

*Australian Journal of Islamic Studies,
Development Inc. Sydney, Australia*

*The Islamic Centre for Research and
Development Inc. Sydney, Australia
Vol. 8, December 2017, pp. 88-92*

نظرية التفاوض

علي غانم الهاجري

قسم العلوم السياسية

كلية معارف الوحي، والعلوم الإنسانية

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

التمهيد

نحن نعيش في عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية، وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

وأما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية، بحيث نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية، والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة، والقوة، والنفوذ، لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجبارياً على الطرف الآخر، ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع؛ إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون نتوجاً كاملاً لهذه المراحل، كما أن التفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

وإلى ذلك تشكل نظرية التفاوض ومفاهيمها أحد أدوات تفكيك الأزمة كما أنها الوجه الآخر للتعاطي مع مركبات نظرية الصراع بهدف تحويله إلى أحد نماذج التراضي، والوفاق وفق منهجية مجربة ومتفق عليها كمال طبيعي للوصول لإستراتيجية في العلاقات البينية وسط الأفراد، والجماعات ولأجل التعايش السلمي، والسلام المجتمعي بصورة تحقق الحد الأدنى من التراضي وفق شروط من العدل، والمساواة، والالتزام بضمانات على مستويات مختلفة حسب مقتضى الحال.

فمثلاً، العمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة على غيرها إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف، فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزمته. لذا يعد التفاوض مخرجاً نهائياً نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلاً للتأكد من صدق النوايا، والتأكد من القدرات، والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصاراً للعقلانية المدركة لكافة الأمور، والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي، والحجة بالحجة، والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

نظرية التفاوض

عطفاً على ما تم استعراضه من رؤى يميل الباحث لاستكشاف الأطر النظرية الخاصة بنظرية الصراع في توازي مع الأطر النظرية لعملية التفاوض بأبعادها التقليدية وما يعتدل في مجتمع الدراسة من أدوات تقليدية قبيلية في ذات السياق إضافة لسيادة القيم، والأعراف الإسلامية في مجتمع الدراسة ذلك أن مجتمع الدراسة يبنى أهدافاً متناقضة ومتنافسة في بيئة كل مؤسسات التنمية الاجتماعية ومؤشرات المجتمع المدني ضعيفة تاريخياً في دارفور بصورة عامة.

والتفاوض علم تتمازج فيه علوم الاجتماع، واللغويات، والسياسة وعلم النفس، والإدارة، والعلاقات الدولية، وهو علم يتصل بقضايا الإنسان الحيوية بوصفه يرمي إلى إيجاد نوع من التوازن، والتفاهم بين بني البشر سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول.

في عالم الإنسان أصبح تحقيق الحد الأدنى من التفاهم في الاعتراف بوجود مصالح مشتركة يقتضي العمل على تعميق ما يمكن تعريفه بثقافة التفاوض، والتي تشمل على وضع تصور نظري لماهية التفاوض، وتحديد وسائله وأساليبه وإستراتيجياته، مع اتباع الوسائل الممكنة لتنمية مهارات التفاوض في المجتمع وذلك من منطلق أن من الطبيعي أن تتعارض مصالح البشر، وأن

من الضروري السعي إلى تحويل هذا التعارض إلى تفاهم على قواسم ومصالح مشتركة يمكن أن تتحقق من خلال تنازلات تقدمها الأطراف المعنية.

وفي واقع الأمر فإن مصطلح نظرية التفاوض هو تعبير مجازي فلا يعكس هذا المصطلح في الأصل وجود نظرية محكمة تسمى نظرية التفاوض بالمعنى الدقيق بل هي في مجملها مجموعة اجتهادات فكرية وافتراضات سببية لربط السبب بالمسبب فضلا عن أن نظرية التفاوض شأنها شأن غيرها من النظريات السلوكية لا يمكن أن تعزىها أو تنسبها لشخص واحد، بل هي نتاج اجتهادات كتاب ومفكرين كثر في مجالات إنسانية واجتماعية متعددة كعلم الاجتماع، والنفوس، والسياسة، والإدارة وغيرها من علوم سلوكية. (علي، 2002م، ص 22).

ومما تقدم يؤكد الباحث على أن مفاهيمية التفاوض تتبني على استهداف الوصول إلى حلول مقبولة أو اتفاق يسهم في تحقيق مصلحة طرفين أو أكثر يربطهم موقف مشترك. والتفاوض أو المفاوضات في العلاقات الدولية هي عملية غايتها الوصول إلى تسوية سياسية.

ويؤكد ذلك د. جمال سلامة على بالقول (علي، 2002م، ص 23)، "إن التفاوض هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير".

أنواع التفاوض

1- تفاوض الكسب للجميع:

وهو إذا ما انتهجت الأطراف المتفاوضة مبدأ المصلحة المشتركة حيث يكون التركيز على ما يحقق صالح الطرفين أو الأطراف وفي هذا النوع من التفاوض تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معا وبشكل تفاعلي وابتكاري للوصول إلى حلول واتفاقات محددة يستفيد منها الجميع ويتضمن هذا إدراك الأطراف أنه لا بد من الوصول إلى حلول وسط في قضايا التفاوض المتعثرة

2- تفاوض الكسب لطرف:

وهو إذا ما انتهج أحد الأطراف مبدأ الكسب على حساب الآخر / الآخرين وتحقيق مصلحته في المقام الأول وهذا النوع عادة ما يحدث عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين / الأطراف أو سواء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض وحسن تعني هنا النظرة المستقبلية كثيرا، والتي قد تنقلب فيها أوضاع موازين القوة

3- تفاوض لتسكين الأوضاع:

وهذا التفاوض يكون بهدف تسكين الأوضاع وربما تمييزها أما لصعوبة البت فيها أو لخفض مستوى حالة الصراع، والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف أكثر موائمة لطرف ما أو للطرفين معا.

4- تفاوض للحسم السريع:

وهذا التفاوض يهدف إلى حل أو حسم قضية سريعا سواء لأن عنصر الوقت يشكل عامل ضغط قوي على أحد الأطراف أو كلا الطرفين أو لأن القضية أو المشكلة لا تمثل أهمية كبيرة وبالتالي يفضل عدم إضاعة كثير من الوقت حولها.

5- تفاوض للتأثير على طرف غير ظاهر:

ويحدث هذا النوع من التفاوض ليس من منطلق التأثير في الطرف المباشر في عملية التفاوض ولكن للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دورة بخصوص خلاف أو صراع مع الخصم المباشر (برتسي، 2011م).

(ب) من حيث أطراف التفاوض:

عناصر التفاوض الرئيسية

الموقف التفاوضي:

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، والمستمرة للمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر تتمثل في الآتي:

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.. (مصدر سابق ذكره)

التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات 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..(مصدر سابق ذكره)

الاتساع المكاني، والزمني:

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 واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر. (برتنسي، 2011م).

أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين
الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن 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 لاعتبارات
المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.(مصدر سابق ذكره)

القضية التفاوضية:

لا بد 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 اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية،
أو أخلاقية...، ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل
والنقاط، والأجزاء، والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل، والتكتيكات، والأدوات، والإستراتيجيات المتعين
استخدامها في كل مرحلة من المراحل..(مصدر سابق ذكره)

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 وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري
التحليلات العميقة لكل خطوة.

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

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.

الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.

تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً.(مصدر سابق ذكره)

شروط التفاوض

القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة، والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له
بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه 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؟ وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد. (مصدر سابق ذكره)

القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق، ومدى البراعة، والمهارة، والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة، والمهارة، والرغبة، والخصائص، والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

تحقيق الانسجام، والتوافق، والتلاؤم، والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

تدريب وتنقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات، والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

المتابعة الدقيقة، والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الجيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حد له.

المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

1. القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

2. 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 استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه 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. (مصدر سابق ذكره)

خطوات التفاوض:

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها، والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة الآتية. وإن تراكمات كل مرحلة تبني على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة الآتية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة الآتية لها وهكذا. (وجيه، 2014م، ص 127):

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

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 لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق 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 الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليها الطرف الآخر وتصبح حقاً مكنسباً. وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر، والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف 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 الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف، والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة، والاعتراض، والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر. (مصدر سابق ذكره)

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب، والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف 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. (مصدر سابق ذكره)

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تتجج المفاوضات أو تكون أكثر يسراً خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل، والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب، والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وإن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى. (مصدر سابق ذكره)

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية، والإعداد لها تنفيذياً:

اختيار 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.

اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها: اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض. الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات، والبيانات، والحجج، والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرننا، 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 الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ويراعى فيها اعتبارات الشكل، والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ، والتعبيرات لا تنشئ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي. (مصدر سابق ذكره)

أنواع التفاوض ودور الوسيط في التفاوض.

ما هي الوساطة:

الوساطة هي وسيلة اختيارية، وودية وسرية لحل النزاعات. وتتم عبر تدخل طرف ثالث محايد لحل النزاع، يسمى الوسيط، ويتوفر فيه الحياد وعدم التحيز. وتهدف الوساطة إلى مساعدة جميع أطراف النزاع على الوصول إلى حل متفاوض بشأنه ومقبول من جميع الأطراف.

ويتدخل الوسيط بطلب من أطراف النزاع أو من أحدهم من أجل الإشراف على عملية حل النزاع.

”يجوز للوسيط أن يستمع إلى الأطراف وأن يقارن بين وجهات نظرهم لأجل تمكينهم

من حل النزاع القائم بينهم“. (عطا المنان، 2012م).

شكل اتفاق الوساطة:

- شرط وساطة وينص عليه في الاتفاق الأصلي، يلتزم بمقتضاه الأطراف بأن يعرضوا على الوساطة النزاعات التي قد تنشأ عن الاتفاق المذكور؛
- عقد وساطة وذلك بعد نشوء النزاع، ويمكن إبرامه حتى أثناء مسطرة جارية أمام المحكمة.

ما دور الوسيط؟

يتمثل الدور الرئيس للوسيط في مساعدة الأطراف على القيام بمفاوضات بناءة، وذلك بتسهيل عملية التواصل ومناقشة حيثيات النزاع.

وفي هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أن الوسيط ليس قاضيا ولا حكما، بل هو ”عنصر محايد“ يكمن دوره في تيسير المفاوضات بين الأطراف المتنازعة، ومساعدتها على إيجاد حل يناسبها.

كما يقوم الوسيط بتحديد معيقات وموانع التواصل اعتمادا على تقنيات محددة، ويعمل على خلق جو من الاحترام المتبادل لمنح الأطراف الثقة اللازمة لإجراء حوار مثمر.

ويقوم الوسيط أخيراً بتشجيع أطراف النزاع على استعمال طاقاتهم للخلاقة للتوصل لحل يرضي جميع الأطراف.. (مصدر سابق ذكره)

من يمكنه القيام بدور الوسيط؟

يمكن لكل شخص توفرت فيه المواصفات المطلوبة في الوسيط أن يمارس هذه المهمة. وقد يكون الوسيط شخصاً طبيعياً (محام مثلاً)، أو شخصاً معنوياً (مركز للوساطة) ويجب أن يكون الوسيط مقبولاً من لدن كل أطراف النزاع. يجب على الوسيط فور قبوله المهمة المسندة إليه، أن يخبر بذلك الأطراف في رسالة مضمونة الوصول مع إشعار بالتوصل أو بواسطة مفوض قضائي. "يعهد بالوساطة إلى شخص طبيعي أو شخص معنوي"

ما مهارات الوسيط وما أهم مميزاته؟

إضافة إلى تكوينه الأصلي (دراسات عليا في مجال تخصص معين)، يتلقى الوسيط تكويناً تطبيقياً في الوساطة (تدبير النزاع، تقنيات التفاوض، التواصل، الجوانب النفسية، الحقوق)، وتتمثل أهم مميزات الوسيط فيما يأتي:
العدل لا يرحح كفة طرف على الآخر.
الحياد لا يصدر أحكاماً على موضوع النزاع.
كتمان السر المهني.
الإنصات الجيد. (مصدر سابق ذكره)

مراحل الوساطة: كيف تتم الوساطة؟

بعد توقيع اتفاق الوساطة، يمكن للوسيط ربط الاتصال بالأطراف وتقديم نبذة حول تطور وتسيير جلسة الوساطة وافتتاح الاجتماع. يجب على الوسيط أن يذكر الأطراف في هذه المرحلة بإمكانية انسحابهم في أية لحظة من المفاوضة والاستماع إلى وجهة نظر كل من الأطراف، وفهم المشكلة وأسبابها وتحديد مصالح الأطراف وتسهيل الحوار المباشر بين الأطراف وإعادة ربط العلاقة بينهم والدفع إلى اقتراح الحلول الممكنة وتقييمها وإبرام اتفاقات متفاوض بشأنها ومرضية للجميع.

المراجع

اتفاقيات جنيف في الأعوام 1864م 1906م، و1929م، و1949م، والخاصة بالسلوك المقبول أثناء الحروب والنزاعات المسلحة وحظر التعذيب، والاعتصاب، والإبادة الجماعية، والتشويه، والعبودية، وغيرها من الجرائم ضد الإنسانية.

اتفاقية السلام الشامل السودانية الفصل الثالث، البند الثاني (ملكية الأراضي، والموارد الطبيعية)، ص 54 – 57 .

اتفاقية السلام لدار فور: الفصل الثاني، تقاسم الثروة، المادة 17، المفاهيم، والمبادئ العامة لتقاسم الثروة، مبادئ تقاسم الثروة، الفقرات 110/111/112، ص 29/30.

إجلال رأفت، محاضرة لطلبة الماجستير، والدكتوراه في كلية الاقتصاد، والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2007.

إجلال رأفت، هاني رسلان، أبعاد الصراع في دارفور: الأزمة، والأفق المستقبلي، تحرير نادية مصطفى، القاهرة، مركز البحوث، والدراسات السياسية، 2004، ص33.

أحمد الأصبحي، دارفور: الأزمة، والحل، القاهرة، مطابع المتنوعة، 2007، 165.

أحمد محمد شاموق، إنبهار مفاوضات السلام مع الجماعات المتمردة في دارفور، صحيفة الرأي العام، 26 أغسطس 2004م..

إسماعيل سليمان، المشكلة القومية واتفاقية السلام في السودان، الخرطوم، الشركة العالمية للطباعة، والنشر، والتوزيع، 2007.

إعلان المبادئ حول نزاع دارفور ، الفقرة 12 ، أبوجا، نيجيريا، 5 يوليو 2005.

تاريخ اليعقوبي- جزء 3 اسم المؤلف: ابن واضح الاخباري=اليعقوبي=احمد ابن أبو يعقوب بن جعفر بن وهب الكاتب، طبعة النجف سنة 1891 - ص 257 .

جوزيف برتنسي، التفاوض الفعال، الطبعة الأولى، دار الخلود للنشر، والتوزيع، القاهرة، 2011 .

جوناثان تيرنر، ترجمة محمد سعيد فرح، بناء نظرية علم الاجتماع، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1987، ص 102.

حسن مكي، والسيد فليل، أعمال النقاشية حول أزمة دارفور: الأصول وسيناريوهات الحل، والتدخل، مرجع الدراسات الإفريقية، جامعة القاهرة، 2005م، ص264.

حكومات السودان، خمسون عاما من التملل، والقلق، رحلة التغييرات في الجهاز التنفيذي، 1954-2004 م: عبد الباسط صالح سبدرات، الدار السودانية للكتب، الخرطوم

خطاب الامين العام السابق للأمم المتحدة كوفي عنان، أمام الجمعية العامة للأمم المتحدة، سبتمبر 2005 م.

د. أبو سليم: مرجع سابق ، ص 71.

د. آدم الزين محمد، التغيير في المجتمع وأثره على الصراع القبلي في السودان، بإشارة خاصة لإقليم دارفور، ندوة رؤى حول النزاعات القبلية في السودان، معهد الدراسات الإفريقية، والأسبوية، جامعة الخرطوم، 1988، ص 59 – 60.

د. أسامة علي: دارفور: الخلفية التاريخية للأزمة وأسباب تطورها، دراسات، موقع قناة الشروق الفضائية السودانية، الخرطوم، 2007.

د. التجاني مصطفى محمد صالح: مسببات الصراع القبلي في السودان ، ورقة علمية قدمت في ندوة (رؤى حول النزاعات القبلية في السودان)، معهد الدراسات الإفريقية، والأسبوية، جامعة الخروم، 1998، ص13.

د. أليكس دو فال، الدور الاقليمي في الأزمة: إبتكارات خلاقة وصراعات معطلة، الفصل الحادي عشر، دارفور حصاد الأزمة بعد عقد من الزمان، مجموعة من الباحثين، تحرير د. عبدالوهاب الأفندي وأحمد ولد سالم، مركز الجزيرة للدراسات، الدار العربية للعلوم، الدوحة، قطر، 2013.

د. أنور يوسف، أستراتيجية سلام دارفور ، ورقة علمية غير منشورة، مركز دراسات المجتمع، الخرطوم، 2012

د. أنور يوسف عطا المنان، أزمة دارفور وفخ العولمة، الحلقة الثانية، صحيفة الأضواء، الخرطوم، 2007 .

د. انور يوسف عطا المنان، آليه الصراعات القبلية في دارفور، بحث ميداني، مجلة دراسات سودانية، العدد 39، الخرطوم 2008، ص 7.

د. بلقيس بدري، اتفاقيات سلام دارفور: الجهود وتحديات التطبيق، الفصل التاسع، دارفور حصاد الأزمة بعد عقد من الزمان، مجموعة من الباحثين، تحرير د. عبدالوهاب الأفندي وأحمد ولد سالم، مركز الجزيرة للدراسات، الدار العربية للعلوم، الدوحة، قطر، 2013.

د. جمال سلامة علي، تحليل العلاقات الدولية، دراسة في إدارة الصراع الدولي، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 22، 2002.
د. حامد التجاني علي، الكلفة الاقتصادية لحرب دارفور، ورقة مقدمة لمنندى الجزيرة الحادي عشر، مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة، قطر، 2011.

د. حسن المجيدي، دور الفلاسفة في الحرب، والسلام، ورقة عمل، اليوم العالمي للفلسفة، ورشة عمل، منظمة اليونسكو، الرباط، المغرب 2014.

د. حسن وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي؛ دار المعرفة، بيروت، لبنان، كتاب دوري، 2014، ص 127.

د. حمدي عبدالرحمن حسن، التعددية وأزمة بناء الدولة في إفريقيا، القاهرة، مركز دراسات المستقبل الإفريقي، 1996،

د. مبارك الشريف: ملكية الأرض، والحواكير بدار فور، ورقة مقدمة لورشة بناء السلام، مركز دراسات غرب السودان، نيالا، 2005، ص 6.

د. محمد إبراهيم أبو سليم: مرجع سابق، 63.

د. محمود ممداني، دارفور منقذون وناجون السياسة، والحرب على الإرهاب، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، المغرب، 2012.

د. نصار محمد عبدالله، مدخل إلى نظرية الحرب العادلة، عين للدراسات، والبحوث الإنسانية، والاجتماعية، الهرم، القاهرة، 1993، ص 68.

د.أبوبكر طاهر، الآثار النفسية للصراع في دارفور على المرأة، ورقة بحثية، الخرطوم، 2009م.

د. خالد التجاني، إقتصاد الحرب وحروب الإقتصاد: دارفور نموذجاً، الفصل الخامس، دارفور حصاد الأزمة بعد عقد من الزمان، مجموعة من الباحثين، تحرير د. عبدالوهاب الأفندي وأحمد ولد سالم، مركز الجزيرة للدراسات، الدار العربية للعلوم، الدوحة، قطر، 2013.

الدكتور عون الشريف قاسم، قاموس اللهجة العامية في السودان، الدار السودانية للكتب، الخرطوم 1972م، ص 142.

ر. س. أوفاهي: الدولة، والمجتمع في دارفور، ترجمة عبد الحفيظ سليمان عمر، الطبعة الأولى، مركز الدراسات السودانية، القاهرة، 2000.

روبرت كولنز، تاريخ السودان الحديث، نكبة دارفور، ترجمة طه الخليفة طه، صفحة حريات على الفيسبوك، 2013.

زكى البحيري، دارفور اصول الأزمة وتداعيات المحكمة الجنائية الدولية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 2008، ص 185.

سليم عباينة: قبائل دار فور السودانية (غرب السودان)، الطبعة الأولى، الدوزن للطباعة، الأردن، 1995.

سيد حامد حريز، ورقة بعنوان دارفور انتروبولوجيا، البُعد الأثني للصراع السياسي، مقدمة في المنتدى العلمي للمستقبل وادي النيل حول أزمة دارفور بمعهد البحوث، والدراسات الإفريقية بالقاهرة بالاشتراك مع مركز البحوث، والدراسات الإفريقية بجامعة العالمية بالخرطوم في 13-14 ديسمبر 2004.

صحيفة الرأي العام السودانية، الصفحة الأولى، (الارشيف) أبريل 2007 م.

عبد العزيز حسين الصاوي، أزمة المصير السوداني، مناقشات حول المجتمع، والتاريخ، والسياسة، الخرطوم، مركز الدراسات السودانية، 2004.

عبد الفتاح مقلد. الإسلام، والعروبة في السودان، القاهرة، العربي للنشر، والتوزيع، 1985. التيجاني الطيب بابكر، البحث عن السلام في السودان، مجموعة وثائق، السودان، الشركة العالمية للطباعة، والنشر، 2005.

عبد اللطيف البوني: تجربة نميري الإسلامية في السودان، معهد البحوث، والدراسات الاجتماعية، الخرطوم (1995) صفحة 40. عطا المنان أنور، الوساطة في التفاوض، مقرر تعليمي لطلاب ماجستير دراسات السلام، جامعة نيالا، دارفور، 2012.

علي أحمد حقار: البعد السياسي للصراع القبلي في دارفور، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2003، ص 163.

عون الشريف قاسم: موسوعة القبائل، والأنساب في السودان - الطبعة الأولى، مطبعة أفروغرافي للطباعة، والتغليف، الخرطوم، 1996.

كارل ماركس، رأس المال، نظرية القيمة المضافة، المجلد الثاني، الطبعة العاشرة، دار التقدم، موسكو، 1980، ص 123.

كلمة الشيخ تميم بن حمد آل ثاني أمير البلاد المفدى أمام الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها العادية 2016.

كلمة سعادة السيد أحمد بن عبد الله آل محمود، وزير الدولة للشؤون الخارجية لدولة قطر. افتتاحية مؤتمر اصحاب المصلحة، الدوحة، مايو 2011.

كوفي أنا، الأمين العام للأمم المتحدة، مؤتمر صحفي، مقر الأمم المتحدة في نيويورك، 2009.

محجوب عبد الرسول موسى: التكوين القبلي لدارفور، وحدة النظام الأهلي، ديوان الحكم الاتحادي، الخرطوم، 2000.

محمد إبراهيم أبو سليم: الفور، والأرض (وثائق تملك)، الكراسة (10)، معهد الدراسات الإفريقية، والآسيوية، جامعة الخرطوم، 1975، ص 53.

المعتصم أحمد علي الأمين، ورقة بعنوان: أزمة دارفور، المقدمات، النتائج، الحلول، مقدمة في المنتدى العلمي لمستقبل وادي النيل حول أزمة دارفور بمعهد البحوث، والدراسات الإفريقية بالقاهرة بالاشتراك مع مركز البحوث، والدراسات الإفريقية بجامعة العالمية بالخرطوم في 13-14 ديسمبر 2004.

نعوم شقير: جغرافية وتاريخ السودان، الجزء الأول، بيروت، 1967، ص 472.

النور داوود خير الله النور، قيادي في الإدارة الأهلية بجنوب دارفور، أعراف الديات، والرواكيب، بحث غير منشور، وثائق مؤتمر الجنية للصالح بين المساليت، والقبائل العربية 1999.

هاني رسلان، أزمة دارفور بين الأبعاد الداخلية، والتصعيد الدولي، القاهرة، الأهرام للنشر. بيان صادر من حركة العدل، والمساواة في 3 يوليو 2004 م.

هانبي رسلان، أزمة دارفور: جهود التسلوية بين تعدد الأدوار وحدود الفعالية، القاهرة، 2006م.