

أودع الله الحكمة في أدم وذرتهه ومنذ وجوده ادرك الانسان  
بأن الرابط ما بين الحكمة والاصلاح جديلاً وأن الحوار البناء  
والتفاوض هما أفضل البدائل وأن القوة لم تأته الا بالخراب  
والخسائر الجسام، تلك حقيقة ادراها الانسان القديم وتصرف  
على أساسها ولا نملك الا أن نعود اليها مهما ابتعدنا.

فنحن نعيش اليوم عصر التفاوض، فأغلب أنشطة حياتنا وما ينجم  
عنها من خلافات اصبح بحاجة الى التفاوض لكي نتمكن من  
تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة دائماً وأبداً.

## النشأة والتطور:

مررت عملية التفاوض بثلاث مراحل متباعدة حتى اكتمل إطاره النظري العام، الذي أمكن الارتكان إليه باعتباره نشاطاً متكاملاً قائماً بذاته وأن كانت تربطه بالعلوم الاجتماعية الأخرى علاقات وطيدة وصلات قوية تقوم على الأخذ والعطاء والتفاعل والبناء في الأدوات والمهارات والأساليب المعبرة عنه والتي أفرزت مراحله الثلاث والتي تكمن بالأثني :

أولاً": مرحلة الفن أو ما يطلق عليه فن التفاوض، وهي أسبق المراحل جميعها وأقدمها، وتنصرف إلى الأسلوب والنكثيك والمهارات التفاوضية التي اكتشفها الإنسان ومارسها في محاوراته ومعاملاته مع الآخرين ، وجدير بالذكر بأن جذور التفاوض منذ قديم الزمان، مرتبطة بشكل مباشر بالنشاط الإنساني، فأول عملية تفاوضية ربما تعود إلى أدم وحواء (عليهما السلام) حيث شاء الله سبحانه وتعالى أن يبتلاه حينما دخل بأول حوار تفاوضي مع الشيطان حين وسوس له ولزوجته قائلاً: ما نهاكم الله عنه هذه الشجرة الا لوجود فوائد عظيمة فيها، وعصى أدم ربها وأكل منها وكانت النتيجة لهذه المفاوضة نزول أدم وحواء من الجنة إلى الأرض ، وقد جسد القرآن الكريم هذه الواقعية بالأيات (( وقلنا يا أدم اسكن انت وزوجتك الجنة وكلا منها رغدا حيث شئتما ولا تقربا هذه الشجرة فتكونا من الظالمين فازلهمما الشيطان عنها فاخرجهما مما كانوا فيه وقلنا أهبطوا بعضكم لبعض عدو ولكم في الارض مستقر ومتاع الى حين )) .

ويدل على ذلك قدم العمليات التفاوضية قصة هابيل وقابيل أبني ادم (عليه الصلاة والسلام)، التي ذكرت في القرآن الكريم بقوله تعالى: (( وأتل عليهم نبأ أبني آدم بالحق أذ قربا قربانا فتقبل من أحدهما ولم يتقبل من الآخر قال لأقتلنك قال إنما يتقبل الله من المتقين\* لئن بسطت الي يديك لقتلني ما أنا بباسط يدي لأقتلنك أني أخاف الله رب العالمين)).

حيث صار ذر عاً قابيل بعملية التفاوض مع أخيه هابيل، فوصلت المفاوضات إلى طريق مسدود بأن انهى أحد الطرفين الآخر، ولكن النتيجة كانت الخسارة والندم .

والمتتبع لتاريخ الحضارات القديمة يجد أن المفاوضات قد تزامنت وجوداً مع وجودها، فقد عرفها الفراعنة في مصر واليونان والرومان القدماء، لذا قالوا: إن قدمها قدم المجتمع البشري ولا تذهب إلا بذهابه . فهي سلوك اجتماعي فطري ينشأ كوسيلة للاتصال والتفاهم بين المجتمعات البشرية المجاورة في العصور القديمة ، على الرغم من أن هذه المجتمعات لم تمارس التفاوض في تلك العصور على أساس أنه علم وفن له أصوله وقواعد، وله طرقه ووسائله وأدواته، بل مارسته على أساس أنه جزء من العادات والأخلاق والتقاليد، فأحتجت إلى قواعد تحكمها وتضبط علاقاتها تعزيزاً للتعاون والاستقرار والسلم والحماية، حتى المتخوضون تفاوضوا فيما بينهم .

ومن خلال البحث في المصادر، لاسيما تلك التي تتناول حضارة بلاد النهرین في بابل وسومر وأشور، نجد أن تلك الحضارات أمتنت التجارة وتبادل السلع والبضائع منذ أكثر من خمسة آلاف سنة وهذه العلاقات التي كان أطرافها بائع ومشتري أو آخذ ومعط، تتم في الغالب بواسطة المفاوضات. ونتيجة للتطور الذي حققته الحضارات عبر الحقب الزمنية المختلفة، مستفيدة من إنجازات بعضها البعض، فقد نشأت علاقات جديدة أدت إلى زيادة الحاجة للاتصال وحل المشاكل الناجمة عن نشاط التبادل التجاري والمعاملات الاجتماعية، والاتفاق على قواعد صحيحة لعملية الترتيب تلك ،فبرزت العمليات التفاوضية كوسيلة ملبيه لهذه الحاجات المتزايدة.

ثانياً": مرحلة الأدب التفاوضي فإنها تنتصرف إلى عملية التعبير الأدبي سواء بالكلمة أو بالرمز عن العملية التفاوضية، وقد بدأت هذه المرحلة عندما اكتشف الإنسان الكتابة، حيث جاء ظهور الأدب التفاوضي متأخراً بعض الشيء خاصة وأن التفاوض وفقاً لمنهجه وأساليبه العلمية على هذا النطاق لم يكن يمارسه إلا الخاصة، حيث أن الإنسان منذ ميلاده حتى لحاقه بخالقه، هو في سلسلة دائمه متتابعة الحلقات من المواقف التفاوضية . وتعتبر الاتفاقية التي عقدت بين حكومات مدینتی (الکش) و (أنا) من جانب ومدینة (شط اکي) من جانب اخر حوالي سنة (2850 ق.م) أقدم اتفاقية توصل التاريخ لمعرفتها لفض النزاع حول الحدود بين الحكومتين، وكتبت باللغة المسمارية وأوكل للآلهة ضمان تنفيذها.

Jawdat Mohammed  
[PDI] في 19 [FSI] مارس 2024 [PDI] [FSI]  
[PM] [PDI] : 128 [FSI]

وكان العرب تطلق عبارة ((المراوضة)) على المفاوضات التي كان يجريها الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم)، والتي اشهرها مفاوضات صلح الحديبية ، الذي يمثل دليلاً حياً على أهمية المرونة في المفاوضات، فكان ما كان من حديث وتبادل للرأي أثناء عملية التفاوض، حيث طلب من الرسول محمد (صلى الله عليه وآله وسلم) بقبول كل ما ي قوله سهيل بن عمرو وأن يعيد صياغته، حيث تصرف الرسول كشريك وليس كخصم، حيث تمترس بن عمرو خلف موقفه التفاوضي، ووافق الرسول على تبديل القول (بسم الله الرحمن الرحيم) بعبارة (بسمك الله)، كما وافق على اقتراح سهيل بن عمرو على عدم ذكر عبارة محمد رسول الله، مبرراً اعتراضه هذا بقوله ((لو كنا نعلم أنك رسول الله لأمنا بك)) فما كان من الرسول قال أكتبوا (محمد بن عبدالله) ونتيجة لهذا الصلح توقفت الحرب لمدة عشرة أعوام، وكانت فترة ذهبية للدعوة بأمان وانتشار الإسلام في جزيرة العرب .

أما في العصر الحديث فكثيراً ما يشير الكتاب المهتمون بالتفاوض إلى مقالات السير فرنسيس بيكون (1561-1626م) التي تناولت التفاوض ، والى كتاب ميكافيلي الشهير الامير (1531م) الذي عالج فيه حيل الحكمة والسياسة، وكان للعرب قصب السبق في معالجة موضوعه التفاوض، فقد

سبق أحد الكتاب العرب كلاً من السير فرانسيس بيكون وميكافيلي في وضع مخطوطة كان عنوانها (( رقائق الحل في دقائق الحيل )) التي حققها ((رينيه خوام )) عام 1976 في كتابه بالفرنسية وترجم الى عدة لغات أخرى، ويعتبر هذا الكتاب سابقاً بقرابة مائة عام عصر السياسي الإيطالي ميكافيلي .

ثالثاً: مرحلة علم التفاوض وهي مرحلة تقوم على تنظير المبادئ التفاوضية، أو المرحلة التي يتعين فيها الوصول الى قوانين علمية يمكن تطبيقها، وهي مرحلة حديثة جداً لقيت قدرأً كبيراً من الاهتمام الجدي من قبل العلماء والباحثين في مختلف العلوم الإنسانية في بداية الخمسينات من القرن الماضي، حيث لا يزال هناك جدل واسع ومستمر حولها ونقاش محتدم بين أصحاب الرأي القائل بأن التفاوض فن، وبين أصحاب الرأي بالأدب التفاوضي وبين رواد العلمية في التفاوض .

## العوامل المؤثرة في إدارة التفاوض

تعد العملية التفاوضية نشاطاً إنسانياً يهدف الى تحقيق أهداف معينة، لذا لا بد أن يتأثر بمجموعه من العوامل المتعددة والمتتشبعه التي منها ما يرتبط بالتركيبه الشخصيه للفرد، ومنها ما تفرضه البيئة. وكذلك في المفاوضات بين الدول هناك عوامل متصله في شخصية الدوله تنشأ معها وهناك عوامل تفرضها البيئة الدوليه، بحيث تشكل هذه العوامل بمجملها دوافع قبول بالعملية التفاوضية أو دوافع أحجام وعزوف عنها ويمكن اجمال هذه العوامل بالآتي :-

يمتلك كل شخص مشاعر وأحاسيس وأنفعالات ومزاجاً وطريقة تفكير يتميز بها عن الآخرين، وتطبع طريقة تعامله وأستجابته للغير، وتأثر على سلوكه تجاههم سواء أكان موقف تفاوضي أو غير ذلك، إذ يتحقق التأثير

بطريقة إيجابية أو سلبية، وبطريقة متعاونه أو متعارضه مما يؤثر وبالتالي على نتيجة الاعمال التفاوضية .

ولتراكيبة الشخصيه للمفاوض تأثير على المواقف التفاوضية المختلفة وهي أحد العوامل المؤثرة في التفاوض لذلك ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند اختيار المفاوضين الملائمين لكل قضية تفاوضية لأنها مصدر نجاح أو فشل العمليه التفاوضيه برمتها .

ويعتمد التفاوض الناجح في جزء كبير منه على مدى الالامام بالمعرفة الخاصة بالسلوك الانساني بصفه عامه، والتي تعتمد أساساً على علم النفس والاجتماع. بالإضافة الى المهارات السلوكية المختلفة في التعامل مع الآخرين أثناء التفاوض، والمعرفة بالسلوك الإنساني تستمد أهميتها من أنها تساعد المفاوض على تفسير وتحليل وفهم سلوك الآخرين، والتأثير فيه والسيطرة عليه، وأخيراً التنبؤ به، والمهارات السلوكية هي نتاج الموهبه والتعلم والخبره السابقة . فنماذج السلوك الفردي تركز بصفه أساسية على المتغيرات الداخلية المرتبطة بتكوين الفرد وخبراته مثل (اداركه، وأتجاهاته ودوافعه)، وهذه المتغيرات الداخلية ليست هي في الواقع المحددة الوحيدة للسلوك الفردي. فالفرد يتاثر بالعالم المحيط به .

## 1. حجم الرأي العام وأهميته في بلد التفاوض:

الرأي العام ظاهره من مظاهر السلوك الجماعي، التي نشأت مع نشوء دول المدن، وبدء تكون الحياة السياسية، فهي ظاهره قديمه قدم الحضارة الإنسانية وأن عرفت بمفهومها الحديث في القرن الثامن عشر، وأصبح تأثير الرأي العام قوة لا يمكن تجاهلها في أي مجتمع أو دولة من دول العالم في الوقت الحاضر، وللرأي العام في عالمنا المعاصر دور كبير وتأثير عظيم في كل الاحداث التي تجري في المجتمع، وهكذا يؤثر على المفاوضات التي تجري بين دولة و أخرى، والرأي العام يقوم بدوره في التأثير على المفاوضات، حيث يسعى المفاوض الى كسب الرأي العام الى جانبه كي يقبل نتائج التفاوض .

## 2. تأثير اللغة المستخدمة في التفاوض :

Jawdat Mohammed [PDI] 19 [FSI] مارس 2024 [PDI] في [FSI] : 128 [PDI]

تختلف اللغات اختلافاً بيناً في مدى ملاءمتها للاستخدام في العملية التفاوضية، أن اللغات هي أكثر من مجرد وسائل للتفاهم وتبادل المعلومات، أذ يمكن أن تكون رمزاً عاطفية للهوية الوطنية، فلا غرور أذ أصر الطرف الآخر على التفاوض بلغته حتى لو كان يعرف لغة خصمه جيداً، إذ ربما يشعر بأن ذلك مكسب له ويعزز كبرياءه القومي. والترجمة الفوريه المحترفة جانب مهم في عملية التفاوض، فالمفاوض يضطر إلى استخدام مترجم فوري، فيتوجب عليه الحرص في اختياره ويكون هذا المترجم على أطلاع واسع في الترجمة، ولكن يجب أن لا يصل إلى مدى الذي يجعله يعتقد بأنه يستطيع التفاوض نيابة عنه .

## 3. مدى الإسهام في اتخاذ القرار التفاوضي :

أثناء العملية التفاوضية يؤدي كل مفاوض أدواراً ينوب فيها عن الطرف المتفاوض ويمثله فيها لمعالجة القضية ومناقشتها، لكن في حال كان التفويض الممنوح للمفاوض محدوداً بل ومقيداً ومنحصر في حدود إجراء الحوار والمناقشة للتوصل إلى مشروع اتفاق أولي، ويبقى القرار النهائي من اختصاصات وصلاحيات جهات عليا، وبالتالي فإن ذلك الواقع يعيق حركة المفاوض ويقلل من قدراته على التفاوض، أما إذا كان المفاوض شريكاً في اتخاذ القرار النهائي فهذا يجعله قوياً ويعزز من موقفه التفاوضي .

## 4. أماكنيات المتفاوضين وعناصر قوتهم :

في البدء يمكن تعريف القوة هي (( القدرة على التأثير في الآخرين )). وقد يكون هذا التأثير نابعاً من المركز الاجتماعي "اللقب" أو "المعرفة" أو "المعلومات" أو المال والسلطة أو النفوذ السياسي أو العلاقات

ولامكانيات وعناصر قوة أطراف التفاوض تأثيراً كبيراً على العملية التفاوضية، فما يحدث على طاولة المفاوضات هو ترجمة لطبيعة علاقات القوة بين أطراف التفاوض، وأن أي طرف لن يحصل على مكاسب تفوق عناصر قوته من خلال العملية التفاوضية وأن كان من الممكن أن يحصل على مكاسب قد لا تتناسب مع عناصر هذه القوة نتيجة لأسباب عديدة منها عدم الاعداد الجيد للتفاوض أو لضعف مهارات التفاوض، أو نقص خبرة المفاوض .

## 5. أتجاهات الاطراف التفاوضية والعلاقة فيما بينهما:

يحفظ كل طرف تفاوضي أنطباعات وأداء وتصورات عن الطرف أو الاطراف الأخرى، وتتولد لدى كل منهم أتجاهات عن الآخرين بتأثير ما لديه من أراء وأحكام مسبقة، ويتسع ذلك عبر تاريخ العلاقة التفاوضية في اتجاهاتها الإيجابية أو السلبية. ولتاريخ العلاقة بين الاطراف المتفاوضة دوراً مهماً ورئيسياً في العملية التفاوضية وكذلك الخبرة التي يكتسبها كل طرف من التطور التاريخي لهذه العلاقات بأعتبارها من العوامل المؤثرة في المحصلة النهائية للمفاوضات من ناحية كون ذلك التاريخ ودياً أو عدوانياً .

## 6. تأثير الخصوصيات الثقافية للمتفاوضين :

يختلف جوهر مفهوم التفاوض من ثقافة إلى أخرى وما يسعى إلى تحقيقه يسبق الأميركيين من التفاوض غير ما يراه اليابانيون وهو في باريس غيره في بكين، إذ يسبق مفهوم وهدف التفاوض الأعضاء قبل وصولهم إلى طاولة التفاوض، ولذلك تؤثر اختلافاتهم في أدراك هذه الجوانب على عملية التفاوض ذاتها، ومما لا شك فيه أن الثقافة تلعب دوراً في عملية التفاوض، لأن اللغة التي يتكلّم بها المفاوضون نتاج ثقافة بينّهم، فقد عرفت الثقافة بأنها (( ذلك لكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والتقاليد والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع )) .

ولابد من الاشارة الى أن المفاوضين من ثقافات مختلفة يستخدمون استراتيجيات تفاوضية وأنماط اتصال مختلفة عند اجراء التفاوض في ثقافة واحدة عن تلك التي يستخدمونها عند التفاوض الذي يتم في ثقافات متعددة، ولثقافة المفاوضين أهمية في التنبؤ بشأن العملية التفاوضية من حيث النتائج النهائية.

كل تلك العوامل المؤثرة على إدارة العملية التفاوضية وهناك عدد من العوامل المؤثرة على المركز التفاوضي للدولة ويمكن تصنيف هذه العوامل الى قسمين رئيسيين هما :-

1. عوامل ايدلوجية : وهذه العوامل تتعلق بعاملين اساسيين متصلين في بنية الدولة ونشأتها وواقعها، وهذه العوامل هي:-

1. عقيدة الدولة: أن النظام السياسي هو الأطار العام الذي يتحدد فيه شكل الدولة وأهدافها العامه ومهماته الاساسية في جميع مجالات الحياة العامه سواء كانت سياسية، أو ثقافية أو اجتماعية، فالمفاوض لا يمكن له أن يتجاوز عقيدة دولته. و يؤثر النظام السياسي لكل دولة على هيكلها الاجتماعي، فالدول ذات التعددية السياسية توفر بيئه محابية لتطور حرية الرأي، وعلى الطرف الآخر لا توفر الدول التي تفتقر الى التعددية السياسية البيئة الالزمه لممارسة العملية التفاوضية

1- الشخصية القومية للدوله :

Jawdat Mohammed [PDI:128]  
[FSI] 19 [PDI] مارس 2024 [FSI] في

والمقصود بالشخصية القومية للدولة هي مجموعة العناصر التي تتفرق بها الدولة دون غيرها، وتحدد شخصيتها، ومن خلال تلك العناصر يمكن تمييز القوم الذين يعيشون على أراضي تلك الدولة ويحملون جنسيتها وهذه العناصر هي: الموقع الجغرافي والتناسق العرقي، واللغة والدين والعادات والتقاليد، والحضارة والقيم، وهذه العناصر مجتمعة تميز مجتمع تلك

الدولة عن تلك، وبالتالي تتعكس على الأسلوب التفاوضي الذي تتبعه عند اجراء العمليات التفاوضية .

## 2. عوامل أخرى :

### 2- الاستقرار الداخلي وتماسك الرأي العام :

يؤثر الاستقرار الداخلي وثبات وتماسك الرأي العام على موقف الدولة وقرارها في المشاركة في العملية التفاوضية، ونوعية وطبيعة توجهاتها التفاوضية خاصة اذا كان التفاوض يدور حول قضية مهمة، ومصيرية مثل اتفاق الاطار الاستراتيجي، فكلما زادت الانقسامات وتعددت الاتجاهات والموافق بين افراد الشعب المكون للرأي العام كلما أضعف ذلك موقف الدولة التفاوضي، وبالتالي تردد في الدخول في العملية التفاوضية، فالمتغيرات والعمل السياسي والاجتماعية الداخلية، من أهم العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية منذ بدايتها الى نهايتها، وتحدد وتفرض طبيعة القرار التفاوضي، وكذلك قبول، أو رفض ما ينتج عن التفاوض.

### 3- الاهمية المعقودة على إجراء المفاوضات :

هذا العامل مرتبط ب مدى أهمية العملية التفاوضية نفسها، ومدى ارتباطها بالصالح القومية الخاصة لأطراف العملية التفاوضية. فقد يكون التفاوض مرتبطاً بوجود الدولة وكيانها ومستقبلها ومصالحها العليا، اي أن حل المشكله والتوصل إلى اتفاق حولها، هو أمر حيوي وضروري وهام لكلا الطرفين، كذلك مدى ارتباطه بالمكتسبات أو التنازلات التي يمكن أن تتحقق للفريق المفاوض لقاء مشاركته في العملية التفاوضية، ففي هذا النوع من التفاوض يتسم سلوك الدولة و موقفها بالتشدد والتصلب وليس لدى الدولة الرغبة بتقديم التنازلات، مما يؤثر على اتجاه وحركة العملية التفاوضية برمتها .

### 4- البيئة الدولية أو الوضع الدولي :

أن التفاوض، مثله مثل أي ظاهرة من ظواهر العلاقات الدولية، لا يدور في فراغ، وأنما يدور ويحدث في بيئة وظروف مليئة بالمتغيرات التي تؤثر على العملية التفاوضية، فالتوزن بين القوى الكبرى، وشكل النظام

الدولي ونوع العلاقة السائدة فيه، كلها تؤثر وبشكل مباشر على اتجاهات الدولة وقرارها التفاوضي، فقد يساعد الوضع الدولي دولة معينة ويشجعها على الدخول والانخراط في العملية التفاوضية)، كما يحول الوضع الدولي والبيئة الدولية دون مشاركة الدولة ودخولها في العملية التفاوضية وعندما اخل了 هذا التوازن بسيطرة الولايات المتحدة على السياسة الدولية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي عام 1991 أخل التوازن الدولي، وأصبحت الدول التي تؤثر عليها الولايات المتحدة لها اليد الطولى في التفاوض الذي يجري بينها وبين دول العالم الأخرى.

#### 5- طبيعة العلاقات السائدة بين الطرفين:

تعد طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض من العوامل المهمة التي تحدد سلوك الدولة وتوجهاتها التفاوضية، فأهمية التفاوض بين الدول الصديقة قد تفوق في كثير من الأحيان أهمية التفاوض بين الدول التي يشوب علاقتها عداء وصراع، لأن الخسائر المحتملة من حدوث أنتكasse لهذه العلاقة قد تكون كبيرة بحيث تفوق كل طرف على تحملها، فالدول الصديقة تفاوض من أجل استيعاب الخلافات التي قد تظهر بين هذه الأطراف الصديقة والعمل على التوصل إلى علاجات وحلول لها، من أجل الحفاظ على استمرارية علاقة الصداقة ، أما الدول التي في حالة صراع وعداء وتنافس مستمر تفاوض من أجل تجنب الخسائر والتخفيف من حدتها، فالتفاوض يكشف أحياناً عن مدى الخسائر التي يمكن أن تلحق بأطراف الصراع.

#### 6- مدى التوازن بين الأطراف المتفاوضة :

يقوم التفاوض على أساس حماية مصالح كل طرف، وهذا ما يتطلب أن يكون الطرفان المفاوضان متساوين في القوة التفاوضية. والقوة التفاوضية مرتبطة بمقدار ما تمتلكه الدولة من مقدرات القوة على اختلاف أنواعها السياسية، والعسكرية، والاقتصادية، والمعنوية، ولا يوجد من الناحية العملية توازن بين دولتين بشكل تام، ولكن التوازن يكون دائماً نسبياً، فإذا اخل التوازن النسبي بين المفاوضين، يختل التفاوض، ويتمكن الطرف الذي يمتلك مقدرات القوة من فرض ارادته على الطرف الضعيف.

ولا يقصد بأختلال التوازن حاجة الطرفين إلى بعضهما، فلا يعد اختلالاً بالتوازن في المفاوضات بين دولة تملك النفط، وأخرى لا تملكه. فالدولة

التي تملك النفط تريد بيع نفطها بمقابل للطرف الآخر، إنما يتجسد اختلال التوازن في هذا النوع من المفاوضات بالتفاوض بين إسرائيل (دولة الاحتلال) وفلسطين (دولة محتلة).

في [PDI] 19 [FSI] مارس 2024، Jawdat Mohammed [PM] 128 [FSI]

والمفاوضات لا تبدأ إلا عندما يكون ثمة نوع من التوازن لدى كل الأطراف المتفاوضة، فمن يملك القوة الضامنة للنصر لا يفاوض ولا يدخل في أي مفاوضات إلا من خلال قوته و أهميته، إذ تتطلب المفاوضات أمراً ضرورياً وجوهرياً، وهو توافر الحد الدنى من تعادل القوة في مختلف جوانبها السياسية والاقتصادية والعسكرية بين الطرفين المتفاوضين، وألا كان الطرف الضعيف ضحية الطرف القوي، وفي حالة اتفاق الاطار الاستراتيجي بين جمهورية العراق والولايات المتحدة تم التعامل مع الطرف العراقي بأنه ند للطرف الامريكي وبشكل متوازن يحمي حقوق الأطراف المتفاوضة.

## 7- السجل التفاوضي للأطراف المتفاوضة :

تتأثر العملية التفاوضية، ويتأثر موقف الدولة التفاوضي بالسجل التفاوضي المتعلق أساساً بالمواقف التفاوضية، وأعضاء الفريق المفاوض والأساليب التفاوضية. فالمقصود هنا هل العملية التفاوضية وهل الإجراء التفاوضي نفسه يحدث لأول مرة بينهما؟ أم أن هناك حالات وتجارب تفاوضية سابقة خاضها الطرفان؟ كذلك من حيث الموضوعات والقضايا التفاوضية، هل تبحث هذه القضايا والموضوعات ويتم النقاش فيها لأول مرة؟، أم أنها بحثت وتم تناولها و التفاوض حولها في مرات سابقة؟، وهل أعضاء الفريقين المتفاوضين يلتقيان لأول مرة؟، أم أن هناك كانت تجارب سابقة، كل ذلك يؤثر على موقف الدولة التفاوضي وأتجاهاتها وسير العملية التفاوضية.

العملية التفاوضية تحتاج إلى توفر قدر معين من المهارات ومن الخبرات الفنية في مجال التفاوض، وتوثر درجة المهارة المتوفرة لدى كل طرف على العملية التفاوضية، سلباً أو إيجاباً بالنسبة لأطراف التفاوض ونتائجها، وبالتالي فإن الجوانب الإيجابية المهنية والفنية في التفاوض لا تقل أهميتها من حيث التأثير على العملية التفاوضية على العوامل الأخرى بل في بعض الأحيان قد تكون مهارات التفاوض العامل الأساسي الذي يستطيع من خلالها أن يحقق أحد أطراف التفاوض مصالحه تجاه الطرف الآخر بأقل تكلفة ممكنة، وكذلك يمكن عن طريق توافر مهارات التفاوض لدى أطراف العملية التفاوضية الوصول إلى نتائج إيجابية للطرفين، وبالتالي نجاح التفاوض في تحقيق أهداف الأطراف المتفاوضة.

وقد عرف (محمود يوسف) المهارة "هي تلك القدرات الضرورية التي يستخدمها المفاوض لتحقيق أهداف محددة".

وعرفها (ديف) بأنها "القدرة التي تؤهل المفاوض في إجراء المفاوضات والتمكن من تمثيل دولته وحماية مصالحها".

وبعد أن أخذ التفاوض مكانته في مختلف الميدانين أهتم الباحثون في تحديد أهم المهارات التي لابد من توافرها في المفاوض الناجح، فالمفاوض الناجح هو "ذلك الشخص الذي يمتلك مجموعة من المهارات، بعضها مهارات شخصية فطرية، وبعضها الآخر عباره عن مهارات موضوعية، والأخيرة عبارة عن مهارات تم اكتسابها من خلال التعلم والتدريب وترانيم الخبرات، وتضافر المهارات الشخصية مع المهارات الموضوعية وتفاعل جميعها في إيجاد مفاوض ماهر قادر على أداة العملية التفاوضية بجميع أبعادها".

وقد أولى العديد من المهتمين بالمفاوضات اهتماماً كبيراً بعملية الاتصال، سيما وأن الكثير منهم ينظر إلى المفاوضات على أنها عملية اتصال وتفاعل بين طرفين، أو أكثر من أجل الوصول إلى اتفاق ما على المسائل المطروحة على منضدة التفاوض، وأن التفاوض الفعال ليس إلا اتصال جيد وأراء صائبة، ومعرفة بحاجات الطرف الآخر والأحساس به.

ومن خلال أطلاع الباحث على الدراسات والبحوث والكتب التي تناولت مهارات التفاوض تبين له اختلاف تحديدات الكتاب والباحثين لتلك

المهارات التفاوضية فنجد (حسن الحسن) يركز على أن الدراسات السلوكية الحديثة أظهرت أن مواصفات المفاوض الكفاء الناجح هي عبارة عن مجموعتين :

1. مجموعة الخبرات والمهارات والمعارف وهي تتضمن المزايا والمعارف والمهارات الفنية المختلفة المتعلقة بعملية التفاوض.

2. مجموعة الصفات والخصائص والقدرات الشخصية التي تعكس التكوين النفسي والاجتماعي والحضاري للمفاوض والتي تكتسب من خلال التعليم والتدريب والممارسة ومنها ( ) القدرة على تصور المشاكل في مجملها وعدم الضياع في التفاصيل ، القدرة على تحليل المواقف ومعرفة جوانبها المختلفة ليصل إلى المعلومات الازمة التي تكون زاد له أثناء عملية التفاوض، القدرة على الحكم على الأمور والأسناد إلى التقدير الشخصي، حيث تكون المعلومات المتاحة قاصرة أو مجزأة أو غير صحيحة ، القدرة على اتخاذ القرارات وحسن التصرف في الأزمات ، القدرة على تنظيم الوقت وحسن استغلاله ، الاتزان النفسي والضغط العاطفي واستقرار المشاعر ، المرونة في تقبل أراء الغير والاستعداد لملازمة النفس مع الضروف المتغيرة ( ).

أما (شوفي ناجي جواد وعباس غالى أبوالثمن) ، فانهم يقسمون المهارات التفاوضية والاساسية إلى ستة اقسام هي ():-

١- مهارة جمع وتحليل واستخدام المعلومات.

٢- الاتصال وتبادل المعلومات.

٣- مهارة اليقضة والتركيز خلال المفاوضات.

٤- وتطبيق مفهوم النظم لها النشاط على انه نظام متكامل يتكون من مجموعة أنشطة متنوعة مثل الاعداد والتنظيم، والتنفيذ والمتابعة، والتقويم ، ومن خلال التكامل بين هذه الأنشطة يتم تحقيق النتائج المطلوبة. وفيما يأتي شرح لكل جزء:

١. المدخلات Inputs : وتشتمل مدخلات العملية التفاوضية على كل الأمور والعناصر والمتطلبات والمتغيرات التي يجب ان توفرها الاطراف التفاوضية ، وتأتي بها الى مائدة الحوار والنقاش وتبادل

الرأي ، مثل ( الموضع، نوع العلاقة الممكنة ، ميزان القوى، الهدف المنشود، المهارات ، الوقت المتاح، العوامل الضاغطة) .

2. العمليات والأنشطة **Convenssion**: وتمثل بجميع الفعاليات والأنشطة الإدارية منها والسلوكية التي تعتمد لتحويل المدخلات الى مخرجات ، من خلال اعتماد العملية التفاوضية وكل ما هو متاح أمام اطرافها من وسائل وإمكانيات ومهارات وقدرات لإدارة العملية التفاوضية.

3. المخرجات **Out Puts**: وتشتمل مخرجات نظام التفاوض على أحد البديل الثلاث التالية: أ. نجاح ب. تأجيل ج. فشل التفاوض.

4. التغذية العكسية **Feed back**: وهي رد الفعل المترتب على نجاح او تأجيل او فشل عملية التفاوض على الأطراف المشتركة والمصالح المترادلة بينهم.

5. البيئة المحيطة **Environment**: وتمثل الاطار الذي يحيط بنظام التفاوض من حيث المتغيرات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية والتي لابد ان يتفاعل معها نظام التفاوض ، حيث يتأثر و يؤثر فيها

أنواع الاستراتيجيات التفاوضية :-

يتميز المفاوض الناجح بكيفية تحضير أدواته التي يمكن توظيفها من أجل تحقيق أهدافه وأشباع حاجات الشركه أو المنظمه أو الدوله التي يمثلها في موضوع التفاوض ، وهذه الأدوات تشمل مجموعه من الاستراتيجيات يمكن تصنيفها الى : -

أولاً :- تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية وفقاً للتوقيت والطريقة والمكان :-

### 1- استراتيجيات متى when

تنطوي هذه الاستراتيجيات على الاحساس والاستخدام المناسب للوقت ويفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الديناميكية، اي أنها متميزة بأخذ عناصر جديدة في الصوره، وكذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف ما يتميز بوضوح المعالم والثبات الى موقف آخر يتسم بوجود أبعاد أو عناصر جديدة.

وهي تتضمن مجموعة من الاساليب التي يستخدمها المفاوض في تحركاته طبقاً للمواقف المختلفة منها:-

#### 1. كسب الوقت Forbearance

هذا الاسلوب يهدف الى كسب الوقت، وشعاره بالصبر تبلغ ما تريده، ومن وسائل كسب الوقت، عدم الرد الفوري على سؤال، أو تغيير مجرى الحديث، أو الرد بسؤال مضاد لإعطاء النفس الفرصة للتفكير وتقرير ما يمكن فعله.

#### 2. المفاجأة Surprise

ويتضمن هذه الاسلوب تغييراً مفاجئاً في الاسلوب وطريقة الحديث بهدف إرباك الخصم والحصول منه على تنازلات.

وستتمكن خطورة هذا التكتيكي في أنه بقدر ما يمكن أن يحقق مكاسب لمستخدميه قد يحدث أنهياراً في المفاوضات.

#### 3. فرض الأمر الواقع Fait Accompli

ويقوم على أساس وضع الطرف المفاوض أمام الأمر الواقع، وذلك عند وجود شك في الوصول الى عمل محدداً أو نتيجة محددة، وشعار هذه الاستراتيجية الامر يتوقف على الطرف الآخر بالوقت الحاضر.

#### 4. الانسحاب الهادئ Bland withdrawal:-

ويقوم هذا الاسلوب على استعداد المفاوض لان ينسحب ويتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات.

#### 5. الانسحاب الظاهري Apparent withdrawal:-

ويكون هذا الاسلوب من مزيج من الصبر وضبط النفس، والقليل من الخداع، وهو يهدف إلى إقناع الطرف الآخر بأن المفاوض قد تراجع، وبالواقع أنه ما زال يسيطر على الوضع دون علم الطرف المفاوض الآخر.

#### 6. الخداع :- (Deception)

ويعتمد هذا الاسلوب على التحرك ضاحرياً في اتجاه معين لتحويل الاهتمام عن الهدف الحقيقي، ومن الاساليب الشائعة في تنفيذ هذا النوع أن يعتمد المفاوض تسلية بعض البيانات الخاطئة عن موقفه ليخدع الخصم مثل خروج أحد أعضاء الوفد معلناً وصول المفاوضات إلى طريق مسدود، أو أحراز بعض التقدم حسب ما تتطلبه حالة الخداع.

ويتضح للباحث أن هذه الاستراتيجية تقوم على أعطاء الطرف المفاوض الآخر انطباعات خاطئة، يبني عليها قراراته، والتي لن تكون بتأكيد في صالحه، ما دامت قائمة على معلومات وأسس خاطئة.

#### 2- استراتيجية كيف وأين

وتحتضم هذه المجموعة من الاستراتيجيات عدة مداخل وتكلكيات لتحقيق التفاوض الفعال، ومن المفيد مزج استخدام مجموعه من الاستراتيجيات في الموقف التفاوضي. ويجب التأكيد على انه كلما زادت معرفة وخبرة المفاوض بالعديد من الاستراتيجيات كلما زادت فرص تحقيق النجاح في العملية التفاوضية.

واستراتيجية (كيف؟) تعتمد في جوهرها على كيفية الوصول إلى الهدف، وهو تحقيق أكبر قدر من المكاسب.

وتشتمل استراتيجيات كيف؟ وأين؟ على :-

## 1- المشاركة في العمل participation

وفيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون أطراف أخرى سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن الجوء إلى أطراف أخرى يلتزمنون فيه بمعاونة كل منهم للأخر عند الحاجه فشعار هذه الاستراتيجية "نحن أصدقاء" ويستلزم وجود تعاون ورغبة صادقة بين طرف التفاوض من أجل تعظيم المنافع المشتركة.

## 2- المساهمة Association

وهنا على الأطراف التفاوضية تقديم تنازلات متوازنة وهذا النوع سائد عند التفاوض التجاري لغرض تقوية المركز التنافي ورفع الحصه السوقية، وشعارها بالعامه (شيلني وأشيلك) مثل قبول حل أقل على اعتبار أنه مفتاح إلى شيء أفضل في المستقبل أو من أجل منع طرف ثالث من الحصول على فرص أفضل.

3- التغطيه (Coverage): وتسخدم لتحقيق أكبر ميزه بأقل جهد، وفيها يتم التحرك نحو اتجاه معين لتفطية أهداف كبيرة. ومن الامثله لهذه الاستراتيجية، تلك التي أتبعها رجل الاعمال الامريكي المشهور روكلر في شراء الاراضي التي كانت مخصصه للمسالخ ومنطقة تعبئة اللحوم في مدينة نيويورك، بحجة تخليص المدينة من التلوث وتجميelaها، بينما الهدف الحقيقي هو إقامة مشروع الأمم المتحده ومباني للجمعية العامه وتم تحقيق ارباح ضخمة من إعادة بيع تلك الاراضي.

## 4- التدرج (step by step)

ففي ضل هذه الاستراتيجية يقوم المفاوض بتجزئه الموضوع الى عدد من الأجزاء الفرعية ويتم مناقشة كل جزء على حدة، ومن ثم ينتقل الى الجزء الذي يليه وهكذا الى ان تصل الأطراف المتفاوضة الى الهدف النهائي، وشعارها "الحل أو الاتفاق خطوة خطوه" ويتم استخدامها في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم أو أنعدام الثقة بينهم وخبراتهم في التعامل محدوده.

## 5- منتصف الطريق Nidway

ويتم التركيز في هذه الحالة على تحمل الأعباء والتكاليف والتوصل إلى صيغة ملائمة لتوزيع الأعباء والمنافع بين أطراف العملية التفاوضية.

## 6- التوكيل Agency

كثيراً ما يلجأ المتفاوضون لوكلاء (Agents) للقيام بعملية التفاوض ونقل وجهات النظر قبل اجتماع الأطراف المتفاوضة للوصول إلى صيغة نهائية للاتفاق، وهذا الاستراتيجية تزيل الحرج من أصحاب الشأن في مواجهة بعضهم البعض بصورة مباشرة وحل المشاكل بطريقة واضحة وصريحة.

ثانياً : تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية وفقاً للهدف من المفاوضات

مهما كان المنهج، ومهما كانت الاستراتيجية المستخدمة، فإن عملية التفاوض سوف لن تخرج عن أحدى نظرية المباريات أو الألعاب، أو النتائج أو البدائل التفاوضية التالية :-

### 1- مكسب — مكسب win / win

ومن خلال تلك النظرية يبحث كل طرف من خلالها عن الفوز وربما يخرج طرف التفاوض وهو يعتقدان بأنهما قد كسبا العملية التفاوضية، فالمفاوض الناجح يدرك انه على الرغم من اختلاف المواقف بنسبة 180 درجة فقد تبقى المصلحة واحدة بالنسبة لطرف التفاوض، ويحرص باستمرار على تغذية التصور للطرف الآخر بأنه قد حقق فوزاً دون ان يقدم أيه تنازلات من قبله، ولهذا فهو يسعى الى حمل الآخرين على التخلص عن مواقفهم المتشددة والنظر الى المصلحة المشتركة التي تجمع بينها.

وتعتبر مباراة ( مكسب — مكسب ) الأفضل، لأنها تتناسب مع استراتيجيات العلاقات العامة، ويعتمد منهاج المصلحة المشتركة بأستراتيجياته الأربع على مبدأ ( مكسب — مكسب ) أي اهتمام الطرفان على الفوز في كل الاحوال، وعدم اتاحة المجال للصراع الذي يؤدي الى خسارة احد الأطراف، مما يؤدي وبالتالي إلى خسارة العلاقات ومن ثم الاشخاص .

### 2- مكسب — خساره win / lose

وفيه يتحقق الهدف من التفاوض (الربح) عن طريق هزيمة (خسارة) الطرف المفاوض الآخر من خلال السيطرة المطلقة عليه في العملية التفاوضية. وهذا النوع مرتبط بالشخصية التفاوضية المسيطرة والذي غالباً ما يتملك القوة ويبداً اللعبه بموافقته وتصور لا يحيد عنه .

### 3- خسارة – خسارة / lose / lose

أن هذا النوع من الاساليب التي لا يكون فيه الربح للطرف الفاوض على حساب الطرف المفاوض الآخر، كذلك بأن يكون لكل طرف من الاطراف جزء من الخسارة وجزء من الربح وتخرج الاطراف جميعها مترادضة وبهذا تكون كل الاطراف في حقيقة الامر خاسرة.

فمنهج الصراع يعتمد على احدى بدائل التفاوض (مكسب – خسارة) أو (خسارة – خسارة) الذي يؤدي في النهاية الى خسارة احد الاطراف او خسارة الطرفين، وبالتالي قطع العلاقة مع الاخرين او توتركها على اقل تقدير، وهذا المبدأ يتناقض مع استراتيجيات، ومبادئ وقيم، ورسالة، وغرض العلاقات العامة .

## مناهج استراتيجيات التفاوض

هناك منهجين هما:-

1. منهج المصلحة المشتركة : الذي يتميز بعلاقه ايجابيه وتعاونيه يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين اطراف التفاوض .

2. منهج الصراع : ويتميز بعلاقه عدائيه صراعيه وتنافسيه وذلك لعدم التوازن بين طرفي التفاوض .

والمقصود بالمنهج التفاوضي هو : "مجموعة من القواعد أو المعايير الثابتة التي يعتمد عليها المفاوض لتحقيق أهدافه جراء قيامه بنشاط حول موضوع كان محظ أشكال".

فالتفاوض بدون منهج علمي موضوعي يرتبط بالقضية التفاوضية، يتحول إلى جدل ونقاش عقيم لا يوصل إلى نتيجة، وأن طبيعة العلاقة بين طرفي

العملية التفاوضية هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، ونوع المنهج التفاوضي الذي يعتمد على هذه العلاقة يحدد وبالتالي نوع الاستراتيجية التفاوضية المستخدمة. وثمة عوامل تحدد أياً من هذين المنهجين يمكن أن يل JACK المفاوض أهمها :

1- طبيعة القضايا المتنازع عليها أبعادها وأسبابها ومسبباتها.

2- الإحاطة بكل جوانب القضية والظواهر المحيطة بها.

3- المقدرة على التنبؤ بحركات وأتجاهات أطراف التفاوض.

3. القدرة على استخدام العوامل الحركية (الثوابت والمتغيرات) المؤثرة لأحداث الأثر المطلوب، الخلق ردود فعل إيجابية ووفقاً للاتجاه المطلوب قبل بدء العملية التفاوضية.

أولاً : - منهج المصلحة المشتركة :

ويقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الاطراف. وأستراتيجيات هذا المنهج هي :-

4. أستراتيجية التكامل.

تعني تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء بل قد يصل إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص أمام كل من طرفي التفاوض.

5. أستراتيجية تطوير التعاون.

تقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال :

7. توسيع مجالات التعاون عن طريق اقناع الطرفين المتفاوضين بمدى مجالات التعاون الى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل اليها من قبل.

8. الارقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض والعمل على التعرف على مصالح كل طرف والاتفاق في الرأي والعمل على تنفيذ المنفعة المشتركة.

9. استراتيجية تعميق (توطيد) العلاقات العامة.

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما( ).

10. استراتيجية توسيع نطاق العلاقات والتعاون.

تعتمد هذه الاستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهم وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقات كل منهما.  
وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما :-

1. توسيع نطاق التعاون بمدء الى مجال زمني جديد من خلال الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف التعاون خلال هذه الفترة.

2. توسيع نطاق التعاون بمدء الى مجال مكاني جديد عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي جديد.

ثانياً :- منهج الصراع

في البدء يعرف الصراع بأنه (( وضع تنافسي بين مجموعه من الاطراف التي تدرك وجود تعارض في مصالحها بالنسبة لأمر معين يسمى (مجال الصراع) بطريقة يحاول فيها كل طرف الوصول الى وضع متميز بالنسبة لهذا الامر)).

وتسخدم استراتيجيات هذا المنهج عندما يفشل كل طرف من أطراف العملية التفاوضية في استخدام وتطبيق استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة، وفي تحقيق مصالح ومنافع مشتركة، ومن خلال حرص المفاوضين الشديد على تحقيق مكاسب خاصة حتى ولو ترتب على ذلك إلحاد ضرر وخسائر كبيرة بأحد الطرفين يلجأ إلى استراتيجيات منهج الصراع ويمكن تقسيمها إلى ما يأتي.

### 1. استراتيجية (الإنهاك) :

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي :

1- استنذاف وقت الطرف الآخر، ويتم ذلك عن طريق عدم الاهتمام بالوقت ومحاولة كسب اللعبه بأطالة آمد المفاوضات إلى فتره زمنيه لاتتناسب مع مايتحقق من نتائج .

ويستخدم الاسلوب الآتي لتحقيق ذلك :

1 \_ التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تفويذه لتعهاته التي يمكن الوصول إليها.

2 \_ التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتمله والأماكن البديلة.

3 \_ التفاوض في جولة أو جولات اخرى حول التوقيت والموعد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

4 \_ التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

### 2- استنذاف جهد الطرف الآخر إلى إشد درجة ممكنة.

يتم ذلك عن طريق تكثيف، وحفر طاقاته، واستنفار كافة خبراته وخصائصاته وشغلهم بعناصر القضيه التفاوضيه الشكليه التي لا قيمة لها عن طريق : ( )

أولاً" - إثارة العقبات القانونية المتعلقة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها حول مسميات كل موضوع والعبارات، والجمل، والكلمات، والالفاظ التي تصاغ بها عبارات وأسم كل موضوع التفاوض.

ثانياً" - وضع برنامج حاصل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعاون وزيارة الاماكن التاريخية.

ثالثاً" - زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية.. الخ وأرجاء البت فيها حتى يصل رأي الخبراء والفنين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبيت فيها وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحياناً.

#### ج- استنزاف أموال الطرف الآخر

ذلك عن طريق زيادة معدلات أنفاقه وتكليف أقمته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص الماليه البديله التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا مائدة التفاوض وينشغل بها.

ومن أمثله هذا الاستنزاف، ما قامت به الولايات المتحدة الامريكية، عندم طلب الاتحاد السوفيتي شراء قمح منها، وقد عرض السوفيت سعراً كبيراً، إلا أن الامريكان، أشترطوا أن يكون الدفع بالذهب لاستنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين، مما يظهر السوفيت بالدوله المتخلفة تقنياً، وأن أموالها تصرف على سباق التسلح مع الغرب، لدفعها الى تحويل النفقات العسكريه الى قطاع أخرى مثل الزراعه وكذلك أبرز الولايات المتحدة بأنها دولة ذات قيم، تمد يدها حتى لعدوها.

#### 2. إستراتيجية التشتت (التفتت).

هي من أهم إستراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست الى مائدة التفاوض، وتقوم هذه

الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد أنتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفكري والطبيقي وكل ما من شأنه أن يصيغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدماً.

وبناءً على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكراً لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض والقضاء على وحدته وأئتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجماً.

وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمان استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن يتوقعها ولم نحسب حساب لها.

### 3. استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع).

تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع معركة شرسة أو مبارزة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق :-

1- القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلاً عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فأن عليه أن يسير وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه.

2- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء

رغبتة في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

3- الحرص على أبقاء الطرف الآخر في مركز التابع مما يجعله ساكتاً أنتضاراً لأشارة المفاوض، وتكون حركته في نطاق الإطار الذي وضع به.

#### 4. استراتيجية الـ (الغزو المنظم).

هي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

ووفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوه خطوه ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، حيث تبدأ العملية بأختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف ومعرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق و تستنزف قدراته وأمكانياته.

#### 5. استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار).

فيها يتم وضع عقبات ومتاريس أمام الطرف الآخر بحيث يتخلى عن طموحاته وتطلعاته باليأس وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

أ\_ صرف النظر عن طموحاته وأهدافه وارتضاء بما يتم تحقيقه وإعتباره الهدف النهائي.

ب\_ البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية تمكنه من تحقيق أهدافه في المستقبل.

ووفقاً لهذين البديلين يتم معرفة سلوك الطرف الآخر، وهو أما اليأس من تحقيق الأهداف، أو الأصرار والتصميم على معالجة هذه المشاكل والصعوبات والقضاء عليها لتحقيق الأهداف.

فإذا ما اتبع الطرف الآخر الخصم أسلوب الإصرار والتصميم فعلى المفاوض العمل على تدميره عن طريق إفشال كافة جهوده ومخططاته

وتحطيم روحه المعنوية وأراداته الذاتية وتضييع جهوده وجعلها عديمة الأثر والنتائج .

وقد أستخدمت (مارجريت تاتشر ) رئيسة وزراء بريطانيا هذه الاستراتيجية مع الجيش الجمهوري الإيرلندي في أثناء مفاوضاتها معهم، فقد رفضت كل الضغوط التي مارسها الجيش الجمهوري، وبالتالي لم يكن أمام أعضاء المقبوض عليهم الإنتحار في السجن كوسيلة أخيرة لكسب تأييد البريطانيين والعالم للضغط على رئيسة الوزراء التي تم تغيير موقفها بل أنها كانت تتنى أن يقوم جميع أعضاء الجيش الجمهوري المقبوض عليهم وغير المقبوض عليهم باتباع هذه الوسيلة والإنتحار الجماعي للخلاص منهم .