

إدارة التفاوض

NEGOTIATION MANAGEMENT

استراتيجيات التفاوض - NEGOTIATION STRATEGIES

الفصل الثاني (المحاضرة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة)

كلية إدارة الأعمال
الجامعة السورية الخاصة

Prepared By: Dr. Munir Abas

2017-2018

التفاوض

التفاوض: نشاط يومي يقوم به معظم الناس للتأثير بالآخرين و تحقيق أهداف شخصية.

التفاوض: هو العملية التي نقوم من خلالها بالتأثير بالآخرين لمساعدتنا على تحقيق احتياجاتنا مع الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم.
إنه مهارة أساسية ليس فقط لإدارة ناجحة بل أيضا لحياة ناجحة.

طرق حل النزاع

هناك ثلاث طرق لحل النزاع:

أولاً: التوفيق بين اهتمامات/مصالح الأطراف: **Interestes** التوفيق بين اهتمامات الأطراف
ثانياً: الحقوق: **Rights** تحديد من على حق (مثلما يحصل بين المحامين عندما يود كل منهما أن يثبت
أن قضيته هي التي على حق)

ثالثاً: القوة: **Power** تحديد من الأكثر نفوذاً/سلطة/ قوة (مثل تبادل الدول التهديدات لإثبات من الأقوى
على الأرض أو حتى تهديد الناس لبعضهم البعض لإثبات من صاحب النفوذ الأكبر)

بشكل عام التوفيق بين اهتمامات/مصالح الأطراف ذات كلفة أقل ونتائج مرضية بشكل أكبر من تحديد
من على حق والتي بدورها ذات كلفة أقل من كلفة تحيد من الأكثر قوة. ومعظم النزاعات يتم حلها
بطريقة التوفيق بين مصالح الأطراف.

في معظم النزاعات يتضمن الحل مزيج من الطرق الثلاث: البعض يحاول أن يرضي اهتمامات
الأطراف المتنازعة، والبعض يحاول إثبات أنه على حق، والبعض يحاول الإشارة لقوته ونفوذه.

طرق حل النزاع

أولاً: التوفيق بين اهتمامات/مصالح الأطراف:

الاهتمامات/المصالح: هي احتياجات، رغبات، مسببات قلق، مخاوف، وكل ما يهم الفرد أو يحتاجه.

على سبيل المثال: زوجين يرغبان بشراء سيارة: يمكن أن تكون اهتمامات الزوج هي أن يشتري سيارة تنال إعجاب أصدقائه. بينما قد تكون اهتمامات الزوجة هي كوسيلة للتنقل ليس أكثر.

عملية التوفيق بين الاهتمامات ليست بالشئ السهل فهي تتضمن معرفة الاهتمامات الغير معلنة، التوصل إلى حلول ابتكارية، وتقديم امتيازات عندما تتعارض الاهتمامات.

والإجراء الأفضل للقيام بذلك هو "التفاوض" وهو القيام بالتواصل المستمر بين الأطراف للوصول إلى اتفاق.

طرق حل النزاع

أولاً: التوفيق بين اهتمامات/مصالح الأطراف: (يتبع)
يطلق عليها تسمية التفاوض بالتوفيق بين المصالح أو تفاوض حل المشكلة.
حيث يتم التعامل مع النزاع كمشكلة مشتركة سيعمل الأطراف على حلها فيما بينهم.

قبل أن يبدأ المتنازعون عملية توفيق الاهتمامات يحتاجون للتخفيف من انفعالاتهم التي نادراً ماتخلو منها النزاعات.

فالتعبير عن الانفعالات التي يخفيها كل طرف تجاه الآخر تعتبر أداة في الوصول إلى حل للنزاع.
(مثل: مصارحة الزوجين لبعضهما البعض بأسباب الخلاف المخفية يساهم في حل النزاع)

طرق حل النزاع

ثانياً: تحديد من على حق **Determining who is right**

بعض الحقوق يتم صياغتها بالقانون أو العقد، وحقوق أخرى يمكن أن تكون معايير سلوكية مقبولة اجتماعياً مثل مفهوم المساواة والأقدمية.

والحقوق نادراً ما تكون واضحة فغالبا ما تكون المعايير متناقضة وغالبا ما تلجأ الأطراف المتنازعة لطرف ثالث يحدد من الذي على حق حيث يقدم له الأطراف المتنازعة الدلائل والحجج ويمتلك هو القوة لأن يصدر القرار الفاصل للنزاع.

(مثال: لجوء الأطراف المتنازعة للمحامي أو القاضي)

وهنا يجب أن نميز بين عمليات التوسط **Mediation** التي لا يكون للطرف الثالث فيها الحق ليقرر في فصل النزاع، بينما في التفاوض الطرف الثالث يمتلك القوة لأن يصدر القرار الفاصل للنزاع.

إن الأحكام القضائية العامة يتم الحصول عليها عن طريق المحاكم ووكالات قانونية متخصصة. والأحكام القضائية الخاصة يتم الحصول عليها عن طريق المحكمين.

طرق حل النزاع

ثالثاً: تحديد من الأكثر سلطة/قوة/نفوذ **Determining who is more powerful**

الطريقة الثالثة لحل النزاعات هي بالاعتماد على السلطة/النفوذ/القوة.

يمكن تعريف النفوذ/القوة: القدرة على إجبار أحد ما أن يقوم بشئ لن يقوم به لو لم يتم استخدام القوة.

ممارسة القوة لها شكلان شائعان:

الأول: التخريب والاعتداء الفيزيائي

الثاني: حجز/إيقاف للمزايا/الفوائد التي تم الحصول عليها من خلال علاقة بين الأطراف

في العلاقات التي يكون فيها اعتماد متبادل للأطراف على بعضهم البعض مثل العلاقة بين العاملين والإدارة، والعلاقة بين أفراد الأسرة، يصبح مفهوم الأقوى هو الأقل اعتماداً على الآخرين.

على سبيل المثال: في حال كان هناك إضراب عمالي على الشركة وبالتالي كان من السهل على الشركة أن تحصل على عمال بديلين تعتبر الشركة أقل اعتماداً على العاملين وأكثر قوة ونفوذ.

طرق حل النزاع

ثالثاً: تحديد من الأكثر سلطة/قوة/نفوذ Determining who is more powerful (يتبع)

إن تحديد من الأقوى بين الأطراف المتنازعة يصعب تحديده عندما لا يكون هناك نزاع مباشر حيث أن القوة مسألة إدراكية من قبل الأطراف عن بعضهم البعض والتي من النادر أن يتوافقوا عليها في الرأي على الرغم من وجود بعض المؤشرات الموضوعية مثل الموارد المالية لأحد الأطراف.

مثال: الصراع بين الدول حيث تقوم الدول بإعطاء مؤشرات عن قوتها العسكرية أو الإقتصادية.

العلاقة بين طرق حل النزاع الثلاثة

العلاقة بين الطرق الثلاث: الاهتمامات، الحقوق والقوة يمكن تخيّلها على شكل دوائر داخل بعضها البعض.

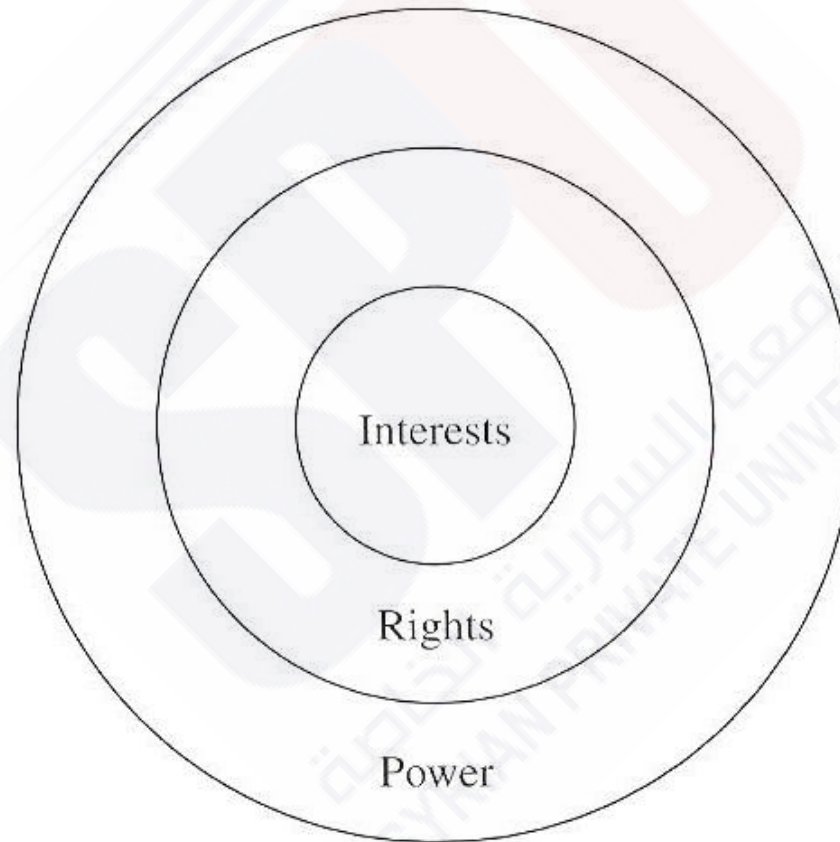
الدائرة الداخلية تمثل الاهتمامات والدائرة المتوسطة هي الحقوق والدائرة الخارجية هي القوة. إن عملية التوفيق بين اهتمامات الأطراف المتنازعة تحدث في إطار حقوق الأطراف والقوة التي يتمتع كل طرف بها.

بالمثل تحديد الحقوق بين الأطراف المتنازعة يحدث في إطار القوة.

على سبيل المثال: قد يحصل أحد الأطراف على حكم محكمة وبدون أن يكون للسلطة القضائية القوة لتنفيذ قرار المحكمة سيستمر النزاع بين الأطراف.

العلاقة بين طرق حل النزاع الثلاثة

Interrelationships among Interests, Rights, and Power



أشكال الانسحاب من التفاوض

لا تنتهي كل النزاعات بإيجاد حل. بل غالباً ما يقرر أحد الأطراف أو أكثر، الانسحاب ببساطة من النزاع.

للانسحاب شكلان:

الأول: سحب الشكوى والاستسلام للطرف الآخر Lumping it حيث يشعر الطرف بأن النزاع ليس لصالحه أو لشعوره بأنه لا يملك القوة لحل النزاع لصالحه.
على سبيل المثال: قد يقول الموظف "أنا أعارض بشدة قرار الإدارة بعدم زيادة الرواتب ولكن لن أقوم حيال ذلك بأي عمل".

الثاني: التجنب للطرف الآخر Avoidance :

على سبيل المثال: ترك الموظف للشركة، الطلاق بين الزوجين، ترك الحي والانتقال لمكان آخر.

الانسحاب والتجنب ممكن أن يحدثا أثناء التفاوض لإيجاد حل أو حتى قبل التفاوض أحياناً.
على سبيل المثال قد يترك الموظف العمل على أثر موقف حدث معه وبدون حتى أن يشرح السبب.

ماهي أفضل طريقة لحل النزاع؟ مصلحة أم حقوق أم قوة؟

إن طرق الوصول لحل النزاع الثلاثة مصالح/حقوق/قوة، لها مزايا ومساوي:

هناك أربع معايير تؤخذ بعين الاعتبار للمقارنة بينها:

1- كلفة الإجراء

2- الرضا عن النتائج

3- الأثر على العلاقة

4- تكرار النزاع

معايير اختيار طريقة حل النزاع

- 1- كلفة الإجراء:** كل الإجراءات للوصول إلى حل للنزاع لها كلف قد تكون مادية، أو ضياع وقت، أو تضرر عاطفي، أو تدمير الموارد (إضرابات)، أو فقدان فرص.....إلخ.
- 2- الرضا عن النتائج:** يتوقف على شعور طرف النزاع بعدالة الحل وأيضا بإجراءات الوصول للحل. على سبيل المثال: فرصة طرف النزاع في التعبير عن رأيه، وما إذا كان يملك الخيار في رفض أو قبول الحل، والمشاركة في إيجاد التسوية، وهل باعتقاده كان الطرف الثالث الوسيط عادل إن كان هناك طرف ثالث.

معايير اختيار طريقة حل النزاع

3- الأثر على العلاقة: المعيار الثالث هو أثر الحل على علاقة أطراف النزاع على المدى الطويل، وقدرتهم على العمل مع بعضهم البعض بشكل يومي.

على سبيل المثال: إذا كان أحد الزوجين يهدد الشريك بالطلاق (هنا استخدام قوة الطلاق) بشكل متكرر وفي كل مشاجرة، قد يؤدي ذلك إلى إضعاف الزواج.

4- تكرار النزاع: المعيار الرابع هو تكرار حدوث نفس المشكلة وديمومة الحل.

على سبيل المثال: مجادلة الأب لابنه لتأخره مع أصدقائه لساعة متأخرة في الليل في العودة للبيت قد لا تكون الحل فقد يتأخر الابن مرة ثانية.

مثال: سرقة أحد زملاء العمل لزميل له قد يصل الطرفان إلى تسوية ومصالحة بإرجاع المسروقات، ولكن قد يسرق نفس الشخص زميل آخر، وبالتالي لم تنته المشكلة.

معايير اختيار طريقة حل النزاع

إن هذه المعايير متعلقة ببعضها البعض. ويشار لها كلها مجتمعة بـ "كلفة النزاع" وعندما نشير أن الطريقة التي تم اختيارها ذات كلفة عالية أو منخفضة نقصد بذلك المعايير الأربعة مجتمعة.

وأحيانا كلفة بعض المعايير قد ينخفض عن طريق ارتفاع البعض منها.

على سبيل المثال: عندما يجلس الأب مع الإبن لمناقشة نقاط الخلاف حول تأخر الإبن عن المنزل ليلا، قد يكون كلفة الطريقة مرتفعة (من حيث ضياع وقت وطاقة كلا الطرفين) ولكن بنفس الوقت قد تتحسن علاقة الطرفين ولن تتكرر حادثة التأخر ليلا نتيجة اقتناع الإبن بمضار التأخر ليلا عن المنزل.

ما الطريقة الأقل كلفة؟

والسؤال الآن:

ما الطريقة الأقل كلفة لطرفي النزاع؟ مصالح؟ حقوق؟ قوة؟
وفي حال اختار أحد الطرفين طريقة الحل هي المصالح وفشلت تلك الطريقة، فهل كلفة التركيز على الحقوق أو القوة ستكون أقل؟

ما الطريقة الأقل كلفة؟

المصالح مقابل الحقوق والقوة:

إن التركيز على المصالح بإمكانه حل المشكلة الحقيقية أساس النزاع بشكل فعال أكثر من التركيز على الحقوق والقوة.

حيث أن التركيز على من هو صاحب الحق (الحقوق) قانونياً أو التركيز على من هو صاحب القوة غالباً ما تؤدي إلى شعور أحد الأطراف بالخسارة.

نتيجة: التوفيق بين المصالح يؤدي إلى رضا أكبر بين الطرفين وعلاقة أقوى ومستمرة بين الأطراف واحتمال أقل لعودة النزاع وبالتالي كلفة أقل.

بينما التركيز على من صاحب الحق حسب القانون والعرف وأيضاً على القوة تؤدي إلى قطع العلاقات وإمكانية عودة المشكلة في حال اختلفت القوانين أو تزعزعت قوة الطرف الآخر، وقد تؤدي إلى استمرار المحاكم بين الطرفين أو حتى التخطيط للانتقام من الطرف الآخر.

ما الطريقة الأقل كلفة؟

الحقوق مقابل القوة:

بشكل عام: اختيار طريقة الحقوق أقل كلفة من طريقة القوة.

فاستخدام طريقة العنف وإظهار القوة له كلفة أكبر من اللجوء للقانون وحقوق الطرفين. وأيضا تدمر العلاقة بين الطرفين وتخلق روح الإنتقام وإمكانية أكبر لعودة النزاع عند ضعف الطرف القوي، عدا عن هدر موارد الطرفين حيث أن هدف طريقة القوة هو تدمير الطرف الآخر واستسلامه.

بشكل عام: التركيز على التوفيق بين مصالح الأطراف المتنازعة أقل كلفة من الحقوق والقوة ويؤدي إلى رضا أكبر للأطراف وعلاقة أقل توترا واحتمال أكبر بعدم تكرار النزاع.

التركيز على المصالح ليس كاف!!

على الرغم من فوائد طريقة التوفيق بين المصالح، ولكن حل كل المشكلات باستخدام هذه الطريقة لوحدها ليس ممكنا وليس مرغوبا في أغلب الأوقات. لماذا؟

التركيز على المصالح ليس كاف!!

الجواب:

أولاً- في بعض الحالات لا يمكن تطبيق طريقة التوفيق بين المصالح في التفاوض إلا بعد استخدام طريقة الحقوق أو القوة أولاً لجلب الطرف المتمرد إلى طاولة المفاوضات.

على سبيل المثال: قد ترفع بعض مجموعات حماية البيئة قضية قانونية على شركة نفطية تود التنقيب عن النفط في محمية طبيعية لتجلب أصحاب القرار في الشركة للتفاوض. وبالتالي تجعلها قضية رأي عام مكتسبة الحقوق والقوة وبعدها تجبر أصحاب القرار في الشركة على التفاوض.

ثانياً- في بعض النزاعات لاتصل الأطراف إلى اتفاق باستخدام طريقة التوفيق بين المصالح لأن إدراكهم لقوة الطرف الآخر وحقوقه مختلفة بطريقة لاتجعل الطرفين ينظرون للنزاع بنفس الطريقة.

ثالثاً- أيضاً في بعض النزاعات، تكون المصالح متناقضة بشكل كبير بين الطرفين وبالتالي طريقة التوفيق بين المصالح لن تحل النزاع وتلجأ الأطراف إلى الحقوق (حقوق المرأة في قيادة السيارة) أو إلى القوة عن طريق التظاهر.

متى تكون الحقوق والقوة مرغوبة في التفاوض؟

- على الرغم من أن التوفيق بين المصالح كطريقة بشكل عام أقل كلفة من طريقتي الحقوق والقوة، ولكن فقط الأحكام القضائية لها القوة في حل مسائل تهم الشعب على مستوى عام.

على سبيل المثال: قرار المحكمة العليا في أمريكا في عام 1954 بما يخص التمييز العرقي في فصل السود عن البيض في المدارس العامة واعتباره غير قانوني، قد مهد الطريق لقوانين أخرى اعتبرت التمييز العرقي عمل غير قانوني في الأماكن العامة ومناطق السكن.

- بعض الناس يؤكد على أن الطرف الأقوى لن يركز على مصالح الطرف الأضعف. ولكن حتى لو كان أحد الأطراف أقوى، فكلفة فرض الحل على الطرف الأقل قوة عالية.

على سبيل المثال قد ينتقم الطرف الأضعف من فرض الحل بالقوة عن طريق التسبب بإزعاجات للطرف الأقوى من حين إلى آخر.

طرق أقل كلفة لاختيار الحقوق و القوة

لأن استخدام طريقة الحقوق أو القوة له دور كبير في حل العديد من النزاعات، يتوجب علينا التفريق بين كلفة إجراءات تطبيق هذه الطرق.

على سبيل المثال: في المشاجرة بين طرفين، أن يرفع أحد الأطراف صوته على الآخر أقل كلفة من الضرب.

في تظاهر العمال لرفض العمل ساعات إضافية بدون أجر، كلفته أقل من التظاهر على كل ممارسات أصحاب العمل.

الهدف: نظام حل نزاع متوجه للتوفيق بين المصالح

ليس كل النزاعات بالإمكان حلها أو يتوجب حلها بطريقة التوفيق بين المصالح.

فطرق الحقوق والقوة قد تستطيع في بعض الأحيان حل النزاعات عندما لا تستطيع طريقة التوفيق بين المصالح القيام بذلك.

إن معظم النزاعات تحل عن طريق توفيق المصالح، بعضها من خلال تحديد من على حق، والقليل من خلال تحديد من هو الأقوى.

وبالتالي يكون توجه حل النزاع نحو توفيق المصالح من خلال الحقوق والقوة.

اختيار استراتيجية التفاوض

بعد أن قمت بتحليل موقعك بالتفاوض وموقع الأطراف الأخرى ونظرت إلى المسائل المتنازع عليها بشكل عميق، أصبح بإمكانك اختيار استراتيجية التفاوض مع الطرف الآخر.

إن تحضيرك الطويل سيجعل بإمكانك التفاوض استراتيجيا، وقادرا على اختيار نموذج وخطة للتفاوض هي الأنسب لك في هذه الحالة.

معظم الناس لا يحضرون جيدا للتفاوض، وبالتالي يتفاوضون بشكل أعمى.

إن اختيارك لاستراتيجية التفاوض الصحيحة، تزيد من احتمال حصولك على نتائج ناجحة.

اختيار استراتيجية التفاوض

هناك خمس استراتيجيات أساسية يمكن استخدامها في التفاوض. كل واحدة منها يمكن استخدامها في ظروف محددة ولها مزايا ومساوي.

إذا قمت بالتحضير الجيد سيكون بإمكانك اختيار الاستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات تفاوض مناسبة لوضع تفاوضي محدد.

معظم التفاوضات تحتوي على عدة مشاكل وكل مشكلة منها يمكن استخدام استراتيجية مختلفة لحلها وبالتالي يلزمنا مجموعة استراتيجيات للتفاوض في حلها.

وكما أن التفاوض قد يستمر لوقت طويل، سيقوم كل طرف بإجراء بعض التعديلات على استراتيجية تفاوضه والتي قد تستدعي تغييرات في استراتيجيات تفاوض الطرف الآخر.

عاملين أساسيين في تحدد اختيار استراتيجية التفاوض

تعتمد الاستراتيجيات الخمسة للتفاوض على عاملين أساسيين:

العامل الأول: العلاقة مع المفاوض الآخر

العامل الثاني: نتائج التفاوض

إن قوة وأهمية هذين العاملين هي التي تقوم بتوجيهك نحو اختيار استراتيجية التفاوض الأمثل.

عوامل أساسيين في تحدد اختيار استراتيجية التفاوض

العامل الأول: العلاقة مع المفاوض الآخر:

إذا كان من الهام بالنسبة لك الحفاظ على علاقة مع المفاوض الآخر، يجب أن تفاوض بشكل مختلف عما إذا كان لا يهتمك العلاقة معه أو أن علاقتك معه لا يمكن إصلاحها.

على سبيل المثال: عندما تشتري سيارة من جار لك في البناء وترغب بالحفاظ على علاقة جيدة معه سيكون تفاوضك مختلف معه من التفاوض مع شخص غريب لا يهتمك استمرار العلاقة معه.

إن أهمية العلاقة بين أطراف التفاوض تتأثر بالعوامل التالية:

- 1- إذا كان هناك علاقة سابقة بينهما
- 2- إذا كانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية (إذا كان الطرفان متفقان مع بعضهما البعض في الماضي)
- 3- إذا كان من المرغوب استمرار هذه العلاقة
- 4- طول تلك العلاقة وتاريخها في حال وجدت
- 5- مستوى الإلتزام بالعلاقة
- 6- درجة اعتماد الطرفين على بعضهما في تلك العلاقة
- 7- مقدار الحرية في التواصل بين الطرفين

عاملين أساسيين في تحدد اختيار استراتيجية التفاوض

العامل الثاني: نتائج التفاوض:

إن العامل الثاني الذي يؤثر في اختيار استراتيجية التفاوض هو أهمية نتائج التفاوض.

هل ترغب بالفوز بكل النقاط؟

هل النتيجة ذات أهمية عادية بالنسبة لك؟

هل النتيجة ليست هامة لك في هذا التفاوض؟

على سبيل المثال: عندما تشتري سيارة من أحد والديك لن تكون النتائج ذات أهمية بقدر اهتمامك بالحفاظ على علاقتك معهم.

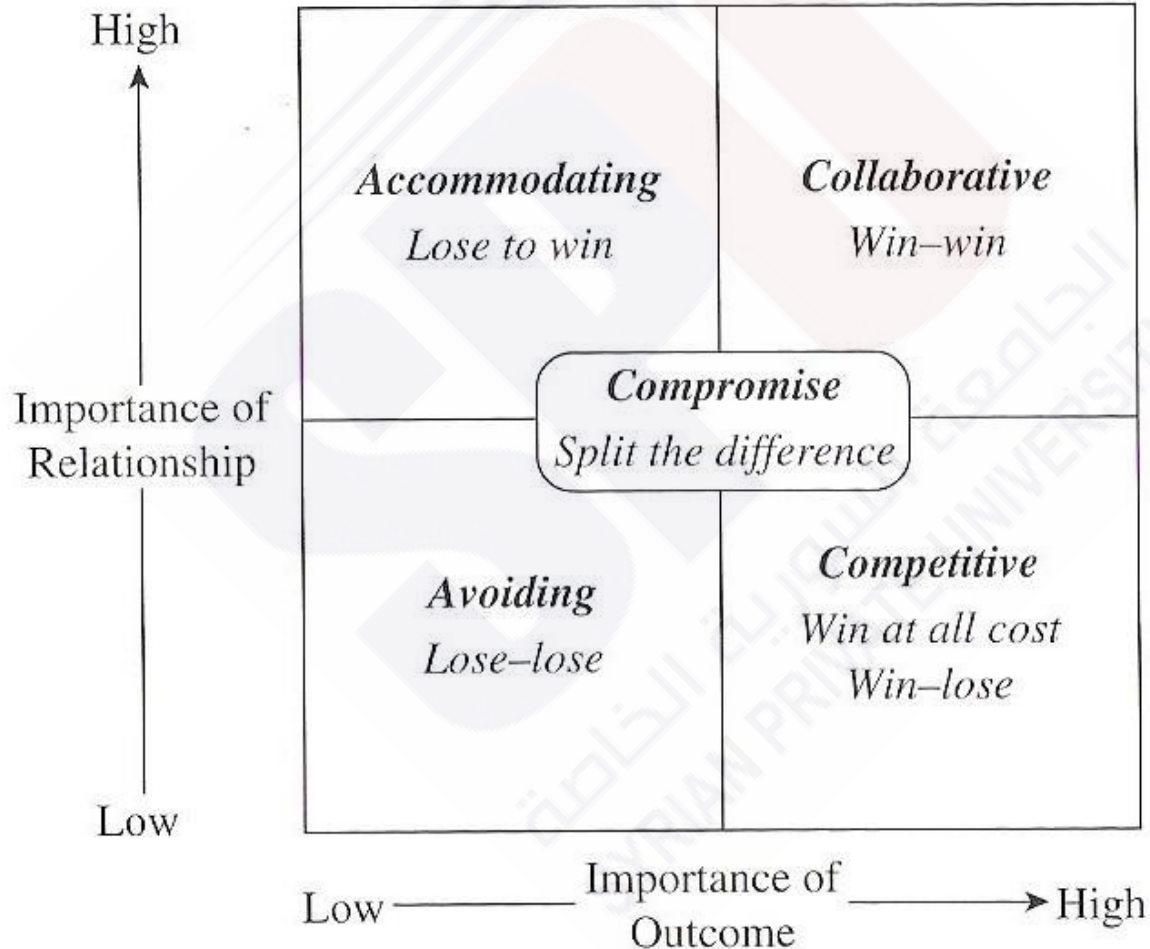
عوامل أساسيين في تحديد استراتيجيات التفاوض

إذا أردنا تمثيل العاملين بشكل بياني وكان المحور العامودي ممثلاً لدرجة الاهتمام بالعلاقة مع الطرف الآخر، والمحور الأفقي يمثل درجة الاهتمام بالنتائج ينتج لدينا خمس استراتيجيات مختلفة:

- 1- التجنب: خاسر – خاسر Avoiding: I lose – you lose
- 2- التكيف/التلاؤم/التوافق: خاسر – رابح Accommodating: I lose – you win
- 3- منافس: رابح - خاسر Competitive: I win – you lose
- 4- تعاوني: رابح – رابح Collaborative: I win – you win
- 5- تسوية/حل وسط: Compromising: Split the difference

استراتيجيات التفاوض

Negotiation Strategies



استراتيجيات التفاوض

1- التجنب: خاسر – خاسر “ I lose, you lose” Avoiding: Lose-lose

تظهر هذه الاستراتيجية في أسفل الزاوية اليسرى من الشكل البياني. في هذه الاستراتيجية الاهتمام بالنتائج والعلاقة في حده الأدنى. فليس هناك أهمية للتفاوض بالنسبة لك، وبالتالي **تطبق هذه الاستراتيجية إما بالانسحاب من التفاوض الفعال أو بتجنب التفاوض بشكل كامل.**

في بعض الأحيان يكون لدينا خيار قوي متاح يجعلنا نتجنب التفاوض على خيار آخر. على سبيل المثال: قد يكون لديك عرضان لشراء بيت وكلاهما مرضيان لرغباتك فقد تختار ألا تتفاوض مع صاحب أحد العرضين بسبب السعر أو عدم وجود مرونة لديه. فتختار أن تتجنب الأول وتذهب للعرض الثاني.

استراتيجيات التفاوض

2- التكيف/التوافق: خاسر - رابح "I lose, you win" Accommodating: Lose to Win

تظهر هذه الاستراتيجية في الزاوية العليا اليسرى من الشكل البياني. وهنا الاهتمام بالعلاقة مع المفاوض الآخر مرتفع بينما الاهتمام بالنتائج منخفض. في هذه الحالة تقوم بالتراجع عن اهتماماتك من أجل الحفاظ على العلاقة مع الطرف الآخر وبالتالي تخسر عن قصد في بعد النتائج لتربح على بعد العلاقة مع الطرف الآخر.

مثال: قد يختار الموظف في بداية عمله أن لا يطلب زيادة في الراتب لبناء علاقة جيدة مع مديره ويحصل على تقييم جيد في نهاية السنة مما قد يؤدي إلى وضعه بمكان يحصل فيه على زيادة أكبر.

استراتيجيات التفاوض

3- استراتيجية التنافس: رابح - خاسر: "I win - you lose" Competitive Win - Lose

تظهر هذه الاستراتيجية في أسفل الزاوية اليمنى من الشكل البياني. وتمثل اهتمام كبير للمفاوض بالنتائج واهتمام منخفض بالعلاقة مع الطرف الآخر.

يمكنك استخدام هذه الاستراتيجية إذا أردت أن تربح مهما كلف الثمن وليس لديك أي اهتمام بعلاقتك المستقبلية مع الطرف الآخر في التفاوض.

- تستخدم هذه الاستراتيجية بكثرة. ومن المهم أن تفهمها حتى لو لم تخطط لاستخدامها.

- إن التفكير والأهداف في هذه الاستراتيجية هي أن تحصل على أكبر قدر من النتائج حالياً بدون الاهتمام بالنتائج أو العلاقة مع الطرف الآخر.

استراتيجيات التفاوض

3- استراتيجية التنافس: (يتبع)

- إن العلاقة مع الطرف الآخر في التفاوض حسب هذه الاستراتيجية غير هامة لعدة أسباب:
 - أ- قد تكون مفاوضات لمرة واحدة بدون علاقة مستقبلية
 - ب- إن العلاقة في المستقبل قد تكون غير هامة
 - ج- قد تكون هناك علاقة ولكنها لم تكن قوية كفاية لتؤخذ بعين الاعتبار
 - د- قد يكون الطرف الآخر معروفا بحدته في التفاوض وعدم صدقه

- إن العلاقة بين الأطراف في التفاوض في وضع تنافسي توصف بقلّة الثقة وأيضاً بالتعارض

- الهدف من هذه الاستراتيجية جعل الفريق الآخر يستسلم فهي تعتمد على ” أنا أفوز وأنت تخسر“

استراتيجيات التفاوض

عوامل هامة في استراتيجية التنافس:

أولاً- مجال التفاوض:

كل طرف في استراتيجية التنافس له مجال للمساومة يتألف من نقطة بداية وهدف ونقطة نهاية (انصراف).
وتحدث المساومة لأن مجال المساومة مختلف بين الأطراف.

مثال: في التفاوض على شراء سيارة جديدة، المشتري يبدأ بنقطة بداية منخفضة السعر أما البائع فنقطة بدايته سعر مرتفع. وعادة مايقوم المشتري بتقديم تنازلات أكبر بالارتفاع نحو سعر البائع، بينما يقوم البائع بتقديم تنازلات بالتخفيض مع توقعات الطرفين بالالتقاء في نقطة ما في الوسط.
كل طرف له نقطة نهاية "انصراف" والتي لن يتعداها وتعتبر حده الأعلى وفي غالب الأحيان لا يعلن عنها الطرف المفاوض ويحاول الطرف الآخر أن يحزرها.

ومادام مجال المساومة لأحد الأطراف قابل للالتقاء مع مجال الطرف الآخر، فهناك مجال للمساومة والعكس صحيح.

استراتيجيات التفاوض

عوامل هامة في استراتيجية التنافس: (يتبع)

ثانيا: بديل جيد – BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement)

البديل أو باتنا هو الخيار الذي نأخذ به في حال فشل التفاوض الحالي. ويمثل أقل قيمة أو نتيجة يمكن الحصول عليها في أي اتفاق.

في أي تفاوض من الحكمة أن تكون على دراية جيدة ببدائلك وأن تستطيع استخدامها متى أمكنك ذلك.

على سبيل المثال: راتبك الحالي 50 ألف ل.س وأنت تبحث عن عمل يدفع لك على الأقل 75 ألف ل.س. ماذا تفعل لو وجدت عمل أحببته ولكن يدفع فقط 60 ألف ل.س. هل ستقبل به؟ أم لا؟ في حال لم يكن هناك وظائف تدفع المبلغ الذي تتطلع إليه بسبب الوضع الاقتصادي الحالي، من الممكن أن تقبل به.

افترض أنك تركت عملك قبل أن تجد العمل الذي يدفع لك أكثر وقد عرض عليك عمل يدفع 45000 ل.س. فهل ستقبل به؟ من الممكن أن تقبل به مادام الوضع الاقتصادي سيئ وليس باستطاعتك التوقف عن العمل لفترة أطول.

أفضل بديل للاتفاق المتفاوض عليه

BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement

-قبل البدء بالتفاوض يجب أن يكون لديك خطة احتياط بديلة في حال فشلت للوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر.

-أشار الباحثون إلى خطة الاحتياط البديلة بـ: "أفضل بديل للاتفاق المتفاوض عليه" BATNA

على سبيل المثال: عندما تتفاوض مع أحد الموردين، فهل أنت تتفاوض مع المورد الوحيد في مدينتك أم لديك عروض أخرى من موردين آخرين؟ وجود البدائل يصنع فارق كبير في التفاوض. بإمكانك التفاوض على عرض عمل بقوة وبشروطك في حال كان لديك عروض عمل أخرى.

إن BATNA تخبرك ما الذي ستحصل عليه في حال إذا غادرت طاولة المفاوضات دون اتفاق. كلما كانت BATNA أفضل، كلما كان طلبك أفضل.

معرفة BATNA ستحميك من قبول اتفاق يجعلك بوضع أسوأ من قبل أن تبدأ بالتفاوض.

أفضل بديل للاتفاق المتفاوض عليه

BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement

- إن أفضل بديل بالنسبة لك ليس واضحا بسهولة في كل الأوقات.

- بإمكانك معرفة أفضل بديل لك باتباع الخطوات التالية:

- قم بتطوير قائمة بالأفعال التي من الممكن أن تقوم بها في حال لم يتم الوصول إلى اتفاق.

- حول تلك الأفعال إلى خيارات قابلة للتطبيق.

- قم باختيار الأفضل من تلك الأفعال وبذلك تكون قد وصلت إلى BATNA

على سبيل المثال: عندما تقوم بالذهاب لمعرض سيارات لشراء سيارة ومندوب البيع في معرض السيارات لم يقدّم تخفيض السعر كما تشاء، بإمكانك التفاوض على تمديد الكفالة سنة أخرى، أو الحصول على تبديل إطارات مجاني بعد عدد معين من الكيلومترات... وغيرها من البدائل.

في حال كان الاتفاق أعلى من BATNA يتوجب عليك قبوله وفي حال كان العكس يتوجب عليك إعادة التفاوض.

أفضل بديل للاتفاق المتفاوض عليه

BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement

At what point will you walk away from the negotiation?

You improve your position in any negotiation if you can walk in already knowing your BATNA—your best alternative to a negotiated agreement.

The BATNA is the outcome you prefer over what the other party has proposed; if you define it at the outset, you are less likely to agree on something during an emotionally charged discussion and regret it afterward.

BATNA Example

Harvey Huff bought a new 1956 Chevrolet from a local dealer. After forty years, he finally decided to sell the car he had loved and carefully maintained in original condition. Harvey did not need the money, but he intended to move three thousand miles away, to a condo in Arizona. The ad he placed in the local newspaper produced only one potential buyer: Patrick Knight.

-Harvey: Well, now that you've checked it out, how do you like it?

-Mr. Knight: It's in great condition, just as you described it.

-Harvey: Any questions?

-Mr. Knight: Will you take less?

-Harvey: No. It's easily worth at least \$20,000. That's the price.

-Mr. Knight: \$18,000, tops!

-Harvey: No thanks.

-Mr. Knight: Okay. \$20,000. I need it for a new restaurant.

-Harvey: Restaurant?

-Mr. Knight: Yes. We cut off the top of the vehicle and people sit in it and get served their meals in our "oldies dream car!"

-Harvey: Never mind, I'll keep it. I haven't maintained it for all these years just so you can destroy it.

استراتيجيات التفاوض

عوامل هامة في استراتيجية التنافس: (يتبع)

ثالثا: تكتيكات Tactics

ترافق استراتيجية التنافس عدد من التكتيكات لدعم المركز التنافسي للمفاوض.

على سبيل المثال: التكتيكات السلوكية مثل الخداع، والعدائية، والتهديد وكلها تعطي المنافس القوة ولكن قد تسبب مشكلة في أن يقوم الطرف الآخر بالرد بنفس الطريقة، لذلك يجب استخدامهم بحذر.

استراتيجيات التفاوض

مساوئ استراتيجية التنافس: Drawbacks of Using a Competitive Strategy

- ارتفاع الكلفة
- هدر للوقت
- انخفاض الشعور الودي بين الأطراف
- غالبا ما تستخدم من قبل مفاوضين غير مدربين وليس لديهم خبرة ويعتقدون أن هذه الاستراتيجية هي أفضل تطبيق
- من الممكن أن يستخف أحد الأطراف بالطرف الآخر وبقوته وحكمته وتخطيطه وفعالته
- وأخيرا يجب أن نكون حذرين من صفة " تصديق ما نتنبأ به " Self-fulfilling prophecy كأن نفترض بأن الطرف الآخر سيستخدم استراتيجية التنافس وبالتالي نتنافس معه ولكن هذا الشيء قد يكون منشأ تنبؤنا وليس له واقع وبالتالي نكون قد جعلنا الطرف الآخر يستخدم تلك الاستراتيجية من خلال لغتنا وكلامنا ونغمة صوتنا وحركاتنا وتصرفاتنا ونقول بعدها كما توقعنا من قبل استراتيجية تنافسية ولكن بالواقع نحن من دفعناه لاستخدام تلك الاستراتيجية.

استراتيجيات التفاوض

4- تعاوني: رابح – رابح “I win, you win” Collaborative: Win Win

تظهر هذه الاستراتيجية في الزاوية العليا اليمنى للشكل البياني. وتظهر الأولوية لكل من العلاقة مع الطرف الآخر والنتيجة بنفس الوقت. حيث تحاول الأطراف أن تزيد من مكاسبها وبنفس الوقت أن تعزز العلاقة فيما بينها.

- بموجب هذه الاستراتيجية تجد الأطراف المتفاوضة حلا يرضي حاجاتها جميعا

حتى تعمل هذه الاستراتيجية بشكل فعال يتوجب على الأطراف مايلي:

- يجب أن يكون كلا الطرفين مستعدين لاستخدام نفس الاستراتيجية
- يجب أن يكون هناك درجة عالية من الثقة والتعاون بين الأطراف
- يجب أن يكون التواصل مفتوح ودقيق بين الأطراف
- يجب أن تكون الأطراف المتفاوضة مدعومة من قبل الجهات التي تمثلها
- يلتزم الأطراف في هذه الاستراتيجية بالأوقات المتفق عليها لإنهاء التفاوض
- تستلزم جهد كبير في بناء الثقة بين الأطراف وتكون النتائج مرضية لكل الأطراف

استراتيجيات التفاوض

عوائق في تطبيق استراتيجية التعاون "رابح - رابح"

يصعب أو يستحيل تطبيق استراتيجية التعاون في ظل الظروف التالية:

- 1- أحد الأطراف لا يرى احتمالاً للتعاون
- 2- أحد الأطراف محفز فقط لتحقيق أهدافه
- 3- أحد الأطراف كان منافساً في السابق ويصعب تغيير سلوكه ليصبح متعاوناً
- 4- إذا توقع أحد الأطراف أن يكون الطرف الآخر منافساً وحضر نفسه للتفاوض بناءً على توقعاته
- 5- أحد الأطراف يريد أن يكون منافساً وقام بعقلنة سلوكه فظهر وكأنه متعاون
- 6- أحد الأطراف محسوب على مجموعة تفضل استراتيجية المنافسة
- 7- أحد الأطراف ليس مستعداً لأخذ الوقت الكافي للبحث في مجالات للتعاون
- 8- عندما يكون التفاوض أو المساومة مزيجاً يتضمن قضايا تعاونية وتنافسية وبالتالي تقود القضايا التنافسية القضايا التعاونية ويصبح التعاون أصعب.

إن للتواصل أهمية كبرى عندما تحاول بناء علاقة تعاون مع الأطراف

استراتيجيات التفاوض

5- تسوية/حل وسط: قسم الخلافات Compromising: Split the difference

في منتصف الشكل البياني تظهر مساحة نطلق عليها استراتيجية التسوية أو الإرضاء. تمثل تطبيق يمكن استخدامه في عدة حالات.

يمكن استخدام هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- عندما لا يستطيع الأطراف تحقيق تعاون جيد وبنفس الوقت لديهم الرغبة بتحقيق بعض النتائج و/أو الحفاظ على علاقة مع الأطراف.
- إذا لم يستطع الأطراف تحقيق تعاون جيد ولكن لا يريدون تحقيق نتائج ولا يريدون أن يلغوا العلاقة مع الآخرين أو العكس.
- عندما تكون الأطراف تحت ضغط الوقت ويجب أن تتوصل إلى حل بشكل سريع، عندها كل طرف سوف يقدم تنازلات للوصول إلى أرضية مشتركة.

استراتيجيات التفاوض

5- تسوية/حل وسط: قسم الخلافات Compromising: Split the difference

هناك ثلاثة أسباب رئيسية لاختيار استراتيجية التسوية (كبديل لإحدى الاستراتيجيات السابقة)

- 1- عندما لا يكون هناك إمكانية لتطبيق استراتيجية التعاون. حيث يعتقد الطرفين أن هناك صعوبة أو تعقيد بتطبيق استراتيجية التعاون.
- 2- عندما لا يكون هناك وقت كاف لدى الأطراف، حيث أن استراتيجية التسوية سريعة وذات كفاءة في استخدام الموارد. قد يكون هناك ضغط بالوقت وبالتالي قد يستغني الأطراف عن النوعية مقابل التوصل إلى تسوية على الوقت المحدد.
- 3- كلا الطرفين يفوز بشئ ما على صعيد العلاقة والنتائج.

استراتيجيات التفاوض

إن ماتم شرحه سابقا يناسب الوضع المثالي لاستراتيجيات التفاوض عندما يكون هناك مشكلة واحدة يتم تناولها.

لكن في الواقع، معظم حالات التفاوض معقدة وأفضل تعامل معها باستخدام عدة استراتيجيات.

إذا استطاع أطراف التفاوض الاتفاق على استراتيجية واحدة ستكون المفاوضات أسهل. ولكن في الواقع كل طرف يبدأ باستراتيجية مختلفة.

من الممكن أن تميل لاستخدام استراتيجية واحدة محددة، ولكن من الأفضل أن تدرس مكونات كل استراتيجية لتكون أكثر استعدادا لتحركات الأطراف الأخرى في حال استخدموا استراتيجيات أخرى غير تلك التي توقعتها.

ماهي الاستراتيجية التي يجب أن تستخدمها في التفاوض؟

كيف تقرر ماهي الاستراتيجية التي يجب أن تستخدمها في التفاوض؟

هناك سؤالين يجب أن تجيب عليهما قبل اختيارك لاستراتيجية التفاوض:

- 1- ماهي أهمية النتائج التي ستحصل عليها من هذا التفاوض؟
- 2- ماهي أهمية العلاقة مع الطرف الآخر في الماضي والحاضر والمستقبل؟

وللإجابة عن هذين السؤالين، يتوجب عليك أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

أولا- الوضع الذي أنت فيه

ثانيا- تفضيلاتك

ثالثا- الخبرة

رابعا- نمطك في التفاوض

خامسا- إدراكك وخبرتك السابقة مع الطرف الآخر

ماهي الاستراتيجية التي يجب أن تستخدمها في التفاوض؟

أولا- الوضع الذي أنت فيه:

أنظر للوضع الذي أنت فيه وقرر ماهي أنسب استراتيجية لظروفك هل ستضحي بالعلاقة مع الطرف الآخر مقابل ماتحصل عليه من النتائج؟ أم العكس؟

تذكر لكل استراتيجية مزايا ومساوئ وواحدة منها أنسب لك حسب نوع النزاع والوضع الذي أنت فيه.

ماهي الاستراتيجية التي يجب أن تستخدمها في التفاوض؟

ثانيا- تفضيلاتك:

بينت الدراسات أن الناس في النزاعات تفضل تطبيق بعض الاستراتيجيات المفضلة لديها. نجد أن بعض الناس يميل لاستخدام استراتيجية معينة بناء على تجارب سابقة، وبالتالي بقدر ما تكون قوة تفضيلك لاستراتيجية معينة سيؤثر بشكل متكرر على اختيارك لها وستحيز لها وستراها الأفضل لك.

على سبيل المثال: إذا كنت لا تفضل استخدام استراتيجية التجنب، سيكون هناك احتمال كبير أنك لن تختار هذه الاستراتيجية في التفاوض حتى لو كانت الأفضل في ظروف معينة.

لذلك من الهام أن تتعرف على تفضيلاتك التي تؤثر عليك في اختيار استراتيجية بدلا من استراتيجية أخرى.

كما أن تفضيلك لاستراتيجية معينة متأثر ببعض الأمور مثل قيمك ومبادئك، وهذا ما يصعب تحديده أكثر من تحديد أهدافك وأولوياتك وحدودك في التفاوض.

ماهي الاستراتيجية التي يجب أن تستخدمها في التفاوض؟

ثانيا- تفضيلاتك: (يتبع)

إن إجاباتك عن الأسئلة التالية سيكون له أثر كبير في اختيارك أو تركك لاستراتيجية معينة:

- 1- ما القيمة التي تعطيها لكل من الحقيقة، الاستقامة والنزاهة، الآداب، والمجاملة؟
- 2- هل الاحترام هو شئ هام بالنسبة لك؟
- 3- كم هو هام بالنسبة لك أن تعمل بعدالة؟ وكيف تعرف العدالة؟
- 4- هل ستهتز صورتك وسمعك باستخدام هذه الاستراتيجية؟ كم من الاهتمام تعيره لكيف سترى نفسك أو كيف يراك الآخريين سواء حصلت أم لم تحصل على ماتريد؟

ماهي الاستراتيجية التي يجب أن تستخدمها في التفاوض؟

ثالثا- الخبرة:

خذ بعين الاعتبار خبرتك السابقة في استخدام استراتيجيات مختلفة. وبقدر ماتصبح خبير باستخدام أحد الاستراتيجيات بقدر ماستكون مفضلة لديك وستقوم باستخدامها في التفاوض.

رابعا- نمطك/استراتيجيتك في التفاوض:

خذ بعين الاعتبار نمطك/استراتيجيتك في التفاوض مع نمط/استراتيجية الأطراف الأخرى والنتائج المترتبة على ذلك. (العلاقة بين الأنماط المختلفة من المفاوضين)

خامسا- إدراكاتك وخبرتك السابقة مع الطرف الآخر:

خذ بعين الاعتبار إدراكاتك وخبرتك السابقة مع الطرف الآخر.

كيف تشعر تجاهه؟ وماذا تريد أن تكون علاقتك به في المستقبل؟ كم يجب كل منكما الآخر؟ كم من التواصل بينكم؟ هل تثق بالطرف الآخر؟ إجاباتك ستقود اختيارك للاستراتيجية المناسبة.

العلاقة بين الأنماط المختلفة من المفاوضين

TABLE 1 | Likely Interactions between Negotiators of Different Styles

	Avoiding	Accommodating	Competing	Collaborating	Compromising
Avoiding	Both parties avoid pursuing their goals on the issues, and do not take any action to endanger the relationship.	Accommodator shows strong concern for the avoider, particularly the relationship; avoider attempts to minimize interaction.	Competitor will dominate or avoider will escape. Avoider attempts to minimize interaction, while competitor tries to "engage."	Collaborator shows strong concern for both issues and the relationship while avoider tries to escape. Collaborator may give up.	Compromiser shows some concern for both issues and relationship; avoider tries to escape. Compromiser may give up or avoider may engage.
Accommodating		Both parties avoid pursuing their goals on the issues, give in to the others goals, and try to smooth over relationship concerns.	Competitor pursues own goals on the issues, while the accommodator tries to make the competitor happy. Competitor usually wins big.	Collaborator shows strong concern for both issues and relationship; accommodator tries to make the collaborator happy. Relationship should be very strong, but the collaborator may achieve better outcomes.	Compromiser shows some concern for both issues and relationship; accommodator tries to make the compromiser happy. Relationship will improve, compromiser may entice the accommodator to pursue some issue focus.
Competing			Both parties pursue their goals on the issues and ignore any concern for the relationship; create conflict, mistrust, hostility.	Collaborator shows strong concern for both issues and relationship, while competitor only pursues issues. Competitor usually "wins" and both parties become competitive.	Compromiser shows some concern for both issues and relationship, while competitor only pursues issues. Competitor usually "wins" and both parties become competitive.
Collaborating				Both parties pursue their goals on the issues, show strong concern for the others' goals and sustaining trust, openness, and a good relationship.	Compromiser shows some concern. Collaborator shows strong concern for both issues and the relationship. Minimally, good compromise or better.
Compromising					Both parties pursue their goals on the issues in a limited way and attempt to "do no harm" to the relationship.

هل تستطيع اختيار "لا استراتيجية" No Strategy

إن استراتيجية "لا استراتيجية" هي خيار المفاوضين الكسالى الذين يتجنبون عملية التحضير والتخطيط.

بينما يعتقد من يستخدم هذه الاستراتيجية أنها ستكسبه المرونة حتى يفهم استراتيجية الطرف الآخر ليقوم باختيار استراتيجيته للرد عليها.

النتيجة في غالب الأحيان سيكون الطرف الآخر الذي قام بالتحضير والتخطيط المسبق اللازمين بالحصول على النتائج المرغوبة قبل أن تفهم مالذي يحدث أثناء التفاوض.

ولكن يجب أن تعلم قبل اختيارك لهذه الاستراتيجية مايلي:

- من الحكمة أن تعرف أين أنت ذاهب وكيف ستصل إلى ذلك المكان.
- من الأفضل أن تحضر خطة تتضمن تحركاتك التي ستقوم بها والتحركات المعاكسة لها.
- إن خطتك يمكن أن تعدل حسب الحاجة.
- التعديلات تعتمد على مايقوله أو يفعله الطرف الآخر.
- خطتك تبدأ بتبنيك لاستراتيجية التفاوض.

مراحل عملية التفاوض

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور في شكل اتفاق بين طرفيها أو أطرافها، أو قد تنتهي بفشلها، وانتهيارها من أساسها، أو قد يظل باب المفاوضات مفتوحاً لجولة أو جولات جديدة.

ولكن من المهم معرفة أن لكل مرحلة من مراحل عملية التفاوض، أثراً كبيراً في المرحلة التي تليها، وفي المحصلة النهائية للعملية كلها، كما أن مستوى الاهتمام بهذه المراحل، ينعكس إيجابياً على الطرف، الذي يجتهد في كل واحدة منها، ويأخذ زمام المبادرة في أثنائها.

ولم يتفق المختصون في هذا الميدان، على تقسيم واحد لهذه المراحل، مع أن هناك اتفاقاً على الخطوات العريضة لها.

وفي الوقت نفسه يوجد نوع من التداخل بين هذه المراحل، بحيث يصعب الفصل بينها أحياناً. كما تختلف درجة الأهمية لدى بعض أطراف التفاوض. فما يراه أحدهما فرعياً يراه الآخر أساسياً في الوصول إلى تحقيق أهدافه.

مراحل عملية التفاوض

وعلى سبيل الإجمال، يمكن القول إن مراحل عملية التفاوض تتحدد في النقاط التالية:

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض

ثانياً: مرحلة إجراء المفاوضات

ثالثاً: مرحلة إبرام الاتفاق

رابعاً: مرحلة تنفيذ الاتفاق

خامساً: تقييم التفاوض

مراحل عملية التفاوض

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض:

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر، بالحجج المقنعة، المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه.

ومن يملك المعلومات، أيضاً، يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة، اعتماداً على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر.

وتتكون المعلومات، التي ينبغي أن يسعى المفاوض إلى امتلاكها من عنصرين أساسيين:

- 1- المعلومات التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها.
- 2- المعلومات، التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى، التي يتفاوض معها.

مراحل عملية التفاوض

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض: (يتبع)

ومن لا يبذل الجهد في هذه المرحلة للتعرف على القضية، التي تتم بشأنها المفاوضات، يجد نفسه كمن وقع في مصيدة، لم يعمل لها حساباً، لافتقاره القدرة على المبادأة والمبادرة، وعدم امتلاكه الحجة المستندة إلى الحقائق في الدفاع عن وجهة نظره، وقد يتورط، نتيجة لذلك، في تقديم تنازلات كبيرة.

ومن متطلبات هذه المرحلة، تحديد البدائل لحل الصراع في حالة فشل عملية التفاوض.

إن العوائق التي تحول دون ابتداع العديد من البدائل الممكنة تتمثل في الآتي:

- 1- الأحكام المستعجلة السابقة لأوانها: فالأحكام المتصورة سلفاً تحد من الخيال.
- 2- البحث عن الحل المفرد: يغلق المجال أمام عملية اتخاذ قرارات، تتوافر فيها الظروف للاختيار من بين كم أكبر من الحلول الممكنة.
- 3- الافتراض القائم على مبدأ كسب أحد الأطراف هو خسارة للطرف الآخر.
- 4- التفكير بأن حل مشكلات الآخرين شأن يخصهم: يقود إلى اتخاذ مواقف مبنية على مصالح طرف واحد، وتبني حججاً وحلولاً تمثل رغبات ذلك الطرف، من دون اعتبار للطرف أو الأطراف الأخرى.

مراحل عملية التفاوض

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض: (يتبع)

كلما انطلق المفاوض من حقائق الواقع، كان أقدر على تحقيق أهدافه، لأن المفاوضات لا تعترف بالتفاوض المفرط، ولعبة الاحتمالات القائمة على غير أساس.

وبعد أن يحدد المفاوض أهدافه، بناء على معرفة تامة بجوانب القضية، ومعرفة الطرف الآخر ودوافعه وأهدافه، وما يمكن أن يقدمه من تنازلات، ومدى تحمسه للتفاوض؛ يقوم بوضع الإستراتيجية، التي يبني عليها عملية التفاوض.

ولا شك أن الإستراتيجية، التي يجب أن يتبناها المفاوض، مهمة في تحديد اتجاه المفاوضات، ويجب أن تمثل هذه الإستراتيجية إطاراً عاماً يتسم بالمرونة، ويقوم على أساس تقدير قوة أطراف التفاوض، والأوراق، التي يلعبون بها في عملية التفاوض.

مراحل عملية التفاوض

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض: (يتبع)

وفي هذه المرحلة يتم اختيار فريق المفاوضين بناء على موضوع القضية، حيث يفضل أن يكون هذا الفريق من المتخصصين في هذا الموضوع، والعارفين ببواطنه وتطوراته.

ولا بد، قبل بدء المفاوضات، من التأكد من أن الطرف المفاوض يملك صلاحيات اتخاذ القرار، حتى لا يكون هناك إهدار للوقت.

كما تتضمن هذه المرحلة تحديد جدول الأعمال.

وينبغي أن يكون البدء بالقضايا التي ليس عليها خلاف شديد.

ويُنصح بالمبادرة باقتراح جدول للأعمال، لأن ذلك يعطي فرصة بامتلاك زمام الأمور من البداية، كما يتم الاتفاق في هذه المرحلة على مكان المفاوضات وموعدها.

مراحل عملية التفاوض

ثانياً مرحلة إجراء المفاوضات:

عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين، يُنصح بأن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون، يزيل التوتر، ويخفف من المواقف العدائية، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار مشاعر الود، والتغلب على الأحكام المتصورة سلفاً، التي تشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر.

وسيتطلب خلق هذا المناخ:

اتباع أسلوب موضوعي في النقاش،

والبعد عن التجريح الشخصي،

وإبداء الاعتراض بطريقة مهذبة،

واحترام الرأي الآخر مهما كان الخلاف،

وتقدير حق الاستماع والإنصات.

مراحل عملية التفاوض

ثانياً مرحلة إجراء المفاوضات: (يتبع)

تشتمل هذه الخطوة على مجموعة من العمليات الأساسية، التي لا يتم التفاوض بدونها وهي:

- 1- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش.
- 2- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظرنا، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- 3- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، والتكلفة، والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة، والضغط الإعلامي والنفسي).

مراحل عملية التفاوض

ثانياً مرحلة إجراء المفاوضات: (يتبع)

4- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلي منها.

5- استخدام كل العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر؛ لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا القضية التفاوضية، أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصره أو جزئياته".

وبعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين فريقَي التفاوض، يتم التوصل إلى اتفاق مبدئي بينهما، ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق، إذا قام الطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة، أكثر من التركيز على المسائل الخلافية.

مراحل عملية التفاوض

ثالثاً: مرحلة إبرام الاتفاق:

ما لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي واضح، تظل المفاوضات مجرد وجهات نظر متبادلة.

وينبغي أن يكون هذا الاتفاق شاملاً وتفصيلياً، وواضحاً في صياغته، ومفهوماً لدى الطرفين، باختيار الألفاظ السهلة وصياغتها بأسلوب دقيق لا لبس فيه، حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ، الذي لا بد أن تتحدد تواريخه.

كما ينبغي تجنب الصيغ المملة بالنسبة إلى القضايا التي لم يتم الاتفاق عليها في محاولة للتمويه بنجاح المفاوضات.

مراحل عملية التفاوض

رابعاً: مرحلة تنفيذ الاتفاق:

لا يمكن الحكم على نجاح أي مفاوضات، ما لم يتم تنفيذ الاتفاق.

ولا بد أن يُرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ، والأسلوب، الذي سيتم وفقاً له هذا التنفيذ، من خلال فريق مشترك بين الطرفين، يقوم بمتابعة عملية التنفيذ في مراحلها المختلفة.

ولا بد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به.

مراحل عملية التفاوض

خامساً: تقويم التفاوض:

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ، لا بد من متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحله، وحل المشكلات، التي تعترضها، وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر، والعمل على حل ما يعترض هذه العملية من مشكلات.

ومن أكثر المعوقات، التي تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بمضمونه، وما يتطلبه منهم هذا الاتفاق.

على سبيل المثال: كأن يكون هناك اتفاق مثلاً بين دولتين على تهجير السكان من منطقة معينة متنازع عليها، ولا يكون السكان على علم بما يترتب على هذا الاتفاق، أو أن يكون قد تم تجاهل ردود أفعالهم، عند التوقيع على الاتفاق، مما يجعلهم يتمردون عند محاولة التنفيذ، وإبداء درجة كبيرة من الاعتراض، الذي يصل إلى حد العنف.

ويزيد من خطورة مثل هذه الترتيبات ونتائجها، ما يمكن أن يقوم به الإعلام في إثارة القضية، وبلورتها على أن في الاتفاق خرقاً لحقوق الإنسان.

مراحل عملية التفاوض

خامساً: تقويم التفاوض:

وأخيراً: لا بد من الأخذ في الحسبان، إمكان تغيير أحد أطراف الاتفاق رأيه في الاتفاق، إذا تغيرت موازين القوى، ومالت إلى صالحه، وقد يبدي تفسيراً آخر لمضمونه، مما يهدد بتوتر العلاقات مرة أخرى.

لذا يبدو ضرورياً الاحتفاظ بأي وثيقة اتفاق على اختلاف المستوى، الذي يتم عليه هذا الاتفاق، لأن ذلك يعد داعماً رئيساً في مواقف تفاوضية مستقبلية حول القضية نفسها.

تمرين عملي

قرر أحد رجال الأعمال التبرع بمبلغ 5 ملايين ل.س للمنفعة العامة و يرغب أن يقوم بتسليم هذا المبلغ لإحدى الجمعيات الأهلية الغير ربحية لتقوم بإنفاقه واستثماره لصالح أفراد المجتمع بما يحقق دورها اعتقادا منه أن الجمعيات الأهلية تحقق دورها في المسؤولية المجتمعية بشكل غير ربحي وبما يحقق أكبر فائدة للمستفيدين.

تقدمت جمعيتان أهليتان للحصول على المبلغ وإنفاقه بما يحقق النفع العام ويرضي رجل الأعمال. الجمعية الأولى كانت "جمعية رواد الأعمال" والجمعية الثانية كانت "جمعية الندى الخيرية لمساعدة الفقراء"

قرر رجل الأعمال أن تقوم الجمعيتان بالتفاوض فيما بينهما للحصول على المبلغ بعد أن يفوز أحدهما بالمفاوضات وبحضور لجنة تحكيم كطرف ثالث لتضمن الحيادية والنزاهة في التفاوض. المطلوب: قم باختيار إحدى الجمعيتين وقم بإعداد خطة تفاوض تشمل الاستراتيجية المناسبة للتفاوض وتغطي كل خطوات التفاوض التي تم الإشارة إليها سابقا.

Questions & Answers



References

Dawson, R. (2013). **Secrets of Power Negotiating**. (5th Ed.) . Career Press, NJ, USA.

Donaldson, C., M. (2014). **Fearless Negotiating: The Wish –Want-Walk Method to Reaching Agreements That Work**. (3rd Ed.). McGraw-Hill Companies, NY, USA.

Fuller, G. (2014). **The Negotiator's Handbook**. (5th Ed.). Prentice Hall, New Jersey, USA.

Mayer, R. (2010). (1st Ed.). **How to Win Any Negotiation**. Career Press, NJ, USA.

Kennedy, G. (2013). **Negotiation**. (3rd Edition). CAPDM Limited, Edinburgh, Scotland, Great Britain.

Lewicki, J. R., Barry, B., & Saunders, M. D. (2015). **Negotiation**. (Seventh Ed.). McGraw-Hill Education, NY, USA.

Thomas, J. (2015). **Negotiate to Win: The 21 rules for successful negotiation**. (4th Edition). Collins, An Imprint of Harper Collins Publishers, USA.