

## محاضرة ٥ ؛ استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

مهارات الإبداع والابتكار : تمر عملية الابتكار بالمراحل التالية:

### المرحلة الأولى : مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة

يعتبر تحديد المشكلة نصف الحل يضاف إليه ادراك المفاوض بوجود مشكلة لذلك فإن الوعي بوجود مشكلة هو امر هام وعندما يتناول المفاوض المشكلة بغرض حلها فإنه يسعى لتجميع أكبر قدر من المعلومات ، وفيما يلي مجموعة من الارشادات التي ترفع قدرتك على الوعي بوجود مشكلة :

- انظر حولك وحاول الا تأخذ الامور على علاتها .
- اسأل رئيسك وزملائك و رؤوسيك ان كان هناك مشكلة.
- قارن أداء عملك بالأداء في عمل يشابهه ولكن في مكان آخر .
- حاول ان تحدد المشكلة بشكل مبدئي.
- حدد العلاقة بين العناصر .
- اقرأ عن الموضوع الذي تشعر فيه بقلق .
- قم بإجراء زيارات لمواقع عمل مشابهة لعملك .
- فكرفي الموضوع بشكل كلي وشامل وغير نمطي .
- انظر الى عناصر المشكلة وحدد ما يسمى المشكل من قريب وبعيد .
- اجمع معلومات كاملة من كل عنصر .

### المرحلة الثانية : مرحلة التأمل وحضانة المشكلة :

هذه المرحلة أكثر غموضا لأنها تتم داخل وحدات المفاوض ولا تترجم الى سلوك ظاهري ، حيث يقوم المفاوض بتطوير الحجم الهائل من المعلومات ليصبح شيئا له معنى كل هذا يتم داخل الانسان دون ان يبدو عليه اي نشاط ظاهري بل يبدو انه شاردا كالذين يحملون احلام يقظة لأنه يفكر بعمق في المشكلة ويستمر المفاوض في التفكير ليل نهار في الموضوع ولا يهدأ له بل حتى يصل الي الحل الذي يرضيه ويمكن اجمال هذه المرحلة بكلمة التحليل .

وهذه بعض النقاط التي تساعد في مرحلة التأمل وحضانة المشكلة وتعطي نتائج مضمونة:

- تمعن في المشكلة وانظر اليها من زوايا كثيرة .
- حاول ان تصوغ المشكلة بعدة طرق .
- افحص نظرة رئيسك و رؤوسيك للمشكلة .
- استمر في القراءة والإطلاع حول المشكلة والتحدث مع الآخرين .
- فكر في المشكلة في وقت ومكان ليس له علاقة بالعمل .
- لا تترك المشكلة تبرد وتفكر فيها باستمرار واطرق الحديد وهو ساخن .
- تقبل ولا ترفض اي افكار جديدة .
- اكتب نظرتك للمشكلة .
- حاول ان تقص المشكلة في شكل قصة .
- اشرح المشكلة من على لسان الآخرين .
- قم بزيارات ممكنة للاماكن ذات العلاقة .
- اعصف بذهنك وذهن الآخرين للحصول على أفكار جديدة .

### المرحلة الثالثة : مرحلة الخلق والالهام ؛ في هذه المرحلة يتحول النشاط الذهني والوجداني الي نشاط او سلوك ظاهري وهذه

المرحلة تمثل بلوغ النهاية وهي في الواقع محصلة تفكير طويل . هذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار .

ويمكن ان يتم جني الثمار او التوصل للأفكار المبتكرة من خلال ما يلي:

- عرض الافكار ( الاقتراحات ) الرئيسية .
- إضافة الافكار الهامة .
- استخدام مفاهيم مباشرة .
- دراسة الحاجات او السبب للأفكار .
- استخدام مفاهيم ضمنية .
- استخدام مفاهيم ضمنية .
- تجديد التركيز على الافكار المطروحة .
- تحديد كيفية التغيير .

### طرق التفكير الابتكاري :

- المدخلات او الكلمات العشوائية - اسلوب دلفي - طريقة المترابطات - القراءة الفعالة - البحث عن البدائل
- الاساليب الجمالية في الابتكار - التركيز - اسلوب تنظيم الذهن - العصف الذهني - التحدي الابتكاري
- اسلوب القبعات الست للتفكير - اثارة الافكار - كتابة افكار الذهن - مروحة المفاهيم - مروحة المفاهيم

### المرحلة الرابعة : مرحلة التأكد والتحقق ؛ وهي المرحلة النهائية للعملية الابداعية وتتضمن فحص وتقييم الافكار الجديدة للتحقق

من صحتها

وهذه هي بعض الاساليب التي من خلالها يمكن معالجة واختبار الافكار الابتكارية :

- انظر الي المستقبل وتوقع النتائج .
- حدد قابلية الفكرة للاختبار .
- قم بتعطيل الافكار اولا بأول لكي تتواءم مع الامكانيات المتاحة .
- عدم التسرع في رفض بعض الافكار .
- حدد العيوب والمشاكل والصعوبات الموجودة في الفكرة وتغلب عليها .
- انتبه الي الافكار الجيدة والتقطها .
- قارن بين الافكار الجديدة والافكار المستخدمة حاليا وقارن بين الافكار الجديدة وبعضها البعض .

### التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر : كيف تنمي مركزك التفاوضي مع رئيسك؟ (كيف تدير رئيسك؟)

فيما يلي الصفات والمهارات الرئيسية التي تمكنك من التفاوض الفعال مع رؤسائك:

- الاصغاء جيدا الي رئيسك - التركيز جيدا لما يقوله رئيسك - الدبلوماسية ( الفطنة واللباقة)
- ارفع من شأن رئيسك - كن ايجابيا متفائلا - لا تخل بالعود
- اعرف رئيسك معرفة جيدة - لا تشغل رئيسك بمشاكلك الخاصة - اذهب مبكرا الي مكان عملك
- لا تقترب من رئيسك اكثر من اللازم - الصدق والصراحة والولاء لرئيسك

المراسلات ودورها في التفاوض : فيما يلي أنواع المرسلات وخصائصها وكيفية التعامل معها وتوظيفها لنجاح التفاوض :

اولا : مراسلات تتعلق بالمعلومات : وهي تستخدم من اجل طلب معلومات او تقديم معلومات وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

- الدخول مباشرة في جوهر الرسالة
- الوضوح والصراحة في موضوع الرسالة

- الابتعاد عم المقدمات التفصيلية  
- ابراز دقيق و موجز حول المطلوب منك  
**خصائصها :**

- معظمها روتينية متكررة يتم اعدادها وفق اطار موحد وعادة يكون لها شكل عام مألوف بين الشركات او المنظمات.  
- بعضها غير روتيني لمعالجة مواقف او قضايا خاصة.

- تعتمد على المدخل المباشر في الصياغة والتحرير ويجب الدخول مباشرة.

**ثانيا : مراسلات بغرض عرض او تقديم المنتج او الخدمة :**

تستخدم بهدف تقديم خدمات ام منتجات الي التغير وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة :

- اتباع المدخل غير المباشر. - التركيز على الحث والاقناع.

- البداية هي التركيز على ما يهدف اليه الطرف الاخر الذي يقدم له الخدمة.

- افتتاحية الرسالة لها تأثير كبير في تهيئة مناخ الاتصال.

- السطور الاولى لا بد ان تخلق نوعا من الود والالفة لتجهيز المرسل اليه لتبني ما تريده.

- لا بد ان تحتوي الرسالة على مغريات غير تقليدية بالنسبة للمرسل اليه.

- يجب ابراز خصائص الخدمة التي تقدمها لخلق وضع متميز عنك.

- ضرورة ربط مزايا الخدمة او المنتج مع احتياجات او اهداف الاخر و ربما يؤكد على المنفعة الذاتية للمرسل اليه ، والتركيز على خدمات ما بعد الاتفاق.

- ركز الرسالة على احتياجات واهداف الطرف الاخر اكثر من تركيزك على الكلام عن نفسك.

- من الضروري ان تحرك الطرف الاخر نحو اتخاذ القرار الذي تهدف انت اليه.

**ثالثا : مراسلات تتناول مواضع نزاع :** لاحظ أنه في مثل هذه المراسلات تكون توقعات واهتمامات واهداف ملتقي الرسالة مختلفة وقد تكون معارضة مع توقعاتك واهتماماتك

وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة ما يلي :

- استخدام بعض الجمل او الكلمات التي تساهم في تحقيق الاثر او الانطباع المستهدف من المرسل

- الرد الفوري على اي رسالة تصلك من هذا النوع وعلى ان يتضمن الرد اجابة او توضيح مناسب لكل بنود الرسالة الاصلية

- تعتبر المراسلات في مثل هذه المواقف عباره عن مائدة اجتماعات وتفاوض غير مباشر

- الاصل في الرد ان يتضمن حلا للمشكلة وان يكون هذا الحل بدرجة مناسبة مقبولة من الطرف الاخر

**المقابلات ودورها في عملية التفاوض :**

٥/١ العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات

- انتماء اطراف المقابلة ( الجنس الدين الجغرافيا ) - الصوت

- شكل اطراف المقابلة ( الشكل والمظهر ) - حركات الجسم

- الاعلان عن موضوع المقابلة - تعبيرات الوجه

- فكرة الشخص عن الطرف الاخر - اللغة

٥/٢ كيف تجري مقابلة شخصية ناجحة

- اسال الطرف الاخر اسئلة بصورة مباشرة وغير مباشرة - هبئ المكان ومهد للمقابلة - شجع الطرف الاخر على التحدث

- سيطر وتحكم في مجريات المقابلة - قم بالأعداد المسبق للمقابلة - انهي المقابلة

**استراتيجية التفاوض وتكتيكاته :**

- الاستراتيجية تشير الي الاطار العام للتحرك والاهداف الاساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك الي سياسات ومبادئ عامة يتم

الالتزام بها في التعامل ، وعادة ما تركز الاستراتيجية على الاهداف بعيدة المدى ، اي ان الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط

لعملية التفاوض.

- اما مفهوم التكتيك فيشير الي العناصر الفرعية او المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية

لتحقيق الاهداف الرئيسية لعملية التفاوض.

**استراتيجيات التفاوض :** يمكن تصنيف الاستراتيجيات كما يلي :

- تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا للنتائج المطلوب تحقيقه ( ماذا؟ )

١,١,١ استراتيجيات التفاوض ( المصالح المشتركة ) .

تقوم استراتيجيات المصالح المشتركة على مجموعة من المبادئ العامة :

- التعاون بين اطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح العملية التفاوض.

- حرص كل طرف على بذل اقصى 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.

### استراتيجيات منهج المصالح المشتركة :

١- استراتيجية التكامل : هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض الي درجة ان يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء بل قد يصل الامر الي انهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني احيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة امام كل منهم.

٢- استراتيجية تطوير التعاون الحالي : وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول الي تحقيق مجموعة من الاهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق اوجه التعاون بينهما.

### ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال :

\* توسيع مجالات التعاون : وتنتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون الي مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

\* الارتقاء بدرجة التعاون : وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة ان التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الأتية:

١. مرحلة التفهم المشترك او التعرف على مصالح كل الاطراف.

٢. مرحلة الاتفاق في الرأي او لقضاء المصالح.

٣. مرحلة العمل على تنفيذه او مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

٤. مرحلة اقتسام عائدة او دخله او مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الاطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة : تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين او اكثر تجمعهم مصلحة ما.

استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده الي مجالات جديدة : تعتمد هذه الاستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقت كل منهما.

### وهناك اسلوبان لهذه الاستراتيجية هما :

١- توسيع نطاق التعاون بمده الي مجال زمني جديد : ويقوم هذا الاسلوب على الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية ، او تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

٢- توسيع نطاق التعاون بمده الي مجال مكاني جديد : ويتم هذا الاسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون الي مكان جغرافي آخر جديد.

### استراتيجيات الصراع : تقوم استراتيجيات الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

- يستخدم كل طرف من الاطراف اساليب 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 الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الاخر.

- وتهدف هذه الاستراتيجية الي تحقيق المكاسب الذاتية لاحد الاطراف فقط.

وعلى الرغم من ان جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص او على المستوى الجماعي ، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها الا انهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء ، بل انهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون انهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ ان جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

### الاستراتيجية الاولى : استراتيجية ( الإنهاك ) : وتقوم هذه الاستراتيجية على الاتي:

١- استنزاف وقت الطرف الاخر: ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي اطول وقت ممكن دون ان تصل المفاوضات الا الي نتائج محدودة لا قيمة لها.

### ويستخدم الاسلوب 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 او جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق او جاري الاتفاق عليها.

\* التفاوض في جولة او جولات جديدة حول مكان التفاوض او اماكن التفاوض المحتملة والاماكن البديلة.

\* التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

\* التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها اولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه الى عناصر وافرع متفرعة يتم كل منها في جلسة او اكثر من جلسات التفاوض.

**٢- استنزاف جهد الطرف الاخر الي اشد 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 والالفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الاماكن التاريخية.

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها الى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك امور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي امور شكلية في اغلب الاحيان وترتبط بها وتعلق عليها الامور الجوهرية الاخرى بل والشكلية الاخرى احيانا.

**٣- استنزاف أموال الطرف الآخر :** وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضيق باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له ان يحصل عليها لو لم يجلس معنا الي مائدة التفاوض وينشغل بها.

**الاستراتيجية الثانية : استراتيجية التشتيت ( التفتيت ) :** وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الاطراف المتصارعة اذا ما جلست اي مائدة التفاوض . وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد اهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي اوفده الطرف الاخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه ان يصبغهم الي شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما . وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مكررة لفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي اوفده الطرف الاخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وانتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين اعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما . وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف او مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقها ولم نحسب حساب لها.

**الاستراتيجية الثالثة : استراتيجية إحكام السيطرة ( الإخضاع ) :** تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة او مبادرة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الامكانيات 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 الاخر وسبق البدء في الحركة فضلا على إجبار الطرف الاخر على ان يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه ان يسيير وفقا للطريق الذي رسمناها له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

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

- الحرص على إبقاء الطرف الاخر في مركز التابع والذي عليه ان يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له او ان تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

**الاستراتيجية الرابعة : استراتيجية الدحر ( الغزو المنظم ) :** وهي الاستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة او قلة المعلومات عن الطرف الاخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو المنظم للطرف الاخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت او ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف.

ثم معرفة اهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على ان يترك لنا المجال فيها وان يتجه الى مجالات اخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الاسواق التقليدية التي كان يتعامل معها الي ان يفقد اسواقه 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 او المجمععة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقترن عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

**الاستراتيجية الخامسة : استراتيجية التدمير الذاتي ( الانتحار ):** لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال واحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وانه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والاهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

**إجراءات تنفيذ الاستراتيجية ومن بينها:**

**١/ التسوية او الصمت المؤقت :** وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري او تأجيل الاجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث او الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عمله المفاوض الذي يبادر بالاستجابة الي طلبات خصمه وتقديم التنازلات فان الاخير لا يتوقف عن طلب المزيد.

**٢/ المفاجأة :** تتضمن التغيير المفاجئ في الاسلوب او طريقة الحديث او التفاوض على الرغم من ان التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما او الحصول على تنازلات من الخصم.

**٣/ الأمر الواقع :** وتتضمن دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الامر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها :

- ان تكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا.

- ان تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الامر الواقع.

**٤/ الانسحاب الهادي :** وهي استعداد المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد ان يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه .

**٥/ الانسحاب الظاهري :** وهنا يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه.

**٦/ الكر والفر او التحول :** تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفة من الامام الى الخلف او العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته.

**٧/ التقييد :** وهي وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول الي قرار سريع او للنزول على رغبة معينة في التفاوض.

**٨/ تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية ( التفتيت ):** تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الاقل أهمية.

**٩/ ادعاء العجز :** اي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها او محدودية الصلاحية.

**١٠/ مفترق الطرق :** أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الاكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الاخر فيجب ان يقابله في منتصف الطريق.

**١١/ التدرج او الخطوة خطوة :** حيث تؤخذ القضية جزءا الي ان تصل الاطراف المتفاوضة الى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الاطراف لبعضهم البعض او خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم.

في امور اخرى تثيره مستقبلا