

المحاضرة السادسة: مراحل المفاوضات التجارية

أهداف المحاضرة: نسعى من خلال هذه المحاضرة إلى تعريف الطالب بمراحل العملية التفاوضية المتمثلة فيما يلي:

- مرحلة قبل اللقاء أو ما يعرف بالمرحلة الإعدادية؛
- مرحلة التفاوض الفعلي أو اللقاء؛
- مرحلة ما بعد التفاوض وتنفيذ الإلتزامات.



تمهيد:

للتفاوض خطوات عملية يتعين إتباعها والسير عليها حتى يحقق أهدافه، فكل خطوة من خطوات التفاوض تتبعها خطوة تتم بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية، ومن الصعوبة تجاوز أي من هذه الخطوات أو التفاوضي عن أي منها دون أن يشكل ذلك تهديدا مباشرا أو غير مباشر على سير العملية التفاوضية وعلى نتائجها المحققة.

أولاً- المرحلة التمهيديّة (الإعدادية):

في هذه المرحلة يحدد المفاوضون الأهداف التي يأملون تحقيقها، ثم يبحثون عن الافتراضات الممكنة من أجل تحقيق تلك الأهداف، وتشير معظم الدراسات في مجال التفاوض إلى أنه كلما زادت الافتراضات أو الخيارات المتاحة زادت فرص النجاح في عملية التفاوض، بعد ذلك يتم وضع حدود لكل هدف من الأهداف وعلى أساسها يتم تقسيم الموضوعات خلال العملية التفاوضية وفقا لتسلسلها المنطقي.

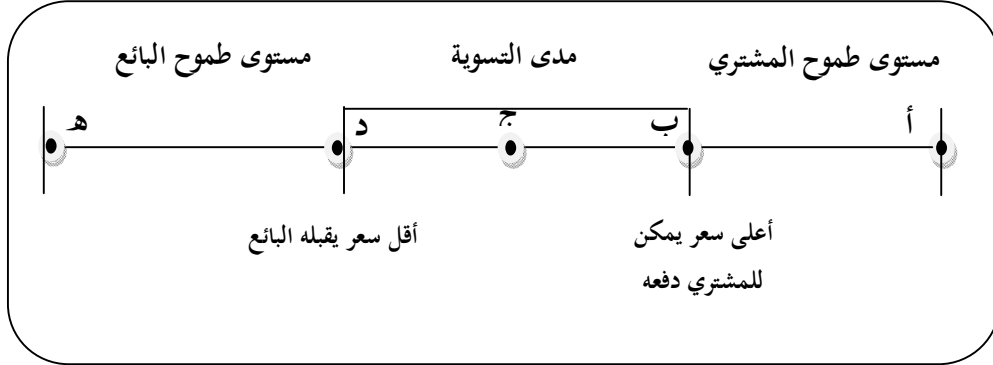
إن المرحلة التمهيديّة تعد مرحلة هامة لكونها تشمل جميع الأعمال تسبق عملية التفاوض الفعلي، حيث من خلال الأعمال و المعلومات التي يتم جمعها في هذه المرحلة تتضح الرؤية لدى الشخص المفاوض حول الأهداف التي يمكن تحقيقها، وفي هذه المرحلة يتم إنجاز بعض الأعمال تتمثل في:

1- تحديد أعضاء الفريق التفاوضي: يعتمد الاستعداد للتفاوض على عدد ونوعية الأشخاص الذين يشكلون الفريق التفاوضي، حيث يعتمد اختيار الأشخاص وعددهم على نوعية المفاوضات والمهارات المطلوبة.

2- تحديد الأهداف: تختلف الأهداف طبقا لمجالات التفاوض المختلفة ولكنها تلبى جميعها حاجات الأطراف المعنية وتؤثر الحاجة للتفاوض في تحديد الأهداف، فإذا كان الهدف من التفاوض هو التشدد فربما يؤدي ذلك إلى انهيار المفاوضات، بعكس ما إذا كان الهدف هو الحفاظ على مرونة المفاوضات في حالة مستمرة، وعادة يتغير الهدف التفاوضي بحسب زمن وظروف المفاوضات.

وعادة ما يعتمد تحديد الأهداف في المفاوضات التجارية على الفجوة بين البائع والمشتري، حيث يطمح كل طرف لتحقيق أعلى المكاسب بينهما منطقة تسمى بمنطقة التسوية وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (01): أهداف العملية التفاوضية التجارية



3- القضية التفاوضية: يقصد من هذا العنصر جمع عدد أكبر من المعلومات عن القضية التفاوضية والأشخاص المتفاوض معهم، حيث أن لكل قضية تفاوضية إشكالية وعقبة معينة لا بد وأن تسوى عند التفاوض، فمثلا في المفاوضات التجارية الدولية، القضية الأولى التي يجب حلها هي قضية أو مشكلة السعر الإجمالي الذي يجب دفعه مقابل الشراء، إضافة لقضايا أخرى ترتبط بعملية الشراء.

4- تحديد مكان الاجتماع: في هذه المرحلة يتم تحديد مكان الاجتماع، حيث أن هناك الكثير من البدائل في اختيار مكان المفاوضات، فمن الممكن اختيار بلد أحد الأطراف العملية التفاوضية أو اختيار مكان أو بلد محايد.

5- إعداد جدول الأعمال: من بين الأمور الهامة قبل الشروع في التفاوض هو إعداد جدول الأعمال الخاصة بالمفاوضات وسيرها، حيث أن جدول الأعمال يكشف عن المواقف مسبقا، مما يسمح للطرف الآخر بإعداد رد فعله على النقاط التي يرغب المفاوض في بحثها فالمفاوض ليس في وضع يتيح له الاستماع إلى الطرف الآخر قبل تقدير موقفه من جدول الأعمال.

6- التدريب على التفاوض: يتطلب التدريب على التفاوض استعمال مجموعة من المهارات سواء في المدى القصير والطويل.

7- الإعداد المادي واستخدام أحدث الوسائل: بالإضافة للوسائل التقليدية للاستعداد للتفاوض توجد وسائل أخرى حديثة تستخدم أساليب الدراما النفسية والاجتماعية والوحي الفكري المفاجئ، وقد تبدو هذه الأساليب من النظرة الأولى بعيدة عن التفاوض لأنها من وضع علماء النفس أو جمعيات الإعلان، غير أنها تستخدم في إيجاد حلول للمشكلات. ومن بين الأمور المادية كذلك كيفية تجهيز مكان التفاوض والإضاءة ودرجة حرارة القاعة وكل الأمور الخاصة بوسائل الراحة في قاعة المفاوضات، وطريقة جلوس المفاوضين على مائدة المفاوضات.

ثانياً- مرحلة التفاوض الفعلي (مرحلة المناقشات):

تسمى هذه المرحلة بمرحلة التفاوض الفعلي حيث أنها مرحلة التقاء الطرفين والتفاوض فعلياً حول القضايا التفاوضية، وعادة ما يقوم أعضاء الفريق التفاوضي بإعداد مسودة للمفاوضات وهي عبارة عن مقترحات وشروط أحد الأطراف فيما يخص بنود العملية التفاوضية أو الصفقة، وعند تقديم الطرف الثاني لمسودة ثانية تسمى المسودة المضادة، التالية:

- ✓ إن إعداد مسودة المفاوضات يعتبر فرصة للمفاوضين الذين يمثلون المؤسسة أو الجهة التي يمثلونها بالتشاور مع الفروع الداخلية والخارجية الهامة، واتخاذ قرار بشأن وضع مقبول للتفاوض يعد كتمهيد للمفاوضات؛
- ✓ إن المؤسسات عادة ما تتعامل مع جهات عديدة بإجراءات مماثلة ومسودة التفاوض تعتبر أداة فعالة في إبلاغ شركاء المفاوضات عن محتوى الاتفاق أو الصفقة؛
- ✓ إن مسودة المفاوضات تعد كجدول أعمال للطرف الذي يقترحها وبالتالي تعطي له ميزة تكتيكية عن الطرف الآخر، فبدلاً من اشتغال الطرف الثاني بتحقيق أهدافه ومصالحه في المفاوضات، فإنه سينشغل بمناقشة المسودة ومحتواها؛
- ✓ إن مسودة المفاوضات تحدد المفاهيم العامة للمفاوضات واختصار الخطوات والمراحل، حيث أنها تقلل التكاليف والوقت فبدلاً من تقديم مقترحات من الجانب الآخر سيعقب عن مسودة المفاوضات ومحتواها.

إن مرحلة التفاوض الفعلي تعد مرحلة هامة في المفاوضات وتبدأ بالتقاء الطرفين على مائدة المفاوضات والتشاور بينهما، ومحاولة الوصول إلى اتفاق برضي الطرفين، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى عدد من المراحل الجزئية تتمثل في:

1- مرحلة إعلان المواقف وتقديم العروض: تركز هذه المرحلة على تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وفيها يعرض كل طرف موقفه من الموضوعات الهامة والحساسة، وهذه المواقف عادة ما تتغير من وقت لآخر في المفاوضات، ويكشف كل طرف عن ما يدور في ذهنه وبصفة أساسية ما الذي يرغب فيه؟ نيله وما الذي على استعداد للتنازل عنه؟ وعادة ما يتم ذلك من خلال تقديم العروض بين الطرفين، حيث يتوالى تقديم العروض والمقترحات إلى أن يصل الطرفين إلى نتيجة نهائية وهنا يجب التمييز بين العديد من العروض أهمها ما يلي:

أ- العرض المبدئي: قد يحدث أن يقدم أحد أطراف التفاوض عرض مبدئي بعيد كل البعد عن الهدف من التفاوض، أو تقديم عرض غير مقبول بالمرّة من الطرف الآخر، ويحدد هذا العرض المبدئي طابع المفاوضات، فإذا كان العرض غير معقول وغير منطقي فإن الطرف الآخر لن يلتفت إليه، الأمر الذي سيزيد الفجوة بين الموقعين، ويؤدي تقديم عرض مبدئي غير مقبول من الطرف الآخر إلى وجود قدر كبير من التنازلات، مما يدفع الطرف الآخر إلى الشك في مصداقيته، أما إذا كان المفاوض قد قدم عرضاً مبدئياً مقبولاً، فيجب أن يكون قادراً على الدفاع عنه ضد أي هجوم، وأن تكون لديه القدرة على التوصل إلى اتفاق يقع في نطاق الشروط المقبولة.

ب- العرض الأول: يتيح تقديم الطرف الثاني (الفريق الثاني من التفاوض) لأول عرض الحصول على فكرة سريعة عن حجم الفجوة التي تفصل بين الموقفين، وإذا كان هذا العرض يختلف بصورة جوهرية عما يعده المفاوض مقبولاً، فإن أمامه عدة خيارات مثل مناقش المقترحات أو رفض العرض أو أن العرض أفضل من الأهداف المتوقعة وهو ما يسهل المفاوضات.

ج- العرض البديل: من الشائع عند الرد على أي عرض أن يتم تقديم عرض بديل عنه مع تجاهل العرض الأصلي، لذا يجب وضع مداخل بديلة في العرض ذاته تكون إضافة إلى-وليس بدلا عن- ما طلب، وهذا العمل يجنب مخاطر الرفض إذا لم تتم الاستجابة لما طلب.

د- العرض المفاجئ: يعتبر العرض المفاجئ وسيلة لتحريك المفاوضات التي تدخل في تفاصيل ومشاحنات ثانوية ليس لها تأثير للوصول إلى اتفاق نهائي، ويهدف هذا العرض المفاجئ الغير متوقع إلى إبعاد النقاش عن موضوع محل خلاف، وإجبار الطرف الأخر على التوقف والتفكير فيه، كما أن هذا العرض قد يكون مغريا لتجاوز الصعوبات التي قد تنشأ أثناء المفاوضات.

هـ- العرض المضاد: قد يقدم أحد أطراف التفاوض عرضا مضادا لما سبق تقديمه، ويستطيع المفاوض رفض هذا العرض إذا لم يكن يتماشى مع أهدافه، ويتوقف هذا على مدى واقعية العرض المضاد، فإذا كان هذا العرض المضاد يقرب بين أطراف التفاوض فقد يكون من مصلحة المفاوض أن يقبله، وإلا عليه الإصرار على رفضه والتمسك بعرضه المقدم ، بل ويجبر الطرف الأخر على تقديم المزيد من العروض حتى يصل إلى ما يرضيه ويحقق أهدافه.

و- العرض الأخير: قد يعلن أحد أطراف العملية التفاوضية أن هذا العرض هو آخر عروضه ويهدف من وراء ذلك إلى إقناع الطرف الأخر بشروطه، فإما أن يقبلها أو لن يتم التوصل إلى اتفاق نهائي، وقد يلجأ أحد الأطراف لهذا العرض ليس بهدف تقديمه كعرض أخير ولكن لإندار الطرف الأخر وتخويله بالانسحاب، فيصبح الطرف الأخر تحت ضغوط قبول العرض أو توقف المفاوضات.

2- مرحلة المساومة وتقديم التنازلات وتعديل العروض أو سحبها: يعتبر الكثير أن هذه المرحلة هي أهم مرحلة من مراحل عملية التفاوض، فأى طرف لا يريد أن يتخلى عن أي شيء إلا إذا كان مضطرا لذلك، ولكن كل طرف يعرف أيضا أنه إذا لم يقدم بعض التنازلات فلن يتم الوصل إلى حل وتسوية للقضية.

وعادة ما يعتمد نجاح هذه المرحلة على النقاط التالية:

- ✓ مدى تفهم كل طرف لوضع الطرف الأخر؛
- ✓ قابلية واستعداد كل طرف لتحديد مناطق الاتفاق والاختلاف؛
- ✓ قابلية كل طرف لإنشاء افتراضات وخيارات جديدة؛

✓ الاستعداد للعمل من أجل الوصول إلى تسوية وحل يسمح لكل طرف بتحقيق أهدافه أو على الأقل الشعور بذلك.

إن مرحلة المساومة تعد مرحلة إقناع كل طرف للطرف الآخر من أجل تحقيق ميزة نسبية لصالحه، و للوصول لحلول مرضي الطرفين فيما يخص نقاط الخلاف حول القضايا التفاوضية، يجب أن يقدم كل طرف بعض التنازلات والتعديلات في العروض أو سحبها بالكامل وتقديم عروض أخرى، وهنا نميز بين تعديل العروض وتدعيمها وسحب العروض والتي سنتناولها بشيء من التفصيل.

أ- تعديل العروض وتدعيمها: قد يكتشف أحد الأطراف أثناء المفاوضات أو عند بدايتها أن عليه إدخال تعديلات في عروضه المقدمة، بسبب وجود أشياء أو عناصر جوهرية لم يكن يتوقعها، أو أنه يدرك أهدافا مختلفة للطرف الآخر لم تكن واضحة قبل بداية المفاوضات، وذلك لإصرار الطرف الآخر على هذه العناصر أو الأشياء، وهذا ما سيجنب توقف المفاوضات.

أما تعديل العروض فهي تعد من وسائل الإقناع التي يستخدمها أحد الأطراف في المفاوضات وذلك من خلال تدعيم العروض بالأوراق والوثائق والبيانات التفصيلية التي تدعم وجهة نظر الفريق التفاوضي، عند وجود تساؤلات أو تحفظات أو اعتراضات من الطرف الآخر، ومثال ذلك قد يعترض المشتري على سعر سلعة ما في مفاوضات تجارية، وقيام البائع بعرض فاتورة الشراء الخاصة بالسلعة قد يقنع المشتري بالسعر المقترح لها.

ب- سحب العروض: سحب العرض بعد تقديمه لا يعد عملية سهلة، لأن الطرف الآخر سيعتبر هذا العرض هو الموقف الحالي للمفاوض، وعملية سحبه تجعل من الطرف الآخر يحس بعدم وجود جدية في التفاوض، مما يجعله ينسحب من المفاوضات، ولكن هناك حالات استثنائية يقوم أحد الأطراف بسحب عرضه، مثل استخدامه كتكتيك أو تقديم عروض أحسن للطرف الآخر.

3- مرحلة البت والاتفاق: في هذه المرحلة إما أن يتفقوا على أمر معين أو تنتهي المفاوضات دون تحقيق النتيجة المرجوة وهو الأمر الذي لا يخدم الطرفين، وقد تعلق المفاوضات لحين عودة الفريق التفاوضي إلى الجهات التي يمثلها لمراجعة التوجيهات أو الحصول على تفويضات جديدة. وتتضمن هذه المرحلة تشكيل اتفاق نهائي وأحيانا يتم تقديم بعض من التنازلات على مراحل يتم تنفيذها في وقت آخر، أما في حالة عدم الاتفاق تؤجل المفاوضات إلى وقت لاحق أو أن تبحث عن طرف آخر في محاولة للوصول إلى اتفاق معه، وهذا الأمر شائع في المفاوضات التجارية أين تلجأ المؤسسات إلى العديد من الموردين والبائعين للتفاوض معهم حول إبرام الصفقات.

4- مرحلة القبول والمصادقة (التعاقد): تتمثل هذه المرحلة في تدوين الاتفاق في شكل كتابي والتصديق عليه بشكل مكتوب، حيث أن لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذ لم يتم توقيعه، وهذه الاتفاقية أو العقد يكون ملزم لأطراف التفاوض، حيث يجب مراعاة فيه عدة جوانب أهمها الجوانب التفصيلية من حيث الشكل والمضمون وكذلك متابعة تنفيذ ما اتفق عليه.

ثالثا- مرحلة ما بعد التفاوض:

إن هذه المرحلة لا تقل أهمية عن المرحلتين السابقتين، وفي هذه المرحلة يلتزم كل طرف بما ورد في العقد المبرم أو الصفقة أو المعاهدة عن طريق تنفيذ التزاماته وفي مواعيدها المحددة، وفي حالة وجود نزاع أو ظهور خلاف يحل وديا، أو يتم اللجوء للقضاء عن طريق المحاكم المحلية أو الدولية للحصول على الحقوق الكاملة والتعويض المناسب.