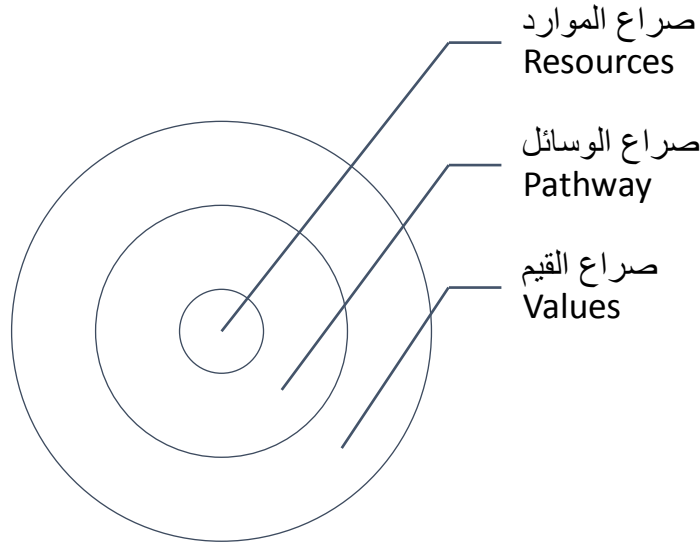


٦- يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع:

- حيث يكون هناك صراع بين مواقف الطرفين المتفاوضين، وهو مقوم رئيسي من مقومات التفاوض؛ إذ بدون وجود صراع تقل الدافعية للعمل الجاد في التوصل إلى حل.
- أشكال الصراع هي:



أولاً: صراع الموارد:

- لا يستطيع أي طرف من أطراف التفاوض أن يحقق أهدافه إلا على حساب الآخر بسبب القيود المفروضة على الموارد، وإذا كان المدخل المتبع في صراع الموارد هو مدخل الربح مقابل الربح فإن كل طرف سيسعى إلى إحراز النصر على حساب الآخر، ويعتمد النصر عادة على ظروف كل طرف.
- وإذا ما أحرز أحد الطرفين نصراً على الآخر باتباع مدخل الربح مقابل الربح فإن الطرف الآخر لن يلحقه العار؛ لأن النصر قد يطال نقطة واحدة من نقاط عدة وقد لا يكون اتباع مدخل الربح مقابل الربح إيجابياً أو مرضياً لكلاً من الطرفين، لكن كلاهما سيؤيد الحل ما دام الصراع قد انتهى دون إساءة شخصية أو إكراه.

ثانياً: صراع الوسائل:

- وفيه يتم التركيز على كيفية التوصل إلى الهدف المتفق عليه، ومثال ذلك إذا كان الهدف زيادة الربح في الشركة، فإن مدير التسويق قد يرى أن تخفيض النفقات الإدارية يوصل إلى ذلك الهدف، في حين قد يرى مدير التصنيع أن هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال زيادة ساعات العمل لتخفيض نفقات إعداد الآلات، وكلتا الطريقتين صحيحة من وجهة نظر كل فرد، فإذا كانت الطريقتان تتساويان في أهميتها لتعظيم الربح فإن الحل المختار يجب أن يأتي نتيجة للتفاوض.

ثالثاً: صراع القيم:

وهو أكثرها صعوبة؛ وعلى أطراف التفاوض أن تتعرف على هذا الشكل من الصراع وأن تعالجه بطريقة مختلفة عن طريقة معالجة الشكليات الآخرين وإلا تعرضت الأطراف لخطر التورط في مفاوضات مطولة لمسائل ليست جوهرية أو مسائل يصعب تعريفها.

مثال ذلك إذا ما اشتمل عرض أحد المقاولين على توفير تذاكر سفر من الدرجة الأولى وعلى مسكن فاخر لموظفيه وكان صاحب العمل يرغب في تقديم تذاكر سفر من الدرجة السياحية ومسكن اقتصادي، فمن وجهة نظر المقاول يعمل السفر بالدرجة الأولى والمسكن الفاخر على زيادة رضا العاملين ومن ثم الحصول على إنتاجية أعلى، ومن ثم كيف يمكن النظر إلى المشكلة أي مشكلة المقاول أم مشكلة العميل؟! إن هذا الصراع يتعلق بالقيم والمشاعر أكثر مما يتعلق بالحقائق.

وعندما يجد المفاوض أن صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات الآتية للتعامل معها:

- أ. ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية وعدم تحدي تلك المشاعر.
 - ب. ترك الخصم يعبر عن مشاعره ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض أو أخذ استراحة من أجل تهدئة مشاعر الخصم ثم استئناف المفاوضات.
 - ج. طرح قضية مشابهة وذات جاذبية وفي الوقت المناسب بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.
 - د. عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم إذ إن ذلك يؤدي عادةً إلى مطالب كبيرة كما أنه من الأفضل إجهاض المفاوضات بدلاً من الانصياع أو الاستجابة لسلسلة لا تنتهي من المطالب غير المعقولة وغير الواقعية.
- وبقيت نقطة أخرى جديرة بالذكر وهي أنه كلما طال أمد الصراع ازداد احتمال تصاعد أهميته كما أن الصراعات غير المحلولة تزيد من حدة الصراعات المستقبلية.

٧- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد Uncertainty:

(أقامت ضفدعتان في بركة ماء وعندما أقبل الصيف بحره جف ماء البركة فخرجتا للبحث عن مكان آخر فوجدتا بئراً عميقة بها ماء فقالت إحداهما للأخرى: لنهبط إلى هذه البئر للعيش فيها، فأجابته الأخرى: ولكن كيف لنا أن نخرج لو خذلنا ماء البئر)

لجميع المفاوضات نتائج وقد تكون هذه النتائج إيجابية، وقد تكون سلبية وستوقف ذلك على الأساليب المستخدمة للوصول إلى تلك النتائج.

- النتائج الإيجابية: وتتمثل في الوصول إلى الحل أو التكيف وذلك عندما يحصل كل من المفاوض وخصمه على جميع ما يريدان وفي حالات كهذه تكتسب المفاوضات أهمية كبيرة بسبب ضرورتها أو الحاجة إليها ونمثل على ذلك برغبة أحد العملاء في شراء جهاز فني من شركة محتكرة لإنتاجه وتحدد سعره مثلاً بعشرة آلاف دينار فالعميل هنا قد يجد نفسه مضطراً للشراء لأن الجهاز لا يتوفر في مكان آخر، ولذا فإن كل طرف منهما سيواجه بعض الصعوبات في تحقيق هدفه الأساسي المختلف عن هدف الآخر لذا لا بد لكل منهما أن يعمل مع الآخر للتوصل إلى اتفاق وما يتم التوصل إليه من اتفاق يتم إعادة تنفيذه.

■ أما النتائج السلبية فتتمثل في:

1. **فرض الحل Imposition:** حيث قد يتمتع أحد أطراف التفاوض بقوة تسمح له أن يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه، ويعد استخدام تكتيك التهديد والإكراه ضرباً من ضروب القوة ونمثلة على ذلك بلجوء المفاوض إلى التهديد بالقانون بشأن قضية متنازع عليها إذا لم يستجب الطرف الآخر لمطالبه ورغم أن الطرف الآخر يشعر بعدم منطقية المطالب المطروحة فإنه يراها أقل تكلفة من اللجوء إلى القانون فيقرر الاستجابة لها.
 - وهنا فإن الاستجابة تحت هذا الطرف (طرف القوة) لا تعني أن القضية قد سويت فقد دلت التجارب على أن الطرف المكروه يستمر في البحث عن الطرق والوسائل لتعطيل تنفيذ الاتفاقية التي تم التوصل إليها كما أنه سيحاول ترتيب أوضاعه ومواقفه لرد الجميل إذا جاز التعبير ومن ثم فإن تحقيق الأهداف بالقوة بطريقة تفاوضية قصيرة النظر.
 - وقد يتم فرض الحل من خلال إطالة الوقت لإنهاء الطرف الآخر فيضطر إلى الاستسلام لأنه يدرك استحالة الأخذ بوجهة نظره وهنا لا تحل القضية بطريقة عادلة إذ بمجرد أن يزول ضغط الوقت فإن الطرف المستسلم ربما يصبح قادراً على الإصرار على مطالبه.
 - وباختصار إن فرض الحل يؤدي إلى نتيجة ربح مقابل خسارة مما يؤدي في النهاية إلى عدم الرضا عن الاتفاق ومن ثم إلحاق الضرر بالعلاقة المستقبلية بين الطرفين.
2. **الاستسلام Surrender:** ويحدث الاستسلام عندما يقتنع أحد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريده يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.
 - فالنجاح أو الإصرار على المطالب له تكلفة عالية فعلى سبيل المثال قد يستطيع أحد الباعة أن يمضي في إصراره على زيادة ثابتة غير مبررة في السعر لسلمة معينة بالرغم من اعتراضات العميل على ذلك الأمر الذي يدفع العميل مستقبلاً إلى البحث عن مصادر أخرى لتأمين احتياجاته من تلك السلعة.
 - ويؤدي الاستسلام عموماً إلى تسوية غير مضمونة للقضية كما هو الحال في فرض الحل فالاستسلام عموماً يترك موضوع القضية معلماً ودون حل وإن كان يختلف عن فرض الحل في أنه يتحاشى الإضرار بالعلاقات المستقبلية وقد تنشأ ظروف في أثناء تنفيذ الاتفاقية تعيد طرح القضية بشكل أو بآخر، والخلاصة أن المفاوضات الناجمة عن فرض الحل وعن الاستسلام لا تحل النزاع بصفة نهائية.
3. **الحل الوسط Compromise:** وتعني تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض أهدافه الصغرى وربما عن بعض أهدافه الكبرى وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف الأخرى فإذا ما كان أحد الطرفين معطيًا فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.
 - وتتمثل نتيجة الحل الوسط عادة في أن يتقاسم الطرفين الكسب ولكن ليس من الضروري أن تكون حصص الكسب متساوية، وتعتبر فرص نجاح المفاوضات التي تتوصل إلى اتفاق من خلال الحل الوسط كبيرة، ولكنها تتطلب متابعة أكبر مما يتطلبه الاتفاق الناجم عن فرض الحل أو التسوية.
4. **التصحيح Correction:** ويحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لتدعيم موقفه وهذا شيء مربك للمفاوض إذا أثبت الطرف الآخر استخدامه لبيانات خاطئة أو فاقدة لمصداقيتها أو توصل إلى استنتاجات لا يمكن إثباتها وعادة ما يكون سبب ذلك عدم التحضير الجيد أو التسرع وعدم دراسة القضية بشكل جيد، ويؤدي التصحيح غالباً إلى فوز الطرف الآخر ويمثل ذلك نتيجة إيجابية له.

■ الإجراءات المتبعة في التصحيح فيما يأتي:

- ≡ الاعتراف بالخطأ حتى لا يضيع وقت الجميع بمحاولة نفي ما هو واضح وجلي.
- ≡ اقتصر التصحيح على القضية التي يجري النقاش بشأنها وعدم السماح له بأن يمتد إلى قضايا أخرى فإذا كانت معلومات المفاوض غير دقيقة عن قضية محددة فلا يجوز أن ينظر إلى جميع المعلومات التي بحوزته على أنها غير صحيحة.
- ≡ أخذ عطله حتى لا يضعف موقف المفاوض في القضية التالية وحتى لا يتيح فرصة الكسب للخصم.

٥. المأزق Stalemate: وينشأ المأزق عندما يأبى كلاً من الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية أو عندما يتخذ كلاهما موقفاً دفاعياً عنيداً أو عندما لا يرى كلاً من الطرفين أية فائدة من الاستمرار في التفاوض تسمح بالتقدم في اتجاه التسوية، ويمكن أن ينشأ المأزق أيضاً إذا اعتقد كلاً منهم أنه قادر على انتظار تغير موقف الطرف الآخر ويستخدم هذا التكتيك أحياناً لتحويل المفاوضات إلى المستوى التالي الأعلى في السلطة.

■ وهناك عدد من البدائل يمكن للمفاوض الذي يواجه مأزقاً أن يختار ما هو مناسب منها اعتماداً على احتمالية نجاح كل بديل من هذه البدائل:

≡ إعادة توضيح القضية أو النقطة النقاشية والغاية من ذلك التأكد من أن الطرف الآخر بات يدركها كما ينبغي لها أن تدرك، ومن ثم إتاحة الفرصة للمفاوضات أن تتقدم بعد أن تم توضيح النقطة التي سببت المأزق.

≡ أخذ عطله لتستأنف المفاوضات بعد ذلك إذ ربما أصبح الجميع منهكين وتتوقف مدة العطله على الظروف المحيطة بالعملية التفاوضية (هل يتطلب الأمر السفر؟ هل هناك قاعات تمكن كل طرف من أطراف التفاوض من عقد مؤتمر مثلاً أو أن يجعل منها مكاناً للراحة؟).

≡ تقديم معلومات جديدة وتغيير هدف أو صيغة القضية المسببة للمأزق إذ قد يمكن تغيير أهميتها من خلال ربطها بقضية أخرى يحتمل طرحها في وقت لاحق.

≡ طرح القضية جانباً لفترة مؤقتة ثم إعادة إثارتها بحيث يتفق الطرفان على ذلك حتى إذا ما أعيدت مناقشة القضية فلن يكون هناك خلاف على محتواها.

≡ استبدال الأشخاص بغيرهم وهذا ينبغي أن يتم باتفاق مشترك حيث أن استبدال الأشخاص بغيرهم قد يحاصر استمرار انتقال ردود الفعل السلبية بين أطراف التفاوض التي أصبحت مزعجة لكلا الطرفين وقد لا تكون ردود الأفعال هذه ناتجة عن خطأ من أحد بل ربما تكون مجرد رد فعل سلبي من شخص آخر.

○ ويرفض البعض اقتراح تغيير الأشخاص لسببين:

○ الأول: أن اقتراح التغيير سينظر له الخصم كعلامة ضعف للطرف الآخر.

○ الثاني: فهو احتمال أن يؤدي التغيير إلى خسارة الموقف فالاختلافات الدقيقة بين المفاوض الأصلي والبديل قد تنعكس سلبيًا على القضية ولهذا ينبغي تقدير حجم المخاطرة عند اختيار هذا البديل.

≡ الكف عن التفاوض والانتقال إلى الوساطة أو التحكيم: حيث أن اشتراك طرف ثالث قد يتيح فرصاً للتقدم ما دام الطرفان متمسكين بموقفيهما كما أن وجود أطراف ثلاثة يقدم نوعاً مختلفاً من المناقشة فإذا كان تفادي الانهيار الكامل مهماً ولا يتم من طرف بعينه فإن استخدام الطرف الثالث مفيد إلا أن ذلك يجب أن يكون الخطوة الأخيرة فنجاح الوسيط والمحكمين ممكن إذا تساوت حالة عدم الرضا بين أطراف المفاوضات فقط.

٨- التفاوض أنواع متعددة:

يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر معيار، وسنورد هنا معياري الاستراتيجية والهدف:
أولاً: وفقاً لمعيار الاستراتيجية هناك تفاوض:

أ- ربح/ربح: وفيه يلجأ المتفاوضون إلى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقة القائمة وتوسيعها.

ب- ربح/خسارة: ويحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض ويتبنى المتفاوضون هنا استراتيجيات تصارعية تقوم على استنزاف إمكانيات الطرف الآخر وإحكام السيطرة عليه.

ج- التفاوض التسكيني: وهو الذي يستهدف تسكين الأوضاع لخفض مستوى حالة التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تصبح فيها الظروف أكثر ملاءمة لأحد أو لجميع الأطراف التفاوضية ويتبنى المتفاوضون وفق هذا النوع استراتيجية الاسترخاء أو استراتيجية كسب الوقت اعتقاداً منهم بأن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيراً في سير المفاوضات.

ثانياً: وفقاً للهدف التفاوضي:

أ- تفاوض من أجل مد اتفاقيات أو تعهدات أو ترتيبات قائمة بين الأطراف التفاوضية ويكون المحرك الأول في هذا النوع من التفاوض هو أن انتهاء الاتفاق أو التعهدات سيؤدي إلى تأثير سلبي لأحد أطراف التفاوض أو لجميع الأطراف.

ب- تفاوض من أجل تطبيع العلاقات ويقصد به إعادة علاقة دبلوماسية أو إنهاء موقف خلافي بين الطرفين.

ج- تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما ويستهدف هذا النوع من التفاوض تغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر ويقوم هذا التفاوض على التهديد والقهر والإجبار ومثال ذلك إجبار ألمانيا في عهد هتلر الرئيس التشيكي في مارس (١٩٣٩) على تسليم بقية بلاده للألمان.

د- التفاوض الابتكاري: ويقصد به إيجاد علاقة وتغيير العلاقات بين الأطراف التفاوضية ومثل ذلك مفاوضات تأسيس السوق الأوروبية المشتركة.