

المحاضرة الثانية: عملية التفاوض التجاري (مكوناتها/ شروطها)

أولاً: مكونات العملية التفاوضية

لا يمكن القيام بأية عملية تفاوضية إلا بتوافر مجموعة من الشروط أو العناصر الضرورية لذلك، والتي نتطرق إليها من خلال الإجابة عن

التساؤلات التالية:

ما الإطار العام الذي ستتم من خلاله عملية التفاوض؟

ما القضايا التي سيشملها التفاوض؟ وما العلاقة بينها؟ وما هي المعلومات الواجب توافرها عن تلك القضايا؟

ما التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض؟

من سيقوم بالتفاوض؟ فرد أم فريق؟

ما هو الوقت الملائم للتفاوض؟ هل يحتاج جلسة أم عدة جلسات؟

ما هو المكان المناسب للتفاوض؟ لدى أحد الأطراف أم في مكان محايد؟

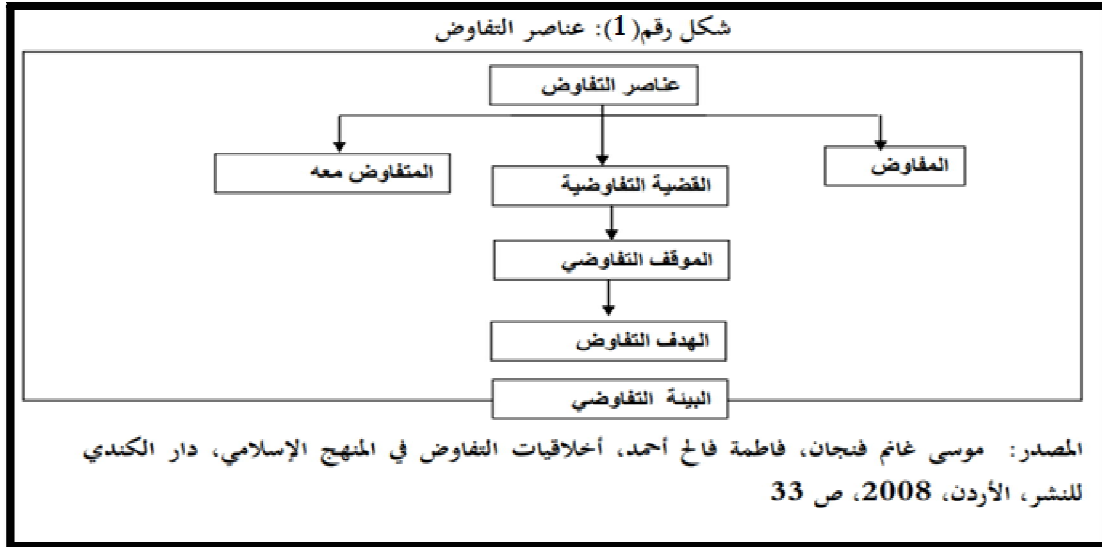
ما جدول الأعمال؟

ما التدريبات اللازمة لتأهيل فريق التفاوض؟

ما الوثائق اللازمة لعملية التفاوض؟

الشكل أدناه يحدد لنا باختصار مجموعة العناصر التي لا بد من توافرها ودراستها بالإجابة عن التساؤلات السابقة، لغرض النجاح في

العملية التفاوضية التجارية:



انطلاقاً مما سبق تتمثل عناصر التفاوض الرئيسية فيما يلي¹:

1- الموقف التفاوضي: يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ايجابا وسلبا وتأثيرا أو تأثراً، والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية².

¹ - جميع نبيلة، محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017، ص 12.

2- أطراف التفاوض: يتم التفاوض غالبا بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ويمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى³:

✓ **أطراف مباشرة:** وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض.

✓ **أطراف غير مباشرة:** وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

3- القضية التفاوضية: التفاوض أيا كان نوعه، وأيا كان القائمين به، أو أيا كانت أطرافه، لابد أن يدور حول " قضية معينة" أو " موضوع معين" يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، أو الإطار العام الذي تدور في نطاقه العملية التفاوضية⁴.

4- الهدف التفاوضي: لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية⁵.

ويمكن للمفاوض أن يحدد أهدافه التفاوضية من خلال طرح الأسئلة التالية:

✓ ما هي القضايا التي ستكون مجال التفاوض؟

✓ ما هي النتائج المستهدفة من تناول قضية من قضايا التفاوض؟

✓ ما أولويات عرض هذه القضايا ومناقشتها؟

✓ ما هي الحدود الدنيا والقصى للنتائج المرجوة من القضايا التي يشملها التفاوض؟

5- البيئة التفاوضية: تتم العملية التفاوضية في بيئة فيها الكثير من التحديات، المتغيرات والمعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها التي تؤثر بدرجة كبيرة على العملية التفاوضية، لذلك لابد على المفاوض من دراسة وتحليل هذه المتغيرات والمعطيات ومحاولة استغلال الفرص بما يحقق الأهداف التفاوضية⁶.

ثانيا: شروط نجاح العملية التفاوضية

كما سبق الإشارة إليه فإن عملية التفاوض التجاري هي عبارة عن تفاعل مجموعة من العوامل أو العناصر المختلفة سواء كانت ثابتة أو متغيرة، تهدف إلى الوصول إلى تعظيم الأداء الخاص بالمفاوضين، أي النجاح في اتمام العملية التفاوضية بأفضل صورة ممكنة، وفق المعادلة التالية:

الأداء التفاوضي المتميز = قدرة متميزة للمفاوض X رغبة (روح معنوية) عالية للمفاوض

أي أن الأداء التفاوضي ما هو إلا محصلة لعاملي: القدرة والرغبة لدى الفرد المفاوض.

وبصفة عامة يجب أن تتوفر عدة شروط أساسية للفرد المفاوض قبل الشروع في العملية التفاوضية حتى يمكن تعظيم فرص النجاح فيها

وهذه الشروط هي عبارة عن محددات للعمل التفاوضي والتي يظهرها الشكل التالي:

² بشير العلاق، إدارة التفاوض، 2015، ص 35.

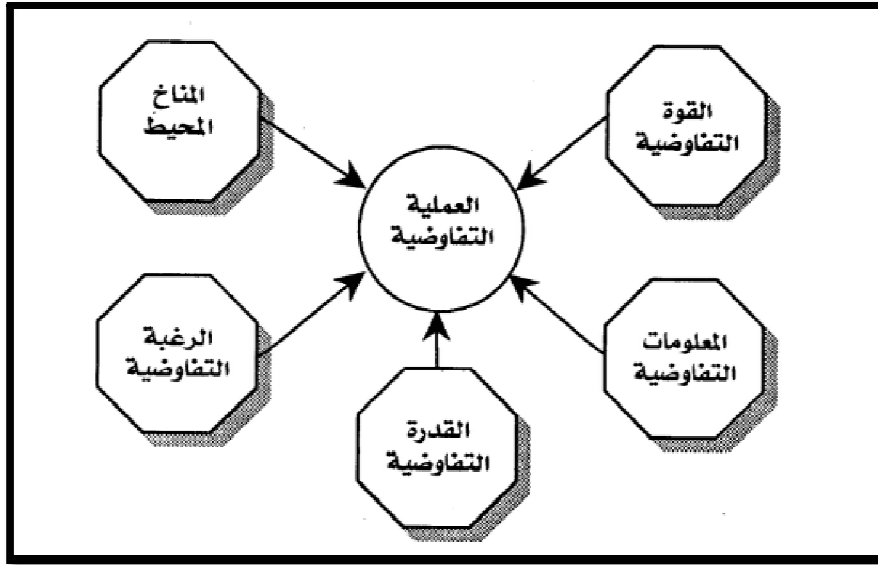
³ - مجدي إبراهيم، هل تجيد التفاوض، ماهي للنشر والتوزيع، 2014، ص 43.

⁴ - محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 25.

⁵ - بشير العلاق، المرجع نفسه، ص 36.

⁶ - جعيجع نبيلة، المرجع نفسه، ص 14.

شكل رقم 02: محددات العملية التفاوضية



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2003، ص 34.

1- القوة التفاوضية: ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب تبدأ أهمها بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تخطيه أو تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية التفاوضية، سواء كان المفاوض فردا أو فريقا، وسواء كان هذا التفويض منح لهم بشكل جماعي أو بشكل فردي تم تحديد من خلاله مهام ودور وهدف كل فرد من أفراد فريق التفاوض للقيام به.

2- المعلومات التفاوضية: وهي من أهم الشروط التي لا بد من توافرها في عملية التفاوض حيث أن أي عملية تفاوضية ناجحة لا تتم في إطار من عدم المعرفة، فأني تفاوض ناجح يحتاج إلى توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات، سواء عن القضية التفاوضية، أو الطرف المتفاوض معه، والبيئة التفاوضية...الخ.

يرى المختصون أن الحد الأدنى للمعلومات التي يجب جمعها لإتمام أو للقيام بالعملية التفاوضية هي تلك المعلومات التي تسمح لنا بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ✚ من نحن؟
- ✚ من خصمنا؟
- ✚ ماذا نريد؟
- ✚ كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- ✚ هل يمكن تحقيق الذي نريده دفعة واحدة؟
- ✚ أم يتعين أن نحققه على دفعات ونجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- ✚ وإذا كان ذلك سيرا، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها والحد الأدنى منها المطلوب تحقيقه في كل مرحلة، وما أولويات كل مرحلة؟
- ✚ ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

3- القدرة التفاوضية: يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق المفاوض، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها هذا الفريق، وهو أمر تتوقف عليه إلى حد كبير النتيجة التي يتم التوصل إليها من العملية التفاوضية، ومن ثم فإنه من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق:

- ✓ الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- ✓ تحقيق الانسجام والتوافق والتلازم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينهما أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول والرغبات.
- ✓ تدريب وتثقيف وشحذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم من خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية سواء بشكل عام أو بشكل تفصيلي كل في اختصاصه وفقا للأجزاء الموكولة لكل منهم.
- ✓ المتابعة الدقيقة والحثيثة لداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه، وفي الوقت نفسه العمل على عزل التأثيرات الخارجية الضارة عن افراد هذا الفريق خاصة أثناء العملية التفاوضية.
- ✓ توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية وبالتالي إتاحة الإمكانيات المختلفة للمفاوضين لتصبح جهودهم موجهة للعملية التفاوضية فقط دون أي انشغال بأمور أخرى، ومن ثم تزداد القدرة التفاوضية لأعضاء الفريق المفاوض.
- 4- الرغبة التفاوضية:** و يتصل هذا الشرط اساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الاطراف المتفاوضة لحل مشاكلها او منازعاتها بالتفاوض و اقناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الوحيدة او الافضل لحل هذا النزاع او وضع حدود له، وان اي طريق اخر سوف يكون مرهقا وباهض التكلفة الى درجة لا يمكن تحملها او الاستمرار معها في هذا الطريق المستنزف للموارد او الوقت والجهد.
- 5- المناخ التفاوضي (البيئة التفاوضية):** تم الإشارة إليها أعلاه.

من إعداد د/ الحبيطري