

المحاضرة الثالثة: مراحل العملية التفاوضية ونظريات التفاوض

أولاً: مراحل العملية التفاوضية

تمر العملية التفاوضية بعدة مراحل نقسمها إلى مايلي:

1. مرحلة ما قبل التفاوض

أ. التحضير للتفاوض

يتم من خلاله الاتفاق على مبدأ التفاوض، والموضوعات التي ستدور حولها العملية التفاوضية، وهذه الموضوعات هي: - الموافقة على مبدأ التفاوض: هي تعني اقتناع الطرفين أهمية وضرورة التفاوض، وأنه الطريق الأفضل لحل النزاع وتحقيق المصالح المشتركة، وقد يلجأ أحد الأطراف للاتصال المباشر بالطرف الآخر، أو اللجوء إلى وسيط رفيع المستوى على المستوى الدولي.

- الموضوعات التفاوضية: ومنها تحديد الموضوعات محل التفاوض بمعنى تسجيل كافة موضوعات الصراع التي يتم بحثها، أو أي موضوعات لم يتم التفاوض عليها سابقاً. بالإضافة إلى تحديد الأهداف أساسية لا يجوز التنازل عنها، وأهداف غير أساسية يمكن التنازل عنها مقابل مكاسب أخرى، وفي الأخير يتم تحليل الوضع التفاوضي للأطراف وذلك بمعرفة أهداف الأطراف الأخرى والبدائل المتاحة أمامهم، ودرجة حاجتهم للتفاوض، والميزانية المخصصة للطرف الآخر للتفاوض.

ب. التمهييد والإعداد للعملية التفاوضية: وتعتبر من أهم مراحل العملية التفاوضية ومن عناصرها:

- اختيار أعضاء الفريق المفاوض: حيث يأخذ بعين الاعتبار المعرفة والتخصص في مجال التفاوض، والمهارة والتدريب

للقيام بالعمليات التفاوضية

- توفير المعلومات: يتم جمع المعلومات التي تفيد في العملية التفاوضية ومنها:

• المعلومات حول الطرف الآخر: نوعية مطالبه التفاوضية، ومستوى قدراته، والمستوى التعليمي والعملي لأعضاء الفريق، وأيضا مواقفهم الرسمية، مما يساعد في معرفة أساليبهم التفاوضية وكيفية إدارتهم للعملية.

• معلومات حول الموضوعات محل التفاوض: ومنها القضية أو القضايا التي يتم التفاوض حولها، أهمية القضية التي يتم التفاوض حولها، قابلية القضية التي يتم التفاوض حولها للتجزئة، إمكانية الفصل والربط بين أجزاء القضية.

• معلومات حول المفاوض نفسه: منها جوانب القوة والضعف للمفاوض، الوضع المالي والسمعة والحجم والسياسات والقدرات التنافسية للمنظمة التي يفاوض بالنيابة عنها، الوثائق والمستندات والمصادر الموثوقة التي تؤكد المعلومات الخاصة بوضع المنظمة ويمكن عرضها في التفاوض.

• معلومات حول البيئة: ومنها القوانين والتشريعات والتوقعات المستقبلية، حالة العرض والطلب بالنسبة للسلعة أو الخدمة محل التفاوض، مستوى التكنولوجيا والتوقعات المستقبلية، توجهات المستهلكين الحالية والمستقبلية، اللغة.

- تحديد مكان وموعد العملية التفاوضية: عن طريق التشاور والاتفاق بين الأطراف بالشكل الذي يتوافق مع حاجاتهم

ومتطلباتهم وظروفهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

- إجراء الاتصالات بين الطرفين: الاتصالات تكون مباشرة إذا كانت العلاقة بين الطرفين ودية وتعاونية، وتكون غير

مباشرة إذا كانت العلاقة بينهما تصارعية، والهدف من الاتصالات تقريب وجهات النظر للوصول إلى فهم مشترك لاحتياجات كل منهما.

- اختيار الاستراتيجية التفاوضية: حيث يعد اختيار الإستراتيجية التفاوضية المناسبة من المستلزمات الضرورية والهامية في العملية التفاوضية.

2. مرحلة الجلسات: وتتكون هذه المرحلة من العناصر التالية:

- أ. الإجراءات التفاوضية: وتبدأ عندما يجلس الطرفان على طاولة المفاوضات، استعداداً لبدأ الحوار والنقاش على النقاط والبنود المدرجة على جدول أعمال الجلسة التفاوضية، وتتضمن العمليات التالية:
 - اختيار التكتيك التفاوضي المناسب للموضوع التفاوضي لتحقيق الأهداف.
 - الاستعانة بكل الوسائل التفاوضية المناسبة مثل: تجهيز المستندات والوثائق التي تعزز وتقوي وجهة نظر الفريق المفاوض.

- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر لدفعه لتقديم تنازلات تفاوضية، وقد تكون ضغوط سياسية أو اقتصادية، أو نفسية معنوية...

- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وأيضاً دراسة ومناقشة الخيارات المعروضة من الجانب الآخر عن طريق استخدام وسائل الإقناع والحجج والبراهين المادية.
 - المساومة بين الطرفين: ويجب أن يكون الفريق المفاوض مرناً ومتعاوناً ومتفهماً، مستعداً للأخذ والرد، ولكي تكون المساومة ناجحة يتوجب على كل طرف أن يقرر مسبقاً ما يريد من الطرف الآخر مقابل تنازلات متبادلة.
- هناك العديد من الملاحظات التي يجب على الأطراف المتفاوضة الأخذ بها في هذه المرحلة تنقسم إلى ثلاثة نقاط هي:

أ. أثناء جلسات التفاوض:

- يجب أن تكون الشروط التفاوضية في البداية صعبة والتنازلات قليلة.
- عدم مقاطعة الطرف الآخر حتى ينتهي من حديثه.
- الإمساك عن الكلام وعدم التكلم إلا عند الضرورة.
- عدم إلزام النفس بمقترحات الطرف الآخر.
- البدء بمناقشة القضايا ذات الاختلاف الكبير.

- ضرورة الاستماع إلى تبرير الطرف الآخر.

ب. عند نهاية العملية التفاوضية:

- تلخيص ما يريده الطرف الآخر.

- استحضار المعلومات التي تقوي موقف الفريق التفاوضي.

- تبيان الأخطاء والبهفوات التي وقع بها الفريق التفاوضي من أجل تجنبها مستقبلاً.

- طلب التوضيح من الطرف الآخر حول النقاط الغير واضحة.

ت. عند تقديم العروض

- عدم تقديم عروض سخية في بداية التفاوض وأثناء عملية المساومة بالخصوص.

- أن يرتبط العرض الأول بإتاحة مجال للمساومة لكافة أطراف التفاوض.

- يجب أن تقدم التنازلات من قبل طرفي العملية التفاوضية لا من قبل طرف واحد، وعلى المفاوض ترتيب

التنازلات طبقاً لأهميتها.

3. نهاية التفاوض: وهي المرحلة الأخيرة والنهائية في المفاوضات، حيث يقوم أحد الأطراف أو كلاهما بتقديم تنازل رئيسي في العملية التفاوضية يشجع من خلاله الطرف الآخر إلى توقيع الاتفاق النهائي، وهذا يعني أن يرضى كل طرف بأقل مما كان يطمح به من الأهداف التفاوضية. في هذه المرحلة كذلك تحدد النقاط الأساسية التي تم الاتفاق بشأنها ليتم إعداد مسودة اتفاق بين الأطراف المتفاوضة يتم التوقيع عليها بصورة نهائية على شكل اتفاقية رسمية ملزمة للطرفين. وفي هذه المرحلة كذلك يجب الاهتمام بدقة الألفاظ والكلمات الواردة في الاتفاقية، والتركيز على أن تكون شاملة لكل الجوانب والقضايا التي يتم الاتفاق عليها بين الطرفين.

ثانياً: نظريات التفاوض الدولي

1. النظرية الكلاسيكية

وهي التي يتخذ فيها كل مفاوض موقف معين ويدافع عنه قدر استطاعته وقد يتمسك الأطراف بمواقفهم المتعارضة فيفضل التفاوض، أو قد يبدأ في تقديم التنازلات والوصول إلى اتفاق في منتصف الطريق عن طريق اقتسام موضوع التفاوض وهذا النوع من التفاوض بالرغم من انتشاره إلا أنه لا يساعد على الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة أو اتفاق طويل المدى إذ عادة ما يشعر كل طرف أنه اضطر للتنازل وأنه لم يحصل على ما يحقق له الفائدة المرجوة، ومن عيوب هذا النوع من التفاوض أيضاً أنه يستغرق الكثير من الوقت والجهد وغالباً المال، وكثيراً ما يؤدي إلى إفساد العلاقات المستقبلية بين طرفي التفاوض.

2. نظرية التفاوض المنظم

عرف روجر فيشر ووليام إيرى نظرية "التفاوض المنظم" بأنها العملية التي تساعد المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد ممكن. ويحل هذا الاتفاق نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية استمرارية هذه الحلول والأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة. وتتسم هذه العملية بأنها لا تتطلب الوقت الذي تستغرق التنازلات المتتالية للطريقة الكلاسيكية، كما أنها لا تفسد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة.

وقد ذكر فيشر وإيرى أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية "التفاوض المنظم": ماهية العناصر الأساسية لنجاح نظرية

التفاوض؟

- فصل الأشخاص عن المشكلة: يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم يعملون جنباً إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.
- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف معين: لأن التركيز على موقف واحد والاكتفاء به دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وإمكانية تحقيقها يوصل المفاوضات إلى طريق مسدود أو إلى حلول وسط، وسرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم رضا الأطراف بما توصلوا إليه في المفاوضات.
- إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.
- اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه، ممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون من القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره.

وتعتبر هذه النظرية في العصر الحالي الأكثر استخداما نظرا لمميزاتها المرنة.

3. نظرية الحاجة إلى التفاوض

تعد الحاجات وطرق إشباعها القاسم المشترك في التفاوض، فإذا لم يكن هناك حاجات لدى الأفراد يرغبون بإشباعها لن يكون هناك تفاوض، يفترض التفاوض أن كلا من المفاوض ومنافسه يريدان شيئا ما، أي يتطلب الأمر وجود طرفين تحركهما الاحتياجات للشروع في عملية التفاوض، فالأفراد الذين يسامون على سعر الشراء أو بيع العقار، واتحاد العمال والإدارة اللذان يتسامان من أجل عقد عمل جديد، أو مدير مؤسستين يبحثون شروط اندماج مقترح، جميعهم يسعون إلى إشباع الحاجات.

إن نظرية الحاجة تسمح لنا باكتشاف الاحتياجات الموجودة على طرفي مائدة المساومة، تذهب هذه النظرية إلى أبعد من ذلك من حيث توجه اهتمامنا إلى الحاجات، وأنواع الطلبات التي تحرك الأطراف المتفاوضة، وتوضح كيفية تبنى وسائل بديلة للتعامل مع دوافع الطرف المقابل لنا، أو التعامل ضدها وتغييرها. وهناك ثلاث مستويات في النظرية الحاجة إلى التفاوض:

- التفاوض بين الأشخاص؛

- التفاوض بين الشركات؛

- التفاوض بين الدول.

4. نظرية المباريات

عرفها "مارتن شوبيك" بقوله بأنها: طريقة رياضية لدراسة بعض جوانب عملية اتخاذ القرارات، ولاسيما في المواقف التي تغلب عليها صفة الصراع أو التعاون، ومن هذا التعريف يمكننا القول إن جوهر نظرية المباريات يقوم على افتراض وجود مجموعة من متخذي القرارات الذين تتداخل أهدافهم ويسعون إلى تحقيقها، حيث يتوفر لكل واحد منهم السيطرة الجزئية أو المحدودة على الموقف الذي يتعاملون معه جميعا. لا تفترض نظرية المباريات فوز كل طرف بالكامل مقابل خسارة الطرف الأخر فحسب بل تنتهي المباريات بحدوث نوع من التعاون بين الطرفين بحيث يتم تفادي الخسارة المطلقة. وقد بين أصحاب هذه النظرية وجود حالتين للمباريات هي:

- المباريات غير تنافسية (الصفيرية): في هذه اللعبة، فإن الكسب الذي يحققه كل طرف يمثل في الوقت نفسه، خسارة للطرف الأخر، يكون ربح دولة على حساب دولة أخرى وعليه يمكن أن تكون الفائزة مقبولة بين الدول المتصارعة على أساس مبدأ الحد الأدنى للفائدة القصوى التي يكون فيها الجانب الضعيف قادرا على الاستجابة لأدنى حد من الخسارة.

- المباريات غير تنافسية (غير صفيرية): المصالح بين الأطراف في هذه اللعبة لا تكون متعارضة بالصورة التي تؤدي بهم إلى التنافس الكامل (على عكس الحال في اللعبة الصفيرية)، بل هي متداخلة بالقدر الذي يسمح بالمساومة وتقديم التنازلات المتبادلة للوصول إلى نقطة اتفاق، الأمر الذي يدفع أطراف التفاوض إلى تبني سياسة التعاون وتوزيع النتائج على الجميع، نظرا لأن الفائدة المتوخاة غير محددة فيمكن زيادتها باللجوء إلى الأسلوب التعاوني الذي لا يسمح بالتصادم بين المتصارعين وهو موقف تتوزع فيه ثمار الربح نتيجة التعاون.