

محاضرات تعاقب وتفاوض 1 و2 بشكل سريري

- **عملية التفاوض**: نوع من الحوار او تبادل الاقتراحات بين طرفين واكثر للوصول لاتفاق يؤدي لحسم قضيه او قضايا نزاعيه بينهم او بينهما.

- **يقوم على ركنين اساسيين** - وجود مصلحة مشتركة - وجود قضيه نزاعيه او اكثر.

- **تتضمن عملية التفاوض اشكال مختلفه من السلوك الانساني**: الحوار باكلام في مقدمتها ثم: - الاشارات - التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات - التجهيزات المؤديه لجلسه مفاوضات او مواكبه لها - المؤثرات الممكن استخدامها بطريقه مباشره او غير مباشره لتوجيه سير المفاوضات.

- **التفاوض** - :1 عملية يتفاعل من خلالها طرفان او اكثر يعتقدون بوجود مصالح مشتركة ومتداخله بشكل يقتضي الاتصال بينهم سعيا لتضييق هوة الاختلاف وتوسعه مجال الالتقاء والاشترارك بينهم من خلال الحوار والمناقشه الاقناع والحجه بغرض الوصول لاتفاق مقبول للطرفين.

- **التفاوض** :2 عملية يحاول المتفاوضون من خلالها التوصل لقواعد وشروط تتعلق بما يريد كل طرف من الاخر بحيث يعمل على تهينه الاجواء وتقريب وجهات النظر للوصول لحلول مقبوله لدى طرفي النزاع(قد تكون الحلول خالصه وقد تكون وسطيه).

- **التفاوض يختص بما يلي** - موقف نزاع او صراع - عملية حركيه مستمره يسعى فيها كل طرف لمصلحته - سلوك طبيعي لدى الافراد والجماعات - سلوك هادف للتوصل لاتفاق مرض - اداة للحوار لحل المشكلات.

- **التفاوض يجمع بين صفتي العلم والفن** - : لارتباطه الوثيق بالمعارف والعلوم كالادارة والاقتصاد والمنطق - وفن لارتباطه بالفنون والمهارات تتعلق بالاصغاء والاستماع والاتصال والاقناع والتحاور والاستشارات وغيرها.

- **الحاجة للتفاوض تنشأ** - : على مستوى المنظمات باختلاف انواعها - على المستوى الدولي بين الدول - على

المستوى الدولي بين المنظمات - على المستوى الشخصي بالحياه العاديه - على مستوى الفرد ونفسه.

- **هناك توافق بين التفاوض والوساطة والمساومة والتحكيم كصور للسلوك المتعلق بفرض النزاعات**.

- **الفرق بين التفاوض والمساومة**: يتشابه التفاوض مع المساومه حد ميل البعض استخدام اللفظين بمهتي واحد

(التفاوض عملية اشمل , المساومة جزء من التفاوض فهي تبادل التنازلات بين الاطراف وهي جوهر عملية التفاوض).

- **الفرق بين التفاوض والوساطة والتحكيم** - **التفاوض**: مواجهه وحوار مباشر بين الاطراف - **الوساطة**: دخول طرف

تخر بين اطراف النزاع للوصول لحلول مرضيه للجميع - **التحكيم**: دخول طرف اخر(حكم) بين اطراف النزاع للتوصل لحل ملزم لجميع الاطراف وهو احد الاشكال القانونيه للفصل بين النزاعات.

- **اذن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فف النزاع تستخدم جميعا في اطار عملية التفاوض الاكثر**

شمو لا

- **خصائص عملية التفاوض** - :اداه لفض النزاع يعتبر استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة - عملية اجتماعيه معقده تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعيه وتتأثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها - عملية تتأثر بشخصيات المتفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم - يتأثر التفاوض باعتبارات(توقعات الخصم وتقدير المتفاوض لسلوك الخصم والعلاقات السابقه واللاحقه والعادات واللغه المساعده...) - يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض باعتبارات خارجه عن طاوله المفاوضات - التفاوض علم وفن بنفس الوقت - يركز المتفاوض بكثير من الاحيان على ميتحقق بالاجل القصير مقارنة بالطويل لان: (-) الاهداف القصيره اكثر وضوح وتحديد - الاهداف الطويله اكثر غموض وعموميه - كفاءة المتفاوض غالبا ماتقاس بما حققه فعليا من انجازات.)

- **محددات نجاح التفاوض** - 1: **الاعداد الجيد للتفاوض يشمل** تحديد الاهداف-تحديد طبيعه وتأثير الظروف المحيطه-

تحديد القضايا المتفاوض عليها- اختيار الفريق المتفاوض- تحديد اللغه التي سيتم استخدامها- اختيار مكان التفاوض- تدريب المتفاوضين.)

2- **الاستراتيجيه المستخدمه والتكتيكات المصاحبه لها**: الاستراتيجيه المناسبه في موقف معين قد لاتكون مناسبه عالاطلاق بموقف اخر وان التكتيك الذي ثبت نجاحه مع طرف معين قد يفشل مع الاخر.

3- **الاستخدام الذكي للتوقيت**: التوقيت قيد مفروض على كل مفاوض والتوقيت المناسب مهم جدا: متى نتشدد؟ متى نتساهل؟ متى نضيع الوقت؟ متى نطرح بديلا؟ متى نتمسك بالموقف؟

4- **توظيف الاسئله لخدمه المفاوض**: اذا استطعت ان تسأل السؤال المناسب تكون قطعت نصف المسافه التي تريد - **للاسئله وظائف عديدة منها** - :الحصول عالمعلومات- تأكيد المعلومات- ابداء الاستغراب والاستياء والاستنكار-

استدراج الطرف الاخر- تضييع الوقت- تميع الموقف- اعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه- تغيير مجرى الحديث- اثاره الخصم- محاصرته بركن ضيق اثناء المفاوضات.

5- **الاستشارة والوساطة والتحكيم**: الاستشاره يلجا اليها المتفاوض لطلب رأي خارجي في القضيه.

- 6- **خصائص المفاوض ومهاراته**: اكثر العوامل بريقا في التفاوض واكثر اهمية.
- 7- **العلاقات بين الاطراف المتفاوضة**: تتأثر المفاوضات بالعلاقات بين الاطراف ومايسودها من ود وتوتر.
- 8- **العناية بصياغة العقود والاتفاقات**: الاختيار غير الدقيق للافظ او الصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقات والعقود مشكله كبيره.
- 9- **الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه** -10 **مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات** : قوة النفاوضين النسبية هامه جدا بحسم المفاوضات (لا بد من التفرقه بين القوة الموضوعيه والقوة المدركة) التي يخلقها المفاوض بذهن الخصم.

=====

- **عناصر عملية التفاوض-1** - : **الموقف التفاوضي**: موقف ديناميكي قائم على الحركة والفعل ورد الفعل ايجابا وسلبا تأثرا وتأثيرا فهو موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمؤامه مع المتغيرات.
- **يشتمل الموقف التفاوضي على عناصر منها** - : **الترباط**: ان يصير الموقف التفاوضي كلا مترابط وان كان سهل الوصول لجزئياته - **التركيب**: يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها ضمن اطارها الجزئي - **امكانيه التميز**: امكانيه التعرف عالموقف التفاوضي وتمييزه دونما غموض لو فقد لبعده من ابعاده ومعالمه - **الاتساع الزمني والمكاني**: يتعلق الامر بالمرحلة التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي المعني بالتفاوض - **التعقيد**: الموقف التفاوضي معقد بطبيعته تتفاعل عوامله الداخليه بحيث يتشكل الموقف التفاوضي نتيجة لذلك - **الغموض**: دائرة الشك المحيطه بالموقف خاصه حول النوايا ودوافع الطرف الاخر يسعى المفاوض للتقليل منها
- 2- **اطراف التفاوض**: يمكن تقسيم اطراف التفاوض الى : **اطراف مباشره**: الاطراف التي تجلس الى طاولة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض - **اطراف غير مباشره**: هي القوى الضاغطة لاعتبارات المصلح هاو التي لها علاقه بعملية التفاوض.
- 3- **القضية التفاوضية**: قد تكون القضية انسانيه عامه او شخصيه او اقتصاد او سياسه وغيرها.
- 4- **الهدف التفاوضي**: بموجبه يتم قياس وتقييم مدى تقدم الجهود التفاوضيه (يقسم الى هدف تفاوضي نهائي او عام الى اهداف مرحليه وجزئيه تبعا لمدى اهمية كل منها ودى اتصالها بتحقيق الهدف النهائي).
- **جوانب ضمنيه يمكن ادراجها من ضمن العناصر** - : توافر الاراده للطرفين بحيث لايفرض التفاوض بل بالقناعه بانه نابع منهم - الاعتقاد بان التفاوض هو افضل الوسائل المتاحة للوصول لحل مقبول - الحوار الهادف بحيث يكون ضمن اطار مشترك يحفز على التوصل لاتفاق مرض ومقبول للاطراف.
- **مبادئ عامه للتفاوض الفعال-1**: **مبدأ الالتزام**: التزام كل طرف بتحقيق اهداف جهته التي يمثلها والتزامه بتنفيذ الاتفاق مع الطرف الاخر 2- **مبدأ المصلحه والمنفعه**: يفترض وجود منفعه ومصلحه لاطراف التفاوض لم يكن ليستمر لولا توافر هذا الشروط حتى لو تعلق الامر فقط بتقليل الاضرار والخسائر وانقاذ مايمكن انقاذه 3- **مبدأ العلاقه المتبادله**: لايمكن ان يكون التفاوض من جهه واحده ولكن العلاقات المزدوجه والتبادليه بين اطراف التفاوض باستمرار وجود مصالح مشتركه انبه ولاحقه 4- **مبدأ القدره الذاتيه عالحوار والتفاوض**: مدى قدرة المفاوض على فهم الخصم وتفهمه لطبيعته السلوك الانساني ومقدرته على قياده الحوار والتاثير والاقناع والاستماع) الامر يتعلق بمدى تناسب قدرته مع الموقف التفاوضي).
- **مقومات وشروط التفاوض** -1: **القوة التفاوضية**: ترتبط بالحدود الممنوحه للشخص المفاوض واطار الحركة المسموح به بحدود وسلطه التفويض المخولين له ويتحدد له ايضا الاطار الذي يجب الا يتم اختراقه بما يتعلق بالقضيه (ضمن هذا الاطار يجب ان يتمتع المفاوض بمجموع من السمات والخصائص عالمستوى الشخصي والاجتماعي والسلوكي) 2- **قاعدة المعلومات**: تستند لها اطراف التفاوض وتشكل هذه القاعده اهداف التفاوض النهائيه ولمرحليه ووسائل الدعم والمعلومات الفعلية والاحتماليه وابعاد البيئه المحيطه والاطراف المشاركين والوفود وتكوينهم العلمي والثقافي ووضعهم الوظيفي وحدود سلطتهم ومصدرها وصفاتهم الشخصيه والاجتماعيه واتجاهاتهم. 3- **القدرة التفاوضية**: تنصرف الى كفاءه وصلاحيه فريق المفاوضين ومهاراتهم والاختيار الجيد للفريق وتجانسه وانسجامه وتحفيزه ومتابعه اداءه وتطورة 4- **الإرادة المشتركة لاطراف التفاوض للوصول لاتفاق** كلي او جزئي وتعتمد على المصالح المشتركة والاستعداد الداخلي لتقبل ماسيصل اليه التفاوض حتى وان كان هناك خسائر مادام يحقق المصلحه المشتركة 5- **توفير المناخ المناسب**: امرين اساسيين: 1- **القضية التفاوضية** ومدى اهميتها ودرجة حرارتها تنعكس على علاقتها بالمشاركة بعملية التفاوض وفعاليتها فكلما زادت سخونتها زاد الاهتمام 2- **توازن المصالح التفاوضية**: حتى تكون النتائج اكثر استقرارا وتقبل وعداله واحترام والا اكتسب الامر طابع الاستسلام والظلم لاحد الطرفين.
- **معوقات التفاوض**: تباين الادراك بين الافراد-قصور المفاوض ببعض المهارات الاساسيه كمهارات التحدث والكتابة والقراءة والتفكير المنطقي- تشويه المعلومات بقصد وغير قصد- سوء العلاقات بين المفاوض وجماعته وبين الاطراف الاخرى- اتجاهات سلبية لدى المفاوض كالانطواء والمبالغه والشعور بمعرفه كل شي والمكابهه عند الخطا.
- **معوقات تنظيميه**: - عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاص والمسؤوليات- عدم كفاءه الهيكل التنظيمي القائم من

حيث المستويات الادارية التي يمر بها المفاوض- عدم وجود ادارة للمعلومات والبيانات- عدم الاستقرار التنظيمي والتخصصي- القصور بربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
-معلومات بينية: اللغة ومدلولات اللفظ-الموقع الجغرافي ومشكلات التواصل -عدم كفاية ادوات الاتصال-التأثيرات البينية السلبية ذات الطبعه المختلفه.

و 4 بشكل سريع

- عملية التفاوض عملية هادفه وممنهجه لايجب ان تترك لاعتبارات الصدفة او التعويل على اخطاء الاطراف**
- اهداف وخصائص عملية التفاوض-1:اهداف الاعداد لعملية التفاوض-** :التجهيز المسبق والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح استناد لتحليل الموقف – الاستخدام المرن لكل العناصر المتاحة بحدود القيود المفروضة عالموقف واستثمار الفرص المتاحة – التنبؤ بالصعوبات وتطوير البدائل الممكنة للتغلب عليها – توضيح الرؤيه لجميع عناصر الموقف امام المفاوض بشكل شمولي للاختيار السليم للاستراتيجيات والتكتيكات.
- 2-الخصائص المميزة لاعداد المرحله - :الاعداد لعملية التفاوض :**عملية تخطيطيه تتمتع بخصائص التخطيط والاسس والمقومات والمراحل والاهميه والمرونه – ليس نشاط سابق للتفاوض الفعلي فحسب بل عملية مستمره قبله وانيه ومستمره اخذا بالاعتبار الطواريء والتعديلات – يستند المفاوض لتوافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي -**يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في ان واحد لعملية التفاوض :** **الاول :** التنبؤ بالمتغيرات- **الثاني :** الاستعداد لمواجهة تلك المتغيرات والتاثير بمسارها – لايفرد بالاعداد لعملية التفاوض من سيقومون بالتفاوض الفعلي وانما تتوسع دائرة المشاركة لرفع الكفاءة.
- الجوانب الاساسيه لعملية التفاوض - 1: الخطوات - :**تحديد الاهداف – تحديد الفرص والقيود –تحديد القضايا – الدراسة وتجهيز البيانات والمعلومات- تقييم المركز التفاوضي وتحديد الموقف- تحديد الاستراتيجيات والتكتيكيه البديله- اختيار الفريق التفاوضي-تحديد الاجنده – اختيار لغه التفاوض- تحديد المكان- ترتيبات الاتصال بالطرف الاخر- الاستعداد والجلسه الاولى- تحديد سيناريوهات بديله للمناقشه والحوار.
- 2-التتابع والتزامن والتكرار بخطوات الاعداد.**
- خطوات الاعداد لعملية التفاوض :**
- 1-تحديد الاهداف :** تقسيمها الى اساسيه وفرعيه مع وضع بدائل للاهداف علما ان التحديد المبدي قابل للمراجعه والتعديل.
- خصائص الاهداف التفاوضيه :**الوضوح- الواقعيه- المرونه- اقتناع المفاوض بها – القابليه للقياس – السريه.
-يجب التاكيد على انه لايجب اعلام الطرف الاخر بكل ماتسعي لتحقيقه لان- :لتحقيق اكثر مما نامل – حتى لانضعف مركزنا التفاوضي – لاتاحه المرونه بادارة المفاوضات دون معرفه الطرف الاخر لما نهدف اليه.
- 2-تحديد الفرص والقيود :**من مصادر القيود- **القيود الماليه:**الاعتمادات الماليه والمركز المالي للمنظمة – **القيود القانونيه :**اشتراطات القواعد والقوانين(قوانين التجاره والجمارك والنقد والقرض والصفقات والاعتمادات والتمويل –) **القيود الزمنيه:**عامل الزمن وارتباطه بنجاح المفاوضات – القيود الفنيه(المواصفات الفنيه لموضوع التفاوض ومواصفات التشغيل وتكاليف الفرص البديله- **القيود البشريه :**كافه الاعتبارات ذات الصله بالعنصر البشري والمهارات والكفاءات والتكاليف المرتبط هبها – القيود **الاستراتيجيه :**تتعلق بجوانب غير محسومه بشكل اساسي كأن ترغب المنظمة باستمرار العلاقه مع المورد بغض النظر عن الشروط والاستعداد للتضحية في الاجل القصير كتحرك تكتيكي للحصول على مكاسب استراتيجيه بالاجل الطويل.
- 3-تحديد القضايا التفاوضيه4: جوانب اساسيه لتحديد قضايا التفاوض :** نطاق القضيه – مدى فصل وربط القضايا(المدخل الترابطي يسهل عليه تبادل التنازلات والمدخل المستقل يقلل من مرونة الطرفين)-مدى المرونه بالقضايا – تسلسل خطوات تحديد القضايا:أي انه كقاعده عامه.
- 4-الدراسه والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق :**جانين رئيسين- :جميع وتحليل البيانات(المتعلقه بالمنظمة وبالطرف الاخر والظروف المحيطه)واستخلاص الافتراضات والنتائج والحقائق – تجهيز الوثائق المدعومه لما تم التوصل اليه من استنتاجات او ماسيتم طرحه من اراء او حقائق.
- 5-تقييم المركز التفاوضي وتحديد المواقف :**يتعلق بتحديد المركز التفاوضي للمنظمة بالنسبه لمفوضها (المركز الرئيسي يتاثر بجمله عوامل كالموارد المتاحة ومهارات المفاوضين ومدى اعتماده احد الاطراف الاخر)استناد الى ذلك يتم تحديد المواقف والاستراتيجيات.
- 6-تحديد الاستراتيجيات البديله والتكتيكات :**استراتيجيات التفاوض :المسار الذي يتبعه المفاوض على طاولة

المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية يستهدف تحقيقها -**التكتيكات**: تحركات قصيرة المدى تأتي في اتجاهات مختلفة وذات صبغة تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية.

7- **اختيار المفاوض والفريق التفاوضي**: ابرز مواصفات المفاوض الناجح: تمتعه بقدر مناسب من الذكاء – تمتعه بسرعه التصرف – اتقان الاستماع والحديث-سرعه الملاحظه-القدرة على التحليل- النضج والجلد والصبر والعزيمة-اتقان اللغة التي سيتم بها التفاوض.

يجب المفاضله مابين الفرد والفريق تبعاً لطبيعته القضيه وظروف التفاوض(مزايا الفرد عيوب للفريق التفاوضي والعكس صحيح.)

مزايا المفاوض الفرد-: سرعة انجاز المفاوضات والبث بها- التحديد الواضح للمسؤوليات- عدم اضعاف المركز التفاوضي بوجود خلافات بين الاعضاء- امكانيه الحصول على تنازلات فوريه بين الطرفين بشكل اكثر توازن.
مزايا الفريق المفاوض-: تكامل القدرات والمهارت - اعطاء مرونة اكبر للعملية – امكانية تصحيح الاخطاء خاصه التعبيرية والتاكيد على دلالة الالفاظ- زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصي- استخدام جبهه موسعه امام الطرف الاخر- استخدام تكتيك العضو المتشدد والمتساهل – امكانيه تاجيل الالتزام بموقف ما بحجه استشارة الزملاء.
8- **تحديد اجندة التفاوض**: تعبر عن فكر واستراتيجية المفاوض -تمثل الترجمة العملية لسيناريو المفاوضات الذي يتصوره فهي تنبثق من افتراضات ومواقف اعداء- ان يكون هناك اتفاق بين الطرفين علاجندته ويمكن ان يصبح الاتفاق بحد ذاته على الاجندته قضيه تفاوض.

بدائل لوضع اجندة التفاوض-1: البدء بالقضيه الاساسيه: لان حلها يسهل تلقائياً حل القضايا الثانويه وحتى لو لم تحل فان التنازلات بشأنها تكون ايسر واقل تكلفه 2 **-البدء بالقضيه الثانويه**: لتأجيل المواجهه بعض الشيء من خلال تقديم تنازلات بشأنها كسب ثقة الطرف الاخر 3 **-وضع اسس وشروط عامه يتم الاتفاق عليها باعتبارها الحاكمه للتفاوض**: تنتقل المفاوضات الى التفاصيل التنفيذي بان يتم الاتفاق على تنسيق السياسات التسويقيه بين الشركتين ثم تبدأ المفاوضات بالتفاصيل التنفيذي. 4 **-تقسيم قضايا التفاوض الى مجموعات نوعيه متخصصه ومتجانسه**: تصنيف قضايا التفاوض تبعاً للجوانب الفنيه والتسويقيه والقانونيه للمشروع كل على حده

9- **اختيار لغة التفاوض**: اذا اختلفت لغات المتفاوضين – يتعين على اختيار المترجم حسن الاختيار ومراعاة الامانه والحياديه- يجب على المفاوض اتقان اللغة لما يترتب عكس من نتائج عكسيه واثار نفسيه سلبية عليه.
10- **تحديد مكان التفاوض وتجهيزه**: يتحدد اهميته بالمفاوضات الدوليه بصفه خاصه فهل من الافضل ان تسافر للخصم او تدعوه او يكون بمنطقه محايد.

11- **ترتيبات الاتصال** - : ان يقوم بالاتصال شخص على مستوى وظيفي مناسب –الالتزام باللباقه واللباقه بالحديث- ابداء المرونه بالمناقشه مع الحزم عند الضرورة- السعي لخلق صورة ذهنيه للمفاوض لدى الاخرين تدعو للاحترام وكسب الثقة.

12- **الجلسه الافتتاحيه**: البدائل المتاحة لكسر الحواجز وتهينه الاجواء: - البدء بموضوع عام خارج موضوع التفاوض لخلق فرصه لتبادل النقاش- البدء بالاشارة لخير هام او حدث معين ويفضل ارتباطه بموضوع التفاوض – البدء بقصه طريف هاو استرجاع ذكريات ليتم ربطها بموضوع واطراف التفاوض- البدء بابداء ملاحظات ومباديء عامه لاثير اعتراض الطرف الاخر- البدء بتجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها الخصم من التوصل لاتفاق.
13- **تحديد سيناريوهات بديله لخطه المناقشات والحوار**: وضع تصورات بديله لبدايه الجلسه – تحديد واسلوب وطريقه عرض القضايا- توقعات بشأن ردود فعل الخصم وسلوكه – تصورات مرنة وتفصيليه لتسلسل الاحداث اثناء المفاوضات ومتى نصل لنهايتها.

- =====

-استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته:

المفاهيم والمداخل الاساسيه-1: الاستراتيجية: الاطار العام للتحرك والاهداف الاساسيه وترجمته الى سياسات ومباديء عامه يتم الالتزام بها (الاطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسييه)وهو نوع من التخطيط لوضع الخطط والبرامج أي التخطيط للتخطيط.

2- **التكتيك هو** التخطيط للتنفيذ يركز على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل ويتطلب تحديد اهداف جزئيه ومرحليه وبرنامج زمني للتنفيذ (عبارة عن تحركات جزئيه باطار عام محدد مسبقاً وهذه الاطار هو الاستراتيجية)مثل: تغيير الراي العام(تكتيك للتغيير من خلال الحملات الاعلاميه) مثال:انجاز التفقه بسرعه(التهديد بالانسحاب) مثل: تغيير موقف الخصم.

3- **مداخل التفاوض**: **مدخلين اساسيين**: المصلحه المشتركة- مدخل الصراع.

مدخل المصلحه المشتركة: افتراض وجود تكافؤ نسبي بالمراكز التفاوضيه(فيستدعي انتهاز استراتيجيات تقوم على التكامل وتوسيع نطاق المصالح المشتركة).

مدخل الصراع: يقوم على تعارض المصالح والتنازع يسعى كل منهما لتعظيم مكاسبه ويرى انها تتحقق بقدر خسران

الطرف الاخر(استراتيجيه لاستنزاف الخصم واخضاعه).

4- تصنيف استراتيجيات التفاوض - تصنيف وفقا للنتائج المراد تحقيقها- تصنيف طبقا لتوقيت التصرف(متى؟)- تصنيف طبقا لطابع السلوك التفاوضي(كيف؟).

-الاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها: نوعين -1: تهدف لتوسيع قاعدة المنافع المشتركة لمجموع الاطراف له ولمفاوضه(فوز/فوز)

-التكتيكات التنفيذية هذه الاستراتيجية - طلب استراحة لمراجعته الموقف- كشف الحقائق الكامله- عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريق التفاوض - تشكيل مجموعات عمل هامشيه لدراسه وحل المشاكل العالقه- وضع حدود نهائيه لعملية التفاوض -تبادل الهدايا الرمزيه- ماذا لو؟ الاسئلة الاستفساريه

2- استراتيجيات تهدف لتعظيم المكاسب الذاتية لاغير: السعي للحصول على اكبر منافع من الطرف الاخر بغض النظر عما يجنيه الطرف الاخر وربما تعدى للاضرار به (فوز/خساره)مثل: الاستراتيجية التي يتبناها الطرف المنتصر بالمعركة(المفاوضات بين الحلفاء ودول المحور).

-التكتيكات المتعلقة بهذه الاستراتيجية - :الخداع: اعطاء سلوك والتصرف بخلافه-ادعاء نقص السلطه: عندما يقع المفاوض بموقف للتنازل او قبول تضحيه ما يدعي بانه غير مخول باتمام الصفقه.(سلبياته: عدم تقدم المفاوضات حال اعتماده من طرف واحد فقط -).الصقر والحمامه: الصقر الطرف المتشدد والحمامه: المسالمة. يعبر الطرف المتشدد عن طلباته بحزم فتاتي مرحله لايمكنه الانسحاب لحفظ ماء الوجه يتدخل الطرف المسالمة المقترحة للتحرك نحو الاتفاق بما يحقق مصالحه مقترحا الاستعداد للتنازل والتعاون- . . .تحويل الاعتراضات الى ايجاب: تلقي العبارات المتشده والسلبيه من الطرف الاخر وتحويلها بشكل تساؤلات لايمكنه الرد عليها الا بعبارة نعم(الفكره تتعلق باعتراض الاتجاه السليبي بسلسلة من الاجابات بايجاب) والتكتيك المضاد له هو الرد المباشر ما امكن عن السؤال بما يجنب الضغط للحصول على افضل الشروط.

=====