

2018

# دراسات في فن التفاوض

إعداد: طارق حمو

تلعب المفاوضات دورا كبيرا في العصر الحديث، فهي الأسلوب الذي يسعى من خلاله البشر إلى حل خلافاتهم ونزاعاتهم والوصول إلى حلول مرضية ومقبولة لجميع الأطراف، كبديل لا غنى عنه عن الصراع والحروب والمواجهات.

المركز الكردي للدراسات  
بوخوم - ألمانيا



## مقدمة

تلعب المفاوضات دورا كبيرا في العصر الحديث، فهي الأسلوب الذي يسعى من خلاله البشر إلى حل خلافاتهم ونزاعاتهم والوصول إلى حلول مرضية ومقبولة لجميع الأطراف، كبديل لا غنى عنه عن الصراع والحروب والمواجهات. والتفاوض موجود في كل مجالات حياة الانسان، الخاصة منها والعامة، وهو مغروس في سجيته، قبل أن يتحول إلى علم وفن قائم بذاته يُدرس ويُعلم في المدارس والجامعات، ويُطبق في العديد من الميادين العلمية والعملية. وسوف نقوم في هذه الدراسة بعرض أهم محاور علم التفاوض، محاولين التعرض لكافة الجوانب بالتحليل والشرح.

## أولا - مفهوم التفاوض:

التفاوض بزغ منذ فجر التاريخ كوسيلة لحل النزاعات بالطرق السلمية والوصول إلى تفاهات ترضي كل اطراف النزاعات بدون اللجوء إلى القوة والمواجهات. ويعتبر التفاوض فنا وعلما بحد ذاته، له علاقة بالعديد من العلوم كالسياسة وعلوم الاجتماع واللغويات وعلم النفس والإدارة، وعلوم العلاقات الدولية وعلم الأجناس. وقد وضع العلماء والفلاسفة، منذ الحضارات القديمة، العديد من الكتابات حول أهمية التفاوض والمسايسة، وشرحوا طرق وأصول الدراية والتدبر والأناة والإحتواء في مضمار العمل السياسي المتعلق بالحكم والإدارة والعلاقة مع الدول والوحدات السياسية المنافسة. ومن هؤلاء ميكيافيلي وفرانسيس بيكون، إضافة إلى التراث العربي الذي حفل بكتاب فريد اسمه ( السياسة والحيلة عند العرب: رقائق الحلل في دقائق الحيل)، والذي ظهر قبل

كتاب (الأمير) ليكيافيلي بمائة عام. ومنذ الخمسينيات من القرن الماضي تركز الإهتمام العلمي حول ضرورة تطوير إطار نظري يمكن بواسطته دراسة النزاعات وما تصاحبها من نتائج وتبعات بواسطة الطرق التحليلية التجريبية. أما في الوقت الحاضر، فقد " أصبحت للمفاوضات معاهد متخصصة هدفها تدريس فنون التفاوض وقواعده وأسسها ومرتكزاته، وتخرج مفاوضين يتسلحون بالمعرفة، حاذقين واسعِي الحيلة، يعرفون كيف ينتهزون الفرص، وكيف يبتون في الأمور، أذكاء يتحلون بالصبر، لديهم قدرة على المثابرة من أجل الوصول إلى حلول لكل النزاعات، وإن اختلفت ميادينها وألونها " <sup>1</sup>.

وثمة عدة تعريفات للتفاوض، يمكننا هنا التوقف عندها وإيرادها، ومن ثم استنباط تعريف خاص بنا، يعكس رؤيتنا وفهمنا الخاص لمفهوم التفاوض. فمن أهم تعريفات التفاوض هي ان " التفاوض هو محادثات تجري بين فريقين متحاربين، من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح. والتفاوض مرحلة من مراحل الحوار، قبل الوصول إلى اتفاق. والتفاوض هو محادثات بين طرفين أو أكثر، حول موضوع معين أو مشكلة قائمة، بقصد الوصول إلى اتفاق. والتفاوض هو الأسلوب، الذي يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية، وهو عمل الرجل الدبلوماسي أو فنه. والتفاوض، كذلك، هو إجراء المناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين او الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة، بهدف تحقيق المشروع، وفي المجالات الأخرى، التفاوض هو بحث موضوع أو مشكلة بين طرفين، لكل منهما مصلحة في الوصول إلى اتفاق. والتفاوض هو أن تدخل في حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة،

<sup>1</sup> -د. محمود علي ود. محمد عوض الهزيمة: المدخل إلى فن المفاوضات. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. الطبعة الأولى 2006 م. ص 22 و23.

ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب " <sup>2</sup> . وكذلك يمكن فهم التفاوض على إنه " موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين، أو أكثر، حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه انفسهم أو تجاه الغير " <sup>3</sup> . وهذا الكلام أقرب إلى الواقع المعاصر للتفاوض والعملية التفاوضية، من خلال متابعة العلاقات بين الوحدات السياسية، سواء العلاقات الثنائية بين الوحدات السياسية، أو العلاقات ضمن الأطر الكبيرة للمنظمات الدولية العابرة للدول الوطنية، مثل الأمم المتحدة ومجلس الأمن الدولية والمنظمات الأخرى.

والتفاوض، من وجهة نظرنا، هو إجراءات تجري بين فريقين متخصصين، أو عدة فرق وجهات، لحل نزاع أو مشكلة عالقة، وإيجاد تفاهات مشتركة وحلول مرضية، واستبعاد الحلول المبنية على العداة واللجوء إلى القوة والعنف والمواجهات. وهو، كذلك، علم يلجأ إليه السفراء والمبعوثون لدى الدول الأخرى، من أجل تحقيق مصالح دولهم بالإقناع والاتفاقيات والتفاهات والتركيز على المصالح المشتركة ونبذ روح العداة والخصومة. وهو، كذلك فى توصيف آخر، اللجوء إلى الوسائل والطرق التعبيرية والنظرية من أجل تقريب وجهات النظر وتحقيق الفائدة المتبادلة، واستبعاد فكرة اللجوء إلى القوة والإكراه والمواجهات والتهديد والضغط لتحقيق أهداف هذا الطرف على حساب الآخر.

<sup>2</sup>- باربارا أندرسون: التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي. إشراف أحمد بهيج. مكتبة الهلال للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2010

م. ص 11.

<sup>3</sup>- فيليب روبنز: التفاوض فن الفوز. الإشراف العام: وائل سمير. دار الخلود للتراث. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2010 م. ص 6.

## ثانيا: أهمية التفاوض:

للتفاوض أهمية كبيرة، فهو يلعب دورا مهما في كل مناحي حياة ونشاطات البشر. والتفاوض هو وسيلة لحل النزاعات وحالات التناقض والصراع بين الأفراد والجماعات، وهو وسيلة مهمة لتبادل الأفكار ووجهات النظر والوصول إلى صيغ محددة ومتفق عليها من الاقناع والاتفاق على مواضيع خلافية شائكة. وعادة ما يوحي لنا التفاوض بوجود فريق يحاور فريقا آخر لحل نزاع بين بلديهما. ونحن نسمع في الإعلام عن مفاوضات نزع الأسلحة أو جولات التفاوض القائمة للحد من إنتشار السلاح غير التقليدي، أو المفاوضات من أجل إيجاد حلول للنزاعات الحدودية والأزمات السياسية المعقدة. ومن هنا، وبالاستناد إلى فهم التفاوض وأهميته في المضمار السياسي، يمكن القول بان " التفاوض باستخدامه كأداة للحوار يكون أشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل، بما فيها اللجوء إلى القوة المسلحة أو للحرب العسكرية المباشرة على الرغم من كونها أشد إيلاما وقوة وأسرع حسما وأفضل نتيجة، إلا أن الحرب لا تكون نهاية الصراع بل مرحلة من مراحلها، ومن ثم نجد ان التفاوض يعد أشد طعنا وأنفذ وأبعد أثرا وتأثيرا وتحقيقا للهدف النهائي وضمانا للاستقرار طويل الأجل " <sup>4</sup>.

<sup>4</sup> - د. محسن أحمد الخضيرى: مبادئ التفاوض. مجموعة النيل العربية. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2003 م. ص 16.

إذن التفاوض، ورغم كونه عملية احترافية معقدة ومهمة وحساسة، إلا انه يبقى أفضل الطرق والأساليب لإيجاد علاقات سياسية سوية وصحيحة بين الوحدات السياسية، والحيلولة دون إندلاع الحروب والمواجهات وبرزو التصعيد العسكري. ويظل التفاوض أرخص وأسهل الطرق كلفة، إذما قورن بالضغوط وعمليات الحصار والإجراءات الانتقامية، أو المواجهات والأعمال الحربية التي لا يمكن التكهن بمآلاتها وتكلفتها البشرية والاقتصادية. ويمكن حصر وتلخيص أهمية التفاوض في النقاط التالية: "

- ان التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزعات الشر في النفوس.

- ان التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.

- ان التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.

- ان التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم بين بني البشر رغم اختلاف ثقافتهم وعقائدهم.

- ان أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام.

- ان التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخنق الأزمات يبقى الأثر الأقوى في نفوس اطراف التفاوض.

- تنبع أهمية التفاوض من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية بتدريسه وإفراد مساحات واسعة له في الخطط الدراسية " 5.

واعتمادا على ما سبق ذكره من نقاط تبين أهمية التفاوض والعملية التفاوضية، يصح القول بأن التفاوض يستحق كعلم إيلاءه كل الإهتمام والدراسة، والبحث العلمي فيه للوصول إلى أساليب وطرق معاصرة ناجعة كافية لحل النزاعات والخصومات ومنع التصعيد وترجمة الخلافات إلى مواجهات مسلحة أو حالات صدام وقطيعة بين الوحدات السياسية المختلفة.

### ثالثا: عناصر العملية التفاوضية:

عند نشوب أي نزاع أو حالة تحارب أو تخاصم، يرتب كل طرف أوراقه، ليختار بحسب مصالحته وضعف أو قوة الطرف الآخر، التهدئة أو التصعيد. التهدئة تعني الميل الواضح إلى التفاوض والخيار السلمي، فيما يعني أن التصعيد يشوبه التصلب والتعنت ورفض التفاوض، والميل الواضح إلى استخدام القوة والغضب والقهر، من أجل فرض الإرادة على الطرف الآخر ودفعه بالقبول بسياسة الأمر الواقع. وحول طبيعة المصالح التي تربط بين الأطراف المتخاصمة التي يتوقع دخولها في العملية التفاوضية، أو رفضها لهذه العملية، " يشير كارك فريدريك إلى أن قوة الحافز في اتجاه التفاوض تتأثر بأربعة أنواع من المصالح. وهي المصالح المشتركة والمصالح المتكاملة والمصالح المتنافرة والمصالح المتناقضة. ففي

5- د. مجدي عبد الله شراره: دليل المفاوضات المثالي. مؤسسة فريدريش إيبرت. مكتب مصر. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2016 م. ص 57.

الحالتين الأولى والثانية توجد المنافع والاحتياجات المشتركة. فيكون الاتجاه نحو التفاوض استجابة لها ومحاولة لتلبيتها من جانب كل طرف. ودرجة الميل إلى التفاوض تتأثر بحجم المصلحة ومقدار المنفعة التي يمكن أن تتحقق. أما في حالة تنافر المصالح فإن نظرة كل طرف إلى أهداف الطرف الآخر تكون عدائية. ويبدو هذا الأمر أكثر وضوحاً عندما تكون المصالح متناقضة. فكل طرف يسعى إلى تحقيق أكبر ما يمكن من المكاسب على حساب الطرف الآخر. وتنعدم في مثل هذه الحالة كل إمكانيات التسوية " <sup>6</sup>.

ومن المهم توافر عدة عناصر في العملية التفاوضية لكي تنجح وتحقق مرادها. وهذه العناصر أو السمات يجب أن تستند على درجة كبيرة من المعقولية والمرونة، لأن التشدد يؤدي دائماً إلى تطرف ومغالاة من الجانب الآخر، مهما بدا صغيراً وضعيفاً. ومن المهم الابتعاد عن قضية التلويح بالقوة والتهديد حين سير العملية التفاوضية، لأن الطرف المقابل سوف يلجأ إلى الهجوم والانتقام للخروج من واقع وحالة الذل والهوان والهزيمة. وقد تم اختصار عناصر العملية التفاوضية في الأطراف المفاوضة، والهدف من التفاوض ووجود قضية تهم الطرفين المتفاوضين، وتوفر عنصر الإرادة في الحل والخروج من حالة النزاع والصراع. والرغبة للوصول لحل يرضي الجميع، ومن ثم الايمان الحقيقي بالتفاوض كعملية ضرورية لا غنى عنها لتجنب المواجهة والحرب والانتقام والاذى المتبادل. ولكي يمكننا " فهم طبيعة التفاوض وهدفه، لا بد من تحديد عدد من السمات التي ينبغي أن تتسم بها عملية التفاوض، والتي تجعلها تتميز من عمليتي البيع والمساومة، ومن ذلك:

<sup>6</sup> - د. عطا محمد صالح زهرة: في النظرية الدبلوماسية. دار مجدلاوي للنشر. عمان، الأردن. الطبعة الأولى 2004 م. ص 146.



- توافر عنصر الصراع الذي قد يكون بين طرفين أو أكثر.
- توافر الرغبة في الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المتنازعة.
- الإيمان بأنه لا بد من وجود نوع من التعاون وان كان ذلك لا يلغي حقيقة وجود المنافسة.
- الاقتناع بأن فرض الشروط واملأء الإرادة لا يوصلان إلى اتفاق مرضٍ وإنما قد يزيدان من تأجج الصراع.
- الجدية في بحث الأرضيات المشتركة، والتي يمكن أن تتأسس عليها عملية التفاهم " <sup>7</sup>.

ولكي تتحقق هذه العناصر لا بد من وجود ثقافة تفاوضية غنية وذات ذخيرة تجارب كبيرة لدى طرفي التفاوض. فالوعي التام بأهمية العملية وفهم روحها وضرورة إظهار المرونة والنية الصادقة في الحل للطرف الآخر، يدفع كثيرا باتجاه بث نوع من الثقة في نوايا الحل وتذليل العقبات التي تقف أمام هذا الحل. وغالبا ما تكون بعض الموروثات الثقافية والمزاجية وطبيعة تكوين وتربية هذا الطرف أو ذلك عاملا في إفشال العملية التفاوضية، أو صعوبة وصولها إلى الأهداف المبتغاة منها.

#### رابعا: خصائص التفاوض:

---

<sup>7</sup>- صلاح محمد عبد الحميد: فن التفاوض والدبلوماسية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2012 م. ص 45.

العملية التفاوضية لها خصائص من المهم للغاية الإطلاع عليها وفهمها، لضمان نجاح سير التفاوض والوصول إلى الأهداف المنشودة منها. فالتفاوض في الأساس عملية متكاملة تحتاج إلى وضع الخطط المبنية على المعطيات والمعلومات الصحيحة، وإدارة واعية جيدة، بالإضافة إلى حسن التنظيم والتوجيه والمتابعة. والتفاوض هو عملية مستمرة، أي لا يجب أن تتوقف بسبب ظهور عارض أو عقبة غير محسوبة. فالممارسة المستمرة والخبرة هي من أهم خصائص المفاوض الفاهم الحاذق. ولا بد من وجود غاية من العملية التفاوضية، وهي هنا الوصول إلى حل الإشكال والنزاع والخصومة، والوصول إلى صيغ حل تكون مقبولة من كلا الطرفين، الذين يجب أن يقبلانها ويتمسكان بها ويلتزمان بترجمتها على أرض الواقع والتطبيق العملي. وتدخل في العملية التفاوضية عوامل أخرى مثل العادات الاجتماعية والتقاليد ولغة الأطراف المتفاوضة. وتلعب أيضا طبيعة تكوين شخصيات وعقلية المفاوضين والإدراكات والاتجاهات والعلاقات السابقة واللاحقة أدوارا كبيرا في التأثير على سير العملية التفاوضية. كذلك العملية التفاوضية تأخذ بعين الاعتبار الآثار المستقبلية بعد إبرام عقد التفاوض، ولا تستند فقط إلى الظروف الآنية التي ترافق محادثات وجولات التفاوض. وتلعب مهارات ولباقة المفاوضين دورا كبيرا في التفاوض. والعمومية صفة ترافق العملية التفاوضية، فهي تطبق على مختلف أنواع النزاع أو المواقف المختلفة كالبيعية والشرائية على سبيل المثال.

وعموما يمكن إيراد نقاط هنا بوصفها خصائص محددة للعملية التفاوضية، وهذه النقاط هي: "

- 1- ان عملية التفاوض تعتبر أداة لفض النزاع، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين المتفاوضين.
- 2- ان عملية التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتؤثر فيها.
- 3- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين.
- 4- يتأثر المفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض لسلوك الخصم.
- 5- يتأثر الناتج المحقق من التفاوض باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.
- 6- يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير.
- 7- ان التفاوض علم وفن في نفس الوقت " <sup>8</sup>.

### خامسا: مبادئ التفاوض:

تقوم العملية التفاوضية على عدة مبادئ التي تحكم التفاوض في أي من مجالات الحياة المختلفة، وتمثل هذه المبادئ في:

أ- مبدأ القدرة الذاتية: يتعلق هذا المبدأ بقدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها، وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض، وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر، من حيث أنماط تفكيره وسلوكه. كما يتضمن هذا المبدأ قدرة المفاوض على القيادة والإشراف على فريق التفاوض، ومهاراته في الاتصال

---

<sup>8</sup>- د. أحمد فهمي جلال: مهارات التفاوض. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة جامعة القاهرة. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2007 م. ص 7.

والحوار وقدرته على الإقناع والتأثير والتكيف مع المواقف. وبصفة عامة فإن هذا المبدأ يركز على تناسب قدرات ومهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.

ب - مبدأ المنفعة: يركز هذا المبدأ على الفوائد والمنافع التي يسعى كل طرف من أطراف التفاوض إلى تحقيقها من عملية التفاوض. وتختلف هذه المنفعة باختلاف ظروف وطبيعة العملية التفاوضية، فقد تكون المنفعة الحصول على ربح، وقد تكون التقليل من الأضرار والخسائر التي يمكن أن تزداد في حال عدم اللجوء للتفاوض.

ج - مبدأ الإلتزام: يتضمن هذا المبدأ الإلتزام الكامل لدى كل طرف من أطراف التفاوض، بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية، وتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض، ومع احترام المواعيد المحددة بأوقاتها من ناحية أخرى.

د - مبدأ العلاقات المتبادلة: يقوم هذا المبدأ على التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل أثناء وبعد المفاوضات. وعلى الرغم من شرعية المناورة والمحاورة، إلا أن الخداع المتعمد والغش والتضليل يجب أن لا يكون السمة المميزة للعملية التفاوضية، فالمفاوض أولاً وأخيراً هو واجهة المنظمة أو الدولة التي يمثلها، وصورتها التي ينظر إليها الجميع " <sup>9</sup>.

ونجد من خلال النقاط الواردة أعلاه، بأن ثمة دور محوري ومركزي للمفاوض الذي يقود العملية التفاوضية ممثلاً للطرف الذي ينتمي إليه. فالمفاوض الحاذق الخبير قادر على قيادة العملية التفاوضية بحنكة وحذر ويقظة إلى النجاح وتحقيق كل الأهداف المبتغاة، وذلك

<sup>9</sup> - د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 33 و34.

من خلال الطرق والأساليب والخطط والاستراتيجيات التي يتبعها خلال سير العملية التفاوضية. وهنا من المهم الإشارة إلى قضية المبادرة وصنع القرار لدى المتفاوضين، حيث " يركز العديد من الباحثين في محاولاتهم لتطوير فهم أفضل لدى المتفاوض للعناصر والمتغيرات الداخلة في عملية صنع القرار التفاوضي، على مسائل مثل: تقدير الاحتمالات، أساليب حل المشاكل، تطوير البدائل، أساليب التأثير في العلاقات التفاوضية، تطوير كفاءة الاعتماد على الاجتهاد الشخصي، القدرة على التنبؤ، الصلاحية، تحديد الأهداف، المعلومات، مستويات الطموح، تمييز استراتيجية الطرف الآخر، المرونة والتخطيط، التفاعل والتركيز لاستيعاب المشاكل المطروحة كجوانب لها تأثيراتها في عملية صنع القرار التفاوضي وأهميتها في مساعدة المتفاوض على فهم أفضل لهذه العملية " <sup>10</sup>.

### سادسا: ميادين العملية التفاوضية:

التفاوض عملية تشمل كل مناحي الحياة، وهي واسعة وأصبحت علما مستقلا له أصوله. ومن المهم القول، عموما، بأن " عوامل نجاح عملية التفاوض يعود أولها إلى عامل مادي موضوعي، يتمثل في توفير المناخ المناسب من الناحية المادية والنفسية، وذلك باختيار المكان الملائم والوقت المناسب من الناحية المادية والنفسية، وذلك باختيار المكان الملائم والوقت المناسب لاجراء عملية المفاوضات، وفي اختيار لغة الاتصال التي يجب أن تكون

---

<sup>10</sup>- د. ثامر كامل محمد: الدبلوماسية المعاصرة واستراتيجية إدارة المفاوضات. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن. الطبعة الأولى 2000م. ص 311.

سهلة ومفهومة من الفريقين، أما العامل الثاني فهو شخصي يتمثل في صفات الشخص أو الفريق التفاوضي الذي يخوض غمار عملية التفاوض " <sup>11</sup> .

وللتفاوض ميادين عدة، نذكرها هنا: المفاوضات التجارية والاقتصادية، والمفاوضات السياسية والمفاوضات العسكرية، والمفاوضات الاجتماعية:

1- المفاوضات التجارية والاقتصادية: وتعتبر المفاوضات في هذين المضامين من أكثر أنواع المفاوضات انتشارا وشيوعا، وهي تختص بنشاطات التجارة الداخلية والخارجية وعمليات الاستيراد والتصدير، وترويج ونقل وتوزيع البضائع والسلع وعرضها على المستهلك. وكذلك يشمل التفاوض في هذا المجال " نشاط التمويل وما يشتمل عليه من ضرورة توفير المال اللازم لذلك، ونشاط الانشاءات والتوسعات الخاصة بالشركات المتعددة الأغراض، كشرركات المقاولات العامة والخاصة ذات الهوية الخاصة بالبيع والتمويل والصيانة وغيرها " <sup>12</sup> . والمفاوضات التجارية لا تنحصر في الحصول على المواد الأولية اللازمة للإنتاج أو البحث عن أسواق لتصريف البضائع فقط، ولكن هي أوسع وأشمل من ذلك، حيث تمتد لتشمل الجوانب المالية والتقنية والعملية، أي أن المؤسسة في حال حاجتها إلى مصادر التمويل، فهي تدخل في مفاوضات مع المصارف والبنوك والمؤسسات المالية بغرض الحصول على الأموال اللازمة لتسديد إلتزامات تستحق الدفع، أو لغرض الإشراف على

<sup>11</sup> - نور الهدى أحمد تواتي: النظام القانوني للتفاوض في عقود التجارة الدولية. رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر. 2013 م. ص 23.

<sup>12</sup> - د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 37 و38.

عمليات الاستثمار والتي تتطلب أموال كثيرة. وتدخل في مجال التفاوض التجاري والاقتصادي العلاقات بين رب العمل والعمال، والبحث عن المهارات المهمة واللامعة لإنجاز العمل بحرفية وكلفة أقل. وكذلك من مهام المفاوضات التجارية الحصول على مصادر الإنتاج والبحث عن الأسواق للصرف والتفاوض حول عمليات التصدير لها، والبحث عن امتيازات العلاقات التجارية وبراءات الاختراع. والنشاط في مجالات القروض والاستثمارات والتوائم مع السوق ومع متطلبات السوق. ومن المهم هنا إيراد بأن " وسائل التفاوض التجاري تتعدد بتعدد أنواع التجارة، برية كانت أو بحرية عن طريق الأفراد، كتجار أو ممثلين أو وكلاء للشركات و المؤسسات التجارية، وفي جميع حالات البيع والشراء، تتناول المفاوضات الأمور التالية:

- نوع السلعة وأوصافها.
- العرض والطلب والسعر.
- الكمية المطلوبة والنوعية.
- كيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد.
- مدة التسليم والتأمين ومخاطر النقل ونسبة تحمل كل من البائع والمشتري لهذه المخاطر.
- تحديد المرجع الصالح لفض النزاعات الناتجة عن تطبيق العقد " <sup>13</sup>.

2- المفاوضات السياسية: وهي تدخل في إطار العلاقات السياسية بين الوحدات السياسية المختلفة في النظام السياسي الدولي، والتفاعل مع هذه العلاقات والتعامل معها

<sup>13</sup>- باربارا أندرسون: التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي. مصدر سبق ذكره. ص 41 و 42.

سواء كانت ايجابية أو سلبية. و" يتصف التفاوض السياسي بالتغيير وعدم الاستقرار على حال، فيتغير بتغير الحكومات والأفراد والأحداث والظروف التي لا يمكن التكهن بطبيعتها، وتعمل المفاوضات في هذا المجال على إحداث شكل من أشكال التهدئة وتحقيق الأهداف، دون اللجوء إلى العنف من خلال الإلتزام بالمحافظة على الحقوق مقابل تقديم الواجبات " <sup>14</sup>. ومن مجالات التفاوض في السياسة كل ما يتعلق بعمليات الانتخابات والعمل في الاطر الحزبية والتفاوض داخل وخارج هذه الاطر، والخوض في المساعي الرامية لتشكيل الحكومة أو العمل داخل المعارضة، والتفاوض داخل الحكومة وكذلك مع الحكومات والدول. والتفاوض في الميادين العسكرية والتفاهم السياسي لتشكيل الأحلاف والتكتلات السياسية. وعلى الصعيد الخارجي، وفي التفاوض مع الدول الأخرى، يلجأ المفاوضون المحترفون إلى عدة طرق وإستراتيجيات في سبيل إنتزاع المكاسب وتقديم أقل قدر ممكن من التنازلات، وفي هذه الحالة، يتم " توظيف استراتيجيات وتكتيكات استجابة وتنازل وخضوع عندما يريد طرف ما الوصول إلى تسوية أو حل لصراع ليس في صالحه الاستمرار فيه، وهذا ما يطلق عليه تعبير " استراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود" أو (*Extreme Accomodative Strategy*)، وهناك استراتيجية الخليط أي التنازل عن بعض الأمور الثانوية ورفض التنازل عن الأمور الأساسية. وهناك كذلك استراتيجية الثبات، أو "عدم التنازل البتة" (*Firm Strategy*)، حيث لا يقبل طرف ما بالإقدام على أي نوع من التنازلات، ويكون هذا الطرف مستعدا عادة للوصول بالأمر إلى مرحلة الحرب أو التناحر المستمر حتى يخضع الطرف الآخر لكافة

<sup>14</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 38.



رغبته، وفي هذه الحالة تسمى الاستراتيجية التي يتم توظيفها باستراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم بالفعل " <sup>15</sup> .

3- المفاوضات العسكرية: وهي العمليات التفاوضية التي تعقب الأعمال المسلحة وحالات الصراع والحروب. وتلجأ الأطراف المتصارعة إلى الوصول لقناعة حول لاجدوى الحرب، وتميل إلى التفاوض من أجل إنهاء النزاع والوصول إلى صيغ حلول سياسية مناسبة. وتلعب القوة التدميرية المتقاربة لدى الطرفين دوراً في دفعها إلى الحوار والتفاوض. فقوة الردع لدى كل منها هي عامل مهم في الدفع باتجاه التفاوض وترجيح الخيار السياسي. وفي بعض الحالات تلجأ الأطراف المتحاربة إلى التفاوض لتحسين مواقعها وأوضاعها والحصول على الوقت. و" تتركز أهم المجالات التفاوضية العسكرية في الفصل بين القوات وتسليم الأسرى، وتبادل الجرحى والمصابين، ونقل الموتى والبحث عن المفقودين، والمناورات المشتركة، والانتاج المشترك للذخيرة والسلاح، والحصول على السلاح والتجهيزات والإمدادات، وتبادل المعلومات العسكرية، وما يتعلق بالمناطق المنزوعة السلاح، ومفاوضات برامج التدريب والتعليم والإعداد العسكري، والاستشارات العسكرية، وتقديم الخدمات العسكرية السرية والعلنية.. الخ " <sup>16</sup> .

<sup>15</sup>- د. حسن محمد وجيه: مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي. من إصدارات سلسلة عالم المعرفة الصادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بدولة الكويت. 1991 م. ص 26.

<sup>16</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 39.

4. المفاوضات الإجماعية: وهي عملية النقاش والبحث من أجل فهم الظواهر الاجتماعية ومحاولة الاقتراب منها وتشخيصها. وتحدث هذه المفاوضات عادة في مجالات الأسرة والعمل والدراسة والزواج والمصاهرة والخلافات الزوجية وعلاقات الجوار، وكل التفاعلات الحادثة ضمن العوائل الكبرى ومجتمعات القرية أو الحي أو العشيرة. ولكي تنجح المفاوضات الإجماعية فلا بد لها أن تسير وفق إطار وهيكل القيم السائدة في المجتمع، والذي تؤثر فيه مجموعة من العادات والتقاليد والمؤثرات التربوية والثقافية والتراثية والدينية، و" ما يُهدف إليه هنا هو معرفة مدى تأثير النواحي الثقافية للمجتمع على شخصية الفرد وارتباطها بسلوكه التعاملية. وما ينبغي معرفته هنا هو أن النظام التربوي لأي مجتمع انساني يمثل أسس التنشئة العامة للفرد في المجتمع. ويمثل كذلك قواعد الآداب العامة والأخلاق من حيث العادات والتقاليد والمعتقدات، ومعرفة النظام التربوي قد تؤدي إلى التعرف على الهوية الثقافية للمجتمع ككل. هذا بالإضافة إلى دراسة وتحليل البناء الاجتماعي ووظيفة الجماعات الاجتماعية. وحصيلة ثانية أن لكل مجتمع أو شعب ثقافته الخاصة التي تميزه عن غيره من الشعوب الإنسانية. وعن طريق فهم الأطر الثقافية يمكن التعرف على نمط الحياة للمجتمع والسلوكيات العامة التي تنعكس على سلوكيات الفرد في تعامله مع الآخرين. فيمكن فهم شخصية الفرد وسلوكه عن طريق التعرف على البيئة الثقافية التي ينشأ فيها وتفاعله مع غيره بغرض الاندماج وتحقيق احتياجاتها " <sup>17</sup>.

<sup>17</sup>- د. مصطفى أسعد عالم: أثر التباين الثقافي في التفاوض. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. الصادرة عن جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية. المجلد 13. العدد 26. ص 183.

## سابعاً: ضوابط العمليات التفاوضية:

ونعني هنا بضوابط العمليات التفاوضية، العوامل والشروط والمسببات التي تساهم في إنجاح التفاوض والسير به والإشراف عليه بشكل علمي ومنهجي والاحترافية، بعيداً عن الارتجال والفوضى. لذلك من المهم الأخذ بأسباب النجاح ودراسة كل جوانب العملية التفاوضية، وتلافي القصور والسلبيات عند الإقدام على خوض عملية التفاوض. الإنضباط والتمسك بالمنهجية العلمية وأصول علم التفاوض والدبلوماسية هو الأساس في تحقيق الفوز والنجاح في المفاوضات. وثمة دعامين أساسيين لمجمل العملية التفاوضية، هما الضوابط المنهجية والضوابط البشرية.

### أولاً: الضوابط المنهجية:

#### 1- المناهج التفاوضية:

من المهم أن يُحدد كل طرف منهجه التفاوضي قبل الإقدام على خوض العملية التفاوضية. وهذه الخطوة مهمة للغاية، حيث أن خطة ومنهج التفاوض تعطي خطأ واضحاً وطريقاً معلوماً يسير عليه الفريق التفاوضي ويحصر فيه كل خبراته وفنونه التفاوضية. ويمكن تقديم تعريف للمنهج التفاوضي هنا، والقول بأنه عبارة عن " مجموعة من القواعد أو المعايير

الثابتة التي يعتمد عليها المفاوض لتحقيق أهدافه جراء قيامه بنشاط حول موضوع كان محط إشكال " <sup>18</sup> . وبدون وجود منهج تفاوضي وخطة واضحة علمية تصبح العملية التفاوضية جدال فارغ ونقاش عقيم يسير بشكل فوضوي لا طائل منه. ومن المهم القول بأن طبيعة العلاقة بين طرفي العملية التفاوضية هي التي تحدد بالضرورة نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، ونوع المنهج التفاوضي الذي يعتمد على هذه العلاقة يحدد نوع الاستراتيجية التفاوضية المستخدمة والتكتيكات اللازمة لتنفيذها. وهنا ثمة عوامل تُحدد طبيعة ونحوى هذا المنهج التفاوضي، وهي " القضية وأبعادها وأسبابها ومسبباتها. الإحاطة بكافة جوانب القضية والظواهر المحيطة بها. المقدرة على التنبؤ بحركات واتجاهات أطرافها. والقدرة على استخدام العوامل الحركية ( الثوابت والمتغيرات) المؤثرة، لإحداث الأثر المطلوب أو الضغط الكافي، لخلق رد الفعل الموجه للعملية التفاوضية وفقا للاتجاه المطلوب منها قبل البدء بالعملية التفاوضية " <sup>19</sup> .

ويمكن تقسيم المناهج التفاوضية إلى مجموعة من المناهج هي:

أ - منهج المصلحة المشتركة: ويعني وجود علاقة ايجابية تعاونية بين طرفي العملية التفاوضية. وفي مثل هذا النوع من التفاوض " ينتهج الطرفان اسلوب المصلحة المشتركة، أو ما يعرف بمباراة أكسب ودع غيرك يكسب، حيث يعمل الطرفان جاهدين من أجل الوصول إلى صيغة اتفاق، تتحقق من خلالها مصالحهما، من دون أن يكون القصد

<sup>18</sup> - اسماعيل صبري مقلد: العلاقات السياسية الدولية: دراسة في الأصول والنظريات. جامعة الكويت، الكويت. الطبعة الأولى 1979 م. ص 13.

<sup>19</sup> - د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 44 و 45.

الاضرار بالطرف الآخر. وهذا الاتفاق يكون من منظور مستقبلي، ويزيد عمق التعاون والعلاقات القائمة بينهما " <sup>20</sup>.

ب - منهج الصراع: وهذا المنهج يمتاز بأن العلاقات بين طرفي العملية التفاوضية، هي علاقات تتسم بالعداء والصراع والتنافس. ويظهر هذا التصرف والميل نحو خلق وتوطيد الصراع والعداء من حقيقة وجود طرف قوي وطرف ضعيف، فالطرف القوي يريد فرض أجندته ورؤيته للحل. ويمكن " أن نطلق على مثل هذا النوع من التفاوض عبارة (أكسب ودع غيرك يخسر)، وهو غالبا ما يحدث في حالة اختلال توازن القوى بين الطرفين، وفشل أحدهما في اختيار الوقت المناسب للتفاوض، أو لتعرضه لضغوط من الطرف الآخر. ولا يتم الاتفاق الناجم عن هذا التفاوض بالديمومة، وإنما يكون عرضة للتغير في حالة تقلب موازين القوى. ويحاول كل طرف إنهاء الطرف الآخر، واستنزاف وقته وتشويهه، ومحاولة إحكام السيطرة عليه " <sup>21</sup>.

ت - منهج التحليل الكمي: وهذا المنهج يقوم على استخدام مفاهيم ونظريات علم الرياضيات والاحصاء والاقتصاد القياسي والحاسوب وتحليلها من اجل تطويعها والاستفادة منها في العملية التفاوضية. ويستفاد من هذا المنهج في بناء الموقف التفاوضي بشكل متغير ومستمر، نظرا للمتغيرات والحسابات والمعادلات المستجدة على الساحة.

<sup>20</sup>- باربارا أندرسون: التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي. مصدر سبق ذكره. ص 28.

<sup>21</sup>- فيليب روبنز: التفاوض فن الفوز. مصدر سبق ذكره. ص 32.

فالمفاوض يراقب المعادلات والتطورات بشكل مستمر، ويبني عليها موقفه التفاوضي الجديد، بحسب ما يراه يؤدي مصالح الطرف الذي يمثله.

ث - المنهج السلوكي: وهذا المنهج يدرس الطرف الآخر ويكون الغرض منه التعرف على رغبات واحتياجات ودوافع ومدركات الطرف المفاوض المقابل. ويكون المنهج السلوكي العون في التكهن بقرارات وتوجهات وخطة الطرف الآخر، و" تبرز أهمية المنهج السلوكي في المساعدة على تشخيص الفرد المتفاوض معه، واختيار الوسيلة أو الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف التي يسعى الفريق المفاوض إلى تحقيقها. ولما كان التفاوض موقف إنساني إدراكي وسلوكي، فهو والحالة هذه، يخضع لعدة عوامل ومثيرات داخلية وخارجية، كما يخضع لطبيعة ونوع الهدف المطلوب تحقيقه. ومن ثم يتطلب المنهج السلوكي من المفاوض المرونة والحركة والقدرة على الانتقال من موقف إلى آخر، وانتقاء الأفكار وسهولة تقليبها والرجوع إلى الخبرة الماضية، والانتقال منها إلى الوضع الحاضر، واستخدام كافة القدرات والامكانيات المتاحة " <sup>22</sup>.

ج - منهج حد الأمان أو حافة الخطر: وهذا المنهج يقوم على تحليل شامل وتفصيلي لكل ظروف وقدرات وامكانيات ونقاط قوة وضعف الطرف الآخر، من أجل الضغط عليه واستثمار كل تلك المعلومات في انتزاع أكبر قدر ممكن من التنازلات منه. وترمي عملية الضغط إلى سد كل منافذ الحلول والمساومات في وجه الطرف المفاوض المقابل، وإظهار

<sup>22</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 47 و 48.

حل واحد، وجعله منفذا وحيدا وتصويره وكأنه المخرج الوحيد من الأزمة، ويحقق الانتصار لهذا الطرف. ومن المهم أن تكون الضغوط ملائمة لطبيعة وظروف الطرف المفاوض المقابل، وغير مغال فيها. ويقوم هذا المنهج على " عدة خطوات:

- تحديد حافة الخطر للخصم بدقة، فمثلا حافة الخطر للتاجر افلاسه وللقائد هزيمته.

- تحديد مجالات الجذب للطرف الآخر سواء كانت مجالات الاستفادة هذه مادية كالمساعدات والتسهيلات المادية وتباعد فترات السداد للقروض وغيرها، او مجالات استفادة معنوية تتأتى جراء تنفيذ الاتفاقيات، كالسمعة الطيبة والازدهار الاقتصادي واختراق السوق وكسر الاحتكار، أو الانصراف للتنمية الشاملة والعيش بسلام..الخ.

- تحديد حاجز الأمان للطرف الآخر بدقة. فعلى سبيل المثال في حالة التفاوض التجاري أو العسكري، توضع الشروط بدقة لتنفيذ الصفقات التجارية أو عقد الاتفاقيات، كالصالح والهدنة والسلام عند التفاوض العسكري.

- صياغة الموقف التفاوضي بصورة شاملة وكاملة. وهذا يتأتى بعد تجميع الكم المناسب من المعلومات الشاملة والمتكاملة اللازمة لتشخيص ورسم وصياغة الموقف التفاوضي الذي نحن بصدده " <sup>23</sup>.

ح - المنهج المتكامل للتفاوض: وهو منهج شامل يقوم على مزيج متكامل لكل المناهج السابقة، حيث انه يأخذ بعين الاعتبار كل النظريات والرؤى والاستراتيجيات السابقة في التعامل مع الفريق المفاوض المقابل، وتجيير معظم العملية التفاوضية لصالح من

<sup>23</sup>- نفس المصدر. ص 48 و 49.

يستخدمه. فهو اذن، منهج يقوم على العملية التراكمية للخبرات العملية مع المناهج ودراساتها. ومن المهم هنا القول بأن للتفاوض العملي " 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. وان 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، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي مترام النتائج، بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها، وهكذا " <sup>24</sup>.

- وثمة عدة ضوابط يجب مراعاتها حين الأخذ بالعمل بهذا المنهج، و" هي:
- التشخيص الجيد والدقيق للموقف التفاوضي بين أطراف العملية التفاوضية، والتحديد الواضح لشروط وظروف المرحلة التي سوف يتم التفاوض فيها.
  - إمكانية التحريك وتعديل المواقف التفاوضية، نتيجة استخدام منهج جديد.
  - أن تكون العملية التفاوضية عملية مستمرة ودائمة، حيث يحتاج الفريق المفاوض لفترة مناسبة من الزمن تتيح له الفرصة لاستخدام هذا المنهج.
  - أن تتوافر لدى أفراد الفريق المفاوض القدرة المادية والمعنوية على الحشد، وتجميع واستخدام كافة الموارد التفاوضية، من أجل إنجاز عملية التفاوض. ويدخل ضمن الموارد التفاوضية وفقا لهذا المنهج، توفير التجهيزات والتسهيلات الخاصة بمكان التفاوض، وتوفير

<sup>24</sup>- د. بشير العلاق: إدارة التفاوض. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. الطبعة الأولى 2009 م. ص 38.



المناخ المناسب المحيط بالعملية التفاوضية، وإنجاح الحملات الإعلامية والاتصالية المرتبطة بذات العملية " <sup>25</sup>.

## 2. القواعد الذهبية للعملية التفاوضية:

لا بد من ضبط العملية التفاوضية والتحكم فيها بشكل قوي وكامل. وثمة قواعد لضبط العملية التفاوضية والتحكم بالعوامل الذاتية والموضوعية من أجل تحقيق الهدف واحراز النجاح والفوز. وهذه القواعد هي:

أ - لا تنفعل أثناء العملية التفاوضية فرما تتحدث أثناء غضبك بكلام تندم عليه إلى الأبد: على المفاوض أن يتجنب الغضب والانفعال وردة الفعل المتسرفة. عليه أن يتأني ويتسلح بالصبر والأناة والحلم. من المهم السيطرة على المشاعر السلبية والغضب والتفوه بعبارات خارج السياق والأدب في حالات الغضب وردة الفعل. السيطرة على النفس والالتزام الصارم من أهم صفات النجاح، وهي سلاح قوي في يد المفاوض المحنك. وعليه فإن " الغضب وسرعة الانفعال والرد بحدة وعصبية سيئات يجب أن يتحاشاها المفاوض الناجح، لأن ذلك يشوه أهدافه وإستراتيجيته ويعرقل عملية التفاوض، ولا يأتي بالنتيجة المتوخاة، فلا ينال العلا من طبعه غضب. وعلى المفاوض الناجح أن يكون لنا يستمع عندما يجب الاستماع، ويتكلم عندما يكون الكلام تأثيرا ووزنا يعطي ويأخذ. ويجاور بهدوء وأناة

<sup>25</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 49 و50.

ويناقش بدكاء واختصار، ويستطيع أن يبقي الشعرة غير مقطوعة مع المفاوض الآخر الذي إذا أرخى شد بطف، وإذا شد أرخى من دون ضعف " <sup>26</sup> .

ب - لا تجادل بل أخطو إلى جانبه: وهذا يعني أن تحاول بقدر الامكان امتصاص ردة فعل وغضب الخصم، وأن تعمل بكل طاقتك ودهائك على توجيه المشاعر العدوانية لديه لمصلحتك عبر سلسلة من الاجراءات التي تستند إلى الفهم والدراية والحلم والصبر والأناة. ومن المهم عندما تجلس أمام الخصم في التفاوض، أن تفعل عكس ما هو يتوقع منك، وأن تمتص غضبه وحنقه، فاذا " كان موقفه متحجرا فما عليك إلا أن تتخذ موقفا لينا وهكذا. فلكي تنجح في اختراق موقفه، فلا تلجأ للجدال لأنه لا يحقق ما تريد من نتائج، بل عليك أن تبدأ بالاصغاء إليه أولا، لأن الاصغاء للطرف الآخر قد يكون أرخص تنازل يمكن أن تقدمه، لأن بداخل كل منا رغبة قوية في أن يفهمه الآخرون. فلو أنك أرضيت هذه الرغبة الكامنة عند الطرف الآخر، فإن احتمالية اصغائه لك ستكون مؤكدة " <sup>27</sup> .

وكذلك من المهم أن تلجأ إلى تلخيص كلام الآخرين، وترديده على مسامعهم، فهذا يعطيهم الشعور بأنك فهمتهم واقتربت من تصورهم للموضوع. كذلك من المفيد أن تكرر اعترافك بوجهة نظر الطرف المقابل، وأن تعتبر رؤيته وجهة نظر تستحق الاحترام

<sup>26</sup>- نبيلة جعيجع: محاضرات تقنيات التفاوض الدولي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف. المسلية، الجزائر. 2017 م.

ص 69.

<sup>27</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 54.

والنقاش والخوض فيها. وكذلك أن تراعي المشاعر وتكرر اعتذارك عند الضرورة، أو حين الاعتقاد بوجود سوء فهم أو حدوث جرح لمشاعر أي فرد. وهذه الإجراءات كلها تستند إلى الرويّة والصبر في خضم خوضك للعملية التفاوضية، فأسلوب الصبر " يهدف إلى كسب الوقت، وشعاره بالصبر تبلغ ما تريد، ومن وسائل كسب الوقت، عدم الرد الفوري على سؤال، أو تغيير مجرى الحديث، أو الرد بسؤال مضاد، لإعطاء النفس الفرصة للتفكير وتقدير ما يمكن فعله. لا تقلق، لا تقدم تنازلاً بسرعة. فكر على مهلك لتحصل على ما تريد. ومع أن هذا يعطي الطرف الآخر الفرصة نفسها. فإنه ضروري من أجل التورط بإعطاء إجابات من غير تفكير، وهذا يتطلب معرفة الوقت المناسب للصمت، والوقت المناسب للكلام. إن من يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات، يشجع الآخر على عدم التوقف عن طلب المزيد " <sup>28</sup>.

ت - لا ترفض وابتعد عن السلبية: وهنا نعني إعادة صياغة وضبط ما يقوله الآخرون، ومحاولة التعامل مع الخصم المقابل كزميل وشريك في العملية التفاوضية، وليس خصماً وندا ينبغي دحض ونقض كل ما يقوله، وكل ما يصدر عنه من كلام وردود فعل وآراء. ومن المهم أن نركز هنا بأن إعادة الصياغة بكلام وعبارات جديدة ذكية، يقصد بها جذب اهتمام الطرف الآخر بالمشكلة بعيداً عن موقفه الأصلي، في محاولة لإعادة تحديد المصالح والوصول إلى حلول مبتكرة، وكأنك بذلك تضع إطاراً جديداً لصورة قديمة. وهنا نشير بأن الدبلوماسيين " يعرفون جيداً أن الخلافات التي تبدو في الظاهر غير قابلة للتصالح يمكن

<sup>28</sup>- د. مجدي عبد الله شراره: دليل المفاوضات المثالي. مصدر سبق ذكره. ص 142 و 143.

في الغالب تسويتها إذا توفر الوقت والصبر والفهم وقوة التخيل. وأحيانا يكون الشك المتبادل والنفور الشخصي والضعف السياسي والصحة المعتلة، وحتى الإجهاد البدني البسيط، من أهم الأسباب للوصول إلى مأزق دولي، أكثر من الاختلاف حول الصالح القومي الموضوعي. فلا ينحصر الأمر في فهم الأسباب الذاتية المتعددة للنزاع والخلاف التي تحدو بالدبلوماسية إلى رأب الصدع. إنه أيضا إدراك منه بالعواقب الوخيمة للروح العدائية التي تولدها الخلافات المفترض أنها غير قابلة للمصالحة، وهو إدراك يصر على بذل كل الجهود للسعي للاتفاق، وإذا كانت العملية المؤملة لتحريك المياه الراكدة تعرض القائمين بهذه العملية للاتهام بأنهم سدج، أو أنهم يدعون الآخرين لخداعهم، فليكن، لأنه لا يمكن أن يكتسب شيء إلا إذا كان محفوا بالمخاطر (*Nothing ventured* *nothing win*) " <sup>29</sup>.

ث - لا تضغط بل افتح بابا للخروج: ويمكن فعل ذلك باستخدام المماثلة بعد ان يقدموا على رفض اقتراحاتك. وتأخذ المقاومة بدورها عدة أشكال منها عدم الاهتمام بالاقترحات، التصريحات الغامضة، التسويق، التراجع عن الاتفاق، والرفض القاطع. ومن الواضح بأن الضغط يؤدي إلى مزيد من المقاومة من جانب الطرف الآخر، لأن ذلك يوفر له أسبابا مقنعة للرفض، فبدلا من محاولات الضغط على الآخرين للتواصل إلى اتفاق، قد يكون من الأفضل أن تفعل عكس ذلك. إذن فلا بد، والحال هذه، من البحث عن " مناطق جديدة باستخدام أسئلة تقوض الأسس والمبادئ والمنطق الذي يدعم موقف الشخص

<sup>29</sup>- بيتر مارشال: الدبلوماسية الفاعلة. ترجمة: أحمد مختار الجمال. من إصدارات المجلس الأعلى للثقافة في مصر. الطبعة الأولى 2005 م، ص 242.

الآخر. ولا يهم ان كنت تعرف إجابات هذه الأسئلة مسبقا. الأشخاص الذين يشعرون بأنهم يتعرضون للخداع والتلاعب لا يمكن خداعهم أو التلاعب بهم. العبارات الخيرية تؤدي إلى ردود دفاعية سريعة، ولكن الأسئلة ستجعل الشخص الآخر يعيد فحص وتبرير موقفه المعلن. الأسئلة وحدها هي التي تفرق بين الأسباب التي فقط تبدو جيدة والأسباب الجيدة المنطقية. فإذا كان هناك موقف غير واقعي، فسرعان ما سيكتشف الشخص الآخر العيوب التي تشوب موقفه " <sup>30</sup> .

ولا بد من التمسك بمجموعة من المقترحات لكي يتحقق الهدف من هذا المبدأ. ومن هذه المقترحات:

- بناء جسر التواصل البناء، أو الجسر الذهبي، كما هو معروف في العرف الدبلوماسي. وهذا مهم للغاية لكي يتراجع الطرف المقابل عن موقفه المتشدد، لتحقيق حل مرض جيد.
- ضرورة إشراك الطرف الآخر في القرارات، وهو ما يعني إشراك هذا الطرف في عملية اتخاذ القرارات، وإفهامه بأن القرارات قد صدرت بموافقته ورضاه وقناعته.
- التوفيق بين مصالح الجميع وكل الأطراف.
- وجوب إتباع سياسة الخطوة خطوة بدل اللجوء إلى الضغط، حتى لو نجحت في إرضاء رغبات الطرف الآخر وإنقاذ ماء وجهه وساعدته على كتابة خطاب النصر، لأنه مهما فعلت فرما يستمر في الرفض لشعوره بعملية التواصل إلى اتفاق.

---

<sup>30</sup> - روبرت ماير: كيف تفوز في أي مفاوضات بدون أن ترفع صوتك، أو تفقد هدوءك، أو تشتبك مع الآخرين. ترجمة وطباعة مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الأولى 2010 م. ص 58.

- ساعد الطرف الآخر على حفظ ماء الوجه، وأجعل تراجعك كما لو كان تقدما، وأفعل ما في وسعك من مساعدة حتى يستطيع إقناع فريقه بأن هذا الاتفاق هو نصر له.

- لا ينبغي مطالبة الطرف الآخر بالالتزام حتى تصل إلى النهاية، وذلك لمنحه الاحساس بالراحة والطمأنينة، وصدق النوايا، والتأكد له أنه ليس بحاجة للوصول إلى الالتزام النهائي قبل نهاية المفاوضات. وعندما يتأكد الطرف الآخر تماما مما سيحصل عليه مقابل ما سيتنازل عنه، يمكنك عندها طلب الالتزام.

ج - لا تصعد الموقف مهما كان موقف الطرف المقابل متصلبا: يجب رفض التهديد هنا، بل استخدام القوة الناعمة والمهارات من أجل تجنب التصعيد والصراع، والتوافق عبر الكلام والحوار والتفاوض. يجب افهام الخصم المفاوض بأن افضل طريقة لحل الاشكال هو التفاوض والحوار، وليس التصلب والتهديد بالقوة والعنف. ويجب عليك ان تنجح في افهامهم بأن مصلحتهم ايضا تكمن في انجاح العملية التفاوضية، وليس افشالها. يجب اللجوء الى التحذير والتنبيه وليس التهديد والتلويح بالقوة والغضب. ومن المهم ايضا الاشارة إلى بدائل التفاوض، ومنح الخصم فكرة عن الاحتمالات الواردة في حال فشل العملية التفاوضية. ومن المفيد عدم إشعار الخصم بالاستفزاز والتحدي والتلويح الفاضح للقوة والعنف. عليك أن تمرر ما تريده بين السطور، وبشكل غير مباشر. ومن المهم أيضا اشراك طرف ثالث في المفاوضات، للضغط على الخصم دون استفزازه. ومن بين الاجراءات المهمة ايضا، اختراق موقف الخصم من خلال تكتيك التعاطف معه ليشعر أنك تسعى إلى رضاه وعدم إغفال مصالحه، وأظهر له نوعا من التعاطف لأن ذلك يدعم

استعداده للمضي حتى آخر خطوة في المفاوضات. ولا بد لك من أن " تفهم طبيعة شخصيتك، وأن تعي أنها تختلف عن شخصية الطرف الآخر، ولهذا يجب أن تكيف طبيعتك التفاوضية مع طبيعة الطرف الآخر. ان هذه الطباع المختلفة تعني أن كل شخص سوف يكون له في التفاوض اهداف مختلفة، وعلاقات مختلفة، وطريقة مختلفة، كما أن له أخطاء مختلفة، وطرق مختلفة للحصول على ما يصبو إليه. أما المكسب فهو تصور، وجرصك المستمر على تغذية هذا التصور لدى الطرف الآخر يمكنك أن تقنعه بأنه قد حقق فوزا دون ان تكون قد قدمت أية تنازلات من جانبك. فلا تقصر المفاوضات في قضية واحدة فقط، ولا تفترض أن مساعدة الشخص الآخر الحصول على ما يصبو إليه سوف تضعف من موقفك، لأنك لا تتطلع إلى نفس الأهداف. فالمفاوض الضعيف يسعى إلى حمل الطرف الآخر على تغيير الموقف الذي أتخذه والتركيز على مصالحه الشخصية، أما المفاوض المحنك فهو يدرك أنه على الرغم من اختلاف المواقف بنسبة 180% درجة، فقد تبقى المصلحة واحدة بالنسبة للطرفين، ولهذا فهو يسعى إلى حمل الآخرين على التخلي عن مواقفهم المتشددة والنظر إلى المصلحة المشتركة التي تجمع بينهما " <sup>31</sup>.

## ثانيا: الضوابط البشرية:

<sup>31</sup>- روجر داوسون: أسرار قوة التفاوض. ترجمة وطباعة مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الأولى 2003 م. ص 441.

الانسان هو المحرك الأقوى في العملية التفاوضية، وهو العامل الأهم المحدد لنجاح أو فشل هذه العملية وتحقيقها لأهدافها. لذلك لا بد للمفاوض من أن يدرك الظروف الذاتية للشخص المفاوض ولعموم الفريق المفاوض، ومهارات ونقاط قوة هذا الفريق. من المهم كذلك الاحاطة بالظروف المتعلقة بالعملية التفاوضية. وثمة صفات لا بد لها من أن تتوفر في المفاوض الناجح، منها الذكاء واللباقة وسرعة البديهة والجرأة والميل إلى التفاعل. وعادة يحاول الإنسان الذي لا يمتلك بالفطرة والوراثة صفات المفاوض الناجح، من تدريب نفسه وصقل مهاراته، بحيث يصبح قويا وحاذقا وماهرا في الاشراف على سير العملية التفاوضية، فالتفاوض هنا " ينطوي على مبادئ واستراتيجيات وتكتيكات لا بد من معرفتها والتعلم على كيفية ممارستها، وهو فن في نفس الوقت، حيث يستوجب ضرورة توافر مهارات الاتصال الفعال والحوار والتفاعل الاجتماعي، واللباقة والقدرة على التعرف وغيرها، والتي يمكن اكتسابها من خلال التدريب والتعلم الاجتماعي الذي يعتمد على محاكاة سلوك الآخرين، والممارسة الفعلية والخبرة المتراكمة " <sup>32</sup>.

وهناك عدة إجراءات ترمي إلى تطوير قوة وقدرة المفاوض وتدريبه بالشكل الناجح، بغية تزويده بالمهارات المطلوبة للعمليات التفاوضية. وهذه الاجراءات هي:

## 1- تنمية الإدراك للأوضاع الذهنية:

<sup>32</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 69 و70.



من المفروض أن يدرك المفاوض أهمية المهارات الذهنية وضرورة تنمية الملكات والخبرات الذاتية. ولا بد للمفاوض من تحديد الحالات الذهنية للمفاوض والوقوف على مستلزمات كل حالة منها وفق الاشكال التالية:

أ - حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي: في هذه الحالة نحن لا نملك المهارات اللازمة للتفاوض، ونحن لسنا واعيين أيضا بحقيقة ما إذا كانت هذه المهارات موجودة أم لا. وفي هذه الحالة نحن نحتاج إلى تنمية مهاراتنا عن وعي، بعد معرفة النواقص والقصور الموجود لدينا.

ب - حالة التفاوض بعدم جدارة لكن بوعي: وفي هذه الحالة نعلم اننا نمتلك المهارات اللازمة للتفاوض، ونعي بها وبأهميتها. وهذه الحالة تعتبر صحية في حال مضينا قدما في طريق كسب المهارات اللازمة لإنجاح العملية التفاوضية.

ت - حالة التفاوض بخبرة ووعي: وفي هذه الحالة نحن نملك المهارات اللازمة للتفاوض، ونفكر بعناية وحرص حول آلية استخدام هذه المهارات في الواقع العملي. وهنا " ليس ثمة أفضل من التعرف على كيفية إعداد ملف التفاوض. هذا الإعداد يعد من أهم عناصر قوة المفاوض، ويمثابة حجر الزاوية في النجاح وتقييم الأداء. ففي نهاية الأمر المفاوض الماهر، هو

ذلك المفاوض الذي يحيط بموضوعه إحاطة كاملة، وبالأبعاد المختلفة المحيطة به، وهذه المهارة هي أحد عناصر قوة الموقف التفاوضي " <sup>33</sup>.

ث - حالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي: وفي هذه الحالة نتفاوض بكفاءة وجدارة، ونستخدم عمليا المهارات التفاوضية اللازمة، ولكن بدون تفكير ودراية وتدبير. وعادة ما تظهر من هذه الطريقة ما تعرف بأخطاء الجدارة والأداء الضعيف.

## 2- المهارات المطلوبة:

ثمة العديد من المهارات التي يجب مراعاتها وأخذها بعين الإعتبار عند تدريب المفاوض، وأهم هذه المهارات:

أ - اللباقة في الحديث والتصرف: ومعرفة مفاتيح القلوب والعقول بطرق ذكية، وترك الطرف المفاوض يسترسل في سوق حججه، مع اضاءه جو من الثقة واللباقة وحسن التدبير والتصرف. فالودية والمرونة أمر مهم لاستدراج الطرف الآخر لإبداء اللين والتخلي عن الآراء المتشددة. بمعنى الاعتماد على فنون الإقناع، والتي هي هنا " عملية اتصالية يقوم بها طرف ما بغرض تعديل سلوك طرف آخر بخصوص موضوع معين، بحيث يصبح سلوك هذا الطرف أكثر مواءمة أو اتفاقا مع أغراضه أو موقف الطرف الذي يسعى إلى هذا التعديل " <sup>34</sup>.

<sup>33</sup> - د. محمد بدر الدين زايد: المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة. مكتبة الشروق الدولية. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2003 م. ص 23.  
<sup>34</sup> - نفس المصدر السابق. ص 82.

ب - البعد عن الشخصية: يجب الإبتعاد عن الغرور والخروج من دائرة الأنا، وابداء الاهتمام بالآخرين وآرائهم.

ت - التدريب على كيفية إقامة الحجج وتدعيمها بالأقوال والأفعال والتجارب العملية: وهنا من المهم اكتساب مهارة جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها، والامام بمعارف متنوعة ذات علاقة بالتفاوض، ونشر العبارات والمجمل التي تبعث على التفاؤل وروح الايجابية.

ث - ضبط النفس والمحافظة على الهدوء والتحكم بالانفعالات: وهذا يؤدي إلى نشر روح الجدية والايجابية في ردهات اجتماعات التفاوض. فالتوتر وترك الجبل على الغارب يعني نشر الشعور السلبي والارتباك والفشل.

ج - التكلم عند الضرورة، وعند الوقت المخصص للحديث: ومن المهم ان يكون الحديث مختصرا ومفيدا وفي صلب الموضوع وبعيد عن الثثرة، لأن ذلك يثبت الارتياح والهدوء في نفوس الطرف الآخر المفاوض. وعلى المفاوض اكتساب مهارة اليقظة والتركيز وحسن الاستماع.

ح - قوة الشخصية واتساع النفوذ: فالمفاوض يجب أن يكون مقتنعا بالموضوع الذي يتفاوض حوله، وبالصلاحيات المعطاة له. وأن يكون مكثفيا من حيث وجود المعلومات وتوفر بنك واضح لهذه المعلومات قبل وأثناء سير العملية التفاوضية.

خ - توفير كم جيد من المعلومات لتغطية كل جوانب القضية التفاوضية: ويحدث ذلك من خلال عمليات الدراسة والبحث والاطلاع الصحيح والحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لخوض العملية السياسية.

د - والتواضع وعدم استخدام نبرة الاستعلاء، وعدم استخدام الابتسامة الصفراء: يجب عدم احراج الجانب المقابل عند النجاح في كسب نقطة معينة في النقاش. وعدم إشعار الجانب المقابل بحدوث انتصار ضده والحاق نوع من الهزيمة به. يجب إظهار التواضع والصرامة في التفاوض.

ذ - مخاطبة الناس على مستوى عقولهم، ومراعاة الفوارق الفردية بينهم: يجب اخذ الفوارق العلمية والثقافية بين الناس بعين الاعتبار. يجب تجنب الحوار والنقاش الذي لا يقدم شيئا سوى تعميق الاختلاف. يجب تلافي الاصطدام مع الطرف الآخر وعدم الإشارة إلى اخطائه وهفواته. أشعره بأهميته وخاطبته بكل احترام وجدية.

ر - مراعاة متطلبات الآخرين: من المهم أن تضع نفسك مكان المفاوض المقابل، لكي تفهم موقفه جيدا وتتمكن من تقديم تحليل موضوعي له، وعلى هذا الأساس تتفاوض معه، لكي تستحصل منه الموقف الذي تريده. إذن "حاول أن تجذبهم إلى الاتجاه الذي تريدهم أن يسيروا فيه. اعتبر نفسك وسيطا مهمته تسهيل أمر الموافقة عليهم، وأشراكهم معك في العملية، وتقبل أفكارهم. حاول أن تضع نفسك في محلهم، وأن ترضي مصالحهم التي لم تتحقق خاصة حاجاتهم الإنسانية الأساسية. ساعدهم على إنقاذ ماء وجههم، بحيث يبدو الاتفاق النهائي، كما لو كان نصرا لهم. تقدم ببطء حتى تصل بسرعة ولا تضغط " <sup>35</sup>.

ز - ردد بين حين وآخر أحب أسماء من تتفاوض معه: وهذا يترك لديه طابعا ايجابيا ووقعا طيبا. إشعره بوجود صفات مشتركة بينك وبينه، وأعمل على خلق حالة من الثقة. واعترف بالخطأ بكل أريحية لديه، فهو بذلك سيعترف بصوابك إن كنت مصيبا.

س - تخطيط الوقت التفاوضي ومحاولة جدولة الأعمال المطلوبة وفق خطة تتلاءم مع الوقت المتاح للتفاوض: وذلك بما يحقق تغطية الخوض في المحاور المطروحة، وتحقيق الأهداف المطلوبة. من المهم برمجة الوقت مع مراعاة ظروف وحيثيات التفاوض، مع وجود القدرة على إدارة الوقت واكتساب المهارات اللازمة لذلك.

<sup>35</sup>- د. صبري شحاته السيد: فن التفاوض. مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية. القاهرة، مصر. 2010 م. ص 72.

ش - التدريب على أسلوب الإقناع: يجب اللجوء إلى محاولة إقامة نوع من العلاقة القائمة على الجدية والنقاش المثمر البعيد عن الانفعال والتعصب والغضب. أما إذا كان النقاش بناءً وهادئًا ويقوم على الاعتراف وتقبل الرأي الآخر، فإن النتيجة ستكون الإقناع والوصول إلى حل مرض.

ص - التدريب على طرح الأسئلة بوضوح: وذلك لأن الأسئلة الواضحة تلاقي نجاحاً للأسباب التالية: "

- الأسئلة الواضحة المدروسة تؤثر تأثيراً أكيداً على تفكير الطرف الثاني وتحظى بموافقته.

- الأسئلة الواضحة تشجع على استمرارية النقاش، وتلافي الخلاف المباشر.

- الأسئلة الواضحة تشغل الطرف المفاوض الآخر، وتحد من الوقت الذي تخصصه للتفكير بأمور أخرى تشغله بالرد على السؤال " <sup>36</sup>.

ض - التدريب على إعطاء الطرف الثاني المفاوض فرصة استكمال عناصر إجابته وعدم مقاطعته: ويجب اختيار الإجابة بدقة وتسجيل كل ما يصدر عنه وتدوينه، من أجل التعامل الجدي مع الموضوع المطروح، وعدم النسيان، ومن ثم تلخيص موقف الخصم المفاوض وإشعاره بالأهمية والتقدير.

---

<sup>36</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 76.

ط - القدرة على وضع حد أعلى وحد أدنى لما تريد الوصول إليه في المفاوضات، والإلتزام والتقييد بهذين الحدين: من المهم وضع الخطة التفاوضية على شكل مخطط زمني مرتب، والبدء بالمرحلة الأولى، ومن ثم المرحلة الثانية، وعدم القفز فوق المراحل.

ظ - القدرة على معرفة كيف، ومتى، ولماذا يستشير غيره من الخبراء أو الاختصاصيين: والاستشارة هنا ضرورية ودليل على الاهتمام الكامل بالموضوع، وكذلك يزيد موقف المفاوض قوة ومنعة.

### ثامنا: مراحل العملية التفاوضية؟

تمر العملية التفاوضية بمجموعة من المراحل. وتختلف المدة الزمنية لهذه المراحل عن بعضها البعض، حسب نوعية وصعوبة المفاوضات. فعادة ما تكون المفاوضات الاقتصادية ومعاملات البيع والشراء والتسويق بسيطة وسريعة وغير معقدة. أما المفاوضات السياسية أو تلك التي تتعلق بجيئيات الصراع العسكري والنزاع على مناطق حدودية أو سيادة على جزء ما، فإنها عادة ما تكون طويلة ومعقدة وشاقة. وسوف نقسم العملية التفاوضية هنا إلى مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة ما قبل العملية التفاوضية، ومرحلة بدء الجلسات التفاوضية.

## المطلب الأول: مرحلة ما قبل العملية التفاوضية:

### 1- التحضير للتفاوض:

وتعتبر هذه المرحلة أولى مراحل العملية التفاوضية، حيث تتضمن خطوات ذات صلة مباشرة بالتفاوض، وعلى رأسها الاتفاق على مبدأ التفاوض، وتحديد الإطار والموضوعات التي ستدور حولها العملية التفاوضية، ومنها:

أ- الموافقة على مبدأ التفاوض: وهنا نعني اقتناع الطرفين المفاوضين بأهمية وضرورة العملية التفاوضية، وأن التفاوض هو أفضل الطرق وأسرعها وأقلها كلفة للوصول إلى حل للمشكلة أو النزاع أو الصراع، وتوطيد السلام والاستقرار وضمان مصالح الطرفين. وهنا " نجد أن أبسط تحديد لمفهوم الحاجة للتفاوض، هو أنه - أي التفاوض - يبدأ عندما يجد الأطراف أن أهدافهم ستتحقق بشكل أفضل من خلال التفاوض، وأن هناك مصالح مشتركة للطرفين في هذا الصدد. والإرادة هي العنصر الضروري الثاني لبدء التفاوض، والأساس في هذا الصدد، أن هذه الإرادة مشتركة لدى الطرفين، وأن غياب الإرادة يؤدي إلى عدم الاتفاق، من هنا التفسير البسيط لنتائج جولات التفاوض العديدة الفلسطينية - الإسرائيلية في ضوء غياب الإرادة السياسية الإسرائيلية، أو مفاوضات الجولة الثالثة لنزع السلاح بين العملاقين في أوائل الستينيات، أو تعثر مفاوضات انضمام



بريطانيا للاتحاد الأوروبي خلال رئاسة ديغول لفرنسا، والذي لم يكن متحمسا لهذا الانضمام " <sup>37</sup>. وعادة ما يتدخل وسيط قد يكون شخصا أو منظمة دولية أو دولة بجولات واتصالات مع الطرفين المتنازعين، من أجل دفعهما إلى الموافقة على التفاوض والانحياز إلى الحل السلمي للمشكلة. وتلعب كذلك وسائل الإعلام والاتصال الدبلوماسي والجماعات غير الحكومية دورا في تحقيق الاتصال والدفع باتجاه التفاوض.

ب - الموضوعات التفاوضية: وهي تتضمن عدة عناصر أساسية تتعلق بتحديد الموضوعات، وهي:

- تحديد الموضوعات محل التفاوض: وذلك من خلال تدوين كافة الموضوعات الخلافية التي سيتم التفاوض حولها. وكذلك ذكر النقاط التي يمكن أن تظهر كمواضيع خلافية، من التي قد يثيرها أي طرف من الطرفين المتخاصمين، ويمكن القول بأن " المفاوضات الناجحة تبدأ قبل الجلوس لعقد الصفقة بوقت طويل. ومهما كان الأفراد ماهرين أثناء المفاوضات، فإنهم - في حقبة الأمر - سيكونون في وضع شديد السوء حين يجلسون أمام خصوم قاموا بمهمة أفضل منهم في تخطيط أهدافهم مقدما. وكل هذا لأنك حتى تحقق أهدافك من المفاوضات، عليك أن تعرف ما تريده، وأيضا ما يريده الطرف الآخر " <sup>38</sup>.

- تصنيف الأهداف المرغوب تحقيقها: ومن المهم التركيز على الأهداف الحيوية التي لا يمكن التنازل عنها. وأخرى يمكن التنازل عنها ومساومتها مقابل تحقيق أهداف ومكاسب أخرى. ومن هنا فعلى المفاوض " أن يكون متأكدا من كل الأهداف التي يرمي إلى

<sup>37</sup>- د. محمد بدر الدين زايد: المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة. مصدر سبق ذكره. ص 65.  
<sup>38</sup>- جورج فولر: دليل المفاوض. ترجمة ونشر مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الرابعة 2014 م. ص 5.

تحقيقها وأن يرتبها حسب الأولويات، حتى تظل نصب عينيه طوال جلسات التفاوض، مع ضرورة أن يتسم بالمرونة، وأن يكون واقعياً فلا يبالغ في طلباته ويتشدد فيها، وأن يكون محدداً حجم التنازلات التي يمكن أن يقدمها. وتتكون المعلومات التي ينبغي أن يسعى المفاوض إلى إمتلاكها من عنصرين أساسيين: المعلومات التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها. والمعلومات التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى، التي يتفاوض معها. والواقع أن توافر هذه المعلومات وما يمثّلها للمفاوض، يزيد من قدراته على التحكم في مسار عملية التفاوض، والتأثير في سلوك الطرف أو الأطراف الأخرى، باستناده إلى المعلومات التي تمكنه من التعرف على خصائصهم وردود الفعل المتوقعة منهم، كما تدعم حجته في إقناعهم وتعديل مواقفهم بالقدر الذي يجعل سلوكهم متسقاً مع ما يبتغيه من مصلحة " 39 .

- تحليل الوضع التفاوضي للأطراف: وذلك بالإعتماد على معرفة أهداف الأطراف الأخرى. ومعرفة البدائل المتاحة لقياس مدى رغبة وحاجة الطرف الآخر إلى التفاوض، وقوة ميزانية الطرف الآخر المفاوض، بغية معرفة الحد الأقصى لتحمله من الناحية المادية، حتى لا يؤثر موقفه المالي إلى إيقاف أو عرقلة المفاوضات، تحت طائلة العوز المالي.

ومن المهم القول هنا إنه و" أثناء مرحلة التحضير للتفاوض يجب مراعاة عدة شروط أهمها:

- إعطاء وقت كافٍ للتحضير للجولة الأولى قبل البدء في العملية التفاوضية.

<sup>39</sup> - فيليب روبنز: التفاوض فن الفوز. مصدر سبق ذكره. ص 24.

- العمل على فصل جولات بداية التفاوض عن الجولات الأخرى.
- العمل على خلق أجواء تفاوضية مناسبة تسهم في إنجاح العملية التفاوضية.
- الإعداد بصورة جيدة لعرض الموقف التفاوضي بوضوح " <sup>40</sup> .

## 2- التمهيد والإعداد للعملية التفاوضية:

وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التفاوضية. وعلى هذه المرحلة يتوقف نجاح مجمل التفاوض، فالإعداد الجيد هو الإشارة الواضحة لنجاح العملية التفاوضية. والإعداد السيء هو الذي يقود غالبا إلى الفشل. وتختلف اجراءات الاعداد وشكله بحسب القضية مدار التفاوض، فالتفاوض فيما يخص النزاعات العسكرية تحتاج إلى إعداد جيد وأكثر شمولا من التفاوض على قضايا أخرى من المواضيع التجارية مثلا. ومن " أهم خطوات التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا: إختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض. وضع الإستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض. الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات او 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 " <sup>41</sup> .

<sup>40</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 114.

<sup>41</sup>- نبيلة جعيجع: محاضرات تقنيات التفاوض الدولي. مصدر سبق ذكره. ص 29.

ومن المفيد القول بأن الاعداد والتمهيد للعملية التفاوضية عادة يشمل النقاط التالية:

- أ- اختيار أعضاء الفريق المفاوض: فبعد الاتفاق المبدئي على التفاوض، تبدأ الوفود بتشكيل فريقها التفاوضي، ويراعي كل فريق هذا " الشرط المتعلق أساسا بأعضاء الفريق، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يجوزها أفراد هذا الفريق، ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:
  - 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 والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
  - تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
  - المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث أعضائه.
  - توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية " <sup>42</sup>.

ب - توافر المعلومات الوافية المدروسة عن الطرف الآخر: ومن المهم هنا معرفة أجنادات وأولويات الطرف الاخر، وأخذ فكرة شاملة ووافية عن " نوعية مطالبه التفاوضية،

---

<sup>42</sup>- زياد خليل قبلان: التفاوض علم وخبرة وأخلاق: رسالة لنيل درجة الماجستير، مقدمة إلى الاكاديمية البريطانية للتعليم المفتوح. بدون تاريخ النشر. ص 24.

ومستوى قدراته، والمستوى التعليمي والعملي لأعضاء الفريق المفاوض، إضافة إلى التعرف على مراكزهم ومواقع الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار لدى كل واحد منهم. وهذه المعلومات بالضرورة تساعد على معرفة الأساليب التفاوضية للطرف الآخر وكيفية إدارته للعملية التفاوضية، وبالتالي كيفية التصدي لطروحاته التفاوضية على شتى أنواعها "

43

ج - تحديد موعد ومكان العملية التفاوضية: وذلك من خلال التشاور والتحاور مع الطرف المفاوض الآخر. مع مراعاة حاجات ومتطلبات وظروف وتوجهات الطرفين المتفاوضين من أجل بلوغ الغاية من المفاوضات وإنجاح العملية التفاوضية في الوصول إلى حلول سياسية وسلمية وتوافقية للقضايا الخلافية المطروحة.

د - يجب أن تسبق العملية التفاوضية اتصالات بين الطرفين: ويمكن أن تكون هذه الاتصالات مباشرة إذا كانت العلاقات بين الطرفين المتفاوضين علاقات ايجابية وودية وتعاونية لم تصل إلى حالة القطيعة والعداء. أو بشكل غير مباشر عبر وسيط في حال كون هذه العلاقة تصادمية عدائية. وهنا يكون الغرض هو معرفة نوايا وتوجهات الطرفين المتفاوضين وتبادل الرأي لفهم احتياجات كل منهما والوصول إلى فهم مشترك بينهما. وفي كلا الحالتين فإن الهدف يكون تجسير الهوة بين الطرفين المتخاصمين وتقريب وجهات النظر بينهما، ومن ثم الوصول إلى حلول مشتركة مقبولة لكل منهما. وتجدر الإشارة إلى

<sup>43</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 115.

أهمية دور الوسيط في كسر الجليد بين الطرفين المتفاوضين، ومحاولة بناء الثقة وتجسير الهوة بينهما. فالوسيط مهم للغاية في إطلاق العملية التفاوضية، والتحرك الإيجابي إلى حين موافقة الطرفين على اللقاءات المباشرة، ومن هنا " فمذ أقدم العصور يزخر التاريخ بأمثلة لأشخاص من ذوي المكانة العالية والمؤهلين للعمل كوسطاء في المفاوضات الدبلوماسية الحساسة والصعبة بين الفرقاء، وعادة ما نحتاج إلى تلك الوساطة عندما تكون مؤهلات ذلك الشخص مطلوبة لفتح خط الاتصال أو الحفاظ عليه وبدونه قد يغلق هذا الخط، وفي العقود الحديثة كانت هناك زيادة في الأفراد ذوي القدرات العالية الذين يعملون في المجال الدبلوماسي بطريقة احترافية معترف بها بدرجة كبيرة، حيث يعمل هؤلاء الأفراد كمثليين لمصالح الآخرين أمام دبلوماسي الحكومة والمنظمات متعددة الأطراف والجهات الفاعلة الأخرى، ويدأومون على الاتصال بنظرائهم، وفي الغالب ويكن ليس دائماً، يحرص هؤلاء الأفراد على أن يكونوا متميزين ومعروفين لدى الجماهير " <sup>44</sup>.

هـ - تحديد الأهداف والأولويات الرئيسية: لا يمكن الخوض في أي عملية ذات خلفية مؤسسية، سواء كانت تجارية أو سياسية أو اجتماعية، دون وضع الهدف الرئيسي المراد تحقيقه من وراء هذه العملية. فالتفكير والتخطيط والتركيز يكون في البداية على وضع الهدف الأكبر الاستراتيجي من مجمل العملية التي يقوم الشخص أو الفريق بالعمل عليها، ومن هنا فإن " عملية وضع الأهداف عملية هامة. إنها مبنية على مبدأ التركيز الذي يسمح لنا بتجميع أشعة الشمس المنتشرة في عدسة قادرة على إشعال حريق. إنها تجسيد

---

<sup>44</sup> - جيفري بيجمان: الدبلوماسية المعاصرة: التمثيل والاتصال في دنيا العولمة. ترجمة: د. محمد صفوت حسن. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2014 م. ص 132.

للخيال المبدع والإرادة المستقلة. إنها الممارسة العملية لعملية أن "تأكل الفيل قطعة قطعة"، أو عملية ترجمة الرؤية إلى أهداف ممكنة التحقيق. إنها العامل المشترك لنجاح الأفراد والمنظمات " <sup>45</sup>. وكذلك الأمر فيما يتعلق بالعملية التفاوضية، فالأطراف المتفاوضة عليها تحديد أهدافها، وتبيين الأولويات، من أجل تحقيق أفضل النتائج. ومن المهم أن تكون هذه الأهداف والأولويات مرتبة بشكل جيد ومنطقي حسب الأهمية، على أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق والتحقيق. ومن المهم كذلك تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى من الأهداف المتوخاة تحقيقها وإنجازها. من الأهمية بمكان أن يلجأ الفريق المفاوض إلى تحديد التنازلات التي يمكن أن يضطر إليها وأن يقبلها، وتكون هذه التنازلات المذكورة في قائمة، على أن تكون تنازلات صغيرة في الملفات الكبرى، وكثيرة في الملفات الهامشية والثانوية.

و - الأبحاث والدراسات: وهو ما يمكن إدخاله ضمن خانة الإعداد والتحضير الجيد للعملية التفاوضية. فالفريق المفاوض يحتاج إلى دراسات وأبحاث شاملة وموسعة ومعقدة حول الخصم من وجهة، وحول القضية المطروحة للتفاوض من جهة أخرى. والهدف من هذه الدراسات والأبحاث والنصائح فهم طبيعة الخصم وتعزيز الموقف التفاوضي وبالتالي تحقيق الهدف في أسرع وقت وبأقل جهد. والمعلومات المستندة إلى الآراء والنظرات العلمية الواردة في الأبحاث والدراسات العلمية الرصينة، تصنع رأياً سديداً وحكماً صائباً على الأمور، وتحول دون الارتجال وإستناد الفريق المفاوض على التخمين والتصور والتوقع

<sup>45</sup> - ستيفن ر. كوفي: إدارة الأولويات. ترجمة: د. السيد المتولي حسن. مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الخامسة 2007 م. ص 197.

الشخصي الاعتباري. وغالبا ما تكون الخطط التفاوضية المستندة على الإجهادات الشخصية فاشلة وعقيمة، بينما تكون تلك التي تستند إلى الأبحاث والدراسات رصينة وصائبة وقادرة على تقديم تشخيص صادق وواقعي لطبيعة كل العملية التفاوضية، وبالتالي الأقرب إلى الحل والتسوية.

ي - وضع وتحديد الاستراتيجية التفاوضية والتكتيكات المناسبة لها: ويعتبر اختيار الاستراتيجية التفاوضية المناسبة والملائمة من المستلزمات الضرورية والهامة في العملية التفاوضية. فوضع خطة واسعة المعالم تقوم على استراتيجية واضحة يساهم في اقامة عملية تفاوض فعال.

ويجب مراعاة عدة نقاط عند البحث في وضع واختيار الاستراتيجية التفاوضية المناسبة، وهي:

- مراعاة الفروق ما بين الاستراتيجية والأهداف، فالاستراتيجية تتعلق بخطة العمل الشاملة التي يسعى الفريق المفاوض إلى تحقيقها، وأما الأهداف فتتعلق بالغايات والتي هي أقصى الطموح الذي يريد المفاوض تحقيقه.

- تبني استراتيجية عامة في بداية العملية التفاوضية، لتكون مدخلا عاما للوضع التفاوضي، ومن ثم تبني استراتيجية ذات خصوصية تنسجم مع الهدف المراد تحقيقه.

- مراعاة تجنب الاستراتيجيات المعقدة والبحث عن الاستراتيجيات المرنة، لأن من الصعب تعديل الأولى، بينما يمكنك تعديل الاستراتيجية المرنة بسهولة حسب سير العملية التفاوضية.



- يجب التذكر أن الاستراتيجية الناجحة هي تلك التي تقوم على أساس ربط الأحداث بالأسباب " <sup>46</sup>.

## المطلب الثاني: مرحلة بدء الجلسات التفاوضية:

### 1- الإجراءات التفاوضية:

وتنطلق هذه المرحلة عند جلوس الطرفين المتفاوضين إلى طاولة المفاوضات، والخوض في النقاط والبنود المدرجة على جدول اعمال الجلسة التفاوضية. وفي هذه المرحلة يحاول الفريق المفاوض استخدام كل أساليب الاقناع ومختلف تكتيكات التفاوض وأدوات المساومة بغية التأثير على السلوك التفاوضي للخصم. وتشمل جلسات التفاوض الفعلية العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها، وهي هنا " - 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 والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

<sup>46</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 117.

- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل: الوقت. التكلفة. الجهد. عدم الوصول إلى نتيجة. الضغط الإعلامي. الضغط النفسي. تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء 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 إتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها " <sup>47</sup>.

ومن المفيد مراجعة كل جلسات التفاوض، وإجراء كشوفات يومية وعملية دقيقة لكل تفاصيل ومجريات ومحتويات جلسات التفاوض، وذلك من أجل ملاحظة نقاط الضعف والقصور، لتلافيها في المرات القادمة، وكذلك بهدف التعلم من الهفوات الحاصلة، وتقوية نقاط الضعف واكتساب الخبرات في كل مرة، ومن هنا و" بعد اختتام كل جلسة تفاوضية، ينبغي ان يتم تحليل هذه الجلسة. ولاحظ اننا نقوم بعد كل جلسة، لا في نهاية المفاوضات فقط، فهذا يسمح للمفاوضين بأن يحسنوا من قدراتهم ويزيدوا من أدواتهم. وأفضل طريقة لتقييم الذات ان تناقش ما جرى خلال اليوم مع المفاوضين التابعين لفريقك. وبدلاً من أن تذهب لتجرع كؤوس الندم، أذهب لأقرب مكتب أو قاعة اجتماعات وأبدأ مناقشة ما جرى. وخلال هذه النقاشات، قم بتغطية أكبر قدر ممكن من النقاط التالية وفق ما هو ضروري:

<sup>47</sup>- فيليب روبنز: التفاوض فن الفوز. مصدر سبق ذكره. ص 94 و95.

- ماذا كانت حصيلة اليوم؟ هل قام أحد الأشخاص بتلخيص ما جرى بحيث يغادر الطرفان قاعة المفاوضات وقد شكلا نفس الرؤى؟.
- هل انت سعيد بالجهد الذي بُذل اليوم؟. إذا لم يكن الأمر كذلك، ما المجال الذي كان بإمكانك ان تحقق فيه أداء أفضل؟.
- هل هناك مجالات تحتاج فيها لمعلومات إضافية أو توضيحات؟. إذا كان الأمر كذلك، تأكد من حصولك على المعلومات في بداية اجتماعك التالي مع الطرف الآخر.
- إذا كنت لم تصل إلى اتفاقات أو تسويات مؤكدة، هل توصلت إلى إعلان مبادئ؟.
- إذا كنت قد حققت ذلك، فما المبادئ التي اتفقتا عليها؟ هل أوجزتها بحيث يفهما الطرف الآخر جيدا؟.
- بالعودة إلى المفاوضات، هل بإمكانك تذكر نقطة إيجابية أو سلبية معينة أثرت بشدة على الاتفاقات التي توصلت إليها مع الطرف الآخر؟.
- لو تم تمديد الوقت المخصص للتفاوض، فهل تعتقد أنه كان بالإمكان الوصول إلى تسوية أو اتفاق أفضل؟ إذا كان الأمر كذلك، كم من الوقت تعتقد أنه كان يكفي؟.
- لو كان اليوم بأكمله أمامك لكي تعيد كل ما جرى في المفاوضات مرة أخرى، هل كنت ستغير أيًا مما فعلته أو قلته؟.
- هل كانت هناك أية مفاجآت غير متوقعة فيما قاله أو فعله الأفراد المشاركون في العملية التفاوضية؟. إذا كان ذلك هو الحال، ماذا كانت تلك المفاجآت؟.
- هل تم تقديم أي تنازلات؟. ما أول تنازل تم القيام به؟ هل كتبته أو كررته لفظيا؟ كيف كان رد الفعل المبدئي إزاء التنازل الذي تم؟. هل ادهشتك ردود الأفعال؟.

- خلال فترة الإعداد، هل ناقشت التنازل الأول الذي سيتم تقديمه ومن سيقوم به؟.
- هل كشف أي من الجانبين معلومات مهمة؟. ماذا كانت هذه المعلومات وماذا كان الأثر عندما تم الكشف عنها؟.
- هل بدا على الطرف الآخر أنه يصدق المعلومات التي كشفتها، أم بدا عليه الشك؟.
- هل كان في أي من الطرفين شخص يعتمد مقاطعة الآخرين بشكل أثر سلبي على المفاوضات؟. هل بذل أحد الأشخاص أية محاولات لكي يحد من تعليقاته و سلوكه؟.
- كم عدد الأسئلة التي تتذكرها من بين الأسئلة التي طرحتها أو أجبت عنها؟. ما الأسئلة التي كانت متوقعة؟. ما الأسئلة التي لم تكن متوقعة؟.
- متى تم طلب أوقات مستقطعة أو أوقات راحة، وإذا كان ذلك قد حدث، من طلبها؟.
- هل كانت هناك أي عروض، أو مواجهات، أو أي معلومات تكشفت في وقت لاحق؟.
- هل أطلق أي من الطرفين تهديدات صريحة أو ضمنية؟. إذا كان الأمر كذلك، ما كانت تلك التهديدات، ومن أطلقها؟.
- هل اتبعت الإعدادات التي قمت بها بشكل أساسي؟. إذا كنت لم تفعل، ما التغييرات التي ادخلتها، وماذا كانت النتائج؟.
- هل كانت هناك تنازلات خططت للقيام بها ولكنك لم تفعل؟. إذا كان الحال هكذا، ماذا كانت هذه التنازلات، وهل مازلت تخطط للقيام بها؟.
- هل تحب أن تتفاوض مع هذا الشخص/الأشخاص ثانية؟. إذا لم يكن الحال كذلك، فلماذا؟.

وبعد تأمل قائمة الأسئلة هذه، أطلب من كل شخص منخرط في المفاوضات أن يصفها بمفرادته هو. ما الذي تعلمه، وما الذي سيفعله بشكل مغاير، وما الذي يحتاج إلى تغييره قبل الاجتماع التالي مع الطرف الآخر الذي تجري معه المفاوضات أو قبل المفاوضات التالية بشكل عام " <sup>48</sup>.

## 2- نهاية التفاوض:

وهي المرحلة الأخيرة والنهائية في العملية التفاوضية. وعادة ما يقوم أحد اطراف المفاوضات أو كليهما معا بتقديم تنازل رئيسي يشجع من خلاله الطرف الآخر ويدفعه للتوقيع على الاتفاق النهائي، والذي تتوج به المفاوضات. ويخرج كل طرف من المفاوضات بأقل مما كان يطمح، ولكن حلول وسط وتنازلات تسفر عن دفع الطرف المقابل إلى تقديم مقابل مشابه، وبالتالي إحداث الاختراق وإيجاد المخرج يؤدي إلى توقيع الاتفاق الثنائي النهائي في نهاية العملية التفاوضية. كذلك في هذه المرحلة يجب " الاهتمام بدقة اختيار الألفاظ والكلمات الواردة في الاتفاقية، والتركيز على أن تكون شاملة لكل الجوانب والقضايا التي يتم الاتفاق عليها بين الأطراف. هذا وقد تسفر المفاوضات عن نتائج غير سارة كأن تفشل المفاوضات، أو قد يتم الاتفاق على بعض جوانب القضية التفاوضية ويحصل خلاف على البعض الآخر " <sup>49</sup>.

<sup>48</sup>- جيرارد آي. نيرنبرج و هنري إتش. كالبرو: الفن الجديد للتفاوض: كيف تنجز أية صفقة؟. ترجمة ونشر: مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الأولى 2010 م. ص 189 و 190 و 191.

<sup>49</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 121.

## تاسعا: الصراع: مستوياته ومراحله:

الصراعات والنزاعات والخصومات التي تقع بين الوحدات السياسية، أو أي مؤسسات ومنظمات و أطراف أخرى، تستدعي ظهور العمليات التفاوضية من أجل إحتواء الخلافات وإيجاد حل سياسي، سلمي وتطويق الصراعات والتصدي لها بالحل والتسوية. وبمجرد موافقة هذه الأطراف المتخاصمة والمتنازعة على الدخول في العملية التفاوضية، يعني اعترافها بالعجز عن إيجاد حلول أخرى غير سياسية أو تسوية للنزاعات الناشئة بينها. فهي متفقة، مبدئيا، على التفاوض طريقا ناجحا ووحيداً وأقل تكلفة من بقية طرق معالجة الأزمات الناشئة بينها. وتختلف الطرق والأساليب التفاوضية باختلاف أشكال ودرجات الصراع. فالصراعات يمكن تصنيفها إلى سهلة، فصعبة فشديدة التعقيد. هذا إضافة إلى طبيعة هذا الصراع والعوامل الداخلة في حثياته، فقد يكن ذو أبعاد كثيرة ومتشعبة ومعقدة، بحيث يكون التفاوض لحله يستطلب جهودا إضافية والأخذ باعتبارات أخرى كثيرة ودقيقة وحساسة للغاية.

وسوف نتعرض إلى موضوع الصراع هنا عبر الخوض في المطلبين الأساسيين وهما: المطلب الأول: الصراع: طبيعته وخصائصه. والمطلب الثاني: الأساليب التفاوضية والصراع.

## المطلب الأول: الصراع: طبيعته وخصائصه:

أولاً: الصراع: طبيعته ومستوياته:

أ - ماهية الصراع: وينشأ الصراع جراء وجود رغبة من جانب طرف أو أطراف عدة في القيام بأعمال تراها تخدم مصالحها، لكنها تعارض رغبات ومصالح أطراف أخرى. ويمكن تقديم عدة تعريفات للصراع، والقول بأنه " ذلك السلوك الذي يوجهه الأفراد نحو معارضة أفراد آخرين. أو إنه العملية التي تبدأ حينما يدرك طرف ما بان طرفاً آخر قد تسبب، أو يوشك أن يتسبب، في إخفاق أحد شؤونه. وقال آخر فيه: بانه عملية يتعمد فيها طرف معين محاولة إفشال جهود طرف آخر، بصورة تؤدي إلى إخفاق الأخير وخيبة أمله، لعدم تحقيقه لأهدافه ومصالحه. وعموماً فإنه: وضع تنافسي بين مجموعة من الأطراف التي تدرك وجود تعارض في مصالحها بالنسبة لشيء معين يسمى مجال الصراع. وبنظرة أكثر شمولية فإننا نعرف الصراع بأنه: حالة تنشأ نتيجة تعارض المصالح " <sup>50</sup>. إذن فالصراع موقف ينشأ

<sup>50</sup>- نفس المصدر السابق. ص 82 و83.

نتيجة رغبة طرف ما أو مجموعة أطراف المضي قدما في تحقيق مصالحها وتوطيد شؤونها على حساب طرف أو أطراف أخرى، وبالضد من مصالحه أو رغبات أو طموحات هذه الأطراف. وتلعب الفوارق القيميّة والثقافية والدينية، وطبيعة الأيديولوجيات الحاكمة وتوجهاتها وشرعنة بعضها ورهانها على الاستلاب والضم، دورا كبيرا في انخراط الدولة الفلانية أو تجنبها للصراع والتداعيات الناشبة عنه.

ب - مستويات الصراع: عادة ما يتم الصراع على ثلاثة مستويات تحدث في كافة الأوضاع الخاصة بالصراع، وهي:

1- المستوى الإدراكي: ويظهر من خلال إدراك الأطراف المتصارعة بوجود اختلاف بين أهدافها، وشعورها بوجود فرصة للتدخل بهدف إيجاد حل سلمي عبر التفاوض للصراع والخلاف الموجود.

2- المستوى الشعوري: وهو مستوى عاطفي بالدرجة الأولى، ويلقي بظلاله على تفكير وشعور وأحاسيس الأطراف المنخرطة في الصراع، فهذه الأطراف تحمل مشاعر بغض وكراهية تجاه بعضها البعض ولا توجد ثقة بينها. وحين الحديث عن التفاوض، فإن السمة الغالبة على هذه الأطراف هي عدم الثقة والحذر والحيطه وعدم إتخاذ أي خطوة إلا بشكل دقيق ومحسوب.

3- المستوى السلوكي: وهو يظهر حينما يعبر طرف ما أو مجموعة أطراف عن التعبير عن موقفها بإظهار سلوك معين، سواء كان بالإيجاب أو السلب.



ثانيا: مراحل عملية الصراع:

1- مرحلة الصراع الخفي: وهنا يظهر سبب خلافي ومسألة غير متفق عليها، قد تتطور لتصبح صراعا. ولكن الطرفان ما زالوا يعتقدان بتذليل هذا الخلاف، أو هذه العقبة، رغم عدم وجود صراع حقيقي حولها، أو ظهور بوادره، ولكنه ما يزال خفيا ومدفونا برغبة من الطرفين.

2- مرحلة إدراك الصراع: وفي هذه المرحلة يدرك أحد أطراف الصراع خطورة وجسامة نقطة الخلاف، وتأثيرها على مصالحه، فيتحول هذا الخلاف ويتطور إلى صراع.

3- مرحلة الشعور بالصراع: وفي هذه المرحلة تظهر العوارض والردود الجانبية والانتعالات الشعورية على طرفي الصراع، فترى التوتر والقلق والغضب، ويتحول كل طرف إلى الهجوم والتحفز الدائم للدفاع والرد وكسب نقاط على حساب الطرف الآخر المقابل.

4- مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر: وفي هذه المرحلة يظهر الصراع إلى العلن ويصبح مكشوفاً ومعروفاً للرأي العام في الداخل والخارج. ويتم الحديث والنقاش حوله، وهنا تسعى الأطراف إلى الحرب الإعلامية ونشر وجهات نظرها وتصويرها وكأنها الحقيقة المطلقة، وتشويه وجهة النظر الأخرى، والسعي إلى النيل من مصالح وأهداف الطرف الآخر. وعادة ما تكون في هذه المرحلة فكرة العمل المشترك والحوار والتفاوض سبيلا لحل الصراع، مستبعدة.

5- مرحلة ما بعد إدارة الصراع: وهذه المرحلة تتوقف على الرغبة في إدارة الصراع بالشكل الجيد، وشكل وطريقة الأسلوب والمعالجة لدى كل طرف. فلو كان التعامل ايجابيا وتوجد

رغبة في الحل السلمي، سيكون التفاوض أمراً ممكناً، والعكس صحيح. فالتفكير حول ضرورة الخروج من الصراع، غير التفكير بالنيل من الخصم وتحويله إلى خاسر وتحقيق نصر ضده. ويجب الخوض في العملية التفاوضية، بعد معرفة خطورة الاستمرار في الصراع والرهان على الاتهامات المتبادلة والاجراءات العدائية الانتقامية. وعلى العموم " نادرا ما يؤدي تجنب الصراع إلى حل مشكلة أو إجراء تغيير لازم. فالقليل جدا من المشاكل هي التي تنتهي من تلقاء نفسها. وعلى العكس، يمكن ان تؤدي الإدارة الفعالة للصراع إلى زيادة الترابط والولاء. وغالبا ما تؤدي مواجهة المشكلات معا إلى زيادة التقارب بين الناس، كما هي الحال عند بذل طرفين معا الوقت والجهد في محاولة التفاوض حول صفقة. فكر في المفاوضات التي استمرت لأكثر من عقد من الزمان بين قادة حزب الأغلبية أوليستر بايرلندا الشمالية وبين حزب شين فين. فقد كان الصراع والكراهية التامة مرسخين داخل الجينات الوراثية لسكان ايرلندا الشمالية المنقسمين. ولكن هذه السنوات الطويلة من التفاوض أجبرت قادة الجانبين على التعرف أكثر على الآخر، واحترام طموحاته، وعلى بناء نوع من الثقة معه. لقد أدت هذه الثقة إلى اتفاق سياسي لتقاسم السلطة، والذي على إثره تم نقل سلطة الوزارات الحكومية بهذه المنطقة إلى إدارة مكونة من 12 عضو يمثلون الحزبين الذين كانا منقسمين يوما ما " <sup>51</sup>.

## المطلب الثاني: الأساليب التفاوضية والصراع:

<sup>51</sup> - ريتشارد إيه. لوكي و جيمس جي . ياترسون: كيف تكون مفاوضا أفضل. ترجمة ونشر: مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الأولى 2011 م. ص 41.

أولاً: الأساليب التفاوضية لحل الصراع:

ثمة عدة وسائل وطرق لحل الصراع بشكل سلمي، ومن هذه الوسائل:

1- طريقة المفاوضات الدبلوماسية الاعتيادية: ويلجأ هنا الطرفان إلى قبول التفاوض والبدء بالخطوة الأولى وهي الاجتماع بشكل مباشر وعرض كل فريق لوجهة نظره. وفي هذه المفاوضات تتميز العلاقات بأنها بسيطة وغير معقدة، لذلك تكون هناك فرصة جيدة لحدوث اتفاق وحل الإشكال الواقع بينهما. ففي " مثل هذا النمط من العلاقات، قد تحل المسألة في وقت قصير أو تأخذ الأطراف وقتاً كافياً لدراسة الاقتراحات المتبادلة، بحيث تتكرر الاجتماعات قبل الوصول إلى اتفاق يرضى الطرفين. وقد تكون المفاوضات بالأسلوب التحريري الذي يتم عادة بتبادل المذكرات المكتوبة بين الطرفين، حتى الوصول إلى الاتفاق النهائي " <sup>52</sup>.

2- المساعي الحميدة: وهو تدخل طرف ثالث لديه القدرة وأدوات الضغط والتأثير من أجل دفع الجانبين المتخاصمين إلى قبول التفاوض والحل السياسي للأزمة. وهذا الطرف الذي يقوم بالمساعي الحميدة، يجب أن يكون نزيهاً وحيادياً يساعد على تقريب وجهات النظر بين الطرفين المتخاصمين واحتواء كل منهما بشكل تام، وعادة ما تكون مصلحة الطرف الثالث هو الرغبة في إحلال السلام والاستقرار ومنع الحرب والمواجهات

<sup>52</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 87.

العسكرية أو أي نوع من الخصومة والعداء. والطرف الثالث عادة ينتهي دوره بمجرد قبول طرفي الصراع الجلوس على طاولة المفاوضات، أي ان الطرف الثالث القائم بالمساعي الحميدة ليس طرفا في النزاع، ولا علاقة له بمحتوى ومجريات العملية التفاوضية، بل هو فقط مهمته التوفيق بين الجانبين ودفعهما إلى قبول التفاوض وترجيح الحل السياسي والحوار. إذن " لا تشترك الدولة القائمة في المفاوضة وهذا يتم من جانب محايد، دولة كانت أو منظمة دولية، بحيث تهدف هذه المساعي إلى وضع حد لحرب قائمة بين الدول، ومن أمثلة المساعي الحميدة تلك المساعي الحميدة التي قام بها ملك بلجيكا وملكة هولندا عام 1939 م لمنع الحرب بين الدولتين، وكذلك قبول هولندا واندونيسيا عام 1947 م المساعي الحميدة للولايات المتحدة الأميركية بقصد وضع حد للعمليات الحربية التي كانت مسرحها اندونيسيا، وكذلك مساعي الولايات المتحدة الأميركية لحل النزاع القائم بين كل من فرنسا وروسيا عام 1946 م " <sup>53</sup>.

3- الوساطة: وتتحول المساعي الحميدة إلى وساطة في حال موافقة الدولتين، طرفي الصراع، بإشراك الدولة الثالثة في عملية المفاوضات، ومنحها الثقة لكي تقوم بدور الوسيط النزيه من أجل تقارب وجهات النظر والوصول إلى الحل السياسي المنشود. أما رفض الوساطة من قبل الدولتين المتنازعتين، أو إحداهما، فهو يعتبر إجراء غير ودي، فالوساطة عمل ايجابي غير ملزم، بل يمكن من خلاله تذليل الكثير من العقبات وتقريب وجهات النظر بين الطرفين المتخاصمين. وعادة ما توافق أطراف الصراع على الوساطة بعد

---

<sup>53</sup>- يونس المهدي مكائيل الشريف: الطرق الدبلوماسية أو السياسية في تسوية النزاع وديا. المجلة الليبية العالمية الصادرة عن كلية التربية بجامعة بنغازي. العدد 18 مايو: أيار 2017 م. ص 6.

وصول كل منهما إلى موقف متفاهم، فتكون الوساطة هي " السبيل الوحيد لمعالجة الموقف المتفاهم بإشراك طرف ثالث في التفاوض، وهو إما أن يكون وسيطا أو حكما. إن الموقف المتفاهم هو الموقف الذي يشعر فيه الطرفان بمتهى الإحباط من جراء الإخفاق في إحراز أي تقدم ما يدفعهم إلى إفتقاد الرغبة في استكمال المفاوضات " <sup>54</sup>. وتكون الوساطة في العادة عملية معقدة وتحتاج إلى جهود وتركيز وإمكانات واستعدادات كبيرة، ومن هنا فلا شك " ان الوساطة الجيدة عمل شاق، وسوف تشعر غالبا وكأنك تعمل في منطقة حرب دائرة بين اشخاص، وقد تفقد فاعليتك احيانا وأنت تمارس مهمة إيجاد أرضية للتفاهم، ولكن المهم هو عدم السماح للمل بالتسرب إلى فكرة الإصلاح والتقارب التي تحملها بشأن أطراف النزاع. وتكمن فاعلية الأشخاص في مهمة الوساطة في حل النزاعات بمدى شعورهم بالمسؤولية تجاه القضية التي تواجه الأطراف محور النزاع، وكذلك أهمية الوقوف على الدوام على مسافة واحدة من الأطراف المتنازعة لأن مجرد شعور أحد الأطراف بأنك متحيز ولو قليلا إلى الطرف الآخر سيكتب الفشل لمهتك حتما " <sup>55</sup>.

وثمة عدة مبادئ للوساطة من المهم والمفيد ذكرها والإطلاع عليها، وهذه المبادئ هي:

أ - أن يقوم الوسيط بالتوفيق بين مطالب الأطراف المتنازعة ويقلل من حدة التوتر بينهما.

ب - أن يقوم الوسيط بمتابعة الوساطة بين الطرفين، وعليه تقديم المقترحات التي يراها مناسبة لتسوية النزاع، ومساعدة الأطراف في التوصل إلى تسوية مرضية.

ج - إذا فشل الوسيط فعليه إشعار المجتمع الدولي والمنظمات الدولية، لكي يفسح المجال أمام وسيط آخر للتوسط.

<sup>54</sup>- روجر داوسون: أسرار قوة التفاوض. مصدر سبق ذكره. ص 209.  
<sup>55</sup>- باربارا أندرسون: التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي . مصدر سبق ذكره. ص 259.

د - إذا قبلت الدولة المتنازعة بالوسيط، فإن ذلك لا يؤثر على استعدادها العسكري ضد الدولة الأخرى، وإذا كان القتال ناشبا لقبولها بالوساطة لا يوقف العمليات العسكرية، وذلك لعدم إفساح المجال أمام الدولة الأخرى لتستغل هذه الوساطة للقيام بهجوم، أو إستثمار الوساطة لصالحها.

هـ - إن أهداف الوساطة تتجلى في تحقيق تسوية للمنازعات بين الدول وإبعاد شبح نشوب الحروب، وإعادة العلاقات بين الدول إلى سابق عهدها من الصفاء والتعاون، وخلق جو استقرار يؤدي إلى إنتعاش الحياة لشعوب الدول وحفظ السلام والأمن الدوليين " <sup>56</sup> .

4- التحكيم: من الضروري تقديم تعريف شامل للتحكيم، فهو من جهة تسوية المنازعات بين دولتين بواسطة قضاة يتم اختيارهم من قبل هاتين الدولتين، على أساس إحترام القانون الدولي والقبول بمواده حكما في القضية موضوع النزاع. ويكون التحكيم ملزما. والتحكيم هو، كذلك، " إستقدام طرف ثالث محايد ليستمع إلى طرفي النزاع وإصدار قرار، والذي عادة ما يكون ملزما. وقد كون استقدام هذا المحكم أمرا مفيدا إذا كان كلا الطرفين لا يرغب أو لا يستطيع الترحيح عن موقفه " <sup>57</sup> . وتكون الدولة ملزمة بالتحكيم في حال توقيعها على المعاهدات الدولية التي تلزمها بالتحكيم في حال إشراكها في المنازعات. في هذه الحالة يكون التحكيم إجباريا. وقد تكون أيضا قواعد العدالة والاتفاقات والمعاهدات أساسا للتحكيم، وليس فقط القانون الدولي. ربما أيضا " يستخدم التحكيم

<sup>56</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 90.  
<sup>57</sup>- ريتشارد إيه. لوكي و جيمس جي. ياترسون: كيف تكون مفاوضا أفضل. مصدر سبق ذكره. ص 96.

كتكتيك تفاوضي عند الوصول إلى نقطة اختلاف وإصرار كل طرف على رأيه وتشدده بشكل كبير، فيتم اللجوء إلى طرف ثالث يرضي الطرفين حكمه بشأن هذه النقطة، وحتى لا يتم تفويض باقي العملية التفاوضية بين الطرفين المتفاوضين " <sup>58</sup> .

5- التسوية القضائية: وهي عملية اللجوء إلى محكمة العدل الدولية، والتي تعمل كجهاز قضائي شرعي في الأمم المتحدة. وهذه المحكمة تنظر في النزاعات بين الدول وتعمل على حلها وفقا لمبادئ القانون الدولي. ومن بين القضايا التي تنظر فيها هذه المحكمة هي : " تفسير المعاهدات، وتفسير الخلافات القانونية، وإصدار الآراء الاستشارية أو إصدار الفتاوى في مسألة قانونية يعرضها عليها مجلس الأمن أو الجمعية العامة في الأمم المتحدة، والنظر في الخلافات التي تعتبر خرقا للإلتزامات الدول المختلفة، وتقدير التعويضات التي يجب أن تقدمها الدول المخالفة لهذه الإلتزامات. وعلى هذا الأساس تشكلت محكمة العدل الدولية عام 1922 م بموجب ميثاق عصبة الأمم المتحدة. وعندما تشكلت هيئة الأمم المتحدة عام 1946 م، نص ميثاقها على تعديل نظام محكمة العدل الدولية التي أصبحت جهازا رئيسيا من أجهزة هيئة الأمم المتحدة " <sup>59</sup> .

6- المؤتمرات والاجتماعات الدولية: وتسمى أيضا بالمؤتمرات الدولية، والتي تعقد بحضور ممثلين دبلوماسيين للدول المعنية، بغية حل خلافاتها أو تسوية مشاكلها. وفائدة مثل هذه المؤتمرات الدولية إنها تمنح قيما وآثار نفسية توقف عمل الدبلوماسية المباشرة والوساطة،

<sup>58</sup> - د. محسن أحمد الخضيرى: مبادئ التفاوض. مصدر سبق ذكره. ص 30.  
<sup>59</sup> - د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 91 و91.

باعتبارها أكثر مرونة وسرعة من الدبلوماسية العادية. ويتيح أسلوب المؤتمرات الدولية " الفرصة لمجموعة من الأفراد، بصرف النظر عن عضويتهم في فريق التفاوض أو عدمها، للمشاركة في مؤتمر صغير لمناقشة مختلف عناصر عملية التفاوض. ويشمل المؤتمر علاقات اتصال إلى أعلى لحل المشكلات، أو إلى أسفل للإعلام وإعطاء تعليمات، أو في خط أفقي بهدف التنسيق. إن العديد من المزايا يمكن تحقيقها بالإفادة من أسلوب المؤتمرات، متى تم الاتصال وفق المعطيات، عبر هذه القنوات بيسر، وعلى نحو متكامل في أثناء هذا المؤتمر " <sup>60</sup>. ويكون المبدأ في التفاوض بين الدول ضمن هذه المؤتمرات هو المساواة. فكل دولة تملك صوتاً واحداً فقط، بغض النظر عن مساحتها وقوتها وعدد سكانها، ويجب اتباع أسلوب الإجماع في التصويت، لكن الأمم المتحدة تعتبر القرار نافذاً إذا حظي بموافقة ثلثي الأصوات. أما مجلس الأمن الدولي فيعتبر القرار فيه نافذاً إذا حظي بموافقة 9 من أصل 15 عضواً. وتختتم المؤتمرات أعمالها بإعلان النجاح أو الفشل، وفي حال النجاح يتم إعتبار ما يصدر عن المؤتمر توصيات واتفاقيات ووثائق يمكن الاستفادة منها في الاعتكاز على الحل الدبلوماسي للنزاعات والخصومات الجديدة.

ثانياً: مستلزمات الأساليب التفاوضية:

ونعني بهذه المستلزمات بالاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية. وهذه الأساليب ماهي إلا عمليات متكاملة الهدف والممارسة والنتائج، ولكل منها دور تقوم به وهدف تسعى إليه، ولا يمكن التخلي عن أي منها أثناء الخوض في العملية التفاوضية. بل من المهم التوافق

<sup>60</sup> - صلاح محمد عبد الحميد: فن التفاوض والدبلوماسية. مصدر سبق ذكره. ص 135.



بينها كلها واستخدام كل منها في الإطار الذي توأمها من أجل تحقيق الهدف منها والقيام بعملية تفاوض ناجحة على أسس علمية صحيحة. وسوف نتناول هذه الإستراتيجيات في الفقرات التالية:

1- الاستراتيجيات التفاوضية: وهي تشكل هنا الإطار العام الذي يحدد الطريق والمسار ويُشكل القواعد للعمل والمهام التفاوضية. وهي تعمل بمثابة الخطة الشاملة للعملية التفاوضية، وبرنامج ملزم للمفاوض، عليه التمسك به والسير وفق خطواته وقواعده وبنوده. وهذه الاستراتيجيات مهمتها تعبئة وتجنيد واستخدام وإدارة كافة الجهود والأدوات التفاوضية من مادية وغير مادية، للقيام بالعملية التفاوضية بنجاح. ومن هذه الاستراتيجيات:

أ - استراتيجية الإنهاك/الإستنزاف: وهي الأكثر شيوعاً، وتقوم على مبادئ هي:

أولاً - استنزاف وقت الطرف الآخر: بمعنى المماطلة والتسويف بغية استنزاف الوقت دون الوصول إلى أي نتيجة. فالتفاوض هنا يحدث لمجرد التفاوض ليس إلا، وذلك لتحقيق أهداف يتطلبها الموقف التفاوضي للفريق الساعي لتضييع الوقت. والجدير بالذكر أن " أساليب تطويل فترة التفاوض تأخذ عدة أشكال منها:

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته، ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل معه، ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.
  - التفاوض حول التوقيت المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.
  - التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها والتي تضمها أجندة التفاوض.
  - التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات، وتقسيم كل موضوع منها إلى فروع متعددة، وتخصيص جلسة أو أكثر لكل فرع منها " <sup>61</sup>.
- ثانيا - استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة: وذلك بصرف توجهات الطرف الآخر واهتماماته التفاوضية إلى عناصر ثانوية وشكلية لا قيمة لها، والتأمل في الخوض في المواضيع الرئيسية. وعادة ما يتم هذا الالتفاف على المواضيع المفصلية الكبرى عبر " إتباع عدة طرق منها:
- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها، وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع من موضوعات عملية التفاوض.
  - وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيادة الأماكن التاريخية.

<sup>61</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 96.

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

62

ثالثا - استنزاف أموال الطرف الآخر: وذلك عبر السعي لزيادة معدلات إنفاق الطرف الآخر، عبر استمرار تكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طول العملية التفاوضية دون حصول ذلك الطرف على عائد يماثل هذه التكلفة، مما يضعه في وضع يقبل كل ما يُملَى عليه.

ب - استراتيجية التفتيت/التفتيت: وذلك عبر دراسة تكوين وتشكيل الوفد المفاوض المقابل، وتحليل ماهية وبنية الوفد والتعرف على نقاط الضعف والقوة فيه، والبحث عن ثغرات للنفاذ والاختراق والتأثير، وعليه فإن استراتيجية التفكيك أو التشتت هي " من أهم منهجيات الصراع التفاوضية، وتقوم على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة عن طريق التفاوض، وبناء على ذلك يتم رسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض والقضاء على وحدته وتماسكه ليصبح فريق مفتت ومشتت تدب بين

<sup>62</sup>- فيليب روبنز: التفاوض فن الفوز. مصدر سبق ذكره. ص 98.

أعضاء الخلافات والصراعات، ثم يصبح جهده غير منسجم. وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم يحسب لها حساب من قبل " <sup>63</sup>. ومثال على هذه الاستراتيجية، ما فعلته إسرائيل في المفاوضات مع الجانب العربي فيما يخص حل القضية الفلسطينية. فقد سعت إسرائيل منذ البداية إلى رفض مفاوضة العرب كوفد موحد، وعملت على تقسيم المسارات والتفاوض مع كل وفد بشكل ثنائي وبمعزل عن الوفد الآخر، وهو ما أدى إلى فشل المفاوضات على المسارين السوري واللبناني، ومراوحة المفاوضات في المسار الفلسطيني مكانه، بينما واصلت إسرائيل سياستها القديمة في الاحتلال ورفض تنفيذ قرارات الشرعية الدولية بالرجوع إلى حدود عام 1967 م.

ج - استراتيجية احكام السيطرة/الإخضاع: وهي تحدث عبر السيطرة على أطراف الموقف التفاوضي، وجعل الطرف الآخر مقيد الحركة، بحيث لا يتحرك إلا وفق قواعد اللعبة التفاوضية التي رسمها الطرف الذي يبني هذه الاستراتيجية. وعادة ما يكلف المفاوضون الدهاة والمختصون بهذه المهمة، والدهاة " بطبعهم أناس مخادعون منافسون شرسون، فهم يقومون باستغلال فرص التأثير دون هواده لخداع واستغلال الآخرين، حيث ينظر الدهاة الحقيقيون إلى الحياة على أنها معركة: فمتى فازوا خسرت أنت " <sup>64</sup>. وعملية التفاوض بحسب هذا الفهم لها، تعتبر معركة وتنافس شرس ومباراة بين الفريقين

<sup>63</sup> م. د. غيث الربيعي: استراتيجيات التفاوض. مجلة (العلوم السياسية) الصادرة عن كلية العلوم السياسية في جامعة بغداد، العراق. العددان 38 و39.

2009 م. ص 414.

<sup>64</sup> هاري ميلز: فن الأقتناع: كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آراءهم وتؤثر عليهم. ترجمة ونشر: مكتبة جريير. الرياض، السعودية. الطبعة الأولى 2001 م. ص 32.

المتفاوضين، حيث الهدف الموضوع لكل منهما هو السيطرة على العملية التفاوضية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه وطموحاته التفاوضية. وتقوم هذه الاستراتيجية على " حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض، وهذا يتم اذا تمكن الفريق مما يلي:

- القدرة على التنوع، والتشكيل، والتعديل، والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات، فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنع الفريق الذي يتبنى استراتيجية احكام السيطرة، ويسير وفق الطريق التي رسمها له.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والإستعداد التام للتفاوض، فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك، لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة، والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع، والذي عليه أن يبقى ساكنا، انتظارا للإشارة التي يطلقها الذي يتبنى استراتيجية احكام السيطرة، أو أن تكون حركته ضمن الإطار الذي تم وضعه ورسمه له " <sup>65</sup>.

د - استراتيجية الدحر / الغزو المنظم: وتقوم هذه الاستراتيجية على استخدام أسلوب التفاوض التدريجي خطوة بخطوة، بغية تحويل التفاوض بعد ذلك إلى غزو شامل ومنظم للطرف الآخر عبر السيطرة على مقدراته واستنزاف قوته واوراقه الاستراتيجية بشكل

<sup>65</sup> - د. محمود علي ود. محمد عوض الهزيمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 99 و100.

منهجي مدروس، بحيث يصبح بعدها مطوعا بيد الطرف الأول صاحب العمل باستراتيجية الدحر. إذن فوفق هذه الاستراتيجية يتم " استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وامكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده. وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجموعة عن طريقنا، ويقتصر عمله هو فقط على إقامة خطوط التجميع. وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع، ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين " <sup>66</sup>. ومثال عن هذا الأسلوب من التفاوض، السياسة الأمريكية فيما يخص تصدير مادة القمح الاستراتيجية للعديد من الأنظمة، وبشكل خاص في العالم الثالث. حيث قامت السياسة الأمريكية على توزيع هذه المادة مجانا في البداية على شكل هبات وهدايا، ومن ثم بأسعار رمزية، وهو الأمر الذي جعل المزارعين في تلك الدول يكفون عن زراعة القمح وانتاجه، نظرا لتوافر المادة في الأسواق بأقل من سعر التكلفة

<sup>66</sup> - فيليب روبنز: التفاوض فن الفوز. مصدر سبق ذكره. ص 100 و 101.

المحلية. كما شجعت أميركا على زراعة الأرض بمحاصيل أخرى ودعمت سياسة التشجير ونشر البناء والعمران السكني في الأراضي الزراعية، لكي تضمن الانصراف الكلي عن زراعة القمح ورعاية هذا الجانب من الانتاج، مما أدى إلى وقوع العديد من الدول تحت رحمة أميركا فيما يخص تأمين هذه المادة الاستراتيجية، حيث باتت الإمدادات الأميركية تُملى عليها في الجوانب السياسية وأصبح قرارها مرتتها، إلى جانب تهديد أمنها الغذائي في الصميم.

هـ - استراتيجية التدمير الذاتي/الانتحار: وتعني هذه الاستراتيجية الضغط على الفريق المفاوض الخصم وخلق العقبات والمشاكل والصعوبات في وجهه، بغية دفعه إلى اليأس الكامل والاحباط من أجل الاعلان عن التراجع الكامل عن الأهداف التفاوضية. وتقول الفكرة الأساسية في متن هذه الاستراتيجية بأن الفريق المفاوض حينما يرى نفسه محيطة بالمشاكل والعقبات والصعوبات، يترام اليأس لديه ويزداد الشك في إمكانية تحقيق أي تقدم أو انجاز من وراء العملية التفاوضية، فيكون أكثر ميلا للإستسلام والانهيار والقبول بشروط الطرف المفاوض الذي يلجأ ضده إلى هذه الاستراتيجية التي تسمى بالتدمير الذاتي او الانتحار.

2- تكتيكات التفاوض: هدف التكتيك التفاوضي هو استخدام مجموعة من الوسائل والطرق والأدوات لتنفيذ الاستراتيجية التفاوضية، ومن هنا فإن التكتيكات تنصرف إلى الاجراء الوقتي أو اللحظي الذي يستدعيه الموقف التفاوضي القائم بين المتفاوضين، لأن

التكتيك يمتاز بأنه الأقصر زمنا والأقل شمولا وحجما قياسا بالاستراتيجية. فالتكتيك يخدم الاستراتيجية ويرتبط بها ويتبعها. ومن هذه التكتيكات:

أ - تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل: وهذا التكتيك يقوم على قاعدة كسب الناس كأصدقاء ومتعاونين، أو تحييدهم إذا كانوا خصوما. ويتم عادة استخدام الكلمات الطيبة واظهار الاحترام والتقدير وتقديم الهدايا الرمزية، بغية بناء الثقة وتجسير الهوات والفوارق النفسية. ومن هنا فإن " جعل مشاعرك أو مشاعر الطرف الآخر نقطة مركزية صريحة في المناقشة لن يؤكد فحسب جدية المشكلة، انما سيجعل المفاوضات أقل سلبية وأكثر ايجابية. بمعنى ان تحرر الأطراف من المشاعر السلبية المكبوتة ستساهم في تزايد استعدادهم للعمل بشأن المشكلة. فمن الأمور التي تساعد على استمرار التفاوض هو التخلص من هذه المشاعر السلبية، فأسمح للطرف الآخر بالتنفيس عنها وامنع بنفس الوقت اي ردة فعل إزاء الانفجارات العاطفية. ومن المهم الانصات جيدا والاعتراف بما يقال: وقد قيل سابقا أن أرخص التنازلات التي يمكن أن يقدمها للطرف الآخر هو إشعاره بأنه قد أنصت له جيدا " <sup>67</sup>.

ب - تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء المادي: ويظهر هذا التكتيك في المفاوضات التجارية، والتزيلات والتخفيضات التجارية الموسمية خير مثال على ذلك. ويلجأ التاجر إلى هذا التكتيك من أجل صرف الراكد من بضاعته بسعر مناسب. أو الاستعانة بهذا التكتيك

---

<sup>67</sup>- بيبر عاصي الراوي: فن الحياة داخل المؤسسة: التفاوض للمدير القائد. بحث مقدم إلى الجامعة الافتراضية الدولية في المملكة المتحدة. بدون تاريخ النشر. ص 14.



في المفاوضات السياسية، ومثال ذلك الوعود التي تطلقها بعض الدول بمنح امتيازات أو صفقات تجارية أو مساعدات لدولة ما. وهذه الوعود تساعد في التأثير على موقف الطرف الآخر وخلق نوع من اللين لديه، ولكن يجب توافر النية الصادقة والمصادقية في الطرف الذي يطلق الوعود، وهنا " من الطبيعي أن فعالية الوعود وقدرتها على التأثير تتوقف على عدد من العوامل أهمها: المصادقية، والحجم النسبي لهذا الوعد، والموارد والمهارات والهيبة. فالدولة التي تفتقر سمعتها للمصادقية، ولا تلتزم بوعودها بعد الانتهاء من المفاوضات أو بعد تحقيقها لأهدافها، تفقد وعودها مصداقيتها، والدولة أو الطرف الذي يعد بوعود ضخمة لا تتناسب مع إمكانياته أو تتعلق وعوده بإمكانات طرف آخر) من ذلك الوعد بإقناع طرف ثالث بتقديم مساعدات أو عقد اتفاقات اقتصادية... الخ)، أيضا لا تكتسب وعوده وزنا كافيا، كما أن امتلاك الدولة القدرة على تقديم الوعود لا يعني بالضرورة فعاليته في التأثير كأداة تفاوضية، إذ لا بد أن يكون الطرف الآخر محتاجا لهذا الوعد، وان يتضمن قيمة معينة تجعل من المناسب للطرف الآخر قبولها. ومن الطبيعي أنه في المفاوضات والعلاقات الدولية لا حدود لأشكال الوعود من سياسية واقتصادية وعسكرية وحتى التصويت في المنظمات الدولية، حيث يصبح التصويت لصالح قضية معينة أو دولة معينة في أحد المؤتمرات أو المنظمات الدولية سلعة تساومية تقدم كوعد مقابل التجاوب في مفاوضات ما " <sup>68</sup>.

<sup>68</sup>- د. محمد بدر الدين زايد: المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة. مصدر سبق ذكره. ص 86.

ح - تكتيك الطيب والشرير: وهذا التكتيك يقوم على لعب الأدوار وتغييرها وتوزيعها حسب ما يتطلبه الطرف التفاوضي. وعادة ما يستخدم المحققون العسكريون ورجال الشرطة والمخابرات والنيابة العامة هذا التكتيك في عمليات الاستجواب والتحقيق المختلفة. فتمثيل أحد الأشخاص دور الطيب والآخر دور الشرير، يفيد في الضغط على الطرف المقابل لكي يتنازل للطيب لكي يتحاشى تطرف وأذى وقسوة الشخص / الطرف الذي يقوم بدور الشرير. ومثال على استخدام " حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير: في نوفمبر عام 1980 م أخرجت الانتخابات الرئيس كارتر من السلطة الرئاسية بينما كان الإيرانيون يحتجزون بعضا من موظفي السفارة الأمريكية في طهران. وقد حاول كارتر جاهدا إطلاق سراح الرهائن قبل انتهاء ولايته، لكي لا يعود الفضل في تحريرهم مستقبلا للسيد ريغان. لذلك شرع كارتر في تطبيق حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير مع آية الله الخميني، فقلقه له: لو كنت مكانك لسعيت إلى إنهاء هذا الأمر معي أنا، بدل أن تعرض نفسك لمخاطر التعامل مع الفريق الجديد الذي سيحل مكاني في يناير المقبل. يا إلهي هل رأيت هذه الزمرة؟. الرئيس ممثل رعاة بقر، ونائب الرئيس هو رئيس المخابرات الأمريكية السابق، أما وزير الخارجية فهو ألكسندر هيج، إنهم أشد جنونا من الإنكليز أنفسهم حتى انه لا يمكنني توقع ردة فعلهم حيال هذه القضية. ثم جاء دور ريغان ليقول: لو كنت مكانك لسعيت للتوصل إلى حل مع كارتر، فهو رجل لطيف، وأنا على ثقة بأن موقفني حين أصل إلى البيت الأبيض حيال هذه القضية لن يعجبك. وهذا ما حدث فعلا وتم تحرير الرهائن صبيحة دخول ريغان إلى البيت الأبيض " <sup>69</sup>.

<sup>69</sup> - زياد خليل قبلان: التفاوض علم وخبرة وأخلاق. مصدر سبق ذكره. ص 85.

د - تكتيك عكس الاتجاه وتبديل المواقف: وهو من أذكى أنواع التكتيكات التفاوضية، حيث يعتمد على إحداث التغيير المطلوب في موقف الفريق المفاوض المقابل، والنجاح في تحويل موقفه من موقف متشدد متصلب رافض لتقديم التنازلات أو قبول الحلول الوسط إلى موقف معتدل مرن متعاون يتقبل التنازلات سبيلا للوصول إلى الإتفاق المنشود. ويتعين ضمن هذا التكتيك على رجل التفاوض " تغيير بنين العملية التفاوضية بإعادة صياغة السؤال بالشكل الذي يجبر الطرف الآخر على تغيير موقف التفاوض من التعت والتشدد إلى موقف مرن متعاون، وعلى استعداد لتقديم التنازلات. مثال: موقف إسرائيل في مؤتمر اللاءات العربية، حيث استطاعت بدهائها تبديل هذه اللآات بنعم للصالح ونعم للتفاوض، ونعم للإعتراف بإسرائيل " <sup>70</sup>.

هـ - تكتيك التهديد والترغيب: ويتم اللجوء إلى هذا الخيار حينما يتطلب الموقف التفاوضي استخدام بعض وسائل التهديد في وجه الطرف الآخر، مثل قطع المفاوضات والتغيب عنها، أو إلغائها ومن ثم التصعيد عبر التلويح بالقوة وحشد القوات وفرض الحصار. فنظريا " أنا أرضح دائما عندما يكون الوضع استثنائيا، عندما يكون الرجل الذي يحمل المسدس جديا، أو عندما ترتفع تكاليف الخيار الآخر، مثلا أن يأخذ الجدل وقتا أطول مما أملكه لأقوم بإنجاز ما طلب إلي. وكل مرة تشتري سلعة مقابل السعر الذي يطلبه البائع فأنت ترضخ، ومن المنطقي أن تقوم بذلك ان كنت بحاجة ماسة إلى هذا الغرض "

<sup>70</sup>- د. مجدي عبد الله شراره: دليل المفاوضات المثالي. مصدر سبق ذكره. ص 170.

<sup>71</sup>. أما الترغيب فهو التلويح بالانفراج السياسي ومن ثم الوعود السخية بالمساندة والدعم الذي قد يأخذ أشكالاً مادية/اقتصادية أو دبلوماسية أو غير ذلك، في حال رضوخ الطرف المفاوض المقابل للحل وإيرامه الاتفاق المنشود.

و - تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت: ويتم العمل بهذا التكتيك في حال تطلب الموقف التفاوضي المماثلة وكسب المزيد من الوقت. كذلك من أجل التمهيد لإدخال أحد المقترحات أو المبادرات والانتظار لحين تحسن الموقف أو التحضير لإجراء آخر. والمثال الذي يمكن الحديث عنه هنا في السياسة الدولية، هو التصرف الأميركي حين الاستعداد لضرب النظام العراقي عام 2003 م. فقد عمدت واشنطن إلى الخوض في عدة إجراءات من أجل كسب الوقت لحشد قواتها والتحصير العسكري الجيد لغزو العراق. فقد أرسلت بداية فرق التفتيش للبحث عن أسلحة الدمار الشامل، وبدأت تخوض في الجوانب التقنية، إلى حين استكمال الاستعدادات العسكرية للهجوم وضرب قوات النظام العراقي.

ز - تكتيك الإرهاق الجسدي: وهذا التكتيك التفاوضي يقوم على مبدأ إجبار الطرف المقابل على العمل لساعات طويلة بغية إجهاده ذهنياً وجسدياً، مع عدم منحه الفرصة للراحة بسبب ضيق الوقت وضرورة الإنجاز بسرعة ودقة، وهذا ما يؤدي إلى تشتت الطرف الآخر وعدم قدرته على التركيز والمتابعة والإستمرار والإلمام بكل ما هو مطروح

<sup>71</sup>- د. غايغين كينيدي: التفاوض. من إصدارات الجامعة العربية الدولية. بيروت، لبنان. الطبعة الأولى 2008 م. ص 24.

على طاولة المفاوضات، وعليه فإنه سوف يكون أكثر ميلا للموافقة على ما يعرض عليه، دون التدقيق والتمحيص في التفاصيل أو وجود الرغبة والقدرة في مواصلة العملية التفاوضية بتركيز وقوة ورغبة كبيرة، كما هو الحال لدى الطرف الأول الذي يطبق هذا التكتيك التفاوضي. ومثال ذلك يمكننا ذكر " الشركات الأجنبية متعددة الجنسية التي تقوم بإعداد زيارات للوفود تتضمن زيارة المصنع والشركات التابعة لها خاصة في الأماكن المتطرفة للوقوف على خطوط الإنتاج، وفي الوقت نفسه إعداد برنامج سياحي يمتد لساعات متأخرة من الليل، ومن ثم بعد هذا الإرهاق الجسدي لن يكون في مقدرة أفراد هذا الفريق التفاوض نظرا لضيق الوقت وعدم القدرة على التركيز، وبالتالي يقومون بالتوقيع على ما يعرض عليهم من اتفاقيات تتضمن شروط شديدة الإجحاف " <sup>72</sup>.

ح - تكتيك التقابل في منتصف الطريق /تكتيك الحل الوسط: ويتم العمل بهذا التكتيك بهدف إيجاد نوع من التوافق والتواء بين الجانبين المتفاوضين والوصول إلى حلول وسط ترضي كلاهما، خاصة وإنهما يكونان من النوع المتصلب في موقفه والمتشدد في الآراء والمواقف. ويتم الضغط باتجاه الحل الوسط الذي يكون على حسابيهما كليهما، ولكن في نفس الوقت يكون مرضيا لهما، كون كل طرف لم ينجز ما كان يجهر تشددا وتصلبا في سبيل تحقيقه. ومثال ذلك سياسيا " يتم عن طريق التبادل في الأراضي وتعديل الحدود بين الدول، كأن تتنازل دولة عن جزء من أراضيها في جهة مقابل أخذ جزء من أراضي الدولة الأخرى من جهة أخرى. فالأردن مثلا أخذ جزء من أراضي السعودية على البحر

<sup>72</sup> - د. مجدي عبد الله شراره: دليل المفاوض المثالي. مصدر سبق ذكره. ص 171.

الأحمر، مقابل إعطاء السعودية جزءا من المناطق الشرقية المجاورة لها، ثم تم تعديل الحدود على ضوء هذا الاتفاق. وكان التعديل وفق إعطاء أوزان ترجيحية مناسبة للأجزاء الأردنية المراد إلحاقها بالسعودية، وكذلك للأجزاء السعودية المراد إلحاقها بالأردن، وبناء عليه قدرت المساحات وتم إلحاقها. وكانت الأراضي الأردنية التي ألحقت بالسعودية في المنطقة الشرقية، والمناطق السعودية التي ألحقت بالأردن سواحل بحرية على البحر الأحمر، وكانت الحاجة الأردنية ماسة لذلك بسبب قصر الشاطئ الأردني على البحر الأحمر" <sup>73</sup>.

أما فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في العمليات التفاوضية: فمن المهم القول بأن التفاوض يتأثر بمجموعة من العوامل، منها ما يتعلق بالإنسان نفسه، وبالعوامل الوراثية والنفسية المكونة لشخصيته، ومنها ما يتعلق بالطبيعة والجو المحيط به. وفيما يتعلق بالدول، فأیضا هناك عوامل تؤثر في الدولة وتساهم في قبولها أو رفضها للتفاوض. فمثلا الدولة القوية اقتصاديا أو عسكريا، أو تلك المنتمية لحلف وتكتل قوي، عادة ما ترفض التفاوض ولا تميل إلى التنازلات والحلول الوسط، وذلك بخلاف الدولة التي لا تملك مثل هذا المزايا والقدرات، حيث تكون أميل للتفاوض والرغبة في الوصول إلى حلول سياسية وسط للمشاكل والنزاعات العالقة. إذن فإن العوامل المؤثرة في العمليات التفاوضية تنقسم إلى عوامل من صنع الإنسان تتعلق بسلوكه الإنساني، وأخرى تعتمد على الطبيعة مثل الموقع الجغرافي ووزن وموقع هذه الدول في النظام الدولي.

<sup>73</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 108.

## المطلب الأول: السلوك الإنساني كعامل تأثير:

أولاً: السلوك الإنساني: معرفة المفاوض بخبايا النفس البشرية واطلاعه على علمي النفس والاجتماع يساعده في تفسير وتحليل سلوك الآخرين والتعامل معهم بشكل علمي مدروس، لا مكان للتوقعات والتخمينات الاعتباطية فيها. وبذلك تكون لديه القدرة الملائمة للتنبؤ بمواقف وردود فعل الطرف المتفاوض المقابل والتأثير فيه ومن ثم التحكم به والسيطرة عليه. ومن هنا و" على الرغم مما يبدو من تعقيدات السلوك الإنساني، إلا أنه من الممكن التنبؤ به وفهمه. ويتميز السلوك الإنساني بوجود نموذج يمكن التعرف عليه للتطور، ويحكمه منطقته الداخلي الخاص. ويحتاج اكتشاف العناصر التي يمكن التنبؤ بها في السلوك إلى نوع مكثف من التحليل، يجب أن يبدأ بتعرف مدى السلوك وتوازن قواه في الظروف العادية. من خلال هذه الأدلة، نصح في موقف يؤهلنا للتنبؤ بمسار السلوك في ظل ظروف محددة. وسوف نركز أكثر على ما يفعله الناس، وليس على سبب أو دافع ما يفعلونه " <sup>74</sup>. وفي مجال المفاوضات هناك سلوك تفاوضي يقوم به الشخص الملوكف بمتابعة العملية التفاوضية، وهو في الأساس صورة من صور السلوك الإنساني عامة. ويمكن التكهن بالسلوك التفاوضي بناء على المعرفة الواسعة بالسلوك وعلمي النفس والاجتماع ودراسة الطبائع والتقاليد والعادات لمجتمع الفريق المفاوض المقابل. ويمكن الاحاطة بخصائص هذا السلوك، والتي تتلخص بما يلي:

<sup>74</sup> - جيرارد إ. نيرنبرج: أسس التفاوض. ترجمة: حازم عبد الرحمن. المكتبة الأكاديمية. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 1998 م. ص 54 و55.

1- السلوك الإنساني مسبب: والمقصود هنا بأن السلوك الإنساني لا يأتي من فراغ ولا يتشكل بشكل اعتباطي، بل ثمة سبب، قد يكون لتكوين الفرد الداخلي أو المؤثرات الخارجية والبيئة المحيطة به التأثير الكبير عليه. والقضية التفاوضية تتأثر بسلوك الفرد، وتتشكل معالمها ومنطلقاتها ومرتكزاتها حسب هذا السلوك.

2- السلوك الإنساني موجه نحو هدف: أي أن السلوك الإنساني هادف وهو موجه نحو هدف موضوع، يسعى إلى تحقيقه وبلوغه. وفي مضمار المفاوضات كذلك نفس الشيء. فالسلوك التفاوضي لديه هدف محدد وهو تحقيق الغايات والمقاصد من وراء العملية التفاوضية. أي تحقيق الهدف الذي انطلقت من أجله هذه المفاوضات أساساً.

3- السلوك الإنساني يمكن ملاحظته ويمكن قياسه: بمعنى إنه يمكن قياس أداء المفاوض من خلال مجموع الأهداف والغايات التي استطاع تحقيقها والوصول إليها في خضم العملية التفاوضية.

4- السلوك الإنساني له محفزات وله دوافع تحركه:

ثانياً: أنماط الشخصية الإنسانية التفاوضية:



1- الأنماط الفردية/ الشخصية التفاوضية: يؤثر نمط الشخصية على سلوك المفاوض. ولذلك فإن الشخص الذي يثير المشاكل والصعوبات ولا يعرف الإستقرار ويميل إلى الشكليات وحب الظهور، يتمتع بشخصية المفاوض المشاغب. أما الشخص الفضولي المتردد والميال إلى النقاش الطويل والخوض في التفاصيل، وعدم إيلاء العواطف والمشاعر أية أهمية، فهو يتمتع بشخصية المفاوض المحلل. أما الشخص العصبي والمتصلب في رأيه، ويميل إلى المبادرة في الرد بعنف، فهو المفاوض العدواني. ولأن الشخص الفرد هو المؤثر الرئيسي في العملية التفاوضية، فهو الذي يقودها ويديرها، فمن الأهمية أن نقدم هنا ثلاثة أنماط من الشخصيات:

أ - الشخصية المسيطرة: ومن صفاتها الرغبة القوية في السيطرة وحب الهيمنة على الآخرين، والطموح الكبير والواضح في الاستحواذ ودخول مرحلة التنافس والميل إلى العنف. وهذه الشخصية ترفض الهزيمة ولا تهتم بالتفاصيل كثيرا، وهي تعتقد في نفسها القدرة على القيادة والاشراف وتكره تلقي الأوامر من الآخرين. والمفاوض صاحب هذه الشخصية هو " شخص ينظر إلى كل عملية تفاوض على أنها اختبار لقوة إرادته، ولذا فإنه يلجأ دائما إلى أكثر المواقف تطرفا ويصمد مدة أطول أمام منافسه للخروج بمكاسب أفضل، وهذا النوع من المفاوضين غالبا ما ينتهي به الحال إلى إثارة رد فعل مواز في التشدد من قبل الآخرين، الأمر الذي يرهقه ويهرق الطرف الآخر ويضر بعلاقته معه "

ب - الشخصية التابعة: تتمتع هذه الشخصية بدرجة عالية من الصداقة والود والإخلاص نحو الناس، وبدرجة عالية من الدفء والمجاملة، وتتقبل النصائح من الناس بصدر رحب. كما وتتسم هذه الشخصية بالمرونة والتعاون مع الآخرين ورفض كل أشكال العنف والصراع والمصادمة. أما في مجالات التفاوض فإن " خصائص أصحاب هذه الشخصية تتجلى في عدم الرغبة بالمفاوضات أو أي شكل من أشكال الحوار، والخشية من الدخول في عمليات المساومة، لأنها ترى فيها سببا في رفض الآخرين لها، كما أنها تميل إلى تقديم تنازلات غير مبررة للهروب من التوتر. أما إذا دخلت هذه الشخصية ساحة المفاوضات، فإنها تميل إلى أسلوب حل المشكلات وصولا إلى حلول وسطية مرضية. وأما مداخل هذه الشخصية فتتلخص في الرغبة في توطيد العلاقة مع الآخرين، يساعدها على ذلك رغبتها بالتعاون مع من تحب وتثق، وميلها إلى تجنب الصراع مع محاولة الشاء على منهجيتها، والتعبير عن الاعتدال خلال التفاوض معها، مع ضرورة اتخاذ مواقف عقلانية

" 76 .

ج - الشخصية المستقلة: هي شخصية تعتمد العقلانية في تصرفاتها وعملها، وتبتعد عن العواطف والمشاعر وتتحكم بها. وتتمتع هذه الشخصية بالترتيب والتنظيم ولديها دائما برنامج عمل محدد، تعمل وفقا له، ولا تحبذ الاعتباطية والعشوائية في التحرك والكلام. هي تميل إلى البراغمية والتماشي مع العصر، لذلك فهي " تبدي عدم الإرتياح عند زيارة الناس لها، وخاصة بدون مواعيد مسبقة. إضافة لذلك، فهذه الشخصية تغير مواقفها إذا فهت الحقائق في اتجاه مغاير. وأما من الناحية التفاوضية فلا ترغب هذه الشخصية في

76- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 130.

التفاوض ولا تميل إليه، أما إذا أجبرت عليه، فإنها تفضل حواراً بريدياً أو بالتلصق أو أية وسيلة تجنبها الاتصال المباشر بالطرف الآخر. كذلك فإن هذه الشخصية واقعية في نظرتها للصراع وطرق حله، لذلك تراها تجذب تبني معيار موضوعي وتبتعد عن مسألة (خذ وأعط)، بل تعتمد على الحقائق والحجج " <sup>77</sup>. والمدخل إلى هذه الشخصية المستقلة يكون في إهمال العواطف والمشاعر وعدم الاعتماد عليها، بل اللجوء إلى الأرقام والمنطق، والرهان على العقلانية والحوار والتحليل المعمق للأمر والمسائل المطروحة.

2. النمط الجماعي الضاغط / الرأي العام: يلجأ الأفراد إلى إظهار ردود الفعل إزاء سياسة الدولة وتدخلها في شؤون حياتهم، وتظهر ردود الفعل هذه عن طريق المظاهرات والاحتجاجات والاعتصامات وبقية أشكال الاحتجاج والمعارضة. ويطلق على مجموعة ردود الفعل هذه بالرأي العام الذي يتفاعل مع سياسات الدولة أو الحكومة سلبيًا أو إيجابيًا. ويؤثر الرأي العام على التفاوض ويشكل ضغطاً على الحكومة في حال رفضه للتفاوض، أو دعماً لها في حال ركونه إلى الحوار كسبيل لحل القضايا العالقة مع هذه الدولة أو تلك، ومن هنا فإن " الرأي العام يصبح عنصراً بالغ الأهمية في قضايا التفاوض الحيوية، قد تسعى الحكومات إلى صياغة توجهات وتصورات الرأي العام للقبول ببدء التفاوض في حالات معينة أو لقبول نتائج هذه المفاوضات، وقد شهدنا في مصر تجربة تاريخية مهمة في إعداد الرأي العام المصري للتفاوض وعملية السلام، رغم ما تصوره البعض من مبادرة مفاجئة للرئيس السادات لزيارة القدس، إلا أن إعداد وتمهيد المجتمع

<sup>77</sup>- نفس المصدر السابق. ص 131.

المصري لعملية السلام مع إسرائيل تكاد تكون قد بدأت في أعقاب حرب أكتوبر بشهور قليلة " <sup>78</sup>.

أ - التعريف بالرأي العام: لقد اهتم المفكرون والدارسون للسياسة وعلومها منذ فجر التاريخ بالرأي العام وعدوه عاملا مهما في التأثير على تشكيل القرار السياسي، وإصدار القرارات التي تهم حياة الناس. ويمكن تعريف الرأي العام على إنه " الآراء التي يعتنقها بعض الأشخاص، وتجد الحكومة أن من الحكمة اتباعها" <sup>79</sup>. وعموما فإن الرأي العام في المحصلة هو نتاج تفاعل عدة عوامل هي الجمهور/ المتلقي أو الجهة المتفاعلة، والموضوع أو المشكلة المطروحة في الساحة العامة. ويكون الرأي العام هو وجهة نظر الأغلبية من الجمهور إزاء هذه المشكلة.

ب - أهمية الرأي العام: تكمن أهمية الرأي العام في أن الحكومة تحتاج إلى دعم شعبي ومزاج عام تنطلق من خلاله في تمرير القوانين والسياسات التي تخطط لها دون خلق أي ردود فعل مناوئة أو مشاكل تنجم عن رفض الجمهور لخطط ومشاريع الحكومة. وتؤثر هذه الحالة على استقرار الدولة ومناخها السياسي، فحينما تكون الحكومة مدعومة بقبول شعبي فهي تتحرك بمرونة ودون الاحتساب لحدوث أي هزة. وعادة ما يكون للرأي العام الأهمية القصوى في الأنظمة الديمقراطية، بخلاف الأنظمة الديكتاتورية الفردية التي لا تهتم كثيرا بقرار ومزاج الشعب.

ج - الرأي العام وتأثيره على المفاوضات: يؤثر الرأي العام كثيرا على سير العملية التفاوضية، فصانع المفاوضات نفسه ينتمي لجماعة من الجماعات، وهو ينتظر قبول جماعته

<sup>78</sup>- د. محمد بدر الدين زايد: المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة. مصدر سبق ذكره. ص 43.  
<sup>79</sup>- د. غازي ربيعة: الرأي العام والعلاقات الدولية. دار البشر للنشر. عمان. الأردن. الطبعة الأولى 1998 م. ص 13.

للعلمية التفاوضية وللخطة والمنهاج الذي وضعه للتعامل مع سير العملية التفاوضية. وعادة ما يلجأ المفاوضون إلى التأثير في الرأي العام من خلال التركيز على أهمية القضية محل التفاوض، أو التحذير من مغبة ترك المفاوضات وإفشالها، ويصبح الرأي العام هنا عامل ضغط على الطرف المقابل، ويتم الإشارة إليه لدفع الطرف الآخر إلى إظهار المرونة وتقديم التنازلات، فالقضية التفاوضية " تستمد سخوتها من ازدياد الاهتمام بها واشتداد التصارع او درجات النزاع حولها سواء بين أطرافها أو بين أطراف أخرى تجد أن لها مصالح أو منفعة أو ارتباط مباشر بها وبنتيجتها، وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة، كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفاعلية. وتستخدم الجهود الاعلامية والدعائية في تسخين القضية التفاوضية وإثارة اهتمام الرأي العام بها، أو إثارة شهية ورغبة أطرافها في الجلوس إلى مائدة التفاوض، وتقوم الدعاية والدعاية المضادة بدور هام في هذا المجال " <sup>80</sup>.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المركز التفاوضي للدولة:

أولاً: عوامل ايدولوجية:

1- عقيدة الدولة: تلعب عقيدة الدولة الدور الرئيسي في تشكيل استراتيجية وسياسة المفاوض والمفاوضات. فالمفاوض لا يمكنه بأي حال من الأحوال أن يخرج عن عقيدة

<sup>80</sup>- د. محسن أحمد الخضيري: مبادئ التفاوض. مصدر سبق ذكره. ص 38 و39.

واستراتيجية الدولة التي يمثلها، فهي هنا خط أحمر. فالدولة الدينية مثلا لها عقيدة لا يمكن للمفاوض التأثير فيها أو الخروج عليها. وكذلك الدولة التي تقوم دستورها على الاحادية ورفض الاعتراف بالتعددية الدينية والقومية. فمثلا إيران دولة قائمة على سيادة مذهب محدد، وإسرائيل دولة تهدف إلى جعل نفسها مقبولة دوليا كدولة دينية لدين محدد، وكذلك تركيا التي يرفض دستورها أي اعتراف بالعناصر القومية الأخرى الموجودة داخل الدولة، خلا العنصر التركي. في أي مرحلة تفاوضية، لا يمكن للمفاوض من هذه الدول أن يجتاز "المسلمات" التي تقوم عليها هذه الدول، ولا طريق لدى المفاوض سوى السير على منهاج الدولة والتمسك بعقيدها، حتى ولو كانت خاطئة وعنصرية وتنتهك القانون الدولي ومواثيق حقوق الانسان والحريات العامة.

2- الشخصية القومية للدولة: وهي هنا العناصر التي تنفرد بها الدولة دون غيرها، وهي التي تحدد شخصيتها، وتميز الناس الذين يعيشون على أرض هذه الدولة ويحملون جنسيتها. وهذه العناصر هي الموقع الجغرافي واللغة والعادات والتقاليد والتعددية العرقية والمذهبية والدينية، والتماسك الشعبي والتركيب السكانية، والمزاج العام المعروف عن هذه التكوينات/هذا الشعب، وقيم التربية والتلقين والتفكير والتصرف مع الآخرين الغرباء والنظرة إلى الجيران والعالم الخارجي. وطبعا هذه العناصر كلها تؤثر في الشخصية القومية للدولة وكذلك للأفراد، وتطبع أساليب التفاوض وطريقة تفكير المفاوض بسماة خاصة تميزه عن غيره، ومن هنا يمكن القول بأن " الأسلوب التفاوضي الأميركي أسلوب براغماتي عملي يستند إلى عناصر القوة، والنفوذ العسكري والسياسي والاقتصادي الذي تمتلكه الولايات المتحدة الأميركية. بينما نجد الصينيين يتحلون بالصبر والاناة، ويفضلون التفاوض

المرحلي مع تبني استراتيجية تكفل حرية الحركة والتقييم المستمر، ويضمن استخدام وسائل الضغط المتوفرة، مع تفضيل استمرار المفاوضات لا انقطاعها، وهذا ما اثبتته صبر الصين على تايوان لغاية اليوم"<sup>81</sup>.

ثانيا: عوامل أخرى:

1- الاستقرار الداخلي وتماسك الرأي العام: من المؤكد أن الاستقرار الداخلي وتماسك الرأي العام، ووقوف الشعب خلف الحكومة وسياساتها والمزاج العام يؤثر على موقف الدولة وقرارها في المشاركة في خوض العملية التفاوضية. وكلما حدث انقسام في الصف الداخلي وتعددت الآراء والمواقف إزاء القضية المطروحة للتفاوض، كلما ضعف موقف الدولة وبدأ التردد في الدخول في العملية التفاوضية. وعادة ما تتحجج الدول بموقف الرأي العام و الجماهير الراض لأي تنازل بالتهرب من المفاوضات أو التصلب مع مطالب الطرف الآخر.

2- البيئة الدولية أو الوضع الدولي: تؤثر البيئة الدولية وما يجري فيها من تطورات واحداث وتفاعلات على سير العملية التفاوضية، وعلى موقف كل طرف من أطرافها. فالتوازنات الدولية والبيئة الدولية وشكل النظام الدولي تؤثر في التفاوض. وعندما تكون البيئة الدولية مستقرة وهناك استقرار وهدوء دولي ونزاعات قليلة تحت السيطرة، فإن العملية التفاوضية تكون أمام فرصة أفضل للنجاح، والعكس صحيح. فوجود أزمات ومواجهات ونزاعات قد تخلق مستجدات قد تؤثر على العملية التفاوضية أو على أحد

<sup>81</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 140.

أطرافها فتفشل. فالنزاعات والأزمات قد تأتي بعوامل ومستجدات لم تكن بالحسبان، فتعطل التفاوض أو تحدث خلافاً ما، فتتوقف.

3- طبيعة العلاقات السائدة بين الطرفين: يجب القول هنا بأن المفاوضات تتأثر بطبيعة ونوعية العلاقات بين الطرفين المتفاوضين، فالمفاوضات بين الدول الصديقة والحليفة تختلف اختلافاً كلياً عن المفاوضات بين الدولة المتحاربة أو المعادية. فالعلاقات تنعكس في ردهات غرف التفاوض، أما تعاوننا وتفاهما في الحالة الأولى، أو تنافسا وتوترا وصعوبة ومشقة في الحالة الثانية. وعموماً فإن المفاوضات بين الأطراف المتحاربة أو المعادية عادة ما تحدث بوجود أطراف وسيطة تتحمل قسماً كبيراً من العمل لإزالة الشكوك والبغض وحالة العداء والتوجس، ودفع الجانبين إلى الالتقاء وإيجاد مشتركات وخطوط مصالحة تتقاطع هنا أو هناك، كبداية لطرح سيناريوهات حل وتسوية.

4- مدى التوازن بين الأطراف المتفاوضة: وهنا القصد هو امتلاك طرفي التفاوض للامكانيات وأوراق القوة والضغط والمؤهلات التي تجعل من كل طرف قادراً على فرض شروطه. فالمقدرات العسكرية والاقتصادية والبشرية والسياسية تلعب الدور الأكبر في تحديد التوازن بين كل طرف. وعادة ما تكون المفاوضات متوازنة بين أطراف متقاربة في القوة والامكانيات، وتكون على العكس من ذلك في حال وجود أطراف قوية وأخرى ضعيفة. ومن المهم القول هنا بأن " المفاوضات التي يشعر فيها أحد الأطراف بأنه الراجح الوحيد بينما يشعر طرفه الآخر بأنه الخاسر الوحيد - حسب تفاوت الأرباح والخسائر - تؤدي في الغالب إلى خسارتها معاً على المدى البعيد، لما يترتب عليها من الشعور بالألم لدى الطرف الخاسر الذي يبعثه في غالب الأحيان على التمرد على الاتفاق فضلاً عن أن



احساسه بالخسران سيدفعه لتحين - عاجلا أو آجلا - الفرص لينتقم، أو على الأقل ربما سيعمل جاهدا على الانتقام أو ينتهز مواقع ضعف الطرف الآخر ليملي عليه شروطا جديدة يستعيز بعض خسائره، وبالتالي يعمل على إفشال ما توصلا إليه. لذلك فأن أول شيء ينبغي أن نراعيه من أجل كسب التعاون عقب المفاوضات أن نهتم للتوصل إلى حل وسط ومنطقي يضمن لكل منا مصالحه ويشبع أكبر قدر ممكن من الحاجات والطموحات " <sup>82</sup>.

5- السجل التفاوضي للأطراف المتفاوضة: وهي أمور تتعلق بالسجل التفاوضي لكل فريق، وتتضمن معلومات عن عدد المرات التي التقى فيها الفريقان المتفاوضان، والعلاقات بينهما، وجوهر المواضيع المطروحة وموقف كل منهما إزاءها. وهل يحدث النقاش والتفاوض لأول مرة أم إنه استمرارية لنقاش سابق؟. ومن المفيد القول بأن معرفة سابقة لكل طرف بالآخر تفيد في كسر الحواجز النفسية، وتمهيد الأرضية لطرح الأفكار والمواضيع التي تلقي الاهتمام والقبول لدى الطرف الآخر، وبذلك تذليل الصعاب أمام العملية التفاوضية. فالمشاعر وعلاقات الاحترام مهما جدا، ومن هنا فإن " قيام علاقات احترام متبادل وصداقة بين الأطراف المتفاوضة يجعل من السهل تحقيق مفاوضات أكثر فعالية. إن كل مفاوض يجب أن يعي جيدا أن لديه نوعان من الاهتمامات أو المصالح، الأول وهو خاص بجوهر المشكلة، والثاني وهو خاص بتنمية علاقات طيبة مع الآخرين " <sup>83</sup>.

6- الأهمية المعقودة على إجراء المفاوضات: وهذا يعني أهمية وحيوية العملية التفاوضية لكل طرف، ومدى خطورتها وأهميتها على مستقبل وحياة هذا الطرف أو ذاك. ويمكن

<sup>82</sup>- صلاح محمد عبد الحميد: فن التفاوض والدبلوماسية. مصدر سبق ذكره. ص 96.

<sup>83</sup>- د. صبري شحاته السيد: فن التفاوض. مصدر سبق الإشارة إليه. ص 59.

القول بأن " هذا العامل مرتبط بمدى أهمية العملية التفاوضية نفسها، ومدى ارتباطها بالمصالح القومية الخاصة لأطراف العملية التفاوضية. فقد يكون التفاوض مرتبطا بوجود الدولة وكيانها ومستقبلها ومصالحها العليا. أي أن حل المشكلة والتوصل إلى إتفاق حولها، هو امر حيوي وضروري وهام لكلا الطرفين. كذلك مدى ارتباطه بمعادلة الربح والخسارة التي يمكن أن تتحقق للفريق المفاوض لقاء مشاركته في العملية التفاوضية " <sup>84</sup>. وهنا يحدث التصلب والتشدد، والعكس صحيح، فحين وجود مفاوضات حول مواضيع وقضايا غير حيوية فيكون التعاون والرغبة في الحل والتساهل هو العنوان الواضح.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الحصيلة النهائية للمفاوضات:

أولاً: الأطراف التفاوضية:

أ - اتجاهات وتصورات الأطراف المتفاوضة: ويعني هذا مدى وقوع الأطراف المتفاوضة تحت ضغوطات الرأي العام، وكيفية تشكيل تصوراتهم ورؤيتهم للحل ولمديات التسوية والاتفاق. إذن فقبل بدء أي عملية تفاوضية يظهر تصور لدى كل طرف عن الأهداف التي يتوخاها من انطلاقة هذه العملية، وهو يعمل على تهيئة الجو العام لظهور الاتفاق والعمل على تقبله حتى وأن كان لا يحقق كل مطامح وأهداف الطرف المفاوض. ومن هنا " قبل أن البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن تحدد اقصى غاياتك وأهدافك فقط، بل عليك أن تضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بها، وعليك أيضا أن تحدد الحجج المؤيدة

<sup>84</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 145.

وتلك المعارضة للخيارات المقترحة. وقبل أن تخوض المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعة منها، وأجعل لنفسك مدى للنجاح، ووصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقا، يعني أنك قد خضت المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، تكون قد أحرزت فشلا " <sup>85</sup>.

ب - مدى التلاقي والتصادم في المصالح بين الأطراف: تلاقي المصالح وتقارب وجهات النظر ووجود جو من التفاهم والاحترام والتقدير يزيد من فرص الحل وسيادة نوع من المرونة في ردهات التفاوض. فالرغبة الصادقة لدى الطرفين في الحل يساهم في تذليل العقبات وتحقيق الحل والتسوية، والعكس صحيح، فمع وجود جو متوتر وعداء ونفور بين الاطراف المتفاوضة، تتضائل فرص تحقيق الحل وانجاح المفاوضات.

ج - عدد الأطراف المشاركة في المفاوضات: زيادة عدد الجهات المتفاوضة يزيد من فرص الاخفاق. فوجود اطراف عدة يعني وجود وجهات نظر مختلفة ومصالح قد تتعارض بين الأفراد ضمن كل فريق ووحدة تفاوض. ومن هنا قد تخرج العملية التفاوضية عن السيطرة ويصبح التحكم بها أمرا صعبا.

د - نوايا الأطراف المتفاوضة: تلعب النوايا دورا حاسما في انجاح العملية التفاوضية. فنوايا الحل والتسوية غير النوايا التي تخفيها بعض الأطراف عبر الرغبة في اضعاف الطرف المقابل وحشره في زاويا ما للنيل منه فيما بعد. وعادة ما تكون المفاوضات متعثرة بين مثل هذه الأطراف التي تبنت نوايا العدوان والغدر لبعضها البعض وترى في المفاوضات وسيلة من وسائل الصراع وإضعاف الخصم. و من المهم القول بأن النوايا " يمكن تقسيمها

<sup>85</sup> - نبيلة جعيجع: محاضرات تقنيات التفاوض الدولي. مصدر سبق الإشارة إليه. ص 66.

إلى ثلاثة وهي: نوايا صادقة، وهي التي يكون المفاوض بموجبها صادقاً في سعيه، جاداً في مراده، يحترم تعهداته. ونوايا متقلبة لا تثبت على وجه، تتغير بتغير الظروف والمصالح والأهواء، وهذه لا يمكن الوثوق بها. ونوايا خادعة كاذبة تدفع المفاوض إلى القبول بالمفاوضات عندما لا يستطيع تحقيق أهدافه بوسائل أخرى، فيضطر للدخول فيها والمشاركة بها " <sup>86</sup>.

ثانياً: مؤهلات المفاوض الدبلوماسية:

1- المؤهلات الخلقية: من المهم والحيوي أن يتمتع المفاوض بمزايا أخلاقية وخلقية تكسبه الاحترام والمهابة والتقدير.

2- اللباقة والحكمة وحسن التصرف: وتظهر هذه الخصال في الدبلوماسي وتتضح عند تكليفه بمهمة حساسة، وهو في هذه الحال إذا احسن التصرف بحكمة ونجح، وإذا تصرف بعنجهية وتعجرف فشل وجاء بالخزي لدولته وحكومته. وعموماً فإن " طلاقة الحديث ولباقة المفاوض في إدارة الحوار التفاوضي وكياسته في حسن اختيار الألفاظ والعبارات التي تعكس الاحترام والود والرغبة الصادقة في الوصول إلى الهدف من التفاوض، فذلك يعد أحد الأسباب والعوامل الرئيسية في نجاح المفاوض في تحقيق الهدف من عملية التفاوض، ويتطلب ذلك أن يكون المتفاوض يتصف بالقدرة على الاستماع والانصات للطرف الآخر في يقظة تامة، للاستفادة من حوارهِ والحصول على البيانات والمعلومات

<sup>86</sup>- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. مصدر سبق ذكره. ص 148 و 149.

عن الطرف الآخر التي يعتمد عليها في حوار التفاوض لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه "

87

3- القدرة على إشعار الطرف الآخر بالرضا والاحتفاظ بعلاقات جيدة معه: الدبلوماسي الناجح والحاذق هو من يحقق أهدافه من العملية التفاوضية وينزع التنازلات من خصمه دون أن يشعره بطعم الهزيمة والمذلة عند الخسارة. بل عكس ذلك، فهو يشعر الخصم بالرضا والسرور، وبأنه هو من حقق النجاح وانتزاع صفقة رابحة محققا فيها كل أهدافه. ومثال ذلك تصرف الرئيس الأميركي جون كينيدي في أزمة الصواريخ السوفياتية في كوبا عام 1962 م. فهو نزع فتيل مواجهة بين القوتين العظميين، واقنع الرئيس السوفياتي بسحب الصواريخ، بعد أن اقنعه بتعهد أميركا بعدم الهجوم على كوبا، ومعتبرا ذلك تنازلا كبيرا من جانب واشنطن. ولكن كينيدي أصدر تعليمات صارمة للدبلوماسية الأميركية بعدم اصدار التصريحات التي تركز على النجاح والنصر وهزيمة السوفييت، من اجل عدم احراج الرئيس السوفياتي.

4- القدرة على تحويل الخصوم إلى أصدقاء: وهذه المهمة ليست بالسهلة أبدا، بل تتطلب قدرة كبيرة على الاقناع والتأثير والاحتواء. وهذه القدرة فن وعلم يمكن تأطيره تحت بند التأثير، والتأثير يتضمن عدة جوانب منها: " المهارة: فمن الواضح لدى الباحث ان التأثير عملية يمكن كسبها وصناعتها، ومن عدم الدقة وصف التأثير بأنه موهبة. منظمة: أهم شيء في التأثير بنائه ضمن خطة بعيدة كل البعد عن العشوائية، وهذا يضمن التأثير الفعال الناجح. بغية الوصول إلى تغيير سلبي أو ايجابي: إن لكل عملية ناجحة مدخلات ومخرجات،

87- د. مجدي عبد الله شراره: دليل المفاوضات المثالي. مصدر سبق ذكره. ص 243.

والمخرجات المطلوبة من عملية التأثير هي التغيير، بغض النظر عن كون التغيير سلبي أم  
إيجاباً " <sup>88</sup>.

5- الابتعاد عن أساليب الوعود الكاذبة أو خرق حرمة الوفاء وأساليب الخداع والغش:  
المفاوضات التي تكون قائمة على الكذب والغش والخداع يكون مصيرها الفشل. أما  
الطرف المخدوع فسوف يلجأ إلى الانتقام للثأر لما لحق به من غبن وظلم عن طريق الغش  
والكذب. ومن المهم والحيوي أن يتعد الدبلوماسي عن مثل هذه الأساليب الملتوية. ومن  
هنا فإنه من " البديهي ألا يكون المفاوض كذاباً إذا أراد أن يحقق أهم جوهر في عملية  
التفاوض، وهو بناء الثقة بينه وبين الأطراف الأخرى في عملية التفاوض. كذلك فإن  
الأمانة وعدم الكذب هما صمام الأمان لتحقيق المكاسب على المدى البعيد، لأنه لو ثبت  
للطرف المخدوع أن هذا المفاوض قد حصل على ما حصل عليه نتيجة للكذب، فإن  
الانتقام سيكون رد الفعل الطبيعي، الأمر الذي قد يحرم هذا المفاوض الكاذب من أي  
مكاسب يكون قد حققها نتيجة لكذبه " <sup>89</sup>. وهنا نجد بان التفاوض يحتاج إلى أخلاق  
وصدق وصراحة ورغبة حقيقية في التوصل إلى حلول سياسية سلمية مرضية لكل  
الطرفين، وتهدف إلى إنهاء النزاعات وفتح صفحات جديدة من العلاقات الصحيحة  
الطيبة بين الطرفين، مما يعكس سلماً ونمناً وتعاوناً على الجميع.

<sup>88</sup> - ديمة الشاعر: التأثير بالآخرين والعلاقات العامة. بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة. الأكاديمية السورية الدولية. 2009 م. ص 8.  
<sup>89</sup> - د. حسن محمد وجيه: مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي. مصدر سبق الإشارة إليه. ص 207.

## المصادر:

- 1- د. محمود علي ود. محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. الطبعة الأولى 2006 م.
- 2- باربارا أندرسون: التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي. إشراف أحمد بهيج. مكتبة الهلال للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2010 م.
- 3- فيليب روبنز: التفاوض فن الفوز. الإشراف العام: وائل سمير. دار الخلود للتراث. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2010 م.

4. د. محسن أحمد الحضيبي: مبادئ التفاوض. مجموعة النيل العربية. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2003 م.

5. د. مجدي عبد الله شراره: دليل المفاوض المثالي. مؤسسة فريدريش ايبرت. مكتب مصر. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2016 م.

6. د. عطا محمد صالح زهرة: في النظرية الدبلوماسية. دار مجدلاوي للنشر. عمان، الأردن. الطبعة الأولى 2004 م.

7. صلاح محمد عبد الحميد: فن التفاوض والدبلوماسية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2012 م.

8. د. أحمد فهمي جلال: مهارات التفاوض. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث بكلية الهندسة جامعة القاهرة. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2007 م.

9. د. ثامر كامل محمد: الدبلوماسية المعاصرة واستراتيجية إدارة المفاوضات. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن. الطبعة الأولى 2000 م.



10- نور الهدى أحمد تواتي: النظام القانوني للتفاوض في عقود التجارة الدولية. رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الحقوق والعلوم السياسية في جامعة قاصدي مرباح. ورقة، الجزائر. 2013 م.

11- د. حسن محمد وجيه: مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي والسياسي. من إصدارات سلسلة عالم المعرفة الصادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بدولة الكويت. 1991 م.

12- د. مصطفى أسعد عالم: أثر التباين الثقافي في التفاوض. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. الصادرة عن جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية. المجلد 13. العدد 26.

13- اسماعيل صبري مقلد: العلاقات السياسية الدولية: دراسة في الأصول والنظريات. جامعة الكويت، الكويت. الطبعة الأولى 1979 م.

14- د. بشير العلاق: إدارة التفاوض. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. الطبعة الأولى 2009 م.

15- نبيلة جعيجع: محاضرات تقنيات التفاوض الدولي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف. المسلية، الجزائر. 2017 م.

16- بيتر مارشال: الدبلوماسية الفاعلة. ترجمة: أحمد مختار الجمال. من إصدارات المجلس الأعلى للثقافة في مصر. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2005 م.

17- روبرت ماير: كيف تفوز في أي مفاوضات بدون أن ترفع صوتك، أو تفقد هدوءك، أو تشتبك مع الآخرين. ترجمة وطباعة مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الأولى 2010 م.

18- روجر داوسون: أسرار قوة التفاوض. ترجمة وطباعة مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الأولى 2003 م.

19- د. محمد بدر الدين زايد: المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة. مكتبة الشروق الدولية. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2003 م.

20- د. صبري شحاته السيد: فن التفاوض. مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية. القاهرة، مصر. 2010 م.

21- جورج فولر: دليل المفاوض. ترجمة ونشر مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الرابعة 2014 م.

22- زياد خليل قبلان: التفاوض علم وخبرة وأخلاق: رسالة لنيل درجة الماجستير، مقدمة إلى الأكاديمية البريطانية للتعليم المفتوح. بدون تاريخ النشر.

23- جيفري بيجمان: الدبلوماسية المعاصرة: التمثيل والاتصال في دينا العولة. ترجمة: د. محمد صفوت حسن. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2014 م.

24- ستيفن ر. كوفي: إدارة الأولويات. ترجمة: د. السيد المتولي حسن. مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الخامسة 2007 م.

25- جيرارد آي. نيرنبرج و هنري إتش. كاليرو: الفن الجديد للتفاوض: كيف تنجز أية صفقة؟. ترجمة ونشر: مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الأولى 2010 م.

26- ريتشارد إيه. لوكي و جيمس جي . ياترسون: كيف تكون مفاوضاً أفضل. ترجمة ونشر: مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الأولى 2011 م.

27- يونس المهدي مكائيل الشريف: الطرق الدبلوماسية أو السياسية في تسوية النزاع وديا. المجلة الليبية العالمية الصادرة عن كلية التربية بجامعة بنغازي. العدد 18 مايو: أيار 2017 م.

28- م. د. غيث الربيعي: استراتيجيات التفاوض. مجلة (العلوم السياسية) الصادرة عن كلية العلوم السياسية في جامعة بغداد. بغداد، العراق. العددان 38 و39. 2009 م.

29- هاري ميلز: فن الاقناع: كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آراءهم وتؤثر عليهم. ترجمة ونشر: مكتبة جرير. الرياض، السعودية. الطبعة الأولى 2001 م.

30- بيدر عاصي الراوي: فن الحياة داخل المؤسسة: التفاوض للمدير القائد. بحث مقدم إلى الجامعة الافتراضية الدولية في المملكة المتحدة. بدون تاريخ النشر.

31- د. غايفين كينيدي: التفاوض. من إصدارات الجامعة العربية الدولية. بيروت، لبنان. الطبعة الأولى 2008 م.

32- جيرارد إ. نيرنبرج: أسس التفاوض. ترجمة: حازم عبد الرحمن. المكتبة الأكاديمية. القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 1998 م.

33- د. غازي ربايعة: الرأي العام والعلاقات الدولية. دار البشر للنشر. عمان. الأردن.  
الطبعة الأولى 1998 م.

34- ديمة الشاعر: التأثير بالآخرين والعلاقات العامة. بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في  
العلاقات العامة. الأكاديمية السورية الدولية. 2009 م.