

المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية في التفاوض والتفاوض الدولي

تمهيد:

تعتبر الاختلافات الثقافية والفكرية بين البشر دافعا مباشرا إلى التفاوض ولهذا تزداد أهمية التفاوض في المجتمع. حيث تكمن مهارات التفاوض في مواجهة الاعتراضات الناشئة بين الأطراف من خلال تحليل المشاكل والقضايا بالاعتماد على الحوار الناجح ومحاولة تقريب وجهات النظر بين الأطراف باستخدام مختلف وسائل الإقناع والتأثير.

1. مفهوم التفاوض:

تعدد تعريفات التفاوض وتكثر مفاهيمه خاصة بين أبناء المهنة ومحترفيها، ويرجع هذا التعدد إلى النظرة الجزئية التي ينظر فيها كل منهم إلى التفاوض. فبعضهم يعرف التفاوض من حيث الوظائف التفاوضية، والبعض الآخر يعرفه من حيث الخطوات التفاوضية، والبعض يصيغ مفهومه من حيث الهدف، والآخر من حيث الأدوات والوسائل. ولا يعاب على تلك التعريفات المختلفة إلا نظرتها الجزئية للتفاوض ومفهومه.

عملية التفاوض هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم، وفي نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن التفاوض ينشأ تأسيسا على وجود ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة:

- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.

- وجود قضية نزاعية أو أكثر.

أو هو عبارة عن عملية مناقشة بين طرفين تربطهم مصلحة مشتركة وتستهدف الوصول إلى اتفاق مرضي يساعد في تحقيق أهدافها.

عملية تفاعل طرفين أو أكثر يعتقدون بوجود مصالح، منافع واهتمامات مشتركة ومتداخلة لتحقيق المصالح والأهداف المرغوبة حول تحديد الربح والخسارة والوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين.

2. أبعاد التفاوض:

وينظر جيمس باترسون إلى التفاوض على أنه نموذج ثلاثي الأبعاد كما يلي:

البعد الأول:

هو تحديد ما يريده الفرد حيث يقوم بكتابة ما يود الوصول إليه بالتحديد قبل الجلسة التفاوضية وذلك لأن الاعتماد على الذاكرة وحدها يؤدي إلى الوقوع في الخطأ.

البعد الثاني:

معرفة ما يريده الآخرون حيث يتوقف نجاح التفاوض إلى حد كبير على معرفة المتفاوض بخصائص الطرف الآخر.

البعد الثالث:

هو العمل على إرضاء الأطراف الأخرى فالتفاوض، يضيف البعض بأنه موقف تعاوني للطرفين، حيث يعملان معا في الحصول على النتائج المرجوة.

الفرق بين التفاوض والمصطلحات الأخرى:

يختلف التفاوض في مفهومه، مثل الإقناع، التسوية، التنازل، المساومة والتحكيم...، والتي قد تتكامل معه أو تشكل جزء منه أو قد تختلف عنه وهذا الاختلاط قد يؤدي إلى معالجات إدارية غير سليمة لكل منها، الأمر الذي يتطلب توضيحاً لهذه المفاهيم المختلفة.

التعاون:

والذي يعد محصلة للتفاوض، فهو يقوم على اتفاق بين الطرفين أو أكثر تربطهما صداقة مشتركة ومصصلحة واحدة للقيام بعمل معين لتحقيق منفعة معينة.

الصراع:

يقوم الصراع على تعارض المصالح والرغبات وتنازع الحقوق والواجبات وعدم تقبل أي طرف لوجهة نظر الآخر ورفضها وعدم احترامها.

المقايضة:

وهي عملية تنازل مقابل تنازل، أو خدمة أو سلعة مقابل خدمة أو سلعة أخرى.

التحكيم:

هو وسيلة لفض النزاع بين طرفين أو أكثر باللجوء إلى طرف آخر ترتضيه الأطراف المتنازعة ويقبلون حكمه. التنازل:

قرار يتخذه أحد الأطراف في القضية أو الصراع أو النزاع بالقبول لآراء وجهات النظر ومطالب الطرف الآخر.

مفهوم الإقناع:

هو استخدام فن الاتصال والحديث من أجل دفع الطرف الآخر بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام به، ولكنه أحياناً يتعثر عند تعارض المصالح والرؤى، وقد يحتاج الأمر لجلسة جادة للنقاش المنظم.

مفهوم التسوية:

ويتم التنازل أو الإدعان لمطالب الطرف القوي بين أطراف متصارعة أنتصر فيها طرف على آخر، فيستسلم الطرف المهزوم دون أي قيد أو شرط لاعتقاده أنه لا أمل له في التغلب على الطرف المنتصر حالياً على الأقل.

مفهوم المساومة:

تعني تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة، وبالتالي فإن عملية التفاوض عملية أكثر شمولاً من المساومة ويمكن اعتبارها جزءاً من التفاوض.

3. أهمية التفاوض:

أ. علي مستوي المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدي القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الاعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو الإدارة حملة اعلانية أو مع المدرب علي اسلوب التدريب.

ب. علي المستوي الدولي تجري المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية وتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات.

ت. علي المستوي الشخصي يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع عائلته.... الخ.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والأولويات الواجبة لاستخدام الوقت، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثا عن مصلحة مشتركة.

وتتلخص أهمية التفاوض في:

- التفاوض أحد المداخل الانسانية لتجاوز الخلافات بين الأفراد.
- التفاوض هو المنفذ الوحيد للوصول إلى حل.
- يولد التفاوض التفاهم الفعال.
- تبرز أهمية التفاوض من خلال توفير الوقت والجهد.
- التفاوض مفتاح لحل المشاكل المعقدة والأزمات الخائفة.

1. خصائص التفاوض:

يتصف التفاوض بشكل عام بالخصائص التالية:

- التفاوض عملية احتمالية ومعقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية عادات تقاليد ولغة الأطراف المتفاوضة؛
- التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصية المفاوضين؛
- التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين، وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما؛
- تتجاوز الآثار المترتبة عن عملية التفاوض إبرام العقد أو إتمام الاتفاق بين الطرفين، حيث أنها لا تعالج فقط مشاكل أو أحداث الحاضر بل تأخذ بعين الاعتبار الآثار المستقبلية؛
- عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال، لباقتهم، قدرتهم على التصرف والتعامل مع الآخرين؛
- لا يوجد استراتيجية، سياسة أو تكتيك لإدارة جميع المفاوضات، إذ تحدد حسب طبيعة القضية التفاوضية، إمكانيات خبرات، مهارات وأهداف المفاوضين من المفاوضات؛
- تتم عملية التفاوض في إطار بيئة ديناميكية تتغير باستمرار، بمختلف المتغيرات والمعطيات التي يمكن أن تكون مصدر قوة أو ضعف لأحد الأطراف، أو على كل أطراف المفاوضات.
- سلسلة من الخطوات المترابطة: تنطوي العملية التفاوضية كأسلوب لإدارة النزاعات على سلسلة من الخطوات والإجراءات المفضية إلى اتفاق أو حل المشكلة.
- طرفان أو أكثر: تتكون العملية التفاوضية من طرفين كحد أدنى لكن عدد الأطراف التفاوضية يمكن أن يزيد عن الاثنين.
- تقارب وجهات النظر: تسعى الأطراف المشاركة في التفاوض إلى تقريب وجهات النظر حول قضايا خلافية أو التوصل إلى حلول.
- تتأثر بالبيئة المحيطة: ويقصد بالبيئة كل المكونات الطبيعية أو الإنسانية المحيطة بعملية التفاوض، وكذلك المكان الذي يتم فيه التفاوض بكل تفاصيله من أثاث وبطريقه ترتيبه، بالإضافة كذلك للسياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- تتأثر بالعلاقة بين الأطراف: تتأثر المفاوضات بالتفاعلات السابقة بين أطرافها بجوانبها السلبية الإيجابية، وباحتمالات التفاعل بين الأطراف المتفاوضة في المستقبل.

- علم وفن: تعتبر المفاوضات علما من حيث اعتمادها على المعرفة التي يتم التوصل إليها عن طريق المنهج العلمي، وهذا عن طريق المبادئ والقوانين المختلفة والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التي يتم تعلمها، وتعتبر المفاوضات فنا من حيث اعتمادها على المواهب الفطرية والمهارات والخبرات التي يملكها المفاوض.
- أحادية أو متعددة الجولات: وتمتاز مفاوضات الجولة الواحدة عادة بين أطراف لا تربطها علاقات قوية أو لا تهتم بمستقبل العلاقات، في حين المفاوضات متعددة الجولات أو المتكررة تشجع الأطراف المتفاوضة على التعاون.
- دور كبير للمعلومات: حيث تُعد المعلومات عاملا حاسما في المفاوضات ومن العوامل المؤثرة في مسار التفاوض.

2. مبادئ التفاوض:

- هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض والتي يجب على الأطراف المختلفة المتفاوضة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة التفاوض، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :
- مبدأ القدرة الذاتية: يشير إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض.
- مبدأ المنفعة: كل طرف يسعى على تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض، حتى لو كانت هذه المنفعة ممثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر.

مبدأ الالتزام:

- يعد الالتزام أحد المبادئ الأساسية في التفاوض حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية.
- مبدأ العلاقات المتبادلة: يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار (التعامل بينهم،

- مبدأ أخلاقيات التفاوض: ويعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض، فالتفاوض هو عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح مشتركة.

3. مجالات التفاوض:

- تتعدد ميادين التفاوض في الحياة اليومية نذكر منها:
- التفاوض في المجال السياسي:
- تتعلق المفاوضات السياسية بالعمل السياسي وعلاقات الدول بعضها ببعض وتتصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال والتفاوض السياسي شكل من أشكال التهدة دون اللجوء إلى العنف.
- التفاوض العسكري:
- تركز أهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والإنتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والتعليم والإعداد العسكري.
- التفاوض الاجتماعي:

وهو أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية ولإنجاحه فلا بد وأن يسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع.

3.6. التفاوض الاقتصادي والتجاري:

يعتبر التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشاراً حيث يتناول جوانب الإنسان الأكثر ضرورة

مثل البيع والشراء وتأمين الاحتياجات والعلاقة بين الأفراد والشركات.

ويمكن التمييز بين أنواع التفاوض التجاري والمتمثلة في:

- التفاوض مع الزبائن.
- التفاوض مع الموردين.
- التفاوض مع المنافسين.
- التفاوض مع المؤسسات المالية.
- التفاوض مع الأجهزة الحكومية.