

# أساليب وتقنيات المفاوضة الجماعية

## ورقة عمل وورشتين

تقديم السيد محمد كشو

خبير في تشريعات وعلاقات العمل

بيروت، 23-25 أكتوبر 2015

# المحتوى

## 1 - أساليب المفاوضة الجماعية

1-1 تعريف التصريحات المستندة إلى المواقف أو إلى الاحتياجات

2-1 سلبيات وإيجابيات المفاوضة المستندة إلى المواقف أو إلى الاحتياجات

## 2- التحضير للمفاوضة الجماعية وسير عملية التفاوض

1-2 اللقاء السابق للتفاوض

2-2 بعد اللقاء السابق للتفاوض وقبل بدء المفاوضات

**3-2 عند بدء عملية التفاوض**

**4-2 توضيح القضايا المعروضة للتفاوض**

**5-2 تطوير الخيارات والبدائل للتوصل إلى اتفاق**

**6-2 التوصل إلى اتفاق**

**7-2 فشل المفاوضات**

**8-2 تحديد نتائج التفاوض**

# 1 – أساليب المفاوضة الجماعية

## 1-1 تعريف التصريحات المستندة إلى المواقف أو إلى الاحتياجات

### أ. الخصائص

#### التصريحات المستندة إلى الاحتياجات

- ليست حلولاً
- تسمح بالمناقشة
- أساس للحوار
- أكثر مرونة
- تقييم علاقة ثقة

#### التصريحات المستندة إلى المواقف

- هي حلول للمشكلة
- تبحث عن جواب سريع
- تمنع المناقشة المفتوحة
- تشكل قاعدة للجدال
- تشجع التهديد واستخدام القوة

## ب- اللغة النمطية

### التصريحات المستندة إلى المواقف

• أنا (نحن) نطالب.....

• أنا (نحن) نصرّ على.....

• أنا (نحن) لا نستطيع العيش

بدون.....

• عليكم أن تعطوا.....

### التصريحات المستندة إلى الاحتياجات

• أنا (نحن) بحاجة إلى.....

• أنا (نحن) نحبذ أنه.....

• أنا (نحن) نفضل أن / بوجود.....

• الرجاء فهم.....

# 2-1 سلبيات وإيجابيات المفاوضة المستندة إلى المواقف أو إلى الاحتياجات

## أ- سلبيات/ إيجابيات أسلوب المفاوضة المستندة إلى المواقف

### السلبيات

- تقلل الثقة بين الطرفين
- تخلق إحساس عدم اعتبار الاحتياجات
- عادة ما تستند المواقف إلى فرضيات خاطئة
- الوصول إلى طريق مسدود هو الأمر الأكثر توقعا
- صعوبة المحافظة على المصداقية

### الإيجابيات

- تحافظ على مواقف القوة
- هناك كشف محدود للمعلومات
- ربما تساعد الطرفين في الحصول على ميزة تنافسية
- ربما تكون خيارا أوليا للتعامل مع العديد من الطلبات المرتفعة
- ربما تؤدي إلى نتيجة وإن كانت قليلة الجدوى

## ب- سلبيات/ إيجابيات أسلوب المفاوضة المستندة إلى الاحتياجات

### السلبيات

- الابتعاد عن الخصومة ربما يفسر على أنه ضعف
- تتطلب الكشف عن المعلومات والتعرض للطعن
- تشجع اللجوء إلى القوة
- إمكانية الوصول إلى طريق مسدود محتملة جدا
- تتطلب مستوى عاليا من المهارة

### الإيجابيات

- نتائج فوز/فوز
- تبني علاقة ثقة
- تطور الفهم المشترك من خلال تبادل المعلومات
- تنتج حولا وسطة حقيقية
- تعزز التزاما أكبر بالاتفاقات

## 2- التحضير للمفاوضة الجماعية وسير عملية التفاوض

### 1-2 اللقاء السابق للتفاوض

- تبادل الوثائق المتضمنة مطالب التفاوض
- بيان القضايا التي سيتم التفاوض عليها
- الاتفاق على موعد ومكان انعقاد أول جلسة تفاوض .

## 1-2 بعد اللقاء السابق للتفاوض وقبل بدء المفاوضات

- تشكيل فريقك للمفاوض
- ضبط القواعد الأساسية لسلوك الفريق وتوزيع الأدوار بين أعضائه أثناء التفاوض
- تعريف الفريق باحتياجات الطرف الآخر ومشاغله وتوقعاته
- الحصول على " تفويض مرن " ممن تمثلهم، يساعدك على بلوغ أهدافك مع إرضاء الطرف الآخر

• تجنّب خلق شعور لدى الأعضاء الذين تمثّلهم بأنّ مطالبهم ستلبي بسرعة أو سوف تلبي كلها حتى لا تفقد تأييدهم وثقتهم إن طالت المفاوضات أو لم تفض إلى تلبية كافة الرغبات

• الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والوثائق لدعم مواقفك وحتى تكون لديك معرفة واسعة باحتياجات الطرف الآخر

## 3-2 عند بدء عملية التفاوض

- الترحيب بالطرف الآخر في المفاوضات
- تقديم فريقك للمفاوض للطرف الآخر
- إنهاء الأمور التنظيمية، بما فيها :

- مواعيد بدء التفاوض ونهايته (تجنّب الجلسات المطوّلة أكثر من

اللزوم تفاديا لفقدان التركيز من المفاوضين أو توتر جو التفاوض)

- ترتيبات الشاي والغداء عند الاقتضاء

- قواعد التدخين

- وضع قيود على المقاطعة بما في ذلك إغلاق الهواتف الخلوية

• الاتفاق على قواعد الاجتماع الأساسية ( أدبيات التفاوض ) بما فيها :

- محاولة فهم الطرف الآخر مثلما تريد أن يفهمك

- الإصغاء باهتمام واحترام الرأي المخالف مهما كان

- الكلام كل في دوره ولا يقاطع أحدهم الآخر

- التصرف بأدب وإظهار الاحترام للآخرين

- الاتفاق على القواعد الأساسية للقاءات التشاور بما فيها :
  - إمكانية طلب لقاء للتشاور الانفرادي من أحد الطرفين في أي وقت
  - عقد اللقاء الانفرادي فقط عندما يتعرف كل طرف وبالكامل على القضايا التي يطرحها الطرف الآخر
  - الطرف الذي يطلب اللقاء الانفرادي يغادر قاعة الاجتماع
  - الطرف الذي يطلب اللقاء الانفرادي يقوم بتحديد الوقت المطلوب لغرض هذا اللقاء
  - إذا ظهر أنّ اللقاء الانفرادي يتطلب وقتاً أكثر مما كان متوقفاً، يتم إعلام الطرف الآخر ويحدد وقت جديد

• الاتفاق على أنّ كل ما يقال في المفاوضات سرّي ما لم يتم الاتفاق على عكس ذلك

• الاتفاق على إعداد محاضر للاجتماعات وعلى من يتولى تحريرها. ويتم في كل محضر بيان الحضور والقضايا المناقشة والاتفاقات الحاصلة والمواقف المسجلة حول نقاط الاختلاف

• إعداد المحضر والتوقيع عليه قدر الإمكان في نهاية كل جلسة وعند التعذر القيام بذلك في فترة زمنية معقولة بعد الاجتماع.

## 4-2 توضيح القضايا المعروضة للتفاوض وتوسيع فهمها للطرفين

- يعرض الطرف الأول احتياجاته ومشاغله ومقترحاته
- يعرض الطرف الثاني احتياجاته ومشاغله ومقترحاته
- تصاغ القضايا وتقدّم بطرق واضحة ومبسّطة لتيسير فهمها والوصول إلى الحلول المأمولة
- تحديد قائمة القضايا الداخلة في المفاوضات

• الاتفاق على الترتيب في التعامل مع القضايا المطروحة للتفاوض (مثلا البدء بالقضايا الأبسط أو القضايا الملحة أو القضايا التي تساعد على توضيح الأمور الأخرى أو اعتماد ترتيب البنود كما جاء في الاتفاقية المطلوب تعديلها)

- حسم أي قضايا يمكن حلها بسهولة لتعزيز ثقافة الاتفاق
- إذا تطلب الأمر، يقوم كل طرف بتزويد الطرف الآخر بالمعلومات والوثائق الداعمة لموقفه في القضايا المعروضة للتفاوض
- الاستمرار في توضيح القضايا وتبادل وجهات النظر بشأنها

## 5-2 تطوير الخيارات والبدائل للتوصل إلى اتفاق

- استنباط بدائل للتوصل إلى اتفاق
- تحليل الخيارات لتري إمكانية الموافقة عليها من الطرفين
- السعي إلى الإقناع والتأثير على الطرف المقابل باستعمال الحجة وليس بالتشنج أو التهديد
- الاستعانة بالمستشارين والخبراء إذا استوجب الأمر ذلك
- فصل القضايا أو دمجها أو المبادلة فيما بينها حسب ما تقتضيه الحاجة

- عند الاقتضاء تشكيل فرق عمل أو لجان فرعية لتطوير المقترحات وإيجاد الحلول المقبولة من الطرفين
- تحديد مجالات الاتفاق
- تقليل نقاط الخلاف حتى يتم التوصل إلى اتفاق نهائي .

## 6-2 التوصل إلى اتفاق

- وضع مسودة اتفاق
- تحديد بدقة للمسائل المتفق عليها (الجمع قدر الإمكان في صياغة الاتفاق بين صفات الاختصار والوضوح والبساطة)
- التأكد من الفهم المشترك لبنود الاتفاق (حتى لا يثير خلافات في التطبيق)
- وضع تفاصيل التنفيذ والمتابعة والتقييم
- تدارس إجراءات إبلاغ الاتفاق للجهات المعنية

## 7-2 فشل المفاوضات

• إذا استحال التوصل إلى اتفاق نهائي بحث إمكانيات اعتماد الحل الوسط، إعطاء فترة راحة، مناقشة الطرق البديلة للتوصل إلى اتفاق كإشراك طرف ثالث، التمسك بما تم الاتفاق عليه وتضييق هوة الخلاف.

• اعتماد إجراءات في حالة الإخفاق الكامل وتجنّب قطع المفاوضات وتوتر العلاقات بين طرفي التفاوض .

## 8-2 تحديد نتائج التفاوض

• **فوز – خسارة / خسارة – فوز**: نتيجة دون الحد الأمثل: حيث يتم تلبية احتياجات طرف واحد بالكامل بينما لا تلبى أي من احتياجات الطرف الثاني.

• **خسارة – خسارة**: نتيجة دون الحد الأمثل حيث لا تلبى احتياجات أي من الطرفين.

• **بعض الفوز – بعض الخسارة:** حل وسط، وهي نتيجة دون الحد الأمثل، حيث لا تتم فيها تلبية احتياجات أي من الطرفين إلى الدرجة الممكنة.

• **فوز – فوز:** هي النتيجة التي تلبى احتياجات كلا الطرفين في حدها الأقصى الممكن وفي ظل الظروف الآنية، ونتائج فوز – فوز يمكن أن تزداد في القيمة لكلا الطرفين متى ما تم كشف الاحتياجات وتمت المفاوضة عليها.

شكرا

على حسن الانتباه