

## الفصل الرابع: التفاوض في شركات الأعمال الدولية

### أولاً: مفهوم التفاوض

يعد التفاوض من المواضيع الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة، سواء أكانت على مستوى الأفراد أم المنظمات، إذ تكاد تلازم اغلب النشاطات التي يقوم بها الأفراد خلال حياتهم اليومية أو تقوم بها المنظمات خلال مسيرتها. وبالرغم من قدم المفاوضات كعملية ونشاط منذ وجود الخليقة وعلى مر الحقب الزمنية، فإنها أصبحت في عصرنا هذا، سيما بعد الحرب العالمية الثانية وقيام المؤسسات والمنظمات الدولية، كالأمم المتحدة، وازدياد وتشابه العلاقات الدولية والمصالح بين الشعوب على اختلافها، ذات أهمية متزايدة نتيجة لالتقاء الثقافات وازدياد حجم التبادل السلي وسهولة انتقال رأس المال واتساع نطاق التكنولوجيا، فضلاً عن اشتداد حالة المنافسة وبروز الصراعات المختلفة. وطرحت للتفاوض مفاهيم عديدة منها:

- صيغة لعلاقة تفاعلية بين مجموعة من الأطراف تتنافس ضمناً أو علنياً على اوضاع وترتيبات مستقبلية مفضلة لكل منهم، مع ادراكهم ان التفاوض يتطلب بعض المرونة لكي يعطي العملية زخم الاستمرارية، وبما يفرض التضحية ببعض الطموحات وصولاً الى الإجماع والتعاون.
- العملية التي يكون فيها طرفان أو أكثر (افراد أو مجموعات) قد توصلوا الى اتفاق حتى ولو كانت لهم وجهات نظر مختلفة.
- عملية تقوم على إشراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة، بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف بغية التوصل الى اتفاق يحظى على الأقل بالحد الأدنى من القبول لدى الأطراف المعنية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تعريف التفاوض بأنه... منهج لإدامة الحياة عبر الثقافات عن

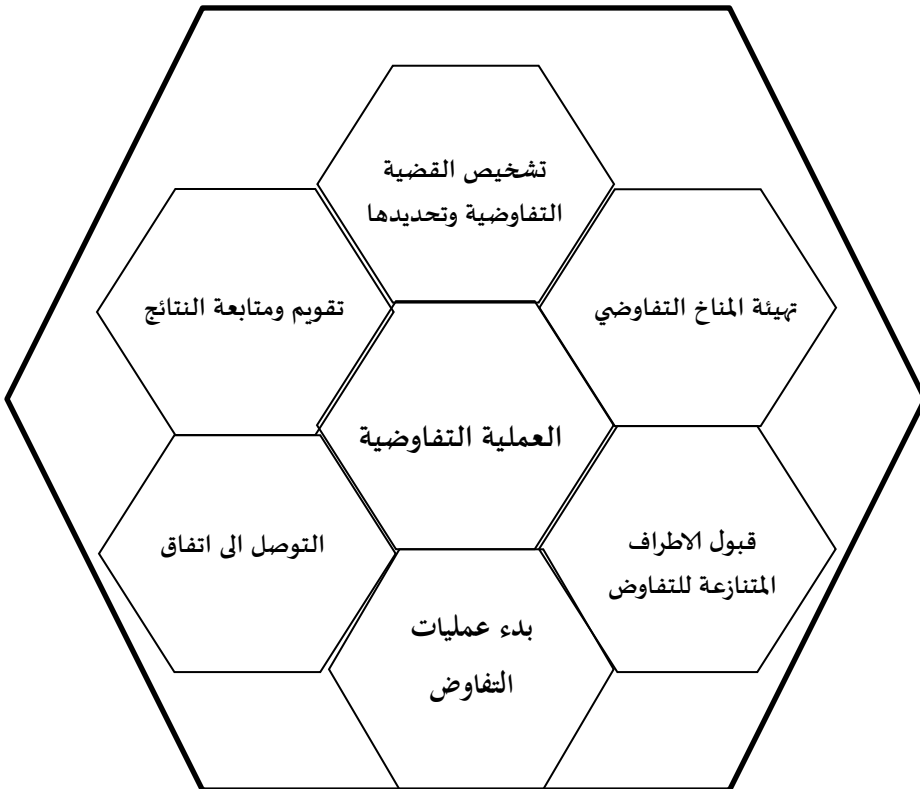
طريق خلق التفاهات المشتركة وعقد الصفقات المتنوعة وحل الصراعات المختلفة.

والحاجة الى التفاوض تفرضه ضرورات مواقف الحياة وافرازاتها. وتزداد تلك الحاجة اليه في المجال الدولي عامة وانشطة شركات الاعمال الدولية خاصة، لأن المواجهات الصناعية والتكنولوجية والتجارية ستغدو اكثر شدة بين الدول، كذلك بين الشركات الدولية الكبرى نتيجة لتسارع الابداعات، والتنافس على زيادة الحصة السوقية، وسيادة ثقافة العالمية، مما قد يجعل للتفاوض دوراً ما في استيعاب تلك المواجهات وفي الحيلولة دون غمط حقوق بعض الاطراف والاستئثار بها. واذ كانت اتفاقية (الجات GATT) التي تمخضت عنها منظمة التجارة العالمية (WTO) تمثل شكلاً من اشكال الاتفاقيات التجارية متعددة الاطراف، فان تلك الاتفاقيات تتطلب تفاوضاً ملحاً بين الاطراف. للتوصل الى اتفاق بشأن نظام معين من الامتياز المتبادل، وبما يشمل خفصاً جوهرياً في التعرفة الجمركية والعوائق الأخرى امام التجارة، وهذا ما يستدعي حنكة تفاوضية ودراية بالأهداف لكل مطلب من تلك المطالب والنتائج التي يحتمل ان يتمخض عنها.

ثانياً: خصائص التفاوض

ينفرد التفاوض بمجموعة من الخصائص التي تتلخص بالآتي:

١- التفاوض عملية نظامية تتكون من عدة مراحل يمكن تصويرها بالشكل الآتي:



٢-التفاوض عملية تبادلية قائمة على الأخذ والعطاء بين طرفين او أكثر ومستندة الى التوازن النسبي بين اطراف وقوى التفاوض.

٣-المفاوضات عملية اختيارية ارادية وقد تأخذ في بعض الأحيان منحى الجبر والاضطرار الى القيام بها.

٤-المفاوضات عملية تحيط بها قيود ومحفزات وفي بعض الأحيان تحمل في طياتها بعض الازعاج لأطراف التفاوض نتيجة عدم الوصول الى حل.

٥-لابد من وجود قضية تفاوضية او مشكلة محددة يسعى طرف او أكثر نحو حلها والالتزام بنتائج الحل.

٦-هنالك نسبة من الصراع بين اطراف التفاوض (القيم، الموارد، الوسائل).

٧-نتائج المفاوضات تقوم وبشكل كبير على عدم التأكد سواء كانت ايجابية تتمثل في الحل او التكييف، او سلبية مثل (فرض الحل، الاستسلام، الحل الوسط، التصحيح، المأزق).

ثالثاً: أنواع التفاوض

١. انواع التفاوض بحسب الأنشطة والمهام: ويمكن ايجازها بالأنواع الآتية:

- أ. التفاوض العسكري
- ب. التفاوض السياسي ... ويقسم الى (تفاوض العلاقات الدولية، تفاوض الاصلاح الاقتصادي، تفاوض المصالح السياسية).
- ج. التفاوض الإداري.. ويقسم الى (تفاوض المصالح الادارية، تفاوض غير رسمي).
- د. التفاوض التجاري.. ويقسم الى (التفاوض مع الزبائن، التفاوض مع المنظمات المنافسة، التفاوض مع المجهزين، التفاوض مع المؤسسات المالية، التفاوض مع الحكومة، التفاوض على الحقوق).

٢. أنواع التفاوض بحسب الهدف: ويمكن ايجازها بالأنواع الآتية:

- أ. إتفاق لصالح الطرفين.. ويهدف الى استراتيجية (اكسب - اكسب).

- ب. إتفاق لصالح طرف واحد .. ويهدف الى استراتيجية (اكسب - أخسر).
- ج. التفاوض الاستكشافي .. تفاوض يهدف الى استكشاف نوايا الأجندة التفاوضية للأطراف المعنية.
- د. التفاوض التسكيني .. تفاوض يهدف الى تسكين الأوضاع لأن الزمن هو العامل الأكثر تأثيراً في سير العملية التفاوضية.
- هـ. التأثير في طرف ثالث.. تفاوض يهدف الى التأثير في طرف ثالث لجذبه وتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر.
- و. تفاوض الوسيط .. تفاوض يهدف الى تحقيق التوافق بين اطراف الصراع من خلال وسيط محايد.

#### رابعاً: الشخصيات التفاوضية

١. نماذج الشخصية على وفق دافع الأخذ والعطاء..
- شخصية المعطي: يتميز بصفات الاستعداد للبذل والتعاون مع الآخرين، ومساعدة الناس وهو دائماً يعطي ولا يأخذ.
  - شخصية الأخذ: يتصف بالميل الى الأخذ اكثر من ميله الى العطاء، وهو مساوم متمرس ومناور وقادر على النجاح في الأعمال التجارية ذات المدى القصير، يستمتع بالصراع ويسعى لاستغلال الأغلبية.
  - شخصية المعطي - الأخذ: يتسم بالتعاون مع الآخرين او الميل للمشاركة بالمنفعة، وتمثل هذه الشخصية الغالبية من المجمع.
٢. نماذج الشخصية على وفق مبدأ التساهل او التشدد..
- النموذج المتساهل: نموذج يميل الى تجنب الصراعات الشخصية ويقدم تنازلات ويميل الى الحل الودي ولكنه في احيان كثيرة يكتشف انه تم استغلاله من قبل الآخرين وبالتالي يتولد لديه شعور بالمرارة.

- النموذج المتشدد: نموذج يميل الى رؤية التفاوض عبارة عن صراع ارادات وبالتالي يكون موقفه متشدد ومتطرف ويرغب بالفوز دائماً.
- النموذج المبدئي: نموذج يميل الى الاهتمام بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض.
- ٣. نماذج الشخصية على وفق دافع الانجاز..
  - النموذج الطموح
  - النموذج الهادئ
  - النموذج الواعي
  - النموذج غير الواثق بنفسه
  - النموذج الحيوي
  - النموذج القلق

#### خامساً: استراتيجيات التفاوض

هناك العديد من الاستراتيجيات التفاوضية التي صنفنا الى نوعين هما (الزمانية، المكانية).

#### ١. استراتيجيات التفاوض الزمانية..

- وهي استراتيجيات تحاول التركيز على المفهوم الحقيقي للتوقيت، ويفضل استعمالها عندما يتطلب الأمر ادخال عناصر جديدة لم تكن موجودة من قبل وينتج عن ذلك التحول الى وضع متحرك، وهناك عدة انواع من هذه الاستراتيجية وعلى النحو الآتي:
- أ. استراتيجية التسويف او (الصمت المؤقت).. بالصبر تبلغ ما تريده والامتناع عن الرد الفوري واعطاء نفسك او فريقك الفرصة للتفكير ودراسة مغزى السؤال واهدافه.
  - ب. استراتيجية المفاجأة.. التغيير المفاجئ في الاسلوب او طريقة الحديث على الرغم من ان التغيير لم يكن متوقفاً في ذلك الوقت للحصول على تنازل.
  - ج. استراتيجية الأمر الواقع.. جعل الطرف الاخر يقبل تصرفك بوضعه امام الأمر الواقع.

- د. استراتيجية الانسحاب الهادئ.. محاولة إنقاذ ما يمكن انقاذه عن طريق انسحاب المفاوض والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد ان يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت.
- هـ. استراتيجية التظاهر بالانسحاب.. اعلان أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه.
- و. استراتيجية الكر والفر او التحول.. اضرب على الحديد وهو ساخن، وتعني استخدام المفاوض لتحويل موقفه وتغييره من الامام الى الخلف او العكس طبقاً لظروف التفاوض وملايساته.
- ز. استراتيجية القيود.. وضع قيد على الوقت او قيد على الاتصال: مثال ذلك يطلب التاجر من المشتري الا يعلن عن السعر واذا اعلن تلغى الصفقة.
- ح. استراتيجية الخداع.. اعط اشارتك الى اليسار ثم اتجه الى اليمين، وتعني التركيز على التنبؤ بتحركات خصمك وفي الوقت نفسه اخفاء تحركاتك.
٢. استراتيجيات التفاوض المكانية..

- وهي استراتيجيات تحاول التركيز على طريقة التطبيق ومنطقه والمفاوض الماهر يستخدم أكثر من استراتيجية واحدة ليفلت دائماً من حصار خصمه له، وهناك عدة انواع من هذه الاستراتيجيات وعلى النحو الآتي:
- أ. استراتيجية المشاركة بالعمل... نحن اصدقاء، عن طريق توافر حد ادنى من السياسات العليا المشتركة لكل الاطراف.
- ب. استراتيجية المساهمة... تقديم احد اطراف التفاوض تنازلاً لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوقاً جديدة يمكن ان يستفيد منها في المستقبل.
- ج. استراتيجية التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي.. اعتماد الدعاية الكبيرة او المصطنعة يؤدي الى نتيجة عكسية.
- د. استراتيجية مفترق الطرق.. تنازل المفاوض في بعض القضايا ليحصل على اقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الكبيرة.

هـ. استراتيجية التغطية.. ضربة تؤدي كل المطلوب، عن طريق جمع المعلومات الدقيقة عن الطرف الآخر وكسب مميزات كبيرة بأقل جهد.

و. الاستراتيجية العشوائية.. الاعتماد على قانون المصادقة في كسب أكبر ما يمكن من خصمك، بالاعتماد على الحظ.

ز. استراتيجية التدرج.. اعتماد مبدأ (خطوة بخطوة) وتفيد في حالة عدم معرفة الأطراف ببعضهم البعض.

ح. استراتيجية التجزئة... تجزئة المناقشة في قضايا الصفقة.

ط. استراتيجية الوكلاء... الاعتماد على الوكلاء للقيام بعملية التفاوض.

سادساً: أنماط المفاوضين في شركات الأعمال الدولية

هناك العديد من الأنماط التفاوضية في شركات الأعمال الدولية والتي يمكن ايجازها بالآتي:

(أ) المفاوض العملي...

هو ذلك المفاوض الذي يستثمر وقته بكفاءة وتلاحظ الواقعية في مقترحاته، كما إنه واعي بالبيئة المحيطة بالموقف التفاوضي ومتعايش مع السوق واتجاهاته او موقف الادارة والعمل، ويكون بعيد عن المثالية وذو كفاءة عالية في الأداء ونشط.

ويمتاز هذا النمط بتقديمه مقترحات عملية تعبر عن الواقع مع الطرح لحقائق تعبر عن الواقع، ونتيجة كونه واقعي فهو لا يهتم بالوعود البراقة ويعمل بجدية ونشاط وتعاون مع الطرف الآخر، ولديه تقدير عالي لظروف الموقف والاطراف الاخرى ويستجيب ايجابياً لها.

(ب) المفاوض المنبسط...

هو ذلك المفاوض الذي يكون شخصاً منفتحاً على الآخرين والذي يميل الى الصداقة والمودة وذو شخصية تمتزج بالعواطف، كما انه صريح في الغالب ولكنه يتمتع عادة بروح الفكاهة او الدعابة، ويمتاز بميزة انهاءه للأهداف المحددة وانجازها على الدوام.

ينمي هذا النمط صداقات كثيرة ولكنه يتخذ قراراته بسرعة مع عدم التردد او الخشية من قول لا للآخرين، ويعاني من كونه يبدأ الحديث بشكل جيد ولكن لا يحسن انهاء هذا الحديث، ويناقش القضايا وربما بصراحة واضحة ويرد على جميع الأسئلة وعلى جميع المكالمات التليفونية التي ترد الى مكتبه، مع ميله لمداعبة الآخرين من فترة لأخرى، كما ان مكتبه غير منظم على الدوام ولا يتابع الأمور بشكل جيد.

ج) المفاوض المحلل...

هو ذلك المفاوض الذي يكون فضولياً وبشكل كبير مع عدم الاستعجال بالرد او رد الفعل، كما يمتاز باهتمامه بالتفاصيل الصغيرة ليقوم بتحليلها والتفكير بإيجاد الحلول لها، كما ان لديه القدرة العالية على ربط الأشياء بعضها ببعض الآخر وبشكل علمي ومنطقي وموضوعي، مع استجابة لا تركز على المشاعر والعواطف.

وهذه الشخصية تكفر في مضمون السؤال ودلالاته قبل الإجابة وتحليل مستند الى تفاصيل كثيرة، كما انه يشعر بالسعادة والفخر عند جعل الشخص المقابل يخمن ما الذي سيقوله، مع تعمد الخدع العقلانية في التفاوض، وهذه الشخصية تطلب على الدوام حقائق مبنية على اسئلة تطرحها خلال الجلسة التفاوضية وباستمرار.

د) المفاوض البطيء...

وهو ذلك المفاوض الذي يمتاز ببطيء حركته او افعاله التفاوضية وبشكل بليد، هادئ بشكل مستفز وممل وفعاله رتيبة، كما انه لا يتفاعل بسرعة مع الطروحات ويتعامل معها بشكل غير عاطفي. ويمتاز بكونه مستمع جيد ولا يبدي اي اعتراضات علنية على الأشياء المطروحة واستجابته بطيئة جداً للمقترحات، غير حريص على استثمار الوقت ويستهلك وقتاً طويلاً في التفاعل ويتحدث ببطء، كما ان عملية تسريع استجابته لا تؤتي ثمارها الا حين تحديده بوقت معين للإجابة عن المقترحات او من خلال الصمت لإجباره بأن يستجيب.

ه) المفاوض المشاغب...



وهو ذلك المفاوض الذي يميل على الدوام لإثارة المشاكل والصعوبات أثناء الجلسات التفاوضية كونه غير مستقر عاطفياً، مع ميل عالي لحب الظهور وإبراز نفسه على حساب الآخرين، ويحب المجادلة على الرغم من كون طروحاته تقليدية وغير مبتكرة.

كما انه يعتبر من ابرز مصادر هدر الوقت وضياعه، كونه يهتم بالتفاصيل وبشكل مبالغ فيه مع تقديمه اعتراضات مستمرة بسبب او بدون سبب، ويميل الى اثاره الشغب ووضع العراقيل عن عدم الاستجابة لطلباته وآراءه وبدون اي اسباب مقدمة، وبالتالي يجب الابتعاد عن اثارته مع توقع المشاكل التي يمكن ان يثيرها، كما يجب تعزيز حب الظهور لديه وتجنب مجادلته.

(و) المفاوض المقاتل الخائب...

وهو ذلك المفاوض الذي يمتاز بكونه عنيف وعدواني مع ميل سريع للهدوء وبنفس الوقت، من السهل اغضابه كونه مندفع للغاية ومجادل عنيف، يؤمن بفكرته ويناضل من اجل اثباتها ولكن لفترة قصيرة! على الدوام متوتر الأعصاب ويأس.

يمتاز باتخاذ اسلوب "خير وسيلة للدفاع الهجوم" مع تراجعته وبشكل مفاجئ عند نقطة محددة وبشكل سريع جداً، يحاول ان يكون متعباً وصعباً في التفاوض منذ البداية لكنه يرفع الراية البيضاء عند ضعف موقفه ويستسلم بسهولة، كما ان لديه القدرة على إثارة قضية من لا شيء، لذا يجب الحذر عند التعامل معه وعدم اخذ الأمور على محمل شخصي واتخاذ اساليب حاسمة للرد عليه وعدم الضغط عليه عند انسحابه بل بالعكس اظهر له التقدير والاحترام.

(ز) المفاوض العدواني...

وهو ذلك المفاوض الذي يمتاز بكونه مهاجم على الدوام مع عصبية زائدة عن الحد، متوتر على الدوام ويتعامل جارح ويتعدد وتصلب بالرأي يصل في بعض الأحيان الى عدم احترام الآخرين. يمتاز بكونه مساوم شاق ومقاطع الحديث وعدواني التصرف، متمسك برأيه مع ابداءه تهديد علني او مبطن في بعض الأحيان، والجانب السيء في شخصيته هو صوته العالي، وهنا يجب تجنب استثارته مع عدم السماح له بالتمادي في عدوانيته ولكن بشكل مهذب ولا تقابل الهجوم بهجوم مضاد.

ح) المفاوض المغرور (الطاووس)...

وهو ذلك المفاوض الذي يمتاز بميله لحب الظهور والتعالي على الآخرين مع ثقة مفرطة بنفسه، مع ادعائه المتسمر بمعرفته كل شيء.

يجلس بطريقة متعالية ويتحدث بلغة فوقية وعلى الدوام هو العالم العارف بكل شيء والذي يحاول ان يعمل الآخرين عملهم، مع افتخار كبير بنفسه وبخبراته، ويمتاز بردوده الجافة والاستهزاء بالآخرين وبآرائهم على الدوام. ولا تحاول ان تبدي للآخرين غروره وادعائه للمعرفة بل اظهر اعجابك به ولا تعتمد احراجه وبابتسامة لطيفة وبدون سخرية.

ط) المفاوض المتردد...

وهو ذلك المفاوض الذي يمتاز بكونه قلق على الدوام ومرتاب ومشكك بالآخرين مع انعدام الثقة بالنفس وغير حاسم، فضلاً عن كون سلوكه غير مستقر او غير متوازن.

يميل الى إثارة الصعوبات نتيجة عدم اتخاذه القرارات بسرعة وميله الى تأجيل القرارات، يعطي وعوداً لا يستطيع الوفاء بها مع سؤاله لكثير من الأسئلة للحصول على المزيد من المعلومات، وهنا يجب ان تكون صبوراً معه وتشجعه على اتخاذ القرارات مع تقديم كل ما يمكن ان يضع ثقته بك.

ي) المفاوض الودود (المحبوب)...

وهو ذلك المفاوض الذي يمتاز بكونه محبوب واجتماعي ومتفائل مع جنوحه للسلام على الدوام وذو قلب طيب، كثير التحدث لاسيما اثناء الاجتماعات ويتعامل مع الآخرين كأنهم زوار او ضيوف مع اهتمامه بإدامة العلاقات وعدم انقطاعها، كما ويمتاز بكونه لا يحافظ على مواعيده مع عدم اهتمامه بالوقت او تخطيطه. يجب التعامل معه بودية ولا تحاول خداعه او تجرح مشاعره، كما يفضل استخدام الاسئلة ذات النهايات المغلقة معه وعدم الخوض في الاسئلة الاجتماعية معه .