

إسم المقرر

## تعاقب وتفاوض



د. أحمد عبد الرحمن بلالي

جامعة الملك فيصل  
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة الرابعة:

## استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته (١)



## أهداف المحاضرة

١. تعريف الطالب أهم المداخل الأساسية التي يمكن انتهاجها كأساس لإستراتيجية التفاوض.
٢. إحاطة الطالب انطلاقاً مما سبق بأهم تصنيفات استراتيجيات التفاوض؛
٣. تعريف الطالب كمرحلة أولى بالاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها وأهم التكتيكات المتعلقة بهته الاستراتيجيات.



تتمثل المحاور الأساسية للمحاضرة فيما يلي:

- مقدمة؛
- المفاهيم والمداخل الأساسية؛
- تصنيف استراتيجيات التفاوض؛
- الاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها (ماذا؟) والتكتيكات المتعلقة بها.



- يرتبط النجاح في أي عمل كما سبق وأن علمنا بمدى الإعداد والتخطيط والتحضير لتنفيذه بشكل علمي وسليم، والاستراتيجية في حد ذاتها هي تعبير عن التخطيط بكل ما تحمله من أهداف من جهة وطرق لبلوغ هذه الأهداف من جهة أخرى؛
- وتتباين استراتيجيات التفاوض تبعاً للظروف المحيطة والأهداف المتوخاة، ومن ثمة كان لا بد من الإحاطة علماً بمختلف البدائل الاستراتيجية الممكنة انتهازها؛
- علماً أن لكل بديل استراتيجي لعملية التفاوض جملة من التكتيكات التي من شأنها أن تساهم في إنجاحه .



# أولاً: المفاهيم والمداخل الأساسية

## ١- 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.



## ٢- التكتيك :

فهو التخطيط للتنفيذ ويركز أساسا 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 مسبقا وهذا الاطار العام هو الاستراتيجية.

مثال: **تغيير موقف الخصم** ( فتبدأ بإعلان موافقتك على رأيه ثم الاستطراد لتغيير وجهة نظره بتوضيح خطورة المضاعفات المترتبة عنها، أو بطلب مقابل باهض الثمن)

مثال: **تغيير الرأي العام** ( تكتيكات للتغير من خلال الحملات الإعلامية)

مثال: **إنجاز الصفقة بسرعة** ( التكتيك التهديد بالانسحاب)



### ٣-مداخل التفاوض:

نميز ما بين مدخلين أساسيين للتفاوض تحكمهما عادة طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض فضلا عن المركز التفاوضي لكل منهما، وبالتالي فهما يؤثران علي اختيار الاستراتيجية المنتهجة .

المدخلان هما:

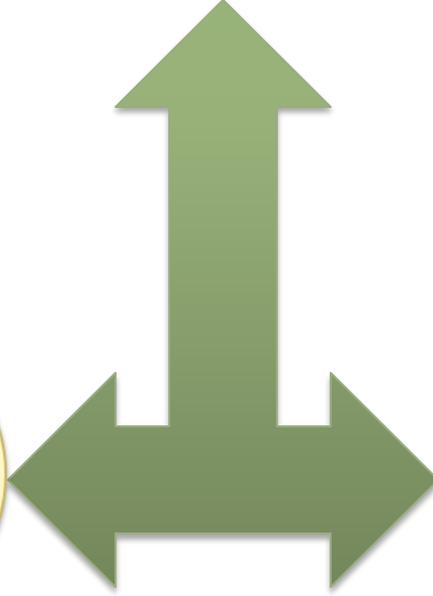
- مدخل المصلحة المشتركة؛
- مدخل الصراع.



# مداخل التفاوض

مدخل الصراع

مدخل المصلحة  
المشتركة



أ- **مدخل المصلحة المشتركة:** هو منهج يقوم أساسا على تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة (مورد/عميل) ينطلق من افتراض وجود تكافؤ نسبي في المراكز التفاوضية، مما يستدعي بالتالي انتهاج استراتيجيات قد تقوم على التكامل وتوسيع نطاق المصالح المشتركة؛

ب- **أما مدخل الصراع:** فيقوم على تعارض في المصالح وتنازع طرفي النزاع بحيث يسعى كل منهما إلى تعظيم مكاسبه التي يرى أنها تتحقق بقدر ما يحصد الطرف الآخر من خسائر. وهكذا فإن من الاستراتيجيات المنتهجة الاستنزاف وإخضاع الخصم وتشتيته.



## ٤- تصنيف استراتيجيات التفاوض:

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي يمكن للمفاوض اللجوء إليها تبعاً للأساس أو المنظور المعتمد في التصنيف، ووفق منظور معين يمكن نبي التصنيف التالي:

التصنيف وفقاً للنتائج المراد تحقيقها (ماذا؟)؛

التصنيف طبقاً لتوقيت التصرف (متى؟)؛

التصنيف طبقاً لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟).



# ثانياً: الاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها (ماذا؟)

نميز ما بين نوعين أساسيين وفق هذا المنظور :

**١- استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لمجموع الأطراف:**

أي أن يستهدف المتفاوض تحقيق المنفعة له ولمفاوضه كذلك، وهو ما يمكن توضيحه وفقاً للمصفوفة التالية:



## الاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها (ماذا؟)

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

يمثل هذا النوع من الاستراتيجيات الاحتمال المشار إليه في المصفوفة بـ **(فوز/فوز)** أي تحقيق الفوز لكلا الطرفين وبعبارة أخرى توسيع قاعدة المنافع بينهما.



## \*أهم التكتيكات التنفيذية لهذه الاستراتيجية:

تتمثل أهم التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب فيما يلي:

١. طلب استراحة لمراجعة الموقف؛
٢. "كشف" الحقائق كاملة؛
٣. عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريقي التفاوض؛
٤. تشكيل مجموعات عمل هامشية لدراسة وحل المسائل العالقة؛
٥. وضع حدود نهائية لعملية التفاوض.
٦. تبادل الهدايا الرمزية .
٧. ماذا .. لو ؟ (الأسئلة الاستفسارية): فمثلا عن التفاوض علي السعر ، يتساءل المشتري عن ما هو سعرك لو ضاعفنا الكمية ؟ ..أو ما هو سعرك لو تحملنا تكلفة النقل ؟ أو ما هو سعرك لو تم الشراء نقدا دون تقسيط ؟ ما هو سعرك لو قبلنا بالمنتج درجة ثانية هكذا .



## ٢- استراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير:

ويكون ذلك بالسعي للحصول على أكبر قدر من المنافع من الطرف الآخر بغض النظر عما يجنيه هذا الطرف، بل وربما تعدى الأمر لاستهداف إلحاق الضرر المجرد به، ويمكن أن يكون البديل الثاني في الشكل السابق **(فور/خسارة)** ممثلاً لإحدى بدائل هذا التوجه.

**مثال ذلك:** الاستراتيجية التي يتبناها عادة الطرف المنتصر في نهاية معركة حربية انتهت بهزيمة قاسية (المفاوضات ما بين الحلفاء ودول المحور نهاية الحرب العالمية الثانية).



## \*التكتيكات المتعلقة بهذه الاستراتيجية:

ومن تكتيكاتها المتبعة ما يقترحه بيل سكوت من الأمثلة التالية:

### ١- الخداع :

أي إعطاء الانطباع بسلوك معين ثم التصرف بخلافه ، كأن نعطي إشارة إلى اليمين لنتجه يسارا ، ( كإبداء الاهتمام بالسعر مثلا ) مما يؤدي إلي صرف نظره عن مواطن الاهتمام الحقيقي ،(أجال التسليم أو جودة المنتج ) ، فلا يحظى بالعناية اللائقة مما يساعد المفاوض علي تحقيق هدفه. ومعروف ما لهذه الأساليب من إخلال بالثقة مع توقع ردة فعل سلبية للطرف الآخر حال اكتشافه ذلك.



## ٢- ادعاء نقص السلطة:

عندما يقع المفاوض في موقف يجبر فيه علي تقديم تنازل أو قبول تضحية جسيمة ، فإنه وفقا لهذا التكتيك سيدعي أنه غير مخول بإتمام الصفقة بهذه الشروط وضرورة الرجوع إلي الإدارة العليا .  
ولهذا الأسلوب آثاره السلبية في عدم تقدم المفاوضات في حال اعتماده من طرف واحد وعدم حصول الطرف الآخر بالتالي على أي تقدم، ويبقى كإجراء اضطراري للمناورة وكسب الوقت.



### ٣- الصقر والحمامة :

كثيرا ما تتوزع الأدوار علي أعضاء فريق التفاوض إلى طرف متشدد (الصقر) ، وآخر مسالم وغير متشدد (الحمامة) . هنا سيقوم، وفق هذا التكتيك، الطرف المتشدد بالتعبير عن كل طلباته ومن البداية بحزم، ثم تأتي المرحلة التي لا يمكنه فيها الانسحاب مع حفظ ماء وجهه؛ هنا يتدخل الطرف المسالم (الحمامة) مقترحا التحرك نحو الاتفاق بما يحقق مصالحه مقترحا الاستعداد للتنازل والتعاون بدون فقد كرامته الشخصية مع التطوع بتهدئة وتليين موقف الطرف الآخر.



## ٤- تحويل الاعتراضات إلى إيجاب:

ويقصد بذلك تلقي العبارات المتشددة والسلبية من الطرف الآخر وتحويلها إليه في شكل تساؤلات لا يمكنه الرد عليها بغير عبارة «نعم».

أي أن الفكرة الأساسية هنا تتعلق باعتراض الاتجاه السلبي بسلسلة من الإجابات بالإيجاب.



## ٤- لماذا؟ (طلب تبرير كل عرض من الطرف الآخر):

يقوم هذا التكتيك إذن، على طلب تبرير كل عرض من جانب الطرف الآخر؛ فمثلا إذا كان عرض الطرف الأول هو:

أقصى ما يمكن دفعه هو ١٠٠٠٠ ريال؛

فيكون رد الطرف الآخر لماذا؟

هذا أقصى ما يمكن سداده لتحقيق ربح مقبول في هذه الصفقة؛

وتتسلسل التساؤلات وطلب التبريرات بما يخدم غرض المفاوض

خاصة في المراحل الأولى لبداية المفاوضات لمعرفة اتجاه الخصم

وأقصى ما يمكن تحقيقه من مكاسب، على أنه أسلوب لا يجب الاكثار

منه والتمادي فيه لما يشكله من مضايقة للخصم.

أما التكتيك المضاد له فهو الرد المباشر ما أمكن عن السؤال بما

الضغط للحصول على أفضل الشروط بسهولة.





مَشَقَّةٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ

