

المحور الثاني- مكونات ومبادئ عملية التفاوض

أ- مكونات عملية التفاوض (عناصر التفاوض):

يمكن تحليل عملية التفاوض إلى العناصر التالية : الموقف التفاوضي ، أطراف التفاوض ، القضية التفاوضية، الهدف التفاوضي، البيئة التفاوضية.

1 - **الموقف التفاوضي:** إن التفاوض يعد موقفًا ديناميكيًا أي حركيًا، يعتمد على الفعل ورد الفعل، وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والجمل استخدامًا دقيقًا، وهو أيضًا موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر مع متغيرات العملية التفاوضية . وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن عدة عناصر يجب أن يعيها المفاوض جيدًا مثل:

• **الترباط:** أي ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التفاوضية، وإن كان يسهل الوصول إلى العناصر والجزئيات الخاصة لهذا الموقف.

• **التركيب:** ويقصد به أن يكون التركيب بسيط وواضح بلا غموض.

• **إمكانية التعرف والتمييز :** يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بهذه الصفة، دون فقد لأي من أجزائه أو معالمه.

• **الهمجال المكاني والزمني:** ويعنى به فترة التفاوض والمكان الجغرافي الذي تشملته القضية التفاوضية.

• **التعقيد:** الموقف التفاوضي هو في الغالب موقف معقد، يتكون من مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد التي يجب الإلمام بها جميعًا، حتى يستطيع المفاوض التعامل مع الموقف ببراعة.

• **الغموض:** حيث يحيط بالتفاوض غموض نسبي، مما يدفع المفاوض إلى محاولة تقليل ه عن طريق جمع المعلومات التي تكفل توضيح الموقف.

2- **أطراف التفاوض:** يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. وهنا يمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى:

- **أطراف مباشرة،** وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض.

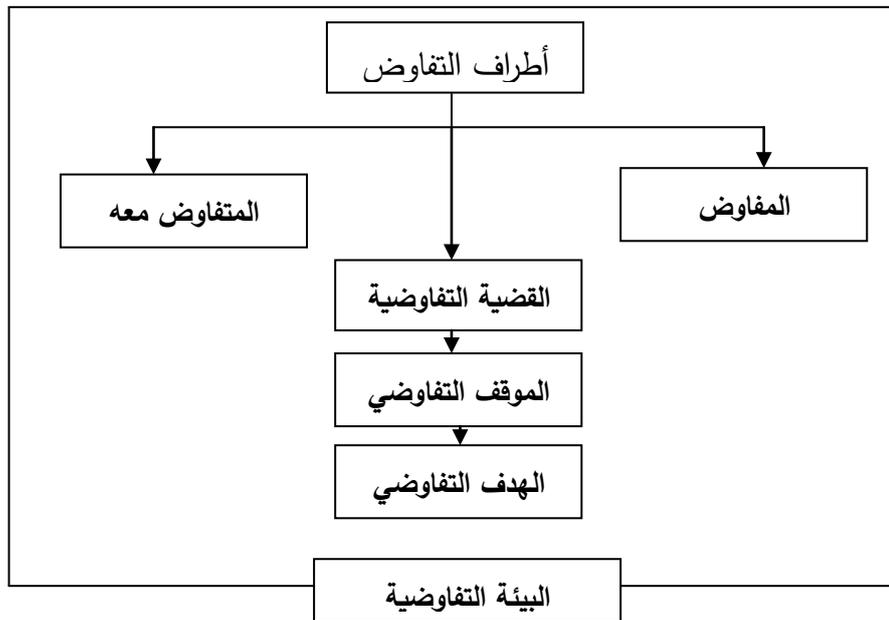
- **أطراف غير مباشرة،** وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

3- القضية التفاوضية: التفاوض أيًا كان نوعه، وأيًا كان من يقوم به، لا بد وأن يدور حول " قضية أو موضوع معين" يمثل هذا الموضوع محور العملية التفاوضية، وقد يكون الموضوع قضية إنسانية عامة، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية... الخ، ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وأيضًا يتحدد غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، والنقاط والعناصر التي يجب تناولها، وأيضًا الأدوات والاستراتيجيات الواجب استخدامها في كل مرحلة، وتوزيع الأدوار على فريق التفاوض.

4- الهدف التفاوضي: لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، وتستخدم الأدوات والتكتيكات وتحفز من أجله الجهود، وبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية وتعمل الحسابات الدقيقة، بل وتستبدل الأدوات والتكتيكات التفاوضية، بل والمفاوضون أنفسهم ويحل محلهم آخرون بناء على مدى تقدمهم وبراعتهم في كسب الجولات التفاوضية واقترابهم من الهدف النهائي الموضوع.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

5- البيئة التفاوضية: لا تتم العملية التفاوضية في فراغ إنما في بيئة فيها الكثير من التحديات، المتغيرات والمعطيات الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية وغيرها، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على العملية التفاوضية، لذلك يتعين على المفاوض دراسة وتحليل هذه المتغيرات والمعطيات ومحاولة استغلال الفرص بما يحقق الأهداف التفاوضية.



ب- مبادئ التفاوض:

هناك عدة مبادئ تحكم أي عملية تفاوضية في أي مجال من مجالات الحياة وهي:

1- مبدأ الإلتزام:

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

2- مبدأ 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).

3- 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 ، كما تظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة.

4- مبدأ القدرة الذاتية:

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.

5- مبدأ أخلاقيات التفاوض:

هي التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل بعيداً عن الغش والتضليل حيث أن المفاوض أولاً وأخيراً يمثل واجهة المنظمة التي ينظر إليها الجميع.