



# خطوات ومناهج واستراتيجيات التفاوض

أ. حسان خضر



# خطوات ومناهج واستراتيجيات التفاوض

## المحتويات

- أولاً - خطوات التفاوض
- ثانياً - مناهج واستراتيجيات التفاوض

## أولاً- خطوات التفاوض

- للتفاوض خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية.

- إن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة.

- بهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.



## ❖ الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

- وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين:
  1. معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة.
  2. تحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم.
  3. تحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

• يتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

• وتستخدم المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- \* تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- \* كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- \* دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- \* الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

● بصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما . من ثم يمكن:

1. تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل .

2. أكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد .

3. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر .

## ❖ الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

- إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.
- في هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله.
- تكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات في نادي أو على حفلات التعارف يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب.

## ❖ الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

- وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات.
- تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن ، لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها .
- يجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.



## ❖ الخطوة الرابعة: التمهيدي لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.



## ❖ الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

- تشمل هذه الخطوة على العمليات الأساسية التي يتم التفاوض بها:
  - \* اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
  - \* الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

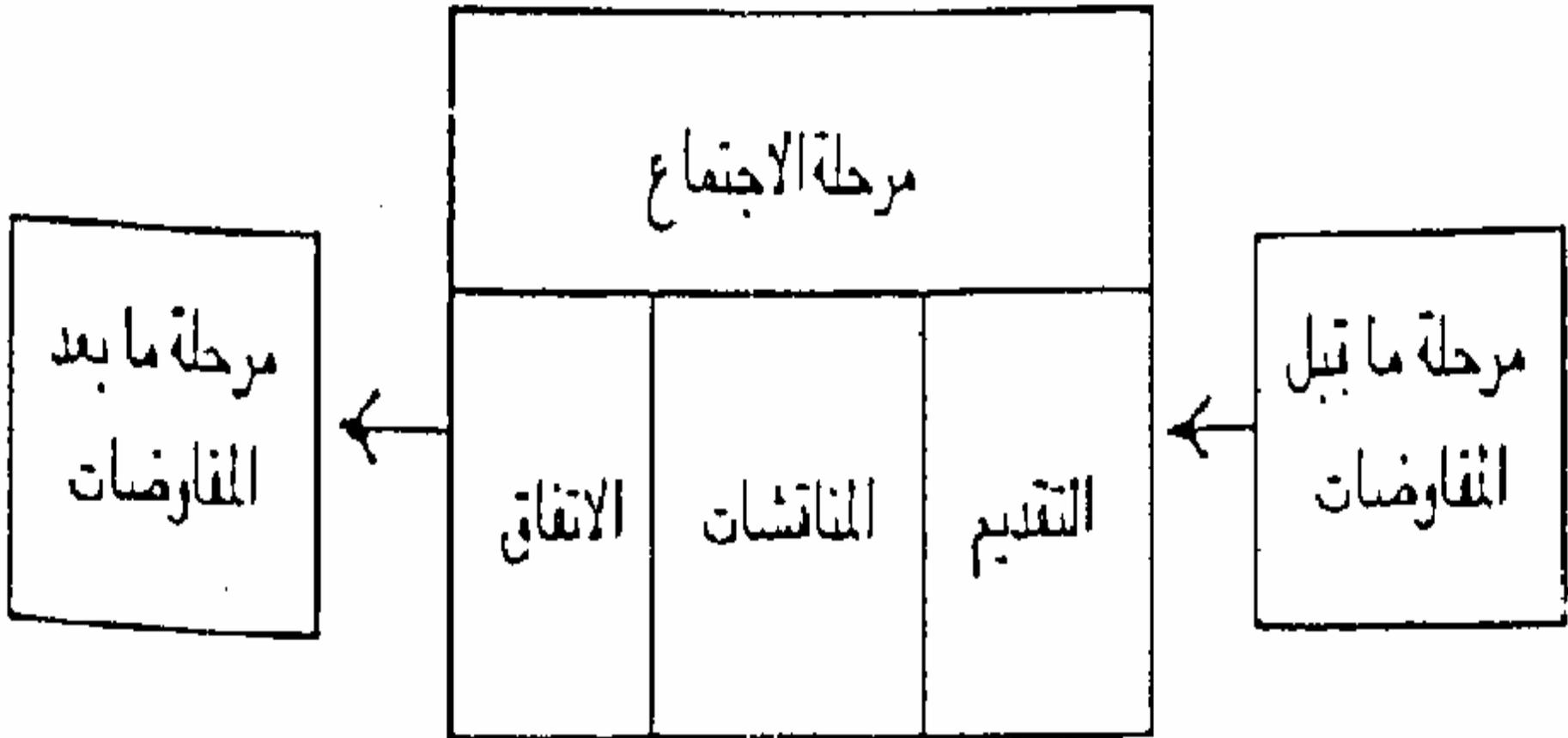
\* ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها . وتشمل هذه الضغوط عوامل:

- الوقت .
- التكلفة .
- الجهد .
- عدم الوصول إلى نتيجة .
- الضغط الإعلامي .
- الضغط النفسي .

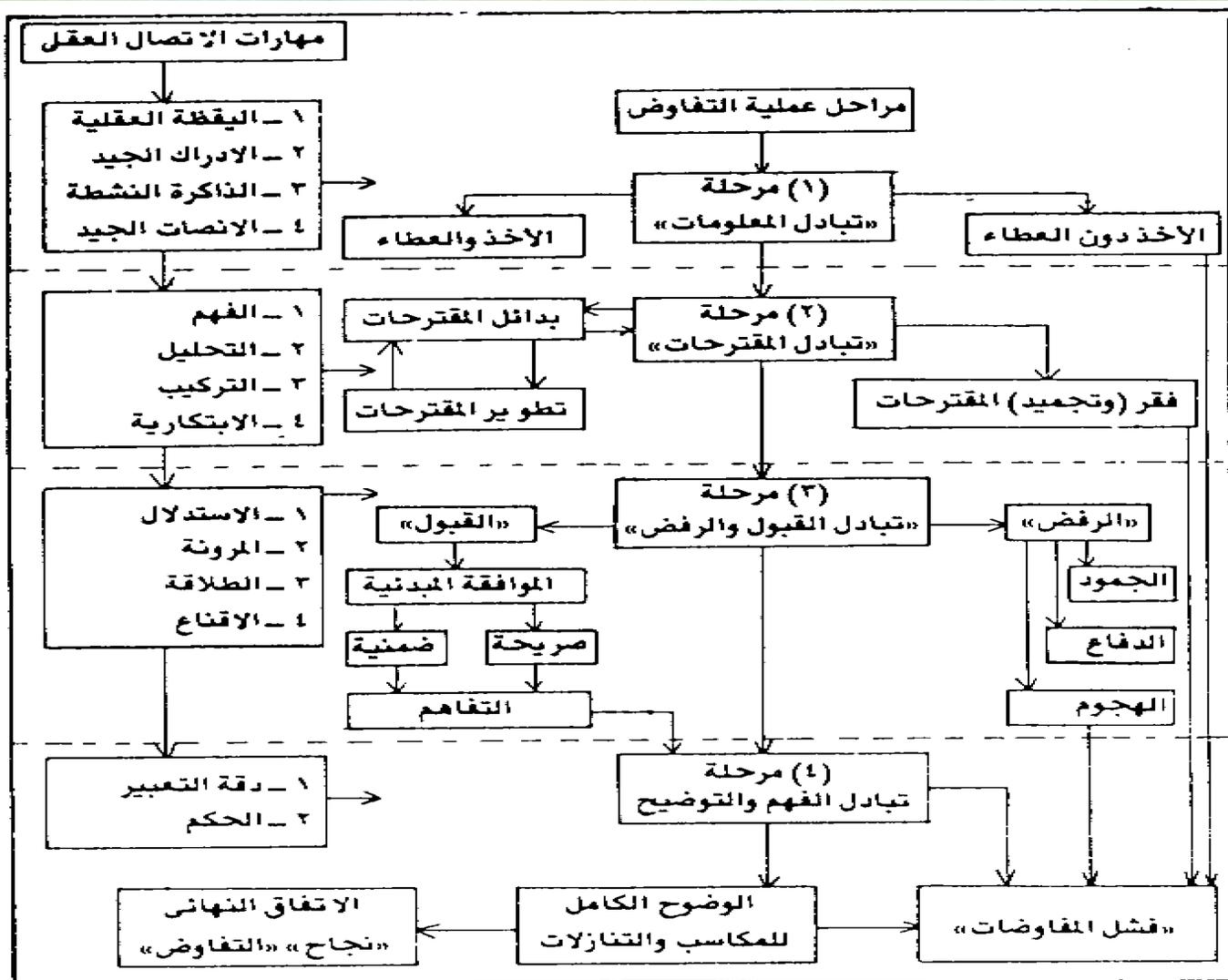
\* تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها .

\* استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسب القضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها .

## مراحل المفاوضات حسب رأي بيلى وفارمر



# المهارات الحيوية المتطلبة للتفاوض في مختلف مراحل وخطواته





## ❖ الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

- لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين.
- يجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب، ومراعى فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات كي لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق.

## ثانياً- مناهج واستراتيجيات التفاوض

### ❖ أولاً: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

- يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف.
- استراتيجيات هذا المنهج هي:

## 1. استراتيجية التكامل:

• هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكتملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما .

• يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

\* التكامل الخلفي .

\* التكامل الأمامي .

\* التكامل الأفقي .



## 2. استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

- تقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما .
- يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

\* توسيع مجالات التعاون: وثم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

\* الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها:

1. مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.
2. مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.
3. مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
4. مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

\* في كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها .



### 3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

- تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما .



## 4. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بـمه إلى مجالات جديدة:

- تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما .
- هناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:

1. توسيع نطاق التعاون بـمه إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

2. توسيع نطاق التعاون بـمه إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

## ❖ ثانياً: استراتيجيات منهج الصراع:

- على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة.
- إن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.
- وتشتمل هذه الاستراتيجيات على العديد من الاستراتيجيات الفرعية:



## الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك):

• وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

1. استنزاف وقت الطرف الآخر:

\* يتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها .

2. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:

\* يتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها .

\* ويمكن أن يكون ذلك عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.
- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة الشعب وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة.

### 3. استنزاف أموال الطرف الآخر:

\* وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب  
مستشاريه طوال العملية التفاوضية.



## الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التثيت (التقيت):

- هي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض.
- تقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

● بناءً على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مازكرة لتفتت وحدة وتكامل فريق التفاوض والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات.

● تمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن متوقعة.



## الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

\* القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

\* القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها .

\* الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يتبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه .



## الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

- هي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر.
- يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت، أو ندرة المعلومات، وذلك بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف.
- معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته.



## الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

- لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها.
- هنا عليه أن يختار بين بديلين هما:



1. صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.
2. البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حالياً تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.