

## الفصل الثالث



### استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

obeikandi.com

## استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

الإستراتيجية تشير إلى الإطار العام للتحرك والاهداف الاساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك الى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل، وعادة ما تركز الاستراتيجية على الاهداف بعيدة المدى، أي ان الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض .

أما مفهوم التكتيك فيشير الى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الاهداف الرئيسية لعملية التفاوض .

### تعريف الإستراتيجية :

الإستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء، وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية، وتحقيق أهدافها التنظيمية .

والإستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها، ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه وإستقراره في الأجل الطويل .

وتعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية، وتمتلك المنظمات الكبيرة ثلاثة مستويات من الإستراتيجية، وهي : إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية الأعمال، وإستراتيجية الوظيفة أو النشاط .

## إستراتيجية المنظمة :

وتتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها . وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، المداخل التي يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار . وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي :

أ - إستراتيجية الإستقرار : أو مايسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود، وهي أفضل البدائل

الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة

ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ماتقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية .

ب - إستراتيجية النمو : وهي الإستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة .

ج - إستراتيجية التقلص أو الإنكماش : وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً ، ولا بد من إتباع إستراتيجية إنكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني .

### إستراتيجية الأعمال :

إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة ، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من المنافسين ورسالة ، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد ، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها ، وتتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح . وخلافاً لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام ،

وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها ، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم .

وتأخذ إستراتيجية الأعمال ، أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال ابرزها إستراتيجية القيادة في التكلفة ، وإستراتيجية التميز ( التتويج ) ، وإستراتيجية التركيز :

أ - إستراتيجية القيادة في التكلفة : تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل ،

أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح .

### الإستراتيجيات الوظيفية :

يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة . مع الإنباه إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض، وهذا يعني أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف .

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات : الشراء، الإنتاج والعمليات الإنتاجية، التمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات .

أ - إستراتيجية الشراء وإدارة المواد : تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة

ب - إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات : إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحماتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في إختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع

الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وأهم هذه الإستراتيجيات مايلي :

- (١) - إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل : إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء، التكامل الأفقي والعمودي، إستراتيجية التمركز، إستراتيجيات الإستقرار أو الإنكماش
- (٢) - إستراتيجيات التشغيل : مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية .
- (٣) - إستراتيجيات التخطيط والرقابة : الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة .
- (٤) - إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد .

### إدارة الجودة الشاملة :

تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج، والجودة الشاملة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها، ولكنها مدخل كلي لأداء العمل تحتوي على الملامح التالية :

- (١) ضرورة التركيز على طلبات المستهلك .
- (٢) إلتزام القيادة العليا بتأكيد الجودة .
- (٣) عمال الإنتاج مؤهلين ومتمكنين من أداء أعمالهم .
- (٤) تكامل الأداء في كل المنظمة .

ج - إستراتيجية التمويل : تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها.

كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال . كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال .

د - إستراتيجية البحث والتطوير : ينبغي على جميع المنظمات إعتداد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر .

هـ - إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية : تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة، الإختيار، والتعيين، والتدريب، والنقل، والترقية، والحوافز، وتقييم الأداء وغيرها . وتساهم هذه الإستراتيجيات في

دعم الميزة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة . كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة . وبغرض خفض التكلفة ومساعدة الشركة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية خفض في التكلفة عن طريق إستخدام العمالة المؤقتة ، كما أنها تهتم أيضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة.

و - إستراتيجية التسويق : يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج، التسعير، البيع والتوزيع لهذا المنتج ، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق، إستراتيجية تنمية المنتج، إستراتيجية الترويج، إستراتيجية التسعير .

### - إستراتيجية تنمية السوق :

تساعد المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر، وتنمية اسواق جديدة للمنتجات الحالية .

(١) - إستراتيجية تنمية المنتج : يساعد المنظمة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة .

(٢) - إستراتيجية التسعير : تساعد المنظمة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعد على مواجهة المنافسين، وأيضاً على تحديد

كمية الإنتاج، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الإستثمار، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين .

(٣) - إستراتيجية التوزيع : وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المنظمة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الإعتبار مبدا الكلفة الأقل / التميز .

### إستراتيجية الترويج :

وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المنظمة، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر اساسية أهمها الإعلان، الدعاية والنشر، البيع الشخصي، تفعيل نشاط المبيعات .

ز - إستراتيجية البحث والتطوير : وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والإبتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية . وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير .

### التوجه الإستراتيجي (رسالة المنظمة وأهدافها) .

#### ١ - رسالة المنظمة :

توضح رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على السؤالين التاليين : ماهو مجال عمل المنظمة ؟، وماهي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً ؟، ولا بد أن

تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملمخة والواضحة الفهم، وأن تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهدافها وأعمالها وانشطتها، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة . فرسالة شركة الإتصالات السعودية على سبيل المثال هي " حياة أسهل " ، وهي تتضمن الهدف من وجود هذه الشركة ألا وهو تسهيل الحياة على المتعاملين معها حيث أنها توفر لهم الإتصال بجميع مناطق العالم بسهولة ويسر وبأرخص الأسعار وبأسهل الطرق ومن أي منطقة من مناطق المملكة .

## ٢ - تحديد الأهداف :

الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المخططة ، وتحدد الأهداف مالذي يجب إنجازه ومتى وماهي الكمية .

وتختلف الأهداف عن الغايات، حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة، .... إلخ، أما الأهداف فهي تحدد ماذا نفعل ومتى نفعل وأين نفعل وكم يجب أن نحقق .

أن الرؤيا هي النتاج الملموس من التفكير الإستراتيجي، والرسالة هي نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل، والتي في ضوءها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى لتحقيقها إنسجاماً ونتائج تحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات، والعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف

## خصائص الرسالة الناجحة :

- تعبر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً .
- تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها .
- تتسجم مع إستراتيجيات وسياسات المنظمة .
- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة
- تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها .
- متكاملة .
- موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة .
- تتضمن الإعراف بالمسؤولية الإجتماعية .
- تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع .
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- تتطلع إلى المستقبل ولا تنسى الماضي .

## مفهوم التحليل الإستراتيجي :

التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة

المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة .

## ١- التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية ( الفرص والتهديدات ) :

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الإقتصادية ، وعوامل البيئة الإجتماعية والثقافية ، وعوامل البيئة التكنولوجية ، والعوامل الديموغرافية ، وعوامل البيئة السياسية والقانونية ، عوامل البيئة الدولية والعالمية .

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الإرتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما :

- الفرص التي يمكن للمنظمة إستغلالها .
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

### أ - عوامل البيئة الإقتصادية :

تعتبر العوامل الإقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال . وتتمثل العوامل الإقتصادية بمعدل الفائدة ،

مقدار النمو الإقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة، .....

#### ب - عوامل البيئة الإجتماعية والثقافية :

تتضمن العوامل الإجتماعية التقاليد، والقيم، وإتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الإجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني، .....

#### ج - عوامل البيئة التكنولوجية :

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة .

إن الرغبات المتغيرة للمستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق .

#### د - العوامل الديموغرافية :

إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات . وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف

إلى المدن، أو تغيير مستوى الدخل، أو تغيير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة إختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة .

#### هـ - عوامل البيئة السياسية والقانونية :

تؤثر القرارات الحكومية في الإختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى . ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة . فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى .

وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية .

#### و - عوامل البيئة الدولية والعالمية :

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت . وتعتبر التكتلات الإقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، المنازعات الإقتصادية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الإقتصادية والسياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية .

## التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس ( البيئة الخاصة الخارجية ) :

تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المنظمات .

إن مهمة المدراء الإستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وتلك الصناعة وتتسجم مع أهدافها .

وإن تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد، وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة . ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي :

### **أ - البيئة الساكنة ( السنتاتيكية ) / البسيطة : أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي نتصف بالثبات**

النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتنبأ بالمستقبل بشكل جيد، حيث أن عملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية، كما أن ثبات وإستقرار البيئة يتطلب الإستمرار بالعمل بالإستراتيجية العمل الحالية، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

### **ب - البيئة النشطة ( الديناميكية ) والمعقدة : تتسم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيد،**

كما أن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لاتصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل .

### تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة :

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية . ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها . ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة، حيث إقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس، أو مايسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة .

يؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز إهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة، وهذه القوى هي :

١- المنافسة بين الشركات القائمة .

٢- التهديد بدخول منافسين جدد .

٣- التهديد بالمنتجات البديلة .

٤- قوة التفاوض عند المشتريين .

٥- قوة التفاوض عند المجهزين .

## التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية :

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحقّقه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة .

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي، حيث أن إجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي .

إن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، العوامل التسويقية، العوامل الإنتاجية، عوامل إدارة الموارد البشرية، العوامل المالية

أ - الهيكل التنظيمي : التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية . وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي :

(١) - هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية؟ .

(٢) - هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية ؟ وماهي أسباب ذلك ؟ .

(٣) - هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف ؟ .

(٤) - هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات ال في المنظمة ؟ وهل يتفق مع إحتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة ؟ .

(٥) - ماهي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي ؟

(٦) - هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها ؟ .

(٧) - هل هناك ضعف في الإتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي ؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة ؟ .

(٨) - إلى أي مدى يتم الإستفادة من تفويض السلطة ؟ .

(٩) - هل يستطيع الهيكل التنظيمي إفراز مدراء إستراتيجيين ناجحين ؟ .

ب - ثقافة المنظمة : تعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة ، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن ، أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن .

- وأهم التساؤلات التي يجب طرحها لمعرفة ثقافة المنظمة وتحليلها هي :
- (١) - هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط ؟ وماهي أولويات أهداف المنظمة ؟ .
  - (٢) - إذا كانت الأهداف مالية فهل هي العائد على الإستثمار ؟ أم نسبة الديون إلى حق الملكية ؟ أم ماذا ؟ .
  - (٣) - هل تتوافق معتقدات المنظمة مع التطور التكنولوجي ومع متغيرات البيئة الصناعية ؟ .
  - (٤) - هل تتجه معتقدات المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة ؟ .
  - (٥) - هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟
  - (٦) - هل تملك المنظمة معتقدات إدراك التغيير والقدرة على إكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية ؟ .
  - (٧) - ما مدى إنتشار اوأصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة ؟ .
- ج - العوامل التسويقية : تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي :
- (١) - تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة .

(٢) - إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لإحتياجات ورغبات الزبون .

(٣) - الإهتمام بنتائج المزيج التسويقي .

(٤) - مدى فعالية أساليب الإتصال مع المستهلكين .

(٥) - القدرة على التنبؤ برغبات المستهلكين المستقبلية .

(٦) - مدى كفاءة رجال البيع .

(٧) - القدرة على التنبؤ برد فعل المستهلك للمنتجات الجديدة .

د - العوامل الإنتاجية : تتمثل الإستراتيجيات الإنتاجية بإختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات، كما أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية .

ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية :

(١) - هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة ؟

(٢) - هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج ؟

(٣) - هل أن مستويات المخزون تتناسب مع حجم المبيعات المستقبلية المتوقعة ؟.

(٤) - هل مواقع الإنتاج قريبة من الأسواق ومن طرق المواصلات ؟.

(٥) - هل معدات الإنتاج حديثة ومتطورة ؟ هل المباني ملائمة للصناعة ؟

(٦) - هل التغذية العكسية للمعلومات فعالة ؟

(٧) - هل العلاقات بين أقسام الإنتاج والتسويق والمالية ، وغيرها من باقي الوحدات الإدارية المتخصصة جيدة ؟ .

(٨) - هل عمليات التوسع ممكنة في المستقبل المنظور ؟

(٩) - هل عمليات الصيانة والأمن الصناعي فعالة ومستديمة ؟

هـ - عوامل إدارة الموارد البشرية : تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفاءة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة ، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل مايلي :

(١) - هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المنظمة .

(٢) - هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة ؟

(٣) - هل سياسات الإختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقييم الأداء متوفرة وفاعلة ؟

(٤) - هل معدل دوران العمل في حدوده الدنيا المقبولة ؟ وهل نسبة الغياب عن العمل ضمن الحدود المقبولة ؟

(٥) - هل لدى العاملين معرفة بسياسات وأنظمة الموارد البشرية ؟

و - العوامل المالية : يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي . ومن الأمور التي ينبغي طرحها من أجل الإجابة عليها هي :

(١) - القدرة على زيادة رأس المال ( قصير الأجل ، طويل الأجل ، القروض ، حق الملكية ) .

(٢) - مستوى الموارد ومدى تعددها .

(٣) - تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين .

(٤) - العلاقة مع المستثمرين ، المقرضين ، حملة الأسهم .

(٥) - مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة .

(٦) - حجم الموارد المالية .

(٧) - كفاءة وكفاية الأنظمة المحاسبية .

(٨) - الإيرادات والتدفقات النقدية .

(٩) - رأس المال العامل ، المرونة والمكونات .

(١٠) - جودة الرقابة على المخزون .

### تحليل سلسلة القيمة :

ويهدف إلى التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة ،

وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ( أقل التكاليف، وتميز في الإنتاج والتركيز ) .

ويعتبر نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر هو أحد الأساليب الحديثة كأداة لذلك .

### تقييم نقاط الضعف والقوة في المنظمة :

تشير إحدى النتائج الرئيسية لدراسة أجراها أحد الباحثين مع خمسين مديراً في عدة شركات لمعرفة الأسس التي يستندون عليها في تقييم نواحي الضعف والقوة في المنظمة إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين . وذلك مثل المستوى التنظيمي، طبيعة العمل، نوعية الخبرات، الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها، ..... . على سبيل المثال، كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد إهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد، وقل إهتمامه بالاعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم . علاوة على ذلك، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى .

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الإعتماد على أكثر من مصدر لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم . وهناك عدة طرق للتقييم، منها : أسلوب عقد الإجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة، أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقوة وفقاً لأداء المنظمات الأخرى في الصناعة .

١ - عقد الاجتماعات الدورية : يتم في هذه الاجتماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع أداء المنظمة وتقييم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة، وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المنظمات المنافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة .

٢ - أسلوب المراجعة الإدارية : وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية، التمويلية، ... إلخ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها .

٣ - أسلوب تحليل النسب : أسلوب تحليل النسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين . والهدف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المنظمة لأنشطتها الداخلية المختلفة مثل : التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية، ... إلخ .

٤ - أسلوب تقييم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة : وهو أسلوب تتمكن فيه المنظمة من تحديد وتقييم أنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المنظمات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة .

### **التقييم والرقابة الإستراتيجية**

حتى تكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية فإنه لابد أن تشمل على مايعرف بالتقييم والرقابة كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق

من أن ماتم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه إستراتيجياً.

يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك .

وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي :

١ - مرحلة تحديد مايجب قياسه :

يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة .

٢ - مرحلة وضع معايير الأداء :

وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة . كما يجب أن تكون المعيار للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة، وهناك عدة أنواع من المعايير :

أ - معايير كمية مثل حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح .

ب - معايير نوعية مثل نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، معدلات شكاوي العملاء، درجة ولاء المستهلكين، ... إلخ .

ج - معايير زمنية : مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة .

د - معايير التكلفة : مثل إستخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور المديرين، تكلفة الخدمات البريدية، تكلفة نظام الحاسب الآلي، ....

### شروط المعيار الجيد :

- أ - الواقعية : معايير مناسبة للواقع، لامبالغة فيها .
- ب - الإرتباط بالنشاط : المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة .
- ج - الدقة : محدد بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير بصورة غير مقبولة .
- د - المرونة : يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف .
- هـ - عدم المغالاة في عدد المعايير : حتى لا تتعقد العملية الرقابية .

### مرحلة التقييم (القياس والمقارنة) :

وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، بغرض تحديد الإنحرافات عن المعايير الموضوعة، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب .

وللحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية  
يمكن إستخدام الأداتين التاليتين لتحقيق هذا الغرض :

أ - الملاحظة الشخصية : وتتم بتواجد المدير أو المسؤول عن النشاط بزيارة  
مواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير العمليات .

ب - التقارير الرقابية : مثل :

- (١) - تقرير الميزانية العمومية .
- (٢) - التقرير الشهري لحساب العميل .
- (٣) - تقارير المراجعين الداخليين .
- (٤) - التقرير السنوي عن حالة دوران العمل :

٤ - مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، وهي عملية  
أساسية وفعالة، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها . وتواجه المسؤول  
في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الانحرافات، ثم إختيار  
أنسب الطرق لعلاجها .

أ - تحديد أسباب الانحراف : وتحدث بسبب إختلاف ظروف التنفيذ عن  
تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير . والانحرافات التي  
تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة أو التي تجاوزت  
الحد المسموح به، والتركيز على النقاط الإستراتيجية .

ب - عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة إنحراف معين،  
يقيم كل بديل ويتم إختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة .

## استراتيجيات التفاوض

يمكن تصنيف الاستراتيجيات كما يلي :

تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا للناتج المطلوب تحقيقه (

ماذا؟)

### 1,1,1 استراتيجيات التفاوض (المصالح المشتركة) .

تقوم استراتيجيات المصالح المشتركة على مجموعة من المبادئ

العامه :

التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء  
بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض .

حرص كل طرف على بذل أقصى ما بوسعه لتعميق الثقة لدى  
الطرف الاخر.

وضوح الجهود التي يبذلها اطراف التفاوض لتوظيف الامكانيات  
المتوفرة لدى كل طرف في احكام السيطرة على الجوانب السلبية التي  
يمكن ان تقلل من فعالية التعاون وتحقيق اهداف عملية التفاوض .

وجود تفهم مشترك بين اطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد  
الممكنة واسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها .

وجود توافق في الاتجاهات والميول وتوفر الرغبة الصادقة لدى اطراف  
التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها اهداف عملية التفاوض .

واستراتيجيات منهج المصالح المشتركة هي:

#### ١. إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل  
منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان  
شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك  
بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم.

#### ٢. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق  
مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين  
طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع  
الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون  
بينهما قد وصل إليها من قبل.

❖ الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة  
التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل  
أهمها المراحل الآتية:

١ - مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

٢ - مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

٣ - مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

٤ - مرحلة اقتسام عائدته أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

### ٣. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

### ٤. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بعمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما

### وهناك أسلوبان لهذه الإستراتيجية هما:

١. توسيع نطاق التعاون بعمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

٢. توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

### استراتيجيات الصراع:

تقوم استراتيجيات الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها :  
يستخدم كل طرف من الأطراف أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع

يتظاهر كل طرف بإبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الآخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الآخر .

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق المكاسب الذاتية لأحد الأطراف فقط .

وعلى الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبينهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

## الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

١. استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

❖ التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

❖ التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

❖ التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

❖ التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

❖ التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

## ٢. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

❖ إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر 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 والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

## ٣. استنزاف أموال الطرف الآخر

وذلك 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.

## الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما. وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهودهم غير منسجما. وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

## الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

❖ القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر

على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

❖ القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

❖ الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيهها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه

#### الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي. وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات 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 التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا 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.

**الإستراتيجية الخامسة إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):**

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، 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 هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

### **إجراءات تنفيذ الإستراتيجية ومن بينها :**

(١) التسوية أو الصمت المؤقت :

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عمله المفاوض

الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فإن الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد

## (٢) المفاجأة :

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض علي الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول علي تنازلات من الخصم

## (٣) الأمر الواقع :

وتتضمن دفه الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها :

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا
- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع

## (٤) الانسحاب الهادي :

وهي استعداد المفاوض علي الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه .

(٥) الانسحاب الظاهري :

وهنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمه

(٦) الكر والفر أو التحول :

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته

(٧) التقييد :

وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر علي الوصول إلى قرار سريع او للنزول علي رغبة معينة في التفاوض

(٨) تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية ( التفتيت )

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية

(٩) ادعاء العجز :

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية .

(١٠) مفترق الطرق :

أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية

مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق.

## (١١) التدرج او الخطوة خطوة :

حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تقييد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم .

تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية (متى؟)

يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي :

توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه

توقيت الانسحاب .

توقيت التراجع أو الهجوم .

توقيت طرح البدائل او الاقتراحات المضادة .

توقيت التمسك بالموقف او التراخي في ذلك .

توقيت التقدم برأي جديد أو ادخال عناصر جديدة .

توقيت طلب استراحة .

تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفاوضي

( كيف ٩ )

يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها:

### **استراتيجيات هجومية – استراتيجيات دفاعية:**

يسعى المفاوض في الاستراتيجية الهجومية الى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدوانيا ومتشددا ويلجأ الى ذلك اذا كان موقفه التفاوض يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على اتمام المفاوضات بنجاح او تقديره بان البدء بالهجوم يتيح فرصة افضل في المفاوضات كاجراء انتقامي وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض ان موقفه اضعف وبالتالي يستهدف الى تقليل الخسائر او انقاذ ما يمكن انقاذه .

### **استراتيجيات التدرج – استراتيجيات الانجاز مرة واحدة .**

يلجأ المفاوض في الحالة الاولى الى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية ايمانا منه بان ذلك افضل نفسيا وايسر عمليا كما انه يوفر الوقت والجهد ، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجية الانجاز مرة واحدة او كما يطلق عليها احيانا الخبطة الواحدة فاسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانة حقيقية لاستمرار فرص تحقيق اهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة اليه مغريا بدرجة كافية وبالتالي يصر على الانجاز مرة واحدة .

## استراتيجية التعاون – استراتيجية المواجهة .

يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجية بان اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر فرصا افضل لانجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في الحائل الثانية ان المواجهة تتيح فرصا افضل .

## استراتيجيات تفادي النزاع – استراتيجيات مواجهة النزاع .

يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية الى تفادي كافة اسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته ويكون مدفوعا بدوافع موضوعية او شخصية فربما يقدر ان النزاع يضر بمصالحه بدرجة اكبر وان موقفه ضعيف ويرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل الى اتفاق سريع لاسباب يقدر اهميتها، وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجية مواجهة النزاع الى تكثيف وتأكيد المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر ان ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق اهدافه .

## تكتيكات التفاوض

اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة :

التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشاركة .

طلب استراحة

تحديد مواعيد نهائية

ماذا لو

كشف الحقائق كاملة

كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا ( اقصى ما في وسعي هو

كذا)

الهدايا الرمزية

لقاء النادي أين نتفاوض ؟

مجموعة الدراسات

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط .

الخداع

نقص السلطة

الصقر والحمامة

تحويل اعتراضات الطرف الاخر الى ايجاب

لماذا ؟

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى ؟

التسويق.

المفاجأة.

الأمر الواقع.

الانسحاب الهادئ.

الانسحاب الظاهري.

الكر والفر.

نهاية المطاف.

التراجع.

الخداع والتضليل.

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف وأين ؟

المشاركة

المساهمة

منتصف الطريق

التغطية

العشوائية

التدرج

التصنيف الفئوي

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون

تقديم عروض بديلة - تبادل الاقتراحات

تقديم حلول للمشكلات القائمة

توثيق الكلام

تجزئة العرض او التدرج

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع

أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة .

اشتر بعض الوقت

اقترح الاستعانة بوسيط

نعم ولكن ثم نعم

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات

التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط

التهديد المباشر

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية الدفاعية

التراجع

المقايضة

اشتر بعض الوقت

تكتيكات اخرى متنوعة

الالتفاف

طلب المساعدة من زميل في الفريق

المهادنة

المراوغة

العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض.

الحاجات واتجاهات تحقيقها

التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الاجابة عن سؤالين هما :

كيف يحدد حاجات و اهداف المفاوض ؟

كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الاخر من

ناحية اخرى ؟

وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الاستراتيجية المناسبة التي

تساعد على تحقيق اي من النواحي التالية او كلها :

تحديد حاجات الطرف الاخر وتفهمها جيدا

تحديد اولويات اشباع هذه الحاجات

اشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معا ما امكن ذلك

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي :

استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الاخر فقط

استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض واغراض الفريق

ذاته

استراتيجيات تخدم اشباع كل من حاجات الخصم والطرف

المفاوض معا .

استراتيجيات تعمل ضد حاجات الطرف الاخر

استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض .

استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الاخر

معا

### مراكز القوة النسبية للمفاوض

القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوض ويمكن النظر الى القوة التفاوضية كتصرف تكتيكي اذ ان العبرة ليست بوجود القوة لدى طرف من الاطراف ولكن العبرة باستخدام هذه القوة الاستخدام الفعال، وسوف نصور التفاوض على انه مباراة في ادارة الانطباعات او استخدام المعلومات - هذا التصور او النظرة الى التفاوض

يقود الى افتراضات ثلاثة هي : القوة جوهر التفاوض ، التفاوض عملية تكتيكية ، القوة التفاوضية هي قوة الشخصية .

## **القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها**

من العوامل الاساسية المحددة لاستراتيجيات التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها مدى اتفاق الطرف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية :

نطاق هذه القضايا و محتوياتها

علاقة القضايا ومدى فرزها او ربطها معا

العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لاطراف التفاوض من ناحية اخرى .

## **المهارات النسبية للمفاوضين**

تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات في مقدمها :

توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لاجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب .

طبيعة شخصية المفاوض وعلاقتها بشخصية المفاوض الاخر ويعكس ذلك مدى التوافق او التباعد بين الطرفين .

## **أهمية التواصل إلى اتفاق**

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل الى اتفاق على استراتيجية والتكتيك المناسبين ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

كلما زادت أهمية التوصل الى اتفاق بين الاطراف المتفاوضة كلما كان من الافضل استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تفادي النزاع وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركة .

اذا كان التوصل الى اتفاق اكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الاخر، فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما .

### الوقت المتاح:

كلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا كلما غلب على المفاوض الاساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع .

كلما كان الوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التالية اكثر فاعلية عمليا وهي :

تحديد مواعد نهائية .

الكشف الكامل للحقائق

الخداع

نقص السلطة

التسويق

الانسحاب الظاهري

## خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق

كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات لطرف من الاطراف، كلما زادت فعالية تكتيكات ( المساهمة ) وشعارها شيلني واشيلك .

لو كانت النتائج المترتبة خطيرة للطرفين معا، يكون من العملي استخدام استراتيجية التعاون والتي شعارها نحن اخوة .

وعموما اذا كانت النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد فعليه السعي لعدم اشعار الطرف الاخر بمدى هذه الخطورة حتى لا يضعف موقفه .

## الخبرات السابقة بالطرف الآخر

المفاوض الماهر يسعى للاستفادة من خبرته السابقة بالطرف الاخر في اختياره لاستراتيجية التفاوض المناسبة مع مراعاة ما يلي :

الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة فقد ينقلب الحمل الوديع الى نمر مفترس اذا شعرتبغير جذري في قوته النسبية .

عدم التحيز في تقييم الخبرات السابقة وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم بدون مبرر .

ادراك التغير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تغيير الظروف او تراكم الخبرة

## السلوك المتوقع للخصم

يجب تقييم السلوك بشكل موضوعي مع الاسترشاد بما يلي :

تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع من الخصم ازاء كل استراتيجية على حدة.

تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع من الخصم

تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي:

عدم مبادلته نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية .

إتباع سلوك مماثل او موافق في حالة السلوك التعاوني مع الخصم .

## شخصية الخصم

يجب أن يقوم المفاوض بدراسة شخصية الطرف الاخر دراسة وثيقة لكي يكيف سلوكه التفاوض بما يتلائم معها فيستغل ما فيها من نقاط ضعف ويستعد لما فيها من نقاط قوة .

يحسن أن يتضمن توزيع الادوار في الفريق المفاوض لاشخاص المقابلين لتركيبة شخصيات الفريق الخصم .

اعتبارات أخرى

أهمية استمرار العلاقات بين الطرفين في المستقبل .

توقعات الطرف الآخر حيث قد يكون متواضعة او مبالغ فيها .

أهمية الخصم في تحقيق امور وانجازات اخرى قد لا تصل مباشرة بالموقف التفاوضي الحالي، حيث قد يلجأ لاستراتيجيات اكثر تعاونية وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على ارضاء الخصم الذي سيفيدنا في امور اخرى تثيره مستقبلا .