

المقدمة:

«كل شيء قابل للتفاوض»...«Everything is Negotiable» عنوان كتاب لصاحبه "جافن كينيدي"، يعكس بطريقة مختزلة مكانة التفاوض في عالمنا، فالتفاوض سمة أصيلة في حياة الإنسان، إنها مبادئه وآرائه وأهدافه، كما أنه يتفاوض في إطار أسرته مع زوجه أو أولاده حول مواضيع متقاسمة بينهم، ويتفاوض مع جيرانه وكذا في عمله مع زملائه، وبين تفاوض وآخر قد تتغير الأساليب بتغير الأهداف والمحاور محل التفاوض وحتى الأطراف وبالضرورة نتائج التفاوض.

إن هذه السلوكية اللصيقة بحياة الإنسان الاجتماعية سواء منها الرسمية التي تحدث في أماكن العمل، أو غير الرسمية تلك التي تحدث على مستوى الحياة الاجتماعية البسيطة للفرد، تحتاج إلى مهارات وخبرات، وحتى إلى صفات فطرية تقوي مقدرة الأفراد وحتى الجماعات على خوض عمليات التفاوض تلك اليوم لم يعد مقتصرًا على سلوكيات الأفراد بل في الواقع فإن التفاوض أصبح سلوكًا ينتظم في إطاره قسم وافر من العلاقات بين الدول، هذه الأخيرة تقاربت اليوم أكثر من أي وقت مضى على وقع التطور الكبير في وسائل الاتصال والإعلام والمواصلات، ولكن أيضًا أصبحت مصالحها أكثر تقاطع وتعارض مما يحتم عليها بحث سبل التوفيق بينها بغية تجنب الصراعات والنزاعات قدر الإمكان، وهو الأمر الذي لن يتأتى لها إلا باعتمادها على تغليب لغة الحوار والتفاوض بدل المجابهة والصراع رغم أن الأخيرين كذلك يعتمدان على التفاوض.

إن هذه الأهمية البالغة والآخذة في التزايد لسلوكية التفاوض لاسيما التفاوض الدولي هي ما استوجبت برمجية مقياس "المفاوضات الدولية" ضمن المقرر الدراسي لطلبة السنة الأولى ماستر تعاون دولي، وهذا بغية تحقيق الأهداف التالية:

تنبني أهمية هذا المقياس على حقيقة مفادها أن مجال التفاوض يفرض بقوة ضرورة الجانب النظري والعلمي في دعم الجانب الممارساتي العملي؛ ذلك أن الممارسة وحدها لا تكفي لتحقيق الأهداف الحقيقية للعملية التفاوضية من دون دعمها بالحقائق العلمية والأدوات المنهجية والأساليب الدقيقة، ومن هنا جاء المقياس ليدعم الميول التفاوضية لدى طلاب

دروس مقدمة في مادة: المفاوضات الدولية لطلبة السنة الأولى ماستر التعاون الدولي.....د.شهرزاد آدم- قسم العلوم السياسية .جامعة جيجل

التعاون الدولي عبر إكسابهم مختلف المفاهيم والنظريات والإستراتيجيات والتكتيك المتعلقة بالمفاوضات الدولية، وهذا ما يتيح البرنامج المقترح.

برنامج مادة المفاوضات الدولية:

برنامج مقياس التفاوض الدولي
المقدمة
الفصل الأول التفاوض والعملية التفاوضية: مقارنة معرفية
أولاً: مفهوم التفاوض وخصائصه ومجالاته وأهميته
ثانياً: الإطار العام للعملية التفاوضية:
ثالثاً: التفاوض من منظور المقاربات النظرية
الفصل الثاني: المفاوضات الدولية مقارنة معرفية
أولاً: مفهوم المفاوضات الدولية
ثانياً: مجالات التفاوض الدولي
ثالثاً: التفاوض الدولي بين العلم والفن
رابعاً: السلوكيات التفاوضية لبعض الدول
الفصل الثالث: استراتيجيات التفاوض الدولي
أولاً: منهج المصلحة المشتركة
ثانياً: منهج الصراع
الفصل الرابع: نماذج من سياسات التفاوض الدولي
أولاً: سياسة التنازل المتدرج للقضية التفاوضية
ثانياً: سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية
ثالثاً: سياسة التطوير التفاوضية.
رابعاً: سياسة التجميد التفاوضية

الفصل الخامس: تكتيكات التفاوض
أولاً: تعريف التكتيك التفاوضي ونماذجه
الفصل السادس: نتائج التفاوض
أولاً: أنواع العقود الرئيسية. ثانياً: تقسيم العقود من حيث الموضوع ثالثاً: تقسيم العقود من حيث الأثر. رابعاً: تقسيم العقود من حيث طبيعتها:
الخاتمة

الفصل الأول: التفاوض والعملية التفاوضية: مقارنة معرفية

أولاً: مفهوم التفاوض وخصائصه ومجالاته وأهميته

1- مفهوم التفاوض وخصائصه

ورد في معجم المعاني الجامع، أن معنى "فاوض: يفاوض، مفاوضة: فاضه في الأمر مفاوضة: بادلته الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق.

- فاضه في أمر: شاركه فيه.

- فاضه في الحديث: بادلته القول.

وهي ذات المدلولات الواردة في معجم الوسيط والمحيط وغيرها، والتي تركز أساسا على فكرة التشارك، والمبادلة، والمحاورة.

- في كتابه "فن التفاوض والدبلوماسية" أورد "صلاح محمد عبد الحميد" عديد التعاريف للتفاوض نذكر منها:

* **التفاوض:** هو محادثات تحدث بين فريقين خصمين، بغية الوصول إلى عقد اتفاق هدنة أو صلح.

* **التفاوض:** هو ذلك الحوار والنقاش الذي يجمع طرفين بخصوص موضوع محدد يستهدف من خلاله الطرفان الوصول إلى اتفاق¹.

* **التفاوض:** هو الدخول في نقاش أو حوار مع طرف أو مجموعة أطراف للوصول إلى اتفاق يحوز على رضا الأطراف المتفاوضة، بالنظر إلى كونه يضمن للجميع حدا أدنى مقبولا من المكاسب².

- يعرفه D.Howver على أنه: «عملية المباحثات التي تتم بين طرفين (أو أكثر) ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباعات الآخر، ويهدفان منها إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير الأوضاع»³.

- يعرفه Eisen و Balaw على أنه:

1 : فن التفاوض والدبلوماسية، "صلاح محمد عبد الحميد"، ص41.

2 : المرجع نفسه، ص42.

3 : مهارات التفاوض، ص3.

«أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليلبغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة».

- يعرفه كل من Kennedy Gaving, Benson and Mcmillian على أنه:

«عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بيم طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع وتناقض على تحقيق الاحتياجات والاهتمامات أو المصالح والأهداف»¹.

* تأسيسا على ما سبق يظهر جليا أن التفاوض هو عملية تتسم بالحركية وتحكمها مهارات فنية وسلوكية، لإنجاحها ينبغي على طرفيها اعتماد أساليب وفنون التفاوضية ولكن أيضا الاتصاف بمهارات خاصة تمكن من ترجيح كفة المكاسب لصالح احد الأطراف.

* وفي تعريف آخر أكثر تخصصا يعرف التفاوض على أنه:

* الأسلوب الذي يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية وهو عمل الرجل الدبلوماسي أو فنه»².

* يعرف التفاوض أيضا على أنه "وسيلة للتواصل" وإدارة العلاقات المصلحية بين أصحابها»³.

وفي سياق هذا نجد من الجدير أن نذكر أن القرآن الكريم أعطى صورة أكثر وضوح حول "التفاوض" تميز بين المفاهيم والمفردات والوقائع في توليفة متفردة. ومثال ذلك ما ورد بخصوص "خليفة الإنسان في الأرض" من توضيح رباني في أسلوب "تفاوضي" "حواري" كامل المعالم؛ إذ يقول تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة: 30)⁴.

1 المرجع نفسه، ص3.

2 فن التفاوض والدبلوماسية، مرجع سابق ص42.

3 Négotiation Thery and pratique, p2.

4 فن التفاوض والدبلوماسية، مرجع سابق ص6.

وكذا قصة "هابيل وقابيل" ﴿وَإِثْنُ عَلَيْهِمْ نَبَأُ ابْنَيْ آدَمَ بِالْحَقِّ إِذْ قَرَّبَا قُرْبَانًا فَتُقْبِلَ مِنْ أَحَدِهِمَا وَلَمْ يُتَقَبَّلْ مِنَ الْآخَرِ قَالَ لَأَقْتُلَنَّكَ قَالَ إِنَّمَا يَتَقَبَّلُ اللَّهُ مِنَ الْمُتَّقِينَ (27) لَئِنْ بَسَطْتَ إِلَيَّ يَدَكَ لِتَقْتُلَنِي مَا أَنَا بِبَاسِطٍ يَدِيَ إِلَيْكَ لِأَقْتُلَنَّكَ إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ رَبَّ الْعَالَمِينَ (28) إِنِّي أُرِيدُ أَنْ تَبُوءَ بِإِثْمِي وَإِثْمِكَ فَتَكُونَ مِنْ أَصْحَابِ النَّارِ وَذَلِكَ جَزَاءُ الظَّالِمِينَ (29) ﴾ (المائدة).

2- التفاوض والمفاهيم الملحقة:

أ- التفاوض والدبلوماسية:

- تعرف الدبلوماسية على أنها مجموعة من المفاهيم والمبادئ والقواعد والإجراءات والمراسيم إلى جانب مختلف المؤسسات المتخصصة والتي تعمل جميعها على تنظيم العلاقات بين الدول والمنظمات الدولية، في إطار من القوانين والأعراف الدولية بغية التوفيق بين مصالح أطرافها¹، وهذا عن طريق مختلف قنوات الحوار والاتصال التبادل والمفاوضات التي تفضي غالبا إلى عقد الاتفاقات.

وإن كانت الدبلوماسية هي أداة رئيسية لتنفيذ أهداف السياسات الخارجية فإن التفاوض هو أداة رئيسية المجال الدبلوماسي².

ب- التفاوض والمساومة:

في حين ينصرف التفاوض إلى العملية الديناميكية التي تستهدف إيجاد حلول توافقية بين طرفين، فإن مفهوم المساومة ينصرف إلى تلك العملية النفعية التي يسعى من خلالها كل طرف إلى تحقيق مكاسب تجعل الطرف الثاني بالضرورة يخسر³.

والمساومة هي لغة القوي غالبا، إذ تتطلب توافر عناصر ضغط قد يمارسها هذا الأخير على الطرف الضعيف.

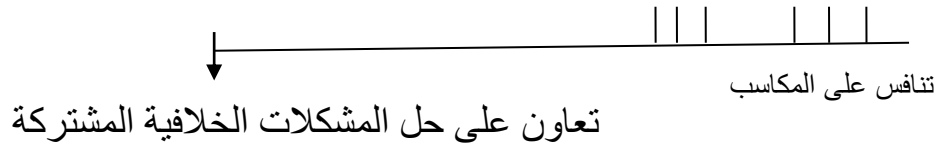
يمكن توضيح العلاقة بين المفهومين من خلال الرسم البياني التالي:

المساومة التفاوض التفاوض

1 لتفاصيل أكثر انظر: فن التفاوض والدبلوماسية، ص28.

2 مهارات التفاوض، ص4.

3 مهارات التفاوض، ص5.

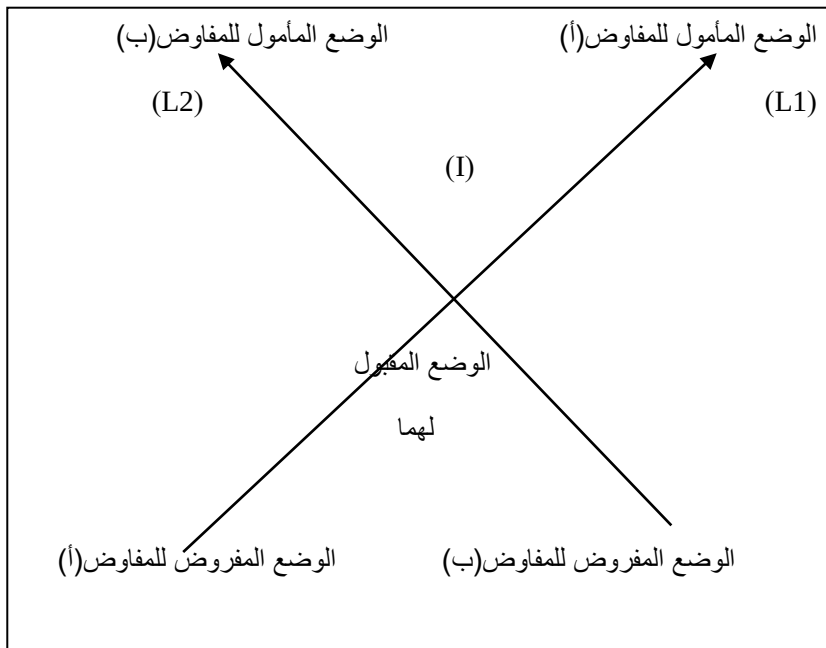


3- منهج التفاوض وخصائصه:

أ- منهج التفاوض:

- يعتبر منهج (L I M) هو المنهج الشائع للتفاوض، أو ما يسمى منهج التحرك الحذر على مستوى التفاوض.

- من الوضع المفروض (M) إلى الوضع المأمول (L) لبلوغ الوضع المقبول (I)



في إطار مقارنة كهذه يستحيل على طرف ما تحقيق الوضع المثالي (المأمول) له ذلك أن كل طرف يتحكم في مصادر إشباع مطالب الطرف الآخر، وإذا تحقق الوضع المثالي، فإن ذلك يكون على حساب الطرف الآخر لا محال، بل ولا يحدث إلا في حالات استسلام

¹ : مهارات التفاوض، ص6.

دروس مقدمة في مادة: المفاوضات الدولية لطلبة السنة الأولى ماستر التعاون الدولي.....د.شهرزاد آدمام- قسم العلوم السياسية .جامعة جيجل
الطرف الآخر ويتحول التفاوض حينها إلى مجرد مساومة تنتهي لصالح أحد الأطراف دون الآخر.

ولذلك يتعين دوماً من الطرفين أن يبلغا موضعاً يرضيهما معا (الوضع المقبول).

ب- خصائص التفاوض:

1- تعتبر المفاوضات وسيلة فعالة لحل النزاعات، ومع وجود توفر هامش للخلاف يستدعي التفاوض، هناك ضرورة أخرى لتوفر المصالح المشتركة بين أطراف العملية التفاوضية.

2- عملية التفاوض عملية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات القائم في النسق الذي تجري فيه العملية، (اجتماعية، سياسية...)، مفاوضات بريطانيا.

3- لشخصية المفاوضين دور فعال في توجيه العملية التفاوضية (الواقعية، المرحية المتفاعلة، المتشائمة، اللوحة، المرتابة).

4- تتأثر العملية التفاوضية بعدد العوامل منها (توقعات الخصم، وتقديرات المفاوض لسلوك الخصم، عامل الوقت، والمعلومات، واللغة...).

5- تتسع دائرة العوامل المؤثرة على التفاوض لتشمل اعتبارات خارجية قد تؤثر على نتائج التفاوض (تغيرات في الميدان، تدخل أطراف أخرى في المسألة...)¹.

6- وجود توافر الرغبة في الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف الموارد.

7- ضرورة تفعيل الأرضيات المشتركة قدر الإمكان.

* هو عملية متكاملة، مستمرة، احتمالية (بالنظر إلى تأثيرها)، نفسية (إدراكات شخصيات).

¹ : مهارات التفاوض، ص7.

4- مجالات التفاوض: تختلف باختلاف مناحي العلاقات بين مختلف التنظيمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

أ- التفاوض السياسي:

مجاله السياسات بين الدول أو داخل الدول وموضوعه الخلافات حول مصالح مشتركة يراد حلها، أو موضوعه التعاون وسبل تعزيزه أو توسيعه وكيفيات الحفاظ عليه .

ب- التفاوض الاقتصادي والتجاري:

وهو قد يكون دولي أو غير دولي بين مؤسسات تجارية واقتصادية مواضيعه تتراوح بين الاستثمارات الاقتصادية سواء كانت صناعية أو زراعية أو سياحية من أهم أفرعه:

- المفاوضات التسويقية (فتح أسواق جديدة، تسويق المنتج).

- المفاوضات الإنتاجية (تحديد نوع المنتج وكمه وكيفه).

- المفاوضات المالية (طرق تمويل المشاريع، القروض).

أما ما بين الدول فيشمل التفاوض الاقتصادي.

- التجارة المصرفية، الاستيراد، التصدير.

- المفاوضات المتعلقة بحرية المرور، وحقوق الإقامة والعمل.

- المفاوضات السياحية والزراعية.

- المفاوضات الخاصة بالدولة الأكثر رعاية.

- المفاوضات للانضمام إلى منظمة التجارة الحرة.

وهناك أنواع كثيرة تتعد بتعدد أهداف التفاوض منها الاجتماعي والعسكري ..مما سيتم تفصيله في محور المفاوضات الدولية.

5- أهمية التفاوض ومحدداته:

أ- أهمية التفاوض:

- وسيلة لحل النزاعات والخلافات بين الأفراد والجماعات.
- وسيلة مهمة لتبادل الأفكار للوصول إلى صيغ توافقية.
- أفضل طريقة لإيجاد علاقات سياسية متينة بين الوحدات السياسية.
- وسيلة ناجعة للحيلولة دون استخدام القوة العسكرية.
- هو أقل الوسائل صمنا في تعزيز العلاقات وتحقيق المكاسب.
- (مقارنة بالحصار، الإجراءات الانتقامية، الحروب).
- توفير الوقت والجهد مقارنة بالحروب، والنزاعات والمحاكمات.
- تنعكس هذه الأهمية في الجانب الأكاديمي من خلال الاهتمام المتزايد بإدراج مقررات دراسة جامعية حول التفاوض¹.

ب- محددات التفاوض:

- الإعداد الجيد للتفاوض (تحديد المسألة، والأهداف، التخطيط، الاستعداد النفسي والوقتي...).
- اختيار الإستراتيجية المناسبة والانتقاء الذكي للسياسات والتكتيكات المناسبة (مسألة صراع وأنا أعتمد إستراتيجية تعاون...).
- الاستخدام الذكي للوقت، (أعرف متى يكون الوقت لصالحه أو يجب اختزاله) إضاعة الوقت قد تكون لصالح طرف، تحديد الوقت والتركيز على التهديد بنفاذه (مفاوضات مع USA الفيتنام).
- التوظيف السليم للأسئلة.
- اللجوء إلى الاستشارة والوساطة والتحكيم إن لزم الأمر.

¹ : دراسات في فن التفاوض، ص6.

- خصائص المفاوضات ومهاراته (الذكاء، البديهة، الحضور الاجتماعي، الحزم اللباقة، المعرفة الواسعة...).

- العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

-العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود والبيانات (قد لا تتوافق ومسار العملية التفاوضية مما يحيلها إلى نقطة الصفر أو يغير مسارها)¹.

يعتبر أسلوب التفاوض بديلا رئيسا لأسلوب الحرب والتوتر والنزاع الذي طالما جمع ولا يزال بين الأفراد والجماعات والدول على مر التاريخ.

بعد الحرب الباردة ظهر توجه ملفت لدى الوحدات الدولية نحو انتهاج سبل التعاون والتقارب، والذي يعتبر "التفاوض" الوسيلة الأساسية في تحقيقه لذلك نجد الأخير اكتسح جل المجالات التي تقوم عليها مختلف العلاقات بين الدول نذكر مثلا: التجارة، الأمن البيئي، التكنولوجيا، التبادل العلمي والثقافي، التلوث، الطاقات، الفضاء الخارجي.

في الواقع أصبح للتفاوض بعدا استراتيجيا لدى الدول سواء فرادى أو في إطار مختلف المنظمات الدولية.

ثانيا: الإطار العام للعملية التفاوضية:

1- مفهوم العملية التفاوضية

قلنا سابقا أن التفاوض في جوهره عملية ديناميكية تغذي حركيتها هذه مختلف العوامل الداخلية والخارجية، وهي عملية لكونها مرحلية، لكل مرحلة فيها أهميتها البالغة التي تترك أثرها لا محال على سيرورة ونتيجة العملية برمتها.

- إن العملية التفاوضية هي تلك التي تبدأ من مرحلة ظهور المسألة أو القضية محل التفاوض مروراً بالإعداد للتفاوض والتخطيط له، بداية التفاوض بمختلف محطاته وجولاته، وانتهاء بالتوصل إلى الاتفاق بمختلف صيغه.

¹ : مهارات التفاوض، ص7.

تم اختصار عناصر العملية التفاوضية في كل من: الأطراف المفاوضة، والهدف من التفاوض، وجود قضية تهتم الطرفين المتفاوضين، توفر عنصر الإرادة في الحل والخروج من حالة الخلاف والنزاع.

2- مراحل العملية التفاوضية:

أ- مرحلة ما قبل العملية التفاوضية:

أ-1 التحضير للتفاوض: وتتم بدورها بمراحل:

* **الموافقة على مبدأ التفاوض:** اقتناع الطرفين بأهمية بل وبضرورة العملية التفاوضية، والإدراك المتبادل بأن التفاوض هو أسلم الطرق نحو حل المشكل، أو توطيد التعاون أو ضمان مصالح الطرفين.

* **توفر مبدأ الإدارة المشتركة لدى الطرفين**(تعثر المفاوضات الفلسطينية الإسرائيلية) في ظل غياب الإرادة الإسرائيلية، مفاوضات الجولة الثالثة لنزع السلاح بين العملاقين أوائل الستينيات، تعثر مفاوضات انضمام بريطانيا إلى الاتحاد الأوروبي خلال رئاسة ديغول لفرنسا الذي لم يكن متحمسا لذلك¹.

أ-2 تحديد المسائل التفاوضية:

تحديد الموضوعات محل التفاوض: تسجيل كل المواضيع الخلافية محل التفاوض وتبيان بعض النقاط المحتملة أن تكون خلافية أثناء التفاوض«مهما كان وفد ماهرًا أثناء المفاوضات، إلا أنه سيكون في وضع سيء غير محمود حين يجلس أمام خصوم خططوا بشكل أفضل لأهدافهم».

***تصنيف الأهداف المرجوة:** مع ترتيبها في شكل أولويات مع تحديد بارز للأهداف الحيوية غير القابلة للتنازل، والأخرى الممكن التضحية بها مقابل مكاسب أخرى².

1 : دراسات في فن التفاوض، ص39.

2 : المرجع نفسه، ص40.

* تحليل الوضع التفاوضي للأطراف: عبر معرفة أهداف الأطراف الأخرى مع المعرفة اللازمة حول مدى رغبة وحاجة الطرف الآخر للتفاوض، ومراكز قوة وضعف الطرف الآخر (من حيث القضية، الموارد، الأشخاص، مكان التفاوض)، لقياس مدى تحمله ومجاراته لجولات التفاوض¹.

* هذا كله مع مراعاة:

- إعطاء الوقت الكافي للتحضير للجولة الأولى بالنظر إلى أهميتها في توجيه باقي الجولات.

- العمل على فصل جولات بداية التفاوض عن الجولات الأخرى.

- العمل على خلق أجواء تفاوضية مناسبة.

- الإعداد بشكل جيد لعرض الموقف التفاوضي.

أ-3 التمهيد والإعداد للعملية التفاوضية:

- يتوقف عليها نجاح لعمل التفاوض.

- تختلف إجراءات الإعداد والتمهيد وشكلها وفق ما تقتضيه طبيعة كل قضية.

- من خطواته:

- اختيار أعضاء الوفد التفاوضي وإعدادهم وتدريبهم على العملية التفاوضية المقبلين

عليها، مع تزويدهم بخطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم أثناء التفاوض.

- وضع الإستراتيجيات التفاوضية وفق ما تقتضيه القضية.

- مع مواءمة السياسات التفاوضية اللازمة لذلك.

- الاتفاق على جدولة أجندة المفاوضات بمختلف جزئياتها سواء المواضيع العامة أو

التفاصيل التي تشمل المحاور والعناصر وحتى النقاط.

¹ : المرجع نفسه، ص41.

مع مراعاة ترتيب الأولويات فيها والهوامش.

- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه، بما تقتضيه الجلسات والجولات التفاوضية مع تسخير كافة المستلزمات المادية، والأمنية...لأجل إنجاح العملية التفاوضية¹.

في هذا السياق تجدر الإشارة إلى التأكيد على أن الإعداد والتمهيد للعملية التفاوضية يستلزم مراعاة ما يلي:

- تحديد أعضاء الوفد التفاوضي: الذي يجب أن يكون بناء على المهارة والكفاءة والبراعة، التي يحوزها هؤلاء الأعضاء، من جهة وعلى قوة التوافق والانسجام والعمل في فريق التي يجب أن تكون بينهم.

- العمل على تحفيز أعضاء الفريق للعملية التفاوضية مع تدريبهم وتثقيفهم بما تقتضيه المهمة الموكلة لهم.

- تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات والبيانات المفصلة حول الموضوع التفاوضي.

- توفير الإمكانيات المادية والمعنوية التي تقتضيها العملية التفاوضية.

- المتابعة بدقة وباستمرار لأداء الفريق².

* توفير المعلومات الكاملة، والصحيحة عن الطرف الآخر، ناهيك عن محاولة معرفة أجنده وهوامش مناوئته، ومقدراتها التفاوضية المادية منها والمعنوية (المتعلقة بأعضاء الفريق، وبهيكل صناعة القرار فيه).

1- وحدات دولية فوقية أو تحتية، أو شركات ومنظمات دولية.

2- ينصرف إلى الأفراد الذين يمثلون هذه الوحدات شخصياتهم، نفوذهم...³

* إنشاء جسور تواصل بين الطرفين: مباشرة أو غير مباشرة أي عبر الوساطة من

أجل تقريب وجهات النظر⁴.

1 : دراسات في فن التفاوض، ص42.

2 : المرجع نفسه، ص43.

3 : لتفاصيل أكثر انظر: محمد بدر الدين زايد، المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة ، ص- ص28-50.

4 المرجع نفسه، ص44.

* تحديد الأهداف وترتيب الأولويات: باعتماد التفكير والتخطيط وتركيز الاهتمامات على أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق واقعية مع ضبط الحد الأدنى والأعلى المرجو تحقيقه من هذه الأهداف وهذا التحكم في منهج التفاوض.

* الأبحاث والدراسات: والإعداد والتحضير الجيد للعملية التفاوضية سواء حول القضية محل التفاوض أو حول الخصم، وحتى حول الأطراف التي يمكن أن تكون غير مباشرة في القضية.

* تجذب الإستراتيجيات المعقدة والجامدة والاعتماد أكثر على تلك المرنة¹.

ب- مرحلة بدء الجلسات التفاوضية:

ب1- الإجراءات التفاوضية: يتم الامتثال فيها للشروط التفاوضية الموضوع مسبقاً²

- تبدأ هذه المرحلة بجلوس الطرفين إلى طاولة المفاوضات، وبداية مناقشة محاور الأجندة، وهذا باعتماد مختلف أساليب الحوار، والنقاش، والإقناع، التي تم التدريب عليها سابقاً، مع اختيار بدقة التكتيكات التي تقتضيها عناصر القضية محل التفاوض، وكذا تفرضها سيرورة العملية التفاوضية.

- الاستعانة بالسندات والوثائق والبيانات، ممارسة الضغوط التفاوضية (الإعلام النفسي، الوقت، التكلفة، الجهد).

- تنتهج هذه المرحلة نهجين أساسيين إما: استقرائي: لوضع الاتفاق جزءاً جزءاً بناء على التنازلات والتفاهات الجزئية حول مختلف المسائل التي تعتبر من عناصر موضوع الاتفاق.

- استنباطي: هو البدء بتأسيس المبادئ والأطر العامة لمسائل التفاوض، ثم التدرج في حل العناصر والمشكلات الفرعية³.

1 المرجع نفسه، ص ص45-48.

2 المرجع نفسه، ص4.

3 : المرجع نفسه، ص ص75-79.

ج: نهاية التفاوض: هي المرحلة الختامية للمسار التفاوضي، تتجم عادة عن تقديم احد الأطراف أو كليهما لتنازل رئيسي يدفع الطرف الآخر إلى التوقيع على الاتفاق النهائي.

- من الجدير التأكيد في هذه المرحلة على ضرورة الانتقاء الجيد للعبارات بل ولألفاظ التي يتشكل منها الاتفاق مع مراعاة الدقة والتفصيل.

- قد تسفر بعض المفاوضات عن اتفاقات جزئية تشمل جانباً من المواضيع التفاوضية دون الآخر الذي يقي محل خلاف.

- قد تقود المفاوضات إلى طريق مسدود يصعب من خلاله الوصول إلى اتفاق مما يفشل المفاوضات¹.

ثالثاً: التفاوض من منظور المقاربات النظرية

عرف المفاوض الشهير "هنري كيسنجر" المفاوضات بأنها: "عملية لدمج المواقف المتضاربة في موقف مشترك، بموجب قاعدة قرار بالإجماع".

في حين يذهب منظرون آخرون إلى تعريفها على أنها: أحداث فنية دبلوماسية، أو انعكاسات ميكانيكية للقوة النسبية، أو هي تفاعلات مرجحة بين أنواع الشخصية أو عمليات صنع القرار العقلاني، وبين هذا وذلك انبنت تصورات نظرية حول "عملية التفاوض"، مختلفة من حيث مستويات التحليل تعكس في عموم تفسيراتها المخاوف البارزة من منظور تخصصات وتوجهات أصحابها².

في هذا السياق يختلف المنظرون حول مسألة كيفية تصنيف المدارس الفكرية الأساسية في التفاوض على سبيل المثال، يصف "دانييل دركمان" مدارس الفكر الرئيسية في نظرية التفاوض بأنها تقابل أربعة مناهج للتفاوض: التفاوض كحل للألغاز، التفاوض كلعبة مساومة، التفاوض كإدارة تنظيمية، وأخيراً التفاوض كسياسة دبلوماسية³.

¹ : دراسات في فن التفاوض، مرجع سابق، ص52.

² :Negotiation theory ,op.cit p6.

³ : Ibid, p9.

في مقابل هذا يستند التصنيف المقدم في هذا المحور على تحليلات المنظر والممارس والباحث في المفاوضات "وليام زارتمان" "Wiliam Zartman"، والقائمة على خمسة مستويات مختلفة للتحليل، هي: الهيكلية The Structural الإستراتيجية The Strategic، المرحلية، أو العملية (أو ما يسمى تبادل الامتياز)، The Processual السلوكية The Behavioral، والتكاملية The Intégrative

وجدير بالذكر أنه في الممارسة العملية للمفاوضات قد يتم المزج بين هذه المقاربات جميعها أو بعضا منها وفق ما تقتضيه لسيرورة العملية التفاوضية.

1- المقاربة الهيكلية:

تعتبر المقاربات الهيكلية للمفاوضات أن النتائج المتفاوض عليها هي وظيفة للخصائص أو السمات الهيكلية التي تحدد كل تفاوض.

قد تشمل هذه الخصائص عدد الأطراف والقضايا التي تتضمنها كل عملية تفاوض أو القوة البنية للأطراف المتفاوضة.

وعلى هذا فإن المقاربة الهيكلية للتفاوض تبني تفسيراتها للنتائج على أنماط العلاقات بين الأطراف أو أهدافها؛ ذلك أن المحللين في إطار هذه المقاربة يعتبرون المفاوضات مجموعة سيناريوهات متصارعة بين خصوم يتبنون أهداف غير متوافقة.

مركزين خلال ذلك على أهمية الوسائل التي يعتمدها هؤلاء المتفاوضين معتبرين أن القوة هي العامل الحاسم الرئيسي في المفاوضات، وهذا بغض النظر عن معناها سواء تمثلت في "القدرة على الفوز"، أو "امتلاك المقدرات والإمكانات" والموارد¹.

إن المقاربة الهيكلية في ارتكازها على عامل "القوة" تستمد افتراضاتها الأساسية من المدرسة الواقعية عبر إسهامات "ثوسيديس Thucydides" و"ميكياڤلي" "Machiavelli" و"كلوفيتز" "Glausewitz" التي تختزلها عبارة: "القوي يفعل ما بوسعها والضعيف يعاني ما وجب عليه" (Thucydides).

¹ : Ibid, p9.

في الواقع فإن أصحاب المقاربة الهيكلية يدعمون افتراضاتهم بضرورة النظر في الخواص الهيكلية الإضافية مثل: عنصر التماثل، واللاتماثل، عنصر مدى توفر البدائل عنصر دور التكتيكات، وعلاقتها بتوزيع كفة طرف على الآخر.

لكنهم مع هذا يركزون على الجانب "الصلب" من القوة¹.

2- المقاربة الإستراتيجية: يعرف قاموس Random House الإستراتيجية على أنها: " خطة أو طريقة أو سلسلة من المناورات للحصول على هدف أو نتيجة محددة".

- المقاربة الإستراتيجية للتفاوض لها جذور في الرياضيات، ونظرية القرار ونظرية الاختيار العقلاني، كما أنها تستفيد أيضا من المساهمات الرئيسية في مجال الاقتصاد والبيولوجيا، وتحليل الصراع، وفي حين تستند المقاربة الهيكلية على دور الوسائل (خاصة القوة) في المفاوضات، فإن المقاربة الإستراتيجية تركز على دور الغايات (الأهداف) في تحديد النتائج.

- إن النماذج الإستراتيجية للتفاوض هي نماذج الاختيار الرشيد، وفق هذه المقاربة حيث ينظر إلى المفاوضين باعتبارهم صناع قرار عقلانيون يتمتعون ببدائل معروفة ويقومون باختيارات تسترشد بحساباتهم للخيار الذي سيزيد من غاياتهم، أو مكاسبهم إلى أقصى حد ممكن (والتي توصف بالمردود).

- الفاعلون (المفاوضون) يختارون حسب "خيار محدد" من الإجراءات الممكنة لمحاولة تحقيق النتائج المرجوة في الواقع إنهم يختارون هذا الخيار الذي يرجع عليهم بمردود كبير، خاصة وأنهم لا يمتلكون سبلا أخرى لتحصيله².

جدير بالذكر أنه كثيرا ما تنجح الجهات المفاوضة الضعيفة في تحقيق أهدافها في المفاوضات غير التماثلية (التي تجمعها مع جهات قوية)، ذلك أنها ببساطة لديها التزام أكبر بمسألة القضية محل التفاوض، لكونها مثلا لا تملك موردا آخر غير هذا الذي هو موضوع تفاوض، أو لكون قضية التفاوض مرتبطة بالمبادئ التي تدافع عنها هذه الجهة (كالسيادة، العقيدة...).

¹ : Ibid, p10.

² : Ibid, p10.

إن المقاربة الإستراتيجية في جوهرها معيارية بالنظر إلى كونها تركز على الاعتقاد بأن هناك دائما أفضل حل لكل مشكلة تفاوضية، إنهم يسعون لتقديم ما ينبغي على الأشخاص فائقي الذكاء والأكثر عقلانية القيام به في وضعيات تنافسية وتفاعلية (حالة المساومة).

ويبقى أن نشير إلى أن النهج الإستراتيجي هو الأساس لنظريات التفاوض كنظرية اللعبة، ونظرية المخاطر الحرجة، على أن تفهم نتائج أي سلوك تختاره بناء على القرارات التي يتخذها الطرف الآخر.

"اللعبة الإستراتيجية" على عكس ألعاب المهارة أو الحظ، تعتمد على التفكير في أفضل مسار عمل لكل مشارك والذي بدوره يبنني على ما يتوقع من المشاركين الآخرين القيام به.

* نظرية المخاطر الحرجة للمساومة على الأزمة (El Sberg) وهي كذلك تستخدم الأرقام لتمثيل الفوائد -المكاسب- الأساسية لشرح سلوك اتخاذ القرار، وهذا بناء على تقديرات احتمالية عند إجراء حسابات عقلانية للتنازل أو عدم التنازل، أو الوقوف بحزم في مفاوضات الأزمة.

هذه الاحتمالات مستمدة من حساب التفاضل والتكامل لكل لاعب للمخاطرة الحرجة الخاصة به، أو الحد الأقصى لخطر انهيار المفاوضات التي يكون اللاعب مستعدا لتحملها من أجل الوقوف بحزم، موازنة مع تقدير كل لاعب لمستوى التصميم المتأصل لخصمه للتمسك بموقفه¹.

3- المقاربة السلوكية [Behavioral Approach]

تشدد المقاربة السلوكية على الدور الذي تلعبه شخصية المفاوض، أو الخصائص الفردية له في تحديد مسار ونتائج العملية التفاوضية.

تجادل المقاربة السلوكية بأن المفاوضات في الأساس هي "تفاعلات بين أنواع الشخصية"، التي غالبا ما تأخذ طابعا تناقضا بين المتشددين والمتساهلين، حيث غالبا ما

¹ تفاصيل أكثر انظر: Ibid, p11.