

الفصل الثاني

المبحث الأول

التفاوض / مفاهيم أساسية

نحن نعيش اليوم عصر التفاوض، فأغلب أنشطة حياتنا وما ينجم عنها من خلافات أصبح بحاجة إلى التفاوض لكي نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة دائماً وأبداً، سيتناول هذا المبحث طبيعة ومفهوم التفاوض والمفاهيم المرتبطة به، وأهمية التفاوض، وخصائص التفاوض وشروطه، وأنواع المفاوضات وكما يأتي:

أولاً: مفهوم التفاوض

التفاوض ليس عملية حسابية يمكن الحصول على نتائجها طبقاً لخطوات أو معادلات ثابتة، ولكنه نشاط يخضع للكثير من المؤثرات النفسية والخارجية طبقاً لظروف البيئة التي يعيش فيها المفاوضون، والسلوك التفاوضي هو أداء إنساني ناتج عن تفاعل الشخصية مع البيئة التفاوضية، وهو عملية ديناميكية متكاملة الأبعاد تقوم على الرغبة في التفاهم للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة مشتركة والتوصل إلى نتائج مقبولة ومرضية لكل طرف وهي عملية تمتد من الأعداد للمفاوضات مرورا بالمفاوضات ذاتها وانتهاء بصياغة وتوقيع اتفاق أو معاهدة بين الأطراف المشتركة.

تتضمن كلمة (مفاوضات) باللغة العربية الأخذ والعطاء، وتعني باللغة الانكليزية (العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لأجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما (أبو شيخه، 2008: 13). وتتكون كلمة مفاوضات باللاتينية من مقطعين هما (Neg) وتعني (Not) و(Otium) وتعني (Ease) ومن ثم فإنها تعني عدم الراحة (Sparks, 1982: 5).

وتعددت التعريفات التي تناولت التفاوض، ويرجع ذلك الى اختلاف وجهات النظر تبعاً لاختلاف وظائفه وخطواته وأهدافه وأدواته ووسائله المتنوعة.

ويمكن تعريف التفاوض بأنه عملية ديناميكية يراد لها أن تحل ما بين الطرفين المتنازعين من مشكلات خلافية مشتركة، ومن ثم فهي عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين أطرافهما ويحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر (جلال، 2007: 4).

كما عرفه (الخصيري ، 2003: 21) بأنه موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلالها عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكيف وجهات النظر واستخدام أساليب الإقناع كافة للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير .

وعرفه (بارود، 2005: 127) بأنه تبادل اقتراحات ومساومه ومكاتبات وتقارير ودراسات فنيه يتبادلها الأطراف للتعرف على الصفة المزمع إبرامها، وعلى ما سوف يسفر عنه الاتفاق من حقوق والتزامات على عاتق الطرفين ،وذلك من خلال أفضل الصيغ القانونية التي تحقق مصلحتها.

ولقد عرف (أبو الحجاج ،2010: 10) التفاوض بأنه العصا السحرية التي تستطيع أن تجمع فرقاء الأمس على مائدة مفاوضات اليوم من أجل الوصول إلى أفضل الحلول التي ترضي جميع الأطراف والخروج من دائرة النزاع بأقل التكاليف وأدنى المخاطر ومن ثم يصبح فرقاء الأمس هم أصدقاء اليوم، وبعد الخاسر في التفاوض فائزاً بعكس المنازعات والمعارك فالفائز فيها خاسراً، لأن مشكلته لم يتم حلها نهائياً.

وعرفه (حسن،2010: 16-17) بأنه عملية مفاوضات بين طرفين أو أكثر حول موضوع مشترك مستغلاً كل الإمكانيات المتاحة من المعلومات والخبرات للوصول إلى اتفاق ملزم للأطراف ،وهو لا يعني توجيه الضربات للطرف الآخر والخداع أو الدهاء أو المناورة، أما هو عملية تعاون وأقامه علاقات طيبة بين أطراف التفاوض للخروج بالنهاية فائزين ومنتصرين.

كما عرفه (Thompson,2005: 2) بأنه يمثل عملية صنع قرار متداخلة يستطيع فيها طرفان أو أكثر من أن يحققوا مكاسب من خلال التعاون ولكن اختلاف المصالح يكون قائماً عند اتخاذ القرار .

وكذلك عرف (Rayfells,2009: 3) التفاوض: بأنه تلك العملية التي يكون فيها طرفين من ذوي الحاجات المختلفة والتي بحاجة إلى حل فهما يحاولان الوصول إلى اتفاق من خلال اكتشاف الخيارات وتبادل العروض .

وعرفه أيضاً (Lickson & Maddux,2005: 4) بأنه العملية التي نستخدمها لإشباع حاجاتنا عندما يكون هناك شخص ما المسيطر على ما نبحث عنه من خلال التنازل عن شيء ما نملكه الآن مقابل تبادل شيء آخر نبحث عنه .

وعرفه (Zlatev,2002:92) بأنه حوار ما بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاق حول تحقيق هدفهم المتمثل في الوصول إلى إعادة توزيع مقبولة للموارد المتاحة وبصوره تعاونيه

كما عرفه (Stavkweather,2007: 5) بأنه عملية تشاور مع شخص آخر للوصول إلى حل لقضية ما وكذلك للترتيب أو العمل على تحقيق اتفاق مشترك.

ولقد قدمت بعض التعريفات المختصرة للتفاوض إذ عرفه (Chu, et al,2004:1) بأنه عملية صنع قرار ما بين واحد أو أكثر من الأطراف لا يشاطرون أفضليات ومصالح مشتركة.

وعرفه (6: 2008, Development) بأنه العملية التي من خلالها يبحث طرفان أو أكثر عن منافع متبادلة، وتطرق له (PutmanI,2006:2) بأنه استراتيجيه صراع تسمح للمفاوض تلبية حاجاته.

وتأسيساً على ما تقدم يعرف الباحث التفاوض بأنه عملية تقوم على الحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر بين طرفين أو أكثر بينهما خلاف أو مصلحة مشتركة أو هدف أو مد علاقات طيبة فيما بينهما، وتتضمن هذه العملية عادة تقديم التنازلات لغرض التوصل إلى نتائج مقبولة ومرضية بالاعتماد على استخدام القدرات الشخصية في تطبيق الأصول والمبادئ العلمية المناسبة .

1- التفاوض علم أم فن أم مهارة إنسانية راقية

تفاوتت وجهات النظر للمهتمين بالإدارة في تصنيف موضوع التفاوض من حيث وصفه بأنه علم قائم بحد ذاته، أم انه فن وموهبة، أم انه مجموعه من المهارات والخبرات اللازمة لذلك أم انه مزيج من كل ذلك أو من مكونات أخرى (العذاري، 2001، 6) .

من هنا لاحظ الباحث وجود وجهات نظر مختلفة حول هذا الموضوع ،فالبعض يرى التفاوض بأنه علماً ،تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات وعلم النفس والإدارة، والسياسة والعلاقات الدولية وعلم الأجناس، وهو علم يتصل بقضايا الإنسان الحيوية، بوصفه يرمي إلى إيجاد نوع من التفاهم ووضع حد لسوء التفاهم سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول (اندرسون ، 2010 : 8) .

وفي ظل هذا الواقع ،اتجهت الكثير من المؤسسات والأكاديميون إلى محاولة وضع توصيف محدد لعملية التفاوض تعطيها الصفة العلمية استناداً إلى ما تراكم من خبرات عملية عبر العصور المختلفة.

ويرى (الحسن، 1998: 38) بأن التفاوض هو ليس علماً بل هو فن، أكثر من كونه علماً، لذلك فهو لا يمتلك قواعد وقوانين ثابتة. والتفاوض فن وموضوع من مواضيع البحث العلمي، ولذلك فإن فكرة وضع على أسس علمية ومقاييس موضوعيه ثابتة لاختيار المفاوضين أمراً يبدو مستحيلاً (الحسن ، 1998 : 108)، في حين يرى بعض الباحثين بأنه مهارة فقط، وقد وصفوها بأنها مهارة مكتسبة يمكن تعلمها من خلال الممارسة (John,2000: 11). والبعض يرى التفاوض بأنه مهارة تتكون من العلم والفن والأدب، فهي تشتمل على مجموعه من القواعد والأصول التي تأخذ طابع العلم وهذا ما يجعلها قابله للتعلم والاكتمساب ويجعل المفاوضين قادرين على فهمها وتعلم قواعدها (Licksow & Maddux,2005: 53)

ويرى (أبو الحجاج، 2010: 9) بأن التفاوض علم وفن أنساني رائع يمر بمراحل ثلاث متتابعة هي مرحلة الفن وهو ما نطلق عليه فن التفاوض ومرحلة الأدب أو ما نطلق عليه " أدب الحوار " ومرحلة العلم أو ما نطلق عليه علم التفاوض .

ويصفه (العلاق، 2010: 11) بأنه فن يعتمد على معطيات وحالات وظروف معينه محدده زمنياً ومكانياً ونفسياً، وعلم تحكمه ضوابط وأسس معينه. ويتفق الباحث مع أبو الحجاج ويرى أن هذا المزيج الأقرب إلى الوصف الصحيح للتفاوض فهو يجمع ما بين الفنون الانسانية الراقية والجوانب العلمية والمهارة في التوصل إلى حل مقبول يرضي جميع الأطراف.

2- المفاهيم المرتبطة بالتفاوض

يجب التفرقة بين التفاوض وبين الأعمال الأخرى التي تنشأ إلى حد معين مع العمل التفاوضي ولكنها لا تعد في الحقيقة تفاوضاً بالمعنى الدقيق لكلمة التفاوض، ويختلط مفهوم التفاوض لدى البعض بمجموعة من المفاهيم التي قد تتكامل معه أو تشكل جزء منه أو تختلف عنه وهي :-

أ- الإقناع: هو فرض أحد الأطراف أرائه على الآخر، بما يضمن التغلب على اعتراضاته أو استمالاته كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر.

ب- التسوية: عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض، لان المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها.

ت- التنازل: هو قرار يتخذه طرف من أطراف القضية أو الصراع أو النزاع بقبوله صاغراً لأراء ووجهات نظر ومطالب الطرف الآخر، وهو يختلف عن التفاوض حيث يتم التفاوض إلى حل مقبول بين الطرفين.

ث- الوساطة: هي عملية يساعد من خلالها طرف ثالث، طرفين أو أكثر في الوصول إلى حل نابع من مشكلتهم بشأن قضيه أو أكثر من القضايا المتنازع عليها (العذارى، 2001: 21)، ومن ذلك نفهم أن الوساطة هي شكل من أشكال خيار التعاون في المفاوضات وأن الوساطة باختصار هي مفاوضات تحتاج إلى معونة طرف ثالث (Staikeu, 1999: 23).

ج- التحكيم: وهو وسيلة لفض نزاع بين طرفين أو أكثر باللجوء إلى طرف آخر ترتضيه الأطراف المتنازعة، ويقبلون حكمه (حسن، 2010: 19). ويختلف التفاوض عن التحكيم في أن التفاوض يتضمن مواجهه مباشرة بين أطراف التفاوض في حين لا يتضمن التحكيم ذلك (عفيفي وسعد، 1985: 16) ويتمتع المحكم بسلطات كبيرة وشاملة في مواجهه فرقاء النزاع، وهو شكل من الأشكال القانونية لفض الصراع (القيسي، 2010: 4).

ح-التفاوضي: وهي عملية اللجوء إلى القضاء عقب فشل محاولات الوساطة والتحكيم وغيرها، وعند عدم التوصل إلى تسوية، وبما يجعل القضاء هو الجهة الحاسمة وذلك لامتلاكه قوة الحسم (Bazerman & Lewicki,1986: 178).

خ-الدبلوماسية:هي ضرب من فنون المفاوضات، وأن وظيفة الدبلوماسي هي إدارة العلاقات بين الدول المستقلة بأساليب التفاوض (الحسن،1989: 38)، وتعد الدبلوماسية إحدى أدوات السياسة الخارجية لأية دولة يتم من خلالها إدامة التواصل بين أجهزة حكومة معينه وأجهزة حكومة أخرى بشأن قضية ذات معنى لكل طرف من الأطراف (أبو ألتمن،1991: 49)، وهي المهارة في تيسير العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات وقد أصبحت أول وأهم أنواع التفاوض في هذا الميدان (الحسن،1989: 112).

ثانياً: أهمية التفاوض

تعد المفاوضات من الموضوعات الواسعة في الحياة المعاصرة سواء أكانت على مستوى الأفراد أم مستوى المنظمات إذ تكاد تلازم اغلب النشاطات التي يقوم بها الأفراد خلال حياتهم اليومية أو تقوم بها المنظمات خلال مسيرتها(أبو التمن،1991: 13). وتطورت المفاوضات وازدادت أهمية التفاوض بتطور العلاقات بين الأفراد والمنظمات والدول وتقدمها عبر الزمن (Graham ,et al,1994: 73)، حتى أن بعض الكتاب أطلقوا على هذا العصر بعصر التفاوض على الرغم من قدم المفاوضات (الخضيرى، 2003 : 15). وتنشأ أهمية التفاوض من زاويتين أساسيتين:-

الأولى:- ضرورته فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فجوانب حياتنا كافة هي سلسله من المواقف التفاوضية، وتظهر ضرورة علم وفن التفاوض ومدى الأهمية التي يستمددها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التعارض بشأنها. والثانية:- وهي حتمية التفاوض، إذ نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته بوصفه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لحل المشكلة المتنازع بشأنها (أندرسون، 2010 : 102).

من هنا نستطيع أن نلخص مجموعة من النقاط التي تشرح أهمية التفاوض:-

1-أخذ التفاوض اهتمام كبير في المجالات التجارية إذ اكتسب الإنسان خبراته من خلال الممارسة في عملية البيع والشراء وتبادل السلع، ولذلك ظهرت علوم كثيرة في الجوانب التجارية والاقتصادية ويمثل التفاوض فيهن الأكثر أهمية في المهارات التي يجب إكسابها للعاملين في هذا المجال (عيسى، 2008: 2).

2- تلعب المفاوضات دوراً مهماً وبارزاً على الصعيد الدولي وتطبيع العلاقات المتبادلة في عقد اتفاقيات أو تعهدات في مجالات الاستيراد والتصدير والتبادل التجاري والثقافي والاستثمار والتسويق الدولي كافة (بارود، 2005: 127).

3- وتظهر أهمية التفاوض في الحياة العامة، فقد أصبحت الحياة سلسلة من المفاوضات في كل من المنزل والمعمل والشارع وبين أفراد الأسرة الواحدة وبين المنظمة والنقابة والإدارة وأصحاب الأعمال والحكومة (حسن، 2010: 8).

4- وتظهر أهمية التفاوض على صعيد المنظمات إذ نجد أن المديرين يواجهون يومياً الكثير من المواقف التي تتطلب القيام بمفاوضات صغيرة مع العملاء والموردين وغيرهم (الحملوي، 1990: 51).

وتعد ظاهرة الصراع من أهم معوقات العمل لدى المديرين لأنها تستهلك جهد الاداره ووقتها في مواجهتها بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطه منتجه، أن الصراع غير التكاملي يزيد من التوتر النفسي والقلق وضعف القدرة على اتخاذ القرار وأعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المتفاوضة (عفيفي وسعد، 1985: 32). من هنا يمثل التفاوض مرحلة من مراحل أية قضية محل نزاع، إذ يستخدم في أكثر من مرحله، وغالبا ما يكون نتيجا كاملاً لهذه المراحل، وهو أشد تأثير من أية وسيلة أخرى يمكن استخدامها، والمفاوضات جزء من أساليب إدارة الصراع وأدواته (العلاق، 2010: 49)

فقد أشار (الحسن ، 1989: 36) إن للتفاوض الأثر الأول في تسوية المشاكلات وحل الخلافات وخلق الأزمات وإحلال الوفاق، وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل، وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة، وبين الحقوق والواجبات .

ولقد أوجز (Kennan,1996:60) أهمية التفاوض كوسيلة من وسائل حل الصراع والتي تتمثل فيما يأتي:-

- 1- تهيئة فرصة للمفاوض لتوصيل طلباته للطرف المقابل والوصول الى اتفاقه تشبع مختلف الحاجات.
- 2- إعطاء فكره للطرف المقابل حول فهم طلباته بشكل أفضل .
- 3- أن التفاوض يعلم الشخص الكثير عن كيفية التعامل مع الآخرين وحل الصراع .
- 4- عن طريق المفاوضات يحصل المفاوض على تعاون والتزام الآخرين .
- 5- التفاوض قد يرسخ بناء علاقة جيدة لم تكن موجودة من قبل، وتحسين العلاقات ألقائمه.

من هنا ينبغي الإشارة إلى إن المفاوضات مهما اختلفت، فإن عناصرها الأساسية لا تتبدل، والتفاوض يستعمل سواء كانت هناك قضية واحدة أو قضايا متعددة، وسواء كان هناك طرفان أو أكثر وهو خير طريق لحل الصراع بدلاً من استخدام الأساليب القسرية. (Ury & Fisher,1992:17)

ثالثاً: خصائص التفاوض

يعد التفاوض عملية متكاملة وليس مجرد نشاط لمواجهة موقف طارئ أو مؤقت، أو هو عبارة عن مأزق، أو أزمة يسعى المفاوض للخروج أو التخلص منها، فالتفاوض هو عملية متكاملة تحتاج إلى التخطيط والتحضير الجيد لممارستها وتنظيم مناسب من الأعمال، وبناء عليه فهناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها العملية التفاوضية يمكن عرضها على النحو الآتي بحسب وجهات النظر المختلفة للباحثين. حيث بين (Pruitt,2005:20) مجموعه من خصائص عملية التفاوض كما يأتي:-

- 1- عملية التفاوض عملية هادفة: أي تعقد بغرض فض النزاع أو حسم الخلاف حول قضية معينة ولكن استمرارها يرتبط باستمرار المصالح المشتركة وانهيارها يترتب عليه انهيار تلك المصالح.
- 2- التفاوض عملية اجتماعية: فهي تتأثر بالجو الاجتماعي المحيط وبهيكل العلاقات الاجتماعية واتجاهات الأطراف المتفاوضة والعادات والتقاليد واللغة وغيرها كما تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين أطراف التفاوض وبالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.
- 3- تتأثر عملية التفاوض بشخصية ومهارات المفاوضين وخبراتهم واتجاهاتهم وبالقوى والموارد المتاحة.
- 4- التفاوض علم يحتاج إلى التخطيط والاستعداد الجيدين ويسترشد باستراتيجيات متنوعة ويستخدم تكتيكات متفاوتة ويستلزم متابعة وتقييم وله مبادئ وأصول تحكمه.
- 5- التفاوض فن من حيث اعتماده على مهارات المفاوضين وخبراتهم وذكائهم ولباقتهم وقدرتهم على التصرف.
- 6- العملية التفاوضية لها أبعاد سلوكية تتمثل في القدرة على الاتصال والإنصات الجيد والإدراك والتأثير في سلوك الآخرين والتنبؤ به.
- 7- العملية التفاوضية لها أبعاد مستقبلية فهي لا تعالج مشكلات الحاضر بل وتأخذ في الحسبان الآثار المستقبلية.

كما أشار (Allred, et al,1997: 342) إلى مجموعة أخرى من الخصائص وهي:-

- 1- أن عملية التفاوض تعد أداة لحل النزاع، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين المفاوضين.
- 2- أن عملية التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين .
- 3- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين .
- 4- يتأثر التفاوض بحسابات كثيرة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض لسلوك الخصم .
- 5- يتأثر الناتج المتوقع من التفاوض بظروف خارجة عن مائدة المفاوضات .

- 6- يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير .
- 7- أن التفاوض علم وفن في الوقت نفسه .

وكذلك أكد (أحمد فخر، 2005: 20-25) على مجموعة من الخصائص وهي :-

- 1- الوصول إلى اتفاق حكيم والاتفاق الحكيم هو الاتفاق الذي يحقق قدر الإمكان المصالح المشتركة لكل طرف ويحل بعدالة مشكلات المصالح المتعارضة لأطراف التفاوض وأن يكون اتفاقاً دائماً وليس مرحلياً ما أمكن .
- 2- أن تكون عملية التفاوض جادة وتتسم بالكفاءة.
- 3- أن يتسبب في تحسين العلاقة بين الأطراف المتفاوضة وعلى الأقل أن لا يسيء إليها أو يدمرها .
- 4- النجاح في اتخاذ مواقف تفاوضية مناسبة وصولاً إلى الاتفاق المرضي والحكيم.
- 5- لا تساوم حول المواقف التفاوضية .
- 6- الفصل بين الأشخاص والمشكلة .
- 7- التركيز على المصالح وليس على المواقف .

وفي الاتجاه ذاته يبين (جواد وأبو ألتمن، 1991: 45) مجموعة من الخصائص وهي :-

- 1- أن المفاوضات هي عملية اتصال (تبادل معلومات) قائمة على التحاور والتفاعل والإقناع .
- 2- أن المفاوضات تقوم بين طرفين أو أكثر .
- 3- أن هناك توازناً نسبياً في قوى أطراف التفاوض .
- 4- تعتمد المفاوضات على مبدأ الأخذ والعطاء .
- 5- أن المفاوضات عملية اتخاذ سلسلة من القرارات المختلفة تهدف إلى التوصل لاتفاق معين تلتزم به الأطراف التفاوضية .

وحدد (نادر أبو شيخه، 2008: 18) مجموعة من خصائص المفاوضات كالآتي:-

- 1- المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل .
- 2- المفاوضات عملية تبادلية تقوم على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف التفاوض .
- 3- المفاوضات علاقة اختيارية إدارية .
- 4- المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات وتحتل الاحتكاك ويكتنفها الإزعاج لأطراف التفاوض.
- 5- أساس المفاوضات وجود قضية أو مشكله مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التحاور والإقناع الى إيجاد حل لها .

- 6- يكون بين أطراف التفاوض قدراً من النزاع أو الصراع .
7- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد .

ولقد وضع (العلاق، 2010: 18-20) الخصائص الآتية :-

- 1- وجود نوع من تعارض المصالح أو الطموحات بين الأطراف المعنية، بمعنى آخر وجود حاله من الصراع التي لا يمكن فهمها إلا من خلال جلوس الأطراف لحسم الأمور .
- 2- وجود قناعة أو أدراك لدى أطراف معنية بأن من شأن الجلوس إلى طاولة المفاوضات المساعدة في بلوغ مكاسب أو منافع متبادلة .
- 3- وجود نوع من العدالة والمساواة في طرح النقاشات أو الأفكار .
- 4- تتسم عملية التفاوض بدرجة من الغموض وهذا الغموض يعود إلى طبيعة الأطراف المتفاوضة .
- 5- يتصف المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر والتشنج بين الأطراف المتفاوضة .
- 6- يعد التفاوض السليم القائم على مبادئ راسخة بمثابة ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدراً من الاستعداد المسبق والتخطيط السليم والمتابعة الحثيثة .
- 7- للتفاوض بعد اجتماعي، فهو يمثل إحدى صيغ التفاعل الاجتماعي فضلا عن كونه وسيلة اتصال أقماعي رفيعة المستوى .
- 8- ينطوي مفهوم التفاوض على بعد بيئي حيث تلعب القوى السياسية والاقتصادية والثقافية والقانونية والتكنولوجية دوراً حاسماً في التأثير في السلوك التفاوضي .

رابعاً: شروط التفاوض

التفاوض هو محصلة تفاعل عوامل مختلفة ثابتة ومتغيرة، ولذلك فهو يستلزم توافر عدة شروط حتى يمكن للوصول إلى النتيجة المطلوبة وهذا يتطلب تفهم وإدراك أبعاد الأداء التفاوضي وتهيئة المناخ المناسب للمفاوضين وقد أشار عدد من الباحثين منهم الحجاج، وحسن وأبو شيخه والسمره وآخرون إلى شروطه يجمها الباحث بالآتي:-

1- القوة التفاوضية

ترتبط القوة التفاوضية بحدود ومدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للمفاوض سواء أكان فرداً أم فريقاً
جماعياً، وإطار الحركة المسموح لهم بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه وسواء أكان هذا التفويض قد منح لهم
بشكل جماعي أم بشكل فردي فإنه يتم من خلاله تحديد مهام و دور وهدف كل فرد من أفراد الفريق للقيام به.
(الحجاج ، 2010 : 15)

2 - المعلومات التفاوضية

أي تفاوض ناجح يحتاج إلى توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات سواء عن قضية موضوع التفاوض،
أو عن الطرف الآخر الذي يتم معه التفاوض، والقوى التي تدعمه، والمناخ الذي تسير فيه المفاوضات
والمعلومات تعد جانباً أساسياً ومهماً يعتمد عليه في الحوار التفاوضي، وفي تحقيق النصر في الجولات
التفاوضية، ويجب توافر حد أدنى من المعلومات تتيح لفريق التفاوض أن يجيب عن الأسئلة الآتية :-

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق الذي نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين تحقيقه على دفعات، وتجزئته للوصول إليه على مراحل ؟
- وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها، والحد الأدنى منها المطلوب تحقيقه في
كل مرحلة، وما هي أولويات كل مرحلة؟
- ما الذي نحتاجه من دعم، و من أدوات، ووسائل، وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟
- وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له
الإمكانيات وتوفر له الموارد، وعلى وفق ذلك تتم متابعة العملية التفاوضية والتأكد من ان المفاوضات تسير في
الطريق السليم المرسوم لها. (حسن ، 2010 : 53)

3- القدرة التفاوضية.

والقدرة التفاوضية تتعلق بأعضاء فريق التفاوض، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها او يحوز
عليها أفراد هذا الفريق، الأمر الذي تتوقف عليه إلى حد كبير نتيجة التفاوض، ويتم تحقيق ذلك عن طريق :

- الاختيار الجيد لأعضاء فريق التفاوض من الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات الأزمنة لذلك .
 - الانسجام والتوافق والملائمة والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة محددة المهام ليس فيها أي تعارض أو انقسام بالرأي أو الميول أو الرغبات .
 - تدريب أعضاء الفريق المفاوض وتنقيفهم وتحفيزهم وإعدادهم إعدادا عاليا من خلال تزويدهم بالبيانات والمعلومات التفصيلية كافة الخاصة بموضوع التفاوض .
 - المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء فريق التفاوض ولأية تطورات تحدث لأعضائه، وعزل التأثيرات الخارجية الضارة إثناء عملية التفاوض .
 - تهيئة كافة التسهيلات المادية وغير المادية كافة التي من شأنها تيسر العملية التفاوضية ومن ثم إتاحة الإمكانات المختلفة للمفاوضين لتصبح جهودهم موجهة للعملية التفاوضية فقط .
- (السمره ، 2008 : 42)

4 - الرغبة المشتركة لدى أطراف التفاوض

يجب تهيئة رغبة مشتركة لدى أطراف التفاوض لحل مشاكلها أو منازعاتها عن طريق التفاوض، واقتناع كل منهم بان التفاوض هو الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع، وان أي طريق آخر سوف يكون مرهقا وباهظ التكلفة إلى درجة لا يمكن تحملها أو الاستمرار معها في هذا الطريق المستنزف للموارد أو للوقت أو للجهد.

(اندرسون ، 2010 : 109)

5- المناخ الفعال للعملية التفاوضية

يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء في عملية التفاوض، وذلك بحل المشكلات القائمة للوصول إلى نقاط اتفاق تمهد لإقامة علاقات حسنة بين أطراف التفاوض لتحقيق الهدف المنشود المتعين تحقيقه والوصول إليه. (العلاق، 2010 : 91)

خامساً: عناصر التفاوض

التفاوض يقوم على توافر عناصر معينة لتحقيق له الأهداف وهناك مجموعة من عناصر التفاوض الرئيسة وقد أشار مجموعة من الباحثين منهم خض، وسليم و أندرسن وآخرون إلى عناصر عدة يجملها الباحث بالاتي:-

1- الموقف التفاوضي

التفاوض موقف ديناميكي يقوم على الحركة والفعل أو رد الفعل إيجابا وسلبا وتأثيرا ومتأثراً، كما انه يقوم على استخدام اللفظ والكلمة والإشارة والجملة والعبارات استخداما دقيقا ذكيا بين أطراف راشدة وتستخدم من خلال كافة المهارات والقدرات العقلية والبشرية كافة، وهو موقف مرن يتطلب قدرة هائلة للتكيف السريع المستمر والموائمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية، وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة من عناصر يجب توفرها:

- **الترباط :** وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها، أي أن يصبح الموقف التفاوضي مترابطاً وأن يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته .
- **التركيب :** إذ يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي كما يسهل تناولها في إطارها الكلي .
- **إمكانية التعرف والتمييز:** يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس، أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من إبعاده أو معالمة.
- **الاتساع المكاني والزمني:** ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.
- **التعقيد:** الموقف التفاوضي هو موقف معقد إذ تتفاعل داخله مجموعة من العوامل والكثير من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.
- **الغموض:** ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن تحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي ولاسيما وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وآراء الطرف المفاوض الآخر . (السمرة ، 2008 ، 39- 40)

2- أطراف التفاوض

التفاوض عادة ما يكون بين الطرفين وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض وعلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة في حساب المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض (خضر، 2005 :5).

3- القضية التفاوضية

التفاوض أيا كان نوعه، وأيا كان القائمين به، وأيا كان أطرافه، لابد أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل الإطار العام التي تدور في نطاقه العملية التفاوضية. وتعتبر القضية التفاوضية في جوهرها عن مصلحة أو منفعة معينة أو رابطة أو علاقة تتحقق من ورائها المصلحة والمنفعة لكل طرف من أطراف التفاوض، وقد تكون هذه المصلحة أو المنفعة قائمة فعلا قبل التفاوض ويرغب المفاوضون باستمرارها أو زيادتها، وقد تكون غير موجودة ويرغب المفاوضون في إيجادها أو التوصل إليها في المستقبل (حسن ، 2010 : 45) .

4 - الهدف التفاوضي

لا تتم أي عملية تفاوض من دون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه وتوضع من اجله الخطط والسياسات وبناءً على ذلك يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض ومدى القرب أو البعد عن تحقيق هذا الهدف، وينقسم الهدف التفاوضي النهائي على أهداف مرحلية وجزئية على وفق مدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف النهائي، وتكون أولوية هذه الأهداف المرحلية والجزئية على وفق الظروف الخاصة والعامّة المحيطة بعملية التفاوض واستعداد الطرف الآخر وتقبله لتناولها (اندرسون ، 2010 : 106-107).

وأشار أيضا (سليم، 2010: 62) إلى سبع عناصر في التفاوض وهي :-

- **المصالح** : تستخدم هذه الكلمة لتعبر عن ما يريده الفرد وخلف كل موقف من مواقف الأطراف هناك مصلحة أو أمل أو رغبة أو حاجة أو اهتمام أو قلق حول أمر ما ومن المفضل لاستقرار الوضع أن يكون الاتفاق يلبي مصالح الأطراف.
- **البدائل** : وتستخدم عند انسحاب الأطراف عندما لا يتمكنوا من الوصول الى اتفاق وهذا من الممكن أن يكون إجراء من طرف واحد من دون أن يتطلب ذلك الطرف الآخر وبشكل عام على الأطراف أن لا يوافقوا على أي اتفاق الذي من الممكن تحقيق أفضل منه بطريقة أخرى.

- **الخيارات** : نستخدم هذه الكلمة للتعبير عن الاحتمالات المختلفة التي تبدو أمام الطرفين ونحن نستخدم الخيارات المطروحة على الطاولة أو التي من الممكن وضعها على الطاولة، من الممكن أن يكون هناك أكثر من احتمال أو طريقة لحل المشكلة وكل هذه احتمالات الى أن يتم الاتفاق على حل معين.
- **مقاييس** : من الممكن تسمية ذلك بالقياس إذ يبحث الطرفين عن مثال معين للقياس عليه ومن الممكن أن يكون هذا المقياس اتفاق معين بين الأطراف، والقانون الدولي، أو مقياس أخلاقي، أو عرف معين.
- **العلاقات** : المفاوضات تخلق علاقات عمل أفضل و التي تحسن طريقة العمل بين الأطراف ومعظم حالات المفاوضات هي بين مؤسسات أو أفراد معهم سنبقى نعمل معهم وسنلتقي مرات كثيرة لنعمل في المستقبل أحد الأبعاد المهمة لنتائج المفاوضات هي في تحسين أجواء العمل و تحسين العلاقات لمصلحة العمل، وهل سيعمل الطرفين بشكل أفضل بروحية أفضل مع بعضهم بعضاً.
- **الاتصالات** : شيء آخر يعبر عن المساواة، إذا كانت الاتصالات بين الأطراف فعالة وواضحة ستكون النتائج أفضل لأن المفاوضات الفعالة تحتاج إلى اتصالات فعالة من كلا الاتجاهين.
- **الالتزامات** : من الممكن أن تكون شفوية أو كتابية لما تريد الأطراف عمله ومن الممكن أن تعطي بعض الالتزامات في بداية المفاوضات أو في نهايتها، وبشكل عام من الأفضل أن تعطي للمفاوضين الوعود بشكل تحريري وبصياغة واضحة بحيث تكون عملية و مفهومة للذي عليه تنفيذها ومن الممكن تنفيذها فهمها بسهولة.

سادساً: أنواع المفاوضات

يمكن تصنيف أنواع التفاوض إلى تصنيفات تتم على أسس مختلفة حيث تتنوع أنواع المفاوضات تنوعاً كبيراً وقد أشار عدد من الباحثين إلى مجموعة من التصنيفات لاستراتيجيات التفاوض يجمها الباحث بالاتي:-

1-التصنيف على أساس موضوع التفاوض.

أ- **التفاوض الدولي**:- تحتاج الدول إلى مفاوضات في حالتها السلم والحرب. ففي حاله السلم تسعى الدولة الى تأكيد العلاقات مع غيرها من الدول من أجل تحقيق مصالحها سواء من خلال التبادل الاقتصادي والتعاون وإقامة علاقات ثقافية. أما في حاله الحرب فأن التفاوض يتم لوضع حد لأسباب الحرب والوصول إلى صيغة مناسبة لإنهائها (شهاب، 1993: 13).

ب- **التفاوض الاقتصادي و التجاري**:- وهو أكثر وأقدم المجالات الإنسانية التي استخدم فيها التفاوض بفاعليه ونجاح ليس فقط لتصريف الفائض في الإنتاج ولكن أيضاً لتأمين الاحتياجات المختلفة للإنسان (عيسى، 2008: 1).

ت- **المفاوضات السياسية**: - وهذا المجال هو الأكثر تغييراً وتطوراً، وتسعى المفاوضات السياسية إلى تحقيق بعض المكاسب في العلاقات بين الأطراف الحاكمة والمحكومة، أو بين الدول فهي تتناول ممارسه الحياة الديمقراطية والعلاقات بين القوى السياسية والأحزاب (Robbins,1889:60).

ث- **المفاوضات الثقافية والفكرية**: - أدت المتغيرات العالمية وتطور وسائل الاتصال وتدفق المعلومات إلى تغيير المجتمعات من استخدام القوة إلى مهارات الإقناع والاتصال والغزو الفكري للسيطرة على ثقافة الآخرين من خلال تغيير القيم أو تدعيمها بما يحقق مصالح الطرف الأقوى (هلال، 1997: 54).

ج- **المفاوضات الاجتماعية**: - وهذا النوع من المفاوضات يمارسها كل فرد منذ ولادته بشكل غريزي للحصول على احتياجاته. وتحدث بين أفراد الأسرة أو المجتمع ومع الزملاء والجيران والأقارب. (Robbins,1998: 47)

ح- **المفاوضات العسكرية**: - وهذه المفاوضات تكون عندما يشعر أحد الأطراف بأن قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافها أو حتى جزءاً منها في الوقت الحالي أو على المدى القريب، وقد لا تكون المفاوضات العسكرية في وقت الحروب فقط ولكنها تكون في علاقات التعاون العسكري من خلال تبادل المعلومات والاستشارات والمناورات المشتركة وبيع الأسلحة وتقديم الخبرات والدعم العسكري (Mcguire,2004:132).

2- التصنيف على أساس المفاوضات وموقعها

أ- **التفاوض وجهاً لوجه**: - وهي عملية التفاوض التي تتم بالتقاء المتفاوضين سواء كانوا أفراداً أم فرقاً لغرض عرض مناقشة المواضيع والتوصل إلى نتائج (الحسن، 1989: 75).

ب- **التفاوض عبر طرف ثالث وسيط**: - وغالباً ما تجري مثل هذه المفاوضات في الأوراق السياسية أو في النزاعات التي قد يؤدي التقاء الأطراف بشكل مباشر إلى إثارة الحساسية والتصعيد (مقلد، 1984: 123).

ت- **التفاوض بالمراسلة**: - هنالك الكثير من المفاوضات يمكن أن تجري من خلال المكاتبات التي يكون الهاتف أو التلكس والفاكس والبريد والانترنت وشاشات التلفزة المغلقة (الحملوي، 1990: 60) ، (عبد الهادي، 1998: 75).

3- التصنيف على أساس هدف التفاوض

أ- **تفاوض من أجل مد اتفاقيات أو تعهدات أو ترتيبات قائمة بين الأطراف التفاوضية وانتهاء الاتفاق أو التعهدات سيؤدي إلى تأثير سلبي لأحد أطراف التفاوض أو لجميع الأطراف.**

ب- **تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما ويستهدف هذا النوع تغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر من خلال التهديد والقهر والإجبار.**

ت- **تفاوض من أجل تطبيع العلاقات**: - ويقصد إعادة تأسيس علاقة دبلوماسية أو إنهاء موقف.

ث- التفاوض الابتكاري:- ويقصد به إيجاد علاقة جديدة وتغيير طبيعة العلاقات بين الأطراف التفاوضية. (ابو شيخه ، 2008 : 32- 33) .

4-التصنيف على أساس الاستراتيجية :

أ- اتفاق يحقق مصالح الطرفين:- في مثل هذا النوع من التفاوض ينتهج الطرفين أسلوب المصلحة (win- win) وبيئتي استراتيجيه تعاون وتعميق العلاقة القائمة.

ب- التفاوض من أجل الكسب على حساب الطرف الآخر:- ويحدث عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض ويتبنى المفاوضون هنا إستراتيجية تصارعيه تقوم على إنهاء واستنزاف إمكانيات الطرف الآخر وإحكام السيطرة.

ت- التفاوض الاستكشافي:- في هذا النوع من التفاوض يلتمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا.

ث- التفاوض ألتسكيني:- الذي يستهدف تسكين الأوضاع لخفض مستوى حاله التصارع والتناحر ويتبنى في هذا النوع استراتيجيه الاسترخاء أو استراتيجيه كسب الوقت، اعتقاداً منهم بأن الوقت سيكون العامل الأكثر تأثيراً في سير المفاوضات. (السمره 2008، 19) .

وصنف (Licksow & Maddux,2005: 10-14) المفاوضات إلى خمسة أنواع هي :-

1-مفاوضات يومية

2-مفاوضات رسمية

3-مفاوضات غير رسمية

4-مفاوضات حرجة

وأشار (Beson,1987: 22-23) المفاوضات إلى ثلاثة أنواع وهي :-

1-مفاوضات صعبه: التي يكون فيه المفاوض في موقع قوة على دحر خصمه ولحين استسلامه.

2-مفاوضات سهلة: هي التي يقوم بموجبها المفاوض بالتنازل ليتجنب التناحر.

3-مفاوضات مبدئية: التي يجب فيها التركيز على المبادئ من خلال فصل الناس عن المشكله، والتركيز على المصالح لا للمناصب، وابتكار خيارات للمكاسب المتبادلة والإصرار على استعمال المعايير الموضوعية.

المبحث الثاني

استراتيجيات التفاوض

سيتناول هذا المبحث مفهوم استراتيجيات التفاوض، والعوامل المؤثرة في تصميمها، والسيناريوهات الإستراتيجية، وتحضير الاستراتيجية، والعوامل المؤثرة في اختيار الإستراتيجية التفاوضية، والاستراتيجيات البديلة، وتقييم الاستراتيجيات، وأنواع الاستراتيجيات التفاوضية، وأهمها وكما يأتي :-

أولاً: - المدخل الاستراتيجي للتفاوض

تطرفت الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت التفاوض عن دور الاستراتيجيه المعتمدة في العملية التفاوضية والتي قد تنعكس على نتائج تلك العملية، ويستلزم التفاوض الناجح وضع استراتيجيه متكاملة يستند اليها وتتناسب مع موضوع التفاوض، فليست كل استراتيجيه تفاوضيه تعد مناسبة لكل قضية تفاوضيه إذ إن الإستراتيجية هي الإطار الذي يحدد موضوع التفاوض ،وتوضع قبل الدخول فيه وتستمر طيلة جلسات التفاوض .

ويمكن تعريف إستراتيجيات التفاوض بأنها الإطار العام الأكبر من حيث الحجم، والأوسع من حيث المساحة والمدى، ولأشمل بالنسبة لعنصر الموضوع، والأطول بالنسبة لعنصر الزمن، والذي يتم بناء عليه تناول القضية من جانب أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين (الخصيري،1993: 100).

وعرفها (أبو شيخه،2008: 210) بأنها الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسة وعادة ما تركز الإستراتيجية على تحقيق الأهداف بعيدة المدى، فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل، وتمثل إجراء تنفيذياً أو أسلوب لإكساب ميزة أو تفوق جزئي.

كما عرفها (اندرسون ، 2010 : 49) بأنها التصور العام للمسار، الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات وتشمل على تحديد للأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض والتكتيكات والسياسات الموصلة إليها.

وتقوم الإستراتيجية على تعبئة وتجنيد واستخدام وإدارة كافة الجهود والإمكانات المادية وغير المادية، بما فيها من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية لتهيئة المسرح للقيام بالعملية التفاوضية بنجاح كلي (حسن،2010: 143).

أما (Robinson) فيرى أن الإستراتيجية التفاوضية تتضمن ثلاثة عناصر يطلق عليها (3ms) وهي:-

- الرسالة (Mission):- وتتعلق بالأغراض النهائية والغايات التي يسعى المفاوض إلى تحقيقها أي أنها النتائج النهائية التي يسعى المفاوض إلى تحقيقها.
- الوسائل (Means):- وتعبر عن الأساليب والتقنيات التي سوف تستخدم لانجاز الرسالة التي سبق تحديدها للمفاوضات.
- القياسات (Metrics):- أي تحديد السبل والأساليب التي يمكن بها قياس الانجازات في التفاوض مقارنة بالاحتياجات والرغبات والغايات التي سبق تحديدها في الإستراتيجية (Robjnson,1998: 129).

واختلفت وجهات النظر التي جاءت بها كتب وبحوث التفاوض حول أهمية الاستراتيجيات التفاوضية فلقد أعتبر كل من (جواد وأبو ألتمن، 1991: 89) أن موضوع الإستراتيجية من أهم الخصائص التي تميز طبيعة المفاوضات وتحدد أهدافها، وقد أصبحت مسألة اختيار الإستراتيجية المناسبة والتقنيات الضرورية لتحقيق الأهداف المرغوبة تمثل مهارة أساسية تهدف الى تسليح المفاوض بالوسائل والأساليب التي تجعله قادراً على مقابلة الطرف المقابل.

فيما تناول (Rangaswamy ,et al, 1989: 25) جانباً آخر يتعلق بأهمية الإستراتيجية التفاوضية وذلك من خلال استناد الكثير من القرارات التي يتخذها المفاوضون داخل المفاوضات إلى تلك الإستراتيجية، لاسيما تلك القرارات المستندة إلى الأسس المالية أو تلك المتعلقة بالتنوع .

وكما ذكرت (العبيدي، 2009: 47) أهمية الإستراتيجية التفاوضية في تحديد الأهداف والطرائق والسياسات للوصول إلى تلك الأهداف، أن مثل هذه الاستراتيجيات تساعد كل عضو في فريق التفاوض على معرفة الأساليب الواجب استخدامها لتحقيق النتائج المطلوبة وتوحيد جهود الفريق التفاوضي وتجنب الازدواج والتضارب في التصرفات ووضوح الرؤية فيما ما يجب تحقيقه.

وقد بين (Graham, et al,1994: 76) أن استخدام المفاوض لبعض الاستراتيجيات يمكن أن تؤثر ايجابيا على الطرف الآخر باتجاه استخدام استراتيجيات مماثلة، مستنداً إلى ما أفترضه (Walton& Mckersie, 1964) من أن استخدام إستراتيجية حل المشاكلات مثلاً يمكن أن تغير من الاتجاهات المستهدفة للطرف الآخر ومن مسوغات سلوكه أو من أفعاله.

وفي الاتجاه ذاته فقد بين كل من (Lewick&Hiam,1999:89) أن اختيار استراتيجيه معينه قد يكون الهدف من ورائه التأثير على المناخ المطلوب في عملية التفاوض، وكذلك التأثير على الطرف الآخر، وأهدافه العامة . كما تطرق إلى الدور المهم للإستراتيجية التفاوضية في الوصول إلى نتائج مؤثره في عملية التفاوض .

من جانب آخر فإن بعض البحوث قد أشارت إلى شيوع بعض التصورات الخاطئة عن الاستراتيجيه وأهميتها لدى بعض المفاوضين، منطلقين من اعتقادهم بأن تلك الاستراتيجيه غالباً ما تقيد المفاوض ضمن قالب محدد من التصرفات قد لا يتلاءم مع وقائع مجريات عملية التفاوض (Defense,2000:11).

ويعد الإعداد الجيد لاستراتيجيه التفاوض نقطة البداية، أما نقطة النهاية فهي تحقيق الأهداف من التفاوض وتعد الاستراتيجيات الأدوات المستخدمة للوصول إلى نقطة النهاية ، وقد تعوق الإستراتيجية الخطأ الوصول إلى الهدف، بينما يزيد الاستخدام الصحيح من سرعة الوصول إلى نتيجة ناجحة .

ولذلك فإن إستراتيجيات التفاوض تهدف إلى تحقيق الأمور التالية:-

- 1-الحل المشترك للمشكلات:- وذلك من خلال التفاوض في جو يكشف فيه الطرفان أوراقهما على مائدة المفاوضات ويعملان معاً للتوصل إلى اتفاق مرضي لكليهما.
- 2-التغلب على العقبات :- قد يواجه المفاوض خصماً يسعى الحصول على مركز معين فيبدأ نشاطه بوضع العقبات لإحباط أية محاولة للتوصل إلى اتفاق وللنجاح في وضع إستراتيجية جيدة سيجد المفاوض عدة مداخل تتيح له التعامل مع خصمه الذي يضع العقبات في طريق التوصل إلى اتفاق.
- 3-وضع المفاوض في جانب الهجوم:- أعداد إستراتيجية جيدة للتفاوض تسهل للمفاوض الدفاع عن أهدافه أمام أي هجوم يقوم به الطرف الآخر.
- 4-المرونة في التفاوض:- عند وضع إستراتيجية التفاوض يجب أن تكون ذات استجابة مرنة لأنه مهما كانت الدقة في إعدادها مسبقاً، فإن المفاوضات قلما تتبع مساراً متوقفاً نحو النتيجة المتوقعة (حسن، 2010 : 144-149).

ثانياً : العوامل المؤثرة في تصميم استراتيجيات التفاوض

يمكن تحديد العوامل المؤثرة في تصميم الاستراتيجيات التفاوضيه كما يأتي:-

- 1-الأهداف:- وهو أن يحدد المفاوض ماهية الأهداف التي يرغب بتحقيقها من خلال إجراء التفاوض على وفق ما متوفر لديه من موارد وفي الوقت المحدد (Rahwan, et al, 2008: 2).
- 2-المجال:- أن الاستراتيجيات ربما تختلف في ضوء طبيعية الموارد قيد التفاوض ألا أن كل من (Rosenschein & Zlotkin,1997: 115) ميزا ما بين المجالين الأول له علاقة بتوجيه المهمة والثاني مرتبط بتوجيه الحالة.
- 3-النظام:- ويقصد به طبيعية نظام التفاعل المستخدم في التفاوض، فعلى سبيل المثال ليس هناك من ضرورة لتقديم معلومات داعمة لا قيمة لها في ظل نظام لا يسمح بمثل هذه المعلومات في أن تقدم خلال تفاعل عملية التفاوض (Mcbmcyrney & Parsons , 2002:315).

- 4- القابليات:- ويقصد بها قابليات المفاوض من خلال عملية التفاعل من مدى شرعية القضايا المطروحة أو مقدار كونها تمثل ذخيرة في النية أن تدخل ضمن اهتمامات المفاوض .
- 5- القيم:- ويقصد بها قيم وعادات المفاوض وانتمائه الثقافي إذ أن كل مفاوض يتأثر بالمرجعية الثقافية للمجتمع الذي يعيش فيه وينتمي إليه (De Dreu et al,2000 : 76) .
- 6- الخصوم:- ويقصد بها طبيعية المشاركين الآخرين في عملية التفاوض كما يفهم من قبل المفاوض إذ إن من الواضح في أن الإستراتيجية التي يمكن تطبيقها لنوع من الخصوم ربما لا تكون مناسبة لخصم آخر .
- 7- الموارد:- ويقصد بها الزمن والموارد المتوفر للمفاوض أضافه إلى أستشار الخبير والمختصين والمستشارين (Dunnepe, 2003:) .
- 8- البدائل المتاحة:- ويقصد بها طبيعة بدائل الحلول المتوفرة بين يدي المفاوض ومن المفضل هنا أن يطور المفاوض البديل الأفضل ضمن الاتفاق المتفاوض عليه (BATNA) بهدف أرشاد استراتيجيه التفاوض . (John,2000: 12)

ثالثاً : السيناريوهات الإستراتيجية في التفاوض

استخدمت السيناريوهات للمرة الأولى رسمياً عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية كوسيلة لتحليل لعبة الحرب وسرعان ما عرفت قيمة هذه الوسيلة، واتسع استخدام السيناريوهات ليشمل عدداً من تطبيقات التخطيط الاستراتيجي وليس السيناريو توقعاً لما سيكون عليه المستقبل، وإنما وصفاً للكيفية التي سيقع بها هذا المستقبل فالسيناريوهات تستكشف الممكن لا مجرد المحتمل وتحفز المفاوضين على أن يذهبوا بتفكيرهم بعيداً عن القوالب الفكرية الدارجة وتدعم العمل المعزز بالمعرفة لما توفره من فهم ثاقب في التخطيط الاستراتيجي للمفاوضات في المستقبل. (Rahwan , et al ,2008: 30)

ويمكن تعريف السيناريوهات:- بأنها وصف لرحلات إلى عوالم مستقبلية من الممكن تحقيقها .وتظهر السيناريوهات افتراضات شتى للطريقة التي ستقع بها التوجهات الراهنة وكيف سيكون دور أوجه عدم التيقن أخرجته حتى النهاية والعوامل الجديدة التي ستحدث تأثيراً، أو هي رسم صوراً للأحداث الممكنة الحدوث في المستقبل وتستكشف النتائج التي قد تظهر إذا ما تغيرت الافتراضات الأساسية . (Pruitt,2005: 165)

لا يمكن التنبؤ في مستقبل المفاوضات لأسباب مختلفة منها نقص المعلومات والجهل والمفاجأة وكذلك معرفتنا بالكثير من الدوافع القادرة على التغيير وبسبب الأنظمة السلوكية المعقدة للمفاوضين التي تتسم بعدم الاستقرار وحساسية شديدة للظروف في الأوقات الحرجة، والتي تجعل من عملية التنبؤ أمراً مستحيلاً. وفي مقابل هذا الغموض يقدم تحليل السيناريو وسيلة لاستكشاف مجموعة متنوعة من البدائل على المدى الطويل مدركاً أن عدم التيقن يزداد كلما تعمقنا في المستقبل (Raskin, et al,2002).

ويرى (Watkins,2002:50) السيناريوهات الإستراتيجية: بأنها قصص مصنوعة بعناية عن المستقبل تعمل على تفسير الحاضر ورؤية لمستقبل المفاوضات وتقدير منظم للأحداث والاحتمالات ولا تعني السيناريوهات كشف الآثار الناجمة عن حدوث تطورات معينة في المفاوضات فحسب بل أيضا المسارات التي تقود إلى نتائج بعينها سواء أكانت هذه النتائج مرغوب فيها أم لا، وأشار إلى أهمية استخدام السيناريوهات في إستراتيجية التفاوض من خلال:

- 1- المساعدة في إدراك "مؤشر الضعف" في التغيير.
- 2- تجنب الوقوع تحت طائلة المفاجأة "عيش المستقبل قبل الحدوث".
- 3- زيادة مستوى وعي وحذر المفاوضين.
- 4- اختبار مدى صلابة الاستراتيجيات من خلال طرح أسئلة بصيغة "ماذا لو".

رابعاً : التحضير لإستراتيجية التفاوض

تقتضي عملية التحضير لإستراتيجية التفاوض القيام بالمراحل الآتية:

أ- تحديد الأهداف

أن الخطوة الأولى في عملية تطوير وتنفيذ إستراتيجية تفاوض تتمثل في تحديد الأهداف، أن عملية التحضير للإستراتيجية يجب أن تتضمن الانتباه إلى العناصر الجوهرية المشتملة على :-

- 1-الأهداف.
- 2-أولويات الأهداف.
- 3-الصفات ذات الأهداف المتعددة.
- 4-الاهتمامات الإجرائية ذات العلاقة بجدول الأعمال وتواريخ المساومة.

وبين (Rahwan , et al ,2008: 34) أن التحضير الفعال يتطلب مدخلاً متكاملًا لتلك العناصر وأن على المفاوضين أن يحددوا أهدافهم بوضوح ويشتمل ذلك بيان كل الأهداف التي يرغبون بتحقيقها في التفاوض وتحديد الأسبقيات ما بين هذه الأهداف وتعريف الصفات الحيوية ذات الأهداف المتعددة ومن ثم تقييم المبادلات

ويبين كل من (Alvarez & Kennedy,2006: 3) عملية تحضير الإستراتيجية التفاوضية تعد الخطوة الأولى في عملية التفاوض وبهدف تحضير هذه الإستراتيجية فإن على المفاوض أتباع الآتي:-

- 1-قياس الحالة.
- 2-تحديد الأهمية المدركة للعلاقات المستقبلية لطرفي التفاوض.
- 3-معرفة طبيعية الاختلاف على المصالح.

4-تحديد الاهتمامات المتوازنة ونقاط التعاون والمساومة.

كما بين (Stone,1999:78) أن الأهداف عادةً ما تكون ملموسة كأن تكون معدلاً أو سعراً أو مفردات محدودة ، صفقات مثبتة وغيرها كما أنه يمكن أن تكون أهدافاً غير ملموسة مثل الحفاظ على أسبقيات معينه وتحديد مبادئ وتحقيق اتفاق بغض النظر عن أكلفه . وفي مرحلة التحضير للإستراتيجية يقوم المفاوض فيما يتعلق بالأهداف بما تأتي :-

- 1-تحديد هدف المفاوض.
- 2-تحديد البديل الأفضل لاتفاق متفاوض عليه (BATNA).
- 3-تحديد هدف الطرف المقابل.
- 4-تحديد البديل الأفضل لاتفاق متفاوض عليه للطرف الآخر.
- 5-معرفة المعايير والأعراف ذات العلاقة بالعلمية التفاوضية.
- 6-تحديد كل من الحد الأعلى والحد الأدنى لتحقيق الأهداف لتأمين استمرار التفاوض.

ب-اختيار وتطوير الإستراتيجية

وبعد صياغة الأهداف يتم التحرك إلى المرحلة الثانية والتي تتمثل باختيار وتطوير إستراتيجية ما، وبما إن الإستراتيجية تحدد النمط أو الخطة التي تعمل على تكامل الأهداف الرئيسية لمنظمة ما والسياسات على شكل كلي متماسك فهي تشير إلى الخطة العامة المطلوبة لتحقيق أهداف طرف ما في التفاوض فضلاً عن الخطوات المتعاقبة من الأفعال التي ستؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف (Mintzberg&Quinn,1991).

وكما أشار(حسن،2010: 75) بأن الأفراد ومهما كانوا ماهرين في أثناء المفاوضات فأنهم في حقيقة الأمر سيكونون في وضع شديد السوء وهم يجلسون أمام خصوم قاموا بالتخطيط مقدماً أفضل منهم، إذ إن أساس النجاح في التفاوض هو ليس القيام بلعبة التفاوض إنما تحضير الإستراتيجية التفاوضية بشكل جيد.

وبين كذلك (Pruitt,2008: 87) بأن في عملية التخطيط عادة ما يقوم المفاوضون الماهرون بالآتي:-

- 1-اكتشاف مدى واسع من خيارات العمل.
- 2-العمل بجدية لإيجاد أرضية مشتركة مع الطرف الآخر.
- 3-صرف وقت أكثر للأخذ بنظر العناية التطبيقات البعيدة المدى لحلول القضايا قيد التفاوض .
- 4-تحديد اكبر قدر ممكن من الاحتمالات مع وضع الحدود العليا والدنيا للحلول المقبولة.

ت- التخطيط لعملية التفاوض

أن القوة المسيطرة على النجاح في التفاوض تتمثل في التخطيط الذي يحصل قبل المحادثات كما أن عملية التخطيط تتطلب جهداً في النقاط الآتية:-

- 1- تعريف القضايا.
- 2- تجميع القضايا وتعريف المزيج التساومي من خلال وصفها في قائمة شاملة.
- 3- تعريف المصالح.
- 4- تعريف الحدود والبدائل.
- 5- معرفه أهداف المفاوض والبدء بالعروض.
- 6- قياس البيئة الاجتماعية التي سيحصل فيها التفاوض.
- 7- تحليل الطرف الآخر.
- 8- معرفة أين ومتى سيحصل التفاوض وما هي الأطراف التي ستكون هناك، وما هو جدول الأعمال وغيرها من القضايا البروتوكولية (Watkins,2002:34).

وقد ينبغي قبل القيام بعملية التخطيط للتفاوض ملاحظة ما يأتي (Lewicki, 2006 : 103) :-

- 1- أن عملية التخطيط تتبع في كل من الإستراتيجية التعاونية والتنافسية وغيرها من الاستراتيجيات بالوقت نفسه.
- 2- هناك العديد من العوامل الهيكلية ألمحيطة بأية عملية تفاوضية والتي ربما تؤثر في صياغة الاستراتيجيات وعمليات التخطيط.
- 3- أن عملية التخطيط قد تتطلب حركة مكوكية لضمان التوازن المطلوب ما بين الإستراتيجية والخطة. والشكل ادناه يمثل هذه الخطوات الاساسيه في عملية التحضير لاستراتيجيات التفاوض:-



شكل (2) العلاقة بين الخطوات الرئيسية في عملية التخطيط

(Lewicki, 2006 : 103) , Negotiation, Mcgraw . Hill Intenational Edition , 5th edition

خامساً : العوامل المؤثرة في اختيار الإستراتيجية التفاوضية :-

يعد اختيار الإستراتيجية التفاوضية المناسبة من المستلزمات الأساسية والمهمة في العمل التفاوضي كما أن هذه العوامل لا تؤثر في اختيار المفاوض للإستراتيجية التفاوضية المناسبة فحسب بل تؤثر أيضاً في اختيار التكتيكات المستخدمة في عملية التفاوض (يسرى، 2009: 54). وفي واقع الحال هناك العديد من العوامل التي يجب دراستها جيداً وأخذها بعين العناية عند المفاضلة والاختيار بين هذه الاستراتيجيات التفاوضية (إدريس، 2005: 299).

يعتمد التفاوض الناجح على استراتيجيه عملية يستند إليها، وتتناسب هذه الإستراتيجية مع طبيعة القضية التي يتم التفاوض عليها، وتلعب طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض دوراً مهماً في اختيار هذه الإستراتيجية، فهذه العلاقة تحدد المنهج المستخدم في العملية التفاوضية والمنهج المستخدم هو الذي يحدد الإستراتيجية (حسن، 2010: 15).

وحدد (Donald ,1982:26-27) مجموعة من العوامل التي تحدد المنهج المستخدم في وضع استراتيجية التفاوض وكما يأتي:-

- 1- طبيعة القضايا المتنازع عليها:- في المفاوضات عادة ما يكون هناك عدد من القضايا بين الطرفين بعضها رئيس لا يستطيع أي منهما تقديم تنازلات بشأنه ،وبعضها هامشي يمكن تقديم تنازلات بشأنه .
- 2- طبيعة العلاقة بين (أطراف التفاوض).
- 3- نماذج شخصية (أطراف التفاوض):- يشكل العنصر الإنساني عاملاً مهماً ورئيساً في المفاوضات فالمفاوضات تتأثر بمجموعة من الأسس أكبر من مجرد الأسس المنطقية والعقلانية. إذ أن المشاعر والاتجاهات والمعتقدات والقيم كلها عوامل ذات دور مؤثر لا بد من أخذها بعين العناية في التفاوض.
- 4- الوقت المتوفر للتفاوض:- أن منهج (الجهد المشترك لحل المشكلات) بطريقة بناءه وهادفة يتطلب وقتاً طويلاً، وعندما يكون الوقت قصيراً يبرز ميل لتبني منهج المنافسة إذ غالباً ما يستغل (المساومون بالعادة) الوقت القصير لإجبار الآخرين على التوصل إلى اتفاق.

5- ميزان القوة:- إذا أمثلك أحد الطرفين قوة فعلية أو توقع أن تكون له قوة أكبر من الطرف الآخر فإن هذا الطرف سيكون لديه رغبة في استخدام منهج المساومة وعندما يتضح أن كلا الطرفين يتمتعان بقوة متساوية تقريباً ستتجه النية نحو تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

كما أشار كل من (علي و الهزيمة،2006: 17) بأن هناك مجموعة من النقاط يجب أخذها بعين العناية عند اختيار الإستراتيجية التفاوضية المناسبة وهي:-

1- مراعاة الفروق بين الإستراتيجية والأهداف فالإستراتيجية تتعلق بخطة العمل الشامل التي يسعى الفريق التفاوضي إلى تحقيقها أما الأهداف فتتعلق بالغايات والتي هي أقصى الطموحات التي يريد المفاوض تحقيقها.
2- تبني استراتيجيات عامه في بداية التفاوض لتكون مدخلاً عاماً للوضع التفاوضي ومن ثم تبني استراتيجيات خاصة تتسجم مع الأهداف المراد تحقيقها .

3- مراعاة تجنب الاستراتيجيات المعقدة والبحث عن الاستراتيجيات المرنة لأن من الصعب تعديل الأولى بينما يمكن تعديل الإستراتيجية المرنة بسهولة وبحسب سير العملية التفاوضية .

4- يجب التذكير بأن الإستراتيجية الناجحة هي تلك التي تقوم على أساس ربط الأحداث بالأسباب .

ويذكر (Lewick&Hiam:32) مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً في اختيار الإستراتيجية التفاوضية وتتمثل هذه العوامل في :-

أ- اختيار المفاوض (Negotiator Choice) لاستراتيجيه معينة تتناسب مع رغباته وطريقه تفكيره.

ب- درجة الاعتمادية بين أطراف التفاوض (Interdependency).

ت- قلة المعلومات المتوفرة (Imperfect Information).

ث- عامل الحظ (Chance).

وكما أشار (Pruitt,2005: 27-46) ربما أن هناك نموذجين في اختيار استراتيجيات التفاوض هما :-

أولاً :- نموذج الاهتمام المشترك:- ويتم تبنيه باختيار الإستراتيجية المبنية على أربعة عوامل:-

أ- عندما يكون الاهتمام متساوياً بنتائج كلا الطرفين فأن ذلك يشجع على اختيار إستراتيجية حل المشكلة.

ب-أذا كان الاهتمام ينصب في نتائج الطرف المفاوض دون الاهتمام بنتائج الطرف الاخر فأن ذلك يشجع على اختيار الاستراتيجية التفاوضية .

ت-أذا كان الاهتمام مرتبط بنتائج الطرف الآخر فإن ذلك يشجع على تنازل الطرف المفاوض ومن ثم على اختيار إستراتيجية التوفيقية .

ث-أما إذا لم يكن هناك أي اهتمام بنتائج أي من الطرفين فإن ذلك يشجع على اختيار إستراتيجية التكاثر .

ثانياً:- نموذج العملية:-

إن هذا النموذج يؤثر أيضاً في اختيار إستراتيجية التفاوض ويبين أن الإستراتيجية تبدو عملية إلى الدرجة التي تبدو وكأنها قادرة على تحقيق الاهتمامات المشتركة والتي تشجع على إتباعها فعلى الرغم من أنه قد تكون الإستراتيجية مفضلة على وفق نموذج الاهتمام المشترك إلا أنه قد لا تستخدم إذا لم تبدو تلك الإستراتيجية قابلة للتطبيق .

ويبين كل من (عفيفي وسعد،1986: 111)،(Scott,1987: 182)،(Nierenbery,1986: 182) مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها عند الاختيار الاستراتيجي .

أ-مدى احتمالية تكرار الصفقة:- فإذا كانت النية القيام بسلسلة من الصفقات مع منظمة واحدة، عندئذ يعمل وفق إستراتيجية قد تختلف إذا ما أبتعد احتمال التكرار .

ب- قوة كل طرف من أطراف التفاوض:- كل طرف من أطراف التفاوض له مصدر من مصادر القوة ينفرد به مثل حصة سوق مهمة، أو رأس مال فكري ومعرفة في مجالات عدة وامتلاك خبرات لا يمكن تعويضها .

ت-أهمية الصفقة :- إذ تختلف الإستراتيجية المختارة باختلاف مبلغ الصفقة، وحجمها ونوعيتها والحاجة إليها، مع الأخذ بنظر العناية ظروف السوق وظروف البضاعة.

ث-ضغط عامل الوقت:- للوقت أيضاً دور مؤثر على اختيار الإستراتيجية، فإذا كان علينا، مثلاً أن نعقد الصفقة بأسرع وقت ممكن عندئذ تكون الإستراتيجية الموضوعية مختلفة تماماً عن تلك التي لا يضغط فيها عامل الوقت.

ج- توفر المفاوضين الأكفاء القادرين على استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات واستبدالها وابتداع وسائل وتكتيكات خاصة بهم تتناسب كل موقف تفاوضي .

سادساً: الإستراتيجية البديلة

أن الاستراتيجيات تكون غير متوافقة نوعاً ما نظر لأنها تتطلب أوضاع ذهنية مختلفة وربما لها تأثيرات متضاربة ومتناقضة على الطرف الآخر (Lax & sebenius,1986 :57).مع كل ذلك فإن هذه الاستراتيجيات تكون مطلوبة لتحقيق أفاق. وهذا ربما يخلق معضلة من خلال استخدام طرائق مختلفة في عزل هذه الاستراتيجيات بعضها عن البعض الآخر (Pruitt & Putnom,1990:34). وكثيراً ما يعتقد بعض

المفاوضين أن وضع استراتيجيه مسبقه للتفاوض يعد أمراً قد يقيد المفاوض ويلزمه بانتهاج مسلك تفاوضي واحد لا يمكنه أن يحدد عنه (Dawson,1999: 116). وتلافياً لأي التزام حرفي قد يقيد المفاوض، قد يضع عليه اقتناص الفرص التي قد تسنح له في المفاوضات بسبب الالتزام بإستراتيجية واحدة موضوعة مسبقاً، فإن الكثير من المفاوضين يضعون الكثير من الاستراتيجيات البديلة التي تمكن المفاوض اللجوء إلى استخدامها بدلاً من الإستراتيجية الأساسية بقصد امتلاك زمام المبادرة في أكثر من اتجاه داخل عملية التفاوض، كذلك يظهر للطرف الآخر بأنه يمتلك أكثر من خيار أو طريقة للوصول إلى الأهداف. (Stone,1999: 22).

وعند وضع إستراتيجية يجب أن تكون ذات استجابة مرنة لأنه مهما كانت الدقة في أعدادها مسبقاً فإن المفاوضات قلما تتبع مساراً متوقع نحو النتيجة المتوقعة، فبمجرد الجلوس على مائدة المفاوضات قد يقترح الطرف الآخر كل أنواع التعديلات والبدائل والخيارات التي لم يكن المفاوض مستعداً لها (حسن، 2010: 14)

وأشار (Scott,1987: 22) إلى أهمية وضع الاستراتيجيات البديلة في عملية التفاوض، مبيناً أن على المفاوض أن يفحص ويدقق الاستراتيجيات التي استخدمها في بداية عملية التفاوض، للتأكد من صلاحيتها للاستخدام في المراحل اللاحقة وهل من الممكن استبدالها بأية استراتيجية تناسب المواقف السائدة.

وذكر (معلا،1992: 122) ضرورة التفاف المفاوض إلى تقييم قناعاته التي بنى عليها استراتيجياته في المفاوضات بعد مدة من بدئها، لكي يقرر إذا كانت تلك القناعات صحيحة أم أنه يتوجب عليه تغيير الإستراتيجية المعتمدة واستبدالها بما هو أصلح لحقيقة ما يدور فعلاً في عملية التفاوض.

وبين (Lewicki & Hiam,1999: 99) إلى ضرورة امتلاك المفاوض قوة تمكنه من توليد استراتيجيات بديله في الظروف التي يفشل فيها استخدام الاستراتيجيات الأساسية التي دخل بها المفاوض إلى المفاوضات.

وحدد (Savage ,et al,1989: 42) عاملين أساسيين يلعبان دوراً مهماً في الاستراتيجيات البديلة التي يتوجب وضعها في عملية التفاوض هما :-

1- مدى الاهتمام الذي يحمله المفاوض أو الطرف الآخر لتحقيق الأهداف الجوهرية من عملية التفاوض.

2- كم من الاهتمام يحمله المفاوض أو الطرف الآخر للعلاقات الحالية أو المستقبلية مع الطرف المقابل.

وتطرق (Cellicn,1996:23) إلى أهمية التفكير المسبق بالاستراتيجيات التنافسية كبديل للاستراتيجيات التعاونية التي قد يفسر الطرف الآخر استخدامها من قبل المفاوض بأنها علامة ضعف.

وذكر (حسن،2010: 353) أن المفاوضات الناجح لابد أن يراقب خصمه عبر مائدة التفاوض ،وأن يكون دائماً في حالة استعداد ليجد أي ثغرة في الدفاع وأي تحول في الإستراتيجية .

سابعاً : تقييم الاستراتيجيات التفاوضية المختارة

أن التفاوض عملية صعبة ومعقدة يصعب التنبؤ بمجرياتها وتحديد مساراتها بشكل مسبق، ومن ثم فإن أيه استراتيجيه معتمده سوف لن تنفع في حمل المفاوضات على التحرك عبر تيارات عملية التفاوض التي يجهل اتجاهها (Lewick & Hiam,1999:27).

يعد تحديد أسباب الانحرافات العامل الرئيس في عملية تقييم الاستراتيجيات التفاوضية المختارة، كما يصبح من الضروري اتخاذ القرار المناسب للتصحيح، ويؤدي تقييم الإستراتيجية التفاوضية المختارة إلى نتيجتين أساسيتين هما نتائج إيجابية يمكن تطويرها أو نتائج سلبية يجب تحديد أسبابها وطرائق علاجها، وفي كلتا الحالتين فإن المعرفة والمعلومات المتحققة تشكل تغذية عكسية مهمة تعود لتؤثر بشكل أو بآخر في نسج الاستراتيجيات التفاوضية (العلاق،2010: 103).

من هنا تبرز أهمية عملية التقييم للاستراتيجيات التفاوضية المختارة قبل تبينها والشروع بتنفيذها وحتى في أثناء عملية تنفيذها او بعدها (العداري،2001: 146). الأمر الذي يعطي التنظيم والفريق المفاوضات فرصة جيدة للتعلم، إذ من المناسب في هذه الحالة أن يعمل المفاوضون على توثيق الحالات التفاوضية والاستفادة من عملية التقييم لاسترجاعها واستخدامها في تدريب الموظفين المرشحين للقيام بعملية التفاوض مستقبلاً، وهذا ما يؤدي إلى إحداث تغيير ملموس في الإعداد الجيد للمفاوض، وفي التعامل مع تحضير واختيار الإستراتيجية للتفاوض بشكل جيد يحقق نتائج أفضل ترتقي بمصالحة وبأهدافه المتحققة .

وقد ذكر (الحملاوي،1990: 25) أهداف تقييم الإستراتيجية التفاوضية المختارة كما يأتي:-

1- معرفة مدى ملائمة الاستراتيجيات المختارة للمبادئ والقيم التي يؤمن بها المفاوض أو أدارته، مع التأكد من أن الإستراتيجية المختارة تعكس الفلسفة التي يؤمن بها المفاوض وبالوقت ذاته فإنها تشجع المناخ المرغوب خلقه في المفاوضات.

2- محاولة التنبؤ بالاحتمالات التي يمكن أن تسفر فيها الاستراتيجيات المختارة عن رد فعل سلبي.

3- التعرف على مدى مشروعية الإستراتيجية المتبعة.

4- التعرف على مدى إمكانية إسهام الإستراتيجية المختارة في التوصل إلى تحقيق الصفة أو في بناء حلول للمشكلة.

5- استنباط التكتيكات التي يتوجب استخدامها وبما يتلاءم مع الإستراتيجية المختارة، مع التخطيط للتوقيتات التي سوف تستخدم فيها تلك التكتيكات .

ثامناً : أنواع الاستراتيجيات التفاوضية

توسعت الكثير من المؤلفات التي تناولت موضوع التفاوض، في شرح وتعداد أنواع كثيرة من الاستراتيجيات التفاوضية، مؤكداً على أهمية تلك الاستراتيجيات في توجيه وتنظيم مسار عملية التفاوض (العذاري ، 2001 : 148)

فقد أورد (عفيفي وحزين، 1986 : 156-158) الاستراتيجيات التفاوضية على أساس الوقت والطريقة والمكان والتكتيكات وهي (إستراتيجية متى، وإستراتيجية كيف وأين) وذكر (الدوري، 1984 : 12-84) (إستراتيجية التوكيل ضمن ما أسماه بالإستراتيجية الشاملة وإستراتيجية التأجيل لكسب الوقت وإستراتيجية التمعن والتدارس والاستشارة وإزالة الشكوك). وأشارت (العبيدي، 2009 : 49-50) الى استراتيجيات التفاوض على وفق الهدف من التفاوض (إستراتيجية (Win – Win) وإستراتيجية (Win – Lose) وإستراتيجية (Lose – Lose)).

وذكر (الخضير، 2003 : 80-95) مجموعة كبيرة من الاستراتيجيات التفاوضية وصنفها على وفق منهجين هما (استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة (التعاونية) وهي (استراتيجيات التكامل الخلفي والأمامي والأفقي وإستراتيجية تطوير التعاون الحالي وإستراتيجية تعميق العلاقة ألقائمه وإستراتيجية توسيع نطاق التعاون بدمه إلى مجالات جديدة)) والمنهج الثاني استراتيجيات منهج الصراع (التنافسية) وهي إستراتيجية (الانتهاك (الاستنزاف) وإستراتيجية التشتيت (التفتيت) وإستراتيجية أحكام السيطرة (الإخضاع) وإستراتيجية الدحر (الغزو المنظم) إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)).

وقد أورد (ادريس، 2005 : 281-285) مجموعه من الاستراتيجيات اسماها الإستراتيجية الهجومية، والإستراتيجية الدفاعية والإستراتيجية التبعية إستراتيجية هدف عالي / هدف منخفض، وإستراتيجية خطوه بخطوه، وإستراتيجية الربط، واستراتيجيه الاختراق . (العبيدي، 2009 : 50-52) .

وذكر (معلا، 1992 : 97) مجموعة من الاستراتيجيات منها، (إستراتيجية إجابة عرض الموقف الأول، واستراتيجية عدم تقديم المعلومات دون مقابل، واستراتيجيه الوصول إلى حل وسط، وإستراتيجية اختراق موقف الاطراف الآخرين) .

أما (مكايي والسيد ،1999: موجز) فقد أورد ثلاثة استراتيجيات اسمها (استراتيجية الإقناع Persuasion Strategies وهي الإستراتيجية السيكودايناميكية، والإستراتيجية الثقافية، وإستراتيجية بناء المعنى (العذاري، 2001 : 149) وقدم (جواد وأبو ألتمن، 1991 : 95) و(أبو شيخه، 2008: 216 - 217) أربع استراتيجيات بوصفها من الاستراتيجيات المهمة، وهي (الإستراتيجية التعاونية والإستراتيجية التنافسية والإستراتيجية القتالية وإستراتيجية التابع) .

وفي الاتجاه ذاته قدم أيضا (Rangaswamy ,et al, 1989:28) مجموعة من الفلسفات التي تنطلق منها أطراف التفاوض في بناء استراتيجياتهم وتتمثل في الفلسفة التي ينطلق منها الإستراتيجية التنافسية، والفلسفة التي تنطلق منها الإستراتيجية التعاونية، والفلسفة التي تنطلق منها إستراتيجية الإكراه والإجبار، والفلسفة التي تنطلق منها الإستراتيجية المتجهة نحو المساومة .

أما الاستراتيجيات التي تردد ذكرها كثيرا في الكتب والمؤلفات التي عنيت بدراسة عملية التفاوض فهي تلك الاستراتيجيات التي اعتمدها الباحث في دراسته وفيما يأتي شرح موجز لأهم ما ذكر في هذا المجال:-

جدول (8) عرض موجز لوجهات نظر كتاب الإدارة فيما يتعلق باستراتيجيات التفاوض الرئيسية

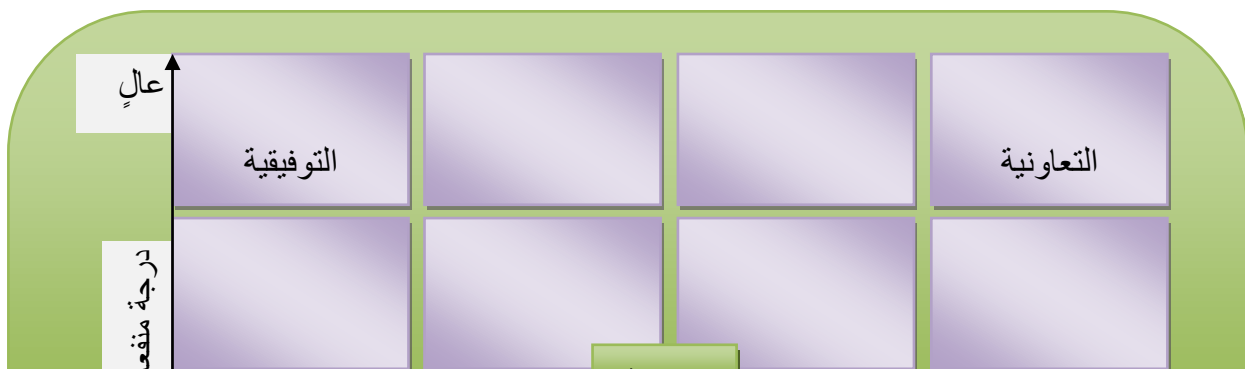
| التجنب | التوفيقية | المساومة | التنافس | التعاون | الاستراتيجيات المساهمون |
|--------|-----------|----------|---------|---------|----------------------------|
| | | ✓ | ✓ | ✓ | Walton & mckersie , 1965 |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Thomas 1976 |

| | | | | | |
|----|----|----|----|----|--------------------------|
| | ✓ | | ✓ | ✓ | Johnston ,1981 |
| | | ✓ | ✓ | ✓ | Rangaswamy,at al ,1989 |
| | ✓ | ✓ | ✓ | | Carnaval & Pruitt ,1992 |
| ✓ | | | ✓ | ✓ | Walton et al 1994 |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Pruitt, 1998 |
| | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Molloy, 1999 |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Pat M 2001 |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Olssonr ,2001 |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Schawarz & Peutsch ,2001 |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Mc Guire,2004 |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Shell 2006 |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Alexander & Hiam,2008 |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Dogra,2010 |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Winbolt ,2010 |
| 11 | 13 | 14 | 19 | 18 | |

الجدول من إعداد الباحث وما يخص المصادر المبني عليها هذا الجدول انظر قائمة مراجع الدراسة .

تاسعاً: أهم الاستراتيجيات التفاوضية المختارة

وكما موضح في الشكل أدناه أهم الاستراتيجيات التفاوضية التي اعتمدها الباحث في الدراسة :-



الشكل (3) أهم استراتيجيات التفاوض

Schwarz & Peusch ,2001 :2 , Negotiating Skills Development
,www.imw.tuwien.as.at./Schwarz/Marburg,2001

1. الإستراتيجية التعاونية

وتعرف بأنها الإستراتيجية التي تتشارك فيها كل الأطراف في التعاون لحل المشكلات القائمة في جهد غايته بلوغ صيغة حل ترضي جميع الأطراف (Britannica,1995).
كما عرفها (Olsson , 2001 :43) بأنها تلك الإستراتيجية التي يتعاون فيها المتفاوض في محاولة منه لحل مشكله مشتركه أو للوصول إلى نتيجة مرضيه بصورة متبادلة .

وعرفها (Robbin, 1889,451) بأنها تلك الإستراتيجية التي تبحث في تسويه واحدة أو أكثر، وبما يمكن من خلق حلول تحقق منافع للطرفين .
وتعرف بأنها تلك الإستراتيجية التي تتيح لكل أطراف التفاوض بلوغ هدفهم (Slutsy & Slutsky,1998:3).
وتناول(أبو شيخه، 2008 :216) أن هذه الإستراتيجية تتميز بالثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار، والإصغاء وعدم المباغطة أو المفاجأة، ومعرفة حاجات كل طرف بدقة والتعبير عنها، ولا يتم عادة استخدام أساليب الضغط والتهديد وغيرها من أساليب الاستفزاز والتسلط.

أما (Pruitt, 1998 :67) فقد أوضح أن المفاوض على وفق هذه الإستراتيجية يشترك مع الطرف الآخر للنقاش ضد المشكلة بدلاً من التنافس مع بعضهم بعضاً، إذ أن كل طرف يجب أن يشعر بأن النتائج المتحققة من خلال التعاون هي أكثر تفضيلاً من النتيجة التي يمكن أن يحققها كل طرف بصورة منفردة .

وتتطلب هذه الإستراتيجية مناخاً إيجابياً يساعد أطراف التفاوض للعمل معاً، وعلاقات ثقة مع الطرف الآخر كما تتطلب مستوى عال من الاتصالات والمهارات في حل المشكلة، وفي هذا الاتجاه بين (Molloy, 1999 :45) إمكانية خلق جو تعاوني من خلال:-

- 1- التأكد من أن الطرف الآخر له الرغبة في مشاركة حاجاته وأهدافه.
- 2- تحفيز مشاركة المعلومات.
- 3- عرض الكثير من البدائل.
- 4- الإصرار على اتباع الأسلوب التعاوني قبل مناقشته الحلول.
- 5- رفض التفاعل عندما تكون المشاعر غاضبة.
- 6- تبني مديلاً خلاقاً لحل المشكلة.

وفي الاتجاه ذاته أشار (Dominick,2010: 3) أنه على الرغم من اعتقاد الكثير من المفاوضين أن ليس هناك فرصة للتعاون إلا أنه في واقع الحال هناك إمكانية لخلق التعاون إذا ما أتبع المفاوض الخطوات الثلاثة البسيطة الآتية:-

- 1- أن يشاطر كلا طرفي التفاوض تبادل المصالح.
- 2- استخدام العصف الذهني لتحديد الكثير من الحلول الممكنة.
- 3- القيام باختيار الحل الأفضل بصورة مشتركة .

وذكر (Mcguire,2004: 23) أن هدف استخدام الإستراتيجية التعاونية هو إيجاد أرضية مشتركة وأن هذه الإستراتيجية يكون فيها كل من الإصرار والتعاون عاليين وينظر إليها أحياناً كونها إستراتيجية مثالية.

وكما أشار (Carnevale & pruit,1992: 548) إلى أن إستراتيجيه التعاون تشتمل على محاولة تحديد الخيارات التي ترضي أهداف كلا الطرفين، وأن من ضمن مؤشرات هذه الإستراتيجية هو الإصغاء الفاعل وتقديم معلومات عن أولويات أحد الطرفين والعصف الذهني للبحث عن حلول .

وذكرتها نشرة (Defense,2000: 9) مسمية إياها بإستراتيجيه (Win- Win. Negotiation Strategy) مؤكداً على المفاوض أن يظهر تمسكاً بإستراتيجيه الفوز المشترك قبل المفاوضات وفي اثنائها وحتى بعدها.

أن فكرة (win - win) تشكل إطاراً للعقل والقلب والتي تبحث بصورة متواصلة عن منافع متبادلة في كل التفاعلات الإنسانية، إذ أن هذه الفكرة تعني أن الاتفاقات أو الحلول ينبغي أن تكون تبادلية المنافع والرضا وأن الحل على وفق هذا المفهوم ينتج عنه شعور بالرضا لكل الأطراف ويجعلهم ملتزمين بتنفيذ الاتفاق .

فكرة (win - win) تنظر إلى الحياة على أنها تعاونية وليست تنافسية، ومعظم الناس يميلون إلى التفكير بأسلوب الانقسامات ولكن ذلك النوع من التفكير يعد تفكيراً خاطئاً بصورة جوهرية إذ إن مثل هذا التفكير عادة ما يكون مستنداً على القوة والمركز بدلاً من الاستناد إلى المبادئ، لذا فإن فكرة (win - win) من جانب آخر مستندة إلى الموقف المتمثل بأن هناك الكثير لكل طرف، وأن نجاح طرف ما لا يعني بان ذلك النجاح قد تحقق على حساب الطرف الآخر وان معتقد (اربح - اربح) يمثل بديلاً ثالثاً فهو لا يمثل طريقك أو طريق الطرف الآخر إلا انه يمثل الطريق الأفضل لكلا الطرفين (Shcwarz&Peutsch,2001:1).

أن هذه الإستراتيجية هي أكثر الاستراتيجيات صعوبة في مجال التحقيق نظراً لكونها تتطلب مشاركة وتعاون كلا الطرفين، كما إن هذه الإستراتيجية هي من أكثر الاستراتيجيات استهلاكاً للوقت لذا فأنها تستخدم في قضايا تكون النتائج ذات أهمية عالية لكلا الطرفين وأن الحل المرضي يستحق استثمار كل من الوقت والطاقة المطلوبين (Alexander and Hiam,2008: 4).

وفي الاتجاه ذاته بين (Pat M 2001 :9) بأن استخدام الإستراتيجية التعاونية يتطلب الاستثمار الأعلى للوقت والطاقة بالقياس باستراتيجيات التفاوض الأخرى، كما أن هذه الإستراتيجية لا ينبغي أن تستخدم عندما يكون الحل السريع ضرورياً نظراً لان عملية التعاون الحقيقية عادة ما تستغرق وقت أطول، وان ممارسة الضغط للوصول إلى قرار سوف يسبب الإحباط لكلا الطرفين وأن ذلك ربما يجبرهما على استخدام استراتيجيات أقل ملاءمة .

واشارة لحالات استخدام هذه الإستراتيجية كما عرضها (Walton, et al 1994 :90).

- 1- للبحث عن حل تكاملي عندما تكون مجموعة اهتمامات الفريقين جداً مهمة في أن تساوم.
- 2- عندما يكون هدف المفاوضات أن يتعلم مثلاً اختبار فرضياته، أو فهم وجهات نظر الطرف الآخر والتعلم منه.
- 3- دمج التصورات مع تصورات أناس آخرين من ذوي وجهات نظر مختلفة في المشكلة.
- 4- الحصول على التزام من خلال دمج اهتمامات الآخرين مع المفاوضات وبنائها ضمن قرار متلائم.
- 5- العمل من خلال المشاعر القوية والتي تتداخل ضمن العلاقات الشخصية.

ولقد أوضح (Dogra,2010 :226) إن الاستخدام المفرط لاستراتيجيه التعاون يمكن أن يؤدي إلى استهلاك وقت زائد عن الحاجة لاسيما في مجال مناقشة القضايا البديهية وضعف حجم المسؤولية فضلاً عن

عبء زائد عن العمل. أما قلة استخدام هذه الإستراتيجية فيمكن أن ينتج عنه استخدام حلول ثابتة سريعة وضعف التزام أعضاء الطرف المتفاوض معه .

وقدم بإيجاز (جواد أبو التمن ،1991: 95-96) مجموعه من الخصائص التي تميزت بها الإستراتيجية

التعاونية :-

أ- السلوك التفاوضي للطرفين يهدف إلى متابعه الأهداف المشتركة .

ب- ظهور الثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار والمشاعر والإصغاء الفعال .

ج- هناك معرفه دقيقه لحاجات كل طرف ويفهمها الطرف الآخر ويعتني بها .

د- في ظل هذه الإستراتيجية يمكن التنبؤ بسلوك أطراف التفاوض الذي يتصف بشكل عام بالمرونة وعدم المفاجأة .

هـ- المشاركة في المعلومات واعتماد المصداقية بينهما إلى جانب الاحترام المتبادل حاله ملحوظة من قبل الأطراف التفاوضية .

و- سعي أطراف التفاوض بجهد وتواصل إلى الوصول إلى طريقه مناسبة لتحقيق مصالح الأطراف الأخرى .

ز- عدم ممانعة أطراف التفاوض من الاستعانة بالاختصاصيين إذ ما اعترض المفاوضات أية صعوبات فنيه .

2. الإستراتيجية التنافسية

عرف كل من (Pruitt,1998 :90) هذه الإستراتيجية بأنها تلك التي تركز على فرض رغبة أحد الطرفين على الطرف الآخر وعندها يقوم المفاوض بالتركيز على موقفه متجاهلاً وجهات النظر للطرف الأخر مع وجود حد أدنى من التعاون ، ويكون هدفها كسب النتيجة حتى ولو كان ذلك على حساب خسارة الطرف الخصم.

وعرفت (Britannica,1995) هذه الإستراتيجية بأنها تلك العلاقة التي تقوم على مبدأ الفوز لطرف وخسارة للطرف الأخر، فكل ما يربحه أحد الأطراف سوف يأتي من خلال مساومة صعبة، وسوف يكون على حساب اهتمامات وأهداف الطرف الأخر الذي سوف يكون خاسراً لما ربحه الطرف الأول (العداري،2001: 150) .

وعرفها (Robbins,1998: 950) بأنها الإستراتيجية التي سوف ينظر إلى الطرف المقابل على أنه يمثل خصماً، وأنه سوف يحاول أن يجره إلى نقطة مستهدفة من قبله (Target Point) والتي تكون مقاربه (أو أدنى من) نقطة المقاومة (Resistance Point) التي حددها الطرف المقابل لنفسه قبل بدء المفاوضات أو أثناءها بهدف تحقيق أعلى منفعة ممكنة دون الالتفاف إلى حاجات ومطالب ذلك الطرف.

إن واحد من بدائل فكرة (win - win) هو (lose - win) والذي يمثل نموذجاً لمعظم المباريات الرياضية، أما في مجال التفاوض فإن هذا الأسلوب يعد أسلوباً استبدادياً إذ إن الأشخاص ذوي توجه (lose - win) هم منكفئين على استخدام الموقع الهرمي والسلطة وغيرها من الوسائل القسرية بهدف تحقيق أهدافهم (Dogra ,2010 : 231).

وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس تحقيق كل طرف لأقصى قدر ممكن من المنفعة في المفاوضات فكل طرف يدرك حاجته بدقه، ولكنه لا يعبر عنها تماماً بوضوح للطرف الآخر. وتقوم هذه الإستراتيجية على السرية وعدم الانفتاح والسلوك العدواني وعدم الثقة بالطرف الآخر. واستخدام أساليب المفاجأة والمباغته والتهديد والوعيد والهجوم (أبو شيخه، 2008 :216) .

وأشار (Shell,2006:5) إلى إن المفاوضين المنافسين يمتلكون غرائز قوية لكل أوجه التفاوض وهم أحياناً استراتيجيون نظراً لأن استراتيجياتهم تسيطر على عملية المفاوضات وهم يتجاهلون أهمية تمتين العلاقات مع الطرف الآخر، كما يميلوا الى أن يكونوا مصرين وغير مستعدين لإعطاء تنازلات وغير متعاونين. أن هذه الإستراتيجية قد تستخدم بنجاح عندما تكون هناك مجموعة محددة من القضايا الواجب حسمها، أو عندما يكون الهدف هو الحصول على منفعة أكبر (Brett ,et al,1999:448) ، كما أنها قد تظهر عندما لا تكون هناك احتمالات بتكرار القيام بصفقة جديدة مما لا يدع مجالاً لوضع العلاقة طويلة الأمد في الاعتبار (Graham ,et al,1994:76) .

وذكر (Dominick , 2010 : 45) أن إستراتيجية التنافس تكون ملائمة عندما يكون هناك طرف واحد يمكن أن يحقق النتيجة المرغوب بها، وهي تستخدم في أفضل أحوالها عندما تكون النتيجة مهمة للغاية والعلاقة هي ذات أهمية منخفضة نسبياً.

وأشار (Molloy, 1999 :51) إلى إن الإستراتيجية التنافسية تستخدم عندما يكون فيها فائز واحد فقط أو عندما تكون مسألة صنع قرار سريعة تعد حيوية، اتخاذ قرار غير مألوف، أو عندما يحتاج التفاوض إلى حماية في حالات يكون فيها السلوك التعاوني قابل للاستغلال من الطرف الآخر.

ولقد لخص (Pat,2001:6) مجالات استخدام إستراتيجية التنافس بما يأتي:-

- 1- عندما يكون العمل الحاسم والسريع حيويًا لوجود ضغط وقت .
 - 2- عندما تطبق إجراءات العمل غير الاعتيادية مثل تقليل الكلف، وفرض قواعد غير اعتيادية.
 - 3- عندما يكون التفاوض في القضايا حيويًا ويحقق منافع للشركة وعند ما يعرف التفاوض أنه على حق
 - 4- حماية التفاوض من أولئك الأشخاص الراغبين باستغلال السلوك غير التنافسي .
- وفي هذا المجال يرى (Alexander & Hiam, 2008 : 6) أن الإفراط في استخدام هذه الإستراتيجية يؤدي إلى النقص في التغذية العكسية والى تقليل التعلم، وارتكاب أخطاء في مجال تنفيذ المهمة من خلال حجب المعلومات المطلوبة، فضلاً عن التوتر المستمر والغضب أو الانفعال العصبي وفقدان الأعصاب، أما قلة استخدامهما فإن بعض الأشخاص ذوي السلوكيات الظاهرة تبدأ بتسوية تلك السلوكيات وتفترض بأن تقديم التنازلات يعد وكأنه شرط من شروط العمل على حل المشكلة، والتهديد بالانفصال عن التفاوض فضلاً عن إطلاق التهجومات الشخصية .

ولقد بين (جواد وأبو ألتمن، 1991: 96) مجموعه من خصائص هذه الإستراتيجية وهي:-

- أ- يسعى كل طرف إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح والمردود المقصود من المفاوضات.
- ب- يكتف كل طرف عن الطرف الآخر المعلومات والبيانات والمشاعر والأحاسيس وعدم الانفتاح أو الثقة بالطرف الآخر.
- ج- كل طرف من أطراف التفاوض يدرك حاجته بدقة ولكن لا يعبر عنها بوضوح للطرف المقابل.
- د- يظهر التطرف في السلوك العدواني لدى بعض أطراف التفاوض لمنع الأطراف الأخرى من تحقيق أهدافها.

ولغرض تطوير هذه الإستراتيجية فإن على التفاوض أن يطور قدرته على الجدل والنقاش وعلى استخدام موقعه ومركزه وكذلك الإصرار على وجهات نظره ومشاعره فضلاً عن تعلمه كيفية طرح موقفة والتمسك به.

3. إستراتيجية المساومة

عرف (Olsson, 2001 : 7) بأنها تلك الإستراتيجية التي يتمثل هدفها في إيجاد أرضية وسطى أو التخلي عن بعض اهتمامات التفاوض، والتعبير عن الالتزام باهتمامات الطرف الآخر، وهذه الإستراتيجية عادة ما تكون معتدلة من حيث الإصرار وكذلك معتدلة من حيث التعاون ، وأن الذين يستخدمون هذه الإستراتيجية يمكن أن يكونوا مقيدين عندما يكون هناك وقت محدد لإتمام الصفقة ولكن هؤلاء التفاوضيين يكونون على عجلة في عملية التفاوض ويقدمون التنازلات بسرعة كبيرة وبصورة غير ضرورية .

وأشار (Shell,2006: 5) إلى أن المفاوضات متحمسين لغلق الصفقة من خلال عمل ما هو منصف وعادل لكل الأطراف المشتركين في التفاوض ، وأن المفاوضات المتبع لهذه الإستراتيجية يكون حازماً ومتعاوناً بالوقت ذاته ولكن ليس بذلك المقدار الكبير (Mcguire,2004:33) .

وبين (رحيم،1986: 98) أن هذا النمط من الاستراتيجيات عادة ما يستخدم في قضايا معتدلة الأهمية وكذلك عندما يكون طرفي التفاوض أقوياء بصورة متساوية وملتزمين بصورة متساوية أيضاً باتجاه وجهات النظر المعارضة وعادة ما ينتج عنها حلول وقتية، وتكون مناسبة عندما يمثل الوقت اهتماماً وداعماً للاستراتيجيين التعاونية والتنافسية وعندما تكونان غير ناجحتين في حل المشكلة.

أن مهارات المساومة تشتمل على القدرة على الاتصال والمحافظة على أن يكون الحوار مفتوحاً والقدرة على إيجاد أجابه منصفة لكلا الطرفين، والقدرة على التنازل عن جزء مما يريده المفاوضات فضلاً عن القدرة على إعطاء قيمة لكل أوجه القضية قيد التفاوض (Molloy, 1999:55) .

وبين (Mc Guire,2004 :30) أن الانفرط في استخدام إستراتيجية المساومة يؤدي إلى:-

- 1- خسارة الأهداف بعيدة المدى، ونقص الثقة، وخلق بيئة متهمكة ينظر إليها بأنها تفتقر إلى القيم القوية.
 - 2- تقديم المزيد من التنازلات بهدف الحفاظ على سعادة الآخرين من غير إيجاد حل لقضية التفاوض الأصلية .
- أما قلة استخدام استراتيجيه المساومة فيؤدي إلى مجابهات غير ضرورية، وصراع متكرر الحدوث في ذات القضية، فضلاً عن وجود تفاوض غير فعال.

وأشار (Alexander & Hiam,2008:7) الى قيام المفاوضات على وفق هذه الاستراتيجية بحل القضايا بسرعة وكفاءة من خلال البحث عن قسمه عادلة ومتساوية بين موقفي طرفي التفاوض، وأن الأساس في استراتيجيه المساومة الفاعلة يتمثل في ان كلا الطرفين يتصفان بالمرونة ويكونان راغبين بالوصول إلى اتفاق مرضي لقضيتهم الرئيسة.

وبين (Pot,m,2001:9) استخدامات إستراتيجية المساومة كما يأتي:-

- 1- عندما تكون الأهداف مهمة بصورة معتدلة ولا تستحق الجهد أو العرقلة المحتملة التي عادة ما تنتج عن الأنماط الحازمة.
- 2- عندما يكون الخصمان من ذوي القوة المتساوية وملتزمين بقوة بالأهداف المتعارضة.
- 3- لتحقيق حلول مؤقتة لقضايا معقدة.

- 4- للوصول إلى حلول مناسبة تحت ظروف ضغط الوقت.
- 5- تعد نمط سائد عندما تفشل كل من الإستراتيجية التعاونية والاستراتيجية التنافسية في تحقيق النتائج المطلوبة في التفاوض.

وبين (Thomas, 1976 :121) مجموعة من النقاط تعطي هذه الإستراتيجية نجاحاً وفاعلية:-

- 1- أن المساومة الحقيقية تشتمل على الأمانة والمعقولية.
- 2- طرح موقف افتتاحي فيه مبالغ بهدف الحفاظ على مجال تساومي أكبر كلما أمكن ذلك.
- 3- أن أفضل حالات عمل هذه الإستراتيجية تكمن عندما تكون هناك درجة من الثقة بين طرفي التفاوض وتكون هناك حقائق حول الحاجات الواقعية لكلا الطرفين قد فهمت بصورة متبادلة.

4. الإستراتيجية التوفيقية

ولقد عرفت تلك الإستراتيجية التي يتخلى بموجبها المفاوض عن اهتماماته بهدف إشباع اهتمامات الطرف الآخر، وتتصف هذه الإستراتيجية كونها منخفضة الإصرار إلا أنها مرتفعة التعاون ويتجلى هدفها بالتنازل .

إذ لا يعمل الطرف المفاوض في هذا النوع من الاستراتيجيات لخدمة مصالحه بل ينحصر اهتمامه في تحقيق مصالح الطرف الآخر، في محاولة منه لتجنب النزاع أو المواجهة، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الإستراتيجية هي الموافقة على طلبات الطرف الآخر، والإصغاء لحاجته، واستخدام أسلوب التملق والخضوع وإعطاء الكثير من المعلومات (أبو شيخة، 2008: 217).

وتكون درجة اهتمام الفرد بذاته منخفضة واهتمامه بالآخرين عالية، وهذه الإستراتيجية تعمل على تخفيض طلبات وطموحات شخص ما من أجل إرضاء الطرف الآخر (Cornelal&Purtt,1992: 539)، أي محاولة الفرد إرضاء وإشباع حاجات الطرف الآخر على حساب نفسه وهو يعمل على تهدئة الموقف ويعرض على الطرف الآخر تسوية الصراع بالطريقة التي ترضيه، وهو يعبر عن موافقته على طلبات الطرف الآخر بدلاً من الدخول في صعوبات ألمواجهه المباشرة (عسكر، 1983: 341).

وذكر (Mcguire,2004: 43) أن المفاوض التوفيقى يعد أحياناً كونه مفاوضاً لطيف، لأنه يقدم تنازلات بسهولة، وهذه الإستراتيجية عادة ما تستخدم فقط بصورة متعمدة أذا ما كان المفاوض يصبح سعيداً جداً عندما يقدم تنازلات لارتضاء الطرف الآخر.

وفي الاتجاه ذاته بين (Snell,2006: 5) أن مهارات التوفيق تشتمل على القدرة على التضحية، والقدرة على الابتعاد عن الأنانية، القدرة على أطاعه الأوامر، والقدرة على التنازل، وان الإستراتيجية التوفيقية مناسبة الاستخدام في حالات يريد فيها المفاوض وأن يبين للآخرين بأنه عقلاني يسعى إلى تطوير الأداء، ويخلق سمعه

طبيعه، والحفاظ على السلام، والتراجع عن مواقفه أو أن القضايا ذات أهمية منخفضة بالنسبة للمفاوض ولكنها تمثل أهمية عالية بالنسبة للطرف الآخر والحفاظ على العلاقات .

وذكر (Olsson,2001:46) في الإفراط في استخدام الاستراتيجية التوفيقية ما يأتي:-

- 1- أن الاستخدام المفرط لهذه الإستراتيجية ينتج عنه أفكار تلقى القليل من الاهتمام، والتأثير المقيد مقيد، وفقدان الإسهام والفوضوية.
- 2- أن المفاوضين المفرطين في استخدام الإستراتيجية التوفيقية يظهرون عجزاً في القدرة على التغيير وعادةً ما يبينون القلق بشأن حالات عدم التأكد المستقبلية.
- 3- أما قلة استخدام هذه الإستراتيجية فيمكن أن ينتج عنها نقصاً في الوثام، وقلة المعنويات، وعدم القدرة على تقديم التنازلات.
- 4- وعند قلة استخدام هذه الإستراتيجية فأن المفاوض ربما يظهر لامبالاة كطريقة لعدم مواجهه الغضب أو الألم ويسعى إلى طرح عبارات تخفي في طياتها أسئلة مبطنه وذات معاني مزدوجة .

حالات استخدام الإستراتيجية التوفيقية (Pat M 2001 :7)

- 1- عندما يدرك المفاوض أنه على خطأ أو انه أقل تجريبه أو معرفة.
- 2- عندما تكون القضية المطلوب التفاوض بشأنها ذات أهمية أكبر بالنسبة للطرف الآخر والسعي إلى إشباع حاجات الطرف الآخر بحسن نية والحفاظ على علاقات تعاونية.
- 3- بناء ارصده اجتماعية لقضايا لاحقة ذات أهمية بالنسبة للمفاوض.
- 4- عندما تكون المنافسة المستمرة تؤدي فقط إلى تدمير قضية المفاوض.
- 5- عندما يكون الإبقاء على الانسجام وتجنب النزاعات مهماً بصورة خاصة.
- 6- يساعد المفاوض في التطوير الإداري للمرؤوسين من خلال السماح لهم بممارسة التعلم من أخطائهم الخاصة.

وفي هذا المجال أشار (Schwarz & Peutsch ,2001:3) إلى مجموعة من النقاط تفيد المفاوض في استخدام هذه الاستراتيجية وهي :-

- 1- أن لا يكون مسرعاً كثيراً في استخدام الإستراتيجية التوفيقية.
- 2- الامتناع عن استخدام عبارات مثل إن هذه (القضية لا تمثل اهتماما بالنسبة لي، أو عبارات كل ما تريد).
- 3- بهدف تحقيق الشعور الجيد لكلا الطرفين عن النتيجة فينبغي للمفاوض أن يشعر بأنه قد قام بصنع قرار استباقي يسمح بتلبية حاجات الطرف الآخر.

4- ينبغي للطرف الآخر أن يعترف بأن المفاوض قد تخلى عن شيء ما ذي قيمة بهدف الوصول إلى اتفاق، إذ إن مثل هكذا تصرف سيسمح بعد المفاوض متعاوناً بدلاً من كونه ضعيفاً.
5- أن على المفاوض أن يعبد الطريق للطلب من الطرف الآخر في أن يكون مستجيباً لحاجاته في الحالات المستقبلية.

5. استراتيجيه التجنب

أن استراتيجيه التجنب تستخدم عندما تكون عملية التفاوض لا ترضي اهتمامات المفاوض أو اهتمامات الطرف الآخر، وهذه الإستراتيجية هي منخفضة من حيث الحسم والتعاون ويتمثل هدفها بالتأخير .
وعرفها (Shell , 2006,5) بأنها تلك الإستراتيجية التي تعمل على الانسحاب أو التأجيل أو عدم الاكتراث أو البعد المادي (الهروب) .

ويرى (Alexander & Hiam, 2008: 9) بأن المفاوض في هذه الإستراتيجية يتجنب الصراع ويتحى جانباً وينسحب من حل المشكلة فعندما يمنع أو يؤجل المفاوض حل المشكلة تبقى المشكلة بلا حل وعندما لا يوجد طرف رابح فمن خلال تجاهل أو تأجيل التفاوض فإن المفاوض يمنع كل من نفسه أو الطرف الآخر من حل المشكلة و الفشل في إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وكذلك الفشل في تحقيق أهداف الطرف المقابل .

ولتطوير مهارات استخدام مثل هذه الاستراتيجية فإن المفاوض يستخدم البصيرة في معرفة متى ينسحب وأن يتعلم كيفية تحريف الأسئلة عن مسارها الصحيح، أو تجنب الدخول في مناقشة النقاط الحساسة، وإن يصبح ماهراً بخلق إحساس في الوقت وأخيراً ممارسة ترك الأشياء من دون حلول (Mc Guire, 2004 : 53).
إذ إنه عادة يترك الصراع للزمن الذي هو كفيلاً بحل المشكلة (المرهون والجزراوي، 1995: 512).

وفي الاتجاه ذاته بين (Walton et al 1994 : 103) أن بعض الخلافات تحل ذاتها بذاتها عندما تترك لحالها كما أنه من الحكمة تجنب أي خلاف يعتقد المفاوض بأن الطرف الآخر خطيراً أما لأنه ربما يسعى للتصعيد نحو خلق حالة خلاف مدمرة أو ببساطة لأن هذا الطرف قوي للغاية بالنسبة للمفاوض في أن يتفاوض معه.

وكما أشار (Dogra, 2010 : 243) إلى إن إستراتيجية التجنب تعد أحياناً أفضل أجابه مبدئية لحل الخلاف عندما يكون المفاوض غير مهياً تماماً لخوض المفاوضات فهي يمكن أن تستخدم لكسب الوقت واكتساب كيفية معالجة الخلاف، ومن ثم يكون للمفاوض وقت إضافي لدراسة طريقة الطرف الآخر في حل المشكلة، أو قد يكون له موقف أفضل فيما بعد، فإذا ما كان للطرف الآخر موعد محدد فإن تجنبه يكون بموقع أفضل بمرور الوقت فيكون أكثر عقلانيه وأكثر رغبة في أن يتعاون أو يساوم عندما يكون الوقت المحدد في متناول اليد.

وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة الاستخدام عندما تكون هناك قضايا ذات أهمية منخفضة لتخفيض التوترات أو لكسب الوقت، ومناسبة أيضاً عندما يكون الطرف المفاوض بموقع قوة منخفض وله القليل من السيطرة على الحالة قيد التفاوض، وعندما يحتاج المفاوض في أن يسمح للآخرين في أن ينفردوا بالتعامل مع المشكلة أو عندما تكون المشكلة عرضية ناتجة عن قضية أكبر والمفاوض الى أن يعمل على القضية الجوهرية. (Schwarz & Peutsch ,2001:4) .

وذكر (Olsson ,2001:50) أن الإفراط في استخدام استراتيجيه التجنب يمكن أن ينتج عنه:-

- 1- مستوى واطئ من المدخلات وعملية صنع القرار تتصف بالتقصير كما أن ذلك يسمح بالقضايا في أن تفسد، كما أن ذلك يمكن أن يقطع الاتصالات ما بين أطراف التفاوض.
- 2- أن الإفراط في استخدام إستراتيجية التجنب يجعل من تكون عملية العصف الذهني منتجة كما يمكن أن يعيق فريق التفاوض من التحرك والتصرف بشكل سليم .
- 3- أن الأشخاص الذين يفرطون في استخدام هذه الإستراتيجية يشعرون بأنهم غير قادرين على التحدث بصراحة من غير خوف من العواقب.
- 4- أن كثرة استخدام هذه الإستراتيجية يمكن أن تكون نتيجة لتجارب الطفولة أو حوادث العمل السابقة والتجارب السلبية الناتجة عن مفاوضات سابقة.
- 5- أن السلوكيات المرتبطة بالاستخدام المفرط لإستراتيجية التجنب تشتمل على السكوت والتهمج والكذب عندما يسأل المفاوض عندما في حالة وجود شيء ما خطأ أو غير واضح .

أما قلّه استخدام استراتيجيه التجنب فينتج عنه عدائية وشعور بالألم وعندما تستخدم هذه الإستراتيجية بصورة منخفضة فإن أعضاء الفريق ربما يتجاهلون بأن هناك مشكلة ويسمحون للأحاسيس المؤلمة من منع الاتصالات.

وفي استخدامات إستراتيجية التجنب يذكر (Pat M ,2001:8) الآتي:-

- 1- عندما تكون القضية بديهية وذات أهمية عابرة، أو عندما تضغط القضايا الأكثر أهمية.
- 2- عندما يدرك المفاوض بأن ليس هناك فرصة لإشباع اهتماماته.
- 3- عندما يكون هناك ضرر محتمل لمواجهه المفاوضات أكثر وزناً من الفوائد الناتجة عن حل القضية.
- 4- لتسمح للآخرين في أن يهدؤوا من روعهم بهدف تقليل التوترات ولإعادة الركون إلى وجهه النظر والهدوء.
- 5- عندما تكون عملية جمع معلومات أكثر ذات وزن أكبر من المحاسن الناتجة عن قرار فوري.
- 6- عندما يستطيع الآخرون حل القضية بفاعلية أكبر .
- 7- عندما تبدو القضية معارضة لقضية أخرى أساسية.

المبحث الثالث

نتائج التفاوض

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

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

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

لذا فإن اختيارنا لهذه النتائج لم يكن عبثاً بعد ما كان نتيجة لقيام دراسات كثيرة بالتركيز على قياس هذه النتائج بصورة رئيسة فضلاً عن قيام تلك الدراسات بقياس نتائج أخرى ربما تكون بعيدة بعض الشيء عن محور دراستنا لأنها تأخذ أبعاداً أخرى لا تمت لهذه الدراسة بصلة.

أولاً: - الأهداف المتحققة

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

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

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

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

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

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

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

ثانياً: العلاقات

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

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

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

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

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

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

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

ثالثاً: التعاون

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

رابعاً: المنافع

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1- البعد الأول هو المنفعة الذاتية.

2- البعد الثاني هو التعاون مع الطرف الأخر.

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

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

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

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

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

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

خامساً : الرضا

عرف الرضا بأنه مستوى الاستحسان الشامل الذي شعر به أطراف التفاوض تجاه بعضهم بعضاً بعد التفاوض (Anderson & Narus,1990:44). ويعد الرضا واحداً من النتائج المهمة للتفاوض إذ إنه يكون متأثراً بالمنافع الموضوعية والسلوكيات ضمن التفاوض. وهو مرتبط بالنتيجة الموضوعية للتفاوض وبأهمية مهمة التفاوض وبأداء شخص ما ضمن التفاوض فضلاً عن مدى اتفاق نتيجة التفاوض (Curham.et al,2006 :493).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

سادساً : نتيجة التفاوض الجيدة

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

1- ان يلبي بصورة كبيرة مصالح وحاجات المفاوض وبشكل كلي .

2- ان الذي يعد عادلا ومعقولا من قبل الطرف الآخر ويترك الطرفين مع احترام متواصل ومعزز لبعضهما البعض الآخر والرغبة في إجراء معاملات مرة ثانية .

وأشار كل من (Watson & Hoffman,1996: 77) الى أن هناك الكثير من النقاط التي تؤخذ بالحسبان عند الحديث عن نتيجة تفاوض جيدة ومن أكثر النقاط أهمية تلك التي تجعل من نتيجة التفاوض جيدة وهي الآتي:

1- النتيجة التي تكون أفضل من البدائل:- في الجوهر أن تفكير المفاوض من خلال البديل الأفضل لاتفاق متفاوض عليه (BATNA) يسمح له في ان يحسن من فرص الحصول على أفضل نتيجة ممكنة ومتوفرة له .

2- عندما تلبى مصالح أطراف التفاوض:- أي إن التركيز يتم على المصالح والحاجات وليس على المواقع .

3- عندما يتم العثور على الخيار الجيد:- أي عندما لا يكون هناك ضياع بل يتم التأكيد على انتهاز الفرص المطروحة .

4- عندما تكون النتيجة عادلة ومشروعة من جانب المفاوض ومن جانب الطرف الآخر ومقبولة اجتماعيا ولا تستغل النتيجة الطرف الآخر ويعد مغلوباً عليه.

5- عندما يتعامل الناس باحترام تجاه بعضهم البعض بغض النظر عن بعد مسافة الاتفاق التي قد تحصل بين الطرفين.

6- عندما يكون تأثيرها على العلاقة يتمثل في تعزيز إمكانية التعامل لبعض مع الآخر مرة ثانية في المستقبل.

7- عندما يكون هناك للتفاوض إنهاء واتفاق والتزام واضح عندما تكون عناصر إغلاق المفاوضات والاتفاق والالتزام واضحة.

8- عندما يتم الوصول إلى نتيجة بكفاءة من خلال الاتصالات الفاعلة .

ومن الصعب عمل أي شيء بصورة جيدة إذا كان الفرد لا يملك هدفاً واضحاً أو لا يعرف كيفية التقدم نحو تحقيقه، ومن أكثر الأمور جوهرية بالنسبة للمفاوض هو أن يلبي مصالحه كلما كان ذلك ممكناً أو في أية فرصة على الأقل أن يلبي البديل الأفضل لاتفاق متفاوض عليه

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

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

نجاح عملية التفاوض وهي

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

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

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

سابعاً : نتيجة التفاوض السلبية

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

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

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

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

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

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

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

1 - انسحاب احد الأطراف من الصفقة قبل إبرامها .

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

3- تراجع إحدى الفريقين عن شروط الصفقة .

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

1- الطرف الآخر لا يريد الاتفاق .

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

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

4- فقدان المفاوضات لجاذبيتها .

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

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

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

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

3- تجنب مواجهة إصرار احد الأطراف على الانسحاب .

4- التعبير عن الرغبة في استمرار التفاوض، وان انسحب احد الأطراف، وإبداء الأسف على الفشل، ومجاملة

الطرف الآخر حتى النهاية ومسايرته (معلا ، 1992 : 115) .