

استراتيجيات التفاوض في العلاقات الاجتماعية

Negotiation strategies in social relationships

طهيرة عواج، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة 1، oualahghofrane@yahoo.fr

لخضر بن ساهل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة 1، sociobl@hotmail.com

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على وجه أساسي من أوجه المعاملات والعلاقات بين الأفراد في الحياة اليومية، إذ لا تكاد تخلو أي علاقة اجتماعية منه، هذا الأخير الذي وجد منذ وجود الإنسانية، ليظهر جليا في مجتمعنا المعاصر في العلاقات الأسرية، التنظيمية – سواء أكانت علاقات داخلية أو خارجية – ليس هذا فحسب بل يتعدى ذلك إلى العلاقات الدولية، لذلك كان من الضروري امتلاك الأفراد ولو أدنى حد من الثقافة التفاوضية لأن الدخول في أي تفاوض يحتاج إلى إستراتيجية من أجل بلوغ الأهداف المرجوة، لأن المفاوض الماهر يوظف كل الوسائل لذلك.

ارتأينا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى مفهوم التفاوض عناصره، أنواعه مراحله، وكذا استراتيجيات التفاوض، وما هي معايير اختيار استراتيجيته دون أخرى. الكلمات المفتاحية: تفاوض، إستراتيجية، هدف، سلطة، تبادل.

Abstract:

This article aims to highlight a fundamental aspect of the interactions and relationships between individuals in daily life; is not without any social relationship from it; the latter is found since the existence of humanity; To show clearly in our contemporary society family relations, Organizational structure - Indoor and outdoor- and this goes beyond international relations; It was therefore necessary to have individuals, even the minimum of the negotiating culture, Because engaging in any negotiation requires a strategy in order to achieve the desired objectives.

We wanted through this study address the concept of negotiation, its elements, its species, its stages, Negotiation strategies and what are the criteria for selecting a strategy without others.

Keywords: negotiation, strategy, Goal, power, exchange.

مقدمة:

إن التفاوض ملازم للحياة اليومية للإنسان، فهو موجود منذ وجود البشرية، ولعل البدايات الأولى للتفاوض كانت تلك التي حدثت بين الشيطان وسيدنا آدم وأمنا حواء في الجنة حول إقناعهما بالأكل من الشجرة التي منعهما الله سبحانه وتعالى من الأكل منها، وبالفعل تمكن من ذلك، ليتوب الله عليهما بعد ذلك ويترلها الأرض، لتكون أول صورة من صور التفاوض التي تبين مدى ضرورة إدراك المفاوض لهدفه والإستراتيجية التي يتبعها لإقناع الطرف الآخر، حتى وإن لم يكن هو على صواب.

يكون التفاوض ابتداء من الأسرة فمثلاً يفاوض الوالدان أولادهما حول نتائجهم الدراسية وما يترتب على ذلك من جوائز، ويتفاوض الأبناء فيما بينهم حول أمور عديدة منها استخدام الألعاب كما يتفاوض الوالدان حول القضايا المتعلقة بتسيير مختلف شؤون الأسرة، لينتقل التفاوض خارج الأسرة، كتفاوض البائع والمشتري حول سعر السلعة، ليشمل أيضاً التفاوض علاقات العمل بين المؤسسات، وكذلك داخل التنظيمات سواء بين مختلف المستويات الإدارية، أو بين الأفراد، ليتعدى ذلك إلى التفاوض بين الدول.

إن وجود التفاوض في الحياة كحتمية يلزم الأفراد معرفة خباياه وكيفية إدارته لذلك سوف نقوم بالإجابة على مجموعة من التساؤلات للتعلم أكثر في حيثياته: ماهو التفاوض وماهي عناصره؟ ماهي مراحل التفاوض وماهي أنواعه؟ وماهي الاستراتيجيات المتبعة في التفاوض؟ وكيف يمكن اختيار إستراتيجية دون أخرى؟

لأن إدراك حيثيات العملية التفاوضية سوف يؤدي إلى إتباع إستراتيجية ناجحة في العملية التفاوضية، وبالتالي بلوغ الأهداف المسطر لها، هذا في حدود السلطة والقوة التي يمتلكها المفاوض، وفي مقابل ذلك فإن عدم امتلاك أحد طرفي التفاوض لمهارة وفن التفاوض سوف يؤدي إلى العديد من الخسائر، وعدم كسب الرهان حتى وإن كانت لديه القوة.

تناولنا هذا الطرح باستخدام المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل جميع جوانب العملية التفاوضية، بغية التوصل إلى فهمها بشكل دقيق ومععمق.

1. مفهوم التفاوض

قبل التطرق لمفهوم التفاوض، كان لابد أن نعرج على المفهوم اللغوي للتفاوض والذي يعني حسب معجم اللغة العربية المعاصرة " يتفاوض تفاوضاً فهو متفاوض. تفاوض الرجلان: تبادل الرأي بغية التوصل إلى تسوية أو اتفاق، تباحثا، تشاورا ، تفاوضا حول قضية الشرق الأوسط.

فاوض يفاوض، مفاوضة، فهو مفاوض، والمفعول مُفاوض.

فاوضه/فاوضه في الأمر: بادلته الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية أو اتفاق، فاوض منافسه/عدوه فاوضه في مسألة/ قضية/ مشكلة". (مختار، 2008، ص ص 1752-1753)

يعرف التفاوض بأنه: "إن كل رغبة تتطلب إشباعاً، وكل حاجة لا بد من تلبيةها هي مناسبة محتملة لكي يبدأ الناس من خلالها عملية التفاوض. وكلما تبادل الأشخاص الأفكار بنية تغيير العلاقات، وكلما اجتمعوا للاتفاق على أمور محل اختلاف، فإنهم يتفاوضون." (نيرنبرج، 1998، ص 18) المتضمن لهذا التعريف يتبين أن التفاوض ينشأ عن رغبة الفرد في تلبية حاجاته المختلفة، وهو عبارة عن أخذ ورد للأفكار للتوصل إلى اتفاق حول المختلف القضايا التي يكونون على اختلاف فيها.

يعرف أيضاً على أنه: "علم، تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات، وعلم النفس والإدارة والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، وعلم الأجناس، وهو علم يتصل بقضايا الإنسان الحيوية بوصفه يرمي إلى إيجاد نوع من التفاهم الفاعل بين بني البشر سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول." (عبد الحميد، 2012، ص 38)

يبين هذا التعريف بأن التفاوض ليس فقط عملية تتم بين فردين أو أكثر بل يتعدى ذلك إلى كونه علم، وبالتالي فهو يتطلب دراسة وإطلاع، واكتساب معارف حوله من أجل القيام بالتفاوض فلا يمكن إجراء عملية تفاوضية دون معرفة حيثيات عملية التفاوض، كما أن التفاوض لا يكون فقط بين الأفراد، بل يكون بين المؤسسات وكذلك بين الدول.

وتعرف المفاوضة بأنها: "تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية أو اتفاق" (عبد الحميد، 2012، ص 41)

أي أن عملية التفاوض هي عملية لتبادل الآراء بين المعنيين بالأمر المتفاوض حوله والهدف من هذه العملية هو التوصل إلى فك النزاع والاتفاق حول موضوع التفاوض.

هناك من يرى أن التفاوض "عملية اجتماعية حركية بالغة التعقيد، تتداخل فيها وتتفاعل عدة عناصر، وذكر في مقدمتها: المعلومات، والوقت، والقوة، وكذلك التكتيكات (أي الأساليب) المتبعة، ووسائل الاتصال المستخدمة. المفاوضات هي استخدام المفاوضات والقوة للتأثير على السلوك، وبهذا المعنى، تتفاوض طول الوقت، في العمل وفي حياتنا الخاصة." (أندرسون، 2014، ص 14)

إن نجاح طرف في عملية التفاوض وإقناع الطرف الثاني يعتمد على ما يملكه من معلومات، وقوة، إضافة إلى الوقت المتاحة وكذا الاستراتيجيات المتبعة في عملية التفاوض.

نتوصل إلى أن التفاوض هو اجتماع لمجموعة من الأفراد الذين يملكون ثقافة التفاوض من أجل التوصل إلى نقاط مشتركة ترضي جميع الأطراف حول قضية معينة تكون محل اختلاف، ومن ثم وضع حد للصراع القائم بينهم وتكون نتائجه تبعا لسلطة ومنطقة ظل ورهان كل طرف.

2. عناصر التفاوض

للغة الجسد (لغة العيون، تعبير الوجه، حركة الجسم، لغة الأيدي، ...) نبرة الصوت والرموز والإيماءات أهمية بالغة في عملية الاتصال، ومن ثمة فهي مؤثر قوي في عملية التفاوض حيث أثبتت الدراسات أن: (الصيرفي، 2007، ص139)

- نسبة 55% مما نعرفه من الآخرين، يأتي من لغة أجسامهم.
- نسبة 38% مما نعرفه من الآخرين، يأتي من نبرة صوته.
- نسبة 7% مما نعرفه من الآخرين، يأتي من الكلمات التي يلفظونها.

هذه اللغة تتم خلال عملية التفاوض التي تحوي مجموعة من العناصر:

أ- أطراف التفاوض: يتم التفاوض بين طرفين أو أكثر تبعاً للأطراف التي لها مصلحة وعلاقة بالعملية التفاوضية، هذه الأطراف تكون مباشرة وهي التي تقوم بعملية التفاعل وجها لوجه وغير مباشرة تقوم بالتأثير بالإيجاب أو السلب على العملية التفاوضية، لكنها لا تقوم بالتفاوض بصفة مباشرة وإنما تؤثر عن طريق توجيه الأطراف المباشرة.

ب- درجة الانتفاع والاعتمادية المتبادلة بين طرفين أو أكثر: بما أن التفاوض هو عملية تبادل، فهي تقوم على الفعل ورد الفعل وكذا التأثير والتأثر، كما أن هذا التبادل يتطلب المرونة والقدرة الكبيرة على التكيف، ويحيط بالموقف التفاوضي الشك والغموض النسبي والذي يتحكم في منطقة الشك هذه يمتلك السلطة التي يمكنه من خلالها التحكم في الموقف والتي " تمثل منبعها في هامش حرية الأفراد أو الجماعات تجاه بعضهم بعضاً أي حرية إمكانية الفرد في رفض أو مفاوضة ما يطلبه الآخرون وتجعل سلوكهم غير متوقع في نظرهم، إذن لا يكفي المدبر أن يتمتع باستقلالية ليمتلك السلطة بل عليه أن يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوئاته." (خريش، 2011، ص 587)

ج- القضية التفاوضية: تتمثل القضية التفاوضية في موضوع الخلاف الذي تقوم عليه عملية التفاوض، هذه القضية التي قد تكون شخصية، إنسانية، اقتصادية، سياسية، اجتماعية،... ويتحدد من خلالها " الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة وتوزيع الأدوار على فريق التفاوض وفقاً لكل نقطة سواء كانت نقطة اتفاق يتم الانطلاق منها، أو نقطة اختلاف يتعين تسويتها أو القضاء عليها أو إرجائها إلى جلسات مستقبلية" (طارق، 2006، ص25)

د- الهدف من عملية التفاوض: لكل عملية تفاوض أهداف يسعى أطراف العملية التفاوضية إلى تحقيقها والتي يتم وفقاً لبناء الاستراتيجيات وتحديد مراحل التفاوض كما " تتم عملية

تجزئة الهدف التفاوضي الإجمالي العام في إطار من التناسب الحركي الذي يتوافق مع المعطيات والإمكانيات القائمة فعلا والمتاحة أي بدرجة من التوازن بين عناصر الوقت (الزمن) وعناصر التكلفة (النفقات) وعناصر الجهد (العنصر البشري المفاوض) وبين العائد (المكاسب) التي يتم الحصول عليها من التفاوض" (طارق، 2006، ص 26).

3. أنواع التفاوض

يمكن تقسيم التفاوض إلى عدة أنواع: التفاوض من أجل اتفاق لصالح الطرفين، التفاوض لأجل مكسب طرف واحد، التفاوض الاستكشافي، التفاوض التسكيني، تفاوض التأثير في طرف ثالث، وتفاوض الوسيط.

أ- التفاوض الذي يحقق مصالح الطرفين:

هو التفاوض الذي يقوم فيه الطرفان بانتهاج طريقة المصالح المشتركة "أو ما يعرف بمباراة" اكسب ودع غيرك يكسب "Win-Win. حيث يعمل الطرفان جاهدين من أجل الوصول إلى صيغة اتفاق، تتحقق من خلالها مصالحهما، من دون أن يكون القصد الإضرار بالطرف الآخر، وهذا الاتفاق يكون من منظور مستقبلي، ويزيد عمق التعاون والعلاقات القائمة بينهما" (الطراونة والمساعدة، 2016، ص 116)

رغم أنه لا يمكن التنبؤ سلفا بنتيجة التفاوض، والوصول إلى حل وسط، إلا أن التوصل لذلك ينشأ "بصورة طبيعية كنتيجة لدراسة دقيقة للحقائق، وأيضاً بدراسة المصالح المشتركة والمصالح المتعارضة للمفاوضين المشتركين في التفاوض. وعلى الرغم من أنه قد يتم التوصل لحلول وسط نتيجة التفاوض، فإنه لا يجب أن تتدخل الأطراف في مناقشات بقصد التوصل لحل وسط فقط. وحتى في تفاوض بسيط، يتم تناول عدد من القضايا. ومن النادر أن يكون من مصلحة أي شخص أن يصل لحل وسط بشأن أي منهما" (نيرنبرج، 1997، ص 20)

ب- التفاوض من أجل الكسب على حساب الطرف الآخر:

هو تفاوض يحدث بين طرفين غير متكافئين في القوى، ويهدف هذا النوع "إلى تحقيق ميزة أو مكسب لأحد الطرفين ويسوده الصراع والشك وعدم الثقة، إذ ينصب الاهتمام في القسم الأول إلى كيفية بناء الفطيرة بينما في الثاني على كيفية الحصول على الجزء الأكبر منها" (العلاق، 2010 ص 56)، ويحصل هذا الاختلال في التوازن غالباً لما يختار أحد الطرفين وقتاً غير مناسب للتفاوض، أو يكون عرضة لمشكلات أو ضغوط، وعليه فبانتهاض الضغوط والمشكلات لهذا الطرف قد يقلب الموازين ويفرض نفسه في عملية التفاوض من جديد.

ج- التفاوض الاستكشافي:

هذا النوع عبارة عن محاولة للتعرف على الطرف الآخر، حيث يلتبس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا، وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة" (الطراونة والمساعدة، 2016، ص 117)

د- التفاوض التسكيني:

تسمية هذا النوع تعكس طبيعته، فهو تفاوض مبني على نية تسكين الصراعات القائمة بين الأطراف وخفض حدته، وهذا في حالة تخلل عملية التفاوض ببعض العراقيل التي تحول دون إرضاء الطرفين، وقد يلجأ المتفاوضين في هذه الحالة إلى عامل الزمن الذي يحسم المشكلات القائمة والتي تعذر الوصول إلى حلول لها.

هـ- تفاوض التأثير على طرف ثالث:

يراد بهذا النوع من التفاوض "التأثير في طرف آخر بخصوص موضوع الصراع من غير أن يكون الاتصال به مباشرة" (الطراونة والمساعدة، 2016، ص 117)

و- تفاوض الوسيط:

تعني الوساطة المحاولة أو النشاط الودي الذي يبذله طرف خارج عن الصراع، لكنه يسعى إلى حل النزاع القائم بين الطرفين وتقريب وجهات النظر، فالوسيط يساعد الأطراف على " الحديث بالتفصيل عن خياراتهم وفهم لخياراتهم، من خلال طرح خيارات ليست في الاعتبار، أو خيارات ربما الأطراف ليست على علم بها. وفي استراتيجيات أخرى متوسطة المدى- التمكين من خلال المعلومات- يوفر الوسيط معلومات - وليس نصائح - التي ربما تشجع على تطوير بدائل وتوسع من خيارات الأطراف" (السمري والسوالفة، 2015، ص 350) والوساطة ليست إلزامية حيث يمكن لأحد الأطراف رفضها باستثناء بعض الحالات، مثلاً العلاقات بين الدول والتي تكون بينهم اتفاقيات مسبقة تشترط ذلك لحل النزاع " وهذا يعني أن بإمكانية الأطراف المتنازعة أخذ الوساطة أو ردها ورفض الوساطة يعتبر عمل غير ودي تجاه الدولة التي عرضت القيام بها وقد يكون اللجوء للوساطة إجبارياً في حالة وجود اتفاق سابق بين الدول المتنازعة يحدد أحكام الوساطة" (عبد القادر وأحمد، 2016، ص 252) ، وهذا النوع من التفاوض "يشيع اليوم في ميادين الاقتصاد والسياسة. إذ يلجأ الطرفان المتصارعان إلى طرف ثالث، ليكون حكماً بينهما، ورغم أن هذا النوع من التفاوض له فوائده وينفع في سياقات ومناخات محددة، فإن أحد محاذيره احتمال ميل الوسيط إلى أحد أطراف النزاع، مما يضعف النتائج المترتبة إلى مثل هذا التفاوض." (الطراونة والمساعدة، 2016، ص 117) لأن الوسيط في هذه الحالة قد يحول منحى المفاوضات لصالح طرف معين ويؤثر في عملية الاتصال والتفاعل.

4. مراحل التفاوض

اهتم الباحثون بدراسة وتحديد مراحل العملية التفاوضية لما لها من أهمية كبيرة في حياة الأفراد أو المؤسسات وفي شتى المجالات، وعليه تتعدد التقسيمات التي تم طرحها وذلك بالنظر إلى تعدد المعايير المتبعة في ذلك، وفيما يلي عرض لأهم هذه التقسيمات (العلاق، 2010، ص ص143-145) ترى الدكتورة أميمة الدهان أن هذه المراحل هي:

- 1- مرحلة الإعداد للمفاوضات.
- 2- مرحلة إجراء المفاوضات.
- 3- مرحلة إنهاء المفاوضات.
- 4- مرحلة تنفيذ الاتفاق.
- 5- مرحلة تقييم المفاوضات.

أما الدكتور ناجي معلا فيرى أن النموذج التفاوضي يتكون من ثلاث خطوات رئيسية هي:

- 1- التحضير للتفاوض.
- 2- وضع الاستراتيجية التفاوضية.
- 3- عملية التفاوض وجولاتها.

وتتكون هذه الخطوات من خطوات أخرى تفصيلية.

تقسيم دينيس هاوفر ويتمثل في المراحل التالية:

- 1- مرحلة جمع المعلومات.
- 2- مرحلة تقديم المعلومات.
- 3- مرحلة تبادل المعلومات.
- 4- مرحلة الاتفاق المبدئي على الإطار العام للمقترحات.
- 5- مرحلة الرفض.
- 6- مرحلة اختبار صحة الفهم المتبادل.
- 7- مرحلة الاتفاق النهائي.

- تحدد (جيفري واتسون) خمسة مراحل تفاوضية تشتمل على جميع أنواع المفاوضات وهي:

- 1- الاستكشاف.
- 2- الدعوة أو إعلان الموقف.
- 3- التسوية.
- 4- المصادقة.

- فيما يرى كل من (بيلي وفارمر) أنه من المفيد أن ننظر إلى المفاوضات كمفهوم من خلال ثلاث مراحل عملية هي:

1- المرحلة التحضيرية

2- مرحلة الاجتماع.

3- مرحلة تنفيذ الاتفاق.

الجدير بالذكر أن كل هذه التقسيمات ما هي إلا حدود وهمية بين مختلف المراحل التي غالبا ما

تتداخل فيما بينها، وفيما يلي عرض لأهم مراحل العملية التفاوضية على الشكل التالي:

أ- مرحلة التحضير لعملية التفاوض:

يتباين أداء المفاوضين ويتباين مستوى النتائج التي يتوصلون إليها بسبب عدد من الاعتبارات أهمها درجة الإعداد والتحضير التي قام بها المفاوض قبل الشروع في العملية التفاوضية ومداولتها. فهذه التحضيرات من شأنها تمكين المفاوض على تجميع أكبر عدد من خيوط المسألة بيده ومحيط بكل جوانبها، ومستعدا لمختلف الاحتمالات" (الحميري، 2009، ص ص 12-13) وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات أو العمليات التي يتوجب على المفاوض القيام بها مثل:

- التحديد الدقيق للهدف من التفاوض.

- تشكيل الوفد المفاوض، الذي يجب أن يتميز بتنوع الاختصاصات عند أعضائه مع تحديد حجمه وتشكيله مبكرا ليكون مستعدا.

- جمع المعلومات المختلفة سواء عن المنظمة ذاتها أو الطرف الآخر من العملية التفاوضية أو عن المحيط الذي تتم فيه.

- تحدد خطة للتفاوض والإجماع عليها، مع تحديد الإستراتيجية التي تناسب عملية التفاوض، مع تقسيم المهام بين أعضاء الوفد المفاوض.

ب- مرحلة إجراء المفاوضات:

في بداية هذه المرحلة من المهم بما كان أن تكون هناك محاولة لتوفير جو من التوافق والتعاون بين طرفي التفاوض، وذلك كمحاولة لامتناس أي توتر أو مواقف عدائية محتملة ويستهدف المفاوض في بداية هذه المرحلة "فهم نظرة الخصم إلى القضايا التفاوضية. ولذا، عليه أن يستخدم الأسئلة التي تبدأ بأدوات استفهام مثل: كيف، ولماذا، وأين، ومتى، ماذا. وأن يستخدم كذلك تكتيك الصمت وإعادة الصياغة" (أبو شيخة، 2013، ص 181)، والإنصات بشكل جيد للطرف الآخر، وتضم هذه المرحلة بدورها مجموعة من الإجراءات تشمل: (العلاق، 2010، ص 113)

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش.

- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظرنا، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
 - ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، والتكلفة، والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة والضغط الإعلامي والنفسي).
 - تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلي منها.
 - استخدام العوامل الأخرى المؤثرة كلها على الطرف الآخر: لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا القضية التفاوضية، أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصره أو جزئياته.
 - يمكن تقديم مجموعة من النصائح للمفاوض التي عليه أن يقوم بها خلال بداية أول جلسة في العملية التفاوضية، وتتمثل فيما يلي: (ماهر، دون سنة نشر، ص 51)
 - قدم أعضاء فريقك.
 - حدد الإجراءات أولاً من حيث تشكيل الفريق، ووقت الاجتماع، ومدته، وعدد مراته وإمكانية الاختلاف، وطريقة فض الخلاف.
 - حدد هدف الاجتماع: هدفنا هو حل مشكلة...
 - حدد من سيتكلم أولاً.
 - حدد موضوعات الاجتماع.
 - وضح أهمية التوصل إلى حل.
 - حدد وجهة نظرك حول الموضوعات.
 - ادعي الطرف الآخر لإعطاء بيانه الافتتاحي.
 - اجعل أول جلسة قصيرة وللتعارف والاستطلاع.
 - فض الاجتماع بعد العرض الافتتاحي من خلال قيامك بتلخيص ما تم.
 - حاول أن تكون البادئ والنهائي.
 - حدد الجلسة التالية وإجراءاتها.
- في نهاية هذه المرحلة وبعد الأخذ بالرد بين الطرفين قد يفضي التفاوض إما إلى فشل يعود سببه إلى التركيز على المسائل الخلافية حيث يكون لطرفي العملية التفاوضية أهدافاً متعارضة أو متباعدة تماماً، أو أن أحد الطرفين متصلب ومصر على رأيه ولا يود التنازل بأي حال من الأحوال أو أن الرفض

والإصرار على الرأي استخدم كوسيلة للضغط على الطرف الثاني وفرض الرأي عليه وقد يفضي التفاوض إلى اتفاق يتم من خلال تركيز الطرفان على المصالح المشتركة.

ج- مرحلة إبرام الاتفاق:

إذا لم تتوصل عملية التفاوض إلى اتفاق، تبقى عبارة عن وجهات نظر، لكن إذا ما توصل الطرفان إلى اتفاق نهائي يتوجب عليهما صياغته "وينبغي أن يكون هذا الاتفاق شاملا وتفصيليا وواضحا في صياغته، ومفهوما لدى الطرفين، باختيار الألفاظ السهلة وصياغتها بأسلوب دقيق لا لبس فيه، حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ الذي لا بد أن تتحدد تواريخه، كما ينبغي تجنب الصيغ المملة بالنسبة إلى القضايا، التي لم يتفق عليها في محاولة للتنموية بنجاح المفاوضات." (العلاق، 2010، ص114)

فيما يلي مجموعة من النصائح أيضا تقدم للمفاوض حول كيفية الصياغة الرسمية للاتفاق: (ماهر، دون سنة نشر، ص 76 بتصرف)

- تأكد أن كل البنود قد تم الاتفاق عليها.
- تأكد من الحدود الزمنية والمالية لكل بند، أي تأكد من تواريخ البداية والتنفيذ، والمراحل وتاريخ النهاية، وما يرتبط بذلك من التزامات مالية.
- لخص شفويا ما تم الاتفاق عليه، حتى يتم التوصل إلى التأكد من كل البنود والحقوق والواجبات المرتبطة بها.
- ابدأ في كتابة ذلك في شكل مكتوب: اتفاق، أو عقد، أو إيصال، أو وثيقة، أو بروتوكول أو مشروع، في بعض الأحيان قد تضطر أن يكون الاتفاق شفويا.
- الموضوعات التي لم يتم الاتفاق عليها بعد يجب أن يكون حولها (اتفاق بعدم الاتفاق) وأنه سيتم بحثها في وقت معين، أو تأجيلها لحين دراستها، ولكن يجب ألا تترك في شكل غامض، ولا يجب تجاهلها.
- عبر عن رضاك عن الاتفاق، اطلب منهم أن يعبروا عن رضاهم.
- بالرغم من أن الاتفاق قد يكون لصالح أحد الطرفين، فلا بد من التعبير على أن الاتفاق قد وصل إلى حل جيد في هذه المرحلة، وأن استمرار التعاون كفيل بتحقيق أهداف الطرفين.

د- مرحلة تنفيذ الاتفاق:

هذه المرحلة هي المرحلة التي تثبت نجاح المفاوضات بين الطرفين من عدمه من خلال تنفيذ الاتفاق على أرض الواقع وعدم تركه مجرد حبر على ورق، "ولا بد أن يرقق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ، والأسلوب الذي سيتم وفقا له هذا التنفيذ، من خلال فريق مشترك بين الطرفين، يقوم بمتابعة عملية

التنفيذ في مراحل مختلفة، ولابد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به" (العلاق، 2010، ص114)

تجدر الإشارة أنه وفي هذه المرحلة من المفاوضات الكبيرة والمعقدة تستوجب تشكيل فريق خاص بتنفيذ الاتفاق من طرفي المفاوضات ليعملا معا، ويحدد لهذا الفريق الصلاحيات، الموارد المتاحة، المخرجات وطريقة التوثيق، وكذلك طريقة تقديم النتائج النهائية.

هـ- مرحلة تقويم التفاوض:

بعد نجاح عملية التفاوض والتوصل إلى اتفاق بين طرفي النزاع، وتنفيذ الاتفاق في الواقع يتوجب "متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحلها، وحل المشكلات التي تعترضها وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر، والعمل على حل ما يعترض هذه العملية من مشكلات. ومن أكثر المعوقات التي تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بمضمونه، وما يتطلبه منهم هذا الاتفاق" (العلاق، 2010، ص114)، وقد تكون هذه الأطراف مغيبة عن عملية التفاوض أو أن رأيا لم يؤخذ بعين الاعتبار ومثال ذلك: "أن يكون هناك اتفاق مثلا بين دولتين على تهجير السكان من منطقة معينة متنازع عليها، ولا يكون السكان على علم بما يترتب على هذا الاتفاق، أو أن يكونوا قد تجاهلوا ردود أفعالهم، عند التوقيع على الاتفاق، مما يجعلهم يتمردون عند محاولة التنفيذ، وإبداء درجة كبيرة من الاعتراض الذي يصل إلى حد العنف. ويزيد من خطورة مثل هذه الترتيبات ونتائجها، ما يمكن أن يقوم به الإعلام في إثارة القضية وبلورتها على أن في الاتفاق خرقا لحقوق الإنسان." (العلاق، 2010، ص ص 114-115)

كما يمكن أن يقوم أحد طرفي العملية التفاوضية بتغيير رأيه خاصة إذا توفرت له عوامل جديدة تشجعه على ذلك، مثل: تغير وميل موازين القوى لصالحه، لذلك كان من الضروري مرافقة عملية تنفيذ الاتفاق بمعية وثائق التفاوض التي تثبت مختلف بنود الاتفاق لتقويم أي اعوجاج أو خروج عن تلك البنود.

5. استراتيجيات التفاوض

ارتبط مفهوم إستراتيجية بالحرب فقد استخدمت لتدل على فن استخدام الإمكانات والقوة لتحقيق الهدف المنشود، ليتوسع استخدامه في جميع المجالات الاجتماعية، الاقتصادية السياسية... ليراد بها " مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل" (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015)، أما إستراتيجية التفاوض فهي تشير إلى عملية التخطيط والتدبير براءة للمفاوضات وتوجيهها بمختلف السياسات والتكتيكات التي من شأنها تحقيق الأهداف وبلوغها.

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يتبعها المفاوض والتي تختلف باختلاف الزمكان. كذلك مهارات وسلوكيات المفاوض ولعل أبرزها:

أ- إستراتيجية الصراع:

في هذا النوع من الاستراتيجيات التفاوضية يعتمد الطرفين أو أحدهما على أساليب الخداع المكر والتمويه سرا، تحت غطاء السعي إلى تعميق المصالح المشتركة. ويتضمن هذا النوع إستراتيجية الاستنزاف سواء باستنزاف وقت الطرف الآخر من خلال "تطويل ومد فترة التفاوض لأغراض يستدعيها الموقف التفاوضي ويحدها المفاوض دون أن يكون هدفه التوصل إلى نتائج حقيقية وأساليبها تأخذ عدة أشكال منها: التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته، التفاوض حول التوقيت المناسب للقيام بال جولات التفاوضية، التفاوض حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها وتضمنها أجندة التفاوض، التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وتقسيمها." (عبد القادر وأحمد، 2016، ص 256 بتصرف) ، أو استنزاف جهده من خلال تشتيت جهود الطرف الآخر وشغله بعناصر "شكلية، بإثارة العقبات القانونية حول كل عنصر من عناصر الموضوعات، التي سيتناولها الطرفان حول مسميات كل موضوع، وبأشياء شكلية أخرى. ومن وسائل هذا الاستنزاف، تنظيم برنامج حافل للاستقبالات، والحفلات، والمؤتمرات الصحفية، وحفلات التعارف، وزيارة الأماكن التاريخية والمناطق الترفيهية، والاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية." (الطراونة والمساعدة، 2016، ص 168) والبيئة والاقتصادية... وانتظار آراء الخبراء والمستشارين حول مثل هذه القضايا فيكون هذا إهدارا لجهود المتفاوضين دون الخروج بنتائج واضحة، وكذلك يكون باستنزاف أموال الطرف الآخر وذلك من خلال "زيادة معدلات إنفاق الطرف الآخر دون حصوله على ما يعادل هذه التكلفة مما يجعله يستسلم لما يملئ عليه. وقد استخدمتها الولايات المتحدة بذلك في فترة السبعينات أما الاتحاد السوفييتي السابق." (عبد القادر وأحمد، 2016، ص 257)، وإستراتيجية إحكام السيطرة من قبل طرف واحد من أطراف التفاوض والتحكم في تسيير الموقف التفاوضي.

ب- إستراتيجية الهجوم:

تعتمد هذه الإستراتيجية على قيام المفاوض في البداية بهجوم عنيف حول قضية التفاوض وقد يقوم الطرف الثاني برد فعل هجومي هو الآخر.

ج- إستراتيجية الدفاع:

تنطلق هذه الإستراتيجية من قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه، وتهدف إلى " تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الرغبة في الحصول على تنازلات من جانب الطرف الآخر، أو إلى إنقاذ ما يمكن إنقاذه أو إلى تصحيح الأوضاع والمحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المفاوضة" (إدريس، 2005، ص 286)

د- إستراتيجية التدرج خطوة بخطوة:

يتم التفاوض بشكل تدريجي، حيث تبدأ بكسر جدار الصمت وقلة المعلومات لدى مختلف الأطراف والذي يصاحب بدايات المفاوضات، فيقوم الطرفان بجمع المعلومات، حيث تكون هذه الإستراتيجية في حالة نقص الخبرات التفاوضية للطرفين، إذ يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع إلى أجزاء، لكي يتسنى له المفاوضة على كل جزء على حدة، واتخاذ قرار بشأنه.

هـ- إستراتيجية طبيعة الهدف (عالي/منخفض):

ترتبط الإستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الهدف، هذا الأخير الذي يتميز بعدم الثبات فهو متغير بتغير الظروف والمواقف وكذا طبيعة تفكير الأفراد، فعندما يكون الهدف منخفض أو ضعيف يكون الفرد أقل تحفيزاً وأقل حركة، والعكس صحيح أي كلما كان الهدف عالي كلما كان الفرد أكثر تحفيزاً واستخداماً لاستراتيجيات ناجعة وأكثر عقلانية بالنسبة له، أما إذا كان هناك هدف مشترك فإن الفرد أو مجموع الأفراد الذين يشتركون فيه سوف ينتقلون إلى إستراتيجية التعاون المشترك.

و- إستراتيجية التعاون المشترك:

تبنى هذه الإستراتيجية على إيجاد مجموعة من السياسات لبلوغ الأهداف سواء كانت مشتركة، أو متباينة ويمكن ملاحظة هذه الإستراتيجية في ذلك " المحامي الذي يقبل أتعاباً أقل من مستواه في بعض القضايا المهمة، التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة شهرته وحصوله على مكانة اجتماعية مرموقة. أو ذلك المفاوض الذي يقدم تنازلات لخصمه في سبيل أن يدخل إلى أسواق جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه" (عبد الحميد، 2012، ص 61)

يكون الطرفان في هذه الحالة "مهتمان بالتوصل معا إلى اتفاق، كما تتركز الجهود على استكشاف المصالح المشتركة للطرفين وتقوم على الثقة المتبادلة والابتعاد عن (حيل المفاوضات). ومن محاذير هذه الإستراتيجية الخوف من استغلال أحد الأطراف للمعلومات التي يملكها الطرف الآخر" (العلاق، 2010، ص 150)

تأخذ هذه الإستراتيجية عدة صور من بينها تطوير التعاون الحالي والتي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق وتعزيز أوجه التعاون، إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة والتي تقوم على "الوصول لمدى أوسع من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة معينة" (الريبي، دون سنة نشر، ص 413)، أما التكامل فتتطور فيه العلاقة بين طرفي التفاوض "إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما" (لعامري، 2019)

ز- إستراتيجية الاختراق:

هي إستراتيجية تقوم على اختراق العوائق التي تكون عائقا أمام المفاوض، فالطرف الذي يرى بأن عملية التفاوض عبارة عن راجع وخاسر، فإنه يسعى جاهدا إلى الإبقاء على ما له، ومفاوضة الطرف الآخر على ما لديه، وبالتالي فهو يخترق كل العوائق ورفض التعاون.

ح- إستراتيجية الربط:

تتعلق هذه الإستراتيجية بالربط بين نقاط القوة ونقاط الضعف للمفاوض، ويهدف من خلال ذلك إلى تغطية "جوانب الضعف لديه، حتى لا ينتبه إليها الطرف الآخر وهي محاولة لكسب مميزات كبيرة بأقل جهد، وفيها يتم التحرك نحو اتجاه معين لتغطية أهداف كبيرة." (أندرسون، 2014، ص56)

ط- إستراتيجية تفادي النزاع:

يلجأ كل طرف في هذه الإستراتيجية إلى تجنب النزاع، ويوافق الطرف الآخر، وقد يبادر الطرفان في أن واحد إلى تجنب النزاع.

إن اختيار إستراتيجية دون أخرى أثناء التفاوض لا يكون صدفة أو اعتباطيا بل هناك مجموعة من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار نذكر منها: (إدريس، 2005، ص 299 بتصرف)

- نوع وطبيعة قضية/مسألة التفاوض.
- نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المفاوض.
- حاجة المفاوض لعملية التفاوض.
- توقعات الطرف الآخر.
- مراكز القوة النسبية لأطراف التفاوض.
- المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض.
- الوقت المتاح لعملية التفاوض.
- الاستجابة المتوقعة للطرف الآخر أثناء عملية التفاوض.
- أهمية التوصل إلى اتفاق.
- أهمية استمرار العلاقة بين أطراف التفاوض.
- خصائص شخصية الطرف الآخر في عملية التفاوض.
- الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض.
- الظروف البيئية المحيطة بالتفاوض (قيود خارجية).

خاتمة:

من خلال ما ورد في هذا المقال من تعريف للتفاوض باعتباره عملية اتصالية تبادلية تنشأ على مستوى الأفراد والمؤسسات والدول، هذا التفاوض الذي يتم وفقاً لمراحل، ويحمل في طياته إتباع أطراف التفاوض لاستراتيجيات، توصلنا أن اكتساب مهارات التفاوض أصبحت ضرورة ملحة فالمفاوض لا بد أن يكون مدركاً لما لديه من نقاط قوة ونقاط ضعف، سواء التي يمتلكها هو أو الطرف الآخر تمكنه من إدراك العملية التفاوضية، وتمكنه من استخدام السلطة التي يمتلكها من أجل بلوغ أهدافه، كما أن إدارة ونتائج المفاوضات ترتبط بثقافة الفرد، المنظمة، وكذا ثقافات الدول فالتفاوض علاقة اجتماعية تحمل في طياتها الفن والعلم والإستراتيجية.

قائمة المراجع:

- إ. نيرينج جيرارد. (1998). أسس التفاوض، ترجمة حازم عبد الرحمان. ط1. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- أندرسون باربرا. (2014). التفاوض الفعال – مهارات التفاوض الاحترافي-. القاهرة: مكتبة الهلال للنشر والتوزيع.
- أبو شيخة نادر أحمد (2013). أصول التفاوض. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الصيرفي محمد. (2007). التفاوض. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- إدريس ثابت عبد الرحمن. (2005). التفاوض (إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- السمري عدلي محمود، و السوالقة رولا عودة. (2015). علم الاجتماع الاكلينيكي – المجالات، المستويات الأدوات، المداخل- ط1. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحميري باسم. (2009). مهارات إدارية. عمان: دار الحامد.
- العلاق بشير. (2010). إدارة التفاوض. عمان: دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع.
- الطراونة حسين أحمد، والمساعدة ماجد عبد المهدي. (2016) إدارة التفاوض وحل النزاعات. ط1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع. 2016.
- الربيعي غيث. (دون سنة نشر). استراتيجيات التفاوض. مجلة العلوم السياسية، العراق، العددان 38-39.
- لعامري محمد. مناهج واستراتيجيات التفاوض، بتاريخ: 2019/06/12 على الساعة 20:45
<https://s5t.com/readArticle>
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية(2015). بتاريخ 2019/06/12 على الساعة 08:50
<https://hrdiscussion.com/hr106504.html>
- طارق محمد. (2006). مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة. مصر: الدار الجامعية.
- مختار عمر أحمد. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. ط1. المجلد الأول. القاهرة: عالم الكتب.
- ماهر أحمد. (دون سنة نشر). مهارات التفاوض. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الحميد صلاح محمد. (2012). فن التفاوض والدبلوماسية. ط1. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبد القادر محمد أحمد، و أحمد إبراهيم. (2016). مهارات التفاوض. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- خريش عبد القادر (2011). التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييه. مجلة جامعة دمشق. المجلد 27 العدد الأول+الثاني.