كلية المستقبل الجامعة

قسم ادارة الاعمال

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Al-Mustaqbal University College

Business Administration Department

ادارة التفاوض – المرحلة الرابعة

المحاضرة التاسعة
2022-2021

اعداد

ا.م.د. ابراهيم رسول هاني

استراتيجيات التفاوض المعاصرة

يقصد باستراتيجيات التفاوض المعاصرة السلوكيات والأساليب الحديثة التي يمكن استخدامها أثناء التفاوض مع الطرف الآخر. يمكن استخدام استراتيجية واحدة أو أكثر من استراتيجية حديثة إذا لزم الأمر وبالطبع ذلك سيرجع إلى جو المفاوضات والنتائج المرجوة منها وما وصلت إليه من نقاط اتفاق أو نقاط خلاف مع الطرف الآخر.

ويمكن إيجاز أشهر استراتيجيات التفاوض المعاصرة في الاستراتيجيات الآتية :

الاستراتيجية الابتكارية :

وهذه الإستراتيجية قائمة أساساً على وجود عنصر جذب يستخدمه فريق لجذب الفريق الآخر إليه ، ومن ثم الحصول على أكبر قدر من المكاسب نتيجة وجود عنصر الجذب هذا . وفي المجالات التجارية تستخدمه الشركات لإيجاد علاقات طيبة بينها وبين العملاء في محاولة لاستقطابهم ، وهذا الأسلوب على المستوى الأسري يستخدمه الزوج دائماً مع زوجته في صورة هدايا وتعاملات إنسانية راقية من أجل أن يحصل على علاقة إنسانية متميزة معها ويستخدمه الأب مع أولاده في صورة حوافز مستقبلية إذا ما تفوقوا في دراستهم بل وتستخدمه أيضاً البنوك مع عملائها المتعثرين في صورة جدوله للديون أو إسقاط أجزاء منها.

استراتيجية الاحتفاظ :

وهي استراتيجية تهدف للاحتفاظ بالعلاقة الطيبة مع الطرف الآخر حتى لو وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود وهذه الاستراتيجية تبدو واضحة جداً في التعاملات الأسرية والتي لا ينبغي فيها لطرف أن يخسر الآخر وعلى المستوى التجاري تمارسه الشركات للاحتفاظ بعملائها وفيها يتم ابتكار حلول بديلة دائمة عند الوصول بالمفاوضات إلى طريق مسدود.

استراتيجية المواجهة :

وهي استراتيجية يتم استخدامها للتصدي للشائعات والآراء الهدامة أو المعاكسة وفيها تتم مواجهة الطرف الآخر بحسم وبشفافية وصراحة مطلقة.

استراتيجية الاستفزاز أو المضايقة :

يتم استخدام هذه الاستراتيجية كوسيلة من وسائل الضغط على الطرف الآخر أثناء التفاوض، وهذه الاستراتيجية يجب استخدامها بحرص شديد وبعد أن تتأكد من أنه يمكنك من خلال هذه الاستراتيجية أن تحصل على شيء ما من المكاسب والتي لا يمكن الحصول عليها إلا باستخدام هذه الاستراتيجية.

استراتيجية النوعية المتميزة :

وهذه الاستراتيجية يتم اللجوء إليها في محاولة لكسب الطرف الآخر وجذبه عن طريق تقديم نوعية متميزة من الفكر أو المنتج أو التطور أمام الطرف الآخر.

الأمور الرئيسية المهمة في عملية التفاوض

- امتلاك أطراف التفاوض السلطة والصلاحية للدخول للتفاوض.
- الإعداد السابق لعملية التفاوض.
- تحليل الأهداف والتعاون وتقدير حاجة المفاوض الآخر.
- وضع خطة بالأهداف التي يصبو للوصول إليها في التفاوض مع الطرف الآخر.
- عدم المساومة على الأهداف الأساسية أو الانشغال بالأهداف الفرعية.
- التعامل من موقع القوة.
- مراقبة ردود الأفعال لدى الخصم ، للاستفادة منها في موضوعات أخرى في التفاوض.
- اعتماد أسلوب التأجيل في حالة وجود شك حول الموضوعات المقترحة من الخصم للتفاوض عليها.

المناخ التفاوضي

المناخ التفاوضي المقصود به "الجو" أو البيئة التي سيتم التفاوض فيها ولكي تنجح عملية التفاوض لا بد وأن تتم في بيئة مناسبة لكل أفراد التفاوض . وتنطوي بيئة التفاوض على العديد من المتغيرات والعناصر والمقومات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل في النهاية المناخ التفاوضي والذي يؤثر إلى حد كبير على درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها ، فإذا كان هذا المناخ مواتياً عضوياً ونفسياً لكلا الطرفين فإن هناك احتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتدة لنظام التفاوض إيجابية في حين إذا كان هذا المناخ التفاوضي غير موات لأحد الطرفين أو لكليهما فإن هناك احتمالات أكبر لأن تكون المعلومات المرتدة لنظام التفاوضي سلبية ، ويمكن تحديد أهم المتغيرات والعناصر والمقومات التي تشكل المناخ التفاوضي أو بيئة التفاوض فيما يلي :

أولاً: المتغيرات العضوية للمناخ التفاوضي :.

وتشمل العناصر والمقومات المتعلقة بمكان وزمان عقد المفاوضات وظروف الإضاءة والتهوية والتجهيزات المادية والتي يمكن أن يكون كل متغير منها مناسبا بدرجة معينة لطرف معين، وغير مناسب بدرجة معينة للطرف الآخر.

ثانيا: المتغيرات السيكولوجية للمناخ التفاوضي:.

ويمكن تقسيمهما الى مجموعتين متجانستين من العناصر والمقومات كالآتى:

1. العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضي.
2. العناصر والمقومات السلبية للمناخ التفاوضي

ويمكن تعريف العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضي بأنها تلك المجموعة من المتغيرات التي تجعل بيئة المفاوضات مواتية بدرجة كبيرة لتحقيق نجاح وفعالية للعملية التفاوضية وبالتالي تزيد من احتمال إيجابية المعلومات المرتدة لنظام التفاوض .

العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضي :

ويمكن إيجاز أهم العناصر والمقومات الإيجابية للمناخ التفاوضي فيما يلي :

1. حسن التقدير والتصوير الدقيق للموقف التفاوضي ككل، وذلك من خلال قيام كل فريق من الفرق المتفاوضة بحصر وتحديد أنواع وكميات البيانات والمعلومات المطلوبة لممارسة العملية التفاوضية.

2. الحرص على البحث والدراسة المستمرين للتعرف على أبعاد النزاع و الموضوع و القضية محل التفاوض، وذلك من جانب كل الفرق المتفاوضة حتى يمكن التغلب على المشكلات التي قد تظهر في الأفق خلال و أثناء عملية التفاوض.

3. اشرا ك جميع الفرق المتفاوضة في البحث الجاد عن حلول عملية وعلمية وموضوعية للمشكلات التي تظهر خلال و أثناء المفاوضات بما يعكس قوة الدافع لدى كل منهم على إنجاح المفاوضات ذاتها وذلك عن طريق العمل الجماعي والتخطيط الدقيق للمستقبل.

4. تطبيق المبادئ الأخلاقية للتفاوض من جانب الأطراف المتفاوضة مثل الوضوح والصدق والتصرفات غير المصطنعة.

5. الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض وذلك من خلال القبول والتقبل المتبادل من جانب كل طرف للطرف الآخر والإلمام والتفهم المتبادل للمشكلات ومراعاة مشاعر الآخرين والاحترام المتبادل بين كل أطراف التفاوض.

6. الإبداع والابتكار والتجديد وذلك من خلال الرغبة في التجربة والقدرة على تفه واستيعاب آراء الآخرين وردود أفعالهم والمرونة والتطبيق منهج تفاعل الأفكار.

العناصر والمقومات السلبية للمناخ التفاوضي :

يمكن القول إنه توجد عناصر ومقومات سلبية على المناخ التفاوضي وهي مجموعة من المتغيرات التي تجعل بيئة التفاوض غير مواتية بدرجة أقل وعلى نحو يفوق ممارسة العملية التفاوضية ، وبالتالي فإنها يمكن أن تؤدي إلى فشل المفاوضات أو إلى تخفيض درجة فعاليتها بالنسبة لأحد الطرفين أو لكليهما ويمكن إيجاز هذه العناصر والمقومات فيما يلي :

ا. التقييم الخاطئ للأطراف الأخرى المتفاوضة وذلك نتيجة الاعتماد على أساليب غير مناسبة مثل اتهام الآخرين وتكوين آراء عن أشخاص وفقاً لمقارنتهم بأشخاص آخرين.

ب. فرض السيطرة والهيمنة من جانب مفاوض معين على بقية المفاوضين الآخرين وذلك عن طريق التهديد أو التأثير أو التغيير أو المقاومة.

ج. تطبيق استراتيجيات وتكتيكات سلبية في التفاوض مثل استراتيجية الإنهاك أو استراتيجية التشتيت أو استراتيجية السيطرة أو استراتيجية التدمير الذاتي أو تكتيك قلب الحقائق أو تكتيك التشويه والتضليل.

د. تطبيق سياسة الحياد السلبي مثل : التسليم والاستسلام لكل ما يقوله الآخرون أو القيام بسياسة المراوغة أو الالتفاف.

ه. التعالي والخيلاء من جانب أحد أطراف التفاوض مثل التباعد عن الآخرين وعدم الرغبة في سماع آرائهم.

و. التعامل بمنطق التأكد التام دون أسانيد موضوعية مثل التمسك بالرأي أو عقيدة معينة والثقة الكاملة في صحتها المطلقة وعدم الرغبة في مناقشتها والقيام بدور الموجه وليس الزميل مع الأطراف المتفاوضة الأخرى.