

٢,١٠ تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية (متى؟)

• يَكُونُ أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية ومنها ما لي :

• توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه

• توقيت الانسحاب .

• توقيت التراجع أو الهجوم .

• توقيت طرح البدائل أو الاقتراحات المضادة .

• توقيت التمسك بالموقف أو التراخي في ذلك .

• توقيت التقدم برأي جديد أو ادخال عناصر جديدة .

• توقيت طلب استراحة .

٣,١٠ تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً لطابع السلوك التفويضي (كيف؟)

• يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينه والاستراتيجيات العكسية لكل منها :

٣,١٠ استراتيجيات هجومية – استراتيجيات دفاعية:

• يسعى المفاوض في الاستراتيجية الهجومية الى اتخاذ موقف هجومي و يكون في الغالب عدوانياً و متشدداً و يلجأ الى ذلك اذا كان موقفه التفاوضي يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على اتمام المفاوضات بنجاح او تقديره بان البدء بالهجوم يتيح فرصة افضل في المفاوضات كاجراء انتقام وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض ان موقفه اضعف وبالتالي يستهدف الى تقليل الخسائر او انقاذ ما يمكن انقاذه .

٢,٣,١٠ استراتيجيات التدرج – استراتيجيات الانجاز مرة واحدة:

• يلجأ المفاوض في الحالة الاولى الى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية ايماناً منه بان ذلك افضل نفسياً و اسرّ عملياً كما انه يوفر الوقت والجهد ، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجيات الانجاز مرة واحدة او كما يطلق عليها احياناً الخبطة الواحدة فاسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانة حقيقية لاستمرار فرص تحقيق اهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئ بالنسبة اليه مغرباً بدرجة كافية وبالتالي يصّر على الانجاز مرة واحدة .

١,٣,٣ استراتيجيه التعاون – استراتيجيه المواجهه:

• يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجية بان اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر فرصاً افضل لانجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في الحاله الثانية ان المواجهه تتيح فرصاً افضل .

٤,٣,١٠ استراتيجيات تفادي النزاع – استراتيجيات مواجهه النزاع:

• يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية الى تفادي كافة اسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته و يكون مدفوعاً بدوافع موضوعية او شخصية فربما يقدر ان النزاع يضّر بمصالحه بدرجة اكبر وان موقفه

ضعيفاً و يرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل الى اتفاق سريع لاسباب يقدر اهميتها ، وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجيه مواجهة النزاع الى تكثيف وتاكيد المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر ان ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق اهدافه .

تكتيكات التفاوض

١,٢٠ - تكتيكات التفاوض :

• اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة :

- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيه توسيع قاعدة المكاسب المشاركة .

- طلب استراحة - تحديد مواعيد نهائيه - ماذا لو - كشف الحقائق كاملة
- كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا (اقصى ما في وسعي هو كذا) - الهدايا الرمزيه - لقاء النادي أين نتفاوض ؟ - مجموعة الدراسات

٢,٢٠ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيه تعظيم المكاسب الذاتية فقط

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

٣,٢ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى ؟

- التسويق - المفاجاه - الأمر الواقع - الانسحاب الهادئ - الانسحاب الظاهري - الكر والفر .
- نهايه المطاف - التراجع - الخداع والتضليل .

٤,٢٠ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف واين ؟

- المشاركة - المساهمة - منتصف الطريق - التغطية - العشوائيه - التدرج - التصنيف الفنوي

٥,٢ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون

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

٦,٢٠ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيه تفادي النزاع

- أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة . - اشتر بعض الوقت - اقتراح الاستعانة بوسيط - نعم ولكن ثم نعم

٧,٢٠ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيه مواجهة النزاع

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

٨,٢٠ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات الدفاعية

- التراجع - المقايضة - اشتر بعض الوقت

٩,٢٠ تكتيكات اخرى متنوعة

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

/العوامل المحدده لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض /

١,٣ الحاجات واتجاهات تحقيقها

• التفاوض سلوك هادف يحاوم كل طرف الاجابة عن سؤالين هما:

– كيف يحدد حاجات و اهداف المفاوض ؟

– كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الاخر من ناحية اخرى ؟

• وبالتالي يصح على المفاوض اختبار الاستراتيجيه المناسبه التي تساعد على تحقيق اي من النواحي التاليه او كلها :

– تحديد حاجات الطرف الاخر وتفهمها جيدا – تحديد اولويات اشباع هذه الحاجات

– اشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معا ما امكن ذلك

• و يمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة باشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون

بالترتيب التالي :

– استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الاخر 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 الاخر

– استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض .

– استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الاخر معا

٢,٣٠ مراكز القوة النسبية للمفاوض

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

٣,٣٠ القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها

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

- نطاق هذه القضايا و محتوياتها
- علاقة القضايا ومدى فرزها او ربطها معا
- العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لاطراف التفاوض من ناحية اخرى .

• ٤,٣ المهارات النسبية للمفاوضين

- تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات في مقدمها :
 - توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لاجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب .
 - طبيعه شخصية المفاوض وعلاقتها بشخصية المفاوض الاخر و يعكس ذلك مدى التوافق او التباعد بين الطرفين .

• ٥,٣ أهمية التواصل الى اتفاق

• يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل الى اتفاق على استراتيجيته والتكتيك المناسبين و يمكن

توضيح ذلك كما يلي :

- كلما زادت اهمية التوصل الى اتفاق بين الاطراف المتفاوضة كلما كان من الافضل استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تفادي النزاع وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركة .
- اذا كان التوصل الى اتفاق اكثر حيويه بالنسبة لطرف منه للطرف الاخر ، فسوف نَعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما .

• ٦,٣ الوقت المتاح:

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

• ٧,٣ خطوره النتائج المترتبة على الاتفاق

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات لطرف من الاطراف ، كلما زادت فعالية تكتيكات (المساهمة) وشعارها شيلني واشيلك .
- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة للطرفين معا ، يكون من العمل 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 .

٨,٣ الخبرات السابقة بالطرف الآخر

• المفاوض الماهر يسعى للاستفادة من خبرته السابقة بالطرف الاخر في اختياره لاستراتيجية التفاوض

المناسبة مع مراعاة ما يلي :

- الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة فقد يُنقلب الحمل الوديع الى نمر مفترس اذا شعر بتغيير جذري في قوته النسبية .
- عدم التحيز في تقييم الخبرات السابقة وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم بدون مبرر .
- ادراك التغيير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تغيير الظروف او تراكم الخبرة .

٩,٣ السلوك المتوقع للخصم

• يجب تقييم السلوك بشكل موضوع مع الاسترشاد بما يلي :

- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع من الخصم ازاء كل استراتيجيه على حدة .
- تحديد استجابات بديله لكل سلوك متوقع من الخصم

- تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي :

- عدم مبادلته نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية .
- اتباع سلوك مماثل او موافق ف حالة السلوك التعاون مع الخصم

١٠,٣ شخصية الخصم

- يجب أن يقوم المفاوض بدراسة شخصية الطرف الاخر دراسة وثيقة لكي يكتف سلوكه التفاوض بما يتلائم معها فيستغل ما فيها من نقاط ضعف و يستعد لما فيها من نقاط قوة .
- يحسن أن يتضمن توزيع الادوار في الفريق المفاوض لاشخاص المقابلين لتكوينه شخصيات الفريق الخصم .

١١,٣ اعتبارات أخرى

- أهمية استمرار العلاقات بين الطرفين في المستقبل . - توقعات الطرف الآخر حيث قد يكون متواضعة او مبالغ فيها . - أهمية الخصم في تحقيق امور وانجازات اخرى قد لا تصل مباشرة بالموقف التفاوضي الحالي ، حيث قد يلجأ لاستراتيجيات اكثر تعاونية وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على ارضاء الخصم الذي سيفيدنا في امور اخرى تثيره مستقبلا .

دافوره هانم ...hanan