

المحاضرة الخامسة/ المفاوضات كأداة للدبلوماسية

منذ العصور القديمة أكد العديد من رجال الدولة والفلاسفة والسياسيين على أهمية المفاوضات في العلاقات بين الدول، وحتى القرن الثامن عشر لم يكن هناك كتابات تدرس كيفية إجراء المفاوضات، إلا ما كتبه فرانسوا دو كالبيه عام 1714 في كتابه بعنوان "طرق التفاوض مع الملوك" وحتى القرن العشرين كان هذا الكتاب هو الدراسة العلمية الوحيدة حول عملية التفاوض، ثم جاءت نقطة التحول في دراسة "التفاوض" في الخمسينيات والسبعينيات من القرن العشرين أين تم دراسة المفاوضات على أسس علمية ومنهجية. ومن جانب آخر أصبح السلوك التفاوضي من صميم العلاقات الدولية، والتي تعبر عن تفاعلات بين مختلف فواعل النظام الدولي في شتى المجالات، وهذه التفاعلات تفرض ديناميكية بين مختلف تلك الأطراف المعنية، كما تفرض بدورها إما توافقا للمصالح أو تعارضا، ففي حالة التوافق تلجأ الأطراف إلى التعاون وتوحيد نفوذها وما توفر لها من قوة لتحقيق مصالحها المشتركة، أما في حالة التعارض والتصادم في المصالح تجد تلك الأطراف المعنية نفسها أمام خيار "التفاوض" والذي يبني غالبا على مسألة تعظيم المكاسب وتقليل الخسائر، وفي سبيل ذلك توظف الأطراف المعنية ما تملك من إمكانيات ونفوذ، اعتمادا على مكانتها وعلاقاتها، وعلى وسائل القوة الصلبة والناعمة المتوفرة لها.

تعريف التفاوض:

عرف الدكتور علي صادق أبو هيف مصطلح التفاوض بأنه: "تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، ويكون تبادل الآراء شفاهية أو في مذكرات مكتوبة، أو بالطريقتين معا، وإذا كان النزاع مما يحتاج حله لتدخل فني كتعيين الحدود بين دولتين متجاورتين، ألقت الدولتان لجنة فنية مختلطة من مندوبين عن كل منهما تتولى دراسة موضوع النزاع ووضع تقرير يسترشد المفاوضات الأصليين".

أما هولستي Holsti فعرف التفاوض بأنه: "توظيف مختلف الآليات والتقنيات العقلانية والنظامية لمحاولة تحديد وتنسيق المصالح المتعارضة، في صيغة شفوية أو مكتوبة طالما أنها تسمح لمختلف الأطراف التعبير عن آرائهم في سياق الحوار الجاري بينها". ويعرفه أيضا روبرت بوند Robert Bond بأنه: "عملية بين متنازعين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق أو صفقة، بحيث يسعى كل طرف للحصول على أقصى حد من المنافع في هذا الاتفاق أو الصفقة". كما عرفه كلا من G. Eisen C. Barlow المفاوضات في كتابهما *Purchasing Negotiations* (مفاوضات الشراء) بأنها: "أسلوب اتصال عقلي بين طرفين متنازعين يستخدم كلا منهما ما لديه من مهارات وأساليب الاتصال اللفظي لتبادل الحوار والاتفاق، ليصل كلا من الطرفين إلى تحقيق مكاسب ومصالح مشتركة".

وفي القواميس الحديثة يفهم مصطلح التفاوض غالبا بأنه اتصال بين الأطراف للوصول إلى اتفاق حول موضوع معين وهذا يعني في الأساس تبادل المعلومات بين الناس من أجل إيصال رسالة ما، وحث الآخرين على العمل، علاوة على ذلك فالغرض من هذا الاتصال (المفاوضات) يهدف إلى الإقناع والحصول على الموافقة على شيء ما. ومن هنا يمكن تعريف التفاوض بأنه "عملية تفاعلية -موقف تعبيرى حركي- بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع والتأثير لتحقيق المصالح والأهداف المرجوة -للحفاظ على المصالح القائمة والحصول على منفعة جديدة-" وهذا يعني أن العملية التفاوضية تنطوي على عنصر المساومة من خلال عرض وتقديم المقترحات والتنازلات والتي بدورها تتضمن عملية الإقناع والتي تعني القدرة على التأثير في فكر وعقل الطرف الآخر لتقبل وجهة نظرها وبغرض الإقناع نجد أسلوب أو آلية الدعاية والتي تتضمن أفكار ومعلومات مشوهة سواء إيجابية أو سلبية بهدف تسهيل عملية الإقناع.

وعلى هذا الأساس تبرز أهمية علم التفاوض وذلك من خلال زاويتين أساسيتين هما:

- ضرورته: وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

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

خصائص المفاوضات:

- الأطراف: المفاوضات عادة ما تتم بين طرفين أو أكثر، فلا يمكن تصور وجود طرف يتفاوض مع نفسه، فلا تكون المفاوضات أحادية الجانب كما في حالة المساومة التي يملئ طرف إرادته على الطرف الآخر.

- عملية ديناميكية: تقوم المفاوضات على الأخذ والعطاء والتوازن النسبي في القوة بين أطراف التفاوض.

- عملية متكاملة: يحتاج التفاوض إلى إدارة واعية تقوم على الإعداد والتخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم.

- وجود قضية: تنشأ المفاوضات انطلاقاً من قضية ما أين يسعى كل طرف من خلال الحوار إلى التوصل لاتفاق بشأنها.

- عملية مستمرة: التفاوض مسار مستمر وليس حدثاً طارئاً أو موقفاً عارضاً أو نشاطاً مؤقتاً.

- عملية احتمالية: التفاوض عملية احتمالية ومعقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد الأطراف المفاوضة.

- جانب نفسي: التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضين، كما تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين والأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما، كما تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال واللباقة والقدرة على التصرف والتعامل مع أنماط الآخرين وغيرها.

عناصر العملية التفاوضية/ العملية التفاوضية ديناميكية متغيرة تحمل فعل ورد فعل، تأثير وتأثر، ينطوي على التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية، وعموماً يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة عناصر هي:

- الترابط: يشترط وجود ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها.

- التركيب: يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات ينقسم إليها، ويسهل تناولها في الإطار الجزئي، والكلي.

- إمكانية التعرف والتمييز: ضرورة اتصاف الموقف التفاوضي بالوضوح وعدم الغموض.

- الاتساع المكاني والزمني: الفترة الزمنية التي يتم فيها التفاوض، ومكان التفاوض جغرافياً (تحديد مكان وزمان التفاوض).

- التعقيد: كل موقف تفاوضي معقد تتفاعل داخله مجموعة من العوامل، وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف، وبالتالي يجب على المفاوض أن يكون ملماً بكل هذا حتى يتمكن من التفاوض بشكل موفق ويحقق مكاسب.

- الغموض (الشك): يجب أن يحاط الموقف التفاوضي بحالة من الشك والغموض النسبي، الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد من خلال جمع كافة المعلومات والبيانات الصحيحة، خاصة وأن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

خطوات التفاوض/ تمر العملية التفاوضية بمراحل عديدة تتوج في النهاية بالاتفاق أو بالفشل، وكل مرحلة تشكل بذاتها جولة مستقلة من جولات العملية التفاوضية، فقد يحقق طرف ما نتائج مرضية في إحدى الجولات دون الأخرى. وعموماً لا يوجد اتفاق تام على مراحل التفاوض، لكن ثمة خطوط عريضة لتلك العملية متفق عليها تتحدد في النقاط التالية:

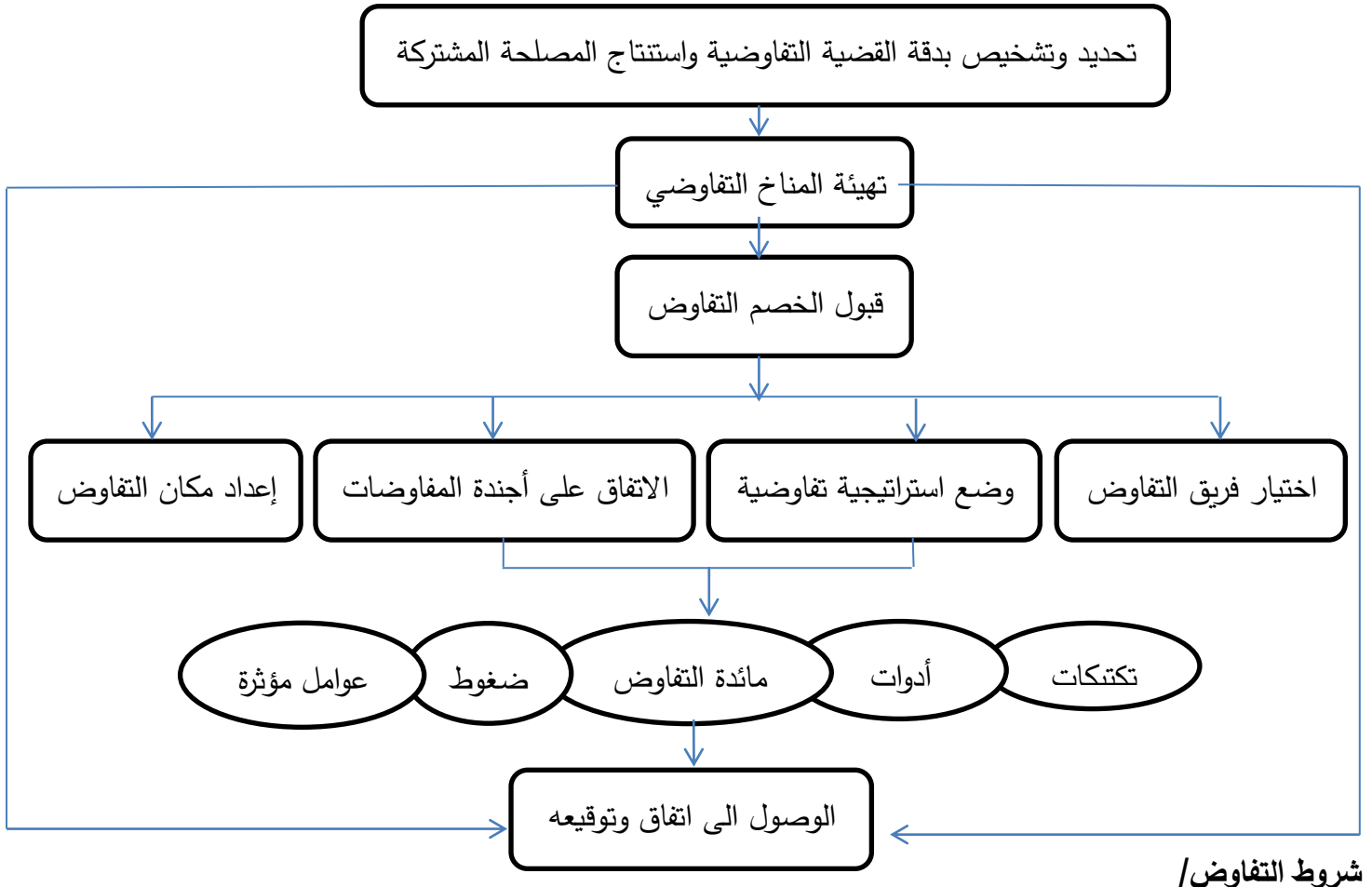
أولاً: مرحلة الإعداد للتفاوض/ يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، فمن يمتلك المعلومات تتوفر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر المفاوض، بالحجج المقنعة المعتمدة على الوثائق، ومن يمتلك معلومات عن شخصية من يفاوضه يمتلك الأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه. ومن يملك المعلومات أيضاً يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة اعتماداً على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر، فعلى المفاوض أن يكون متأكداً من كل

الأهداف التي يرمى إلى تحقيقها. كما تشتمل تلك المرحلة على العديد من المسائل أهمها: مكان المفاوضات، وإعداد جدول الأعمال، واللغة المستخدمة في التفاوض، وترتيب الجلوس على مائدة المفاوضات، وسرية أو علنية الجلسات، والتغطية الصحفية والإعلامية، والزمن المحدد للجلسات، وعملية رفع أعلام الأطراف المشتركة.

ثانيا: مرحلة بدء التفاوض/ تعد تلك المرحلة هي الفيصل والجزء الأخطر في عملية التفاوض - تمثل مرحلة المخاض- وتتبع تلك الأهمية من تقابل قوتين متضادتين، كل طرف له مصالح متعارضة مع الطرف الآخر، وتتطوي على تبادل التأثير والتأثر، فضلا عن مدى قوة المفاوض العلمية والذهنية والجسدية التي يعتمد عليها أثناء تلك المرحلة التي تتطلب الجهد والمثابرة، نظرا لامتداد فترتها الزمنية أحيانا، كما أن بعض نماذج حالات التفاوض يوجد بها من المناورات ما يرمى إلى إيقاع الطرف الآخر في فخ الإرهاق، وذلك من خلال إطالة فترة المفاوضات، أو بدء المفاوضات مع الجانب الآخر عقب وصوله دون إعطائه قسطا من الراحة. ويتم تبادل وجهات النظر في تلك المرحلة بهدف الوصول إلى نقاط اتفاق مشتركة، ويجب على الأطراف في بداية تلك المرحلة التطرق أولا إلى الجوانب المشتركة للمشكلة محل التفاوض، وتجنب المناقشة في نقاط الاختلاف التي من شأنها تهديم العملية التفاوضية برمتها.

ثالثا: مرحلة الاتفاق/ هي المرحلة المرتقبة والتي قامت المفاوضات من أجل التوصل إليها، وعند الوصول لاتفاق مشترك، يتم تحديد جدول أعمال الفترة المستقبلية، ومن ثم التوقيع بالأحرف الأولى على بنود الاتفاق الذي توصل إليه الأطراف المتفاوضة لحين عرضه على البرلمان للتصديق عليه وخروجه حيز الوجود. وفي بعض حالات المفاوضات قد يكون للمفاوض أوراق اعتماد تمكنه من التوقيع النهائي على الاتفاق، ومن ثم تكون هذه هي المرحلة الأخيرة للمفاوضات.

رابعا: مرحلة التصديق/ عقب انتهاء العملية التفاوضية والتوقيع عليها بالأحرف الأولى، يتم عرض الاتفاق على البرلمان ليتم التصويت عليه بالموافقة أو الرفض، فإذا تمت الموافقة عليه داخل البرلمان، فتكن الاتفاقية بذلك سارية وتخرج إلى حيز النفاذ، وتلتزم بها الدولة في مقابل الأطراف الأخرى والمجتمع الدولي.



- القوة التفاوضية: ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تمنحه للفرد المفاوض ومجال الحركة المسموح له بالسير فيه أو عدم الخوض فيه فيما يتعلق بالقضية المتفاوض بشأنها.
- المعلومات التفاوضية: امتلاك 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 نريد دفعة واحدة أم على دفعات؟ ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل للوصول لتلك الأهداف؟ وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.
- القدرة التفاوضية: يتصل هذا الشرط بأعضاء الفريق، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أفراد الفريق وعليه من الضروري الإهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق: -الإختيار الجيد لأعضاء الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة و المهارة والرغبة والخصائص والمواصفات حسب القضية. -تحقيق الإنسجام 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 وتنشيف وتحفيز وإعداد فريق التفاوض إعدادا جيدا يتم خلاله تزويدهم بكافة بيانات ومعلومات القضية. -المتابعة الدقيقة والحيثية لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه. -توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تسير العملية التفاوضية.
- الرغبة المشتركة: ويتصل هذا الشرط أساسا برغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الجيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.
- المناخ المحيط: ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما: -القضية التفاوضية، و في هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة و بالتالي كلما كان للقضية وزن كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام و مشاركة أطراف مختلفة و بفعالية. -أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض.
- استراتيجيات التفاوض:** إن المفاوضات الدولية ليست عملية عبثية، وإنما هي إجراء محكوم ومدرس، وعلى هذا الأساس هناك تحديد لخطة التفاوض، وهو ما يقتضي شيء من الاحترافية وعدم الوقوع ضحية أحكام السيطرة أو الابتزاز أو الغزو التدريجي والإخضاع، في هذا الصدد يقول "جورج فولر" في كتابه "دليل التفاوض": "إن الإعداد الجيد هو نقطة البدء، أما نقطة الوصول فهي تحقيق أهدافك من التفاوض، ولكن الأدوات اللازمة لبلوغ نقطة الوصول تتكون من الاستراتيجيات التي توظف على مائدة المفاوضات، وبينما يمكن للإستراتيجية الخطأ أن تعيق تقدمك، يمكن أن يزيد استخدام التكتيكات الصحيحة من سرعة الوصول إلى نتيجة ناجحة." وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى أبرز هذه الاستراتيجيات من خلال تصنيفها لحاليتين متناقضتين من السلوك التفاوضي وهما:
- 1- إستراتيجيات المصلحة المشتركة:**
 - أ- إستراتيجية التكامل: دمج المصالح وتطوير العلاقة بين طرفي المفاوضات إلى درجة أنهما يصبحان واحدا بهدف الاستفادة من الفرص المتاحة لهما.
 - ب- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي: السعي لتحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي المفاوضات وتوثيق وتعزيز أوجه التعاون بينهما.
 - ت- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة: محاولة الوصول لمدى أوسع من التعاون بين طرفين/أكثر تجمعهم مصلحة معينة.
- 2- إستراتيجيات الصراع:**
 - أ- إستراتيجية الإنهاك/الاستنزاف: تقوم على استنزاف الطرف الآخر في وقته، جهده، قدراته، أمواله.

- ب- إستراتيجية التفكير/التثنت: تقوم على فحص وتشخيص أهم نقاط الضعف والقوة عن طريق التفاوض، وبناء على ذلك يتم رسم سياسة تفتيت وحدة تكامل فريق التفاوض والقضاء على تماسكه وإضعافه.
- ث- إستراتيجية الإخضاع/إحكام السيطرة: حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض.
- ج- إستراتيجية الدحر أو الغزو المنظم: تقوم على إيصال الطرف الآخر لليأس والاستسلام.

المساومة إجبار الخصم بالقيام بفعل معين أو منعه من عمل ما. الاقناع قدرة التأثير على العقل والفكر. الدعاية التأثير على العواطف والمشاعر.

المساومة فائز خاسر التفاوض فائز فائز. المساومة اهتمامات متعارضة التفاوض اهتمامات مشتركة. المساومة عملية تنافسية التفاوض عملية تعاونية.

المساومة تركز على القوة التعاون يركز على المعلومات والثقة. الدعاية -الاتصالات المشوهة- تساعد على المساومة وتعطل التفاوض