

اسم المقرر إدارة التعاقد والتفاوض

اسم المدرس
د. محمد الجيزاوي



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

العوامل المحددة لاستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

المحاضرة السادسة



مقدمة

- لا تصلح كل استراتيجية لكل موقف وفي كل وقت أو مع أي طرف .
- قد ينجح تكتيك في حالة نجاحاً باهراً ، ويفشل فشلاً ذريعاً في حالة أخرى. إذن
- كل موقف تفاوضي يتميز بظروف خاصة تؤثر في تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة. وهي...



(1) الحاجات واتجاهات تحقيقها

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

- كيف يحدد حاجات واهداف المفاوض ؟
- كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الاخر من ناحية 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



(2) مراكز القوة النسبية للمفاوض

- ينظر للقوة التفاوضية إما (كنتاج ، أو كإمكانية وطاقة ، أو كعمل تكتيكي)
- ما يهمنا هو القوة التفاوضية كعمل تكتيكي لأن العبرة ليست بالقوة ولكن العبرة باستخدامها الاستخدام الفعال في التفاوض.
- تحلل القوة التفاوضية على جوانب عديدة أهمها:
 - تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض.
 - تحديد بدائل استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته.
 - توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها.
 - توضيح تأثير الوقت على نتيجة التفاوض في وقت معين على الأوقات اللاحقة.



المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية للمفاوضين

□ كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ص) بالمقارنة
باعتماد (ص) على (س) كلما زادت القوة النسبية التي
يتمتع بها (ص) في التفاوض.

□ علماً أن القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي
يوجه سلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، ونتائج
التفاوض



المدخلات المختلفة للقوة التفاوضية

مدخل التعليل. وهو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناءً على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض. (ويقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية في شرح القوة المدركة)

مدخل السيطرة. ويعتمد هذا المدخل على الموارد الهامة في القوة التفاوضية (قدرة طرف على معاقبة طرف آخر) والتي يمكن أن تكون قدرات هجومية (المعاقبة) أو قدرات دفاعية (موارد تحمي طرف من الطرف الآخر)

مدخل الاعتمادية. وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها.

(درجة الاعتمادية ليست ثابتة وإنما هي متغيرة من موقف إلى موقف، بل وفي داخل الموقف الواحد ويمكن التأثير عليه بأسلوب موضوعي أو شخصي)



(3) القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها

- يتحدد مدى اتفاق أطراف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية.
- نطاق هذه القضايا ومحتوياتها.
- علاقة القضايا ومدى فرزها أو ربطها معها.
- العلاقة بين القضايا والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض.
- ومن ثم تتحدد الاستراتيجية المناسبة



أولاً: بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها

تحديد النقابة لقضايا التفاوض			
تحديد متسع	تحديد ضيق أو محدود	النقابة	الإدارة
مناقشات صراعية	مناقشات مركزة	تحديد ضيق أو محدود	تحديد الإدارة لقضايا التفاوض
مناقشات غير مركزة	مناقشات صراعية	تحديد متسع	

الحالة الأولى الاتفاق على نطاق القضايا: ستكون المناقشات مركزة ومحددة أما إذا حددا القضايا بشكل متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة.

الحالة الثانية عدم الاتفاق على نطاق القضايا: فإن المناقشات ستكون صراعية.



ثانياً: علاقة القضايا ومدى ربطها

تحديد النقابة للقضايا			
الربط بين القضايا	كل قضية على حدة	النقابة	الإدارة
مناقشات الربط بين القضايا	مناقشات مركزة	كل قضية على حدة	تحديد الإدارة للقضايا
مناقشات المقايضة	مناقشات الربط بين القضايا	الربط بين القضايا	

الحالة الأولى الاتفاق على أسلوب التحديد: ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية أما إذا ربطا القضايا ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا.

الحالة الثانية عدم الاتفاق على أسلوب التحديد: فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا.



ثالثاً: العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة

تحديد النقابة لنواتج التفاوض			
نواتج غير قابلة للتجزئة	نواتج قابلة للتوزيع	النقابة	الإدارة
مناقشات تعاونية	مناقشات تنافسية	نواتج قابلة للتوزيع	تحديد الإدارة لنواتج التفاوض
مناقشات تعاونية	مناقشات تعاونية	نواتج غير قابلة للتجزئة	



(4) الاتفاق حول تحديد القضايا

وهناك بعض الفروض المفسرة لموضوع الاتفاق حول القضايا:

الفرض الأول: كلما زادت التكاليف التي يستطيع المفاوض تحملها إذا قبل مطالب الطرف الآخر زاد احتمال ميله لتحديد القضايا بشكل مفرد وبشكل غير قابل للتوزيع.

الفرض الثاني: كلما زادت القوة النسبية لطرف كلما زاد احتمال ان يفرض تحديده للقضايا على الطرف الآخر.

الفرض الثالث: يتحدد توقيت وكيفية استخدام كل من أنماط المناقشات تبعاً لتغير القوة التفاوضية الذي تحاول المناقشات التأثير فيها.



(5) المهارات النسبية للمفاوضين

وهي تتمثل في اعتبارات عدة أهمها:

توافر القدرات والخصائص الشخصية : لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب... الخ

طبيعة شخصية المفاوض وعلاقته بشخصية المفاوض الآخر. ويعكس ذلك مدى التوافق أو التباعد بين الطرفين

(6) أهمية التوصل إلى اتفاق

- كلما زادت أهمية التوصل إلى الاتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام استراتيجيات تعاونية، وتكتيكات تفادي النزاع، وتجنب تصعيد الخلاف.
- إذا كان التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الآخر فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما



(7) الوقت المتاح

كلما كان الوقت المتاح لإتمام المفاوضات محدوداً كلما غلب على المفاوضات الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع والعكس صحيح.

(8) خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات زادت فعالية التكتيكات.
- كلما زادت خطورة النتائج للطرفين يكون استخدام استراتيجيات التعاون هي الحل العملي (نقسم البدن نصفين)
- وعموماً إذا كانت النتائج خطيرة لطرف واحد فعليه أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.



(9) الخبرات السابقة بالطرف الآخر

على كل طرف الاستفادة من خبراته السابقة بالطرف الآخر ، مع ضرورة إدارة تغير الظروف وإمكانية التغير في سلوك الخصم نتيجة لتراكم خبراته.

(10) السلوك المتوقع للخصم

o ينبغي تقييم السلوك بشكل موضوعي ما أمكن ذلك

(11) شخصية الخصم





بِسْمِ اللَّهِ
بِحَمْدِ اللَّهِ

