

## المحور الثالث- مراحل العملية التفاوضية

تمر العملية التفاوضية بعدة مراحل نقسمها إلى ما يلي:

### أ- مرحلة ما قبل العملية التفاوضية:

1. **التحضير للتفاوض:** يتم من خلاله الاتفاق على مبدأ التفاوض، والموضوعات التي ستدور حولها العملية التفاوضية، وهذه الموضوعات هي:

1 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.

1 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...

2. **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:

2 1 **اختيار أعضاء الفريق المفاوض:** حيث يأخذ بعين الاعتبار المعرفة والتخصص في مجال التفاوض، والمهارة والتدريب للقيام بالعمليات التفاوضية.

2 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.

2 3 **تحديد موعد ومكان العملية التفاوضية:** عن طريق التشاور والاتفاق بين الأطراف بالشكل الذي يتوافق مع حاجاتهم ومتطلباتهم وظروفهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

2 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.

**2 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.

**2 6 القيام بالأبحاث والدراسات:** لتوفير المعلومات اللازمة للفريق التفاوضي عن طبيعة الموضوع المتفاوض عليه، وعناصره المختلفة، حتى يدعم موقفه التفاوضي لتحقيق النتائج المرغوبة.

**2 7 تحديد الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة:** حيث يعد اختيار الإستراتيجية التفاوضية المناسبة من المستلزمات الضرورية والهامة في العملية التفاوضية.

### ب- مرحلة الجلسات التفاوضية:

**1 الإجراءات التفاوضية:** وتبدأ عندما يجلس الطرفان على طاولة المفاوضات، استعداداً 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 المناسبة مثل: تجهيز المستندات والوثائق التي تعزز وتقوي وجهة نظر الفريق 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، وأيضاً دراسة ومناقشة الخيارات المعروضة من الجانب الآخر عن طريق استخدام وسائل الإقناع والحجج والبراهين المادية.
- المساومة بين الطرفين : ويجب أن يكون الفريق المفاوض مرناً ومتعاوناً ومتفهماً، مستعداً للأخذ والرد، ولكي تكون المساومة ناجحة يتوجب على كل طرف أن يقرر مسبقاً ما يريده من الطرف الآخر مقابل تنازلات متبادلة يقدمانها كلاهما.

هناك العديد من الملاحظات التي يجب على الأطراف المتفاوضة 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 مستقبلاً.
  - 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 طبقاً لأهميتها.
- 2- 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 الأساسية 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.