

المحاضرة الثالثة

الوحدة الثانية – الجزء الأول

❖ مجالات التفاوض في المؤسسات والشركات أ- التفاوض في إدارة المشتريات

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> • شروط الشراء مع المورد من ناحية السعر-المواصفات – الخصم – مواعيد التوريد...الخ • تحديد المواصفات المطلوبة. • تحديد كمية ووقت الشراء. • اختيار مصدر الشراء. • تصنيع بعض الأجزاء بدلا من شرائها. • تأجير بعض المعدات بدلا من شرائه. • تصريف الأصناف الراكدة • تخطيط المخازن 	<ul style="list-style-type: none"> • مسنولو الشراء مع ممثلي المورد. • إدارة المشتريات مع إدارة التسويق والإنتاج. • ممثلو إدارة المشتريات مع إدارتي الإنتاج والمالية. • إدارة المشتريات مع الإدارة العليا وإدارة التسويق. • إدارة المشتريات مع إدارات الإنتاج والمالية والافراد. • إدارة المشتريات مع الإدارة المالية. • إدارة المشتريات مع ادارت الإنتاج والمالية والمبيعات. • إدارة المشتريات مع إدارات الإنتاج والمالية والمخازن.

ب- التفاوض في الإدارة المالية

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد الميزانية التقديرية. • شروط الحصول على التمويل. • تحصيل أوراق القبض. • بطء عمل الدوران. • تأجير أصل من أصول الشركة. • شراء معدات رأسمالية جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة المالية مع ممثلي الإدارات المختلفة. • الإدارة المالية مع مسنولي الائتمان بالبنوك. • الإدارة المالية مع المدينين وإدارة المبيعات. • الإدارة المالية مع ادارتي التسويق والإنتاج. • الإدارة المالية والمستأجر. • الإدارات العليا والمالية والإنتاج والتسويق والمشتريات.

ج-التفاوض في إدارة التسويق

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> • شروط التعاقد مع أحد العملاء من ناحية السعر-الخصم-تكلفة النقل-ما بعد البيع...الخ. • تصميم وتطوير المنتج. • شروط التعاقد مع موزع جديد للشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مندوبو البيع مع العميل. • إدارة التسويق مع إدارات الإنتاج والمالية والمشتريات. • إدارة التسويق مع الموزع

❖ أهمية التفاوض وحددته:

❖ الحاجة للتفاوض:

- تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف في حسسه بطريقة ودية، ويكاد يكون الإنسان مندمجا في عمليات تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تفي أهمية التفاوض للنجاح في حياة وللممثل على الحاجة للتفاوض توضح الاتي:
 - على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو لإدارة حملة إعلانية أو مع المدرب على أسلوب التدريب.
 - على المستوى الدولي تجري المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية وتتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة.
 - على المستوى الدولي أيضا هناك مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسونه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية أو تراخيص أو عقود تمويل أو برامج تدريب أو امداد بالعمالة والخبراء
 - على المستوى الشخصي يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومروسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه
 - قد يكون التفاوض مع نفسه فمثلا قد يكون لدى الشخص ثلاثة أهداف:
 - ✓ التفوق في عملة لسرعة الترقى.
 - ✓ مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.
 - ✓ استكمال الدراسات العليا.
 - ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والاولويات الواجبة لاستخدام الوقت، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثا عن مصلحة مشتركة.
 - يتضح مما تقدم أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة، ويحتاج المرء الى مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الأنجاز المطلوب.
- ### ❖ التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب
- نرى في واقعنا نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة في حياتهم، ومنتساعل كيف حقق هؤلاء الناس نجاحاتهم، **وإن تخرج الإجابة عن البدائل التالية:**
 - تحقق النجاح بمحض الصدفة.
 - تحقق النجاح دون أن تتوفر لديهم صفات أو مهارات تميزهم عن الآخرين.
 - تحقق النجاح باقتناص الفرص واستغلال المواقف.
 - تحقق النجاح لأنهم أذكيا بطبيعتهم وغيرهم ليسوا أمثلهم.
 - تحقق النجاح لان هؤلاء لديهم مهارات تميزهم من غيرهم
 - واضح أن البديل الأخير هو سبب رئيس في تحقيق النجاح
 - وقد تزايدت الحاجة الى التفاوض في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة لأسباب منها:
 - تزايد الاهتمام بالعميل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص المنظمات على تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها.
 - وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسنولي المنظمة لتحقيق جودة الأنظمة التي تكفل جودة المنتج.

- ظهور علاقة جديدة بين رجال الاعمال من جهة وموظفيهم من جهة أخرى حيث تم التركيز على كفاءة الموظفين والاحتفاظ على اعتبارهم من الأصول الثابتة في المنظمة.
- تزايد الاتجاه التي توفر المشتريات من خلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط.
- تزايد الاتجاه الى منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات الإدارية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم ومسئولياتهم عن اقناع الأطراف ذات العلاقة بوظائفهم ومسئولياتهم عن اقناع الأطراف ذات العلاقة.
- تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية من جانب آخر بصورة تشير الى تعذر ممارسة وظائف المدير دون عملية تفاوضية.

❖ محددات النجاح في التفاوض:

١- الإعداد الجيد للتفاوض:

الإعداد الجيد للتفاوض هو شرط مبدئي يحدد مدى النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الإعداد الجيد تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي، وتحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها وجمع البيانات عنها مقدما، مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجية التفاوض، كذلك مهم اختيار الفريق المفاوض.

٢- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها:

من البديهي أنا الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك، لذلك يجب اختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي فقد اثبتت النتائج أن الإنجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لخصائصهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي.

٣- الاستخدام الذكي للتوقيت:

يعتبر الوقت قيد مفروض على كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه يجب التعرف على كيفية التحرك على مائدة المفاوضات متى تتشدد؟ متى تتساهل؟ متى تضع الوقت؟ متى تطرح حلا بديلا؟ متى تتمسك بموقفك؟

٤- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:

للأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات أو تأكيد معلومات، أو إبداء الاستغراب أو الاستيلاء، أو إعطاء معلومات أو تغيير مجرى الحديث أو محاصرة الخصم في ركن ضيق، لذلك يتعين على المفاوض تحديد الهدف من الأسئلة بدقة ويوظفها بالشكل الذي يدعم موقفة.

٥- الاستشارة والوساطة والتحكيم:

كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف الثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة أو التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض أو الاستشارة فهي ما قد يلجأ اليه المفاوض لطلب رأي خارجي لتدعيم موقفة التفاوضي.

٦- خصائص المفاوض ومهاراته:

أن نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديدة أهمها ما يلي:

- أن تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض.
- أن تختار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين.
- أن تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح.
- أن تستخدم الأسئلة استخدما جيدا
- أن تدقق جيدا في اختيار المفاوض أو عضو فريق التفاوض الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة.
- طبيعة العلاقات بينك وبين الأطراف الأخرى المتفاوضة.
- قيم مراكز القوى النسبية للأطراف المتفاوضة وكن قادرا على توظيفها.
- اعتني بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم إذا كان ذلك مفيدا لك.

٧- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة:

تتأثر المفاوضات الى حد كبير بالعلاقات السائدة بين أطراف التفاوضية بما يسودها من ود أو توتر ودرجة الثقة المتبادلة حيث تسهل الثقة العالية إتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما أن العلاقات الجيدة قد تؤدي الى التنازل حتى تكفل المفاوضات بالنجاح.

٨- العناية بصيغة الاتفاقيات والعقود:

يجب العناية بالصيغة السليمة للاتفاقيات حتى لا توجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ

٩- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ومن أهم هذه المبادئ:

- مبدأ القدرة الذاتية وهو يعكس قدرة المفاوض على فهم الخصم وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع.
- مبدأ المنفعة: يجب التأكد من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة في استمرار المفاوضات لكل الأطراف، فلن تستمر مفاوضات لا يجني من ورائها كل طرف منفعة.
- مبدأ الالتزام: يشير ذلك الى التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من جهة والتزامه هو وجبهته بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقيات من جهة أخرى
- مبدأ العلاقات المتبادلة وتظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة.

١٠- مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات:

تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم إنجازه من اتفاقيات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية.

❖ الإطار العام لعملية التفاوض:

أولاً: دراسة الموقف التفاوضي

يتم دراسة الموقف التفاوضي من خلال اثاره الأسئلة التالية:

- هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب الرسمي أم غير الرسمي؟

- هل يوجد لدى أحد الأطراف صلاحية رسمية تمكنه من حسم الأمور وتحريك مسارات اتخاذ القرارات الى الجهة التي يراها؟
- ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة على التأثير لدى أطراف التفاوض؟
- ماهي استعدادات كل طرف لمواجهة اتجاهات وردود أفعال الأطراف الأخرى؟
- ما أوجه ومبررات الاستعداد والدافع الحقيقي لدى كل طرف من أطراف التفاوض للحوار والمناقشة وتعديل النتائج المستهدفة وتقدير الحدود الدنيا لمصلحة الأطراف الأخرى؟
- ما أوجه ومجالات الخلافات المهمة بين أطراف التفاوض وما أدوات وآليات تناولها وعلاجها بما يحقق التوازن بين مصالح جميع الأطراف؟ وما تأثير أسلوب إدارة الموقف التفاوضي.
- ما المشكلات والصعوبات التي يمكن أن يواجهها أحد أطراف التفاوض في حالة ضعف استجابته للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في الموقف التفاوضي؟ وما المكاسب التي يمكن أن يحققها أحد أطراف التفاوض ليستثمرها في مواقف التفاوض القادمة في حالة ابداء الاستجابة السريعة للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في التفاوض؟

ثانيا: التخطيط للتفاوض والاعداد له:

- **1-2 التخطيط للتفاوض:**
- التخطيط للتفاوض هو الأداة للتنبؤ بمستقبل التفاوض على ضوء توصيف البيئة التي يتم فيها التفاوض، ويتضح أهمية التخطيط من خلال اثاره التساؤلات التالية:
 - ما أهداف أطراف التفاوض؟ وما أولوياتها؟
 - ما إمكانيات وقدرات أطراف التفاوض؟ وما نقاط القوة واوجه الضعف لديهم؟
 - ما الأساليب والأدوات المتوقع ان يستخدمها أطراف التفاوض؟
 - ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لأطراف التفاوض المفاضلة بينها؟
 - ما الأسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض؟
- **2-2ماذا يحدث عند غياب التخطيط لعملية التفاوض؟**
- في حالة غياب التخطيط في عملية التفاوض يمكن ان يحدث بعض او كل ما يلي:
 - عدم وضوح في الأهداف ويتحول هدفك من تحقيق منافع محددة الى أنك تكافح وتستميت لمجرد ان تبقي، أي أنك تحاول ان تؤخر السقوط أو الانهيار.
 - سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الازمات ما ان تنتهي من أزمة حتى تواجه أزمة أخرى.
 - فقد الرشد في تحديد الوجهة وتصبح الطوارئ هي العمل الروتيني اليومي لك، ودائما تلهث لتواجه مواقف كلها طارئة ولا توجد عندك فرصة لتنزع نفسك من سيطرة النظر تحت قدمك.
 - خلط في تحديد الأوليات.
 - المضي في غفلة من الأهداف والتسليم بضغط الواقع ورفع شعارات مثل "ليس في الإمكان أحسن مما كان".
 - صعوبة الاقتناع بالفكر الاستراتيجي.
- **3-2 التخطيط للتفاوض وتحديد الأهداف :**
- يمكن للمفاوض ان يحدد أهدافه في ضوء التساؤلات التالية:
 - ما القضايا التي ستكون مجال التفاوض؟
 - ما النتائج المستهدفة من تناول قضية من قضايا التفاوض؟
 - ما أولويات عرض القضايا ومناقشتها؟
 - ما الحدود الدنيا والقصى للنتائج المستهدفة من القضايا التي يشملها التفاوض؟

ثالثا: تطبيق أسلوب التتابع المتكرر في عملية التفاوض:

- يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض ان يتبنى المعد نظرة مرنة لخطوات الإعداد، صحيح ان تلك الخطوات يمكن ان تتابع من الناحية المنطقية ولكنها تؤثر في بعضها البعض وبالتالي يجب عند البث في الخطوة الأولى مثلا (تحديد الأهداف) ان يؤخذ في الاعتبار ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه وهذا يتأثر بالمركز التفاوضي وعندما تختار استراتيجية التفاوض فأنتك تتأثر بشخصية المفاوض وهكذا.
- ويتعين بالتالي في الإعداد للتفاوض ان ندرك الارتباط والتأثير المتبادل بين الخطوات أو الجوانب جميعا وهو ما يعني إمكانية معاودة النظر في خطوة انتهينا منها على ضوء ما انتهينا اليه في خطوة تالية، وذلك للمراجعة والتعديل والتوفيق حتى نصل الى توافق وتناسق بين الجوانب جميعا بقدر الإمكان.

رابعا: مفاهيم وتصورات وممارسات خاطئة في التفاوض (مقومات التفاوض):

- توجد بعض المفاهيم الخاطئة عن مضمون التفاوض وتعد تلك المفاهيم والممارسات الخاطئة احدى المعوقات امام تعلم التفاوض وممارسته لتعظيم المنافع

ومن تلك المفاهيم الخاطئة ما يلي:

- **1-4 التفاوض استسلام وإذعان:**
 - يتصور البعض ان التفاوض يقوم على تحقيق المكاسب من خلال استسلام وإذعان الطرف الآخر وهذا التصور مبني على فرضيات ومفاهيم خاطئة منها: الاعتقاد بان التفاوض أحد اشكال المبارزة أو القتال، على اعتبار ان معظم حالات التفاوض تتم حول دوافع امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب وتوزيعها، ويتجاهل هذا الاعتقاد ان تحقيق اهداف أطراف التفاوض في امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب يمكن ان يتم اما بالمبارزة والقتال واما بالتفاوض واما بأسلوب ما بينهم يشمل كليهما ومن ثم يمكن القول بأن التفاوض هو بديل للقتال أو المبارزة.
- **2-4 التفاوض يشمل الاكراه والإخضاع:**
 - يلجأ البعض أحيانا الى بعض الممارسات كبديل للتفاوض فلنا منهم ان التفاوض يتطلب جهدا ووقتا ومهارات تخرج على إمكانيات، ومن أمثلة الممارسات الخاطئة التي يلجأ اليها البعض هي الأكرأة أو الخضوع أو الامر الاستبدادي، فقد يختار المدير او الرئيس أو الاب أسلوب الامر أو الاكراه من خلال اصدار قرار أو امر أو تعليمات غير خاضعة للمناقشة فلنا منه ان هذا الأسلوب ينتج عنه تراكمات عدم القبول وتعميق الرغبة في الخروج عن دائرة السيطرة والتمرد والعصيان.
- **3-4 تمتع صلاحيات وسلطات احد اطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض:**
 - يرى البعض أو وجود صلاحيات لدى المدير مثلا او الرئيس تمكنه اتخاذ القرار لحسم الموقف يعني لا يوجد موقف تفاوضي، في حين انه من المتعارف عليه ان اتخاذ يتحدد بعيد من العوامل منها شكل وعمق الحوار بين الأطراف ذات العلاقة وقوة التأثير على الآخرين من خلال التفاوض الفعال.
- **4-4 لا يوجد تفاوض في تقديم الاعمال الاستشارية:**
 - يرى البعض ان التفاوض يختلف عن الاستشارة ولا يوجد مجال للتفاوض في حالات تقديم الاستشارات، فجوهر الاستشارة يتمثل في شعور أحد الطرفين بحاجة الى الاستشارة التي يقدمها الطرف الآخر مع استعداد الطرف الأول للعمل بالمشورة الفنية المقدمة، ولكن الواقع العملي يؤكد ان مخرجات العمل الاستشاري تتحدد بدرجة أساسية على شكل الحوار بين طالب خدمة الاستشارة (متخذ القرار) والاستشاري صاحب الرأي الفني من خلال التفاوض الفعال.

• 4-5 تأجيل جني ثمار التفاوض:

- قد يؤدي الحرص على سرعة جني ثمار التفاوض الى العمل على تحقيق نتائج نجاح التفاوض دفعة واحدة وبكل السبل، بمعنى رفض بديل تنفيذ عملية التفاوض من خلال استراتيجية تأجيل جني ثمار التفاوض، ويمكن توضيح استراتيجية التفاوض من خلال الحالتين التاليتين:

- قد يرى رجل الاعمال ان المتقدم له لشغل وظيفة في الشركة ان هذا المتقدم لديه المؤهلات والخبرات اللازمة للوظيفة ولكنه لا يعرض على المتقدم لشغل الوظيفة مرتبا مغريا لأنه ليس متأكد انه سيقوم بواجبات الوظيفة على الوجه الأفضل بينما يرى المتقدم انه جدير بتلك الوظيفة ويستحق راتبا مرتفعا بمجرد تعيينه. والسؤال هنا هل من حل يحقق اهداف طرفي التفاوض؟
- شركة متعثرة تقدمت لمكتب استشاري لحل مشاكلها مقابل أتعاب معينة، فقد يرى المكتب أن وضع الشركة المتعثر يحتاج خبرات ومجهود كبير يتطلب اتعاب مرتفعة بينما يرى صاحب الشركة المتعثرة أن تلك الاتعاب عالية ووضع الشركة لا يسمح بها. والسؤال هنا هل من حل يحقق أهداف طرفي التفاوض؟

• 4-6 التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع:

- ليس بالضروري ان يتم التفاوض بين أطراف متنازعة أو متاخمين، فهناك العديد من المواقف التفاوضية تتم بين الأصدقاء أو الشركاء بغرض تحقيق مصالح مشتركة، فضلا عن ممارسة التفاوض بصفة متكررة بانتظام بين أطراف معينة بغرض تنسيق الجهود وتحقيق التعاون بينهما لتجنب حدوث نزاعات أو خلافات بينهما.

• 4-7 قضايا التفاوض منطقية:

- تشير بعض الكتابات: ان الموضوعات التفاوضية يشترط ان تكون منطقية ومقبولة وقابلة والا يكون منها له علاقة بجوانب دينية أو سياسية أو اجتماعية، وهذا غير صحيح حيث أن الواقع العملي يؤكد أن هناك حالات عديدة من التفاوض حقق منها أحد الأطراف مكاسب من خلال إضافة موضوعات هامشية أو غير منطقية وذلك بغرض استثمارها وتوظيفها من خلال استراتيجية تخدم الموضوعات الأساسية لعملية التفاوض.

• 4-8 التفاوض يتم دائما على مائدة المفاوضات:

- يتصور البعض ان التفاوض لا يتم الا من خلال الاتصال الشخصي المباشر بين أطراف التفاوض على مائدة المفاوضات وهذا غير صحيح حيث لا يشترط أن يتم التفاوض على مائدة تشمل أطراف التفاوض، وانما يتسع مكان التفاوض حتى يمكن إتمام عملية التفاوض من خلال الاتصال المباشر باستخدام التليفونات والفاكسات وشبكة الانترنت والبريد الالكتروني وغيرها من التقنيات الحديثة في الاتصالات.

• 4-9 توفر كافة البيانات والمعلومات:

- يوجد تصور بانه لا يجب ان يبدأ التفاوض الا بعد التأكد من توافر كافة البيانات الدقيقة المرتبطة بموضوع التفاوض وهذا غير صحيح، وعادة يكتفي ان يتم توفير القدر من البيانات والمعلومات التي تمكن المفاوض من الإحاطة بالجوانب الرئيسية لموضوعات التفاوض على ان يتم استكمال البيانات من خلال التنفيذ الفعلي لعملية التفاوض.

• 4-10 الترتيب التنازلي لموضوعات التفاوض:

- تشير بعض الكتابات الى انه عند اعداد جدول الاعمال لعملية التفاوض يجب تحديد أولويات الموضوعات وترتيبها تنازليا حسب الأهمية وهذا غير صحيح حيث انه زيادة فعالية طريقة التفاوض في بعض المواقف تتطلب ان توضع على قمة جداول أعمال التفاوض أقل الموضوعات أهمية مع استثمار استراتيجية الوقت.

• 11-4 التفاوض هو مكسب – خسارة

- يوجد اعتقاد لدى كل طرف بأن تعظيم مكاسبه لا يتحقق الا من خلال تدنية مكاسب الطرف الاخر او تحميله خسارة نتيجة التفاوض، مما يجعل كل طرف حريص على الحصول على اكبر قدر ممكن من المكاسب في حين يرى الطرف الاخر ان ذلك يمثل مزيدا من الخسارة بالنسبة له ومن ثم يسود مفهوم المكسب-الخسارة بين أطراف التفاوض وهذا غير صحيح لان هناك عديد من المواقف التفاوضية يتم فيها تعظيم منافع مشتركة بين أطراف التفاوض.

• 12-4 وقت أطول للموضوعات الأهم

- يعتقد البعض ان هناك ارتباطا طرديا بين أهمية موضوعات التفاوض والوقت المخصص لها في عملية التفاوض، ورغم وجهة هذا التصور نظريا الا انه عادة لا يتم تطبيقه في الحياة العملية الا في حالات محددة، حيث لا يمنع ان يكون الموضوع في آخر قائمة موضوعات التفاوض وقد يخصص له وقت أقل مع تخصيص وقت أطول للموضوعات الثانوية أو الهامشية.

• 13-4 اختلاف أهمية الوقت

- تشير بعض الكتابات الى ان أهمية الوقت تختلف باختلاف أطراف التفاوض على اعتبار ان الوقت يمكن أن يكون ذا أهمية بالغة لأحد أطراف التفاوض بينما يكون غير ذي أهمية بالنسبة للطرف الآخر، ويرجع هذا التصور غير الدقيق أساسا الى الخلط بين أهمية الوقت واستراتيجية استثماره، فقد يرى أحد أطراف التفاوض ان الاستثمار الأفضل للوقت يكون بالإسراع في عملية التفاوض وحسم القضايا بسرعة، بينما يرى الطرف الآخر ان الاستثمار الأفضل للوقت يتطلب الاطالة ومد زمن التفاوض وتأخير زمن الاتفاق.