

إسم المقرر

تعاقد وتفاوض



د. أحمد عبد الرحمن بلالي

جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة السادسة:

العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض



أهداف المحاضرة

١. تستهدف هذه المحاضرة بشكل عام إحاطة الطالب علما بمختلف العوامل ذات التأثير الحاسم في اختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض؛
٢. كما تستهدف لفت انتباهه إلى مدى أهميتها في التأثير على الموقف التفاوضي وبالتالي دورها الحاسم في إنجاح العملية التفاوضية.



تتمثل المحاور الأساسية للمحاضرة فيما يلي:

- مقدمة؛
- حاجة كل طرف من أطراف التفاوض واتجاهاته؛
- مراكز القوة النسبية للمفاوضين؛
- القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها؛
- المهارات النسبية للمفاوضين؛
- أهمية التوصل إلى اتفاق؛
- الوقت المتاح لعملية التفاوض؛
- خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق؛
- الخبرات السابقة بالطرف الآخر؛
- السلوك المتوقع للخصم ؛
- خصائص شخصية الطرف الآخر؛
- اختبارات أخرى محيطية بالموقف التفاوضي.



- كما أكدنا مرارا فإن النجاح في أي عمل إنما يرتبط 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؛
- يدخل ضمن هذا الإطار وبشكل أساسي الإحاطة بمختلف العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض، خاصة بالنظر إلى دورها الحاسم في التأثير على الموقف التفاوضي وعلى نتائج العملية التفاوضية برمتها.



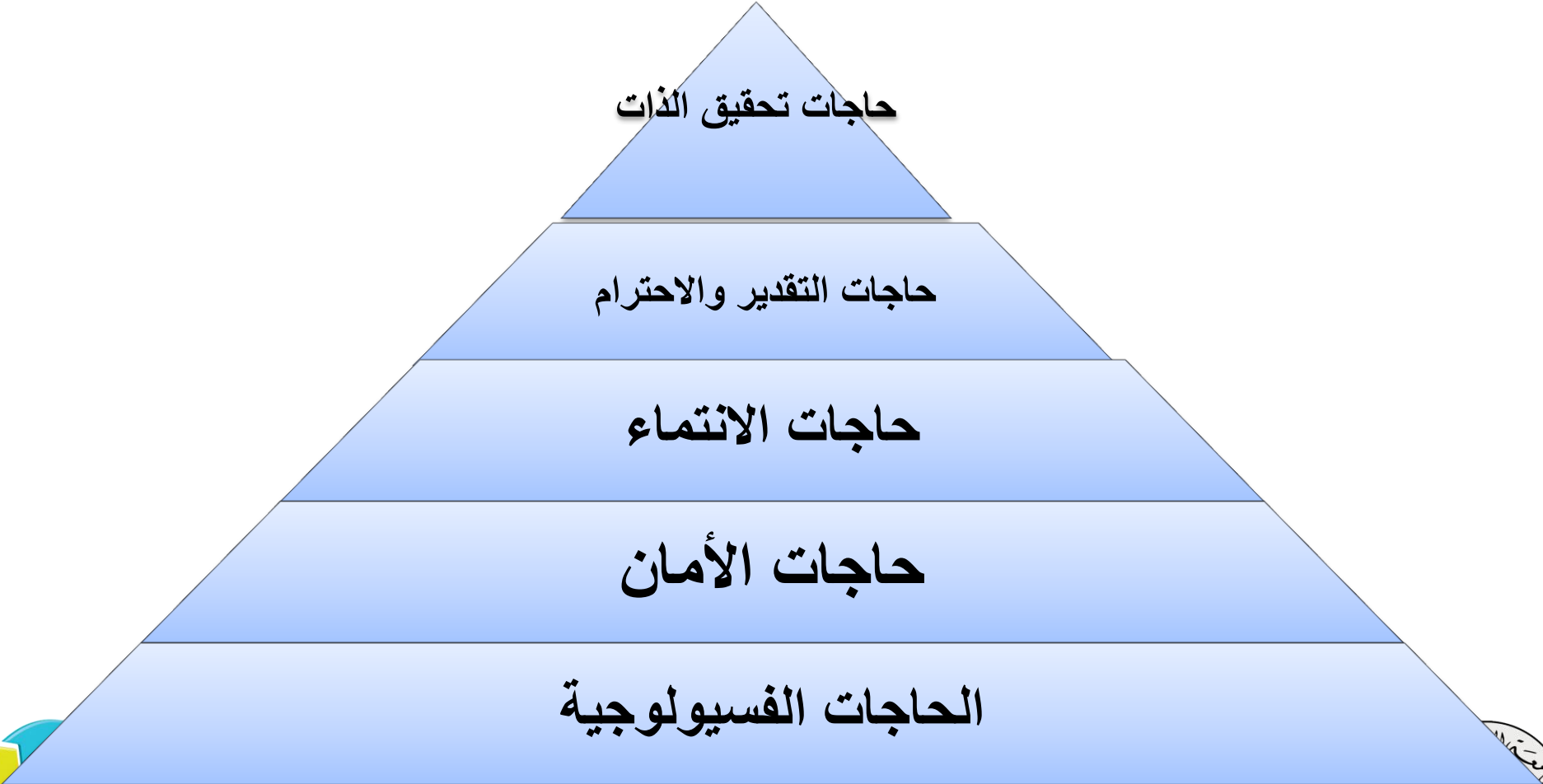
١ - حاجات الأطراف واتجاهاتها:

التفاوض سلوك هادف يحاول من خلاله كل طرف الإجابة عن سؤالين هما:

- كيف يحدد حاجات وأهداف وتصرفات المفاوضين؟
- كيف يوفق بالتالي بين حاجاته ودوافعه من جهة وبين حاجات ودوافع الطرف الآخر من جهة أخرى؟



ترتيب الحاجات الانسانية وفقا لمدرج ماسلو الهرمي



حاجات تحقيق الذات

حاجات التقدير والاحترام

حاجات الانتماء

حاجات الأمان

الحاجات الفسيولوجية



- يختلف الأفراد منطقيا إذن في ترتيب حاجاتهم وأولوياتهم، ومن الواجب على المفاوض أن يختار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق أي من النواحي التالية:
 - تحديد حاجات الخصم وتفهمها؛
 - تحديد أولويات إشباع هذه الحاجات وأهميتها النسبية؛
 - إشباع حاجات كل الأطراف المتفاوضة ما أمكن ذلك.
- علما أن الفرد يحاول إشباع حاجاته من خلال المنظمة التي يعمل فيها كما أن المنظمات ،التي ليست سوى مجموعة أفراد، تحقق أهدافها وتشبع حاجاتهم من خلال الأفراد القائمين بالتفاوض؛
- وعليه فمن المهم تحديد الاستراتيجيات التي تتناسب مع إشباع أكبر قدر من حاجات المفاوضين والمنظمات التي يمثلونها.



■ ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات تبعا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون ودرجة تحكمهم في الموقف التفاوضي حسب التالي :

١. استراتيجيات تخدم إشباع حاجات الخصم فقط؛
٢. استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض وأفراد الفريق ذاته؛
٣. استراتيجيات تخدم كل من إشباع حاجات الخصم والطرف المفاوض معا؛
٤. استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض؛
٥. استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الخصم.



٢-مراكز القوة النسبية للمفاوضين :

■ تعتبر القوة النسبية هي الإطار المنظم لممارسات التفاوض حتى وإن لم يكن المفاوض يعي دائما ذلك؛

■ ينظر للقوة التفاوضية إما (كنتاج، أو كإمكانية و طاقة احتمالية، 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 المختلفة؛

➤ توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها؛

➤ توضيح كيف أن نتيجة التفاوض في وقت معين تؤثر في القوة التفاوضية في الأوقات اللاحقة.



المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية

- كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ع) بالمقارنة باعتماد (ع) على (س) كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض.
- علماً أن القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيس الموجه لسلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، ونواتج التفاوض.



المدخل المختلفة للقوة التفاوضية

مدخل التعليل. وهو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض. وبقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية في شرح القوة المدركة. (علاقة سببية بين سلوك الطرف الأول والطرف الثاني).

مدخل السيطرة. مؤدى هذا المدخل أن الموارد الهامة في القوة التفاوضية هي التي تمثل قدرة طرف على معاقبة طرف آخر وهي نوعان : يمكن أن تكون قدرات هجومية (المعاقبة)؛ أو قدرات دفاعية (موارد تحمي طرف من الطرف الآخر) وعليه فإن القوة التفاوضية تتوقف على القدرات الهجومية والدفاعية المتاحة للمفاوض.



مدخل الاعتمادية. وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها .
علما أن درجة الاعتمادية ليست ثابتة وإنما هي متغيرة من موقف إلى موقف، بل وفي داخل الموقف الواحد ويمكن التأثير عليه بأسلوب موضوعي أو شخصي أثناء التفاوض.
أي أن قوة كل طرف تتوقف على درجة اعتمادية الآخر عليه.



٣- القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق بشأنها:

من العوامل الأساسية المحددة لاستراتيجية التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها: 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.



أ- مثال بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها:

تحديد النقابة لقضايا التفاوض		الإدارة النقابة	
تحديد متسع	تحديد ضيق أو محدود		
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 حدا القضايا بشكل متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة.

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

جامعة الملك فيصل

King Faisal University



عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد

Deanship of E-Learning and Distance Education



ب- مثال لعلاقة القضايا ومدى فرزها وربطها:

تحديد النقابة للقضايا		الإدارة النقابة	
الربط بين القضايا	كل قضية على حدة		
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.



٤-المهارات النسبية للمفاوضين:

بديهي أن قدرات المفاوض ومهاراته عامل حاسم في اختيار إستراتيجية التفاوض وفي تحديد مدى نجاحها وفعاليتها في التطبيق العملي، وتتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات من أهمها:

■ **توافر القدرات والخصائص الشخصية :** لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة و الإنسحاب...الخ

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



٥- أهمية التوصل إلى اتفاق:

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل إلى اتفاق على الاستراتيجية والتكتيك المناسبين بحيث أنه:

- كلما زادت أهمية التوصل إلى الاتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام استراتيجيات تعاونية، وتكتيكات تفادي النزاع، وتجنب تصعيد الخلاف؛

- كما أنه إذا كان التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الآخر فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.



٦- الوقت المتاح:

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

وكلما كان الوقت محدوداً كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عملياً:

تحديد مواعيد نهائية (Setting Deadlines)؛
الكشف الكامل للحقائق (Full Disclosure).



٧-خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات زادت فعالية تكتيكات المساهمة والتدرج.
- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة على الطرفين يكون إستخدام إستراتيجيات التعاون هي الحل العملي (نقسم البلد نصفين أو التقابل في منتصف الطريق...)
- وعموماً إذا كانت النتائج خطيرة لطرف واحد فعليه أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.



٨-الخبرات السابقة بالطرف الآخر:

يجب باستمرار الاستفادة من التجربة وبالخبرة بالطرف الآخر مع مراعاة ما يلي:

- الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة؛
- عدم التحيز في تقويم الخبرات السابقة وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم دون مبرر؛
- إدراك التغير في سلوك الخصم في ضوء تغير الظروف أو تراكم الخبرة لديه.



٩- السلوك المتوقع للخصم:

يجب تقييم هذا السلوك بشكل موضوعي ما أمكن، مع الاسترشاد بالآتي:

- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع منه تجاه كل استراتيجية على حدة؛
 - تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع منه.
- تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي:
- عدم مبادلتة نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية؛
 - اتباع سلوك مماثل أو موافق في حالة السلوك التعاوني.

١٠- شخصية الخصم.

١١- اعتبارات أخرى (أهمية استمرار العلاقة مستقبلا لدى الطرفين،

توقعات الطرف الآخر، ما ننتظره من الخصم بغض النظر عن الموقف





مكتبة
بحمد الله

