



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Al-Mustaqbal University

college of administrative sciences

Business Administration Department



ادارة التفاوض – المرحلة الرابعة

2025

(المحاضرة الرابعة)

اعداد

ا.م.د. ابراهيم رسول هاني

المحاضرة الرابعة

سياسات التفاوض, خصائص ومواصفات المفاوض المحترف (الناجح), مراحل العملية التفاوضية

اولاً / سياسات التفاوض Negotiation Policies

هنالك عدة انواع لسياسات التفاوض يمكن اتباعها من قبل احد اطراف التفاوض وفي المقابل يتبع الطرف الاخر السياسات المقابلة لها اثناء عملية التفاوض وهي كما يلي

- ١- سياسة الاختراق التفاوضية/سياسة الجدار الحديدي.
- ٢- سياسة التعميق التفاوضية(التاكيد)/ سياسة التعتميم التفاوضية (التشكيك).
- ٣-سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية /سياسة التضيق والحصار التفاوضية.
- ٤- سياسة احداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي.
- ٥- سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي.
- ٦- سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية/ سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.
- ٧- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة/ سياسة المراوغة والالتفاف .
- ٨- سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

ثانياً : خصائص ومواصفات المفاوض المحترف(الناجح) :

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب ان تتوفر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع ان يقوم بوظيفته التفاوضية على افضل صورة وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لصنع الاطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه شخص صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تسند اليه.

ومن اهم المزايا والمهارات التي يجب ان يتميز بها المفاوض الناجح مايلي

- ١- قدرة المفاوض وكفائته وامكانياته للوصول الى اتفاق جيد ذو قيمة .
- ٢- القدرة على التخطيط واستثمار الوقت لتحقيق الموائمة بين الهدف والتخطيط.
- ٣- الشفافية في الممارسة :اي لايبدي غير ما يضمن اي اتفاق النوايا مع الاطار العام لسير عمليات التفاوض .
- ٤- تركيز الاهتمام على المسائل التي تثير الخلاف والآخرى التي من شأنها تحقيق الاتفاق المحتمل لحل القضية التفاوضية.
- ٥- ان يضع حدا اعلى وادنى لما يريد الوصول اليه وان يخطط لمراحل سير المفاوضات حسب التسلسل بحيث يبدا بنقطة (أ) ثم ينتقل الى (ب),(ج).....الخ.
- ٦- تجنب المصطلحات التي تقابل برد فعل سلبي من الطرف الاخر وعدم اظهار المدح والثناء على نفسه.
- ٧- عدم تقديم اقتراحات مضادة فورية تترك اثر سلبي على عملية التفاوض.
- ٨- يتمتع ببرودة الاعصاب في حالة تناول مشكلة تتضارب فيها المصالح بين الطرفين المتفاوضين ويكون دفاعه مبنيا على براهين ووقائع.

٩- ان يكون قراره الذي يتخذه دون تردد وخوف من عدم القبول من الطرف الاخر .

١٠- قدرته على طرح الاسئلة الواضحة خلال التفاوض وتأثير ذلك على تفكير الطرف الاخر واستمرارية النقاش والتفكير بالرد على تلك الاسئلة.

١١- عدم اللجوء الى الوسائل اللااخلاقية او المخادعة مع الطرف الاخر لان ذلك لا يوصل الى الهدف المقصود.

بعض التزامات المفاوض الناجح :

ان وجود علاقات اعتمادية بين تنفيذ الالتزامات لتحقيق مصالح اطراف التفاوض يقوي درجة الثقة بين الاطراف مما يؤدي الى وجود دافع قوي لدى كل طرف لمتابعة تنفيذ الاتفاق وتظهر الالتزامات الملقاة على عاتق المفاوض الناجح فيما يلي :

١- تحقيق اهداف التفاوض : اما بتقديم تنازلات مدروسة او عرض التزامات محسوبة دون ربطها بشكل مباشر بمقابل لها .

٢- القيام بتنفيذ التزاماته وانجازها : وذلك بترجمة ما تم الاتفاق عليه ضمن برنامج زمني يوضح زمن و توقيت ما تم الاتفاق عليه .

٣- احترام سياسة التفاوض وذلك باتباع سياسة الخطوة خطوة لتحقيق معرفة اطراف التفاوض لبعضهم البعض و توفير البيانات اللازمة وعدم التعجل في التوصل الى اتفاق نهائي , فالتفاوض فرصة لظهار مزايا المتفاوضين وليس للتغلب على مزايا الطرف الاخر .

٤- الاعتماد على اراء الاخرين ومحاولة تبنيها اذا كانت وفق منطق المصلحة المشتركة.

٥- تحقيق التكامل بين اراء الطرفين من خلال توظيف المهارات والقدرات لدى افراد التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ .

قدرات يجب ان يتمتع بها المفاوض :

- ١- قدرات عقلية : مثل القدرة اللغوية و القدرة العددية (الحسابية) و القدرة على التذكر و القدرة على الاستقراء .
- ٢- قدرات ميكانيكية : مثل القدرة الحركية على ادارة حركة وعمليات التفاوض .
- ٣- قدرات حركية نفسية : مثل حركة اليدين اثناء التفاوض والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً والتوتر والانفعال (لغة الجسد) .
- ٤- قدرات جسمية وحسية : مثل الاحتمال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة اثناء عملية التفاوض .
- ٥- قدرات وسمات شخصية : جسمية , فعلية , اجتماعية , خلقية , مزاجية

ثالثاً: مراحل العملية التفاوضية:

اهتم الكتاب والباحثون بموضوع مراحل العملية التفاوضية لان المتفاوضين يحتاجون الى ادراك او معرفة نسيج المفاوضات ولان المفاوضات تاخذ طابعا تتداخل فيه المدخلات بالمرجات , والمقدمات بالنتائج وهناك عدة آراء وطرق متبعة من بعض الباحثين لتقسيم هذه المراحل ومنها مايلي :

أ- ترى (د. اميمة الدهان) ان هذه المراحل هي:

- ١- مرحلة الاعداد للمفاوضات .
- ٢- مرحلة اجراء المفاوضات.
- ٣- مرحلة انهاء المفاوضات.
- ٤- مرحلة تنفيذ الاتفاق.
- ٥- مرحلة تقييم المفاوضات.

ب- اما (د. ناجي معلا) فيرى ان النموذج التفاوضي يتكون من ثلاث خطوات او مراحل رئيسية هي:

١- التحضير للتفاوض.

٢- وضع الاستراتيجية التفاوضية.

٣- عملية التفاوض و جولاتها.

وتتكون هذه الخطوات من خطوات اخرى تفصيلية

ج- في حين يرى (جيفري واتسن) ان تقسيم المراحل التفاوضية الى :

١- الاستكشاف.

٢- الدعوة او اعلان الموقف.

٣- المساومة.

٤- التسوية.

٥- المصادقة.

د- فيما يرى كل من (بيلي وفارمر) انه من المفيد النظر الى المفاوضات كمفهوم من خلال ثلاث مراحل عملية هي:

١- المرحلة التحضيرية.

٢- مرحلة الاجتماع.

٣- مرحلة تنفيذ الاتفاق.

وتجدد الاشارة الى ان تقسيم التفاوض الى مراحل هو تقسيم وهمي وان كل هذه المراحل والانشطة تتداخل في الواقع مع بعضها البعض وان التقسيم هنا مفاده للاسترشاد بالخطوات الواجب اتباعها في كل مرحلة او نشاط وللاقتراب من الادراك الحقيقي للمستلزمات او المهارات ذات الصلة المباشرة بكل مرحلة.

انتهى

أ.م.د. إبراهيم رسول هاني