

أودع الله الحكمة في آدم وذريته ومنذ وجوده ادرك الانسان
بأن الرابط ما بين الحكمة والاصلاح جدلياً وأن الحوار البناء
والتفاوض هما أفضل البدائل وأن القوة لم تأت الا بالخراب
والخسائر الجسام، تلك حقيقة ادراكها الانسان القديم وتصرف
على أساسها ولا نملك ألا 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:

مرت عملية التفاوض بثلاث مراحل متتابة حتى اكتمل أطاره النظري العام، الذي أمكن الارتكان اليه بأعتباره نشاطاً " متكاملأ قائماً بذاته وأن كانت تربطه بالعلوم الاجتماعية الاخرى علاقات وطيدة وصلات قوية تقوم على الاخذ والعطاء والتفاعل والبناء في الادوات والمهارات والاساليب المعبرة عنه والتي أفرزت مرحله الثلاث والتي تكمن بالآتي :

أولاً: "مرحلة الفن أو ما يطلق عليه فن التفاوض، وهي اسبق المراحل جميعها وأقدمها، وتنصرف الى الاسلوب والتكتيك والمهارات التفاوضية التي اكتشفها الانسان ومارسها في محاوراته ومعاملاته مع الآخرين ، وجدير بالذكر بأن جذور التفاوض منذ قديم الزمان، مرتبطة بشكل مباشر بالنشاط الانساني، فأول عملية تفاوضيه ربما تعود الى آدم 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 ادم ربه واكل منها وكانت النتيجة لهذه المفاوضة نزول آدم وحواء من الجنة الى الأرض ، وقد جسد القرآن الكريم هذه الواقعة بالآيات ((وقلنا يا آدم اسكن انت وزوجتك الجنة وكلا منها رغدا حيث شئتما ولا تقربا هذه الشجرة فتكونا من الظالمين فازلهما الشيطان عنها فاخرجهما مما كانا فيه وقلنا اهبطوا بعضكم لبعض عدو ولكم في الارض مستقر ومتاع الى حين)) .

ويدلل على ذلك قدم العمليات التفاوضية قصة هابيل وقابيل أبني آدم (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 لتقتلني ما أنا بباسط يدي لأقتلنك أني اخاف الله رب العالمين)).

حيث ضاق ذرعاً قابيل بعملية التفاوض مع اخيه هابيل، فوصلت المفاوضات الى طريق مسدود بأن انهى أحد الطرفين الآخر، ولكن النتيجة كانت الخسارة والندم .

والمنتبع 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 ألا بذهابه . فهي سلوك اجتماعي فطري ينشأ كوسيلة للاتصال والتفاهم بين المجتمعات البشرية المتجاورة في العصور القديمة ، على الرغم من أن هذه المجتمعات لم تمارس التفاوض في تلك العصور على اساس أنه علم وفن له أصوله وقواعده، وله طرقه ووسائله وأدواته، بل مارسته على أساس أنه جزء من العادات والاخلاق والتقاليد، فأحتاجت إلى قواعد تحكمها وتضبط علاقاتها تعزيزاً للتعاون والاستقرار والسلم والحماية، حتى المتوحشون تفاوضوا فيما بينهم .

ومن خلال البحث في المصادر، لاسيما تلك التي تتناول حضارة بلاد النهرين في بابل وسومر وأشور، نجد أن تلك الحضارات أمتهنت 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 الى 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 الادب التفاوضي فإنها تنصرف الى عملية التعبير الأدبي سواء بالكلمة أو بالرمز عن العملية التفاوضية، وقد بدأت هذه المرحلة عندما أكتشف 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 دائمة متتابعة الحلقات من المواقف التفاوضية . وتعد الاتفاقية التي عقدت بين حكومات مدينتي (لكش) و (أنا) من جانب ومدينة (شط اكي) من جانب آخر 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, [FSI]19[FSI] مارس [FSI]2024[FSI] في [PM]128[FSI]: [PM]

وكانت العرب تطلق عبارة ((المرأوضة)) على المفاوضات التي كان يجريها الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم)، والتي أشهرها مفاوضات صلح الحديبية ، الذي يمثل دليلاً حياً على أهمية المرونة في المفاوضات، فكان ما كان من حديث وتبادل للرأي أثناء عملية التفاوض، حيث تطلب من الرسول محمد (صلى الله عليه وآله وسلم) بتقبل كل ما يقوله 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 اللهم)، كما وافق على اقتراح سهيل بن عمرو على عدم ذكر عبارة محمد رسول الله، مبرراً أعتراضه 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 الاسلام في جزيرة العرب .

أما في العصر الحديث فكثيراً ما يشير الكتاب المهتمون بالتفاوض الى 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 وميكافيللي 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 الايطالي ميكافيللي .

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

العوامل المؤثرة في إدارة التفاوض

تعد العملية التفاوضية نشاط أنساني يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، لذا لا بد أن يتأثر بمجموعه من العوامل المتعددة والمتشعبة التي منها ما يرتبط بالتركيبه الشخصيه للفرد، ومنها ما تفرضه البيئة. وكذلك في المفاوضات بين الدول هناك عوامل متأصله في شخصية الدولة تنشأ معها وهناك عوامل تفرضها البيئة الدولي، 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، وتؤثر على سلوكه تجاههم سواء أكان موقف تفاوضي أو غير ذلك، إذ يتحقق التأثير

بطريقه إيجابية أو سلبية، وبطريقة متعاونه أو متعارضه مما يؤثر بالتالي على نتيجة الاعمال التفاوضية .

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

ويعتمد التفاوض الناجح في جزء كبير منه على مدى الالمام 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 . ف نماذج السلوك الفردي تركز بصفه أساسية على المتغيرات الداخلية المرتبطة بتكوين الفرد وخبراته مثل (اداركه، وأتجاهاته ودوافعه)، وهذه المتغيرات الداخليه ليست هي في الواقع المحددات الوحيدة للسلوك الفردي. فالفرد يتأثر بالعالم المحيط به .

1. حجم الرأي العام وأهميته في بلد التفاوض:

الرأي العام ظاهره من مظاهر السلوك الجمعي، التي نشأت مع نشوء دول المدن، وبدء تكون الحياة السياسية، فهي ظاهره قديمه قدم الحضارة الانسانية 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 المستخدمه في التفاوض :

Jawdat Mohammed , [FSI]19[PDI] مارس [FSI]2024[PDI] في

[FSI]128[PM[PDI]]

تختلف اللغات إختلافاً بيناً في مدى ملاءمتها للإستخدام في العملية التفاوضية، أن اللغات هي أكثر من مجرد وسائل لل تفاهم وتبادل المعلومات، أذ يمكن أن تكون رموزاً 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 كبريائه القومي. والترجمة الفوريه المحترفه جانب مهم في عملية التفاوض، فالمفاوض يضطر إلى أستخدام مترجم فوري، فيتوجب عليه الحرص في أختياره ويكون هذا المترجم على أطلاع واسع في الترجمة، ولكن يجب أن لا يصل إلى مدى الذي يجعله يعتقد بأنه يستطيع التفاوض نيابه عنه .

3. مدى الإسهام في أخاذ 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 الى مشروع أفاق أولي، ويبقى القرار النهائي من أختصاصات وصلاحيات جهات عليا، بالتالي فأن ذلك الواقع يعيق حركة المفاوض ويقلل من قدراته على التفاوض، أما أذا كان المفاوض شريكاً في أخاذ القرار النهائي فهذا يجعله قوياً ويعزز من موقفه التفاوضي .

4. أمكانيات المتفاوضين وعناصر قوتهم :

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

ولأمكنيات 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. اتجاهات الاطراف التفاوضية والعلاقة فيما بينهما:

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

6. تأثير الخصوصيه الثقافية للمتفاوضين :

يختلف جوهر مفهوم التفاوض من ثقافة الى أخرى وما يسعى الى تحقيقه يسبق الاميريكيين من التفاوض غير ما يراه اليابانيون وهو في باريس غيره في بكين، إذ يسبق مفهوم وهدف التفاوض الاعضاء قبل وصولهم الى طاولة التفاوض، ولذلك تؤثر اختلافاتهم في أدراك هذه الجوانب على عملية التفاوض ذاتها، ومما لاشك فيه أن الثقافة تلعب دوراً في عملية التفاوض، لان اللغة التي يتكلم بها المفاوضون نتاج ثقافة بيئتهم، فقد عرفت الثقافة بأنها ((ذلك لكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقائد والفنون والاخلاق والتقاليد والقوانين وجميع المقومات والعادات الاخرى التي يكتسبها الانسان باعتباره عضواً في المجتمع)) .

ولابد من الإشارة الى أن المفاوضين من ثقافات مختلفة يستخدمون استراتيجيات تفاوضية وأنماط اتصال مختلفة عند إجراء 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 أيولوجية : وهذه العوامل تتعلق بعاملين اساسيين متصلين في بنية الدولة ونشأتها وواقعها، وهذه العوامل هي:-

1. عقيدة الدولة: أن النظام السياسي هو الإطار العام الذي يتحدد فيه شكل الدولة وأهدافها العامة ومهامه الأساسية في جميع مجالات الحياة العامة سواء كانت سياسية، أو ثقافية أو اجتماعية، فالمفاوض لا يمكن له أن يتجاوز عقيدة دولته. ويؤثر النظام السياسي لكل دولة على هيكلها الاجتماعي، فالدول ذات التعددية السياسية توفر بيئة محابية لتطور حرية الرأي، وعلى الطرف الآخر لا توفر الدول التي تفتقر الى التعددية السياسية البيئة اللازمة لممارسة العملية التفاوضية

1- الشخصية القومية للدولة :

Jawdat Mohammed, [FSI]19[PDI] مارس [FSI]2024[PDI] في

[FSI]128: [PDI]PM

والمقصود بالشخصية القومية للدولة هي مجموعة العناصر التي تنفرد 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 تنعكس 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 والمواقف بين أفراد الشعب المكون للرأي العام كلما أضعف ذلك موقف الدولة التفاوضي، وبالتالي تتردد في الدخول في العملية التفاوضية، فالمتغيرات والعوامل السياسية 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 اجراء المفاوضات :

هذا العامل مرتبط بمدى أهمية العملية التفاوضية نفسها، ومدى ارتباطها بالمصالح القومية الخاصة لأطراف العملية التفاوضية. فقد يكون التفاوض مرتبطاً بوجود الدولة وكيانها ومستقبلها ومصالحها العليا، إي أن حل المشكله والتوصل الى 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 وموقفها 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، وإنما يدور ويحدث في بيئة وظروف مليئة بالمتغيرات التي تؤثر على العملية التفاوضية، فالتوازن 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 اختل هذا التوازن بسيطرة الولايات المتحدة على السياسة الدولية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي عام 1991 اختل 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 أنتكاسة لهذه العلاقة قد تكون كبيرة بحيث تفوق كل طرف على تحملها، فالدول الصديقة تفاوض من أجل أستيعاب الخلافات التي قد تظهر بين هذه الأطراف الصديقة والعمل على التوصل الى علاجات وحلول لها، من أجل الحفاظ على أستمراية علاقة الصداقة ، أما الدول التي في حالة صراع وعداء وتنافس مستمر تتفاوض من أجل تجنب الخسائر والتخفيف من حدتها، فالتفاوض يكشف احيانا عن مدى الخسائر التي يمكن أن تلحق بأطراف الصراع.

6- مدى التوازن بين الاطراف المتفاوضة :

يقوم التفاوض على أساس حماية مصالح كل طرف، وهذا ما يتطلب أن يكون الطرفان المفاوضان متساويين في القوة التفاوضية. والقوة التفاوضية مرتبطة بمقدار ما تمتلكه الدولة من مقدرات القوة على أختلاف أنواعها السياسية، والعسكرية، والاقتصادية، والمعنوية، ولا يوجد من الناحية العملية توازن بين دولتين بشكل تام، ولكن التوازن يكون دائما نسبياً، فإذا اختل 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 أختلالاً بالتوازن في المفاوضات بين دولة تملك النفط، وأخرى لا تملكه. فالدولة

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

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

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

7- السجل التفاوضي للأطراف المتفاوضة :

تتأثر العملية التفاوضية، ويتأثر موقف الدولة التفاوضي بالسجل التفاوضي المتعلق أساساً بالمواضيع 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 انها بحثت وتم تناولها والتفاوض 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.

- مهارات التفاوض

العملية التفاوضية تحتاج الى توفر قدر معين من المهارات ومن الخبرات الفنية في مجال التفاوض، وتؤثر درجة المهارة المتوفرة لدى كل طرف على العملية التفاوضية، سلباً أو إيجاباً بالنسبة لأطراف التفاوض ونتائجه، وبالتالي فإن الجوانب الايجابية المهنية والفنية في التفاوض لا تقل اهميتها من حيث التأثير على العملية التفاوضية علن العوامل الاخرى بل في بعض الاحيان قد تكون مهارات التفاوض العامل الاساسي 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 الى نتائج ايجابية للطرفين، وبالتالي نجاح التفاوض في تحقيق أهداف الاطراف المتفاوضة.

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

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

وبعد أن أخذ التفاوض مكانته في مختلف الميادين 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 الاخر عبارة عن مهارات موضوعية، والاخيرة عبارة عن مهارات تم اكتسابها من خلال التعلم والتدريب وتراكم الخبرات، وتضافر المهارات الشخصية مع المهارات الموضوعية وتتفاعل جميعها في إيجاد مفاوض ماهر قادر على أدارة العملية التفاوضية بجميع أبعادها".

وقد أولى العديد من المهتمين بالمفاوضات اهتماماً كبيراً بعملية الاتصال، سيما وأن الكثير منهم ينظر الى المفاوضات على أنها عملية اتصال وتفاعل بين طرفين، أو أكثر من أجل الوصول الى اتفاق ما على المسائل المطروحة على منضدة التفاوض، وأن التفاوض الفعال ليس إلا اتصال جيد وأراء صائبة، ومعرفة بحاجات الطرف الآخر والأحاساس 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 ان 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 الى المعلومات اللازمة التي تكون زاد له أثناء عملية التفاوض، القدرة على الحكم على الأمور والأستناد الى التقدير الشخصي، حيث تكون المعلومات المتاحة قاصرة أو مجزأة أو غير صحيحة ، القدرة على اتخاذ القرارات وحسن التصرف في الازمات ، القدرة على تنظيم الوقت وحسن استغلاله ، الاتزان النفسي والنضج العاطفي واستقرار المشاعر ، المرونة في تقبل آراء الغير والاستعداد لملائمة النفس مع الظروف المتغيرة)).

أما (شوقي ناجي جواد وعباس غالي أبو التمن) , فانهم يقسمون المهارات التفاوضية والاساسية الى ستة اقسام هي():-

- ١-مهارة جمع وتحليل واستخدام المعلومات.
- ٢- الاتصال وتبادل المعلومات.
- ٣-مهارة اليقظة والتركيز خلال المفاوضات.
- ٤- وبتطبيق مفهوم النظم لهذا النشاط على انه نظام متكامل يتكون من مجموعة أنشطة متنوعة مثل الاعداد والتنظيم، والتنفيذ والمتابعة، والتقويم ، ومن خلال التكامل بين هذه الانشطة يتم تحقيق النتائج المطلوبة. وفيما يأتي شرح لكل جزء:

1. 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 (الموضوع، نوع العلاقة الممكنة ، ميزان القوى، الهدف المنشود، المهارات ، الوقت المتاح، العوامل الضاغطة) .

2. العمليات والأنشطة Convenssion: وتتمثل بجميع الفعاليات والانشطة 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 البدائل 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 المتبادلة بينهم.

5. البيئة المحيطة Environment: وتمثل الاطار الذي يحيط بنظام التفاوض من حيث المتغيرات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية والتي لابد ان يتفاعل معها نظام التفاوض ، حيث يتأثر ويؤثر فيها .

أنواع الاستراتيجيات التفاوضية :-

يتميز المفاوض الناجح بكيفية تحضير أدواته التي يمكن توظيفها من أجل تحقيق أهدافه وأشباع حاجات شركه 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، أي أنها متميزة بأدخال عناصر جديدة في الصورة، 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 تريد، 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.

وzustمكن خطورة هذا التكنيك 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 أستعداد المفاوض لان ينسحب ويتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات.

5. الانسحاب الظاهري :- Apparent withdrawal

ويتكون هذا الاسلوب من مزيج من الصبر وضبط النفس، والقليل من الخداع، وهو يهدف إلى أقناع 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 ظاهرياً في اتجاه معين لتحويل الاهتمام عن الهدف الحقيقي، ومن الاساليب الشائعة في تنفيذ هذا النوع أن يعتمد المفاوض تسريب بعض البيانات الخاطئة عن موقفه ليخدع الخصم مثل خروج أحد أعضاء الوفد معلناً وصول المفاوضات الى طريق مسدود، أو أحراز بعض التقدم حسب ما تتطلبه حالة الخداع.

ويتضح للباحث أن هذه الاستراتيجية تقوم على إعطاء 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

وتتضمن هذه المجموعة من الاستراتيجيات عدة مداخل وتكتيكات 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 الى 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 اللجوء إلى أطراف أخرى يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم للآخر عند الحاجة فشعار هذه الاستراتيجية "نحن أصدقاء" ويستلزم وجود تعاون ورغبة صادقة بين طرفي 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 التنافسي ورفع الحصص 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- التغطية (Coverage): وتستخدم لتحقيق أكبر ميزه بأقل جهد، وفيها

يتم التحرك نحو اتجاه معين لتغطية أهداف كبيره. ومن الامثلة لهذه الاستراتيجية، تلك التي أتبعها رجل الاعمال الأمريكي المشهور روكفلر في شراء الاراضي التي كانت مخصصة للمسالخ ومنطقة تعبئة اللحوم في مدينة نيويورك، بحجة تخلص المدينة من التلوث وتجميلها، بينما الهدف الحقيقي هو إقامة مشروع الأمم المتحدة ومباني للجمعية العامة وتم تحقيق ارباح ضخمة من إعادة بيع تلك الاراضي.

4- التدرج (step by step)

ففي ضل هذه الاستراتيجية يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع الى عدد من الاجزاء 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 أستخدامها 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 الاعباء والتكاليف والتوصل الى صيغة ملائمة لتوزيع الاعباء والمنافع بين أطراف العملية التفاوضية.

6- التوكيل Agency

كثيراً ما يلجأ المتفاوضون لوكلاء (Agents) للقيام بعملية التفاوض ونقل وجهات النظر قبل اجتماع الاطراف المتفاوضة للوصول الى صيغة نهائية للاتفاق، وهذا الاستراتيجية تزيل الحرج من أصحاب الشأن في مواجهة بعضهم بعض 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 احدى نظرية المباريات او الالعاب، أو النتائج او البدائل التفاوضية التالية :-

1- مكسب — مكسب win / win

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

وتعد مباراة (مكسب — مكسب) الأفضل، لأنها تتناسب مع استراتيجيات العلاقات العامة، ويعتمد منهج 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 بالتالي إلى خسارة العلاقات ومن ثم الأشخاص .

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 يمتلك القوة ويبدأ اللعبة بمواقف ثابتة وتصور لا يحيد عنه .

3- خسارة – خسارة lose / lose

أن هذا النوع من الأساليب التي لا يكون فيه الربح للطرف المفاوض على حساب الطرف المفاوض الآخر، كذلك بأن يكون لكل طرف من الأطراف جزء من الخسارة وجزء من الربح وتخرج الأطراف جميعها متراضية وبهذا تكون كل الأطراف 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 توترها 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 يمتاز بعلاقه ايجابيه وتعاونيه يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين أطراف التفاوض .

2. منهج الصراع : ويمتاز 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 محط أشكال".

فالتفاوض بدون منهج علمي موضوعي يرتبط بالقضية بالتفاوضية، يتحول الى جدل ونقاش عقيم لا يوصل الى 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 بالتالي نوع الاستراتيجية التفاوضية المستخدمة. وثمة عوامل تحدد أياً من هذين المنهجين يمكن أن يلجأ إليه المفاوض أهمها :

- 1- طبيعة القضايا المتنازع عليها أبعادها وأسبابها ومسبباتها.
- 2- الإحاطة بكافة 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 ايجابية 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 شئ بل قد يصل الى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص أمام كل من طرفي التفاوض.

5. استراتيجية تطوير التعاون.

تقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول الى تحقيق مجموعة من الاهداف 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 بمد مجالات التعاون الى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل اليها من قبل.

8. الارتقاء 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 مراحلها وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقات كل منهما. وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما :-

1. توسيع نطاق التعاون بمدّه الى مجال زمني جديد من خلال الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة على فتره زمنيه جديدة مستقبلية، أو تكثيف التعاون خلال هذه الفترة.

2. توسيع نطاق التعاون بمدّه 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)).

وتستخدم 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 إلحاق ضرر وخسائر كبيره بأحد الطرفين يلجأ إلى استراتيجيات منهج الصراع ويمكن تقسيمها الى ما يأتي.

1. استراتيجية (الإنهاك) :

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي :

1- استنزاف وقت الطرف الآخر، ويتم ذلك عن طريق عدم الاهتمام بالوقت ومحاولة كسب اللعبة بأطالة أمد المفاوضات الى فتره زمنية لا تتناسب مع ما يتحقق من نتائج .

ويستخدم الاسلوب الآتي لتحقيق ذلك :

1 _ التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

2 _ التفاوض في جولة أو جولات جديده حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتمل 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- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى إشد درجة ممكنة.

يتم ذلك عن طريق تكثيف، وحفز طاقاته، واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق : ()

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

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

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

ج- استنزاف أموال الطرف الآخر

ذلك عن طريق زيادة معدلات أنفاقه وتكاليف أقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً عن ما يمثله ذلك من تضییع باقي الفرص المالية 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، عندمل طلب الاتحاد السوفيتي شراء قمح منها، وقد عرض السوفيت سعراً كبيراً، إلا أن الامريكان، أشرطوا 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 العسكرية الى قطاع أخرى مثل الزراعة وكذلك أبراز الولايات المتحدة بأنها دوله ذات قيم، تمد يدها حتى لعدوها.

2. إستراتيجية التشثيت (التفتيت).

هي من أهم أستراتيجيات 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 والفني والطبقي وكل ما من شأنه ان يصيغهم الى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدماً .

وبناءً على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مأكرة 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 تكن يتوقعها ولم نحسب حساب لها.

3. استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع).

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

1- القدرة على التنويع 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 شئ عنها ومن ثم فأن عليه أن يسير وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه.

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

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

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

4. استراتيجية الدحر (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 بأخترق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف ومعرفة أهم المجالات التي يملك فيها ميزات تنافسية وأن يتجه الى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وأمكانياته.

5. استراتيجية التدمير الذاتي (الأنتحرار).

فيها يتم وضع عقبات ومتاريس أمام الطرف الآخر بحيث يتخلى عن طموحاته وتطلعاته بالياس 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 الاهداف، أو الأصرار والتصميم على معالجة هذه المشاكل والصعوبات والقضاء عليها لتحقيق الأهداف.

فإذا ما اتبع الطرف الآخر الخصم اسلوب 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 الايرلندي في أثناء مفاوضاتها معهم، فقد رفضت كل الضغوط التي مارسها الجيش الجمهوري، وبالتالي لم يكن أمام أعضاءه المقبوض عليهم الإنتحار في السجن كوسيلة أخيره لكسب تأييد البريطانيين والعالم للضغط على رئيسة الوزراء التي تم تغيير موقفها بل أنها كانت تتمنى أن يقوم جميع اعضاء الجيش الجمهوري المقبوض عليهم وغير المقبوض عليهم باتباع هذه الوسيلة والأنتحار الجماعي للخلاص منهم .