

مقدمة: -

يمر العالم في هذه الأونة بفترة تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبرى تمثل تحديات لكافة المؤسسات سواء الحكومية منها أو الخاصة ، الأمر الذي أدى إلى تغير جذرى في المجالات والأنماط والمعابير التي تحكم عمل هذه المؤسسات 0

وفي ظل التغييرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل وآخذة في الانهيار ولابد من وجود أساليب جديدة مبتكرة 0 وأصبح الأمر يقتضي توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون علية المستقبل ، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات 0 ومن هنا أصبح التفكير الإستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية 0

ويتناول هذا اللقاء التدريبي النقاط التالية: -

- مفهوم التفكير الإستراتيجي 0
- سمات التفكير الإستراتيجي 0
- أغراض التفكير الإستراتيجي 0
- علاقة التفكير الإستراتيجي بنجاح المنظمة 0
- التوفيق بين مشكلة ضيق الوقت والوقت اللازم قضاؤه في ممارسة التفكير الإستراتيجي 0
 - إطار للتفكير بصورة أكثر إستراتيجية 0
 - الأساليب الفنية للتفكير الإستراتيجي0
 - الخطوات العشر للتفكير الإستراتيجي0
 - التفكير عن طريق السيناريو 0

(1) مفهوم التفكير الإستراتيجي

التفكير الإستراتيجي هو طريق أكثر إبداعاً وثراء للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها 0

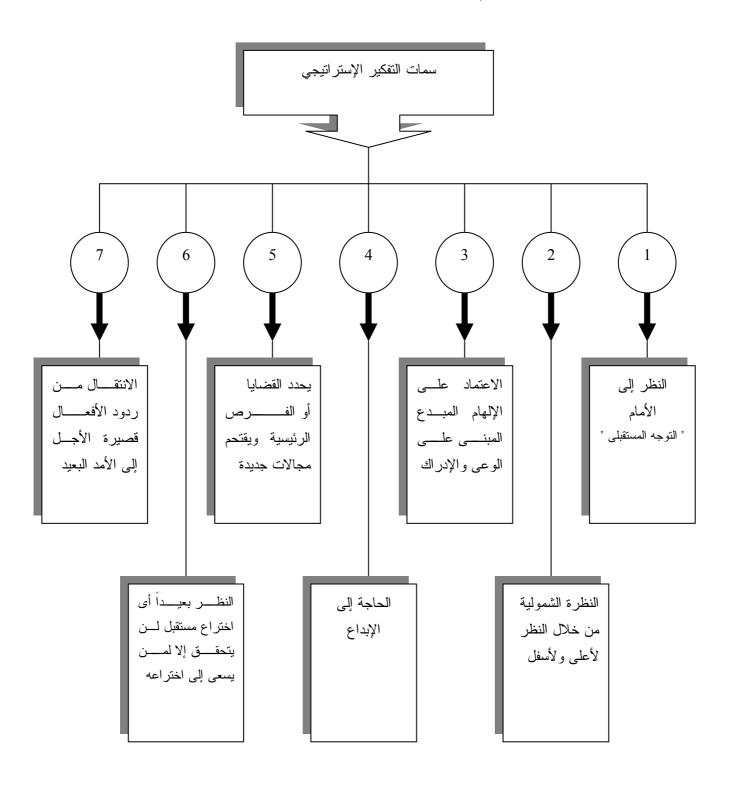
ويشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة 0

وعلى هذا فالتفكير الإستراتيجي يفرز إستراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة والموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل التنظيم وكيفية الاستفادة من مواردها النادرة ، وبعبارة أخرى يفرز انجح إستراتيجية يمكن للمنظمة صياغتها وتنفيذها ويقوم التفكير الإستراتيجي على مجموعه من الرؤى التي تم الاتفاق عليها وتقوم على إتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ، ويتمكن المفكر من خلاله من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات ووصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بما يحقق في النهاية توجهاً فاعلاً بصورة أفضل للمنظمة 0

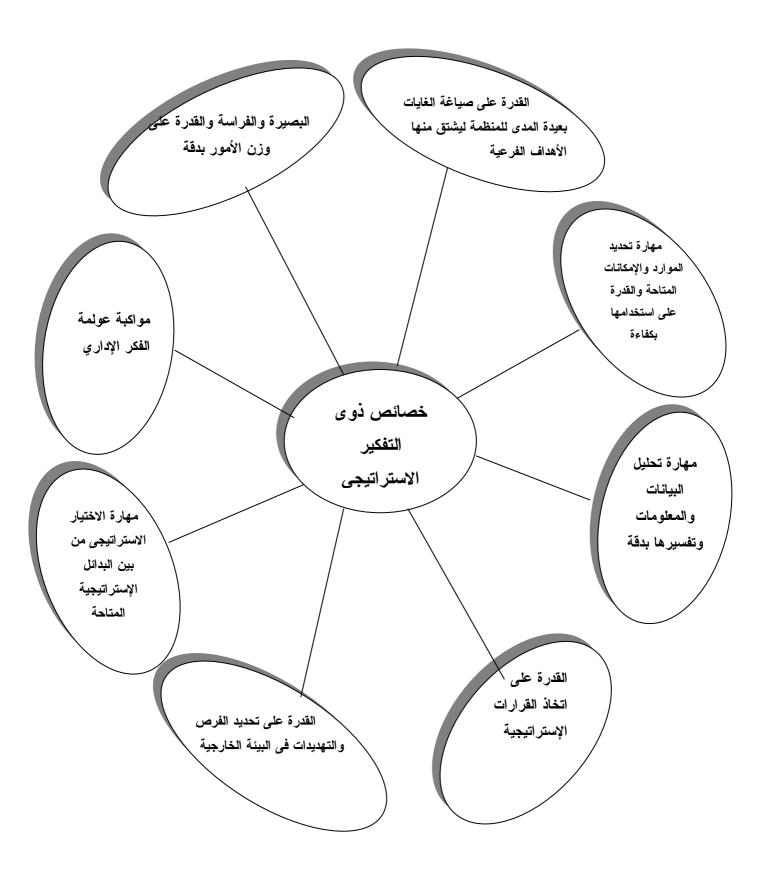
هذا التفكير يكون موجهاً للمستقبل مع عدم إهمال الماضى وإدراك الواقع الذى تقف فيه المنظمة ، الأمر الذى يؤدى إلى تجنب أخطاء الماضى 0

(2) سمات التفكير الإستراتيجي

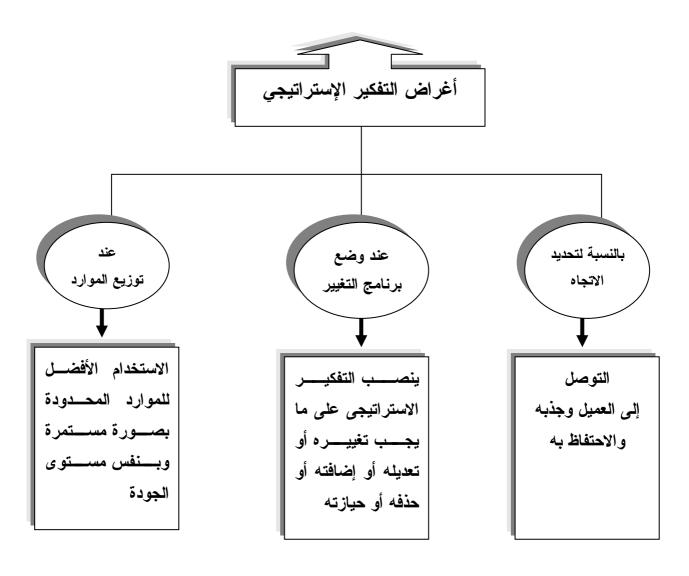
يختلف التفكير الإستراتيجي عن التفكير العادى حيث أن المفكرين الاستراتيجيين أصحاب رؤية Vision ولهذا فإن الاستراتيجي يتسم بعدة سمات هي:



8



التفكير الاستراتيجي هو المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل أعضاء أى تنظيم ، لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل دائم ، مما يكفل استمرارية البقاء المتطور 0 ومن ثم فإن التفكير الاستراتيجي ينقلنا من النظر إلى التنظيم على أنه مجموعة من الأجزاء المنعزلة التي تتنافس كلها على الموارد إلى رؤية التنظيم على أنه كيان واحد مترابط الأجزاء – ولذا فإن أغراض التفكير الاستراتيجي يوضحها الشكل التالى : –



برامج الإدارة العليا العرجة الممتازة العليا الدرجة الممتازة

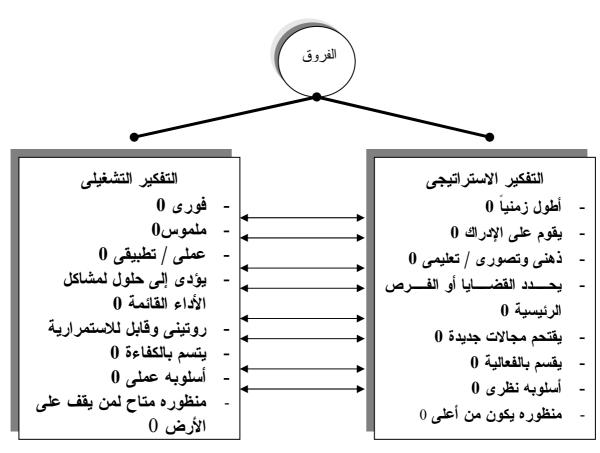
الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير العملي (التشغيلي)

يمكن القول أن 99 % من المديرين والمسئولين يملكون فكراً دقيقاً ومهارات في ممارسة التفكير التشغيلي (Operational thinking) ولذلك فإن الجميع يميل دائماً إلى التفكير التشغيلي سواء عن عمد أو نتيجة عادات مكتسبة لأنها مسألة اعتادت عليها الغالبية العظمي لفترات طويلة كما ظلت لمدد طويلة موضع احتفاء وتشجيع 0

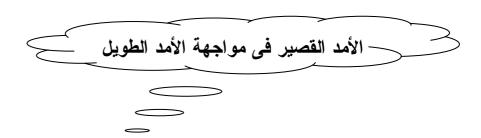
لقد حاولت فعلاً ممارسة التفكير الاستراتيجي ، ولكن طوال حياتي كنت أفكر بالطريقة التشغيلية ، ولذنك يتعين على معرفة الكثير لكي أغير هذا الاتجاه

وقد علق على ذلك أحد المديرين بقوله: -

ورغم أن هناك فروقاً كبيرة بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي إلا أنهما في النهاية يعتبران كلمة واحدة مكملان لبعضهما البعض نظراً لان استمرار أي تنظيم في تحقيق النجاح يتطلب توافر كفاءات في كل من التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي وفيما يلي نعرض شكلاً توضحياً لهذا الفروق: -

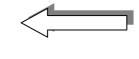


11



رغم أن هناك من يعتقدون أن الأمد القصير أهم من الأمد الطويل لأنه الطريق المضمون لتحقيق النجاح ، إلا أن الطريق الصحيح يكمن في جعل الأهداف طويلة الأمد هي التي تقود وتوجه الأهداف قصيرة الأمد 0 ولذا فإن القادة الحقيقيين هم الذين يتوجهون بنشاط المنظمات نحو خلق المستقبل الذي يمثل في جوهره التصور الاستراتيجي الذي يعني بالنظر للمستقبل أو يتمنى حدوثه 0 هؤلاء حقاً هم صناع المستقبل فهم قادرون على تحديد ما يرغبون في حدوثه ثم العمل على جعله حقيقة واقعة 0 غير أن هذا لن يتحقق إلا إذا أخذنا في الاعتبار المتطلبات قصيرة الأمد وطويلة الأمد وتعاملنا معهما في نفس الوقت لأنه من المستحيل إهمال أي منهما 0 وأي تنظيم يهمل الأمد القصير أو الأمد الطويل سيعرض نفسه للمخاطر 0 لذلك فانصار صناعة المستقبل يتخذون مواقف وإجراءات معينة مثل : –

الانتقال من الاستمرار في إحداث ردود فعل قصيرة الأمد إلى توجيه وقيادة الأمد القصير من خلال الأمد الطوبل 0



توفير الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والأساليب التي تؤدى الله الحد من المشاكل أو تجنب هذه المشاكل 0

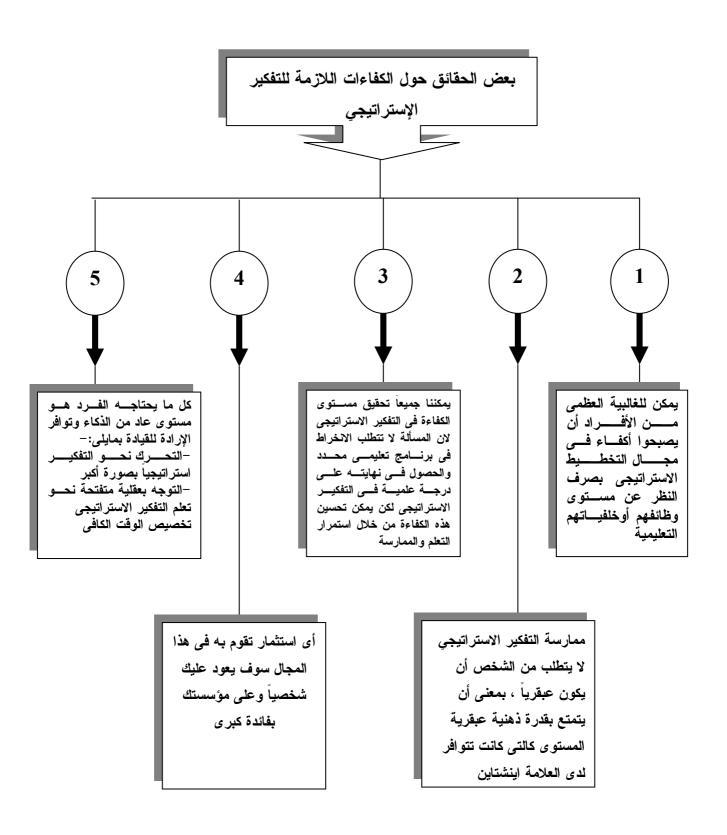


التعامل مع المشاكل قصيرة الأمد بإبداء ردود أفعال مفيدة وفعالة بمعنى التصرف بشكل يقرب التنظيم من أهداف طويلة الأمد بدلاً من مجرد الاكتفاء بالمعالجة الفورية للمشاكل 0



الحرص - بصورة دائمة - على مواجهة المواقف والظروف التي تتسم باستمرارية تغيرها بمزيج من الإجراءات ، يجمع بين ما يعتبر طويل الأمد وما يعتبر قصير الأمد 0





13

(4) علاقة التفكير الاستراتيجي بنجاح المنظمة

لقد أحدث التفكير الاستراتيجي تغيراً إزاء الاقتصاد العالمي يشابه إلى حد كبير عصر النهضة الدي الدأ في أوربا في نهاية العصور الوسطى ، لأننا أصبحنا اليوم نعيش في فترة من التحولات الاقتصادية والاجتماعية الجذرية ، لا تقل أهمية عن التحولات التي أحدثها عصر النهضة أو تلك التي أحدثتها الشورة الصناعية ، وبشكل أدى إلى تغيير جذري في الأغراض والمجالات والأنماط والمعايير التي تحكم المنظمات وسوف يستمر هذا التغيير في إحداث أثاره بدون توقف 0

إن حالة مد بحرى تغمر عالم الأعمال اليوم بشكل لم يشهد مثله من قبل لدرجة أن عالم الأبحاث المستقبلية ألفين توفلر (Alvin Toffler) أطلق عليها اسم " ثالث اكبر ثورة عارمة أو الموجة الثالثة " لأنها تأتى بعد ثورتين حدثتا في الماضي ، هما ثورة الزراعة وثورة الصناعة 0 فهناك تغير أخذ في الحدوث جعل ممارسة المعرفة تحل محل الورشة وجعل الأساليب التكنولوجية تحل محل الأساليب الميكانيكية وجعل الاقتصاد يتجه إلى الخدمات بدلاً من التصنيع ، وجعل اللامركزية تحل محل المركزية ، وأصبحت معظم مؤسسات القطاع العام تتطور بشكل سريع ، بل وتأخذ شكلاً جديداً أو تتجه للتحول إلى القطاع الخاص في الانهيار 0

كل هذه التغيرات جعلت العلماء والمعاهد العلمية تتجه بأنظارها نحو إجراء العديد من البحوث عن اخطر القضايا التي تواجه المنظمات اليوم 0 وقد توصلت إحدى الدراسات إلى نتيجة هامة وهي أن أهم تخصص تحتاجه المنظمات في الفترة القادمة هو الإدارة الإستراتيجية التي لا ترمى فقط إلى خلق إستراتيجية المنظمة 0 ولكن أيضا تحقيق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجية ، بمعنى أن التفكير الاستراتيجي أصبح يشكل الب وجوهر الإدارة الإستراتيجية 0 لذا يمكن القول أن الكفاءة في التفكير الاستراتيجي على جميع مستويات

النتظيم خاصة مستوى المديرين والمسئولين قد أصبحت ضرورة في مجال أنشطة الأعمال وركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية لأننا بالفعل قد دخلنا مرحلة الثورة الإستراتيجية الفكرية 0

وقد قام كل من Beck Hard و Pritchard في عام 1992 بتلخيص الحاجة إلى تنمية كفاءة التفكير الاستراتيجي لدى المديرين وكبار المسئولين في المنظمة بقولهما:

" إن الحيرة التي يواجهها العالم تتمثل في زيادة الحاجة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة ، وفي نفس الوقت – وبدون أي إهمال – العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية 0 وحيث أن ما هو عاجل ينجح دائماً في استبعاد ما هو هام ، فإن التنظيم أصبح غير ملتفت إلى شكله المستقبلي بدرجة كافية ، لأنه يعتبر هذه المسألة ليست عاجلة وان كانت مهمة اصبح غير ملتفت إلى قناعة بأن أي تنظيم يرغب في التفوق على منافسه خلال السنوات القادمة يجب أن يجعل مسألة شكله المستقبلي على رأس اهتماماته "

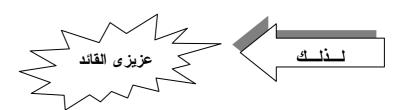
ويقول أيضاً Sir John Harvey الرئيس السابق لشركة ICI عندما تحدث عن وظائف الإدارة العليا ومدى حاجتها إلى أساليب جديدة

إن أى شخص لن يدرك إلى أى مدى أصبحت فرص النجاح نادرة إلا عندما يشغل منصباً قيادياً يجعله يدرك حجم المسئولية ونطاقها والأعباء الهائلة المترتبة عليها 0 وبالطبع لن يتمكن من التغلب على هذا الموقف إلا من يرى بوضوح شديد ما يجب أن يفعله 0

ويقول العلامة إدوارد دى بونو Edward Bono

التفكير هو أهم ثروة إنسانية – لكن للأسف يعتقد الكثيرون أنهم أكفاء جداً في ممارسة هذا التفكير لذلك لا يستفيدون من هذه الملكة إلا بشكل ضئيل جداً ، مما يجعلهم لا يفكرون في بذل أي مجهود لتنمية كفاءتهم في التفكير

أصبحت الحاجة ماسة إلى رصيد جديد تضيفه إلى كفاءتك وهو التفكير الاستراتيجي



ورغم حاجة القادة الماسة إلى التفكير الاستراتيجي لصناعة المستقبل إلا أن الكثيرين منهم لا تتوافر لديه مهارة التفكير الاستراتيجي مما قد يؤدي بالإسراع إلى نهاية عمر المنظمة وذلك للأسباب التالية: -

الاعتقاد الخاطئ لدى القادة بأن سنوات خبرتهم الطويلة والمكانسة العالية التى حققوها فى التسلسل الادارى بالتنظيمات التى يعملون من خلالها تجعلهم فى غير حاجة إلى اكتساب أية كفاءات أخرى ، حتى من الناحية التى أصبحت أساسية لشاغلى الوظائف العليا وهى التفكير الاستراتيجي

عدم شعور الكثير من المديرين وكبار المسئولين بتوافر الثقة والكفاءة لديهم لتحقيق ما هو منتظر منهم خاصة أن خلفيتهم المهنية وعدم تهيئتهم لشغل وظائف عليا يجعلهم غير مستعدين للتفكير استراتيجيا بالشكل المطلوب منهم.

التفاعد، والناف المج الإدارة العليا/

الخوف من جانب المديرين وكبار المسئولين الذى يجعلهم يعتقدون أن اشتراكهم في برنامج يهدف إلى زيادة كفاءتهم فيي التفكير استراتيجيا سيجعل الآخرين يفقدون ثقتهم فيهم كقادة .

لذلك نجدهم يسعون إلى كافة أشكال الحجيج والأعذار لتجنب الاشتراك في تنمية مهاراتهم . كما يدعى البعض عن خطأ أنه فعلا كفء في التفكير استراتيجيا .

يمكنك اتخاذ المبادرات التالية للتغلب والآن عزيزى القائد على جوانب قصور التفكير استراتيجيا اعلم أنك لست وحدك الذى ينطبق عليه الوصف السابق بل تأكد تماماً أن هناك الكثيرين الذين ينطبق عليهم ذلك الوصف حاول أن تجعل الآخرين يدركون مدى التغير الندى حدث في البيئة الخارجية والندى أصبح يتطلب إجراء تغييرات جذرية داخل تنظيماتهم ومن ثم أصبح يتعين عليهم إدراك ضرورة الإقلاع عن الطرق القديمة ومحاولة تعلم طرق جديدة سوف تقوم أنت وزملاؤك من أعضاء الإدارة العليا بإعطائهم المثل على ضرورة الخوض في هذه التجربة بأن تتوقفوا بعض الوقت لشحذ كفاءتكم في التفكير الاستراتيجي التي تجعلكم فيما بعد فيي موقع أفضل للقبادة 0

(5) التوفيق بين مشكلة ضيق الوقت والوقت اللازم قضاؤه في ممارسة التفكير الاستراتيجي

إن مشكلة ضيق الوقت تعتبر من أخطر المشاكل التي تواجه المديرين وكبار المسئولين عند محاولتهم تتمية مهاراتهم في التفكير استراتيجياً 0 إذ أن بعض القادة قد اعتادوا على السرعة في أداء أعمالهم وهذا يمثل جانباً سلبياً بالنسبة لمسألة التفكير الاستراتيجي ، وقد عبر الفيلسوف الأمريكي هنرى ديفيد نورو عن ذلك الموقف قائلا " محاولة تحديد النجاح بأسرع ما يمكن أمر يدعو إلى اليأس "

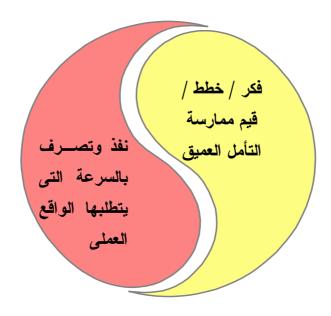
ورغم أن السرعة في الوفاء بما هو مطلوب من سلع وخدمات بعد أمرا إيجابيا ومحموداً إلا أن السرعة قد تفقد ايجابيتها عند التفكير وعلى الأخص التفكير الاستراتيجي 0

فعلى سبيل المثال فإن محاولة القادة إحداث تغيير في الأدوار التنظيمية الرئيسية وإيضاح هذه الأدوار يعد تحديا إستراتيجياً يحتاج إلى وقت 0

ويؤدى عدم إعطائها الوقت الكافى إلى جعلها تؤدى عكس ما كان منتظراً منها 0 لذلك فإن التوازن المطلوب في هذه الحالة يماثل تماماً ما نادت به الفلسفة الصينية القديمة من أن:

نجاح أى مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التفكير والتنفيذ

وتمثل هذه الفكرة الكرة التالية المقسمة إلى نصفين بدرجة شديدة الدقة

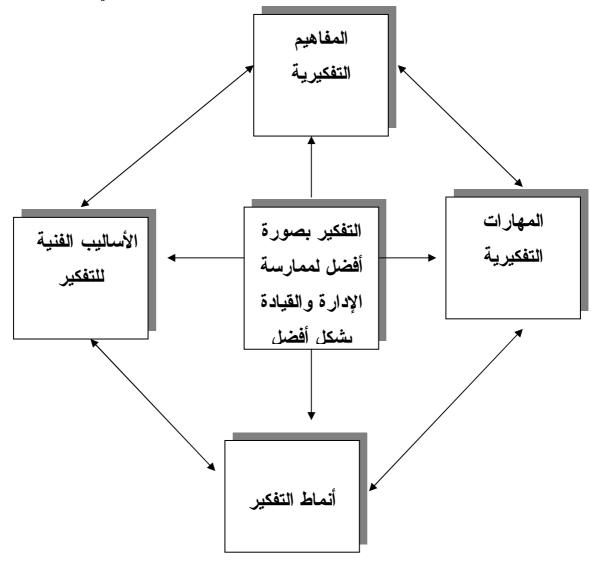


(6) إطار للتفكير بصورة أكثر إستراتيجية

إن تنمية مهارات المديرين وكبار المسئولين في التفكير الاستراتيجي تقوم على أساس يبدو بسيطاً لكنه في غاية القوة وهو:

إن الإدارة الأكثر إستراتيجية تبدأ بالتفكير الأكثر إستراتيجية

وفيما يلى نعرض شكلاً توضيحياً بين أدوات ممارسة التفكير بشكل استراتيجي :



أدوات ممارسة التفكير بشكل إستراتيجي

(7) الأساليب الفنية للتفكير الاستراتيجي

إن تنمية التفكير الاستراتيجي يعد أمراً هاما بالنسبة للقائد وينبغي أخذه في الاعتبار كجزء لا يتجـزأ من وظيفته ، ولهذا عليه إدراك مدى خطورة العادات السيئة في التفكير والتي سبق وان مارسها والاقتتاع بأهمية تعلم أساليب جديدة ، حيث أن مدى كفاءة التفكير بشأن موقف معين يؤثر على مدى النجاح في اجتياز هذا الموقف أو المشكلة 0

وفيما يلى الأساليب الفنية للتفكير الاستراتيجي: -

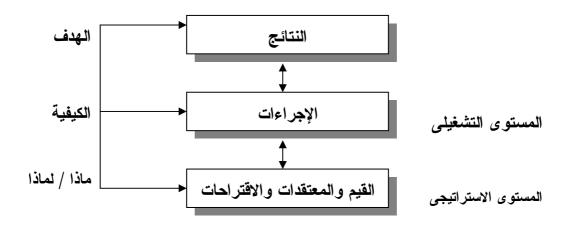
1 - أسلوب سعة التفكير

ويركز على أهمية تحديد مضمون القضية موضع التفكير ويساعد ذلك على تفهم أوسع للفرص الرئيسية وحسن مناقشتها وييسر التخطيط والتنفيذ الناجح 0

-: RAVBA أسلو ب

و هو اختصار لكلمات R. resuits التصرفات والإجراءات A. action القيم N. values ، المعتقدات A. assumptions ، الاقتراحات A. assumptions

وتتوقف النتائج على مدى ملاءمة الإجراءات وسلامة تنفيذها والتى سبق اتخاذها للوصول إلى هذه النتائج ، وعلى مدى كفاية وكفاءة استخدام الموارد لهذا عندما تفشل الإجراءات فى تحقيق النتائج المطلوبة يرجع السبب غالبا إلى رصيد القيم والمعتقدات والاقتراحات الخاصة بالقائد لأنها تؤثر بدرجة كبيرة على اختياره للإجراءات الموصلة للنتائج 0



برامج الإدارة العليا —————— برنامج الدرجة الممتازة

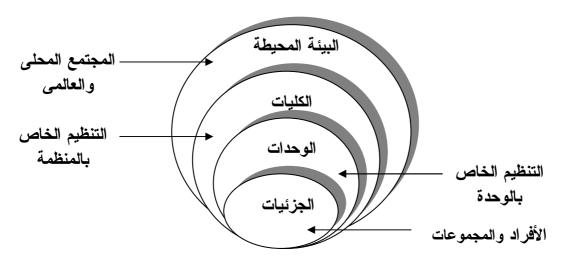
3 - أسلوب التخطيط من جميع الاتجاهات: -

إن استمرار نجاح المؤسسات وقدرتها على استمرار تحقيقها لأهدافها مع محاولة إتباع أسلوب إدارة الأعمال يحتم إحداث تغيير جذرى في طريقة التفكير لتكون بأسلوب التخطيط الذي ينقسم إلى عدة مستويات:

- مستوى المحيط الشامل الذي يتناول التحديات في البيئة الخارجية 0
 - مستوى الكليات ويتناول المنظمة التي تعمل بها 0
 - مستوى الوحدات ويتناول التنظيم الخاص بالوحدة 0
 - مستوى الجزئيات ويتناول الأفراد والمجموعات 0

وهناك عدة أساليب في التخطيط: -

- أسلوب التخطيط من الداخل إلى الخارج: ويقوم على أساس الربط بين الاحتياجات الداخلية والعالم الخارجي بحيث يتم تلبية تلك الاحتياجات عن طريقة الاستفادة من الفرص المتاحة في المحيط الشامل 0
- أسلوب التخطيط من الخارج إلى الداخل: ويتم تحديد الاحتياجات الخارجية بصورة واضحة ثم تحاول المنظمة التوصل لأفضل طريقة لسد هذه الاحتياجات أى تحديد المكاسب الناتجة عن طريق الوفاء بالاحتياجات الخارجية أو لا ويؤدى هذا الأسلوب إلى وجود نظرة لأعلى لتحديد الصورة الكلية ، كما يدفع القائد للأمام حتى يقوم بتحديد الاحتياجات الخارجية مسبقاً ثم سدها بأسرع وقت0



مستويات أسلوب التخطيط

والشكل السابق يوضح أن المعتقدات الراسخة هي التي تشكل جوهر القيم الفرعية التي تحدد من خلالها أهدافك ومن ثم إجراءاتك 0



إذا كنت تعتقد اعتقادا راسخاً أن الأرض منبسطة وليست كروية ، سيؤدى ذلك إلى تكوين بعض القيم لديك وستجد نفسك مدفوعا لاتخاذ إجراءات معينة وستصبح راغبا في تحقيق نتائج معينة ، أما إذا كان اعتقادك الراسخ يقوم أساسا على أن الأرض كروية ستكون لديك قيما مختلفة تماما ، ومن ثم سيختلف شكل إجراءاتك والنتائج التي تنشرها 0

وفى عصر أصبحت فيه مسألة تغيير المعتقدات الراسخة أمراً ضروريا لتحقيق النجاح 0عليك كقائد التعرف على المعتقدات الراسخة لديك وعلى الآثار التي يمكن أن تترتب عليها ، ثم المعتقدات الراسخة البديلة التي يمكن اعتناقها وكيف تمكن إحداث هذا التحول 0

تغيير أساليب التفكير: -

من المفيد تغيير أساليب التفكير فبعض القيادات يفضلون استخدام أسلوب التفكير " إما 000أ و " فإما أن تكون الأمور " جيدة " أو " سيئة " و لا يوجد حل ثالث 0 وهذا أسلوب يشوبه قصور كبير فلابد من إضافة بدائل تفكيرية أخرى مثل: -

- أسلوب تفكير " أكثر أو اقل " More or Less "
- أسلوب تفكير "كلاً من 00 و " Both ... and الذي يساعد على رسم خريطة تصور الموقف المثير للحيرة ثم التوصل لمخرج من هذا الموقف 0
 - وهناك عدة بدائل للتفكير على حسب مراحل التفكير منها: -
 - التفكير من وضع الثبات محلك سر " Stay Put Thinking " :

وهو أسلوب يلائم تناول القضايا المباشرة في ظروف الاستقرار أو حينما يحتاج الأمر لإجراء تعديلات بسيطة لإصلاح خلل ما 0

• أسلوب " من 00 إلى " To ... From

و هو يحتاج إلى تفكير عميق متزايد أى تفكير أكثر وتحاول دراسة ما لـــديك مـــن قـــيم ومعتقـــدات واقتراحات 0

• أسلوب تصور التحدى على شكل خريطة فكرية:

أن التحدى الاستراتيجى الذى يواجه المنظمة يمثل ما يجب أن تفعله المؤسسة لأداء رسالتها وتحقيق رؤيتها ، ولهذا فإن خريطة الفكر تعد أسلوبا فنياً للتفكير يحدد العناصر الأساسية اللازمة لانجاز التحدي الاستراتيجي والعلاقات المتشابكة والمترابطة معه ، وبعد ذلك يمكن معرفة كيفية مواجهة التحديات على وجه الدقة 0

• الأسلوب الفنى لتحديد الأولويات SLIM

وكلمة SLIM هي اختصار لـ Strategic Leading Issues Matrix مصفوفة القضايا الإستراتيجية الرئيسية :- إن تحديد الأولويات غالبا لا يتم بطريقة تتسم بالحكمة ، حيث تكمن المشكلة في تحديد كلمة " مهم " والمقصود منها 0

هناك أربعة عناصر تحدد ما يمكن اعتباره مهما وهي : -

- العجلة: أي وضع حرج ينبغي التعامل معه فورا 0
- العلاقة بالأهداف : يعد الموضوع أساساً لتحقيق أهداف ذات مستويات أعلى 0
 - الأمد الطويل: الموضوع له اثر إيجابي ذو أمد طويل 0
 - السهولة: يمكن إنجازه في الأمد القصير بيسر وسهولة 0

هذا الأسلوب يحدد الأولويات خاصة ، سواء كانت بالنسبة للأفراد أو المنظمة بأسلوب أكثر واقعية 0

(8) الخطوات العشر للتفكير الاستراتيجي

1 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام S.W.O.T Analysis : والذي يتم من خلاله استعراض جميع التغيرات العالمية والخارجية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات ، مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات لا تزيد عن ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأية أحداث طارئة 0

بالإضافة لاستخدام طريقة " PPESTT " وهي كلمة مشتقة من العناصر الستة لهذه الطريقة التي تبرز التغيرات التي تحدث في البيئات: السياسية Political ، الطبيعة Physical الاقتصادية Social الاجتماعي Social ، التكنولوجية Technological ، التجارية عامي الاجتماعي التكنولوجية المسياسية المسينة المسياسية المسياسية المسياسية المسياسية المسياسية المسياسية المسياسية المسياس

2 - تحليل القيمة المضافة: وهي إدارة تحليلية ابتكرها "ميشيل بورتر " للتحليق بالفكر إلى نقطة بعيدة أي للنظر إلى أعلى كما لو كنت راكباً طائرة لرسم صورة شاملة وكلية ، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة ، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحقق من خلالها قيمة إضافية يمكن الاستعانة بها عند المقارنة مع المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة 0

3 - تحليل وضع المنافسة: وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتى تتمثل فى حالة المنظمات التجارية مثلا فى ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة 000الخ ولهذا لابد فى مثل تلك الحالة الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة وللمنظمات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء والتغير فى وضع المنافسة والتفاعل بينهما ويستحسن الأسلوب التفريقي فى التفكير 0

4 - التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية: وهى محاولة النتبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التى قد تؤثر على مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منتظم وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التى قد تواجهها المنظمة 0

ويوصى فى هذا الصدد باستخدام أسلوب التفكير غير المقيد وغيرها من الأساليب للبحث عن أى إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أى تغييرات كبرى فى بداياتها0

- 5 إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل: وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد أي إشارات ضعيفة والتي تكون غالبا نذيرا بحدوث تغيرات رئيسية كبرى 0
- 6 مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة 0
 - 7 اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة 0
 - 8 اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات 0
 - 9 البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي 0
- 10-إعادة تشكيل عمليات التغذية المرتدة (الإسترجاعية) حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط و الاستراتيجيات المختلفة 0

(9) التفكير عن طريق السيناريو

ما هي السيناريوهات ولماذا تعتبر ضرورية ؟

إن أهم تحد تواجهه الإدارة في أي تنظيم هو تحديد أي من سيناريو هات التفكير الكفيلة بافتراض التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر بشكل ايجابي أو سلبي على أهداف التنظيم والطرق الكفيلة بالتكيف مع هذه التغيرات 0 ومثل هذا التحدي قد يصبح أمراً سهلاً إذا كان في إمكاننا التنبؤ بالمستقبل بدرجة كبيرة من الدقة (تقبل إلى 80 % أو 90 %) لكن الواقع يؤكد عجز عملية التنبؤ عن تحقيق أي تحسن ملموس خلال السنوات الأخيرة رغم استمرارية المحاولات الرامية إلى التوصل لتنبئوات دقيقة 0

ورغم ذلك لا يمكن الاستغناء عن التنبؤات قصيرة الأمد لأنها تشكل قاعدة خطط التشغيل ، لذلك فمن المهارات الهامة التي يجب أن يتصف بها المديرون والمسئولون هي القدرة على التكيف السريع مع التنبؤات قصيرة الأمد التي قد لا يثبت صحتها 0

فإذا كان الأمر صعباً بالنسبة للتنبؤات قصيرة الأمد لوجود دلائل قوية تبرز مدى تعرضها لاحتمال عدم صحتها فإن الأمر يعد أكثر صعوبة بالنسبة للتنبؤات طويلة الأمد لأنها تغطى من ثلاث إلى عشر سنوات قادمة وربما أكثر من ذلك كما أننا عندما نجازف بالخوض فى المستقبل نصبح أمام عدة خيارات وليس خيارين فقط ، أى أننا لسنا أمام الاحتمال (أ) أو الاحتمال (ب) أى بين احتمالين مؤكدين ولاشى غيرهما ، ولكن إذا ما توقعنا الاحتمال (أ) فإن ما سيحدث فعلاً قد يكون الاحتمال (ب) أو الاحتمال (ج) أو الاحتمال (د) أو الاحتمال (و) 0 أى أننا أمام تشكيلة من الاحتمالات المستقبلية على الأمد الطويل مما قد يؤدى إلى الحد من قدرتنا على التنبؤ بالاحتمال الناجح ومن ثم إلى المزيد من الاعتماد على التفكير عن طريق السيناريوهات 0

فهو يمثل محاولة لتفادى ، أو التغلب على المخاطر الناتجة عن التنبؤ ، كما تتيح ممارسته تحقيق بعيض فهو يمثل محاولة لتفادى ، أو التغلب على المخاطر الناتجة عن التنبؤ ، كما تتيح ممارسته تحقيق بعيض المكاسب الذهنية والعملية التى لا يمكن الحصول عليها إذا مارسنا عملية التنبؤ من خلال طريق واحد محدد لا يتيح أى خيار آخر 0 وبذلك فإن هذا الأسلوب يعتبر بديلاً ومكملاً في آن واحد لنشاط التنبؤ وتمثل التنبؤات في حد ذاتها محاولة من جانب الإنسان لمعرفة المستقبل رغم عجزه عن التوصل إلى وسيلة دقيقة تمكنه من هذه المعرفة 0 لذا ، فإن العلاج إزاء عجزنا عن معرفة المستقبل هو اللجوء إلى أسلوب التفكير عن طريق السيناريوهات 0

استخدام السيناريوهات كأسلوب لتنمية النشاط الذهني

إن التفكير عن طريق السيناريوهات يعتبر بمثابة تهيئة لأذهاننا للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل 0 فهو يبدأ بوصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلاً واحدة من هذه البيئات 0 لذلك فإن السيناريو يقوم – من خلال النقاط التي يحتمل بدرجة معقولة أن تشكل حدود ما سوف يحدث مستقبلاً – بتكوين بيئة تكون العوامل الخاصة بها خارجه عن نطاق السيطرة التامة للمنظمة 0

وهنا نجد أن الآراء الفردية والجماعية سوف تختلف إزاء تحديد معقولية ما يمكن أن يحدث مستقبلاً – وهذه الاختلافات تعتبر ايجابية في أثناء مرحلة إعداد السيناريو لان هذه العملية تتبج بصورة أساسية فرصة تفتح أذهاننا أمام أشكال مختلفة للصورة التي سيكون عليها المستقبل ، مما يؤثر بطرق مختلفة على التنظيم الذي نعمل من خلاله 0 إلى جانب ذلك فإن هذه العملية لا تضع أمامنا أي قيود ذهنية أو عملية ، لكنها تشجع أي تنظيم أو قيادته على عملية الخوض بصورة مستمرة في مسألة التوجه نحو المستقبل علوة على ذلك فرغم تركيز عملية التفكير عن طريقة السيناريوهات على البيئية الخارجية ، إلا أنها لا تحرم التنظيم من قدرته على إحداث تغييرات في بيئته الخاصة يمكنه من دعم أهدافه أو أساليبه ، التي يبذلها سعياً نحو التكيف مع البيئة الجديدة مثل تغيير الأفضليات أو المعايير الخاصة بالعملاء أو إحلال أسلوب تكنولوجي محل أسلوب آخر ، إذن فالسيناريو يعبر عن فكرة افتراضية يتم تطويرها عن طريق وصف لظروف قد تحدث خلال سنوات قادمة وتظهر أثارها على التنظيم 0 أما مجموعة السيناريوهات جميعها ، مهما كان عددها ، فإنها تعبر عن شيء واحد وهو عدم التأكد من المستقبل 0

ومن ثم فإن الغرض من التفكير عن طريق السيناريوهات ليس التخلص من حالة عدم التأكد بــل - على العكس - تأكيد عدم التأكد ، ولكن بشكل معقول ومنطقى إذ يمكن عن طريق هذا الأسلوب أن تتصــور ما قد تتعرض له منظماتنا إذا جاءت البيئة المستقبلية بالشكل الذى وصفة السيناريو (أ) وليس بالشكل الوارد بالسيناريو (ب) 0

مثل هذه الأسئلة قد تكشف لنا أن ما نراه في الوقت الحاضر ايجابياً بالنسبة للبيئة المعاصرة ، قد يصبح عكس ذلك مستقبلاً وما نعتقد أنه نقطة قوة قد يصبح نقطة ضعف مستقبلاً أو العكس وبالتالي فإننا يجب أن نبدأ فعلاً بالتفكير في الوضع الذي يجب أن تتجه إليه المنظمة وبأشكاله المختلفة إذا ما حدث تغيير في البيئة مستقبلاً 0

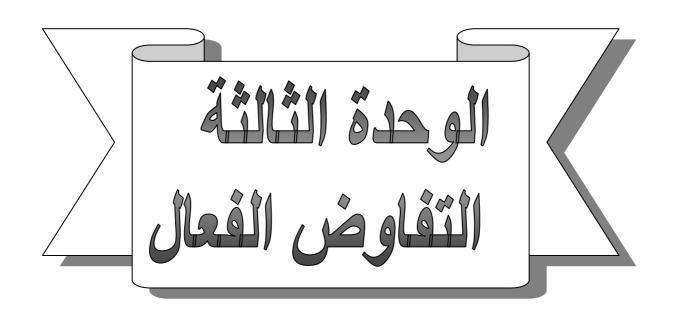
ومن أهم سمات التفكير عن طريق السيناريوهات انه لا يجب معاملتها على أنها حل لحالة عدم التأكد ، ولا هي أيضاً دليل لما يجب أن نفعله 0 فالاهتمام هنا ينصب على تحديد شكل العلاقة بين هدف معين والعوامل الحاسمة التي تمكن من تحقيق هذا الهدف ، والتي يمكن لإدارة المنظمة أن تؤثر عليها شم الشكل الذي ستصبح علية البيئة الخارجية مستقبلاً ، والتي بدورها تؤثر على عوامل نجاح الهدف 0

السيناريوهات كعملية عكسية للتخطيط للطوارئ

قد يبدو للبعض أن التفكير عن طريقة السيناريوهات ليس سوى مجرد شكل آخر من أشكال عملية التخطيط لمواجهة ظروف طارئة ولكن في الحقيقة هناك فارق كبير فبينما يعتبر التخطيط لمواجهة ظروف الطوارئ علاجاً لخطة سبق اختيارها واعتمادها لكنها لم تحقق النجاح المنشود عند تطبيقها 0

فإن عملية التفكير عن طريق السيناريوهات هي في حقيقتها غير ذلك تماماً 0 فعملية إعداد السيناريوهات تسبق تماماً عملية اتخاذ قرار أو التزام استراتيجي معين ، لأننا في حقيقة الأمر لا تقوم بإعداد خطة تحتمل عدم نجاحها أو فشلها لأننا أصلا لم تتوصل بعد إلى هدف قد يصبح ناجحاً إذا حدثت ظروف خارجية معينة 0 ففي عملية التفكير عن طريق السيناريوهات لا يكون إمامنا هدف لكنا نقوم بمجرد محاولات لاختبار الظروف التي قد توصلنا إلى التعرف على هدف معين من بين مجموعة من الأهداف يحتمل نجاح أو إخفاق أي منها على ضوء الظروف المتغيرة التي قد تحدث في البيئة الخارجية 0

كما أن التفكير عن طريق السيناريوهات يختلف عن التخطيط الاستراتيجي 0 لان التفكير الاستراتيجي يسعى إلى تحديد هدف ، يتم بناء عليه هيكلة التنظيم وموارده 0 أما التفكير عن طريق السيناريو فهو مرحلة سابقة على مرحلة التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، لأنه يهدف إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبلياً وعلى ضوء كل شكل من أشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي معين يتناسب معها 0 وتبدأ هذه العملية بتحديد هدف يحتمل تحقيقه إذا أمكن التغلب على بعض التحديات المعينة لذلك فإن نجاح التفكير عن طريق السيناريو يتوقف على معرفة التحديات التي قد يواجهها التنظيم ، والتي تختلف بدورها باختلاف السيناريو الذي يتعامل مع كل منها 0



مقدمة

فى ظل الظروف المعاصرة التى تعايشها المنظمات فى الوقت الحالى وما تحمله من تهديدات لها وفرص وأهمية وجود قدرات تنافسية لها إذا ما أرادت البقاء ليس فقط على الساحة المحلية وإنما أيضا على الساحة الدولية ، ظهرت أهمية الدور الذى تلعبه عملية التفاوض فى حياة المنظمات وحياة الأفراد ، فالتفاوض علم وفن وسلوك ، ولذلك كان لابد من إلقاء الضوء على : -

- 1 مفهوم عملية التفاوض .
 - 2 أهمية التفاوض.
- 3 خصائص عملية التفاوض.
 - 4 مقومات التفاوض الفعال .
 - 5 مراحل عملية التفاوض.
 - 6 مبادئ التفاوض الفعال .
 - 7 استراتيجيات التفاوض.
 - 8 مهارات التفاوض.

1- مفهوم عملية التفاوض

التفاوض ببساطة هو عبارة عن عملية مناقشة بين طرفين تربطهم مصلحة مشتركة وتستهدف الوصول إلى اتفاق مرض يساهم في تحقيق أهدافها 0

2- أهمية التفاوض

1/2 بالنسبة للمنظمات: -

للقيام بالأنشطة المختلفة لأي منظمة 0

القيام بالشراء أو البيع أو الإعلان أو المناقشة مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء 0

2/2 بالنسبة للدول المختلفة: -

العلاقات التبادلية والمعلومات الدولية بين الدول وبعضها البعض لتوثيق الصلات وإتمام الاتفاقيات والبروتوكولات 0

3/2 بالنسبة للأشخاص:-

من اجل إتمام العمليات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين أو الجهات التي يتعامل معها

النجاح فى الحياة يرتبط إلى حد كبير بقدرة الإنسان على التفاوض ، فتلك القدرة هى احد أهم أدوات الفرد فى تحقيق الانجاز فى أى مجال .

3- خصائص عملية التفاوض

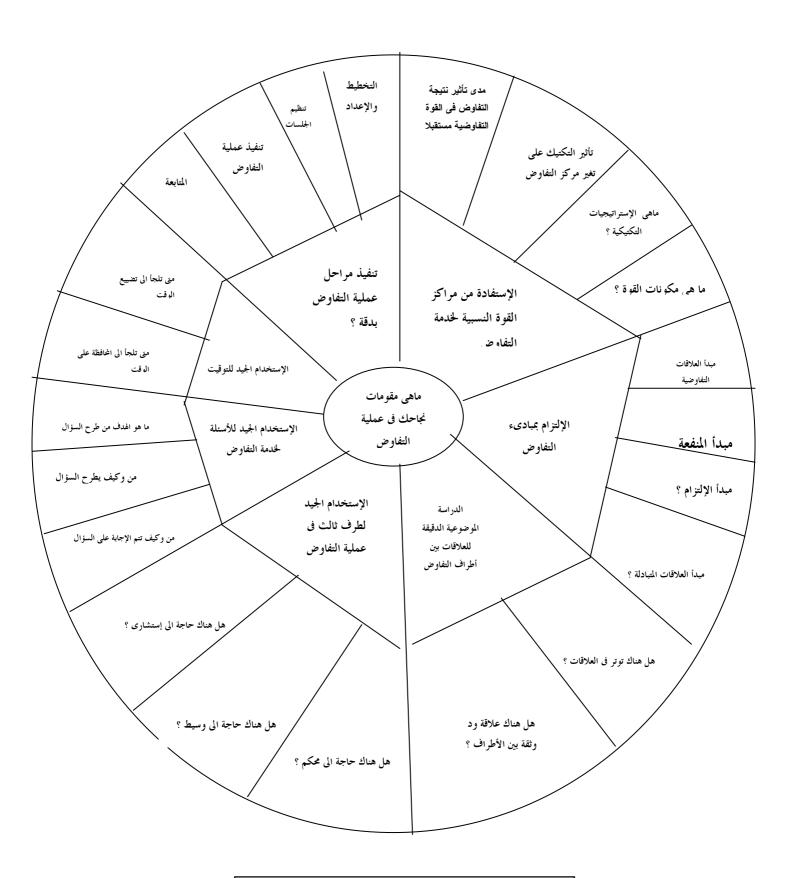
يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص هي: -

- 0 أداة لفض النزاع واستمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة 0
- 2/3 التفاوض عملية اجتماعية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها 0
 - 3 / 3 التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين والقوى والموارد المتاحة لهم والقدرة على استخدامها بذكاء 0
- 2 / 4 تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد إلى ما يتراكم من علقات وما ينعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية أو سلبيه كنتيجة للتفاوض 0
- 5 / 5 يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض لسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاصقة، والعادات والتقاليد السائدة واللغة المستخدمة والأهداف المعلنة والغير معلنة 0
- 0 يتأثر الناتج المحقق من التفاوض " المخرجات " أيضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات 0
- 7/7 يركز المفاوض غالبا على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بما يمكن تحقيقه في الأجل الطويل و ذلك كما يلي : -
- إن الأهداف القصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديدا والأهداف الطويلة الأجل أكثر غموضاً وعمومية 0
 - كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما أنجزه في العمل وليس بالمحتمل 0
 - انجازه في المستقبل ، وهو ما يدفعه للتركيز على الانجاز قصير الأجل 0
 - 0 التفاوض علم وفن في نفس الوقت 0

4- مقومات التفاوض الفعال

تتمثل أهم مقومات نجاح المفاوض في عملية التفاوض فيما يلي :

- 0 تنفیذ مراحل عملیة التفاوض بدقة 1/4
- 2/4 الاستخدام الجيد للأسئلة لخدمة التفاوض 0
- 3/4 الاستخدام الجيد لطرف ثالث في عملية التفاوض
- 4/4 الدراسة الموضوعية الدقيقة للعلاقات بين الأطراف 0
 - 0 الالتزام بمبادئ التفاوض 5/4



مقومات النجاح في التفاوض

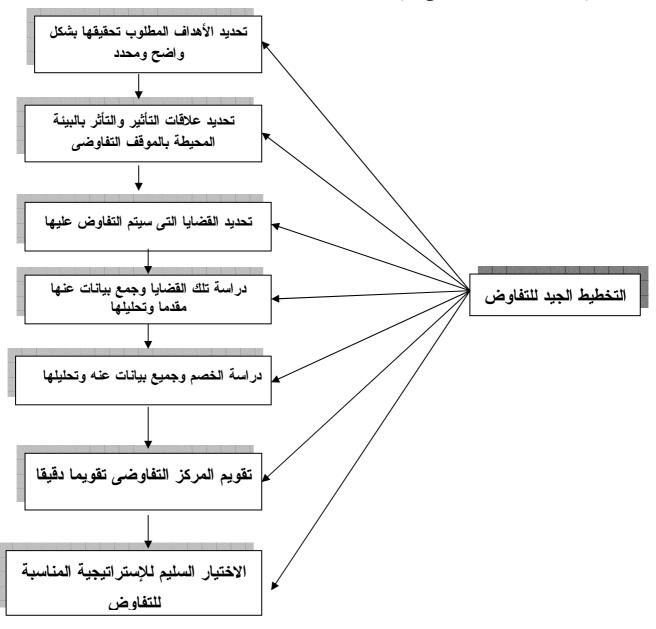
برنامج الدرجة الممتازة

برامج الإدارة العليا

5- مراحل عملية التفاوض

1/5 الإعداد الجيد للتفاوض: -

وذلك من خلال التخطيط للتفاوض وأيضا اختيار الفريق المفاوض وتحديد اللغة والمكان المناسب للتفاوض وتدريب المفاوضين 0وفيما يلى نعرض شكلا توضيحيا للتخطيط الجيد للتفاوض:



34

2/5 الإستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها: -

فكل موقف يتطلب إستراتيجية معينة وكل إستراتيجية لها التكتيكات الخاصة بها 0

3/5 الاستخدام الذكى للتوقيت :-

فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك نصفين فهو قيد مفروض على كل مفاوض وعليه التعامل معــه بذكاء

فيعرف متى يتحدث، متى يتوقف، متى يهاجم، متى يتساهل

4/5 توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:-

فالمفاوض الناجح هو الذي يحدد الهدف من أسئلته بدقة وتوظيفها بالشكل الذي يدعم موقفه وينمي فرص

تحقيق أهدافه التفاوضية .

5/5 الاستشارة والوساطة: -

فكثيرا ما يتطلب الموقف التفاوض مع طرف ثالث لمعاونة المفاوضين على تسوية ما بينهم من خلاف 0

6/5 خصائص المفاوض ومهاراته: -

فالمفاوض الماهر يتحلى بقدرات ومهارات خاصة وتختلف بالضرورة من موقف Yخر Y

7/5 العلاقات بين الأطراف المتفاوضة: -

تتأثر المفاوضات إلى حد كبير بالعلاقات فيما بين أطراف العلاقة التفاوضية وبما يسودها من ود أو تأثر

ومن ثم ينعكس ذلك على استمرار المفاوضات أو انقطاعها

8/5 العناية بصياغة الاتفاقات والعقود: -

فالصياغة السليمة يترتب عليها عدم حدوث مشاكل أثناء تنفيذها 0

5 /9 الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال 0

6- مبادئ التفاوض الفعال

1/6 مبدأ القدرة الذاتية للمفاوض ومدى تناسبها مع الموقف التفاوضى 1/6

0 مبدأ المنفعة مبدأ

35

التفكير الإستراتيجي

3/6 مبدأ الالتزام أى التزام كل طرف فى تحقيق الأهداف التى يمثلها والتزامه بما يتم التوصل إليه من اتفاقات

ناتجة عن هذا التفاوض 0

4/6 مبدأ العلاقات التفاوضية ويظهر في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة

مستمرة أو لاحقة بينهم 0

7- إستراتيجيات التفاوض

الإستراتيجية: -

هى الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامه يتم الالتزام بها في التعامل ، فهى بذلك تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية ، فهى نوع من التخطيط لوضع خطط وبرامج العمل للأهداف بعيدة المدى 0

أما التكتيك : -

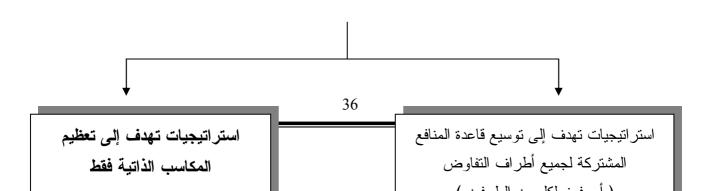
فهو التخطيط للتنفيذ وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية ويتطلب ذلك: -

- تحديد أهداف جزئية أو مرحلية 0
 - تحدید برامج زمنیة للتنفیذ 0
- فهو عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقاً وهو الاستراتيجية ، وكل إسـتراتيجية لهـا التكتيكات الخاصة بها 0

ويمكن تصنيف الإستراتيجية الممكن استخدامها للمفاوض طبقاً لأسس مختلفة هي: -

1/7 طبقا للنتائج المطلوب تحقيقها (ماذا؟)

هناك نوعان من الاستراتيجيات ولكل منهما التكتيكات الخاصة به:-



علاقات الفوز والخسارة

خسارة	فوز	الخصم المفاوض
(2) فوز / خسارة	(1) فوز / فوز	فوز
(4) خسارة / خسارة	(3) خسارة / فوز	خسارة

1/1/7 بالنسبة للتكتيكات المتعلقة بإستراتيجيات توسيع قاعدة المنافع المشتركة والتي من أهمها -1

طلب استراحة: (لمراجعة الموقف وإعادة الحسابات الخاصة بجوانب الموضوع) 0

تحديد مواعيد نهائية للتفاوض: بشرط عدم عرضها بشكل يشوبه التهديد مثل آمل أن نتفق قبل ميعاد طائرتي و هو السابعة مساءً 0

كشف الحقائق كاملة: بهدف عرض النوايا الحسنة للمكسب لكلا الطرفين

-2/1/7 بالنسبة للتكتيكات المتعلقة باستراتيجيات تعظيم المكاسب الذاتية فقط والتي من أهمها -1/7

من خلال إعطاء الانطباع بسلوك معين ثم التصرف عكس ذلك 0

إذا كانت قضية السعر تهم الخصم في المقام الأول بينما يهم المفاوض ميعاد التسليم فان المفاوض يركز المناقشة على السعر وأسلوب سداد الثمن ليصرف نظر الخصم عن قضية ميعاد التسليم فلا تلقى عنايته ويحقق المفاوض فيها ما يريد ، ولكن هذا التكتيك يتطلب مهارة خاصة من المفاوض لأنه إذا شعر الخصيم بخداع المفاوض فإنه سيسعى إلى الانتقام 0

الصقر والحمامة

ينصح دائما في فريق التفاوض المكون من شخصين أو أكثر أن يكون أحدهما حاد الطبع (الصقر) والآخر مسالم (الحمامة) ولنجاح هذا التكتيك فإن الأمر يتطلب فريق متعاون جدا من شخصين كل منهما له دوره المحدد مع عدم تعقيد الأدوار 0

تحويل الاعتراض إلى إيجاب

من خلال تلقى العبارات المتشددة والسلبية من الطرف الآخر وإعادتها ثانية له في صورة ســؤال ، V يمكنه الرد عليه سوى بنعم V

مستسال

بفرض أن العبارات المتشددة كانت (لن ادفع هذا السعر) فيكون السؤال المضاد: هل أنا على حق في الاعتقاد بأنكم لن تدفعوا هذا السعر تحت أي ظرف من الظروف فتكون إجابته نعم س: وإن السعر عال جداً بالنسبة لكم ؟

ج:نعم

س: وان مستوى الجودة ليس بالدرجة الكافية لتدفعوا هذا السعر ؟

ج: نعم

س: وانه يجب زيادة مستوى الجودة لكي يمكنكم قبول هذا السعر ؟

ج: نعم

وهكذا يرتبط هذا التكتيك بشخصية المفاوض 0

2/7 طبقاً لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الإستراتيجية (متى؟)

أساس نجاح هذه الاستراتيجيات هو حسن التوقيت في: -

- بدء الكلام أو التوقف عنه 0
- الانسحاب الحقيقى أو الظاهرى 0
 - التراجع أو الهجوم 0

- طرح البدائل أو الاقتراحات المضادة 0
- التقدم برأى جديد أو إدخال عنصر جديد في الموقف 0
 - وأهم التكتيكات المتعلقة بتلك الاستراتيجية هي : -

1/2/7 التسويف: وشعارها: -

" بالصبر تبلغ ما تريد " أجل الإجابة - اصمت - لا تقلق ، لا تقدم تناز لا بسرعة - فكر على مهلك لتحصل على ما تريد

ويجب على المفاوض أن: -

- يدقق في توقيتات كلامه وتوقفه عن الكلام 0
- الإصغاء باهتمام للطرف الآخر وعدم السرعة في الكلام 0
- الحرص في تقديم التنازلات فالمسارعة في ذلك تشجع الخصم على طلب المزيد وينعكس هذا سلبياً على سلوكه من وجهة نظر المفاوض 0

2/2/7 المفاجأة : -

فالتقدم بفكرة جديدة يمكن أن يحدث اختلالا في ترتيبات الخصم وحساباته بما ينعكس على المزايا التى يحصل عليها المفاوض 0

- : مثال ذلك

زيارة الرئيس انو السادات إلى القدس فى 1977 والتى كانت مفاجأة كاملة لإسرائيل والعالم كله أحدثت تحولا مفاجئا فى الموقف بأسلوب الصدمات الكهربائية ولو تم استثمار هذه الصدمة جيدا لامكن انجاز مباحثات السلام فى وقت قصير جداً

3/2/7 الكر والقر: -

الشعار هنا هو إمكانية التحرك في أي اتجاه أو السيارة تتحرك في كل الاتجاهات 0 ويعنى ذلك أن المفاوض يتحرك للمواجهة أو للتراجع ويتشدد أو يتساهل ويدافع عن طلباته أو يتنازل عنها حسب سير المفاوضات ، وحسب تقويمه لديناميكية علاقات القوة على مائدة المفاوضات (المحافظة على شعرة معاوية) 0

3/7 طبقا لطابع السلوك التفاوض (كيف؟)

1/3/7 استراتيجيات هجومية / دفاعية:

* الهجومية: -

يكون المفاوض في الغالب عدوانيا ومتشددا ويلجأ إلى تلك الإستراتيجية عندما يكون تقييمه للموقف التفاوضي يشعره بالتفوق أو لعدم حرصه على إتمام المفاوضيات بنجاح 0

* الدفاعية : -

يدرك المفاوض أن موقفه ضعيف نسبياً وبالتالى يهدف إلى تقليل الخسائر إلى ادنى حد ممكن أو إنقاذ مايمكن انقاذه

: استراتیجیات التدرج / استراتیجیات الانجاز مرة و احدة 2/3/7

* استراتيجيات التدرج:-

ويلجاً فيها المفاوض إلى تبين روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيمانا منه بأن هذا أفضل تقييما وخير مثال لذلك شخصية هنرى كيسنجر وزير الخارجية الأمريكي الأسبق

استراتيجيات الانجاز مرة واحدة (الخبطة الواحدة): -

العرب في تعاملهم مع القضية الفلسطينية فإما استردادهم حقوقهم مرة واحدة وإما لا تفاوض و لا صلح و لا اعتراف 0

ومن أهم التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية كيف ؟

المشاركة: -

وشعار هذا التكتيك نحن معاً أو نحن أصدقاء وحتى ينجح هذا التكتيك لابد من توافر حد ادنى من السياسات أو المبادئ العليا الحاكمة لسلوك الطرفين والمشتركة بينهما وفيها يقوم المفاوض بالتركيز على بيان أوجه المعاونة والمساعدة التى يستطيع تقديمها للطرف الآخر تشجيعا للطرف الآخر على المبادلة بتنازلات ومعاونات من جانبه 0

ما يقدمه العريس عن مدى التزامه بتنفيذ تعهداته فى الحصول على الشقة اللائقة والسيارة المناسبة والأجهزة المنزلية من اجل تهيئه بيت زوجية مناسب له مع عروسه وذلك عندما يطلب بعض المعونات والتنازلات من العروس 0

المساهمة:-

(شيلنى وأشيلك)

التفكير الإستراتيجي

منتصف الطريق (نقسم البلد نصفين)

ويستعان بهذا التكتيك عندما يكون هناك اختلاف حاد في المفاوضات بين البائع والمشترى التدرج (خطوة خطوة)

ومن التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية التعاون:

- تبادل الاقتراحات 0
- تقديم حلول للمشكلات القائمة طالما أنها تعوق الاتفاق 0
- توثيق الكلام (كن جاهزاً) أى تدعيم ملف التفاوض بالوثائق 0

ومن التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تفادى النزاع:

* ادر خدك الأيسر وسجلها نقطة: -

عندما يكون الخصم قد اخذ موقفا صلبا ومتشبثا برأيه ويستطيع المفاوض أن يتجاوب معه دون خسارة كبيرة 0

عندما يحتدم الخلاف بين المفاوض والخصم و لا يبدو في الأفق اقتراب من الحل ومنعا لقطع المفاوضات نهائيا

نعم 00 ولكن 000ثم نعم: -

والمقصود هنا هو أن تستسلم مع المحافظة على ماء الوجه حيث يبدو أو لا أنك تتحفظ ولكن في النهاية توافق على وجهه نظر الخصم تفاديا للنزاع 0

ومن التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية مواجهة النزاع: -

- * الرجوع للحقائق وتأبيد موقفك بالمستندات 0
 - * التمسك بالموقف مع استمرار الضغط 0
 - * التهديد المباشر 0

41

^{*} اقتراح الاستعانة بوسيط:-

ومن التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية الدفاعية : -

- * التراجع 0
- * المقايضة 0
- اشتر بعض الوقت (لكسب الوقت لحين تغير المركز التفاوض النسبي أو لحين استشارة الرؤساء) 0

استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

تكتيكات كل استراتيجية	نوع الإستراتيجية	تصنيف الإستراتيجية
* طلب استراحة		طبقا للناتج المطلوب
* تحديد مواعيد نهائية	1- توسيع قاعدة المنافع المشتركة	تحقيقه
* كشف الحقائق كاملة		(ماذا)
* الخداع	2- تعظيم المكاسب الذاتية	

التفكير الإستراتيجي

التفكير الإستراتيجي		
* الصقر والحمامة		
* تحويل الاعتراضات إلى ايجابيات		
* التسويف		طبقا لتوقيت
* المفاجأة		الإستراتيجية
* الكر والفر		(متی)
* المشاركة	(1) الهجومية	
* المساهمة	(2) التدرج / الانجاز مرة واحدة	
* منتصف الطريق		
* تبادل الاقتراحات		
* تقديم حلول للمشاكل القائمة	(3) التعاون	
* توثيق الكلام (كن جاهزا)		
* ادر خدك الأيسر وسجلها نقطة		4 + H - 11 + 12 t
* اقتراح الاستعانة بوسيط	(4) تفادى النزاع	طبقاً لطابع السلوك التفاوض
* نعم 00ولكن 00 ثم نعم		،و (کیف)
* تأييد الموقف بالمستندات		(, ,
* التمسك بالموقف مع استمرار	(5) مواجهة النزاع	
الضغط		
* التهديد المباشر		
* التراجع		
*المقايضة	(6) الدفاعية	
*اشتر بعض الوقت		

8- مهارات التفاوض

التفكير الإستراتيجي

تتوقف فعالية المفاوض فى ممارسته لعملية التفاوض على مدى إلمامه بالمهارات الأساسية للتفاوض إلى جانب المفاهيم والمعلومات الأساسية للتفاوض وتتنوع تلك المهارات التى ينبغى توافرها فى رئيس وأعضاء فريق التفاوض وتتباين الأهمية ودرجة الحاجة لها وفقاً للمراحل المختلفة للعملية التفاوضية وتوضح المصفوفة التالية المهارات المطلوبة لكل مراحل أو الموقف الأخرى 0

مصفوفة المهارات المطلوبة خلال عملية التفاوض

العمل	معالجة	الإستراتيجية	الاتصال	التحليل	المهارة
فى الفريق	الاعتراضات				المرحكة
*		*	*	*	الإعداد
*			*		الافتتاح
*	*	*	*		الجلسات التمهيدية
*	*	*	*	*	جلسات التفاوض
			*	*	الاتفاق / العقد
	*		*		مابعد التفاوض (التنفيذ)

وحدد حاجاتك وطموحاتك والحد الأدنى والأقصى الذى تقبله فى التفاوض

وحدد الحد الأدنى والأعلى الذى يمكن أن يقبله وكيفية التأثير على اتجاهاته مع الحفاظ على ماء

الوجه

وتذكر أن عدد التنازلات التي تكون مستعدا للقيام

بها

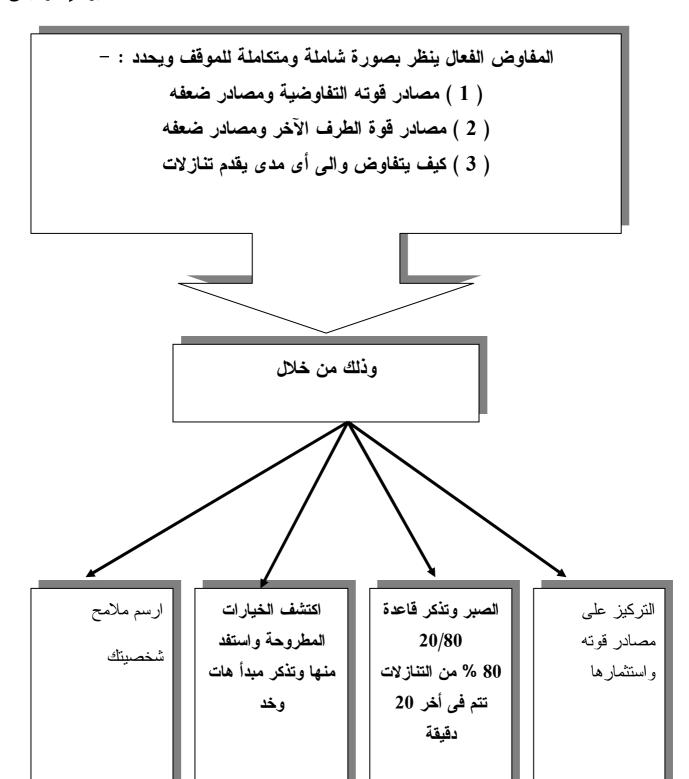
يجب أن تتناسب مع تناز لات الخصم بصورة مستمرة سواء لك أو لخصمك

إذا لم يوجد حل الستمرار التفاوض فقد يلجأ جديدة لم تكن الإدخال قضايا مطروحة وتمثل مصالح مشتركة للطرفين

ولا تعلن لخصمك سعرك التحفظي

التفكير الإستراتيجي





قائمة المراجع

1992 ، المدير والتحديات المعاصرة ، د/ ثابت عبد الرحمن إدريس ، مكتبة عين شمس ، 1992

.

- 0 1998 ادارة العقل ، د/ جيلان بتلر ، د/ تونى هوب ، مكتبة جرير -2
- 3 صحة المديرين ، بين الضغط والضبط ، د/ روبرت س . اليوت ، ترجمة علا احمد صالح ،

سلسلة إصدارات بميك ، 1998 .

- 4 ضغط العمل طريقك للنجاح، تأليف. بتيرها نسون ، مكتبة جرير 1998 .
- 5 أسرار قادة التميز . د/ إبراهيم الفقى ، سلسلة إصدارات بميك ، 1996 .
- 6 الإدارة والقيادة الذات ، إننى كما تفكر ، دافيد ريتون ، تيم كاميرون ،إصدارات بميك إشراف د/ عبد الرحمن توفيق ، 2001.

التفكير الإستراتيجي