



استراتيجيات إدارة المفاوضات الدولية: إطار نظري

د. مروان سالم العلي

مدرس - قسم العلاقات الدولية/ كلية العلوم السياسية/ جامعة الموصل

marwanalali22@yahoo.com

تاريخ قبول النشر ٢٠١٨/٤/١٩

تاريخ استلام البحث ٢٠١٨/٣/٨

مُستخلص البحث

تُجسد الاستراتيجيات التفاوضية الحجر الأساس في نجاح أي مفاوضات، وهي تعكس وجهي التفاوض كعلم وفن، إذ تستند على الأصول والمبادئ العلمية بجانب الخبرات والمهارات الشخصية، وهي تُحدد التصور العام للمسار الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات، وتشمل على تحديد الأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض، والتكتيكات والسياسات الموصلة إليها. فالتفاوض يُمثل عملية مُمارسة وهو يتطلب من المفاوض أن يكون واعياً ومُدركاً للمناخ التفاوضي وهيكلته واستراتيجيته، فالعملية التفاوضية لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين مُعينة مرسومة مسبقاً، ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط. ومن هنا فإن مهارات التفاوض لا تأتي من فراغ ولا يغنيها العلم وحده، وإنما تأتي نتيجة للممارسة والخبرة. ويمكن القول؛ إنَّ طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تُحدد نوع المنهج المُستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المُستخدم يُحدد الاستراتيجية المُختارة، ومن ثمَّ فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقاً للمناهج المُختلفة للتفاوض، وقد تم التركيز على كُل من استراتيجيات منهج المصلحة المُشتركة ومنهج الصِراع، لاسيما وأن العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لا تخرج عن كونها إما علاقة مصلحة مُشتركة أي تعاون، أو علاقة صِراع قائمة على التنافس والعداء.

الكلمات المفتاحية: المفاوضات الدولية/ الاستراتيجيات التفاوضية/ التكتيكات

التفاوضية/المهارات التفاوضية.



Strategies of Managing International Negotiations Conceptual Framework

Dr. Marwan Salem Al Ali

Lecturer, Department of International Relations, College of
Political Science, Mosul University

marwanalali22@yahoo.com

Abstract

Negotiation strategies embody the foundation stone of succeeding any negotiations, they reflect the two negotiation points of view as a science and an art, where they depend on the scientific origins and concepts, besides the personal experiments and skills, they determine the general perception which is formed by them. Negotiation represents a practice process and it asks the negotiator to be aware about the negotiation environment and its frame and strategy, negotiation process has its own conditions and rules, also it has certain laws, so those who practice it have to be stick with these rules and these conditions. So negotiation skills are not arbitrary made, but they are a result of practice and experience, so we can say nature of relationship between the two negotiation sides determines the procedure which is used in the negotiation process, and this procedure determines the selected strategy, then these strategies can be varied and expanded according to the different procedures of negotiation, concentration was made on strategies of mutual interest procedure, challenge procedure, where negotiation relationship among the negotiation parts could be considered either mutual interest relationship which means cooperation or challenge relationship depends on competition or enmity.

Keywords: International Negotiations, Negotiation Strategies, Negotiation Tactics, Negotiation Skills.



المقدمة

على الرغم من أن التفاوض هو حقيقة اجتماعية وسلوك اجتماعي موجود منذ أن وجد الإنسان وتعايش مع أخيه الإنسان، إلا أنه أصبح اليوم يحتل أهمية كبرى في ظل عصر يتسم بالسرعة والتغير والتطور المتلاحق الأمر الذي أنشأ حاجة قوية إلى إيجاد وسيلة يتمكن من خلالها الأفراد من تبادل العديد من المنافع وترتيب العلاقة التبادلية على نحو يحقق التواء المصالح المشتركة من جهة، وكيفية تسوية المصالح المتنافسة لهذا الهدف، من جهة ثانية. وبرزت المفاوضات كتخصص علمي مهني ذي مكانة بارزة في العلاقات الدولية وتلعب دوراً مهماً ينبغي على المتفاوض أن يؤديه بكفاءة عالية وقائماً على مهارات وقدرات علمية وعملية يكتسبها عبر الدراسة والممارسة والتدريب لتحقيق هذه الأهداف، لذلك أصبح التفاوض علماً له أصوله ومبادئه واستراتيجياته ويعتمد على كل من المعرفة والمهارات والخبرة الناتجة عن الممارسة والتدريب. إذ أن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تُحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يُحدد الاستراتيجية المُختارة، ومن ثم فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقاً للمناهج المختلفة للتفاوض.

عليه، يقوم البحث على مُشكلة ضمت العديد من التساؤلات ومنها؛ هل أن التفاوض علم أم فن أم سلوك؟، وهل للتفاوض خصائص وشروط معينة؟، وهل بالإمكان إنجاز التفاوض دون الاستناد إلى استراتيجية علمية؟، وما هي تلك الاستراتيجيات؟. وتقوم الدراسة على فرضية أن الاستراتيجيات التفاوضية تُمثل الحجر الأساس في نجاح أية مفاوضات، وهي تعكس وجهي التفاوض كعلم وفن، إذ تستند إلى الأصول والمبادئ العلمية بجانب الخبرات والمهارات الشخصية، فلا تفاوض ناجح بدون استراتيجية علمية تقوم عليه. وانطلاقاً مما سبق تم تقسيم هيكلية الدراسة إلى مبحثين رئيسيين؛ تناول المبحث الأول إطاراً نظرياً للمفاوضات الدولية، تطرق إلى مفهوم التفاوض ونشأته وعناصره وخصائصه وشروطه. بينما تعرض المبحث الثاني إلى استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته، فضلاً عن التطرق إلى موضوع المهارات التفاوضية.



المبحث الأول

نحو إطار نظري للمفاوضات الدولية

في ظل الظروف المعاصرة التي تعيشها الدول والمنظمات الدولية في الوقت الحالي وما تحمله من تهديدات لها وفرص، وأهمية وجود قدرات تنافسية إذا ما أرادت البقاء ظهرت أهمية الدور الذي تلعبه عملية التفاوض في حياة الدول والمنظمات والأفراد، بعد أن أصبح التفاوض ضرورة حتمية في شتى مجالات الحياة سواء بين الأفراد أو بين الدول والشعوب. فالتفاوض اليوم يعد أمراً حتمياً ولعله المخرج أو المنفذ الوحيد لمعالجة قضية ما أو الوصول إلى اتفاقٍ ما. ولأجل الإحاطة بهذا الموضوع تم تسليط الضوء في هذا المبحث على مفهوم التفاوض ونشأته وتطوره وشروطه وخصائصه.

المطلب الأول : مفهوم التفاوض

يُعدّ التفاوض (Negotiation) واحداً من أبرز صور التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، والجماعات والشعوب، وللوقوف على معنى التفاوض والمفاوضات الدولية، تم تقسيم هذا المطلب على النحو الآتي:

أولاً : مفهوم التفاوض لغةً

إنّ لفظة المفاوضات أو التفاوض -لغةً- مُشتقة من الفعل فاوض يفاوض يعني "عقد المُحادثات المؤدية إلى التفاعل لحل مُشكلة قائمة". ويُراد به المساواة والمشاركة والتفاهم والأخذ والعطاء^(١)، وتفاوض الشريكان في المال يعني اشتركا فيه وفأوضه في الأمر أي جاره وتفاوض القوم في الأمر أي فاوض بعضهم بعضاً^(٢)، ويعود أصل كلمة تفاوض في اللغة الانكليزية (Negotiate) إلى الكلمة اللاتينية "NEGOTIUM" وهي مركبة من جُزئين هُما (NEG) وتعني (Not عدم) والجزء الثاني (OTIUM) وتعني (الراحة Ease) فيكون المعنى الضمني: أن عملية التفاوض تتسم بالتوتر أو عدم الراحة إلى حين التوصل إلى اتفاق. وكلمة المفاوضات باللغة الانكليزية تعني العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما^(٣).



ثانياً : مفهوم التفاوض اصطلاحاً

من نافلة القول؛ إنَّ التفاوض علمٌ حديثٌ له أصول ومبادئ جرى تقنينها من الخبرات المُتراكمة عبر العصور ابتداءً من أول مُعاهدة سلام دولية أُبرمت في التاريخ المتمثلة بـ(مُعاهدة قادش) بين الفراعنة والحيثيين عام ١٢٥٨ قبل الميلاد، وما أعقبها من اهتمامات العلماء والدارسين التي لا زالت تجري حتى يومنا هذا. وتارةً أخرى يُعد التفاوض فناً من الفنون بمعنى انه موهبة ذاتية قد يتفوق فيها بعض الأفراد بسبب بعض الاعتبارات الشخصية والظروف الموضوعية، حتى أن ذلك دفع بعض الكتاب إلى ترديد عبارة؛ "إن المفاوضات الماهر يُؤلِّد ولا يُصنع"^(٤). وتارةً أخرى عُدَّ التفاوض مهنةً لها نظمها وقواعدها الأخلاقية. وهناك من عدّه حرفة بمعنى أنها نوع من العمل يزاوله الفرد لِمُدَّة طويلة وتسندة الخبرة المُتراكمة لتدعيم أعماله^(٥).

أما بالنسبة لتعريفات الباحثين والمُتخصصين فقد تعددت تعريفاتهم ووجهات نظرهم إلى مفهوم التفاوض، وابتداءً لا بُد من التنويه إلى أن التفاوض المحلي أو المفاوضات المحلية تختلف عن التفاوض الدولي أو المفاوضات الدولية، فالمفاوضات المحلية تحدث عادةً بين العمال والإدارة أو بين شركة وشركة أو بين البائع والمُشتري أو بين الزوج وزوجته.. وغيرها. بيد أن المفاوضات الدولية تحدث بين الدول أو بين دولة وشركة عالمية أو بين فواعل المُجتمع الدولي الأخرى^(٦). لذا فإن بحثنا سوف يقتصر على التفاوض الدولي أو المفاوضات الدولية. وانصب تركيز الباحث على أبرز التعاريف الواردة حول المفاوضات الدولية. ومن ضمن ذلك تعريف الدكتور (فكرت نامق العاني) للمفاوضات الدولية بقوله: "إنها وسيلة تستخدم لتنظيم العلاقات الدولية من خلال تنمية هذه العلاقات وتحقيق المصالح المُشتركة، أو من خلال تسوية الخلافات أو النزاعات بين الأطراف المعنية"^(٧). أما (شوقي ناجي وعباس غالي) فيُعرفان التفاوض بأنه عملية اتصال (تبادل للمعلومات) تقوم بين طرفين وأكثر، فيها توازن نسبي في قوى وأطراف التفاوض وهي تعتمد على مبدأ الأخذ والعطاء لاتخاذ سلسلة من



القرارات المُختلفة التي تهدف للتوصل إلى اتفاق مُعين تلتزم به الأطراف المتفاوضة^(٨). أما (علي صادق أبو هيف) فيُعرف المفاوضات بأنها "تبادل الرأي بين دولتين مُتتازعتين أو أكثر بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، ويقوم بالمفاوضات عامةً المبعوثون الدبلوماسيون للدول الأطراف عن طريق مبعوثين مُتخصصين أو وزراء الخارجية، وتُعد هذه الطريقة أفضل الطرق لتسوية المنازعات الدولية سلمياً وأكثر الطرق شيوعاً لعقد المعاهدات والاتفاقيات الدولية^(٩). وهناك من عرف المفاوضات بأنها "نظام لاتخاذ القرار يتصف بمزيج من المصالح المُشتركة والمُتعارضة للأطراف المعنية باتخاذ القرار^(١٠).

أما على صعيد الأدبيات الأجنبية، فنجد أن (مايك بدلر) يذهب للقول؛ إلى أن أكثر تعاريف المفاوضات انتشاراً هو الذي يُشير إلى أن التفاوض هو "التباحث مع طرف آخر بهدف التراضي أو الاتفاق". أما (براون جيرارد) فيُعرفها "بأنها تبادل الأفكار بين الناس بقصد تغيير العلاقات وحيثما يلتقون لغرض الاتفاق، فهم يتفاوضون"^(١١). ويذهب الكاتب (G. Kennedy) وزملاؤه إلى تعريف المفاوضات بأنها تلك العملية المُتعلقة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والتي من خلالها يقوم الطرفان (أو جميع الأطراف) بتعديل طلباتهم لغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تُحقق المصلحة لكل منهما^(١٢).

ومهما يكن من أمر يبدو إن التفاوض: هو عملية دينامية أو حركية تحدث بين طرفين أو أكثر، ترتبط هذه الأطراف بمجموعة من المصالح المُشتركة وتتعارض في مصالح أخرى، ويهدف أطراف التفاوض الوصول إلى اتفاق وحل النزاع، وذلك عبر تقديم التنازلات بصورة مُتقاربة نسبياً لغرض تقليص الفجوة والوصول إلى اتفاق يخدم مصالح الجميع، من خلال استخدام أساليب الاتصال المُباشرة أو غير المُباشرة واستخدام لغة الحوار البناء وأساليبها المتطورة وتسخير المهارات اللازمة واستخدام الاستراتيجيات المُلائمة.



المطلب الثاني : نشأة التفاوض وتطوره

على الرغم من قدم المفاوضات كعملية ونشاط منذ وجود الخليقة وعلى مر الحُقب الزمنية، فإنها أصبحت في عصرنا هذا، ولاسيما بعد الحرب العالمية الثانية وقيام منظمة الأمم المتحدة عام ١٩٤٥، وازدياد تشابكية العلاقات والمصالح الدولية، ذات أهمية مُتزايدة، حتى أنّ بعض الكُتاب أطلقوا على هذا العصر بـ "عصر التفاوض"، بحسبان أن التفاوض عمل حيوي وضروري لحل حالات التناقض والصراع، فضلاً عن كونه وسيلة مُهمّة لتبادل الآراء والأفكار للوصول إلى حالة من الرضا والإقناع حول المسائل العالقة^(١٣). وممر التفاوض بثلاث مراحل مُتتابة حتى اكتمل إطاره النظري العام، وهذه المراحل^(١٤):

أولاً : مرحلة فن التفاوض

يمكن القول؛ بان جذور التفاوض الأولى وجدت مع وجود أبينا (ادم عليه السلام) حيث شاء الله (سبحانه وتعالى) أن تبدأ حياته بابتلاء حينما دخل بأول حوار تفاوضي مع الشيطان حين وسوس له ولزوجته^(١٥) قائلاً: "ما نهاكُمَا ربُّكُمَا عن هذه الشجرة إلا أن تكونا ملكين أو تكونا من الخالدين"^(١٦)، وعصى ادم ربه وأكل منها وكانت نتيجة هذه المفاوضة الخاسرة نزول ادم وحواء من الجنة إلى الأرض وما يحمل هذا النزول في طياته من ابتلاء. ومن أولى الوقائع البشرية التي تظهر التفاعل الاجتماعي بين الناس هي قصة (قابيل وهابيل)، التي تُبين لنا عاقبة البغض والحسد والظلم وكيف إعتدى احدهما على الآخر بقيام قابيل بقتل أخيه هابيل، وفي هذا تصوير لما في الحياة من صراع وتعارض في المصالح حتى بين الأخوة، ما يقتضي تخفيف حدته وإزالة أسبابه ولا يكون ذلك إلاً بالحوار للوصول إلى بناء جسور من التفاهم تقوم على الانتفاق وفقاً للمصالح المُشتركة. تتصرف هذه المرحلة إلى الأسلوب والتكتيك والمهارات التي يمكن عدّها أقدم المراحل، إذ اكتشف الإنسان أساليبها وطورها من خلال محاوراته ومُعاملاته مع الآخرين منذ بدء الخليقة وحتى الآن.



وعليه، أنّ عنصر التفاوض وفعله، وهو المفاوضة، يُشكل أهمية جوهرية في فن إدارة الأزمات انطلاقاً من أن التفاوض في حد ذاته فن ودراسة وخبرة وموهبة. فالمفاوض الماهر هو الذي يكون قادراً على خلق الحوار الناجح والمُتجسد بوصول الطرفين المُتفاوضين (المُتأزمين) إلى أفضل اتفاق يحقق أقصى مصلحة لهما^(١٧).

ثانياً : مرحلة أدب التفاوض

تتصرف هذه المرحلة إلى عملية التعبير الأدبي سواء بالكلمة أو بالرمز عن العملية التفاوضية وقد بدأت هذه المرحلة عندما اكتشف الإنسان الكتابة، وهُنا يجب الإقرار بأن الاهتمام قد انصب في تلك المرحلة على تدوين نتائج المفاوضات وليس مُجريات ومُقدّمات عملية التفاوض نفسها. وتُعد المُعاهدة التي عُقدت بين الدولتين البابليتين (لاكش واوما) أقدم مُعاهدة توصل التاريخ إلى معرفتها، وكُتبت باللغة المسمارية وأوكل للآلهة ضمان تنفيذها وجعلها مُحكمة لتحديد الحدود بين الدولتين المُتنازعتين^(١٨). ومن أشهر المفاوضات في التاريخ الإسلامي تلك التي جرت بين (صلاح الدين الأيوبي) و(ريتشارد) قلب الأسد خلال الحملة الصليبية الثالثة على الشرق (١١٩١-١١٩٢)^(١٩).

ثالثاً : مرحلة علم التفاوض

إنّ حقل التفاوض كموضوع يعنى بجوانب النزاع سواء كان ذا طبيعة تجارية أو اجتماعية، لقي قدراً كبيراً من الاهتمام الجديد من العلماء والباحثين في العلوم الإنسانية منذُ بداية خمسينات القرن العشرين، إذ تركّز هذا الاهتمام على ضرورة تطوير إطار نظري يمكّن من مُلاءمة دراسة النزاع واختباره بوساطة المناهج التحليلية والتجريبية. ويُعدّ هذا مدخلاً لمرحلة علم التفاوض، إذ تقوم على تنظير المبادئ التفاوضية وتسعى للوصول إلى قوانين علمية يمكن تطبيقها، وهي مرحلة حديثه جداً لا يزال هناك جدل واسع مُستمر ونقاش مُحتدم حولها. فالتفاوض لم يعد نوعاً من الخبرة والمُمارسة المُعتمدة على المهارات الفردية



للمفاوضين بل أصبح علماً له أصوله ومبادئه واستراتيجياته وتكتيكاته التي يجب معرفتها واستخدامها لدعم الخبرة العملية للمفاوضين، أي أنّ التفاوض أصبح يعتمد على كُـلِّ من المعرفة والمهارات والخبرة الناتجة عن الممارسة في التطبيق العملي^(٢٠).

المطلب الثالث : عناصر التفاوض

تشتمل المفاوضات على العناصر الآتية^(٢١):

أولاً : الموقف التفاوضي

يُعد التفاوض موقفاً حركياً يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً تأثيراً وتأثراً، وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والكلمة، والإشارة، والجُملة، والعبارة استخداماً دقيقاً ذكياً، وتستخدم من خلاله مهارات وقدرات العقل البشرى ودهائه كافة.

ثانياً : أطراف التفاوض

تجري المفاوضات بين طرفين، وقد يتسع نطاقها لتشتمل على أكثر من ذلك نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة فعلاً وبين الأطراف التي ترى إنها متأثرة بنتيجة وتطور القضية التفاوضية. ويمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتُباشِر عملية التفاوض، وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تُشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض ويمكن أن تقوم بدور مؤثر بالسلب أو بالإيجاب في تطور وسير العملية التفاوضية وعلى نتائجها^(٢٢).

ثالثاً : موضوع التفاوض

التفاوض أياً كان نوعه، والقائمون به، أو أياً كان أطرافه، لا بُد أن يدور حول قضية مُعينة أو موضوع مُعين يُمثل محور العملية التفاوضية سواء سياسي أو اقتصادي أو عسكري.



رابعاً : الهدف التفاوضي

لا تتم عملية التفاوض من دون هدف أساس تسعى الأطراف إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، وتستخدم الأدوات والاستراتيجيات والتكتيكات.

المطلب الرابع : مراحل عملية التفاوض

تشتمل عملية التفاوض على سلسلة من النشاطات والمواقف المتعددة، التي يمكن أن تؤدي إلى حالة من التشتت في الجهد والوقت ما لم يكن هناك إدراك عميق وواسع لفهم طبيعة المراحل المحددة التي تمر خلالها المفاوضات، ووضع الخطط اللازمة للتحرك في كل مرحلة وفق متطلباتها المحددة. وتأسيساً على ذلك يمكن تقسيم مراحل عملية التفاوض إلى ثلاث مراحل (خطوات) أساسية هي^(٢٣):

أولاً : الإعداد والتحضير للمفاوضات

يُجسد الإعداد والتحضير الجيد للتفاوض مدخلاً إستراتيجياً في تحديد ملامح النتائج المتوقعة من المفاوضات وتحقيق نتائج أفضل. ومع ذلك فإن كثيرين لا يعيرون هذا الأمر أي اهتمام ويدخلون في المفاوضات من دون أن يكون لديهم الإدراك الكافي أو المعرفة بإستراتيجيات الأطراف المتفاوضة. ويتم الإعداد الجيد للتفاوض من خلال التخطيط للتفاوض واختيار الفريق المفاوض وتحديد اللغة والمكان المناسب للتفاوض وتدريب المفاوضين، وفيما يأتي شكل توضيحي للتخطيط الجيد للتفاوض :



مخطط توضيحي من تصميم الباحث يُبين فيه التخطيط الجيد للتفاوض



فالمفاوض الناجح هو الذي ينظر بصورة شاملة ومُتكاملة للموقف ويُحدد مصادر قوته التفاوضية وضعفها، ومصادر قوة الطرف الآخر وضعفها، وكيف يتفاوض وإلى أي مدى يُقدم التنازلات.

وتمتاز القرارات المُتعلّقة بعملية التحضير للمفاوضات بأنها أكثر عقلانية من تلك التي تتخذ أثناء المفاوضات، إذ يكون هناك مُتسع من الوقت للتفكير وجمع المعلومات والتخطيط على عكس ما يكون عليه الوضع أثناء المفاوضات، إذ تتخذ القرارات تحت ضغط نفسي، ولاسيما عندما تتقيد الأطراف المُتفاوضة الدخول إلى اتفاق في إطار زمني مُحدد.

ثانياً : بدء المفاوضات

تشتمل المفاوضات على كُل ما يصدر من أحد الطرفين مُتصلاً بعلم الطرف الآخر بهدف صياغة تصور مُشترك لمشروع اتفاق يسعيان لعقده. فالمفاوضات تبدأ إذا بِكُل اتصال بين الطرفين بقصد تحقيق هذا الهدف. وتبدأ المفاوضات عادةً بدعوة أحد الطرفين للآخر بشأن إبرام عقد مُستقل بينهما، ولما كان الأصل في التفاوض وفق مبدأ سلطان الإرادة هو الحرية والاختيار، فالقاعدة أنّ هذه الدعوة لا تُرتب التزاماً على عاتق أي من الطرفين، ولا تعدو أن تكون عملاً مادياً لا يلزم أحداً^(٢٤)، فهي لا تلزم صاحبها بالبدء في المفاوضات، ولا تلزم الآخر بقبول التفاوض. وبالإمكان القول؛ إنّ عملية بدء المفاوضات تتضمن بعد مرحلة الإعداد الجيد للمفاوضات، سلسلة من المراحل أو الخطوات الأساسية، ومن أهمها^(٢٥):

١. الاستراتيجية المُستخدمة والتكتيكات المُصاحبة لها : فكل موقف يتطلب استراتيجية مُعينة وكل استراتيجية لها التكتيكات الخاصة بها.



٢. الاستخدام الذكي للتوقيت : فالوقت قيد مفروض على كُـلِّ مفاوض وعليه التعامل معه بذكاء فيعرف متى يتحدث، ومتى يتوقف، ومتى يُهاجم، ومتى يتساهل.

٣. توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال : فالمفاوض الناجح هو الذي يُحدد الهدف من أسئلته بدقة وتوظيفها على النحو الذي يدعم موقفه ويُبني فرص تحقيق أهدافه التفاوضية.

٤. الاستشارة والوساطة : فكثيراً ما يتطلب الموقف التفاوض مع طرف ثالث لمعاونة المفاوضين على تسوية ما بينهم من خلاف.

٥. خصائص المفاوض ومهاراته : فالمفاوض الماهر يتحلى بقدرات ومهارات خاصة تختلف بالضرورة من موقف لأخر. إذ تتوقف فعالية المفاوض في ممارسته لعملية التفاوض على مدى إلمامه بالمهارات الأساسية للتفاوض إلى جانب المفاهيم والمعلومات الأساسية للتفاوض.

٦. العلاقات بين الأطراف المتفاوضة : تتأثر المفاوضات إلى حد كبير بالعلاقات فيما بين أطراف العلاقة التفاوضية وبما يسودها من ود أو تأثر وينعكس ذلك على استمرار المفاوضات أو انقطاعها.

٧. العناية بصياغة الاتفاقات والعقود : فالصياغة السليمة يترتب عليها عدم حدوث مشاكل أثناء تنفيذها.

٨. الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال : ومن أهم تلك المبادئ؛ مبدأ القدرة الذاتية للمفاوض ومدى تناسبها مع الموقف التفاوضي. ومبدأ المنفعة، ومبدأ الالتزام أي التزام كُـلِّ طرف في تحقيق الأهداف التي يُمثلها والتزامه بما يتم التوصل إليه من اتفاقات ناتجة عن هذا التفاوض. ومبدأ العلاقات التفاوضية ويظهر في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ووجود مصالح مُشتركة مُستمرة أو لاجئة بينهم.



ثالثاً : اختتام المفاوضات

تختلف النتائج التي قد تتمخض عنها عملية التفاوض باختلاف الظروف والمُسوّغات والتفاعلات التي قد تحدث في أية مفاوضات. فبعد أن يستنفذ كل طرف المساعي التفاوضية في سبيل التوصل إلى اتفاق نهائي، وبعد مناقشة وتمحيص كل ما لديهما من اقتراحات واشتراطات يكون كل طرف قد وقف على حقيقة الصفة المتفاوض عليها وإدراك ما بها من مزيات وعيوب، ويكون بإمكانه أن يتخذ قراره النهائي بإبرام العقد من عدمه وهو على بينة من أمره^(٢٦). وعندئذ تكون المفاوضات قد وصلت إلى نهاية المطاف فتتوقف مسيرتها، وينتهي أمدّها، إما مُكلّلةً بالنجاح المُتمثل في إبرام العقد النهائي، وإما مصحوبة بالفشل الناجم عن وصولها إلى طريق مسدود أو جمودها أو قطعها من جانب واحد.

المطلب الخامس : خصائص عملية التفاوض

يتصف التفاوض بمجموعة من الخصائص التي من شأنها أن تجعل منه فكرة قانونية مُستقلة ومُتميزة عن غيره من النشاطات الإنسانية مثل الاجتماعات والمقابلات وغيرها، وتتلخص هذه الخصائص بما يأتي^(٢٧):

١. المفاوضات عملية تبادلية تقوم على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف التفاوض، بحيث يمكن عن طريق هذا التبادل التوصل إلى اتفاق بشأن موضوع النزاع.
٢. المفاوضات علاقة اختيارية إرادية؛ إذ لا ينشأ التفاوض ما لم تدخله أطراف التفاوض برغبتها ودون إرغام، بل على اقتناع بان التفاوض سيؤول إلى كسب لكل طرف.
٣. المفاوضات عملية تُحيط بها القيود والمُحفزات، وتحتل الاحتكاك، ويكتنفها الإزعاج لإطراف التفاوض وعدم الراحة إلى حين التوصل إلى اتفاق. ويكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع أو الصراع.



٤. أن أساس المفاوضات هو وجود قضية أو مشكلة مهمة (سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية..). يسعى كل طرف من أطراف التفاوض، من خلال التحاور والتفاعل والإقناع، إلى إيجاد حل لها أو التوصل إلى اتفاق معين تلتزم به الأطراف المتفاوضة. ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية. ويتمحور هذا الهدف حول القيام بعمل مُحدد أو الامتناع عنه أو تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً^(٢٨).

٥. يتسم المناخ التفاوضي عادةً بالغموض، وعدم التأكد حول الحل المناسب، فضلاً عن اتصافه بدرجة من التوتر بين الأطراف المتفاوضة.

٦. أن لجميع المفاوضات نتائج، وقد تكون هذه النتائج ايجابية أو سلبية، ويتوقف ذلك على الأساليب المستخدمة للوصول إلى تلك النتائج. فمن النتائج الايجابية، الحل أو التكيف وذلك عندما يحصل كل من المفاوض وخصمه على جميع ما يُريدان. أما النتائج السلبية فتتمثل؛ بفرض الحل من طرف (أ) على (ب) دون تقدير موقفه عن طريق التهديد أو الإكراه.. مما يدفع الطرف (ب) إلى الاستجابة وتحت هذا الطرف لا يعني أن القضية قد تم تسويتها^(٢٩). ومن النتائج السلبية أيضاً الاستسلام الذي يحدث عندما يقتنع أحد الطرفين بان إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف المقابل. ويؤدي الاستسلام عامةً إلى تسوية غير مضمونة للقضية.

٧. يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض لسلوك الخصم، والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد السائدة والأهداف المعلنة وغير المعلنة.

٨. يُمثل التفاوض عملية مُمارسة وهو ما يتطلب من المفاوض أن يكون واعياً ومُدركاً للمناخ التفاوضي وهيكلته وإستراتيجيته، ومن هنا فان مهارات التفاوض لا تأتي من فراغ ولا يغيثها العلم وحده، وإنما تأتي نتيجة للممارسة والخبرة.



٩. الأهمية : تتصف المفاوضات عادةً بدرجة كبيرة من الأهمية وهي تُخصص لمسائل تتطلب جهداً كبيراً، لذا يتم التركيز على المواضيع الأكثر أهمية وإبعاد النقاط التي يمكن مُعالجتها بالاتصالات الاعتيادية.

١٠. هناك جُملة من الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المفاوضات الناجح وأهمها القدرة على التخطيط، فضلاً عن الذكاء والفتنة واللباقة والبلاغة والقدرة على إقناع الآخرين، والالتزان وهدوء الأعصاب، والجاذبية وحسن المظهر، والذاكرة؛ إذ يجب أن يتميز المفاوضات بذاكرة قوية تميزه عن الآخرين، والمعرفة؛ يجب على المفاوضات الفعال الذي يسعى للتميز أن يتسلح بالمعرفة الكافية بأصول ومبادئ التفاوض وإستراتيجياته وتكتيكاته وبقضية التفاوض، والقدرة على تحويل الخصوم إلى أصدقاء، والقدرة على صوغ الأسئلة، ولصوغ الأسئلة تأثيراً كبير في نجاح المفاوضات للأسباب الآتية: الأسئلة الواضحة والمدروسة تؤثر تأثيراً أكيداً في تفكير الطرف الثاني ومواقفه، والأسئلة تسمح باستمرارية النقاش وتلافي الخلاف المباشر، كما أن الأسئلة تشغل الطرف المفاوضات الأخر وتحد من الوقت الذي يخصصه للتفكير بأمر أخرى وتشغله بالتفكير بالرد على الأسئلة^(٣٠).

المطلب السادس : مشروطيات عملية التفاوض

يُعدّ التفاوض أداةً للحوار ووسيلة أكثر تأثيراً لحل المشاكل وهو المخرج النهائي نحو الاستقرار، ولغرض تعظيم فرص نجاح التفاوض لا بُد من توافر عدة شروط، وأهم هذه الشروط هي^(٣١):

١. القوة التفاوضية : ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوضات وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تجاوزه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها سواء أكان المفاوضات فرداً واحداً أم فريقاً مُتكاملاً، وهنا يجب الإشارة إلى أمرين أساسيين



أولهما؛ إطلاق الحرية الكاملة من دون حدود أو ضوابط للمفاوض بحيث يكون هو السلطة وهو مفوضها وهو مُتخذ القرار أي هو الذي يبيت بكل شيء بعده المالك الفعلي والوحيد والمُتصرف بالنواحي التفاوضية كافة. وثانيهما تقييد تلك الحرية إلى درجة أن يصبح المفاوض مغلول الإرادة عديم الفاعلية أو الجدوى، وليصبح التفاوض في هذه الحالة نوعاً من الثثرة وتضييعاً للوقت واستنزافاً للجهد وإهداراً للمال. وفي الحقيقة أن كلا الأسلوبين السابقين غير مُناسبين على الإطلاق ويفضل الجمع بينهما عند التفاوض، إذ يجب أن تكون هناك حدود للحركة ويكون قرار المفاوض ليس نهائياً وليس له السلطة المطلقة في البت بل يرجع إلى سلطة أعلى لاتخاذ القرار بعد دراسته على نحو مُتكامل.

٢. **المعلومات التفاوضية** : وهي من أهم الشروط التي يتعين توافرها عند التفاوض، إذ أن التفاوض الناجح لا يتم في إطار من عدم المعرفة وإنما يستلزم كماً مُناسباً من البيانات والمعلومات سواء عن القضية أو الموضوع محور التفاوض أو عن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض معه ويجب أن يملك فريق التفاوض الحد الأدنى للمعلومات لإتمام تفاوض ناجح^(٣٢) وهذه المعلومات تتيح له الإجابة عن الأسئلة الآتية: من نحن؟. من خصمنا؟. ماذا نريد؟. كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟. ما هي الوسائل التي نحتاجها للوصول لأهدافنا. وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج للتفاوض مُحدد المهام والأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد لأنه من الضروري توفير وإيجاد نظام مُتكامل للمعلومات يعمل على جمع وتصنيف وتحليل ودراسة البيانات والمعلومات المُتاحة والمُتعلقة بالقضية التفاوضية كافة. ويجب أن تكون هناك إمكانية للحصول على المعلومات، وأن تتصف بالشمولية والوضوح وسلامتها من الخطأ وإمكانية التحقق^(٣٣).



٣. القدرة التفاوضية : يتصل هذا الشرط بأعضاء الفريق ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق وثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية له ويأتي عن طريق الآتي^(٣٤):

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين تتوافر 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 مُتجانسة، مُحددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

- تدريب وتثقيف وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بالبيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة كافة بالقضية التفاوضية.

- المُتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه وفي الوقت نفسه العمل على عزل التأثيرات الخارجية الضارة عن أفراد هذا الفريق ولاسيما أثناء التفاوض.

- توفير التسهيلات المادية وغير المادية كافة التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

٤. الرغبة المُشتركة : ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مُشتركة لدى الأطراف المُتفاوضة لحل مشاكلها أو مُنازعاتها بالتفاوض واقتناع كُل مِنْهُم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حد له وأن أي طريق آخر سيكون باهظ الكلفة ومُستنزفاً للموارد والوقت والجهد. ولا بُد من إقدام أحد الأطراف إلى تقديم تنازلات أو تعديل وتغيير أهدافه أو أن يتخلى عن بعض مطالبه.



٥. **المناخ المُحيط** : ويُشير الى الجو الفكري والبيئي والنفسي للمتفاوضين، إذ يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء بالتفاوض أو المُضي قدماً للوصول إلى نقاط اتفاق أو تمهيد لإقامة علاقة أو التوصل للهدف المنشود ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين:

أ . **القضية التفاوضية نفسها** : يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة، إذ يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المُختلفة وفعالية وتستخدم الجهود الإعلامية والدعائية في تسخين القضية التفاوضية وإثارة اهتمام الرأي العام بها ولترغيب أطرافها في الجلوس على مائدة التفاوض.

ب. أن تكون **المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض** : يجب أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة، أي لا بُدَّ أن يكون هناك توازن نسبي في قوى أطراف التفاوض. أي تكافؤ الطرفين المتفاوضين في القوة السياسية والقوة العسكرية لان انعدام هذا التكافؤ يجعل الدول الأقوى تقرض التسوية وفقاً لشروطها^(٣٥). ومن بدهيات القول؛ إنَّ الدولة القوية غالباً لا تتدفع نحو التفاوض إذا كانت قادرة على الحصول على ما تريده بأسلوب القوة في حين نرى أنَّ الدول الضعيفة تدخل في مفاوضات تعلم بانها ستكون هي الطرف الخاسر فيها^(٣٦) أي أنَّ فعالية المفاوضات تعتمد على توافر حد أدنى من تعادل القوى السياسية بين الطرفين المتفاوضين أي أنَّ تكون القوى السياسية المُتنازعة مُتكافئة وبعبارة أخرى هذا إلى ضرر يُصيب الدولة الضعيفة في حال خضوعها لسلطة الدولة القوية^(٣٧).

٦. **الاستراتيجية التفاوضية** : يعد امتلاك استراتيجية مُعينة للتفاوض أمر شرطي لازم اليوم للقيام بعملية التفاوض.



المبحث الثاني : استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

تُجسد الاستراتيجيات التفاوضية الحجر الأساس في نجاح أي مفاوضات بوصفها فرضية تبنتها الدراسة الحالية، وهي تعكس وجهي التفاوض كعلم وفن، إذ تستند على الأصول والمبادئ العلمية بجانب الخبرات والمهارات الشخصية، وهي تُحدد التصور العام للمسار الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات، وتشمل على تحديد الأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض، والتكتيكات والسياسات الموصلة إليها. والى حدٍ ما يمكن القول؛ انه لا تفاوض ناجح بدون استراتيجية علمية تقوم عليه، وفي الوقت نفسه ليست كل استراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها، بل أن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دوراً مهماً في اختيار هذه الاستراتيجية، فالعملية التفاوضية تقوم أساساً على تحديد المواقف بين الأطراف وفي الوقت نفسه فإنها عملية منظمة، لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين معينة مرسومة مسبقاً، ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط.

وللتسهيل، فإنه يمكن القول؛ إنَّ طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تُحدد نوع المنهج المُستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المُستخدم يُحدد الاستراتيجية المُختارة، ومن ثمَّ فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقاً للمناهج المُختلفة للتفاوض، وقد تم التركيز على كل من استراتيجيات منهج المصلحة المُشتركة ومنهج الصِّراع، لاسيما وأن العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لا تخرج عن كونها إما علاقة مصلحة مُشتركة أي تعاون، أو علاقة صِّراع قائمة على التنافس والعداء، ناهيك عن التطرق إلى موضوع المهارات التفاوضية، وهو ما يمكن العرض له في المطالب الآتية :



المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية واستراتيجيات التفاوض

لعل من بين أكثر التعابير والمفردات التي أثارَت جدلاً واسعاً في الأدب السياسي والاستراتيجي هي تعبير الاستراتيجية، والسبب في ذلك يعود إلى كثرة استعمالها وتداولها في العديد من مجالات الحياة السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.. وغيرها. وأصبحت الاستراتيجية تستخدم عند الكثيرين بمعنى "سياسة، خطة، خطة عامة، خطة شاملة، خطة مستقبلية..". وتاريخياً يرجع استخدام مُصطلح الاستراتيجية إلى الإغريق حيثُ تميزت حياتهم بالحروب والقتال وكانت تعني عندهم "فن القائد" أو "فن القيادة العسكرية" أو "فن الأشياء العامة" إلا أن كلمة الاستراتيجية ليست كلمة مُطلقة أو ثابتة بل كلمة تتصف بالتطور أو عمل فعل ما في مجال من المجالات المُختلفة في السياسة بعامة، وعليه فان المعنى الواسع للاستراتيجية يرتبط أو يقترن بالسياسة. كما أن المعنى الضيق للاستراتيجية من حيثُ اقترانها بالقيادة العسكرية أو بالحرب اتسع بعد الحرب العالمية الأولى، ليتضمن فعاليات وأنشطة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية... وغيرها^(٣٨).

والاستراتيجية في أبسط معانيها كما عرفها المفكر الفرنسي اندريه بوفر هي: "علم وفن استخدام القوة للوصول إلى هدف السياسة". والقوة هنا يقصدُ بها القوة السياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية...^(٣٩) والاستراتيجية بمعناها العام هي علم وفن استخدام القدرات والوسائط المُتاحة في إطار عملية مُتكاملة يتم الإعداد والتخطيط لها بهدف خلق هامش من حرية العمل تعين صناع القرار على تحقيق أهداف سياستهم العليا في زمن السلم والحرب^(٤٠). والاستراتيجية تابعة للسياسة ونايعة منها، فإذا كانت السياسة هي النشاط الذي يتعلق بتحديد الأهداف العامة للدولة، فان الاستراتيجية هي عملية اختيار البدائل والوسائل لتحقيق هذه الأهداف. وإنَّ الاستراتيجية (كمفردة في علم السياسة) والسوق



(كمفردة في العلم العسكري) يتضمن كل منهما خطة شاملة لتحقيق هدف كبير طويل المدى. أما التكتيك (كمفردة في علم السياسة) والتعبئة (كمفردة في العلم العسكري) فهما أيضاً يتضمنان خطة، إلا أنها خطة تفصيلية ومتنوعة تتكامل مع الخطة الاستراتيجية الشاملة. فالاستراتيجية هي خطة شاملة تحتوي على خطط تفصيلية (تكتيكية). بمعنى أن كل خطة استراتيجية أو عمل استراتيجي يتضمن خططاً تكتيكية أو أعمالاً تكتيكية. فضلاً عن ذلك يكون الهدف على المستوى الاستراتيجي ثابتاً، في حين يكون على المستوى التكتيكي مُحدداً ومتنوعاً سواءً على المستوى السياسي، أو الاقتصادي، أو العسكري. كما أن طبيعة الحركة على مستوى التخطيط الاستراتيجي تكون محدودة، في حين تكون طبيعة الحركة على المستوى التكتيكي مرنة ومُتعددة. أي أنّ الاستراتيجية هي الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل، فهي بذلك تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويُحدد اتجاهاته الرئيسة، فهي نوع من التخطيط لوضع خطط وبرامج العمل للأهداف بعيدة المدى. أما التكتيك فهو التخطيط للتنفيذ وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية ويتطلب ذلك؛ تحديد أهداف جزئية أو مرحلية، وتحديد برامج زمنية للتنفيذ، وكل استراتيجية لها التكتيكات الخاصة بها^(٤١).

أي نفهم مما سبق؛ إنّ "الاستراتيجية التفاوضية" هي الإطار العام للمفهوم الذي يُحدد المسار الرئيس للتفاوض ويتم إعدادها لمواجهة مجموعة من المتغيرات والضغوط في ظروف تتسم بعدم اليقين أو عدم التأكد، وأن أهم موجّهات استراتيجية التفاوض الإيجابية تُبنى على التّحسّب والكشف عن تحركات وتوجهات وردود فعل الطرف أو الأطراف الأخرى، كما أنّ التفاوض الفعّال يُبنى أيضاً على افتراض وجود هامش للتحرك من الموقف الحالي نحو الطرف الآخر



أو الأطراف الأخرى بهدف التوصل إلى تسوية مقبولة من جميع الأطراف المتفاوضة، لهذا فليس من المنطقي أن يبنى الإطار العام لاستراتيجية التفاوض على موقف واحد^(٤٢). وثمة من يُلخص استراتيجية التفاوض بانها الخطة العامة المرشدة التي سوف يستخدمها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية التي يُخطط لتحقيقها من عملية التفاوض، في حين تُمثل التكتيكات العناصر الفرعية أو الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض^(٤٣).

وتمر عملية وضع الاستراتيجية الناجحة للتفاوض بمجموعة من الخطوات هي؛ تحديد المدخل العام للاستراتيجية، ووضع المداخل البديلة، والتعليل النسبي للأحداث، وصياغة الموقف الأولي، وأخيراً تحديد التنازلات الممكن تقديمها. وعلى جانب هذه الخطوات، يجب أن تعتمد الاستراتيجية المقترحة على نظام معلومات فعال يضمن تزويد المفاوض بالمعلومات بصورة مُنظمة ومُستمرة. ومن الضروري جداً أن تتسم الاستراتيجية التفاوضية بقدر من المرونة، ويرى (فولر) : "إن إعداد استراتيجية ذات استجابة مرنة يتطلب تفكيراً في عدد من العوامل تسهم جميعاً في نجاح المفاوضات، ومنها؛ تحديد ما تتفاوض من أجله، والذي ستقبله بوصفه حلاً وسطاً، وتحديد التنازلات التي يمكن تقديمها في حالة الضرورة، وتحديد من سيساعدك أو لن يساعذك في المفاوضات، وتقويم التكتيكات التي ستستخدمها أثناء المفاوضات، وتقويم نقاط القوة والضعف والاستراتيجية المُرجحة للخصم عند المفاوضات"^(٤٤).



المطلب الثاني : أنواع استراتيجيات التفاوض

إنَّ استراتيجيات التفاوض مُختلفةٌ وذلك طبقاً لوجهة النظر إليها، فوفقاً للهدف هناك استراتيجية (فوز - فوز) واستراتيجية (فوز - خسارة).. ووفقاً للسلوك التفاوضي هناك استراتيجيات هجومية وأخرى دفاعية، إلى جانب وجود تكتيكات تعتمد على الاستراتيجيات كاستراتيجية (متى) و(كيف وأين)، وهناك من وضع الاستراتيجيات ضمن منهجين رئيسيين وكما يأتي^(٤٥):

أولاً : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر، إذ يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإنمائه لمصلحة الأطراف كافة.. ويمكن تقسيم أهم استراتيجيات هذا المنهج على النحو الآتي:

(١) استراتيجية التكامل

تعني تطوير التعاون بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مُكتملاً للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى إنهما يصبحان شخصاً واحداً مُندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم. وذلك عبر أحد بدائل ثلاثة هي؛ التكامل الخلفي (وهو قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما بحوزة الطرف الآخر من إمكانيات مُختلفة وبما يؤدي إلى تحقيق منافع مُشتركة للطرفين) أو التكامل الأمامي (والذي يقوم على مُبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عما بحوزته من مميزات وإمكانيات يمكن أن يستفيد منها الطرف الآخر لاستعمال ما يحتاج إليه لإنتاج مُنتج جديد على سبيل المثال) أو التكامل الأفقي (وذلك بتوسيع المصلحة المُشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف جديد أو أهداف جديدة إليها)^(٤٦).



٢) استراتيجية تطوير التعاون الحالي

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^(٤٧):

- **توسيع مجالات التعاون** : يتم هذا عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بتوسيع مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها سابقاً.

- **الارتقاء بدرجة التعاون** : تقوم على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض ولاسيما أنّ التعاون يمر بعدة مراحل أهمها: ((مرحلة التفاهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف. ومرحلة الاتفاق في الرأي لقضاء المصالح، ومرحلة العمل على تنفيذ المنفعة المشتركة، ومرحلة اقتسام عائدته أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة)). وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور مهم في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

٣) استراتيجية تعميق العلاقة القائمة

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، إذ يقوم كل منهم بتعميق علاقته بالآخر.

٤) استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة

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



- توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على مدة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون وجنيه خلال الممد المُقبل.

- توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد : ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانياً : استراتيجيات منهج الصِراع^(*)

على الرغم أنّ جميع من يُمارسون استراتيجيات الصِراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سرّاً وفي الخفاء، بل أنهم في مُمارستهم للتفاوض بمنهج الصِراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المُشتركة، إذ أنّ جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه. وينظر منهج الصِراع إلى عملية التفاوض على إنها عملية عسكرية أو حربية فيها صِراع سَيَتغلب فيه الأقوى عدّةً وعتاداً.. إذ يقوم التفاوض بجمع أكبر قدر مُمكن من البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر، تتعلق بموضوع ومجال التفاوض (إنتاج، مبيعات، أسعار.. وغيرها) وكذلك معلومات عن طبيعة وشخصية هذا التفاوض ونقاط قوته وضعفه ثم يحاول استخدام هذه المعلومات وتوظيفها أثناء التفاوض كوسائل ضغط على الخصم^(٤٨).

أما أهم استراتيجيات منهج الصِراع فهي كالآتي^(٤٩):

١) استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)

تعد من أهم أنواع الاستراتيجيات المُستخدمة، ويطلق عليها البعض استراتيجية الاستنزاف التفاوضي، إذ يعمل المُتنبّي لها على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض:

أ. استنزاف وقت الطرف الآخر إلى أشد درجة مُمكنة. ويتم ذلك عن طريق تمديد فترة التفاوض لتعطي أطول وقت مُمكن وتصل المفاوضات إلى نتائج



محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك: ((التفاوض حول مبدأ التفاوض نفسه ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها، والتفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالتفاوض، والتفاوض حول مكان التفاوض المحتمل والأماكن البديلة، التفاوض حول موضوع التفاوض وأولويات موضوعات التفاوض التي تم تحديدها)).

ب. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة: ويتم ذلك عن طريق تكثيف وتحفيز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وإشغالهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق ((إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية وحول مسميات كل موضوع والجمل والكلمات والألفاظ التي تُصاغ بها عبارات وأسم كل موضوع، ووضع برنامج للحفلات والمؤتمرات الصحفية وزيارة الأماكن التاريخية، وزيادة الاهتمام بالنواحي الفنية المعقدة الهندسية والجغرافية والتاريخية والاقتصادية وإرجاء البت بها إلى حين وصول رأي الخبراء التي سيتم استشارتهم فيها وُثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة)).

ج. استنزاف أموال الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة: ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات انفاقه وتكاليف اقامته وإتباع مُستشاريه طوال العملية التفاوضية، فضلاً عن ما يُمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان من الممكن ان يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها. فعلى سبيل المثال استخدمت الولايات المتحدة الأمريكية هذه الاستراتيجية بذكاء في مفاوضاتها مع الاتحاد السوفييتي (السابق) في سبعينات القرن الماضي انتهزاً لازمة الغذاء التي يمرُّ بها السوفييت، فعلى الرغم من السعر المُمتاز والمُرْتفع، الذي عرضه السوفييت للحصول على القمح، إلا أنَّ



المفاوضين الأمريكيين اشتروا أن يتم الدفع بالذهب بدلاً من أي عملة أخرى وذلك بهدف استنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين وتقويته عند واشنطن، وكذلك بغية إظهار الاتحاد السوفييتي انه لا يزال مُتخلفاً تكنولوجياً لأنه يقوم بالإففاق الضخم على الترسانة العسكرية بدلاً من أن يهتم بـغذاء شعبه، وبالتالي إجباره على تحويل جانب من نفقات برنامج التسلح إلى قطاع الزراعة، فضلاً عن أن الأمريكيين استخدموا تكتيك المُماطلة وكسب الوقت ببراعة خلال تلك المفاوضات لزيادة عنصر الضغط الداخلي من جانب الشعب السوفييتي على حكومته.

٢) استراتيجية التشتيت (التفتيت) والتوهين

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية، وتقوم على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط القوة والضعف في فريق التفاوض المُقابل وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والطبقي، وعبر ذلك يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة تكامل ذلك الطرف لغرض الحصول منهم على المعلومات غير المعروفة والتأثير في بعضهم بما يخدم مصالح الطرف المفاوض الذي يستخدم هذه الاستراتيجية.

٣) استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)

تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض سواء من ناحية القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية المُثارة على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة وان يسير المفاوض وفق الطريق الذي رسمناه له حتى يكون بمقدورنا السيطرة عليه. أو من ناحية القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور إبداء الطرف الآخر رغبته بذلك، لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض بمُجملها. أو من ناحية الحرص



على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع الذي عليه أن يقبع ساكناً انتظاراً للإشارة التي نعطيها له.

٤) استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي. وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر بدءاً باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات والقيام بتجميع كافة المعلومات والبيانات الممكنة عبر التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها مميزات تنافسية خطيرة والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكاناته ويتطلب التفاوض وفقاً لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضات من ناحية القدرة على إقناع الطرف الآخر بأن هذا يتم لصالحه هو، وأن عليه أن يستجيب لما يطلب منه في كل مرحلة.

٥) استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف وتطلعات وآمال وأحلام وهي جميعاً تواجهها (عقبات ومحددات ومشاكل وصعوبات) وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما زاد يأس الطرف وإحباطه وإحساسه باستحالة الوصول إليها مهما بُذل من جهد.. وهنا عليه أن يختار بين بديلين وهما :

- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها وعده الهدف النهائي له.

- البحث عن وسائل جديدة غير مرئية أو منظورة حالياً تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.



وإذا كان الخصم من أتباع الأسلوب الثاني فإنه يجب أن يتم تدميره عن طريق إفشال كافة جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية وإرادته الذاتية وتضييع جهوده.

وقد استخدمت (مارجريت تاتشر) هذه الاستراتيجية مع الجيش الجمهوري الإيرلندي السري أثناء مفاوضاتها معه، فقد رفضت كل الضغوط التي مارسها الجيش الجمهوري، ولم يكن أمام أعضائه المقبوض عليهم إلا الانتحار في السجن كوسيلة أخيرة لكسب تأييد البريطانيين والعالم للضغط على رئيسة الوزراء التي لم تُغير موقفها، بل إنها كانت تتمنى أن يقوم جميع أعضاء الجيش الجمهوري المقبوض عليهم وغير المقبوض عليهم بإتباع هذه الوسيلة والانتحار الجماعي للخلاص منهم.

وهناك أنواع أخرى لإستراتيجيات التفاوض تم تصنيفها من الكتاب والباحثين، وكما يأتي^(٥٠):

أ. استراتيجية فوز - فوز (Win- Win)

إن كثيراً من الباحثين والكتاب يدرجون الإستراتيجيات العامة للتفاوض عادةً تحت فئتين: مدخل الحل المشترك (فوز - فوز)، أو التفاوض على أساس من الخصومة الحادة (فوز - خسارة)، ويحاول (Jeswal Salacuse) أن يُقدم تفسيراً ثقافياً لهذين الموقفين للتفاوض وهو إما أن تكون المفاوضات عملية يستطيع كلا الطرفين أن يكسب من خلالها (فوز - فوز) أو عملية يفوز فيها جانب واحد (فوز - خسارة)، فعندما تبدأ المفاوضات فإنه من المهم معرفة أي من النوعين يكون المفاوضات المُقابل، فإن كان لدى أحد الجانبين قوة مساومة أكبر مما لدى الآخر بكثير. يكون لدى الجانب الأضعف ميل إلى عدّ المفاوضات موقف/ فوز - خسارة (Win- Lose)، ومفاوضو (فوز - فوز) يعدون صنع الصفقة عملية تعاونية وحلاً للمشكلات، في حين يرى مفاوضو (فوز - خسارة)



إنها عملية مواجهة. إنَّ استراتيجية فائز - فائز (Win- Win) تؤكد خدمة مصالح الطرفين بأفضل صورة عبر العمل المشترك على تحديد وحل المُشكلات التي تعيق التوصل إلى اتفاق، وهناك عدة ظروف يعد من المُفيد فيها لكلا الطرفين بلا شك أن يعملوا معاً على حل المُشكلات غير الظاهرة التي تُشكل عقبة في طريق التوصل إلى اتفاق، وتحت هذه الظروف، وإذا كان الطرفان مُستعدين للعمل معاً على أساس من الثقة المُتبادلة، فإن مدخل (فوز - فوز) هو الأسلوب الأمثل لهما^(٥١).

ب. استراتيجية فوز - خسارة (Win- Lose)

تعتمد هذه الاستراتيجية على أساليب إحباط الطرف الآخر والتلاعب به والضغط عليه وتفترض أنَّ الطرف الذي يصمد فترة أطول هو الأقوى وهو الفائز الأكيد، وفي هذه الاستراتيجية لا يتم توليد ثقة كافية بين أطراف المفاوضات ويحتفظ كل طرف بحق الاشتباه والشك في الطرف الآخر بأنه يسحب أوراق التفاوض منه. ويشعر كلا الطرفين بشعور من عدم الكفاية أو المُلائمة، فالشخص الذي حصل على أسوأ نتيجة أو كان أدأؤه هو الأسوأ في المفاوضات يشعر بالامتعاض ويشعر الشخص الذي كان أدأؤه الأفضل في المفاوضات انه كان يمكن أن يحصل على المزيد وعلى صفقة أفضل بقليل من الجُهد الإضافي.

ج. استراتيجية خاسر - خاسر (Lose- Lose)

وتعتمد هذه الاستراتيجية على قيام كلا الطرفين في المفاوضات بالتنازل عن بعض أهدافه المرغوبة عن طريق صيغة الحل الوسط بحيث لا يكون هناك مُنتصر ولا مهزوم في الصراع التفاوضي، وطبقاً لهذه الاستراتيجية لن يكون بمقدور أي طرف تحقيق كل ما يُريد تحقيقه وهكذا تكون كل الأطراف خاسرة.



د. استراتيجيات (متى) و(كيف وأين)

وهاتان تعدان في نظر أغلب الباحثين والكتاب من تكتيكات الاستراتيجية التفاوضية، فاستراتيجية (متى) تنطوي على حيز زمني مقبول، وهي تتضمن أيضاً عدداً من الأساليب التكتيكية وأهمها؛ (الصبر والمُفاجأة والأمر الواقع والانسحاب الهادئ، والانسحاب الظاهري، والعدول، والحدود والخداع).

أما استراتيجية (كيف وأين) فأنها تنطوي في أغلب الأحيان على الروح التعاونية لأطراف المفاوضات اتجاهاً وسلوكاً أما الأساليب التكتيكية التي تنطوي عليها هذه الاستراتيجية فهي (المشاركة، والاقتران أو التشبه، واللاقتران ومُفترقات الطرق، وأسلوب الخطوة خطوة)^(٥٢).

هـ. الاستراتيجيات وفقاً لسلوك المفاوضات

١. الاستراتيجية الهجومية (أو القتالية)

تُعد هذه الاستراتيجية أكثر عدوانية من بين جميع الاستراتيجيات الأخرى من وجهة نظر القناعة المُعتمدة على مبدأ الهجوم خير وسيلةٍ من الدفاع، إذ أن الهدف الأساس ليس تحقيق أفضل قدر مُمكن من الربح للطرف المفاوض حسب بل وتحقيق أكبر خسارة مُمكنة بالطرف الآخر، ويستخدم المفاوض في هذه الاستراتيجية أساليب حادة واستفزازية، وإظهار الغضب، وعدم إعطاء المعلومات والسيطرة على جدول الأعمال، والتهديد بالانسحاب من المفاوضات، وقد تستخدم كذلك أساليب غير أخلاقية كالرشوة والتجسس.

٢. الاستراتيجية الدفاعية

تنطوي هذه الاستراتيجية على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه وأوضاعه التفاوضية من دون اللجوء إلى الهجوم، كما تهدف إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو إلى إنقاذ ما يمكن إنقاذه، ومن بين الظروف التي تضطر المفاوض إلى اتباع هذه الاستراتيجية هي ضعف موقفه أو في حالة مواجهة



الاستراتيجية الهجومية من الطرف الآخر، أو الرغبة في تصحيح الأوضاع والمحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المتفاوضة^(٥٣).

٣. استراتيجية التبعية

لا يعمل المفاوض في هذا النوع من الاستراتيجية لخدمة مصالحه بل ينحصر اهتمامه في تحقيق مصالح الطرف الآخر، لتجنب النزاع أو المواجهة، ومن الأساليب المستخدمة في هذه الاستراتيجية؛ الموافقة على طلبات الطرف الآخر، والإصغاء لحاجاته، واستخدام أسلوب التزلف والخضوع وإعطاء كثير من المعلومات.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في إختيار الاستراتيجية التفاوضية

يُعد اختيار الاستراتيجية التفاوضية المناسبة من المُستلزمات الأساسية والمُهمّة في العمل التفاوضي وهذه العوامل لا تؤثر في اختيار المفاوض للاستراتيجية التفاوضية المناسبة حسب بل تؤثر أيضاً في اختيار التكتيكات المُستخدمة عند التفاوض، وفي الواقع هناك عدة عوامل يجب دراستها بعناية وأخذها في الحُساب عند المُفاضلة والاختيار بين هذه الاستراتيجيات التفاوضية والتي لخصها البعض بالآتي^(٥٤):

- نوع وطبيعة موضوع التفاوض.
- نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المفاوض.
- حاجة المفاوض للعملية التفاوضية.
- الموروث التفاوضي لدى أطراف العملية التفاوضية.
- توقعات الأطراف ذات الاهتمام بالقضية التفاوضية.
- مراكز القوة لأطراف التفاوض.
- المهارات المتوافرة والخبرات السابقة لدى الفرق التفاوضية.
- السمات الشخصية للمتفاوضين.



- الثقافة التفاوضية لدى أطراف التفاوض.
- الوقت المُتاح للتفاوض.
- الاستجابة المتوقعة للطرف الآخر في أثناء التفاوض.
- أهمية التوصل إلى إتفاق.
- أهمية استمرار العلاقة بين الأطراف التفاوضية.
- الظروف البيئية المُحيطة بالتفاوض (القيود الخارجية).
- فعل الأطراف الوسيطة في المجال التفاوضي.
- مستوى الفهم المُشترك تجاه موضوع التفاوض.
- المساحة المعلوماتية المتوافرة لدى أطراف التفاوض.
- مُراعاة الفروق بين الاستراتيجية والأهداف, فالاستراتيجية تتعلق بخطة العمل الشاملة التي يسعى الفريق التفاوضي إلى تحقيقها، أما الأهداف فتتعلق بالغايات والتي هي أقصى الطموح الذي يُريد المفاوض تحقيقه.
- تبني استراتيجية عامة في بداية التفاوض لتكون مدخلاً عاماً للوضع التفاوضي ومن ثم تبني استراتيجية ذات خصوصية تتسجم مع الهدف المُراد تحقيقه.
- مُراعاة تجنب الاستراتيجيات المُعقدة والبحث عن الاستراتيجيات المرنة لأن من الصعب تعديل الاولى بينما يمكن تعديل الاستراتيجية المرنة بسهولة وحسب سير العملية التفاوضية.
- يجب التذكر بأن الاستراتيجية الناجحة هي تلك التي تقوم على أساس ربط الأحداث بالأسباب.



المطلب الرابع : مهارات التفاوض

يُعد موضوع المهارات التفاوضية من المواضيع والجوانب المهمة جداً والتي تُسهم كثيراً في إتمام الجولات التفاوضية لصالح من يجيد استخدامها. ولا بُد من القول؛ بان بناء المهارات السلوكية بعامة والتفاوضية بخاصة أمراً في غاية الصعوبة لأن السلوك قد يحتاج لسنوات طويلة حتى يتم غرسه في الإنسان ومن ثم فان تنمية هذه المهارات السلوكية تحتاج لوقت وتدريب ولا تُنتج من مجرد دراسة بعض الحقائق، بل هي عملية مُستمرة مُتصلة وتأتي من التجارب الحية والخبرات المُتراكمة.

ولا نبالغ القول؛ بان العملية التفاوضية لا يمكن لها أن تنجح ولا يمكن للاتفاق المُرضي للطرفين أن يتحقق ما لم تتوافر للمفاوض صفات ومهارات تؤهله لتحقيق هذا النجاح، وتعيّنه في تقريب المسافات بينه وبين الآخرين وسد الثغرات التي قد تحصل في العملية التفاوضية، ولهذا فقد اهتمت البحوث والدراسات بمهارات التفاوض بعدّها عاملاً رئيساً في إنجاز هذه العملية، وقد أكد الباحثون والمهتمون بعلم التفاوض على أن بعض هذه المهارات يكون مُكتسباً والبعض الآخر يكون فطرياً أو وراثياً ولم يظهر الباحثون اتفاقاً على نوع وعدد تلك المهارات التي يمكن وصفها بأنها مجموعة من الأفعال السلوكية والعاطفية والنفسية والمادية أو مجموعة من السمات والصفات التي يحملها المفاوضون والتي من خلالها يستطيعون إحداث التغيرات المطلوبة في سلوكيات وأفعال الآخرين، وكذلك تغيير أو تكييف سلوكياتهم الشخصية بما ينسجم ويتلاءم مع وضع المفاوض والاستراتيجيات المرسومة له^(٥٥).

وقد اختلفت تحديدات الكُتاب والباحثين لتلك المهارات التفاوضية، إذ نجد أن (عباس غالي أبو التمن) يُقسم المهارات التفاوضية الأساسية إلى سبعة أقسام وهي : (مهارة تحليل واستخدام المعلومات، ومهارة الاتصال وتبادل المعلومات،



ومهارة اليقظة والتركيز خلال المفاوضات، ومهارة الإلمام بمعارف متنوعة ذات صلة بالتفاوض، ومهارة اعتماد الاستراتيجية المناسبة والمناورة والتكتيك، ومهارات الإقناع والكلام، ومهارة اتخاذ القرار التفاوضي^(٥٦). أما الدكتور (حسن محمد وجيه) فيشدد على ضرورة أن يكون للمفاوض الجيد مهارات جيدة على المستويين التكتيكي والاستراتيجي معاً بقدر أو بآخر. وذلك من خلال قدرته على إدارة ما يُسميه (اللعبة المُفضلة Super game) والتي يقصد فيها تلك التفاعلات التي من شأنها أن يأخذ أطرافها أثنائها طبيعة العلاقات فيما بينهم على المدى المُستقبلي البعيد في الحُسبان، وهُنا لا بُد من القيام بأعمال العقل الدقيق والهادئ على البحث عن المعلومات التامة والصحية بالطرائق كافة، والقيام بتقييم نوع الاستراتيجيات المُلائمة لتوظيفها في التفاعلات مع الخصم، فضلاً عن وجود عدد من البدائل التي ينبغي على كُل طرف معرفتها وتحديد ما مُمكن تحقيقه منها وما أنسبها طبقاً للموقف^(٥٧).

المطلب الخامس : مفاوضات انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية

انسجماً مع مُقتضيات المرحلة الآنية ضمن التحول التدريجي الذي يشهده العراق في سياسته الاقتصادية والانتقال من الاقتصاد المركزي الموجه إلى اقتصاد السوق، قرر الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية. ففي ١١ شباط/عام ٢٠٠٤ قدم العراق طلب الانضمام بصفة مُراقب في منظمة التجارة العالمية وحصلت موافقة المجلس العام على قبوله. واليوم يتفاوض من أجل الحصول على العضوية الدائمة^(٥٨).

يستشف من تاريخ منظمة التجارة العالمية ومن تجارب الدول التي انضمت إليها، بأن عملية التفاوض للانضمام لهذه المنظمة الدولية، والتي قد تمت لعدة أعوام، وكذلك المرحلة التي تعقب اكتساب العضوية، قد تطرح قضايا مُهمة عدة وآثاراً وتحديات جادة تستدعي الانتباه والإلمام بها والمهارة في التعامل



معها والتنبؤ بحدوثها من الدولة وفريقها المفاوض. مما دفع الباحث إلى تقسيم هذا المطلب على النحو الآتي:

أولاً : إدارة التفاوض في قيادة مفاوضات انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية

تأتي إدارة المفاوضات من صلب ومهام الدبلوماسية الخارجية لأية دولة، ولعل العراق بحاجة أكثر من غيره إلى تطوير إدارة تفاوضية كفؤة بغية تجاوز المشاكل الخارجية لبلدنا، ولاسيما في مجال قيادة مفاوضاته للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، وينبغي أن تعتمد هذه الإدارة على استراتيجيات تفاوضية متعددة ومرنة. لذا لا شك في القول؛ إن الاعتماد على إدارة تفاوضية كفوءة لغرض قيادة مفاوضات انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية هو أمر في غاية الأهمية لأنه سيؤدي إلى توجيه وتنسيق عمليات الفريق التفاوضي بصورة صحيحة وتوزيع الأدوار بين أعضاء الفريق على النحو الذي يُسهل عملية التفاوض، على أن تعمل هذه الإدارة بدايةً على اختيار أعضاء الفريق التفاوضي وفق أسس موضوعية خالية من التحيز الشخصي وهذا بدوره دون شك سيؤدي إلى نجاح المفاوضات لاعتمادها على أعضاء مُتخصصين في هذا المجال.

وإذا ما أراد العراق أن يُحقق أهدافه، فعليه أن يعمل على تطوير العنصر الأساس للنجاح وهو المفاوضات عن طريق إتباع استراتيجيات ناجحة تُستخدم في المفاوضات، ومن هذه الاستراتيجيات^(٥٩):

١. استراتيجية مفاوضة البلدان غير المتعاونة : وتُستخدم عندما يدخل مُتغير جديد إلى العملية التفاوضية وتغيير وضع راكد إلى مُتحرك، عندما يُريد الطرف الآخر الاستئثار بنتائج المفاوضات، ومن تكتيكات هذه الاستراتيجية؛ ضبط النفس وعدم الاندفاع، والمُفاجأة، والانسحاب برفق.



٢. استراتيجية مفاوضة البلدان المتعاونة : وتتطوي هذه الاستراتيجية على الروح التعاونية لأطراف المفاوضات اتجاها وسلوكاً، بيد أن ليس بالضرورة تطبيقها على مختلف المواقف التفاوضية وبالاتجاه نفسه، والاساليب التكتيكية لهذه الاستراتيجية المشتركة هي مُفترق الطرق وأسلوب خطوة - خطوة.

٣. الاستراتيجية الشاملة : وتتطوي هذه الاستراتيجية على عدد من الأساليب التكتيكية بين التشدد واللين وما بينهما من أساليب موضوعية تدلُّ على الروح التعاونية في المفاوضات والايان بالأهداف المشتركة لكل طرف من الأطراف، ومن تكتيكات هذه الاستراتيجية تقديم التنازلات اعتماداً على نمط التفاوض ودقة تعقيد المشكلة المُتفاوض عليها.

إنَّ نجاح هذه الاستراتيجيات التفاوضية من أجل دعم العراق يعتمد على توافر شروط مُعينة، مثل وجود مفاوضين ناجحين يتمتعون بخصائص مُعينة منها الحذر من الإقدام على أية خطوة من دون دراسة وتمحيص، والتميز بمهارة جمع وتحليل واستخدام المعلومات، والإلمام بمعارف متنوعة ذات صلة بالتفاوض، ومهارة اتخاذ القرار التفاوضي.

وإذا ما اردنا للمفاوضات العراقية أن تُحقق نجاحات في استراتيجياتها التفاوضية فعليها أن تنظر إلى أي مفاوضات على انها مشروع تعاوني، لان إقبال طرفي التفاوض على التفاوض بروح تعاونية يُسهل اقناع الطرف الآخر بالسعي إلى بلوغ أهداف يمكن تقسيمها بالتساوي، بيد أن ذلك لا يعني التخلي عن الاتجاهات التنافسية، والأخذ في الحسبان أهمية المناقشة والحوار الذي عن طريقهما يستطيع الطرف المفاوض معرفة كفاءة ووسائل الطرف المقابل وهذا بدون شك سيُحقق إنجازاً تعاونياً في التفاوض. ومن الجدير بالذكر؛ أن التفاوض لا ينصب على الماضي بل هو التزامٌ بالمستقبل، لان ما فات قد مات وانقضى،



أما المُستقبل فلم يتحدد وبذلك يتيح لأطراف التفاوض إنفاذ ومُعالجة الكثير من المشاكل والموضوعات المُعلقة، وهو ما يحتاجه العراق في هذه المرحلة.

وبالإمكان إيجاز أهم مميزات وجود إدارة تفاوضية كفؤة لقيادة مفاوضات انضمام العراق إلى مُنظمة التجارة العالمية بانها ستضمن تحقيق الاتي^(٦٠) :

١. اختيار أعضاء الفريق التفاوضي على أساس الكفاءة والخبرة والمهارة والأخذ في الحُساب التحصيل العلمي للأعضاء لِما له من تأثير كبير في نجاح المفاوضات.

٢. تدريب أعضاء الفريق التفاوضي بغية زيادة قدراتهم التفاوضية والإستفادة من الدول المُتقدِّمة في هذا المجال.

٣. القدرة على التخطيط واعتماد حلول ومُقترحات عدة لبلورة إتفاق حول موضوع التفاوض والتعمُّق في وضع الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة لبلوغ الهدف المرجو من العملية التفاوضية.

٤. التنسيق الكامل بين أعضاء الفريق التفاوضي وتوجيههم والأخذ بأرائهم ومُقترحاتهم.

٥. تنظيم وتنفيذ وتقويم ومُتابعة المفاوضات لتسهيل العملية التفاوضية فضلاً عن امتلاكها سلطة اتخاذ القرار المُناسب في الوقت المُناسب.

ونظراً لِكُلِّ تلك المميزات فان الإدارة التفاوضية تُعد الركن الرئيس لنجاح أية مفاوضات.



ثانياً : غياب الإدارة التفاوضية في قيادة مفاوضات انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية

أصبح التفاوض ميداناً مهماً من الميادين العلمية ذات التأثير اليومي في كافة المستويات الفردية والجماعية وحتى الدولية سواء من أجل حل المشاكل والخلافات أو لبلوغ الأهداف والغايات أو لزيادة التفاهم وإقامة التوازن بين المصالح المشتركة، لذلك فإن غياب الإدارة التفاوضية التي تسعى إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقويم ومتابعة المفاوضات يُعد بذاته أكبر مُشكلة وتحدٍ يواجه أي مفاوضات.

وبالإمكان القول؛ إن مساوئ غياب الإدارة التفاوضية في مجال قيادة مفاوضات انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية تكمن في تشتيت الآراء والأفكار والمقترحات المُقدمة من أعضاء الفريق التفاوضي وعدم تنظيمها وتوحيدها وفقدان التوجيه والتنسيق بين الأعضاء وغياب سلطة اتخاذ القرار، وهذا كله سيؤثر سلباً في سير المفاوضات، ولاسيما أن مفاوضات انضمام العراق إلى هذه المنظمة تعتمد على نحو كبير على كفاءة أعضائها وقدرتهم على إقناع أعضاء منظمة التجارة العالمية بخصوصية ظروف العراق والتفاوض على عدم تقديم تنازلات جوهرية أو القبول بكل مطالب المنظمة ولاسيما تلك التي تضر بمصالح العراق، ومن بينها خصخصة القطاع العام أو رفع الدعم الحكومي عن الإنتاج الزراعي^(٦١).

نستنتج مما سبق؛ إن منظمة التجارة العالمية تعمل في زمن التفرد القطبي وهيمنة الولايات المتحدة على الأوضاع السياسية والاقتصادية العالمية، جعلها تصب في خدمة الولايات المتحدة وحلفائها، لأن أهداف المنظمة الرامية إلى حرية التجارة ورفع الدعم الحكومي عن القطاعات الاقتصادية، ورفع الحماية وتخفيض وإزالة الرسوم الجمركية، سوف لن تخدم اقتصاديات الدول النامية لأنها



لا تملك المنتجات الصناعية والزراعية الجيدة والمُنخَفِضة الأسعار لكي تُنافس البضائع والسلع القادمة من الدول المُتقدِّمة والدول الحديثة التصنيع كالصين وكوريا الجنوبية وتايوان.. وغيرها، كما تبين أن الدخول في عضوية المنظمة يتطلب إجراءات وإصلاحات سياسية واقتصادية تمس سيادة الدولة. ومن أجل تحقيق العدالة والنهوض بالاقتصاد العالمي، على الدول المُتقدِّمة أن تُراعي الأوضاع السياسية والاقتصادية للدول النامية ولأسيما العراق وما يمر به من ظروف اقتصادية وسياسية صعبة، تُساعده في الحصول على مقومات التنمية، وتعطيها المرونة في مجال حماية مُنتجاتها الزراعية والصناعية الناشئة.



الخاتمة

تبعاً لما ذكر سابقاً في متن البحث، دعونا نقول؛ إن التفاوض الدولي بكل ما يتضمنه من مساومات وتنازلات مُتبادلة، يُعد أداةً أساسية ومُهمّة من أدوات تسوية الصراعات الدولية، ومن أهم وظائف العمل الدبلوماسي. كما يُمثل التفاوض المحك الرئيس لكفاءة دبلوماسية الدولة وقدرات القائمين عليها، كما أنه إجراء ضروري تلجأ إليه الدولة لتحقيق مصالحها وتسوية نزاعاتها سلمياً. فالتفاوض اليوم أداة مُهمّة لتنظيم العلاقات بين الدول وفي ظل التطور وتعدّد وتنوع العلاقات والتكتلات المُختلفة بين الدول أصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي أداة مُهمّة في إحلال الوفاق والعمل على زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المُختلفة وبين الآراء والمصالح المُتبادلة وبين الحقوق والواجبات.

ولا شك؛ إنّ اتقان فن التفاوض وتطوير المهارات التفاوضية أمر مُهم جداً ولاسيما في مجال الإدارة بحكم ارتباط وظيفتها مُباشرةً في التعامل مع الأفراد وعلى هذه الإدارة الأخذ في الحسبان أهمية الحوار التفاوضي في اتخاذ القرارات وصولاً إلى الأهداف المنشودة، ومن هنا نجد أنّ التفاوض قد لا يأتي في جميع الحالات بالنجاح فهو مُعرض في كثير من الأحيان إلى الفشل والانهيار أو عدم التوصل إلى اتفاق، ومن هنا فإن المفاوض الكفاء يجب أن يُفكر مُسبقاً في التصرف المُناسب الذي يمكن اتخاذه عند الفشل في التوصل إلى اتفاقٍ مرضٍ، أي عليه أن يعد نفسه في التفكير والتصرف للتعامل مع احتمالات فشل المفاوضات، ولا يجب الانتظار حين يحدث ذلك ثم يُفكر كيف يتعامل معه.

وللاستراتيجية التفاوضية أهمية كبيرة في تحديد الأهداف والطريق والسياسات للوصول إلى تلك الأهداف وأن مثل هذه الاستراتيجيات تُساعد كل عضو في الفريق التفاوضي على معرفة الأساليب الواجب استخدامها لتحقيق



النتائج المطلوبة وتوحيد جهود الفريق وتجنُّب الازدواج والتضارُّب في التصرفات ووضوح الرؤية حول ما يجب تحقيقه. ومن المُهم في مجال المفاوضات أن تكون هناك إدارة كفوءة تستطيع قيادة الفريق التفاوضي من حيث التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمُتابعة وتوزيع الأدوار بين الفريق التفاوضي حسب خبرات وقدرات كُل منهما.

ويمكن الاستنتاج مما سبق ذكر أنفأ، بأن عملية التفاوض لانضمام العراق إلى مُنظمة التجارة العالمية لا ينبغي أن تُحدد مساراتها أساساً المعايير التجارية البحتة أو الاعتبارات السياسية الطارئة، بل لا بُد لهذه العملية أن تستهدف حماية مصالح العراق الحيوية حاضراً ومُستقبلاً. ويتم ذلك من خلال تأكيد أهمية تزامن عملية التفاوض مع السرعة والجدة في بناء المؤسسات القانونية والاقتصادية والمالية والتجارية الكفوءة، وفي رسم وتنفيذ السياسات الاقتصادية المُتكاملة، وكذلك في بناء قدرات الأجهزة الحكومية على التنفيذ والمُتابعة والتقييم، بغية بناء نموذج اقتصاد السوق المُتحرر والكفاء في العراق الجديد.



الهوامش والمصادر

- (١) أين منظور، لسان العرب، المجلد السادس، الدار العلمية، بيروت، ٢٠٠٥، ص ٣٤٨٦.
- (٢) محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الرسالة، الكويت، ١٩٨٣، ص ٥١٤.
- (٣) جامعة أكسفورد، قاموس أكسفورد الحديث لدارسي اللغة الانكليزية، منشورات ذوي القربى، شابك، ٢٠٠٠، ص ٧٨.
- (٤) فكرت نامق العاني، الاستراتيجية والتكتيك في إدارة المفاوضات الدولية، محاضرات مُلقاة على طلبة الدراسات العليا/ الدكتوراه، السنة التحضيرية، قسم الاستراتيجية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد، العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢.
- (٥) Marsh , P.D.W, Contract Negotiation Hand Book, London, 1984, P.12-19.
- (٦) تيري ل. ديبل، استراتيجية الشؤون الخارجية ومنطق الحكم الأمريكي، ترجمة وليد شحادة، دار الكتاب العربي، بيروت، ٢٠٠٩، ص ٣٦٩.
- (٧) فكرت نامق العاني، نحو إطار نظري للمفاوضات الدولية "المفهوم والمقومات الأساسية"، مجلة قضايا سياسية، العدد ١، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد، ٢٠٠٢، ص ١٣٧.
- (٨) شوقي ناجي جواد وعباس غالي أبو التمن، التفاوض : مهارة واستراتيجية، بغداد، ١٩٩١، ص ٤٥.
- (٩) علي صادق أبو هيف، القانون الدولي العام، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، ١٩٧٢، ص ٧٣٠.
- (١٠) حسان خضرم، المهارات التفاوضية الأساسية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ٢٠٠٥، ص ٣٠.
- (١١) نقلاً عن : شوقي ناجي جواد وعباس غالي أبو التمن، التفاوض : مهارة وإستراتيج، مصدر سبق ذكره، ص ٤١.
- (12) Kennedy G. and (Others), Managng Negotiation, Hutchinson Business Books, Limited, London, 1987, P.150.



- (١٣) محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٥.
- (١٤) مجيد حميد مجيد الدليمي، اثر المعلومات في إستراتيجيات ومهارات التفاوض: دراسة تطبيقية في القطاع التجاري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المُستنصرية، بغداد، ٢٠٠٥، ص ٣٣-٣٦.
- (١٥) محمود علي ومحمود عوض الهزايمة، المدخل إلى فن التفاوض، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، ٢٠١١، ص ٥-٦.
- (١٦) سورة الأعراف، الآية: (٢٠).
- (١٧) أحمد فخر، التفاوض، سلسلة مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، العدد ٧، المركز الدولي للدراسات المُستقبلية والإستراتيجية، القاهرة، حزيران ٢٠٠٥، ص ٤-١٤.
- (١٨) شوقي ناجي جواد وعباس غالي أبو التمن، التفاوض : مهارة وإستراتيج، مصدر سبق ذكره، ص ٣٢-٣٣.
- (١٩) موسوعة الويكيبيديا، صفحة صلاح الدين الأيوبي، منشورة عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) على الموقع: www.ar.wikipedia.org.
- (٢٠) شوقي ناجي جواد وعباس غالي أبو التمن، التفاوض : مهارة وإستراتيج، مصدر سبق ذكره، ص ٣٦.
- (٢١) محمود علي ومحمود عوض الهزايمة، المدخل إلى فن التفاوض، مصدر سبق ذكره، ص ٨-٩. كذلك أنظر: محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مصدر سبق ذكره، ص ٢٢-٢٦.
- (٢٢) رائد ناصر هاني العذاري، المفاوضات وحل النزاعات الدولية بعد الحرب الباردة : دراسة في دور الأمم المتحدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، ٢٠١٠، ص ١٠.
- (٢٣) المصدر نفسه، ص ٢٩. كذلك أنظر : ناجي معلا، التفاوض: الإستراتيجيات والأساليب (مدخل في الحوار الإقناعي)، ط ٢، مطابع الفنار، عمان، ٢٠٠٠، ص ٩٧-١٧٥.



- (٢٤) نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٢١. كذلك أنظر: محمد إبراهيم دسوقي، الجوانب القانونية في إدارة المفاوضات وإبرام العقود، مركز إدارة البحوث العامة، السعودية، ١٩٩٥، ص ٢٦.
- (٢٥) للمزيد أنظر: كيرت دبليو. مورتينسين، ذكاء الإقناع، ط١، ترجمة ومنشورات مكتبة جرير، السعودية، ٢٠١١. كذلك: هاري ميلز، فن الإقناع : كيف تسترعي انتباه الآخرين وتغير آراءهم وتؤثر عليهم، ط١، ترجمة ومنشورات مكتبة جرير، السعودية، ٢٠٠١.
- (٢٦) رجب كريم عبد الإله، التفاوض على العقد : دراسة تأصيلية تحليلية مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٥٤٤.
- (27) Lewicki , R.J , Negotiating Strategically In Cohen, the Portable MBA in management, New York, 1992, PP. 174 -189.
- كذلك أنظر: كيفين كين، المفاوض المثالي : كل ما تحتاج معرفته لكي تنجح من الجولة الأولى، ط١، ترجمة حسن وجيه، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٩٩٨، ص ٣٦-٣٨. كذلك أنظر : إسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية : النظرية والواقع، ط١، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٢٣٥-٢٤٢. كذلك أنظر: مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض الناجح مدخل إستراتيجي سلوكي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٣٧-٣٩.
- (٢٨) أحمد فخر، التفاوض، مصدر سبق ذكره، ص ١٦-١٩.
- (٢٩) تيري ل. دبيل، إستراتيجية الشؤون الخارجية ومنطق الحكم الأمريكي، مصدر سبق ذكره، ص ٣٧٦-٣٧٨.
- (30) Bruce John, Secrets of Successful Negotiation, Ten Tips For Successful Negotiation, Copyright,2000, P.12. Also: John L. Graham and Alma T. Mintu, Waymond Rodgers Explorations of Negotiation, Behaviors In Ten Foreign Cultures Management Science, Vol.40, Janury1994, P.74-77.
- (٣١) فكرت نامق العاني، نحو إطار نظري للمفاوضات الدولية، مصدر سبق ذكره، ص ١٣٦. كذلك أنظر: شوقي ناجي جواد وعباس غالي أبو التمن، التفاوض : مهارة وإستراتيج، مصدر سبق ذكره، ص ٤٥. كذلك أنظر: يسرى عامر عبد الكريم الغبيدي، أثر إدارة التفاوض في قيادة مفاوضات انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية، رسالة



- ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ٢٠٠٩، ص ٨-١٠.
- (٣٢) حسان خضر، المهارات التفاوضية الأساسية، المعهد العربي للتخطي، الكويت، ٢٠٠٥، ص ٣ وما بعدها.
- (٣٣) حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، سلسلة عالم المعرفة (١٩٠)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٤، ص ٢٥ وما بعدها.
- (٣٤) أحمد فخر، التفاوض، مصدر سبق ذكره، ص ١٠ وما بعدها.
- (٣٥) فاضل زكي محمد، الدبلوماسية في عالم متغير، ط ١ دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، ١٩٩٢، ص ٤١٤.
- (٣٦) فكرت نامق العاني، النظرية التفاوضية وحل الصراعات الدولية، مجلة دراسات دولية، العدد ١١، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، كانون الثاني ٢٠٠١، ص ٣٢.
- (٣٧) سعد حقي توفيق، مبادئ العلاقات الدولية، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص ٣٥٩.
- (٣٨) مروان سالم العلي، الإقليمية الجديدة والنظام الدولي: دراسة في التأثير والتأثر، دار السنهوري، بيروت، ٢٠١٧، ص ٣٨٩.
- (٣٩) اندريه بوفر، مدخل إلى الإستراتيجية العسكرية، ط ٢، ترجمة أكرم ديرى والهيثم الأيوبي، دار الطليعة، بيروت، ١٩٧٧، ص ١٨.
- (٤٠) عبد القادر محمد فهمي، مدخل إلى دراسة الإستراتيجية، ط ١، دار الرقيم للنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠٠٥، ص ٣٩.
- (٤١) كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الإستراتيجية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، ١٩٨٨، ص ٥٠-٦٠. كذلك أنظر: موسى الزعبي، دراسات في الفكر الإستراتيجي والسياسي، ط ١، اتحاد الكتاب العرب، دمشق، ٢٠٠١، ص ١٦٠-١٨٠.
- (٤٢) حسن ابشر الطيب، الإعداد للتفاوض، مجلة الإدارة العامة، العدد ٢، الرياض، ١٩٩٤، ص ٢٦٢.



(٤٣) ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٢٦٩.

(٤٤) محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مصدر سبق ذكره، ص ٧٤. كذلك أنظر:

Gavin Kenedy, Negotiate Any wearer, Hutchinson Business, London, 1989, P.145-151.

(٤٥) حول هذين المنهجين أنظر: يسرى عامر عبد الكريم العبيدي، اثر إدارة التفاوض في قيادة مفاوضات انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية، مصدر سبق ذكره، ص ٥٢-٥٤. كذلك أنظر: محمد سعيد الحلفاوي، إستراتيجيات وأساليب التفاوض مع الشركات الموردة، بحث مقدم إلى مؤتمر نقل التكنولوجيا بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي، القاهرة، ١٩-٢٥ شباط ١٩٨٦، ص ١٩٩-٢٠٧.

(٤٦) محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مصدر سبق ذكره، ص ص ٨٠-٨١.

(٤٧) باربارا اندرسون، التفاوض الفعال، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، (د.ت)، ص ٤٩ وما بعدها.

(٤٨) يُعرف الصراع بأنه التعارض بين طرفين أو أكثر بينهما اختلافات قيمية ومصالحية، وينخرطان في سلسلة من الأفعال وردود الأفعال الإرغامية التي تهدف إلى أُلحاق الأذى أو الضرر بالطرف الآخر، وسعي كل طرف إلى تعظيم مكاسبه على حساب الآخرين. للمزيد أنظر: توماس شيلينج، إستراتيجية الصراع، ط ١، ترجمة نزهت طيب وأكرم حمدان، الدار العربية للعلوم، بيروت، ٢٠١٠.

(٤٨) علي الحمادي، لا زلنا مع السهل المُمْتنع، بيروت، ٢٠٠٠، ص ٧٩..

(٤٩) يسرى عامر عبد الكريم العبيدي، اثر إدارة التفاوض في قيادة مفاوضات انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية، مصدر سبق ذكره، ص ص ٥٣-٥٤. كذلك أنظر: مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض الناجح مدخل إستراتيجي سلوكي، مصدر سبق ذكره، ص ٣٥٧-٤٠٧.

(٥٠) حول تلك الإستراتيجيات أنظر: صديق محمد عفيف وجرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، ط ٧، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ١٤-٣٣. كذلك



- أنظر: يُسرى عامر عبد الكريم العبيدي، أثر إدارة التفاوض في قيادة مفاوضات انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية، مصدر سبق ذكره ، ص ٤٩-٥١.
- (٥١) جورج فولر، دليل المفاوضات، ط١، ترجمة ومنشورات، مكتبة جرير، السعودية، ٢٠٠٠، ص ١٠٢. كذلك أنظر: حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، مصدر سبق ذكره، ص ١٢٣.
- (٥٢) جيرارد إ. نيربنج، أسس التفاوض، ترجمة حازم عبد الرحمن، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ١٩٩٧، ص ١٩٢-١٩٥.
- (٥٣) ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: مهارات وإستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٢٤٠.
- (٥٤) سلطان أحمد خليف النوفل ومجيد حميد مجيد العلي، إدارة التفاوض : البدء من الذات لمواجهة التحديات، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، الموصل، ٢٠١١، ص ١٢١. كذلك أنظر: يُسرى عامر عبد الكريم العبيدي، أثر إدارة التفاوض في قيادة مفاوضات انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية، مصدر سبق ذكره، ص ٥٤-٥٥. كذلك أنظر: حسين الدوري، فن التفاوض أسسه وتطبيقاته، مطبعة الجامعة المُستنصرية، بغداد، ١٩٨٤، ص ٤٩-٧٦. كذلك: حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٤٠-٤٧.
- (٥٥) كيفين كين، المفاوضات المثالي: كُل ما تحتاج معرفته لكي تنجح من الجولة الأولى، ط١، ترجمة حسن وجيه، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٩٩٨، ص ٧ وما بعدها. كذلك أنظر : وليام اوري، فن التفاوض: اختراق الحواجز في طريق التعاون، ترجمة نيفن غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٢٥ وما بعدها.
- (٥٦) شوقي ناجي جواد وعباس غالي أبو التمن، التفاوض : مهارة واستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص ٣٩.
- (٥٧) حسن محمد وجيه ، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، مصدر سبق ذكره، ص ٤٤-٤٨.
- (٥٨) شذى خليل، العراق ومنظمة التجارة العالمية بين طموح الانضمام وواقع الاقتصاد، مركز الروابط للبحوث والدراسات الاستراتيجية، بحث منشور عبر الرابط الالكتروني الآتي:



(٥٩) يُسرى عامر عبد الكريم العبيدي، اثر إدارة التفاوض في قيادة مفاوضات انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ٢٠٠٩، ص ص ١١٩-١٢٠.

(٦٠) المصدر نفسه، ص ١٢٠.

(٦١) مدحت كاظم القرشي، انضمام العراق لمنظمة التجارة العالمية : المزايا والمشاكل، مقال منشور في وكالة انباء براتنا عبر الرابط الالكتروني الآتي:

<http://burathanews.com/arabic/studies/187793>

كذلك أنظر : اكرم حسن، جهود جمهورية العراق للانضمام الى جمهورية العراق، مقال منشور عبر الرابط الالكتروني الآتي :

<http://althakafaaljadedda.com/333-334/14.htm>