



فلسفة التفاوض الثلاثية: (الاستراتيجية - التكتيك - التكتيكي)

Philosophy: (Strategy-tactics-technique) Tripartite Negotiating

Hazim Hamad Musa Al-Janabi

Al-Qalam University College / Department of Law

* د. حازم حمد موسى الجنابي

كلية القلم الجامعة / قسم القانون

Article info.

Abstract: Tripartite Negotiating philosophy: (strategy - tactics - technique)

Article history:

- Received 10 Oct . 2014
- Accepted 12 Nov. 2014
- Available online 31 Dec. 2014

At the beginning , the research consists of four sections as follows: The first axis ti-tled: "what negotiation", and the second axis: "philosophy of negotiation," The third ax-is titled: "negotiation strategy".

Keywords:

- Strategy
- Tripartite Negotiating
- tactics
- technique
- International studies

Down to the fourth axis which included titled: "negotiating tactic", Sajama with the past and as a supplement came fifth axis titled: "negotiating technique", to be the bottom line in the form of a set of conclusions.

- Negotiation consists of a base triple hierarchical strategy - tactics - technique.
- The philosophy of negotiating interactive basis of rationality.
- Negotiable three parties are the position and the case and the parties involved.
- Is the process of negotiating strategic recruitment capacity and capabilities to achieve the desired goal of the crisis prematurely.

©2014 Tikrit University \ College of
Political Science. THIS IS AN OPEN
ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY
LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



DOI: <https://doi.org/10.25130/tjfps.v1i1.6>

***Corresponding Author:** Hazim Hamad Musa, **E-Mail:** Email : Ahazim_al-Janabi@gmail.com
, Tel07501437079 , Affiliation: Al-Qalam University College / Department of Law

معلومات البحث :**تاریخ البحث:**

- الاستلام : ٢٠١٤ / تشرين الاول / ١٠
- القبول : ٢٠١٤ / تشرين الثاني / ١٢
- النشر المباشر: ٢٠١٤ / كانون الاول / ٣١

الخلاصة : في البداية يتكون البحث من ثلاثة مباحث وكالاتي جاء المبحث الأول بعنوان: "ماهية التفاوض" ،والمحور الثاني : "فلسفة التفاوض" ، إما المحور الثالث حمل عنوان: "إستراتيجية التفاوض" وصولاً إلى المحور الرابع الذي تضمن عنوان بـ: "الكتيك التفاوضي" ، وانسجمنا مع ما مضى واستكمالاً له جاء المحور الخامس بعنوان: "التكنيك التفاوضي" ، لتكون الخلاصة على شكل جملة من الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية :

- الاستراتيجية
- التفاوض الثلاثية
- الـكتيك
- التكنـيـك
- الـدرـاسـاتـ الـدولـيـةـ

- التفاوض يتكون من قاعدة ثلاثة هرمية إستراتيجية-الكتيك-الـتكـنيـكـ.
- فلسفة التفاوض أساسها العقلانية في التحاوار.
- للتفاوض أطراف ثلاثة هم الموقف قضية وأطراف معنية.
- الإستراتيجية التفاوضية هي عملية توظيف القدرات والإمكانات لتحقيق الهدف المنشود من الأزمة قبل أوانها.
- التكتيك التفاوضي هي عملية توظيف القدرات والإمكانات لتحقيق الهدف المنشود على طاولة المفاوضات.
- التكنـيـكـ التـفاـوضـيـ هي عملية توظيف القدرات والإمكانات لتحقيق الهدف المنشود على طاولة المفاوضات لاحتواء الأمور المفاجئة فتحقق الاستجابة وتجدد المرونة.

المقدمة :

لا أحد يستطيع أن يدرك الأبعاد الثلاثية للتفاوض ما لم يترقب بدقة حراكه ومدى الحيز الذي يشغله في فضاء إستراتيجية الدولية، ولعل أفضل ما يفسر لنا تلك الدلالات، هو البحث في حيـثـياتـ التـفاـوضـ التيـ تـرـجـمـتـ إـلـىـ مـقـومـاتـ قـوـةـ لـلـمـفـاـوضـ المـدـرـكـ لـلـتـعـالـمـ معـ الـمـفـاـوضـ الـأـخـرـ،ـ وـدـوـنـ عـنـاءـ اـسـطـطـاعـ الـبـاحـثـ أـنـ يـؤـشـرـ تـلـكـ الدـلـالـاتـ وـيـحـدـ مـصـادـرـهاـ وـيـكـشـفـ مـكـنـونـاتـهاـ مـنـ مـجـرـدـ مـراـقـبـةـ حـرـاكـ التـفـاـوضـ وـفـقـاـ لـلـثـلـاثـيـةـ الـتـيـ رـسـمـهـاـ لـهـ الـبـاحـثـ .

وبعد أن ابتكر الباحث الثلاثية(الـاستـرـاتـيـجـيـةـ،ـ الـتـكـيـكـ،ـ الـتـكـنـيـكـ)ـالـتـيـ عـدـتـ سـبـقـ لـهـ ،ـ اـسـطـطـاعـ أـنـ يـؤـطـرـ التـفـاـوضـ،ـ وـهـذـاـ مـاـ أـشـارـ لـهـ فـيـ المـضـمـونـ بـشـيـءـ مـنـ التـفـصـيـلـ،ـ وـالـتـيـ ضـبـطـتـ حـرـاكـ التـفـاـوضـ،ـ بـيـدـ أـنـ تـشـخـيـصـهـ وـقـعـ رـهـنـ الإـدـرـاكـ الـإـسـتـرـاتـيـجـيـ وـالـأـخـيـرـ يـقـبـعـ فـيـ عـقـلـ الـمـفـاـوضـ وـهـوـ مـاـ يـمـكـنـ تـصـورـهـ دـوـنـ تـيـقـنـهـ .ـ لـهـذـاـ دـخـلـ الـجـمـيعـ فـيـ دـوـامـةـ التـحـلـيلـ الـإـسـتـرـاتـيـجـيـ لـكـشـفـ تـلـكـ التـلـاثـيـةـ .

وما أبدت الدراسات تتواءر للمساهمة في تاطير التفاوض والتي بدت حالة لا يمكن تجاهلها أو تجنبها كونها المحرك الأساس للتعايش العالمي. وفي ظل ما أثار موضوع البحث من جدل ونقاش وتباحث في الآراء والتصورات تبعاً لما تحمله من لبس وغموض وضبابية في المفاهيم المكونة له.

ومن هذا المنطلق حاول الباحث شق طريق خاص له بعد أن تراهمت أمامه طرق البحث، لذا وجد من الضروري ذكر بعض الإشارات المهمة قبل الولوج في تفاصيل البحث لتكون لنا دليلاً في البحث، ولعل أهم تلك الإشارات.

- ❖ **أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة من المكانة التي حضي بها التفاوض في الساحة الدولية وما له من تأثير على فاعلية العلاقات الدولية ورسم الاستراتيجيات التي تحكم بالنظام الدولي.
- ❖ **إشكالية الدراسة:** اعترضت الباحث إشكالية بدت وكأنها أزلية وهي: كيفية استخدام القاعدة الثلاثية(الإستراتيجية-التكنيك-التكنيك) في التفاوض بتناغم، لاحتضان الموقف التفاوضي؟ لتفتح من تلك الإشكالية مشكلات فرعية تبلورت على شكل تساؤلات وكالاتي: ما الإستراتيجية التفاوضية؟ وما فروعها؟ وما دورها في عملية التفاوض؟ وما لتكنيك؟ وما هي فروعه؟ وما دوره في العملية التفاوضية؟ وكذلك ما التكنيك؟ وما فروعه؟ وما دوره في العملية التفاوضية؟ وما العلاقة بين ثلاثة التفاوض؟
- ❖ **فرضية البحث:** استند البحث إلى فرضية أساس مفادها: "إن فلسفة التفاوض تقوم على ثلاثة هرمية قاعدتها الإستراتيجية وركيذاتها التكتيك والتكنيك". وسنحاول إثباتها في متن البحث.
- ❖ **منهجية البحث:** اعتمدنا المنهج الوصفي لاحتاجنا له لوصف مكون التفاوض.
- ❖ **نطاق البحث:** إن نطاق البحث انحصر في بيان العلاقة التفاوضية الثلاثية وتنابعها التسلسلي.
- ❖ **هدف البحث:** التعريف بفلسفة التفاوض عن طريق توضيح كيفية استخدام ثلاثة التفاوض وحالاتها لأدراك القضية والموقف التفاوضي واحتواهما للخروج بالنتائج المبتغاة.
- ❖ **صعوبات البحث:** إن قلة الدراسات التي ميزت بين الإستراتيجية والتكتيك في المفاوضات وندرة الدراسات التي تحدث عن التكنيك التفاوضي، كانت عقبة في طريق الباحث.
- ❖ **هيكلية البحث:** تكون البحث من (مقدمة ومبثين وخاتمة واستنتاجات) وكالاتي:المبحث الأول: التفاوض الماهية والفلسفة المنطقية، لينقسم بذاته إلى مطلبين:الأول:عنوان: "ماهية التفاوض"، والثاني: "فلسفة التفاوض"، أما المبحث الثاني فحمل عنوان: فلسفة التفاوض الثلاثية، ليكون على مطلبين: الأول

حمل عنوان: "إستراتيجية التفاوض" ، الثاني عنون بـ: "التكنيك التفاوضي" ، وانسجاماً مع ما مضى واستكمالاً له، جاء المطلب الثالث بعنوان: "التكنيك التفاوضي" ، لخرج بخلاصة على شكل جملة من الاستنتاجات.

المبحث الأول

التفاوض: الماهية والفلسفة المنطقية

" Negotiating: The essence and philosophy of logical"

بداية، لابد من التعريف بالمفاهيم وتحديدها، والوقوف على الفلسفة التي تحاكي وبنطقيه التفاعلات المحركة للنظام الدولي، وهنا، تدعونا دراستنا إلى تحديد القصد من التفاوض وفلسفته وهو يتعامل مع الأزمات وكيفية توظيف الإحداث إلى مكاسب تقتضى من الآخر الخصم.

ولهذا، ساد اعتقاد بان التفاوض أصعب من الصراع كونه لا يعتمد على الجهد العضلي بقدر ما يعتمد على الجهد العقلي، وعليه لم يكن التكفل بهذه المهمة سهل على الإطلاق بل بدا من أصعب المهام بالخصوص عندما يتعلق مصير الجماعة بيد المخول بالتفاوض، فهو يحمل مصير أمنه ويضعه على طاولة التفاوض، وكأنها لعبة توتري أما يزيد الأرباح، أو يرجع تارك كل شيء مغتمن من الطرف الآخر. وإبانة ذلك عمد الباحث لتقسيم المبحث إلى مطلبين : الأول :ماهية التفاوض، الثاني :فلسفة التفاوض.

المطلب الأول

" What's The Negotiation" :

لا حد يمكنه أن يتأمل بهذا العالم الواسع بما يمر به من ارتبادات واضطرابات ونوبات خانقة وأزمات حادة تكاد تطيح بقواه وتهز هياكله بعيداً عن التفاوض، فهو المفهوم إلى التناسق والتتاغم، ولعله أفضل ما يفسر لنا سر إدارة الفوضى الدولية.

ومن اليسير على المتابع أن يتعرف على سر حل عقد السياسة الدولية، والمعالج لأزماتها، ذلك هو التفاوض، الغني بالاستراتيجيات والمحمل بالتقنيات ومتضمن التقنيات، تلك الثلاثية الهرمية باللغة الأهمية في الحراك الدولي، فهو سفينة النجاة التي تتنفس العالم من الكوارث والعواصف التي تصنعها أمواج التفاعل الدولية بسبب الاختلافات الإدراكية والأدائية.

من الواضح، إن صفحات التاريخ دونت لنا ميل الغريرة الإنسانية نحو التصارع من أجل البقاء، فظهر لنا المصطلح الأول "البقاء للأقوى" وأن القوة هي عmad الحياة في المجتمع الدولي، فأطر بصور عدة هدفها النهائي تحقيق المكاسب على حساب الآخرين منطلقة من مبدأ" المعادلة الصفرية، إلا إن تلك السجلات كذلك دونت لنا مبدأ آخر هو "البقاء للأصلح" منطلقي من مبدأ" تصغير الخلافات " وبين تضاد المفاهيم صعب ضبط حراك التفاوض لنقف على قواعده وأسسها ،الأمر الذي منح فرصة للممارسين للتلاعب بمكوناته وفقاً لحكتهم .

وال تاريخ محمل بالتجارب التفاوضية التي قادها جهابذة عصرهم فحولوا خسائرهم الميدانية إلى مكاسب نظرية، فهم تسلحوا بالقدرات الإدراكية والتي يسمى بها البعض بالعقلانية الفكرية، فالفطنة والدهاء والحنكة والتفكير هي مكونات العقلانية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض، والتي ما إن تمرس عليها حتى كسب الموقف التفاوضي الناتج عن تضارب المدركات الذي دونه الجدل الفكري وتصادم المصالح الذي دونه الجهد الأدائي الناتج عن مطامح القادة وقدرتهم على اقتناص الفرص في النزاعات الدولية.

ولهذا، إن الجميع أصبح أمام فرضية أدائية لحرك دولي افرز حاجة ملحة، لا بل ضرورة لأدراك حقيقة التفاوض لا التسليم الأعمى بمنطق القوة، وتحمية تفوق الأقوى، لتنقلب كفة "البقاء للأصلح" فمحاكاة الذات وشحذ طاقات العقل ورسم هوماش الحركة وال الحوار التفاوضي تقضي إلى جو من المكاسب التي حركت شهوة صناع القرار وجذبهم نحوها ففعلوا فاحدث خلل توازني مولد أزمة انعكاساتها مربكة لحرك دولي النظم الدولي التعاوني.

وهكذا، بدا الانشغال الفكري لفهم حقيقة التفاوض باعتباره مفتاح الأزمات الدولية وباب المكاسب والمغانم المادية، فالتفاوض هو مفهوم مزدوج جمع بين الفن والعلم، فهو فن لأنّه يستخدم مقومات القدرة الإدراكية واحتراف الأداء التفاوضي عن طريق الخبرة والتجربة، التي تقضي إلى العبرية الأدائية في العملية التفاوضية. فالطلاق الفكري وفنية استخدام القدرات والإمكانات ورسم المقتربات الأدائية لكسب الهدف المنشود، هي من فنون التفاوض.

كما وعد التفاوض علمًا قائماً بذاته، له مناهجه وفرضياته ونظرياته ودلائله وبراهينه وإثباتاته، فهو مطلب ضرورة، فالحياة عبارة عن علاقات تفاوضية متولدة، فالعالم في حراك تفاوضي مستمر والعلاقات الدولية هي علاقات تفاوضية والتسويق السياسي يتم بالتفاوض. فالتفاوض أمر حتمي ولعله المخرج الوحيد من الأزمات.⁽ⁱ⁾

فالتفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية ما، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر، باستخدام كافة أساليب الإنقاع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الإقلال عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو اتجاه الآخرين.⁽ⁱⁱ⁾

ومن المعروف، إن للتفاوض موقفاً ديناميكياً، يقوم على حركة الفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً، تأثراً وتأثيراً، وهو موقف تعبيري، فالمفاوض يستخدم فيه اللفظ والكلمة، والإشارة، والإيماءة، والجملة، والعبارة، وهو موقف من يتطلب أن يكون للمفاوض تكيفاً سريعاً والمتغيرات المتولدة في الحوار التفاوضي.⁽ⁱⁱⁱ⁾

ودون شك، إن التفاوض يتم بين طرفين أو أكثر، وحسب تشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف التفاوضية ويمتد إلى الأطراف التي ترى أنها متأثرة بنتيجة و مجريات وتطور القضية التفاوضية أو بما يجري بين المتفاوضين. فهناك أطراف مباشرة في العملية التفاوضية وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات، وأطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات نوعية، والتي يمكن أن تقوم بدور مؤثر بالسلب أو بالإيجاب على تطوير وسير العملية التفاوضية وعلى نتائجها، ولكنها لا تجلس إلى مائدة المفاوضات بل تتوازي وراء الكواليس وتشرف على إدارة مسرح التفاوض وتلقين بعض أطراف العملية التفاوضية .^(iv)

ومن خلال تلك المصالح التبادلية تظهر العلاقات المتضمنة الخلافات والنزاعات، وكلما الطرفين يرغبان في الوصول إلى اتفاق مشترك ومحبول من خلال الحوار المتبادل ومحاولة التوفيق بين الاتجاهات ووجهات النظر، ولا يمكن تصور قيام مفاوضات بين أطراف لا توجد بينهما إشكالية من نوع ما .

فمن الواضح، أن التفاوض أياً كان نوعه، لا بد أن يدور حول قضية لها قوة تأثير على المصالح . ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، كذلك تتحدد النقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة وآليات المتعين استخدامها وتوزيع الأدوار على الفريق التفاوضي .^(v)

والمعرفة التفاوضية واجبة لتحديد الإطار الذي يجب أن تدور في نطاقه المفاوضات، لأنها تمثل حاجز حاصل لا تتعداه النقاشات والحوارات التفاوضية، لهذا، لا تخرج النقاشات خارج ذلك الإطار إلا إذا كان الخروج عن الإطار هدفاً لتجمیع القضية أو إرباك الطرف الآخر بعد كشف برنامجه التفاوضي، لتشویش الطرف الآخر، وإخضاعه يكون دافعاً لجسم القضية التفاوضية تلك هي المهارة والإبداع الذي يتضمن برامج محددة الأهداف لإنقاذ الخصم مقومات المناورة.^(vi)

والواضح، إن أي عملية تفاوضية لا بد لها من هدف أساسى تسعى إلى تحقيقه وتوضع من أجله الاستراتيجيات، وتستخدم التكتيكات وتنقل التكتيكات وبناءً على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعذر الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقه لكل خطوة وكل تكتيک، وقياس مدى سلامته أو نجاحه وفقاً للقرب أو البعـد عن تحقيق الهدف، ومن ثم يتم تقييم كل مرحلة من المراحل وتبديل الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية على اثر المعلومـة المـفـتـمـة، كما المفاوضون أنفسهم وبناءً على حنكتـم وبراعـتهم في كـسبـ الجـولاتـ التـفاـوضـيةـ، واقـرـابـهـمـ منـ تـحـقـيقـ الـهـدـفـ يـحـقـ لـهـمـ التـلاـعـبـ بـالـمـفـرـدـاتـ التـفاـوضـيةـ .^(vii)

ولكي يتم اللجوء إلى التفاوض فلا بد من وجود عدد من الشروط الواجب توافرها في العملية التفاوضية وكالاتي:

أولاً: **المصلحة المتبادلة**: وتعتبر الدافع الأساس للتفاوض والتنازل.

ثانياً: **صراع المصالح والمغامن والأدوار**: فالتفاوض مرتبط بوجود صراع بين عدد من الأطراف على المصالح والمغامن المكتسبة والأدوار المرتقبة في النظام الدولي.^(viii)

ثالثاً: **توازن القدرات والإمكانات (التماثل التفاوضي)**: يقصد بها التمايز التفاوضي، وبتعبير آخر عدم وجود فارق كبير بين القوى المتاحة للأطراف المتفاوضة، وهذا يعني أن هناك فرصة للحلول الوسطى، فليس بمقدور كل طرف أن يحصل على ما يريد، أما في حالة التفاوت الكبير في ميزان القوى بين الأطراف فمن المتوقع حدوث عقم في عملية التفاوض ويطلق عليها "اللامثال التفاوضي".^(ix)

رابعاً: **اقتراب النوايا والرغبات لحل النزاعات**: من خلال القناعة بأن السبيل الأفضل لحل النزاع هو التفاوض، وأن أي أسلوب آخر سيكون مرهقاً وباهظ التكاليف والمخاطر، وأن المفاوضات الناجحة هي التي تتمحض عن نوعين من النتائج المرغوبة: الأولى: موضوعية، والثانية: سيكولوجية.^(x) فالأولى: تمثل أولوية تتناسب كل طرف من الأطراف المتفاوضة، مع إعطاء تضحيات معقولة ومقبولة.^(xi) أما النتائج السيكولوجية: فتعني أن كل طرف لا بد أن يشعر بالرضا حول الاتفاق، بأن يشعر أنه خرج من المفاوضات كاسباً، والشعور بالرضا لا يشمل فقط نتائج الاتفاق، ولكن يشمل الطرق والأساليب التي بمقتضها يتم الوصول إلى الاتفاق كذلك.^(xii) وفقاً لمرونة مبادئ التفاوض.^(xiii)

المطلب الثاني

"The Negotiation Philosophy"

لم تكن مهمة إنقاذ فلسفة التفاوض سهلة على الإطلاق، بل بدت من أصعب المهام التي صادفت ذوي الشأن الذين ينؤمنون بحمل مصير أمتهم والتقدم خطوة للأمام، فالعالم مليء بالقادة الذين أبدعوا في إظهار أروع الصور لهذا المفهوم كأشفين الغطاء عن مكامن أسرار قوته.

فمن المعروف، أن التفاوض يحتوي عدة احتمالات تقود إلى تراكم معرفي يقود بطبيعة الحال إلى "تفجر جمعي" (Combinatory Explosion) للطاقة الذهنية فتشكل العديد من الصور للموقف التفاوضي المراد كشف محفزاته وتحديد دواعيه، وهنا، لابد من معرفة في طرق "التمثيل الرمزي" (Symbolic Representation)، التي يتم تشكيل الصور من خلالها على شكل رموز معقدة يترجمها العقل باستفار "المستوى الإدراكي" (Conceptual level) إلى طاقته القصوى، الذي يقود إلى ترجمة العمليات الاستدلالية للمطالب

واستقراء الأهداف المبتغاة عن طريق كشف القدرات والإمكانات للطرف الآخر، وتلك الإلية يطلق عليها عمليات تمثيل المعرفة ، فتعمل على اختراق الذهن للطرف الآخر، فيطلع على التراكيب المتكونة في مدرك الخصم مما يمنح المقاوض الأول قدرة على التعلم على الاستقراء الفكري بعد فرزنت "البيانات المتضاربة" (Conflicting Data)، بسبب احتدام الصدام لقوة التفاعلية ذهنياً، فتعمل على تتميط الأداء وفقاً لاستقراء باطن العقل أو ما يسمى بـ"الاستبطان" (Introspection)، عن طريق الجذب والاستقطاب للمعلومات المتسربة على شكل إيماءات وعلامات حركية وهذا يتطلب إنقان لغة الجسد. (xiv)

ولهذا ، كان على المفاوض تطوير قدراته الفكرية وتحسين تصوراته الإدراكية، "لتفسير الصور المتكونة في ذهن المقاوض الآخر ، وفقاً للطرق المنهجية والقواعد العلمية ليتسنى له تفسير الإيماءات التفاوضية التي تخرج على شكل رموز أساسية (Basic Symbols) معبرة عن نوايا الفريق التفاوضي الصد. (xv)

وسعى الكثير من المفكرين لتشخيص لغة الجسد، لتكون مرشد في "العمليات الاستدلالية" (Inferential Processes) التي تقيد في تحديد مسارات التفاوض، فبمجرد قراءة أو سماع أي نص يمكن فهمه من الإيماءات التي ترافقه، فتحليل العبارات على نحو صوري يتطلب كفاءة وخبرة لفهم "الأداء المبرمج عن طريق فهم "اللغة الصامتة - الحركية" و"الناظقة - ألفظية" ، من خلال إدراك "اللغة التكرارية" (Language Recursive) ، التي تتطرق على شكل صور مبعثرة يطلقها المفاوض في الموقف التفاوضي، فيعمل العقل على تجميع شتات وجزئيات الصورة ويعيد تركيبها بفعل تراكم المعرفة التي تصنع الحنكة تفاوضية؛ كنتيجة لتعامل المفاوض مع الكثير من المواقف المحملة بكم هائل من المعلومات البيانية والرمزية المتطابقة على "نحو نسقي" (Systemic Grammar)، يحفز المعرفة المعزز ، للترابط الفكري ، ليفسر المكونات "الدلالية للأفعال الحركية ، من خلال "الوصف النطقي" (Schema) لمقارنة الأسباب مع المسببات ، لتفصح عن تحليلات مرشحة للأولويات وتسمى "القصصيات" (Prefemtial Semantics) التي تقارب وجهات النظر وتفصح عن رغبتيين: الأولى: تقاسم المغانم . والثانية: تباعد وجهات النظر واحتكار المغانم. (xvi)

وإذا ما سار التفاوض على النحو الثاني "يحرر من السياق ، ويخرج من المألوف" ، لاعتماده التحليل الخاطئ للاستفسارات المطروحة الناتجة عن "بناء جمل ، تصعيديه وفقاً لقواعد أوالسياقات والتراكيب والاعتبارات المعجمية (Prosodic Consideration) المبنية على التعالي ولتعامل وفقاً لـ"مبدأ اللعبة الصفرية" وان تزودت بالعبارات "التطريزية" (Phonetic) فالمحصلة منها تبيح المحظورات في محاولة ليس لتعطيل مغانم الآخر فحسب ، بل لنفسه من الوجود. (xvii)

لهذا، "فبرامج التعرف على الكلام في العملية التفاوضية، ضروري للتعرف على "الظواهر النفسية" ، وفك شفراتها القابعة في ذهن المفاوض الصد. (xviii) فإذا كانت "سيسيولوجيا المعرفة" (Sociology of Knowledge)،

تعلل أسباب "الدافعية" (Motivation) الذاتية، وتظهر مكون المفاوض الاجتماعي لفتح ممر لكشف "الرؤى السوسيولوجية للأخر" (xxix) التي اكتسبها من البيئة، والتقصي وراء "الдинاميكية الاجتماعية"، وما لها من تأثير في البناء الفكري والأدائي للمفاوض الثاني، فتقرب المفاوض الأول من كشف مكامن القوى لدى الآخر، فـ"الوضعية الاجتماعية"، تشير إلى "الاعتماد المتبادل، بين المفاوض وبيئته من جانب، وتركيزه الانثربولوجية والسيكولوجية من جانب آخر، فاندماج تلك المفاهيم يكون "كثافة ديناميكية معقدة يختبئ خلفها الفعل التفاوضي، ويشيد له البناء وتسخر له الوظائف الإدراكية بغية تحقيق المكاسب، ولهذا يراد اختراع تلك الأسس، ولكن هذا مشروطة بـ"المعرفة البنائية مسبقاً" (Structural Prerequisites) والمعرفة الوظيفية مسبقاً (Functional Prerequisites). (xx) فمعرفة القدرات البنائية والوظيفية لذهن المفاوض تحفز مدرك القرين لترجمة الحقائق إلى صور عديدة مشبعة بالإيهام تعرقل اتخاذ القرار، ففكرة التباين. (xxi) نابعة من كيفية فهم المردود التفاوضي أو ما يسمى بـ"المنفعة" (Utility) التي يراد لها قابلية إدراكية، ذات مستويات "تدرجية" (Stratification)، بسبب "التمايز، وسعة الخيال السوسيولوجي" (Sociological Imagination)، الذي يزاوج بين الواقعية (Reality)، وـ"العقلانية" (Rationalism) التفاوضية التي يتحلى بها المتفاوضين، والذي يفضي بطبيعة الحال لاستخدام "النهج العقلي" (Intellectualism) للتعامل مع "الظواهر بمعنى آخر الفرزنة بين "الظاهرة" (Phenomenon) وحقيقة وان كانت تلك الطريقة ليست منهجاً بل أسلوب "براجماتي" (Pragmatism) "تجريبي" (Empiricism) (xxii) أساسه الربحية العالية. فـ"العقلانية" (Rationalism) تقود إلى الصواب في الرأي وهي العقلانية المحسنة والذي يتبعها يكون محسناً وبعيداً عن الانزلاق إلى "اللاعقلانية" (Irrationalism)، فالعقل هو حاضنة كل قرار ومبرمج لكل سلوك، وان أراد البعض إضافة له "النزعية" (Aestheticism)، لتقبل صعوبة الحقيقة، فمهما كان وجه القرار قاسي فالتزين والتقنع مطلوب للجذب الفكري ومن ثم الأدائي للأخر، والتفكير هو النشاط الذي نصل بواسطته إلى المعرفة التفاوضية وترتبط الأخيرة بالفكرة ارتباطاً وثيقاً ومن الممكن وصفها بأنها تجسيد للفكر. (xxiii) فالتفكير، يولد لغة الجدل (Dialectic) (xxiv) ويحرك "الاعتقاد او الایمان" (Faith) ويحفز "التناقض" (Paradox). (xxv) فيقود ببعض المترمتنين إلى اعتناق" اللاعقلانية التي لا تدع للمقابل فرصة لفك" الشفرات" (Ciphers)، بسبب "الانفعالية" (Emotionalism) "والانعزال" (Gelassenheit)، والذي لا يعرف بالتفاوض إلا "الغواية" أو "الإغراء" (Seduction)، ليخيم على جو التفاوض" القلق وـ"التوjis" (Uneasiness)، والضيق والكره والحبسة، التي تؤسس لإظهار الرتابة الفكرية لأحد الأطراف وتمهد لهيمنة نزعه التسوية وتصفيه الخلافات. (xxvi)

فيعمل على بث "الإشارات والرموز التي ترکز على المصالح، بيد إن، تلك الإشارات والرموز وتفسيرها أو ما يسمى "فك الترميز" (Decoding) لها.^(xxvii) يراد له حنكة تفاوضية ومعرفة نفسية وتجهيز معلوماتي لفك التراكيب الصورية، والتوصل إلى "الخطوط الدلالية ، التي ترسل بالاتصال الفظي أم غير الفظي ، ففهم الإشارات، أوبرمجتها، تجعل المفاوض يخترق كل التحصينات ويستنزف الطاقات فيحصل على المعلومات، من العشوائية التي يسودها عدم التأكيد والتشتت (Distraction) الفكري، وهذا لا يأتي بالصدفة لكن بالخطيط والبرمجة و"التناغم المحمّل، بـ"التعقّل" (Intellectualization) والاستقدام من العائد من خلال عملية التغذية الرجعية للفكر بتكرار المواقف أو الظواهر المتقاربة، بعد إيصال الطرف الثاني إلى نوع من التسويف أو التوضيع للمفاهيم التي يحملها في موقفه التفاوضي.^(xxviii) وهذا الحال يراد له عبرية وموهبة، وصح قول البعض أن العبرية الوراثية هي من جعل المفاوض محنك، إي بمعنى آخر التفاوض يخاض من قبل العباءة والجهابذة، كما من المكن اكتسابه من الخبرة والقدرة على التحليل.^(xxix) فـ"الارتباط المؤجل التقابلـي" (Cross-lagged Correlation) ومحصناً من "دافعيـة القـوة" (The Power Motive) ، ومركزاً على "الفلسفة الوضـعـية التي تعـني الـاقـتصـار على ما هو موضع على طاولة المفاوضـات، واستـخدام النـهج أو "الـنـزـعـة الـاستـقرـائـية" ، المـطـعـمة بـ"الـعـقـلـانـيـة الـاستـقرـائـية" (Inductive Rationalism).^(xxx) والتي تستند على أساس فرض الفروض، وتبني "الميكانيزمـات" ، التي يغلب عليها التفسـير "الـنـفـسيـ الـوـجـدـانـي" (Affective Domain).^(xxxi) ذات المردودـات والأـدـوات الدـافـعـية، التي تجذـب المـفـاـوضـ لـاتـخـاذ مـوـقـفـه، وـمـع ما يـرـتـبـ على ذـلـك من "الـآـثـار الـلـاحـقة، إـذـا ما استـمرـ بـتـرـمـته المـوـقـيـ، لـذـا لا بدـ أنـ يـعـرـضـ إـلـى المـثـيرـ المـؤـثـرـ الـاستـجـابـة" (Stimulus Response Circuit) إيـ الخـضـوعـ لـكـنـ بـ"الـاشـتـراـطـ الاستـجـابـيـ" (Respondent Conditioning) ، والتي تبني إدراكـاً مـفـادـهـ أنـ "ـالـتـأـثـيرـاتـ الإـيجـابـيةـ" Positive Reinforcement (Reinforces)، تكون سـبـبـ لـنـتـيـجـةـ هيـ تـفـادـيـ "ـالـمـعـزـزـاتـ السـلـبـيةـ" (Negative Reinforcement)، التي تحـفـزـ علىـ "ـإـجـراءـاتـ الـهـرـوـبـ" (Escape Procedures) ، أوـ علىـ الأـقـلـ "ـإـجـراءـاتـ التـجـنـبـ" (Avoidance Procedures) التي تـجـرـ نحوـ "ـتـعـزـيزـ الفـارـقـ الـخـاصـ بـتـلـكـ الـاسـتـجـابـاتـ الإـذـعـانـيـةـ بـرـغـبـةـ طـوـاعـيـةـ مـحـسـوـبـةـ" Successive Approximations (Approaches)، الذي يـقـودـ إـلـى سـلـسـلـةـ منـ "ـالـاسـتـجـابـاتـ الـتـيـ تـحـقـقـ رـبـحـ تـفـاوـضـيـ ذـاـ مـغـنـمـ عـالـيـ" .^(xxxii) تلك هيـ فـلـسـفـةـ التـفـاوـضـ وـالـتـيـ تـعـمـدـ عـلـىـ ثـلـاثـيـةـ إـدـرـاكـيـةـ تـبـدـأـ بـالـإـسـتـرـاتـيـجـيـةـ وـهـيـ هـرـمـهـاـ.

المبحث الثاني

" Tripartite " negotiation

دون شك، أن أفضل ما يفسر لنا السر القابع في التفاوض هو الوقوف على أبعاد التي عدها الباحث ثلاثة، فلا أحد يمكن له ان يدرك التفاوض بعيداً عن تلك الأبعاد التي حصرها الباحث بـ(استراتيجية التفاوض، والتكتيكي التفاوضي ، والتكتيكي التفاوضي).

لعل، أفضل ما يفسر لنا التفاوض تلك الثلاثية التي تدور فيها المعلومات وتنتشر فيها الخطط وتحدد نقاط الاختراق الطرف الآخر، فتلك الإبعاد تعمل بانتظام وسلسلة تبدأ من الإستراتيجية وتنتهي بالكتيكي. وللوضوح تلك الإلية المتراغمة قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب: الأول: استراتيجية التفاوض، الثاني: التكتيكي التفاوضي، والثالث: التكتيكي التفاوضي.

المطلب الأول

" The Negotiation Strategy"

إن الإستراتيجية تجعل التفاوض مبرمج، وهذا يفضي إلى القدرة على تحديد الأساليب والوسائل الازمة لتحقيق الأهداف المنشودة من التفاوض، بعد التنبؤ بمصير الموقف التفاوضي، وإعداد العدة له لتجنب المفاجآت والأزمات .^(xxxiv)

ومن الضروري، أن لا يتم التعامل مع الموقف التفاوضي على أنه حدث طارئ أو مفاجئ، فاستراتيجي العقلاني هو المرشد والموجه الحقيقي للأداء التفاوضي، إذ يرسم الأهداف المرجو تحقيقها من التفاوض، ويوفر المعرفة العلمية لتنمية القدرة الإدراكية لاستيعاب واحتواء الطرف الآخر وحصر أوضاعه وتوقعاته وتحجيمها، وتحديد ما ينبغي القيام به أو ما لا ينبغي القيام به قبل الخوض بالعملية التفاوضية، وتحديد البرامج التي سوف يتم استخدامها في التفاوض.^(xxxv)

لهذا، إن أهمية رسم استراتيجية لعملية التفاوض تتبع من مقتنيات إدراكية اختراقية تستهدف مكامن فكر الطرف الخصم، لأن التفاوض نشاط فكري هادف، فبناء الإستراتيجية تعد من الأساسيات الضرورية لتحقيق المكاسب. ورسم الإستراتيجية للتفاوض تحتاج ثلاثة هي خطة وملوحة ووقت وهذا يستوجب ضرورة تحديد المحفزات التي تساعد على نجاح المفاوضات والتي تبلورت على شكل استراتيجيات فرعية منشطة من الإستراتيجية التفاوضية الشاملة.^(xxxvi) ومنها الأتي: إستراتيجية الاستنزاف (The Depletion Strategy) وتركز على استنزاف الوقت والجهد والفكر والدليل.^(xxxvii) وإستراتيجية التفتيت (The Erosion Strategy) تشخص نقاط الضعف والقوة ودس أمر ماكرة لتفتيت وحدة الصفهم للطرف الخصم.^(xxxviii) أما إستراتيجية المنفعة (The Strategy Utility): تركز على المنافع بين الطرفين وكأنها لعبه الشطرنج ترفع الربح وتقلل

الخسارة.^(xxxix) وصولاً إلى إستراتيجية الابتكار (The Innovation Strategy): التي تعمل على زرع الثقة وكسب الرأي العام لصناعة قاعدة إسناد لخوض التفاوض.^(xli) وتناغماً مع ما مضى، جاءت إستراتيجية التحصين (The Fortification Strategy): لتركيز على بناء قوى الدفاع لمواجهة الطرف الآخر من خلال استخدام مقومات القوة والقدرة.^(xlii) وانسجاماً مع تلك الاستراتيجيات جاءت إستراتيجية الاحتفاظ (Retention Strategy): التي تهتم بالحفاظ على الوضع الراهن.^(xliii) وإنماً لتلك الاستراتيجيات نذكر، إستراتيجية الاستفزاز (The Harassment Strategy): التي تعمل على بث الإشاعات والترويج لتسفيط الطرف الآخر.^(xliii)

وتقديماً خطوة إلى الأمام نصل إلى إستراتيجية المواجهة (The Confrontation Strategy) (والتي تركز على التصعيد في المواقف وتصل بالأزمة لعنق الزجاجة).^(xliiv) وعلى هذا المنوال جاءت الإستراتيجية النوعية لتركيز على نوع العلاقات من خلال إظهار العلاقات المحفزة على الترابط والتواصل.^(xliiv) وإن اشتد الموقف فإستراتيجية الاستجابة (The Extreme Accommodative Strategy) تكون هي الخيار والتي تعني التنازل إلى أبعد الحدود للمحافظة على مصالح القلة القليلة المتبقية.^(xlivi)

وهنا، نصل إلى نوعية أخرى من الاستراتيجيات هي إستراتيجية الخليط ، وتعني التنازل على الأمور الثانوية والإبقاء على الأمور الأساسية.^(xlvii) بخلاف إستراتيجية الثبات (The Firm Strategy): التي لا يحتوي قاموسها على مفردة التنازل ولكن يحتوي مفاهيم التصعيد والصراع وال الحرب فالتفاوض شكلي وال الحرب هي نهاية المطاف.^(xlviii) بيد أن هناك نوعية صعبة لا يدركها إلا ذوي الحنكة هي إستراتيجية المتأهة (The Strategy Maze) أساسها تشعيق القضية التفاوضية وإثارة التفاصيل لي فقد الطرف الثاني القدرة على التركيز من ثمة التهاهن الفكري.^(xliix) وكثيراً ما يستخدم الأقوياء إستراتيجية الإخضاع (Bandwagon) لأن من وimmel المقومات يتحكم بالأخر. من خلال ابتكار الخيارات، وترتيب الأولويات واقتراض الفرص لتصفيير قدرة الطرف الآخر .⁽ⁱ⁾

ومن المعروف، أن المنتصر يستخدم إستراتيجية الدحر (The Overcoming Strategy) فهي عملية هجوم منظم تدريجي لتجريد الطرف الآخر من نهجه بالاستمرار بتجميل المعلومات وترميم الأداء واحتراق جدار الخصم المفاوض المحسن من نقطة ضعف ملموسة وشله نهائياً.⁽ⁱⁱ⁾ والخاسر يلجئ لاستخدام إستراتيجية الانتحار (The Suicide Strategy) هي سلوك يتبعه الطرف الخاسر بعد بلوغ درجة اليأس لشدة الإنكار ولتكابر والعناد التي تقود إلى الانتحار.⁽ⁱⁱⁱ⁾ بيد أن البعض ركز على نقاط التعايش مثل : إستراتيجية التوحيد (The Standardization Strategy) التي تركز على توحيد الأهداف والمصالح وتحقيق التقارب الاستراتيجي.^(iv) وعلينا أن لا ننسى إستراتيجية التعاون (The Co-operation Strategy) التي تركز على

تطوير المصالح العليا. وتتضمن التركيز على بناء أواصر الثقة، والارتقاء بالعلاقات البناءة).^(vi) لكن نزعة التعالي لدى البعض الأقوى حثّهم على تفضيل إستراتيجية الردع (The prevention Strategy) التي تركز على الرعب والتخويف لجسم الموقف فالقوة تردع وتخضع الطرف الأضعف.^(vii) أما المتساوين فأنهم يفضلون إستراتيجية العمق التي تتاغم وتحاكي المصالح المشتركة وتحفّرها. وما يزيد التوطيد توسيعاً هي، إستراتيجية التوطيد (The Consolidation Strategy) التي تركز محاكاة التاريخ لاحتمالية التناقض والتناغم العلّاقاتي.^(viii) ومنهم من يحب التدقيق بالجزئيات الزمان فيستخدم إستراتيجية متى (The When Strategy)؛ وتتضمن التكتيكات الآتية (الصبر، المفاجئة، الأمر الواقع، الانسحاب الهادئ، الانسحاب الظاهري، المناورة، التقييد، التحايل).^(ix) والبعض الآخر ينصب جهده على تفاصيل الرقعة الجغرافية مستخدماً إستراتيجية كيف؟ وأين؟ (The How Strategy? The Where? Strategy)؛ وتتضمن التكتيكات الآتية (الشراكة، التعاون، التوصية المفتعلة، مفترق الطرق، التغطية، العشوائية، السير البطيئة، التصنيف، العينة الأنماذج، التغيير المستوى). لكن هناك من يركز على الجدلية ويكثر الأسئلة لحين إسكات أحد الطرفين للأخر وهي إستراتيجية لماذا؟.^(x) وتقوم على الجدل للوقوف على أسباب الخلاف ونقاط الاختلاف. إستراتيجية تصفيير الخلافات: أساسها يقوم على ترك الخلافات التاريخية والتركيز على المصالح المشتركة.

وهناك العديد من المجالات والمسائل التي يمكن أن تشملها عملية رسم برنامج لأي نوع من أنواع التفاوض، وبشكل عام لا يمكن حصر هذه المجالات نظراً لاختلاف طبيعة وظروف كل عملية من عمليات التفاوض عن الأخرى، وهنا فإننا نقدم مجموعة من الخطوات الأساسية التي يجب على المفاوضاتأخذها بعين الاعتبار عند البدء بعملية التفاوضية.^(xi) منها (موضوع التفاوض، هدف التفاوض، البيانات والمعلومات، الموقع، الوقت، الفريق التفاوضي، الأجندة، الخيارات، السيناريوهات). هذه هي الاعتبارات التي يجب الاستاد عليها في إستراتيجية التفاوض.^(xii)

المطلب الثاني

"The Negotiation Tactical"

الكتيك التفاوضي: هو إدارة التفاوض على ارض الواقع ولحظة الحوار على طاولة المفاوضات. إذ هي لحظة المحاجثات وتبادلات وجهات النظر التناورية-الاستعراضية، وهذا يدل على أن الكتيك يعني فن إدارة الحوار التفاوضي والتحسب لكل حدث عرضي مفاجئ-مباغت التي لم يمكن التنبؤ بها قط، فيظهر الرفض والرفض المتبادل، والتأييد والتأييد المتبادل، وهنا يظهر الكتيك التفاوضي في طاولة المفاوضات.

ولهذا، فالتكنيك يدل على محاكاة المتفاوض للموقف التفاوضي على طاولة المفاوضات، فهو فن أكثر من ما هو علم، وهو أداء أكثر من ما هو ثقافة، بل هو حراك المفاوض في التفاوض، باستخدام ثلاثة التكنيك (الموقف، الحوار، الضغط). فالموقف التفاوضي يتطلب عدة أمور منها: تغيير الأداء مع تغيير حراك التفاوض، وبرمجة الأداء وفقاً لتقارب الرغبات، لتمكن من تشخيص الثغرات، واقتاص الفرص من كثرة الهفوات، التي تقود إلى كسب المواقف وتراكمها يكون كسب جولة بكمالها.^(xii)

أما الحوار التفاوضي، وما يحمل من تعقيد فهو رهن المدرك الذي يحمله الفريق التفاوضي، والأخير هو المحور والحكم الفصل في القضية التفاوضية، وأداتها الفاعلة، فأي سلوك أو إيماء محسوب ومراقب بدقة، لأن له دلالات عامة وخاصة، فاستخدام عبارات المعرفة تختلف عن العبارات المجردة من التعريف ونفيه، حرف أو إضافة حرف يغير بند كامل. فهو مبارأة ذكية أساسها الدهاء والقطنة ممزوجة بالمكر والخداع، أداتها اللسان ووسيلتها المنطق، وهذا يتطلب المعرفة بالكلمة من الناحيتين اللغوية ولاصطلاحية، والدارج معرفة صياغة الجمل وسلمتها لغويأً، وهل هي تحمل كلمات مشتقة وما هي دلالاتها الاشتراكية الأخرى.^(xiii) أما الإيماء، فلها دور مهم جداً في الحوار وطرق إدارته، لذلك يجب أن يلم المفاوض بلغة الجسد لتعرف على الإشارات التي يطلقها الطرف الآخر، كرسائل تعبيرية عن رغبات ومتطلبات له.

وصولاً، إلى الضغط التفاوضي الذي يتكون من جملة أمور منها: (الاستعداد للتحمل، والقابلية التوليدية، والمواءمة، والحسد، والتأثير، والترابط، والتوافق، والترابط) ومن تلك الأمور كلها يتولد ويتراكم الضغط مولد حركة متقدمة كاستجابة لمطلب الموقف وكرد فعل، لفعل قام به الفريق التفاوضي وهو يدير دفة التفاوض وهذا يعبر عنه بالتفاوض البناء.^(xiv)

والتكنيك البناء، يتم عن طريق الإحساس بالثقة والاستمتاع بالحوار التفاوضي من خلال الابتعاد عن الأجمل الاستقرازية واستخدام الجمل المطمئنة وترقب الوقت والتحلي بالصبر، والهدوء بالمناورة واستخدام البذائع والحفاظ على المكاسب، والاعتراف بدور الطرف الثاني كشريك وله حقوق مثل ما عليه واجبات، ولهذا، التنازل يخص الطرفين والربح كذلك، والتركيز على المصالح المتبادلة، والتأهب الدائم لاحتواء أي رد فعل مفاجئ، والحضور الذهني، والتمسك بالثبات وقوة الإرادة، والثاني في اتخاذ القرار، والدقة والغزارة بالإنسانات وقلة الكلام، مع رسم الابتسامة الودية باستمرار، والتفاؤل الدائم، وتقبل النقد والتعامل بعقلانية، والتجدد في أساليب طرح المواقف، والثقة العالية بالنفس بالتفوق. وهذا يتطلب من المفاوض أن يكون حريص على المصالح وليس على المواقف، وهذا يراد له قدرة إدراكية للتعامل مع تشعب التفاوض وتواجد الأزمات، وإمكانية بناء صورة ذهنية لقدرات الطرف الآخر، وإخفاء القدرات وكتم المعلومات، والأخذ بالحسبان

أسوء الحسابات التفاوضية والاعتقاد بقوة الطرف الثاني والتمتع بالقوة الإدراكية والحنكة الإدارية في إدارة الحوار التفاوضي وتحليل تفاصيل الحوار.

فإن المشاركة والتعاون يقودان إلى علاقات بناء.^(ixiv) أما الخداع (Feinting) فيقود إلى مفترق طرق ، يجعل الاختيار أكثر ضبابية وعشوانية ، وهنا يمكن القول أن الذكي هو من يصنع الموقف وهو من ينهيه وهذا ما يسمى بضربة المعلم (Blanketing) ، التي تأخذ المكسب بلحظة واحدة وليس تدريجياً ولا يجزئ الموقف أو يصنف ، وهذا لا يحصل دون القدرة على تحليل النص والذي يتضمن المعرفة بتحليل لغة الحوار وتحليل المطاراتات (Discourse Analysis) التي تصنع لنا جدلية يستند عليها التحليل المتكامل للموقف ، والذي يتضمن تحليان : الأول: تحليل الخطاب (Discourse Analysis) والثاني: تحليل المضمون Content (Analysis).^(ixv) وهذا الأمر يراد له معرفة بالأمور البنوية (Structuralism)، وما بعد البنوية (Post-structuralism)، لترشدنا إلى نهج نديي جديد^(ixvi) يعتمد الكفاءة التواصلية (Communicative Competence)، لأداء الحوار (Maxims of Politeness).^(ixvii) ضمن السياق الشمولي ، وهذا يراد له تجنب التكرار في الحوار.^(ixviii) الذي يدخل المتقاوضين في إشكالية التفسير.^(ixix) بسبب اختلاف طبيعة أو سمات أساليب التحدث (Different Conversational Style Features) مما يعقد إشكالية التفكير ، ويقود إلى تحول الكود الحواري (Switching Code Linguistic) والذي يهيئ أوضاعاً تصادمية بين إطراف الحوار (Identity Conflict).^(ixx) لأن السيطرة على إدارة الحوار تتطلب دقة في الأداء الحواري.^(ixxi) فلابد من إتقان استخدام الأسئلة المفتوحة (Open Questions) والأسئلة المغلقة (Closed Questions)^(ixxii) والأسئلة المرأة (Questions Performance).^(ixxiii) لكتلة تغيير الأوضاع التفاوضية والتأثير الجانبي (Side Effects) للبيئة المحيطة، فضلاً عن، القدرة على التطبيع (Normalization) وإتمام إجراءات بناء الثقة والتي تحتاج إلى تأطير (Framing) وبناء الفرضيات وحساب الافتراضات (Presupposition) عن طريق الابتكار، لأي رد فعل انطلاقي أو رد فعل راجع والانتباه إلى أي أداء تفكيري من الطرف المقابل، ولا يمكن المساومة (Bargaining) على أجندته جدول الإعمال لإرضاء المقابل، لأن هذا الأمر يقود إلى صراع قائمة الموضوعات التي تتطلب التصريح لإبراز منابع القوة ليظهر لنا التكتيكي الهدام.^(ixxiv) والتكتيكي الهدام، يقوم على الإنهاك والتشتيت وإحكام السيطرة والدحر والتدمير للخصم، وأن كل من يعتمد هذا الأنماط في نشاطاته التفاوضية، يعتمد على قدرة الشخص أو الفريق على التمويه والخداع أو استخدام القوة هو الأكثر فاعلية.^(ixxv) بعد ذلك، ستجد عدداً من الحركات التفاوضية التي يجب معرفتها وإن كانت مخالفة للقيم منها: استخدام عنصر المفاجأة، واستخدام الأساليب الملتوية، والكر والفر ، والمخالفة،

والشدة، واعتراض دائمًا، وعرض ما يفاجئ ويستفز الطرف الآخر، إرهاق الطرف الآخر ثم الانقضاض والتحدي الانسحاب الهجومي، تغيير البرامج لتشتيت الطرف الآخر لتعجيزه. (lxxvi)

فمن المفروض، أن المفاوض لا يفاوض من أجل الموقف. (lxxvii) إنما يركز على المصالح لا المواقف. (lxxviii) وهذا ما لا نجده في التفاوض اللامتماثل (Asymmetrical Negotiation)، إذ يعمل الطرف القوي على تسوييف دور الطرف الأضعف، أما بالنسبة للإطراف المتماثلة فتعتمد المبدأ بالصبر تبلغ ما تريده، بيد أن الصبر وحده غير مجدي بل يتطلب الاستعداد للمفاجئة أو المباغطة (Surprise)، كي يفرض ذاته كأمر واقع ، ليكون حر في المناورة، فالانسحاب الخفي أو الانسحاب الظاهر ،أي الكر والفر والتحول،أو ما يسمى بالتحرك للإمام والخلف (Go Forward – Backward)، هو من أروع تكتيكات التفاوض الذي يقيد (lxxix) الطرف الخصم، ومن ثمة إصاله إلى نهاية المطاف (The End) (Limits).

ومن المعروف، أن النماذج التكتيكية كثيرة ومتعددة ذكر منها على سبيل الحصر والإيجاز الآتي: معضلة السجين: (Prisoners Dilemma) هي عقلانية الأمان إذ لم يتنازل أي من أطراف الفريق التفاوضي ويقبلون بالمسير الواحد، ويتم هذا النوع من التكتيك في المفاوضات متعددة الأطراف إذ يتنازل أحد الأطراف بالإيهام أو بالعرض المغري وهي معضلة الثقة. (lxxxi)

ومعضلة الجبان: (Chickens Dilemma) هو الطرف المضطرب أئيم الذي يتخلى عن الحل الوسط ويبحث عن المكسب العالي فقط. (lxxxii) أما معضلة التعاون: (Cooperation Dilemma) هي التخلي عن المكاسب استجابة لطرف ثالث. (lxxxiii) وصولاً، لمعضلة المعلومات التامة (perfect Information) وهي التعامل وفقاً للعبة الشطرنج، كلا الطرفين يملك معلومات تامة عن حراك الآخر، لكن الفطنة والذكاء هما الحكم الفصل في التفاوض. (lxxxiv) بيد أن، معضلة المعلومات غير التامة (Imperfect Information) هي التعامل في ظل معلومات غامضة وبمهمة فالجميع يتعامل دون معرفة التكتيكات للأخر. (lxxxv)

أما مباريات التفاوض فهي متعددة ومختلفة حسب تنوع واختلاف أطراف التفاوض وموافقهم ومنها: مباريات التنازع (Adversary Bargaining) التي تعتمد مبدأ فوز الأول = خسارة الثاني ، ونجد هذا النوع في صراع المصالح. (lxxxvi) أما مباريات التحالف (Alliance Bargaining) تعتمد مبدأ الفوز الأول-فوز الثاني ويعتمد في الصداقة -المصلحية. (lxxxvii) وكذلك مباراة القائد (Leader Game) التي تعتمد على دور الدولة القائد في التحالفات والتآلفات فالقرار التفاوضي يجر الأحلاف والأصدقاء لمناصرة الدولة القائد مثل التحالف في الحرب العالمية الأولى والثانية. (lxxxviii) وللعبة التجار نصيب في التفاوض فمباراة الحامي والزبون (Protector Client Game) تعتمد هذه المباريات التفاوضية بين الدولة القوية المتحالفه مع دولة معتدية على دولة متحالفه أو تحت الرعاية للدولة

القوية مثل دور الولايات المتحدة مع دول الحلف الأطلسي ضد التهديدات.^(xxxxviii) وانسجاماً مع ما مضى، جاءت لعبة السوبر (Supper Game)؛ لتعامل مع كافة الأمور وكل الأصعدة، فالقدرة والقوة هي محرّكات التفاوض. علينا أن نذكر هنا، اللعبة غير الصفرية (No Zero Sum Game) والتي تعتمد مبدأ الفوز - فوز (Win-Win Approach)، تسير بعكس اتجاه نظرية اللعبة الصفرية (Zero Sum Game) التي تعتمد مبدأ الخسارة للطرفين (Lose-Lose Approach)، وكذلك مبدأ ربح - خسارة (Lose-Win Approach).^(xxxxix)

المطلب الثالث:

"**Negotiation Technique**": التكتيک التفاوضي

جاء التكتيک التفاوضي (Negotiation Technique) بصيغ دلالية ذات علاقة بالأمور الفنية وللوجستية للتفاوض وتقنيته، بمعنى التحرك بمعايير أدائية عالية التقنية، أي متى الصعود ؟ ومتى النزول في التفاوض.^(xc) وهذا يعني أن التكتيک التفاوضي: هو فن تنفيذ الحركة بإتقان عالي، وبأقل أخطاء ممكّنة، وضمن قواعد وقوانين حركية وميكانيكية مجده للعملية التفاوضية "فالتكنيک التفاوضي يعني: زيادة التكرار في الأداء التفاوضي بتناقض وترتبط مستمر مما يؤدي لإتقان البرامج التفاوضية وبرمجتها بين ما مرسوم مسبقاً وما يدور على طاولة المفاوضات آنياً لتحقيق الهدف المرجو تحقيقه لاحقاً، بمعنى آخر كيف تمرر الأهداف على طاولة المفاوضات.^(xcii)

ويصفه البعض، بأنه أسلوب أداء الحركة الصحيحة ميكانيكيأً (فنياً) لمهارة التفاوض أثناء الدوران التكتيکي، فهو جزء المكمل والأخير من ثلاثة التفاوضية، ولكنه ليس جزئها الأساس، لهذا لا بد من تطوير المهارات الأدائية، وبناء القدرات الإدراكية، بالإضافة إلى تحسين أسلوب الأداء الفني (الميكانيكي) العقلاني، فهو أسلوب أداء للعملية التفاوضية، إذ يمثل التصرف الدقيق والسليم والعقلاني لشكل المهارة التفاوضية في المجال العملياتي، لأن التكتيک يتغير من مفاوض إلى آخر في نفس الموقف التفاوضي (الأسلوب الميكانيكي) ولكن الحكم على مهارة ذلك الموقف يكون حكماً ظاهرياً.^(xciii)

ومن خلال التحليل الحركي نجد أن التكتيک التفاوضي هو استخدام الأسلوب المنطقي والعقلاني والميكانيكي في تنفيذ أي حركة تفاوضية بشكل عام، ألا أن هذا لا يعني أن يؤدي التكتيک التفاوضي بنفس القيم المتحصلة من التحليل الحركي لكل فريق تفاوضي وذلك بسبب الفروق الفردية من النواحي المورفولوجية والفلسفية والأنثروبولوجية والسلوكية فيما بينهم، لهذا نرى أن لكل مفاوض أسلوب خاص به في تطبيق

الเทคนيك وعليه يجب الانتباه هنا لأمر مهم جداً، وهو لا يجوز استخدام نفس الأسلوب من قبل المفاوض في موقف آخر لأنه لا يحقق نفس النتائج، وهذا أمر تم التوصل إليه بفضل التحليل الحركي . وبالتالي التكニك يكون دائماً ظاهر للعيان، بينما يصعب ملاحظة التكتيك لأنه مثل الإستراتيجية مبرمج في المدرك، فالمفاوض الأول هو من يعرف التكتيك والمفاوض الآخر لا يلاحظ إلا التكニك. لأن الأخير تطبيق للبرمجة الإستراتيجية وللفن التكتيكي .^(xciii)

بيد أن، التكニك والتكتيك متلازمان دائماً إلى جانب الإستراتيجية بالمفاوضات، لكن الإستراتيجية تسبق التكتيك والتكتيك يسبق التكニك، وبالتالي أن التكニك يعني التطبيق الحرفي للتكتيك، الذي خضع للإستراتيجية، فالتحرك يجب أن يخضع للتكتيك ويتناسق مع التكニك . فعلى المفاوض قبل التحرك أن يعرف الهدف من التحرك، بمعنى "عليه الاختيار"، عقلانية التكتيك ومنطقية التكニك هما من يحددا الوسائل التكتيكية. وعلى المفاوض أن يقرر في أي جزء من الموقف أن يتصرف وأي وقت مناسب أكثر لاقتناص الفرص. ولهذا يعتبر التكニك الناحية التطبيقية للتكتيك، أي إن التكニك دوره يقتصر على نقل التكتيك من مفهومه النظري إلى واقع عملي ملموس، لهذا يتشرط أن يكون مناسب للموقف ومتلائم مع صيغته التركيبية، فهو ذو علاقة قانونية ارتباطية مع الموقف التفاوضي. فالذى يتقن التكニك التفاوضي يجر بالطرف الآخر للمبادرة وإبراز عمليات المناورة لجر الطرف الآخر للتعاون لحل الخلاف، تبدأ بالاستعراض، للتعريف بغايات وأهداف التفاوض، ومن ثم المناورات وعملية شد الحبال ، وتحريك آليات المد والجزر، فيحاكي ذاته باحثاً عن الخيارات، فمن الواجب إدراك المفاهيم المزدوجة التي تعنى خلاف ما تعلن، لأن إشاراتها وتلميحاتها يفهمها من أتقن فن التكニك، وهذا يراد له فطنة مشوبة بالحذر.^(xciv)

واستكمالاً لما مضى، يمكن القول أن التكニك التفاوضي هو عملية تطبيع أو التكيف الفعال (Operant conditioning) ، للجهد التفاوضي، وإن تكرر هذا السلوك التطبيعي يولد إقناع ويسمى سلوك التعزيز (Enforcer).^(xcv)

ولهذا، لابد من أن يمر السلوك التفاوضي بمراحل الترغيب يمكن تشبيها وكأنها "غراميات خطرة التي تأسست على "مذهب اللذة" (Hedonists)^(xcvi) مستندة على قاعدة ما يجب وما ينبغي لإشباع الغرائز. فالميل الحركي نحو المصلحة الذاتية والإشباع الغريزي يقودان إلى "الاستبطان الذاتي" (Self-Introspection) فيتبلور المدرك، و"تقل الأخطاء" (Error Elimination) ، وتبصر المبادئ المبطن، و"تثبت العادات" (Habit Fixation) فتثار المفاهيم "السلوكية" (Behaviorist) التي تتعش التفاوض، بعد أن بدأت المدركات تمر بمرحلة تداعي الأفكار فتشعبت النتائج، وهذا يراد له تحسب وتهيؤ للاستجابة والمؤثرات الموقفية التي تسبب "ردود أفعال متعددة" ، التي ترجم الطرف الآخر للخضوع والاستجابة بنقل الارتباط الذي وثبت فيه مبادئه إلى

الضفة الثانية انسحاباً للدفاع، وإن ظاهر باستخدام أو التلويع باستخدام الحد الأقصى من القوة لتكوين الارتباط الفكري ، يعلن عن الاسترجاع عن المطالب ورجوع خطوة للوراء للدفاع عن الباقي المتبقى من المطالب المهمة شكلياً لكن موضوعياً هو يقر بالخسارة، فالتحليل أو التجريد(Analysis or Abstraction) يقودان العقل إلى "التفكير الانتقائي أو الاستدلالي"(Selective Thinking or Reasoning) وفيه تشخص لحظات اقتناص الفرص أثناء عمليات نقل التكنيك الذهني إلى تكنيك الواقع^(xcviii). فكانت التجارب الأولى مرتبطة باعتقاد القائل "بأن جميع أشكال التعلم الفكري ما هي إلا تحليل لـ"دائرة المثير والمستجيب وهذا لا يتم إلا بالاشتراط الاستجابي(Respondent conditioning) فـ"دلالات المعاني التي تقييد "التبنيه أو الاستثارة" (Stimulus Generalization) لها قدرة على تعميم المثير (Excitation and Inhibition) وتمييزه بواسطة العقل (Mind) الوعي أو الشعور (Consciousness) أو الذي يتأسس على تشكيل صور يتحكم بها الوجدان(Feeling)، بعمليات استرجاع التلقائي يتضاعل التعميم فيها إلى درجات كبيرة تثير الانتباه، ويهيمن التمييز ليولد اشتراط للشهية الغريزية (Appetitive Conditioning) لاستباق التفاوض التي ترتكز على طريقة التوقع(Anticipation Method) ، في جولات التفاوض ودقة المتابعة وهذا يراد له "صيانة ذاتية-Self" للمردك الذي يبني على أسس وقواعد "عقلانية" (Rationalism) بعد أن اعتمد حامله "المنهج عقلي" (Intellectualism) وهو يتفاوض، فتلك الخطوات التفاوضية التكنيكية يتبعها "العبقري" (Genius) الذي يتمتع بالموهبة(Giftedness)^(xcix).

فإذا ما أخذنا مقطع عرضي لموقف تفاوضي لوحدات مأخوذة من "سلسل زمنية"(Time Series Units) نجد انه امتاز ببصمات تركها عباقرة السياسية بعد أن أبدعوا بفرزنة البادئ واقتتصوا فرص الإخضاع الشالة عن طريق "التحليل متعدد المتغيرات" (Multivariable Analysis) واضعين في اعتبارهم بادئ من بين مئات البادئ بدقة لمقاييسهم بعد ادخالو أفكارهم بـ "معامل الموثوقية" (Reliability Coefficient) وتقنعوا بـ"الصدق الظاهري" (Face Validity) أو ما يدعى بالاقتداء(Role Modeling) القيمي.^(c) أي استخدام تحليل السلاسل الزمنية الجيلية (Generational Time Series Analysis) التي لها وقائع مشابهة يطلق عليها ما يسمى بـ"مفاهيم الارتباط الذاتي" التي تسهل عملية التحرك بـ"تقنية في حراك التفاوض وفقاً لما يملكه المفاوض من بادئ جاءت بالانتخاب الطبيعي بعد الإبداع الذي قدمه عباقرة التفاوض بعد أن اعتمدوا تقنيات تحكيم الصيرورة(Temporaries) الإدراكية لتأسيس بنية تصورية(Conceptualism) (تعبر عن نمط من أنماط العبرية بعد أن انتهوا نهج جديد وهم يحللون المضمون التصوري.^(c) الجزء الظاهر من ثلاثة التفاوض وقاعدة لفلسفته فيمنح قدرة للتركيب التكاملـي (Integrative Complexity) للتفاوض الذي عبرت عنه فلسفة

القاوض. فصحت الفرضية التي مفادها: "أن فلسفة التقاوض تقوم على ثلاثة هرمية قاعدتها الإستراتيجية وركيزيتها التكتيك والتكتيك".

الخاتمة

يمكن القول أن التفاوض علم لأنه يعتمد الاستراتيجي، وفن لأنه يعتمد التكتيك والتكتيكي، لكنه يقترب من الفن أكثر من العلم، فكان التفاوض أساس وقواعد وكذلك حنكة ودهاء وعبرية، فاللقت تلك الأمور لتكون فلسفة التفاوض المبنية على ثلاثة هرمية هي الإستراتيجية والتكتيكي وتكتيكي، ولهذا صحت الفرضية التي مفادها: ((أن فلسفة التفاوض تقوم على ثلاثة هرمية قاعدتها الإستراتيجية وركيزيتها التكتيكي والتكتيكي)). وهذا ما أثبتته الاستنتاجات.

الاستنتاجات:

- ١- القاوض يتكون من قاعدة ثلاثة هرمية إستراتيجية-التكتيك-التكنيك.
 - ٢- فلسفة التفاوض أساسها العقلانية في التحاور.
 - ٣- للتفاوض أطراف ثلاثة هم الموقف وقضية وأطراف معنية.
 - ٤- الإستراتيجية التفاوضية هي عملية توظيف القدرات والإمكانات لتحقيق الهدف المنشود من الأزمة قبل أوانها.
 - ٥- التكتيك التفاوضي هي عملية توظيف القدرات والإمكانات لتحقيق الهدف المنشود على طاولة المفاوضات.
 - ٦- التكنيك التفاوضي هي عملية توظيف القدرات والإمكانات لتحقيق الهدف المنشود على طاولة المفاوضات لاحتواء الأمور المفاجئة فتحقق الاستجابة وتجدد المرونة.

Conclusion:

It can be said that negotiation is a science because it relies on strategy, and an art because it relies on tactics and technique, but it approaches art more than science, so negotiation was foundations and rules as well as sophistication, shrewdness and genius, so these things met to form a negotiation philosophy based on a hierarchical trio that is strategy, tactics and technique, and for this reason the hypothesis was correct (Which means): that the philosophy of negotiation is based on a hierarchical tripartite whose base is strategy and its two pillars are tactics and technique. This is what the conclusions prove.

Conclusions:

- 1- Negotiation consists of a three-tiered hierarchy of strategy-tactic-technique.
- 2- The philosophy of negotiation is based on rationality in dialogue.
- 3- There are three parties to negotiation: the position, the issue, and concerned parties.
- 4- The negotiating strategy is the process of employing capabilities and capabilities to achieve the desired goal of the crisis before its time.
- 5- The negotiating tactic is the process of employing capabilities and capabilities to achieve the desired goal at the negotiating table.
- 6- The negotiating technique is the process of employing capabilities and capabilities to achieve the desired goal at the negotiating table to contain sudden matters, thus achieving response and renewing flexibility.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

❖ الكتب

١. أحمد داود سليمان، نظريات الإستراتيجية العسكرية الحديثة، دار الحرية للطباعة، بغداد، ١٩٨٨.
٢. احمد عبد العزيز النجار، هندسة التفاوض، دار الاراء للاستشارات، ابوظبي، ٢٠٠٣.
٣. إسماعيل صبري مقلد، الإستراتيجية والسياسة الدولية، ط٢، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت، ١٩٨٥.
٤. إسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية، ط٥، منشورات ذات السلسل، الكويت، ١٩٨٧.
٥. أودنليس العكرة، من الدبلوماسية إلى الإستراتيجية، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨١.

٦. حسن احمد صنديد، *الإستراتيجية، إدارة المطبوعات والنشر للقوات المسلحة*، مج ٢، بغداد ١٩٦٣.
٧. حسن الحسن، *التفاوض فن ومهارة*، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، ١٩٨٩.
٨. حسن وجيه، *مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي السياسي: دراسة لتنمية مهارات الاداء من واقع الحوار*، عالم المعرفة الكويت، ١٩٩٤.
٩. رعد حسن الصرن، *فن وعلم إدارة الوقت*، ج ١، دار الرضا للمعلومات، دمشق، ٢٠٠١.
١٠. السيد عليوة، *مهارات التفاوض: سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الادارية*، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، ١٩٨٧.
١١. عباس رشدي العماري، *إدارة الأزمات في عالم متغير*، مؤسسة الأهرام، القاهرة، ١٩٩٣.
١٢. عبد الرحمن العيسوي، *سيكولوجية الإدارة*، الدار الجامعية، القاهرة، ١٩٩٩.
١٣. عزيز قادر، *حرب الأفكار*، دار الحرية، بغداد، ١٩٨٨.
١٤. فلاح حسن الحسيني، *الإدارة الإستراتيجية*، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠.
١٥. كاظم هاشم نعمة، *الوجيز في الإستراتيجية*، مطبع ايدا، بغداد، ١٩٨٨.
١٦. محسن احمد خضري، *علم تحقيق المستحيل انطلاقا من المملكة*، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة ١٩٨٨.
١٧. محمد عبد الغنى حسن، *مهارات قيادة الآخرين*، دار الكتب، القاهرة، ٢٠٠٢.
١٨. منعم زميرير الموسوي، *اتخاذ القرارات الإدارية*، مدخل كمي، دار اليازوزي العلمية، عمان، ١٩٩٨.

❖ الكتب المترجمة ❖

١. ادوارد ميدل وآخرون، *رواد الإستراتيجية الحديثة*، ترجمة: محمد عبد الفتاح إبراهيم، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، د.ت.
٢. آلن بونيه، *الذكاء الإصطناعي*، ترجمة: عدنان حميد جاسم العنبي، الجامعة التكنولوجية، بغداد، ١٩٨٨.
٣. توماس وهلين ادفید هنجر، *الإدارة الإستراتيجية*، ترجمة: محمود عبد الحميد و وهير نعيم، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٠.

٤. خالص صالح صافي،**ماهية المفاوضات التجارية**،المطبعة العصرية شيخي نورالدين، الجوائز ٢٠١٢،
٥. جيلان مبكر ، دليل اللياقة الذهنية لتطوير مهاراتك العقلية (كتب مترجمة) مكتبة جرير ،الرياض، ٢٠٠٢.
٦. روبرت.بي.مادوكس،**المفاوضات الناجحة :اساليب وطرق الربح المزدوج**،٣،بوسطن، ١٩٩٥.
٧. روجر فيشر ، وليم يوري، **فن التفاوض الوصول إلى نعم دون استسلام**، ترجمة: منى الاعرجي، الدار العربية للطباعة، بغداد، ١٩٨٩.
٨. فيللس بك كريتك،**التفاوض من موقعين غير متكافئين**، ترجمة: بشرى ملكة، مكتبة العبيكان،الرياض، ٢٠٠١.
٩. كويس أشتون، **تقييم الأداء الاستراتيجي المعرفة والأصول الفكرية**، ترجمة: علا أحمد إصلاح،مكتب الخبرات المهنية - بميك،القاهرة، ٢٠٠١.
١٠. لستر .ب.بيرسون،**الدبلوماسية في عصر الذرة** ،ترجمة لجنة الكتب السياسية، القاهرة، ١٩٦١.
١١. ليديل هارت، **الإستراتيجية وتاريخها في العالم**، ترجمة: الهيثم الأيوبي،منشورات دار الطليعة، بيروت، ١٩٦٧.
١٢. نديه بوفر،**مدخل إلى الإستراتيجية العسكرية** ،ترجمة: أكرم ديري وهيثم الأيوبي، منشورات دار الطليعة،بيروت، ١٩٦٨.

❖ المجلات والدوريات

١. احمد فخر،**التفاوض:المفاهيم والاسس** ،المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، عدد ٧،يناير/كانون الثاني ، ٢٠٠٥.
٢. احمد مختار الجمال،**المفاوضات وإدارة الأزمات**،مجلة السياسة الدولية، مؤسسة الأهرام،القاهرة،عدد ٧،يناير/كانون الثاني ، ١٩٩٢.
٣. امين هويدى، ادارة الازمات في ظل النظام العالمي المراوغ، مجلة السياسة الدولية، ١١٢،ابril ابريل ١٩٩٣.
٤. حسن بشير الطيب،**الاعداد للتفاوض**،مجلة الادارة العامة،عمان، عدد ٢،مايو/ايار ، ١٩٩٤.
٥. عبد المنعم سعيد، **إدارة الأزمات والصراعات الدولية**، مجلة المنار ، باريس، عدد ٢ ،ابril ابريل ١٩٨٦.

٦. مصطفى علوى، التعريف بظاهرة الأزمة الدولية والتطبيق على أزمات الصراع العربى - الإسرائيلي، مجلة الفكر الاستراتيجى العربى، عدد ١٩٩١، يناير/كانون الثاني، ١٩٨٧.
٧. مصطفى علوى، البيئة الدولية للمفاوضات، السياسة الدولية، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، الاهرام، القاهرة، عدد ١١٤، أكتوبر/تشرين الأول، ١٩٩٣.
٨. مفيد محمود شهاب، المفاوضات الدولية علم وفن، مجلة الدراسات الدبلوماسية، الرياض، عدد ٢٣، فبراير/شباط، ١٩٩٣.

البحث

١. احسان خضر، التفاوض، المعهد العربي للخطيط، القاهرة، ٢٠٠٥.
٢. ايمان القفاص، مهارات التفاوض، جامعة الامارات، ابو ظبي، ٢٠٠٠.
٣. جيمس ميلر، نظرية المباريات في ادارة المفاوضات، خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال، الشركة العربية للاعلام العلمي، القاهرة، عدد ٢٥٣، أكتوبر/تشرين الاول ، ٢٠٠٣.
٤. رoger دوسون، اسرار التفاوض الفعال ، خلاصات المدير ورجال الاعمال ، الشركة العربية للاعلام ، القاهرة ، عدد ٤٢ اكتوبر/تشرين الاول ، ١٩٩٥.
٥. عبد العزيز بن سعيد احمد الاسمرى ، التفاوض في الحدث الازموي ، بحث ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، ٢٠١١.

References



Books

1. Al-Aridi, Yahya A Discourse Analysis of Political Television Interviews: Van ation in Interactants Manipulation of Language A Dissertation, Georgetown University, 1986.
2. Archibald, Kathleen. Strategic Interaction and Conflict, Institute of International. Studies, Universityof California: Berkley, 1966.
3. Cohen, Herb. You Can Negotiate Anything Bantam Books, Inc,1980.
4. Fisher, Roger and William URY, Getting to YES: Negotiating Agreement Without, Giving IN, Arrow Books, London,1988.
5. Forsyth Patrick. How to Negotiate Successfully A. Sheldon Press London.1991

6. Francisco Guerra, Aztec Science And Technology, In: History of Science: An Annual Review of Literature, Research And Teaching, Cambridge, Vol.8, 1969.
7. G. Buchdahl, History And Philosophy of Science At Cambridge, in: History of Science, Vol.I., W. Heffer & Sons, Cambridge, 1962.
8. Habeeb, M. William, Power and Tactics in International Negotiation, The Johns. Hopkins University Press: Baltimore, Maryland, 1988.
9. Habeeb, M. William, Power and Tactics in International Negotiation, The Johns. Hopkins University Press: Baltimore, Maryland, 1988.
10. Hassan-Wageih, H. A Linguistic Analysis of Mechanisms Underlying Power in International Political Negotiations A Dissertation, Georgetown University, Washington D.C, 1989 .
11. Ikle, F. How Nations Negotiate, Institute for Diplomacy, Georgetown University Washington D.C, 1988.
12. L.W. Hull, History And Philosophy of Science, Longman, London, 1965.
13. Lasrochas Audebert Patrick , "La Négociation", 3th edion, Editions d'Organisation, France, 2001.
14. Niereberg, Gerard Fundamentals of Negotiating, Harper & Row, Publishers, N.Y.1987.
15. Nimo, Dan. & Ungs, Thomas. Political Patterns in American Conflict Representation & Resolution, W.H. Freeman & Co. San Francis Co. Ca, 1978.
16. Quandt, William, Decade of Decisions, American Policy Toward the Arab-Israeli's Conflict, 1957–1976, University of California Press: Los Angeles, 1977.
17. R.L. Beals & H. Hoijer & A.R. Beals, An Introduction to Anthropology, 5th edition, Macmillan, New York, 1977.
18. Rubin, J. Study of Cognitive Processes in Second Language Learning, Applied, Linguistics, 22, 117– 31, 1981.
19. Sinclair, J & Coulthard Towards an Analysis of Discourse, Oxford University Press. London 1987.
20. Snyder Glenn & Paul Diesing, Conflict Among Nations, Princeton University Press. N. Jersey, 1977.
21. Stewart & Cash Interviewing, Pencils and Practices, Brown Publishers, Dubuque Iowa, 1978.

❖ **Magazines & Articles**

1. McCombs. Maxwell and Donald show The Evolution of Agenda-Setting Research Twenty-five years in the Market place of Ideas. *Journal of Communication*, /Vol. 43 No. 2/8, spring, 1993.
2. Thomas S. Kuhn, The History of Science, in: *International Encyclopedia of Social Sciences*, ed. By D.L. Sills, Macmillan, New York, Vol14, 1968 .
3. Xavier de Souza Briggs ,*The Art and Science of Community Problem-Solving Project at Harvard University, Satrategy Tool*,July, 2003.

❖ **Searches**

1. Agnieszka Ghinararu& Jasna A. Petrovic, Strategy and Tehniques of Negotiations,peper, International Confederation of Free Trade Unions,2012.
2. Bell, David, International Negotiation & Political Linguistics Unpublished Paper, York University, Political Science Dept, Ontario, Canada . 1988.
3. Salacuse, Jeswald Making Global Deals: Negotiating IN The International Market Place Houghton Mifflin Company, 1991.
4. Snyder, Glenn, Prisoners Dilemma and Chickens Models in International Politics-studies quarterly, 15 March,1971.

❖ **Journals**

1. Brown. Gillian and Yule, George Discourse Analysis. Cambridge University, Press: Cambridge,1983.
2. Carroll, John Language, Thought and Reality, The MIT Press Cambridge, Massachusetts.1984.
3. Steven, J., Game Theory and Politics,New York, Free Press,1975.

الهؤامش

i. روبرت بي. مادوكس، المفاوضات الناجحة: أساليب وطرق الربح المزدوج، ط٣، بوسطن، ١٩٩٥، ص ١٢.

ii. حسن وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي السياسي: دراسة لتنمية مهارات الأداء من واقع الحوار، عالم المعرفة الكويت، ١٩٩٤، ص ٤٣.

iii. حسن الحسن، التفاوض فن ومهارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٩، ص ٤١.

- ^{iv}. السيد عليوة، مهارات التفاوض: سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٧، ص ٣٢.
- ^v. حسن بشير الطيب، الإعداد للتفاوض، مجلة الإدارة العامة، عمان، عدد ٢، مايو/أيار، ١٩٩٤، ص ٢١.
- ^{vi}. محسن احمد خضرى، علم تحقيق المستحيل انطلاقاً من المملكة، مكتبة الانجلو- مصرية، القاهرة، ١٩٨٨، ص ٢٤.
- ^{vii}. مفيد محمود شهاب، المفاوضات الدولية علم وفن، مجلة الدراسات الدبلوماسية، الرياض، عدد ٢٣، فبراير/شباط، ١٩٩٣، ص ٧٦.
- ^{viii}. لستر ب. بيرسون، الدبلوماسية في عصر الذرة ، لجنة الكتب السياسية، القاهرة، ١٩٦١، ص ٤٣.
- ^{ix}. عباس رشدي العماري ، إدارة الأزمات في عالم متغير، مؤسسة الأهرام، القاهرة، ١٩٩٣، ص ١٧.
- ^x. منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، مدخل كمي، دار اليازوزي العلمية، عمان، ١٩٩٨، ص ١٤-١٧.
- ^{xi}. احمد مختار الجمال، المفاوضات وإدارة الأزمات ، مجلة السياسة الدولية ، مؤسسة الأهرام، القاهرة، عدد، يناير، كانون الثاني، ١٩٩٢، ١٠٧، ص ٢٣٨.
- ^{xii}. امين هويدى، ادارة الأزمات في ظل النظام العالمي المراوغ، مجلة السياسة الدولية، نيسان، ١٩٩٣، ص ٥٣٧.
- ^{xiii}. مصطفى علوى، التعريف بظاهرة الأزمة الدولية والتطبيق على أزمات الصراع العربي- الإسرائيلي، مجلة الفكر الاستراتيجي العربي، عدد ١٩٨٧، يناير، ١٩٨٧، ص ١٥٩.
- ^{xiv}. steven, J. Game Theory and Politics, New York, Free Press 1975, p34.
- ^{xv}. Snyder, Glenn, Prisoners Dilemma and Chickens Models in International Politics- studies quarterly, 15 March 1971, pp 89- 87.
- ^{xvi} .Snyder Glenn & Paul Diesing, Conflict Among Nations, Princeton University Press. N. Jersey 1977, p 33.
- ^{xvii}. Archibald, Kathleen, Strategic Interaction and Conflict, Institute of International, Studies, University of California, Berkley, 1966, p116.
- ^{xviii}. Fisher, Roger and William URY, Getting to YES: Negotiating Agreement Without, 1988 Giving IN, Arrow Books, London, p3.
- ^{xix}. Nierenberg, Gerard, Fundamentals of Negotiating, Harper and Row, Publishers, New York, 1973, p34
- ^{xx}. Cohen, Herb. You Can Negotiate Anything Bantam Books, Inc, 1980, p34
- ^{xxi}. Forsyth Patrick. How to Negotiate Successfully A. Sheldon Press London, 1991, p7
- ^{xxii}. Hassan-Wageih, H. A Linguistic Analysis of Mechanisms Underlying Power, International Political Negotiations A Dissertation, Georgetown University, Washington D.C, 1989 ,p23.
- ^{xxiii}. Bell, David, International Negotiation & Political Linguistics Unpublished Paper, York University, Political Science Dept, Ontario, Canada , 1988, p118.

-
- xxiv. Carroll, John Language, Thought and Reality, The MIT Press Cambridge, Massachusetts.1984,p89.
- xxv. Habeeb, M. William, Power and Tactics in International Negotiation, The Johns, Hopkins University Press: Baltimore, Maryland,1988, pp155–170.
- xxvi .Ikle, F. How Nations Negotiate, Institute for Diplomacy, Georgetown University Washington D.C,1988, pp.26–43.
- xxvii. Salacious, Jeweled Making Global Deals: Negotiating IN The International Market Place Houghton Miffling Company, 1991, p87.
- xxviii. Nierenberg, Gerard Fundamentals of Negotiating, Harper & Row, Publishers, N.Y.1987, p 151.
- xxix. Thomas S. Kuhn, The History of Science, in: International Encyclopdia of Social Sciences, ed. By D.L. Sills, Macmillan, New York, Vol 14, 1968, p74.
- xxx. L.w. Hull, History And Philosophy of Science, Longman, London, 1965, p213.
- xxxi .G. Buchdahl, History And Philosophy of Science At Cambridge, in: History of Science,Vol.I.,W. Heffer & Sons, Cambridge, 1962, pp62–66.
- xxxii .Francisco Guerra, Aztec Science And Technology, In: History of Science: An Annual Review of Literature, Research And Teaching, Cambridge, Vol.8, 1969, pp32–52.
- xxxiii .R.L. Beals & H. Hoijer & A.R. Beals, An Introduction to Anthropology, 5th edition, Macmillan, New York, 1977, pp. 174–176.
- xxxiv. عبد المنعم سعيد، إدارة الأزمات والصراعات الدولية، مجلة المنار، باريس،ابريل ١٩٨٦ نيسان، عدد ٢، ص ٨.
- xxxv. عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٨١.
- xxxvi. رoger فيشر ،وليم يوري، فن التفاوض الوصول إلى نعم دون استسلام، ترجمة: منى الاعرجي، الدار العربية للطباعة ،بغداد، ١٩٨٩، ص ١٠٤ .
- xxxvii . كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الاستراتيجية، مطبع ايد،بغداد،١٩٨٨،ص ٥٦ .
- xxxviii . ليدل هارت،الإستراتيجية وتاريخها في العالم، ترجمة:هيثم الأيوبي،دار الطليعة،بيروت، ١٩٦٧، ص ٣٩٧-٣٩٩ .
- xxxix. Nierenberg, Gerard, Fundamentals of Negotiating, Harper and Row, Publishers, New York,1973, PP160-170.
- xl. عزيز قادر،حرب الأفكار ،دار الحرية للطباعة ،بغداد، ١٩٨٨،ص ١٨٣ .
- xli. ادوارد ميدل.وآخرون،رواد الإستراتيجية الحديثة،ج ١،ترجمة: محمد عبد الفتاح إبراهيم، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، د.ت، ص ص ١٢-١٣ .
- xlii. Nierenberg, Gerard, Fundamentals of Negotiating, op.cit, PP160:161.

- ^{xliii}. أندريه بوفر،**مدخل إلى الإستراتيجية العسكرية**، ترجمة: أكرم ديري والهيثم الأيوبي، دار الطليعة، بيروت، ١٩٦٨، ص ص ٢٨-٢٩.
- ^{xliv}. المصدر نفسه، ص ص ٤٢-٤٣.
- ^{xlv}. إسماعيل صبري مقلد، **الإستراتيجية والسياسة الدولية**، ط٢، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت، ١٩٨٥، ص ٢٢٩.
- ^{xlii}. Nierenberg, Gerard, op.cit, PP140-148.
- ^{xliii}. Nierenberg, Gerard, op.cit, pp 147-150.
- ^{xlviii}. Nierenberg, Gerard, op.cit, pp167-168
- ^{xlix}. Nierenberg, Gerard, op.cit, pp160-170.
- ^١. حسن احمد صنديد، **الإستراتيجية، إدارة المطبوعات والنشر للقوات المسلحة، مجل ٢، بغداد، ١٩٦٣**، ص ١٣١.
- ⁱⁱ. Nierenberg, Gerard, op.cit, pp160-170
- ⁱⁱⁱ. إسماعيل صبري مقلد، **العلاقات السياسية الدولية**، ط٥، منشورات ذات السلسل، الكويت، ١٩٨٧، ص ص ١٨٥-١٨٦.
- ⁱⁱⁱ. أحمد داود سليمان، **نظريات الإستراتيجية العسكرية الحديثة**، دار الحرية للطباعة، بغداد، ١٩٨٨، ص ص ٣٨-٤٠.
- ^{liv}. فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠، ص ١٤.
- ^{iv}. أودنيس العكرة، **من الدبلوماسية إلى الإستراتيجية**، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨١، ص ١١٤.
- ^{vii}. توماس وهلين ادفید هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة: محمود عبد الحميد و وهير نعيم، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٠، ص ٣٦.
- ^{vii}. Nierenberg, Gerard, op.cit, pp 90-108..
- ^{viii}. Ibid, pp147-160.
- ^{lix}. مصطفى علوى، **التعريف بظاهرة الأزمة الدولية والتطبيق على أزمات الصراع العربى- الإسرائيلي**، **مجلة الفكر الاستراتيجي العربى**، عدد ١٩٨٧، يناير، ١٩٨٧، ص ١٥٩.
- ^{ix}. آلن بونبه، **الذكاء الاصطناعي**، ترجمة: عدنان حميد جاسم العنبي، الجامعة التكنولوجية، بغداد، ١٩٨٨، ص ٢٣.
- ^{ix}. حسان خضر، **خطوات ومناهج واستراتيجيات التفاوض**، المعهد العربي للخطاب، القاهرة، ابريل ٢٠٠٥، ٢٠٠٥، ص ٢٣.
- ^{xii}. روجر دوسون، **اسرار التفاوض الفعال**، خلاصات المدير ورجال العمل، الشركة العربية للإعلام، القاهرة، عدد ٢٤، ١٩٩٥، ص ١.
- ^{xiii}. عبد العزيز بن سعيد احمد الاسمرى، **التفاوض في الحدث الازموي**، بحث، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ٢٠١١، ص ص ٣١-٣٢.
- ^{xiv}. Cohen, Herb. You Can Negotiate Anything Bantam Books, Inc, 1980, pp160-170
- ^{xv}. Brown. Gillian and Yule, George Discourse Analysis, Cambridge University, Press: Cambridge, 1983, p23
- ^{xvi}. Hassan-Wageih, H. A Linguistic Analysis of Mechanisms Underlying Power. International Political Negotiations A Dissertation, Georgetown University, Washington D.C. 1989, p56

-
- ^{lxxvii}.Habeeb, M. William, Power and Tactics in International Negotiation, The Johns. Hopkins University Press: Bultimore, Maryland,1988,p170.
- ^{lxxviii}.Rubin, J. Study of Cognitive Processes in Second Language Learning, Applied, Linguistics,22,117– 31, 1981,p33.
- ^{lxxix}.Al-Aridi, Yahya A Discourse Analysis of Political Television Interviews: Van action in Interactants Manipulation of Language A Dissertation, Georgetown University 1986.
- ^{lxx}.Nimo, Dan. & Ungs, Thomas. Political Patterns in American Conflict Riper sensation & Resolution, W.H. Freeman & Co. San Francis Co. Ca,1978,p56.
- ^{lxxi}Bell, David, International Negotiation & Political Linguistics Unpublished Paper, York University, Political Science Dept, Ontario, Canada, 1988,p90.
- ^{lxxii}Stewart & Cash Interviewing, Pencils and Practices, Brown Publishers, Dubuque low 1978,p45.
- ^{lxxiii}.Sinclair,J&Coulthard Towards an Analysis of Discourse, Oxford University Press, London1987.p23.
- ^{lxxiv}.McCombs. Maxwell and Donald show The Evolution of Agenda–Setting Research Twenty–five years in the Market place of Ideas. Journal of Communication, spring 1993/Vol 43 No. 2/8, pp 58–68.
- ^{lxxv} . جيلان بيتر وتونى هوب، إدارة العقل: دليل اللياقة الذهنية لتطوير مهاراتك العقلية، ترجمة: عبد الكريم العقيل، مكتبة جرير، الرياض، ١٩٩٨، ص ٤٨٦ .
- ^{lxxvi} . كويس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مكتب الخبرات المهنية – بميك، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٥٣ .
- ^{lxxvii}.Fisher, Roger and William URY, Getting to YES: Negotiating Agreement Without, 1988 Giving IN., Arrow Books, London Ibid, p17.
- ^{lxxviii}.Ibid, p40.
- ^{lxxix}.Nierenberg, Gerard, Fundamentals of Negotiating, Harper and Row, Publishers, New York,1973,pp90–108.
- ^{lxxx}.Snyder Glenn & Paul Dieting, Conflict Among Nations, Princeton University Press, N. Jersey 1977, pp61–88.
- ^{lxxxi}.Snyder Glenn & Paul Dieting, op.cit, p 52–55.
- ^{lxxxii}.Archibald, Kathleen. Strategic Interaction and Conflict, Institute of International. Studies, University of California: Berkley, 1966,p12.

- lxxxiii. Snyder Glenn & Paul Diesing, (op.cit) pp282.

lxxxiv. Ibid, p130.

lxxxv. Snyder Glenn & Paul Diesing, (op.cit), p131.

lxxxvi. Snyder Glenn & Paul Diesing, (op.cit), p130

lxxxvii. Snyder Glenn & Paul Diesing, (op.cit), p 132..

lxxxviii. Snyder Glenn & Paul Diesing, (op.cit), p145..

lxxxix. Quandt, William, Decade of Decisions, American Policy Toward the Arab-Israeli's Conflict, 1957-1976, University of California Press: Los Angeles, 1977, p 165.

^{xc}. Agnieszka Ghinararu & Jasna A. Petrovic, Strategy and Techniques of Negotiations, paper, International Confederation of Free Trade Unions, 2012, p28

^{xi}. Lasrochas Audebert Patrick , "La Negotiation", 3th Edison, Editions d' Organization, France ,2001, p244.

^{xci}. Xavier de Souza Briggs ,The Art and Science of Community Problem-Solving Project at Harvard University ,July 2003, p39.

^{xciii}. خالصصالحصافي، ماهية المفاوضات التجارية، المطبعة العصرية شيخي نورالدين، الجوائز ، ٢٠١٢، ٢١-٢٢.

^{xciv}. رعد حسن الصرن، فن وعلم إدارة الوقت ، ج ٢، دار الرضا للمعلومات، دمشق ، ٢٠٠١، ص ٧.

^{xcv}. احمد فخر، التفاوض: المفاهيم والاسس ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، عدد ٧، يناير/كانون الثاني ٢٠٠٥، ص ١٢.

^{xcvi}. جيمس ميلر، نظرية المباريات في ادارة المفاوضات ، خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال ، الشركة العربية للاعلام العلمي، القاهرة، عدد ٣، ٢٠٠٣، ص ١.

^{xcvii}. محمد عبد الغنى حسن، مهارات قيادة الآخرين ، دار الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٢، ص ٢٢.

^{xcviii}. احمد عبد العزيز النجار، هندسة التفاوض ، دار الاراء للاستشارات ، ابوظبي ، ٢٠٠٣، ص ٣١.

^{xcix}. ايمان القفاص، مهارات التفاوض، جامعة الامارات ، ابو ظبي ، ٢٠٠٠، ص ١٥.

^c. فيلس باك كريتاك، التفاوض من موقعين غير متكافئين، ترجمة بشري ملكة، مكتبة العبيكان، الرياض ، ٢٠٠١، ص ٦١-٦٢.

صطفى علي وي، البيئة الدولية للمفاوضات، السياسة الدولية ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، الاهرام، القاهرة، عدد ١١، اكتوبر/تشرين الاول ، ١٩٩٣، ص ٣٢.