



مقرر العلاقات العامة والتفاوض

إعداد: د. مزنة الكحالة

إدارة التفاوض

أولاً: مفهوم التفاوض:

عملية التفاوض، هي عملية يتفاعل فيها طرفان أو أكثر نتيجة لوجود مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الحوار حول الموضوعات المرتبطة بها، وقد يكون ذلك بمناقشة الأهداف والآراء تعبيرياً أو سلوكياً أو حوارياً لتقديم الحجج والأدلة من كل طرف للتوصل الى اتفاق نهائي يُحقق المصالح المشتركة والتخلص من النزاع.

إذن يُلاحظ أنَّ التفاوض يتسم بالتالي:

- ١- موقف نزاعي - وصراع.
- ٢- عملية حركية مستمرة، كل طرف يهدف لمصلحة.
- ٣- طرفان متصارعان.
- ٤- سلوك طبيعي لدى الفرد أو الجماعة.
- ٥- الحل الأمثل لحل الصراع والتوصل لاتفاقٍ مُرضٍ.
- ٦- أداة للحوار لحل المشكلات.

ثانياً: أسس عملية التفاوض:

- ١- وجود طرفين أو أكثر لديهم حاجة حقيقية للتفاعل فيما بينهم لتحقيق ما ينفعهم.
- ٢- وجود هدف لدى كل طرف يهتم بتحقيقه من خلال توضيحات الآخر وتفهمه.
- ٣- وجود مصالح مشتركة رغم اختلاف وجهات النظر حول قضايا الآخر.
- ٤- وجود قدرات لدى كل طرف لإقناع الآخر بتعديل موقفه إذا لزم الأمر.
- ٥- وجود الاستعداد بتعديل المواقف الأصلية إذ ظهر دليل يؤيد حُجج الطرف الآخر.
- ٦- الوعي بأن عملية التفاوض فطرية وليست مكتسبة، وإنما تُنمى مهاراتها وإن اختلفت الأهداف والأساليب والأدوات.

ثالثاً: مبادئ عملية التفاوض:

تتضح مبادئ عمليات التفاوض في التالي:-

- ١- أن يكون المفاوض على استعداد دائم للتفاوض في أي وقت.
- ٢- ألا يتفاوض أبداً دون أن يكون مستعداً.
- ٣- عدم الاستهانة بالطرف المفاوض معه.
- ٤- عدم التسرع في اتخاذ قرار وأن يكسب وقتاً للتفكير.
- ٥- أن يستمع أكثر مما يتكلم وعند الكلام لا يقل شيئاً له قيمة خلال التفاوضات التمهيدية.
- ٦- يجب أن يتحلى المفاوض بالمظهر الأنيق، والوقور، والمحترم في جميع عمليات التفاوض وفي الجلسات الرسمية كافة.

وكثيراً ما يحدث أن يتردد المفاوض في اتخاذ القرار للأسباب التالية:

- ١- **حادثة المفاوض بالعمل:** مما يجعله ميالاً لتأجيل القرار الناتج عن التفاوض عسى أن تستجد ظروف قد تعفيه نهائياً من هذا العبء.
- ٢- **عدم كفاءة المفاوض ونقص تدريبه:** مما يجعله عاجزاً عن معرفة البدائل أو تقييمها ومعرفة العيوب والمزايا لكل بديل.
- ٣- **عدم وضوح النصوص:** المنظمة لسلطات التفاوض وحدودها، بما يترتب عليها من الاهتمام عن اتخاذ قرار أو التردد فيه.
- ٤- **الخوف من اتخاذ قرار نهائي:** حتى لا يتحمل تبعات المسؤولية وحده.
- ٥- **ضيق الوقت اللازم لإتمام التفاوض:** فلا يستطيع الإحاطة بالبيانات اللازمة لعملية بدء وإنهاء التفاوض، ومن ثم اتخاذ القرار الإداري المناسب لأنه يصبح غير مدروس بشكل يتيح له تقييم البدائل المطروحة واختيار أنسبها.

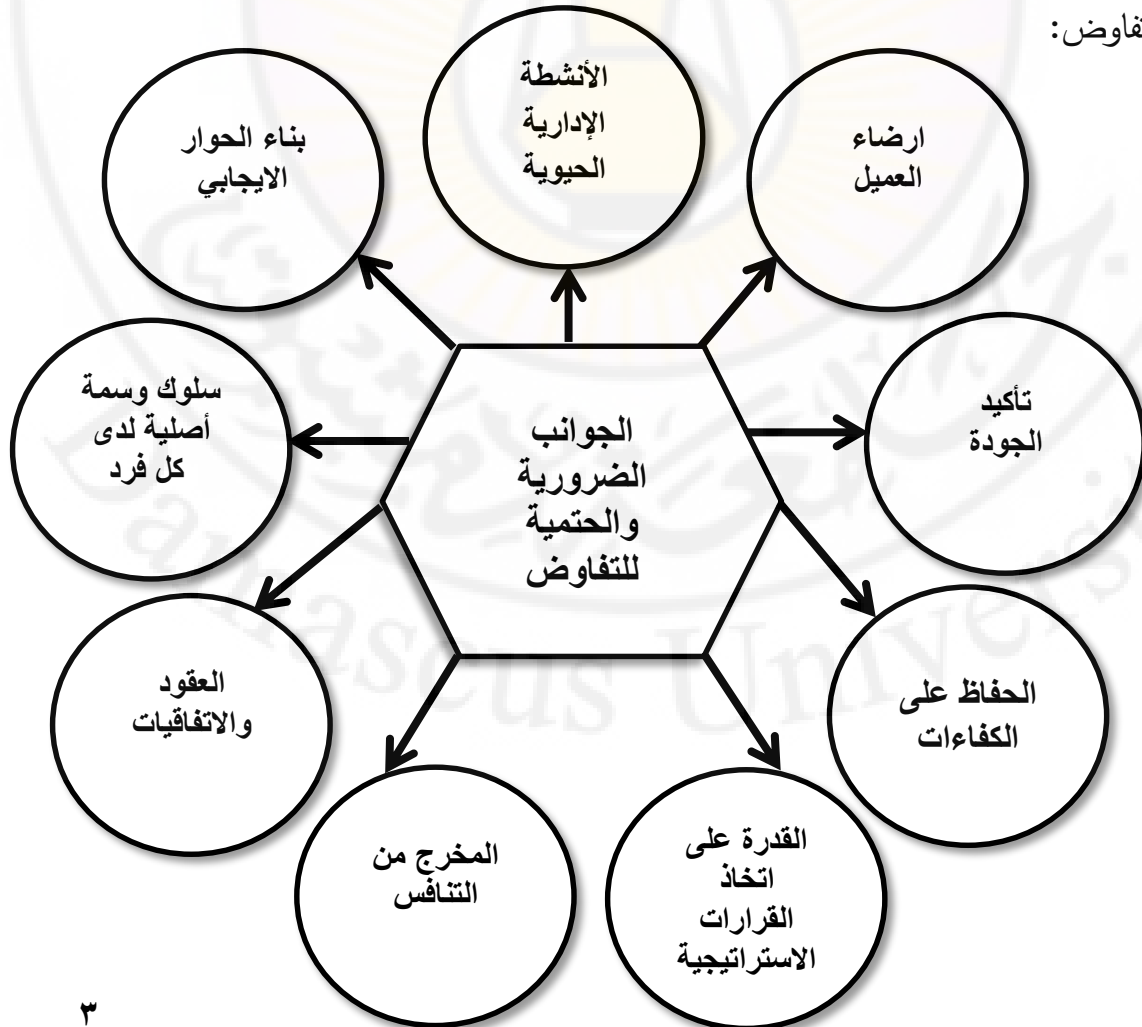
أ- **على المستوى التنظيمي:** (أنشطة الشراء والبيع والاعلان وإسناد المقاولات - اختيار العاملين الجُدد - الاتفاق مع وكالة الاعلان - مع المهندس المختص بتصميم باقي الموقع - مع المدرب المسؤول عن تدريب العمال - مع النقابة - مع الإدارة - مع مدير المصنع - مع رئيس مجلس الإدارة).

ب- **على المستوى الدولي:** (القضايا السياسية - القضايا الاقتصادية - القضايا العسكرية - مجالات العلوم والتكنولوجيا - مجالات التربية - تبادل الوفود والزيارات - جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات - العقود - القروض - المشروعات المشتركة - الصلات الثقافية - بين الشركات والمنشآت - التوكيلات التجارية - عقود تمويل الإدارة - اتفاقيات المعونات).

رابعاً: **حتمية التفاوض (سبيل تحقيق المكسب):**

وهذا ما يتضح في الشكل التالي رقم (١) الذي يوضح جوانب ضرورة وحتميات

التفاوض:



وتظهر الحاجة الى التفاوض كضرورة وحتمية من خلال ما يلي:

- ١- ضرورة التفاعل الكبير مع العميل والاهتمام به وتحقيق رغباته وحرص المؤسسة على تحقيق أعلى رضا له عن المنتجات والخدمات.
- ٢- ضرورة تأكيد الجودة وتحقيق التفاهم حول جودة الأنظمة للتي تكفل انتاجاً جيداً.
- ٣- قناعة أصحاب الأموال بأهمية الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها وحسن استقلالها واستثمارها على أساس أنها أصول ثابتة في المؤسسة.
- ٤- الاهتمام بالمناقصات وما تشتمل عليه من ضغوط، وما ينتج عنها من عقود واتفاقيات دولية الأجل يكون لها أكبر الأثر على إمكانيات المؤسسة المالية والانتاجية التسويقية.
- ٥- الاهتمام بمنح الصلاحيات الواسعة للمديرين وشاغلي الوظائف الإدارية، وتلك الصلاحيات تُمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية تقنع الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالقرارات وملاءمتها.
- ٦- زيادة عمليات التفاوض ومجالاتها بين المديرين ورؤساء الأفرع في المؤسسة أو الشركة الواحدة بحيث يتسنى المشاركة مع المديرين في عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة.
- ٧- اكتساب مهارات معينة ومعارف لتحقيق الأهداف من خلال الاتصال والتعاون مع الآخرين لتحقيق التفاوض حتميته من حيث أنه مخرج من التنافس الرديء والصراع الذي يهزم الإدارة.
- ٨- يصبح التفاوض سلوكاً يومياً لكل فرد بصرف النظر عن مستواه الثقافي أو الاجتماعي أو المهني، وكذلك تصبح لغة التفاوض الايجابي سمة أصلية في حياتنا وشخصياتنا.
- ٩- بناء قيم الحوار الايجابي والتفاوض الحُرّ بين الأطراف وغيرهم لإضافة اسهامات الى النسق الأخلاقي لعالم رائع تسوده روح المحبة والسلام، وتُظله راية التفاوض وترانيم الحوار الناجح.

خامساً: مراحل التفاوض الإداري الناجح:

على الإداري المتفاوض الناجح أن يعي أموراً منها:

- ١- ألا يُفاوض وهو غاضب حتى لا تتوه الحقائق أبان غضبه وثورته.
- ٢- أن يُواجه فوراً، فالتأجيل يؤدي الى تفاقم الأداء غير الكفاء وغير المدروس.
- ٣- أن يكون مُحددًا بأن يُرجى المشكلات ويُواجه بها جزءاً جزءاً.
- ٤- أن يدعم نفسه بالبيانات، فذلك يعطيه مساحة تفاوضية تضمن الحصول على أكبر عائد.

- ٥- أن يكون واضحاً في تعبيره عن المشكلات، بحيث لا يحدث لبس لدى الآخرين.
- ٦- الاستعداد لإعطاء التوجيهات فور اتخاذ القرارات وإعطاء المقترحات، وبناءً على ما سبق فإن المفاوض الناجح يتبع مراحل التفاوض الناجحة كالتالي:

- **مرحلة التحليل:** وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف، من خلال تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الآخرين، والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها، التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.
- **مرحلة التخطيط:** وفيها يقوم بإعداد خطة للتفاوض للتعامل مع المفاوضين وإعداد اختبارات إضافية يمكن مناقشتها وإعداد تصوّر بالمطالب المرنة والبدائل الأخرى المتاحة للتفاوض.

- **مرحلة المناقشات:** ويُطلق عليها مرحلة (التفاوض الفعلي) وعلى المفاوض أن يتبع ما يلي:

- أ- استمرار عملية تحليل الأوضاع والتغذية الراجعة أثناء الموقف التفاوضي.
- ب- التركيز الشديد أثناء عملية المفاوضات والانتباه لكل ما يُثار.
- ت- أخذ الوقت اللازم لاستيعاب ما يُقال حتى لو طُلِبَ وقت راحة لذلك.

سادساً: عناصر التفاوض (أركان التفاوض):

تعتمد عملية التفاوض على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال تبادل وجهات النظر الهادفة والحوار الفعّال بين طرفين أو أكثر يعانون من تباين الآراء والأهداف والتي تتعلق بقضية أو خلاف أو صراع أو صفقة أو مسألة معينة ترتبط بها المصالح المشتركة بينهما بفرض التوصل لحل أو اتفاق مقبول ومُرضٍ لجميع الأطراف. وتتضح عناصر أو أركان التفاوض فيما يلي:

١ - الموقف التفاوضي:

فالتفاوض يُعدّ موقفاً ديناميكياً يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل ايجاباً وسلباً وتأثراً وتأثيراً، وهو موقف مرّن يتطلب قدرات عالية للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع التغيرات المحيطة بالتفاوض وتتمثل عناصر الموقف التفاوضي فيما يلي:

- **الترابط:** بحيث يصبح الموقف التفاوضي كل مترابط وإن كان يسهل الوصول لجزئياته.
- **التركيب:** حيث يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها في اطارها الجزئي ويسهل أيضاً تناولها في اطارها الكلي.
- **امكانية التمييز:** أي يمكن التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه دون غموض أو دون فقد لبعد من أبعاده أو معالمه.
- **الاتساع المكاني والزمني:** ونقصد بذلك المرحلة التاريخية التي يتم فيها التفاوض والمكان الجغرافي الذي تشمله قضية التفاوض.
- **التعقيد:** فالموقف التفاوضي معقد حيث تتفاعل عوامله الداخلية بحيث يتشكل منها الموقف التفاوضي.
- **الغموض:** ونقصد به الشك، حيث يُحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض الى تقليل دائرة عدم التأكد، والشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات الطرف الآخر.

٢ - أطراف التفاوض:

يتم التفاوض عادة بين طرفين وقد يتسع ليشمل أكثر من طرفين، نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً الى أطراف مباشرة وهي التي تجلس وتمارس فعلاً عملية التفاوض، وأطراف غير مباشرة وهي التي تُشكّل قوة ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة بعملية التفاوض، ويمكن وصفها في أشكال كالتالي:

- **شكل ثنائي الأطراف:** (بين الأفراد وصاحب العمل - العمال والحكومة - أصحاب العمل والحكومة).
- **شكل ثلاثي الأطراف:** (حيث تكون الحكومة أو أي طرف ثالث طرفاً رسمياً في الحوار الى جانب منظمات العمل وأصحاب العمل).

وقد يكون الحوار وأنواعه على النحو التالي:

- أ- غير رسمي.
- ب- المنظمة أو المؤسسة.
- ت- مزيج الأثنين معاً.

وقد تكون مستويات الحوار كالتالي:

- أ- على مستوى المنشأة.
- ب- مستوى القطاع الصناعي أو المهني.
- ت- المستوى الوطني.

وقد يكون مضمون التفاوض كما يلي:

- أ- استشاري: بالتشارك وتبادل المعلومات والتقييم المشترك للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والطموحات ورغبات الشركاء.
- ب- جماعي: ويكون حول ظروف وشروط العمل وقد يصل لحد الاعتصام أو الاضراب.

٣- القضية التفاوضية:

أي لابد أن يدور التفاوض حول قضية معينة تُمثّل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يدور حوله التفاوض، وقد تكون قضية انسانية عامة أو قضية شخصية خاصة أو اجتماعية أو سياسية أو تربوية وما الى ذلك، ومن خلال ذلك يتحدّد الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، وكذلك النقاط والعناصر التي يتعيّن تناولها في كل مرحلة والأدوات المستخدمة في ذلك.

٤- الهدف التفاوضي:

من المعروف أن أي تفاوض لا يتم بدون هدف أساس يسعى لتحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، وبالتالي في ضوء هذا الهدف يتم قياس مدة تقدّم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض، ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي الى أهداف مرحلية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الاجمالي أو النهائي.

وفي ضوء ما تقدّم نرى أن أي نوع من أنواع التفاوض لابد وأن تتوافر فيه الأركان الآتية:

- أ- وجود طرفين على الأقل: (فردين أو جماعيتين أو مؤسستين أو دولتين).
- ب- وجود قضية: (موضوع اهتمام أو نزاع حدث بالفعل بين الأطراف المتفاوضة).
- ت- توافر الإدارة: (لا يفرض التفاوض، وإنما يقنع الأطراف بأنه نابع منهم).
- ث- الاعتقاد بأن التفاوض: (هو أفضل الوسائل المتاحة للتوصل لحل مقبول حول مسألة النزاع أو الخلاف).
- ج- الحوار الهادف: (بحيث يتم الحث المتبادل على التوصل لاتفاقات مقبولة ومُرضية للطرفين).

سابعاً: شروط التفاوض:

يمكن إظهار شروط العملية التفاوضية فيما يلي:

١- **القوة التفاوضية:** وترتبط بحدود أو حدي السلطة والتفويض الذي يتم منحه للفرد للتفاوض واطار الحركة المسموح له بالتحرك فيها وعدم اختراقها فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها، ولذلك يجب أن يتمتع المفاوض بمجموعة سمات شخصية: جسدية، عقلية، اجتماعية، خلّقية، مزاجية.

٢- **المعلومات التفاوضية:** وتلك المعلومات تتيح لفريق التفاوض الاجابة على الأسئلة التالية:

- من نحن الذين نتفاوض؟
- من الطرف الآخر الذي نعتبره خصماً لنا؟
- ماذا نريد من عملية التفاوض من الطرف الآخر أن يُحققه لنا؟
- كيف تستطيع ان تُحقق ما تريده من التفاوض من الطرف الآخر؟
- هل تستطيع أن نُحقق ما نريده جملةً واحدةً أم على مراحل؟
- ما الأهداف المرحلية التي ستسير عليها وكيفية استغلالها؟
- ما وسائل الدعم المتاحة والأفراد المدربون للوصول لتلك الأهداف؟
- ما البرنامج المقترح قبل وبعد التفاوض للحصول على وثيقة نهائية مضمونة التحقيق؟

٣- **القدرة التفاوضية:** ويتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء فريق التفاوض ومدى براعتهم ومهاراتهم التي يتمتعون بها، وتتأتى في عملية الاهتمام بالقدرة التفاوضية على ما يلي:

- الاختيار الجيد لفريق التفاوض.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء فريق التفاوض.
- تحفيز وإعداد فريق التفاوض تحفيزاً عالياً.
- المتابعة الدقيقة لأداء فريق التفاوض.

- عدم الاستهانة بما سيحققونه من عملية التفاوض والاشادة به.

٤- **الإرادة المشتركة:** يوجد في عماية التفاوض غالباً طرفين لدهما نية حقيقية قبل الدخول في التفاوض لتحقيق المصلحة المشتركة والمنفعة المتبادلة وحلّ القضية التي من أجلها سيتفاوضون، وبالتالي يجب أن تكون لدهما قناعة بأن الاتصال المباشر والتفاعل الملائم مع الطرف الآخر هو الوسيلة الفعّالة لتحقيق نتائج مرضية.

٥- **المناخ المحيط:** يتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

- **القضية التفاوضية:** ودرجة حرارتها وسخونتها، فكما كانت كذلك زاد الاهتمام بالمشاركة في عمليات التفاوض وبفعالية.

- **توازن المصالح التفاوضية:** لأنه يجب لتهيئة المناخ الفعّال، أن يتم التفاوض في اطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هذه الأطراف، وإذا لم يتحقق هذا التوازن فقد يفقد التفاوض معناه وسيضحى استسلاماً وتسليماً وظلماً لأحد الأطراف الذين لا يملكون القوة اللازمة للتدليل على حقهم وإجبار الآخر على تقبله.

ثامناً: استراتيجيات التفاوض:

تُحدد الاستراتيجيات خط السير الذي يتحرك عليه المفاوض لتحقيق أهدافه، وتبدأ الاستراتيجيات من تحضيرها في مرحلة الإعداد للتفاوض ومراجعتها وتطويرها مع كل مرحلة.

وتقوم أو تستفيد استراتيجيات التفاوض الى منهجين هما المصلحة المشتركة والصراع، ويمكن الحديث عنهما بالنقاط التالية:

١- **استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة، وتشمل:**

أ- استراتيجية التكامل وتطوير العلاقات.

ب- استراتيجية تطوير التعاون.

ت- استراتيجية توطيد العلاقات القائمة.

٢ - استراتيجية الإنهاك وتقوم على مجموعة خصال منها:

أ- استنزاف وقت الطرف الآخر.

ب- استنزاف جهد الآخر لأقصى درجة.

ت- استنزاف أموال الطرف الآخر.

٣ - استراتيجية التشتيت.

٤ - استراتيجية الإخضاع.

٥ - استراتيجية النصر (الفوز).

٦ - استراتيجية الانتحار.

تاسعاً: مهارات التفاوض، وتتضمن ما يلي:

١ - عوامل الجذب في المتفاوض، وهي:

أ- المظهر اللائق.

ب- اكتساب الثقة.

ت- طريقة الحديث ونغمة الصوت.

ث- لغة الجسد وحركاته.

ج- أسلوب الضغط.

ح- أسلوب المقايضة.

خ- الحصول على الاستحسان.

د- الإقناع بالعقل.

٢ - صفات المفاوض:

أ- صواب الرأي.

ب- الاجتهاد.

ت- جِد على مواصلة العمل.

ث- شجاعة في الحق.

ج- الشفافية في الممارسة.

ح- صدق في القول لا يخدش الحياء.

خ- المرونة.

د- المواجهة العملية للمشكلات.

ذ- الاجابة على الأسئلة.

ر- يكسب ولا يخسر.

ز- الاهتمام بالمعارف العامة.

٣- بعض التزامات المفاوض الناجح:

وتظهر الالتزامات الملقاة على عاتق المفاوض الناجح فيما يلي:

أ- تحقيق أهداف التفاوض.

ب- القيام بالتزاماته وإنجازها.

ت- احترام الوضع القائم في التفاوض.

ث- احترام سياسة التفاوض.

ج- التجرد من الذاتية.

ح- الاعتماد على آراء الآخرين ومحاولة تبنيها.

خ- تحقيق مكاسب وطنية أو تنظيمية عُلّيا.

د- تحقيق التكامل بين آراء الجماعتين (الطرفين).

٤- قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض، وتتضمن ما يلي:

أ- قدرات عقلية.

ب- قدرات ميكانيكية.

ت- قدرات حركية نفسية.

ث- قدرات جسمية وحسية.

ج- قدرات وسمات شخصية.

عاشراً: معوقات التفاوض:

هناك محظورات يجب أن يتجنبها المفاوض وتظهر فيما يلي:

١- المبالغة في الحديث والاسترسال.

٢- اخفاء جوانب الضعف.

٣- السلوب الصعب والمُعقّد.

٤- عدم الاهتمام بسماع الطرف الآخر.

٥- المكابرة في الخطأ.

٦- فقد الأعصاب والتوتر.

كما أنّ هناك بعض المعوقات التفاوضية تظهر فيما يلي:

١- معوقات شخصية، وتتمثل في:

- تباين الإدراك بين الأفراد.
- القصور في بعض المهارات: مثل مهارة التحدث والكتابة والقراءة والتفكير المنطقي.
- تشويه المعلومات بقصد أو بدون قصد.
- سوء العلاقات بين المفاوض وجماعته وبين الأطراف الأخرى.
- اتجاهات المفاوضية، كالانطواء وحبس المعلومات والمبالغة والشعور بمعرفة كل شيء ومحاولة الضغط أو ممارسته.

٢- معوقات تنظيمية، وتتمثل في:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يوضّح الاختصاصات والمسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي يمر بها التفاوض.
- عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

٣- معوقات بيئية، وتتمثل في:

- اللغة ومدلولات الألفاظ.
- الموقع الجغرافي ومشكلات التواصل فيه.
- عدم كفاية أوات الاتصال.
- الإفراط في طلب البيانات.
- عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة.
- عدم اهتمام البيئة المحيطة بالمؤسسة.

استراتيجيات التفاوض

إن استراتيجيات التفاوض ذات أهمية كبيرة في عملية التفاوض يمكن إدراجها كالآتي:

أولاً- إستراتيجية منهج المصلحة المشتركة: ويقوم هذا المنهج على أساس التعاون المشترك بين الطرفين واهم الاستراتيجيات المتمثلة في منهج المصلحة المشتركة هي:

1- إستراتيجية التكامل: هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد وذلك بهدف الاستفادة من الفرص المتاحة أمامه.

2- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق وتعزيز أوجه التعاون بينهما.

3- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أوسع من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة معينة.

4- إستراتيجية توسيع النطاق للتعاون:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله ومراحله ووفقا لقدرات وطاقت كل منهما وهناك أسلوبين في تحقيق هذه الإستراتيجية:

أ- توسيع نطاق التعاون في مجال زمني جديد يقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة أو تكثيف وزيادة التعاون وتحقيقه خلال الفترة أو المرحلة المقبلة.

ب- توسيع نطاق التعاون إلى مكان جديد، أي الانتقال إلى مكان جغرافي جديد.

ثانيا- استراتيجيات منهج الصراع: يمارس هذا النوع من الاستراتيجيات سواء على المستوى للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون بتعميق المصالح المشتركة، إذ أن جزءا كبيرا في مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتنمية.

أنواع هذه الاستراتيجيات (استراتيجيات الصراع):

1- إستراتيجية الإنهاك أو الاستنزاف وتقوم هذه الإستراتيجية على:

أ- استنزاف وقت الطرف الآخر ويتم عن طريق:

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به.
- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق بشأنها.
- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة أو الأماكن البديلة.

• التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

• التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات.

ب- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أقصى درجة ممكنة ويتم عن طريق:

* إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها وحول كل مسميات الموضوع وكذلك الكلمات والجمل والألفاظ التي تصار بها عبارات واسم كل موضوع من الموضوعات المتفاوض عليها.

* وضع برنامج حافل للاستقبال والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

* زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية الشديدة التشعب كالجوانب الجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون التوصل إلى أية نتيجة حاسمة.

ج- استنزاف أموال الطرف الآخر وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته طوال العملية التفاوضية.

2- إستراتيجية التفكير أو التشتت:

هي من أهم منهجيات الصراع التفاوضية وتقوم على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة عن طريق التفاوض، وبناء على ذلك يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض والقضاء على وحدته وتماسكه ليصبح فريق مفتت ومشتت تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ثم يصبح جهده غير منسجم. وتتماز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم يحسب لها حساب من قبل.

3- إستراتيجية الإخضاع (أحكام السيطرة)

تعهد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض وذلك عن طريق:

أ- القدرة على التتويج والتعديل والتذليل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون للطرف البادئ بذلك سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء بالحركة فضلا عن إجبار الطرف على أن يتعامل مع مبادرة صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة فيه.

ب- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور إبداء الطرف الآخر رغبته لتفويت فرصته عليه بأخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

ج- الحرص على إبقاء الطرف في مركز التابع والذي عليه أن يبقى ساكنا منتظرا للإشارة التي تعطيهما له.

4- إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

تصل بالطرف المفاوض المقابل باليأس والاستسلام.

أما بالنسبة لأنماط المفاوضين فهم:

1- المفاوض العلمي: The Pragmatic

وخصائصه الشخصية: أ- يستثمر وقته بكفاءة. ب- منظم ومرتب. ج- واقعي في مقترحاته. د- واعي بالبيئة المحيطة بالموقف التفاوضي. هـ- متعايش مع السوق واتجاهاته أو موقف الإدارة والعمال. و- بعيد عن المثالية. ز- الكفاءة العالية في الأداء. ح- نشيط.

أما مظاهر سلوكه فهي: أ- يتقدم بمقترحات عملية تعبر عن الواقع. ب- يطرح حقائق تعبر عن الواقع. ج- لا يهتم بالوعود البراقة. د- يعمل بجدية ونشاط وتعاون مع الآخر. هـ- يقدر ظروف الموقف والأطراف الأخرى ويستجيب إيجابيا لها.

2- المفاوض المنبسط: The Extrovert

تتميز خصائصه الشخصية ب: أ- شخص منفتح على الآخرين. ب- يميل إلى الصداقة. ج- صريح في الغالب. د- تتمتع شخصيته بالمشاعر العاطفية. هـ- يتمتع عادة بروح الفكاهة أو الدعابة. و- منجز الأهداف.

أما مظاهر سلوكه فهي: أ- ينمي صداقات كثيرة. ب- يتخذ قرارات بسرعة. ج- لا يتردد أو يخش القول (لا) للآخرين. د- يبدأ الحديث بشكل جيد ولكن لا يحسن إنهاء هذا الحديث. هـ- يناقش

القضايا وربما بصراحة واضحة. ويداعب الآخرين من فترة لأخرى. ز-يرد على جميع الأسئلة وعلى جميع المكالمات التلفونية التي ترد إلى مكتبه. ح-مكتبه غير منظم. ط-لا يتابع الأمور جيدا.

3-المفاوض المحلل: The Analytical

وخصائصه الشخصية هي: أ-فضولي. ب-لا يميل إلى الاستعجال في الرد. ج-يميل إلى التفاوض والإجراءات الأخرى. د-يهتم بالتفكير والتحليل. ه-يربط الأشياء ببعضها البعض. و-ذو عقلية علمية. ز-يركز على الموضوعية والمنطق. ح-لا يركز كثيرا على المشاعر والعواطف.

أما مظاهر سلوكه فهي: أ-يفكر في مضمون السؤال ودلالاته قبل الإجابة عليه. ب-يميل إلى تحليل الأمور باستخدام تفاصيل كثيرة. ج-يكون سعيد عندما يجعلك تخمن أو تحلل ما يقوله. د-يتعمد أن يستخدم الخدع العقلانية. ه-يسأل كثيرا بل ويصبر على ذلك. و-يطلب باستمرار حقائق.

4-المفاوض البطيء: The Slow Coach

وخصائصه الشخصية هي: أ-بطيء الحركة. ب-متبلد التفكير أحيانا. ج-غير عاطفي. د-هادئ. ه-ممل ورتيب. و-لا يتفاعل بسرعة.

ومظاهر سلوكه هي: أ-مستمع جيد. ب-لا يظهر اعتراضاته بشكل علني. ج-لا يستجيب لمقترحاتك بسرعة. د-يتحدث ببطء. ه-يستهلك وقتا طويلا وغير حريص على استثمار وقته.

5-المفاوض المشاغب: The Trouble Maker

وخصائصه الشخصية هي: أ-يثير المشاكل والصعوبات. ب-غير مستقر عاطفيا. ج-يميل إلى حب الظهور. د-تقليدي وغير ابتكاري. ه-يحب المجادلة.

أما مظاهر سلوكه فهي: أ-يتسبب في ضياع الوقت. ب-يعترض دائما. ج-يهتم بالتفاصيل. د-ينفعل عندما لا يستجاب لطلباته وآراءه. ه-يميل إلى الشغب وإثارة العقبات بدون أسباب.

6-المفاوض المقاتل: The Poor Fighter

وخصائصه الشخصية: أ-عنيف وعدواني ولكن سرعان ما يلجأ للهدوء. ب-سهل الغضب. ج-مكافح أو مناضل. د-مندفع. ه-يجادل كثيرا. و-متوتر الأعصاب ويفتقر إلى التوازن العاطفي. ز-بائس.

مظاهر سلوكه هي: أ-يهاجم بشدة في البداية. ب-يتراجع فجأة عند نقطة معينة وبسرعة وبدرجة كبيرة. ج-يحاول أن يروعك في البداية. د-يرفع الراية البيضاء في نهاية قتاله أي يستسلم. ه-يثير قضية من لاشيء أحيانا.

7-المفاوض العدواني: The Aggressive

وخصائصه الشخصية: أ-مهاجم. ب-سريع الغضب. ج-متوتر. د-جرح. ه-عنيد أو متصلب الرأي. و-يميل إلى الغدر. ز-لا يحترم الآخرين. مظاهر سلوكه: أ-مساوم. ب-كثير المقاطعة للحديث. ج-يتصرف تصرفات عدوانية. د-يتمسك برأيه مع التلويح بالتهديد أو التخويف. ه-يستخدم الصوت العالي.

8- المفاوض المغرور (الطاووس) The Peacock

خصائص الشخصية: أ-يحب الظهور. ب-يميل للتعالي على الآخرين. ج- لديه ثقة مفرطة في نفسه. د-يحب أن يرى نفسه كثيرا في المرأة. ه-يدعي المعرفة بكل شيء. و-متغطرس. مظاهر سلوكه: أ-يجلس بطريقة متعالية. ب-يتحدث من فوق للآخرين. ج- يحاول أن يعلم الآخرين عملهم. د-يفتخر كثيرا بنفسه ويمدح في خبراته وتصرفاته. ه-يبيدي اعتراضات كثيرة لإشباع غروره وادعائه بالمعرفة. و- لا يظهر الاحترام للآخرين. ز-جاف في رده. ح- يستهزئ بالآخرين.

9- المفاوض المتردد (The Hesitated)

خصائص الشخصية: أ- قلق. ب-مرتاب ومتشكك. ج- قليل الثقة بالنفس. د-غير مستقر وغير متوازن. ه- غير حاسم. مظاهر سلوكه: أ-يثير الصعوبات. ب-يميل إلى عدم اتخاذ القرارات بسرعة. ج- يميل إلى تأجيل القرارات. د-كثير الوعود عن المستقبل. ه- يسأل كثيرا للحصول على المزيد من المعلومات. و-يحتاج إلى مزيد من التأكيدات والوعود والإثبات أو البراهين.

10- المفاوض الودود أو المحبوب (The Friendly)

خصائص الشخصية : أ- محبوب. ب-اجتماعي. ج- متفائل ولديه دائما أمل. د-لا يميل إلى إيذاء الآخرين. ه- يميل إلى السلام. و- طيب القلب.

مظاهر سلوكه: أ- يتحدث كثيرا وخاصة في الاجتماعات. ب- يشجع السلوك الودي. ج- لا يحافظ على مواعيده. د- لا يهتم كثيرا بالوقت أو تخطيطه. هـ- يتعامل مع الآخرين كأنهم زائرين أو ضيوف. و- يحافظ على العلاقات ولا يعمل على انقطاعها.

آليات التكتيك التفاوضي هي:

1- التسوية أو الصمت المؤقت: وتتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين لتغيير مجرى الحديث.

2- المفاجئة: تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض على الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت.

3- الأمر الواقع: لنجاح هذا التكتيك يجب توفر عدة شروط:

أ- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا.

ب- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته أكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع.

4- الانسحاب الهادئ: هو استعداد المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو يحاول هنا أن يحافظ على ما يمكن إنقاذه.

5- الانسحاب الظاهري: هنا يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من الطرف الآخر.

6- الكر والفر أو التحول.

7- التقييد: وضع القيود على الطرف الآخر للوصول إلى قرار سريع أو لتحقيق رغبة معينة في التفاوض.

8- تحويل النظر عن القضايا الرئيسية إلى قضايا فرعية.

9- ادعاء العجز أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو بسبب محدودية الصلاحيات المخولة له.

10- التدرج أو (الخطوة خطوة) حيث تؤخذ القضية جزءا جزءاً إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي.

المفاوض الناجح هو الذي يستطع خلال المفاوضات التصرف وادارة الحوار

والنقاش علي الشكل التالي :

1- فرض جدول الأعمال :

- تمشيا مع تكتيك مدروس يحاول الطرف الثاني فرض المواضيع والنقاط التي يجب بحثها والطرق والإجراءات التي تري إتباعها خلال المفاوضات
- وعلى الطرف الأول دراسة جدول الأعمال المقترح وان يطرح على نفسه ويتأكد من الأمور التالية :
- هل يتضمن جدول الأعمال المقترح نقاطا غير قابلة للتفاوض فمثلا في المفاوضات حول الأجور بين شركة صناعية ونقابه العمال نقابة العمال تطالب دائما الإطلاع على دفاتر محاسبة الشركة لتتأكد من الوقائع والعدالة في توزيع الأجور ممثل أرياب العمل في المفاوضات برد بان هذه النقطة غير قابلة للتفاوض إذن عند البدء في المفاوضات يجب التأكد من جميع النقاط قبل البدء في المناقشة
- هل يتضمن جدول الأعمال جميع النقاط التي يجب أدراجها في التفاوض وهل الإجراءات المقترحة مناسبة ؟
- معرفة عدد المشاركين في المفاوضات عن الطرف الثاني وهل لديهم التفويض اللازم لاتخاذ القرارات والموافقة عليها وفي حال عدم التأكد من ذلك فانه تضييع وقت .

- يجب الانتباه إلى اقتراح الطرف الثاني بإدخال طرف ثالث في المفاوضات المبدأ العام يقول بأن طرف ثالث في المفاوضات من شأنه أن يسهلها وينجحها وفي الوقت نفسه يمكن أن يعقدها ويفشلها أحذر من أن تحالف الطرف الثالث مع الطرف الثاني ضدك .

- ناقش مع الطرف الثاني موضوع سرية المفاوضات وتسرب المعلومات عنها لأنه بقدر ما تبقي المعلومات عن سير المفاوضات سريه بقدر ما يسهلها وقد لاحظ الباحثون أن السرية في الدول النامية غير محترمة إلى حد كبير فكثيرا ما تتفاوض شركات متعددة الجنسية أجنبية مع بلد نام بموضوع مشاريع صناعية أو استثمارية فنجد قبل بدء المفاوضات وخلالها أن معلومات كثيرة تسربت بواسطة الصحف وهذا يضر ضررا أكيدا وأحيانا يجعل الوصول إلى الاتفاق صعبا أن لم يكن مستحيلا .

- إذا وصلت خلال المفاوضات إلى بعض الاتفاقيات أو الموافقات لتستعملها فيما بعد تأكد من أن الطرف الثاني لم يتراجع عنها أو يعدلها بصورة غير مباشرة.

- يجب الانتباه إلى برنامج الاجتماع ومكان ووقت انعقاده والتسهيلات اللازمة والمطلوبة للاتصال بالخارج وبمركز إدارتك إذا كان الاجتماع خارج بلدك كما يجب ألا تدع الطرف الآخر يكرس أوقات للترقية والمآدب والحفلات أكثر من الأوقات المخصصة للنقاش والحوار فلكل شئ وقته وجدول أعمال المفاوضات والاتفاق عليه هو أحد الأسباب المهمة لنجاح التفاوض .

2- التذرع بحجج محدودية الصلاحية :

احد صور التكتيك الجديد المستعمل في التفاوض هو تذرع الطرف الثاني بان حريته بالعمل والتحرك والموافقة محدودة او التحجج بأسباب غير واقعية او منطقية كان يقول :

- نحن لا نستطيع الموافقة على هذه النفقات المقترحة لان ذلك يتطلب موافقة الرئيس ورئيسنا سيتغيب لمدة شهرين

- نحن لا نطلب إلا مساعدتكم ونجاح المفاوضات ولكن سياسية شركتنا هي أننا لا نستطيع شراء النحاس الا نحن بلد الفلاني

- الذي تطلبونه هو بكل بساطة مستحيل لأنه يزيد سعر سلعتنا أكثر من 20% وهذا من شأنه ان يضر بسوقنا

- نحن نعمل الآن بكامل طاقة مصنعنا ومن المستحيل زيادة الإنتاج حاليا إن ما تقترحونه يبدو لنا منطقي ولكن الدائرة القانونية في شركتنا لم تعطنا الضوء الأخضر للموافقة

- لقد أثبتت التجارب أن كثيرا من الحجج يمكن أن تتغير وتبديل وتزول وكل شئ قابل للتبديل والتعديل قابل للتفاوض

3- الادعاء بسابقة مماثلة :

بينت التجارب ان المفاوضين عادة ما يتذرعون بسابقة مماثلة لموضوع التفاوض الجاري لان مصلحتك ان يجري التفاوض الحالي استنادا الي تلك السابقة كان يقول احد الأطراف :

- في مفاوضات سابقة جرت مع شركة أخرى أو مؤسسة أخرى : الشركة التي اتفقنا معها قبلت بزيادة 50% وانتم تعرضون 20% وهذا قليل .

- المفاوض الناجح هو الذي يبين بان السابقة التي يتذرع بها الطرف الثاني هي غير صالحة في التفاوض الحالي الدائر ويقنعه بان الظروف تغيرت وتطورت فمثلا ان الإيجار لمدة ثلاث سنوات لم يعد معمولاً به في الحالات المشابهة أو أن زيادة 50% غير ممكنة لأسباب يبينها بكل دقة وإقناع .

4- اللعب على الرزنامة واستغلال الوقت :

كل طرف من أطراف التفاوض يحاول ان يستعمل الوقت المقرر للمفاوضات لصالحه او يستغل ظرف الوقت المحدد فمثلا تبدأ المفاوضات صباح يوم الاثنين والطرف الأول مضطر لمغادرة البلد الذي تجري فيه المفاوضات مساء الجمعة ويعرف الطرف الثاني المفاوض بذلك فيطيل في الكلام حتي لا تصل المفاوضات الي بحث الأمور الهامة والأساسية إلا يوم الخميس فيضطر الطرف الأول لبعض التنازلات للوصول الى الاتفاق قبل مغادرته البلد .

أو أن الطرف الثاني قانع بالنتائج الأولية للمفاوضات بالنسبة للنقاط إلى بحيث ويطيل بالمناقشة لتسلق نقاط البرنامج الآخر سلفاً على الطرف الأول ان يطلب احترام دراسة رزمة جدول الأعمال وياخذ وقته في المناقشة وان النقاط جميعها بحاجة الي درس وردية والا عاد وناقش مجدداً النقاط الأولى التي تم عليها الاتفاق .

مهارات أخرى هامة ومنوعة في التفاوض :

- المفاوض الناجح المتفهم فن التفاوض والمتقن له هو من يحدد موضوعه استناداً الى الاستراتيجية الموضوعية والتكتيك الواجب استعماله فيسعي للحصول

علي المعلومات والاتجاهات بكل لباقة ودبلوماسية والذي اثناء المنافسة يحاول اكتساب ثقة الطرف المفاوض والآخر لان الثقة المتبادلة هي العلاقة الانقي لنجاح التفاوض .

- المفاوض الناجح هو من يساعد الطرف الآخر علي الشعور بالراحة والاستعداد للكلام فيتيح له التعود علي الظروف المحيطة وانه متكافئ معه يستطيعان ان يتبادلا الأفكار والآراء والأسئلة التي تمكنه ان يظهر اعتزازه بمعلوماته فلكل إنسان ميل إلي أن يعترف بقيمته .

- المفاوض الناجح هو من يتقن فن الاستماع والذي ينصت للطرف الآخر وان خرج علي الموضوع فيتقضي الأفكار التي قد تحمل شيئا يدعم وجهة نظرة والتي يمكن ان يستخدمها أثناء سير عمليات التفاوض .

- المفاوض الناجح هو الذي يكون قويا واضحا أكثر منه داهية فلا يأخذ دور المدرس لان كثيرا من الناس لا يستسيغ أن يقف شخص غريب عنهم غالبا ما يكون قليل الخبرة بمجالهم الخاص موقف المعلم والمرشد الذي يلقي الخطب والمواظ التي لا تجدي نفعا في التفاوض في مختلف أنواعه .

صفات المفاوض الناجح ومهاراته :

التفاوض، بوصفه سلوكاً اتصالياً، يحتاج من المفاوض، امتلاك القدرة على عرض وجهة نظره بأسلوب مؤثر ومقنع، إذ لا يكفي أن يكون الحق معه حتى يكون مقنعاً للطرف الآخر، وإنما لا بد أن يكون قادراً على تفنيد حجج الطرف الآخر، بأسلوب موضوعي، يتناسب مع طريقة تفكير هذا الطرف، وقدراته الإدراكية، وخلفياته الثقافية، كما أن عليه أن يعرض وجهات نظره، من خلال أساليب ووسائل ملائمة، لا تكتفي بعملية توصيل المعلومات، وإنما لا بد أن تكون مؤثرة عاطفياً، وقادرة على استمالة الطرف الآخر، مع حفظ ماء وجهه.

"ومن الأمور الغريبة المتعلقة بالتفاوض، أن الذكاء الحاد، في حد ذاته، لا يعد دليلاً، على الإطلاق، على درجة المهارة المحتملة للشخص في عملية التفاوض وإنما المهم القدرة على التفكير السريع، وأن تعي نقاطاً جديدة بصورة سريعة، وأن تستجيب لهذه النقاط بأسلوب مناسب. ويجب ألا تغفل طلبات الجانب الآخر، وألا تنحاز دوماً لمطالبك.. فإذا كنت تلقي بأوراقك، فدع الآخرين يلقون بأوراقهم.. وكما هو الحال بالنسبة إلى الذكاء، فإن منزلة الشخص في المجتمع والخلفية التعليمية الجيدة، لا تضمن النجاح في عملية التفاوض".

ويعني ذلك أنه لا بد من تفهم قواعد عملية التفاوض والمهارات الرئيسة التي لا بد من توافرها في المفاوض، ومن أهم ما ينبغي أن يتوافر للمفاوض الناجح وجود هدف واضح يسعى إلى تحقيقه، بكل السبل، لأنه في غياب الهدف لا يستطيع المفاوض تحديد أساليبه ووسائله في عملية التفاوض، كما أن تحديد الهدف يساعد على المثابرة على تحقيقه، ولا بد أن تتوافر للمفاوض القوة، التي لا تنفد الآخرين من التفاوض معه.

وإنما عليه توظيف قوته في دعم حججه، وأن يتجنب ألا يكون "كتلاميذ المدرسة، الذين لا يظهرون قوتهم إلا على الضعفاء، مما لا يرغب أحداً في اللعب معهم"، والقوة وحدها لا تكون كافية في قيادة عملية التفاوض بمهارة، وإنما ينبغي أن يكون هناك طموح عال في الوصول إلى الهدف، مع استخدام المهارات الاتصالية والإقناعية "بشكل جدي، لأن التجارب أوضحت أن المفاوضين المهرة أصحاب القوة العالية، ينزعون إلى الكرم مع خصومهم غير المهرة".

وقبل أن نحدد بالتفصيل المهارات الأساسية، التي لا بد أن يمتلكها المفاوض الناجح، نشير إلى أن هناك بعض الأخطاء، التي تجعل المفاوض يضل طريقه إلى هدفه، ومن هذه الأخطاء :

○ **الإعداد غير الجيد:** إذ يجب على المفاوض أن يضع من الخطط والبرامج والإستراتيجيات ما يتناسب مع الظروف التفاوضية، التي يعمل في ظلها ومع طبيعة الهدف، الذي يسعى إلى تحقيقه.

○ **إغفال مبدأ الأخذ والعطاء:** فالتعنت ومحاولة فرض الشروط والإملاء قد تؤدي إلى فشل العملية التفاوضية، ورفض الطرف الآخر الاستمرار في التفاوض وإنما ينبغي أن يكون طرفا التفاوض مقتنعين بأن التفاوض يعني الأخذ والعطاء وأنه ليست مباراة صفرية، أي أن يكسب طرف كل شيء، في حين يخسر الطرف الآخر كل شيء أيضاً، وإنما التفاوض عملية تبادل مصالح مشتركة، تتطلب المرونة وعدم الميل إلى الأنانية.

○ **استخدام أسلوب الترهيب:** وقد بنيت الدراسات أن التهديد والوعيد لا يؤديان إلا إلى مزيد من سوء الفهم والتعنت والتشدد في المواقف، مهما كان الطرف الآخر ضعيفاً.

○ **نفاذ الصبر:** تحتاج العملية التفاوضية إلى صبر ومثابرة من أجل البحث عن أرضيات مشتركة للتفاهم وإقامة جسور التعاون، ونفاذ الصبر يؤدي إلى ردود أفعال سلبية تأخذ طابع الانفعال والبعد عن العقل.

○ **ثورة الغضب:** وهذه تؤدي إلى عدم التحكم في الانفعالات، والوصول أحياناً إلى درجة الإساءة الشخصية، والبعد عن الموضوعية، مما يفقد صاحبها التحكم في الموقف، ووضع متاريس أمام عملية التفاوض.

○ **الكلام الكثير والإصغاء القليل:** وذلك تطبيقاً للحكمة القائلة: إذ أحببت الاستماع تكسب المعرفة، وإذا فتحت أذنك فسوف تصبح حكيماً. والإصغاء يعني التمعن في الأفكار والآراء، التي يطرحها الطرف الآخر، حتى يمكن تفنيدها والرد عليها.

○ **المجادلة بدلاً من التأثير:** إذ يمكن أن يكون الموقف التفاوضي أفضل بكثير في حالة اللجوء إلى الموضوعية والأسلوب العلمي في الإقناع، بدلاً من الدخول في جدل عميق يزيد من التوتر وسوء الفهم.

○ **تجاهل النزاع:** ويتطلب ذلك الصدق مع النفس، وعدم دفن الرؤوس في الرمال، وإنما لا بد أن يتقبل المفاوض الأمر الواقع، وأن يعترف بوجود النزاع ويعمل على حله، بدلاً من أن يتفاداه. وبما إن مراحل عملية التفاوض متعددة، فإن مهارات المفاوض الناجح ينبغي أن تتعدد، بحيث تشمل جميع المراحل، التي تتضمن إعداد جدول الأعمال، وتسيير المفاوضات، وإدارة النقاش، وأسلوب الحوار، وعرض المبادرات وتقويمها، وأسلوب التعامل مع المبادرات، التي يقدمها الطرف الآخر وإعداد الصيغة المؤقتة أو النهائية للاتفاق.

"وهناك عدد من الخصائص والمواصفات، التي يجب أن تتوفر في رجل التفاوض المحترف، حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام، وهذه الخصائص يتكامل بعضها مع بعض، لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض، وأهم الخصائص للمفاوض الناجح:

أولاً: الخصائص الموضوعية

○ **القدرة على التحليل:** تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها، ومعرفة العناصر التي تتكون وتتركب منها هذه القضايا، وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر السبب، وبين الباعث والمحصلة.

○ **المعرفة الاقتصادية:** حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، يتم التفاوض عليه.

○ **معرفة قانونية:** لتساعد رجل التفاوض على القيام بمفاوضاته بشكل سليم، أما إذا لم يكن لديه هذه المعرفة، فإن عليه أن يستعين بأحد المتخصصين في الشؤون القانونية.

○ **معرفة لغوية:** حتى يمكن أن يفرق بين المعنى الاصطلاحي للكلمة والمعنى المعجمي لها، والمعنى الدارج لها.

○ **معرفة نفسية:** ليحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الآخر، الذي يتفاوض معه، وفي الوقت نفسه يحدد الأدوات النفسية، التي سوف يستخدمها في ممارسة الضغط النفسي.

○ **معرفة قياسية:** وتتصل هذه المعرفة بعلم القياس، الذي من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي.

○ **معرفة عامة:** وتضم هذه المعرفة العامة كل النواحي الثقافية، التي تشكل الإطار العام لثقافة التفاوض.

ثانياً: الخصائص الشخصية

○ **قوة التحمل ونضج الشخصية:** لا بد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناضجة وجذابة، بحيث لا يؤدي إلى نفور وتأفف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي.. وأن يدرب نفسه على أن يتحمل جهداً وضغطاً متواصلًا لمدة كبيرة.

○ **الذكاء والدهاء:** يرتبط الحوار التفاوضي بذكاء المفاوض في تحديد أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها، ومعرفة أوجه القوة ليجنبها.

○ حسن التصرف وسرعته: ويعتمد على معرفة أبعاد العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها.

○ إجادة فن الاستماع والإنصات: فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية.

○ اللباقة والكياسة: وتعكس الاحترام والود والرغبة في الوصول إلى الحل التفاوضي.

○ سرعة الملاحظة والفتنة: تساعد على إدراك ومعرفة الأشياء الصغيرة والاستفادة منها في الجلسات التفاوضية.

○ الإدراك الشامل والكامل: يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية إجمالاً.

ويمكن القول، إجمالاً، إنه لا بد للمفاوض، الذي يريد أن يصل إلى مبتغاه أن يكتسب مهارة الإقناع من خلال استخدام خصائصه الشخصية الفطرية، إلى جانب السعي إلى اكتساب خصائص أخرى، من خلال التعلم والتدريب وتراكم الخبرة.

وتتضافر هذه الخصائص في إيجاد مفاوض قادر على إدراك جوانب الموضوع محل التفاوض، وإدراك الظروف التفاوضية، وفهم أبعادها، وفهم الطرف الذي يتفاوض معه، وتحليله نفسياً، لمعرفة جوانب القوة والضعف، والأساليب المناسبة للتأثير فيه، وربط العناصر التفاوضية بعضها مع بعض حتى تكتمل في ذهنه الصورة، ليستطيع الوصول إلى حكم بشأن العملية التفاوضية ككل، يمكن صياغته في شكل اتفاق يحقق أهدافه، مع عدم إغفال أهداف الطرف الآخر. ولا يتحقق تكامل الصورة، ما لم يستطع المفاوض جمع المعلومات عن الطرف الآخر

من خلال وسائل شتى، من بينها الإنصات إلى مفاوضه ، وتعرف وجهات نظره وتصوره للقضية وأفكاره عن طريقة حلها، ويتطلب منه ذلك اليقظة التامة في التقاط المعلومات، والربط بين أجزائها، والقدرة على تذكرها ، وهذا التصور المتكامل المبني على المعلومات ودقة التحليل، يمكنه من ابتكار المبادرات التفاوضية والحلول المتسقة مع أهدافه، وصياغتها بشكل جذاب مؤثر، وبلغة بسيطة يفهمها الطرف الآخر، ولا تعقد المسائل عند تنفيذ الاتفاق، الذي يصلان إليه في ختام جولات التفاوض.

كيف تحول الخلاف إلى تفاهم :

والعراك إلى تعاون؟

في حياتنا اليومية كثيراً ما نخوض مفاوضات مع الآخرين ولكن قليلاً ما نلتفت إلى أنها مفاوضات ينبغي أن نراعي فيها شرائط المفاوضات الصحيحة.. يعرف البعض المفاوضات بأنها أسلوب مميز في الحوار بهدف الوصول إلى اتفاق وسط يربط بين مصالح أطرافه.. وطبيعي ليس بالضرورة أن يصل الأطراف إلى هذا الاتفاق إلا أنه طموح يسعى إليه الجميع - في الأغلب - .

وحسب هذا التعريف تكون الكثير من محادثاتنا اليومية مع مختلف الشرائح والأصناف هي عبارة عن واقع المفاوضات وإن كنا لا نسميها بذلك أو لا نلتفت إلى أنها مفاوضات.. لأننا في الغالب نتعرض إلى تزاخم في المصالح والرغبات كما نختلف في الكثير من الأحيان مع الآخرين في الرأي فنخوض مناقشات هادئة وأحياناً ساخنة من أجل إقناعهم برعاية مصالحنا أو إقناعهم بأفكارنا ورؤانا .. وهذا هو الذي يطمح إليه كل طرف مفاوض - على الأغلب - إذن .. المفاوضات أمر يلازم حياتنا اليومية ولا يمكن التخلي عنه .. إذ هو أمر تفرضه ضرورة الحياة

نتائج التفاوض

تختلف نتائج التفاوض باختلاف الاستراتيجيات المستخدمة والظروف والمسوغات التي تمخضت عنها عملية التفاوض، ولقد قدم الكثير من الباحثين والكتاب ما تحققه نتائج المفاوضات على الرغم من استحالة التنبؤ بالنتائج في أي مفاوضات .

بالوقت الذي تطرح الكثير من الدراسات المعاصرة الكثير من المتغيرات بوصفها نتائج لأية عملية تفاوض إلا أن الباحث سيركز على النتائج التي سيرد شرحها بالتفصيل في هذا المبحث للأسباب الآتية:-

- 1- من الناحية المعرفية فإن كل من متغيرات الدراسة مرتبطة بصورة مباشرة بنتائج عملية التفاوض.
- 2- أن هذه المتغيرات في الغالب لم تكن حاضرة في كل مفاوضات وفي جميع الأحوال.
- 3- أن أي من هذه المتغيرات يمكن قياسها في ضوء ما سعت إليه دراسات تطبيقية متعددة في مجال التفاوض.

أولاً: - الأهداف المتحققة

في واقع الحال أن المفاوضين يكافحون من أجل تحقيق هدف محدد أو أهداف واضحة المعالم، إلا أنه في بعض الحالات ربما لا يكون هناك هدف ضمن عملية التفاوض وإنما مجرد طموح للجهة المفاوضة توجه به المفاوضين لأن يقوموا بعملية التفاوض على أفضل وجه (Halpert, et al, 2010:96)، وأن الكثير من النظريات والبحوث تدعم تأثير الأهداف في نتائج التفاوض ففي الوقت الذي ينظر باحثوا التفاوض للأهداف بعدة طرائق، فإن كل من (Lock, et al, 1981: 126)، قدموا تعريفاً للهدف: - بأنه ما يحاول شخص ما انجازه وهو غاية عمل ما، لذا فإن كل من التفاوض وطموحات وخطوط الحد الأدنى والنقاط المستهدفة ونقاط المقاومة كلها تقع ضمن تعريف الهدف (Zetik & Stuhlmacher, 2002: 35). وفي هذا المجال أشار (Hulpert, et al, 2010: 96) إلى أن الأهداف تؤثر في غايات النتائج (المنافع) فضلاً عن التوقعات في التفاوض المستقبلي.

وذكر كل من (Lock & Latham, 1990:160) أن الأهداف الصعبة تحفز الأداء أكثر من الأهداف السهلة أو الأهداف غير الموجودة كما أكد أن طرح مفهوم الأهداف يزيد الأداء جدلياً ويمثل واحد من أفضل العلاقات الموثوقة في علم النفس التنظيمي

وأشار كل من (De Dreu et al, 2000: 89) إلى إن عملية التفاوض وبهدف تلبية أهداف الطرف المفاوض تتطلب بصورة عامة العمل مع الطرف الآخر. فعندما تكون حالة المساومة فيها توجهاً تكاملياً، وإذا ما كان على المفاوضين الوصول إلى اتفاق صعب مع الطرف الآخر فإن التكامل يعد ضرورياً لكلا الطرفين.

ويرى كل من (Polzer & Neal, 1995:10) أن الأهداف كلما كانت أكثر صعوبة فإن المفاوضين يكونون مبدعين أكثر ويقدمون بدائل جديدة لتحقيق تلك الأهداف وفي مثل هذه الحالة فإن المفاوضين يكونون متعاونين بصورة أكبر خلال عملية المفاوضات بمستويات عالية وتركيزاً معادياً متلاشياً. وأكد من جانب آخر بأن المفاوضين ذوي الأهداف السهلة أو الذين لا يمتلكون أهدافاً فهم أحرار في استخدام أكثر من استراتيجيه تفاوض مألوفة .

وفي الاتجاه ذاته أشار كل من (Bazerman & Neal, 1983:51)، (Thompson & Hastie, 1990:110) إلى أن وجود هدف للمفاوض يؤثر مباشرة في منافع المفاوض وفي ادراكات الطرف الآخر وفي رضا المفاوض، وفي حالة وجود أهداف للمفاوض فمن المتوقع لها أن تزيد من احتمال التعاون وذلك بهدف تحقيق حل تكاملي مرغوب به، وعلى العكس أشار (Zetik & stuhlmacher, 2002 : 36) بأن

بعض الدراسات بينت أن الأهداف الصعبة تؤدي إلى إيجاد توجهها تنافسيا في حين يجادل آخرون على العكس من ذلك أن الأهداف الصعبة تؤدي إلى توجه حل المشكلة الذي يكون فيه التعاون مطلوبا.

وذكر (Northcraft ,et al,1994:257) أن الكثير من الدراسات تؤكد على ان المفاوضين الذين لديهم هدف نتيجة تفاوض يحققون نتائج أفضل من المفاوضين الذين يخوضون مفاوضات من غير هدف، فضلاً عن ذلك بينت نتائج دراسة (Zetik & Stuhlmacher ,2002:37) بأن الأهداف كانت لها علاقة بالمنافع المتزايدة جوهرياً مقارنة بغياب الأهداف، أما فيما يتعلق بعلاقة الأهداف التفاوضية بتوقعات التعاون فإن الدراسات أقل وضوحاً في تأثير الأهداف على طموحات المفاوض.

ثانياً: العلاقات

إن واحد من النتائج الكثيرة لاستخدام التفاوض هو بناء علاقات ما بين الأطراف ،وأن التركيز على العلاقات وصنع القرار المشترك في التفاوض يؤدي إلى نتائج لا تتطلب من أي من الطرفين في أن ينعت رابح أو خاسر (Kellogg & kasey, 2004: 11).

أن المقصود بالعلاقات هو طبيعة ما موجود من صلة بين أطراف عملية التفاوض كأن تكون علاقة صداقة أو أعضاء عائلة أو زملاء مهنة، أو أولئك الذين يتفاعلون بصورة متكررة بمرور مدة من الزمن (Polzer & Neal , 1995:23) وأن هذه العلاقات تشتمل على كل من العلاقات السابقة لمهمة التفاوض تحت الفحص فضلاً عن توقعات التعاون المستقبلي ألاحقة لمهمة التفاوض، وبين بأن تأسيس علاقة محترمة ودائمة ما بين أطراف التفاوض ينبغي أن تجعلها أسهل للتفاعل مرة أخرى أذا ما كانت هناك حاجة لعلاقات تعاونية.وأن معظم الباحثين في مجال التفاوض يشيرون إلى النقص في البحث في مجال العلاقات في التفاوض.

فلقد أشار (Granovetter,1985:481) الى ان معظم النماذج الاقتصادية للسلوك الفردي العقلاني وذوي الاهتمام للذات يكون متأثراً في حده الأدنى فقط من خلال العوامل الاجتماعية.

وكما أشار (Fry, et al ,1983:5) الى ان نظرية السلوك المرتبطة تقود إلى مؤشر حيوي هو أن العلاقات الايجابية ينبغي أن تروج للتوقعات المتفائلة ،لذا فأنها تحرر الأطراف ليركزوا طاقاتهم على التنسيق بدلاً من المفاوضة.

ووجد كل من (Marlowe, et al, 1966:206) بأن المفاوضين الذين من المتوقع لهم أن يتفاعلوا مستقبلاً أن يكونوا أقل استغلالاً من المفاوضين المتوقع لهم أن لا تكون لهم أي تفاعلات مستقبلية.

وأشار (Pallak & Heller , 1971 :330) بأن الالتزام بالتفاعل المستقبلي يؤدي إلى التخلي عن المنافع وكسب العلاقات لمحاولة التأثير من قبل ذلك الشخص الآخر .

وذكر (Halpert ,et al ,2010:142) الى ان المشاركة وبناء العلاقات ينبغي أن تمثل أهدافاً مدرجة بوضوح، وأن وضع هذه الأهداف ينبغي أن يساعد على تخفيض بعض التوترات التي قد يشعر فيها الطرف الآخر، كما أنها تفيد تأطير عملية التفاوض وتجعلها فرصة للأطراف لفهم بعضها بعضاً بصورة أفضل وتساعد على تطوير شراكة منتجة .

ثالثاً: التعاون

يعد التعاون نتيجة ضرورية من نتائج عملية التفاوض، فامفاوضات التي تقوم على مبدأ التعاون تكون اقل اضطراباً للفوز بالمفاوضات الجارية، وأن المفاوض يجب أن يقيم الطرف الآخر في نهاية المفاوضات وأن يقيس مدى تعاونه في الوقت الحاضر لأنه سوف يعمل تحت معايير تبادلية، لذلك فإنه سينتقم في المستقبل إذ لم يتمكن من تحقيق التعاون في الوقت الحاضر.(Dogra,2010 :321)

وقد أشار (Palzer & Neal , 1995:332) الى إن السلوكيات تختلف من حيث مستويات التعاون والتنافس سواء ذكر ذلك بشكل ظاهرياً أو ضمناً ،فأن معظم المفاوضين يدخلون عملية التفاوض وهم يتوقعون نوعاً ما من التعاون مع شركائهم للوصول وبصورة متبادلة إلى نتيجة مرغوب فيها فضلاً عن توقعهم للتنافس لتحقيق أفضل نتيجة لأنفسهم .

وأشار (Deutsch ,2000:21-22) أن نظرية التعاون والتنافس توطر العلاقة ما بين التعاون المتوقع والعمليات التعاونية بوصفها مسألة تنبؤ شخصي. وإذا ما أطرت سلباً، إذ إن هذه العلاقة مبنية على افتراض أن الخصم يتهياً للقيام باكراً لإلحاق الأذى بالطرف الآخر، فإن هذا التوقع يجعل المفاوض الى أن يتصرف بأسلوب

عدائي مما يؤثر بطرف التفاوض الآخر في مبادلة العداوة . اما إذا أطرت ايجاباً الأشخاص الذين يدخلون حالة تفاوض بتوقعات تعاون من المحتمل أن يتصرفوا بأسلوب بناء معزز وبصورة متبادلة، وكنتيجة لذلك فإن المفاوضين يحققون أفضل النتائج بصورة متبادلة.

وذكر كل من (De Dreu et al,2000:957) بأن التعاون المتوقع مرتبط بتبادل المعلومات، وأوضح (Sheffield,1995:160) بأن لذلك علاقة بالسلوك الشفوي التعاوني (Watson & Hoffman,1996:70) فضلاً عن ذلك فإنه مرتبط بمحاولات حل مشكلة التفاوض .

كما بين (Pruitt & Rubin , 1986 : 321) أن نظرية الاهتمام الثنائي تتوقع بأن توجه الدعم الاجتماعي (التركيز على جعل نتائج الطرفين في حدها الأقصى) ينتج عنها المزيد من التوجه نحو حل المشكلة والقليل من السلوك المعقد في التفاوض، لذا فإن هنالك دعماً جوهرياً للعلاقة الايجابية ما بين توقعات التعاون والعملية التعاونية والنتيجة النهائية.

وأشار (De Dreu et al , 1998:408) الى ان سلوك التفاوض ربما يشتمل على عناصر تعاون فضلاً عن عناصر تنافس، فمن جانب يشتمل التعاون على التوفيق وحل المشكلة ضمن التفاوض، ومن الأمثلة على السلوكيات التعاونية يمكن أن تستعمل في تبادل المعلومات، والتعبير عن القلق تجاه الطرف الآخر، ومطابقة العروض ومن جانب آخر نجد أن المنافسة تكون هجومية وتتجلى في سلوكيات مثل إطلاق التهديدات، والاهانات، وطرح الطلبات التعجيز الكثيرة.

وأكد (De Dreu et al,2000:975) أن السلوك التعاوني يميل نحو إنتاج نتائج مشتركة أكبر أو حلول تعاونية أكثر من السلوك التنافسي .والسلوك التعاوني يكون هكذا لاسيما عندما لا يكون الطرفين تحت تأثير ضغط الوقت.

وأشار (Dansereau et al,1975: 46) الى أن هناك أطر نظرية أخرى تتكهن كيف أن الطبيعية التعاونية للتفاعل ستؤثر في الرضا والنتائج فعلى سبيل المثال أن نظرية التبادل ما بين القائد والعضو (LMX) ركزت على العلاقة الثنائية وبينت أن جودة العلاقة الثنائية مرتبطة بالنتائج الحيوية بما في ذلك معدلات الأداء الشخصي، والأداء الموضوعي والرضا الكلي، والنتائج الفردية المفضلة.

وأشار (Esser,etal,1991:1473) الى إن المفاوضين المتعاونين هم دائماً موثوق بهم في حين المفاوضون التنافسيون يتصفون بأنهم صعبوا المراس للتعامل معهم، ويتصفون بالحد الأدنى من الثقة والحب، وبين (De Dreu et al,2000:958) ان السلوك التنافسي يؤدي إلى ادراكات سلبية تؤثر في الحوافز الاجتماعية للشريك المفاوض، فإن سلوكيات التفاوض التعاونية متوقع لها أن تؤدي إلى ادراكات إيجابية للشريك المتفاوض.

رابعاً: المنافع

عرفت منافع التفاوض بوصفها الحصيلة أو النتيجة الموضوعية للتفاوض والتي تكون على شكل تسويات فإذا ما كان الربح الفردي لم يبلغ عنه فإن المؤشرات الأخرى تؤخذ بالحسبان لقياس المنافع ومن هذه المؤشرات هي:-

1- المقارنة ما بين الاتفاق الواقعي والاتفاق الممكن (Weingart, et al,1993:504).

2- نسبة الهدف المتحقق والمحدد قبل التفاوض (Jordan & Roloff,1997:31).

3- فرق الربح ما بين أطراف التفاوض (Olekalns et al,1996 :77).

ومع ثبات درجة الاهتمام الذاتي للمفاوض فإن درجة أعلى من اهتمام الطرف الآخر تقود إلى نتائج مشتركة أعلى، وكذلك الحال فإن درجة أعلى من الاهتمام الذاتي تؤدي إلى منافع عالية ونتيجة مشتركة (Zhen,2007: 82).

وذكر (Thompson & Loewenstein,1992:176) في ما يتعلق بموازنة المنافع فإن ذلك يعكس مدى أنصاف الاتفاق النهائي فعندما يكون للمفاوضين اهتماماً عالياً برفاحية الطرف الآخر فمن المحتمل أن يتوصلوا إلى اتفاقات ذات توزيع منصف من المنافع، كما أن المفاوضين يميلون إلى الوصول إلى اتفاق يشعرون بأنه يحقق المنفعة لكلا الطرفين.

وأشار كل من (Zetik & Stuhlmacher,2002:90) إلى إن الأهداف تعمل بصورة مختلفة في المهام المعتمدة بعضها على البعض الآخر مثل التفاوض عن المهام التي تستخدم بصورة أكثر تقليداً في أدبيات وضع الأهداف مثل العصف الذهني وعملية تبادل المعلومات تعد حيوية في جعل المنافع في حدها الأقصى، ففي الوقت الذي نجد أن الكثير من المفاوضين ركزوا بصورة شخصية على منافعهم الخاصة فإن المفاوضين ذوي الأهداف العالية ضمن الأجواء التعاونية ملزمون بأن يكونوا مهتمين بالنتائج الناجحة ومنافع كلا الطرفين.

ووجد كل من (Halpert, et al ,2010: 106) أن رضا المفاوض مرتبط مباشرة بما يحققه من منافع وأن ادراكات منافع الطرف الآخر ترتبط مباشرة برضا المفاوض، وأن الطريقة السلوكية الكفوءة كفيلة في توضيح كون المنافع والمكافآت تقود إلى رضا المفاوض.

وبين بأن هذه المنافع عادة ما تكون ذات أبعاد ثلاثة وهي:-

1- البعد الأول هو المنفعة الذاتية.

2- البعد الثاني هو التعاون مع الطرف الآخر.

3-البعد الثالث هو العمل مع طرف آخر راعياً في المضي في استكمال المفاوضات ولحين الوصول إلى اتفاق مشترك.

كما أوضح (87: Foroughi ,et al,1995) أن السلوك التعاوني يؤدي إلى تحقيق منافع إذ إن المفاوضين يحققون نتائج موضوعية أفضل من أولئك الذين يتصرفون ضمن سلوكيات أكثر عدائية، كما أن المفاوضين المتعاونين ربما يتوصلون إلى حل أكثر تكاملي وبما يؤدي إلى جعل كل من النتائج الفردية والمشاركة في حدها الأقصى.

كما أوضح (54: Schawarz & Peutsch,2001) أن المفاوضين يحققون منافع أكثر إذا ما كونوا فهماً ايجابياً أكثر وإذا ما كانوا مقتنعين أكثر عندما تتوافر توقعات لتعاون وأهداف واضحة لنتيجة التفاوض إذ إن الأهداف والعلاقات تقود نحو سلوك تعاوني وتكون نتائج ناجحة.

واكد (Palzer & Neal, 1995:122) على ضرورة ان يكافح المفاوضون من اجل امتلاك اهداف وان يعملوا باتجاه تحقيق عملية تفاوض تعاونيه لتحقيق المنفعة والرضا.

وكما أشار (168: Purdy, et al , 2000) أن الكثير من المفاوضات تكاملية مثل تلك التي يمكن من خلالها الوصول إلى اتفاقات ذات منافع متبادلة والتي يمكن من خلالها أيضاً لكلا طرفي التفاوض تحقيق أهداف كل منهم.

وذكر (222: Manix, et al,1995) بان النجاح يقاس أحياناً بمدى تكامل الاتفاق أي إلى الدرجة التي توصل فيها كلا الطرفين إلى اكتشاف حلول تقدم لهم أقصى حد ممكن من المنافع المشتركة.

خامساً : الرضا

عرف الرضا بأنه مستوى الاستحسان الشامل الذي شعر به أطراف التفاوض تجاه بعضهم بعضا بعد التفاوض (44: Anderson & Narus,1990). ويعد الرضا واحداً من النتائج المهمة للتفاوض إذ إنه يكون متأثراً بالمنافع الموضوعية والسلوكيات ضمن التفاوض. وهو مرتبط بالنتيجة الموضوعية للتفاوض وبأهمية مهمة التفاوض وبأداء شخص ما ضمن التفاوض فضلاً عن مدى اتفاق نتيجة التفاوض (Curham.et al,2006).

وأشار كل من (18: Allred, et al,1997) إلى ان ادراكات الخصم تؤثر مباشرة في الرضا ضمن عملية التفاوض إذ إن باحثي التفاوض قد ربطوا ادراكات الآخرين بالرضا ووجدوا أن هناك علاقة مهمة ما بين مختلف مقاييس الإدراك والرضا مع التفاوض كما أن هنالك دراسة وثقت العلاقة ما بين توقعات الطرف الآخر والتنازلات

المسوعة ورضا المفاوض (Kwon & Weingart,2004:263) إذ إن الرضا المدرك والمرتبط بشريك ما مرتبط وبصورة مهمة بالرضا العام وبالمنفعة النهائية.

وفي الاتجاه ذاته بين (Ma,2007: 9) أن المتغيرين الرئيسيين في النتائج يتمثلان في المنفعة الشخصية للمفاوض، ورضا المفاوض إذ إن المنفعة الشخصية للمفاوض تعكس الهدف الرئيس لمعظم دراسات التفاوض وأن هدف تلك الدراسات كان يتمثل في تحسين المنفعة الشخصية للمفاوض ومن ثم النظر إلى تلك العوامل التي تؤثر على المنفعة الشخصية ورضا المفاوض.

وذكر (Purdy, et at,2000:162) إذ إن هناك علاقة قوية ما بين الرغبة في وجود تفاعلات مستقبلية مع الطرف الآخر والرضا مع النتيجة النقدية للتفاوض، وإن رضا المفاوض يشتمل على مواقفه حول النتيجة وعملية التفاوض والحلول التي توصل إليها فضلاً عن المقياس الموضوعي للربح، لأن الرضا يعد مقياساً ذاتياً للمفاوض بعد انتهاء التفاوض.

وأشار (Hompson & Hastie,1990:100) أن السلوكيات التعاونية لها تأثير مباشر في رضا إلا إنهما من طرف آخر بينا بأن السلوك التعاوني قد يؤدي إلى رضا أقل في جزء من المفاوض، والسبب في ذلك هو أن التعاون أحياناً يكون أقل تأثيراً في طبيعته من التنافس وأنه يستغرق وقتاً أطول وجهداً أكثر.

لأنه بين كل من (Churchill, et.al ,1990 :342) بأن الرضا هو واحد من نتائج التفاوض العاطفية فإنه مرتبط بالسلوكيات الوضعية ضمن تنوعه مختلفة من الأوضاع .

كما بين كل من (Ruekert & Churchill,1984) بأن الرضا مقياس لنتيجة حيوية للعلاقات المتبادلة كتلك التي تحدث في التفاوض التجاري.

ووجد كل من (Watson & Hoffman, 1996:276) بأن السلوك التنافسي للتفاوض مرتبط عكسياً بالرضا كما أكدت ذلك نظرية (IMX) وبيننا بأن التفاعلات الايجابية للأفراد تزيد الرضا، وإن ذلك يعد حقيقة ولاسيما عندما تكون المفاوضات حاسمة والعلاقات البعيدة المدى تكون أكثر أهمية من النجاحات التي تتحقق في عملية تفاوض واحدة.

وأشار (Ma,2007: 9) الى ان الرضا (بما في ذلك الرضا الذاتي ورضا الطرف الآخر) هو ذلك العامل الذي يزيد من إمكانية تحقيق الحلول التكاملية (win – win) وأن ذلك يساعد على الحفاظ على علاقات ايجابية لذا فإن الرضا يعد عنصراً جوهرياً وأساسياً من عناصر نتائج التفاوض.

سادساً : نتيجة التفاوض الجيدة

عادة ما يتم التعبير عن نجاح اية عملية تفاوض، باختتامها بتوقيع الاتفاق، أو إبرام العقد، أو عقد الصفقة، فهي تمثل ذروة الشحنة العاطفية التي تزيل توترات المباحثات، وتترك ذكرى سارة في نفوس المتفاوضين (عليوة، 1987: 105) ان ولقد أسهمت الكثير من الكتب والبحوث في تحديد مبررات النجاح ومستلزماته، فلقد اورد كل من (Schwarz & Peutsch 2001 :4) العناصر الأساسية للاتفاق الناجح :-

- 1- ان يلبي بصورة كبيرة مصالح وحاجات المفاوض وبشكل كلي .
 - 2- ان الذي يعد عادلا ومعقولا من قبل الطرف الآخر ويترك الطرفين مع احترام متواصل ومعزز لبعضهما البعض الآخر والرغبة في إجراء معاملات مرة ثانية .
- وأشار كل من (Watson & Hoffman,1996: 77) الى أن هناك الكثير من النقاط التي تؤخذ بالحسبان عند الحديث عن نتيجة تفاوض جيدة ومن أكثر النقاط أهمية تلك التي تجعل من نتيجة التفاوض جيدة وهي الآتي:
- 1- النتيجة التي تكون أفضل من البدائل:- في الجوهر أن تفكير المفاوض من خلال البديل الأفضل لاتفاق متفاوض عليه (BATNA) يسمح له في ان يحسن من فرص الحصول على أفضل نتيجة ممكنة ومتوفرة له .
 - 2- عندما تلبي مصالح أطراف التفاوض:- أي إن التركيز يتم على المصالح والحاجات وليس على المواقع .
 - 3- عندما يتم العثور على الخيار الجيد:- أي عندما لا يكون هناك ضياع بل يتم التأكيد على انتهاز الفرص المطروحة .
 - 4- عندما تكون النتيجة عادلة ومشروعة من جانب المفاوض ومن جانب الطرف الآخر ومقبولة اجتماعيا ولا تستغل النتيجة الطرف الآخر ويعد مغلوباً عليه.
 - 5- عندما يتعامل الناس باحترام تجاه بعضهم البعض بغض النظر عن بعد مسافة الاتفاق التي قد تحصل بين الطرفين.
 - 6- عندما يكون تأثيرها على العلاقة يتمثل في تعزيز إمكانية التعامل للبعض مع الآخر مرة ثانية في المستقبل.
 - 7- عندما يكون هناك للتفاوض إنهاء واتفاق والتزام واضح عندما تكون عناصر إغلاق المفاوضات والاتفاق والالتزام واضحة.
 - 8- عندما يتم الوصول إلى نتيجة بكفاءة من خلال الاتصالات الفاعلة .
- ومن الصعب عمل أي شيء بصورة جيدة إذا كان الفرد لا يملك هدفاً واضحاً أو لا يعرف كيفية التقدم نحو تحقيقه ،ومن أكثر الأمور جوهرية بالنسبة للمفاوض هو أن يلبي مصالحه كلما كان ذلك ممكناً أو في أية فرصة على الأقل أن يلبي البديل الأفضل لاتفاق متفاوض عليه

وأشار (4: 1998, Heslin) إلى أن الانصاف في نتائج التفاوض يشير إلى المبادئ التي يقوم بموجبها أطراف التفاوض بمشاطرة الأعباء والإرباح قيد التفاوض وبالنتيجة تقييم مدى انصاف توزيع ذلك، وأن المبادئ الواسعة المستخدمة في تقييم مدى إنصاف نتائج التفاوض تتمثل في مبدأ العدالة والمساواة والحاجة وعندما يكون هناك ادراك مشترك لمفهوم الانصاف فإن المفاوضين يميلون إلى تسهيل التنازلات والاتفاقات في القضايا قيد التفاوض ففي الوقت الذي يكون فيه انصاف نتيجة التفاوض متساويا مع انصاف عملية التفاوض التي أنتجته فإن ذلك دليلا على أن العمليات والاستراتيجيات المنصفة لا تنتج بالضرورة بحلول تعد أنها عادلة وكننتيجة لعوامل متعددة فإن أنصاف شخص ما ربما يؤدي إلى غضب شخص آخر

وقدم (حسن ، 2010 : 382- 383) الأسس الآتية التي تعبر عن خطوط عريضة تساعد المفاوض على نجاح عملية التفاوض وهي

- كلما قل الاهتمام بالتوصل الى اتفاق كلما تحسن الاتفاق الذي يمكن التوصل إليه .
- عدم فقد السيطرة على المشاعر عند الرغبة في السيطرة على التفاوض والثقة بالنفس أثناء التفاوض فالناس يتقنون بمن يتقنون بأنفسهم .
- معرفة التكتيكات التفاوضية لمواجهتها .
- الخدع تكون جيدة إذا استطاع المفاوض إقناع الطرف الآخر بأنها ليست خدعة.
- لا يجب ترك الطرف الآخر يعرف ان البدائل المتاحة في حالة فشل التفاوض ضعيفة.
- إذا كان المفاوض واقعا تحت ضغط موعده نهائي فيجب ان يحتفظ به لنفسه .
- تتطلب القدرة على التفاوض القدرة على إقناع الطرف الآخر وليس على إرغامه .
- مقاومة التهديدات تساعد المفاوض في الحصول على الاتفاق الذي يريده وليس ما يريد الطرف الآخر .
- مصداقية العرض الأول يمكن أن تحدد طابع التفاوض وعدم إخبار الطرف الأول بوجود عنصر غير قابل للتفاوض .
- التعامل مع كل تنازل بوصفه تنازلا رئيساً وعدم التساهل في تقديم التنازلات .
- الإعداد الجيد هو السبيل إلى نجاح التفاوض أكثر من أي شيء آخر .

وذكر (4 : 1996 , Rao) افتراضا مفاده أن تحقيق نتائج ناجحة يرتبط بثلاثة شروط

- 1- أن تكون الموضوعات قابلة للنقاش
- 2- إلا يكون اهتمام المتفاوضين منحصرا بالأخذ فقط، وإنما بالأخذ والعطاء
- 3- أن تكون هناك ثقة إلى حد ما بين أطراف التفاوض

سابعا : نتيجة التفاوض السلبية

قد لا يتمكن المفاوض من الوصول إلى نتائج ناجحة من المفاوضات على الرغم من أنه قد بذل جهده في الحصول على ذلك، وقد يفشل في الحصول على موعد تؤول إليه المفاوضات أو حتى وعد باستئنافها من قبل الطرف الآخر. وهنا تعد المفاوضات قد وصلت إلى الفشل، ويؤمن الكثير من رجال الأعمال بعدم وجود مبرر لتضيعة الوقت في اجتماعات مخصصة للتفاوض إذا لم تختتم باتفاقيات جيدة، إلا أن الواقع يثبت أن الكثير من رجال الأعمال يمضون اوقات طويلة في اجتماعات تهدف لتحقيق هدف ما إلا أنها لا تتوصل إلى نتائج (Fleming , 1997 :81) ومن المنطقي ان يكون لجميع المفاوضات نتائج إلا إن هذه النتائج قد تكون ايجابية أو سلبية وتتمثل النتائج السلبية في

أ- فرض الحل Imposition :- قد يتمتع احد أفراد التفاوض بقوة تسمح له أن يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه .

ب- الاستسلام Surrender :- يحدث الاستسلام عندما يقتنع احد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة اكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر فالنجاح أو الإصرار على المطالب له تكلفة عالية

ت- الحل الوسط Compromise :- تعني نتيجة الحل الوسط، تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض أهدافه الصغرى وربما بعض أهدافه الكبرى ،وذلك من اجل ضمان تحقيق الأهداف الأخرى، فإذا ما كان احد الطرفين معطيا فان ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.

ث- التصحيح Correction :- يحدث التصحيح عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لتدعيم موقفه. وهذا شيء مربك للمفاوض إذا اثبت الطرف الآخر استخدامه لبيانات خاطئة أو فاقدة لمصداقيتها أو توصل إلى استنتاجات لا يمكن إثباتها .

ج- المأزق Stalemate :- ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية، أو عندما يتخذ كلاهما موقفا دفاعيا عتيداً أو عندما لا يرى كلا الطرفين أية فائدة من أحداث تغيير يسمح بالتقدم ويمكن أن ينشأ المأزق أيضاً إذا ما اعتقد كلا الطرفين انه قادر على انتظار تغيير موقف الطرف الآخر .

د- الفشل :- هو عدم التوصل الى نتائج ناجحة ويمكن التعبير عن أشكال الفشل في العملية التفاوضية بالحالات التي أشار إليها (Fleming , 1997 :81) وهي :-

1 - انسحاب احد الأطراف من الصفقة قبل إبرامها .

2- التسبب في فرض تكاليف إضافية على البائع بسبب خطأ تفاوضي .

3- تراجع إحدى الفريقين عن شروط الصفقة .

وفي الاتجاه ذاته بين (حسن، 2010 : 374) مجموعة من مسببات فشل المفاوضات :-

1- الطرف الآخر لا يريد الاتفاق .

2- رغبة الطرف الآخر في التوصل إلى اتفاق على أساس غير منطقي .

3- اختلاف ما يعرضه الطرف عما فكر فيه عند الدخول في مفاوضات .

4- فقدان المفاوضات لجاذبيتها .

وبين أيضا أن العجز عن التوصل إلى اتفاق قد يكون محبطا ويمكن اللجوء إلى بدائل لتسوية الخلافات منها التصرف من جانب واحد، أو التصرف من جانب طرف ثالث، أو التوفيق أو الوساطة، أو التحكيم أو المحكمة .

هـ - الانسحاب:- أن وقف المفاوضات والانسحاب قبل إبرام الاتفاق، أمر يمكن أن يحدث في أي وقت، فعندما تصل الأطراف إلى طريق مسدود، فإن الانسحاب من المفاوضات يمكن أن يكون هو الحل، لكن هذا الانسحاب يحتاج إلى قدر كبير من الإدارة و الحكمة ويتضمن الشروط الآتية :

1- أن عملية الانسحاب يمكن أن تخضع لمعايير حكيمة نابعة من العقل وليس من العاطفة .

2- يجب الحرص على أن لا يقلل باب الحوار، بل يجب ابقائه مفتوحا، وتسهيل العودة إليه .

3- تجنب مواجهة إصرار احد الأطراف على الانسحاب .

4- التعبير عن الرغبة في استمرار التفاوض، وإن انسحب احد الأطراف، وإبداء الأسف على الفشل، ومجاملة الطرف الآخر حتى النهاية ومسايرته (معلا ، 1992 : 115) .

نظريات التفاوض

أولاً: المقدمة

في عالم الإنسان أصبح تحقيق الحد الأدنى من التفاهم في ظل الاعتراف بوجود مصالح مشتركة يقتضي العمل على تعميق ما يمكن تعريفه بثقافة التفاوض، التي تشتمل على وضع تصور نظري لماهية التفاوض، وتحديد وسائله وأساليبه واستراتيجياته، مع اتباع الوسائل الممكنة لتنمية مهارات التفاوض في المجتمع.

في عصرنا الحاضر، وفي ظل هذا التقارب بين دول العالم والثورة المعلوماتية والاتصالية، التي أحالت العالم إلى قرية صغيرة، فإنه أصبح من الواجب حل كل ما قد ينشأ من صراع بين الدول والأفراد والمؤسسات بالطرق الودية، التي من أهم أشكالها عملية التفاوض، وبخاصة أن اللجوء إلى استخدام القوة لفض المنازعات أصبح ينذر بكثير من الويلات لأطراف النزاع، بل يمتد أثره إلى أطراف أخرى لا علاقة لها بهذا النزاع. أضف إلى ذلك أن القانون الدولي يحظر استخدام القوة في العلاقات الدولية، حيث تبلور في السنوات الأخيرة ما يعرف بالشرعية الدولية، التي تردع مثل هذا الفعل وتجرمه في ضوء مصالح الدول الكبرى.

في ظل هذا الواقع، اتجه كثير من المؤسسات والأكاديميين إلى محاولة وضع توصيف محدد لعملية التفاوض، تعطيهما الصفة العلمية، وتوفر لها الإطار النظري Theoretical Framework، الذي يضعها في مصاف العلوم الاجتماعية الأخرى استناداً إلى ما تراكم من خبرات عملية عبر العصور المختلفة.

الممارسون المطبقون لعملية التفاوض لا يكثرثون كثيراً بالنظريات، وإنما يعتبرونها، إما مضيعة للوقت، وإما افتعلاً لمسائل لا أساس لها في الواقع. وعلى النقيض من ذلك تماماً، يأتي فريق المنظرين، الذين يتحدثون عن المفاوضات بطريقة نظرية، وقد يصدرن الأحكام على الممارسات، دون أن يتعرفوا على وثائقها ودقائقها، غير أنه بالنظر إلى أهمية وضرة الجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي للمفاوضات، فإنه يتعين على المفاوضات وعلى الدبلوماسية في الوقت الحاضر، وكثير من العاملين في الحقول الأخرى، أن يلموا بالجانبين، قدر الإمكان، وأن يتسلحوا بمعرفتهما بصورة دقيقة وشاملة، إذا كان لهم أن يكونوا مفاوضين ناجحين ومتميزين.

إن تحديد النظريات التي وضعت في التفاوض يقودنا إلى تقسيمها إلى نوعين: نظريات أساسية، ونظريات مكملّة.

ثانياً: النظريات الأساسية في التفاوض.

توجد ثلاث نظريات أساسية في التفاوض:

1- النظرية الكلاسيكية:

مبدأ النظرية الكلاسيكية:

تقوم هذه النظرية على قيام كل مفاوض باتخاذ موقف معين، ويدافع عنه قدر استطاعته. هذا النمط قد يؤدي إلى تمسك الأطراف بمواقفهم المتعارضة، ما يؤدي إلى فشل المفاوضات. ما يدفع الأطراف المتفاوضة إلى البدء في تقديم التنازلات والوصول إلى اتفاق في منتصف الطريق عن طريق اقتسام موضوع التفاوض.

عيوب النظرية الكلاسيكية:

هذا النوع من التفاوض بالرغم من انتشاره، إلا أنه لا يساعد على الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، أو اتفاق طويل المدى. إذ عادةً ما يشعر كل طرف أنه اضطر للتنازل، وأنه لم يحصل على ما يحقق له الفائدة التي تشكل هدفه.

من عيوب هذا النوع من التفاوض أيضاً أنه يستغرق الكثير من الوقت والجهد، وغالباً المال، ما يؤدي في الغالب إلى إفساد العلاقات المستقبلية بين طرفي التفاوض.

2- النظرية المعتمدة على مصالح الأطراف المعنية:

هذه النظرية تعتمد على مصالح الأطراف المعنية كأساس للوصول إلى حلول خلاقية تحقق بها كل الأطراف الفائدة القصوى. لقد تبني العديد من دارسي التفاوض نظرية رايف المؤسس لها، وطوروا وأضافوا إليها وقد طور مشروع هارفارد للتفاوض نظرية "التفاوض المنظم Principled Negotiation" انطلاقاً من هذه النظرية. فالسلوك الاستجابي وفقاً لرايف يعتمد على المثير النوعي الذي يبديه الطرف المفاوض للطرف الآخر. أي أن المثير يتقدم الاستجابة دائماً، ويمكن للسلوك الاستجابي أن يكون مشروطاً، بمعنى يحصل عن طريق مثير يقدمه طرف ليثير استجابة الطرف الآخر.

3- نظرية التفاوض المنظم Principled Negotiation

عرّف روجر فيشر ووليام ايري نظرية "التفاوض المنظم" بأنها العملية التي تساعد المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد ممكن. من شأن هذا الاتفاق بحسب فيشر وايري أن يحل نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية استمرارية هذه الحلول، والأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة. تنتم هذه العملية بأنها لا تتطلب الوقت الذي تستغرق التنازلات المتتالية للطريقة الكلاسيكية، كما أنها لا تفقد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة.

لقد ذكر فيشر وايري أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية "التفاوض المنظم"، وهي:

1. فصل الأشخاص عن المشكلة: يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم يعملون جنباً إلى

جنب، ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.

2. التركيز على مصالح الأطراف المعنية، وليس على موقف واحد لا يتغير. فالتركيز على موقف

واحد والاكتفاء بترديده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى، وإمكانية تحقيقها، يوصل

المفاوضات إلى طرق مسدود أو إلى حلول وسط سرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم

رضاء الأطراف بما توصلوا إليه في المفاوضات.

3. إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.

4. اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه، ممكن أن يكون هذا

المعيار الموضوعي قانون من القوانين أو رأى أهل الخبرة أو غيره .

تعتبر نظرية التفاوض القائمة على مصالح الأطراف المعنية هي النظرية السائدة الآن لمميزاتها المذكورة سابقاً، لذلك يعتمد عليها معظم علماء الإدارة في كتاباتهم.

ثالثاً: النظريات المكملّة في التفاوض:

توجد عدة نظريات مكملّة للنظريات الأساسية في التفاوض، من أهمها: نظرية "الحاجة في التفاوض"، و"نظرية المباريات".

1- نظرية الحاجة في التفاوض:

تعد الحاجات وطرائق إشباعها القاسم المشترك في التفاوض، فإذا لم يكن هناك حاجات لدى الأفراد يرغبون بإشباعها لن يكن هناك تفاوض. يفترض التفاوض أن كلاً من المفاوض ومنافسه يريدان شيئاً ما. أي يتطلب

الأمر وجود طرفين تحركهما الاحتياجات للشروع بعملية التفاوض. فالأفراد الذين يسامون على سعر الشراء أو بيع عقار، واتحاد العمال والإدارة اللذان يتساومان من أجل عقد عمل جديد، أو مديرو مؤسساتين يبحثون شروط اندماج مقترح، جميعهم يسعون إلى إشباع حاجات.

إن نظرية الحاجة تسمح لنا باكتشاف الاحتياجات الموجودة على طرفي مائدة المساومة. تذهب هذه النظرية إلى أبعد من ذلك حيث توجه اهتمامنا إلى الحاجات، وأنواع الطلبات التي تحرك الأطراف المتفاوضة، وتوضح كيفية تبني وسائل بديلة للتعامل مع دوافع الطرف المقابل لنا، أو التعامل ضدها أو تغييرها.

علاقة نظرية "إبراهيم ماسلو" بالعملية التفاوضية:

إن نظرية "إبراهيم ماسلو" بشأن الحاجات الأساسية، يمكن أن تطبق بشكل رائع على التفاوض. فقد قام "ماسلو" بتصميم نظريته في الأساس لكي يساعد على تفسير جوانب من علم النفس الإنساني، إلا أن "جيري" رأى فيها نواة لشيء آخر أكثر عمقاً. نشأة نظرية الحاجة إذا ما تمت تلبية كل حاجات الأشخاص، فلن يكون عليهم أن يتفاوضوا، فالافتراض الأساسي الذي يقف وراء التفاوض أن الأشخاص المنخرطين فيه يريدون الحصول على شيء ما. وهذا صحيح حتى إن كانت هذه الحاجة مجرد الحفاظ على الوضع القائم. لذلك يتطلب التفاوض طرفين (أو أكثر) يسعيان لكسب شيء ما ولديهما الدافع لذلك مُمثلاً في حاجاتهم.

وتوضح لنا نظرية "ماسلو" أن الحاجات يمكن تصنيفها وترتيبها في أولويات، وأنه ينبغي القيام بذلك وفقاً لطبيعة كل شخص، فإذا ما أدخلنا مصطلح التفاوض في العبارة، سنجد أن لكل طرف قائمة احتياجات

خاصة به يمكن أن يتم ترتيبها من الأكثر إلحاحاً إلى الأقل أهمية. وينبغي تقييم حاجات كل طرف قبل وأثناء وبعد المفاوضات. فهذا من شأنه أن يركز انتباهنا، كما يتيح لنا وضع واستخدام طرق بديلة من أجل إرضاء حاجتنا.

كذلك يرشدنا إلى كيفية الاستجابة لأية تكتيكات يمكن للطرف الآخر أن يستخدمها. لذلك، أخذ "جيري" نظرية "ماسلو" للحاجات الأساسية، وقام بصياغة نظرية "الحاجة" للتفاوض، وتعلمنا هذه النظرية كيفية ترتيب الحاجات الخاصة بالعملية التفاوضية في ترتيب فعّال وفق أهميتها في حياة كلا الطرفين. وعندما نعي القوة والقدرة النسبية لكل حاجة، فسوف نصبح قادرين على أن نحدد الطريقة التي يمكن أن نستخدمها في التعامل مع هذه الحاجة.

هذه الحاجات ترتب نفسها في نسق محدد تبعاً لأهمية كل منها. كذلك تُمكن هذه النظرية من تحديد الفعالية النسبية لكل أسلوب تفاوضي، عبر تحديد كافة الخيارات الممكنة للاستخدام الإيجابي أو الدفاعي أثناء التفاوض. أي إمكانية معرفة القوة النسبية لكل حاجة، وتحديد أفضل وسيلة للتعامل مع هذه الحاجة.

المستويات الثلاث لنظرية الحاجة إلى التفاوض:

تُقسم نظرية الحاجة إلى التفاوض إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي:

- التفاوض بين الأشخاص، التفاوض بين الأفراد.
- التفاوض بين المنظمات، التفاوض بين المؤسسات الكبرى.

- التفاوض الدولي، التفاوض بين الدول.

أنواع تطبيق الحاجة:

تنطبق نظرية الحاجة على جميع مستويات الاتصال، وعند تحليلها بدقة يتم اكتشاف أن تكتيكات التفاوض تحت كل حاجة من الحاجات تتكرر أشكالاً معينة يطلق عليها أنواع تطبيق الحاجة. وقد تم تقسيمها إلى ستة مجموعات أو فئات، وهي:

- مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المنافس له.
- مفاوض يسمح للمفاوض المنافس بالعمل من أجل حاجاته.
- مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المنافس، ومن أجل حاجاته الخاصة أيضاً.
- مفاوض يعمل ضد احتياجاته.
- مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المنافس.
- مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المنافس، وحاجاته الخاصة أيضاً.

إن المفاوض الذي يتولى إدارة عمل مجموعة من المفاوضين يجب أن يكون قادراً على تحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويجب عليه أن يخلق مناخ لتحفيز الأفراد ذوي القدرات الإبداعية الخلاقة. ففي البداية يقوم بإشباع حاجاتهم الأكثر أهمية كي يستطيعوا العمل بمستوى أعلى بحيث تتحقق لديهم حاجة تحقيق الذات. بعد إشباع الحاجات، لا بد من تحقيق وتحديد الجوانب الأكثر إبداعاً لدى أي فرد. فالفرد المبدع

لا يعاني من نقص الأفكار الجديدة، ولكنه يعاني من صعوبة في أخذ هذه الأفكار بعين الاعتبار والحكم بصورة قاسية بأن فكرة ما غير عادية أو حتى غير قابلة للتطبيق تحرمه من المناخ الذي يشجعه على استخدام الحدس ونفاذ البصيرة. لذلك قد يتجه السلوك لأن يصبح أقل إبداعاً وأكثر روتيناً تحت الضغط الهائل. يميل الأفراد إلى الاستجابة بطريقة مألوفة وعادية كما تتخفض بدرجة كبيرة قدرتهم على التصرف بصورة إبداعية مع استجابة مرتجلة ومتباينة. ويعتبر الإبداع، وفقاً لهذه النظرية، أحد أهم عناصر التفاوض الناجح.

2- نظرية المباريات:

تُعَدُّ نظرية المباريات إحدى أهم النظريات في ميدان اتخاذ القرار والتفاوض ولاسيما في مواقف النزاعات والصراعات. الهدف منها هو ترشيد الاختيار بين عدد من البدائل التي تنتج عن المواقف الصراعية والتصادمية، وتعالج صراعات المصالح، ولاسيما السياسية منها.

عُرِفَت نظرية المباريات لأول مرة في عام 1944 عندما نشر "أوسكار مورجنسترن" و"جون نيومان" كتابهما "نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي"، ثم وجدت هذه النظرية طريقها إلى التطبيق الواسع في الميادين الاستراتيجية والسياسات الدفاعية والتحليل الاقتصادي.

عرّفها "مارتن شوبيك" بقوله إنها: طريقة رياضية لدراسة بعض جوانب عملية اتخاذ القرارات، ولاسيما في المواقف التي تغلب عليها صفة الصراع أو التعاون. من هذا التعريف يمكننا القول إنّ جوهر نظرية المباريات يقوم على افتراض وجود مجموعة من متخذي القرارات الذين تتداخل أهدافهم ويسعون إلى تحقيقها، حيث يتوفر لكل واحد منهم السيطرة الجزئية أو المحدودة على الموقف الذي يتعاملون معه جميعاً.

حالات المباريات:

لا تفترض نظرية المباريات فوز طرف بالكامل مقابل خسارة الطرف الآخر فحسب، بل قد تنتهي المباراة بحدوث نوعٍ من التعاون بين الطرفين بحيث يتمّ تقاضي الخسارة المطلقة. لقد بين أصحاب نظرية اللعب أمثال مارتن

شوبيك وفون نيومان وجون ماكدونالد ومايلز كوبلاند وغيرهم وجود وضعين أو حالتين للمباريات :

- المباريات التنافسية (صفيرية): في هذه اللعبة، فإنّ الكسب الذي يحققه طرف يمثل في الوقت نفسه خسارة للطرف الآخر. يكون ربح دولة على حساب دولة أخرى وعليه يمكن أن تكون الفائدة مقبولة بين الدول المتصارعة على أساس مبدأ الحد الأدنى للفائدة القصوى التي يكون فيها الجانب الضعيف قادراً على الاستجابة لأدنى حد من الخسارة.

- المباريات غير التنافسية (غير الصفيرية): المصالح بين الأطراف في هذه اللعبة لا تكون متعارضة بالصورة التي تؤدي بهم إلى التنافس الكامل (على عكس الحال في اللعبة الصفيرية). بل هي متداخلة بالقدر الذي يسمح بالمساومة وتقديم التنازلات المتبادلة للوصول إلى نقطة اتفاق. الأمر الذي يدفع أطراف التفاوض إلى تبني سياسة التعاون، وتوزيع النتائج على الجميع. نظراً لأنّ الفائدة المتوخاة

غير محددة فيمكن زيادتها باللجوء إلى الأسلوب التعاوني الذي لا يسمح بالصدام بين المتصارعين وهو موقف تتوزع فيه ثمار الربح نتيجة التعاون.

النموذج الثالث للمباريات (اللعبة الكارثية):

البعض يضيف إلى هذين النموذجين الأساسيين للألعاب، نموذج ثالث يُطلق عليه اسم المباراة أو اللعبة الكارثية. تقوم على أن الطرفين يتخاصمان بالشكل الذي يؤدي إلى أن يقوم كل طرف بتدمير الطرف الآخر، وبالتالي يخسران كلاهما، كما هو الحال في الحروب النووية المدمرة.

لكي تقوم هذه النظرية، هناك شروط لابدّ من توافرها وهي:

- وجود لاعبين (طرفين) أو أكثر، ولكل منهما أهدافه وإمكانياته.
- امتلاك كل لاعب استراتيجية خاصة في مواجهة استراتيجية خصمه.
- البيئة التي تتم فيها المباراة.
- النتيجة النهائية.

العناصر الأساسية لنظرية اللعبة:

عندما تتوفر هذه الشروط يصبح كل من الطرفين على جاهزية لبدء المباراة. كذلك هناك عناصر لابد من تفاعلها سوية لتشكّل المنهج الذي يخطوه كل طرف، وهي بمثابة أسس هذه النظرية، والتي تقوم على خمس عناصر أساسية وهي:

-الخيارات: تفترض هذه النظرية أنّ كلّ لاعب أو طرف، لديه مجموعة من البدائل يختار أحدها بصفة عقلانية، أي الخيار الذي يتوقّع أن تكون نتائجه عالية الرّيح ومنخفضة الأضرار أو التّكاليف .

-الأهداف: هذا الأساس مرتبط بسابقه، حيث أنّ اختيار البديل قائم على طبيعة الأهداف التي يحددها اللاعب مسبقاً ويعمل على الوصول إليها، فالأهداف هي التي توجّه اللاعب نحو خيارٍ معين.

-العقلانية: على اعتبار أنّ كلّ لاعب يسلك الخيار الذي يمكنه من السّيطرة أو البقاء على قيد الحياة، فسلوك اللاعب ليس استجابة انفعاليّة بقدر ما هو تصرّف قائم على حساب الخسائر والأرباح لكلّ البدائل المطروحة أمامه وترجيح كفّة الخيار الذي علت كفّة أرباحه على كفة أضراره.

-المنفعة: ترتبط عقلانية وأهداف اللاعب، بما يحاول أن يجنيه من هذه العملية فتُعتبر المنفعة هي المنطلق وهي الغاية من هذا الصراع.

-المعلومات: إنّ المظهر الحاسم لخصوصيّة المباراة هو توفير المعلومات، والتي تجعل اللاعبين يختارون استراتيجيتهم بدقة، فبمجرد توفرها يستطيع اللاعب أن يحدد موقفه من خصمه ومن سير المباراة.

أهمية نظرية اللعبة:

إنّ اللجوء إلى نظرية اللعبة في التفاوض بين الدول تجنّب الدّول صرعات الحروب، وغالباً ما يلجأ صناع السّياسة إلى نظرية الصّفر لأنّها أكثر فاعليّة في تجنّب الحروب، ومع القليل من الحقن السّياسيّ والمهارة في اللعب يمكن تحويل هذا الموقف إلى جانب اللاصفر.

إن استخدامها في العملية السياسية سوف تمكن السلطة من اتخاذ قراراتها بطريقة أكثر منطقية، لأنها ستتمكن من تبسيط سياستها وتجعلها مهيمنة على الجميع. أي تصدر سياستها دون إعطاء أي اعتبار للمطالب العامة وهنا تكون نتائج صفرية. وكذلك تتساوم مع بعض القوى لتحقيق أهداف مشتركة على حساب أهداف قوى أخرى.

تعتمد نظرية اللعبة أو الصراع بين أطراف اللعبة على تحليل استراتيجية مواقف الصراع، أي اعتماد استراتيجية أحد الجوانب بشكل عام على توقعات الجانب لاستراتيجية الجانب الآخر، وذلك للتمكن من أقصى فرص الحصول على نتائج ملائمة. عليه، يكون من الضروري وضع مجموعة من القوانين أو القواعد المعقولة للتصرف. لعبة العلاقات أشبه ما تكون بلعبة البوكر أو البريدج أو الشطرنج التي لا تُتخذ فيها القرارات إلا بعد دراسة وافية ومستفيضة لكي تؤول إلى نتائج إيجابية.

تُعد نظرية (الوصول إلى القرار) النظرية المكملّة لنظرية المباريات، فهي تعالج كيف يصل المفاوضون إلى اتفاقات تتناسب والموقف التفاوضي، وطريقة فهم الموقف والتعلم منه، وكيفية الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة. من ثم فإن نظرية المباريات تقيدنا في وصف هيكل الموقف التفاوضي، ونظرية القرار تقيدنا في وصف كيف تم وضع وتحديد استراتيجيات التفاوض. أي أن النظريتان مرتبطتان بشكل تكاملي.

الخلاصة:

تشتمل ثقافة التفاوض على وضع تصور نظري لماهية التفاوض، وتحديد وسائله وأساليبه واستراتيجياته، مع اتباع الوسائل الممكنة لتنمية مهارات التفاوض في المجتمع، حيث هناك مسائل وقضايا تأصيلية متعلقة بعلم التفاوض تشمل النظريات المؤسسة الأساسية (كالنظرية الكلاسيكية، والنظرية المعتمدة على مصالح الأطراف المعنية، ونظرية التفاوض المنظم)، والنظريات المكملية (نظرية الحاجة في التفاوض، ونظرية المباريات). ومن خلال دراستنا لنظريات التفاوض سلطنا الضوء على طبيعة الجدل الدائر بين المفاوضين المنظرين للتفاوض كعلم، وبين الممارسين له بحكم الخبرة. بالإضافة إلى مفهوم كل نظرية من نظريات علم التفاوض، ويوجد معنى دقيق لكل فكرة نظرية قدمت في سياق كل نظرية وسلبياتها وإيجابياتها، والأهم من ذلك هو التفسير الواضح لفكرة التفاوض بحسب المنهج والنظريات المختلفة، سواء كان هذا التفسير مفسراً أو مؤسساً للتفاوض.