

## تصنيفات وتكتيكات – استراتيجيات التفاوض

### الاستراتيجية والتكتيك :

- ٢,١- تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية (متى؟)  
- يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي :  
- توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه .  
- توقيت الانسحاب .  
- توقيت التراجع أو الهجوم .  
- توقيت طرح البدائل أو الاقتراحات المضادة .  
- توقيت التقدم برأي جديد أو ادخال عناصر جديدة .

### ٣,١- تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفويضي (كيف؟)

- يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها :  
٣,١- استراتيجيات هجومية – استراتيجيات دفاعية:

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

### ٢,٣,١- استراتيجيات التدرج – استراتيجيات الانجاز مرة واحدة .

\* يلجأ المفاوض في الحالة الاولى الى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية ايمانا منه بان ذلك افضل نفسيا وايسر عمليا كما انه يوفر الوقت والجهد ، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجية الانجاز مرة واحدة او كما يطلق عليها احيانا الخبطة الواحدة فاسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانه حقيقه لاستمرار فرص تحقيق اهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة اليه مغريا بدرجة كافية وبالتالي يصر على الانجاز مرة واحدة .

### ١,٣,٣- استراتيجية التعاون – استراتيجية المواجهة .

\* يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجية بان اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر فرصا افضل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في الحالة الثانية ان المواجهة تتيح فرصا افضل .

### ٤,٣,١- استراتيجيات تقادي النزاع – استراتيجيات مواجهة النزاع .

\* يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية الى تقادي كافة اسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته و يكون مدفوعا بدوافع موضوعية او شخصية فربما يقدر ان النزاع يضر بمصالحه بدرجة اكبر وان موقفه ضعيف و يرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل الى اتفاق سريع لأسباب يقدر اهميتها ، وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجية مواجهة النزاع الى تكثيف وتأكيد المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر ان ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق اهدافه .

### ١,٢- تكتيكات التفاوض : اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة :

\* التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشاركة .

\* 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 أين نتفاوض ؟ – مجموعة

الدراسات

### ٢,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط

\* الخداع – نقص السلطة – الصقر والحمامة – تحويل اعتراضات الطرف الاخر الى ايجاب – لماذا ؟

### ٣,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى ؟

\* التسوية . – المفاجأة – الأمر الواقع . – الانسحاب الهادئ . – الانسحاب الظاهري . – الكر والفر .

\* نهاية المطاف . – التراجع . – الخداع والتضليل .

\* المشاركة – المساهمة – منتصف الطريق – التغطية – العشوائية – التدرج – التصنيف الفئوي

### ٥,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون

\* تقديم عروض بديلة – تبادل الاقتراحات – تقديم حلول للمشكلات القائمة – توثيق الكلام

\* تجزئة العرض او التدرج

### ٦,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تقادي النزاع

\* أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة . – اشتر بعض الوقت – اقتراح الاستعانة بوسيط – نعم ولكن ثم نعم

### ٧,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

\* الرجوع للحقائق وتؤيد موقفك بالمستندات – التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط – التهديد المباشر

### ٨,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات الدفاعية

\* التراجع – المقايضة – اشتر بعض الوقت

- ٩,٢ تكتيكات اخرى متنوعة

\* الالتفاف – طلب المساعدة من زميل في الفريق – المهادنة – المراوغة/العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض /

١,٣ الحاجات واتجاهات تحقيقها

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

- كيف يحدد حاجات و اهداف المفاوض ؟

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

\* وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق اي من النواحي التالية 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

٢,٣ 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 عمليه 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 والناتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض من ناحية اخرى .

٤,٣ 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 الاخر و يعكس ذلك مدى التوافق او التباعد

بين الطرفين .

٥,٣ أهمية التواصل إلى اتفاق

\* يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل الى اتفاق على استراتيجية والتكتيك المناسبين و يمكن توضيح ذلك كما يلي :

- كلما زادت أهمية 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 حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الاخر ، فسوف نعكس 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 :

- تحديد مواعد نهائية . – الكشف الكامل للحقائق – الخداع

- نقص السلطة – التسوية – الانسحاب الظاهري

٧,٣ خطورة 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 ينقلب 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 استراتيجية على حدة .

- تحديد استجابات بديله لكل سلوك متوقع من الخصم

\* تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي :

- عدم مبادلتة نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية .

- إتباع 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 يكيف سلوكه التفاوض بما يتلاءم معها فيستغل ما فيها من نقاط ضعف و يستعد لما فيها من نقاط قوة .

- يحسن أن يتضمن توزيع الادوار في الفريق المفاوض لأشخاص 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