

جامعة حماة

كلية الاقتصاد

التعليم المفتوح- برنامج التسويق و التجارة الالكترونية

مقرر

التفاوض التجاري

برنامج التسويق و التجارة الالكترونية

اعداد

دكتور جميل شيخ عثمان

عضو هيئة تدريسية-أستاذ مساعد

المراجع

- 1 Gavin Kennedy, *Practical Negotiation Skills*, London: John Wiley & Sons, 1994.
- 2 March 1993, *Contract Negotiation*.
- 3 Scott Branson, *Negotiation Skills*, London: John Wiley & Sons, 1994.
- 4 Karrass, C.L., *Give and Take*, World publishing Co., 1974.
- 5 Ahmed Fahmy, *Gafa, Negotiation Skills*, Center for Advancement of Postgraduate Studies and Research, Faculty of Engineering, Cairo University, Cairo, 2005.

مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي

الشركاء

- كلية الهندسة، جامعة القاهرة - مؤسسة فورد.
- جامعات: القاهرة، وعين شمس، وأسيوط، وحلوان، والمنيا، وجنوب الوادي، والفيوم، وبني سويف، وسوهاج.
- جمعية جيل المستقبل. - المجلس القومي للمرأة.

الكتب الانجليزية

- 1- Planning and Controlling.
- 2- Systems and Creative Thinking.
- 3- Research Methods and Writing Research Proposals.
- 4- Statistical Data Analysis.
- 5- Teams and Work Groups.
- 6- Risk Assessment and Risk Management.
- 7- Communication Skills.
- 8- Negotiation Skills.
- 9- Analytical Thinking.
- 10- Problem Solving and Decision Making.
- 11- Stress Management.
- 12- Accounting for Management and Decision Making.
- 13- Basics of Managerial Economics.
- 14- Economic Feasibility Studies.
- 15- Health, Safety and Environment.
- 16- Wellness Guidelines: Healthful Life.
- 17- General Lectures Directory.

موقع المشروع على شبكة الإنترنت

www.Pathways.cu.edu.eg

رسالة المشروع

رفع مهارات الطلاب والخريجين من الجامعات المختلفة لمساعدتهم على الاندماج السريع في المجتمع وصقل مهاراتهم بما يتناسب مع حاجة البحث العلمي وسوق العمل.

مطبوعات البرامج التدريبية

الكتب العربية

- ١- المحاجة: طرق قياسها وأساليب تنميتها.
- ٢- القواعد اللغوية الأساسية للكتابة العلمية.
- ٣- دليل مشروعات التخرج من برنامج "تنمية مهارات البحث العلمي".
- ٤- التخطيط والرقابة.
- ٥- التفكير النمطي والإبداعي.
- ٦- مناهج البحث وكتابة المشروع المقترح للبحث.
- ٧- التحليل الإحصائي للبيانات.
- ٨- تكوين الفرق والعمل الجماعي.
- ٩- تقييم وإدارة المخاطر.
- ١٠- مهارات الاتصال.
- ١١- مهارات التفاوض.
- ١٢- التفكير التحليلي: القدرة والمهارة والاسلوب.
- ١٣- حل المشاكل وصنع القرار.
- ١٤- إدارة الضغوط.
- ١٥- المحاسبة للإدارة وصنع القرار.
- ١٦- أساسيات الاقتصاد الإداري.
- ١٧- دراسات الجدوى الاقتصادية.
- ١٨- البيئة والتنمية المستدامة: الإطار المعرفي والتقييم المحاسبي.
- ١٩- إرشادات الصحة العامة: من أجل حياة صحية.
- ٢٠- إنشاء المشروعات الصغيرة وتنميتها.
- ٢١- أضواء حول الموضوعات المعاصرة.

الناشر: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث - كلية الهندسة - جامعة القاهرة.

فاكس: ٥٧٠٣٦٢٠ (+٢٠٢)

ت: ٥٧١٦٦٢٠ (+٢٠٢)، ٥٦٧٨٢١٦ (+٢٠٢)

بريد إلكتروني: capscu@capscu.com

الموقع على شبكة الإنترنت: www.capscu.com



مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي

مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث
كلية الهندسة - جامعة القاهرة



مهارات التفاوض

أ.د. أحمد فهمي جلال

مهارات التفاوض

الطبعة الأولى مارس ٢٠٠٧

الناشر: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث فى العلوم الهندسية

كلية الهندسة - جامعة القاهرة

ت: ٥٧١٦٦٢٠ - ٥٦٧٨٢١٦ - ٥٧١٣٨٥٢ - ٥٦٧٨٢١٨ (+٢٠٢)

فاكس: ٥٧٠٣٦٢٠ (+٢٠٢)

موقع المركز على شبكة الإنترنت: www.capscu.com

موقع المشروع على شبكة الإنترنت: www.Pathways.cu.edu.eg

البريد الإلكتروني: Pathways@Pathways.edu.eg

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: ٢٠٠٧/٥٦٦٨

الترقيم الدولى: ISBN 977-403-132-6

جميع الحقوق محفوظة ولا يسمح بطبع أو نسخ أو تصوير هذا الإصدار أو أى جزء منه إلا بعد الحصول على إذن كتابى مسبق من الناشر.

مهارات التفاوض

إعداد

أ.د. أحمد فهمي جلال

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

القاهرة

٢٠٠٧

السادة أعضاء لجنة تسيير المشروع

مسلسل	الاسم	الوظيفة	الجهة
١	أ.د. محسن المهدي سعيد	منسق المشروع	جامعة القاهرة المجلس القومي للمرأة
٢	أ.د. على عبدالرحمن	رئيس جامعة القاهرة	جامعة القاهرة
٣	أ.د. على العبد	رئيس جامعة عين شمس	جامعة عين شمس
٤	أ.د. عزت عبدالله	رئيس جامعة أسيوط	جامعة أسيوط
٥	أ.د. عبدالحى عبيد	رئيس جامعة حلوان	جامعة حلوان
٦	أ.د. ماهر جابر	رئيس جامعة المنيا	جامعة المنيا
٧	أ.د. عباس منصور	رئيس جامعة جنوب الوادي	جامعة جنوب الوادي
٨	أ.د. جلال سعيد	رئيس جامعة الفيوم	جامعة الفيوم
٩	أ.د. أحمد محمد رفعت	رئيس جامعة بنى سويف	جامعة بنى سويف
١٠	أ.د. مصطفى كمال	رئيس جامعة سوهاج	جامعة سوهاج
١١	أ.د. عبدالمنعم البسيونى	رئيس جامعة المنيا السابق	جامعة المنيا
١٢	أ.د. عبدالمتين موسى	رئيس جامعة جنوب الوادي السابق	جامعة جنوب الوادي
١٣	أ.د. دينا الخواجة	مديرة برامج التعليم العالي	مؤسسة فورد
١٤	أ.د. هدى رشاد	مقرر لجنة التعليم والتدريب	المجلس القومي للمرأة
١٥	أ. معتز الألفى	نائب رئيس مجلس الإدارة	جمعية جيل المستقبل
١٦	أ.د. سمير شاهين	عميد كلية الهندسة - جامعة القاهرة	هندسة القاهرة
١٧	أ.د. سعيد مجاهد	مدير مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث	هندسة القاهرة
١٨	د. سيد كاسب	مدير المشروع	جامعة القاهرة

شكر وتقدير

يتقدم منسق المشروع بالنيابة عن إدارة مشروع "الطرق المؤدية إلى التعليم العالى بمصر"، بخالص شكره وتقديره لمؤسسة فورد الأمريكية لتقديمها الدعم للتعليم العالى والدراسات العليا والأنشطة البحثية والتدريبية فى مصر. ويتقدم فريق إدارة المشروع أيضا بخالص الشكر والتقدير للدكتورة/ إيمان بلايفير، مدير مكتب مؤسسة فورد بالقاهرة والدكتورة/ دينا الخواجة، مدير برامج التعليم العالى وجميع العاملين المعنيين بالمكتب الذين ساهموا بجهدهم وافر لمساندة هذا المشروع الذى توجت إنجازاته بموافقة المركز الرئيسى لمؤسسة فورد بنيويورك على الاستمرار فى تمويله وتنفيذ المرحلة الثانية.

ونتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة المشاركين فى المشروع بجامعة القاهرة، وعين شمس، وأسيوط، وحلوان، والمنيا، وجنوب الوادى، والفيوم، وبنى سويف، وسوهاج؛ الذين ساهم بعضهم فى تنفيذ مرحلته الأولى والانتقالية ويساهمون جميعا فى تنفيذ المرحلة الثانية للمشروع على المستوى القومى. كما أن الشراكة مع المجلس القومى للمرأة وجمعية جيل المستقبل أدت إلى ضخ أفكار ومقترحات جديدة، وإلى تدعيم المستفيدين من خدمات وأنشطة المشروع، بحيث شملت العديد من الطلاب والخريجين من الجامعات المصرية.

وأخيرا، نتوجه بخالص الشكر والعرفان لجميع أعضاء لجنة تسيير المشروع والمؤلفين والمنسقين والمدرسين والمقيمين والمحاضرين واستشاريين المشروع والفرق الإدارية المعاونة بكافة المحافظات، وجميعهم تم اختيارهم بعناية حتى يتسنى تنفيذ المشروع، بجميع مراحله المتعددة، بالنجاح الذى يليق به، على المستوى القومى وبمعايير الجودة العالمية.

مقدمة الناشر

تعد كلية الهندسة بجامعة القاهرة رائدة في مجال التعليم والتدريب المستمر، ويمثل مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية إحدى دعائم المراكز البحثية الموجهة بكلية الهندسة. ولقد تم تأسيس المركز عام ١٩٧٤ بالتعاون مع منظمتي اليونسكو واليونيدو التابعتين للأمم المتحدة. ومنذ عام ١٩٨٤ وحتى الآن يعمل المركز كوحدة ذات طابع خاص، لا تهدف إلى الربح، وتقوم بتمويل ذاتي لأنشطتها ضمن خطة جامعة القاهرة التي تهدف إلى تنمية المجتمع.

ويقوم المركز بتقديم الاستشارات الفنية في جميع التخصصات، كما يقوم بإجراء الأبحاث التطبيقية في المجالات التي تطلبها مؤسسات القطاعين العام والخاص والهيئات الحكومية وإجراء دراسات الجدوى وتقييم الأصول وخطوط الإنتاج للمشروعات... إلخ. ويقوم بإعداد تصميمات المعدات والنظم والإشراف على تنفيذها. كما أن المركز يقوم بعقد دورات تدريبية ضمن برامج متكاملة للتعليم المستمر والتدريب على التكنولوجيات المتقدمة.

أما عن مشروع "الطرق المؤدية إلى التعليم العالي" فهو منحة دولية متعاقد عليها بين جامعة القاهرة ومؤسسة فورد؛ ويهدف المشروع إلى تنمية مهارات الطلاب وحديثي التخرج. ويدير هذا المشروع مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة - جامعة القاهرة طبقاً للاتفاقية الموقعة بين جامعة القاهرة ومؤسسة فورد منحة رقم ١٠٢٠ - ١٩١٢ بتاريخ ١٣ سبتمبر ٢٠٠٢، والمنحة رقم ١٠٢٠ - ١٩١٢ - ١ بتاريخ ١٦ سبتمبر ٢٠٠٥، وكذلك اتفاقية المرحلة الثانية منحة رقم ١٠٢٠ - ١٩١٢ - ٢ الموقعة بتاريخ ٢٧ يوليو ٢٠٠٦.

وسيراً على نهج المركز في نشر العلم والمعرفة للمساهمة في تنمية المجتمع، تقر إصدار نسخة باللغة العربية من المقررات التدريبية التي تم تأليفها خصيصاً من أجل المشروع، به دفع إثناء المكتبات العلمية بمصر.

د. سعيد محمد مجاهد

مدير مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث

في العلوم الهندسية - كلية الهندسة - جامعة القاهرة

مارس ٢٠٠٧

كتاباً باللغة العربية تلبيةً لرغبة العديد من المتدربين ومقيمي هذه الدورات، وبهدف استمرارية الاستفادة من مخرجات المشروع. ويجري الآن إدراج بعض المقررات التدريبية بالمشروع ضمن المقررات الدراسية الرسمية التي تدرس بالكلية، وكذلك إنشاء برنامج متخصص للتدريب الإلكتروني.

ونود أن نؤكد أن هذه النسخة - بالإضافة إلى كونها ثمرة من ثمار التعاون بين إدارة المشروع والسادة المؤلفين منذ عدة سنوات - ليست مجرد ترجمة حرفية للنسخة الإنجليزية، وإنما تدارك السادة المؤلفون الهنات والملاحظات في النسخة الإنجليزية السابقة وتم إضافة العديد من الأجزاء فيها، وقد تم تقديمها للمتدرب باللغة العربية بصورة مبسطة وواضحة دون الدخول في تفاصيل أو قضايا خلافية، مع محاولة تغطية جوانب الموضوع المتعددة.

وكما تم إهداء نسخة كاملة من كافة مطبوعات المشروع في مرحلتها الأولى لمكتبات الجامعات المصرية ومكتبات المهتمين، فسوف تقوم إدارة المشروع بنفس العمل في المرحلة الثانية للمؤلفات العربية. ومما هو جدير بالذكر أن عملية التطوير مستمرة من حيث الشكل والمضمون لكل مقرر، وكذلك من حيث زيادة عدد المقررات باللغة العربية أو الإنجليزية.

وفي الختام نشكر السادة الأساتذة المؤلفين والزملاء الذين ساهموا بجهد دعوب وعمل دائم لا ينقطع حتى ينشر هذا الكتاب ليكون بين أيديكم الآن، ونقدر الجهد المخلص والآراء السديدة لكل أعضاء لجنة تسيير المشروع والاستشاريين.

د. سيد كاسب

د. محسن المهدي سعيد

مدير المشروع

منسق المشروع

تقديم إدارة المشروع

مشروع "الطرق المؤدية إلى التعليم العالى" هو منحة دولية متعاقد عليها بين جامعة القاهرة ومؤسسة فورد؛ ويهدف المشروع إلى رفع مهارات الطلاب والخريجين من الجامعات المختلفة لمساعدتهم على الاندماج السريع فى المجتمع وصقل مهاراتهم بما يتناسب مع حاجة البحث العلمى وسوق العمل. ويدير المشروع مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة - جامعة القاهرة، ويشارك فى المشروع: جامعات القاهرة، وعين شمس، وأسيوط، وحلوان، والمنيا، وجنوب الوادى، والفيوم، وبنى سويف، وسوهاج، بالإضافة إلى المجلس القومى للمرأة وجمعية جيل المستقبل.

وفى إطار إعداد وتطوير مقررات تدريبية لتنمية مهارات الخريجين قامت لجنة تسيير المشروع بمرحلته الأولى بتحديد المهارات الأساسية اللازمة لخريج الجامعة لسد الفجوة بين احتياجات البحث العلمى والمجتمع وبين إمكانيات الطالب عند التخرج. لذا تم التعاقد مع أساتذة متخصصين لإعداد وتدریس مقررات تدريبية تهدف إلى رفع مهارات خريجي الجامعات من خلال برامج تدريبية عدة وهى:

- ١- تنمية مهارات التفكير والإدارة.
- ٢- تنمية مهارات البحث العلمى.
- ٣- اكتساب المهارات الأساسية لمجال الأعمال.
- ٤- تنمية مهارات التدريس لمدرسى الثانوى.
- ٥- تدريب المدربين.
- ٦- تنمية المهارات القيادية.

يعمل مشروع "الطرق المؤدية إلى التعليم العالى" طبقاً لنظام جودة شامل، معتمداً على التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتطوير وقياس العائد منه، ويتم تطويره من خلال تقييم كل المشاركين بالنشاط لكل العناصر به، وتأخذ إدارة المشروع كافة الملاحظات فى الاعتبار عند إعادة التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتطوير، ويتم هذا بصورة مستمرة. ولذا وبعد أن قام المشروع بتأليف ونشر ٢٠ كتاباً منهم ١٧ باللغة الإنجليزية فى مرحلته الأولى (٢٠٠٢-٢٠٠٥)، يقوم المشروع فى مرحلته الثانية (٢٠٠٦-٢٠١٠) بتأليف ونشر ١٨

٤٥	الفصل الخامس: اختبارات ذاتية
٥٩	حلول الاختبارات الذاتية
٦١	المراجع

فهرس الأشكال

٤	شكل (١-١): علاقة الربح والخسارة بين طرفي المساومة
٥	شكل (٢-١): علاقة الربح - ربح بين طرفي التفاوض
٥	شكل (٣-١): العلاقة بين المساومة والتفاوض
٦	شكل (٤-١): أوضاع التفاوض
٤٠	شكل (١-٤): عناصر الضغط التفاوضي
٤٢	شكل (٢-٤): الاتجاه العام للتأثير التفاوضي

فهرس المحتويات

١	النتائج التعليمية المستهدفة
٣	الفصل الأول: تقديم
٣	١-١ ماهية التفاوض
٤	٢-١ هل التفاوض يساوى المساومة
٥	٣-١ منهج التفاوض
٦	٤-١ خطوات التفاوض
٧	٥-١ خصائص عملية التفاوض
٧	٦-١ محددات النجاح فى التفاوض
٩	الفصل الثانى: استراتيجيات التفاوض
١٠	١-٢ استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة
١٤	٢-٢ استراتيجيات منهج الصراع
٢٣	الفصل الثالث: سياسات التفاوض
٢٤	١-٣ سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدى التفاوضية
٢٦	٢-٣ سياسة التعميق التفاوضية / سياسة التعيم التفاوضية
٢٧	٣-٣ سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية
٢٨	٤-٣ سياسة إحداث التوتر التفاوضى / سياسة الاسترخاء التفاوضى
٢٩	٥-٣ سياسة الهجوم التفاوضى / سياسة الدفاع التفاوضى
٣٠	٦-٣ سياسة التنازل المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية
٣١	٧-٣ سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف
٣١	٨-٣ سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية
٣٣	الفصل الرابع: تكتيكات التفاوض
٣٤	١-٤ الموقف التفاوضى
٣٥	٢-٤ الحوار التفاوضى
٤٠	٣-٤ الضغط التفاوضى

النتائج التعليمية المستهدفة

- نتوقع أن يكون المشاركون - بعد حضورهم لقاءات مهارات التفاوض - قادرين على:
- التفهم لمفهوم التفاوض وخصائص الموقف التفاوضي ومتى تظهر الحاجة للتفاوض.
 - التفهم لمراحل العملية التفاوضية والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية.
 - اكتساب المهارات الخاصة بممارسة العمليات التفاوضية ومتى يتم استخدامها والاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة.
 - القدرة على التمييز بين الأنواع المختلفة للمواقف التفاوضية.
 - التعامل الفعال مع المسائل الخلافية مع الاطراف الأخرى.
 - التعامل الفعال مع المسائل الاتفاقية مع الاطراف الأخرى.
 - معرفة الطرق والسبل والمصادر للاستزادة والارتقاء بمستوياتهم ومهاراتهم التفاوضية.
 - نقل المعارف والأفكار والخبرات المكتسبة من لقاءات التفاوض إلى أقرانهم وأصدقائهم وزملائهم.

الفصل الأول

تقديم

نحن نعيش اليوم عصر التفاوض، فأغلب أنشطة حياتنا وما ينجم عنها من خلافات قد أصبح في حاجة إلى التفاوض لكي نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة والمتعارضة دائماً وأبداً. وفي الواقع، فنحن نلجأ إلى التفاوض في كل يوم، بل ربما عدة مرات في اليوم الواحد لكي نجد حلاً معقولة ومقبولة لمشكلاتنا الخلافية المشتركة، فالمفاوضات لم تعد وفقاً على ما يدور بين الشعوب والأمم من مباحثات بل هي مستخدمة في مختلف مواقف الحياة لحل المشكلات الخلافية المشتركة بين العمال وأصحاب الأعمال، وبين النقابات أو الاتحادات ورجال الإدارة، وبين الزوج والزوجة والأولاد، وبين الزملاء والأصدقاء، فكل طرف من هذه الأطراف يسعى للحصول على أفضل النتائج بأقل قدر ممكن من الصراع الذي يهدد الجهد الإنساني بغير داع.

١-١ ماهية التفاوض

لقد تعددت التعريفات التي ذكرت حول مفهوم التفاوض منها - الأكثر شيوعاً - على سبيل المثال:

(١) "أنه عملية المباحثات التي تتم بين طرفين (أو أكثر) ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباع الآخر، ويهدفان منها إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير الأوضاع" (D. Howver (1982).

(٢) "أنه أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليلبغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة" (Eisen & Balow, (1983).

(٣) "أنه عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع وتتناقص على تحقيق الاحتياجات والاهتمامات أو المصالح والأهداف" (Kennedy, Benson & Mcmillian (1987).

معنى ذلك أن التفاوض عملية ديناميكية، تعتمد على مهارات فنية وسلوكية، لا يؤسس النجاح فيها على اتباع طرفي التفاوض لأساليب وفنون التفاوض، بل إن نجاحها مرهون بمهارة المفاوض،

فليست مكاسب طرفى التفاوض متعادلة أو متوازنة فى جميع أحوال التفاوض، إذ قد تأتي نتائجها بمكاسب أكبر نسبياً لطرف على حساب الطرف الآخر، ومرجع ذلك هو ما يملكه المفاوض من مهارات تحقق له نجاحاً أكبر من نجاح شريكه فى التفاوض.

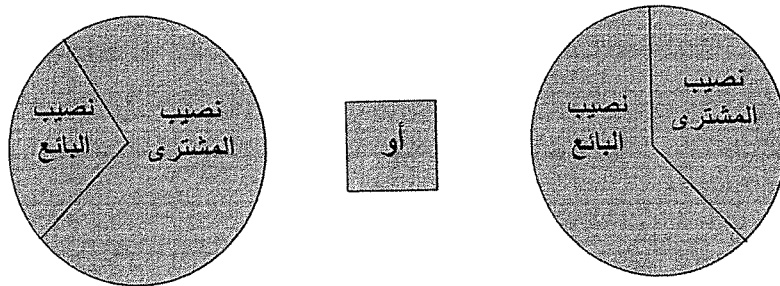
١-٢ هل التفاوض يساوى المساومة

يحدث أحياناً خلط بين مفهومي التفاوض Negotiation ومفهوم المساومة Bargaining، فالتفاوض مفهوم يدل على عملية ديناميكية يراد لها أن تحل ما بين الطرفين المتنازعين من مشكلات خلافية مشتركة، ومن ثم فهي عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر.

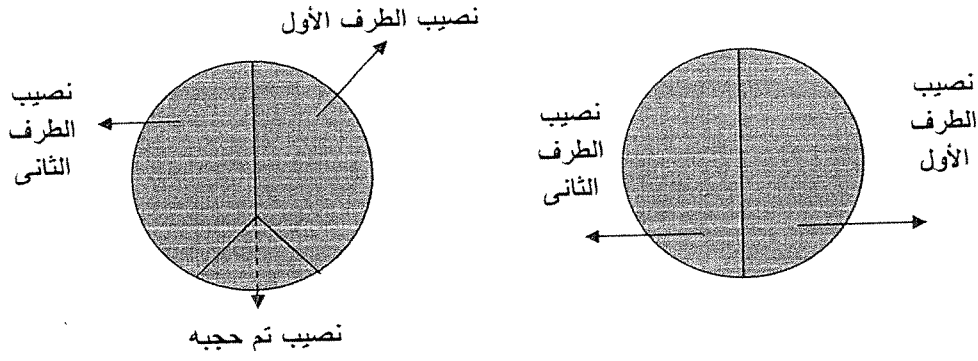
أما المساومة فهي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب تجنى بالضرورة على حساب خسارة الطرف الثانى، ومن ثم فهي عملية أقل قيمة واحتراماً من عملية التفاوض. فنحن حين نبتغى شراء سيارة أو جهاز تكييف أو حاسباً آلياً فإنما نسعى دائماً للحصول على أرخص سعر، ومن ثم نحن نساوم البائع على تحقيق أكبر خصم ممكن هو مكسب لنا وهو فى الوقت نفسه يمثل خسارة له، وهكذا نخطئ حين نسمى هذه العملية بعملية تفاوض.

ومن هذا المنحنى يمكن القول إن أدق وصف لطبيعة العلاقة بين طرفى المساومة هي علاقة ربح طرف على حساب خسارة الطرف الثانى، فى حين أن العلاقة بين طرفى التفاوض علاقة يتحقق فيها المكسب (أو الربح بلغة المساومة) للطرفين حيث لا يحقق بمقتضاها أى من الطرفين مكاسب أكبر من مكاسب الطرف الآخر كما هو الحال فى المساومة.

ويمكن تمثيل حالة المساومة والتفاوض فى الشكل التالى (١-١)، (٢-١):

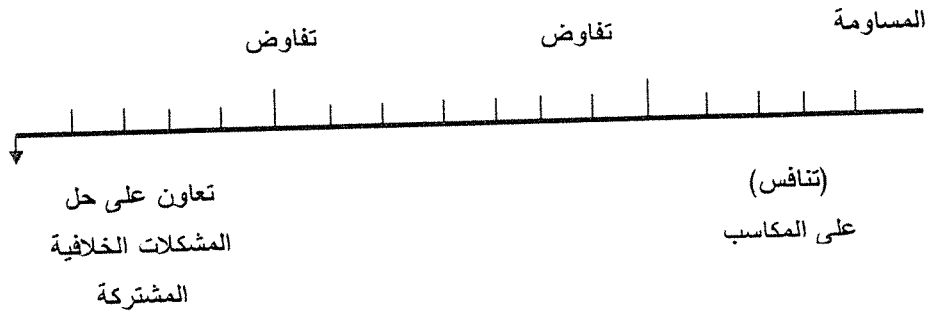


شكل (١-١): علاقة الربح والخسارة بين طرفى المساومة



شكل (٢-١): علاقة الربح - ربح بين طرفي التفاوض

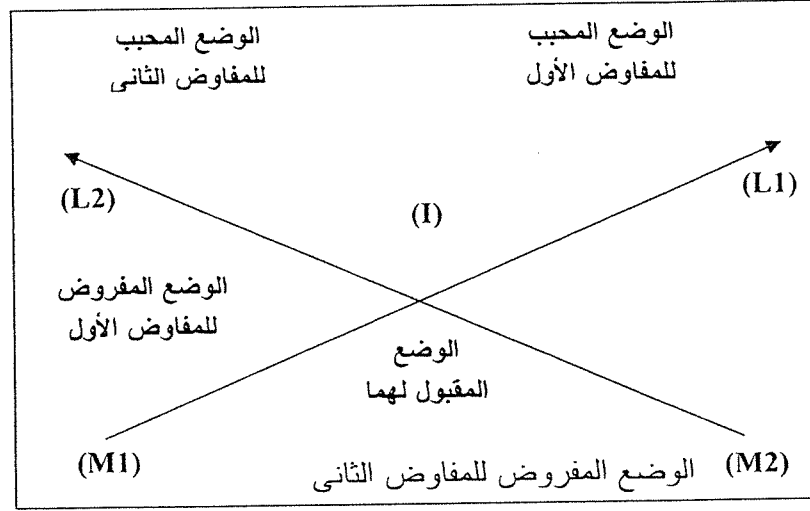
ويمكن تمثيل العلاقة بينهما عن طريق ما يطلق عليه بمدة صل (Continuum) الم مساومة - التفاوض الذي يمكن توضيحه فيما يلي (٣-١):



شكل (٣-١): العلاقة بين المساومة والتفاوض

٣-١ منهج التفاوض

إن المنهج الشائع للتفاوض Negotiation Approach هو المعروف بمنهج L.I.M. أي منهج التحرك الحذر على متصل التفاوض من الوضع المفروض (M) إلى الوضع المأمول (L) بل و غ الوضع المقبول (I) ويمكن توضيح ذلك من الشكل التالي (٤-١):



شكل (١-٤): أوضاع التفاوض

من ذلك نجد أنه في التفاوض يستحيل دائماً على أى طرف أن يحقق الوضع المثالي "المأمول أو المحبب" وما ذلك إلا لتحكم كل طرف في مصادر إشباع رغبات الطرف الآخر، وإذا تحقق الوضع المثالي، فإن ذلك يكون على حساب الطرف الآخر للتفاوض، وذلك لا يكون إلا في حالة إملاء طرف شروط استسلام الطرف الآخر، ومن هنا يتعين دوماً على الطرفين أن يبلغا حد الاتفاق على وضع يرضيهما معاً.

١-٤ خطوات التفاوض

حدد هوفر However الخطوات التالية:

- ١- مرحلة جمع المعلومات.
- ٢- مرحلة تقديم المعلومات (داخلية / خارجية / كاملة).
- ٣- مرحلة تبادل المقترحات (تقديم / تمخض / تطوير / المقترحات).
- ٤- مرحلة الاتفاق المبدئي على الإطار العام للمقترحات.
- ٥- مرحلة الرفض (الاستغلاق، الدفاع، الهجوم).
- ٦- مرحلة اختبار صحة الفهم المتبادل والتوضيح.
- ٧- مرحلة التلخيص.
- ٨- مرحلة الاتفاق النهائي.

١-٥ خصائص عملية التفاوض

- ١- إن عملية التفاوض تعتبر أداة لفض النزاع، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين المتفاوضين.
- ٢- إن عملية التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها، وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتؤثر فيها.
- ٣- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين.
- ٤- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقدير التفاوض لسلوك الخصم.
- ٥- يتأثر الناتج المحقق من التفاوض باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.
- ٦- يركز التفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير.
- ٧- إن التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

١-٦ محددات النجاح في التفاوض

يتوقف نجاح التفاوض على:

- ١- الإعداد الجيد للتفاوض.
- ٢- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيك المصاحب لها.
- ٣- الاستخدام الذكي للتوقيت.
- ٤- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال.
- ٥- الاستشارة والوساطة والتحكيم.
- ٦- خصائص التفاوض ومهاراته.
- ٧- العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.
- ٨- العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- ٩- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال:
 - مبدأ المنفعة.
 - مبدأ القدرة الذاتية.
 - مبدأ الالتزام.
- ١٠- مراكز القوة النسبية للمتفاوضين.

الفصل الثانى

استراتيجيات التفاوض

لا تفاوض ناجح بدون استراتيجية علمية تقوم عليه، وفى الوقت نفسه ليست كل استراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التى يتم التفاوض عليها، بل إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دوراً مهماً فى اختيار هذه الاستراتيجية، فالعملية التفاوضية تقوم أساساً على تحديد المواقف بين الأطراف، وفى الوقت نفسه فإنها عملية منظمة، لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين معينة مرسومة مسبقاً، ويتحتم على من يرغب فى خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط. وللتسهيل، فإنه يمكن القول إن طبيعة العلاقة بين طرفى التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم فى العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الاستراتيجية المختارة، ومن ثم فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقاً للمناهج المختلفة للتفاوض، وقد رأينا الإقتصار على كل من استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع خاصة وأن العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لا تخرج عن كونها إما: علاقة مصلحة مشتركة أى تعاون، أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء وهى ما يمكن العرض له فيما يلى:

منهجان للتفاوض

١- منهج المصلحة المشتركة

يضم هذا المنهج مجموعة من الاستراتيجيات النوعية التى أهمها الاستراتيجيات التالية:

أ- استراتيجية التكامل.

ب- استراتيجية تطوير التعاون الحالى.

ج- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة.

د- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدى إلى مجالات جديدة.

٢- منهج الصراع

ويضم هذا المنهج مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التى أهمها الاستراتيجيات التالية:

- أ- استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف).
 - ب- استراتيجية التشتيت (التفتيت).
 - ج- استراتيجية إحكام السيطرة.
 - د- استراتيجية الدحر (الغزو المنظم).
 - هـ- استراتيجية التدمير الذاتي.
- ويمكن تناول كل من هذه الاستراتيجيات بإيجاز كما يلي.

٢-١ استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

كما سبق أن أوضحنا يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر، يعمل كل طرف منهما على تعميق وزيادة هذا التعاون وجعله مثمرًا لمصلحة كافة أطرافه ومن أجل ذلك تتبّع في مفاوضاتها مجموعة من الاستراتيجيات أهمها ما يلي:

٢-١-١ استراتيجية التكامل

يعنى التكامل وفقاً لهذا المنهج تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكماً للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما سواء كانت مادية أو غير مادية. ويتم تناول استراتيجية التكامل عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي:

١- التكامل الخلفي

ويتكون هذا البديل الاستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات، سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية، لتغذية ذاته بها لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين معاً، مما يوسع من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحيتهما ومن المنافع المشتركة التي يحوزونها معاً، فعلى سبيل المثال: تقوم علاقة التكامل الخلفي بين دولتين صديقتين على معرفة كاملة بظروف وقدرات وإمكانيات كل طرف من الأطراف. فإذا ما كانت إحدهما تقوم بإنتاج المواد الأولية سواء المعدنية أو الزراعية والأخرى يمكنها تصنيعها، يقوم التفاوض في هذه الحالة على تعميق الاستفادة من عوامل الإنتاج الحالية المتوافرة في الدولتين لإنتاج منتج معين سواء كان قائماً بالفعل بالاستغناء عن مكوناته

الأجنبية، أو لإنتاج منتج جديد يقوم على استخدام عوامل الإنتاج المحلية التي تنتجها إحدى الدولتين وتقوم بتصنيعها الدولة الأخرى.

٢- التكامل الأمامي

وهو على عكس البديل الاستراتيجي الأول، ويقوم على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد. ويحاول أن يعرضها عليه وييسرها له بحيث تعظم الاستفادة منها، خاصة في إطار المنفعة النهائية التي تربط بين الطرفين المتفاوضين، ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لإنتاج مواد جديدة تمامًا أو إنتاج سلع وسيطة تدخل كمكونات في صناعات جديدة، وهكذا.

فعلى سبيل المثال: إذا كانت هناك شركة من الشركات توصلت عن طريق أبحاث خبرائها إلى سر معرفة تكنولوجيا متقدمة، ولكنها لا تمتلك إمكانيات تنفيذها التي تتوفر لدى شركة أخرى، فإنها عن طريق التفاوض تستطيع أن تضع الشركة الأخرى بالتعاون معها في الاستفادة من هذه المعرفة وجذب مكاسبها المشتركة في إطار عملية تكامل أمامي.

٣- التكامل الأفقي

ويتم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليها أو أطراف جديدة إليها، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجيتها، مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم مزايا ومنافع جديدة، ويظهر هذا بوضوح بين الدول التي تدخل في اتحادات اقتصادية مثل السوق الأوروبية المشتركة، أو دول مجلس التعاون، أو بين الشركات المتعددة الجنسية وبعضها البعض، أو بين نقابات العمال وأصحاب الدرف والمهن المختلفة.

٢-١-٢ استراتيجية تطوير التعاون الحالي

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، ويتم هذا عن طريق مجموعة من هذه الاستراتيجيات البديلة الفرعية، بحيث يمكن استخدام أي منها، أو بعضها، أو كلها لتحقيق هذه الأهداف العليا. وأهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

١- توسيع مجالات التعاون

وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمدى مجال التعاون إلى مدى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل، كأن تقوم شركة بالتفاوض مع موزعها الموحد بمنحه حق التوزيع الخارجى بالإضافة للتوزيع الداخلى، أو تقوم بمنحه حق توزيع منتج تعتزم إنتاجه ... إلخ.

٢- الارتقاء بدرجة التعاون

وتقوم هذه الاستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التى يعيشها طرفا التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

أ- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل طرف.

ب- مرحلة الاتفاق فى رأى أو لقضاء المصالح.

ج- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

د- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو جنى ثمار المصلحة المشتركة.

وفى كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضى بدور مهم فى تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التى يمر بها من مجرد قاعدة للفهم المشترك وتفهم كل منهما لموقف الآخر، إلى الاتفاق على رأى معين يمثل أرضية مشتركة يمكن أن يقوم عليها التعاون بينهما، إلى مرحلة العمل على تنفيذ هذا التعاون وبناء الصروح الخاصة به، ثم إلى مرحلة اقتسام الناتج من هذا التعاون وعائده بين أطرافه وفقاً للنسب التى يتم التفاوض والاتفاق عليها.

وبصفة عامة، فإن هناك عوامل تؤثر على قدرة الفريق المفاوض على الارتقاء بمراحل التعاون المختلفة بينه وبين الفريق الآخر. وأهم هذه المراحل ما يلى:

• درجة التوافق فى الاتجاهات والميول والتناسب فى الظروف والأوضاع الحالية والمتوقعة مستقبلاً بين الأطراف المتفاوضة.

• مدى الرغبة المتوفرة لدى الأطراف المتفاوضة فى تحقيق الارتقاء المطلوب أو فى تحقيق الميزة أو المزايا المتعين الحصول عليها من هذا الارتقاء فى التعاون.

٢-١-٣ استراتيجية تعميق العلاقة القائمة

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصالح مشتركة، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق فى علاقته بالآخر، فعلاقات التصاهير بين العائلات وعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هى خير نموذج لاستراتيجية التعميق حيث يتم من خلال هذه الاستراتيجية تقوية الروابط بين الطرفين وصولاً إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما.

ففى صناعة السيارات على سبيل المثال: يتم الاتفاق مبدئياً على تجميع مكونات السيارة، ثم تصنيع بعض أجزائها، ثم تصنيعها بالكامل، وتسويقها محلياً، ثم الاستفادة من الخدمات التسويقية العالمية للشركة الأم فى التسويق الخارجى لهذه السيارة المنتجة محلياً بالكامل. وخلال هذه العمليات جميعها يتم تعميق وتكريس التعاون بين الطرفين.

وتعد استراتيجية التعميق التفاوضية استراتيجية مناسبة بين الأطراف أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم فى تطوير العلاقة القائمة، خاصة فى المفاوضات الاقتصادية والتجارية التى تتم بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة والتي تتضمن عمليات نقل للتكنولوجيا وحقوق المعرفة لصناعة معينة يتم القيام بها فى الدول المتخلفة.

٢-١-٤ استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة

تعتمد هذه الاستراتيجية أساساً على الواقع التاريخى الطويل الممتد بين طرفى التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما، وتعدد وسائله، وتعدد مراحله وفقاً للظروف والمتغيرات التى مر بها. ووفقاً لقدرات وطاقات كل منهما.

ومن خلال إحساس كل منهما بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مده هذا التعاون وأبعاده مكاناً وزماناً، وتنهض استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة وعلى معرفة كاملة وبيانات صادقة حقيقية عن إمكانيات وقدرات أطرافها.

ومن هنا فإنه من الضرورى معرفة قدرة الأطراف المختلفة، التى تزمع استخدام هذه الاستراتيجية، حيث لا يتم استخدام هذه الاستراتيجية بصورة مفاجئة أو من خلال المجهول، فلا شئ يحدث على هذا النحو، بل إن التعاون الاستراتيجى هو سياق متصل، ومن ثم يجب على المفاوض معرفة العوامل التاريخية البعيدة والقريبة التى يمكن أن تؤدى إلى توسيع نطاق هذا التعاون، أو التى قد تحد منه، وذلك حتى يمكن تقوية العوامل التى تساعد على هذا التوسيع وإزالة العوامل التى تحد من هذا التوسيع وهناك أسلوبان لهذه الاستراتيجية، هما:

(١) توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمنى جديد

ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديد، مستقبلية يتم خلالها استمرار هذا التعاون بنفس معدلاته، أو تكثيف وزيادة التعاون وجنى ثماره خلال هذه الفترة المقبلة.

(٢) توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكانى جديد

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافى آخر جديد سواء بإغلاق المكان الجغرافى الحالى، أو الاستمرار فيه مع مد التعاون إلى مجال جغرافى آخر جديد يتم فيه التعاون بصورة أفضل.

٢-٢ استراتيجيات منهج الصراع

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي للمنظمات والمؤسسات الحكومية وتبنيهم لها واعتمادهم عليها، إلا أنهم يمارسونها دائماً سرّاً وفي الخفاء، معتمدين على قدرتهم على التمويه والخداع وعدم إظهار نواياهم ودوافعهم الحقيقية، بل إنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، ومن ثم فإن هذه الاستراتيجيات وخلفية العلاقات التاريخية بين هؤلاء الأطراف، ومهما كانت درجة هذه العلاقات ومهما كان اعتماد هؤلاء الأطراف في تفاوضهم على استراتيجيات الصراع، إلا أنهم لا يعلنون ذلك أبداً، فإعلان استخدام هذه الاستراتيجيات يعد بمثابة إعلان لعدم خبرة أو عدم كفاءة القائمين بعملية التفاوض.

إذ إن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه. بل إن التشنق بالتعاون من أجل المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة كثيراً ما يكون الشرنقة التي تغلق استخدام هذه الاستراتيجيات وأهم هذه الاستراتيجيات. هي ما يلي:

- استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف).
 - استراتيجية التشتيت (التفتيت).
 - استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع).
 - استراتيجية الدحر (الغزو المنظم).
 - استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار).
- وفيما يلي نتناول كل منها بشئ من الإيجاز.

٢-٢-١ استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)

وهي من أهم أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلي القومي، أو على المستوى الفردي الشخصي، ويطلق عليها البعض استراتيجية الاستنزاف التفاوضي، حيث يعمل المتبني لها، على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

١- استنزاف وقت الطرف الآخر

ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. حيث تأخذ تلك النتائج طابعاً شكلياً يمكن تغييره وفقاً للرغبة المشتركة للطرفين المتفاوضين أو وفقاً للرغبة الفردية المطلقة لأى منهما، ويستخدم الأسلوب 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 أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.
- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة، والأماكن البديلة، التي سوف تعقد فيها جلسات التفاوض.
- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها والتي سوف تضمها أجندة التفاوض.
- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات، وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم تناول كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.
- وفي كل هذه الجولات التفاوضية يتم استنزاف وقت الطرف الآخر إلى أقصى حد ممكن. وفي الوقت نفسه شغل هذا الوقت بالقضية التفاوضية، بحيث يصبح الشغل الشاغل لهذا الخصم، وفي الوقت نفسه يكون ما تم التوصل إليه بشأنها مجرد إجراءات شكلية غير جوهرية لا قيمة لها ولا يمكن قياسها بالمكاسب أو الخسائر الخاصة بالعمليات التفاوضية التي تحملها هذا الخصم المتفاوض معه.

٢- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة

- ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغل أصحابه بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:
- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر السابق عرضها وبصفة خاصة الموضوعات التي سيتم تناولها بالتفاوض، وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجماليات والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات موضوع التفاوض، لتصبح للفظ أهمية محورية وتصوير المشكلة على أنها مشكلة لفظية وتشغل خبراء الطرف الآخر ومستشاريه وتضيع جهودهم حول الصياغة اللفظية التي قد نقبلها أو نرفضها لعدم مناسبتها للتعبير اللفظي السليم عن القضية والذي نراه يحقق مصالحنا.
 - وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارات الأماكن التاريخية، ومناطق الترفيه الليلية وامتداد السهرات إلى وقت متأخر، مع وضع برنامج محدود لساعات التفاوض بحيث تبدأ عادة في وقت مبكر لا يتجاوز التاسعة صباحاً وبحيث تنتهي الجلسات قبل الثانية عشرة ظهراً ليبدأ برنامج غير تفاوضي يشمل الغداء وساعات الاستجمام وراحة ثم حفلات ليلية ... وهكذا.

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب، ك النواحي الهندسية والجغرافية، والتجارية، والاقتصادية، والبيئية، والعسكرية ... إلخ.
- وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأى الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها، ومن ثم تنتهى جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة، بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها، وهى أمور شكلية فى أغلب الأحيان، وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخري بل والشكلية الأخرى أحياناً.
- ومن ثم يمكن استنزاف جهد الطرف الآخر فى المفاوضات بطريقة مأكرة، تجعله لا يشعر به، وفى الوقت نفسه يجب إظهار الاهتمام الكامل بالتفاوض معه وأتأ نقوم بإسعاده والعمل على راحته بشكل تام.

٣- استنزاف أموال الطرف الآخر

ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مسد شاربه ط وال العملية التفاوضية، فضلاً عن ما يمثله ذلك من تضيق باقى الفرص المالية والاقتصادية البديلة التى كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها، وفى الوقت نفسه فإن تحميل هذا الطرف بهذا الكم والحجم الضخم من التكلفة دون أن يحصل على عائد مقابل ومناسب يعادل هذه التكلفة تجعله يبدى مرونة كبيرة فى قبول ما يعرض عليه أو ما يملى عليه من شروط، أما فى الحصول على عائد احتمالى يحفظ له ماء وجهه أمام من أوفده للتفاوض، أو أمام الجهة التى سوف يرجع إليها لإظهار نتيجة تفاوضه. خاصة وأن عنصر التكلفة عادة ما يستوجب توجيه اللازم أو المناقشة إذا ما زاد عن حد معين موضوع له.

فعلى سبيل المثال: استخدمت الولايات المتحدة الأمريكية هذه الاستراتيجية بذكاء فى مفاوضاتها مع الاتحاد السوفيتى فى السبعينيات انتهازاً لأزمة الغذاء التى يمر بها الروس، وذلك عندما تقدم الاتحاد السوفيتى بطلب للولايات المتحدة لشراء صفقة قمح ضخمة لتعويض الخسارة المصولة الهائلة التى أصيب بها محصول القمح السوفيتى نتيجة للكوارث المناخية التى تعرضت لها المساحات المزروعة قمحاً فى شمال روسيا، وفى الوقت نفسه لتكوين مخزون قمحى لمواجهة أى مشكلة تحدث لمدخلهم الغذائى فى أى دولة من دول العالم التابع لهم أو التى تسعى إلى جذبها. وعلى الرغم من السعر الممتاز والمرتفع الذى عرضه الروس للحصول على القمح، إلا أن المفاوضين الأمريكيين وجدوا أنه من المناسب استخدام استراتيجية استنزاف الروس إلى أقصى مدى انتهازاً للموقف الذى مروا به.

وقد تم استنزاف الروس على النحو التالي:

أ- اشتراط الأمريكان أن يتم الدفع "بالذهب" بدلاً من أى عملة أخرى قابلة للتحويل لـ. واله دف هذا واضح هو استنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين وتقوية الرصيد الذهبى لدى الولايات المتحدة الأمريكية، وفى الوقت نفسه تجنب انخفاض قيمة العملة التى قد تتعرض لها أثناء تنفيذ الصفقة.

ب- إظهار الاتحاد السوفيتى أنه لا يزال متخلفاً تكنولوجياً بشكل كبير عن الولايات المتحدة، أنه بدلاً من أن يهتم بغذاء شعبه يقوم بالإتفاق الضخم على الترسانة العسكرية، ومن ثم إجباره على تحويل جانب من نفقات برنامج التسليح إلى قطاع الزراعة، واقتطاع جزء مهم من موازنة الدفاع إلى القطاعات الأخرى.

ج- إظهار أن الولايات المتحدة كريمة وسخية حتى مع أشد أعدائها، فعلى الرغم من الصراع والعداء المستحكم بينها وبين روسيا، إلا أنها قدمت لها القمح الأمريكى لتوفير الغذاء لشعب روسيا.

د- إجبار الاتحاد السوفيتى على تخفيض برنامج مساعداته الخارجية للدول المتخلفة، وبالتالي العودة والتقهقر داخل حدوده أو داخل مجموعته الاقتصادية، مما يترك المجال مفتوحاً أمام الأجهزة الأمريكية لتغيير أنظمة الحكم فى الدول التى تخلى عنها أو خفض مساعداته لها لتصبح أنظمة أكثر ولاء لأمريكا ومعادية للسوفييت.

وقد تحققت كثير من هذه الأهداف خلال عقد السبعينات.

وجدير بالذكر أن المفاوضين الأمريكين استخدموا تكتيك المماثلة وكسب الوقت ببراعة تامة خلال تلك المفاوضات، لزيادة عناصر الضغط الداخلى من جانب الشعب الروسى على المسئولين السوفييت الذين يقومون بدورهم بزيادة الضغط على فريق التفاوض الروسى، ومن ثم إجبار فريق التفاوض الروسى على قبول كل ما يعرض عليه من جانب الطرف الأمريكى.

يضاف إلى ذلك هدف معنوى هو إشعار المواطن الروسى بأنه خدع وأن صدمة القمع كفيلاً بإظهار حجم الخديعة التى خدعته بها أجهزة الدولة، وأنه من الأفضل التخلّى عن أسلوب التنمية المتبع والأخذ بالأساليب الرأسمالية التى أثبتت نجاحاً وتفوقاً.

٢-٢-٢ استراتيجية التشتيت (التفتيت)

وهى من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية، حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض، وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة فى فريق التفاوض الذى أوفده الطرف الآخر للتفاوض، وتحديد انتماياتهم وعقائدهم ومستواهم العلمى والفنى والطبقى والدخلى وكل ما من شأنه أن يصنفهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدماً، وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مكررة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذى أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى

الطرق المؤدية إلى التعليم العالى

الاحترام ليصبح فريقاً مفتتاً متعارضاً تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جه دهم غير منسجم، ومن ثم يمكن التأثير على بعضهم وجذبهم للعمل معنا وتجنيدهم لصالحنا، والحصول منهم على البيانات والمعلومات غير المعروفة أو غير المعلومة لدينا، وفي الوقت نفسه معرفة من منهم لديه السلطة ومن منهم من المتشددين حتى يمكن عزلهم وتعديلهم أو استبدالهم بإثارة الفضائح والإشاعات حولهم والضغط على رؤسائهم للقيام بذلك.

ومن ناحية أخرى، فإنه عن طريق تفريع القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها إلى أفرعها المتعددة وإلى جوانبها وأبعادها التفصيلية العديدة والشكلية يتم تشعب النقاط التفاوضية وإضافة أبعاد ومجالات وجوانب جديدة إليها، وتكون هذه التفاصيل والنقاط التفاوضية الجديدة بمثابة ضايا جديدة فرعية، وتتمثل قمة النجاح في استخدام هذا الأسلوب في أن تصبح إحدى النقاط الفرعية التي لا أهمية لها على الإطلاق هي محور التفاوض المهم الذي تتم وفقاً له وتسير في نطاقه الجلسات التفاوضية، وهذه الاستراتيجية تمتاز بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعها ولم نحسب حساباً لها، ومن ثم يمكن استخدامها في هذه الاستراتيجية كبديل عن رفض المبادرة حتى يتم حساب أبعاد هذه المبادرة، فإذا ما كانت مناسبة يتم قبولها والتفاوض بشأنها، أما إذا كانت غير مناسبة فإنه يتم إجهاضها في مهدها واستخدام وسيلة التجاهل بالتشتيت حتى تلفها سائر النسيان.

وتستخدم هذه العملية في حالة عرض إحدى الشركات التجارية أو المؤسسات المصرفية الاندماج في شركة أخرى كانت منافسة لها بشكل قوى، ومن ثم فإن هذه الاستراتيجية التفاوضية التي سوف نتبع في هذا المجال تكون استراتيجية الصراع التي تستمد وجودها من الخلفية التاريخية التي حكمت العلاقة بين الشركتين المتفاوضتين أو المؤسسات المصرفيتين أو بين البنوك. وإذا طرحت هذه المبادرة بالاندماج بينهما بشكل فجائي فإنها تثير الشك والريبة، وسوف يتبادر إلى الأذهان أن هناك أسباباً قوية أخرى غير معلنة دفعت إحدى الشركتين إلى طلب الاندماج، وقد تكون هذه الأسباب نتيجة لندهور قدرات وإمكانيات هذه الشركة والتي قد تكون بلغت حد الانهيار، أو شارفت عليه، ومن ثم يتعين التريث لدراسة ومعرفة حقيقة هذه الأسباب والنوايا والدوافع التي دفعتها إلى طلب الاندماج وبناء على هذه الدراسة يتم اتخاذ أحد بديلين هما:

- ١- الاستجابة لطلب الشركة لبحث عملية الاندماج بعد أن ظهر جدوى الاندماج معها، وأن موقفها المالي والإنتاجي والتسويقي سليم.
- ٢- تشتيت وتفكيك الجهد التفاوضي للشركة طالبة الاندماج وتضييع الوقت عليها حتى تصل إلى مرحلة الإفلاس والانهيار وخروجها بالتالي من السوق إذا ما ظهر عدم جدوى الاندماج معها وأن موقفها المالي والإنتاجي غير سليم تماماً.

٢-٢-٣ استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)

تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع، معركة شرسة، أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، والطرف الذي يسيطر على جلسات التفاوض أى على ملعب المباراة هو الطرف الذى يستطيع فى كل وقت الفوز بعدة أهداف أو بأكبر عدد ممكن من الأسواق، ولا يعلم أحدهما نوايا وخطط الآخر التجارية ومشروعاته الإنتاجية المستقبلية، وأى نوع من السلع والخدمات سوف يستخدمها فى غزو هذه الأسواق. ومن ثم فإنه يتعين أن تتم مفاوضات بين الطرفين لتقليل أو تنظيم المنافسة والصراع بينهما واقتسام هذه الأسواق والإقلال من حجم الأضرار المترتبة عن تصارعهما.

وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجى خطوة خطوة. ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات بالتجميع كفاءة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض المهيمن مع هذا الطرف، ثم معرفة المصالح التى يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منجزاتنا، والتفاوض من أجل أن يترك لنا المجال فيها، وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرقه وتستنزف قدراته وإمكانياته، وفى الوقت نفسه جعله يندسر تدريجياً عن الأسواق التقليدية التى كان يتعامل معها، إلى أن يفقد أسواقه الخارجية تماماً بشكل كامل. ويختصر عمله فقط فى داخل بلاده، وفى المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق إقامة فرع التصنيع المشتركة التى تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا، ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع، وفى مرحلة لاحقة يصفى نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع، ثم فى مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع.

ويتطلب التفاوض وفقاً لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين من حيث القدرة على إقناع الطرف الآخر بأن هذا يتم لصالحه هو فى كل مرحلة من المراحل، وأن عليه أن يستجيب لما نطلبه فى كل مرحلة، وتستخدم فى هذه الحالات كافة الميكنات والميكنات والميكنات، فضلاً عن أساليب التهديد والابتزاز والضغط المختلفة، التى يكون من شأنها تحقيق الأهداف المرغوبة فى توقيتها المناسب.

ومن ثم تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التى تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض سواء من حيث الآتى:

١- القدرة على التتبع، والتشكيل، والتعديل، والتبديل للمبادرات التفاوضية التى يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء فى الحركة، فضلاً عن أن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شئ عنها ونحيط بكافة أبعادها ونعرف الفخاخ والمكائد التى قمنا بوضعها فيها، فى الوقت الذى لا يكون الطرف الآخر قد أحاط بها إحاطة شاملة. ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقاً للطريق الذى رسمناه له والذى يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

٢- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك، لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

٣- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع، حيث يجب عليه أن يقبع ساكنًا انتظارًا للإشارة التي نعطيها له، أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيط به.

ولعل أشد المواقف التفاوضية انطباقًا على هذا الوضع وأكثرها ملائمة لاسد تعامل هذه الاستراتيجية هو التفاوض بين الدائن الجشع والمدين المتعثر الذي وقع في براثن هذا المرابي، حيث يقوم المرابي بما يحوزه من أوراق ومستندات وأحكام قضائية بفرض سيطرته على هذا المدين المتعثر والحجز على أمواله وممتلكاته بصورة تحفظية. ومن ثم عليه أن يتحكم في حركة هذا المدين وتصرفاته قبل أن يقوم بأي عملية تبديد، أو تهديد للأصول المادية المحجوز عليها.

٢-٢-٤ استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي، مثل التفاوض بين دولتين بينهما تنافس تجاري.

٢-٢-٥ استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال، وأحلام، وتطلعات. وهي جميعًا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

(١) صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

(٢) البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليًا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

ووفقًا لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الطرف الآخر، وهو إما إلى أس من تحقيق الأهداف، أو الإصرار وضرورة التصميم على معالجة هذه المشاكل والصعاب وتحطيمها والقضاء عليها حتى يصل إلى تحقيق هذه الأهداف والأحلام وهو أمر يمثل خطورة وتهديد للمصالح القائمة لأحد الأطراف، لأن المكسب الذي يحققه أي طرف من أطراف هذه القضية وفقًا لهذه الاستراتيجية هو خسارة مؤكدة للطرف الآخر.

فإذا ما كان الخصم الذى تتفاوض معه قد اتبع الأسلوب الثانى أى أسلوب الإصرار والتصميم فإن علينا تدميره عن طريق إفشال كافة جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية وإرادته الذاتية وتضييع جهوده كى لا تثمر بجعلها عديمة الأثر أو عديمة النتائج، وتصبح عملية الجهد والتفاوضية خاوية المضمون لا توصل إلى تحقيق هدفه الذى وضعه لنفسه وفق مسار أو طريق معين، ومن ثم يتم رسم طريق مخالف لا يوصل للهدف الذى يسعى إلى تحقيقه، وإن كان يبدو للوهلة الأولى أنه يوصل إليه، ويستخدم هذا الأسلوب لتكوين متاهة تستغرق جهد ووقت ومال الطرف الآخر، ومن خلال عمليات تعتيم وتضليل وتوجيه ضاغط يتم خلالها استنزاف جهد ووقت وإمكانات وقدرات هذا الطرف وإفقاده مقومات الوجود والقدرة على الحركة، وباستخدام أساليب وأدوات التفاوض الذكى كأداة فعالة لتدميره ذاتيًا، عن طريق إفقاده مؤيديه، وتحويل أصدقائه إلى أعداء وتحويل مصادر القوة لديه إلى ضعف، والعمل على تزايد أعدائه بصفة مستمرة، وإثارة الخلافات لديه بين أفراد فريقه التفاوضي، وفى الوقت نفسه جعل خطواته المرتعشة والمتردة تتجه به إلى الهاوية المرسومة والمدددة بشكل يصعب عليه الإحاطة بها أو حتى الاحتياط منها.

وقد استخدمت مارجريت تاتشر رئيسة وزراء بريطانيا هذه الاستراتيجية فى صراعها مع رئيس نقابات العمال البريطانية (نقابات الفحم)، حيث استخدمت قدراتها المختلفة على التحجّر العاطفى واللامبالاة بالمطالبات العمالية، وقامت بتجميد أرصدة نقابات العمال لتمنعهم من تمويل الإضرابات والإنفاق على العمال المضربين وبالتالي إجبار العمال على العودة إلى العمل راضخين مرغمين دون الاستجابة إلى أى مطلب من مطالبهم التى أضربوا عن العمل من أجلها.

وكان نتيجة لتجميد جميع الأموال المودعة لدى البنوك البريطانية للنقابة ووضع القيود والعراقيل أمام الحصول على أى تمويل أو دعم، أن اندفع رئيس النقابة إلى طلب المساعدات الخارجية من أعداء بريطانيا - من الرئيس القذافى رئيس ليبيا - مما أظهر عدم ولاء رئيس النقابة للنظام الحاكم، وأضفى بعض الشرعية على القرارات التى اتخذتها رئيسة وزراء بريطانيا ضد رئيس النقابة وأموالها، وكم كان للمساندة الإعلامية لرئيسة الوزراء دور مهم فى ذلك.

وعلى نفس النطاق كانت مفاوضات مارجريت تاتشر مع الجيش الجمهورى السرى الأيرلندى الذى يطالب باستقلال الجزء الخاضع لبريطانيا من أيرلندا وإعلان أيرلندا جمهورية موحدة، فقد رفضت كل الضغوط التى مارسها الجيش الجمهورى، ولم يكن أمام أعدائه المقبوض على يدهم إلا الانتحار الواحد بعد الآخر فى السجن كوسيلة أخيرة لكسب تأييد الشعب البريطانى وشعوب العالم للضغط على رئيسه الوزراء، التى لم تغير موقفها، بل إنها كانت تتمنى أن يقوم جميع أعضاء الجيش الجمهورى المقبوض عليهم وغير المقبوض عليهم باتباع هذه الوسيلة والانتحار الجماعى للخلاص منهم.

الفصل الثالث

سياسات التفاوض

سبق لنا أن أوضحنا أن السياسة التفاوضية هي أولاً وقبل كل شيء مجرد إطار عام داعم لكل جلسة من جلسات التفاوض، ومن ثم فإن هذا الإطار العام يكون أقل من حيث الحجم، وأقصر من حيث الزمن وأضيق من حيث الشمول من مصطلح "الاستراتيجية" الذي يكاد يكون هو الداعم المطلق للتفاوض بجميع جلساته ومراحله وللقضية التفاوضية ذاتها، وإن كان على العكس بالنسبة لمصطلح "التكتيك" الذي يكاد يقتصر مداه الزمني ويرتبط فقط باللحظة التفاوضية التي يستخدم فيها لإنجاح أثره وجنى ثماره.

ويتم اختيار السياسات التفاوضية بدقة متناهية. وتستخدم في ذلك طرق عديدة للمناورة والخداع، حيث أن كل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسات مضادة تقابلها، ومن ثم فإن معرفة الخصم المفاوض للسياسات التفاوضية التي سوف تستخدمها في عملية التفاوض متمكنة من الاس تعداد بالسياسات المضادة لها والمناسبة للتعامل معها، بل والحيلولة دون تحقيق أهدافنا التي وضعناها لكل جلسة من جلسات التفاوض، خاصة إذا كانت الاستراتيجية المستخدمة هي إحدى استراتيجيات منهج الصراع وليس من استراتيجيات المصلحة المشتركة.

ومن هنا فإن السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعرفة منهج الطرف الآخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض، والهدف المرحلي الذي يسعى إلى تحقيقه. وماذا يدبر من وراء الجلسات إلى مائدة المفاوضات؟ ... إلخ.

وعموماً، وعلى الرغم من تعدد وتنوع السياسات التفاوضية المستخدمة إلا أنه يمكن لنا أن نشير بإيجاز إلى أهم هذه السياسات فيما يلي:

- سياسة الاختراق التفاوضية.
- سياسة التعميق التفاوضية.
- سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية.
- سياسة التعتيم التفاوضية.
- سياسة الحصار التفاوضي.
- سياسة إحداث التوتر التفاوضية.
- سياسة الاسترخاء التفاوضية.

- سياسة الهجوم التفاوضي.
- سياسة الدفاع التفاوضي.
- سياسة التنازل المتدرج للقضية وعناصرها.
- سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية.
- سياسة المواجهة الصريحة المباشرة.
- سياسة الالتفاف والمراوغة وعدم المواجهة المباشرة.
- سياسة التطوير.
- سياسة التجميد.

وأيا ما كانت هذه السياسات فكل منها له سياسات مضادة، ومن ثم فإنه من المناسب العرض لكل سياسة مع السياسة المضادة لها، وهو ما سيتم تناوله فيما يلي:

٣-١ سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي التفاوضية

٣-١-١ سياسة الاختراق

تستخدم هذه السياسة بفاعلية وعلى نطاق واسع في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل، ومن ثم فإنه يمثل كمًا مجهولاً وصندوقاً مغلقاً في حاجة إلى اختراقه، ولا يعنى هذا بالطبع أن ليس هناك معلومات عنه، بل قد يكون هناك بعض المعلومات ولكنها بطبيعة المعلومات غير كافية، أو معلومات غامضة ومبهمة حصلت عليها. وسوف تكتشف أن بعض هذه المعلومات خاطئة تم تسريبها إليك عبر عدة قنوات لإقناعك بموقف معين أو لإجبارك على اتباع أسلوب معين وسياسة معينة يسهل التغلب بها عليك أثناء العملية التفاوضية.

وهنا يجب التحذير من الانطباع الأولى أو المبدئي الذي يتكون خلاله اللقاء التفاوضي الأول مع هذا الطرف، حيث غالباً ما يكون غير دقيق نظراً لقدرة الطرف الآخر على إضفاء كثير من الصفات الخادعة غير الحقيقية على نفسه خلال هذه المقابلة، والتي سرعان ما تتلاشى تدريجياً مع تعدد اللقاءات والجلسات التفاوضية، إلى أن يظهر هذا المفاوض على حقيقته، وتعتمد هذه السياسة على الحصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات عن الطرف الآخر، وتقليل دائرة عدم التأكد أو هالة الغموض المحيطة به.

وبإدنى ذي بدء تكون مهمة الفريق التفاوضي أو رجل التفاوض تحديد معالم الطرف الآخر بالحصول على البيانات التالية:

الطرق المؤدية إلى التعليم العالي

- ١- من هو؟ أى اسمه، عنوانه، عمله، سنه، موقعه الوظيفي، ملامحه، مرحلته العمرية، بياناته العائلية، سلوكياته الشخصية ... إلخ.
 - ٢- ماذا يريد؟ أى معرفة الأهداف والطموحات الخاصة بهذا الفرد. سواء بشكل عام فى حياته الإجمالية، أو بشكل خاص من خلال الموقف التفاوضي أو من خلال مفاوضاته عن القضية التفاوضية التى نحن بصددتها.
 - ٣- ماذا يملك؟ أى معرفة قوة الضغط التى يحوزها، أو حجم المنافع التى يمكن أن نحصل عليها منه وهل هو يعلم بهذه المنافع أم يجهلها؟
 - ٤- ما هى حدود سلطاته؟ أى معرفة الحدود المسموح له الحركة فيها، وهل قراره نهائى أم عليه اعتماده من جهة أعلى منه؟، ومن هى تلك الجهة؟ وكيفية الوصول إليها والتأثير عليه؟ ومدى علاقته بالطرف المفاوض؟ ونوع هذه العلاقة؟
 - ٥- كيف يمكن التأثير عليه؟ بمعنى ما هى وسائل الضغط، أو وسائل الجذب التى إذا استخدمت معه أمكن إقناعه أو إجباره على سلوك معين أو الامتناع عن هذا السلوك.
- فإذا ما تمكنا من الحصول على هذه البيانات أمكن التأثير على فريق التفاوض الآخر بشكل يمكننا من كسب الجولات التفاوضية بنجاح. وتستخدم فى سياسة الاختراق مجموعة من الوسائل والأساليب التفاوضية ذات الطابع الخاص، وأهم تلك الأساليب أسلوب "المؤتمرات التفاوضية"، حيث فيه دعوة جميع الأطراف التى لها علاقة بالموضوع أو مهتم بنتائجه إلى مؤتمر عام يقوم كل فرد فيه بعرض وجهة نظره وما يراه مناسباً للقضية التفاوضية، ومن ثم يمكن معرفة كثير من المعلومات المهمة التى تساعد فى وضع السياسات والتكتيكات التفاوضية ونجاح العملية التفاوضية بشكل فعال.
- وتستخدم هذه الوسيلة فى كافة عمليات التفاوض، وليست بالطبع قاصرة على الدول، أو الحكومات، بل إن منتجى السلع ومقدمى الخدمات يستخدمونها بكثرة فى حالة اختراق أسواق جديدة، حيث يتم تنظيم مؤتمر وندوة لكافة المهتمين بالسلعة أو بالخدمة المراد تصديرها أو تسويقها فى تلك السوق من:

- موزعى هذه السلعة أو مقدمى الخدمة.
- منتجى هذه السلعة المنافسين.
- بعض كبار مستهلكى السلعة.

٣-١-٢ سياسة الجدار الحديدى التفاوضية

وهى السياسة التى تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظ على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذى عليه أن لا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، وتستخدم سياسة الجدار الحديدى بفاعلية كبيرة فى المفاوضات الدولية والمحلية

بل والشخصية على حد سواء، حيث يتم الاعتناء باختيار أفراد فريق التفاوض الذين يتسمون بالقدرة على المحافظة على أسرارهم، وأنهم من غير المعروفين للطرف الآخر، وأن الاحترام والثقة قائم بينهم وبين رئيسهم وأنهم من الصعب التأثير عليهم، وأنهم شديداً الصلابة والتزمتم أمام المغريات المادية وغير المادية، كما أنهم من أصحاب الوجوه الجامدة التي تخفى مشاعر أصحابها وعواطفهم الحقيقية... إلخ.

ومن ثم فإن من الصعب التأثير عليهم واختراقهم ومعرفة تكوينهم النفسي والتأثير على وحدته القرار لديهم أو تماسكهم كفريق تفاوضى متكامل. فضلاً عن الإشراف عليهم وحمايتهم من أى اختراق يقوم به الطرف الآخر من حيث زرع أجهزة التصنت أو إرسال الجواسيس أو غيرهم من الأفراد الذين يهددون سلامة قيامهم بالعمل التفاوضى على خير وجه.

٢-٣ سياسة التعميق التفاوضية / سياسة التعتيم التفاوضية

١-٢-٣ سياسة التعميق (التأكيد)

وتعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها. وبحث مجالات أكثر تفصيلاً وعمقاً من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة، خاصة وأنها أصبحتنا على دراية ومعرفة أكثر بالطرف الآخر ومن ثم فإنه من معرفة المجالات التي يتم التركيز عليها أكثر يمكن تعظيم العائد وتضخيم المكاسب التفاوضية، ومن ثم يتم اختيار هذه المجالات كنقاط بحث ذات أولوية خاصة، ويتم تركيز الاهتمام عليها بشكل كبير. ومن حيث الارتقاء بمستوى المعالجة التفاوضية والانتقال بها من معالجة القضايا والذواحي الشكلية إلى معالجة الأمور الجوهرية والحقيقية أو الرئيسية الخاصة بالقضية المتفاوض بها شأنها. ولا تستخدم هذه السياسة، إلا بعد التأكد من الإحاطة بكل شئ عن الطرف الآخر، وخاصة أن البعض ممن المفاوضات يطلقون على هذه السياسة سياسة التأكيد التفاوضية، أى تأكيد مستوى العلاقات التفاوضية مع الطرف الآخر بالسير في نفس الاتجاه السابق ولكن بصورة أكثر تحديداً وتأكيداً.

٢-٢-٣ سياسة التعتيم (التشكيك)

ويطلق عليها البعض أحياناً سياسة التهميش أو التسطيح. حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحي الشكلية للقضية التفاوضية. وهى السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر

للتغلغل وإبطال هذه المحاولات وإفشالها عن طريق استخدام سياسة ذكية وماهرة للتعتيم تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها، وفي تصديقها وفي مدى مناسبتها.

وبصفة عامة، تستخدم هذه السياسات لإخفاء سحابة من الشك، وإلباس الموقف التفاوضي غلالة الريبة والتوجس، عن طريق الطرف الآخر بعدم توافر بيانات كافية لديه عن نوايانا وحقيقة أهدافنا. فإذا ما توافرت لديه هذه البيانات، فهي بيانات قديمة ومتقدمة، وإذا كانت حديثة فهي غير صحيحة أو مشكوك في صحتها، وإذا كانت صحيحة فهي بيانات إجمالية ينقصها التفصيل أو التخصص، وإذا كانت تفصيلية فهي بيانات متقطعة يصعب الربط بينها أو إيجاد علاقات تحكمها، فإذا لم تكن متقطعة، فهي بيانات متداخلة يصعب الفصل بينها، وهي إلى حد كبير بيانات متعارضة أي أن مجموعها العام لا يعول عليه في إجراء عملية التفاوض.

ومن ثم، فإن الأفضل له أن يتم بحث النواحي الشكلية للقضية التفاوضية بدلاً من الانزلاق إلى مخاطر التعارض في نواحيها الموضوعية والتي قد يواجه فيها بما ليس في الحسبان، خاصة وأن لديه نقصاً خطيراً في المعلومات عن إمكانياتنا وقدراتنا والوثائق والمستندات التي في حوزتنا والتي نستطيع بها التغلب عليه وإفشال جهوده التفاوضية وتحقيق النصر عليه بشكل ساحق.

٣-٣ سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية

٣-٣-١ سياسة التوسيع والانتشار

وهي سياسة من أهم وأزكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائماً، وتجعل الفريق الآخر يلهث من الإرهاق والتعب حيث تقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار. وتتميز بوضع نقاط جديدة للتفاوض، بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر من عناصر القضية التفاوضية، مع سرعة عرض وتناول كل منها معاً، مما يمثل إرهاقاً للطرف الآخر بشكل يجعله ضعيف التركيز، ومن ثم يمكن كسب كثير من النقاط التفاوضية شديدة الأهمية دون أن يدرك الطرف الآخر التفاصيل أو الأجزاء التي تحتويها والتي يكون لها القدرة على كسب القضية بكاملها.

٣-٣-٢ سياسة التضييق والحصار

وتقوم هذه السياسة على السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تماماً من النقطة التي نحن بصدددها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر ممن يتصف بالخبط والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية.

الطرق المؤدية إلى التعليم العالي

فعلى سبيل المثال: غالبًا ما يتشكل أعضاء الوفود التجارية في دول العالم الثالث قبل السفر بأيام قليلة، وتوكل إليهم مهمة التفاوض في صفقات اقتصادية وتجارية ومالية ضخمة دون أن يكون لديهم معلومات كافية عنها، ومن هنا فإن على هذا الفريق أن لا يسمح للطرف الآخر باستخدام سياسة التوسيع والانتشار، بل عليه أن يطبق سياسة التضييق والحصار وتناول كل نقطة على حدة.

٣-٤ سياسة إحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي

٣-٤-١ سياسة إحداث التوتر التفاوضي

يعد "القلق" أحد أهم العوامل التي من خلالها يتم إرباك الطرف الآخر والانتصار عليه تفاوضيًا، ويتم إحداث القلق عن طريق اتباع سياسة التوتر التفاوضي، من حيث إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناوله جملة واحدة بالتفاوض، فضلاً عما تحتاج إليه كل منها من معالجة خاصة، وما تتطلبه من توافر متخصصين ومعلومات عن كل منها، وهو يمثل أيضاً وسيلة في نفس الوقت لزيادة حالة "القلق" لدى الطرف الآخر عن طريق زيادة كم وحجم النواحي الفنية في القضية التفاوضية مثل: (العوامل الجغرافية - الهندسية - القانونية - التعليمية - البحرية - الاقتصادية - التجارية - السياسية - الثقافية - الاجتماعية - القومية... إلخ) وجعلها محور التفاوض مما يجب للطرف الآخر على اللجوء للمتخصصين في هذه النواحي ويجعله دائم التغير في فريق التفاوض الخاص به. أو على الأقل زيادة عدده مما يجعل الفرصة مهيأة أكثر لوجود خلاف في الرأي بين أعضائه، أو زرع هذا الخلاف مما يزيد من فرص التوتر ويجعل المجال مهيأ للفوز على هذا الفريق المرتبك القلق جداً سواء بالنسبة لعوامل الوقت، أو بالنسبة لعوامل التكلفة التي سوف تتحملها العملية التفاوض.

٣-٤-٢ سياسة الاسترخاء التفاوضي

ويطلق عليها البعض أحياناً سياسة التجاهل، وسياسة النفس الطويل، وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها، بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا وما هي جوانبه التي حاول الطرف الآخر أن يجعلها مبهمة ويخفيها عنا. وتستخدم في سياسة الاسترخاء عوامل الصبر، وأن يترك للزمن حل معظم القضايا، وأن لا زمن في هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها. وكثيراً ما تستخدم الشركات المتعددة الجنسية هذه الوسيلة في مفاوضاتها التجارية مع بعض الوفود

الطرق المؤدية إلى التعليم العالي

التجارية من دول العالم الثالث، حيث تقوم باستضافة هذه الوفود في أفخر الفنادق التي تبعد كثيراً عن مكان التفاوض المحدد، وأن تتضمن إقامتهم برنامج حافل بالسهرات حتى ساعات متأخرة من الليل، وأن يتاح لهم الوقت الكامل للقيام بعمليات الشراء لذويهم ولأسرهم، ومن ثم يكون الوقت المتاح للتفاوض محدداً للغاية يكاد يكون محدداً فقط للتوقيع على الاتفاق الذي أعد ببراعة وعناية وتحت ضغط الإعلام والصحافة اللذين سبق إخطارهما واختيارهما لتسجيل اللحظة "التاريخية" لتوقيع العقد ويتم التوقيع عليه، ولا مانع من إضافة فقرات إعلامية تظهر مدى براعة وكفاءة وجه دوصدبر وإتقان وتفاني فريق مفاوضي العالم الثالث في الوصول إلى هذا الاتفاق بعد مفاوضات شاقة ومرهقة للغاية.

٣-٥ سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي

٣-٥-١ سياسة الهجوم التفاوضي

تقوم هذه السياسة على استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية، وعدم ترك المجال مفتوحاً أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض. وتستخدم هذه السياسة الهجومية عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف متميز قوى يتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر، أو لعدم أهمية المفاوضات مع هذا الطرف الذي لا قيمة له ومن ثم علينا أن نتشدد في التفاوض معه، كما تستخدم في حالة الضغط على الطرف الآخر للتنازل عن طموحاته وأهدافه من عملية التفاوض، فعن طريق استخدام تكتيكات متشددة في عرض مطالبنا والمبالغة فيها بشكل كبير لا يكون لدى الطرف الآخر إلا أن يحاول تقليل هذه المطالب ومن ثم نصل إلى قبوله وارتضائه للمطالب الحقيقية، التي أخفيها في المطالب المبالغ فيها أو الاعتذار عن التفاوض وإرجائه لجلسات قادمة، ومن ثم يكون قد تحقق لنا هدف الاحتفاظ بالسيادة والموقف المتميز لفترة أطول.

٣-٥-٢ سياسة الدفاع التفاوضية

وتقوم هذه السياسة الدفاعية على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الآخر، وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعنى بالطبع خسائر بالنسبة لنا، ومن ثم يجب العمل على إقلال هذه الخسائر ما أمكن، ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، بذهن واسع متفتح وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية، وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والأسانيد والوثائق التي تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا وتساند جهودنا التفاوضية مع هذا الخصم.

وتقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضي سابقاً حتى لا يجرف به تيار النسيان. وفي الوقت نفسه تجميع عناصر القوى التفاوضية واستجماع عواملها المختلفة لبدء جولة ناجحة من المفاوضات، خاصة خلال الجلسات التفاوضية.

٣-٦ سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية

٣-٦-١ سياسة التناول المتدرج

وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج صاعد، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمته أو إلى شكلها النهائي العام، أو على شكل متدرج هابط يبدأ من القمة إلى الأساس الذي تركز عليه القضية، أو شكل متدرج من مركز الدائرة إلى محيطها أو بالعكس، بحيث تبدأ العملية التفاوضية من الجزء إلى الكل، أو من الكل إلى الجزء، أو من الجزء إلى بقية الأجزاء والعناصر في إطار الدائرة التفاوضية.

وتعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر إلى آخر، ومن ثم لا يتم الانتقال إلى عنصر جديد إلا بعد الاتفاق والانهاء من العنصر الأول، وتتيح هذه السياسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها، كما أنها تيسر عملية التفاوض وتهيئ لها المجال النفسى المريح لكلا الطرفين، إلا أنه يعيبها أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة ضخمة ليس من السهل توفيرها لكل عملية من عمليات التفاوض.

٣-٦-٢ سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية

وهي من أكثر السياسات استخداماً في العصور القديمة والحديثة على حد سواء، حيث يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مواتية مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فإن علينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملئ.

فعلى سبيل المثال: عندما تكون هناك شركة ترغب في تصفية أعمالها وبيع الآلات والمعدات الخاصة بها نتيجة لعدم وفرة المواد الخام، أو لصدور قرار حكومي يحظر استيراد مثل هذه المواد في الفترة الحالية، فإن من المناسب استخدام سياسة الصفقة الواحدة في التفاوض لشراء الآلات والمعدات في هذه الظروف قبل أن يصدر قرار جديد يلغى القرار الأول وتصبح عملية التفاوض غير مناسبة حيث قد تقرر الشركة الاستمرار في العمل وعدم تصفية أعمالها، أو تطلب ثمناً مرتفعاً لآلاتها ومعدات التي ترغب في بيعها.

٣-٧ سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف

٣-٧-١ سياسة المواجهة المباشرة والصريحة

تقوم عملية التفاوض وفقاً لهذه السياسة على المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر صريح، خاصة إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وأى خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلباً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.

فعلى سبيل المثال: فإن التفاوض بين الشركة المنتجة وأحد موزعيها يعتمد على المواجهة المباشرة للطرفين ومعرفة كل منهما بظروف وإمكانيات وقدرات الآخر، سواء من حيث الإنتاج ومواصفاته، أو من حيث القدرة التوزيعية وإمكانيات التوزيع، حتى يتم الوصول إلى اتفاق بين الطرفين يناسب كلا منهما، ومن خلاله تتحقق المصلحة المشتركة التي يجنى كل منهما من ورائها الأرباح والمكاسب. أما إذا خدع أحدهما الآخر ببيانات ومعلومات كاذبة فإن من المتوقع أن يحدث نوع من الخلافات والنزاعات الناجمة عن عدم قدرة هذا الطرف على تنفيذ التزاماته تجاه الطرف الآخر.

٣-٧-٢ سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر

كثيراً ما تكون المصلحة المشتركة هي العنصر الحاكم للعملية التفاوضية، بل إن الصراع أو النزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها، ومن هنا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لا يثير الشكوك والريبة، بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الآخر واندماجه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصراً فيه، في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.

٣-٨ سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية

٣-٨-١ سياسة التطوير التفاوضية

وتقوم هذه السياسة على أن أى قضية تفاوضية هي أساساً قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بآخرى، ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة التي تربط بين أطراف التفاوض، تطوير وإنماء وتحسين هذه المصلحة

عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى وأعمق وأوسع وأشمل من درجات التعاون.

فعلى سبيل المثال: فإن قيام إحدى الشركات العالمية بإعطاء حق تجميع منتجاتها من أجهازة التليفزيون والمسجلات لإحدى الشركات فى دول العالم الثالث فى مرحلة معينة من مراحل التعاون يجعلها تفكر مستقبلاً فى إعطائها حق تصنيع بعض أجزاء هذه المنتجات، ثم فى مرحلة أخرى إعطائها حق إنتاجها بالكامل... وهكذا.

٢-٨-٣ سياسة التجميد التفاوضية

وتقوم هذه السياسة على الإبقاء على الوضع الحالى على ما هو عليه، والاحتفاظ بالموقف التفاوضى القائم دون أى تغيير أو تعديل سواء سلباً أو إيجاباً، وتجميده إلى درجة الموت نظراً لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة.

فعلى سبيل المثال: إذا كانت العلاقة بين أحد الموزعين وبين الشركة المنتجة للمواد علاقة ضعيفة نظراً لانخفاض قدرته التوزيعية، فإنه لا يكون هناك جدوى من النظر فى زيادة حجم المعاملات معه.

وأياً كانت هذه السياسات فإنها لا تستطيع أن تمارس بذاتها، أى بدون تكتيكات مناسبة تدعمها وتؤدى إلى تحقيق أهدافها، وهو ما ينقلنا إلى دراسة التكتيكات التفاوضية.

الفصل الرابع

تكتيكات التفاوض

ينصرف التكتيك التفاوضي^(١) إلى فن ممارسة العملية التفاوضية على مائدة المفاوضات، وهو ذا الفن بطبيعته يرتبط باللحظة التي يعيشها المفاوض، وفن الممارسة يفترض أن يضع المتفاوض في حسبانه إعادة إمكانية حصول بعض الأمور الطارئة والأحداث المباشرة التي يستحيل التنبؤ بها مسبقاً، وهذه الأحداث الطارئة غير المتوقعة قد تكون من الخطورة التي قد تقوض المفاوضات أو تفشلها، ومن ثم فإن رجل التفاوض الناجح عليه أن يكون مستعداً لكافة الاحتمالات بتعديل تكتيكاته وخططه بما يتناسب مع ظروف مواقفه التفاوضية التي يواجهها وفي الوقت المناسب، خاصة وأن كل تكتيك لا يتم استخدامه يحمل في طياته إمكانية الرفض بل والرفض المتبادل أيضاً، في الوقت الذي يحمل في طياته أيضاً إمكانية التأييد، بل والتأييد المتبادل أيضاً. ومن خلال هذين الموقفين الرفض والتأييد يتم الوصول إلى الإنجاز التفاوضي الذي تعبر عنه نتيجة التفاوض إما بالنجاح أو بالفشل، خاصة وأن التأييد والرفض يشكلان في الحقيقة وجهين مختلفين لتكتيك واحد تم اتخاذه لموقف تفاوضي معين.

ومن ثم، فإن التكتيك التفاوضي يعبر عن تصرف رجل التفاوض تجاه موقف تفاوضي يتسم بطبيعته أنه انفعالي وذاتي. وعلى هذا فإن التكتيك في التفاوض هو فن أكثر منه علماً، وهو ممارسة أكثر منه ثقافة، وهو فوق كل ذلك الحركات التفاوضية المرسومة المخططة والمحسومة مقدماً الذي سيستخدمها المفاوض لإقناع الطرف الآخر أو لكسب اللحظة التفاوضية والجولة التفاوضية وليس فقط لعرض وجهات النظر أو لإبداء الاعتراضات. والتكتيك في التفاوض له ثلاث أدوات رئيسية، يقوم المفاوض الذكي باستخدامها بمهارة وحق لكسب كل جولة، وعلى قدر مهارته وإجادته لفن واستخدام هذه الأدوات يكون النجاح في الوصول لتحقيق هدف الجولة التفاوضية، وهذه الأدوات هي:

- الأداة الأولى: الموقف التفاوضي.
- الأداة الثانية: الحوار التفاوضي.
- الأداة الثالثة: الضغط التفاوضي.

(١) Negotiation Tactics

كما أن هناك أنواعاً من التكتيكات متعددة لكل منها هدف وأسلوب يستخدم في تطبيقها، والذى يتعين على رجل التفاوض معرفتها، ومعرفة فن استخدامها وإجادة هذا الفن، وسنعرض لها بعد عرضنا للأدوات الثلاثة عالياً، وفيما يلي عرض لكل منها:

٤-١ الموقف التفاوضي

الموقف بين المفاوضين هو موقف لحظي، يرتبط بعناصر اللحظة التي يتم فيها التفاوض بين أطراف القضية التفاوضية، ومن ثم يجب معرفة هذا الوقت بدقة ووضوح من خلال الإدراك الحقيقي للواقع الذي يعيشه المفاوضون في اللحظة التفاوضية على مائدة المفاوضات وليس قبلها أو بعدها. ومن ثم فإن اعتبارات اللحظة التفاوضية هي التي تحكم عناصر الموقف التفاوضي، ومن ثم يرتبط هذا الموقف بالتكتيك باعتباره العنصر الفعال في التعامل معها. ولما كانت هناك عوامل واعتبارات حاكمة للحظة، فإنها أيضاً ترتب بعدة خصائص أساسية يتشكل من خلالها الموقف التفاوضي بالضرورة ليصبح كما يلي:

- ١- قابليته للتغير السريع حيث يخضع لتأثير العوامل المختلفة الحاكمة لعملية التفاوض وللحظة التفاوض.
- ٢- إمكانية توجيهه ورسمه مقدماً والوصول إليه إذا أمكن السيطرة على عوامل التفاوض الحاكمة.
- ٣- إمكانية تشخيصه بدقة، وقياسه، وتحديد عناصره وأبعاده وجوانبه، ومن ثم التعامل معها بفاعلية وفقاً لهذه المعطيات.
- ٤- قابليته للتكرار خلال الجلسات التفاوضية ككل، وخلال كل جلسة منها على حدة ومن خلالها يمكن التعامل معه بأدوات جديدة، وليس شرطاً استخدام الأدوات التي سبق لنا التعامل بها معه من قبل.
- ٥- من تراكم المواقف التفاوضية يتم كسب الجولات التفاوضية والنجاح في إخضاع الموقف التفاوضي لسيطرتنا، ويمكن إحراز التقدم والنجاح في العملية التفاوضية الإجمالية ككل، ومن هنا فإن التراكم التفاوضي أحد الخصائص الأساسية لنتائج الموقف التفاوضي.
- ٦- يتصف الموقف التفاوضي بالنسبية، فكل شيء مكون لهذا الموقف نسبي وليس مطلقاً، وأياً كان هذا الموقف التفاوضي فإنه يرتبط أساساً بقدرة المفاوض على إدارة الحوار واسد تخادم الضغط التفاوضي حتى يحقق النجاح المنشود في عملياته التفاوضية.

٤-٢ الحوار التفاوضي

التفاوض كما سبق أن أوضحنا هو عملية معقدة ومركبة الأبعاد والجوانب يتم من خلالها تبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يأخذ شكل صيغة مقبولة للأطراف المتفاوضة لتحقيق منفعة معينة أو هدف معين. ومن ورائه تحدد به المهام والحقائق والالتزامات المتعين القيام بها أو الامتناع عنها لكل طرف من أطرافه، وتستخدم فيه عدة أساليب وتكتيكات واستراتيجيات ومناهج... إلخ.

وأياً ما كان هذا التفاوض وأساليبه أو مناهجه وأدواته وتكتيكاته فهو يتم بين بشر سواء يمثلون أنفسهم، أو يمثلون شركاتهم أو يمثلون هيئاتهم أو يمثلون دولهم أو منظماتهم الدولية، فالعنصر البشري هو العنصر الحاكم للعملية التفاوضية وهو محورها، وهو في الوقت نفسه القائم بها سواء قام بقدراته الذاتية أو بالاستعانة بالآلات الحديثة والاختراعات، فهي أدوات سخرت لخدمته وليس للإحلال محله. وفي كل هذه النواحي يقوم "الحوار التفاوضي" بالدور الأكبر، سواء في عرض وجهات النظر، أو في نقدها والرد عليها ودحضها، أو الدفاع عنها، والتمسك بها، ورد الحجة بالحجة ومقارعتها بالردود الأخرى... إلخ.

"فالحوار" هو سلاح التفاوض وأداته الرئيسية، ويوصف الحوار التفاوضي بالذكاء والرشد، فكل كلمة يتفوه بها المفاوض يجب أن تكون محسوبة ولها مدلولها العام والخاص ولها أبعادها التي تهدف إليها أو تهدف إلى تخطيها والبناء التراكمي عليها، بل إن الحوار يتعدى نطاق الكلمة إلى نطاق الحرف إذا جاز التعبير، فاستخدام أدوات التعريف وعدم استخدامها، وحروف الجر ومواضعها بين الكلمات يؤدي إلى تغيير كامل في المعنى المنشود.

فعلى سبيل المثال: فإن عدم استخدام المملكة المتحدة لأداة التعريف "ال" في تحديد المناطق المتعين انسحاب القوات الإسرائيلية منها بعد حرب حزيران (يونية ١٩٦٧) قد أدى إلى ميوعة القرار وإفقاده لمضمونه ولهده وأصبح بلا قيمة، بل وذريعة تستند إليها إسرائيل بالباطل بعد أن ألبسته ثوب الحق وادعت أن الدول العربية بقبولها قرار مجلس الأمن رقم ٢٤٢ إنما تعترف بحق إسرائيل في الاحتفاظ بجانب من الأراضي التي احتلتها، حيث إن القرار نص فقط على انسحابها من "أراضي" احتلت عقب العمليات العسكرية لحرب ١٩٦٧ ولم ينص على انسحابها من الأراضي التي احتلت عقب تلك الحرب.

ومما تقدم تبين أهمية الحوار التفاوضي القصوى "فالحوار" في التفاوض هو مبارزة ذكية بين طرفين أو أكثر تستخدم من خلاله كافة أدوات الحوار وسيتم عرضها فيما يلي وهي:

- الكلمة "اللفظ".
- الحركة "الإشارة الإيماءة".
- السكون (الصمت).

٤-٢-١ الكلمة في الحوار

الحوار التفاوضي كما سبق أن أوضحناه مباراة ذكية في غاية الدهاء والمكر والخداع، أداتها اللسان ووسيلتها المنطق، ومقارعة الحجة بالحجة والأسباب بالمسببات، والنتائج بالأهداف، ومن ثم فإن للكلمة أبعادها وأهميتها، ودورها الكامل الذي لا غنى عنه في الحوار التفاوضي وفي الوقت نفسه يجب مراعاة النواحي الآتية بالنسبة للكلمة:

- ١- أن هناك فروقاً بين المعنى العام "الاصطلاحي" للكلمة، والمعنى "اللغوي" والمعنى "الدارج" المستخدم لها، وهذا يتطلب أن يكون المفاوض على إلمام كامل بالمفردات اللغوية التي يستخدمها ومدلولاتها بحسب موضعها في الحوار.
- ٢- تعريف الكلمة وموقعها من الإعراب، ويجب أن يلتزم المفاوض حسن المنطق بمعرفة الإعراب العام للكلمة والتركيب البنائي لها في إطار الجملة وشبه الجملة والفقرة ووددتها، والإحاطة بتصريف الكلمة، وأبنية الكلمات وموازينها وصيغتها. حتى إذا واجه المفاوض الآخر بكلمة مبهمه استطاع تصريفها واستطاع معرفة مادتها ومعناها.
- ٣- الاشتقاق، أي معرفة المصدر الذي صدرت عنه الكلمة وبالتالي الإحاطة بكافة معانيها واستخداماتها المختلفة وبالتالي الإلمام بكافة جوانب الكلمة.

٤-٢-٢ الحركة "الإشارة والإيماءة"

للحركة دور هام، بل شديد الأهمية في الحوار التفاوضي، فهي جزء منه، وهي في الوقت نفسه أداة فعل فيه، فلو تتبعنا العملية التفاوضية خلال مراحلها المختلفة سوف نجد أن للحركة تأثيرها سواء بالإشارة أو باستخدام الجسد كله من جانب المفاوض أو من جانب المفاوضين الآخرين. فالأجساد لها لغة تتحدث بها ورسالة تنقلها عبر حركات الجسم وتعابير الوجه، فعلى سبيل المثال: تستخدم الحركات الآتية أثناء العملية التفاوضية والتي تعطى انطباعاتاً معيناً على النحو التالي:

١- الرجوع والميل بالمقعد للخلف أثناء الجلوس

وتعتبر هذه الحركة من جانب أي طرف مفاوض عن عدم المبالاة أو عدم الاكتراث أو عدم الاهتمام بما يقال، وبالتالي فإنه إما يتعين إنهاء المقابلة أو العملية التفاوضية أو الحوار التفاوضي، أو بعث الاهتمام والتشويق والإثارة في الجلسة التفاوضية بإدخال متغير أو مؤثر معين يؤدي إلى تحقيق هذه النتيجة.

أما إذا اتكأ المتفاوض معه على مقعده إلى الوراء مشبكاً بين أصابعه خلف رأسه فهذا يعني أنه يرغب في القول بأنه الأقوى والأهم، وهو قد يكون في العادة مؤثراً على أنه صاحب السلطة الحقيقية والقول الفصل في فريق التفاوض، ومن ثم يعكس لنا التعامل معه وفقاً لهذه المعلومة.

٢- الميل إلى الأمام أثناء الجلوس

وتعتبر هذه الحركة عن الاهتمام بما يقال خاصة إذا صاحبها حالة من الإصغاء التام أو الرغبة في النقاش الملحة، ويمكن الاستفادة من هذه الحالة في حقن المستمع بكمية وافرة من المعلومات التي تضمن تغيير سلوكه ومفاهيمه ومدرجاته بل وإقناعه بتقبل وجهة نظر معينة.

٣- الإشاحة بالوجه

وهو تعبير لا ينم فقط عن عدم الرغبة في الإنصات، بل أيضاً عن الازدراء، خاصة إذا صاحبه قلب الشفتين قبل الإشاحة أو بعدها. ومن ثم فإنه من الضروري أن يتم قطع التفاوض فوراً لأن أي نتيجة ستكون تالية لهذا الموقف ستكون خاسرة، إذ سيكون عليك تقديم تنازل معين مقابل الحصول على ما تتفاوض عليه.

٤- النظر أسفل الكرسي

وهو أيضاً دليل على عدم الاهتمام أو الضجر من المناقشة أو من الحوار التفاوضي، أما إذا استند المفاوض برأسه ونظر إلى أسفل المنضدة فهو دليل على الاستغراق في التفكير قبل إصدار رأي أو عرض وجهة نظر أو الرد عليها، خاصة إذا كان ذلك أثناء فترة صمت أو خلال قيام زميل آخر بالحوار مع الطرف الآخر.

٥- الضغط على الأتامل والأصابع والنقر بها على المنضدة

ومعظم هذه الحركات تعبر عن التوتر والقلق والعصبية، ومن ثم فإنه يمكن تبع حجمها وتناوبها ومعدلات هذا التناوب بمعرفة التوتر الحساس الذي يجب العزف عليه والضغط به على الآخر.

٦- رفع القدم فوق المقعد

وهي حركة تعبر عن العداء أو اللامبالاة أو السيادة والخطورة.

٤-٢-٣ السكون (الصمت)

للصمت دور مهم في الحوار التفاوضي، مثله مثل الصوت بكافة درجاته ارتفاعاً وانخفاضاً. وحديثاً وصياحاً وهمساً، فالصمت أيضاً له دوره، بل يزيد البعض بأن للصمت لغة. ولا يقل صدق تلك اللغة فقط الحوار الصامت بين العشاق، بل إن للحوار الصامت أثناء التفاوض دوراً كبيراً في إنجاز المعاملة التفاوضية، وتستخدم في الحوار الصامت أيضاً النظرات أو لغة العيون، كما أن الابتسام أثناء التفاوض يكون له دور إما لتخفيف حدة التوتر أو لتصعيده، وفقاً للطريقة التي يتم الابتسام بها وفقاً للتوقيت الذي يستخدم فيه.

وإتقان أسلوب الصمت ليس صعباً، فعند التوقف عن الكلام يكون رد فعل المتفاوض معه أحد سبيلين. إذا كان غير خبير سوف يعمد إلى الثرثرة في كلام غير مفهوم أو التملل أو التشاغل بحركة

ما أو بشئ ما، خاصة إذا كان قليل الثقة بنفسه، أما إذا كان واثقاً ومحنكاً فسوف يبقى هادئاً ورزينا ومنتظراً بصبر وأناة معاودة الحديث من جانبك.

بالإضافة إلى أن فترة السكون والصمت تكون فرصة لإعادة تنظيم الأفكار واستعداداً لبدء جولة جديدة من التفاوض. وأثناء الصمت فإن لحركات الوجه لغة يجب على المفاوض معرفتها، فتقريب الحاجبين إشارة إلى عدم الرضا، وارتفاعها علامة على التعجب.

كما أنه أثناء الصمت، قد يتشاغل المفاوض معه بتنظيف زجاج نظارته وهذا يعنى أن هدفه هو اختلاس بعض الوقت ليفكر فيه، ومن يضع يد النظارة في فمه مفكراً، فهو يشير إلى رغبته في الاستزادة والتركيز، أما إذا لاحظنا أن المتفاوض معه كثير خلع ولبس النظارة أو لمس أحد أطرافها أو تثبيتها فهذا يدل على التوتر ومعاناته من ضغط على أعصابه.

وهناك جوانب أخرى في الحوار سوف يتم العرض لها في حينه، وإن كان يجب التقرير أنه من خلال الحوار التفاوضي تظهر شخصية المفاوض، وطريقته وأسلوبه ومدى إخلاصه وحرصه على بلوغ أهدافه، وكذلك قدرته على محاصرة خصمه وإقناعه بالمنطق والحجة القوية وإلزامه بها وجعله يقر ويعترف بها.

ومن ثم، فإن من خلال الحوار يمكن الحكم على قدرة المفاوض الذي تم إعطاؤه الحق والسلطة التفاوضية للقيام بالعملية التفاوضية وتوجيهه والرقابة على نشاطه وجهوده، وفي الوقت نفسه الوقت وف على تسلسل الحوادث والربط بينها ووضع المقدمات ورصد النتائج في كل مرحلة أو كل جلسة من جلسات التفاوض.

ولابد أن تعتمد المحاور أو "الحوار" على العقل والحجة، ومن ثم فإن الحوار يعد أعمق وأقوى ما تحتاج إليه أى قضية تفاوضية ليكتب لها البقاء والخلود السليم. ولكي يكون للحوار بنياناً وكيانه المتكامل لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي أهمها ما يلي:

- ١- أن يحشد فيه كافة وسائل العملية التفاوضية وأساليبها وأسلحتها، ومن ثم يجب أن يكون الحوار كاملاً ومتكاملاً، وغنياً وثرانياً وبالتالي يصبح قادراً على إتمام العملية التفاوضية.
- ٢- أن يقوم على المنطق التراكمي الذي يبدأ بحقيقة أولية متفق عليها ومسلماً بها من كافة الأطراف ولا تمثل نقطة شقاق واعترا ب، بل نقطة اتفاق والتقاء بين الأطراف المتفاوضة، وبالتالي يتم البناء عليها من الطرفين، وقد يتخذ البناء صفة التراكم بالارتقاء خاصة إذا كان عند صر الك سب ي تم للطرفين أو للأطراف المتفاوضة وإذا اختلفت نسبته، أو التراكم بالتجميع إذا كان المكسب يتعدى نطاق الأطراف المتفاوضة ذاتها إلى إطار أطراف أخرى تههم أطراف التفاوض.
- ٣- قد يفضل أن يحصل الحوار في بعض جوانبه إطاراً من المواعظ والتعظيم والتوجيه، خاصة للطرف الآخر مستهدفاً في ذلك إشعار الطرف الآخر بالنقص في تكوينه الأخلاقي والعلمي

والقيمي والنفسي، ومن ثم تدميره ذاتيًا وجعله أكثر انقيادًا وتطويعًا واستجابة لقوة الضغط التي ستمارس ضده سواء من خلال العملية التفاوضية ذاتها أو بالاستعانة بمؤثرات خارجية أخرى. وإن كان يجب التحذير من ضرورة عدم المغالاة في استخدام المواعظ والقول المأثور وإبداء النصائح والتوجيهات للطرف الآخر قبل الدراسة المستفيضة للتركيب الاجتماعي والنفسي لهذا الطرف حتى لا تكون النتائج عكسية مدمرة للعملية التفاوضية، كأن يثور الطرف الآخر أو يفقد أعصابه أو يرفض النصائح والإرشادات والتوجيهات ويهاجم بعنف الفريق المفاوض ويلجأ إلى أساليب سخرية منه والخط من شأنه ومن اقتراحاته ونصائحه والبحث عن ثغرات فيها ومحاولة النفاذ منها وطعن فريق التفاوض في الصميم، بل وتوسيع نطاق الثغرات بالباطل لضرب هيكل القيم والنظام العام الذي يحكم فريق التفاوض والتشكيك في سلامته وصحته، بالتالي إفقاد فريق التفاوض قواعده الأساسية التي ينطلق منها أو أرضه التي يقف عليها خاصة، إذا كانت القضية التفاوضية تتم من منطلق التفاوض بين أعداء استخدامًا لطرق وأدوات منهج الصراع التي تم العرض لها فيما سبق.

ومن ثم، فإن الحوار التفاوضي يتجاوز إطار كونه الأداة الرئيسية للتفاوض ويتعدى نطاقها ليصبح وسيلة التوضيح للرأي العام والمحاكاة والتصدى بالحجة المقنعة لآراء الخصوم ودحضها والبناء على ما تم إنجازه من مكاسب أثناء العملية التفاوضية، ومن ثم لكي يحقق الحوار تلك الجوانب يجب أن يتصف بالآتي:

(أ) التنوع

أي أن لا يشمل فقط جانبًا معينًا من القضية التفاوضية، بل يجب أن يكون شاملاً وغنياً ومتنوعاً يحيط بكافة جوانب وأبعاد القضية التفاوضية ومحيطها وإطارها الذي تتفاعل فيه ومن خلاله، خاصة فيما يتصل بالإطارات الثقافية والأخلاقية والتاريخية، والعلمية التي تحيط بالقضية ومن ثم يجب أن يكون الحوار متنوعاً.

(ب) الاعتماد على المنطق

المنطق هو أداة العقل للبناء التراكمي للقضايا سواء في نطاقها الكلي أو الجزئي، ومن ثم فإن أي قضية تفاوضية يتم التفاوض بشأنها تتركب تركيباً منطقياً معيناً. وبالتالي فإنه من الصعب أن يكون هناك حوار بشأنها لا يستند إلى المنطق، خاصة وأن الحوار في إطاره العام والخاص يعتمد على الحجة والبناء المنطقي لتناول عناصر القضية التفاوضية واستخدام أدوات المنطق في التعبير عنها وفي المحاوراة خاصة أدوات القياس، والاستنباط، والاستدلال... إلخ. وفقاً لما تحتاج إليه العملية التفاوضية.

(ج) أن يكون الحوار مستهدفًا لهدف

يجب أن يكون الحوار متجهًا إلى هدف معين يسعى إلى تحقيقه وبالتالي يكون بعيد عن الجدل العقيم الذي لا يثرى بل والذي لا يحقق عائداً أو طائلاً من ورائه، ومن ثم فإنه من المتعين وضع الهدف من التفاوض وتوضيحه ووضع برنامج زمني لتحقيقه بل وتحديد اتجاهات معينة لهذا التحقيق.

(د) أن يكون الحوار التفاوضى مرتبطاً بمنهج معين

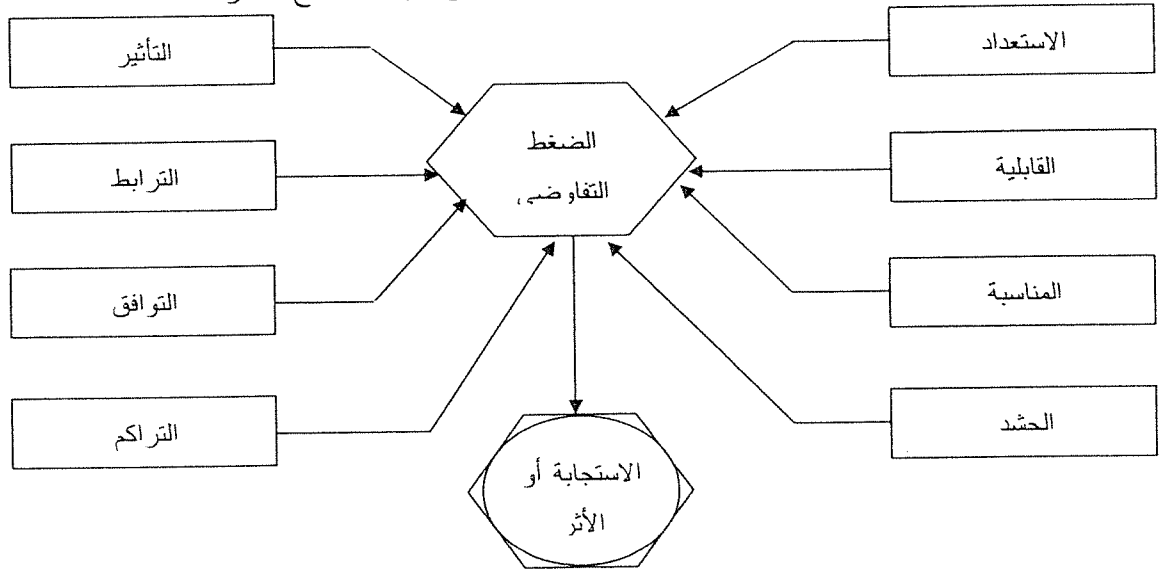
يجب أن يكون الحوار التفاوضى مرتبطاً بمنهج معين، حتى يصبح عامل بناء وليس عامل هدم، فضلاً عن أن ارتباطه بهذا المنهج يسهل معه إدارته إدارة علمية رشيدة تقوم على:

- التخطيط العلمى الواعى للحوار التفاوضى.
- التنظيم السليم الدقيق للحوار التفاوضى.
- التوجيه الحذر والفعال للحوار التفاوضى.
- المتعة الحثيثة للنشطة للحوار التفاوضى.

ومن ثم، تحقيق الهدف التفاوضى بفاعلية ونجاح كاملين، أو على الأقل تجذب الانزلاق فى مفاوضات التخطي والفوضى والجدل العقيم التى قد يحاول الطرف الآخر إدخالها فيها. ويتولد عن الارتباط الوثيق بين المنهج والحوار تفاعل خلاق يظهر أثره فى اتباع أسلوب معين للحوار يتراوح بين البساطة والتركيب أو التعقيد وفقاً للمرحلة التى يمر بها، ووفقاً للخط الفكرى الذى يستند إليه، ولأسلوب المعالجة للجزئيات الخاصة بالقضية التى يتفاوض بشأنها، وبالشكل الذى يحقق معه الهدف التفاوضى.

٤-٣ الضغط التفاوضى

لكل جهد فى التفاوض أهمية خاصة وأثر مهم، ولا يتحقق هذا الأثر المهم إلا إذا استخدم استخداماً بشكل كبير من خلال الضغط به على الطرف الآخر لدفعه إلى الإذعان والتسليم بوجهة نظرنا، أو لحفز على قبول ما نعرضه عليه من مزايا وفوائد وتنمية لمصالح مشتركة.



شكل (٤-١): عناصر الضغط التفاوضى

وأياً كان نوع وحجم وقوة الضغط التفاوضي، فإن للضغط التفاوضي عناصر أساسية يجب حشدها والتعامل بها حتى يتحقق معه التأثير المطلوب، أو الاستجابة المطلوبة، وهو ما يمكن تصويره من خلال الشكل التالي (٤-١):

وفيما يلي تناول لكل عنصر من العناصر

(١) الاستعداد

حيث يجب أن يكون الطرف الآخر المتفاوض معه لديه الاستعداد للتفاوض وتحمل الضغوط تفاوضية معينة، والاستجابة لهذه الضغوط بالشكل المطلوب.

(٢) القابلية للضغط أو لتوليد الضغوط التفاوضية

يجب أن يكون الموقف التفاوضي قابلاً للضغط وأن تكون هذه القابلية مناسبة، وأن يكون للقضية التفاوضية مجال خاص لتوليد الضغوط التفاوضية بشكل فعال، حيث يمكن استخدامها بفاعلية في جلسات التفاوض والابتكار والتجديد خلال الموقف أو اللحظة التفاوضية.

(٣) المناسبة

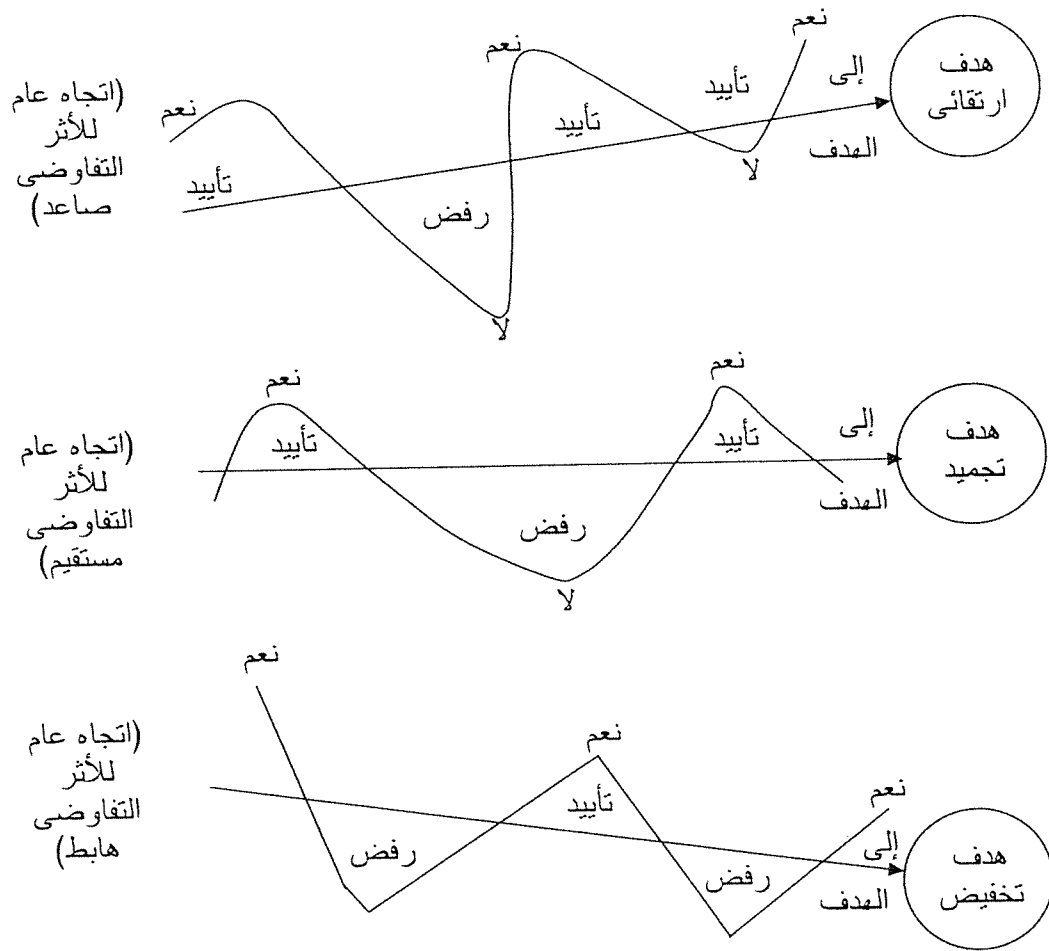
يجب أن يكون الضغط التفاوضي متصفاً بالمناسبة، أي أن لا يكون مبالغاً فيه أو أقل من الحجم المطلوب، حيث يتعين أن يتم بالكم والكيف المناسبين، في إطار المناخ المحيط بالقضية التفاوضية حتى لا يأتي بنتيجة عكسية أو نتيجة أقل من المطلوب تحقيقها.

(٤) الحشد

حتى يحقق الضغط التفاوضي أهدافه يجب حشد كافة العوامل المختلفة التي تعمل على إنجاحه، من حيث القوة، والكثافة، والوفرة، وفوق كل هذا أن يتم في التوقيت المناسب الذي يكون فيه الطرف الآخر مهياً للاستجابة المطلوبة.

(٥) التأثير

أن يملك الضغط التفاوضي قوة التأثير على الطرف الآخر، وأن يكون هذا التأثير في نفس الاتجاه المطلوب إحداثه، أو على الأقل أن يعمل على الوصول إلى هذا المجال على مراحل متعاقبة. فعلى سبيل المثال: فإن من خلال توحيد عمليات الضغط والاستجابة على الطرف الآخر المتفاوض معه يمكن الوصول إلى تحقيق الهدف التفاوضي من مجموع القيم الإيجابية والقيم السلبية لنتائج كل عملية تفاوضية كما يظهر في الشكل التالي (٤-٢):



شكل (٤-٢): الاتجاه العام للتأثير التفاوضي

ويلاحظ من خلال هذا الشكل أن الضغط التفاوضي تتم ممارسته من خلال عمليات التأييد والرفض والتي تترجمها كلمتي نعم، ولا والتي يعلنها الطرف الآخر أثناء الجلسة التفاوضية.

(٦) الترابط

الضغط التفاوضي عملية مترابطة لا تتم في فراغ، أو لا تنتهي أو تبدأ بفراغ، ولكنها مترابطة مع مجموعة العوامل التي تحيط بهذا الضغط وتؤدي إليه وتولده وتعمل على تراكمه، ومن ثم ينبغي على رجل التفاوض أن يستفيد من هذا الترابط في إحداث وزيادة فاعلية الضغط التفاوضي على الطرف الآخر حتى تحدث الاستجابة المطلوبة.

(٧) التوافق

كما سبق أن أوضحنا أن الضغط التفاوضي يتم بكم وحجم وطاقة معينة وبشكل معين، ويجب أن تتوافق هذه العوامل مع كل من عوامل الموقف، الزمن واللحظة التفاوضية، ومع طبيعة الشخص

المفاوض معه، وهذا التوافق يساعد على سرعة وتهيئة هذا الشخص للاستجابة المطلوبة، أما إذا لم يحدث هذا التوافق وحدث بدلاً منه تنافر ستكون النتيجة عدم استجابة هذا الشخص لهذا الضغط التفاوضي واتجاهه إلى تصعيد الوصول إلى اتفاق بشأن القضية التفاوضية.

(٨) التراكم

على الرغم من أن الضغط التفاوضي هو ضغط لحظي، إلا أنه ضغط مستمر أيضاً، وإن كان يجب أيضاً أن يترك للمفاوض تقرير مدى التزايد أو الإسراع في كثافة الضغط التفاوضي الذي يمارسه على الطرف الآخر المتفاوض معه.

وأياً كان هذا الاختيار أو القرار الذي سيتخذه المفاوض فإنه لن يحقق أهدافه التفاوضية إلا من خلال عملية تراكم للنتائج الخاصة بالضغوط التي سبق ممارستها خلال مرحلة التفاوض، ومن ثم فمن إجمالي النتائج والمحصلة الإيجابية لهذه الضغوط يتحقق الهدف التفاوضي، بل إنه من المناسب أيضاً أن نحدد أن التراكم في حد ذاته هو خاصية لازمة للضغط التفاوضي حتى يؤتي أثره، حيث أنه إذا أحس الطرف الآخر أن الضغط الذي يمارس عليه هو ضغط متقطع، أو ضغط غير مستمر، فإنه يعمل على استيعابه واحتماله وعدم الاستجابة له، ومن ثم لا يتحقق الهدف التفاوضي الذي نسعى إلى تحقيقه.

الفصل الخامس

اختبارات ذاتية

فيما يلي ١٩ اختبار ذاتي Self Test لتحديد أسلوبك التفاوضي. مطلوب قراءة كل سؤال بدقة متناهية ثم حدد إجابتك التي تعد مناسبة جدًا في ضوء المعلومات المقدمة لك. قارن بين إجابتك والإجابة الصحيحة والتي تم تحديدها من الخبرات المتراكمة في مجال التفاوض والتي يمكن تسميتها Best Practice. من المتوقع أن درجاتك سوف تتحسن من خلال رحلتك تجاه الاختبار التاسع عشر.

الاختبار الأول

١- أردت أن تباع سيارتك وتعتقد أن تكون سعيد الحظ إذا تمكنت من الحصول على ٢٥ ألف جنيه نقدًا من بيعها. أثناء تفكيرك للإعلان عن السيارة في جريدة "الأهرام"، جاء إليك زبون عن طريق أحد الجيران الذي علم ببيتك في البيع وعرض عليك مبلغ ٣٢ ألف جنيه نقدًا في الحال كتمن للسيارة.

هل: أ. قبول عرضه فورًا بدون تردد.

ب. تطلب منه الانتظار لحين الإعلان عن السيارة في جريدة "الأهرام" يوم الجمعة القادم.
ج. المساومة لرفع الثمن قليلاً عن ٣٢ ألف جنيه.

٢- أردت أن تشتري سيارة وأعجبك إعلان عن الماركة والموديل الذي ترغب في شرائه بـ ٢٥ ألف جنيه. ما يمكنك توفيره من هذا المبلغ هو ٢١ ألف جنيه من بيع سيارتك الحالية وكذلك ١٠ يتوافر معك من نقدية. ذهبت إلى البائع وأبدت رغبتك الجادة للشراء وأن قدرتك النقدية هي ٢١ ألف جنيه فقط. وافق البائع على هذا الثمن:

أ. هذا يعد عرضًا لا يجب رفضه.

ب. تتردد من موافقة البائع السريعة.

ج. تعتبر أنها فرصة عظيمة حصلت عليها.

الاختبار الثانى

- ١- قام مورد بتوريد أصناف لك خلال الشهر الماضى. أحد هذه الأصناف به عيوب جسيمة.
 - أ. عدم سداد قيمة الفاتورة بالكامل.
 - ب. عدم سداد فقط قيمة الأصناف المعيبة.
 - ج. عرض حل للمشكلة يرضى الطرفين.
- ٢- انتهى عقد إيجار المكتب الذى تستغله الشركة كمركز رئيسى. وتتوقع أن المالك سوف يطلب زيادة
 - أ. القيمة الإيجارية قدرها ٢٠%.
 - ب. تقدم عرضاً بزيادة قدرها ١٠%.
 - ج. تطلب تخفيضاً للقيمة الإيجارية.
 - د. تعدد مساوئ المبنى المطلوب إصلاحه.
- ٣- تقوم بتوريد أصناف لإحدى الدول العربية. وهناك شرط جزائى فى حالة مخالفة مواعيد التوريد
 - أ. أحد الموردين من الباطن فشل فى توريد إحدى الماكينات المهمة.
 - ب. مراجعة عقد التوريد لتحديد المسؤولية.
 - ج. تبليغ المركز الرئيسى بهذه المشكلة.
 - د. عقد اجتماع عاجل مع المقاول من الباطن لوضع خطة عاجلة لتوريد هذه الماكينة المهمة.

الاختبار الثالث

- ١- أنت مدير شركة لنقل الرسائل العاجلة "Courier" وفى مساء يوم الأربعاء ماء تعطلت إحدى السيارات. عرض عليك أحد الأصدقاء أن يقرضك سيارة لحين إصلاح سيارتك وطلب منك التوقيع على إيصال ينص على أن القيمة الإيجارية للسيارة فى الأسبوع مائة جنيه.
 - أ. التوقيع على الإيصال.
 - ب. طلب منه عمل عقد قانونى لذلك.
 - ج. أن تخبره بأن الإيصال ليس ضرورياً بين الأصدقاء.

د. تطلب منه تفاصيل أكثر.

٢- أنت مدير مصنع لإنتاج قطع غيار للسيارات. طلب منك رئيس إحدى الشركات العربية لإنتاج السيارات مقابلتك - نظراً لضيق الوقت لديه - في مطار القاهرة الدولي قبل عودته إلى بلاده. أثناء مروره في اتجاه الجوازات قبل أن يستقل الطائرة طلب منك "أحسن سعر" لتوريد "طلمبة بنزين" من خلال عقد مدته ٦ شهور.

هل تقوم بـ: أ. تحديد أدنى سعر يمكن وذلك لكي تضع قدميك في هذه الشركة.

ب. تحديد سعر يزيد قليلاً عن أدنى سعر ممكن.

ج. تحديد سعر مرتفع حتى تترك فرصة للمساومة.

د. تتمنى له رحلة سعيدة.

الاختبار الرابع

١- تبحث عن سيارة فذهبت إلى معرض للسيارات. توجد لافتة على السيارات التي ترغب بـ شرائها تشير إلى أن السعر ٢٥ ألف جنيه.

هل: أ. تسأل عن مشمول هذا السعر.

ب. تعرض ٢٤ ألف جنيه ثمناً للسيارة.

٢- جاءك فاكس من مدينة الرياض يطلب عقد دورة تدريبية في فن البيع تنظمها الغرفة التجارية والصناعية:

هل: أ. تسأل عن عدد أعضاء الدورة التدريبية ومؤهلاتهم.

ب. تخطرهم بأن أجرك اليومي ١٠٠٠ ريال بالإضافة إلى نفقات الإقامة والسفر.

ج. تطلب ١٠ آلاف ريال لتنفيذ الدورة وبديل سفر يومي ٣٥٠ ريال.

٣- مضى اسبوعان ولم يصلك أى شئ من الرياض.

هل: أ. الاتصال بالتليفون أو الفاكس تسأل عن معلومات.

ب. الانتظار.

- ٤- بفرض أنك عرضت عليهم أجرًا يوميًا ١٠٠٠ ريال بالإضافة إلى نفقات الإقامة والسفر وأخبروك أن هذه تكلفة مرتفعة.
- هل تقوم بـ: أ. تخفيض الأجر اليومي.
- ب. التأكيد على الأجر اليومي ١٠٠٠ ريال وتعرض عليهم السفر بالدرجة السياحية والإقامة في فندق ٣ نجوم بدلاً من ٥ نجوم.
- ج. التأكيد على الأجر اليومي ١٠٠٠ ريال وعلى ترتيبات السفر بالدرجة الأولى والإقامة في فندق ٥ نجوم وتؤكد لهم أن هذا هو سعرهم.

الاختبار الخامس

- ١- أنت في طوكيو للحصول على عرض من إحدى الشركات الصناعية اليابانية لتوريد قطع غيار لأحد المنتجات التي تنتجها شركتك في مصر. وصلت المساومات والمفاوضات إلى ما يسمى "حلقة مفرغة" ماذا تفعل: أ. أن تنتظر حتى تبدأ الشركة اليابانية أول تحرك The First Move.
- ب. عمل تنازل محدود A Small Concession لكي تعطى للقارب دفعة قوية To Shove The Boat On.
- ج. توقف المفاوضات قليلاً من الوقت Adjourn.
- ٢- أثناء تفاوضك مع إحدى شركات التوزيع عرضت عليك ٥٠ ألف جنيه (كمفدمات AN ADVANCE ٢٥ ألف جنيه عند توقيع العقد ٢٥ ألف جنيه عند تسليم المنتج). وقد رفضوا عرضاً قدمته لهم قيمته ٦٠ ألف جنيه بالتساوي دفعة عند توقيع العقد وأخرى عند تسليم المنتج. ماذا تفعل: أ. تعرض عليه تخفيض في السعر مقابل حصولك على أمر الشراء منه.
- ب. تسأله كم يزيد السعر المحدد له من قبلك عن أسعار الغير.
- ج. تقترح عليه أن يقبل عروض الآخرين.
- د. تسأله أن يريك العروض الأخرى.
- هـ. توافق بشرط زيادة الدفعة المقدمة

الاختبار السادس

- ١- قررت استبدال إحدى الآلات بأخرى أكثر كفاءة. سعر الكتالوج للآلة الجديدة ١٥ ألف جنيه، ما هو الخصم الذي تتوقع الحصول عليه:
- أ. ٥٠%.
- ب. لا شيء.
- ج. ١٥%.
- د. ٢٠%.
- ٢- أنت بائع لماكنات التصوير سعر الكتالوج ٢٢٠٠ جنيه للماكينة. جاءت إليك إحدى الجمعيات الخيرية والحد الأقصى للثمن المفروض دفعه للماكينة الواحدة ١٧٥٥ جنيه.
- أ. الاعتذار عن قبول العرض.
- ب. إتمام الصفقة.
- ج. تقترح عليهم البحث عن موديل أرخص.

الاختبار السابع

- ١- ترغب في بيع سيارتك المستعملة وتعتقد أن قيمتها الآن توازي ٧٥٠٠ جنيه وترغب في الإعلان عنها. ما هي القيمة التي تختارها للإعلان:
- أ. ١٧٥٠٠ أو أقرب سعر Ono.
- ب. ١٧٧٠٠.
- ج. ١٨٠٠٠ Ono.
- د. بدون سعر.
- هـ. ١٧٥٠٠.
- ٢- تعد عرض لتجهيز أحد المصانع بأجهزة تكييف.
- أ. تعطى تفاصيل لتكلفة كل بند في العطاء.
- ب. تعطى فقط تقدير لتكلفة كل بند.
- ج. عدم إعطاء تفاصيل التكاليف وإعطاء رقم إجمالي فقط.

الاختبار الثامن

- ١- طلبت منك إحدى الشركات العالمية للمشروبات الذي تنتجه شركتكم بخفض في سعر ال صندوق أو إلغاء التعامل في هذا المشروب.
- هذا العميل يشتري مليون صندوق في السنة:
- أ. تبسم وتقول لا.
- ب. الموافقة.
- ج. اقتراح حل وسط.

- ٢- بدأت وظيفة في إحدى الشركات الجديدة، وبعد انقضاء ثلاثة أسابيع حل زواجك في ١٨ أبريل ٢٠٠٥، وتتمنى أن تقضى أسبوع أجازة زواج على الأقل إننا الآن في يوم ١٦ أبريل ٢٠٠٥ وترغب في الاستئذان من رئيسك - لم تذكر أى شئ عن ذلك خلال المقابلة الشخصية لتعيينك - وطبعاً اندهش رئيسك من هذا المطلب وسألك عن المدة التي ترغب في الحصول عليها كأجازة زواج.
- هل تطلب منه: أ. يوم الزواج فقط.
- ب. أسبوعين.
- ج. ثلاثة أسابيع.
- د. أسبوعاً واحداً.

الاختبار التاسع

- ١- في موسم الحج ترغب إحدى الهيئات الحكومية المصرية في التفاوض مع أحد الفنادق في مكة المكرمة والمدينة المنورة وحصلت على سعر للموسم القادم يزيد عن المواسم الماضية بمقدار ٩٠ ريال للفرد. على أى حال الفندق وافق على تحمل الفرق مناصفة (٥٠ - ٥٠).
- أ. تقترح عليهم أن تتحمل فقط ٤٠% من الفرق.
- ب. تقول لهم إنك لا تستطيع أن تتحمل الفرق.
- ج. الموافقة على اقتراحهم.
- د. تقترح عليهم أن تتحمل فقط ٢٥% من الفرق.
- ٢- هل تعتقد أن نتيجة التفاوض:
- أ. الوصول إلى حل عادل للطرفين.

- ب. الوصول إلى أحسن حل مقبول.
ج. التوصل إلى قرار مشترك يتوافق مع معظم اهتمامات كل من الطرفين.
د. خذ وهات Give And Take

الاختبار العاشر

- ١- في أثناء بحثك عن وظيفة، قرأت إعلاناً في إحدى الصحف لوظيفة تتاسبك، على من يرغب التقدم لهذه الوظيفة الحضور لإجراء مقابلة شخصية يوم الأحد ١٨/٤/٢٠٠٥ الساعة الثانية ظهراً في مقر إدارة الأفراد للشركة في ٣ شارع قصر النيل، وصلت إلى مكان المقابلة الساعة الثانية إلا ربعاً ما وجدت طابوراً طويلاً من راغبي التوظيف.
هل تعتقد أن فرصتك للحصول على الوظيفة:
أ. تناقصت كثيراً.
ب. لم تتأثر.
ج. ازدادت.

- ٢- تعمل كوسيط في إحدى الصفقات، سيدفع المشتري الثمن بشيك ووافق البائع على ذلك وسوف يقوم بتسليم البضاعة فور تحصيل قيمة الشيك، عند تسوية أتعابك:
أ. التردد لكي يتم الدفع نقداً.
ب. إرسال فاتورة.
ج. قبول شيك.

الاختبار الحادي عشر

- ١- لديك سيارة قديمة جداً لا تستخدمها وجاء إليك مشتري لديه الرغبة في الشراء وسألك ما هو المبلغ الذي ترتضيه كقيمة للسيارة.
أ. إعطاؤه رقم مرتفع جداً يزيد عن ما تتوقع الحصول عليه.
ب. تسأله أن يقدم لك عرضاً.
ج. تقول له عن المبلغ الذي طلبته زوجتك ثمناً للسيارة.
د. تعطيه رقماً يمثل الحد الأدنى لما يمكن أن تقبله كثمن للسيارة.

- ٢- تقدمت لإعلان لإحدى الوظائف وعند حضورك المقابلة الشخصية فوجئت بأنك تتعامل مع وكيل للشركة التي ترغب في شغل الوظيفة وليس مع مسؤول عن الشركة نفسها.
هل: أ. الإصرار على التعامل مباشرة مع الشركة.
ب. الاستفسار عما إذا كان الوكيل لديه سلطة التعيين بدون الرجوع للشركة.
ج. الاستمرار في التفاوض متبعًا أسلوب Wait And See.

الاختبار الثاني عشر

- ١- مررت بأحد محلات بيع الكتب ولفت نظرك كتاب كنت دائمًا ترغب في اقتنائه، يوجد على الرف عدة نسخ، إحدى النسخ على غلافها آثار نتيجة استخدامها كعينة في نافذة العرض.
هل تقوم بـ: أ. اختيار نسخة نظيفة تمامًا.
ب. أخذ النسخة المعيبة إلى مكان الدفع.
ج. أخذ نسخة نظيفة تمامًا والنسخة المعيبة إلى مكان الدفع.
- ٢- أثناء مرورك في متجر بيع التلاجات عثرت على التلاجة التي تريدها ووجدت مكتوبًا عليها ١٥٠٠ جنيه، سألت البائع عن خصم، فرد قائلاً إن سياسة الشركة لا تعطي خصومات حيث إن السعر المحدد هو أقل سعر ممكن كسعر بيع التلاجة.
أ. تطلب مقابلة المدير.
ب. قبول ما قاله البائع.
ج. الاستمرار في الضغط على البائع للحصول على الخصم.
- ٣- في إحدى بحوث السوق الخاصة بسلوك العملاء في خلال الثلاثة شهور الماضية في إحدى المدن الكبرى، في رأيك كم تتوقع أن تكون نسبة العملاء الذين دفعوا الأسعار المحددة والمكتوبة على السلع.
أ. ٥٣%.
ب. ٩٧%.
ج. ٣٧%.
د. ٧٨%.
هـ. ١١%.

الاختبار الثالث عشر

- ١- فى إحدى زيارتك التسويقية لاختيار موزعين فى الدول العربية قيل لك فى الكويت إن الأسعار عالية جداً، فى الرياض إن الأسعار غير واقعية، وفى أبو ظبي إن هامش الربح للموزع ضعيف جداً.
أ. إرسال تلكس للمركز الرئيسى تخبرهم أن إدارة المبيعات حددت الأسعار على أساس خاطئ.
ب. الاستمرار فى الزيارات التسويقية للبلاد الأخرى.
ج. رفع هامش الربح.
د. إعطاء خصومات للموزعين من قائمة الأسعار.

- ٢- أرسلت إليك إحدى شركات المقاولات تلكس بقبول عرضك لشحن معدات للبناء إلى الأردن فى حالة تخفيض قدره ٥% من السعر.
أ. تعرض عليهم فقط ٣%.
ب. الموافقة على الـ ٥%.
ج. تقترح عليهم بأن هذا ممكن إذا تم تعديل شروط العرض.
د. عدم قبول العرض.

الاختبار الرابع عشر

- ١- اتصل بك أحد مكاتب التوظيف العالمية تعرض عليك وظيفة تتلائم مع خبراتك ومؤهلاتك فى إحدى الشركات المنافسة، المرتب المعروض عليك يزيد قليلاً عن الذى تحصل عليه.
أ. نخبرهم أنك ترغب فى مرتب أعلى.
ب. تحدد لهم المرتب الذى ترغب فى الحصول عليه بالضبط.
ج. تحدد لهم مرتباً يفوق ما ترغب فى الحصول عليه، على أساس مساومتهم والتوصل فى النهاية إلى ما ترغب فى الحصول عليه.

- ٢- طلبت منك إحدى الشركات عقد دورة تدريبية للمديرين فى وظيفة الإدارة الوسطى، عندما قدمت إليهم العرض والتكلفة أبدوا مخاوف من ارتفاع التكلفة وشعرت منهم بمحاولة الضغط عليك لتخفيض هذه التكلفة. وفهمت منهم أنه إذا لم تتخفيض تكلفة العرض فإنه لن تكون هناك إمكانية عقد البرنامج وكذلك الثلاثة برامج التى سيتم عقدها فى المستقبل.

- أ. تراجع معهم العرض وتطلب منهم مراجعة البنود التي تمكنوا من القيام بها عن ط ريقهم وبالد الى تخفيض تكلفة هذه البنود.
- ب. التشدد فى السعر الأصلي والتركيز على الجودة العالية التي ستحققه وكذلك المنافع التي سيد صل عليها المتدربون.
- ج. تطلب منهم أحسن سعر يتلاءم معهم وتوافق عليه إذا كان مقاربًا للسعر الأصلي المعروض.

الاختبار الخامس عشر

- ١- ترغب شركة مصر للطيران فى شراء طائرة تستخدم فى أعمال الكارجوا، ذهب ت إلى إحدى الشركات البائعة فى نيويورك ولديهم طائرات حديثة وأخرى مستعملة، تمت المقابلة فى مكتب رئيس الشركة البائعة. الذى يبلغ مساحته ١٠٠ متر مربع ومؤثت تأثيثاً أكثر من فاخر ويقع فى أفخم منطقة فى العالم ويرتدى بدلة ثمنها ٢٠٠٠ دولار أمريكى.
- ماذا يدور فى ذهنك: أ. تتوقع أنك تحصل على سعر مجد.
- ب. تنتظر لترى Wait and See.
- ج. تتصور أنه سيدفعك To Be Pushed للسعر الأعلى.
- ٢- إنك ستقابل شخصاً يرتدى بدلة كريستان ديور وقميصاً من نفس الماركة وحذاء ماركة بالي.
- إذا طلب منك تحديد مركز هذا الشخص (Status)
- أ. مستوى منخفض Low.
- ب. مستوى مرتفع High.
- ج. مستوى متوسط Intermediate.
- د. غير محدد.
- ٣- عندما تركك هذا الشخص ماذا يكون مركزه فى رأيك (عالي-متوسط-منخفض-غير محدد) إذا:
- أ. انتظر على قارعة الطريق لكي يستقل تاكسيًا.
- ب. طلب من سكرتيرتك أن تحضر له تاكسيًا.
- ج. استخدم سيارة صغيرة كان قد تركها فى أول الشارع.
- د. غادر بسيارة مرسيدس يقودها سائق كانت فى انتظاره.

الاختبار السادس عشر

١- بصفتك مديرًا لإحدى المصانع الصغيرة. أخطرك قسم الحسابات بأن أحد العملاء الرئييين قد تأخر في السداد لثلاث طلبيات سلمت إليه. موعد تسليم الطلبية الرابعة على وشك أن يحل. هل: أ. الاستمرار في طلب المبالغ المتأخرة.

ب. تخطر قسم حساباته بأنه لن يتم تسليم الطلبية الرابعة حتى يتم سداد المبالغ المتأخرة.
ج. تخطر قسم إنتاجه (الذي يستخدم الطلبية) عدم تنفيذ التسليم حتى يتم سداد المبالغ المتأخرة.

٢- تسلمت شحنة من أحد الموردين لم تكن مطابقة للرقابة على الجودة بواسطة قسم الفحص البائع لك، تم توجيه الشحنة إلى قسم الصيانة والإصلاح لإجراء بعض الإجراءات التصحيحية قبل تشغيلها في الإنتاج.

هل: أ. تطلب تخفيضًا في سعر الفاتورة مقابل تكاليف الإصلاح التي تم إنفاقها على الشحنة وإنذارهم بمراجعة الجودة مستقبلاً.

ب. تخفيض الفاتورة بقيمة تكلفة الإصلاح وسداد الرصيد بعد التخفيض.

ج. سداد الفاتورة بالكامل مع الإصرار على الحصول على ضمان للجودة مستقبلاً.

د. الانتظار لحين اتصال المورد لكي يستعلم عن موقف الفاتورة من السداد.

الاختبار السابع عشر

١- تقوم شركتكم بشحن منتجاتها بواسطة شركة الملاحة البحرية، وقد فقدت إحدى الشحنات في طريقها إلى مدينة بنى غازى، هذه هي الحادثة الثانية من هذا النوع، الحادثة الأولى تم اكتشاف الشحنة بعد ٣ أسابيع مما أدى إلى تسليم الشحنة إلى العميل بعد فوات موعدها المحدد. هل: أ. إبلاغ العميل بالغاء العقد إذا لم يتم التسليم في الميعاد.

ب. في مقابلتك لمندوب شركة الملاحة البحرية ماذا تفعل:

أ. الإصرار على أن يتحملوا المسؤولية كاملة.

ب. الاستفسار منهم عن سبب عدم التزامهم بالنسبة للحادتين.

ج. وصفهم بأنهم غير أكفاء لتكرار الحادثة مرتين.

د. تبليغهم أن جداول الشحن الخاصة بهم غير موثوق بها.

- ٢- فى أثناء تفاوضك لتحديد إيجار لأحد المكاتب التابعة لشركتكم، لاحظت شدد المالك وأخذت المفاوضات وقتاً أطول من اللازم.
- هل: أ. الموافقة على الإيجار لأنه فى حدود أقصى مبلغ يمكنكم تحمله كإيجار.
- ب. أن تقرر محاربته To Fight بأى طريقة متاحة لك.
- ج. البحث عن مكان آخر.
- د. محاولة البحث عن حل آخر تفاوضى.

الاختبار الثامن عشر

- ١- فى منتصف إحدى المنازعات العمالية، عقد رئيس اتحاد العمال مؤتمر صحفى أعلن فيه أن شركتكم غير فقيرة كما تدعى وأنهم سيعلمون الإضراب إذا لم توافق إدارة الشركة على رفع الأجور بمقدار ١٢%، تقدم إليكم مندوب جريدة "الأهرام" للتعليق.
- أ. عدم التعليق على هذا الموضوع بشكل علنى.
- ب. التحدث علانية بأن بياناتهم غير دقيقة.
- ج. إحالة مندوب "الأهرام" لى يقابل أحد أعضاء فريقك الذى تم تدريبه على المقابلات الشخصية مع مندوبى الصحف.
- د. توافق على إجراء التحقيق الصحفى بعد مداولاتك مع فريقك.

- ٢- فى أثناء مفاوضاتك مع شركة ترغب فى شراء ١٠ سيارات نصف نقل تستخدم فى نقل البريد العاجل. قبل إنهاء الصفقة والتوقيع من الطرفين طلب مندوب الشركة تسليم السيارات باللون الأزرق. هذا فعلاً لون إنتاج الشركة فى الستة أشهر القادمة ولا يتطلب الأمر أى تعديل فى برنامج الإنتاج.
- هل: أ. تخطرهم بأن هذا سيحملهم تكلفة مرتفعة مقابل اللون الأزرق.
- ب. تخطرهم بأن التسليم باللون الأزرق لا يمثل أى مشكلة على الإطلاق.
- ج. تستفسر منهم عن مدى أهمية اللون الأزرق لسياراتهم.

الاختبار التاسع عشر

- ١- أنت فى القاهرة تقوم بمفاوضات لحساب الشركة الأوروبية للإلكترونيات لبناء محطة ساتلايت Satellite للحكومة المصرية، قمت بتكوين فريقك التفاوضى من ٢ ألماني، ١ فرنسى، ١ إنجليزى،

وأنت، بينما كان الفريق المصرى الذى يمثل الحكومة المصرية يتكون من ٦ مستشارين فى مجال الإلكترونيات وثلاثة من اتحاد التلفزيون المصرى.
ما هو عدد الأجانب فى هذا الاجتماع:

١ ٤ ٥ ٩ ١٣ ١٤

٢- دعتك الشركة اليابانية للسيارات لزيارة طوكيو لدراسة إمكانية شراء خامات مصرية، قابلك رئيس الشركة بسيارة مرسيدس فى المطار وفى الطريق إلى الفندق طلب منك معلومات لتأكيد ترتيبات العودة وذكر لك أنك فى أيدٍ آمنة وسيكون تحت أمرك.
هل: أ. تعتبر ذلك شهامة اليابانيين وكرمهم الحائى.
ب. تطلب منهم ترتيب عودتك عن طريق هونج كونج.
ج. تخاطره بأن معك تذكرة مفتوحة ولا داعى للقلق.

حلول الاختبارات الذاتية

الإجابة	السؤال	الإختبار
ج	١	الأول
ب	٢	
أ	١	الثاني
د	٢	
د	٣	
د	١	الثالث
د	٢	
أ	١	الرابع
أ	٢	
ب	٣	
ج	٤	
ج	١	الخامس
هـ	٢	
د	١	السادس
ج	٢	
ب	١	السابع
ج	٢	
أ	١	الثامن
ب، ج	٢	
د	١	التاسع
ج	٢	
ب	١	العاشر
أ	٢	

الإختبار	السؤال	الإجابة
الحادى عشر	١	أ
	٢	أ
الثانى عشر	١	ب
	٢	أ
	٣	ب
الثالث عشر	١	ب
	٢	ج
الرابع عشر	١	ج
	٢	أ
الخامس عشر	١	ب
	٢	ج
	٣	
السادس عشر	١	ج
	٢	د
السابع عشر	١	ب
	٢	د
الثامن عشر	١	د
	٢	أ
التاسع عشر	١	٥ ، ٤
	٢	ج