**المحاضرة الخامسة:**

**مراحل العملية التفاوضية**

تمر العملية التفاوضية بعدة مراحل نقسمها إلى ما يلي:

1. **مرحلة ما قبل العملية التفاوضية:**
2. **التحضير للتفاوض:** يتم من خلاله الاتفاق على مبدأ التفاوض، والموضوعات التي ستدور حولها العملية التفاوضية، وهذه الموضوعات هي:
   1. **الموافقة على مبدأ التفاوض:** وهي تعني اقتناع الطرفين بأهمية وضرورة التفاوض، وأنه الطريق الأفضل لحل النزاع وتحقيق المصالح المشتركة، وقد يلجأ أحد الأطراف للاتصال المباشر بالطرف الآخر، أو اللجوء إلى وسيط رفيع المستوى على المستوى الدولي.
   2. الموضوعات التفاوضية: وتتمثل فيما يلي:

* **تحديد الموضوعات محل التفاوض:** بمعنى تسجيل كافة موضوعات الصراع التي يتم بحثها، أو أي موضوعات لم يتم التفاوض عليها سابقا.
* **تصنيف الأهداف المرغوب تحقيقها:** مثلا أهداف أساسية لا يجوز التنازل عنها، وأهداف غير أساسية يمكن التنازل عنها مقابل مكاسب أخرى.
* **تحليل الوضع التفاوضي للأطراف:** وذلك بمعرفة أهداف الأطراف الأخرى والبدائل المتاحة أمامهم، ودرجة حاجتهم للتفاوض، والميزانية المخصصة للطرف الآخر للتفاوض...

1. **التمهيد والإعداد للعملية التفاوضية:** وتعتبر من أهم مراحل العملية التفاوضية، وعليها يتوقف حجم ومستوى إنجاز الأهداف التفاوضية، لأن الإعداد الجيد يؤدي دائما إلى النتائج الجيدة، ويشمل النقاط التالية:
   1. **اختيار أعضاء الفريق المفاوض:** حيث يأخذ بعين الاعتبار المعرفة والتخصص في مجال التفاوض، والمهارة والتدريب للقيام بالعمليات التفاوضية.
   2. **توفير المعلومات عن الطرف الآخر:** عن نوعية مطالبه التفاوضية، ومستوى قدراته، والمستوى التعليمي والعملي لأعضاء الفريق، وأيضا مواقعهم الرسمية، مما يساعد في معرفة أساليبهم التفاوضية وكيفية إدارتهم للعملية.
   3. **تحديد موعد ومكان العملية التفاوضية:** عن طريق التشاور والاتفاق بين الأطراف بالشكل الذي يتوافق مع حاجاتهم ومتطلباتهم وظروفهم لتحقيق الأهداف المشتركة**.**
   4. **إجراء الاتصالات بين الطرفين:** الاتصالات تكون مباشرة إذا كانت العلاقة بين الطرفين ودية وتعاونية، وتكون غير مباشرة إذا كانت العلاقة بينهما تصارعية، والهدف من الاتصالات تقريب وجهات النظر للوصول إلى فهم مشترك لاحتياجات كل منهما.
   5. **تحديد الأهداف والأولويات الرئيسية:** بحيث تكون هذه الأهداف والأولويات مرتبة ومتسلسلة بشكل منطقي حسب الأهمية، وأن تكون واقعية قابلة للتحقيق، وتحديد قائمة التنازلات التي يمكن تقديمها للطرف الآخر.
   6. **القيام بالأبحاث والدراسات:** لتوفير المعلومات اللازمة للفريق التفاوضي عن طبيعة الموضوع المتفاوض عليه، وعناصره المختلفة، حتى يدعم موقفه التفاوضي لتحقيق النتائج المرغوبة.
   7. **تحديد الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة:** حيث يعد اختيار الإستراتيجية التفاوضية المناسبة من المستلزمات الضرورية والهامة في العملية التفاوضية.
2. **مرحلة الجلسات التفاوضية:**
3. **الإجراءات التفاوضية:** وتبدأ عندما يجلس الطرفان على طاولة المفاوضات، استعدادا لبدأ الحوار والنقاش على النقاط والبنود المدرجة على جدول أعمال الجلسة التفاوضية، وتتضمن العمليات التالية:

* اختيار التكتيك التفاوضي المناسب للموضوع التفاوضي لتحقيق الأهداف.
* الاستعانة بكل الوسائل التفاوضية المناسبــة مثل: تجهيز المستندات والوثائــق التي تعزز وتقــوي وجهة نظر الفريــق المفاوض.
* ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر لدفعه لتقديم تنازلات تفاوضية، وقد تكون ضغوط سياسية أو اقتصادية، أو نفسية معنوية...
* تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وأيضا دراسة ومناقشة الخيارات المعروضة من الجانب الآخر عن طريق استخدام وسائل الإقناع والحجج والبراهين المادية.
* المساومة بين الطرفين: ويجب أن يكون الفريق المفاوض مرنا ومتعاونا ومتفهما، مستعدا للأخذ والرد، ولكي تكون المساومة ناجحة يتوجب على كل طرف أن يقرر مسبقا ما يريده من الطرف الآخر مقابل تنازلات متبادلة يقدمانها كلاهما.

هناك العديد من الملاحظات التي يجب على الأطراف المتفاوضــــــــــة الأخذ بها في هذه المرحلة تنقسم إلى ثلاثة نقاط رئيسية:

**أ/ أثناء الجلسات التفاوضية:** تتمثل فيما يلي:

* يجب أن تكون الشروط التفاوضية في البداية صعبة والتنازلات قليلة.
* عدم مقاطعة الطرف الآخر حتى ينتهي من حديثه.
* الإمساك عن الكلام وعدم التكلم إلا عند الضرورة.
* عدم إلزام النفس بمقترحات الطرف الآخر.
* البدء بمناقشة القضايا ذات الاختلاف الكبير.
* ضرورة الاستماع إلى تبرير الطرف الآخر.

**ب/ عند نهاية الجلسات التفاوضية:** من المعلوم أن العملية التفاوضية تتألف من عدة جلسات، وعند نهاية كل جلسة من هذه الجلسات يتوجب على الفريق التفاوضي القيام بما يلي:

* تلخيص ما يريده الطرف الآخر.
* استحضار المعلومات التي تقوي موقف الفريق التفاوضي.
* تبيان الأخطاء والهفوات التي وقع بها الفريق التفاوضي من أجل تجنبها مستقبلا.
* طلب التوضيح من الطرف الآخر حول النقاط الغير واضحة.

**ج/ أثناء العروض التفاوضية:** تتمثل فيما يلي:

* عدم تقديم عروض سخية في بداية التفاوض وأثناء عملية المساومة بالخصوص.
* أن يرتبط العرض الأول بإتاحة مجال للمساومة لكافة أطراف التفاوض.
* يجب أن تقدم التنازلات من قبل طرفي العملية التفاوضية لا من قبل طرف واحد، وعلى المفاوض ترتيب التنازلات طبقا لأهميتها.

**ج- نهاية التفاوض:** وهي المرحلة الأخيرة والنهائية في المفاوضات، حيث يقوم أحد الأطراف أو كلاهما بتقديم تنازل رئيسي في العملية التفاوضية يشجع من خلاله الطرف الآخر إلى توقيع الاتفاق النهائي، وهذا يعني أن يرضى كل طرف بأقل مما كان يطمع به من الأهداف التفاوضية.

في هذه المرحلة كذلك تحدد النقاط الأساسيـــــة التي تم الاتفاق بشأنها ليتم إعداد مسودة اتفاق بين الأطراف المتفاوضة يتم التوقيع عليها بصورة نهائية على شكل اتفاقية رسمية ملزمة للطرفين.

وفي هذه المرحلة كذلك يجب الاهتمام بدقة الألفاظ والكلمات الواردة في الاتفاقية، والتركيز على أن تكون شاملة لكل الجوانب والقضايا التي يتم الاتفاق عليها بين الطرفين.

**المحاضرة السادسة:**

**أنواع التفاوض**

يمكننا أن نحصر أنواع التفاوض في نطاق محدود وبصفة موجزة فيما يلي:

‬

**4- التفاوض الاستكشافي:** وهذا التفاوض يهدف إلى استكشاف النوايا التفاوضية للأطراف المقابلة، وقد يتم من خلال وسيط أو من قبل الأطراف المعنية مباشرة.

**5- التفاوض التسكيني أو الاسترخائي:** ويهدف إلى تسكين الأوضاع أو إرخائها من أجل خفض مستوى حالة التصارع، وذلك لصالح مفاوضات مقبلة، قد تكون فيها الظروف أكثر ملائمة لطرف ما أو الأطراف جميعا، وقد يكون المقصود بتبني هذه الإستراتيجية أن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيرا في سير العملية التفاوضية.

**6- تفاوض التأثير في طرف ثالث:** ولا يحدث هذا التفاوض من منطق التأثير في الطرف المباشر، وإنما للتأثير في طرف ثالث مهم، لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحييد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر.

**المحاضرة السابعة:**

**استراتيجيات التفاوض حسب المنهج المستخدم**:

إن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الإستراتيجية التفاوضية المختارة، حيث أن هناك منهجان إما المصلحة المشتركة أي التعاون، أو منهج الصراع القائم على التنافس والعداء:

* 1. **استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:** ويتضمن الاستراتيجيات التالية:
  2. **إستراتيجية التكامل:** وهي تعني تطور العلاقة بين طرفي [التفاوض](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/tags/22855/posts) لدرجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان كيان واحد مندمج المصالح والفوائد، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما، وهناك عدة بدائل لهذه الإستراتيجية:

1. **التكامل الخلفي**: يعني قيام أحد الأطراف بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحية يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات، سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية، لإنتاج أو تحقيق مصلحة مشتركة تعود على الطرفين معا، مما يقوي من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحيتهما.
2. **التكامل الأمامي:** على عكس البديل السابق، يقوم على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتوج جديد. ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لإنتاج مواد جديدة تماما أو إنتاج سلع وسيطة تدخل كمكونات في صناعات جديدة.
3. **التكامل الأفقي:** يتم عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليها أو أطراف جديدة إليها، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجيتها، مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم مزايا ومنافع جديدة.
   1. **إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:** وهي تقوم بتحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي [التفاوض](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/tags/22855/posts) وتوثيق أوجه التعاون بينهما، وذلك إما عن طريق توسيع مجالات التعاون، أو الارتقاء بدرجة التعاون بينهما.
   2. **إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:** وتقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفي أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، فعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لإستراتيجية تقوية الروابط، وصولا إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما.

وتعدإستراتيجية التعميق التفاوضية إستراتيجية مناسبة بين الأطراف أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في المفاوضات التجارية التي تتم بين الدول المتقدمة والدول النامية التي تتضمن عمليات نقل للتكنولوجيا وحقوق المعرفة التقنية لصناعة معينة يتم القيام بها لهذه الدول.

* 1. **إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:** وهنا نعتمد على الواقع التاريخي الممتد بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله، ومن خلال الإحساس بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون مكانيا أو زمنيا.
  2. **استراتيجيات منهج الصراع:** ويتضمن الاستراتيجيات التالية:
  3. **إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف) :**وهي من أهم أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، حيث يعمل المتبنى لها على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض، وتقوم هذه الإستراتيجية على ما يلي:

1. **استنزاف وقت الطرف الآخر:** ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلى نتائج محددة، حيث تأخذ تلك النتائج طابعا شكليا يمكن تغييره وفقا لرغبة أحد أو كلا الطرفين المتفاوضين.
2. **استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:** ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته، وشغل أصحابها بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

* إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر 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 التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والبيئية والعسكرية...الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى.

1. **استنزاف أموال الطرف الآخر:** ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية، فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها، وفي الوقت نفسه فإن تحميل هذا الطرف بهذا الحجم الضخم من التكاليف دون أن يحصل على عائد مقابل ومناسب يعادل هذه التكلفة، تجعله يبدي مرونة كبيرة في قبول ما يعرضه عليه الطرف الآخر من شروط.
   1. **إستراتيجية التشتيت (التفتيت)**: وهذه الإستراتيجية تقوم على فحص وتحديد أهم نقاط القوة والضعف في الفريق التفاوضي الآخر ومعرفة ميوله وانتماءاته وعقائده، والوصول لمستواهم العلمي والاجتماعي والفني وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلى شرائح ثم ترسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل هذا الفريق. ومن الممكن أن يتم التشتيت من خلال قضية [التفاوض](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/tags/22855/posts) نفسها وليس عن طريق أفراد التفاوض، وذلك عن طريق تفريع القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها إلى أفرعها المتعددة وإلى جوانبها وأبعادها التفصيلية العديدة والشكلية.
   2. **إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):** وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة، ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع؛ وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقه نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

* 1. **إستراتيجية التدمير الذاتي:** لكل طرف من أطراف [التفاوض](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/tags/22855/posts) أهداف، آمال غايات؛ وهي جميعها تواجهها محددات، عقبات، صعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها، وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، وهنا عليه أن يختار بين بديلين:

**-** صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف والرضا بما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

**-** البحث عن وسائل أخرى جديدة تمكِّنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

  ووفقًا لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الطرف الآخر، فإذا اختار البديل الأول أي اليأس من تحقيق الأهداف فقد انسحب مبكرًا وترك المجال للفوز، وإذا اتجه للبديل الثاني أي التصميم والإصرار على تحقيق أهدافه، فيجب محاولة تدمير كافة جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية.

وتستخدم هذه الإستراتيجية بتكوين متاهة تستغرق جهد ووقت ومال الطرف الآخر، ومن خلال عمليات تعتيم وتضليل وتوجيه ضاغط يتم خلالها استنزاف كافة طاقات هذا الطرف وإفقاده مقومات الوجود والقدرة على الحركة، وباستخدام أساليب وأدوات التفاوض الذكي كأداة فعالة لتدميره ذاتيا، عن طريق إفقاده مؤيديه، وتحويل أصدقائه إلى أعداء، وتحويل مصادر القوة لديه إلى ضعف، والعمل على تزايد أعدائه بصفة مستمرة، وإثارة الخلافات لديه بين أفراد فريقه التفاوضي، وفي الوقت نفسه جعل خطواته المرتعشة والمترددة تتجه به إلى الهاوية المرسومة والمحددة بشكل يصعب عليه الإحاطة بها أو حتى الاحتياط منها.