

## المحاضر ٢٠ (التفاوض الفعال)

### - تعريف عملية التفاوض :

- يعرفها ( Johnson ) : " بأنها تلك العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مختلف عليها ."

- أما ( Sebenius & Lax ) : " بأنها العملية التي نهدف من خلالها الوصول إلى تسوية لحل النزاعات أو الخلافات ."

- ويعرفها ( محسن الخضيرى ) : " بأنها موقف تعبيرى حركى بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا ، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكيف وجهات النظر ، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين ."

وهي " مناقشة أو حوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق على حل قضية أو أكثر يتنازع عليها الطرفان مع المحافظة على المصلحة المشتركة ."

### - عناصر عملية التفاوض : يمكن حصر أهم عناصر عملية التفاوض في : ( ٥ عناصر هي ) :

١- درجة الانتفاع والاعتمادية المتبادلة بين أطراف عملية التفاوض.

٢- وجود خلاف منظور بين أطراف عملية التفاوض.

٣- تكافؤ الفرص لأطراف التفاوض.

٤- احتمالات الاتفاق بين أطراف التفاوض.

٥- ضرورة وجود قوة إلزامية لتنفيذ نتائج التفاوض الموقعة.

- ويوجد تحديد آخر لعناصر عملية التفاوض وهي ( ٤ عناصر ) : ( الموقف ، الأطراف ، القضية ، الهدف )

١- **الموقف**: ويعتبر التفاوض هنا موقف ديناميكي حركي ، وهو موقف تعبيرى ، وموقف مرن .. ويتضمن عدة عناصر أهمها: أ- الترابط. ب- التركيب. ج- إمكانية التعرف المميز.

د- التعقيد. هـ- الغموض. و- الاتساع الزماني والمكاني.

٢- **الأطراف**: فالتفاوض عادة يكون بين طرفين أو أكثر حسب تشابك المصالح لأطراف مباشرة أو غير مباشرة تشكل قوى ضاغطة مؤثرة بالسلب أو الإيجاب في العملية التفاوضية.

٣- **القضية**: لا بد للتفاوض من قضية معينة تمثل محور العملية التفاوضية ، وهي أما أن تكون قضية إنسانية أو عامة ..... الخ.

٤- **الهدف**: ومن خلاله يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية ، وغالبا ما يتم تقسيمه إلى أهداف مرحلية وجزئية.

- ويمكن القول : أنه في حالة وجود خلاف أو نزاع فقد يسود العنف ، أو قد يتم اللجوء للتقاضي ، أو قد تتدخل أطراف أخرى كوسيط لحل الخلاف.

- **أهداف عملية التفاوض ومتطلباتها الأساسية** : يمكن حصر أهم أهداف عملية التفاوض في ( ٣ أهداف هي ) :

١- الوصول إلى اتفاق. ٢- تحسين التعاون ودرجة الاعتمادية.

٣- منع تفاقم الخلاف وما ينتج عنه من آثار سلبية.

- أما متطلبات عملية التفاوض فهي ( ٥ متطلبات هي ) :

١- تحتاج إلى حد أدنى من التعاون بين الأطراف المتفاوضة.

٢- النظر إلى المكاسب الاستراتيجية والفرعية.

٣- قد ينطوى التفاوض على تقديم تنازلات من أطرافه.

٤- كما يتطلب التفاوض كعملية إنسانية معرفة بالأهداف ، و بموقف الطرف المقابل.

٥- إن نجاح عملية التفاوض يعتمد على شخصية المفاوض ، ودرجة الثقة المتبادلة بين أطرافها.

- **السمات الشخصية للمفاوضين وأثرها على التفاوض** : ويمكن القول أن هناك ٤ أنواع للشخصيات المفاوضة وهي:

١- **المفاوض القوي** ، وأهم ملامحه:

- يهتم بالنتائج. - يبحث عن الفرص والتحدى. - لديه القدرة على المواجهة. - لديه القدرة على اتخاذ القرار.

٢- **المفاوض المقتنع** ، ومن مميزاته أنه :

- انفتاحي. - اجتماعي. - طموح. - صارم وشديد ولكن تحت غطاء اللطف والود. - الإقناع ، وحسن الخلق.

❖ وهذا النوع من المفاوضين هو الأكثر خطورة على طاولة المفاوضات.

٣- **المفاوض الواثق** ، ومن صفاته أنه :

- يتمتع بالجدية. - ويمكن الاعتماد عليه. - يقاوم التغيير المفاجئ.

- ينشر ويشيع جو من الارتياح. - يستمد ثقته من ماضيه في اتخاذ القرار.

٤- **المفاوض المتردد** ، وهو شخص :

- يفتقر إلى الثقة. - ويحتاج إلى غطاء يحميه. - وغالبا ما يكون انطوائي. - وكثيرا ما يفشل تحت ضغط التفاوض.

- **مراحل أو خطوات عملية التفاوض :** تمر عملية التفاوض بعدة مراحل يمكن اجمالها في ( ٧ مراحل هي ):
- أولا مرحلة الإعداد للبدء في التفاوض ( تحديد المعلومات المتاحة ) . : وفي هذه المرحلة يتم تحديد ما يلي ( ١٣ خطوة ) :**
- ١- ما هو موضوع التفاوض ( أو المشكلة الواجب حلها ) .
  - ٢- الاتفاق بين الطرفين على مبدأ التفاوض .
  - ٣- اختيار الوفد التفاوض وتحديد الأدوار .
  - ٤- من هو الطرف الآخر .
  - ٥- موعد ومكان التفاوض .
  - ٦- استقبال الوفد التفاوض استقبالا لائقا .
  - ٧- زيارة تعارف مع الطرف الآخر قبل الاجتماع الأول .
  - ٨- جدول الأعمال ومبادئ التفاوض التي ستحكم الجلسات .
  - ٩- مسألة التوقيت ولها أهميتها في المفاوضات التجارية والاستثمارية .
  - ١٠ - تحديد الأهداف وأولوياتها ( إذ يجب تحدد الأهداف بدقة وأولوياتها والحدود الدنيا و القصوي ، وكذلك بالنسبة لأهداف الطرف الآخر ) .
  - ١١- الأبحاث ( إذ يجب الاحتفاظ بالبحوث والأوراق التي من شأنها تبسيط الموضوع أو المشكلة و التي يتم رسم الخطة على أساسها ) .
  - ١٢- الاستراتيجية وهي ( الفكر أو الوسائل التي يمكن أن تتحقق عن طريقها الأهداف ) ويتم وضع استراتيجيات رئيسية واستراتيجيات بديلة وتكتيكات يمكن استخدامها عند اللزوم .
  - ١٣- التأكد من توافر الصلاحيات لدي الطرف الآخر .
- ثانيا الاتفاق على جدول الأعمال وتقديم المقترحات :** ويتم ذلك من خلال النقاط الآتية : ( ٨ نقاط هي ):
- ١- الاجتماع الرسمي الأول ( تجهيزات المكان - تبادل التحيات - الاتفاق علي جدول الأعمال - قد ترفع الجلسة لتناول المرطبات والتعارف والاستعداد للعمل) .
  - ٢- الآراء والمقترحات الواضحة المعالم والمحددة الأهداف قد تساعد علي الوصول إلى الأهداف بإيجابية وسرعة .
  - ٣- الطرف الواضح وصاحب المقترحات المدروسة هو عادة المتحكم بزمام الأمور .
  - ٤- تقديم أكثر من بديل للمقترحات ولكن بصيغ مختلفة مع أظهر تفهما لمصالح الطرف الآخر .
  - ٥- التشدد في المشكلة وفي المطالب العامة والتسامح في الخصوصيات .
  - ٦- التوقيت مهم وكذلك العمل في إطار الجدول .
  - ٧- محاولة عدم تغيير الوفد التفاوض إلا في الحالات الضرورية .
  - ٨- المعلومات والبيانات أساس مهم للنجاح داخل قاعة المفاوضات ( معرفة أي معلومات نحتاج إليها وأين نجدها وكيف نستخدمها ) .
- ثالثا المباحثات و الاستعداد للمناقشة :** وهنا يجب القيام بالخطوات الآتية: ( ١٣ خطوة هي ):
- ١- أعطاء الطرف الآخر انطباع مريح وإيجابي ، ( توضيح أنك تريد الوصول حقيقة إلى الاتفاق ) .
  - ٢- لتكن الشروط عن بدء التفاوض صعبة ، والتنازلات صغيرة .
  - ٣- تجنب مقاطعة الطرف الآخر ، ومهاجمته أو لومه ،(أتركه يعرض رأيه ، ودون ملاحظتك لترد عليه في الوقت المناسب) .
  - ٤- استخدام الأسئلة بنجاح لتحقيق أهدافك .
  - ٥- التكلّم عند الضرورة فقط والإنصات فيما يجب استخدامه بعناية .
  - ٦- يجب ألا تلزم نفسك بأي وعود في المرحلة الأولى .
  - ٧- لا تحول المباحثات إلي جدل أو مهاترة .
  - ٨- أدفع الطرف الآخر لتبرير طلباته ومواقفه والمواضيع المطروحة باستمرار .
  - ٩- ميّز بين الأرار والوقائع والحقائق .
  - ١٠- المقترحات قد يفضل أن تكون مكتوبة .
  - ١١- قد تُفضل تأجيل القضايا التي عليها خلاف على الأقل في البداية .
  - ١٢- المبادرة بالسلوك التعاوني ستساعد علي أيجاد الثقة المتبادلة .
  - ١٣- أجعل الطرف الآخر يشترك في عملية تبرير تؤدي إلى وجهة النظر المناسبة لك .
- رابعا استخلاص اتجاهات الطرف الآخر وتلافي المأزق :** وفي هذه المرحلة نركز على الآتي:
- ١- بعد الجلسة الأولى والثانية : يفترض أن لديك فكرة واضحة بما يريده الطرف الآخر وعن الأساليب المناسبة للسيطرة علي النقاش .
  - ٢- يجب توضيح جميع المعلومات لتلافي الإحراج في الموضوعات الشائكة ( تجاوز عن المتناقضات البسيطة ) .
  - ٣- هل هناك تقدم في صيغة النقاش وهل يتجاوب الطرف الآخر ؟ .
  - ٤- يجب معالجة الأخطاء ( أثناء المباحثات ) والإصرار علي تحقيق الأهداف التفاوضية .
  - ٥- أعرف حدود التسوية عند الطرف الآخر ( ماهو الحد الأدنى عنده ) وأظهر اهتماما مخلصا ومشجعا بمصلحه .
  - ٦- تبين مدي إصرار الطرف الآخر علي رأيه ، وهل هذا الإصرار حصيلة ثقة بالنفس أم لا .
  - ٧- أصغ وتابع الإشارة من الطرف الآخر وحاول أن تطلب المزيد من التوضيح .
  - ٨- التسوية والمماطلة قد يعني عدم استعداد الطرف الآخر للحل ، أجل المباحثات وأترك الفرصة للقاء آخر .

## خامسا تقديم اقتراحات متفتحة : وهنا يتم اتباع الخطوات الآتية (٧ خطوات) :

- ١- شخص مخاوف الطرف الآخر ، أهدافه وأولوياته ، إمكانية تنازله عن مواقفه التفاوضية.
  - ٢- إعادة النظر في الأهداف الأولى التي طرحت علي ماندة المفاوضات والمقارنة بين المطلوب والممكن.
  - ٣- من يقدم تنازلات مبكرة أميل فيما بعد أن يظهر تعاونا.
  - ٤- من يسأل في البداية عن المزيد ويقدم القليل ، عادة ينتهي بالحصول علي الكثير وتقديم الأقل.
  - ٥- هل هناك ما يكفي لتبرير إعداد مقترحات جديدة.
  - ٦- ماهي التنازلات التي تنتظرها من الطرف الآخر ، وما هي التنازلات التي ستكون مستعد ضمنا لمنحها ؟ وماذا تريد بالمقابل ؟.
  - ٧- عند استخدام استراتيجية الموقف الأقصى تشددا كن حريصا و ماهرا في الاتصال وترتيب طلباتك القصوى وتنازلاتك الدنيا ، فالطرف الآخر قد يتخذ موقفا مشابها رافض.
- سادسا المساومة :** وهذه مرحلة مهمة ويتم فيها القيام بالآتي (٩ نقاط) :
١. الاستراتيجية السائدة هي الكسب المتبادل لا تكن صلبا فتكسر ولا ... الخ.
  ٢. يجب أن يعرف الطرفان بموقف كل منهما بصدد القضايا المطروحة ( نقاط الاتفاق والاختلاف).
  ٣. القانون العام للمساومة : إن لكل عرض ومقترح شرط ، ( لا تعط أي تنازل إلا بشرط ).
  ٤. لا تتنازل عما لك حق فيه ، وتشدد فيما ليس لك حق فيه.
  ٥. قرر مسبقا ما تريده من الطرف الآخر مقابل تنازلات تقدمها له ، وخلال المناقشة أعط إشارة لما يمكن أن تتنازل عنه مقابل الحصول علي المزيد من الموافقات علي مقترحات حتى تصل إلي الاتفاق.
  ٦. قدم مقترحاتك مكتوبة إذا كانت ردود أفعال الطرف الآخر إيجابية ( أكتب مقترحاتك مقرونة بتنازلات الطرف الآخر .
  ٨. إذا رأيت ضغطا من الطرف الآخر ، فلا مانع من إثارة موضوعات سبق وتم الاتفاق علي تسويتها حتى تنظم أفكارك .
  ٩. في حالات اختلال موازين القوي بين الطرفين ، فأن الميل إلي المساومة يضعف ، لتبحث عن مجالات أخرى للاتقاء في المصالح.

## سابعا أقفال باب المناقشة والوصول إلى الاتفاق :

١. دَوِّن النقاط التي تم الاتفاق عليها بالتفصيل ، ودَوِّن النقاط التي مازالت في حاجة إلي تفسير ( قبل وضع المسودة ).
٢. يجب تقرير متي تريد إيقاف المفاوضات.
٣. قيم الموقف الإجمالي استعدادا للاتفاق النهائي.
٤. حاول أن تأخذ موافقة الطرف الآخر علي مسودة الاتفاقية ( قبل مغادرة قاعة الاجتماعات ).
٥. حاول أن تتفق علي كافة الفقرات وأن يكون الاتفاق مكتوبا ، في حالة الإخفاق أترك الباب مفتوحا للقاء آخر.
٦. في الجلسة الأخيرة ، عندما تنجح المفاوضات تبادل مع الطرف الآخر الكلمات اللازمة وتمني استمرار التعاون لما فيه خير للطرفان.

## - استراتيجيات التفاوض الفعال :

### تعريف الاستراتيجية بوجه عام :

- أ - الاستراتيجية هي العلم والفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب ، أو أنها العلم والفن الخاصان بالقيادة العسكرية والذان يتوصل بهما لمجابهة عدو في معركة في ظروف مواتية.**
- هذا هو تعريف الاستراتيجية بوجه عام ، ألا أنه في مطلع القرن ٢٠ بعد أن تطورت العلوم والصناعات والعلاقات الدولية ونشأت المشاكل في كل حقل ومجال ، استدعت لحل كل مها إلي إجراء مفاوضات للوصول إلي قاسم مشترك للوفاق.
- ب - استخدمت كلمة استراتيجية في كل مشروع يتعلق بالوصول إلي أهداف معينة ، وبمعني آخر أن الاستراتيجية هي الوسائل التي تعتمد علي التقدير والتنسيق السليمين للهدف والوسائل المتاحة ، فلا بد للهدف أن يكون متناسقا مع هذه الوسائل ، كما أن كل وسيلة تستخدم لبلوغ أهداف ثانوية ينبغي أن تكون متناسقة مع تلك الأهداف.**
- ج - لا بد من الإشارة إلي أنه في مجال التفاوض يجب التنبيه إلي أن الإسراف في الوسائل قد يجلب الضرر مثلما يجلبه النقص تماما ، وبكلمة مختصرة أن الاستراتيجية السليمة في ميدان التفاوض يجب أن تكون مرنة ، باعتبارها الصلة الضرورية بين تحديد المقاصد والأهداف ، وإجراء البحث والمشروع في العمل التفاوضي لتحقيق النتيجة المرجوة.**
- د - وأخيرا نشير إلي أن : كل مشكلة تكون موضوعا للتفاوض لها استراتيجيتها الخاصة بها ، تختلف باختلاف الموضوع والهدف ، ولا يمكن أن تستعمل استراتيجية لموضوعين مختلفين وهدفين متناقضين ، فهناك في مجال التفاوض أنواع من الاستراتيجيات منها علي سبيل المثال : استراتيجية التوقيت، استراتيجية الصبر ، استراتيجية الأمر الواقع ، استراتيجية المفاجأة ، استراتيجية المساومة ... الخ.**
- ولكل نوع من هذه الاستراتيجيات هدفه الأوحد : الكسب والفوز للوصول إلي الغاية التي تؤمن نجاح المفاوضات ووصول الوفد إلي تحقيق الاتفاق الذي من أجله جرت المفاوضات أصلا.
- وعموما يوجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في عملية التفاوض ، و نتناول بإيجاز اثنين منها:
- ١- استراتيجية الكاسب ، الخاصر - Win - Lose ، وتمثل في :

- إن الحل يميل لطرف دون الآخر. - اقتناع الطرف الآخر بالتنازل والقبول. - فرض الحل على الطرف الآخر ولو بالقوة.

٢- استراتيجية حل المشكلة - **Solve the problem**، وتقوم على:

- تحليل المشكلة وأسبابها. - وضع الحلول الممكنة لها. - ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين.

أهم الفروق بين الاستراتيجيتين :

١- ( الكاسب - الخاسر ) :

- سلوك غامض / عدم ثقة وتعاون . - طرف ثالث غير محايد - الخلاف كمكسب أو خسارة  
- أهداف خاصة . - حل يميل لصالح طرف واحد - قوى غير متكافئة - فرض قوة  
- تصلب في المواقف - مغالطة - تهديدات

٢- ( حل المشكلة ) :

- سلوك واضح / ثقة وتعاون - طرف ثالث محايد - الخلاف مشكلة مشتركة  
- أهداف مشتركة - حل يميل لصالح الطرفين - توازن في القوى  
- مرونة في المواقف - معلومات صحيحة

- ويمكن تحديد اهم مزايا وعيوب استراتيجية الكاسب - الخاسر في :

- أنها قد تحقق منافع أنية ، ولكنها لا تبني ثقة ، ولا تعاون مستقبلي ، كما أنها تعطل الاتصال والتفاهم ، وقد تزيد من صعوبة الوصول لاتفاق.

- أما أهم مزايا وعيوب استراتيجية حل المشكلة فأنها:

- تحقق منافع مستقبلية وأنية ، وتساعد في بناء الثقة.

- تزيد من التفاهم والاتصال ، وتسهل الوصول لاتفاق بين الأطراف.

- إيجاد أكثر من بديل مناسب للحل.

- تحتاج إلى توافر المعلومات الصحيحة والشاملة عن الخلاف أو المشكلة.

- ملاحظات عامة حول عملية التفاوض :

١ . للاجتماع الرسمي الأول أهمية كبيرة بالنسبة للوفدين المتفاوضين لتسهيل المحادثات والمناقشات ، ويجب أن يكون مكان المفاوضات لائقا ومريحا ومجهزا، ففي هذا الاجتماع بعد تبادل التحيات وإجراء التعارف نبدأ بتعيين الناطق الرسمي لكل وفد مفاوض ، وبعد الاتفاق علي جدول الأعمال وتحديد موضوعات النقاش وترتيب أولويات الموضوعات المطروحة للحوار يمكن الاستمرار في الجلسة لمتابعة البحث ، ولكن من الأصح أن ترفع الجلسة لمدة قصيرة لتناول المرطبات و الاستراحة ، وفي هذه الفترة يزيد التعارف بين أعضاء الوفدين ، وتلطيف الأجواء النفسية استعدادا للعمل.

٢ . لما كان الهدف من عملية التفاوض هو الوصول إلي اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة فالمقترحات الواضحة المعالم ، والمحددة الأهداف قد تختصر وتساعد علي الوصول إلي اهداف إيجابية بأسرع وقت ممكن ، ويمنع الدخول في مناقشات ومجادلات جانبية تضر ضرر اكيد بعملية التفاوض وسيرها الطبيعي.

٣ . الطرف الذي يقدم مقترحات واضحة ومدروسة ومحددة يمسك عادة بزمام المبادرة لأن المقترحات غير العلمية إذا لم أقل العشوائية ، قد تطيل فترة التفاوض ويكون لها نتائجها السلبية حتما ، ويجب أن تكون المقترحات داخلة في صلاحيات مقدمها ، ويجب أن يظهر المفاوض تفهما لمصالح الطرف الآخر .

٤ . يجب أن يعد الوفد المفاوض أكثر من بديل لمقترحاته ، في نفس المعني والمحتوي ، ولكن بصيغ عرض مختلفة ، و ولاشك أن المقترحات الواضحة تدفع الجانب الآخر إلي ردود فعل إيجابية وواضحة.

٥ . يجب التشدد في المبادئ والمطالب العامة ، والتسامح في الخصوصيات وتحديد الشروط اولا وعدم فسح المجال لأي غموض.

٦ . التوقيت مهم بالنسبة للطرفين ، بعد استعراض جدول الاعمال يجب الاتفاق علي توقيت المفاوضات ، وهذا يتغير بالنسبة لنوع التفاوض ولكل موضوع من مواضعه.

٧ . يجب الاهتمام باستمرارية أعضاء الوفد المفاوض قدر الإمكان وطوال مدة التفاوض.

٨ . أن الحصول علي المعلومات والبيانات واستخدامها من الركائز التي تهم كل وفد مفاوض ، وتعد من الوسائل الكفيلة بإنجاح كل تفاوض وقديما قيل أعرف عدوك ، ونقول الآن أعرف خصمك أو منافسك ، أو محدثك هذه المعرفة ضرورية ولا تكون ألا عن طريق جمع المعلومات عن كافة أعضاء الوفد وعن وظائفهم الحقيقية .. والمهم أن يعلم المفاوض أي من المعلومات يحتاج؟! وأين يجدها ، وكيف يستخدمها وكيف يستغني عن قسم كبير منها لكونها لا علاقة لها بموضوع التفاوض.

٩ . من الممكن تحديد المصادر العامة للمعلومات بالبيانات المستقاة من النشاطات الاقتصادية المختلفة والبيانات المالية للشركات في تقاريرها السنوية ، والمعلومات عن هذه الشركات والدراسات الفنية التي تنتشر بين آن وآخر.

١٠ ، كما أن هناك بيانات تصدرها الحكومات ومنظمات دولية أو إقليمية مهتمة بالشئون المصرفية أو الاقتصادية ، وهناك المعلومات السياسية عن طريق الجهاز الدبلوماسي وجهاز المخابرات ، وكل هذا يفيد في المفاوضات.

- وبناء على ما سبق فإنه يمكن القول إن:

- اساليب التفاوض تختلف باختلاف الثقافات.

- عملية التفاوض هي انعكاس للثقافات ، والأنماط السلوكية.

- عملية التفاوض تتأثر بالصفات الشخصية والفلسفة الإدارية والتنظيمية السائدة بالمنظمة والمجتمع.

- يجب أن نفرق بين ثلاثة أمور مهمة ونحن بصدد عملية التفاوض وهي :

أ- الاستراتيجية التفاوضية. ب- السياسة التفاوضية. ج- التكتيك التفاوضي.

أ- الاستراتيجية التفاوضية :

- وهي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي وعادة ما نركز على أهداف بعيدة المدى وبمعنى آخر هي الإطار العام الذي يحدد

الطريق والمسار والمنطلقات الأساسية للعمل والمهام التفاوضية من أمثلتها ( ٩ استراتيجيات هي ):

- ١- استراتيجية التكامل.
- ٢- استراتيجية تطوير التعاون الحالي.
- ٣- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة.
- ٤- استراتيجية توسع نطاق التعاون بمدى مجالات جديدة.
- ٥- استراتيجية الانتهاك ( أو الاستنزاف ).
- ٦- استراتيجية التثنت.
- ٧- استراتيجية إحكام السيطرة.
- ٨- استراتيجية الدحر.
- ٩- استراتيجية التدمير الذاتي ( أو الانتحار ).

ب- السياسة التفاوضية :

وهي مجرد إطار عام حاكم لكل جلسة والموصل إلى تحقيق الإستراتيجية التفاوضية فهي تعد اقصر زمنا ، ونذكر منها ( ١٠ سياسات ):

- ١- سياسة الاختلاق التفاوضية.
- ٢- سياسة الجدار الحديدي.
- ٣- سياسة التعميق التفاوضية.
- ٤- سياسة التعقيم.
- ٥- سياسة التوسع التفاوضية.
- ٦- سياسة التضييق.
- ٧- سياسة أحداث التوتر.
- ٨- سياسة الأسترخاء.
- ٩- سياسة الهجوم التفاوضي.
- ١٠- سياسة الدفاع.

ج- التكتيك التفاوضي :

وهو يرتبط بعمليات تنفيذية ومناورات تخدم الإستراتيجية ، فهو تحرك جزئي محدد مسبقا ، وهو التصرف الوقتي الذي يستدعيه الموقف

التفاوضي ، ومن ثم فهو الأقصر زمنا والأقل شمولاً من كل الاستراتيجيات والسياسات ومن أمثلته ( ١٠ أنواع من التكتيك هي ):

- ١- تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل.
- ٢- تكتيك إثارة الشهية.
- ٣- تكتيك الطيب والشرس.
- ٤- تكتيك الإشعار بالذنب وتأييب الضمير.
- ٥- تكتيك عكس الاتجاهات وتغيير المواقف.
- ٦- تكتيك تجزئة المجموعات الكلية.
- ٧- تكتيك تجميع الجزئيات الفرعية.
- ٨- تكتيك الإخفاء والإظهار.
- ٩- تكتيك التهوين والتهويل.
- ١٠- تكتيك التشويش والتضليل.

- شروط التفاوض :- تتعدد شروط التفاوض ومن أمثلتها ( ٧ شروط هي ):

١- القوة التفاوضية: مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للمفاوض.

٢- المعلومات التفاوضية: التي تجعله يجيب على الأسئلة محل التفاوض.

٣- القدرة التفاوضية:

وذلك عن طريق الاختيار الجيد لأعضاء الفريق وتحقيق الأنسجام بينهم وتدريبهم ومتابعتهم وتوفير كافة التسهيلات لهم.

٤- الرغبة المشتركة: لدى أطراف التفاوض في التوصل لاتفاق.

٥- المناخ المحيط: وله جانبان: الأول: أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وتحظى بأهتمام ومشاركة وتفاعل جميع الأطراف ، الثاني:

أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف العملية التفاوضية.

٦- التوازن في القوة: وإلا فإن عدم توافر هذا التوازن سوف يؤدي إلى:

أ- اتجاهات سلبية / كراهية نحو الطرف الأقوى. ب- تغيير النوايا الحسنة لدى الطرف الاضعف.

ومن ثم استمرار الصراع.

٧- تحديد المفاوضين: حيث يجب التأكد من تساوي الطرفين المتفاوضين في المسؤولية والصلاحيات ، وعلي الوفد المفاوض التأكد

أيضا من أن الطرف الآخر له الصلاحية الكافية للبت النهائي في الاتفاقية التي سيتم التوصل إليها نتيجة المفاوضات.

- أهم صفات المفاوض الناجح :

- هناك العديد من الخصائص التي يجب أن تتوفر في رجل التفاوض الناجح حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام ، وهذه

الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض

التي تستند إليه.

- ومن ثم يمكن القول : أن كل عملية التفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ، ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف

تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه.

- ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين ، وأهمها ما يلي (٢٠ خاصية هي)
- ١- أن يكون مقتنع أولاً بالعملية التفاوضية قبل إقناع الآخرين.
  - ٢- استخدام كل الأساليب في التفاوض وكسب نقاط التفاوض كلما امكن.
  - ٣- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الآراء.
  - ٤- التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة أحياناً برباط الجأش والهدوء المطلق ، والعقلانية الرشيدة.
  - ٥- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات.
  - ٦- عدم بدء الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو نظرة عداونية أو حركة تعبير عن الكراهية والتحدي والعدوان.
  - ٧- التحلي بالمظهر الأنيق في كافة الجلسات الرسمية للمفاوضات.
  - ٨- الأستمتاع بالعمل التفاوضي.
  - ٩- عدم الأندفاع بظاهر الأمور والأحتياط دائماً عن عكسها.
  - ١٠- لا تبدأ التفاوض أبداً دون ان تكون مستعداً له.
  - ١١- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
  - ١٢- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
  - ١٣- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتاً للتفكير.
  - ١٤- أن تستمع أكثر من أن تتكلم ، وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
  - ١٥- ليست هناك صداقة دائمة ، ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.
  - ١٦- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
  - ١٧- الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
  - ١٨- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفقتك.
  - ١٩- يجب تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.
  - ٢٠- ان تتفاوض من مركز قوة ، ولا يأس في التفاوض ولا هزيمة دائمة فيه.