



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- الشهيد طالب عبد الرحمان -



قسم العلوم التجارية

ملخص دروس "تقنيات التفاوض"
طلبة السنة الثانية ماستر، تسويق خدمات

(دروس على الخط)

إعداد الأستاذ:

بلال بلحسن

2020-2019

ملخص محاضرات تقنيات التفاوض (0.1%)

طلبة السنة الثانية ماستر - تسويق خدمات -

1. تعريف التفاوض:

- التفاوض هم نوع من الحوار وتبادل الاقتراحات بين طرفين، للتوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية نزاعية بينهما، وفي نفس الوقت للحفاظ على المصالح المشتركة. (بمعنى التفاوض قد ينشأ بسبب قضية نزاعية و/أو مصلحة مشتركة)؛
- التفاوض هو أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين، يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال لتبادل الحوار الاقناعي ليبلغا حد الاتفاق على مكاسب مشتركة؛
- التفاوض هو تلك العملية الخاصة لحل النزاع بين طرفين، من خلال تعديل طلباتهما للوصول إلى تسوية مقبولة؛
- التفاوض التجاري هو اتصال بين طرفين لتحقيق مكاسب مشتركة في نشاطات تجارية مختلفة مثل الشراء، البيعن النقل، التموين، الخ...؛
- الاتصال هو جوهر عملية التفاوض، فمن خلال الاتصال يتم التعبير، تبادل الأفكار، والمفاهيم والحقائق .. بين اطراف التفاوض باستخدام مختلف مهارات الاتصال.
- ويتم التفاوض على مستوى شخصي (مع العائلة، الزملاء، المرؤوسين، المسؤولين، الشركاء... الخ)، أو على مستوى المنظمة (في عمليات الشراء، البيع، التوظيف، التمويل... الخ)، أو على المستوى الدولي (لحل قضايا اقتصادية، سياسية، بيئية، عسكرية... الخ " عصر التفاوض").

2. أهمية التفاوض:

- التفاوض مدخل انساني لتجاوز الصراعات والاختلاف؛
- التفاوض هو البديل الممكن عندما تعجز باقي الأساليب؛
- التفاوض يولد الأرضيات المشتركة للتفاهم رغم الاختلافات؛
- التفاوض له اثر قوي على أطراف التفاوض؛
- تنبع أهمية التفاوض من اهتمام المؤسسات التعليمية بتدريسه.

3. خصائص التفاوض:

- التفاوض عملية متكاملة تحتاج إلى الاعداد والتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم؛
- التفاوض عملية مستمرة؛
- التفاوض عملية هادفة (فض النزاع وحسم الخلاف)؛
- التفاوض عملية احتمالية معقدة تتأثر بمجموعة من المتغيرات الاجتماعية والنفسية... الخ؛
- التفاوض علم وفن؛
- التفاوض عملية شمولية (تشمل مختلف المواقف والمجالات).

4. مجالات العملية التفاوضية:

- * المفاوضات السياسية: داخل الحكومة، الأحزاب، تكتلات، حماية الرعايا... الخ؛
- * مفاوضات تجارية واقتصادية: الموردين، الممولين، الزبائن، جمعيات حماية المستهلك،... الخ؛
- * مفاوضات اجتماعية: الأسرة، الجيران، العمل... الخ؛

* مفاوضات عسكرية: توقيف أو تجريد صراع، نزع السلاح، تبادل الأسرى... الخ

5. مبادئ التفاوض: تتمثل فيما يلي:

* مبدأ الالتزام: بمعنى التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها، والتزامه بتنفيذ الاتفاق؛

* مبدأ المنفعة: أي وجود منفعة أو مصلحة لأطراف التفاوض، ولو تعلّق الأمر بتقليل الأضرار؛

* مبدأ العلاقات المتبادلة: العلاقات التبادلية هي ضمان استمرار التفاوض؛

* مبدأ القدرة الذاتية: وهي خاصة بالمفاوض، أي قدرته على فهم الخصم، وقدرته على الحوار والتأثير والقيادة، أي تناسب قدرته مع الموقف التفاوضي؛

* مبدأ أخلاقيات التفاوض: أي التأكيد على أهمية الأخلاق في التفاوض بعيداً عن الغش والتضليل، فالمفاوض يمثل واجهة المنظمة أو الدولة....

6. مكونات عملية التفاوض:

أ. أطراف التفاوض: يتم التفاوض عادة بين طرفين وقد يتسع النطاق ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها نؤمن أن نميز بين:

- أطراف تفاوض مباشرة: وهي الأطراف التي تجلس فعلاً على طاولة المفاوضات؛

- أطراف غير مباشرة: وهي الطرف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة، أو لها علاقة (قريبة أو بعيدة) بعملية التفاوض.

ب. القضية التفاوضية: القضية أو موضوع التفاوض هو محور العملية التفاوضية، وقد يكون قضية إنسانية أو اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو سياسية... الخ، ومن خلال قضية التفاوض يمكن تحديد الهدف من التفاوض، مراحل عملية التفاوض، الأدوات والاستراتيجيات، الدوار المنوطة بفريق التفاوض... الخ

ج. الهدف التفاوضي: لكل عملية تفاوضية هدف يسعى لتحقيقه، ويتم وضع الخطط والتكتيكات وتقسيم مراحل العملية التفاوضية لتقييم مدى تحقيق الهدف، ويقسم الهدف النهائي إلى أهداف مرحلية أو أهداف جزئية، وقد يكلف كل فريق مفاوض بتحقيق هدف جزئي معين؛

د. الموقف التفاوضي: هو موقف ديناميكي يعتمد على الفعل وردّ الفعل، وهو موقف تعبيرى تستخدم فيه الألفاظ والجمل بطريقة دقيقة، وهو موقف مرّن يتطلب التكيف السريع والمستمر مع متغيرات العملية التفاوضية؛

و. البيئة التفاوضية: تتم العملية التفاوضية في بيئة مليئة بالتحديات والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على العملية التفاوضية، لذلك يجب على المفاوض أن يعرف مختلف الفرص التي تنتجها هذه البيئة وكذا تهديدها.

7. نظريات التفاوض: توجد نظريتان أساسيتان للتفاوض تتمثل في:

أ. **النظرية الكلاسيكية:** وهي أن يتخذ كل مفاوض موقفا معينا ويدافع عنه، وقد يتمسك الطرفان بموقفيهما فيفشل التفاوض، أو قد يبدأ كل طرف بتقديم تنازلات للوصول إلى اتفاق في منتصف الطريق، وغالبا ما يأخذ الطريق التفاوضي وقتا طويلا ومنه جهد أكبر ومال أكثر، فيصير الشعور النهائي هو الاضطرار لقبول الاتفاق وليس الرضا بالاتفاق، وهو ما قد يؤثر على العلاقات المستقبلية.

ب. **نظرية مصالح الأطراف المعنية:** تعتمد هذه النظرية على أن مصالح الطرف المعنية هي أساس للوصول إلى حلول عملية، وقد طور مشروع "هارفارد" للتفاوض نظرية التفاوض المنظم التي تعرف بأنها: " العملية التي تساعد المفاوضين للوصول إلى اتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد". ومن خلال هذه النظرية يمكن الوصول إلى اتفاق بطريقة عادلة مع إمكانية استمرار هذه الحلول، والأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل مع الأطراف المعنية. ولنجاح عملية التفاوض المنظم، هناك أرب شروط أساسية وهي:

- فصل الأشخاص عن المشكلة: حيث يرى المفاوضون أنهم يعملون جنبا إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض؛
- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير، فالتركيز على موقف واحد والاكتفاء بتريديده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وإمكانية تحقيقها، يوصل المفاوضات إلى طريق مسدود؛
- إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق نهائي؛
- اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه.

8. مراحل العملية التفاوضية:

أ. **التحضير للتفاوض (مرحلة ما قبل التفاوض):** يتم من خلاله الاتفاق على مبدأ التفاوض والموضوعات التي ستدور حولها العملية التفاوضية:

- مبدأ التفاوض بمعنى: اقتناع الطرفان بأن التفاوض هو الطريق الأفضل لتحقيق المصالح المشتركة؛
 - الموضوعات التفاوضية: وهي موضوعات الصراع التي سيتم بحثها، والأهداف المرجوة للجلسات.
- ب. **التمهيد والاعداد للجلسات التفاوضية:** وهي أهم مرحلة، ويتم فيها:
- اختيار أعضاء الفريق المفاوض (التخصص، المهارة... الخ)؛
 - توفير المعلومات (الأبحاث والدراسات) حول الموضوع، وكذلك عن الطرف الآخر (المطالب، القدرات، الخصائص... الخ)؛
 - تحديد موعد ومكان العملية التفاوضية؛
 - الاتصالات بين الطرفين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتقريب وجهات النظر للوصول إلى فهم مشترك لاحتياجات كل طرف؛
 - تحديد الأهداف والأولويات: وتكون واقعية ومنطقية ومتسلسلة بحسب أهميتها؛
 - تحديد الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة.

ج. **الجلسات التفاوضية:** وهي الجلوس على طاولة المفاوضات، ويتم فيها:

- الاستعانة بالمستندات والوثائق اللازمة لتقوية وجهة النظر؛
- ممارسة الضغوط التفاوضية من اجل الحصول على تنازلات؛
- تبادل الاقتراحات من خلال الإقناع والحجج والبراهين؛
- المساومة بين الطرفين: الأخذ والعطاء، المرونة.

* أثناء الجلسات التفاوضية:

- تكون الشروط التفاوضية صعبة في البداية والتنازلات قليلة؛
- عدم الإلتزام بمقترحات الطرف الآخر؛
- البدء بمناقشة القضايا ذات الاختلاف الكبير؛
- تلخيص مايريد الطرف الآخر؛
- ** طلب الفواصل بين الجلسات: من أجل استحضار المعلومات التي تقوي موقف الفريق المفاوض، تبيان الأخطاء والهفوات من أجل تجنبها، طلب التوضيح من الطرف الآخر حول النقاط الغامضة؛
- عدم تقديم عروض سخية في بداية التفاوض؛
- ترتيب التنازلات بحسب أهميتها، وتكون من الطرفين.

د. نهاية التفاوض: يتم الوصول إلى حل توافقي ومنه التوقيع على الاتفاق النهائي، وهي مرحلة مهمة لأنه يتم التأكد من ضياغة الاتفاق بالفاظ واضحة لا تقبل التأويل، وشاملة لكل القضية التفاوضية.

1.8 مصادر القوة التفاوضية: ترتبط القوة التفاوضية بحدود السلطة الممنوحة للمفاوض، وإطار الحركة أو المروغة المسموح به.

وتنشأ القوة التفاوضية من المصادر الآتية:

- الحاجة: من الذي يحتاج هذه الصفقة أكثر من الآخر؟ البائع أم المشتري؟، هل هذه الصفقة تحلّ مشاكل الزبون؟ هل عدم اتمامها يضر الزبون أكثر أم البائع؟
- الخيارات: ما هي الخيارات المتاحة إذا لم نصل إلى اتفاق؟ كلما زادت خيارات البائع وقلّت خيارات الزبون زادت قدراته التفاوضية. أي كلما رأى البائع أنّ هناك فرص مبيعات أخرى متاحة زادت خياراته ومنه قوته التفاوضية .
- الوقت: ضغط الوقت يزيد أو ينقص من القوة التفاوضية، فكلّما أسرع أحد الطرفين في إتمام الصفقة بسبب عامل الوقت، كان للطرف الثاني قوة تفاوضية أكبر.
- ضغط الوقت يقلل من الخيارات، مثل الحجوزات الفندقية، أو السفر، أو ارتباط المشتريات بصفقة أخرى. كما أنّ ضغط الوقت يؤدي إلى تنازلات أكثر من طرف لطرف آخر.
- العلاقات: العلاقات بين طرفي التفاوض تخلق عنصر الثقة، وإمكانية التفاوض بكل شفافية، وجود العلاقة بين الطرفين تتيح الفرصة لاعطاء الشرح الواسع حول موضوع التفاوض، وإقناع الطرف الآخر بأن الحل موجود فيما تعرضه.
- الاستثمار: بمعنى كم من الوقت والطاقة تمّ استثماره في عملية إتمام الصفقة؟ كلما زادت جهود الاستثمار زاد الإلتزام في التوصل إلى اتفاق. كلما زادت جهود الاستثمار قلّت القدرة التفاوضية.
- كلما زادت طاقة الزبون المبذولة في التعرف على منتجك، كلما كان أكثر التزاما به.
- المصدقية: كلما زادت المصدقية زادت قوة التفاوض.
- وعليه بالنسبة للبائع يجب أن عليه أن يكسب مصداقية العملاء الكبار والمؤثرين في السوق.
- المعرفة: المعرفة تعطي قوة التفاوض. على البائع أن تكون لديه معلومات أكثر عن عميله واحتياجاته، حول متوجهه، والخيارات المتاحة في السوق ...

- المهارات: غياب المهارات المناسبة قد ينسف كل ما سبق من مصادر للقوة التفاوضية. ولن تكون مفاوضة كبيرة عن طريق الصدفة، لذلك يجب تحسين مهارات التفاوض من خلال التدريب والمطالعة والبحث عن الخبرات.

9. أنواع التفاوض: يمكن تصنيف أنواع التفاوض بحسب ثلاث معايير كما يلي:

- المعيار الأول: من حيث اطراف التفاوض؛

- المعيار الثاني بحسب الأهداف؛

- المعيار الثالث: من حيث المجال.

1.9 المعيار الأول: من حيث أطراف التفاوض: ونجد:

* التفاوض بين الأشخاص: مثل البائع والمشتري؛

* بين الجماعات متعددة الأطراف: مثل بين النقابة والإدارة. حيث كلما زاد عدد الأطراف تعقدت العملية التفاوضية بسبب تباين المصالح وتشابك القضايا؛

* تفاوض بين دولتين: وترتبط بموضوعات التعاون الدولي، مثل التفاوضات التجارية، انتقال الأفراد والسلع... الخ

* التفاوض بين دولة وهيأة دولية: مثل التفاوض مع منظمة التجارة العالمية، صندوق النقد الدولي... الخ

* التفاوض بين دولة وشركة (أو شركات): من أجل إقامة مشروع استثماري...

* التفاوض الوسيط: ويتم فيه اللجوء إلى طرف ثالث كوسيط في عملية التفاوض.

2.9 المعيار الثاني: من حيث الأهداف:

* التفاوض بمبدأ المصلحة المشتركة: بمعنى الاتفاق يكون لصالح الطرفين، رابح-رابح، حيث تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل سويا للوصول إلى اتفاقات يستفيد منها الجميع؛

* التفاوض لمصلحة طرف واحد: بمعنى التفاوض ليكسب أحد الأطراف ويخسر الآخر، رابح-خاسر، ويحدث هذا التفاوض عند عدم توازن القوة التفاوضية للطرفين؛

* التفاوض الاستكشافي: يهدف إلى استكشاف النوايا التفاوضية للأطراف، وقد يتم فيه الاستعانة بوسيط؛

* التفاوض التسييني: ويهدف إلى تسكسن الأوضاع أو تمبيعها من أجل خفض مستوى حالة الصراع، وقد يكون الهدف التفاوض في وقت لاحق، أو ترك الحل لعامل الزمن؛

* تفاوض التأثير في طرف ثالث: ويكون الهدف التأثير في طرف ثالث مهم لجذبه أو تحييده.

3.9 المعيار الثالث: من حيث المجال:

أولا. التفاوض التجاري: وهو من الأنشطة الرئيسية التي تمارسها الشركات لحل النزاعات والخلافات بينها وبين أطراف أخرى ذات علاقة بالصفقة التجارية، ويمكن التمييز ضمن التفاوض التجاري ما يلي:

* التفاوض مع العملاء: وهو جزء أساسي من النشاط البيعي للمنظمات، وهو تلك العلاقة بين البائع والمشتري للوصول إلى اتفاق مُرضٍ حول صفقة معينة من المنتجات المعروضة بخصوص: السعر، المواصفات، الجودة، التعبئة والتغليف، النقل والتخزين،

الكمية، مواعيد الاستلام، طريقة الدفع... الخ

* التفاوض مع الموردين: يتم التفاوض مع الموردين للحصول على الاحتياجات اللازمة من البضائع أو الخدمات أو المعدات... ويتم الاتفاق بين المورد والمشتري بتحرير عقد التوريد.

* التفاوض مع المنظمات المنافسة: يتم التفاوض لحل النزاعات أو الخلافات مع المنافسين حول قطاعات معينة من السوق، أو حول منطقة بيع، ويقنع الطرفان بأن اللجوء إلى التفاوض أفضل من اللجوء إلى القضاء.

* التفاوض مع المؤسسات المالية: من بنوك وشركات تأمين ...

* التفاوض مع وسائل النشر: ويتم التفاوض بين وكالات الإعلان ووسائل النشر حول العمولة، أوقات الإعلان، مدته

* التفاوض مع الأجهزة الحكومية: تجد المؤسسة نفسها في مواقف خلاف أو نزاع مع مؤسسات حكومية، تستدعي منها التفاوض عوض اللجوء إلى القضاء، كالتفاوض مع مصلحة الضرائب، أو الجمارك... الخ

* التفاوض في الحقوق: العلاقات بين مختلف الأطراف ينتج عنها حقوق وواجبات، أحيانا يستدعي التفاوض للتفسير الجيد لبنود العقد، أو اظهار الحقوق... الخ.

ثانيا. التفاوض الإداري: يمثل التفاوض الادار صورة من صور التفاوض الذي تمارسه المنظمات العامة والخاصة، ويأخذ التفاوض الإداري شكلين: تفاوض رسمي وتفاوض غير رسمي:

* التفاوض غير الرسمي: وهو يمثل نتاج طبيعي للتفاعل بين المديرين، وهو جانب أساسي من جوانب العملية الإدارية، حيث يحدث بين المديرين في نفس المستوى الإداري (غالبا)، وبطريقة غير رسمية، أي أنه لا يوجد عقد رسمي للوصول إلى اتفاق أو حل، ونجده غالبا في العلاقات التبادلية بين الإدارات حول قضية معينة.

* التفاوض الرسمي: ويتم بين الإدارة وإدارة منظمات أخرى لحل الخلافات أو النزاعات الإدارية، بسببوجود اهتمامات أو مصالح مشتركة، يرغب كلا الطرفين في الوصول إلى اتفاق، بما يحقق مصلحته، وم ذلك التفاوض مع ممثلي العمال حول ساعات العمل أو الأجر.... الخ.

ثالثا. التفاوض السياسي: يحدث التفاوض السياسي بين الدول أو المنظمات السياسية التي تمثلها، وذلك بغرض الوصول إلى اتفاقيات لحل النزاعات أو الخلافات، ويعتبر التفاوض السياسي من أكثر أشكال التفاوض معرفة لدى الجمهور لكثرة تداوله عبر وسائل الإعلام.

رابعا. التفاوض العسكري: يحدث غالبا بعد عمليات عسكرية بين طرفي النزاع.

10. استراتيجيات التفاوض

إن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الإستراتيجية التفاوضية المختارة. ويمكن أن نميز بين منهج المصلحة المشتركة أي التعاون ومنهج الصراع القائم على التنافس والعداء.

1.10 استراتيجيات منهج الصراع: ونجد منها:

* إستراتيجية الاستنزاف (الانهك): حيث يعمل المتبني لها على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في العملية التفاوضية، كما يلي:

- استنزاف الوقت: عن طريق تطويل فترة التفاوض إلى أطول وقت ممكن دون الوصول إلى نتيجة؛
- استنزاف الجهد: عن طريق استهلاك طاقة وخبرة الطرف الآخر وشغلها بعناصر أو متغيرات من القضية التفاوضية ليست لها تلك القيمة، مثل: افتعال العقوبات القانونية أو التعمق في المفاهيم والمصطلحات؛ وضع برامج مكثفة من حفلات استقبال ومؤتمرات وزيارات... الخ؛ زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية لموضوع التفاوض عبر مجالات أخرى ليست أساسية كالنواحي الهندسية أو الجغرافية أو البيئية.. الخ

- استنزاف الأموال: عن طريق زيادة معدلات إنفاق الطرف الآخر وتكاليف إقامته، وأتعاب مستشاريه في العملية التفاوضية، ومحاولة تضيق فرص مالية كانت متاحة له لو لم يجلس معنا على طاولة التفاوض.

* إستراتيجية التفتيت (التفتيت): وتطبق هذه الإستراتيجية إما على أفراد فريق التفاوض من خلال معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في الفريق، وجمع مختلف المعلومات حولهم واستغلالها ضدهم لتفكيك وحدة وتكامل الفريق. أو تطبق هذه الاستراتيجية على موضوع التفاوض من خلال تفتيته إلى قضايا جزئية، قد تفقد الهدف الأساسي للتفاوض.

* إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم): يتم من خلال التفاوض التدريجي خطوة بخطوة ليصبح غزو منظم، حيث يبدأ بتفاوض تمهيدي يتم من خلاله اختراق حاجز ندرة المعلومات على الطرف الآخر، ثم يتم تحديد نقاط قوته ومجالات تميزه من أجل الاستيلاء عليها، وتوجيهه إلى مجالات أخرى تستنفذ قدراته وامكانياته، وهكذا في كل مرة يتم غزو مجال جديد للطرف الآخر إلى أن يتم دحره.

* إستراتيجية التدمير الذاتي: حيث يتم وضع العديد من العقبات في وجه الطرف الآخر تحول دون وصوله إلى الأهداف المسطرة، وزرع اليأس في وصوره إلى مبتغاه، مما يؤدي إلى التقليل من طموحاته والرضا بما هو متاح.

وتستخدم هذه الإستراتيجية بتكوين متاهة تستنزف جهد ووقت ومال الطرف الآخر وكذا استعمال أساليب التعقيم والتضليل، وإفراغ البيئة من مؤيديه وتحويل مصادر قوته إلى مصادر ضعف.

10.2 استراتيجيات التفاوض وفق منهج المصالحة: ونجد منها

* إستراتيجية التكامل: وهي تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض لدرجة التكامل بينهما لتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة، ونجد منها:

- التكامل الخلفي: يبحث الطرف الأول عن مميزات وامكانيات لدى الطرف الآخر، من اجل استغلالها وتقوية ربحيتهما؛

- التكامل الأمامي: يقوم الطرف الأول بكشف ما لديه من قدرات للطرف الثاني، وإتاحة استغلالها والتكامل فيما بينها لزيادة ربحيتهما؛

- التكامل الأفقي: من خلال توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث (أو أطراف جديدة) مما يزيد من قوة المجموعة.

* إستراتيجية تطوير التعاون الحالي: من خلال توسيع مجالات التعاون أو الارتقاء بدرجة التعاون.

* إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة: تؤدي إلى الوصول إلى مدى أكبر من التعاون بين الطرفين، كالقيام بإنتاج مشترك لمنتوج معين، أو الاندماج الكامل بين الطرفين (الشركتين).

* إستراتيجية توسيع نطاق التعاون: بناء على تاريخ التعاون بين الطرفين، وما حققاه من نائج مرضية، يسعى كل منهما إلى توسيع نطاق التعاون بما يعود بالنفع عليهما.

11. سياسات التفاوض:

* سياسة الاختراق ≠ سياسة الجدار الحديدي: تستعمل سياسة الاختراق عندما لا تكون هناك المعلومات الكافية حول الطرف الآخر، فتكون في الجلسة الأولى من أجل سد هذه الثغرة. تقابلها في الضد سياسة الجدار الحديدي.

* سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) ≠ سياسة التعقيم (التشكيك): تعمل سياسة التعميق على تطوير مستوى المعلومات وبحث مجالات أكثر تفصيلاً، أما سياسة التعقيم هي التشكيك في معلومات الطرف الآخر من حيث صحتها أو قيمتها للعملية التفاوضية.

* سياسة التوسيع والانتشار ≠ سياسة التضييق والحصار: سياسة التوسيع تعمل على توسيع النقاط التفاوضية، حيث يتسع نطاق التفاوض في الجلسة الواحدة إلى عدة عناصر يتم تناولها بسرعة لإرباك وارهاق الطرف الآخر. أما سياسة الحصار فلا ينتقل إلى نقطة جديدة إلا بعد انتهاء التفاوض على النقطة السابقة، وعدم التوسع إلى نقاط أخرى في التفاوض.

* سياسة إحداث التوتر ≠ سياسة الاسترخاء: سياسة إحداث التوتر وعدم الاستقرار من خلال عرض العديد من النقاط التفاوضية لإرباك الطرف الآخر وزرع الاختلاف في الآراء بين أعضائه. سياسة الاسترخاء أو سياسة النفس الطويل وهي عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط، والتريث والصبر.

* سياسة الهجوم التفاوضي ≠ سياسة الدفاع التفاوضي: سياسة الهجوم من خلال اجبار الطرف الآخر بالتسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية، وغلق المجال للتراجع أو الانسحاب من العملية التفاوضية. أما سياسة الدفاع تكون من خلال إمكانية امتصاص الهجوم بذهن متفتح ودراسة عميقة لمطالب الخصم من أجل الردّ عليه بمحوم مضاد.

* سياسة التنازل المتدرج للقضية التفاوضية (التجزئة) ≠ سياسة الصفقة الواحدة:

* سياسة المواجهة المباشرة ≠ سياسة المراوغة: المواجهة المباشرة عندما تكون هناك مصلحة مشتركة وأي خداع سينعكس سلباً على كلا الطرفين. سياسة الالتفاف أو المراوغة عندما تكون المواجهة غير مجدية، والأمر يعتمد على الالتفاف غير المباشر حول عناصر القضية التفاوضية، واستعمال الخديعة لتوقيع الاتفاق.

* سياسة التطوير التفاوضي ≠ سياسة التجميد التفاوضي: سياسة التطوير مثل التفاوض لتطوير العلاقة بين شركتين من عمليات التجميع إلى التصنيع ثم التصدير... الخ، أما سياسة التجميد تقوم على إبقاء الوضع الحالي على ما هو عليه.

12. تقنيات التفاوض:

* تقنية الاغراء: بتقديم مجموعة من التسهيلات أو الوعود تغري الطرف الآخر للجلوس على طاولة التفاوض، أو الاستمرار في التفاوض... الخ

* الصقر والحمامة: الطيب والقيح.....

* تغيير الموقف: من خلال إعادة صياغة الأسئلة بالشكل الذي يجبر الطرف الآخر لتغيير موقفه:

+ هل أنت مستعد لقبول العرض؟

+ إذا غيرنا العرض، هل يمكن قبوله؟

+ ما هي التعديلات التي تبحث عنها؟

* تجزئة الكل: عندما يكون الموضوع مشكل من مجموعة كلية، ولم يتم التوصل إلى اتفاق، يتم اللجوء إلى تجزئة العرض إلى عناصر جزئية.

* تجاهل الخصم: من أجل زرع التوتر أو عدم الاستقرار داخل الفريق التفاوضي.

* عدم المعرفة: تستعمل في معالجة الجزئيات المهمة في موضوع التفاوض، والتي يتوقف عليها الاتفاق، وذلك بغرض استدراج الخصم ليفيض بكل ما لديه من معلومات حولها، واستعمالها لصالحنا.

* المفاجأة: وذلك بالإعلان عن عنصر جديدة وبصورة مفاجئة أثناء التفاوض، يؤدي إلى تحويل الموقف التفاوضي.

* التقابل في منتصف الطريق: وهو إحداث نوع من التوافق بين الطرفين المتشبهين بحدود متطرفة في المطالب للوصول إلى حل وسط.

* التخويف بالمجهول: المتاح حالياً قد لا يتوفر مستقبلاً.

* حدود السلطة: من أجل كسب المزيد من الوقت.

* تجربة قطعة الكعكة:

* الإرهاق: لافقاد التركيز، وتضييق وقت التفكير.

13. مناورات أثناء العملية التفاوضية

- ارم بالباطل تأخذ الحقيقي: أطلب أكثر مما تتوقع، يتاح لك مجال أوسع للتفاوض، عكس ذلك سيكون لك خيارين فقط القبول أو الرفض.
- لا تقل " نعم " من الوهلة الأولى: ستثير الشكوك حول العرض، وقد تندم إذا تمّ القبول ووجدت أنه كان لا يزال هناك مجال للكسب أكثر.
- ارفض العروض بدهشة: استعمل المؤثرات العاطفية والجسدية.
- اضغط بدون مواجهة مباشرة .
-
- الخ

14. من المهارات المطلوبة في المفاوض:

- الاعداد الجيد للعملية التفاوضية؛
- القدرة على التحليل: امكانية معرفة العناصر المركبة للقضية التفاوضية، مع إمكانية إيجاد العلاقات السببية بينها، وكذا إمكانية تحليل الموقف التفاوضي؛
- الادراك المعرفي: امتلاك معرفة في الجوانب الاقتصادية، القانونية، اللغوية، النفسية، الثقافية
- الأخذ والعطاء: المرونة والابتعاد عن الأنانية؛
- فن الانصات: الاصغاء بتمعن للأفكار المطروحة وفهمها وتحليلها؛
- قوة التحمل ونضج الشخصية: تحمل الجهد والضغط المتواصل بحكمة واتزان؛
- اللباقة: وتعكس الاحترام والرغبة في الوصول إلى حل تفاوضي؛
- سرعة البديهة والملاحظة؛
- الخبرة: كلما زادت الخبرة زادت حكمة المفاوض وقدرته على الاعداد الجيد، والتحليل والتأثير والانصات والعمل الجماعي .. الخ؛
- العمل الجماعي: إمكانية العمل مع الفريق قبل أثناء وبعد عملية التفاوض، وإمكانية قيادته؛
- الإيجابية: النتائج الإيجابية تأتي من المواقف الإيجابية.