

الاستراتيجية والتكتيك :-

- 1- **تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً لتوقيت التصرف (متى) ؟** : اساس هذه الاستراتيجية حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف . متى تبدأ بالكلام ؟ ومتى تتوقف عنه ؟ توقيت الانسحاب .. توقيت طلب استراحة ...
- 2- **تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً لسلوك التفاوض (كيف) ؟** : يمكن التمييز بين الاستراتيجيات المتباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها :-

- 1 - **استراتيجيات هجومية – استراتيجيات دفاعية :-** هنا يسعى المفاوض الى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدواني متشدد ويلجأ لذلك عندما يكون موقفه التفاوضي يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على اتمام المفاوضات بنجاح .
- 2 - **استراتيجيات التدرج – استراتيجيات الانجاز مره وحده :-** يلجأ المفاوض في الحاله الاولى الى تبني روح التحرك خطوه خطوه نحو الغايه النهائيه ، كما انه يوفر الوقت والجهد ، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجيه الانجاز مره واحده او كما يطلق عليها (الخبطه الواحده) فلسفه حاكمه للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانه حقيقيه لاستمرار فرص تحقيق الاهداف في المستقبل ، وفي الوقت نفسه لايعتبر الكسب الجزئي بالنسبه اليه مغرباً بدرجة كافيه وبالتالي يصبح الانجاز مره واحده .
- 3 - **استراتيجيه التعاون – استراتيجيه المواجهه :-** يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجيه بأن اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر فرصاً اقل لانجاح المفاوضات من وجهه نظره بينما يعتقد المفاوض في الحاله الثانيه ان المواجهه تتيح فرصاً افضل .
- 4 - **استراتيجيات تفادي النزاع – استراتيجيات مواجهه النزاع :-** يسعى المفاوض الى تكثيف وتأكيد المواجهه وتصيد الموقف عندما يشعر بأن ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق اهدافه .

تكتيكات التفاوض :-

اشكال وصور التكتيكات المصاحبه للاستراتيجيات المختلفه :-

- 1 - **التكتيكات التنفيذيه لاستراتيجيه توسيع قاعده المكاسب المشتركه :** طلب استراحة - ماذا لو؟ - الهدايا الرمزيه - تحديد مواعيد نهائيه - مجموعه الدراسات .
- 2 - **التكتيكات التنفيذيه لاستراتيجيه المكاسب الذاتيه فقط :** الخداع - نقص السلطه - الصقر والحمامه - لماذا؟ .
- 3 - **التكتيكات التنفيذيه لاستراتيجيات متى ؟ :** التسويف - المفاجاه - الامر الواقع - الكر والفر - الخداع والتظليل .
- 4 - **التكتيكات التنفيذيه لاستراتيجيات كيف واين ؟ :** المشاركه - المساهمه - التدرج - العشوائيه - التغطيه .
- 5 - **التكتيكات التنفيذيه لاستراتيجيات التعاون :** تقديم عروض بديله - تبادل الاقتراحات - توثيق الكلام .
- 6 - **التكتيكات التنفيذيه لاستراتيجيه تفادي النزاع :** ادر خذك الايسر وسجلها نقطه - اشتر بعض الوقت - نعم ولكن ثم نعم - اقترح الاستعانه بوسيط .
- 7 - **التكتيكات التنفيذيه لاستراتيجيه مواجهه النزاع :** الرجوع للحقائق وتأييد موقفك - التمسك بالموقف مع استمرار الضغط - التهديد المباشر
- 8 - **التكتيكات التنفيذيه لاستراتيجيه الدفاع :** التراجع - المقايضه - اشتر بعض الوقت
- 9 - **تكتيكات اخرى متنوعه :** الالتفاف - المهادنه - المراوغه

العوامل المحدده لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض :-

اولاً: / الحاجات واتجاهات تحقيقها :- يمكن تقسيمها طبقاً لدرجه المخاطره التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي:-

- 1 - استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الاخر فقط
- 2 - استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض واغراض الفريق ذاته
- 3 - استراتيجيات تخدم اشباع حاجات كل من الخصم والطرف المفاوض معا
- 4 - استراتيجيات تعمل ضد حاجات الطرف الاخر
- 5 - استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض
- 6 - استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الاخر معا

ثانياً: / مراكز القوه النسبيه للمفاوض :- هي المفتاح الذي يوجه سلوك المفاوض ، سوف نصور التفاوض على انه مباراه في ادارته الانطباعات او استخدام المعلومات – هذا التصور او النظره الى التفاوض يقود الى افتراضات ثلاثه هي :

أ- جوهر التفاوض ب- التفاوض عمليه تكتيكيه ج- القوه التفاوضيه هي قوه الشخصيه

ثالثا :/ القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها :- من العوامل الاساسيه المحدده للاستراتيجيه المناسبه :

- * نطاق هذه القضايا ومحتوياتها
- * علاقه القضايا ومدى ربطها او فرزها معا
- * علاقه بين القضايا من ناحيه والناتج المحتمل تحقيقها لاطراف التفاوض من ناحيه اخرى .

رابعا :/ المهارات النسبيه للمفاوضين :- تتوقف على عدا اعتبارات منها :

- توفر الخصائص والقدرات الشخصيه اللازمه لاجراء الحوار والنقاش والمواجهه والانسحاب .
- طبيعه شخصيه المفاوض وعلاقتها بشخصيه المفاوض الاخر ويعكس ذلك مدى التوافق او التباعد بين الطرفين .

خامسا :/ اهميه التوصل الى اتفاق :-

- * كلما زادت اهميه التوصل الى اتفاق بين الاطراف المتفاوضه كلما كان من الافضل استخدام الاستراتيجيات التعاونيه وتكتيكات تقادي النزاع وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركه .
- * اذا كان التوصل الى اتفاق اكثر حيويه بالنسبه لطرف منه اكثر من الاخر فسوف ينعكس ذلك مباشره على علاقات القوه النسبيه بينهما .

سادسا :/ الوقت المتاح :-

- * كلما كان الوقت المتاح للتفاوض محدودا كلما غلب على المفاوض الاساليب المباشره واستراتيجيات التعاون وتقادي النزاع .
- * كلما كان لوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التاليه اكثر فاعليه علميا وهي :-
- الكشف الكامل للحقائق - التسوية - الانسحاب الظاهري - نقص السلطه - الخداع.

سابعا :/ خطوره النتائج المترتبه على الاتفاق :-

- * كلما زادت خطوره النتائج المترتبه على المفاوضات لطرف من الاطراف كلما زادت فعاليه تكتيكات (المساهمه) وشعارها (شيلني واشيلك).
- * لو كانت النتائج المترتبه خطيره للطرفين معا ، يكون من العملي استخدام استراتيجيه التعاون والتي شعارها (نحن اخوه).
- * عموما اذا كانت النتائج خطيره بالنسبه لطرف واحد فاعليه السعي لعدم اشعار الطرف الاخر بمدى هذه الخطوره حتى لا يضعف موقفه .

ثامنا :/ الخبرات السابقه بالطرف الاخر :-

- المفاوض الماهر يسعى للاستفاده من خبرته السابقه بالطرف الاخر في اختياره لاستراتيجيه التفاوض المناسبه مع مراعاة الاتي :
- * الحذر من التعميم لحالات تفاوضيه غير متماثله فقد ينقلب الحمل الوديع الى نمر مفترس اذا شعر بتغيير جذري في قوته النسبيه .
- * عدم التحيز في تقييم الخبرات السابقه وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم بدون مبرر .
- * ادراك التغيير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تغير الظروف او تراكم الخبره .

تاسعا :/ السلوك المتوقع للخصم :- تقييم السلوك بشكل موضوعي مع استرشاد مايلي :-

- * تحديد بدائل مختلفه للسلوك المتوقع من الخصم
- * تحديد استجابات بديله لكل سلوك متوقع من الخصم
- * تكون الاستجابات مناسبه لسلوك الخصم في معظم الحالات هي :-:
- أ- عدم مبادلته نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجوميه
- ب- اتباع سلوك مماثل او موافق في حاله السلوك التعاوني مع الخصم

عاشرا :/ شخصيه الخصم :-

- * يجب ان يقوم المفاوض بدراسه شخصيه الطرف الاخر لكي يكيف سلوك التفاوض بما يتلائم معها فيستغل مافيه من نقاط ضعف وقوه .
- * يحسن ان يتضمن توزيع الادوار في الفريق المفاوض الاشخاص المقابلين لتركيبه شخصيات الفريق الخصم .

الحادي عشر :/ اعتبارات اخرى :-

- * اهميه استمرار العلاقات بين الطرفين بالمستقبل .
- * توقعات الطرف الاخر حيث قد تكون متواضعه او مبالغ فيها .
- * اهميه الخصم في تحقيق امور وانجازات اخرى حيث يلجأ لاستراتيجيات اكثر تعاونيه وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على ارضاء الخصم .

انتهى

Wa3ad2006