

المحاضرة الثانية

أطراف مباشرة
وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى طاولة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض

أطراف غير مباشرة
وهي التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة بعملية التفاوض.

أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك وتعاضل مصالح أطراف التفاوض. كما إن أطراف التفاوض هذه يمكن تقسيمها أيضا إلى :

الموقف التفاوضي:

يعتبر التفاوض موقفا ديناميكيا قائما على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. فهو موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع المتغيرات المحيطة بعملية التفاوض. يشتمل الموقف التفاوضي على جملة عناصر، يمكن تقديمها حسب الآتي:

عناصر عملية التفاوض

الهدف التفاوضي:

بديهي أنه لا تتم أية عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه بحيث توضع من أجله مسبقا الخطط والسياسيات. وبموجب هذا الهدف يتم تقييم وقياس مدى تقدم الجهود التفاوضية؛ وعموما فإنه يتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية تبعا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف النهائي للتفاوض.

القضية التفاوضية:

لا بد أن يتعلق التفاوض بقضية معينة تشكل محور العملية التفاوضية وإطارها المتفاوض حوله، فقد تكون قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو ما شابه ذلك. ومن خلال ذلك يتحدد الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، فضلا عن العناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة وكذا الأدوات والأساليب المستخدمة بهذا الشأن.

الترابط

يتطلب الأمر أن يصير الموقف التفاوضي كلاً مترابطاً وإن كان سهل الوصول إلى جزئياته

التركيب

بحيث يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها ضمن إطارها الجزئي، كما يمكن تناولها أيضا ضمن إطارها الكلي

إمكانية التمييز

والمقصود هنا إمكانية التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه دونما غموض أو فقد لبعد من أبعاده أو معالمه

الاتساع الزمني والمكاني

ويتعلق الأمر هنا بالمرحلة التي يتم فيها التفاوض والمكان الجغرافي المعني بالعملية التفاوضية

التعقيد

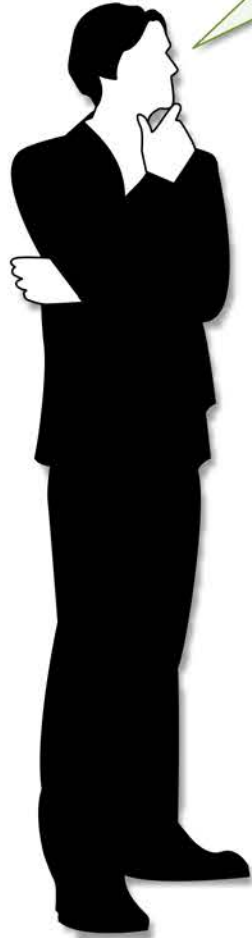
إذ الموقف التفاوضي معقد بطبيعته، تتفاعل عوامله الداخلية بحيث يتشكل الموقف التفاوضي كنتيجة لذلك

الغموض

أي دائرة الشك المحيطة بالموقف خاصة حول نوايا ودوافع الطرف الآخر والتي يسعى المفاوض لتقليلها.

في ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى جوانب ضمنية يمكن إدراجها ضمن هذه العناصر أو الأركان، ويتعلق الأمر تحديدًا:

- يتوافر الإرادة لدى الأطراف المعنية بحيث لا يفرض التفاوض وإنما يقتنع الأطراف بأنه تابع منهم
- الاعتقاد بأن التفاوض هو أفضل الوسائل المتاحة للوصول لحل مقبول حول الموضوع المعني
- الحوار الهادف، بحيث يكون ذلك ضمن إطار مشترك يحفز على التوصل لاتفاق مرض ومقبول من الطرفين.



المبادئ العامة للتفاوض الفعال

مبدأ القدرة الذاتية على الحوار والتفاوض

ويعكس هذا المبدأ مدى مقدرة
المفاوض على فهم الخصم وتفهمه
لطبيعة السلوك الإنساني
ومقدرته على القيادة والحوار
والتأثير والإقناع والاستماع .
وبصفة عامة فإن الأمر يتعلق
بمدى تناسب قدرته مع الموقف
التفاوضي.

مبدأ العلاقات المتبادلة

حيث أنه لا يمكن أن يكون
هناك تفاوض من جانب واحد
ولكن العلاقات المزدوجة أو
العلاقات التبادلية بين أطراف
التفاوض هي ضمان استمرار
التفاوض باستمرار وجود مصالح
مشتركة آنية أو لاحقة.

مبدأ المصلحة أو المنفعة

وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة
أو مصلحة لأطراف التفاوض الذي
لم يكن ليستمر لولا توافر هذا
الشرط . حتى ولو تعلق الأمر مثلاً
فقط بتقليل الأضرار والخسائر
(إنقاذ ما يمكن إنقاذه)

مبدأ الالتزام

ويعني هذا المبدأ التزام كل
طرف من أطراف التفاوض بتحقيق
أهداف جهته التي يمثلها من جهة،
والالتزامه كذلك بتنفيذ ما يتم
الاتفاق عليه مع الطرف الآخر من
جانب آخر.

مقومات وشروط التفاوض

القوة التفاوضية

وترتبط بالحدود الممنوحة (أو التي يتمتع بها) للشخص المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالتحرك فيها وذلك فيما يتعلق بحدود وسلطة التفويض المخولين له، ومن ثم يتحدد له أيضا الإطار الذي يجب ألا يتم اختراقه فيما يتعلق بالقضية المتفاوض بشأنها. ضمن هذا الإطار فإنه يجب أن يتمتع المفاوض بمجموعة من السمات والخصائص سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو السلوكي.

قاعدة المعلومات

التي تستند إليها أطراف التفاوض، حيث تتسع هذه القاعدة لتشكل، فضلا عن أهداف التفاوض النهائية والمرحلية ووسائل الدعم المتاحة، كل المعلومات الفعلية والاحتمالية عن موضوع التفاوض وكافة أبعاد البيئة المحيطة به، وكذلك عن الأطراف المشاركين وأعضاء الوفود من حيث تكوينهم العلمي والثقافي ووضعهم الوظيفي وحدود سلطاتهم ومصدر هذه السلطات، وصفاتهم الشخصية وحياتهم الاجتماعية واتجاهاتهم.

القدرة التفاوضية

حيث تنصرف إلى كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحله المختلفة، ويأتي في مركز الاهتمام بالقدرة التفاوضية الاختيار الجيد للفريق، وتجانسه وانسجامه، وتحفيزه، ومتابعة أدائه وتطويره.

الإرادة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق

كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض، وتعتمد هذه الإرادة على الكثير من العوامل، ومن أهمها المصالح المشتركة التي يمكن تحقيقها من خلال الوصول إلى اتفاق، مع الاستعداد الداخلي لتقبل ما سيصل إليه التفاوض حتى وإن كان فيه بعض الخسائر مادام يحقق المصلحة المشتركة.

توفر المناخ المناسب

يحاول كل طرف من أطراف التفاوض التأثير في الآخر وقد يتطلب الأمر جهودا كبيرة للإيجاد مناخ من الثقة المتبادلة لإظهار قيمة العملية التفاوضية؛ ومن هنا فالمناخ التفاوضي يتعلق بأمرين أساسيين هما:

القضية التفاوضية:

ومدى أهميتها ودرجة حرارتها التي تنعكس على الاهتمام بالمشاركة في عملية التفاوض وفعاليتها، فكلما ازدادت درجة حرارتها وسخونتها كلما ازداد هذا الاهتمام

توازن المصالح التفاوضية:

وذلك حتى تكون نتائج التفاوض أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما، وإلا اكتسب الأمر طابع الاستسلام والظلم لأحد الطرفين بالتالي ستغيب الثقة والتعاون عن العملية.

