

اسم المقرر إدارة التعاقد والتفاوض

اسم المدرس
د. محمد الجيزاوي



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

المحاضرة الخامسة



مقدمة

الاستراتيجية هي الاطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل، فهي بذلك تكون الاطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي، ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية. فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل، أي التخطيط للتخطيط.

التكتيك فهو التخطيط للتنفيذ ويركز أساساً على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية. ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية، وبرامج زمنية للتنفيذ. فهو بذلك عبارة عن تحركات جزئية في اطار عام محدد مسبقاً وهذا الاطار العام هو الاستراتيجية.

- مثال: **تغيير موقف الخصم** (فتبدأ بإعلان موافقتك على رأيه ثم تعمل على تغييره)
مثال: **تغيير الرأي العام** (تكتيكات للتغير من خلال الحملات الإعلامية)
مثال: **إنجاز الصفقة بسرعة** (التكتيك التهديد بالانسحاب)



تصنيف استراتيجيات التفاوض

يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلى :

أ) استراتيجيات ماذا نحقق؟

ب) استراتيجيات كيف نحقق؟

ج) استراتيجيات متى نحقق؟



أولاً: استراتيجيات ماذا نحقق؟

خسارة	فوز	المفاوض / الخصم
فوز/ خسارة	فوز/ فوز	فوز
خسارة / خسارة	خسارة/ فوز	خسارة

(1) استراتيجية (فوز / فوز)

تهدف إلي تعظيم وتوسيع المنافع المشتركة لطرفي التفاوض ،ومن تكتيكاتها المتبعة ما يلي :

- 1 . تشكيل مجموعات عمل لدراسة وحل نقاط الخلاف .
- 2 . المصارحة وكشف الحقائق كاملة .
- 3 . عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريقي التفاوض .
- 4 . طلب استراحة لمراجعة الموقف .
- 5 . تحديد موعد نهائي لإنهاء التفاوض .
- 6 . تبادل الهدايا الرمزية .
- 7 . ماذا .. لو ؟ فمثلا عن التفاوض علي السعر ،يتساءل المشتري عن ماهو سعرك لو ضاعفنا الكمية ؟ ..أو ما هو سعرك لو تحملنا تكلفة النقل ؟ أو ما هو سعرك لو تم الشراء نقدا دون تقسيط ؟ وهكذا .



(2) استراتيجية (فوز / خسارة) :

تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط وعدم الاهتمام بما يحققه الطرف الآخر، أو إلحاق الضرر به، ومن تكتيكاتها المتبعة ما يلي :

1- الخداع :

أي إظهار مواطن اهتمام غير حقيقية للطرف الآخر (السعر مثلا) مما يؤدي إلى صرف نظره عن مواطن الاهتمام الحقيقي، (مواعيد التسليم مثلا)، فلا يحظى بالعناية الواجبة مما يساعد الطرف الأول على تحقيق هدفه الحقيقي.

2- ادعاء الافتقار إلى السلطة:

عندما يقع المفاوض في موقف يجبر فيه على تقديم تنازل أو قبول تضحية كبيرة ، فإنه يدعي عدم تفويضه سلطة إتمام الصفقة بهذه الشروط وضرورة الرجوع إلى الإدارة العليا . **3- الصقر والحمامة :** أي توزيع الأدوار على أعضاء فريق التفاوض ، فالبعض متشدد (الصقر) ، والآخر مسالم وغير متشدد (الحمامة) .

4- لماذا (طلب تبريرات)

أي طلب تبريرات عن موقف الطرف الآخر ، بغرض اكتشاف نواياه وأهدافه واتخاذ الموقف والقرار الذي يعظم مكاسب المنظمة ويدني مكاسب الطرف الآخر.

5- تحويل الاعتراض إلى إيجاب :

وتعني مواجهة العبارات المتشدة والسلبية للطرف الآخر بسؤال لا يمكنه الإجابة عليه سوى "بنعم"



ثانياً: استراتيجيات كيف نحقق ؟

وتشمل عدة استراتيجيات متباينة منها :

١) استراتيجية هجومية ، استراتيجية دفاعية .

الاستراتيجية الهجومية: يسعى المفاوض اتخاذ موقف هجومي عدواني متشدد وذلك بسبب شعوره بتفوقه الكبير على خصمه، أو لتقديره أن الهجوم يتيح له فرصة أفضل في التفاوض.

الاستراتيجية الدفاعية. فيدرك المفاوض أن موقفه أضعف نسبياً وبالتالي يستهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

٢) استراتيجية التدرج ، استراتيجية القنص .

استراتيجية التدرج تبنى على التحرك نحو الهدف خطوة خطوة إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسياً وعملياً لإتمام الصفقة.

استراتيجية الصفقة. ينطلق منها المفاوض في حالة عدم وجود فرص حقيقية لتحقيق أهدافه في المستقبل، وفي نفس الوقت لا يعتبر أن الكسب الجزئي غير مريح فيلجأ إلى الإجهاز مرة واحدة.



٣) استراتيجية التعاون ، استراتيجية المواجهة .

استراتيجيات التعاون: يؤمن فيها الطرفين بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصاً أفضل لإنجاح التفاوض.
أستراتيجية المواجهة : ويشعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرصاً أفضل.

٤) استراتيجية تفادي النزاع ، استراتيجية مواجهة النزاع .

استراتيجيات تفادي النزاع: وهنا يسعى المفاوض إلى تجنب نفسه الوصول إلى النزاع اعتقاداً منه بأن ذلك يضر مصالحه. (تفاوض الإدارة مع العمال المضربين)
استراتيجيات مواجهة النزاع: المفاوض يسعى أي تسخين الموقف وتأجيجه لاعتقاده أن ذلك يحسن من فرصه في التفاوض.
ومن التكتيكات المتبعة في التفاوض في هذه الإستراتيجيات ما يلي :

- 1) المساهمة .
- 2) منتصف الطريق .
- 3) المشاركة .
- 4) التدرج
- 5) إرسال مندوب



ثالثاً: استراتيجيات متى ؟

وتقوم علي حسن اختيار الوقت المناسب :

- ١) لبدء الحديث أو التوقف عنه .
- ٢) للانسحاب الحقيقي أو الظاهري .
- ٣) لطرح بدائل مضادة لمقترحات الطرف الآخر .
- ٤) للتمسك بموقف معين أو للمساومة عليه .
- ٥) لطلب الاستراحة .

ومن التكتيكات المتبعة في هذا ما يلي :

- ١) التسوية. وشعارات هذا الأسلوب (بالصبر تبلغ ما تريد) (أجل الإجابة .. أصمت .. لا تقلق) (لا تقدم تنازلاً بسرعة .. فكر على مهلك)
- ٢) الأمر الواقع. (محاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضه)
- ٣) المفاجأة. (إدخال عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولا في التفاوض والعلاقات)
- ٤) الانسحاب الهادئ. (إنقاذ ما يمكن إنقاذه) عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة
- ٥) الكر والفر.
- ٦) الانسحاب الظاهري. مزيج من التسوية والخداع.
- ٧) نهاية المطاف. وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال.



كيف يمكن اختيار استراتيجية التفاوض المناسبة؟

أنظر إلى الأمور التالية:

- (1) نوع وطبيعة/ مسألة التفاوض
- (2) نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المفاوض
- (3) حاجة المفاوض لعملية التفاوض
- (4) المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض
- (5) الوقت المتاح لعملية التفاوض
- (6) أهمية التوصل إلى اتفاق
- (7) أهمية استمرار العلاقات بين أطراف التفاوض
- (8) خصائص شخصية الطرف الآخر في عملية التفاوض
- (9) الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض



المناخ التفاوضي

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض
ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي :

المناخ الودي للتفاوض .

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق
الأهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي من خلال :

احترام آراء الآخرين .

تفهم وجهة نظر الآخرين .

الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة .



المناخ الرسمي للتفاوض ..

وهو مناخ يعتمد علي الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الألقاب الرسمية ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة .

المناخ الحيادي للتفاوض ..

ويقصد بهذه الحالة أن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر علي اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمراً عادياً فالمفاوض هنا غير حريص علي إتمام الصفقة أو الوصول إلي اتفاق مع الطرف الآخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات .



المناخ المتشدد ..

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف أن مصالحه متعارضة مع الطرف الآخر والمناخ هنا ليس عدوانياً ولكنه مناخ متوتر لأن كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها .

المناخ العدواني ..

إذا كان أحد المفاوضين علي الأقل عدوانياً ، ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود ، ولذلك لابد من حسن اختيار المفاوضين .



المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي

- العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان .
- إعطاء الطرف الآخر انطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة .
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر .
- عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر .
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان .



- ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر .**
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه .**
- اتباع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات .**
- حاول أن يكون حديثك مركزاً وأن تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث .**
- حاول الوصول إلى حل وسط إذا لم تستطيع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة .**





بِسْمِ اللَّهِ
بِحَمْدِ اللَّهِ

