



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



المدخل إلى لماهية المفاوضات

تعريف المفاوضات

تعتبر المفاوضات من الوسائل القديمة التي عرفتھا المجتمعات البشرية واستخدمتها في تسوية منازعاتها، وحديثاً استخدمتها المنظمات الدولية والإقليمية في تسوية المنازعات التي تنشأ بين أعضائها. ونسبة لما تتمتع بها المفاوضات من سيولة ومرونة أصبحت تستخدم في تسوية المنازعات الناشئة عن الاستثمارات في مجالات المال والأعمال.

ونشير ان المفاوضات وردت فيها تعريفات عديدة من بينها:

- سعي الطرفين لتسوية النزاع القائم بينهما عن طريق الحوار المباشر أو بواسطة من ينوب عنهما.
- كما عرفت أيضاً بأنها تبادل الآراء والمقترحات بين دولتين أو أكثر أو بين منظمة دولية ودولة أو أكثر حول قضية عالقة بينهما بقصد التوصل إلى إيجاد حل لها.
- عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم فهو موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم فيه عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، وموائمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق، واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول واقتراحات، تنتهي باتفاق الأطراف.
- المرحلة التمهيدية التي تتم فيها دراسة و مناقشة شروط العقد، و في هذه المرحلة لا يكون العقد قد تمّ، بل ليس هناك إيجاب بالعقد يمكن قبوله و إنما هناك فحسب عروض و عروض مضادة.

المفاوضات وبعض النظم المشابهة لها

كيف يختلف التفاوض عن الإقناع والتسوية والتنازل والمساومة والتحكيم :

*الإقناع : هو فرض احد الأطراف إرادته على الآخر ، بما يضمن التغلب على اعتراضاته ، أو استمالاته كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر وهي بالتالي جزء من عملية التفاوض وليست بديلا عنها.

* التسوية : عدم فوز أي طرف من اطراف التفاوض ، لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها.

• * التنازل : او الإذعان لمطالب الطرف القوي بين اطراف متحاربة انتصر فيها طرف على آخر عسكريا فيستلم الطرف المهزوم دون قيد او شرط لا اعتقاده انه لا أمل في التغلب على الطرف المنتصر حاليا على الأقل .

* المساومة : تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة او حول شروط الاتفاق في مسألة ما.

* التحكيم : التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين أطراف التفاوض ولا يتضمن التحكيم ذلك وان كان يتضمن دخول طرف آخر في النزاع بين أطراف التفاوض على عكس التفاوض الذي يفترض المواجهة بين أطراف التفاوض.

مفاهيم مرتبطة بعملية التفاوض

- الاستراتيجية : تحدد الاستراتيجية رسم التوجيهات والقيام بالأعمال الكبرى ووضع الهدف المرغوب تحقيقه.
- التقنيات:
- تحدد الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع
- التكتيكات :
- هي مبادرات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص العارضة او الظرفية لتجاوز العقبات.
- القضية :
- هي بند من بنود جدول الأعمال، او هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها التي تعتبر جزءا من احتياجاتهم، مطالبهم أو عروضهم.
- المحصلة :
- هي اتفاق صريح بين الأطراف يشتمل على المواضيع أو القضايا التي تم التفاوض بشأنها، أو هو وجه من أوجه السلوك الواقعي (المطابقة للواقع) التي تميز بنودا لاتفاقية وتظل قائمة فترة من الوقت. و يفترض ان يعطي اي طرف قيمة محددة سلبية كانت أم ايجابية للمكاسب الحالية أو المحتملة.

أهمية المفاوضات

تعتبر المفاوضات من المواضيع الواسعة والملهمة في حياتنا المعاصرة، سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات، حيث تكاد تلازم أغلب النشاطات التي يقوم بها بني البشر في حياتهم. اليومية. وعلى الرغم من قدم المفاوضات كعملية ونشاط منذ وجود الخليقة وعلى مر الحقب الزمنية، إلا أنها أصبحت في أيامنا الحاضرة ذات أهمية متزايدة حيث أطلق بعض الكتاب على هذا العصر تسمية ، عصر التفاوض (، باعتبار أن التفاوض عمل حيوي وضروري لحل حالات التناقض والصراع التي تقع بين الجماعات والأفراد، إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار، للوصول إلى حالة من الرضا والاقتران حول المسائل العالقة.

- أن التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزعات الشر في النفوس. - أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج والخالصات التي يستطيعون الوصول إليها بغريه.
- 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 الفعال بين بني البشر رغم اختلافاتهم الثقافية والعقائدية.
- إن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الجهد والوقت الذي يستنفذ في غير الصالح العام، وكم من حروب امتدت سنين طويلة حطت رحالها وقت حصول المفاوضات بين المتحاربين.

نخلص مما سبق ان عملية التفاوض تظهر أهميتها في نقطتين مهمتين:
الأولى ضرورته:

وتظهر من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

الثانية: حتميته:

نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

التفاوضية

- تتميز المواقف التفاوضية خمس خصائص، هي:
1. التبادل، ويقصد به الأخذ والعطاء بين الفريقين.
 2. القيود والدوافع التي تؤدي إلى الاحتكاك بين الطرفين.
 3. المسألة الخلافية الهامة التي يسعى الطرفان إيجاد حل لها.
 4. الغموض.
 5. التعارض الحقيقي أو المرئي بين مواقف الطرفين.

2

يعتبر التبادل في المفاوضات أمرا غير مربح ومسبب للضغط، وحتى تصل المفاوضات إلى اتفاق فإن الشخص يشعر بأنه في وضع غير مريح. ويولد الاحتكاك من وجود قوتين تعملان في اتجاهين متعارضين داخل كل طرف، وهذه القوى هي الكابحة والدافعة

3

إن تخصيص الوقت هو في الواقع جزء من عملية التخطيط للمفاوضات، وهناك خيارات لكسب المزيد من وقت التفاوض، هما: استخدام الوقت بطريقة أكثر كفاءة، أو زيادة الوقت عن طريق تقليل وقت العمل الآخر، أو زيادة ساعات إضافية

1

تتضمن المفاوضات تبادل للعطاء والأخذ بين المفاوضين والخصوم. ويسعون من خلال هذا التبادل للوصول إلى اتفاق مقبول أو مرضى لحل مسألة خلافية ما. ويتوقع المفاوضون من الخصوم أن يتحركوا من مواقفهم الأصلية نحو المفاوضين. ويتوقع الخصوم ذلك أيضا من لمفاوضين، وتشكل التنازلات جزءا من هذه الحركة، كما تشكل إعادة النظر في الأهداف وتعديلها جزءا آخر أيضا، وتمثل الاختلافات في الاهتمام بالملوضوعات العديدة جزءا ثالثا، فمثال ربما يكون لطرف واحد في غاية الأهمية بينما يكون لدى الطرف الآخر ثالث موضوعات، ويقرر حجم الحركة في النهاية ما هو الطرف الذي حصل على قدر أكبر من مقاصده

يحتاج المفاوضون إلى التنبه إلى مصدرين خفيين للنزاعات، وقد لا يرتبط هذان المصدران بالمسائل الخلافية التي يتم التفاوض حولها، ولكنها تؤثر على العلاقات بين الأطراف على كل حال. المصدر الأول للنزاع الخفي هو مصدر اقتصادي، ويتأتى من وجود رغبة اقتصادية غير مشبعة لدى أحد الطرفين، -ويأتي المصدر الثان للنزاع الخفي من الطموح غير المتحقق لأحد الأطراف، -

يعرف الطرف الذي يقع عليه اللوم في النزاعات الخفية أن شيئاً ما يعقد العلاقة، ولكنه لا يدرك ما هو ولا يسعى لاكتشافه، وتنشأ النزاعات الخفية في المنظمات غالباً بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تنشأ أيضاً بين الأنداد

خصائص أخرى للتفاوض

- 1 - التفاوض عملية متكاملة .
- 2 - التفاوض عملية مستمرة .
- 3 - عملية التفاوض تكون هادفة.
- 4 - عملية احتمالية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف التفاوضية .
- 5- عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضين .
- 6- عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منها .
- 7 - الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقود أو إتمام الاتفاق حيث إنها لا تعالج مشاكل الحاضر فقط بل (تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية) .
- 8 - عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال واللباقة وحسن التصرف والتعامل مع الآخرين .
- 9 - عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث مبادئها واستراتيجياتها وتكتيكاتها فهي تطبق على مختلف أنواع النزاعات .

التفاوض

أولاً: الموقف التفاوضي.

وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والكلمة والإشارة والجملة والعبارة، استخدامًا دقيقًا، وهو أيضًا موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر مع متغيرات العملية التفاوضية.

وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن عدة عناصر يجب أن يعيها المفاوض جيدًا مثل:

1- الترابط

وهو يستدعى أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلى لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها، وإن كان يسهل الوصول إلى العناصر والجزئيات الخاصة لهذا الموقف العام.

2- التركيب

ويقصد به أن يكون هذا التركيب السابق - المكون من عام وخاص أو كلى وجزئى - هو تركيب بسيط وواضح بلا غموض.

3- إمكانية التعرف والتمييز

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بهذه الصفة، دون فقد لأي من أجزائه أو معالمه.

4- الاتساع المكاني والزمني

المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها وكذلك المكان الجغرافي الذي تشمله القضية التفاوضية.

5- التعقيد

الموقف التفاوضي معقد حيث تتفاعل عوامله الداخلية ، يتكون من مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد التي يجب الإلمام بها جميعاً، حتى نقدر على التعامل مع الموقف ببراعة.

6- الغموض

حيث يحيط بالتفاوض ظلال شك وغموض نسبي، مما يدفع المفاوض إلى محاولة تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع المعلومات التي تكفل توضيح الموقف

ثانيًا :أطراف التفاوض

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وأحيانًا يتسع النطاق ليشمل أكثر من طرفين وذلك نظرًا لتشابك المصالح والتعارض الذي يحدث أحيانًا بين الأطراف المتفاوضة وبعض الأطراف المتأثرة بنتيجة هذا التفاوض.

ومن هنا يمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى:

أطراف مباشرة؛ وهي الأطراف التي تجلس على مائدة التفاوض وتقوم بالعملية التفاوضية.

وأطراف غير مباشرة؛ وهي الأطراف التي تؤثر بشكل ما في عملية التفاوض، وذلك لوجود مصالح خاصة بهذه الأطراف تتأثر بنتيجة العملية التفاوضية، ويمكن أن تؤثر هذه الأطراف في سير عملية التفاوض بالسلب أو الإيجاب، وتؤثر أيضًا على نتائجها ولكن هذه الأطراف لا تجلس على مائدة المفاوضات بل تتوارى خلف الكواليس، وتشرف على إدارة العملية التفاوضية وتلقين بعض الأطراف المتفاوضة ما يجب أن يقوموا به لتحقيق أهدافها المعلنة أو غير المعلنة

لابد وأن يدور التفاوض حول " قضية أو موضوع معين " يمثل هذا الموضوع محور العملية التفاوضية، وقد يكون الموضوع قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية أو اجتماعية ،أو اقتصادية ، أو سياسية.....الخ.

ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وأيضاً يتحدد غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، والنقاط والعناصر التي يجب تناولها، وأيضاً الأدوات والاستراتيجيات الواجب استخدامها في كل مرحلة، وتوزيع الأدوار على فريق التفاوض، وفقاً لكل مرحلة.

رابعاً: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، وتستخدم الأدوات والتكتيكات وتحفز من أجله الجهود، وبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية وتعمل الحسابات الدقيقة، بل وتستبدل الأدوات والتكتيكات التفاوضية، بل والمفاوضون أنفسهم ويحل محلهم آخرون بناء على مدى تقدمهم وبراعتهم في كسب الجولات التفاوضية واقتربهم من الهدف النهائي الموضوع.

مبادئ التفاوض.

- مبدأ القدرة الذاتية :

وهي قدرة المفاوض على تفهمه للقضية وأبعادها وقدرته على فهم الطرف الآخر من حيث سلوكه وأفكاره كما يتمثل في قدرته على القيادة والإشراف ومهاراته في الاتصال والحوار والإقناع .

2 - مبدأ المنفعة :

وهي الفوائد والمنافع التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها سواء أكان ذلك مكسب أو تقليل للخسائر.

3 - مبدأ الالتزام :

وهي التزام كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف والمنافع للطرف الذي ينتمي إليه وكذلك التزامه بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات واحترام المواعيد المحددة بأوقاتها .

4 - مبدأ العلاقات المتبادلة :

أي المحافظة على استمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض .

5- مبدأ أخلاقيات التفاوض :

هي التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل بعيداً عن الغش والتضليل حيث أن المفاوض أولاً وأخيراً يمثل واجهة المنظمة التي ينظر إليها الجميع .

دعائم الهدف التفاوضي

الناجح

1. الوضوح:

بمعنى وضوح أهداف التفاوض للأطراف المشاركة فيه والاتفاق عليها بشكل قطعي لا يحتمل لبساً أو غموضاً فيما بينهم.

لا بد أيضاً من اقتناع المفاوض بالأهداف فلا معنى لتحديد أهداف لا يقتنع بها القائم بالتفاوض؛ لأنه لن يُخلص في السعي لتحقيقها عن وعي أو غير وعي، ولعل المشاركة في تحديدها من البداية أحد أهم وسائل ضمان الاقتناع بما يتحدد من أهداف.

2. المرونة:

المقصود بالمرونة هو أن يُحدّد الهدف بأسلوب يتيح إطاراً يمكن للمفاوض التحرك فيه مع المحافظة على الهدف العام.

كما تساهم مرونة الأهداف في زيادة القابلية لمراجعتها في ضوء سير المفاوضات و طروء المتغيرات المختلفة، وظهور المعلومات الجديدة قد تحتاج إلى مراجعة ما سبق تحديده من أهداف، وهذا واضح طبيعيٌّ للغاية، فالأهداف ما هي إلا علامات ومؤشرات على الطريق لإرشاد السلوك وتوجيه الجهود، ويتعين تغييرها عند الضرورة القصوى.

.الواقعية:

أي تحديد غير واقعي للأهداف يعني تضاؤل فرص تحقيقها، وهو يؤدي إلى فشل المفاوضات أولاً ومن ثم إحباط المفاوضين، كما يؤدي إلى إضعاف المركز التفاوضي مستقبلاً.

4. القابلية للقياس:

وتلك الدعامة هي التي يمكن من خلالها قياس التقدم المحقق صوب الهدف، وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية، أو التوقف عنه، وكذلك تقويم أداء المفاوضين من خلال معايير قياسية.

5. السرية:

بمعنى أنه لا يجب أعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى إليه أو تأمل في تحقيقه؛ سواء للاستفادة من إمكانية تحقيق أكثر مما كنت تأمل في تحقيقه، أو تنازلك عن أهدافك المبدئية

يتبع ...