

## المحاضرة رابعة عشر:

### المطلب الثاني: مراحل التفاوض.

يأتي التفاوض -من الناحية العملية- في شكل خطوات مرتبة يتعين القيام بها والسير على هداها، والملاحظ أن هذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية تتم كل منها بهدف إعداد وتنفيذ الخطوة التالية، فكل مرحلة من مراحل التفاوض تنطلق من حيث انتهت سابقتها وتبني مضمونها على ضوء نتائجها. ويمكن التمييز بين ست مراحل تمر بها عملية التفاوض.

#### أولاً- تحديد القضية التفاوضية (مرحلة الاستكشاف):

يتم في أولى مراحل التفاوض محاولة معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها ومعطياتها (المتغيرة والثابتة) وتحديد ومعرفة الطرف أو الأطراف المتفاوض معهم، ثم اتخاذ الموقف التفاوضي من موضوع التفاوض، وغالبا ما يتم إجراء مفاوضات تمهيدية للوصول إلى تحديد كل ما سبق ذكره.

#### ثانياً-تهيئة مناخ التفاوض:

يحاول المتفاوضون في هذه المرحلة خلق جو من التجاوب والتفاهم بينهم بهدف تكوين انطباعات مبدئية متبادلة، فالإنسان بطبيعته يتعامل بحذر مع الشخص الذي لا يعرفه خصوصا في المرات الأولى، ولذا تأتي هذه المرحلة لتقليص الفجوات النفسية والعقلية بين المتفاوضين.

#### ثالثاً-الحصول على قبول الطرف الآخر للتفاوض:

ليس بالضرورة أن تؤدي الخطوات السابقتين إلى قبول الطرف الآخر لفكرة التفاوض أصلا، ولذلك وجب دوما العمل على الحصول على موافقته للجلوس إلى طاولة المفاوضات وفق أجندة زمنية متفق عليها بين أطراف التفاوض.

#### رابعاً-اتخاذ كل التدابير الإعدادية للتفاوض:

يجب في هذه المرحلة اختيار أعضاء التفاوض وإعدادهم وتدريبهم وإعطائهم التفويضات اللازمة المحددة لصلاحياتهم في التفاوض ووضع استراتيجية للتفاوض والاتفاق على أساليب التفاوض المستعملة في شتى مراحل المفاوضات وإعداد مكان التفاوض ...، وبعبارة موجزة، تتضمن هذه المرحلة اتخاذ كل التحضيرات الضرورية للمفاوضات.

#### خامسا- البدء الفعلي لجلسات التفاوض (مرحلة العرض والمساومة):

يتم في هذه المرحلة الدخول في صلب موضوع التفاوض، فتطرح مقترحات الأطراف وشروحاتهم وحججهم، وتفتح الحوارات والنقاشات حول موضوع التفاوض، وتمارس في هذه المرحلة الضغوطات التفاوضية بدف دفع الطرف الآخر إلى اتخاذ موقف معين.

كما يقوم الأطراف بتقديم عروضهم ومقترحاتهم بالنسبة لكل قضية من القضايا في الصفقة، وعادة ما يعتمد كل طرف تقديم عروض مشددة (أقصى ما ينبغي تحقيقه من عملية التفاوض).

وفي هذه المرحلة أيضا يفوض كل فريق الفريق الآخر من أجل تحقيق ميزة نسبية لصالحه، وكلما وصلت مرحلة المساومة إلى درجة النضج تأتي لحظة يدرك فيها كل طرف أن الاتفاق بينهما قد أصبح في متناول اليد، وهنا تبدأ مهلة الاستقرار على الصفقة أو الوصول إلى اتفاق أو تسوية . وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة أهم وأطول فترات مرحلة التفاوض، فبناء على مجرياتها ستحسم نتيجة المفاوضات.

#### سادسا- نتيجة المفاوضات:

لا تخرج نتيجة المفاوضات عن أحد التصورين التاليين:

أ- حالة نجاح المفاوضات: وهي الحالة التي يتوصل فيها أطراف التفاوض إلى اتفاق بخصوص العقد المراد إبرامه، فينعقد العقد بمجرد تطابق قبول أحد المتفاوضين مع إيجاب

المتفاوض الآخر، وعادة ما تتم صياغة هذا الاتفاق في شكل مكتوب وموقع من الأطراف كما سبق بيانه<sup>1</sup>.

**ب- حالة فشل المفاوضات:** إذا عجز أطراف التفاوض عن الوصول إلى اتفاق بعد المفاوضات بينهما تنتهي الأخيرة في مثل هذه الأحوال بالفشل، ومعنى ذلك أن التفاوض ينقضي دون أن يرتب أي أثر قانوني باستثناء حالة قيام المسؤولية القانونية الناشئة في مرحلة التفاوض<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>ارجع إلى ص من هذه المطبوعة.  
<sup>2</sup>كما تم شرحه بالتفصيل في ص من هذه المطبوعة.