

فن التفاوض وخدمة العملاء

استراتيجيات التفاوض

المحاضرة الثانية

MKT421

Prepared by
Dr. Okba Alsabbagh

تمهيد

في عالم التفاوض، لا توجد استراتيجية واحدة تصلح لكل المواقف، بل تختلف باختلاف الهدف من التفاوض، طبيعة العلاقة بين الأطراف، وأهمية الموضوع المتناول. تتراوح الاستراتيجيات من التجنب الذي يؤجل الحسم ويقلل الصراع، إلى التنافس الذي يسعى لتحقيق مكاسب فردية على حساب الآخر. كما نجد الالتزام الذي يضع العلاقة فوق الربح، والتوفيق الذي يقدم حلولاً وسطية لتجنب النزاعات. في المقابل، تمثل استراتيجية التكامل النهج الأكثر فعالية لتحقيق مكاسب مشتركة وبناء الثقة. سنتناول في هذه المحاضرة كل استراتيجية بالتفصيل، مع شرح خصائصها وسلوكيات المفاوضين المرتبطة بها وأثرها على العلاقة والمخرجات التفاوضية. الهدف هو تمكينكم من اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل موقف تفاوضي بشكل علمي واستراتيجي.

الأهداف

بنهاية هذه المحاضرة، سيكون الطالب قادراً على:

- تمييز استراتيجيات التفاوض المختلفة: التجنب، التنافس، الالتزام، التوفيق، والتكامل.
- تحليل أثر الاستراتيجيات على النتائج والعلاقات: تقييم تأثير كل استراتيجية على المخرجات التفاوضية وجودة العلاقة بين الأطراف.
- اختيار الاستراتيجية الأمثل وفقاً لأهمية القضية، وطبيعة العلاقة مع الطرف الآخر.
- التعرف على السلوكيات والتكتيكات المتوقعة من المفاوضين عند استخدام كل استراتيجية.
- تطبيق الاستراتيجيات في مواقف عملية: استخدام الأمثلة العملية لتطبيق الاستراتيجيات التفاوضية بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة.

01

المحور الأول استراتيجية التجنب



تُعد استراتيجيات التجنب من الأساليب التفاوضية التي تعكس ضعف اهتمام المفاوض بالمخرجات وبالعلاقة مع الطرف الآخر، حيث يختار تجاهل المشكلة أو الانسحاب من الحوار. يؤدي هذا السلوك غالباً إلى نتائج محدودة أو غير مجدية للطرفين، مما يجعلها استراتيجية تصنف عادة كـ "خاسر - خاسر". تتجلى خصائص هذه الاستراتيجية في التردد، قلة المبادرة، واستخدام عبارات غير ملتزمة لتفادي النزاع، ما يعكس عدم الرغبة في إدارة المسار التفاوضي بفعالية. بالرغم من ذلك، يمكن أن تكون مفيدة ظرفياً عند التعامل مع قضايا ثانوية أو لحين جمع معلومات إضافية قبل اتخاذ قرار.

01

مقدمة تحليلية



مفهوم استراتيجية التجنب

أولاً

تُعرّف استراتيجية التجنب بأنها نمط تفاوضي يقوم فيه المفاوض بتجاهل المشكلة أو الانسحاب من التفاعل مع الطرف الآخر. ويتميّز هذا النمط بانخفاض اهتمام المفاوض بمصالحه الخاصة وبمصالح الطرف المقابل في آن واحد. وغالباً ما يُنظر إليها بوصفها استراتيجية "خاسر – خاسر" لأنها لا تحقق مكاسب لأي طرف. في هذه الاستراتيجية لا يسعى المفاوض إلى معالجة الخلاف أو البحث عن حلول له.



مثال: تعليق شركة الاتحاد للطيران الإماراتية في (2017) مفاوضات تأسيس شركة طيران مشتركة مع

شركة طيران ألمانية. فيما يأتي رابط يوضح تفاصيل ذلك: [اضغط هنا للدخول](#).

ثانياً خصائص وسلوكيات المفاوض المتجنب

يتصف المفاوض الذي يعتمد استراتيجية التجنب بعدم التعاون وقلة المبادرة في طرح الحلول. كما يتجنب النقاش في القضايا الخلافية أو يؤجلها إلى وقت لاحق دون خطة واضحة. ويظهر عليه ضعف الاهتمام بمخرجات التفاوض أو بجودة العلاقة مع الطرف الآخر. وغالباً ما يستخدم عبارات غير ملتزمة لتفادي الصراع. وقد يغيّر موضوع الحديث أو ينسحب نفسياً من التفاعل



التفاوضي. هذا السلوك يعكس عجزاً أو عدم رغبة في إدارة مسار التفاوض.

مثال: مفاوض يرد على اعتراض الطرف الآخر بتغيير الموضوع بدل مناقشته.

أثر استراتيجية التجنب على المخرجات التفاوضية

تؤدي هذه الاستراتيجية إلى مخرجات تفاوضية ضعيفة أو معدومة. فهي لا تُشبع مصالح أي من الطرفين، ولا تسهم في بناء علاقة مستقرة. كما ترتبط بانخفاض رضا الطرف الآخر عن العملية التفاوضية. وتُظهر الدراسات أن استخدامها قد يكون له أثر سلبي على الثقة المتبادلة. وغالباً ما تُستخدم بالتوازي مع استراتيجية التنافس في بعض السياقات. ويُنظر إليها كخيار منخفض الفعالية في التفاوض التجاري.



مثال: زبون يغادر التفاوض بسبب شعوره بتجاهل مطالبه.

متى تكون استراتيجية التجنب مفيدة؟

لا تُعد استراتيجية التجنب ضارة دائماً في كل السياقات. فقد تكون مناسبة عندما تكون القضية التفاوضية غير مهمة أو عرضية. كما تُستخدم عندما يكون الضرر المحتمل من طرح القضية أكبر من الضرر الناتج عن تجاهلها. وتكون مفيدة أيضاً عندما يحتاج المفاوض إلى جمع معلومات إضافية قبل اتخاذ قرار. وقد تُستخدم لخفض التوتر وخلق هدوء مؤقت بين الأطراف. لكنها تظل خياراً

ظرفياً وليس استراتيجية أساسية.



مثال: تأجيل مناقشة بند ثانوي في عقد إلى مرحلة لاحقة.

تقييم عام لاستراتيجية التجنب

خامساً

تعكس هذه الاستراتيجية اهتماماً منخفضاً بالمخرجات التفاوضية وبالتحكم في مسار التفاوض. ولا تساعد المفاوض على تحقيق

أهدافه الاقتصادية أو العلاقة. كما أنها تضعف موقعه التفاوضي على المدى الطويل.



ويؤدي الإفراط في استخدامها إلى فقدان المصداقية والثقة. لذا تُعد من أضعف الاستراتيجيات

من حيث تحقيق النتائج. ويُنصح باستخدامها بحذر وفي حالات محدودة فقط.

مثال: شركة تتجاهل شكاوى عملائها فتفقد لهم لصالح منافسين.

02

المحور الثاني استراتيجية التنافس



في هذا المحور يتم تناول استراتيجية التنافس بوصفها أحد الأنماط الصدامية في التفاوض التي تقوم على منطق القوة وتحقيق المكاسب الفردية. وتُعد هذه الاستراتيجية تعبيراً واضحاً عن عقلية "رابح - خاسر" حيث يسعى كل طرف إلى تعظيم مصلحته دون اعتبار لمصلحة الطرف الآخر. كما تعكس افتراضاً ضمنياً بندرة الموارد وضرورة الاستحواذ عليها قبل المنافسين. ويُبرز هذا المحور طبيعة السلوكيات والتكتيكات التي ترافق هذا النمط التفاوضي وآثاره على العلاقة بين الأطراف. ويُختتم بتقييم نقدي يوازن بين مكاسبه قصيرة الأجل وتكلفته العالية على الثقة والاستدامة التفاوضية.

02

مقدمة تحليلية



مفهوم استراتيجية التنافس

أولاً

تُعرّف استراتيجية التنافس بأنها محاولة لحل النزاعات من خلال استخدام التهديد والضغط والإقناع والعقوبات. ويُنظر إليها بوصفها استراتيجية "رابح - خاسر" لأن مكسب طرف يُعد خسارة للطرف الآخر. يهتم المفاوض فيها بمخرجاته الخاصة فقط دون مراعاة مصالح الطرف المقابل. ولا يتم خلالها تبادل المعلومات بشفافية. وغالباً ما تركز على صفقات قصيرة الأجل أو لمرة واحدة. وتفترض أن الموارد محدودة ويجب الاستحواذ عليها.



مثال: شركة فيريرو تدخل في مفاوضات استحواذ على السيطرة في شركة حلوى كارامبار الفرنسية

بقيمة 1.78 مليار دولار. [رابط يوضح التفاصيل: اضغط هنا للدخول.](#)

التكتيكات المستخدمة في استراتيجية التنافس

ثانياً

تتضمن هذه الاستراتيجية استخدام تكتيكات مثل التهديد والوعود الزائفة والخداع والمكر. وقد يستخدم المفاوض معلومات مضللة أو

غير مناسبة للتأثير على الطرف الآخر. كما يُظهر سلوكاً عدائياً أو فردانياً. ويفترض أن التنازل من الطرف الآخر يمثل انتصاراً

له. هذه التكتيكات قد تحقق مكاسب قصيرة الأجل لكنها تُضعف العلاقة.

وغالباً ما تُقابل بسلوك تنافسي مضاد.

مثال: تاجر يخفي عيوب المنتج لإجبار الزبون على الشراء.



ثالثاً

أثر استراتيجية التنافس على العلاقة التفاوضية

تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تدهور العلاقة بين الأطراف. كما تُضعف التعاون وتجعل النزاع أكثر حدة. ويشعر الطرف الآخر بالاستياء وعدم الرضا عن العملية التفاوضية. وغالباً ما تقود إلى مخرجات علاقية سلبية. كما تقلل من فرص التعامل المستقبلي.

وتُعد غير مناسبة لبناء علاقات طويلة الأجل.

مثال: زبون يرفض التعامل مجدداً مع بائع ضغط عليه بشدة.



متى تكون استراتيجية التنافس مناسبة؟

تكون هذه الاستراتيجية مناسبة عندما تكون الصفقة لمرة واحدة. كما تُستخدم عندما يكون مستوى الاعتماد المتبادل بين الأطراف منخفضاً. وتُعد ملائمة في الحالات التي يكون فيها المفاوض في موقع قوة.



كما تُستخدم لتحقيق مكاسب سريعة دون الاهتمام بالعلاقة. لكنها غير مناسبة للعلاقات المستمرة. ويجب استخدامها بحذر شديد لأنها أحياناً تسبب ضرر في سمعة أطراف التفاوض التي تستخدمها.

مثال: مزاد علني يعتمد على أعلى سعر فقط.

تقييم عام لاستراتيجية التنافس

تحقق هذه الاستراتيجية مخرجات ربحية فردية أعلى من غيرها. لكنها تُضعف الثقة والتعاون. كما تخلق بيئة تفاوضية عدائية.

وتؤدي إلى سلوكيات مضادة من الطرف الآخر. وهي غير ملائمة للعلاقات طويلة الأمد. لذا تُعد استراتيجية ظرفية وليست

مستدامة. كما أنها قد تضر بسمعة المفاوض على المدى البعيد وتجعله يُنظر إليه بوصفه

طرفاً انتهازياً يصعب التعامل معه مستقبلاً.

مثال: صفقة ناجحة مالياً لكنها تُنتهي العلاقة بين الطرفين.



03

المحور الثالث استراتيجية الالتزام



يتناول هذا المحور استراتيجية الالتزام بوصفها أحد الأنماط التفاوضية التي تقوم على تغليب مصلحة الطرف الآخر على المصلحة الذاتية. وتعكس هذه الاستراتيجية توجهاً تعاونياً عالياً يهدف إلى الحفاظ على العلاقة وتقليل حدة النزاع. كما تُجسّد منطق "خاسر – رابح" حيث يضحي المفاوض بجزء من مكاسبه لتحقيق رضا الطرف المقابل. ويُبرز هذا المحور سلوكيات المفاوض الملتزم وآثار هذا النمط على المخرجات الاقتصادية والعلاقات التفاوضية. ويُختتم بتقييم يوضح حدود هذه الاستراتيجية وكونها ظرفية وغير مناسبة للاعتماد عليها بصورة مستدامة.



03

مقدمة تحليلية

مفهوم استراتيجية الالتزام

تتطوي هذه الاستراتيجية على اهتمام منخفض بالذات ومرتفع بالآخرين. ويضحي فيها المفاوض بمصالحه لإرضاء الطرف الآخر. ويركز على الجوانب المشتركة بدل الخلافات. ويسعى إلى تقليل الاختلافات وتأكيد الانسجام. وغالباً ما تُستخدم لإرضاء الطرف الآخر أو بناء علاقة. وهي استراتيجية "خاسر – رابح". وتُعد مرتبطة بالكرم والإحسان.

الاعتبارات الاقتصادية البحتة.

مثال: في حالة مفاوضات (Apple) و (Netflix) حول رسوم الاشتراك وطرق الدفع عبر (iTunes)، اضطرت (Apple) في بعض الحالات إلى التنازل.

رابط يوضح تفاصيل المثال للاطلاع: [اضغط هنا للدخول](#).



سلوكيات المفاوض الملتزم

ثانياً

يتسم هذا المفاوض بالعطاء والتعاون العالي. ويقبل طلبات الطرف الآخر بسهولة. كما يقلل من مخاوفه الخاصة. ويظهر مرونة كبيرة في التنازل. ويهدف إلى تجنب النزاع. وغالباً ما يضع العلاقة فوق الربح. لكنه قد يضعف موقعه التفاوضي. كما يسعى إلى خلق جو إيجابي يسوده الود والاحترام المتبادل.

وقد يؤدي هذا السلوك إلى ترسيخ صورة المفاوض المتساهل الذي يصعب عليه فرض شروطه مستقبلاً.

مثال: قبول تخفيض السعر دون تفاوض طويل.



أثر استراتيجية الالتزام على العلاقة والمخرجات

تُسهم هذه الاستراتيجية في بناء علاقات ودية. كما تزيد من رضا الطرف الآخر. لكنها تقلل من عوائد المفاوض. ولا تحقق مخرجات اقتصادية جيدة. وغالباً ما تُستخدم لإدارة النزاعات الداخلية. كما ترتبط ببناء ولاء الزبون. لكنها غير مستدامة اقتصادياً. كما أنها تمنح المفاوض سمعة إيجابية وموثوقية لدى الأطراف الأخرى، ما قد يفيد في التعاملات المستقبلية غير المرتبطة بالربح المباشر.

IMPACT

مثال: زبون يصبح وفيّاً بسبب تنازلات متكررة.

متى تكون استراتيجية الالتزام مناسبة؟

رابعاً

تكون مناسبة عندما يدرك المفاوض أنه على خطأ. أو عندما تكون القضية أكثر أهمية للطرف الآخر. كما تُستخدم لتجنب أضرار

إضافية. وتُعد بادرة حسن نية. وتُستخدم لبناء رصيد علاقاتي لقضايا لاحقة. لكنها غير مناسبة لتحقيق الأرباح.



كما يمكن استخدامها لتعزيز الثقة المتبادلة وإظهار احترام المفاوض لمصالح الطرف الآخر.



مثال: الاعتذار والتنازل لتفادي نزاع كبير.

تقييم عام لاستراتيجية الالتزام

تركز هذه الاستراتيجية على العلاقة أكثر من الربح. وتحقق رضا الطرف الآخر. لكنها تضعف موقع المفاوض. ولا تحقق مخرجات اقتصادية قوية. وتُعد استراتيجية ظرفية. ولا يجب الاعتماد عليها دائماً. كما أنها مناسبة في المواقف التي تتطلب تهدئة

النزاعات أو الحفاظ على الانسجام بين الأطراف. ومع ذلك، الإفراط في استخدامها قد يقلل من قدرة

المفاوض على فرض شروطه مستقبلاً ويضعف تأثيره الاستراتيجي.

مثال: شركة تخسر مالياً لكنها تكسب سمعة جيدة.



04

المحور الرابع استراتيجية التوفيق



تُعد استراتيجيات التوفيق من أبرز أساليب حل النزاعات التفاوضية، حيث تركز على تحقيق توازن معتدل بين مصالح جميع الأطراف المعنية. تقوم هذه الاستراتيجيات على تقديم تنازلات متبادلة تهدف إلى إنهاء الخلاف دون السعي لتحقيق أعلى ربح ممكن لأي طرف. تُستخدم بشكل خاص عندما تكون الأهداف متوسطة الأهمية أو عند الحاجة لحلول مؤقتة، وتساعد على الحفاظ على العلاقة بين الأطراف. كما تُسهم في الحد من التصعيد وإيجاد أرضية مشتركة، لكنها لا توفر حلاً كاملاً أو مثالية. وبذلك، تمثل استراتيجيات التوفيق خياراً عملياً وسطاً بين المنافسة والالتزام، مع مراعاة العلاقة واستقرار التفاوض على المدى القصير.



04

مقدمة تحليلية

مفهوم استراتيجية التوفيق

أولاً

تعني هذه الاستراتيجية اهتماماً معتدلاً بمصالح جميع الأطراف، حيث يسعى كل طرف لتقديم تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى حل ينهي النزاع دون السعي لتحقيق أقصى ربح. تقع هذه الاستراتيجية بين التنافس والالتزام، وتُصنّف كخيار “رابح – رابح جزئياً”، وتُستخدم غالباً للحلول المؤقتة أو عند الحاجة لتسوية سريعة.



كما تُساعد على الحفاظ على العلاقة بين الأطراف وتقليل حدة الخلاف.

مثال: ثلاث شركات خليجية تتفاوض لإنشاء أكبر شركة أبراج في الشرق الأوسط.

الرابط التالي يوضح ذلك: [اضغط هنا للدخول](#).

خصائص استراتيجية التوفيق

يقدم كل طرف تنازلاً للحصول على مقابل، مع مراعاة التوازن بين مصالح جميع الأطراف. ولا يتم التركيز بعمق على جوهر المشكلة، بل تُطرح القضايا بشكل مباشر لتسهيل الوصول إلى حل سريع. رغم ذلك، فإن هذه الاستراتيجية لا تُنتج حلولاً تكاملية،

وتُستخدم عادة عندما تفشل الاستراتيجيات الأخرى أو يكون الوقت أو الموارد محدودة. وهي مناسبة

الأطراف وضمان استقرار العلاقة.

مثال: عند وجود فرق في الأسعار بين البائع والمشتري، يمكن تقسيم الفرق بشكل متساوٍ

أو توافق معتدل يرضي الطرفين، دون تحقيق أقصى ربح لأي طرف.



ثالثاً

أثر استراتيجية التوفيق على العلاقة

تُسهم هذه الاستراتيجية في بناء علاقة جيدة بين الأطراف، إذ تساعد على تحقيق رضا معتدل للطرفين دون السعي للوصول إلى أقصى منفعة ممكنة. كما تمنع تدهور العلاقة وتحد من التصعيد، ما يجعلها خياراً فعالاً لتجنب النزاعات الطويلة والمعقدة. ومع ذلك،



فهي لا تعالج جذور المشكلة بشكل كامل، بل توفر حلاً مؤقتاً يخفف حدة الخلاف فقط.

مثال: عند نشوء خلاف محتمل بين طرفين، يمكن الوصول إلى اتفاق سريع يرضي الجميع

جزئياً لتجنب تصعيد الخلاف إلى نزاع أكبر.

متى تكون استراتيجية التوفيق مناسبة؟

تُستخدم استراتيجية التوفيق عندما تكون الأهداف متوسطة الأهمية، أو عندما يكون هناك توازن في القوى بين الأطراف، أو عند الحاجة لحلول مؤقتة وسريعة. كما تُعتمد عندما تفشل بقية الاستراتيجيات في الوصول إلى اتفاق، لتسهيل إنهاء التفاوض دون إطالة النزاع. ومع أنها توفر حلاً عملياً ومرناً، إلا أنها ليست مثالية دائماً ولا تحقق أقصى منفعة لأي طرف.



مثال: في حالة نزاع مالي بسيط بين طرفين، يمكن اللجوء إلى تسوية مؤقتة تُرضي كلا الطرفين

بشكل معتدل، مع الحفاظ على العلاقة دون خسائر كبيرة.

تقييم عام لاستراتيجية التوفيق

خامساً

تحقق استراتيجية التوفيق مكاسب منخفضة للطرفين، فهي لا تعني الخسارة، لكنها أيضاً لا توفر حلولاً مثلى. تُعد هذه الاستراتيجية خياراً وسطياً بين المنافسة والالتزام، وتركز على الحفاظ على العلاقة بين الأطراف بدلاً من تحقيق أرباح عالية أو مكاسب قصوى. تُستخدم بشكل خاص عندما يكون الحفاظ على العلاقة واستقرار التفاوض أهم من تحقيق نتائج اقتصادية كبيرة.



مثال: يمكن التوصل إلى صفقة ترضي الطرفين بشكل معتدل، فهي مرضية لجميع

الأطراف لكنها لا تمثل الحل الأمثل من حيث المنفعة القصوى.

05

المحور الخامس استراتيجية التكامل



تُعد استراتيجية التكامل من أقوى أساليب التفاوض، حيث تركز على التعاون وحل المشكلات بطريقة “رابح – رابح”، من خلال مشاركة المعلومات وفهم حاجات وأولويات الأطراف. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق منافع مشتركة، مع الحفاظ على العلاقة وبناء الثقة لتعزيز فرص التعامل المستقبلي. تتطلب استراتيجية التكامل مهارات اجتماعية وإدراكية عالية، مثل القدرة على أخذ وجهة نظر الآخر والتنظيم الفعال للمعلومات والمهام. تُستخدم بشكل خاص في العلاقات طويلة الأمد أو المشاريع المشتركة، حيث تساعد على الوصول إلى حلول مبتكرة ومستدامة. وبذلك، تُعد هذه الاستراتيجية الخيار الأمثل لتحقيق مكاسب مشتركة مع تعزيز الثقة والتعاون بين الأطراف.



06

مقدمة تحليلية

مفهوم استراتيجية التكامل

أولاً

تُعرف استراتيجية التكامل بأنها استراتيجية تعتمد على التعاون وحل المشكلة بطريقة “رابح – رابح”، حيث يسعى الطرفان لتحقيق منافع مشتركة بدلاً من التركيز على المكاسب الفردية. تقوم على مشاركة المعلومات بوضوح وفهم حاجات وأولويات كل طرف، مما يجعلها مناسبة للعلاقات طويلة الأمد.



مثال: إجراء شركة بترول أبوظبي الوطنية (أدنوك) محادثات وتوصل اتفاقات واسعة مع شركات

أوروبية لاستحواذ وتوسيع الأعمال، بما في ذلك مشاريع مشتركة واندماجات في مجال الكيماويات والطاقة.

الرابط الآتي يوضح المثال السابق بمزيد من التفاصيل: [اضغط هنا للدخول](#).

ثانياً خصائص المفاوض التكاملي

يتسم المفاوض التكاملي بالشفافية والوضوح في تبادل المعلومات، ويسعى دائماً لبناء الثقة مع الطرف الآخر. يركز على التعاون والاحترام المتبادل، مع البحث عن حلول مبتكرة تلبي مصالح الجميع. يهتم المفاوض التكاملي بالعلاقة ومستوى الرضا العام، بالإضافة



إلى النتائج النهائية للمفاوضات، مما يعزز فرص استمرار التعاون مستقبلاً.

كما يستخدم مهاراته الاجتماعية والإدراكية لتحسين جودة الحلول وإدارة الخلافات بشكل فعال.

مثال: بائع يشرح جميع تفاصيل المنتج بوضوح للطرف الآخر لضمان فهم كامل وتحقيق رضا متبادل.

ثالثاً

وتُبنى القرارات على احتياجات الطرفين لضمان استمرار التعاون.

تقييم عام لاستراتيجية التكامل

خامساً

تُعد استراتيجية التكامل أفضل الاستراتيجيات التفاوضية، لأنها تحقق مكاسب مشتركة لجميع الأطراف، وتحافظ على العلاقة، وتعزز مستوى الثقة المتبادلة. كما تسهم في الوصول إلى حلول مستدامة طويلة الأمد، بدل الاكتفاء بتسويات مؤقتة أو سطحية. ومع ذلك، فهي تتطلب وقتاً وجهداً ومهارات تفاوضية عالية، ما يجعلها استراتيجية بعيدة المدى وليست سريعة النتائج.



مثال: اتفاق يرضي الطرفين ويستمر لسنوات، لأنه بُني على فهم المصالح

المشتركة والتعاون طويل الأمد.

خاتمة

تبيّن من خلال هذه المحاضرة أن استراتيجيات التفاوض تختلف في منطلقاتها وأهدافها وآثارها على العلاقة والمخرجات، بدءاً من التجنب والتنافس، وصولاً إلى الالتزام والتوفيق والتكامل. ولا توجد استراتيجية مثالية تُستخدم في جميع المواقف، بل يعتمد اختيارها على طبيعة القضية، وتوازن القوى، وأهمية العلاقة. وقد ظهر أن استراتيجيات مثل التنافس والتجنب تحقق نتائج قصيرة الأمد لكنها تضعف العلاقة، في حين تسهم استراتيجيات مثل التكامل في بناء الثقة وتحقيق حلول مستدامة. كما أن التوفيق والالتزام يمثلان حلولاً وسطية تُستخدم في سياقات ظرفية محددة. لذلك، يُعد فهم هذه الاستراتيجيات وإتقان استخدامها بمرونة من أهم مهارات المفاوض الناجح. ويُسهم هذا الفهم في تحسين جودة القرارات التفاوضية وتعزيز الأداء المهني في بيئات الأعمال المختلفة.

إلى اللقاء في المحاضرة التالية



مهارات التفاوض



شكراً لحسن إصغائكم