

أولاً: العوامل التي تحدد أي من هذين المنهجين يمكن أن يلجأ إليه المفاوض :

١- طبيعة القضايا المتنازع عليها:

إذا كانت الصفقة تقوم على ربح/خسارة، فهي تستند إلى منهج المساومة لا إلى منهج الجهد المشترك لحل المشكلات، وكذلك فإن القضايا المتنازع عليها ذات البعد الواحد تشجع على تبني منهج المساومة، في حين تشجع القضايا ذات الأبعاد المتعددة على تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

■ **مثال** إذا أردت أن تبيع سيارة مستعملة مثلاً فأنت كبايع تريد الحصول على أعلى سعر ممكن، بينما المشتري في نفس الوقت يريد الحصول على أقل سعر ممكن، وكلا الطرفين يريد إنهاء الصفقة لأن لهم مصلحة مشتركة في ذلك، ولكن رغبة أحدهما في الحصول على سعر أعلى تتعارض مع رغبة الآخر. وإذا ما أريد لهذه الصفقة أن تتم فإن أحد الطرفين مضطر لتخفيض السعر والآخر مضطر لزيادته، وكلما ربح أحد الطرفين ازدادت خسارة الطرف الآخر.

■ وبناء على المثال السابق فإنه إذا كانت طبيعة الصفقة ربح/خسارة، فهي تستند إلى منهج المساومة لا إلى منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. كما أن القضايا المتنازع ذات البعد الواحد تشجع على تبني منهج المساومة، في حين تشجع القضايا ذات الأبعاد المتعددة على تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

٢- العلاقة بين أطراف التفاوض:

■ فمثلاً إذا أعلنت عن بيع سيارتك في إحدى الصحف، فالاحتمال الكبير أن يجلب هذا الإعلان مشتريين لم ترهم من قبل، فإذا ما تمت الصفقة فلن تراهم ثانية على الأرجح، فأطراف التفاوض هنا لديهم استقلالية عالية عن بعضهم البعض، وبالتالي المنهج المتبع سيكون المساومة، بينما لو أرادت شركة ما أن تعين موزع جديد لها، وكانت تتطلع لمزيد من العلاقات الطويلة معه مستقبلاً، بدلاً من تعيين موزع جديد كل فترة، هنا يكون لكل طرف اعتمادية كبيرة وتعاون مع الطرف الآخر.

■ إذن فإنه في منهج المساومة تكون أطراف التفاوض لديها درجة عالية من الاستقلالية، أما في الجهد المشترك يكون لكل طرف درجة عالية من الاعتمادية والرغبة في التعاون ولا بد لمصالح كلا الطرفين أن تبقى متوازنة سواء في الأجل القصير والطويل.

٣- نماذج شخصية أطراف التفاوض:

■ حيث يشكل العنصر الإنساني والطبيعة الإنسانية عاملاً مهماً ورئيسياً في المفاوضات. كما أن اختلاف الشخصيات والاتجاهات والقيم والمعتقدات كلها عوامل ذات دور مؤثر في عملية التفاوض، فما يعتبره المفاوض عرضاً جيداً ومقبولاً قد يعتبره الطرف الآخر غير ذلك.

٤- الوقت المتوافر في التفاوض:

■ حيث نجد أن منهج الجهد المشترك لحل المشكلات يتطلب وقتاً طويلاً لحل المشكلات بطريقة بناءة وهادفة، وذلك بعكس منهج المساومة الذي يتطلب وقتاً قصيراً وغالباً ما يستغل المساومون الوقت القصير لإجبار الآخرين على التوصل إلى اتفاق، كقولهم مثلاً إذا لم تقبلوا شروطنا حتى يوم الخميس فسنضطر إلى مخاطبة شركة كذا وهي ترغب جداً في العمل معنا.

٥- ميزان القوة

▪ حيث أنه إذا امتلك أحد الطرفين قوة فعلية أو توقع ان تكون له قوة أكبر من الطرف الآخر في المفاوضات، فإن هذا الطرف ستكون لديه رغبة في استخدام منهج المساومة. حيث سيكون من السهل استخدام قوته في التفاوض للمساومة على ما يريد بدلاً من الاهتمام بالتعاون مع الطرف الآخر، أما في منهج الجهد المشترك فإن الطرفين يتمتعان بقوة متساوية فكلاهما يشعر أنه بنفس قوة الطرف الآخر.

≡ **ملحوظة** الشكل ص ١٢١ يوضح أثر هذه العوامل المختلفة في تبني كل من منهج المساومة والجهد المشترك لحل المشكلات .

المنهج المناسب		العامل
الجهد المشترك لحل المشكلات	المساومة	الذي يحدد المنهج الذي يتبعه المفاوض
ذات أبعاد متعددة	ذات بعد واحد	طبيعة القضايا المتنازع عليها
مبلغ قليل قابل للزيادة	مبلغ ثابت	العلاقة بين أطراف التفاوض
اعتمادية	مستقلة	نماذج شخصية أطراف التفاوض
معطون/أخذون	أخذون	الوقت المتاح
طويل	قصير	ميزان القوة
متوازن	في جهة واحدة	

ثانيًا: منهج المساومة

إن منهج المساومة أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. ويستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد، ويتمثل الهدف من هذا المنهج في الحصول على حصة أكبر من الكسب مما سيحصل عليه الطرف الآخر. وهناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة، ويتحدد استخدامها بالموقف والقواعد الأخلاقية لدى المفاوض. فاستبعاد بعض القضايا بوصفها غير قابلة للتفاوض والتركيز على بعضها الآخر يعتبر سلوكًا أخلاقيًا مقبولًا في المفاوضات. أما المحاولة المعتمدة لتزويد الآخرين بمعلومات كاذبة بهدف تضليلهم فإنها لا تعتبر سلوكًا أخلاقيًا، وإن أدت إلى تحقيق بعض المكاسب في منهج المساومة.

ثالثًا: منهج الجهد المشترك لحل المشكلات

حيث أن الهدف الأساسي من اتباع هذا المنهج هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة وتكون النتيجة ربح/ربح للطرفين. ويعتبر هذا المنهج أكثر ملاءمة ونفعًا من المساومة إذا ما كانت القضية المتنازع عليها ذات أبعاد متعددة، وذات نتائج بعيدة المدى على العلاقة بين أطراف التفاوض، كما أن استخدام هذا المنهج يتطلب مهارة عالية في التفاوض وخاصة في الحالات التي يمكن أن ينهار فيها الموقف وينقلب إلى موقف مساومة. ولاشك أن تبني هذا المنهج يتطلب المزيد من الثقة بين الطرفين ويتطلب الاستماع لكافة الآراء وتوفير جو ومناخ مشجع على التعاون من أجل الحصول على اتفاق مرضي للطرفين وتقوية أواصر الصلة بينهما مستقبلاً.

رابعًا: المفاوضون والأرضية المشتركة

قال سيناتور أمريكي يومًا ما لرفيقه، لا تتجادلوا مع الناخبين حتى لو كانوا مخطئين، لأن ذلك سيؤدي إلى فقدان تأييدهم لي، حاولوا أن تتعاملوا بعكس ما تعلمتموه في الجامعة حيث كنتم تركزون على نقاط الخلاف حتى لو كانت فقط ١%، أما هنا فتعاملوا بالعكس فإذا كنت تختلف مع أحد الناخبين بنسبة ٩٩% فقل له أنا أتفق معك تمامًا، ثم ركز على ما تتفقان عليه ولو كان ١%.

حيث يؤكد المفاوضون المهرة على المصالح المشتركة بينهما بعدة طرق منها :

- ١- بأساليب مباشرة وصریحة ومكشوفة كالقول (إننا يجب ألا ننسى ما اتفقنا عليه).
 - ٢- بأساليب غير مباشرة كالقول (لقد وافق كل منا على ضرورة تحسين نوعية هذا المنتج).
 - ٣- باستذكار النجاحات المتبادلة بينهما كالقول (ان ما توصلنا اليه في المفاوضات السابقة كان جيداً).
- كما أن استعمال اللغة والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الأرضية المشتركة بين الطرفين.

خامساً: المفاوضون ومواجهة الاختلاف

- يتجه المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة بينهم نحو تقليص الاختلافات الصغرى قبل معالجة الاختلافات الكبرى. كما أن المفاوضون المهرة يعتمدون تركيز انتباههم مبكراً على القضايا ذات الاهتمام المشترك، أما المفاوضون قليلي الخبرة فيركزون على النقاط الخلافية ويواجهون صعوبة في حلها أو التحول عنها.
- ويلاحظ أنه حتى لو تم تجاهل هؤلاء قليلي الخبرة لهذه الخلافات في الوقت الراهن بهدف الوصول إلى حل للمشكلة، فإنها لن تختفي بل ستظهر في وقت ما وتشكل عقبة في المفاوضات.

سادساً: تغيير سلوك الطرف الآخر في المفاوضات

يستطيع المفاوض تغيير سلوك الطرف الآخر في المفاوضات. فنجد المفاوضون المهرة يركزون على المكافأة والتشجيع أكثر من تركيزهم على العقوبة (التفاوض بأسلوب عنيف) بمعنى أنهم يستخدمون الكلمات التي تشجع على الحوار الهادئ البناء وجذب الطرف الآخر لذلك، وكذلك مساعدة الطرف الآخر في حل إحدى مشكلاته كأن تقول (عندما واجهتنا هذه المشكلة العام الماضي وجدنا من المفيد حلها كالتالي...)، ولا يلجأ المفاوضون المهرة إلى أسلوب العقوبة (الأسلوب العنيف في التفاوض) إلا فقط عندما لا تجدي المكافأة أو عندما تفقد تأثيرها.

الدافعية والتفاوض

أولاً: نظرية ماسلو

- تعد نظرية ماسلو من أولى النظريات الخاصة بدوافع العمل، وطبقاً للنظرية فإن لكل شخص مجموعة من الحاجات تتطلب الإشباع، وأن هذه الحاجات هي التي توجه سلوك الفرد نحو هدف معين وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجته.
- وطبقاً لذلك فإن الفرد سيشبع الحاجة الأكثر إلحاحاً وأهمية بالنسبة له ثم الحاجة التي تليها في الأهمية وهكذا...

ووفقاً لنظرية ماسلو في الحاجات: تنقسم الحاجات إلى خمسة مجموعات وهي:

- ١- الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة وتشمل المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة...، وهي أهم الحاجات بالنسبة للإنسان.
- ٢- حاجات الأمان والسلامة: وهي المتعلقة برغبة الفرد في الحماية ضد الأخطار المختلفة مثل الحريق والحوادث والتهديد والرغبة في حياة آمنة ومستقرة.
- ٣- الحاجات الاجتماعية: حيث أنه عندما يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمان سيبحث عن الحاجات الاجتماعية المتعلقة برغبته في أن يشعر بالانتماء للآخرين وبقبول الآخرين له.

٤- حاجات المركز والمكانة: وهذا النوع من الحاجات له شقان

- أ- يتعلق بالاعتداد بالنفس ويشمل الثقة بالنفس واحترامها والاستقلال والحرية.
- ب- يتعلق باعتراف الآخرين للفرد واحترامهم وتقديرهم له.

٥- حاجات تحقيق الذات: وتتمثل في رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره ومبدعاً وخلاقاً في حياته.

علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية:

- ١) لكي تظهر علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية من خلال حاجات تحقيق الذات لا بد للمفاوض من أن يشبع الحاجات الأخرى في المستويات الأدنى. وبالتالي يضمن إشباع حاجات البقاء (المكان والتجهيزات المناسبة وغيرها)، وأن يشبع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد ووجود حرية في المفاوضات وإيجاد جو ودي اجتماعي مع أطراف العملية التفاوضية.
- ٢) هناك كثير من الأشخاص الذين يعتقدون أن إشباع حاجات المركز والمكانة وتحقيق الذات يتم من خلال الحصول على أكبر حصة في المفاوضات، وذلك يكون من خلال كسب الاحترام، ويعني ذلك أن يحوز على:

- ✓ احترام زملائه (بأن يكون هناك أهداف واضحة للمفاوضات).
- ✓ احترام الطرف الآخر (احترام الآخرين لميوله واتجاهاته وسلوكه التفاوضي).
- ✓ احترامه لنفسه (وذلك بنجاحه في السعي إلى إيجاد حل للمشكلة والحصول على مكاسب).

ثانياً: نظرية الحاجات المكتسبة

تنقسم هذه النظرية إلى ثلاث أنواع:

١- الحاجة إلى الإنجاز:

حيث يظهر المفاوضون المحترفون اندفاعاً قوياً للإنجاز وإبرام اتفاقات ذات أثر فعال، ويهتمون بالنتائج ويميلون إلى تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. أما المفاوضون الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل حماسة في التوصل إلى اتفاق وأقل اهتماماً بالنتائج.

٢- الحاجة إلى الانتماء إلى الآخرين:

إذا كانت حاجة المفاوض إلى الانتماء قوية فإنه يفضل العلاقات قصيرة المدى على الطويلة، وهذا النمط من المفاوضين وبحكم حاجاته القوية إلى الانتماء إلى الآخرين - يواجه صعوبات في إدارة النقاش في أثناء المفاوضات، وبسبب ميولهم إلى وسائل تهدئة الأوضاع في أثناء إجراء المفاوضات فإن المفاوض الخصم يقوم بتصعيد طلباته ويرغب في الحصول على مزيد من التنازلات منهم .

٣- الحاجة إلى القوة:

حيث أن المفاوضين الذين لديهم حاجة ورغبة قوية في السلطة، يميلون دائماً إلى ممارسة التأثير، ويستخدمون علاقات النفوذ، ويحاولون إقناع الآخرين بما يريدون أن يفعلونه.