Ministry of Higher Education and Scientific Research

Al-Mustaqbal University College

Business Administration Department

ادارة التفاوض – المرحلة الرابعة

2023-2022

(المحاضرة الثامنة)

اعداد

ا.م.د. ابراهيم رسول هاني

كلية المستقبل الجامعة المادة : ادارة التفاوض

قسم ادارة الاعمال المرحلة : الرابعة

المحاضرة الثامنة

تكتيكات التفاوض

المقدمة

يعد التكتيك التفاوضى فن ممارسة العملية التفاوضية على مائدة المفاوضات، وهذا الفن بطبيعته يرتبط باللحظة التى يعيشها المفاوض، وفن الممارسة يفترض أن يضع المتفاوض فى حسبانه إعادة إمكانية حصول بعض الأمور الطارئة والأحداث المباغتة التى يستحيل التنبؤ بها مسبقا، وهذه الأحداث الطارئة غير المتوقعة قد تكون من الخطورة التى قد تقوض المفاوضات أو تفشلها، ومن ثم فإن رجل التفاوض الناجح عليه أن يكون مستعدا لكافة الاحتمالات بتعديل تكتيكاته وخططه بما يتناسب مع ظروف مواقفه التفاوضية التى يواجهها وفى الوقت المناسب، خاصة وأن كل تكتيك يتم استخدامه يحمل فى طياته إمكانية الرفض بل والرفض المتبادل أيضا، فى الوقت الذى يحمل فى طياته أيضا إمكانية التأييد، بل والتأييد المتبادل أيضا. ومن خلال هذين الموقفين الرافض والمؤيد و يتم الوصول إلى الإنجاز التفاوضى الذى تعبر عنه نتيجة التفاوض إما بالنجاح أو بالفشل

والتكتيك فى التفاوض له ثلاث أدوات رئيسية، يقوم المفاوض الذكى باستخدامها بمهارة ومقدرة لكسب كل جولة، وعلى قدر مهارته وإجادته لفن واستخدام هذه الأدوات يكون النجاح فى الوصول لتحقيق هدف الجولة التفاوضية، وهذه الأدوات هى:

الأداة الأولى: الموقف التفاوضي.

الأداة الثانية: الحوار التفاوضي.

الأداة الثالثة: الضغط التفاوضي.

اولا: الموقف التفاوضي

الموقف بين المفاوضين هو موقف لحظي، يرتبط بعناصر اللحظة التى يتم فيها التفاوض بين أطراف القضية التفاوضية، ومن ثم يجب معرفة هذا الموقف بدقة ووضوح من خلال الإدراك الحقيقي للواقع الذى يعيشه المفاوضون فى اللحظة التفاوضية على مائدة المفاوضات وليس قبلها أو بعدها. ومن ثم فإن اعتبارات اللحظة التفاوضية هى التى تحكم عناصر الموقف التفاوضي، وارتباط هذا الموقف بالتكتيك باعتباره العنصر الفعال فى التعامل معها ولما كانت هناك عوامل واعتبارات حاكمة للحظة، فإنها أيضا ترتهن بعدة خصائص أساسية يتشكل من خلالها الموقف

التفاوضي بالضرورة ليصبح كما يلى:

١ - قابليته للتغير السريع حيث يخضع لتأثير العوامل المختلفة الحاكمة لعملية التفاوض وللحظة التفاوض.

٢ - إمكانية توجيهه ورسمه مقدما والوصول إليه إذا أمكن السيطرة على عوامل التفاوض الحاكمة ومن ثم التعامل معها بفاعلية.

٣ - إمكانية تشخيصه بدقة، وقياسه، وتحديد عناصره وأبعاده وجوانبه، وفقا لهذه المعطيات.

٤ - قابليته للتكرار خلال الجلسات التفاوضية ككل، وخلال كل جلسة منها على حدة.

٥ - من تراكم كسب المواقف التفاوضية يتم كسب الجولات التفاوضية والنجاح فى إخضاع الموقف التفاوضى لسيطرتنا، ويمكن إحراز التقدم والنجاح فى العملية التفاوضية الإجمالية ككل.

٦ - يتصف الموقف التفاوضى بالنسبية، فكل شئ مكون لهذا الموقف نسبى وليس مطلقا، وأيا كان هذا الموقف التفاوضى فإنه يرتبط أساسا بقدرة المفاوض على إدارة الحوار واستخدام الضغط التفاوضى حتى يحقق النجاح المنشود فى عملياته التفاوضية.

ثانيا: الحوار التفاوضي.

التفاوض كما سبق أن أوضحنا هو عملية معقدة ومركبة الأبعاد والجوانب يتم من خلالها تبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يأخذ شكل صيغة مقبولة للأطراف المتفاوضة لتحقيق منفعة معينة أو هدف معين. ومن ورائه تحدد به المهام والحقوق والالتزامات المتعين القيام بها أو الامتناع عنها لكل طرف من أطرافه، وتستخدم فيه عدة أساليب وتكتيكات واستراتيجيات ومناهج...إلخ. ومهما كان هذا التفاوض وأساليبه أو مناهجه وأدواته وتكتيكاته فهو يتم بين بشر سواء يمثلون أنفسهم، أو يمثلون شركاتهم أو يمثلون هيئاتهم أو يمثلون دولهم أو منظماتهم الدولية، فالعنصر البشري هو العنصر الحاكم للعملية التفاوضية وهو محورها، وهو فى الوقت نفسيه القائم بها سواء قام بقدراته الذاتية أو بالاستعانة بالآلات الحديثة والاختراعات، فهى أدوات سخرت لخدمته وليس للإحلال محله. وفي كل هذه النواحي يقوم "الحوار التفاوضي" بالدور الأكبر، سواء فى عرض وجهات النظر، أو فى نقدها والرد عليها ودحضها، أو الدفاع عنها، والتمسك بها، ورد الحجة بالحجة ومقارعتها بالدفوع الأخرى ... إلخ.

فالحوار" هو سلاح التفاوض وأداته الرئيسية، ويوصف الحوار التفاوضى بالذكاء والرشد، فكل كلمة يتفوه بها المفاوض يجب أن تكون محسوبة ولها مدلولها العام والخاص ولها أبعادها التى تهدف إليها أو تهدف إلى تخطيها والبناء التراكمي عليها، بل إن الحوار يتعدى نطاق الكلمة إلى نطاق الحرف إذا جاز التعبير، فاستخدام أدوات التعريف وعدم استخدامها، وحروف الجر ومواضعها بين الكلمات يؤدي إلى

تغيير كامل فى المعنى المنشود.

ومما تقدم تبين أهمية الحوار التفاوضى القصوى "فالحوار" فى التفاوض هو مباراة ذكية بين طرفين أو أكثر تستخدم من خلاله كافة أدوات الحوار وسيتم عرضها فيما يلى وهى:

1) الكلمة "اللفظ"
2) الحركة "الإشارة الإيماءة".
3) السكون (الصمت).

1) الكلمة فى الحوار

الحوار التفاوضى كما سبق أن أوضحناه مباراة ذكية فى غاية الدهاء والمكر والخداع، أداتها اللسان ووسيلتها المنطق، ومقارعة الحجة بالحجة والأسباب بالمسببات، والنتائج بالأهداف، ومن ثم فإن للكلمة أبعادها وأهميتها، ودورها الكامل الذى لا غنى عنه فى الحوار التفاوضى وفى الوقت نفسه يجب مراعاة النواحى الآتية بالنسبة للكلمة:

أ. أن هناك فروقا بين المعنى العام "الاصطلاحى" للكلمة، والمعنى "اللغوى" والمعنى "الدارج" المستخدم لها.
ب. تعريف الكلمة وموقعها من الإعراب.
ت. الاشتقاق، أى معرفة المصدر الذى صدرت عنه الكلمة.

2) الحركة "الإشارة الإيماءة".

للحركة دور هام، بل شديد الأهمية فى الحوار التفاوضى، فهى جزء منه، وهى فى الوقت نفسه أداة فعل فيه، فلو تتبعنا العملية التفاوضية خلال مراحلها المختلفة سوف نجد أن للحركة تأثيرها سواء بالإشارة أو باستخدام الجسد كله (Body Language) من جانب المفاوض أو من جانب المفاوضين الآخرين. فالأجساد لها لغة تتحدث بها ورسالة تنقلها عبر حركات الجسم وتعابير الوجه.

فعلى سبيل المثال: تستخدم الحركات الآتية أثناء العملية التفاوضية والتى تعطى انطباعا معينا وعلى النحو التالى:

أ- الرجوع والميل بالمقعد للخلف أثناء الجلوس.

ب- الميل إلى الأمام أثناء الجلوس.

ج- الإشاحة بالوجه (عدم الاكتراث).

د- النظر أسفل الكرسي.

ه- الضغط على الأنامل والأصابع والنقر بها على المنضدة.

و- رفع القدم فوق المقعد.

3) السكون (الصمت)

للصمت دور مهم فى الحوار التفاوضى، مثله مثل الصوت بكافة درجاته ارتفاعا وانخفاضا وحديثا

وصياحا وهمسا، فالصمت أيضا له دوره، بل يزيد البعض بأن للصمت لغة. ولا يقصد بتلك اللغة فقط الحوار الصامت بين العشاق، بل إن للحوار الصامت أثناء التفاوض دورا كبيرا في إنجاح العملية التفاوضية.

نستنتج من ذلك ان الحوار يعد أعمق وأقوى ما تحتاج إليه أى قضية تفاوضية. ولكى يكون للحوار بنيانه وكيانه المتكامل لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط التى أهمها ما يلى:

أ. أن يحشد فيه كافة وسائل العملية التفاوضية وأساليبها وأسلحتها.

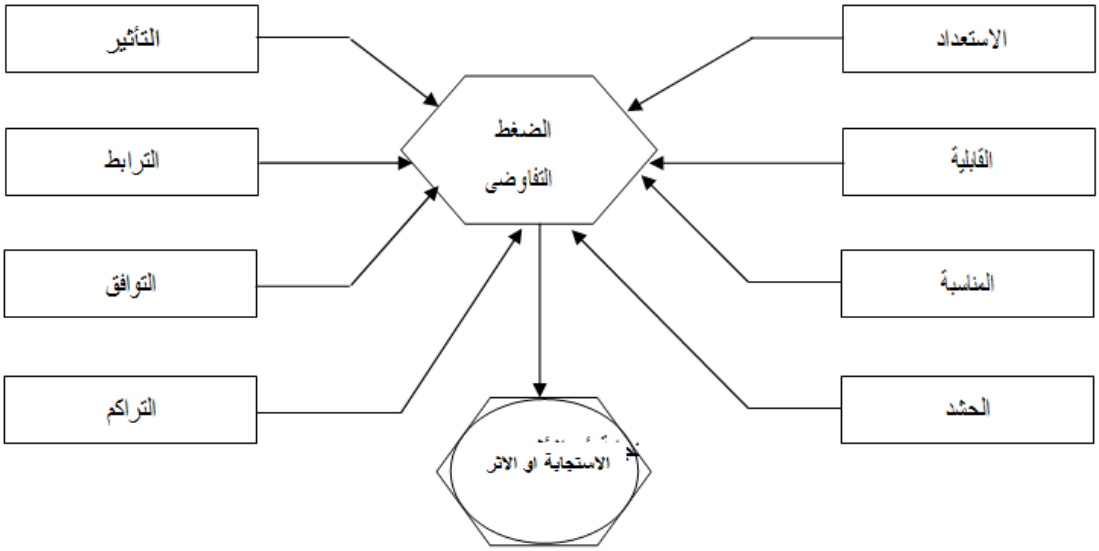
ب. أن يقوم على المنطق التراكمى الذى يبدأ بحقيقة أولية متفق عليها ومسلما بها من كافة الأطراف.

ت. قد يتضمن الحوار فى بعض جوانبه إطارا من المواعظ والتعليم والتوجيه.

لكى يحقق الحوار تلك الجوانب يجب أن يتصف بالآتى: التنوع, الاعتماد على المنطق, وأن يكون للحوار هدف واخيرا أن يكون الحوار التفاوضى مرتبطا بمنهج معين.

ثالثا: الضغط التفاوضي

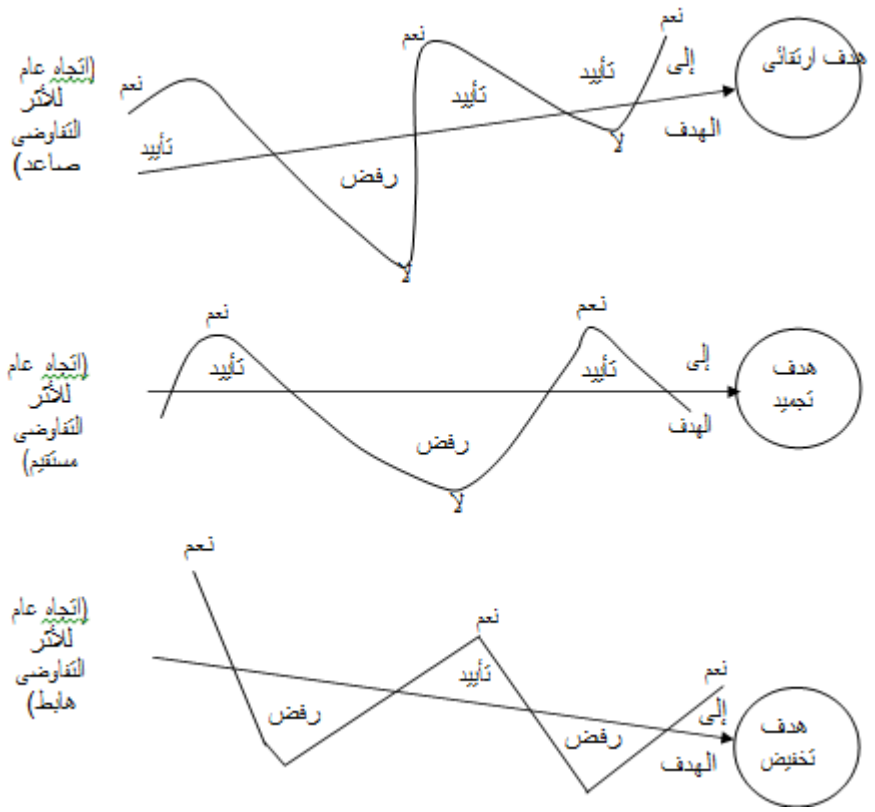
لكل جهد فى التفاوض أهمية خاصة وأثر مهم، ولا يتحقق هذا الأثر المهم إلا إذا أحسن استخدامه بشكل كبير من خلال الضغط به على الطرف الآخر لدفعه إلى الإذعان والتسليم بوجهة نظرنا أو لتحفيزه على قبول ما نعرضه عليه من مزايا وفوائد وتنمية لمصالح مشتركة.



الشكل (1) عناصر الضغط التفاوضى

وأيا كان نوع وحجم وقوة الضغط التفاوضى، فإن للضغط التفاوضى عناصر أساسية يجب حشدها والتعامل بها حتى يتحقق معه التأثير المطلوب، أو الاستجابة المطلوبة، وهو ما يمكن تصويره من خلال الشكل اعلاه.

ومن خلال توحيد عمليات الضغط والاستجابة على الطرف الآخر المتفاوض معه يمكن الوصول إلى تحقيق الهدف التفاوضى من مجموع القيم الإيجابية والقيم السلبية لنتائج كل عملية تفاوضية كما يظهر فى الشكل التالى:



الشكل (2) الاتجاه العام للتأثير التفاوضى

ويلاحظ من خلال هذا الشكل أن الضغط التفاوضى تتم ممارسته من خلال عمليات التأييد والرفض والتى تترجمها كلمتي **(نعم) و(لا)** والتى يعلنها الطرف الآخر أثناء الجلسة التفاوضية.