

## الفصل السابع

### إدارة عمليات التفاوض

#### مقدمه

تعتبر مهارات التفاوض لدى العاملين في إدارة المشتريات من أهم الأمور والعوامل المؤثرة في كفاءة عمليات الشراء علي مستوى المنظمة. وقد أوضحت الدراسات الميدانية في المجال أن ٢٠٪ من وقت عمله الشراء علي الأقل يستهلك في عمليات التفاوض بين البائعين وعملائهم (المشترون). وتعتبر معرفة المشتري ومهاراته بعملية التفاوض من الأمور الهامة في مقاومة المورد والحد من توجهاته نحو رفع الأسعار والتشدد في شروط البيع خاصة في الأوقات الحرجة والمواقف الصعبة ( مواقف الاحتكار - الطارئة -تأخير الدفع....الخ).

وقد أوضحت الدراسات الميدانية في الشركات الصناعية الانجليزيه أن ٨٠٪ من رجال البيع لدي الموردين يتلقون برامج تدريبيه منتظمة ومرتبطة بعمليات التفاوض ، وذلك في مقابل ١٪ فقط يتم تدريبهم بطريقه مباشرة كرجال شراء . وهذه نسبه ضئيلة جدا إذا ما قورنت بنسبه رجال البيع . إن تنميه مهارات التفاوض لدي رجل الشراء (أيا كانت وظيفته) عملية هامة بل ويمكن القول بأنها عملية استراتيجيه .

## الأهداف التعليمية للفصل :

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق كل أو بعض الأهداف التالية :

- ١- التعرف علي السمات والخصائص الأساسية لعملية التفاوض في مجال الشراء .
  - ٢- توضيح أهم المؤثرات التي تؤثر في عملية التفاوض خاصة موقف المشتري .
  - ٣- كيف يمكن الإعداد للتفاوض في الشراء حتى يكون ناجحاً .
  - ٤- مراحل عمليات التفاوض وأهم الوسائل والأساليب (التكتيكات ) المستخدمة في عملية التفاوض .
  - ٥- تنمية مهارات التفاوض لدي المشتري .
- وسوف يركز هذا الفصل علي إدارة المفاوضات وأهميتها والأهداف التي تحققها والعوامل التي تؤثر علي سير المفاوضات ونجاحها بصفة عامة ، مع التركيز علي توافر مجموعة معينة من الخصائص أو المهارات لدي المفاوض . وهذا ما سنوضحه في العناصر الآتية :-

### أولاً .. طبيعة عملية التفاوض وأهميتها

تعرف المفاوضات بأنها عملية تحاور ومناقشة وتحليل لموضوع ما تتم بين طرفين متعارضين كل منهما يحاول أن يحصل علي أكبر قدر ممكن من المكاسب في حدود الأخلاقيات العامة .

### ونستنتج من هذا التعريف الأمور الآتية :-

- ١- إن إدارة التفاوض تعتمد علي جانبيين متكاملين هما العلم والفن معا ، وإن كان البعض يميل إلي تعظيم عملية الفن في إدارة المفاوضات .
- ٢- المفاوضات بهذا المعني لا تشتمل علي السعر فحسب بل تمتد إلي أمور أخرى كثيرة منها السعر بصفة أساسية ومنها شروط الجودة وتوفير مواصفات معينة ومنها شروط التوريد وكيفيته ، ومنها أيضا الحصول علي خصم معين ومنها التفاوض حول التوقيت .... الخ .

ونظراً لانه يعتمد علي المهارة والخبرة والممارسة والدراسة في موضوع ما كموضوع إتمام الصفقات . إلا أن الإلمام بالجوانب العلمية أمر هام وضروري في هذا المجال ، فما لم يكن المفاوض متسلحاً بقدر معين من الأساليب العلمية مثل حسابات التكاليف والعائد المتوقع من هذه الصفقة ، فإنه سوف لا يكن للفن الأهمية المناسبة .

ولتوضيح هذه النقطة نقول أن العلم يقدم الحد الأدنى والحد الأقصى الذي يجب ألا تقل أو تزيد عنها المفاوضات . فعندما يفاوض رجل الشراء أحد الموردين لشراء صفقة معينة من المواد الخام ، فهو مقدماً يعرف تكاليف الإنتاج وحساباته ويكون واضحاً لديه الحد الذي يقف عنده لشراء أو إتمام هذه الصفقة ، وعلي ضوء هذا الحد أو تلك الحدود يحاور ويناقش ويتعامل مع الطرف الآخر .

٣- إن عملية التفاوض تتم وفي أي ظروف بين طرفين متعارضين ففي عمليات الشراء تتم بين المورد وبين المشتري ، وكل منهما يحاول أن يحصل علي أكبر عائد لصالحه ، ولذلك كثيراً ما تنتهي عملية التفاوض إلى حل وسط يرضي الطرفين .

٤- يجب أن تتم عملية التفاوض في ضوء الأخلاقيات العامة السائدة في المجتمع . وهذا يعني أن عملية التفاوض يجب ألا تكون مجالا للضغط ولتقديم التنازلات واتباع أساليب الدهاء والمكر والخداع بحيث تؤدي إلي تحقيق مكاسب لطرف علي حساب الطرف الآخر ، لان هذه أساليب لا أخلاقية ولا مجال لها في الإدارة بصفة عامة .

وتفصيلا لهذه النقطة فإذا قام أحد الموردين بإيهام المشتري أن المواد التي يحصل عليها تتوافر فيها مواصفات معينة غير متوافرة لدي الموردين الآخرين في السوق ، ثم بعد ذلك يتبين عدم تطابق هذه المواصفات فهذا أمر مخالف للقيم ، صحيح أن المشتري سوف يقوم بفحص المواد المشتراة للتأكد من تطابق المواصفات ، ثم يقوم برد هذه المواد في حالة عدم تطابقها للشروط ، إلا أن هذا قد يترتب عليه خسائر فادحة تلحق بالمشتري منها المصروفات الإدارية للشراء ومنها التأخير في حصول المنظمة علي احتياجاتها المطلوبة وتأخير عملية الإنتاج وهكذا .

إلا أن هناك نقطة نريد التركيز عليها وهي " أن عملية التفاوض غالبا ما لاتحقق أهدافا أو أرباحا متساوية لكلا الطرفين " ، فحسب قدرة المفاوض

والظروف السائدة قد يحقق طرفا ربحا أو هدفا أكبر من الطرف الآخر مع ملاحظة أن الطرف الآخر له حد يقف عنده حتى لا يحقق خسائر . وما نريد إبرازه هو أن استخدام الكذب والغش والخداع يجب ألا يكون من صفات أطراف التفاوض مهما كانت الظروف .

٥- يستخدم التفاوض في كثير من المنظمات الخاصة أو في قليل من المنظمات العامة ، أو يمكن القول بأن التفاوض قد يستخدم في الحالات التي لا تستخدم فيها المناقصات ، وبصفة عامة يستخدم التفاوض في الأحوال الآتية :-

أ- عندما تكون هناك عوامل وموضوعات معينة متعلقة بالسعر والجودة والخدمة ، لذلك يأتي التفاوض لمعالجة هذه العوامل .  
ب- عندما تحتاج المنظمة التي تقوم بالشراء إلى مواد ومنتجات ذات مواصفات خاصة ويستغرق إنتاجها جزء كبير من الطاقة الإنتاجية لمصانع البائع ، ولذلك يقوم المشتري بمتابعة عملية الإنتاج كما ونوعاً .

ج- عندما تكون الأسواق غير مستقرة مما يؤدي إلي وجود حالة من عدم التأكد يترتب عليها مخاطر كثيرة ، فإذا قام المشتري في هذه الحالة بإجراء مناقصة فإن المورد ليس أمامه إلا رفع السعر تجنباً لهذه المخاطر مما يحمل المشتري خسائر كثيرة ، لذلك يلزم القيام بالتفاوض لإيجاد حلولاً عادلة لكل من المشتري والبائع .

د- طول الفترة اللازمة للتصنيع ، بالإضافة إلى وجود الحاجة لتطوير هذه المنتجات أثناء تصنيعها حتى تتمشى مع التطورات التكنولوجية السائدة ، ولذلك يتم التفاوض مع المورد لإدخال مثل هذه التطورات.

هـ- عندما ترغب المنظمة في المفاضلة بين قرارات الشراء أو الصنع ، ثم تقوم المنظمة علي ضوء ما تسفر عنه نتائج المفاوضات باتخاذ القرار المناسب .

وفي مثل الحالات السابقة يكون التفاوض أمراً مرغوباً فيه ، ففي مثل هذه الأحوال نجد أن عنصري الجودة والخدمة في نفس الأهمية التي ينالها السعر .

هذا ويحقق التفاوض عدداً من الأهداف أهمها :-

١- الحصول علي شروط عادلة ومقبولة سواء من حيث السعر أو شروط التسليم ولذلك يقوم المشتري قبل إجراء عملية التفاوض بدراسات مستفيضة للتكاليف والأسعار والمواصفات المتاحة والمطلوبة ، ثم بعد ذلك يفاوض البائع أو عدد من البائعين للحصول علي هذه الشروط وبما يحقق الأهداف التي يسعى إليها .

٢- ضمان تنفيذ العقود في الأوقات المحددة ، في بعض الأحيان تكون مواعيد التسليم غير محددة ، وفي أحيان أخرى قد تكون محددة ولكن قد تطرأ بعض الظروف التي تؤدي إلي تعديل مواعيد التسليم ، وفي

أحياناً ثالثة قد يكون المورد مضغوطاً من حيث توريد منتجات إلى عدد من العملاء ، لذلك يحاول المشتري التفاوض حول مواعيد التسليم التي يريدها وبما يتناسب مع الطاقة الإنتاجية للمورد .

٣- تنمية علاقات التعاون مع الموردين . حيث يساهم سلوك المشتري وأخلاقياته في خلق جو من التعاون الصادق بينه وبين الموردين . والتفاوض وسيلة جيدة لزيادة فاعلية الاتصال بين الطرفين وكلما كان الاتصال مستمراً كلما كانت العلاقة جيدة والتعاون سائداً بين المشتري والبائع .

٤- يرتبط بما سبق استمرار العلاقة بين المشتري والمورد وفي هذا الصدد يجب على المشتري أن يعطي هذه العلاقة أهمية كبيرة خاصة في الأجل الطويل ولا يتسرع في الحصول على مكاسب سريعة وغير عادلة من المورد في الأجل القصير ، لأنه ربما يحتاج إليه فيما بعد وتكون ظروف المشتري غير مناسبة فيقوم المورد باسترداد كل المكاسب غير العادلة التي حصل عليها منه المشتري قبل ذلك .

٥- متابعة أداء المورد ، في كثير من الأحيان وعندما يتعاقد المشتري على شراء أصناف ذات مواصفات خاصة ، فإن ذلك يستلزم متابعة المورد أثناء عملية تصنيع أو إعداد هذه المستلزمات وأيضاً متابعة شروط مواعيد التسليم للتأكد من قيام المورد بالتسليم في الوقت المناسب .

وهذه الأهداف وغيرها تبرز بوضوح أهمية وفائدة التفاوض ودوره في تحقيق أهداف الشراء وأهداف المنظمة ، لذلك فإنه يحتاج إلى بذل الكثير من الوقت والجهد لكي يكون ناجحاً .

## ثانياً .. الخصائص والسمات الأساسية لعملية التفاوض في الشراء الصناعي

لازالت المشتريات الصناعية تتال الجزء الأكبر من الاهتمام في عمليات الشراء . ذلك أن الشراء يمتد ليشمل التعاقدات الخاصة بالحصول علي المواد الخام والمواد نصف المصنعة والأجزاء وقطع الغيار والوقود والزيوت والشحومات ومستلزمات الإنتاج والأغلفة بالإضافة إلى المشتريات المكتبية كالأثاث والمكاتب والآلات الكاتبة وأجهزة الحاسب الآلي وغيرها . ونظراً لأهمية الشراء سواء من حيث تكلفته أو من حيث أهميته لضمان تدفق وعدم توقف خطوط الإنتاج ، فإن عمليات التفاوض في مجال الشراء يجب أن تتسم بالخصائص التالية :-

- ١- يجب أن يتم ربط سياسات الشراء في المؤسسات الصناعية ربطاً كاملاً مع سياسات البيع . حيث أن سعر شراء مستلزمات الإنتاج يؤثر مباشرة علي قدرة رجال البيع لترويج منتجاتهم وبأسعار مناسبة وأيضاً علي ربحية المشروع الصناعي ككل .
- ٢- تكون قدرة وحرية رجال الشراء في مجال تجارة التجزئة أكثر مرونة في اتخاذ القرارات عن قدرة رجال الشراء في مجال الصناعة . ذلك



أن رجال الصناعة تكون قدرتهم محددة بشراء ما يلزم لتحقيق متطلبات التخطيط الإنتاجي من الأدوات والتجهيزات التكنولوجية الخاصة .

٣- تكون علاقة رجال الشراء الصناعي بالموردين علاقة طويلة الأجل مقارنة بالعلاقة قصيرة الأجل بين الموردين ورجال الشراء في مجال التجزئة ، ذلك أن المشتريات الصناعية ( كالتجهيزات الرأسمالية ) قد تحتاج إلي اتفاق بين المورد والمشتري علي أمور عديدة منها :-

أ- تصميم المنتجات .

ب- العقود طويلة الأجل .

ج- توريد قطع الغيار .

د- التدريب .

هـ- الصيانة والإحلال والتجديد .

و- تبادل المنفعة .

٤- تكون للمشتري في مجال التجزئة حرية تغيير وتبديل الموردين الذين يتعامل معهم ، وتقل هذه الحرية للمشتري الصناعي نظراً للالتزامات طويلة الأجل السابق الإشارة إليها .

٥- يكون السعر أقل أهمية بالنسبة للمشتري الصناعي مقارنة بجودة السلع المشتراة ومواعيد التسليم والخدمات المؤداة بعد البيع وبالرغم من

أهمية الجودة والخدمات ومواعيد التسليم لمشتري التجزئة ، إلا أن السعر يظل أكثر أهمية بالنسبة له .

ولكل الأسباب والخصائص السابقة فإن المشتري في مجال التجزئة يصبح أكثر حرية واستقلالية *Freedom & Autonomous* من المشتري الصناعي. وذلك نظراً لطبيعة وخصائص المشتريات الصناعية والمشتريات في مجال التجزئة ، وبالتالي تظل العلاقة قوية والمنفعة متبادلة وطويلة الأجل بين المشتري الصناعي ومورديه .

ولكل ذلك يجب أن يكون المشتري الصناعي أكثر قدرة ومهارة علي التفاوض من المشتري في مجال التجزئة أو في مجال المؤسسات الخدمية . ويجب أن يكون المركز التفاوضي والقوة التفاوضية للمشتري الصناعي قويا ومتينا . ويمكن القول بأن أهم العوامل التي تضعف الموقف التفاوضي للمشتري الصناعي هي :-

- ١- التأخير في وقت الإعداد للمفاوضات .
- ٢- القصور في المعرفة بالأسواق والموقف التنافسي للموردين وللشركة التي ينتمي إليها .
- ٣- القصور في معرفة هيكل تكاليف الموردين الذين يتعامل معهم .
- ٤- عدم كفاءة المشتري في معرفة بعض الجوانب التنظيمية عن الموردين وشركاتهم .

- ٥- إذا أتصف المشتري بالسماع المحدود مقابل التحدث الكثير ( قليل الإنصات كثير الكلام ) .
- ٦- إذا كان المشتري غير مؤهل للتحدث مع الموردين الأجانب .
- ٧- عندما يكون عدد البدائل المتاحة للتوريد محدودة أو لا يوجد مورد آخر ، فهذا يضعف من المركز التفاوضي للمشتري .
- ٨- عندما لا يكون هناك فريق تفاوض وتقتصر المفاوضات علي شخص واحد . أو عندما لا يشرك معه مفاوضين آخرين من المنظمة .
- ٩- عندما تكون سلطاته محدودة للتعاقد والاتفاق مع الموردين .
- ١٠- انخفاض خبرة المشتري في التعامل مع هذا المورد .

ولكل جوانب القصور السابقة أو عوامل الضعف في موقف المشتري التفاوضي ، فيجب أن يركز المشتري وهو يتفاوض علي أرض صلبة ويستمد قوته من :-

أ ( التحديد الواضح لاهداف وأغراض عمليات التفاوض التي يقوم بها ، فقد يكون الهدف هو :

- الحصول علي الأشياء أيا كان سعرها .
- الحصول علي الأشياء بشروط مناسبة .
- بناء علاقات جيدة مع الموردين .
- تبادل المنفعة مع الموردين ( الشراء مقابل التوريد ) .

ب) الدعم الذي يستمدّه المشتري من الإدارة العليا في المنظمة من حيث السلطات الممنوحة له في الاتفاق وحدود الأسعار والكميات والتوقيت والتعاقدات وغيرها .

ج) حجم الخبرة والمعرفة المتاحة للمشتري عن الأسواق والموردين وإمكانيات وقدرات الشركة التي يكون مندوباً عنها في التفاوض .

د) المركز التنافسي للشركة التي يعمل بها من حيث النصيب السوقي لها ، وحجمها ومركزها المالي ، وقوتها التنافسية وسمعتها المحلية والعالمية وهكذا . وكل هذه البنود تجعل المشتري أكثر ثقة واطمئناناً أثناء المفاوضات .

### ثالثاً .. عملية التفاوض

تتوقف كفاءة عملية الشراء ونجاحها علي مهارات وقدرات كل من البائع والمشتري في عملية التفاوض . لذلك فإن عملية التفاوض يجب أن تكون مخططة ومدرسة وفقاً لخطوات أو مراحل هي :-

#### المرحلة الأولى .. تخطيط عملية التفاوض

التخطيط هو التخطيط في أي مجال وفي أي نشاط ويبدأ دائماً بتحديد الأهداف . وقد تكون أهداف المفاوض هي " الحصول علي أفضل الأسعار " أو " الحصول علي أحسن شروط للدفع أو التسليم " ، ويقع علي عاتق إدارة المشتريات أن تحدد للمفاوض أمور عديدة مثل :

أ- الهدف من التفاوض .

ب- أدني موقف يصل إليه المفاوض ويقف عنده .

ج- أقصى موقف يصل إليه المفاوض ولا يتعداه .

وهذا يعني أن المفاوض وهو يستهدف الحصول علي افضل الأسعار تكون له حدود دنيا وقصى يجب ألا يتعداها ، فهو يبدأ دائما بالأسعار الأقل بعكس المورد الذي يطلب دائما أسعارا أكبر . وتكون الفجوة بين السعر الأقل الذي يعرضه المفاوض والسعر الأكبر الذي يطلبه المورد كبيرة في البداية . وتأخذ المفاوضات والمساومات أشكالا متعددة ومجهودات كبيرة في سبيل قيام المورد بالتنازل التدريجي عن السعر الذي يطلبه ، والمفاوض يبدأ في التصاعد التدريجي في السعر الذي يريده مع ملاحظة أن هناك حداً معقولا ووسطا كل منهما يحاول الوصول إليه ، فعند حد معين لا يستطيع المفاوض أن يتعداه لاعلي ، وعند حد معين من السعر لا يستطيع المورد أن ينزل عنه . والحد المستهدف لكل منهما يعتبر مشكلة التفاوض ويزيدها تعقيدا خاصة إذا كان الحدين الأعلى للمفاوض والأدنى للمورد بعيدين عن بعضهما البعض ، حيث أن أي تقهقر للمورد وأي صعود للمفاوض يسبب لكل منهما أضرارا غير مرضية .

ويمكن توضيح فجوة التفاوض الصعبة كما يلي :



ويوضح الرسم المبسط أن المفاوض " المشتري " يبدأ من عند النقطة ( أ ) وهي تمثل الحد الأدنى للسعر الذي يرتضيه بينما تمثل النقطة ( ب ) الحد الأقصى الذي لا يتجاوزه . بينما المورد يبدأ من الحد الأقصى للسعر عند النقطة ( ج ) ويخفض أسعاره حتى يصل إلي النقطة ( د ) وهي تمثل الحد الأدنى الذي لا يمكن أن يتنازل عنه من حيث الأسعار أو أي شروط أخرى.

ويتضح مما سبق أن صعود المفاوض من ( أ ) إلى ( ب ) وهبوط البائع من ( ج ) الي ( د ) لم يحقق التكافؤ بينهما أو التراضي لكل منهما حيث أن هناك فراغاً مازال موجوداً بينهما وهو عبارة عن الجزء المظلل والذي يأخذ الشكل ( د ز ب و ) وهذه هي أصعب منطقة للتفاوض بينهما وعندها تظهر قدرات ومهارات التفاوض لدي الطرفين .

إلا أنه يمكن القول بأن الأمر قد لا يكون بهذا الصعوبة أو الاستاتيكية أو الجمود ، حيث أنه من خلال المفاوضات قد يكتشف المفاوض أموراً جديدة أو معلومات جديدة تساعد علي تعديل موقفه ، كما يكتشف المورد أيضاً أن المفاوض يمكنه التعاقد علي كميات كبيرة أو أن المنتجات التي ينتجها المفاوض يمكن أن يشتريها المورد ويتأجر فيها ، فمثل هذه المواقف وغيرها قد تجعل كل منهما يغير استراتيجياته تجاه الآخر .

**المرحلة الثانية : تحديد عدد المفاوضين وتأهيلهم للتفاوض**

ويتحدد عدد المفاوضين وفقاً لحجم الصفقة وتكلفتها الإجمالية وأهميتها بالنسبة للمنظمه . فإذا كانت الصفقة محدودة الحجم فإن مفاوض واحد يستطيع القيام بها ، أما إذا كانت كبيره الحجم فإن عدداً من المفاوضين يشتركون في عمليه التفاوض تحت قيادة رجل الشراء أو مدير الشراء في المنظمه وفي جميع الأحوال يجب تدريب هؤلاء الأفراد تدريباً جيداً علي أمور عديده منها ادارة الحوار والمناقشة وفن التفاوض وكسب ثقة الشخص الذي أمامه واثارة انتباهه واقناعه وغيرها من الأمور وفق ما يتطلبه البرنامج التدريبي وحسب طبيعته البائعين وظروفهم وبيئاتهم وهكذا .

ونذكر في هذا المجال أن هناك مجالات كثيره لتعليم فن واصول الحوار والتفاوض أهمها :-

- ١ . الخبرة والممارسة والدراية في مجال المفاوضات السابقة .
- ٢ . البرامج التدريبية التي تعقد داخل أو خارج المنظمة في مجال التفاوض والتعامل مع الغير .
- ٣ . الاشتراك في اللجان التنظيمية داخل المنظمة وخارجها .
- ٤ . إشراك مجموعة من المفاوضين الجدد في عمليات تفاوضية مع كبار المفاوضين في المنظمة .
- ٥ . الاستفادة من خبرات الشركات والمنظمات المتقدمة في هذا المجال .
- ٦ . الاشتراك في المناقصات العامة والمحدودة وغيرها .

المرحلة الثالثة .. تنظيم عملية التفاوض

المقصود من هذه المرحلة هي أن يقوم المفاوض بحصر دقيق وشامل للموضوعات التي يفوض فيها ، كما يقوم المورد أو البائع بمثل هذا العمل ، ثم يتم استبعاد القضايا أو الأمور التي يصل فيها الطرفان إلي حل مرضي ، ثم يحصر النقاش في الأمور أو المشاكل التي لم تحل ، وإذا أمكن تجزئة هذه المشكلات بحيث يتم حلها علي مراحل فيكون ذلك من الأفضل حتى نصل إلي الحل النهائي للمشكلات المطروحة . وفي حالة عدم الوصول إلي حل لبعض المشكلات يجب ألا ينتهي التفاوض فيها إلي قرار بالرفض بحيث يمكن معاودة التفاوض فيها مستقبلا .

#### المرحلة الرابعة .. إدارة عملية التفاوض

إذا ما أريد لعملية التفاوض أن تكون ناجحة فيجب توفير مجموعة من المقومات والشروط والخصائص اللازمة لذلك ومن أهم هذه المقومات ما يلي :-

١. يجب التفاوض بصفة مباشرة مع الشخص الذي تكون لديه سلطة مباشرة لاتخاذ قرارات حاسمة في موضوعات التفاوض سواء من حيث الكمية أو السعر أو المواصفات ... الخ .
٢. يفضل أن تتم المفاوضات علي ارض أو موقع المفاوض أي في منظمته ، حيث أن هذا يوفر له الاطمئنان وتوافر المعلومات والثقة وما قد يحتاج إليه من معلومات أو بيانات جديدة لم يعمل حسابها من قبل .



٣. ألا يبدأ المشتري أو المفاوض بتقديم تنازلات مبكرة للبائع ، حيث أن ذلك يعطي الفرصة للمورد لكي يلاحقه بصفة مستمرة للحصول علي مزيد من التنازلات ، ولذلك يجب أن تكون التنازلات معدة ومرتبطة وفق ظروف ونظم المفاوضات ووفق توقيت محدد لذلك .
٤. يجب أن ينتظر المفاوض حتى يعرض البائع مطالبه ، إلا أن البعض يري ضرورة أن يملك المفاوض زمام المبادرة ويلحق البائع بقضية تلو الأخرى باعتبار أن الهجوم هو أفضل وسيلة للدفاع .
٥. أن يتحكم المفاوض في أعصابه وألا يثور أو يغضب خلال المناقشة حتى لا تنتهي المفاوضات مبكراً لا لشيء . ولذلك يجب أن يلم المفاوض بمبادئ العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وغيرها . وإذا احتدمت المناقشة فلا مانع لاتساع المجال لتناول بعضاً من الشاي أو القهوة كأستراحة قصيرة تعود بعدها المفاوضات .
٦. استخدام عبارات لائقة وجيدة تترك رد فعل جيد وإيجابي لدي الطرف الآخر ، مع إبداء تفهمه لظروف البائع ومشكلاته بأسلوب هادي ومعبر وغير هجومي أو شاذ .
٧. الإنصات وسيلة فعالة في أمور التفاوض ، لأنها تعطي الطرف المنصت بعضاً من الوقت للتفكير والتعمق وتفهم الأمور علي حقيقتها .
٨. إن حسن صياغة الأسئلة يعتبر من أهم أساليب المفاوض الناجح ، مع التوقيت السليم في توجيهها واختيار الإجابة السليمة أمر فعال في تقوية العلاقة واستمرار الحوار بين الطرفين .

٩. يجب أن تستمر العلاقة طيبة وفعالة ومتبادلة بين الطرفين حتى ولو لم تحسم المفاوضات بشكل نهائي أو حاسم أو حتى لو حسمت بالرفض فقد تتلاقى الوجوه في مفاوضات أخرى .

#### رابعاً .. الخصائص والمواصفات الواجب توافرها في المفاوض

كما سبق القول إن عملية التفاوض من العمليات التي تحتاج إلى مهارات عالية وخبرات متنوعة تزيد من مقدرة المفاوض علي النجاح في مهامه بالكفاءة المطلوبة وبما يحقق الأهداف التي يسعى إليها . والتفاوض يغلب عليه الفن ، ولذا يمكن القول بأن من أهم الشروط أو المؤهلات التي يجب توافرها في المفاوض ما يلي :-

##### ١ - المعرفة

تتضمن المعرفة أن يكون المفاوض علي علم بالسلع والأسعار والمهام التي يفوض من أجلها. فلا يستطيع أن يفوض علي شيء يجهل فيه الكثير كما تتضمن المعرفة أيضاً التعرف علي عدد الموردين في السوق وظروف المنافسة وقوة المورد وبدائل الأصناف التي يحتاج إليها المفاوض .

ويجب علي المفاوض التعرف علي الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال عملية التفاوض ، ويسعى حسيماً إلي تحقيقها ، لذا فإن الإلمام بعلم الإدارة وعلم النفس والخبرة العلمية لها دور كبير في نجاح المفاوض .

## ٢- المهارات

تتكون المهارات من مجموعة الخبرات والممارسات العملية التي يكتسبها المفاوض من الحوار والمناقشة ومن المفاوضات السابقة ، بالإضافة إلى توافر مجموعة من الخصائص الشخصية التي توفر للمفاوض إدارة الحوار بالموضوعية المناسبة . ومن أهم الخصائص التي يجب توافرها لدى المفاوض هي :-

١. سرعة التفكير والوضوح .
٢. سهولة التعبير مع مراعاة الدقة اللازمة .
٣. القدرة علي التحليل وتقييم البدائل .
٤. مراعاة الموضوعية في تمثيله لمنظمته .
٥. التحلي بالصبر وسعة الصدر عند سماع وجهات النظر المعارضة .
٦. اللياقة وعدم افتقار الدعابة وروح المرح الموضوعي .
٧. الصدق والصراحة .
٨. يلعب المظهر العام والقدرة علي توصيل المعلومات والفهم السريع للأمر واقناع الطرف الآخر والتأثير فيه دوراً فعالاً في مجال التفاوض.

## ٣- القدرة علي الحكم

حيث تتمثل هذه المقدرة في إمكان المفاوض تجميع العوامل المختلفة المتعلقة بمشكلة ما ، وإعطاء كل عامل منها وزناً مناسباً من حيث تأثيره علي القرار النهائي ، ونظراً لوجود العديد من العوامل التجارية والفنية

والإنسانية التي تؤثر علي مفاوضات الشراء ، لذا فان المقدرة علي الحكم السليم تصبح أمرا ضروريا في النهاية .

ولذلك فالمفاوض الناجح هو شخص ذو دراية بمجالات معرفة أساسية مثل الهندسة والإنتاج والتمويل والأفراد والمبيعات والمحاسبة والإحصاء والطرق الكمية المختلفة لتحليل المواقف التي يتعرض لها . كما يجب أن يتمتع المفاوض بالقدرة علي إدارة المفاوضات وإدارة فريق التفاوض وتنسيق أنشطتهم بحيث يتمكن في نهاية الأمر من اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة .

ويحدد بعض الكتاب الجوانب التالية التي تعكس قوة المركز التفاوضي للمشتري وهي :-

- **المنافسة ..** دع المورد يعرف أنه ليس المورد الوحيد أمامك .
- **الكلمة المكتوبة ..** يجب أن تكون لديك كمشتري قائمة محددة بالمطلوبات وأيضا الأسعار والتكاليف وغيرها .
- **الصدق ..** دع المورد يعلم أنك صادقاً ويجب أن تكون كذلك .
- **المعرفة ..** بالأسواق والموردين والمعلومات العامة عن التصنيع والشراء والخبرة المتنوعة .
- **الوقت ..** لا يجب أن يكون الوقت قيذاً عليك يحدد قدراتك في التفاوض ، والمقصود أن يتم التفاوض قبل الحاجة إلى المشتريات بوقت كاف .

➤ **الأموال ..** حيث أن توافر الأموال وميزانيات الشراء تعطي للمشتري قوة في التفاوض والحصول على الأشياء ويقال في ذلك أن يقود المبادأة الشخص الذي يدفع أو يكون قادراً على الدفع هو الذي

*The Person Who Pays Has He Initial Lead*

➤ **قوة التفاوض ..** حيث أن الشخص الذي تتوافر لديه مهارات أكثر في التفاوض يكون قادراً على المواجهة والرد على المورد بثقة وقناعة .

### خامساً .. العوامل المؤثرة في عملية التفاوض

عندما تظهر حاجة لبعض المواد أو المستلزمات في المنظمة يتم تفاوض داخلي بين الإدارة التي تحتاج إلى هذه الأصناف وبين إدارة المشتريات ، وفي حالة عدم إمكانية الوفاء بهذه الاحتياجات من مخازن المنظمة ، تقوم إدارة المشتريات بتحديد المورد أو الموردين الذين يستطيعون القيام بذلك ثم تبدأ عملية التفاوض ولكل من المشتري والبائع نقاط قوة تساوميه تعزز موقفه .

ونوضح فيما يلي هذه النقاط لكل من المورد والمشتري :-

### أ- مصادر قوة المركز التفاوضي للمورد :

هناك ثلاثة مصادر تعزز قوة المركز التفاوضي للمورد وهي :

#### ١- حاجة المورد للتعاقد

وهناك من المؤشرات التي توضح مدى حاجة المورد لاتمام صفقة معينة ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي :

- أ- مدى تردد مندوبي البيع علي المنظمات المشتريية .
  - ب- الظروف العامة للسوق ومدى حدة المنافسة .
  - ج- تحليل الحسابات الختامية للشركات الموردة .
  - د- مدى الازدهار أو الركود في مجالات التصنيع .
- مع ملاحظة أنه كلما كانت حاجة للمورد للتعاقد أو رغبته في ذلك مرتفعة أدى ذلك إلي ضعف مركزه التفاوضي وزيادة المركز التفاوضي للمشتري .

## ٢- مدى تأكد المورد من الحصول علي التعاقد

في أحيان كثيرة يتأكد المورد من أن الأسعار والشروط والمواصفات التي يقدمها افضل مما يقدمه غيره من الموردين ، وفي هذه الحالة تكون عملية التعاقد شبه مؤكدة ويضيق نطاق المفاوضات علي المشتري حيث أنه يصعب التفاوض علي تقديم تنازلات من جانب البائع . وإذا لوح المشتري بإمكانية البحث عن المصادر الأخرى فمن الممكن ألا يثمر هذا التهديد لعلم البائع بإمكانيات السوق وظروفه .

## ٣- مدة التفاوض

يحدد التوقيت المطلوب فيه وصول الأصناف والمستلزمات إلى المنظمة المشتريية المركز التفاوضي لكل من البائع والمشتري ، فالبائع إذا علم بذلك يكون مركزه التفاوضي أقوى ، عكس الحال بالنسبة للمشتري . ولذلك يجب أن يكون هناك تخطيط مسبق للحصول علي الاحتياجات المطلوبة مما

يوفر الوقت الملائم لإدارة المشتريات للتفاوض بشأن الحصول علي الاحتياجات المطلوبة دون ضغط أو تهديد من المورد .

## ب- مصادر قوة المركز التفاوضي للمشتري :

هناك ثلاثة عوامل تعتمد عليهم قوة المركز التفاوضي للمشتري

هي :-

### ١- درجة المنافسة السائدة بين الموردين

فإذا كانت المنافسة قوية بين الموردين ، أو إذا كان الطلب محدودا وقل من العرض لصنف ما ، فإن المركز التفاوضي للمشتري يقوي خاصة إذا كان المورد واقعا في نطاق البيئة المحلية للمشتري . وفي حالة ما تكون الصفقة كبيرة ومغرية فإن المشتري يمكن له إثارة المنافسة بين الموردين المحليين وبين الموردين الآخرين سواء علي المستوي القومي أو العالمي ، هذا ويكون الموقف التفاوضي للمشتري ضعيفا إذا كانت المنافسة السائدة بين الموردين ضعيفة أو غير متكافئة أو إذا كان العرض اقل من الطلب .

### ٢- كفاءة المشتري في تحليل الأسعار والتكاليف

تزداد كفاءة وفعالية المركز التفاوضي للمشتري إذا كان علي علم مسبقا بأسعار السلع والمنتجات والمواد التي يقوم بشرائها ، واتجاهات هذه الأسعار وتكاليف هذه المواد وحجمها ومدى اتجاه هذه الأسعار أو التكاليف إلي الانخفاض أو الزيادة مستقبلا .

### ٣- مدى استعداد المشتري للتفاوض

وهذا العامل يحدد مدى خبرة وعلم المفاوض بأصول إدارة وفن المفاوضات ، ومدى علمه أيضا بكافة المعلومات السابق ذكرها عن المنافسة والموردين والأسعار والتكاليف وغيرها . كل هذه الأمور تساعد علي زيادة موقفه التفاوضي أمام المورد الذي يتفاوض معه .

ونخلص مما سبق إلي أن عملية التفاوض من العمليات الهامة جدا في مجال الشراء وتلعب دورا فعالا في تحقيق أهداف إدارة الشراء في منظمات الأعمال الحديثة ، بما تحققة من أسعار مناسبة وشروط ملائمة ومواصفات جيدة وتوقيات سليمة ومن مصادر توريد فعالة . لذا يجب الاهتمام بمختلف العوامل والمؤثرات التي تؤدي إلي زيادة فاعليه المفاوض من تدريب وخبرة وعلم وممارسة وغيرها .



## الخلاصة :

من خلال المناقشات السابقة في هذا الفصل يمكن أن نستخلص الجوانب التالية :-

- ١- يعتبر التفاوض من أهم الأنشطة التي يقوم بها المشتري . ويحتاج التفاوض إلي وقت كبير سواء كان قبل أو أثناء أو بعد عمليات التفاوض ( تنفيذ الاتفاقيات التفاوضية ) .
- ٢- قبل عملية التفاوض يجب أن يحدد المفاوض المشتري ما يلي :
  - الأهداف التفاوضية .
  - السلطات الممنوحة له للاتفاق والتعاقد .
  - المعلومات التفاوضية .
- ٣- إن عمليات الأعداد للتفاوض تعادل ٥٠٪ من وظيفة التفاوض أو حجم الأعمال التفاوضية .
- ٤- من خلال الاتصال الجيد بالموردين والمعرفة بالأسواق والمركز التنافسي القوي للمنظمة يستطيع المفاوض أن يحصل علي صفقات أفضل وبشروط أفضل .
- ٥- يجب أن يكون التفاوض مبنياً علي إطاراً أخلاقياً مناسباً بعيداً عن الخداع والاحتيال والكذب . فمثلا لا يصح للمشتري أن يعد المورد بشراء صفقات أكبر مستقبلا ، أو أن يكون هو المورد الوحيد مستقبلا ... الخ .

هذا بالإضافة إلى ما تم استعراضه ومناقشاته من حيث التعريف بعملية التفاوض ومراحلها المختلفة ومهارات التفاوض وغيرها .

## أسئلة

- س ١ : ماذا يعني التفاوض ؟ وما هو المقصود بعملية التفاوض ؟
- س ٢ : حدد أهم السمات والخصائص الرئيسية لعملية التفاوض في مجال الشراء الصناعي ؟
- س ٣ : أذكر العوامل التي تقلل من المركز التفاوضي للمشتري ؟
- س ٤ : هل تعتقد أن التفاوض للشراء من المورد المحلي يختلف عن التفاوض للشراء من مورد أجنبي ؟ دعم إجابتك بالمبررات المعقولة؟
- س ٥ : إذا كنت مندوبا للتفاوض علي شراء معدة رأسمالية للشركة التي تعمل بها وكانت الاستثمارات المخصصة للشراء هي نصف مليون جنيه ، فما هي الأعمال والأنشطة التي تقوم بها حتى تكون هذه المعدة جاهزة للتشغيل في الشركة التي تعمل بها ؟
- س ٦ : ماذا تعني المفاهيم التالية :-
- فجوة التفاوض
  - المركز التفاوضي للمشتري .
  - تخطيط عملية التفاوض .
  - أهداف التفاوض .
- س ٧ : أشرح طبيعة العلاقات بين عمليات التفاوض وبين العناصر التالية :
- بحوث سوق الشراء .
  - نظام معلومات الشراء .
  - نظام الوقت المحدد J I T .
  - المركز التنافسي للمنظمة المشتري .
  - المركز التنافسي للمنظمة البائعة .
  - الإدارة العليا في المنظمة .

## مراجع الفصل

- 1- A.I . Van Weele , Purchasing Management Analysis, Planning & Practice, N.Y. Chapman & Hall , 1993.
- 2- H. Hakansson & Others, Influence Tactics in Buyer-Seller Processes, Industrial Marketing Management , 5 , 1977, PP . 319-332 .
- 3- J.G.Miller and P.Gilmour, Materials Managers : Who Needs Them ? Harvard Business Review, July-August, 1979, PP.143-153.
- 4- Brian Farrington & Derek W.F. Waters, Managing Purchasing – Organizing, Planning & Control , N.Y., Chapman & Hall , 1994 .