

المحور الأول- مفهوم التفاوض والمفاوضات الدولية

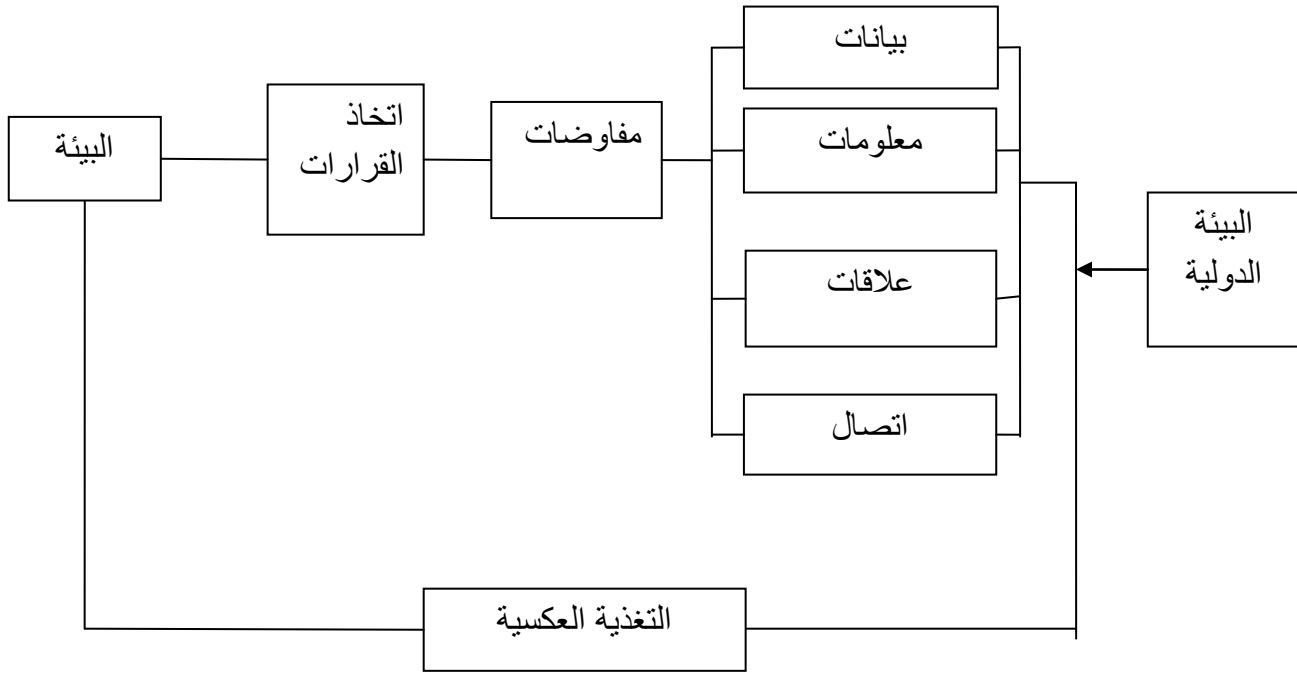
1 مفهوم التفاوض:

- يعتبر التفاوض (la négociation) من الممارسات اليومية التي يمارسها الأفراد في المنظمات، ومن أقدم مظاهر السلوك الإنساني، وهناك عدة تعريفات للتفاوض نذكر بعضها فيما يلي:
- التفاوض هو العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفين (أو جميع الأطراف) بتعديل طلباتهم، وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.
 - هو تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينهما.
 - هو محادثات تجري بين طرفين أو أكثر حول موضوع أو مشكلة بقصد الوصول إلى اتفاق شامل يحقق المصالح المتبادلة لتلك الأطراف.
 - التفاوض هو أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.
 - كما يعرف بأنه عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع وتناقض على تحقيق الاحتياجات والاهتمامات أو المصالح والأهداف.
 - إن التفاوض إذا هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر يرون بأن هناك مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول القضايا والموضوعات المرتبطة بتلك المصالح ومناقشة الأهداف والآراء والحجج لدى كل طرف منهم للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المشتركة.
- معنى ذلك أن التفاوض عملية ديناميكية، تعتمد على مهارات فنية وسلوكية، لا يؤسس النجاح فيها على إتباع طرفي التفاوض لأساليب وفنون التفاوض، بل إن نجاحها مرهون بمهارة التفاوض، فليست مكاسب طرفي التفاوض متعادلة أو متوازنة في جميع أحوال التفاوض، إذ قد تأتي نتائجها بمكاسب أكبر نسبياً لطرف على حساب الطرف الآخر، ومرجع ذلك هو ما يملكه التفاوض من مهارات تحقق له نجاحاً أكبر من شريكه في التفاوض.

بالنسبة للتفاوض الدولي فإنه يرى البعض بأن الصفقة العالمية هي مجرد توسيع للأعمال المحلية، ولكن صنع الصفقة العالمية تشكله قوى عديدة سواء كانت المفاوضات تدور حول بناء فنادق عالمية شيراتون

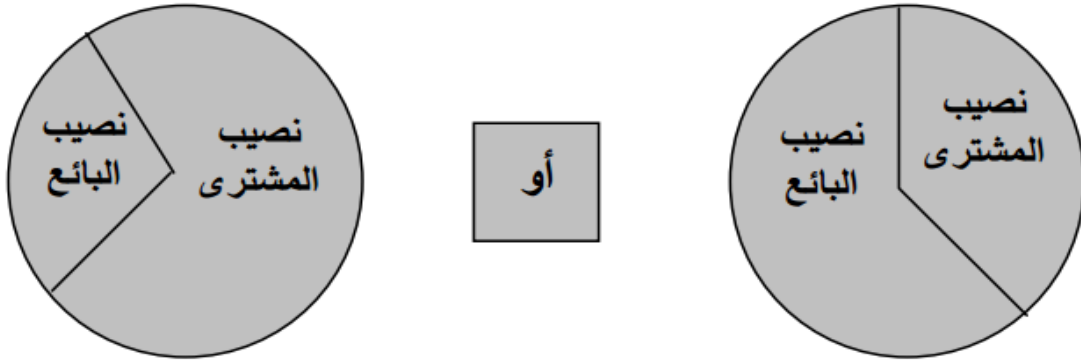
في الجزائر، أو ترتيب اتفاقية ثنائية لإنشاء مشروع مشترك كمصنع رونو لتركيب للسيارات، وبالتالي فإن التفاوض بشأن عمليات تجارية دولية يختلف بصورة رئيسية عن التفاوض في الصفقات المحلية.

وتعتبر الاختلافات الثقافية العقبة الرئيسية للمفاوضات الدولية، وهناك أيضا عقبات أخرى تواجه إتمام الصفقة وهي القوانين وتدخل الدولة والظروف السياسية وغيرها من العوامل البيئية الأخرى، وأيضا أهداف الشركة والفريق المفاوض والإعداد الجيد للمفاوضات.

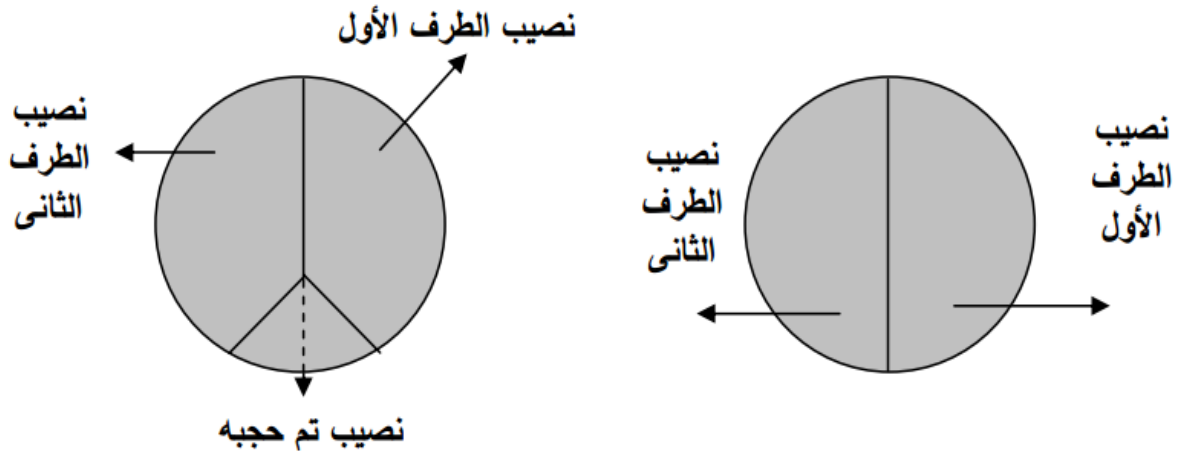


2 الفرق بين التفاوض والمساومة والوساطة والتحكيم:

والشكل الموالي يبين الفرق بين التفاوض والمساومة:



شكل (١-١): علاقة الربح والخسارة بين طرفي المساومة



شكل (٢-١): علاقة الربح - ربح بين طرفي التفاوض

3 أهمية التفاوض:

إن جميع مجالات النشاط الإنساني -تقريبا- تحتاج إلى التفاوض ومن أمثلة الحاجة إلى التفاوض ما يلي:

أ- على مستوى المنظمات : تنشأ الحاجة إلى التفاوض عند القيام بنشاط الشراء أو البيع أو اختيار العاملين.

ب- **على المستوى الدولي**: تجرى المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية ، الاقتصادية والعلمية والعسكرية -إيران -والغرب.

ج- **على المستوى الشخصي**: يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ، كما انه في حياته العادية يتفاوض مع زوجته وجيرانه ، وغيرهم من الأشخاص الذين يتعامل معهم ، بل يمكن أن يتفاوض مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والأولويات الواجبة لاستخدام ذلك الوقت.

تعتبر المفاوضات من الموضوعات الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات حيث يطلق البعض على هذا العصر (عصر التفاوض) كونه عمل حيوي وضروري لحل التناقضات والصراعات، إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار والوصول إلى حالة من الرضا والاقتناع حول المسائل العالقة.

وللحاجة الدائمة لعملية التفاوض يستوجب بيان أهميته والتي تتلخص في:

- ✓ أن التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزعات الشر والصراع والاختلاف.
- ✓ أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.
- ✓ أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
- ✓ أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم بين الأفراد رغم اختلاف ثقافتهم وعقائدهم.
- ✓ أن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام.
- ✓ أن التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وحل الأزمات يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض.
- ✓ تتبع أهمية التفاوض من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية بتدريسه و تخصيص مساحات واسعة له في الخطط الدراسية.

4 خصائص عملية التفاوض: يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص مهمة نلخصها فيما يلي:

- التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزئة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، فهو يحتاج إلى إدارة واعية تقوم على الإعداد والتخطيط الجيد، والتنظيم والتوجيه، والمتابعة والتقييم.
- التفاوض عملية مستمرة، وليس حدثاً طارئاً أو موقفاً عارضاً أو نشاطاً مؤقتاً، كما أن أحد مقومات النجاح في التفاوض يتعلق بالممارسة المستمرة والخبرة المتراكمة للمفاوض.
- التفاوض عملية هادفة وهذا الهدف يتمحور حول فض النزاع وحسم الخلاف للوصول إلى تحقيق الغايات التي ترضي الأطراف المتفاوضة.
- التفاوض عملية احتمالية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف المتفاوضة.
- التفاوض عملية نفسية تتأثر بالادراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضين.
- التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.
- الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقد أو إتمام الاتفاق بين الطرفين، حيث أنها عملية مستقبلية في طبيعتها، فهي لا تعالج فقط مشاكل وأحداث الحاضر، بل تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية.
- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.
- عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث خصائصها ومبادئها واستراتيجياتها، وبالتالي فهي تطبق على مختلف أنواع المواقف داخل المؤسسة المتعلقة بالبيع أو الشراء مثلاً.

5 - ميادين العملية التفاوضية: حيث أهم ميادين التفاوض هي:

أ - المفاوضات السياسية:

- المفاوضات بين الدول بعضها ببعض من اجل حماية مواطنيها ورعاياها المقيمين بالدول الأخرى وتأمين حقوقهم.
- المفاوضات بين الدول من أجل إحداث تكتلات وأحلاف سياسية دولية لمواجهة أطراف أخرى.
- المفاوضات التي تعقب العمليات العسكرية بين الدول لإيقاف إطلاق النار والسلام، وأيضا من أجل النزاعات وتوطيد الروابط.
- المفاوضات بين الدولة وأصحاب النفوذ الإعلامي ووسائل الإعلام من أجل تبني المصلحة العامة.
- المفاوضات بين الحكومات وأيضا المفاوضات بين الوزراء من أجل تنسيق أعمالهم وتنفيذ قراراتهم.
- المفاوضات بين الحزب الحاكم والأحزاب الأخرى المعارضة، وأيضا التفاوض بين الأحزاب مع بعضها، وأيضا بين المرشحين والحزب....

ب - المفاوضات التجارية والاقتصادية:

- يعتبر التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشاراً حيث يتناول الجوانب الضرورية مثل البيع والشراء والعلاقة بين الأفراد والمؤسسات، والمؤسسات فيما بينها كما يلي:
- التفاوض مع جمعيات حماية المستهلك فيما يتعلق بحماية الأفراد والبيئة.
- التفاوض للحصول على قروض من البنوك وشركات توظيف الأموال، والموردين والمساهمين، والوكلاء والموزعين والزبائن.....
- التفاوض لإنتاج منتج مشترك أو الحصول على التكنولوجيا من شركات أخرى دولية.
- التفاوض مع الشركات لتأجير الآلات والمعدات، أو شركات النقل البري أو البحري أو الجوي، وشركات الاستيراد أو شركات التصدير.
- التفاوض للحصول على التصاريح والموافقات والأذونات الحكومية، وأيضا حقوق الإنتاج وامتيازات العلامة التجارية.
- التفاوض مع العمال في التوظيف والنقل والترقيات والأجور والنقابات.....

ج- المفاوضات الاجتماعية:

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

- التفاوض بين الأسرة والأقارب.
- التفاوض بين زملاء المدرسة والجامعة.
- التفاوض بين زملاء العمل.
- التفاوض بين الجيران ونفس الأفراد في المنطقة.

د- المفاوضات العسكرية:

- مفاوضات وقت القتال أو الفصل بين القوات المتحاربة وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والبحث عن المفقودين.
- مفاوضات الحصول على السلاح أو الإنتاج المشترك له وتبادل المعلومات العسكرية والخدمات الأمنية.
- مفاوضات برامج التدريب والتعليم العسكري، وأيضا برامج الاستشارات العسكرية وتقديم الخدمات المعلنة والسرية.
- مفاوضات تجميد الصراع ونزع السلاح أو الانسحاب....
- مفاوضات احتجاز الرهائن والإفراج عنهم ومداهم بالغذاء وتوفير الفدية والتفاوض مع الإرهابيين.....