

## تصنيف وتكتيكات استراتيجيات التفاوض المحاضرة السادسة- الاستراتيجية والتكتيك

### 2/1 تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية (متى؟)

يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المترابطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي:

- توقيت بدء الكلام او التوقف عنه
- توقيت الانسحاب
- توقيت التراجع او الهجوم
- توقيت طرح البدائل او الاقتراحات المضادة
- توقيت التمسك بالموقف او التراخي في ذلك
- توقيت التقدم برأي جديد او ادخال عناصر جديدة
- توقيت طلب استراحة

### 3/1 تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها:

#### 1/3/1 استراتيجيات هجومية - استراتيجيات دفاعية

يسعى المفاوض في الاستراتيجية الهجومية الى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدوانيا ومتشددا ويلجأ الى ذلك اذا كان موقفه التفاوض يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح او تقديره بأن البدء بالهجوم يتيح فرصة افضل بالمفاوضات كإجراء انتقامي وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض ان موقفه اضعف وبالتالي يستهدف الى تقليل الخسائر او انقاذ ما يمكن إنقاذه

#### 2/3/1 استراتيجيات التدرج - استراتيجيات الإنجاز مره واحدة

يلجأ المفاوض في الحالة الأولى الى تبني روح التحرك خطوه خطوة نحو الغاية النهائية ايمانا منه بأن ذلك افضل نفسيا و أيسر عمليا كما انه يوفر الوقت والجهد، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجية الإنجاز مره واحدة او كما يطلق عليها احيانا الخبطة الواحدة فاسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانه حقيقية لاستمرار فرص تحقيق اهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة اليه مغريا بدرجة كافية وبالتالي يصر على الإنجاز مرة واحدة

#### 3/3/1 استراتيجيات التعاون - استراتيجية المواجهه

يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجية بأن اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر تتيح فرصا اقل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في الحالة الثانيه ان المواجهه تتيح فرصا افضل

#### 4/3/1 استراتيجيات تفادي النزاع - استراتيجيات مواجهه النزاع

يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية الى تفادي كافة أسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته ويكون مدفوعا بدوافع موضوعية أو شخصية فربما يقدر ان النزاع يضر بمصالحه بدرجة اكبر وان موقفه ضعيف ويرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل الى اتفاق سريع لأسباب يقدر أهميتها، وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجية مواجهة النزاع الى تكثيف وتأكيد المواجهه وتصعيد الموقف عندما يقدر ان ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق أهدافه

## 2- تكتيكات التفاوض:

اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة:

### 1.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشتركة:

- طلب استراحة
- تحديد مواعيد نهائية
- ماذا لو؟
- كشف الحقائق كاملة
- كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا ( اقصى ما في وسعي هو كذا)
- الهدايا الرمزية
- لقاء النادي اين تتفاوض؟
- مجموعة الدراسات

### 2.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط:

- الخداع
- نقص السلطة
- الصقر والحمامة
- تحويل اعتراضات الطرف الاخر الى ايجاب
- لماذا؟

### 3.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى؟

- التسويق
- المفاجأة
- الامر الواقع
- الانسحاب الهادئ
- الانسحاب الظاهري
- الكر والفر
- نهاية المطاف
- التراجع
- الخداع والتضليل

### 4.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف وأين؟

- المشاركة
- المساهمة
- منتصف الطريق
- التغطية
- العشوائية
- التدرج
- التصنيف الفني

### 5.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون:

- تقديم عروض بديلة – تبادل الاقتراحات
- تقديم حلول للمشكلات القائمة
- توثيق الكلام
- تجزئة العرض او التدرج

### 6.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تفادي النزاع:

- ادر خذك الايسر وسجلها نقطة
- اشتر بعض الوقت
- اقتراح الاستعانة بوسيط
- نعم ولكن ثم نعم

### 7.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية مواجهة النزاع:

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات
- التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط - التهديد المباشر

### 8.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية الدفاعية:

- التراجع
- المقايضة
- اشتر بعض الوقت

## 9.2 تكتيكات أخرى متنوعة:

- الالتفاف
- المهادنة
- طلب المساعدة من زميل في الفريق
- المراوغة

### ❖ العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

#### 1.3 الحاجات واتجاهات تحقيقها:

التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الإجابة عن سؤالين هما: كيف يحدد حاجات وأهداف المفاوض؟ كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الآخر من ناحية أخرى؟ وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق أي من النواحي التالية أو كلها:

- تحديد حاجات الطرف الآخر وتفهما جيدا
- تحديد أولويات اشباع هذه الحاجات
- اشباع حاجات كل الأطراف المتفاوضة معا ما امكن ذلك

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة باشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي:

- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الآخر فقط
- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض واغراض الفريق ذاته
- استراتيجيات تخدم اشباع كل من حاجات الخصم والطرف المفاوض معا
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات الطرف الآخر
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الآخر معا

#### 2.3 مراكز القوة النسبية للمفاوض:

القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوض ويمكن النظر الى القوة التفاوضية كتصرف تكتيكي اذ ان العبرة ليست بوجود القوة لدى طرف من الأطراف ولكن العبرة باستخدام هذه القوة الاستخدام الفعال، وسوف نصور التفاوض على انه مباراة في إدارة الانطباعات او استخدام المعلومات – هذا التصور او النظرة الى التفاوض يقود الى افتراضيات ثلاثة وهي : القوة جوهر التفاوض ، التفاوض عملية تكتيكية ، القوة التفاوضية هي قوة الشخصية

#### 3.3 القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها:

من العوامل الأساسية المحددة لاستراتيجيات التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها مدى اتفاق الطرف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية:

- نطاق هذه القضايا ومحتوياتها
- علاقة القضايا ومدى فرزها او ربطها معا
- العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض من ناحية أخرى

#### 4.3 المهارات النسبية للمفاوضين:

تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات في مقدمها:

- توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب
- طبيعة شخصية المفاوض وعلاقتها بشخصية المفاوض الآخر ويعكس ذلك مدى التوافق او التباعد بين الطرفين

### 5.3 أهمية التواصل الى اتفاق:

- يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل الى اتفاق على الاستراتيجية والتكتيك المناسبين ويمكن توضيح ذلك كما يلي:
- كلما زادت أهمية التواصل الى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما كان من الأفضل استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تقادي النزاع وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركة
- اذا كان التوصل الى اتفاق اكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الاخر، فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

### 6.3 الوقت المتاح:

- كلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا كلما غلب على المفاوض الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع .
- كلما كان الوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التالية اكثر فاعلية عمليا وهي:
- تحديد مواعد نهائية - الكشف الكامل للحقائق- الخداع - نقص السلطة - التسويق - الانسحاب الظاهري

### 7.3 خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات لطرف من الأطراف، كلما زادت فعالية تكتيكات (المساهمة) وشعارها شيلني واشيلك
- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة للطرفين معا، يكون من العملي استخدام استراتيجية التعاون والتي شعارها نحن اخوة
- وعموما اذا كانت النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد فعليه السعي لعدم اشعار الطرف الاخر بمدى هذه الخطورة حتى لا يضعف موقفه

### 8.3 الخبرات السابقة بالطرف الاخر:

- المفاوض الماهر يسعى للاستفادة من خبراته السابقة بالطرف الاخر في اختياره لاستراتيجية التفاوض المناسبة مع مراعاة ما يلي:
- الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة فقد ينقلب الحمل الوديع الى نمر مفترس اذا شعر بتغير جذري في قوته النسبية
- عدم التحيز في تقييم الخبرات السابقة وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم بدون مبرر
- ادراك التغير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تغيير الظروف او تراكم الخبرة

### 9.3 السلوك المتوقع للخصم:

- يجب تقييم السلوك بشكل موضوعي مع الاسترشاد بما يلي:
- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع من الخصم إزاء كل استراتيجية على حدة
- تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع من الخصم
- تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي:
- عدم مبادلتة نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية
- اتباع سلوك مماثل او موافق في حالة السلوك التعاوني مع الخصم

### 10.3 شخصية الخصم:

- يجب ان يقوم المفاوض بدراسة شخصية الطرف الاخر دراسة وثيقة لكي يكيف سلوكه التفاوض بما يتلاءم معها فيستغل ما فيها من نقاط ضعف ويستعد لما فيها من نقاط قوة
- يحسن ان يضمن توزيع الأدوار في الفريق المفاوض لأشخاص المقابلين لتركيبية شخصيات الفريق الخصم

### 11.3 اعتبارات أخرى:

- أهمية استمرار العلاقات بين الطرفين في المستقبل
- توقعات الطرف الاخر حيث قد يكون متواضعة او مبالغ فيها
- أهمية الخصم في تحقيق أمور وانجازات أخرى قد لاتصل مباشرة بالموقف التفاوضي الحالي، حيث قد يلجأ لاستراتيجيات أكثر تعاونية وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على إرضاء الخصم الذي سيفيدنا في أمور أخرى تثيره مستقبلا .

تلخيص: سميه صالح