



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Al-Mustaqbal University

college of administrative sciences

Business Administration Department



ادارة التفاوض – المرحلة الرابعة

2025

(المحاضرة الثالثة)

اعداد

ا.م.د. ابراهيم رسول هاني

المحاضرة الثالثة

مراحل التفاوض , عناصر التفاوض وآلياته ووسائل التحكم به .

اولاً/ مراحل التفاوض الاداري :

ان الهدف الحقيقي من اللجوء الى التفاوض في مواجهة المشكلات والوصول الى تحقيق مصلحة المؤسسة هو تحسين الاداء والانتاج والحصول على الفائدة المثلى من العمليات الادارية في المؤسسة لذلك كان على الاداري المتفاوض ان يهتم عدة امور منها :-

- الا يفاوز وهو في حالة غضب حتى لا تلتبس الحقائق .
- ان يواجه فوراً الطرف الاخر فالتأجيل يؤدي الى تفاقم الاداء غير الكفوء وغير المدروس .
- ان يواجه بشكل خاص اي لا يعنف في وجود الآخرين .
- ان يكون محدداً بان يرجئ المشكلات ويواجه بها جزءاً جزءاً .
- ان يدعم نفسه بالبيانات فذلك يعطيه مساحة تفاوضية تضمن الحصول على اكبر عائد .
- ان يكون واضحاً في تعبيره عن المشكلات بحيث لا يحدث التباس لدى الآخرين .
- الاستعداد لاعطاء التوجيهات فور اتخاذ القرارات واعطاء المقترحات .

وبناء على ما سبق فان المفاوض الاداري الناجح يتبع في العادة مراحل التفاوض وكما يلي :

أ- مرحلة التحليل Analysis Stage

- وهي عملية جمع بيانات وتحديد اهداف ويمكن التهيئة لها باتباع الاتي :
- كتابة نقاط حول تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الاخرين .
- الاجتماع باطراف النزاع واحترام اراء الاخرين والأخذ بها .
- مراجعة الذات عن طريق مراجعة المواقف واعادة مناقشة الطرف الاخر اذا ثبت الخطأ .
- التعرف على آليات الطرف الاخر في عملية التفاوض .

ب- مرحلة التخطيط Planning Stage

- وفيها يقوم المفاوض باعداد خطة تفاوض تشمل ما يلي :
- اعداد خطة تعامل مع المفاوضين واساليبهم المختلفة في التفاوض .
- اعداد اختبارات اضافية يمكن مناقشتها .
- اعداد تصور بالمطالب المرنة .
- اعداد تصور للبدائل الاخرى المتاحة للتفاوض .

ج- مرحلة المناقشات Discussion Stage

- ويطلق عليها بالتفاوض الفعلي وعلى المفاوض ان يتبع الخطوات التالية :
- استمرار عملية تحليل الاوضاع والتغذية الراجعة اثناء الموقف التفاوضي .
- التركيز الشديد اثناء عملية المفاوضات والانتباه لكل ما يثار من مقترحات .
- اخذ الوقت اللازم لاستيعاب ما يقال حتى لو طلب وقت راحة لذلك .
- المرونة في التحاور وحسن الاستماع للطراف المختلفة .
- التركيز على موضوع التفاوض وليس على الاشخاص المفاوضين .

نستنتج مما جاء اعلاه انه على المفاوض ان يتبع بعض الامور اذا وصلت المفاوضات لطريق مسدود و من هذه الامور ما يلي :

- ١- طلب فترة راحة لمراجعة الامور .
- ٢- طلب مراجعة الاطراف لمواقفهم و الاسباب المؤدية لتمسك كل طرف بموقفه.
- ٣- مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها .
- ٤- امكانية تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة مع الاستمرار لاتخاذ الخطوات اللازمة حول الاتفاق على عناصر محددة لتطبيقها .
- ٥- استبدال المفاوض المتعصب باخر اكثر مرونة .
- ٦- تغيير اسلوب التفاوض .
- ٧- التزام اطراف التفاوض بالمبادئ الاخلاقية لعملية التفاوض الناجح .

ثانياً / عناصر التفاوض الرئيسية (اركان التفاوض) :

أ- **الموقف التفاوضي** : يعد التفاوض موقف ديناميكي (حركي) يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل ايجاباً او سلباً لذا يعتبر الموقف التفاوضي موقف مرن يتطلب قدرات عالية للتكيف السريع والمرن لغرض الموائمة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية .

ب- **اطراف التفاوض :** يتم التفاوض عادة بين طرفين او اكثر نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الاطراف المتفاوضة ومن هنا يمكن تقسيم اطراف التفاوض الى :

- **اطراف مباشرة** وهي الاطراف التي تجلس فعلاً الى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض .
- **اطراف غير مباشرة** وهي الاطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة والتي لها علاقة قريبة او بعيدة بعملية التفاوض .

ج- **القضية التفاوضية :** لابد ان يدور التفاوض حول قضية او موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وقد تكون القضية انسانية عامة او شخصية خاصة او قد تكون قضية اجتماعية او اقتصادية او سياسية الخ . ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي .

د - **الهدف التفاوضي :** تسعى عملية التفاوض الى تحقيق هدف اساسي يمكن الوصول اليه وتوضع من اجله الخطط والسياسات وعلى ضوء ذلك يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض . وفي الغالب يسعى الهدف التفاوضي لتحقيق ما يلي :

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الاطراف .
- الامتناع عن القيام بعمل لا يتفق عليه الاطراف .
- تحقيق مزيج من الهدفين اعلاه .

ثالثاً : شروط التفاوض :

أ- **القوة التفاوضية :** ترتبط القوة التفاوضية بحدود او مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض والحركة المسموح له بالسير فيها وعدم تعديه او اختراقه فيما يتصل بالقضية التفاوضية .

ب- **المعلومات التفاوضية** : وتعني ما يمتلكه فريق التفاوض من معلومات تتيح له الاجابة على الاسئلة المتعلقة بالطرف الاخر وتحديد ما يريد تحقيقه من الخصم وهل بالامكان تحقيق ذلك دفعة واحدة او على شكل مراحل وما الذي يحتاجه من دعم وادوات ووسائل وافراد للوصول الى تلك الاهداف .

ج - **القدرة التفاوضية** : يرتبط هذا الشرط اساساً بأعضاء الفريق المفاوض والبراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها ويتحقق ذلك بالاختيار الجيد لأعضاء الفريق والانسجام والتوافق بين الاعضاء والمتابعة الحثيثة لادارة الفريق وتوفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي تسهل من العملية التفاوضية .

د- **الارادة المشتركة** : لدى اطراف التفاوض نية حقيقية قبل الدخول في التفاوض لتحقيق المصلحة المشتركة والمنفعة المتبادلة حول القضية التي من اجلها يتفاوضون وبالتالي تكون لديهما قناعة بان الاتصال المباشر و التفاعل الملائم مع الطرف الاخر هو الوسيلة الفعالة لتحقيق نتائج مرضية للطرفين .

هـ - **البيئة او المناخ المحيط بالقضية التفاوضية** : فكلما كانت القضية ساخنة كلما امكن ان يحضى التفاوض باهتمام ومشاركة الاطراف فضلاً عن ان تهيئة المناخ الفعال يحقق للتفاوض بين الاطراف توازن المصالح والقوى وتكون نتائجه اكثر استقراراً وعدالة واحترام بين الاطراف .

رابعاً / خطوات التفاوض :

الخطوة الاولى : تحديد و تشخيص القضية التفاوضية .

الخطوة الثانية : تهيئة مناخ التفاوض (خلق جومن التجاوب والتفاهم مع الطرف الاخر)

الخطوة الثالثة : قبول الخصم للتفاوض (الجلوس الى مائدة التفاوض مع اقتناع الطرف الاخر بأن التفاوض الطريق الوحيد لحل النزاع القائم)

الخطوة الرابعة : التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والاعداد لها (اختيار اعضاء الفريق المفاوض والاتفاق على اجندة المفاوضات ومكان التفاوض)

الخطوة الخامسة : بدء جلسات التفاوض الفعلية (تحديد العمليات الاساسية للتفاوض والاستعانة بالادوات التفاوضية المناسبة وعرض وجهات النظر)

الخطوة السادسة : الوصول الى الاتفاق الختامي وتوقيعه .

خامساً / مناهج واستراتيجيات التفاوض :

ان استراتيجيات التفاوض تشير الى الاطار العام والاهداف الاساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك لسياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل , وتنقسم استراتيجيات التفاوض الى منهجين هما : منهج المصلحة المشتركة و منهج الصراع ويمكن توضيحهما كما يلي :-

أ- استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين اطراف التفاوض وكل طرف يعمل على تعميق وزيادة هذا التعاون واستثماره لمصلحة جميع الاطراف .

ومن الامثلة على هذا المنهج :

- استراتيجية التكامل وتطوير العلاقات

- استراتيجية تطوير التعاون

- استراتيجية توطيد العلاقة القائمة

- استراتيجية توسيع نطاق العلاقات والتعاون.

ب- استراتيجية منهج الصراع

وتقوم هذه الاستراتيجيات على مبدأ الصراع بين اطراف التفاوض وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا ان هذا المنهج يمارس دائماً في الخفاء إذ ان جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيه يعتمد على الخداع والتمويه .
من الامثلة على هذه الاستراتيجيات :

١- استراتيجية الانهاك و تقوم على مجموعة خصال منها :-

- استنزاف وقت الطرف الاخر
- استنزاف جهد الطرف الاخر الى اعلى درجه ممكنة
- استنزاف اموال الطرف الاخر .

٢- استراتيجية التشتت او التفتيت

تعتمد هذه الاستراتيجيات على فحص وتشخيص وتحديد اهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض وتحديد انتمائهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي وتحديد خصائص طبقاتهم . بهدف القضاء على وحدة وتماسك فريق التفاوض . ليصبح فريق مفتت , وخلق الخلافات والصراعات بين اعضاءه .

٣- استراتيجية احكام السيطرة (الإخضاع)

وتقوم هذه الاستراتيجيات على حشد كافة الامكانيات التي تتضمن السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض من خلال اجبار الطرف الاخر على ان يتعامل مع مبادرات من صنعنا , ومن ثم فإن عليه ان يسير وفقاً للطريق الذي رسمناه له .

٤- استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

وفق هذه الاستراتيجيات يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر . ثم معرفة اهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتنا والتفاوض معه على ترك المجال لنا ويتجه الى مجالات اخرى تستغرق وتستنفذ قدراته وامكانياته ويتطلب التفاوض وفق هذه الاستراتيجيات قدرات غير عادية لفريق التفاوض .

٥- استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

ان لكل طرف من اطراف التفاوض اهداف وآمال وتطلعات تواجه جميعاً بمحددات وعقبات ومشاكل, فكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس الطرف الاخر واحساسه باستحالة الوصول الى تلك الاهداف مهما بذل من جهد . ويؤدي ذلك الى التفكير بصرف النظر عن هذه الطموحات والاهداف والقبول بما يمكن تحقيقه منها . او البحث عن وسائل اخرى جديدة غير منظورة حالياً لتحقيق هذه الاهداف في المستقبل .

انتهى

أ.م.د. إبراهيم رسول هاني