

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض الدولي

سنة ثالثة تجارة دولية

الأستاذ: بالحبيب عبد الكامل

مدخل مفاهيمي:

1- مفهوم التفاوض الدولي:

- ✓ تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين الطرفين أو أكثر والذي من خلالها يقوم الطرفين أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.
- ✓ إن التفاوض هو نوع من الحوار وتبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم، وفي نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم.
- ✓ 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.

2- عناصر التفاوض الرئيسية:

- 1) **الموقف التفاوضي:** يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثراً. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.
- 2) **أطراف التفاوض:** يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، وإلى أطراف غير مباشرة.
- 3) **القضية التفاوضية:** لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية و ميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية،... الخ.
- 4) **الهدف التفاوضي:** لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات. فبناءً على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

3- شروط نجاح عملية التفاوض الدولي:

- 1) **القوة التفاوضية:** ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.
- 2) **المعلومات التفاوضية:** هي أن يملك 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 نريده دفعة واحدة؟

- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟

- وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟

- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

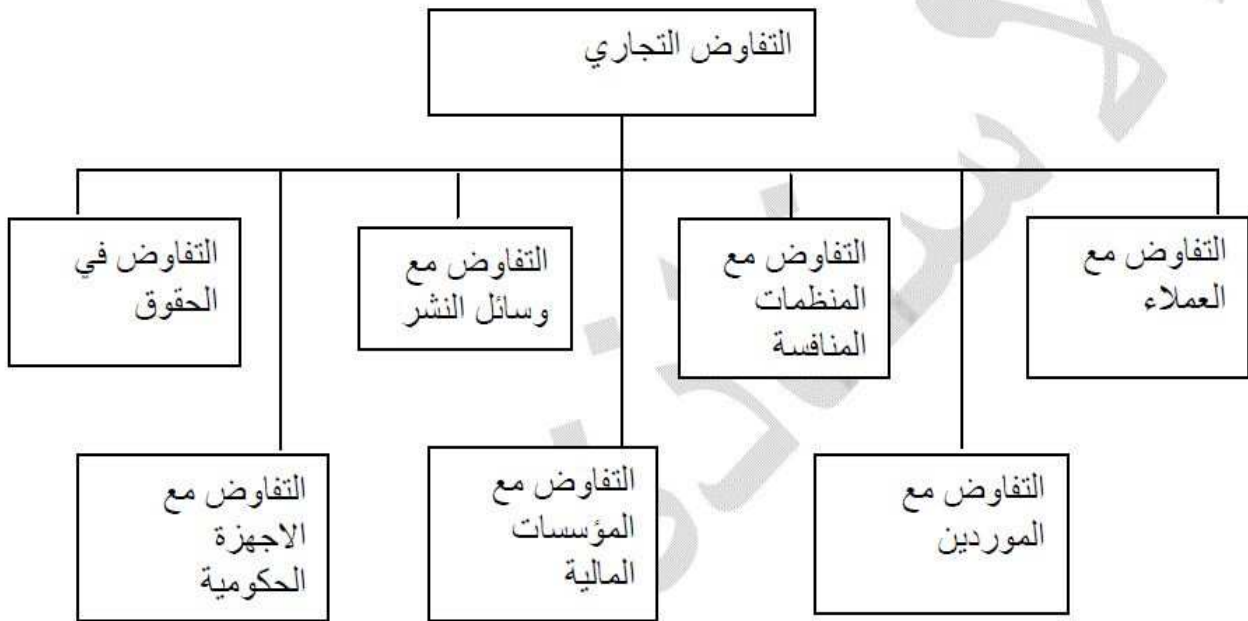
- 3) **القدرة التفاوضية:** يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق.

- 4) **الرغبة المشتركة:** يتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.

- 5) **المناخ المحيط:** يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم.

4- أشكال التفاوض التجاري الدولي:

الشكل التالي يبين ذلك:



خطوات أو مراحل التفاوض الدولي

للتفاوض خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها، وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية، إن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، بهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

1. الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين فيها:

✓ معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابت

✓ تحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم

✓ تحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

✓ يتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك

✓ وتستخدم المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة و نوايا الطرف الآخر.

2. الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض، في هذه المرحلة يحاول كل من

الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله، كما تكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسمية وتقتصر عادة على لقاءات في نادي أو على حفلات التعارف يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب.

3. الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

هي عملية أساسية من عمليات خطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها، كما يجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، و أن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

4. الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا

تتضمن العناصر التالية:

- ✓ اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض؛
- ✓ وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض؛
- ✓ الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض؛
- ✓ اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

5. الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية

تشتمل هذه الخطوة على العمليات الأساسية التي يتم التفاوض بها:

- ✓ اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- ✓ الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات و البيانات والحجج المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ✓ ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط عوامل: الوقت، الجهد، التكلفة، الضغط النفسي، الضغط الإعلامي،..
- ✓ تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة و الانتقاء التفضيلي منها.
- ✓ استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسب القضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

6. الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. و منه يجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب، ومراعا فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات كي لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق.

مثال عن الاستراتيجيات التفاوضية

1- استراتيجية الإنهاك:

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

استنزاف وقت الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق إطالة فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة: ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحياناً.

استنزاف أموال الطرف الآخر: وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

تكتيكات التفاوض الدولي

- 1- **التسويق او الصمت المؤقت:** وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري او تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث او الرد بسؤال اخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال واهدافه وتقرير ما يجب عمله المفاوض الذي يبادر بالاستجابة الي طلبات خصمة وتقديم التنازلات فان الاخير لا يتوقف عن طلب المزيد
- 2- **المفاجأة:** تتضمن التغيير المفاجئ في الاسلوب او طريقة الحديث او التفاوض علي الرغم من ان التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما او الحصول علي تنازلات من الخصم
- 3- **الأمر الواقع:** وتتضمن دفه الطرف الاخر لقبول تصرفك بوضعة امام الامر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من اهمها:
 - ان يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا
 - ان تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الامر الواقع
- 4- **الانسحاب الهادئ:** وهي استعداد المفاوض علي الانسحاب والتنازل عن رايه للطرف الاخر بعد ان يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول انقاذ ما يمكن إنقاذه.
- 5- **الانسحاب الظاهري:** وهنا يعلن أحد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمة

6- التقييد: وهي وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول إلى قرار سريع أو للنزول على رغبة معينة في التفاوض.

7- تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت) تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية

8- ادعاء العجز: أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو محدودية صلاحياته.

9- مفترق الطرق: أي ان يتبع المفاوض اسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا أنه ما دام تماشى مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق.

10- التدرج أو الخطوة خطوة: حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا الى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا توجد ثقة بينهم .