

إسم المقرر

تعاقب وتفاوض



د. أحمد عبد الرحمن بلالي

جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة الخامسة:

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته (2)



أهداف المحاضرة

١. تعريف الطالب كمرحلة أولى بالاستراتيجيات المتعلقة بتوقيت التصرف (متى؟) وأهم التكتيكات المتعلقة بهته الاستراتيجيات.
٢. تعريف الطالب بأهم الاستراتيجيات المنتهجة طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)، وكذا أهم التكتيكات المتعلقة بها؛
٣. إحاطة الطالب انطلاقا مما سبق بأن طبيعة الموقف ومقتضيات الظروف والأهداف المتوخاة هي التي تحدد لجوء المفاوض إلى هذا الأسلوب أو ذاك.



تتمثل المحاور الأساسية للمحاضرة فيما يلي:

- مقدمة؛
- الاستراتيجيات المتعلقة بتوقيت التصرف (متى؟) وتكتيكاتها التنفيذية؛
- الاستراتيجيات المنتهجة طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)؛
- بعض التكتيكات التنفيذية الهامة.



- سبق وأن أكدنا على أن النجاح في أي عمل إنما يرتبط بمدى الإعداد والتخطيط والتحضير لتنفيذه بشكل علمي وسليم، والاستراتيجية في حد ذاتها هي تعبير عن التخطيط بكل ما تحمله من أهداف من جهة وطرق لبلوغ هذه الأهداف من جهة أخرى؛
- كما أكدنا على أن استراتيجيات التفاوض تتباين تبعاً للظروف المحيطة والأهداف المتوخاة، ومن ثمة كان لابد من استكمال الإحاطة بباقي البدائل الاستراتيجية الممكنة انتهاجها وبالتكتيكات المتعلقة بكل منها .



أولاً: الاستراتيجيات المتعلقة بتوقيت التصرف (متى؟)

١- مرتكزات الاستراتيجية :

تقوم هذه الاستراتيجيات على أساس حسن اختيار التوقيت كأساس لنجاح الإستراتيجية؛ ويتعلق الأمر أساساً بالجوانب التالية:

١. بدء الحديث أو التوقف عنه ؛
٢. الانسحاب الحقيقي أو الظاهري ؛
٣. طرح بدائل مضادة لمقترحات الطرف الآخر ؛
٤. التمسك بموقف معين أو للمساومة عليه ؛
٥. التقدم برأي جديد أو إدخال عنصر جديد في الموقف؛
٥. طلب الاستراحة... الخ



ملاحظة:

يلاحظ إذن وبناء على ما سبق بأن هذه المرتكزات والجوانب المتعلقة بالتوقيت، لا تشكل في الحقيقة بديلا استراتيجيا قائما بذاته بقدر ما هي في الأساس أسلوب من أساليب تنفيذ استراتيجيات السلوك التفاوضي التي سنتعرض لها في المحور الثاني من محاور هذه المحاضرة.



٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات (متى؟):

يمكن إبراز أهم التكتيكات التي تركز على التوقيت المناسب وفقاً لما يلي:

- (أ) **التسويق:** تدور الفكرة الأساسية لهذا الأسلوب حول التأجيل وكسب الوقت. ومن شعارات هذا التوجه مثلاً: «بالصبر تبلغ ما تريد» و«أجل الإجابة.. اصمت.. لا تقلق»، «لا تقدم تنازلاً بسرعة» .. «فكر على مهلك»
- (ب) **المفاجأة:** (أدخال عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولاً في التفاوض والعلاقات)



(ج) الأمر الواقع: مفاد هذا التكتيك هو المواجهة بمحاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضها) مثال ذلك أن تبادر إلى شطب بند من مسودة الاتفاق بخط يدك حسما للمناقشة؛ على أن نجاح ذلك يقتضي:

- أن يكون احتمال قبول الخصم لهذا الأمر الواقع كبيرا؛
- أن تكون خسارة الطرف الآخر من رفض الأمر الواقع أكبر من خسارته بقبوله؛
- أن تكون النتائج الأولية مشجعة للخصم على قبول الأمر الواقع.



(د) الانسحاب الهادئ: (إنقاذ ما يمكن إنقاذه) عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة

(هـ) الكر والفر: وشعاره أنه «يمكنك التحرك غفي أي الاتجاه» وتبعاً لسير المفاوضات وتقييم ديناميكية علاقات القوة والتحرك على وقع «شعرة معاوية».

(و) نهاية المطاف: وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال. فمثلاً قد يطلب البائع من المشتري عدم الإبلاغ عن سعر الصفقة لأحد وإلا فلن يكتمل إبرامها، أو أنه سوف لن يتعامل معه في المستقبل؛ وأيضاً تقييد صلاحية العرض لدفع الطرف الآخر لاتخاذ



ثانياً: الاستراتيجيات المنتهجة طبقاً لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

نميز ما بين الاستراتيجيات المتباينة والاستراتيجيات المنعكسة على النحو التالي:

- استراتيجيات هجومية/استراتيجيات دفاعية؛
- استراتيجيات التدرج/استراتيجيات الانجاز مرة واحدة؛
- استراتيجيات التعاون/استراتيجيات المواجهة؛
- استراتيجيات تفادي النزاع/استراتيجيات مواجهة النزاع.



١- اسر ائجيات هجومية/اسر ائجيات دفاعية:

١- حالة الاسر ائجيات الهجومية: يسعى المفاوض إلى ائخاذ موقف هجومي يكون غالبا "عدوانيا" ومنتشدا ، وذلك اعتمادا على قوة موقفه التفاوضي، أو لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح، أو لتقديره بأن البدا بالهجوم يئيح فرصا أفضل في المفاوضات؛

ب-أما في حالة الاسر ائجيات الدفاعية: فإن المفاوض إدراكا منه بضعف موقفه التفاوضي النسبي سيسعى إلى تقليل الخسائر؛ كما يمكن تبنيا كمرحلة استثنائية لئين استجماع القوى وترتيب الأمور وهنا يأخذ الأمر طابعا تكتيكا أكثر منه اسر ائجيا.



٢- استراتيجية التدرج/استراتيجية الانجاز مرة واحدة:

- ١- في حالة التدرج: وكما هو واضح من الاسم يلجأ المفاوض إلى تبني روح التحرك نحو الهدف، خطوة بخطوة مقتنعا بجدوى وأفضلية ذلك نفسيا وعمليا مدخرا الوقت والجهد وشد الأعصاب؛
- ب- في حالة الانجاز مرة واحدة: ينطلق المفاوض من فكرة عدم وجود ضمانات حقيقية لاستمرار فرص تحقيق المكاسب مستقبلا، مع عدم اقتناعه بأهمية الكسب الجزئي وبالتالي فهو يصر على الانجاز دفعة واحدة.



٤- اسرراتيجية تفادي النزاع/اسرراتيجية مواجهة النزاع:

ا- في حالة تفادي النزاع: يسعى المفاوض إلى تبني اسلوب تفادي النزاع كخط

اسرراتيجي في مفاوضاته، وذلك لجملة اعتبارات كأن يقدر مدى فداحة الأضرار الناجمة عن ذلك، أو بفعل ضعف موقفه أو تقديره لضعف موقفه التفاوضي، أو لرغبته بأي ثمن في عدم فشل المفاوضات...

مثال ذلك أن يكون ممثل الشركة محكوما بهاجس ضمان تدفق الإمدادات للوفاء بالتزاماته في تفاوضه مع المورد، أو حاجة الشركة لزيادة الإنتاج للوفاء بالتزاماتها أثناء التفاوض مع ممثلي العمال ، وهكذا..

ب- في حالة مواجهة النزاع: يسعى المفاوض إلى تكثيف المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرصا أفضل لتحقيق أهدافه، وخاصة عندما يدرك ميل الطرف الآخر لتفادي النزاع.



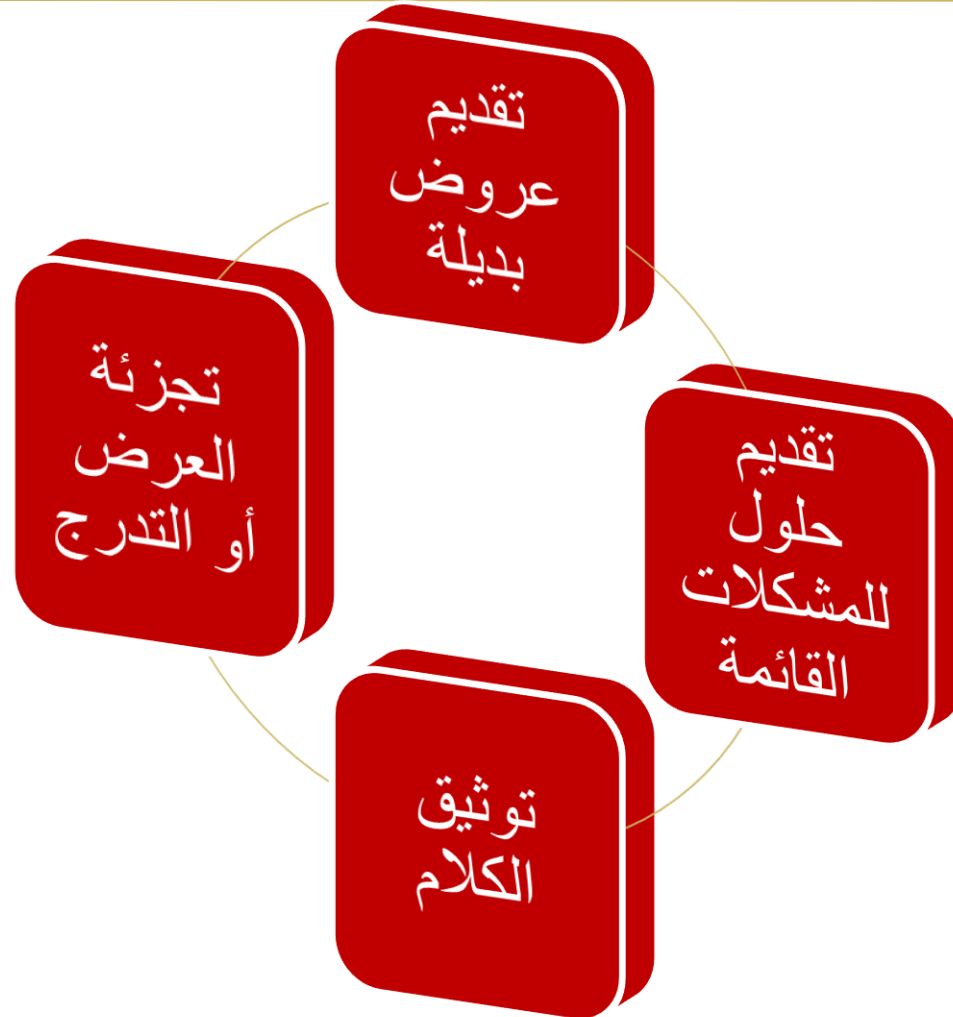
ثالثا: بعض التكتيكات التنفيذية الهامة

١- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون:

- تقديم عروض بديلة/تبادل الاقتراحات؛
- تقديم حلول للمشكلات القائمة؛
- توثيق الكلام حسما للمجادلات وتحقيقا للمصداقية؛
- تجزئة العرض أو التدرج ، لتحقيق تقدم جزئي ومنع انهيار المفاوضات.



التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون

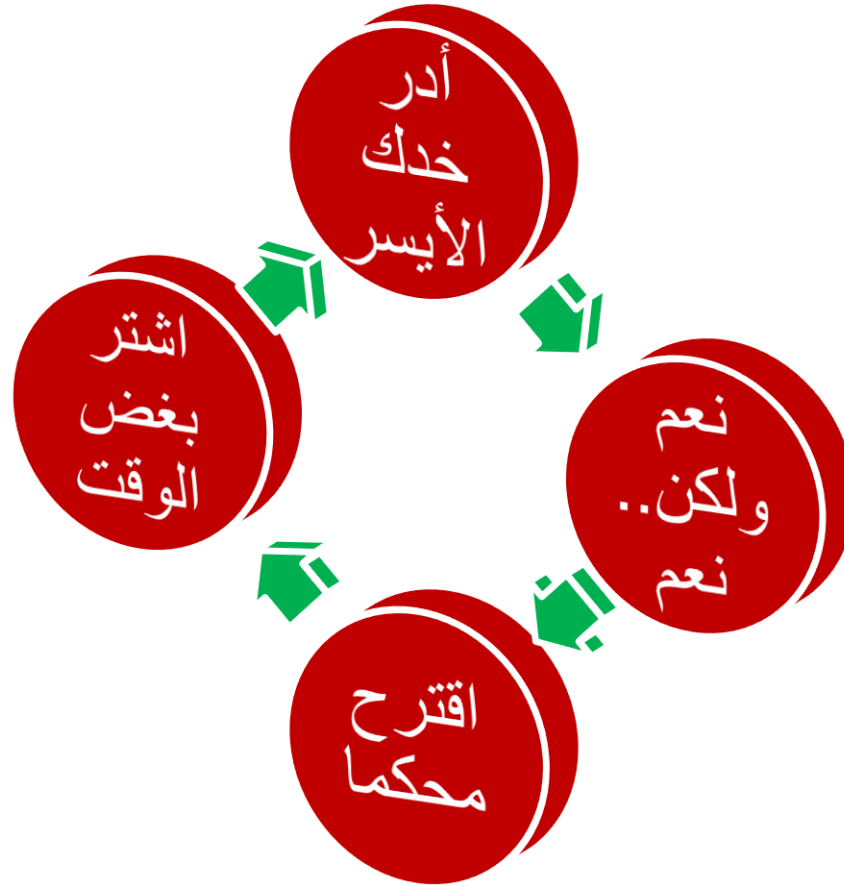


٢ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع:

- أدر خذك الأيسر ، وسجلها نقطة (من خلال بيان حجم التضحية)؛
- اشتر بعض الوقت (لتعطي نفسك فرصة وللطرف الآخر الذي قد يتراجع)؛
- اقترح الاستعانة بوسيط أو محكم؛
- نعم...ولكن...ثم نعم (أي الاستسلام لتفادي النزاع مع حفظ ماء الوجه).



التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع



٣- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع:

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات: وهو أسلوب قائم على الإعداد الجيد للتفاوض ويستخدم عادة في المفاوضات السياسية؛
- التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط: وهنا تستنفر الموارد والقوى المختلفة الداعمة، مع التلويح بالأوراق الراححة المسيطر عليها؛
- التهديد المباشر: ويفضل ألا ينفذ إلا عند الاضطرار، على أن يكون المفاوضات جاهزا لتنفيذ تهديده في كل الأحوال.



٤ التكتيكات التنفيذية للاستراتيجية الدفاعية:

- **التراجع:** وذلك لإنقاذ ما يمكن إنقاذه طالما أنك لا تستطيع التقدم أو الصمود ، مع رغبتك في مواصلة المفاوضات؛
- **المقايضة:** أي طلب التعويض والمقابل لما يفرضه عليك الطرف الآخر؛
- **اشتر بعض الوقت:** يمكن أن يوظف هذا التكتيك هنا كذلك وذلك لكسب الوقت لحين تغير المركز التفاوضي النسبي أو مشاوره الرؤساء.





مَشَقَّةٌ
بِحَمْدِ اللَّهِ

