

## المحاضرة 03: الموقف التفاوضي (The negotiation Position)

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

**وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر هي:**

- 1. الترابط:** وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها، أي أن يصبح الموقف التفاوضي "كل" عام مترابط وإن كان سهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
- 2. التركيب:** حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي، ولا بد أن يكون لها التركيب بسيطا وواضحا بدون غموض أو لبس، أي أن تبدو عناصر الموقف التفاوضي في صورته التركيبية عاكسة لمكوناته بوضوح تام وشاملة في الوقت ذاته للقضية التفاوضية بكل عناصرها وأجزائها القريبة والبعيدة، المرحلية والنهائية..
- 3. 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 معالمة.
- 4. الاتساع المكاني والزمني:** ويقصد به مقدار الحيز المكاني، والفترة الزمنية التي استغرقتها القضية التفاوضية أو الموضوع التفاوضي، والعصر والمناخ الزمني والمكاني الذي يعيشه ويمر به الموقف التفاوضي، وبمعنى آخر المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية التفاوضية عند التفاوض عليها.
- 5. التعميد:** 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.
- 6. 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 الموقف التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

تتم دراسة الموقف التفاوضي من خلال إثارة الأسئلة التالية<sup>1</sup>:

- هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب الرسمي أم غير الرسمي؟
- هل يوجد لدى أحد الأطراف صلاحية رسمية تمكنه من حسم الأمور وتحريك مسارات اتخاذ القرارات إلى الجهة التي يراها؟

ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة على التأثير لدى أطراف التفاوض؟

ما هي استعدادات كل طرف لمواجهة اتجاهات وردود أفعال الأطراف الأخرى؟

<sup>1</sup> - كرم علي حافظ، إدارة الحوار والتفاوض، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 30-31.

- ✚ ما أوجه ومبررات الاستعداد والدافع الحقيقي لدى كل طرف من أطراف التفاوض للحوار والمناقشة وتعديل النتائج المستهدفة وتقدير الحدود الدنيا لمصلحة الأطراف الأخرى؟
- ✚ ما أوجه ومجالات الخلافات المهمة بين أطراف التفاوض وما أدوات وآليات تناولها وعلاجها بما يحقق التوازن بين مصالح جميع الأطراف؟ وما تأثير أسلوب إدارة الموقف التفاوضي؟
- ✚ ما المشكلات والصعوبات التي يمكن أن يواجهها أحد أطراف التفاوض في حالة ضعف استجابته للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في الموقف التفاوضي؟ وما المكاسب التي يمكن أن يحققها أحد أطراف التفاوض ليستثمرها في مواقف التفاوض القادمة في حالة إبداء الاستجابة السريعة للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في التفاوض؟

من إعداد د/ الحبيتي