**ثانياً – التفاوض**

**المفهوم** :هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر وإستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الإمتناع عن عمل معين في إطار علاقة الإرتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والإتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين.

1. **أهمية علم التفاوض :** تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

* **ضرورته :** وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.
* **حتميته :** نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن إستخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

1. **عناصر التفاوض الرئيسية :**

* **الموقف التفاوضي:** يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً أو تأثراً، والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية، وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر .
* **الترابط :** وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
* **التركيب :** حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.
* **إمكانية التعرف والتمييز :** يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.
* **الإتساع المكاني والزماني :** ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.
* **التعقيد :** الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.
* **الغموض :** ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع وإتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

1. **أطراف التفاوض :** يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لإعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.
2. **القضية التفاوضية :** لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية (قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية إجتماعية، أو إقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... إلخ). ومن خلال قضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذلك غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والإستراتيجيات المتعين إستخدامها في كل مرحلة من المراحل.
3. **الهدف التفاوضي :** لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات، فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الهدف المرحلي أو جزئي وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى إتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي، ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

* القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
* الإمتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
* تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً.

1. **شروط التفاوض :**

* **القوة التفاوضية:** ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو إختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.
* **المعلومات التفاوضية:** هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:.
* من نحن؟
* من خصمنا؟
* ماذا نريد؟
* كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
* هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
* أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
* وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها ؟
* ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

* **القدرة التفاوضية:** يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الأهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:
* الأختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
* تحقيق الأنسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة،محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو إنقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
* تدريب وتثقيف وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلة الخاصة بالقضية التفاوضية.
* المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
* توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شانها تيسير العملية التفاوضية.
* **الرغبة المشتركة :** ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.
* **المناخ المحيط:** ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:
* **القضية التفاوضية ذاتها:** وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فأن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض بإهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية.
* **أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :** يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر أستقراراً وتقبلا وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

1. **خطوات التفاوض :**

* **تحديد وتشخيص القضية التفاوضي :** وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم، وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض. ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لإستكشاف نوايا وإتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك. كما يتعين تحديد نقاط الإتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين. ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الإرتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الإتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقاً مكتسباً. وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:
* تغيير إتجاهات وراء الطرف الآخر.
* كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
* دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة.
* الإستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

  وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الإلتقاء ونقاط الإختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما، ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفاً بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل، وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الإلتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد، ومن ثم يقوم بالإبتعاد عن أشد نقاط الإختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والإعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

* + **تهيئة المناخ للتفاوض :** إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الإتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض، وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين إنطباع مبدئي عنه وإكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية، وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب
  + **قبول الخصم للتفاوض :** وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسر خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن إستخدام الوسائل الأخرى.
  + **التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً**:
* إختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
* وضع الإستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.  
  \* الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
* إختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.
  + **بدء جلسات التفاوض الفعلية :** حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:
* إختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
* الإستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
* ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط عوامل:
  + الوقت.
  + التكلفة.
  + الجهد.
  + عدم الوصول إلى نتيجة.
  + الضغط الإعلامي.
  + الضغط النفسي.
* تبادل الإقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والإنتقاء التفضيلي منها.
* إستخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى إتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.

**الوصول إلى الإتفاق الختامي وتوقيعه :** لا قيمة لأي إتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل إتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ويجب الإهتمام بكون الإتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ويراعى فيها إعتبارات الشكل والمضمون من حيث جودة وصحة ودقة إختيار الألفاظ والتعبيرات بحيث لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للإتفاق التفاوضي.