

ملتقى طلاب وطالبات جامعة الملك فيصل وجامعة الدمام
جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل - التعليم عن بعد
إدارة أعمال - مستوى خامس

مقرر

إدارة التفاوض وحل النزاعات

د. أحمد الباز

تلخيص/
فواز الصاعدي
Huda Hasan

www.ckfu.org

مفهوم المفاوضات

(نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة، وإنما نحصل على ما نتفاوض بشأنه)

- ≡ تتضمن كلمة مفاوضات باللغة العربية جانبي الأخذ و العطاء.
- ≡ وتعني باللغة الانجليزية العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما.
- ≡ في المصطلح لها تعريفات كثيرة منها:-
- ≡ تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينهما.
- ≡ عملية يحاول أطراف النزاع من خلالها حل النزاع والتواصل إلى اتفاق.
- ≡ عملية تقوم على اشتراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة بهدف النهوض بالمصالح المشتركة و تضييق شقة الخلاف بغية التوصل إلى اتفاق يحظى على الأقل بالحد الأدنى من القبول لدى الأطراف المعنية.
- ≡ حوار ومناقشة بين طرفين حول موضع محدد للوصول إلى اتفاق.
- ≡ مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول إلى اتفاق.
- ≡ محادثات بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين أو مشكلة قائمة بقصد التوصل إلى اتفاق.
- ≡ مناقشات وحوار من أجل تسوية مشروع معين أو التوصل إلى اتفاق.
- ≡ حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف التوصل إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المتفاوضة ويضمن لها الحد الأدنى المعقول من المكاسب.
- ≡ عملية تجري بين متفاوضين أو أكثر وتأخذ شكلاً رسمياً بهدف التوصل إلى اتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع.

التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع:

قد يخلط البعض بين التفاوض ومصطلحات أخرى كالإقناع والتسوية، والتنازل والمساومة والتحكيم.

- ≡ عملية الإقناع: هي فرض أحد الأطراف إرادته على الآخر بما يضمن التغلب على اعتراضاته أو استمالاته كي يسلم بالشرط والتي يفرضها عليه الطرف الآخر ولذلك فهي جزء من عملية التفاوض وليست بديلاً عنها.
- ≡ التسوية: هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها.
- ≡ التنازل: وهو الإذعان لمطالب الطرف القوي بين أطراف متحاربة انتصر فيها طرف على آخر عسكرياً فيستسلم الطرف المهزوم دون قيد أو شرط لاعتقاده أنه لا أمل له في التغلب على الطرف المنتصر حالياً على الأقل.
- والتنازل محصلة أو نتيجة لجهد تفاوضي تتم ممارسته على الطرف المتنازل أو الطرف المانح للحق المتنازل عنه ومن ثم يتم تحديد حجم و طبيعة و مقدار هذا الحق بناء على القدرة و الجهد التفاوضي للطرفين أي للمتنازل عن الحق والطرف المتنازل له.

≡ المساومة: هي تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما وقد تتم المساومة بخصوص الأسعار أو شروط التسليم أو التأمين أو غيرها، وتعد المساومة أسلوبًا من أساليب تخفيض الثمن و تقوم على المحادثة بين البائع والمشتري حول المقابل الذي يتعين على المشتري دفعه لقاء الحصول على سلعة أو خدمة يريد الحصول عليها، ومن ثم؛ فإن التفاوض عملية أكثر شمولًا من المساومة بحيث يمكن اعتبار الأخيرة جزءًا من التفاوض وتكتيكيًا من تكتياته.

التفاوض والتحكيم

≡ يختلف التفاوض عن التحكم في أن التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين أطراف التفاوض ولا يتضمن التحكيم ذلك، وإن كان يتضمن دخول طرف آخر في النزاع بين أطراف التفاوض على عكس التفاوض الذي يفترض المواجهة بين أطراف التفاوض.

≡ التحكيم أحد الأشكال القانونية لفض النزاع وخصوصًا في المعاملات التجارية بين الشركات والمؤسسات والتجار، وهو وسيلة شائعة الاستخدام نظرًا لما يتيحه من السرعة والاقتصاد في التكاليف للوصول إلى حكم تقبله الأطراف المتنازعة وقد يستخدم التحكيم كتكتيك تفاوضي عند الوصول إلى نقطة اختلاف وإصرار كل طرف على رأيه عندها يتم اللجوء إلى طرف ثالث يرتضي الطرفان حكمه بشأن هذه النقطة وحتى لا يتم تفويض العملية التفاوضية بين الطرفين المتفاوضين.

≡ ويلاحظ مما سبق أن للتفاوض تعريفات عديدة وهو كغيره من العلوم الاجتماعية تتعدد وجهات النظر فيه بتعدد واختلاف خبرات و خلفيات المعرفين له ومجالات تركيزهم إذ ينظر عدد من الفقهاء إلى التفاوض من منظور خطوات العملية التفاوضية وينظر عدد آخر إليه من منظور الأهداف أو الوسائل أو الوظيفة.

ويمكننا تعريف التفاوض بأنه: عملية إرادية اختيارية تقوم على الحوار أو المناقشة أو تبادل المقترحات، وقد يتم من خلال المواجهة المباشرة أو غير المباشرة، وقد يكون بالكلمة أو بالإشارة أو بكتيبيهما معًا، ويجري عادةً بين طرفين (أو أكثر) يتمتعان بالأهلية القانونية ويرتبطان معًا بحاجات أو مصالح مشتركة يشوبها شيء من التوتر والقلق بهدف التوصل إلى اتفاق شفوي أو مكتوب، تتم فيه تسوية الخلافات و النزاعات أو تنمية العلاقات وتقوية أواصر التعاون وتحقيق المصالح المشتركة، التي ليست بالضرورة متساوية ولكنها تؤدي بجميع الأطراف إلى الرضا و القبول بما يتم التوصل إليه.

خصائص المفاوضات

عملية تتكون من عدة مراحل. عملية تبادلية. علاقة اختيارية إرادية. عملية تحيط بها القيود والمحفزات. وجود قضية.	يستخدم التفاوض في مجالات عدة. وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف. التفاوض أنواع متعددة. تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد.
---	---

١- المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي:

- أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدتها: أي التعرف على جميع العناصر والعوامل المؤثرة في القضية التفاوضية أو الموضوع محور التفاوض واستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى نقطة التقاء المصالح لتكون بمنزلة الأرضية المشتركة لبدء العملية التفاوضية.
■ و عادة تساعد المفاوضات أو المباحثات أو اللقاءات التمهيدية في التعرف على نوايا الأطراف المتنازعة وفي تغيير اتجاهات وآراء أطراف التفاوض.
- ب- تهيئة المناخ التفاوضي أو توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية.
- ج- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض لاقتناعهم بأن التفاوض هو الطريق الوحيد والممكن -أو الأفضل- لحل النزاع.
- د- بدء عمليات التفاوض وتعني هذه المرحلة بتحديد الأطراف التفاوضية و اختيار الاستراتيجيات و التكتيكات المناسبة و إجراء المفاوضات.
- هـ- التوصل إلى اتفاق وقد يأخذ ذلك شكل اتفاق مكتوب توقع عليه أطراف التفاوض وقد يكون غير مكتوب.
- و- تقويم و متابعة نتائج عملية التفاوض وتستخدم في هذه المرحلة عادة بعض المعايير للتأكد من تحقيق الأهداف التفاوضية.

٢- المفاوضات عملية تبادلية على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف

التفاوض: حيث تقوم المفاوضات على الأخذ والعطاء بين المفاوض والخصم ويحاولان من خلال ذلك التوصل إلى نتيجة مقبولة أو مرضية لتسوية القضية المتنازع عليها فيأمل المفاوض أن يتحرك الطرف المقابل من موقفه باتجاه موقف الطرف الآخر والعكس صحيح وقد يتضمن هذا التحرك تقديم تنازلات وقد يتضمن تعديلاً أو تغييراً في أهدافه.

ووفقاً لمنهج ربح/ربح - وهو أحد مناهج التفاوض (سيأتي الحديث عنه لاحقاً) يتم تركيز الاهتمام على القضية موضوع التفاوض وقد تكون القضية كمية مثل مقدار الخدمة المراد تقديمها أو عدد العناصر أو السعر أو التكلفة، وقد تكون كيفية لها صلة بوضع الشركة أو بممارساتها الصناعية، والشيء الذي ينبغي التركيز عليه في مفاوضات ربح/ربح هو شخصيات الأطراف المتفاوضة.

ولو افترضنا أن لدى أحد المفاوضين قضيتين للتفاوض: تتعلق الأولى بتسوية مطالبة قيمتها مليون دينار لأحد المقولين وتتعلق الأخرى بتسوية مطالبة ذات قيمة أقل و ذات تأثير أقل على نتائج الشركة فإن المفاوض ولا شك سيبذل جهداً ووقتاً أكبر لتسوية القضية الأولى مما يبذله من جهد ووقت للقضية الأخرى الأمر الذي يدفع إلى القول أن المفاوض الماهر يجب أن يفاوض بما يتناسب و مستوى القضية ويعرف المستوى بأهمية القضية فالمسائل الكبرى تتطلب مزيداً من الجهد والوقت إذ يجب ألا تعامل كل مسألة كالأخرى.

٣- المفاوضات علاقة اختيارية إرادية: موقف التفاوض لا ينشأ ما لم تدخله أطراف التفاوض برغبتها و دون إرغام بل عن اقتناع بأن التفاوض سيؤدي إلى كسب لكل منهما و يجري النشاط التفاوضي على مراحل إذ يقدم أحد الأطراف مطالبه ومقترحاته يلي ذلك دراسة الطرف الآخر لهذه المقترحات ومن ثم قبولها أو رفضها أو تقديم مقترحات بديلة أو مضادة.

٤- المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات وتحتل الاحتكاك ويكتنفها الإزعاج لأطراف التفاوض:

تعني كلمة مفاوضات عدم الراحة فأطراف التفاوض يكونون في حالة من عدم الراحة إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق.

■ وهناك قيود تعمل على إعاقة التقدم نحو الحل ويتم التعبير عنها عموماً من خلال أسئلة مثل: ما الذي سأكسبه أو سأخسره؟ وهل الطرف الآخر موضع ثقة؟ وما تأثير هذا الاتفاق؟ ولكن الرغبة في التعاون مع الآخرين والرغبة في التأثير في الآخرين و التفاوض المحيط بالقضية كلها تعمل على التقدم نحو الحل.

٥- أساس المفاوضات وجود قضية أو مشكلة مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التفاوض

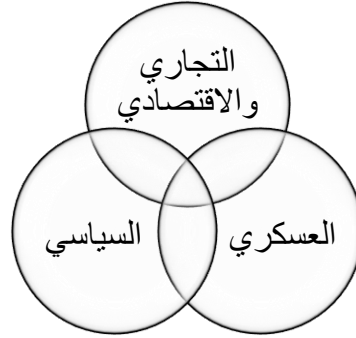
و التفاعل و الاقتناع إلى إيجاد حل لها أو التوصل إلى اتفاق معين تلتزم به الأطراف المتفاوضة:

■ حيث أن التفاوض أيًا كان نوعه لا بد من أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وقد تكون القضية شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي والاستراتيجيات و التكتيكات التفاوضية.

■ ويتمحور الهدف التفاوضي في الغالب حول القيام بعمل محدد تتفق عليه الأطراف لتفاوضية أو الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض أو تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً.

- وعلى المفاوض أن يستبعد من جدول أعماله القضايا التي يمكن التعامل معها بأساليب أخرى غير أسلوب التفاوض وذلك بتحليل جميع القضايا على أساس نتائجها المهمة كذلك يجب أن يجزئ القضية المتنازع عليها إلى قضايا أو بنود صغيرة ويوزع الوقت التفاوضي على هذه البنود بما يتناسب مع أهميتها و يقوم بحذف ما هو غير قابل للتفاوض أو ما ليس له صلة بأهداف القضية التفاوضية الرئيسية.

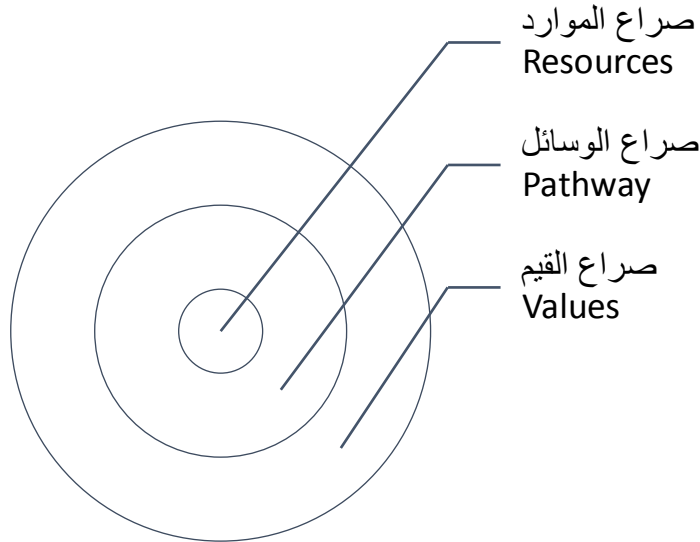
مجالات التفاوض



- أ- المجال التجاري والاقتصادي: إذ يستخدم التفاوض في نشاط الشراء والبيع والتصدير والاستيراد والترويج والتوزيع والنقل والتمويل والعلاقات العمالية.
- ب- المجال العسكري: يأتي التفاوض في المجالات العسكرية لالتقاط الأنفاس وإشاعة حالة الاسترخاء العسكري أو لتفادي النتائج التدميرية للحرب.
- ≡ السرية وعدم الإعلان عما دار في جلسات التفاوض أو النتائج التي تم التوصل إليها.
- ≡ الترابط: إذ من الصعب التفاوض في المجالات العسكرية دون الدخول في مجالات أخرى كالمجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ≡ امتداد المفاوضات العسكرية لتطال عمليات التعويضات العسكرية وتبادل الأسرى وغيرها من المسائل ذات العلاقة.
- ج- المجال السياسي: ويعتبر هذا المجال من أهم المجالات التي يستخدم فيها التفاوض و مثال ذلك المفاوضات بين السلطة الحاكمة و الأجهزة التنفيذية لتنفيذ سياسة الحكومة وتبني برامجها وأهدافها ومنها أيضاً المفاوضات بين الوزراء أنفسهم بهدف تنسيق الأعمال وكذا المفاوضات بين الدول لحل النزاعات.

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 الأخرى وإلا تعرضت الأطراف لخطر التورط في مفاوضات مطولة لمسائل ليست جوهرية أو مسائل يصعب تعريفها.

مثال ذلك إذا ما اشتمل عرض أحد المفاوضين 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 المفاوض 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 المفاوض 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 إجهاد 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، فأجابت 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 وتمثل 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 ونمّثل 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 (ظرف القوة) لا تعني أن القضية قد سويت فقد دلت التجارب على أن الطرف المكره 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 طريقة 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 لسبعة 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 معلقاً 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.
- ≡ اقتصار 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 تقادي الانهيار الكامل مهماً ولا يتم من طرف بعينه فإن استخدام الطرف

الثالث مفيد إلا أن ذلك يجب أن يكون الخطوة الأخيرة فنجاح الوسطاء 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 إمكانات 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 ومثل 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.

يختلف الأفراد فيما بينهم باختلاف العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والحضارية، مما يؤثر على نمط شخصية المفاوض وسماتها، وبالتالي على السلوك الذي ينتجه خلال جلسات التفاوض المختلفة.

التمييز بين السمة والنمط:

≡ تعبر كلمة سمة عن مفاهيم استعدادية لدى الفرد، وتبني هذه المفاهيم يعبر عن اتجاهه أو نزعاته للفعل وطريقة الاستجابة لمؤثر معين، فهي صفة للشخص ذاته، وتشير إلى خصائص نفسية تحدد كيفية سلوكه الشخصي ويمكن التعرف عليها من خلال الحركات أو الأفعال والتعبيرات اللفظية.

≡ وتعبر كلمة النمط عن الصفات العامة التي يتصف بها مجموعة من البشر وبناءً على ذلك يتجه النمط إلى مجموعة معينة من البشر يتخذ سلوكهم نمطاً معيناً، في حين تتجه السمة إلى فرد أو إلى شخص بعينه.

≡ والشخصية هي كل العناصر والصفات المتداخلة مع بعضها البعض، كما أن شخصية الفرد تعكس اهتمامات الفرد ورغباته وكذلك قيمه، كما أن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والأفراد تظهر جوانب شخصيته.

≡ وتركز نظرية السمات على تحديد صفات معينة للشخص يمكن قياسها للتعرف على نوعية شخصيته، فقد يتصف الفرد بأنه ذو شخصية اجتماعية أو قلقة، أو اندفاعية... الخ، ووفقاً لهذه النظرية تتكون الشخصية من مجموعة من السمات، ويختلف الفرد في شخصيته عن الآخر بقدر اختلافه في كل سمة من هذه السمات.

≡ يختلف الباحثون في تقسيمهم لسمات شخصية المفاوض فبعضهم يصفها وفقاً للدافع، وبعضهم وفقاً للقدرات التي تشير إلى المهارات العامة والخاصة للمفاوض، وبعضهم وفقاً للحالة المزاجية للفرد كميوله نحو التفاؤل أو الاكتئاب أو النشاط... الخ.

نماذج الشخصية

النماذج الشخصية وفقاً لدافع الأخذ والعطاء:

- 1- النموذج المعطي: لدى هذا النموذج ميل كبير للعطاء والتعاون مع الآخرين ويميل إلى مساعدة الناس، ويرى العار في مساعدة الناس له، لأن مساعدة الناس دليل التفوق والعلو، ولكن تلقي المساعدات دليل التبعية، ويميل هذا النموذج إلى العمل في المهن والخدمات الدينية والاجتماعية والخيرية.
- 2- النموذج الأخذ: ميل الشخصية إلى الأخذ أكثر من العطاء، وهو متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية، وخاصة في المدى القصير، ويستغل النموذج المعطي بسهولة.
- 3- النموذج المعطي الأخذ: شخصيته راغبة في العطاء والأخذ ولديه استعداد للتعاون مع الآخرين.

نماذج الشخصية وفقاً لمدى التساهل والتشدد:

- 1- النموذج المتساهل: يميل عادةً إلى تجنب النزاع الشخصي، يقدم تنازلات عن طيب خاطر ليتوصل مع الطرف الآخر إلى اتفاق، فهو يسعى إلى حل ودي لمشكلاته ولكنه كثيراً ما يجد نفسه قد تم استغلاله فيشعر بخيبة الأمل.
- 2- النموذج المتشدد: يرى أن التفاوض صراع إرادات فيأخذ موقفاً متطرفاً، فهو يريد الربح، ولكنه يواجه أحياناً باستجابة صلبة تنهكه وتستنزف موارده وتضر بعلاقاته مع الطرف الآخر.

٣- النموذج المبدئي: يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض، ويتميز بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية والتساهل مع أطراف التفاوض.

نماذج الشخصية وفقاً لدافع الإنجاز:

١- النموذج الطموح: هذا النموذج عادةً:

- ≡ يمتلك رغبة كبيرة في الإنجاز ولديه طموح واضح وميل للسيطرة.
- ≡ يضع لنفسه أهدافاً واضحة وينظر إلى مهمته بوصفها كل شيء بالنسبة له.
- ≡ لا يضيع وقتاً للاسترخاء ولا يسعى للتمتع بالإجازات.
- ≡ لا يضيع وقته ويلتزم بالمواعيد المحددة.
- ≡ لا يتقبل الفشل بسهولة وإذا ما اضطر للانتظار فهو صبور.

٢- النموذج الهادئ: وهذا النموذج عادةً:

- ≡ ليس من السهل إثارته ولا يميل إلى السيطرة.
- ≡ لا يضع لنفسه أهدافاً مغالى فيها.
- ≡ يراجع إنجازاته السابقة ويقدر خبرات الآخرين.
- ≡ يوازن بين واجبات وظيفته ومسؤولياتها وبين راحته والترفيه عن نفسه.

٣- النموذج الواعي: وهذا النموذج عادةً:

- ≡ يسعى إلى الوصول لاتفاق ويمكن الاعتماد عليه.
- ≡ يعطي أهمية كبيرة للتفاصيل، ويتمسك بالسلطة والتقاليد.
- ≡ يحترم رئيسه ويتوقع ممن يرأسهم مثل ذلك.
- ≡ يتبع روتيناً معيناً.

٤- النموذج غير الواثق بنفسه: وهذا النموذج عادةً:

- ≡ غير موجه ويجد صعوبة في الدفاع عن حقوقه.
- ≡ هدفه أن يجعل الآخرين مسرورين منه، ومشغول بأشباع حاجاتهم.
- ≡ يتجنب الإفصاح عن رغباته.

٥- النموذج الحيوي: وهذا النموذج عادةً:

- ≡ يسعى إلى حياة متنوعة وممتعة.
- ≡ لديه رغبة في تحمل المخاطر والقيام بالأعمال التي تتصف بالتحدي.
- ≡ يتمتع بعلاقات قوية مع الآخرين.

٦- النموذج القلق: وهذا النموذج عادةً:

- ≡ يجد صعوبة في الاسترخاء، ويعجز عن التفكير المنظم بسبب قلقه الزائد.
- ≡ يركز على المستقبل لخوفه منه.
- ≡ لا يثق بنفسه ولديه ميل للشك في الآخرين.

أنماط الشخصية وفقاً للوظائف السيكلوجية:

يستقبل الإنسان المعلومات من العالم المحيط به من خلال الحواس والتخيلات المختلفة، فعند مواجهة الموقف باستخدام الحواس يحاول أن يكون واقعياً، ومحايلاً ودقيقاً قدر الإمكان، وهنا يتم التركيز على الحقائق المختلفة، وعندما يستخدم المرء الخيال لملاحظة ما يجري فإنه يستهدف الوصول إلى ما وراء الحقائق. وفقاً لذلك فإن للشخص عدة طرق لمعالجة الأمور:

≡ معالجة الأمور بطريقة تتسم بالمنطقية والحيادية والموضوعية، وبأسلوب تحليلي منظم، كما قد تتم معالجة الأمور من منظور قيمي، أي من خلال القيم التي يؤمن بها الفرد لتحديد ما هو جيد وما هو رديء، وما هو صحيح وما هو خطأ.

استناداً لما سبق، يوجد أربعة أنماط تفاوضية:

١- النمط الواقعي: يتصف بالهدوء والصبر والواقعية والدقة والتركيز الحاضر، على إقامة الدليل، وهذا النمط يعتمد على تجاربه الماضية ويتصف بعدم الخيال، كما أنه يرى الصورة الكلية للموضوع.

≡ والتفاوض مع شخص ذو نمط واقعي يفرض عليك أن تكون دقيقاً في عرض المعلومات، وأن تستخدم صيغة الفعل الماضي في حديثك، كقول ما ثبتت صلاحيته، كما يفترض عليك أن تكون استنتاجياً، وأن تكون على دراية بالمعلومات المرتبطة بالموضوع.

٢- النمط الابتكاري: يتصف الأفراد في هذا النمط بقدر كبير من التخيل، وقدرة على الانتقال من موضوع إلى آخر بسرعة، كما أنه ليس دقيقاً في عرض المعلومات وتنقصه بالواقعية.

≡ والتفاوض مع شخص ذو نمط ابتكاري يفرض عليك أن تركز على المواقف بصورة كلية، وعلى المستقبل والفرص المتاحة، وأن تكون سريعاً في ردود أفعالك بحيث تنتقل بسرعة من فكرة إلى أخرى.

٣- النمط المقوم: يتصف هذا النمط بإصدار الأحكام وتقويم الحقائق استناداً إلى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمن بها، وعادة يحاول استمالة مشاعر الآخرين، ويقدم عروض مغرية بهدف الامتثال لآرائه. ويحاول التوصل إلى الحلول الوسطى، ويقبل بعض الأفكار الجديدة دون التحقق من صحتها، وتنقصه القدرة التحليلية المنطقية والنظرة الشمولية.

≡ إن التفاوض مع شخص ذو نمط مقوم يفرض عليك أن تخاطب المشاعر، وأن تعمل على بناء علاقات وثيقة معه في بداية التفاوض مباشرة، وأن تبدي اهتمامك بما يقوله، وأن تحاول التعرف على القيم التي يؤمن بها.

٤- النمط التحليلي: يتصف هذا النمط باستخدام المنطق وعلاقات السببية بدرجة عالية، وهو في العادة غير عاطفي، ويتمتع بقدرة على المواجهة، ويواجه مشكلة في علاقته مع الآخرين.

≡ إن التفاوض مع شخص ذي نمط تحليلي، يفرض عليك أن تكون صبوراً وأن تستخدم المنطق في نقاشك، وأن تبحث عن الأسباب والنتائج، وأن تحلل العلاقة بين العناصر المختلفة للموقف أو المشكلة المعروضة، وأن تعمل على تحليل البدائل المتاحة.

تابع/ نماذج الشخصية

نماذج الشخصية وفقاً للافتراضات نحو الذات ونحو الآخرين:

- ١- نموذج أنا بخير وأنت بخير: يشعر الشخص الذي يتبنى هذا النموذج بالثقة في نفسه، ويدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم، كما يعتقد بأنه كالأخرين، ولديه مشاعر إيجابية تجاه ذاته وتجاه الآخرين.
- ٢- نموذج أنا بخير وأنت لست بخير: من يتبنى هذا الافتراض يشعر بأنه بخير والآخرين ليسوا بخير، فهو يعاني من اضطراب في الشخصية إذ تولدت في نفسه منذ الصغر أحاسيس الاضطهاد وعدم الثقة، فهو يشك في الناس لأنه يعتقد أنهم ضده وهو مغرور، ويفترض سوء النية.
- ٣- نموذج أنا لست بخير وأنت بخير: يشعر الفرد الذي يتبنى هذا الافتراض بالاكتئاب، وبأنه ولد خاسراً في مجتمع الراحين في الحياة، يحس دائماً بالإنهماكية، والضالة، ويبدو بمثابة الظل للشخصيات السلطوية، ويفضل أن ينزوي بعيداً من الناس خوفاً منهم، ويشعر بالتردد والتوتر إذا اضطر للعمل.
- ٤- نموذج أنا لست بخير وأنت لست بخير: يتبنى هذا الافتراض الأفراد الذين يشعرون بانعدام قيمة الحياة، ومن ثم يفتقدون الاهتمام بها، وينعكس هذا الشعور على سلوكهم الذي يتميز بالقلق والاكتئاب والتخبط، ويعتقدون أنه ليس هنالك أناس راحون في الحياة، ويشعرون بأنهم يدورون في حلقة مفرغة، قد تنقذهم منها أحلام اليقظة.

نماذج الشخصيات وفقاً لمدى التركيز:

- ١- النمط المركز على أهدافه: يركز هذا النمط من سلوك الأفراد على أهدافه وحقوقه وموارده دون أخذ حقوق وأهداف الآخرين بعين الاعتبار، وقد يتخذ أحد الأسلوبين:
 - ≡ الأسلوب الحازم: الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين، والتمسك بما يؤمن به دون إنهاك أو إنكار لحقوق الآخرين.
 - ≡ الأسلوب العدواني: الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين مع إنكار حقوقهم والإقلال من شأنهم.

وفيما يلي تجري مقارنة بين الأسلوب الحازم والأسلوب العدواني:

أبعاد المقارنة	الأسلوب الحازم	الأسلوب العدواني
مجال التركيز	الأهداف دون إحباط الآخرين	الأهداف وإحباط الآخرين
النتائج	أنا أفوز وأنت تفوز وكلانا يتحمل المسؤولية	أنا أفوز وأنت تخسر وأنا دائماً على حق
آليات التعامل	<ul style="list-style-type: none"> - الشرح وتوضيح الأهداف، والتوقعات وتبادل الآراء والأفكار. - إنكفاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه يستطيع الاعتراض. - إنكفاء الشعور لدى الطرف الآخر بالدونية والذل والخوف والدفاع عن نفسه. 	<ul style="list-style-type: none"> - السيطرة وتوجيه الاتهامات واحتقار الطرف الآخر. - إنكفاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه لن يستطيع الاعتراض. - إنكفاء الشعور لدى الطرف الآخر بالدونية والذل والخوف والدفاع عن نفسه.

٢- النموذج المركز على أهداف الآخرين وحقوقهم: ويركز هذا النمط من الأفراد على الآخرين، وماذا يريدون وما هي طرق التعامل مع طلباتهم وأفكارهم ومواردهم. ويتخذ أسلوبين الإيجابي والسلبي:

≡ فالأسلوب الإيجابي: يقوم على البحث عن احتياجات وأهداف وموارد الآخرين والتعامل معها، وإبداء الاهتمام دون إنكار لحقوقهم ومواردهم واحتياجاتهم وأهدافهم.

≡ أما الأسلوب السلبي: يقوم على إنكار حقوقه وموارده واحتياجاته وأهدافه وعجزه عن الدفاع عن نفسه، مستخدماً في ذلك المجاملة والاعتذار وتأنيب النفس وتحقير الذات وإلقاء اللوم عليها.

وفيما يلي تجري مقارنة بين الأسلوب الإيجابي والسلبي

أبعاد المقارنة	الأسلوب الإيجابي	الأسلوب السلبي
مجال التركيز (التأثير)	التأثير على الذات مع الاستماع والفهم وإظهار الاحترام بغرض الوصول إلى الصواب	التأثير على ذات الآخرين وعلى رضاهم، مع إنكار لاحتياجاتهم الشخصية واهتماماتهم ومواردهم.
النتائج	أنا أفوز وأنت تفوز وكلانا يتحمل المسؤولية	أنا أخسر وأنت تفوز، وذلك باعتماد مدخل المتساهل
الآليات	- التجاوب والاستماع والفهم والمشاركة والرغبة في التغيير. - إذكاء شعور الآخرين بالتقدير، وأن لديهم الفرصة للتأثير في النتائج.	- الاعتذار والشعور بالدونية و الانزواء وتحقير الذات. - إذكاء شعور الآخرين بالقلق والضيق وعدم القدرة على الاعتراض أو الاختلاف، خوفاً من التسبب في إيذاء الآخرين.

نماذج الشخصية وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس:

- ١- توجه منخفض نحو المهمة والناس: ولا يتوقع أن يصل أصحاب هذا التوجه إلى منزلة المفاوضين المهرة بسهولة.
- ٢- توجه متوسط نحو المهمة والناس: ويتسم أصحاب هذا التوجه بسعيهم المستمر إلى الحلول الوسطى.
- ٣- توجه عال نحو المهمة و الناس: ويتخذ هذا النمط أشكالاً سلوكية يمتدحها علماء النفس، ففيه انفتاح كبير وثقة عالية، وفيه قسط كبير من التروي، ويتميز باتخاذ قرارات خلاقة وإبداعية بعد أن يتم استكشاف آراء الطرف الآخر وأفكاره واتجاهاته.

بناءً على ذلك هنالك ثلاث أنماط من المفاوضين:

- المقاتل: وهو شديد التوجه نحو المهمة.
- المتعاون: يواجه المشكلات بحلول خلاقة وعقد صفقات بناءة.
- المسوي: ويسعى دائماً إلى الحل الوسط، بهدف تسوية القضايا والنزاعات.

ما هو انعكاس الأنماط الثلاث السابقة للتفاوض على طريقة عمل المفاوض؟

تقتضي الإجابة الإشارة إلى نقطتين:

الأولى: ليس من السهل أن يتحلل المرء من نمطه السلوكي، فهو يميل أساساً إلى اتباع طريقته في العمل، ولن يتكيف بسهولة مع النمط التفاوضي الآخر، وبالتالي فإن المهارة ضرورية لكي تجعل الطرف الآخر يعمل وفق طريقته، لا وفق طريقته، وهذه المهارة يمكن اكتسابها من خلال الخبرة والتغذية الراجعة من الزملاء في مواقف تفاوضية معينة.

الثانية: لا بد في مرحلة التخطيط للمفاوضات أن يؤخذ في عين الاعتبار النمط التفاوضي للطرف الآخر، فلو كان التفاوض وفق منهج (نحو التوصل إلى اتفاق) أو وفق منهج (نحو تحقيق المكاسب) لكان المفاوض يتوقع مواجهة مفاوضين مهرة. وأن عليه أن يعد دفاعاته التي يجب أن تشمل علي تكتيكات توفر مجالات واسعة للمناورة.

وثمة نظريات أخرى تميز بين نمطين من المفاوضين:

النمط الطبيعي: شخص قوي يحسن اغتنام الفرص وتحقيق الأرباح وهو شخصية مسيطرة وذو صفات بطولية، ويكون المفاوض من هذا النمط ملحاً وضاعطاً وجاهزاً بسرعة لاتخاذ القرارات والتوصل إلى اتفاق.

■ ويتمتع النمط الطبيعي بشخصية قوية، ولذا لا بد من وجود شخصية بنفس المستوى من القوة للتفاوض معه.

وإذا ما توافرت معلومات كافية مسبقاً لدى الطرف الآخر بأنه سيواجه مفاوضاً طبيعياً، فإنه لا بد أن يستعد بالتالي:

- اختيار رئيس فريق ذو شخصية مماثلة لشخصية المفاوض الطبيعي.
- تزويد الرئيس بقدر كبير من المعلومات، لأن الرئيس الطبيعي يعرف كثير من التفاصيل بما يفوق الرئيس الذي يعمل على تفويض سلطاته.
- التركيز على العمل الجماعي واليقظة المستمرة لأعضاء الفريق.
- قيام أحد أعضاء الفريق بدور تنمية إجراءات المفاوضات، بحيث يكون داعماً مؤازراً للرئيس، بهدف الرقابة على خطة المفاوضات.
- وجود فترات راحة.

نمط المفاوض البيروقراطي: فهو النمط السائد غالباً في المنظمات الكبرى، فطريقة عمله منظمه، يمارس كثيراً من الرقابة ويتمسك بأنظمة ومعايير المنظمة التي يعمل فيها، فمثلاً عند التفاوض على صفقة ما سيتذكر أهداف الرئيس البيروقراطي على مخصصات الميزانية، وإذا ما توقع المفاوض التفاوض مع هذا النمط من المفاوضين فلا بد أن يتبع منهج (نحو تحقيق المكاسب لنا) لا منهج (نحو التوصل إلى اتفاق).

سؤال: أي من الأنماط السابقة يكسب الجولة أو الجولات التفاوضية؟

تلك الأنماط تجني أنواعًا مختلفة من المكاسب (يعني يختلف الهدف في العملية التفاوضية باختلاف نوع المفاوض وشخصيته) فالمفاوض النرويحي مثلاً سيسعى إلى إيجاد كعكة (الحصول على مكسب) أكبر ما يمكن أن تكون، فإذا ما تفاوض نرويحيان فإن كلاً منهما سيحاول إيجاد كعكة (مكسب) ممكنة، وستكون النتيجة في مصلحة كلا الطرفين بحيث يمكن أن يقال أن كلاً منهما قد كسب، أما إذا تفاوض أمريكيان سيكون أحدهما هو الفائز، بالرغم من أنه سيتترك انطباع لدى الطرف الآخر بأنه لم يخسر، وإذا ما تقابل مفاوض ماهر مع مفاوض تنافسي ولكنه غير ماهر، فالتعاون سيسود في المفاوضات، أما إذا تقابل مفاوض تنافسي ماهر مع مفاوض متعاون ولكنه غير ماهر فسيسيطر المفاوض التنافسي الماهر في هذه الحالة.

اختلاف الثقافات

يجب على المفاوض تبني أسلوب تفاوضي يتناسب مع قوته الذاتية بما فيها قوة حضارته، ولا يسعى إلى تبني أسلوب حضارة مختلفة فيكون بذلك قد كشف نقاط ضعفه بدلاً من الكشف عن نقاط قوته.

مثال: خطاب رئيس الاتحاد السوفيتي في الأمم المتحدة عام ١٩٦٠م.

وكذلك العرب مثلاً يستخدمون اتصالات غير لفظية (كتشابك الأيدي وتعبيرات الوجه... إلخ) هذه الإيماءات تختلف عما يجري في دول أوروبا الغربية.

بعض أساليب التفاوض في العالم:

١- الأمريكيون: الشخصية الأمريكية شخصية منفتحة تعبر عن الإخلاص وهي شخصية واثقة وإيجابية،

وتندمج بسرعة في المفاوضات، وتبدأ التفاوض بحماس وتسعى إلى تحقيق مكاسب اقتصادية، ويحترم الأمريكي من كان أكثر مهارة منه في التفاوض، ويحترم من يتمسك بقواعد اللعبة، وهو ماهر في استخدام التكتيكات بهدف تحقيق المكاسب، وينصب اهتمامه على الصفقات الشاملة، ومن خصائص المفاوض الأمريكي النشاط والمرح والمهنية والاحترافية والقدرة على المساومة.

٢- الألماني: الألماني يهتم كثيراً بمرحلة الإعداد للمفاوضات، ويقوم خلال المفاوضات بتقديم عروض

واضحة ومعقولة ويطرحها بحزم، ويكره الحلول الوسطية ولا يتمتع بالمرونة.

٣- الفرنسيون: يتميز الفرنسيون بالحزم والإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة للمفاوضات،

ويفضلون التوصل إلى اتفاق بالخطوط العريضة، ثم إلى اتفاق من حيث المبدأ، ولديهم قدره عالية على الكسب.

٤- الإنجليز: ينظر إليهم على أنهم هواة وليسوا محترفين للتفاوض، كما أنهم لا يقيمون وزناً كبيراً

للتخطيط للمفاوضات وهم لطفاء ووديون واجتماعيون، ولديهم استعداد للتوصل إلى اتفاق، ولا يحبون الحديث عن الملكية الخاصة والسياسة.

٥- الأوروبيون الشماليون: يتمتع الأوروبيون الشماليون بالصراحة والمبادرة في مساعدة الطرف الآخر

بهدف الحصول على معلومات عن موقفه، وعادة ما يتوصل إلى حلول إبداعية، وينطبق ذلك على الفنلنديين والنرويجيين والسويديين.

٦- شعوب البحر المتوسط: يحتاج إتمام المفاوضات في دول هذه المنطقة إلى تشحيم (إضفاء المرونة

على المفاوضات ورفض الرشوة بقوة) وهو عرف سائد عند تلك الشعوب، بعض الدول الغربية كانت لا ترغب بأن تقترن سمعتها بذلك فإنها لجأت إلى الوكلاء المحليين للقيام بهذا الدور.

٧- الأسلوب الشيوعي: الأسلوب الشيوعي بيروقراطي ذو نكهة سياسية، وعادة ما تشترك مجموعة من الناس في المفاوضات، وتلتزم هذه المجموعة بقواعد الميزانية والأهداف التي عادة ما تكون مجهولة للمفاوض من حضارة مختلفة، وفي بعض البلدان الشيوعية يضم فريق التفاوض ممثلًا سياسيًا يراقب التزام الأعضاء، ويهتم المفاوض عادة بإشباع حاجة الأمان ويتوقف بقاؤه في وظيفته على نجاحه في المفاوضات.

٨- الشرق الأوسط: يتبع المفاوض في الشرق الأوسط تقليد الصحراء، فهو تقليد قبلي، يقوم على أن الكرم قوة والوقت لا قيمة له، والأخذ بالتأثر مقدم على التسوية أو الحل الوسط، وتعتمد نتائج المفاوضات على المرحلة الأولى منها، وعادة ما تستغرق المفاوضات وقتًا طويلاً، وتكثر حالات التأجيل والمقاطعات حيث أنها يمكن أن تتعطل بقدوم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كلياً.

٩- الهنود: الهندي محب للمساومة، وسرعان ما يشعر بعدم الراحة إذا خلت المفاوضات من شعيرة دينية مناسبة.

١٠- الصينيون: يتميز المفاوض الصيني بالاهتمام بالجانب الشكلي للشخصية، وحفظ ماء الوجه والتخصص، والشك في الغربيين.

العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض

١- هدف التفاوض: يختلف هدف التفاوض من ثقافة إلى أخرى، يتمثل لدى الأمريكيين في الوصول إلى عقد موقع عليه يحدد بدقة مجموعة الحقوق والواجبات التي تلزم الطرفين، أما اليابانيين يستهدفون إيجاد علاقة مع الطرف الآخر، وينظر إلى العقد بأنه بداية لتكوين علاقة لا نهاية لها كما يستهدف الأمريكيان.

٢- الموقف التفاوضي: تمثل المفاوضات عملية يستطيع كلا الطرفين أن يحقق فوز/فوز أو عملية يفوز بها طرف ويخسر الآخر، إنه من المهم معرفة أي من هذين النوعين يكون المفاوض، فمفاوضو فوز/فوز يعتبرون التوصل إلى اتفاق عملية تعاونية وحل للمشكلات، في حين يرى مفاوضو فوز/خسارة أنها عملية مواجهة.

٣- أسلوب التفاوض: يصر المفاوض الذي يعتمد على الأسلوب الرسمي في التفاوض على مخاطبة أعضاء الفريق بألقابهم ويتجنب توجيه الأسئلة التي تمس الحياة الخاصة أو العائلية، أما المفاوض الذي يعتمد على الأسلوب غير الرسمي يحاول أن يبدأ النقاش باستخدام الاسم الأول للخصم، ويسعى بسرعة إلى إقامة علاقات ودية شخصية.

٤- الاتصال: تختلف طرق الاتصال بين الثقافات، فثمة ثقافة كالألمانية تؤكد على طرق الاتصال المباشرة والسريعة، وثقافات أخرى تعتمد على وسائل اتصال غير مباشرة ومعقدة، فإن الثقافة التي تعتمد الأسلوب المباشر تقدم ردًا واضحًا ومحددًا على الأسئلة والمقترحات، وعكس ذلك بالنسبة للثقافة التي تعتمد الأسلوب غير المباشر.

٥- الوقت: ثمة فروق بين الوقت الميكانيكي (الوقت المستخدم للقيام بشيء معين) الذي يعتر نظامًا دوليًا حيث يختلف من ثقافة لأخرى، فالتعبيرات مثلًا (حاليًا، غدًا) قد تكون لها معانٍ متباينة المدى في الثقافات المختلفة، كذلك ما يسمى الوقت الميكانيكي (الوقت المستخدم للقيام بشيء معين) مختلف أيضًا، فأحدى شركات السيارات التي لها فروع في كل من بريطانيا وألمانيا، وجدت أن الإنجليز يحتاجون إلى ضعف الوقت الذي يحتاجه الألمان لإنتاج سيارة، وكذلك فالتأخر عن الوقت المحدد للمفاوضات دون عذر في دولة كالولايات المتحدة الأمريكية يعتبر تجاوزًا كبيرًا لأصول الشرف وقوانين الأخلاق في حين أن الأمر ليس كذلك في دول أمريكا اللاتينية ودول الشرق الأوسط مثلًا.

٦- شكل الاتفاق وبنائه: تؤثر العوامل الثقافية على شكل الاتفاق وبنائه الذي تحاول الأطراف التفاوضية التوصل إليه، فالأمريكيون يفضلون بوجه عام عقود مفصلة تحاول التنبؤ بكل الظروف، في حين يفضل الصينيون أن يكون العقد في شكل مبادئ عامة، ويتمسك الروس بحرفية الاتفاق دائمًا، ولديهم ميل إلى تجاهل الاتفاقيات الشفهية التي ربما يكونون قد وافقوا عليها أثناء المفاوضات.

٧- تنظيم الفريق: الثقافة عامل مهم يؤثر في الطريقة التي ينظم بها الفريق، حيث يميل الأمريكيون إلى اتباع منهج وجود فريق تفاوضي صغير، له رئيس يتمتع بسلطة كاملة لتقرير مختلف المسائل، ويؤكد اليابانيون على تفاوض الفريق وصنع القرار بالإجماع، ويكون فريق التفاوض الياباني عادة ذو حجم كبير.

■ وعند التفاوض مع الحكومات يستحسن التركيز على الوزير أو على المسؤول الأعلى الذي يملك الصلاحية المطلقة في اتخاذ القرار.

٨- لغة التفاوض: تختلف اللغات اختلافًا بيّنًا في مدى ملاءمتها للاستخدام في المفاوضات، اللغة الفرنسية لغة مناسبة للمفاوضات نظرًا لدقتها ووضوح تعبيراتها، أما اللغة اليابانية أقل ملاءمة للاستخدام في التفاوض نظرًا لغموضها، أما مشكلة اللغة الإنجليزية في التفاوض تتمثل في احتوائها على مفردات كثيرة.

٩- نظم التعليم: للتعليم تأثير في التفكير حيث أن الأنظمة التعليمية تختلف اختلافًا بيّنًا في تأثيرها، ففي فرنسا يركز التعليم على التفكير المنطقي وعلى المبادئ أكثر مما يفعله التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية.

١٠- القانون والأخلاق: الثقافة المحلية هي التي تحدد ما هو الأسلوب المناسب وغير المناسب، وهي التي تحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي، فالفرق بين الهدية والرشوة مثلاً ليس هنالك اتفاق عالمي عليه، وكذلك الاختلاف بين الأنظمة القانونية يؤثر أيضاً في المفاوضات، وكذلك في بعض الدول تكون الاتفاقيات الشفهية مفضلة على المكتوبة، ويكون الإصرار على الاتفاقيات المكتوبة من قبيل الإهانة.

١١- تحمل المخاطر (المسؤولية): هنالك اتفاقات تنفادي مخاطر عدم تنفيذها أكثر من غيرها، فمثلاً اليابانيون في المفاوضات يؤكدون على طلب كميات كبيرة من المعلومات بهدف محاصرة المخاطر ووضع الاتفاق التفاوضي موضع التنفيذ.

يعتمد النجاح في المفاوضات إلى حد كبير على المفاوض نفسه فلا بد له من أن يلتزم بأهدافه وأن يكون هادئاً ومسيطرًا على نفسه ومخفيًا لمشاعره.

وليتذكر دائما أنه عارض للأفكار و مروج لها. ولا بد له كذلك من أن يستثمر وقته استثمارًا جيدًا وأن يحترم الآخرين وألا يستخف بهم، فكما أن التعالي صفة مذمومة فالإفراط في التواضع مصدر خطر.

أولاً: المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض التي تجب مراعاتها فيما يأتي:

١- **فاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها** و يكون همهم الحصول على تنازلات قبل أن يطرحوا أفكارهم الأساسية للنقاش.

٢- **ضع أهدافاً كبيرة وكن على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطى** إذا ما تطلب الأمر ذلك وكن على استعداد كذلك للانسحاب من المفاوضات إذا ما وجدت أنها لا تسير في اتجاه تحقيق مصالحك.

٣- **لا تركز على الأهداف قصيرة المدى** وقاوم إغراء نجاحات مؤقتة تكون توطئة لفشل لاحق وضياع للأهداف بعيدة المدى.

٤- **كن هادئاً واضبط أعصابك ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين**، وكن واثقاً من نفسك وقادراً على فرض احترامك على الآخرين وشارك في النقاش وأنت على ثقة بأنك ستحقق أهدافك. وعليك كذلك أن لا تبدو قلقاً وأن تكون دائم الابتسام فالإبتسامة تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر وتعمل كذلك على إجبار الخصم على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفة إلى تكتيكات غير هجومية. إن الاسترخاء؛ لا التوتر والاضطراب هو خير سبيل لتعلم المفاوض كيف يفوض.

يقول توماس جيفرسون: عندما تغضب حاول أن تعد من واحد حتى عشرة قبل أن تتكلم وإن كنت غاضباً جداً عد حتى المئة.

٥- **كن متفائلاً**، فالتفاؤل أحد أهم أسلحة الدفاع التفاوضي التي يتم من خلالها معالجة أي اختراق من جانب الخصم و انشر روح التفاؤل لدى أعضاء الفريق التفاوضي. ولا بد لك من أن تكون بعيداً عن الانفعال لكي تظل في حالة التوافق النفسي والاتزان العاطفي وأن لا تقع فريسة للانفعال المخطط من الطرف الآخر الذي قد يدفع اليك كمية كبيرة من المعلومات غير الصحيحة بهدف تضليلك.

٦- **لا تروج لنفسك**، وروج لأفكارك وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق. فالمفاوضات الناجحة تكون أساساً ثمرة لترويج ما لديك من أفكار.

٧- **تفهم حاجات الطرف الآخر** وتعامل معه من مصدر قوة فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فعالية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية.

و لا تستخف بالآخرين لأنهم قد يمتلكون القوة التي قد تكون كافية لأن تجعلهم في وضع يقدرين فيه على إلحاق الضرر بك ولا تسقط من ذهنك حقهم في اختيار أدواتهم التفاوضية بحرية.

٨- **استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك** وتعلم كيف تستفيد من ردود أفعال الآخرين ولا تفاوض مالم تكن مستعدًا. فإذا لم تكن مستعدًا للجلوس على مائدة المفاوضات فلا تفصح عن ذلك، بل قم بوضع الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك على مائدة المفاوضات وإذا ما أجبرت على التفاوض دون استعداد فاستخدم تكتيكات كسب الوقت والتسويق التي تكفل لك تحقيق الأهداف.

٩- **لا تستعجل الأمور ولا تتسرع في البت بأمر تشك فيه**، أجل قرارك لوقت آخر و لا تستسلم لأي ضغوط من شأنها أن تجعلك تتخذ قرارًا متسرعًا إذ يجب إخضاع أي مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الآخر في أثناء العملية التفاوضية لمزيد من الدراسة التحليلية حتى يكون القرار المتخذ قرارًا سليمًا.

١٠- **تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفًا قويًا ولكن من الممكن التغلب عليه**، إذ كثيرًا ما يعتمد الطرف الآخر إلى استخدام (استراتيجية الضعيف) بهدف استدرار العطف وخداع الطرف الآخر. وقد يظهر الطرف الآخر عدم التكبر من قبيل الورع الديني.

١١- **راع مبدأ السرية و احرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة** وكن غامضًا إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر فذلك يشنت جهدهم بين اكتشاف المجهول و التفاوض معه. و يقتضي هذا المبدأ عدم الإعلان عن جميع أوراقك عند الجلوس على مائدة المفاوضات. و كلما كان حاجز عدم المعرفة الذي بينك وبينه سميًا كنت أقدر على خداعه. وقد يدفعه ذلك إلى السير بخطوات تجاه مصالحك دون أن يدري.

وكذلك لا تستخدم الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية فذلك سينعكس على سلوك الطرف الآخر ويجعله أكثر تشددًا كذلك فإن حسن الاستقبال و الترحيب ولطف الحديث كلها أمور كفيلة بإشاعة جو من الود و الصداقة للبدء في التفاوض.

استيقظ ذات يوم أسد من نومه لأن فأرًا سار فوق وجهه فأمسك الأسد به و هم بقتله لو لا توصل الفأر إليه بأن لو أخلى سبيله سيرد إليه جميله يومًا ما، فابتسم الأسد و أخلى سبيله إشفاقًا عليه. وحدث ذات يوم أن قبض أحد الصيادين على الأسد و ربطه إلى جذع شجرة فأخذ الأسد يزار و يستغيث، فسمعه الفأر و جاءه مستجيبًا مسرعًا وأخذ يقضم الحبل بأسنانه حتى استطاع الأسد الفرار.

١٢- قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيًا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه، وجميل أن تلجأ إلى ترديد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام في أثناء الحديث معه، وأن تشعره بأهميته وأهمية آرائه وأن تبدي الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهتمه وأن تتجنب توجيه النقد إليه وأن تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه.

١٣- كن مقبولاً في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والحذر فساعات من المفاوضات يمكن أن تضيع نتائجها الإيجابية في لحظة من لحظات استرخائك طالما انتظرها الطرف الآخر بصبر بالغ. واعمل على التجديد المستمر في أساليب التفاوض. ومن شأن هذا المبدأ أن يجعل القضية ساخنة وعملية التفاوض متجددة.

١٤- اختتم الجلسة التفاوضية بملحوظة إيجابية بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة، إذ أن لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها. ومعظم المواقف تستدعي التعبير عن التقدير فامنح التقدير بحرية لمن يستحقه.

١٥- لا ترسل أحدًا نيابة عنك حيث أمكن فأنت الوحيد الذي تستطيع أن تشرح قضيتك بصدق وتثير الاهتمام الحقيقي بشأنها، و(ماحك جلدك مثل ظفرك).

١٦- شكل فريقًا تفاوضيًا مناسبًا وتأكد من انسجام أعضاء الفريق فإذا لم يكن بعض الأعضاء على علاقة حسنة مع بعضهم الآخر فإن المفاوضات تغدو مهددة بالفشل. واحرص على أن تعقد المفاوضات وجهًا لوجه للاستفادة من ردود أفعال الطرف الآخر. وتجنب ما أمكن المفاوضات على الهاتف أو عبر المراسلات وتعرف على صاحب السلطة في الطرف الآخر فقد لا يكون المتحدث هو صاحب السلطة.

١٧- استمع لتفهم ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر، فذلك يكسبك بصيرة إضافية. واحتفظ بحكمتك واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات إذ نادرًا ما يكون لديك كل الحقائق وراقب سلوك أعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم فالمعلومات المتجمعة من عملية الرقابة توفر لك مصدر جيّدًا للمعلومات. **ويختلف الاستماع عن الصمت** في أن الاستماع يعني الاندماج مع الطرف الآخر، بينما الصمت هو الانشغال بأمور أخرى وعدم الرغبة في الدخول في الحوار.

١٨- لا تنبهر بنجاح الآخرين قوم هذا النجاح إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية. وقم بتعديل خطتك إذا ما اقتضى الأمر ذلك. وتحقق مما يدلي به الطرف الآخر من معلومات في جلسات المفاوضات فقد تعوزها الحقائق الثابتة. وتنبه إلى أعباءه فقد تسبب لك هذه الألعاب بعض المشكلات في المستقبل.

١٩- اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقويمه فالذهاب المبكر يتيح لك فرصة التمتع بالهدوء ويمنحك الطمأنينة في نفسك. ولا تسمح بالتغيب عن الجلسات التفاوضية فغياب أحد أعضاء فريقك عن أي جلسة قد يجلب لك المتاعب ويضعف من مركزك خصوصًا إذا كانت مناقشة أحد الموضوعات تقع في صلب اهتمام أو اختصاص العضو المتغيب.

٢٠- لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي وعندما يعمل الطرف الآخر على تغيير الموضوع أو يحاول تجنب القضية المطروحة فإنه يمكنك التعرف على سبب ذلك بشيء من الذكاء.

ثانياً: مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي تتمثل هذه المبادئ فيما يأتي:

- ٢١- **كن كما أنت، فالآخرون سوف يعرفونك على حقيقتك** في وقت مبكر من الاجتماعات وسوف تفقد مصداقيتك إذا ما تظاهرت بشيء ما. وتوقع استجابات شخصية فيغض النظر عما تطرحه من آراء وأفكار فإن الطرف الآخر قد لا يقابله بإيجابية. ولا تهاجم الآخرين فمعظم الناس لا يحبون من ينتقدهم وتجنب محاولة إظهار أنك أفضل من منافسيك.
- ٢٢- **كن إيجابياً عند مناقشة مشكلات الآخرين** إنهم سيقدرون لك ذلك وسوف تحقق مكاسب إذا ما جعلتهم يشعرون بالارتياح. ولا تبدأ الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بإثارة جروح غائرة تسببت فيها إذ ينعكس ذلك على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشدداً بل قد يدفعه ذلك إلى الانسحاب من المفاوضات و اللجوء إلى وسائل عنيفة لحل النزاع التفاوضي.
- جاء في أسطورة: اتخذ ثعبان بيتاً له جحرًا في مدخل كوخ يسكنه أحدهم، فخرج الابن الرضيع لصاحب الكوخ فلدغه الثعبان فأماته، فقرر الأب أن يقتل الثعبان ثاراً لابنه، فأخذ فأساً و ترقب الثعبان حتى خرج من الكوخ، فرماه بها فأخطاه حين أصاب ذيله. وعندها أدرك صاحب الكوخ أنه لن يستطيع قتل الثعبان، لحذر الأخير الشديد منه، فقرر أن يتصالح معه، وبات يضع الطعام في حجره. ولما رأى الثعبان ما يصنعه صاحب الكوخ قال له: من الآن فصاعداً لا سلام بيننا، إذا أنني سأذكر كلما رأيته فقل لي لذيلي و ستذكر أنت كلما رأيته مصرع ابنك.
- ٢٣- **لا تخرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطأوا** وتجاوز عن ذلك الخطأ وانتقل إلى نقطة أخرى فذلك يجعلك تحظى باحترامهم دائماً وتجنب مناقشة موضوعات مثيرة للجدل لأنها لن توصلك إلى أهدافك.
- ٢٤- **احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع** فليس هناك من سبب لكي تطرح نظرياتك وأفكارك الشخصية ولن يقابلها الآخرون بارتياح وستخسر أكثر مما تكسب. إن النصيحة العظيمة للمفاوضين أن يكونوا اقتصاديين في الكلمات لأن ذلك يساعد الآخرين على فهم ما قيل ويعمل على توفير الوقت كذلك.
- ٢٥- **لا تكن فظاً كريهاً** فالرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة قد تغذي شعور الطرف الآخر بالفوقية. احترم التفضيلات الشخصية للآخرين فإذا لم يكن هناك منفضات للسجائر مثلاً فامتنع عن التدخين. وكن صبوراً فعند نهاية الاجتماع و لدى التوصل إلى الاتفاق قد تجد أن هناك نقاطاً تم إغفالها ومن ثم لا بد من أن تكون مستعداً لمناقشتها.

- ٢٦- **أظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محبة:** إن نظرة سريعة على ما بداخل المكتب سوف تمدك بزيادة لحديث قد تجد فيه بداية موفقة. وكن حساساً تجاه أمزجة الآخرين فكل موقف تفاوضي يختلف عن الآخر. و من ثم يجب أن تخطط له بعناية. وإذا كان كل شخص ينفرد عن غيره فإن المزاج كذلك يختلف من وقت لآخر.
- ٢٧- **لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر** وكن حساساً تجاه حاجات الناس الذين تتعامل معهم ولا تطلب الكثير، إن الجشع غالباً ما يجهض أكثر الاجتماعات إيجابية.
- ٢٨- **فكر قبل أن تتكلم واحترم الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين** فكثير من المفاوضات الناجحة تعطلت بسبب ملاحظات شخصية حادة.
- ٢٩- **كن متفهماً للأحاسيس الشخصية** ودع الآخرين يعرفون أنك تقدر التضحيات والتنازلات التي قد يضطرون إلى تقديمها، قدر إسهاماتهم وعبر عن وعيك وإدراكك لها فالآخرون عادة يفخرون بقدراتهم و منجزاتهم و تذكر أن المفاوضين – شأنهم شأن جميع الناس – حساسون وأنهم يقدرون تفهمك لهم و أنهم لا يحبون أن يهاجمهم أحد.
- ٣٠- **احترم الهوية الشخصية** فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس و يعود بالنفع الكبير عليك ومثل ذلك الاعتراف باسم الشركة ومنتجاتها. أظهر الاهتمام الحقيقي بالآخرين وشجع الحديث المتعلق بإنجازاتهم الشخصية وكن مدرجاً لما يحبونه ويكرهونه وخطط كيف يمكن الاستفادة من ذلك.

ثالثاً: مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

إن اختيار الفريق التفاوضي بحيث لا يضم في تكوينه شخصاً لا حاجة للفريق به أو شخصاً قد يعمل على عرقلة الاجتماعات و تجهيز غرفة الاجتماعات بشكل مناسب وتدوين الملحوظات والتأكد من عدم وجود سوء فهم للنقاط التي تم الاتفاق عليها كلها أمور قد تبدو قليلة الأهمية ولكنها ذات أثر كبير في نتائج المفاوضات. وإنه لشيء جميل ذلك الاعتقاد بأن الانسان أسمى من أن يستخدم صور التحايل والخداع في المفاوضات ولكن الواقع العملي يكشف عن زيف ذلك الاعتقاد. فكن حذراً من الأشخاص الذين تتعامل معهم فلا تدل بمعلومات قد يستخدمها الطرف الآخر ضدك. وإذا شاركت في اجتماع تفاوضي فاعلم أن عدم توفير الطرف الآخر الإمكانيات المريحة لفريقك التفاوضي يعني أنكم أشخاص غير مرغوب بكم.

ويحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ أهمها

- ١- **لا تتراجع** واعلم أن محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها مؤخرًا سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.
- ٢- **كن عضوًا في فريق** فعندما يعمل أعضاء الفريق معًا في المفاوضات فإن كل عضو فيه لا بد أن يسير وفق الخطة الموضوعة بالتزام ذاتي. إن السير خلف النجوم ضرره أكثر من نفعه.
- ٣- **احرص على أن تكون إجابتك صحيحة** خصوصًا مع بداية الجلسة التفاوضية وإذا لم تكن متأكدًا فأرجئ الإجابة واعلم أن العودة لتصحيح ما سبق إن أجبت عنه خطأ سيضعف من موقفك التفاوضي بشكل كبير.
- ٤- **احرص على مظهرك و سلوكك** في أثناء جلسات التفاوض ولا تكن مترهلًا في جلستك فوضع القدم على المائدة أو على الكرسي أمر غير مقبول ويعكس شيئًا من عدم الإخلاص للمهمة وقلة الاحترام للناس. إن كثرة الضحك والفكاهة والصياح والضجيج تقلل من احترام الطرف الآخر لك.
- ٥- **لا تكن على عجلة من أمرك** وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد وستكون معرضًا لنسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.
- ٦- **لا تتكبر أو تتفاخر** فإذا كان لا بد من الحديث عن قدراتك ومنجزاتك الشخصية فدع أحد مساعديك يفعل ذلك. ولا تكن متصيدًا للأخطاء ولا تعرض نجاح المفاوضات للخطر بتركيزك على توافه الأمور. ولا تقل (لقد قلت لك ذلك) إذا ما ثبتت صحة ما قلته احتفظ به لنفسك لأن الآخرين يدركون ذلك دون أن تقول لهم شيئًا.
- ٧- **كن صادقًا** إذ من الممكن أن يعرف الطرف الآخر كل شيء عنك وعن المؤسسة التي تمثلها وعما يتوقع منك وفي غير ذلك فإن مصداقيتك تضعف أمام الطرف الآخر.
- ٨- **لا تتأخر عن الوقت المحدد** وإذا اضطررت للتأخر فاتصل بنوي العلاقة في المفاوضات ودعهم يعرفوا أسباب ذلك، إن التأخر دون عذر مقبول يضع المفاوضات في الطريق الخطأ.
- ٩- **اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به** وكن مستعدًا بشكل جيد فذلك يزيد من ثققتك بنفسك ويجعل الآخرين أكثر تهيئًا لك. إن عدم الاهتمام بنفسك يوحي بعدم اهتمامك بأي شيء آخر. ولا تبتد متوترًا فعدم تناولك وجبة طعام مثلاً في حين يستمتع كل واحد من المشاركين بتناولها يعطي إنطباعًا لهم بأنك في حالة من التوتر. وتجنب إيماءات التدخين فلا تعبر عن التوتر بالتدخين الكثير خصوصًا لدى مناقشة بعض النقاط المهمة. وعندما تكون في روما تصرف كما يتصرف الرومانيون، إنك ستجني فوائد كثيرة من اتباعك هذا المبدأ.

١٠- حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساويًا لعدد أعضاء الفريق الآخر واختر أعضاء فريقك بعناية ولا تختار شخصًا لا تدعو الحاجة إليه. وأبقِ الفريق الفني خارج قاعة الاجتماعات بحيث يكون مستعدًا لتقديم المشورة لك وفاوض في مكانك إذا كان موقفك التفاوضي يسمح بذلك.

١١- تجنب التعقيد وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم فالناس عادة لا يوافقون على الأشياء التي لا يفهمونها واختر الوقت المناسب للمفاوضات وتحين الطرف المناسب لها فلا تتفاوض في أثناء وجبات الطعام إذ أنه من الصعب تكوين انطباع إيجابي عند تناول الطعام.

١٢- تنبه إلى عملية ترتيب المكتب فقد يحاول الطرف الآخر إظهار تفوقه من خلال اختيار المكتب وترتيبه بطريقة مناسبة. و لا حظ نوافذ غرفة المفاوضات فقد يعتمد الطرف الآخر أن يجلسك مواجهًا للشمس أو لضوء ساطع.

≡ وكن على علم بأنك لن تحصل من الطرف الآخر على المعلومات التي تريد فلا تتوقع منه أن يخبرك بكل شيء. وكن مدركًا أن الطرف الآخر يحاول إضعافك و لا تتوقع دائمًا ممن يخطئ أن يبادر إلى الاعتراف بذلك.

١٣- كن حذرًا من الشخص المداهن فالشخص الذي لا يعرفك معرفة حقيقة تحمل مدهنته معاني عدم الإخلاص واحذر من المسوف فبعض المشاركين يتطوعون لإعطائك معلومات إضافية ثم يماطلون في ذلك بأمل أن تنسى. واحذر من المعلومات التي تعطى لك بطريقة تمويهية بهدف خداعك. ولا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر ولا تدع الطرف الآخر يطلع على ما تعده من تقارير، ولا تتخدد بظاهر الأمور فبعض التقارير الثقيلة شكلاً خفيفة من حيث المحتوى، ولا تتخدد بالتملق فمعظم الناس فيهم ضعف خاص ويستهوهم الحديث في موضوع معين ومن ثم فمن المناورات الشائعة لجعلك لينًا للتحدث معك في هذا الموضوع في مرحلة مبكرة من المفاوضات.

١٤- لا تقع في شرك من يفتعل الغضب فبعض أعضاء الطرف الآخر ربما يتفوه بكلمات غاضبة لملك على فقدان توازنك. تحكم في أعصابك و لا تسرع في الرد لكي تكون متأكدًا مما ترغب في التلفظ به، حاول أن تفهم دوافع الطرف الآخر فأحدى المناورات التي يمكن أن تواجهها أن يدخل الآخرون معك في مناقشات ليعرفوا الكثير عنك وعن عملك فيستخدموا هذه المعلومات لمصلحتهم لا لمصلحتك.

١٥- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها خصوصًا إذا ما قام بصياغتها الطرف الآخر فحتى لو حققت نتائج جيدة في أثناء الجلسات التفاوضية فإن الأمر سيتغير إذا لم تقم بذلك. واحرص على الطباعة الجيدة لأن المفاجآت في الطباعة الجيدة غالبًا ما تكون قليلة. وسجل ملحوظاتك على بنود الاتفاقية وأعد قراءتها أمام الطرف الآخر إذا كان ذلك ضروريًا لكي تقضي على سوء الفهم لأية نقطة من النقاط التي تم الاتفاق عليها. وتنبه إلى أن الاتفاقيات التي تم التوصل إليها في المفاوضات قد تفرض وجود علاقة مع الطرف الآخر فدعه يدرك بأن هذه المفاوضات لا تمثل فرصة أخيرة للقاء.

رابعاً: مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية :

تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يأتي :

- ١- اطرح اسئلة للحصول على إجابات إيجابية، ودع الآخرين يقولون نعم. تذكر معي ما يأتي:
(ضرب الحجاج أعناق أسرى جيء بهم إليه، فلما جاء إليه أحدهم ليضرب عنقه قال للحجاج: والله لئن كنا أسأنا في الذنب فما أحسنت في العفو. فقال الحجاج : أفٍ لهذه الجيف أما كان فيها أحد يحسن مثل هذا) وأمسك عن القتل.
- ٢- كن مرناً فالتنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلقتي بالطرف الآخر، فإذا كنت مبادراً لعقد اجتماع ما فابذل الجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر.
- ٣- توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له، لأنه عادة ما يبذل المحاولة. وإذا ما حدث شيء غير مرغوب فيه في أثناء المفاوضات فاذكره لأن في إرجائه إضعافاً لموقفك.
- ٤- أجل مناقشة القضايا الأساسية وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف إذ ربما يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية أو حتى تغيير الأهداف.
- ٥- كن على بينة من أنك لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح وكن يقظاً لدى محاولة شخص ما أن ينأى بالاجتماع عن مساره المحدد وتذكر دائماً هدف الاجتماع.
- ٦- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة فلا تتوقع أن تكسب شيئاً من مفاوضات متعب حتى لو استخدمت جميع ما لديك من قوة تفاوضية. ولا تنتهي الاجتماع بملحوظة سلبية لأنها ستستقر في أذهان الآخرين حتى إذا ما أغفلوها في حينها فإنها ستعود إلى أذهانهم في وقت لاحق. وإذا كان لا بد من اجتماع تالي فليحدد زمانه ومكانه.
- ٧- ابرح غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعديك ووجدت في ذلك فائدة، إنك بذلك تحد من عملية تراجع الطرف الآخر إذا ما تم التوصل إلى نقطة اتفاق. ويمكن استخدام هذا الأسلوب بهدف تليين المواقف المتشددة للطرف الآخر.
- ٨- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب وأجل مناقشة النقاط الحساسة وإذا كنت حساساً إزاء أمور معينة فوافق عليها قدر الإمكان بدلاً من أن تضع نفسك أمام تحديات مبكرة.
- ٩- عالج توتر المشاركين فإذا ما شعرت أنهم في حالة توتر فاقترح وقتاً للراحة.
- ١٠- لا تكن معقداً للأمر فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر إيجابية ولا تركز على أخطاء الآخرين عند عدم موافقتهم على ملحوظة إيجابية طرحتها بل ركز على المكاسب التي يمكن أن تعود عليهم منها.
- ١١- اجلس عند رأس مائدة الاجتماعات مديراً ظهرًا للنافذة ومقابلاً الباب ووجه عملية الجلوس واقترح خطط الغداء وكن البادئ في العمل.
- ١٢- اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل واعلم أن لكل يوم لعبة جديدة فإذا ما امتدت المفاوضات لجلسات عدة فلا تتفاجأ إذا ما أعيدت مناقشة بعض النقاط التي تم الاتفاق عليها مع الطرف الآخر.
- ١٣- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى إذ كلما كان عدد المشاركين قليلاً كانت فرصة الوصول إلى اتفاق أسرع.

- ١٤- قدم تنازلاتك بحذر حيث إنه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما ولكن من السهل أيضاً أن تكون غير قادر على الوفاء بما التزمت به.
- ١٥- لاتضع وقتك ووقت الآخرين وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار وسوف تجدهم جميعاً مقدرين لذلك ومتعاونين معك.
- ١٦- لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر وفي غير ذلك فإنه سيلجأ إلى اختيار البديل الذي ستجني من ورائه أدنى فائدة ممكنة.
- ١٧- اطلب استراحة قصيرة وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات فإنه يمكنك أن تقطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة **(لقد كان من أعراف أحد المفاوضين أن يحتفظ دائماً في جيبه ببعض الصور الشخصية كلما تأزمت الأمور في أثناء التفاوض وكان الجميع يجدون في ذلك فرصة للحديث عن مغامراتهم الشخصية لبعض الوقت مما يساعد على تخفيف حدة التوتر ويعود بعدها لاستكمال الحوار).**

المحاضرة التاسعة: الفصل الرابع: مناهج التفاوض والدافعية

الدافعية والتفاوض تشمل

- ١- نظرية ماسلو في الحاجات.
- ٢- نظرية الحاجات المكتسبة.

تعريف منهج المساومة:

وفيه يمكن لكل طرف من أطراف التفاوض أن يساوم من أجل الحصول على حصة أكبر من قيمة ثابتة محددة.

تعريف منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:

ويتم في هذا المنهج إيجاد حل للمشكلة المتنازع عليها بحيث تزداد المكاسب التي يحصل عليها كل طرف من أطراف التفاوض.

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.

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

٢- 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 كبائع 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.

٣- 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.

٤- 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.

٥- 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.

٦- 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 الذي يحدد المنهج الذي يتبعه المفاوض
الجهد المشترك لحل المشكلات	المساومة	
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/آخذون	آخذون	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 مقبولاً 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 لفريقه، 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 وصريحة 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).

ثانيًا: 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.

الاتحاد قوة التفرق ضعف

كان لأحد الآباء عدد من الأبناء يتشاجرون، ولما عجز الوالد عن إيقاف خلافاتهم بالنصح والإرشاد، لجأ إلى إعطائهم درسًا عمليًا عن مخاطر التفرقة، فطلب منهم أن يحضروا له حزمة من العصي، ثم طلب من كل واحد منهم أن يضع الحزمة في يديه ويحاول أن يكسرها، فعجزوا جميعًا عن كسرها، فأخذ الحزمة وأعطى لأولاده عصي تلو الأخرى فكسروها بسهولة، وهنا خاطبهم وقال لهم: يا أبنائي إنكم مثل هذه العصي، فإذا كنتم على قلب رجل واحد فلن ينل منكم أعدائكم، أما إذا تفرقتم فستفشلون وتذهب ريحكم، وستكسرون كما كسرت هذه العصي.

استخدام الفريق التفاوضي

المقصود بالفريق التفاوضي: يقصد بالفريق التفاوضي تلك المجموعة المكونة من عدد محدود نسبيًا من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة منتظمة للقيام بالعمل التفاوضي وإنجاز الأهداف المخطط لها.

أسباب استخدام الفريق في عمليات التفاوض بدلاً من المفاوض الفرد

- 1- أن المفاوضات أخذت تزداد تعقيدًا.
- 2- كما أن توافر المزيد من المعارف في كل مجال من مجالات المعرفة حال دون أن يحيط بها شخص واحد.
- 3- كما أن استخدام الفريق التفاوضي يحد من الظنون الذي تلحق بالمفاوضين من أشخاص لم يشاركوا فيها.

أهمية استخدام الفريق التفاوضي:

إن المفاوضات غالباً ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة للمفاوض هي:

- دور المتحدث.
- دور المقرر أو المسجل.
- دور الموجه.

- 1- **دور المتحدث:** حيث لا تحتاج العملية التفاوضية إلى أكثر من متحدث واحد، ويعتبر دوره من أكثر الأدوار أهمية في العملية التفاوضية، فهو يتولى عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة. ويشترط في المتحدث القدرة على التفكير السريع وعلى التعبير الواضح وضرب الأمثلة المناسبة وفهم الآخرين، وأن يكون مقدراً لقيمة الوقت، وبقدرة عالية على الحكم و التقدير.
- 2- **دور المقرر:** وينبغي أن يتمتع المقرر بالحكم السليم وأن يعرف تدوين الملاحظات جيداً، وأن يتصف بالدقة في الكتابة، وأن يكون قادراً على التسجيل ويحتفظ به لفترة، وأن يتمتع بذاكرة جيدة، وأن يتمتع بالإصغاء الجيد للمناقشات.
- 3- **دور الموجه:** وهو الشخص الذي يراقب ويتابع سير المفاوضات، وهو الذي يسعى إلى إبقاء المتحدث في المسار المرسوم ويبعده عن مناطق الخطر، ومن المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها، الإحساس بالوعي بما سيحدث، وأن يكون منظماً وأن ينسق الموجه مسبقاً مع المتحدث من خلال بعض الإيماءات التي من خلالها يفهم المتحدث ضرورة إيقاف المفاوضات أو عقد اجتماع للتشاور.

حدود (قيود) استخدام الفريق التفاوضي

- 1- القيد الاقتصادي (حيث أن استخدام عدد من المفاوضين أكثر تكلفة من واحد).
- 2- الوقت (من حيث تقسيم الوقت لأعضاء الفريق بين التفاوض وواجباتهم العادية الأخرى).
- 3- التنسيق (حيث من الصعب جعل الفريق يعملون معاً ضمن أدوار محددة).

- ٤- التعاون (أي التعاون من حيث تحديد الأدوار في عملية التفاوض فمثلاً قد لا يكون ذو المستوى التنظيمي العالي مؤهلاً للقيام بدور المتحدث، ومع ذلك يقوم بهذا الدور فينعكس ذلك سلباً على الفريق).
- ٥- العدد (يفضل أن لا يزيد عدد أعضاء الفريق المفاوض عن عدد أفراد الخصم).

ومن العوامل لتقويم فعالية الفريق التفاوضي

- ١- مدى وضوح الأهداف.
- ٢- مدى المشاركة في التخطيط.
- ٣- مدى الثقة في أثناء حل المشكلات.
- ٤- مدى الانضباط في أثناء المفاوضات.
- ≡ والشكل التالي (ص ١٤٧) يوضح عوامل تقويم فاعلية الفريق التفاوضي

العوامل	الفريق التفاوضي (جيد)	الفريق التفاوضي (ضعيف)
مدى وضوح الأهداف	واضحة للجميع، إذ شاركوا جميعاً في وضعها، وشعروا بالمسؤولية تجاهها	مضطربون ومختلفون
مدى المشاركة في التخطيط	تم الإصغاء إلى جميع الآراء	- سيطرة شخص واحد - سلبية، مقاطعات
مدى الثقة في أثناء حل المشكلات	احترام إجابات الآخرين	- سلوك دفاعي، حذر - إحجام عن التصرف
مدى الانضباط في أثناء المفاوضات	- تطبيق الإرشادات - مناقشة التصرفات قبل القيام بها	- عدم الانضباط في التصرف - تعاطف مع الخصم

تكوين الفريق التفاوضي وخصائصه:

- عند تكوين الفريق التفاوضي لا بد من النظر إلى المهارات الفنية، وإلى أنماط شخصيات الفريق، وإلى طريقة عملهم.
- ويجب أن يتضمن الفريق أعضاء لديهم المهارة الفنية للعمل بفاعلية، ويكون بينهم توافق في الطابع والأمزجة مع بعضهم البعض، ومع من يمثل الطرف الآخر حتى يسود جو من التعاون المثمر في العملية التفاوضية.

حجم الفريق التفاوضي:

ينبغي ألا يزيد الفريق التفاوضي على أربعة أشخاص وذلك بحكم العوامل التالية:

- ١- الرقابة على الفريق: حيث أن عدد ٤ أفراد يسهل مهمة الرقابة على الفريق التفاوضي، وتحقيق التنسيق بين أعضاءه، على عكس فريق مكون عدد كبير.
- ٢- مدى الخبرة: فإذا كانت هناك حاجة لمشاركة أشخاص آخرين في المفاوضات فينبغي أن تتخذ مشاركتهم صفة المستشارين لا الأعضاء التنفيذيين في المفاوضات إذ يجب عليهم التواجد خلف أعضاء الفريق المفاوض. وقد تحتاج بعض المفاوضات إلى خبرات متخصصة وإلى مناقشات تفصيلية، وعندها قد يكون من المناسب عقد مفاوضات فرعية أو تكوين لجان عمل لموضوعات متخصصة تضم عضو من كل فريق وعدد قليل من الاختصاصيين الذين يطرحون وجهات نظرهم في هذا الشأن. (وهناك فرق بين

المفاوض و الاختصاصي من حيث تحمل المخاطر واتخاذ القرار حيث يتخذ المفاوض القرار ويتحمل نتائجه).

٣- **تغيير العضوية:** فليس من الضروري الاحتفاظ بالفريق المفاوض نفسه طوال فترة إجراء المفاوضات. وكلما تقدمت المفاوضات أصبحت هناك حاجة إلى أشكال معينة من الخبرات، كمشاركة القانونيين لوضع مسودة الاتفاق فهو أمر لا بد منه، وإذا كانت هناك حاجة إلى المزيد من الاختصاصيين والخبراء فيجب أن تكون مشاركتهم كمراقبين ومستشارين للأعضاء التنفيذيين في المفاوضات، كما أن هؤلاء الخبراء والاختصاصيين بحاجة إلى التدريب بقدر حاجة المفاوضين إليه.

٤- **مجالات التفاوض:** تشمل أربعة مجالات:

١- المجال التجاري: السعر، التسليم.

٢- المجال الفني: المواصفات، الجودة.

٣- المجال القانوني: العقد وشروطه.

٤- المجال المالي: شروط الدفع، الضمانات.

- ولذلك يجب أن يضم الفريق التفاوضي مفاوضاً مؤهلاً في كل مجال من المجالات السابقة. وفي هذه الحالة يشكل الأشخاص الأربعة فريق المفاوضات، كما يمكن دعمهم بعدد من الخبراء والاختصاصيين، إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك.
- وفي المفاوضات التي تناقش مسائل بسيطة وغير معقدة قد يغطي مفاوض واحد مجالين مما سبق، مثلاً المفاوضات القانوني قد يغطي الجانب المالي والمفاوض التجاري قد يغطي الناحية الهندسية إذا كانت له خبرة في ذلك.
- ووجود أكثر من أربعة أشخاص في المفاوضات يحقق المزايا الآتية:
 - ١- القدرة على استخدام التكتيكات الجماعية.
 - ٢- استخدام أساليب متعددة في النقاش.
 - ٣- عدم تعطل المفاوضات بسبب المرض والإرهاق خاصة إذا كانت تجري خارج البلاد.
 - ٤- مواجهة الشكوك و الشبهات.

اختيار رئيس الفريق التفاوضي

من هو رئيس الفريق التفاوضي؟

- يجب أن يتمتع رئيس الفريق بمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم، وأن يعمل الفريق من خلاله بفعالية وتعتمد فعالية الفريق على الأعضاء الذين يكونون قادرين على العمل وفق الأسلوب الذي اعتادوه وأن يتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات في أثناء المفاوضات (ويتم اختياره في الغالب حسب موقعة وخبرته في المؤسسة).
- ويجب ألا يتم اختياره لأنه ليس له أي عمل مثلاً بالمؤسسة أو لأنه الخبير الفني في السلعة أو لأنه يعرف أعضاء الفريق الآخر، بل يجب اختياره بناءً على قدرته على قيادة الفريق ودرجة تحمل المسؤولية المترتبة على اتخاذ القرار.

≡ والشكل التالي (ص ١٥٣) يوضح اختيار رئيس الفريق حسب موضوع التفاوض

الموضوع التفاوضي	المرشح لرئاسة الفريق
شراء مواد خام	- المسؤول عن شراء المواد الخام - مدير الإنتاج - مدير التصنيع
شراء مادة رئيسية للمصنع	- مدير المشتريات - مدير الإنتاج
عمليات البيع	- مدير التسويق أو المبيعات - مدير تنفيذي - مدير إدارة العقود - مدير المبيعات

واجبات رئيس الفريق التفاوضي

- ١- اختيار أفراد الفريق التفاوضي.
- ٢- إعداد خطة المفاوضات، وإجراء المفاوضات.
- ٣- إدارة المفاوضات واتخاذ القرارات في المسائل التالية:
 - مستوى التنازلات وتوقيتاتها.
 - الدعوة إلى اجتماعات المذاكرة والنقاش للفريق التفاوضي.
 - فض الاجتماعات.
 - إعداد تقرير المفاوضات.

≡ وبالإضافة إلى ذلك فإن له واجبات عامة تتمثل في الحصول على أقصى إسهام ممكن من كل عضو، وإذكاء روح الحماسة بين الأعضاء ودعمهم معنوياً وطريقة تقديم الأعضاء للفريق الخصم.

المفاوض (اختياره - تحفيزه - تدريبه وتحديد سلطاته)

١- اختيار المفاوض: لا بد من اختيار الشخص على أساس صلاحيته كمفاوض، فإذا كانت المفاوضات

كبيرة الأهمية فيتوقع أن تكون لديه خبرة متميزة في التفاوض، وأن يكون متوافقاً مع الأعضاء الآخرين في الفريق، أما إذا كانت المفاوضات قليلة الأهمية فقد ينظر إليها كفرصة مناسبة لشخص قليل الخبرة من أجل إكسابه بعض الخبرات ولا بد لرجل التفاوض أن يكون لديه:

- معرفة فنية بتقنيات المفاوضات.
- معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي.
- قوة احتمال ذهنية وبدنية.
- قدرة على التعبير والاستماع وعلى تحليل المناقشات الموضوعية.
- قدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر.
- قدرة على العمل في ظل الضغوط و الاحتفاظ بالهدوء.

- قدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسية وعدم الانصراف إلى القضايا الجانبية.
- قدرة على إدراك الارتباط بين مختلف القضايا التفاوضية
- قدرة على التكيف والتعايش مع أناس من جنسيات أو ديانات مختلفة.

وعموما لدى اختيار المفاوض لابد من أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- ١- المعرفة الفنية المتعلقة بالمنتج وبالسوق والقضايا ذات العلاقة بالعملية التفاوضية.
- ٢- توافر مجموعة من الصفات الشخصية منها: الطموح، الثقة بالنفس، الإبداع، حسن الاستماع، الإرادة القوية، تحمل ضغط العمل، الاستمتاع بالمفاوضات، والعقلانية والبعد عن العاطفة.
- ٣- أن يكون المفاوض في المرحلة المتوسطة من العمر (٣٣ - ٥٠).

تابع/ المفاوض (اختياره - تحفيزه - تدريبه وتحديد سلطاته)

٢- **الدافعية:** لا بد للمفاوض أن تكون لديه دافعية إنجاز متوسطة ودافعية انتماء وقوة متوسطة ولا بد من

التحفيز المادي له (إعطائه راتبًا مناسبًا وتعويضًا كافيًا) والمعنوي للمفاوض، ومثال ذلك:

≡ تكليفه بمهام صعبة وجديدة ومثيرة بهدف تنميته وتطويره.

≡ التقويم الموضوعي من قبل رئيسه.

≡ الاعتراف بإنجازاته أمام الآخرين.

≡ توفير فرص التنمية المهنية.

٣- **التدريب:** حيث أن المفاوض في الدول العربية يتم اختياره بافتراض أنه سيتعلم من خلال الممارسة

ويكتسب الخبرات أثناء العمل. ولذا لا بد من تدريب وتزويد المفاوض بالمهارات الأساسية للتفاوض

والمعلومات المتعلقة بالنظم القانونية والتجارية التي تحكم العملية التفاوضية.

٤- **الأدوار:** يقوم المفاوض بعدة أدوار لكي يحقق أهدافه، أهمها:

≡ الدور الشخصي: والذي يطون بناء على معايير وقيمه الشخصية.

≡ الدور الذي يقوم به المفاوض المحدد تنظيميًا، والذي تفرضه المنظمة.

≡ الدور المتوقع من قبل الطرف الآخر.

≡ ويلاحظ نجاح المفاوضات يتوقف على معرفة المفاوض بالدور الذي يلعبه الطرف الآخر وأسبابه،

والدور المحدد ذاتيًا، والدور المفروض عليه، والدور الذي يمكن أن يلعبه حتى يقوي مركزه

التفاوضي، وماذا يمكنه أن يفعل لكي يساعد الطرف الآخر على تبني أدوار أكثر إيجابية.

٥- **توزيع السلطة والمسؤولية بين (مدير المنظمة / رئيس المفاوض) والمفاوض وطريقة تحديد**

الأهداف التفاوضية:

≡ إن توزيع السلطة والمسؤولية بين مدير المنظمة والمفاوض يفرض أن يكون لدى المدير والمفاوض

وجهات نظر واحدة حول المفاوضات وما هو مطلوب من المفاوض القيام به، وأن تكون واجبات

المفاوض ومسؤولياته محددة تحديدًا دقيقًا، بحيث يتم إعداد بطاقة وصف وظيفي للمفاوض من قبل

خبير متخصص، وأن تتم مراجعتها بصورة مستمرة. وأن يناقشا معًا سلطات كل منهما ومسؤولياته.

≡ أما مسألة تحديد أهداف المفاوضات من مسؤولية الطرفين معًا، فالمدير يرغب في تحقيق مصالح

المنظمة وتحقيق أفضل النتائج، والمفاوض لا بد له من أن يساهم هو الآخر في وضع هذه الأهداف.

أنماط القيادة السائدة في المنظمة:

١- نمط من المديرين يمسك بتلابيب كل الأمور.

٢- نمط يؤمن بالتفويض.

≡ وبين هذين النمطين العديد من الأنماط القيادية:

- قل للمفاوض ماذا يفعل؟
- قل للمفاوض ماذا يفعل، ولماذا؟
- اختبر فهم المفاوض، وتعرف على وجهة نظره.
- استشر المفاوض قبل أن تتخذ القرار.
- فوض المفاوض.

المحاضرة الثانية عشر: الفصل السادس: مهارات حل الصراع

طبيعة الصراع:

ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكلة ما، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من قبل الأطراف المختلفة للتوصل إلى حل يرغبان في التوصل إليه، وتتوقف عملية حل الصراع على (الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع – والاستراتيجية التي يمكن استخدامها لحل هذا الصراع).

ويميز الباحثين بين نوعين من الصراع هما:

أ- الصراع التكاملي (التعاوني): ويوجد هذا النوع من الصراع عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها، بمعنى آخر؛ ليس هناك كسب مقابل خسارة، ولذلك ستكون الاستراتيجيات التي يستخدمها المفاوض هي تلك التي تسعى لتدعيم أو اصر الثقة بينه وبين خصمه.

ب- الصراع غير التكاملي: ويسمى هذا النوع بحاصل الصفر وهذا يعني أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص أو الطرف الآخر، كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض. وتتسم الاستراتيجية المتبعة في هذا النوع من الصراعات بالسرية والخداع وتشويه الحاجات الإنسانية.

الإصغاء والتواصل:

- حيث أنه في كلاً من النوعين من الصراعات (التكاملية وغير التكاملية)، يعتبر الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمراً مهماً.
- وهناك عوامل رئيسية تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية وتؤثر في القدرة على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون وهي:
 - ≡ **يتمثل العامل الأول فيما يعرف بالتصفية** وهو وجود شكل ما من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين، ومن هذه الأشكال:
 - ١- الافتراضات (مثل افتراض المفاوض أن الطرف الآخر يريد بيع منزله بمبلغ من المال ولكن الحقيقة أن هدفه مختلف عن ذلك).
 - ٢- التوقعات (أي أن توقع وجود صعوبات في التفاوض مع الطرف الآخر سيؤدي إلى تشويش الاتصال بينهما).
 - ٣- التصورات أو المفاهيم المسبقة (كأن تكون فكرته عن المفاوض الآخر أنه عنيد أو مراوغ وبالتالي سيتعامل معه من هذا المنطلق أثناء عملية التفاوض).
 - ٤- الحالة العاطفية (فإذا كان المفاوض غاضباً فسوف يتجاهل محاولة الطرف الآخر للهدئة).
 - ٥- التحيز (وهو يشبه التصورات والمفاهيم السابقة، فإذا كنت تتفاوض مع شخص أنت تتحامل عليه فستتعامل معه من منظور التهديد والهجوم).
- ≡ **ويطلق على العامل الثاني من عوامل التشويش اسم الرسالة المزدوجة؛ وهذا العامل يجعل الإصغاء صعباً لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.** (كعبارة دعني أكن متسامحاً معك، فهي تجعلك تهتم بما تعنيه هذه العبارة هنا في هذا الموقف.
- **عوائق أخرى للاتصالات تعمل على عرقلة سير المفاوضات منها:** اللغة، الروح السلبية لأحد الأطراف، سلوكيات رئيس الفريق، وعدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستخدمة.
- **ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة ما يلي:**
 - ١- عدم التعالي على الطرف الآخر، وتفهم أهدافه وتحيزاته، والتعرف على ما يثير شكوكه أو غضبه.
 - ٢- عدم طرح أسئلة تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره وعدم توجيه الأسئلة المحرجة.
 - ٣- كن مستمعاً جيداً، وتجنب المقاطعة والإيماءات غير المشجعة ولا تصدر حكم على الطرف الآخر بناءً على أسلوبه (حيث يقول أحد الحكماء ما غلبني أحد قط إلا من يصمت إلى حديثي).
 - ٤- تنبه إلى الكلمات ليس لها معاني.
 - ٥- انظر إلى من يحدثك، وتحقق من سلامة فهمك، وأكد ما يقوله الطرف الآخر بالإيماءات.

٦- قم بإلقاء الأسئلة بشكل سليم، ويمر السؤال بعدة مراحل:

- ≡ تحديد الهدف منه (تحديد الفائدة من السؤال مثل هل هي الحصول على معلومات...).
- ≡ الصياغة الجيدة (جعل الطرف الآخر يدرك أنك تنتظر الإجابة).
- ≡ الاتصالات للإجابة (فالفرد يفكر بسرعة تبلغ سبعة أضعاف السرعة التي يتكلم بها).
- ≡ اتخاذ إجراء أو رد.

س ١ / يعتبر التفاوض الابتكاري أحد أنواع التفاوض طبقاً لمعيار الهدف التفاوضي.

صواب - خطأ

س ٢ / يعتبر فرض الحل من النتائج السلبية للمفاوضات.

صواب - خطأ

س ٣ / تتعدد أشكال الصراع وتتمثل في: صراع الموارد، وصراع الوسائل، وصراع القيم.

صواب - خطأ

س ٤ / يعد النموذج الحيوي من نماذج الشخصية وفقاً لمدى التساهل والتشدد.

صواب - خطأ

س ٥ / يعبر النمط عن الصفات العامة التي تتصف بها مجموعة من البشر.

صواب - خطأ

س ٦ / المفاوضات عملية تبادلية تقوم على:

العطاء فقط

الأخذ فقط

لا توجد إجابة صحيحة

الأخذ والعطاء

س ٧ / المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل ومنها:

تهيئة المناخ التفاوضي

تشخيص القضية التفاوضية

جميع ما سبق صحيح

بدء عملية التفاوض

س ٨ / تعتبر أسلوب من أساليب تخفيض الثمن

المساومة

الوساطة

لا شيء مما سبق

التحكيم

س ٩ / يعتبر من أنواع التفاوض طبقاً لمعيار الاستراتيجية:

تطبيع العلاقات

مد أجل الاتفاقيات

ربح / ربح

تغيير الأوضاع

س ١٠ / يعتبر من نماذج الشخصية وفقاً لدافع الإنجاز:

النموذج الطموح
النموذج المتساهل
النموذج المعطى
جميع ما سبق صحيح

الواجب الثاني

س ١ / إذا ما توافرت معلومات مسبقاً لدي الطرف الآخر بأنه سيواجه مفاوضاً طليعياً، يجب عالية اختيار رئيس فريق ذو شخصية مماثلة للمفاوض الطليعي .

صواب - خطأ

س ٢ / من المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي (كن كما أنت فالأخرون سوف يعرفونك على حقيقتك).

صواب - خطأ

س ٣ / عند التفاوض مع الحكومات يفضل التركيز على الوزير أو المسئول الأعلى الذي يملك السلطة.

صواب - خطأ

س ٤ / تقسم مبادئ التفاوض إلى نوعين فقط : المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي والمبادئ المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية.

خطأ - صواب

س ٥ / الاسلوب الحازم هو أحد الأساليب التي يتعامل بها النمط المركز على أهدافه.

صواب - خطأ

س ٦ / يعتبر اسلوب التفاوض أحد العوامل الثقافية المؤثرة فى عملية التفاوض.

صواب - خطأ

س ٧ / المفاوضات الالمانى لا يهتم كثيراً بمرحلة الإعداد للمفاوضات.

صواب - خطأ

س ٨ / لا يعتبر من نماذج الشخصية وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس:

نموذج لديه توجه منخفض نحو المهمة ونحو الناس نموذج لديه توجه متوسط نحو المهمة ونحو الناس

نموذج لديه توجه عال نحو المهمة ونحو الناس نموذج أنا لست بخير وأنت لست بخير

س ٩ / تتعدد نماذج الشخصية وفقاً للافتراضات ومنها:

نموذج أنا بخير وأنت بخير نموذج أنا بخير وأنت لست بخير

نموذج أنا لست بخير وأنت بخير جميع ما سبق صحيح

س ١٠ / من مبادئ التفاوض المتعلقة بالمفاوض نفسه:

الهدوء وضبط الأعصاب

الابتسامة الدائمة ومحاولة كسب الود والتعاون مع الطرف الآخر

التفاؤل

جميع ما سبق صحيح.