

المحور الخامس- استراتيجيات وسياسات التفاوض

أولاً- استراتيجيات التفاوض حسب المنهج المستخدم:

إن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الإستراتيجية التفاوضية المختارة، حيث أن هناك منهجان إما المصلحة المشتركة أي التعاون، أو منهج الصراع القائم على التنافس والعداء:

1 استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة: ويتضمن الاستراتيجيات التالية:

1 1 إستراتيجية التكامل: وهي تعني تطور العلاقة بين طرفي التفاوض لدرجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان كيان واحد مندمج المصالح والفوائد، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما، وهناك عدة بدائل لهذه الإستراتيجية:

أ -التكامل الخلفي: يعني قيام أحد الأطراف بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات، سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية، لإنتاج أو تحقيق مصلحة مشتركة تعود على الطرفين معاً، مما يقوي من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحيتهما.

بأ -التكامل الأمامي: على عكس البديل السابق، يقوم على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد. ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لإنتاج مواد جديدة تماماً أو إنتاج سلع وسيطة تدخل كمكونات في صناعات جديدة.

بأ -التكامل الأفقي: يتم عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليها أو أطراف جديدة إليها، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجيتها، مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم مزايا ومنافع جديدة.

1 2 إستراتيجية تطوير التعاون الحالي: وهي تقوم بتحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، وذلك إما عن طريق توسيع مجالات التعاون، أو الارتقاء بدرجة التعاون بينهما.

1 3 إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة : وتقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفي أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، فعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لإستراتيجية تقوية الروابط، وصولاً إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما. وتعد إستراتيجية التعميق التفاوضية إستراتيجية مناسبة بين الأطراف أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في المفاوضات التجارية التي تتم بين الدول المتقدمة والدول النامية التي تتضمن عمليات نقل للتكنولوجيا وحقوق المعرفة التقنية لصناعة معينة يتم القيام بها لهذه الدول.

1 4 إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة: وهنا نعتمد على الواقع التاريخي الممتد بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها، ومن خلال الإحساس بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون مكاري أو زمري.

2 - إستراتيجيات منهج الصراع: ويتضمن الاستراتيجيات التالية:

2 ± إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف): وهي من أهم أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، حيث يعمل المتبنى لها على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض، وتقوم هذه الإستراتيجية على ما يلي:

أ - استنزاف وقت الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلى نتائج محددة، حيث تأخذ تلك النتائج طابعا شكليا يمكن تغييره وفقا لرغبة أحد أو كلا الطرفين المتفاوضين.

ب - استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة: ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته، وشغل أصحابها بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق: - إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض. - وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى.

ج - استنزاف أموال الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية، فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها، وفي الوقت نفسه فإن تحميل هذا الطرف بهذا الحجم الضخم من التكاليف دون أن يحصل على عائد مقابل ومناسب يعادل هذه التكلفة، تجعله يبدي مرونة كبيرة في قبول ما يعرضه عليه الطرف الآخر من شروط.

2 2 إستراتيجية التشتيت (التفتيت): وهذه الإستراتيجية تقوم على فحص وتحديد أهم نقاط القوة والضعف في

الفريق التفاوضي الآخر ومعرفة ميوله وانتماءاته وعقائده، والوصول لمستواهم العلمي والاجتماعي والفني وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلى شرائح ثم ترسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل هذا الفريق. ومن الممكن أن يتم

التشتيت من خلال قضية التفاوض نفسها وليس عن طريق أفراد التفاوض، وذلك عن طريق تفريع القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها إلى أفرعها المتعددة وإلى جوانبها وأبعادها التفصيلية العديدة والشكلية.

2 3 إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم): وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة ، ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع ؛ وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

2 4 إستراتيجية التدمير الذاتي: لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف، آمال، غايات؛ وهي جميعها تواجهها محددات، عقبات، صعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها، وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، وهنا عليه أن يختار بين بديلين:

- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف والرضا بما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.
- البحث عن وسائل أخرى جديدة تمكّنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

ووفقاً لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الطرف الآخر، فإذا اختار البديل الأول أي اليأس من تحقيق الأهداف فقد انسحب مبكراً وترك المجال للفوز، وإذا اتجه للبديل الثاني أي التصميم والإصرار على تحقيق أهدافه، فيجب محاولة تدمير كافة جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية.

وتستخدم هذه الإستراتيجية بتكوين متاهة تستغرق جهد ووقت ومال الطرف الآخر، ومن خلال عمليات تعميم وتضليل وتوجيه ضاغط يتم خلالها استنزاف كافة طاقات هذا الطرف وإفقاده مقومات الوجود والقدرة على الحركة، وباستخدام أساليب وأدوات التفاوض الذكي كأداة فعالة لتدميره ذاتيا، عن طريق إفقاده مؤيديه، وتحويل أصدقائه إلى أعداء، وتحويل مصادر القوة لديه إلى ضعف، والعمل على تزايد أعدائه بصفة مستمرة، وإثارة الخلافات لديه بين أفراد فريقه التفاوضي، وفي الوقت نفسه جعل خطواته المرتعشة والمترددة تتجه به إلى الهاوية المرسومة والمحددة بشكل يصعب عليه الإحاطة بها أو حتى الاحتياط منها.

ثانيا- استراتيجيات التفاوض في التسويق التجاري:

تتركز أساسا على الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بالترويج والإعلان عن المنت وج لما لهذه الإستراتيجيات من امتداد لمجالات وأساليب التفاوض بصفة عامة، وهنا نقول أن هناك إستراتيجيات رئيسية للإقناع تستخدم في التفاوض التسويقي التجاري وهذه الإستراتيجيات هي:

1- الإستراتيجية الإبتكارية : تستخدمها الشركة لإيجاد وبناء علاقة طيبة بينها وبين الجمهور، وفي محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لتنشيط المبيعات بطريقة مغرية أفضل مما يفعله المنافسون، على سبيل المثال قيام شركة لأحذية أطفال، بإنتاج أحذية تضيء عند السير بها وطرح كميات هائلة في شهر رمضان مع حملة واسعة، جعلت من هذا الحذاء الهدية المثلى لكل طفل في عيد الفطر.

2- إستراتيجية المواجهة : وهي تلك الإستراتيجيات التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إشاعات أو ما شابه ذلك، ومن ثم فإن على الشركة أن تقوم بنفي الشائعة من خلال توضيح الموقف لجمهورها من خلال وسائل ترويجية للسلع أو الخدمات للحفاظ على سوق منتجاتها أو خدماتها.

3- إستراتيجية النوعية المتميزة : توظف هذه الإستراتيجية من قبل بعض الشركات المتميزة للغاية للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتاج أو الخدمة بما يجعلها دائما في مستوى جودة مفضل لدى المستهلك عن السلع المنافسة، اعتمادا على جهود التطوير وجهود الدعم للخدمات التي تقدمها.

4- إستراتيجية التحصين : توظفها الشركة باستخدام إمكاناتها ومصادرهما للاحتفاظ بالزبائن والعملاء الذين يستخدمون منتجات أو خدمات الشركة، يطلق على هذه الإستراتيجية اسم إستراتيجية الاحتفاظ بتسهيل أمر البيع كتوصيل المنتج لمنازل المستهلكين، كذلك تعتمد هذه الإستراتيجية مثل معظم الإستراتيجيات التسويقية الخاصة على الإبقاء على المنتج أو السلعة في ذهن الجمهور من خلال بعض الإعلانات الغريبة، مثل هذا الإعلان عن سيارة فولكس فاجن بحيث يقول في الفاصل الإشهاري "إنها ليست سيارة... إنها فولكس فاجن".

5- إستراتيجية الاستفزاز أو المضايقة : توظف الشركة هذه الإستراتيجية بهدف التأثير في إمكانات المنافسين كالاتصال بالموردين لتقليل المبيعات لهم، أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو من خلال العملية الاعلانية للنيل من المنافسين بإبراز أو إدعاء عيوب منتجاتهم للسوق، وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تدمير المنافسين ولاسيما إذا كانت الإمكانيات المادية والترويجية للشركة المستهدفة لا تمكنها من الصمود أمام الشركة الموظفة لهذه الإستراتيجية.

6- إستراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة: وهي الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلي على منتجات الصناعة أو الخدمات، مع حصول الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة، وذلك من خلال زيادة عدد مستخدمي المنتجات، أو من خلال زيادة الرغبة في الشراء عن طريق إعادة عرض السلع أو الخدمات بطريقة مغرية للمستهلكين، أو من خلال فرص البيع بالتقسيط....، وكذلك من خلال إنشاء استخدامات جديدة لسلع راهنة أو من خلال خفض الأسعار للإقبال على المنتج أو الخدمة .

ثالثا - سياسات التفاوض:

إن كل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسة مضادة تقابلها، ومن ثم فإن معرفة الخصم المفاوض للسياسات التفاوضية التي سوف تستخدم في عملية التفاوض تمكنه من الاستعداد بالسياسة المضادة لها والمناسبة للتعامل معها، ونشرح فيما يلي مختلف هذه السياسات التفاوضية:

1 سياسة الاختراق/ سياسة الجدار الحديدي:

تستخدم سياسة الاختراق في الغالب عند الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل، ومن ثمة فإنه يمثل كما مجهولا وصندوقا مغلقا في حاجة على اختراقه، وتعتمد هذه السياسة على الحصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات من الطرف الآخر وتقليل دائرة عدم التأكد المحيطة به من طرف الفريق التفاوضي. أما سياسة الجدار الحديدي وهي السياسة المضادة لسياسة الاختراق، عن طريق تماسك وصلابة فريق التفاوض الذي عليه أن لا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، من خلال الاعتناء باختيار أفراد فريق التفاوض.

2 سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعميم التفاوضية (التشكيك):

تعمل سياسة التعميق على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها، وبحث مجالات أكثر تفصيلا وعمقا من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة، وخاصة أننا أصبحنا على معرفة أكثر بالطرف الآخر . أما سياسة التعميم تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية لا تتعدى النواحي الشكلية، وهي السياسة المضادة لسياسة التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر للتغلغل بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها وفي تصديقها ومدى مناسبتها.

3 سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية/ سياسة التضييق والحصار التفاوضية:

سياسة التوسيع هي من أهم وأدكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائما، وتقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض حيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في

الجلسة الواحدة عدة عناصر للقضية مع سرعة عرض وتناول كل منها مما يمثل إرهاقا للطرف الآخر . أما سياسة الحصار تقوم على عدم السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تمامًا من النقطة التي نحن بصدددها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر يتصرف بالدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإمام بكافة عناصر القضية التفاوضية.

4 سياسة إحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي:

سياسة إحداث التوتر التفاوضي تعني إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عناصر تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناولها جملة واحدة في التفاوض، مما يجعل الطرف الآخر في تناقضات تؤدي لوجود خلاف في الرأي بين أعضائه، وهذا الخلاف يجعل الفرصة مهيأة للفوز على هذا الفريق . أما سياسة الاسترخاء يطلق عليها سياسة النفس الطويل وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها، بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا، وتستخدم فيها عوامل الصبر وأن يترك للزمن حل معظم القضايا.

5 سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي:

تقوم سياسة الهجوم على استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية، وعدم ترك المجال مفتوحا أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض، وتستخدم هذه السياسة عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف قوي يتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر . أما سياسة الدفاع تتم باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، بذهن واع متفتح وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية، وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والوثائق التي تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا.

6 سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية/ سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة:

وتقوم سياسة التناول المتدرج على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج وتعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر إلى آخر، ومن ثم لا يتم الانتقال إلى عنصر جديد إلا بعد الاتفاق والانتهاء من العنصر الأول، وتتيح هذه السياسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها، كما أنها تيسر عملية التفاوض وتهيئ لها المجال النفسي المريح لكلا الطرفين . أما سياسة الصفقة الواحدة يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فعلى أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

7 سياسة المواجهة المباشرة والصریحة / سياسة المراوغة والالتفاف التفاوضية:

وتستخدم سياسة المواجهة المباشرة عندما تكون المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وإن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبياً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر مثل التفاوض بين الشركة المنتجة والموزع. أما سياسة الالتفاف نستعملها لأنه كثيراً ما تكون المواجهة غير مجدية والأمر يعتمد على المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر القضية التفاوضية، وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصراً فيه، في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.

8 التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية:

بالنسبة لسياسة التطوير فإنه يستلزم لتحقيق المصلحة المشتركة التي تربط بين أطراف التفاوض تطوير وإنماء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى وأعمق وأوسع من درجات التعاون، مثل تطوير العلاقة بين شركتين من عمليات التجميع إلى التصنيع، ثم التصدير. أما سياسة التجميد تقوم على الإبقاء على الوضع الحالي على ما هو عليه، والاحتفاظ بالموقف التفاوضي القائم دون أي تغيير أو تعديل سواء سلباً أو إيجاباً، وتجميده إلى التوقف التام نظراً لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة.