

العملية التفاوضية - النظرية والتطبيق

أ. د. أحمد ضامن الهزاع
جامعة تكريت / كلية التربية للبنات

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم:

التفاوض عملية قديمة، وحياتنا اليومية أكبر عملية تفاوض... لأنها تتطلب مواجهة مواقف عصيبة متنوعة واتخاذ قرارات محددة لإشباع حاجات متعددة تشكل أهدافا تفاوضية محددة سلفاً، والتعامل مع الحياة عموماً بمعطياتها ومحدداتها يتطلب معرفة دقيقة بأهداف المجتمعات واحتياجاتها... حيث حتى بين مدينة وأخرى أو منطقة وأخرى تختلف العادات والتقاليد وكذلك بين الدول والمؤسسات.

وهذا ينعكس بدوره على طبيعة تخطيط الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كل هذه الأمور الهامة بأسسها وتطبيقاتها العلمية بدءاً بتحليل السلوك الإنساني وتحديد أنواع الأفراد واتجاهاتهم وقدراتهم التفاوضية... وانتهاءً بالتخطيط للمفاوضات (دولاً وأفراداً) وبما يشمل استراتيجيات التفاوض وتطبيقاته العملية.

حدود البحث:

يتحدد مضمون هذا البحث بالعملية التفاوضية:

أسسها، مراحلها، مكوناتها، خصائصها، ميادينها والإعداد الكامل لها، إضافة للمهارات الأساسية للمفاوضين وأنماطهم...

تعريف التفاوض:

ليس يسيراً تسمية تعريف محمد يتناول كافة جوانب وأبعاد ومكونات التفاوض، والطرق والأساليب التي تحكمه... فحيثما يواجه الفرد أو الجماعة أو المؤسسة مشاكل... وحيثما يحاول معالجتها للتوصل إلى اتفاق هناك عملية تفاوض.

كما يمكننا القول: بأن الأفراد أو الجماعات ومن يمثلونهم يحتاجون لإشباع حاجات تتطلب أنشطة وإعمال توجب تحديد مواقف تستلزمها قرارات... لذا فإن الأمر يفرض نوعاً من التفاوض.

ومن هنا يمكن تعريف التفاوض على أنه:

اشتقاق من الفعل فاوض يفاوض

وهو نشاط أنساني يتطلب امتلاك القائم به لمهارات أساسية... يتمكنون في ضوئها من عقد محادثات مؤدية إلى التفاعل... أي... المحادثات الموصلة إلى أساس للاتفاق نحو حل لمشكلة قائمة أو هدف محدد نريد تحقيقه.

لقد ساعدت عملية استيعاب ما توصلت إليه العلوم السلوكية مثل: علم النفس وعلم الاجتماع والفلسفة... الخ من مفاهيم نتيجة تركيزها على دراسة السلوك في التعرف على أهم المتغيرات التي تؤثر على عمليات التفاوض وما تحققه من نتائج.

وأهم المتغيرات ذات العلاقة بعملية التفاوض هي:

١. مفهوم التفاوض والأسس التي يقوم عليها.^(١)
٢. عناصر ومكونات العملية التفاوضية.
٣. دراسة وتحليل السلوك الإنساني للمفاوضين.
٤. العوامل الاجتماعية والحضارية والثقافية المحيطة والتي تؤثر بسلوك المفاوضين.
٥. الاستراتيجيات والتكتيكات التي سيتم اعتمادها في عملية التفاوض.
٦. المحددات السياسية والاقتصادية والقانونية ذات الصلة بالحالة والإطراف المشاركة فيها.

لقد حصل مؤخراً تحول من التركيز على العوامل المجردة (كالفرد أو المؤسسة) كمؤثرات منفصلة متباعدة... إلى الاهتمام بدراسة عملية التفاوض بمجملها وما تستلزمه من مهارات وتحليلها كوحدة متكاملة أو نظاماً يتكون من عناصر ومتغيرات تحدد النتائج النهائية للعملية، أذن بالإمكان التأكيد على المفاهيم التي سبق ذكرها عند تعريفنا لمصطلح التفاوض مفترضين وجود درجة من المساواة وحرية التصرف لدى أطرافه.

ومع توقع وجود الإكراه في إي موقف يشترك فيه شخصان أو طرفان... ألا أن الوصول إلى الاتفاق النهائي بمحض اختيار الطرفين مفرغ منه عموماً.

وتتيح عملية التفاوض المجال لوجود تنوع بالشخصيات والجماعات وبصيغ التفاعل بينهم، كما يمكن تكيف صيغتها وأسلوبها بما يتلاءم مع الأفراد أو الجماعات أو المواقف المحيطة... وهي لا تفرض أي نوع من السلوك أو الطقوس على المفاوضين... وإنما تفسح المجال للمرونة التي تمكن من تلبية احتياجات كل طرف... وهذه هي العملية المثالية للتفاوض.

حيث المفاوض الماهر: الشخص الذي درج (القادر) على استخدام ما يمتلكه من مهارات لتحقيق أداء متفوق عند محاورته للآخرين وبما يمكنه من نيل ما يطمح نيله من طموحاته...

ولكي يتمكن المفاوض الناجح من تحقيق أهدافه... عليه امتلاك المهارات

التالية:

١. القدرة على تجميع وتحليل واستخدام البيانات

حيث يحتاج المفاوض لامتلاك ومعرفة الكم المجزي من المعلومات المفيدة المؤثرة في الموقف في جميع مراحل المفاوضات... مع إدراكه لطبيعة وأماكن تواجد المصادر التي توفر المعلومات والبيانات الضرورية... لكي يستند إليها في بناء موقفه، المبني على معلومات دقيقة يبعث الثقة بالنفس ويعزز قوة وسلامة الموقف المستند إلى الحقائق، إضافة لزامانه حصول المفاوض على أفضل النتائج.

٢. القدرة على الاتصال وتبادل المعلومات

العملية التفاوضية - النظرية والتطبيق

أ. د. أحمد ضامن الهزاع

المفاوضات عملية تبادل منفعة، نتيجة لالتقاء الطرفين للتوفيق بين المصالح المشتركة والمختلف عليها وتبادل الآراء والرغبات على مائدة لمفاوضات، لذا يحتاج المتفاوضون لأن يتقنوا مهارات التفاعل الأساسية مع إمام بأشكال أو قنوات المساعدة على نيلهم لما يبتغون.

٣. اليقظة والتركيز أثناء التفاوض

المفاوضات عملية حساسة تتطوي على علاقات ومتغيرات معقدة...وهي بذلك تسترعي ذهنًا صافيًا ومستقرًا أو تفكيرًا واضحًا... وهذا يعني القابلية على التحليل والحكم (فعل و رد فعل) وسرعة بديهية تجاه أي مقترح أو تعديل قد يطرحه المقابل.

٤. الإمام بمعارف متعددة ذات صلة بالتفاوض

المفاوضات عموماً والمفاوضين على وجه التحديد يتأثرون بكافة الجوانب المحيطة بهم، وإذا ما سلمنا أن المفاوضات حوار بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين تحت ظروف زمانية ومكانية معينة... تحكمه وتنظمه معطيات ومحددات سياسية واقتصادية واجتماعية حيث يمثل كل طرف مزيجاً من العناصر الفنية والاقتصادية والسياسية و الإدارية، لذا يتوجب على المفاوض الإمام بهذه الجوانب لتمنحه قوة وقدرة على تحليل والربط فيما بينها والاستفادة منها على مائدة المفاوضات.

٥. اعتماد الاستراتيجية المناسبة والقدرة على التكتيك والمناورة

في المفاوضات ينبغي على المتفاوض امتلاك الفهم الشامل للمواقف والمتغيرات الفاعلة فيه، بما يمكن من اختيار واعتماد الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف... وتشتمل هذه المهارة على عناصر مهمة هي:

التخطيط للاختيار الأمثل، الأهداف وما يمكن تحقيقها من مستويات المرونة، عوامل القوة والضعف لدى الجانبين... إضافة لاختيار الوسائل الناجحة لتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة.

٦. صنع القرار التفاوضي

تتطوي عملية التفاوض على مسائل ومواقف وإجراءات عديدة...

على المفاوض اتخاذ القرار المناسب تجاه كل منها... فعلى المتفاوض صانع القرار أن يطور فهماً أفضل لدينامية ومتطلبات عملية صنع القرار في ضوء ما تمكن توفيره من معطيات بإمكانه اعتمادها كأرضية راسخة لما أستقر عليه رأيه.

وعلى أساس ما تقدم فإن دراستنا للتفاوض... تقوم على الفرضيات التالية:

أ. غياب مفهوم الوضوح لعملية التفاوض، حيث يفرض الموقف أنياً العديد من الآراء والقناعات وأساليب التعامل.

ب. عدم التحديد لعناصر ومكونات العملية التفاوضية.. لكي لا نقتيد بهذه العناصر فقط.

ج. عدم وضوح أهمية دراسة وتحليل السلوك الإنساني للمتفاوضين التي تساعد على حسن اختيار نقاط البدء والمتابعة.

د. الخلط بين الإعداد للتفاوض من جهة... وأساليب التفاوض من جهة أخرى.

وفي أدناه نستعرض أهم الواجب توفرها قبل الدخول في المفاوضات:

١. امتلاك السلطة والصلاحيات لكلا طرفي العملية.

٢. الإعداد للعملية... من خلال:

أ. المعرفة والتحليل الجيد للذات... ايجابياتها... وما تعجز عن تحقيقه.

ب. توفير كافة المعلومات والبيانات اللازمة لتأمين البداية العملية الصحيحة.

ج. دراسة القواعد والظروف البيئية الحاكمة.

٣. محاولة معرفة شخصية وأسلوب تفكير ومهارات وقدرات المقابل.

٤. هدوء المفاوض وصبره وتحليله للأحداث والوقائع علمياً... حيث المفاوض

الناجح... هو برأي العالم رويس ستيفن: الذي يجمع بين سمات العالم بالتحليل

والتفكير... وأسلوب البوليس السري بالتكتيك^(١).

٥. عدم المساومة على الأهداف الأساسية وعدم تغليب الأهداف الفرعية على

الأساسية.

العملية التفاوضية - النظرية والتطبيق

أ. د. أحمد ضامن الهزاع

٦. التعامل من موقع القوة وجدوله للموضوعات موضوع التفاوض وتحديد نقاط ضعف المقابل.
٧. مراقبة ردود فعل الخصم وخاصة عند طرح البدائل لاستغلال نقاط ضعفه.
٨. اعتماد أسلوب التأجيل عن الشك حول أي موضوع يفضل عدم اتخاذ أي قرار أني بشأنه، وكمثال الفترة التي استغرقتها المفاوضات الأمريكية- الفيتنامية.
٩. عدم التسرع في طرح كل البدائل وإنما التريث والاكتفاء بطرح ما يتطلبه الموقف فقط.
١٠. ضبط المشاعر والانفعالات (كوجه لاعب البوكر المحترف) والتظاهر بالهدوء وعدم الاكتراث بالفوز لا بل وحتى بالخسارة.
١١. الروح الاجتماعية في الحوار (نكته، ملاحظته) لمحاولة معرفة التكوين الحضاري والثقافي للخصم، والتعامل بتعاون مثل مناداة الخصم باسمه المجرد بدبلوماسية.
١٢. الثقة والمنطقية في التعامل، بالطرح المنطقي الموضوعي للموضوعات، لأن المناورة ليست دائماً مفيدة مع محاولة إشاعة جو الثقة.
١٣. إنهاء الاجتماع أفاوضي بملاحظات ونقط ايجابية، والثناء على الخصم لتهيئته نفسياً للقاء القادم.
١٤. المرونة في الحوار رغم تنوع أنماط شخصيات المفاوضين وتوجهاتهم وأساليبهم التفاوضية، ضمن الحدود والبدائل.

والآن نستعرض أهم مراحل العملية التفاوضية، وهي:

- أ. مراحل الإعداد للمفاوضات وتوفير كل مستلزماتها: المكان، الوثائق، المراجع القانونية.
- ب. مرحلة إجراء المفاوضات أي البدء الفعلي بها.
- ج. مرحلة إنهاء المفاوضات بما تمكن الطرفين من التوصل اليه.
- د. مرحلة تنفيذ الاتفاق بوضع ما توصل اليه موضع التنفيذ.

هـ. مرحلة تقييم المفاوضات وكم حققت من طموح كل طرف، ليكون ذلك كدليل عمل للمفاوضات القادمة.

أنماط المفاوضين:

١. المفاوض المتنافس: الشخص المتشدد غير المتعاون الذي لا يهتم بالاعتبارات الشخصية، يعتمد على القوة أيّاً كانت ليظفر بمركزه بما في ذلك المجادلة أو العقاب القتال دفاعاً عما يعتقد أنه من حقوقه.
 ٢. المفاوض المتساهل: عكس السابق، يحاول أرضاء الآخرين، المضحى الراضخ لوجهات نظرهم دون المساس بالثوابت.
 ٣. المفاوض الانسحابي: يتفادى الصراع، غير متشدد، وغير متعاون، لا يرعى لا اهتمامات الآخرين، قد يلجأ لترك المشكلة بأسلوب دبلوماسي أو تأجيلها.
 ٤. المفاوض المتفاهم: نمط مزدوج بالسلوك متشدد ثم متعاون يحاول الإرضاء على حساب التعمق في القضايا قيد التفاوض.
 ٥. المفاوض التوفقي: رجل الحل الوسط يحاول الوصول إلى حيل وحلول مقبولة من الجميع يتعامل مع المشكلة أكثر من تفاديها دون الدخول بأعماقها.
- وما دمنا بصدد عن أنماط المفاوضين فإنه لمن المفيد أستعرض بعض الاستنتاجات عن السلوك الإنساني في العملية من حيث كون:
- الفرد هو نقطة الارتكاز عند أداء أية مهمة مما يجعل سلوكه هو المنطق الأول الذي يحدد طبيعة النتائج.
 - تحليل وتفسير السلوك الإنساني يمكن من التأثير عليه وتوجيهه تجاه الناحية المحققة للأهداف.
 - السلوك الفردي يتكيف وفقاً للضغوط الاجتماعية والحضارية مما يوجب تحليل أثر المتغيرات الاجتماعية والحضارية في تشكيل السلوك الفردي.

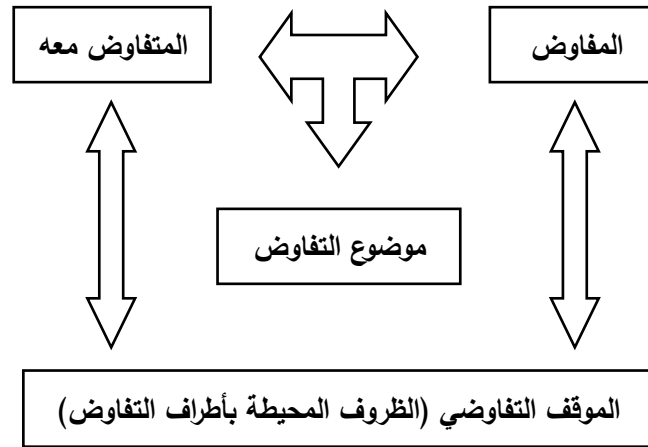
العملية التفاوضية - النظرية والتطبيق

أ. د. أحمد ضامن الهزاع

حيث أن الطريقة العملية لدراسة السلوك الإنساني من خلال أسلوبا للتفكير والبحث في المشكلات وصولاً إلى حلول منطقية تتميز باتباعها منطقاً محدداً يبدأ بتحديد المشكلة وينتهي بحلها منطقياً.

مكونات العملية التفاوضية وخصائصها:

يجسد النموذج في أدناه أهم عناصر ومكونات العملية التفاوضية:



فإذا سلمنا بأن التفاوض حوار بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين تحت ظروف زمانية ومكانية وتنظيمه مجموعة من المعطيات والمحددات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية، فإن الأمر يفرض معرفة وتحليل العوامل التالية:

١. التكوين النفسي والاجتماعي والثقافي لأطراف التفاوض وأنماط سلوكهم

التفاوضي وتحدد الصفات الشخصية للمتفاوضين وأساليبهم بما يلي:

أ. الحاجات المتعددة والمتنوعة لكل منهم.

ب. المهارات التفاوضية والافتراضية الخفية للطرف الاخر.

ج. البدائل لدى كل طرف.

- د. العوامل الضاغطة على كل طرف.
هـ. الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي.
٢. **موضوع التفاوض** الذي أهم شروطه:
أ. أنه يمثل حاجة يود كل طرف اشباعها.
ب. أن لا يخالف موضوع التفاوض التشريعات والنظام العام والآداب التي تحكم سلوك أطراف التفاوض كليهما أو أحدهما.
ج. أن ينصب التفاوض على موضوع قائم فعلاً أو احتمال قيامه مؤكداً، وليس للنتظير فقط.

٣. **الموقف التفاوضي والبيئة المحيطة بأطراف التفاوض:**

تقوم العملية التفاوضية على افتراض (وجود علاقة بين كل طرف مفاوض والموقف التفاوضية من جهة، والظروف المحيطة وما تتضمنه من عوامل ضاغطة من جهة أخرى) وحسب قوة الضغوط والتأثيرات تتشكل العلاقة المتبادلة بين الطرفين، وبالتالي تحدد المسارات العامة للعملية وما سيتحقق من نتائج.

خصائص المفاوضات:

أحياناً مجرد المفاوضات يعتبر ربحاً يمكن تشبيهه بالإبقاء على شعرة معاوية أي وجود أمل بالتواصل إلى حل.
ولنتمكن من تحقيق أهدافنا لابد أن شعر كل طرف بأنه خارج رباحاً ولو نسبياً، حيث يتصور البعض المفاوضات بأنها شبه لعبه، لها قوانينها وقيمها، صحيح أن بعض الألعاب يلعب فيها الحظ بوضوح، ولكن لكل لعبة قوانين تحكم سلوك اللاعبين وتحصي ربحهم وخسارتهم، وفيها أي بالألعاب، تحدد القوانين موضع المخاطر والثغرات، بينما لا تتوفر في المفاوضات مثل هذه القوانين، إذ ليس بإمكان المفاوض السيطرة على المتغيرات المتشابكة إلا القليل، ولا على تخطيطات الخصم.

العملية التفاوضية - النظرية والتطبيق

أ. د. أحمد ضامن الهزاع

هذا يدفعنا إلى القول، أن الهدف من المفاوضات ليس دائماً النصر المؤزر، وإنما قد يكتفي أحياناً بتحقيق اتفاق حتى عند الاضطرار للتنازل عندما يكون ذلك حلاً لأزمة وتقديراً لخسارة أكبر.

ومما تقدم يتضح أن التفاوض اخذ وعطاء، مع محاولة كل طرف تحقيق أكبر فوز وريح ممكن، حيث يشبه المؤرخ الروماني (بلجارج Pultarch) هذا النشاط (الجهد) المتميز:

بمحاولة امتصاص النحلة للعسل من نبتة الزعتر - أشد الأعشاب واجفها.

إذن علينا أن نتعلم كيف نتفاوض معتبرين المفاوضات مشروعاً تعاونياً مراعين عدم التخلي عن الاتجاهات التنافسية على اعتبار أنها عملية توحيدية تتسق أنشطة أطراف العملية كافة، وان اليد الواحدة لا تصفق.

واهم سمات المفاوضات الناجحة:

أ. المساواة بين أطراف التفاوض، كأمر جوهري لتحقيق أفضل النتائج رغم أن الواقع يقول أن معظم المفاوضات تبدأ وأحد الطرفين بواقع لا يحسد عليه، ألا أن المساواة (ولو نسبياً) مطلوبة ليكون هناك مجالاً للحوار والنقاش و ألا لما سميت مفاوضات.

ب. حرية المناقشة، حيث كلما أحس طرفا التفاوض أنهما على قدم المساواة حجماً والحوار ونوعاً، ساعد ذلك على حرية المناقشة والتواصل تعاونياً للحلول والالتزام بتنفيذ بنود الاتفاقيات التفاوضية.

ج. الالتزام بالمستقبل، لا يؤكد التفاوض على الماضي وإنما قد يستتير به، وأما المستقبل فلم يحدد بعد، مما يمكن المفاوض من إنقاذ ومعالجة الموضوعات المعقدة (ولتحقيق خصائص المفاوضات، يجب بناء جسر بين المفاوضين حيث أصعب ما في الجسر هو البداية) والمفاوض الناجح الذي يحاول المصالحة المتبادعة الى قنوات لرغبات المشتركة من خلال التأكيد على أوجه التقارب.

التخطيط للمفاوضات:

يقول الشاعر الألماني -كوته-: التفكير أذ من المعرفة، ولكنه ليس أذ من النظر بالعينين.

حيث لا توجد نظرية متكاملة يمكن على أساسها التخطيط للتفاوض، واعتماد مفاهيمها وأفكارها بالتطبيق على مختلف المواقف والظروف التفاوضية. ومن يدعي الخبرة الطويلة بالمفاوضات قد يقترف نفس الأخطاء السابقة، أذن المفاوض الناجح هو الذي يعد العدة للأمور الهامة للمفاوضات وتحقيق الأهداف.

ويتطلب الإعداد للمفاوضات الخطوات التالية:

١. **معرفة وتحليل الذات** .. لأن المفاوض الانفعالي سهل الإثارة لحد الغضب، سهل الخسارة، حيث المنفعل يبتعد عن التفكير الهادئ مقابل مفاوض هادئ تعلم كيف يتحكم بانفعالاته ، لا لشيء إلا لبلوغ مأرب. وأول خطوة من تحليل الذات، هي جرد للمخزون الفكري والعاطفي.

والسؤال هنا: هل يستطيع المفاوض أن يحلل ذاته بمفرده؟ والجواب هو: أن مثل هذا الأمر لا يتأتى إلا جهات مختصة (أفراداً أو مؤسسات ليس بهدف الشفاء من مرض أو استخراج أهواء دفينه، بل بهدف المعرفة الدقيقة للنفس والتمكن من السيطرة عليها والتحكم بها).

وليتمكن المفاوض من تحليل نفسه، لا بد له من التحلي بالجرأة التي تمكنه من أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة المزعجة مثل:

مالذي يسعى لتحقيقه بالحياة..؟ أو ماذا يريد من وراء هذا الموقف بالذات..؟ حيث الانتقال من العام إلى الخاص ليس أمراً سهلاً مما يوجب التدريب طويل المدى للمفاوضات وممارسة أنواع من المهارات.

والمفاوض البارع هو الذي يتحلى بالصبر والدقة التي يتحلى بها العلماء وهم يقبون في بطون الكتب مع ضرورة التوفيق بين دهاء البوليس السري.. والمسلك العلمي في العثور على الحقائق والأرقام المتعلقة بك وبخصمك التي تخص موضوع التفاوض.

٢. **جمع وتحليل البيانات...** وهي مرحلة مهمة من مراحل الأعداد للمفاوضات بتهيئة كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع التفاوض، وكذلك عوامل ومتغيرات الظروف المحيطة بالموقف بأسلوب علمي دقيق.

الرئيس الأمريكي كندي كان يستعد للذهاب إلى فينا للاجتماع بالرئيس السوفيتي خروتشوف، وقبل سفره أصر على دراسة جميع خطابات خروتشوف وبياناته وكل المعلومات المتوفرة عنه، حتى الفطور المفضل لديه وذوقه الموسيقي... الخ من المعلومات رسمية وشخصية تساعد على فهمه.

وتزيد الحاجة لجمع الحقائق عن جميع المواضيع تثير بالآونة الأخيرة اهتماماً... مما أكد الحاجة لأيجاد مراكز للبيانات والمعلومات -بنك معلومات- بأية مؤسسة لأهميتها ولمساس الحاجة إليها. وللتمكن من استخدام البيانات والمعلومات مجتمعة... لا بد من أمتلاك الخبرة التي قد تتمثل في إجراء دراسة شاملة لتأريخ الخصم.

وبهذا الصدد يقول (فرنسيس بانكون) :

- إذا أردت التفاوض مع أي شخص، من المفيد تعرفك على طبيعته بايولوجياً وسايكولوجياً أي سلوكه وبذلك تستطيع أن تعرف نواياه مما يمكنك من أقناعه.
- التعرف على نقاط ضعفه وبذلك ترهبه...
- أو معرفة من يهمله أمرهم وبذلك تسيطر عليه

حيث عند تعاملنا مع الماكرين علينا تأمل مراميهم محاولين تفهم خطاباتهم بأقل جهد وأن نكلمهم بأمور هي أبعد مما يتوقعون، وأن لا نتوقع الزرع والحصاد بذات الوقت وإنما علينا الانتظار والمحاولة.

٣. **دراسة القواعد الحاكمة...** التفاوض وما يحيط به من مؤثرات يتضمن عناصر ومتغيرات تحكمها وتنظمها ضوابط قانونية وفنية وسلوكية تسمى - القواعد الحاكمة

للتفاوض ومكوناته-فالمفاوض الذي يريد تحقيق أهدافاً معينة عليه أن يحلل عناصر ومتغيرات التفاوض وما يحيط به من مؤثرات.

٤. أساليب حديثة للتفاوض - ومنها:

أ. الدراما الجماعية.

ب. السيكو دراما و السوسيو دراما.

ج. اللقاءات أو المؤتمرات الأولية (التداول والحادث).

د. الاستحثاث أو تداعي الأفكار الجماعية. Brainstorming

وتساعد هذه الأساليب على تحليل أنماط شخصيات الخصوم وافترضااتهم وتصوراتهم، وقد اثبت ان أسلوب الاستحثاث أكثر شيوعاً وفاعلية في دراسة الخصم ونواياه والبدائل في أساليبهم... حيث يتم بدعوة عدد من الأشخاص والمؤسسات ذات العلاقة بالمشكلة مصحوبين بمن يقوم بمهام السكرتارية... ثم يفتح الموضوع بطريقة واضحة (بدون تفاصيل مؤثرة) بعدها يفسح المجال للمناقشة والتفكير بصوت عال... حيث أن النشاط الدماغي يغدو معدياً نتيجة جو الحديث غير المتكلف والحافز الإيحائي للتفكير الجماعي تحت تأثير جو النقاش الجماعي.

استراتيجيات وتكتيكات التفاوض:

فلااستراتيجية: تشمل التقنيات المتبعة في عملية التفاوض.

أما **التكتيكات:** فهي حيل نتبعها لتنفيذ الاستراتيجية... واستخدمها من خلال تشبيهنا للتفاوض بلعبة الشطرنج... أذن: كيف نحرك قطع الشطرنج وكيف نوزعها على لوحة اللعب، فهي مسألة تقنية.

فالمواقف الحياتية وأساليب مواجهتها يشبهها الغربيون بقاعة رقص مزدحمة، فمتى يتحرك الراقص؟ وأين يذهب؟ وبأي سرعة؟ كلها أمور تقررها ظروف محيطية بعملية الرقص، الراقصون الآخرون، الحالة النفسية ومدى انفعاله وتفاعله مع جو الرقص.

وأدناه نماذج من هذه الستراتيجيات:

أولاً: ستراتيجية متى When strategy

وتعتمد عند دخول متغير جديد إلى العملية التفاوضية... بينما بقيت جميع المتغيرات والعناصر الأخرى على حالها كما تنطوي على حس زمني مقبول يستخدم لتغيير وضع راكد الى متحرك، كما تستخدم مع المفاوض غير المتعاون.

والاساليب التكتيكية التي تتضمنها هذه الاستراتيجية

- a. ضبط النفس والهدوء... ويؤثر فيها عامل السن والخبرة.
- b. المفاجأة... التي قد تؤثر على الأحداث... كدخول السكرتيرة أو حدث ما يؤثر على الجو العام.
- c. سياسة الأمر الواقع.. وهو أسلوب محفوف بالمخاطر ويتطلب دراسة العواقب بحالة الفشل مثال العدوان الثلاثي على مصر ١٩٥٦، والإنزال الأرجنتيني في جزر المالوين-حرب الفوكلاند- رغم حقها بذلك.
- d. الانسحاب برفق.. عندما يجد المفاوض نفسه بموقف تفاوضي حرج.
- e. الانسحاب الظاهري.. ويتضمن مزيجاً من ضبط النفس وشيئاً من الخداع.

- f. الفر (النكوص).. حيث المفاوض الحذق هو الذي يستغل الظرف المناسب، وقد يبدو هذا الأسلوب وكأنه سهل التنفيذ بينما هو معقد لأن مستلزمات تنفيذه واسعة مثل: متى تبدأ؟ وكيف؟ وأين؟ التي تستند عادة على الخبرة والمهارة.
- g. الحدود..بأن يظهر المتفاوض لخصمه أنه وصل إلى الحد النهائي من التنازلات.. مع استخدامه للإمكانات والفرص المتاحة محاولاً عدم كشف جميع الأوراق/ البدائل.
- h. المراوغة.. الذي ينطوي على حركة ظاهرة باتجاه واحد تحول الأنظار عن الهدف، أي النظر يميناً بينما الاتجاه يساراً وإيهام الخصم بأنه يعرف أكثر مما يعرفه هو عن الموضوع.

ثانياً: استراتيجية كيف وأين How and Where

وتنطوي على تعاون المتفاوضين اتجاهاً وسلوكاً.. وترتكز على أسلوب التطبيق وكيفية المعالجة للمشكلة.

وأساليب هذه الاستراتيجية التكتيكية هي:

١. المشاركة.. أي رغبة المفاوضين بالخروج من هذه المفاوضات وهم أصدقاء، وأسس هذا الأسلوب هيا المصالح السياسية والاقتصادية والاجتماعية من خلال حوار مشترك بهدف استبعاد الاختلاف.
٢. الاقتران (التشبه).. ويستخدم بالمجال التجاري لاسيما الدعاية والإعلان، عندما يقرن شيء معين بإحدى الشخصيات المشهورة مما يدفع الآخرين الى التشبه بتلك الشخصية والإقبال على اقتنائها.
٣. اللاقتران... وهو عكس الأسلوب السابق (الاقتران) بمحاولة المفاوض تجريد الموضوع من أية قيمة تجعله هاماً بالنسبة للخصم، ويتبع هذا الأسلوب عادة بالمجال السياسي بمحاولة القوى المتطرفة التشهير بمنافسيها لتحويل أنظار الجمهور عنهم.. لا بل لمعاداتهم.

العملية التفاوضية - النظرية والتطبيق

أ. د. أحمد ضامن الهزاع

٤. **مفترقات الطرق**.. بطرح المفاوضات لعدة أمور أثناء الحوار ليتنازل عن بعضها ويناور بالأخرى.. وهنا يراعى عدم التركيز على الصغائر لكي لا يساويها الخصم بالهامه بالريح والتنازل فتكون سبباً للخسارة.

٥. **أسلوب بندقية الصيد** (البطانية).. بتغطية أوسع مجال ممكن (كبندقية الصيد)، ويعتبر هذا الأسلوب كبديل أخير بعد فشل كل البدائل المخططة. وحتى هذا الأسلوب علينا التفكير بنتائجه المكلفة إذا لم يقتصر بامتلاك القوة الضامنة لنجاحه.

٦. **أسلوب الخطوة خطوة**.. أي السير باتجاه الخصم هادئة ومدروسة.. صاحب هذا المبدأ - ماثياس ركوسي - سكرتير عام الحزب الشيوعي الهنغاري بقوله: عندما تريد أن تظفر بقطعة من السجق التي يدافع عنها خصومك بقوة، لا ينبغي لك أن تمسك بها وإنما عليك أن تحصل على شريحة رقيقة أول الأمر لا يكاد صاحب قطعة السجق ألسلامي هذه أن يحس بها، وباليوم التالي تقطع لنفسك شريحة أخرى وهكذا دواليك.. إلى أن تصبح القطعة بالكامل لك. وتطبيقها لهذا الأسلوب التكتيكي إياك أن تظهر لخصمك أنك تحاول أن تنتزع شيئاً منه مهما كان بسيطاً.

ومثال آخر: بائع (المكسرات) الجررات لا يكدها بكفة الميزان، ثم ينقص منها لحصول على الوزن المطلوب بل العكس بان يضع أقل ثم يبدأ بالإضافة شيئاً فشيئاً.

ثالثاً: الاستراتيجية الشاملة: **General Strategy**

التي تتطوي على عدد من الأساليب التكتيكية المتزاوجة بين الكر-والفر.. أي بين التشدد واللين وما بينهما من أساليب تدل على التعاون والأيمان بالأهداف المشتركة لكل طرف.. وأساليبها التكتيكية هي:

١. أسلوب ضرب الكرة على الواطئ... حيث يجمع هذا الأسلوب بين الكر والفر ظاهرياً ويطبق على ثلاث مستويات:

- أ. بين الأفراد بحالة التنافس على سلعة ما كتجارة السيارات... بأغراء شخص ليشتري سيارة بسعر معين/ متدني.. وعندما يذهب لاستلام السيارة يبدأ موظف المبيعات بإضافات لم يتفق عليها ولكن الزبون رغم ذلك يشتريها..
- ب. بين المؤسسات أو الشركات-حيث تتقلب الآلية ويقع البائع بالشرك.
- ج. على مستوى الدولي... فإغراق السوق الدولية بالسلع الفائضة مثال على ضرب الكرة على الواطئ.

٢. أساليب العروض المتنوعة: ويتضمن عدد من التكتيكات تتراوح بين التشدد واللين في تقديم التنازلات على أن تقديم لخدمة الأهداف التي يطمح تحقيقها يجب أن تراعي:

- أ. نمط المتفاوض (الخصم) ومدى أيمانه بالروح التعاونية.
- ب. مدى دقة وتعقيد المشكلة موضوع التفاوض.
- ج. الفرص والإمكانات المتاحة وعوامل الضغط المشكلة لموقف التفاوض.
- د. أيمان الطرفين المتفاوضين بنقطة الوسط قبل الدخول بالتفاصيل.

الفيلسوف أوسجود يرى:

- أن المتفاوض الذي يقدم التنازلات يشجع خصمه على تقديمها كذلك.
 - أن يقدم التنازل لمرة واحدة فقط إذا لم يقدم خصمه شيئاً.
٣. أسلوب التوكيل (الإنابة): أي يعهد صاحب العلاقة بصلاحياته كلها أو بعضها لوكيل مؤهل شخصياً وعلمياً وقانونياً ليتفاوض بدلاً عنه.
- للتوكيل فوائد... كما قد يتسبب بنتائج سلبية...

حيث إيجابياته:

- الاستفادة من خبرات ومهارات الوكيل التفاوضية.
- بحالة المفاوضات المعقدة... يمنح التوكيل مجالاً أوسع للتحرك.

العملية التفاوضية - النظرية والتطبيق

أ. د. أحمد ضامن الهزاع

- أثبت أسلوب تحديد صلاحيات الوكيل وعدم تخويله أعطاء أي التزام فائدته... حيث يقلل من طلبات الخصم كثيراً.

أما سليباته:

- تقييد الوكيل يحد من مهاراته وقدراته... وبالذات اضطراره للعودة للأصيل حول كل أمر يناقش.

- من المؤكد أن اهتمام الوكيل أقل من الأصيل (ما حك جلدك مثل ظفرك).

ويفضل العالم (فرانسييس بيكون) التعامل عن طريق رجل ثالث من البسطاء الذين يفعلون ما يقال لهم، فهم أفضل من الدهاة الذين يجيدون حياكة الأحابيل حول الآخرين لخدمة أنفسهم.

وأهم خصائص الطريقة العلمية في دراسة السلوك:

أولاً: أنها تبدأ بسؤال واضح وليس باستنتاجات أو إجابات.

ثانياً: أن نهايتها ليست قاطعة ومطلقة فليس في مجال العلم حقائق قاطعة... وبالذات في العلوم الإنسانية والسلوكية حيث مستويات المعرفة متغيرة والحقائق تكتشف وتعديل مع كل تقدم في أساليب البحث.

ثالثاً: اعتمادها للمنهج الذي يصمد أمام الاختبارات والنقد والتقييم... أي أنها ترفض المسلمات والتعميمات غير المؤكدة بدليل.

لذا تتمثل أهمية هذه الطريقة (العلمية) في دراسة السلوك من خلال:

- تعقد وتشابك محددات السلوك الإنساني.
- توفيرها لأسس محايدة لتفسير الظواهر السلوكية دون التأثر بالنوازع أو التحيزات الشخصية للباحثين.
- تميزها بالنظرة الشمولية للمشكلات وقدراتها على توفير تفسيرات متكاملة عن محددات السلوك.

دراسة وتحليل الجوانب السلوكية لأطراف التفاوض:

نههدف من هذه الملاحظات بناء نماذج تصف وتحلل السلوك الإنساني وتسهم بتكوين نموذج شامل لتفسير سلوكه والتنبؤ بأنماطه واتجاهاته... البعض يرى صعوبة لا بل استحالة دراسة وتحليل السلوك الإنساني... وذلك لـ:

التغير المستمر بالسلوك ومحدداته

وتباين الخصائص والفروق الفردية

بينما يرى آخرون إمكانية دراسته والتواصل لمفاهيم عامة وتفسيرات شاملة عن مظاهر السلوك الإنساني من خلال:

- تحديد العوامل المؤثرة في السلوك.
- تحديد دور كل من العوامل وأهميته بالنسبة لتشكيل نمط السلوك.
- أثر نظرية الحاجات في توجيه السلوك العام.
- العوامل البيئية وما تتضمنه من إمكانيات وقيود على السلوك الإنساني... الذي يتحرك باتجاهين:

- إذا كان قادراً على السلوك (توفر الإمكانيات)

- إذا كان راعياً بذلك السلوك (الرغبة بالنتائج)

نظرية الحاجات وأثرها في السلوك التفاوضي...

التي تركز على إشباع الحاجات والدوافع لكل سلوك أنساني..

وهذه الحاجات متعددة متنوعة لا يمكن حصرها أو تصنيفها إلى فئات بسهولة.

الفيلسوف - أبراهام ماسلو - حيث قدم في كتابه (الدافعية والشخصية) سبع فئات

من الحاجات كعوامل أساسية تحدد نوع واتجاه السلوك.. إضافة لتشكيلها أطراً جيداً للربط بين الحاجات والمفاوضات.

العملية التفاوضية - النظرية والتطبيق

أ. د. أحمد ضامن الهزاع

وقد حدد العالم ماسلو تلك الحاجات على النحو التالي:

- الحاجات الفسيولوجية.
- الحاجة الى الأمن والاطمئنان.
- الحاجة الى الحب والانتماء.
- الحاجة الى الاحترام.
- الحاجة الى تحقيق الذات.
- الحاجة الى الفهم والمعرفة.
- الحاجة الى الجمالية.

على أن الحاجات السبع أعلاه طرحت مرتبة تنازلياً بحسب أهميتها وأثرها على السلوك ولكن ينبغي عدم أخذها جامدة... كما لا يمكن تعميمها.

أذن الفرد في صراع دائم لأشباع حاجاته.. وأن سلوكه ما هو إلا رد فعل للتقليل من ضغط أو تأثير الحاجات، وإن سلوك المفاوض والمتفاوض ما هو إلا استخدام لهذه الحقائق عن الحاجات الإنسانية في المفاوضات التعاونية الناجحة.

وعلى أساس نظرية الحاجات يمكن تحديد الفعالية النسبية لكل أسلوب من أساليب المفاوضات والتي تتيح بدورها مجالاً أوسع لاختبار البدائل الاستراتيجية والتكتيكية. وتزاعي نظرية التفاوض (مجازاً) شأنها شأن نظرية الأديان مواطن القوة النسبية والبدائل والخيارات المتعددة... وهذا ما تساعد نظرية الحاجات على تحقيقه.

وقد تم تقسيم **مبادئ المفاوضات** ضمن إطار هذه النظرية الى ثلاث مستويات **أهمها:**

- بين الأفراد.
- فيما بين المؤسسات.
- المفاوضات بين الدول.

حيث تمكن نظرية الحاجات المفاوض من استخدام العديد من البدائل في علمية التفاوض في ضوء حاجاته هو.. وكيفية قياسه لاحتياجات المقابل.

أذن بإمكاننا القول أنه كلما ازدادت البدائل الاستراتيجية لموقف تفاوضي ما ..
ازدادت فرصة تحقيق الأهداف التفاوضية.

ملاحظات عن شخصيات المفاوضين:

كل المفاوضات تجري بين الأفراد سواء كانوا شخصيين يتفاوضان أو أمماً تتفاوض على معاهدة أو نزاعاً فيما بينها، والمفاوض الناجح هو القادر على معرفة التكوين النفسي والاجتماعي والثقافي للمقابل وسبر أغوار شخصيته تمهيداً لتحديد نمط تلك الشخصية والمفاهيم والاتجاهات التي يبني عليها استراتيجياته وتكتيكاته التفاوضية.. حيث يؤثر تكوين شخصية كل طرف على سلوكه التفاوضي.. واستكمالاً للحديث الملاحظات الخاصة بشخصيات المفاوضين نجد من المفيد التطرق للمحددات الشخصية أثناء السلوك الإداري بالذات وضرورة الموازنة فيما بينها، سيما وأننا سبق أن اتفقنا على كون المفاوضات حصيلة جهد فردي حتى لو أجريت بين منظمات أو دول حيث يسلك الإداري في المنظمة متأثراً بعوامل شخصية جاء بها من خارج المنظمة تميزه عن غيره من الأفراد

محددات السلوك المؤثرة في المفاوضات:

ما نود تأكيده أن السلوك الإنساني يتحدد بفعل محددات وخصائص فردية بالإضافة الى تأثير عوامل ومتغيرات اجتماعية وحضارية. ولفهم هذا السلوك يجب دراسة الخصائص الفردية إضافة لتحليل المؤثرات الاجتماعية والحضارية، حيث تتحدد أنماط السلوك من خلال:

- التكوين النفسي والاجتماعي والحضاري للفرد وفهمه للفرص والإمكانات لاشباع الحاجات والقيود والحدود الملزمة.
- الموقف المحيط بالفرد وما يتيح من فرص وامكانات لاشباع الحاجات وما يفرضه ذلك الموقف من قيود

وهذا بطبيعة الحال يؤثر سلباً أو إيجاباً على سير العملية التفاوضية وما ينتج عنها.

وأهم المحددات الشخصية للسلوك التفاوضي (من خارج المنظمة):

١. الإدراك: كممثل للعملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات للعقل من البيئة الخارجية.
 ٢. الإحباط: كشعور (أكثر منه حقيقة) ينشأ عند مواجهة الفرد لعقبات في طريق أنواع محددة من الأهداف.
 ٣. الصراع النفسي: على انه ضرب من ضروب الإحباط، يحدث عند رغبة الفرد في عمل شيئين محبين إلى نفسه بدرجة متساوية ولكنه لا يستطيع القيام بأكثر من شيء واحد.
 ٤. الدافعية: باعتبارها قوة محرّكة - وموجهة في نفس الوقت.
 ٥. التعلم: الذي يعني التغيير الدائم نسبياً في السلوك نتيجة الممران والتجربة والخبرة.
 ٦. الاتجاهات: التي تمثل:
 - أما الميل لموضوعات معينة.
 - أو أنها دافع مكتسب يميل بالفرد لموضوعات معينة يجذبها أو يرفضها.
 ٧. الروح المعنوية: كاستعداد وجداني يهيأ العاملين للإقبال بحماس على مشاطرة أقرانهم ألوان نشاطهم ويجعلهم أقل تقبلاً للميل الى المؤثرات الخارجية.
 ٨. الشخصية: التي نقصد بها مجموعة الخصائص التي تميز الفرد والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك.
 ٩. التحيز: على انه الاتجاه الذي يؤدي إلى اضطهاد مجموعة ما أو عضو فيها من خلال التفرقة.
 ١٠. القيم: ويمكن تقسيمها إلى: نظرية، اقتصادية، جمالية، اجتماعية كاهتمام الأفراد بتكوين الصداقات والعلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
- أما المحددات الشخصية للسلوك التفاوضي (من داخل المنظمة) فهي:**

- أ. التفاعل الجماعي وحركية الجماعة.
- ب. الأشراف -و- القيادة وأساليبها.
- ج. الاتصال والتواصل.
- د. مقاومة التغيير.
- هـ. التعاون والتضامن والصراع.
- و. عملية اتخاذ القرارات.
- ز. الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ولكون الإنسان هو الذي يقوم بالعملية التفاوضية.. أذن مفيد أن نطلع على

كيف تنظر مدارس علم النفس للإنسان:

أولاً: المدرسة السلوكية:

التي ترى أن الانسان يركز على القوى البيئية_ أي ان اهتمامه بالجوانب الوراثية محدود، ويؤكد أصحابها مثل (سكنر وبافلوف) على التحفيز والمعززات للسلوك.

ثانياً: مدرسة التحليل النفسي:

صاحبة الرأي بأن سلوك الانسان محكوم بعوامل بايولوجية (غريزية) و ان هناك ثلاث مستويات للنفس البشرية

Id . ego . Super_ego

أصحابها فرويد وماكدوجل اللذان أكدا على أهمية الدوافع اللاشعورية بالنسبة لسلوك الفرد .. إضافة لأهمية الخبرات المبكرة .. أي أن مستويات تعامل النفس البشرية مع الجانب السلوكي تندرج من الجانب الغريزي (الهو Id) إلى الجانب أو المستوى العقلاني (الانا ego) ثم إلى المستوى المثالي (الأنا العليا أو المثالية Super-ego) وهي تتعامل مع الحياة بمجملها.

ثالثاً: النظرية النفسية الاجتماعية:

العملية التفاوضية - النظرية والتطبيق

أ. د. أحمد ضامن الهزاع

وأصحابها (أدلر وسولسفان) اللذان أكدا على الجانب الاجتماعي في تكوين الشخصية.. أي انهما أكدا على دور الحوافز.

رابعاً: المدرسة الوجودية:

التي جاءت بعد الثورة الصناعية في أوروبا وما أعقبها من تغيير على وضع الإنسان واستعباده من قبل الأغنياء.. حتى الكنيسة التي كان يفترض وقوفها الى جانب مطالب الإنسان المشروعة شاركت بهذا الموقف السلبي. أصحاب هذه النظرية هم (سارتر - وفرنكل - هيدجر) الذين أجمعوا على أن دوافع الإنسان وحاجته تلبي من خلال إمكانات الإنسان العالية .. اي ما يتمكن من امتلاكه من خبرات، كما يرون أن الانسان شعوري وهو مسؤول عن سلوكه ويختار ما يقوم به من أفعال بنفسه.

خامساً: المدرسة الكشغالية:

صاحبة الرأي بأن الإنسان غرضي يسعى لتحقيق أهدافه ويطورها ويسلك الطريق التي تمكنه من بلوغها.

مدى تأثير شخصية الفرد على سلوكه التفاوضي:

ويتمثل هذا التأثير من خلال:

١. كلما كان قلقاً قل تعاونه.. لأن القلق حذر ويتوقع الأسوأ دائماً فيحاول تقليل الخسائر المتوقعة وذلك باعتماده سياسات تنافسية متشددة.
٢. كلما كان مرناً .. زاد تعاونه نتيجة فهمه الموضوعي لحاجته وحاجات المنافس.
٣. كلما كان أكثر سعة بتركييه الإدراكي زاد تعاونه... لرغبته بإشباع متساوٍ للحاجات كافة.
٤. كلما كان أسترشائياً زاد تعاونه... لاستجابته للحاجات، يحاول أن يساعد ويقدر الصداقة.
٥. كلما كان دوغماتياً (المعتمد على ذوي السلطة) زاد تعاونه... لكنه دائم الحاجة للدعم والتشجيع.

٦. كلما كان أكثر تجنباً للمخاطرة... زاد تعاونه.
٧. كلما كان مغروراً قل تعاونه... توجهاً وسلوكاً.
٨. كلما كان شكوكاً قل تعاونه.. لأن الشكاك نادراً ما يثق بالآخرين، وغالباً ما يكون أنانياً.. بينما الشخصيات الايجابية تحول الوصول للاتفاق.
وهذه الآراء تؤيد ما يراه (العالم ترهون ١٩٧٠) بأن للشخصية تأثير واضح على السلوك الاولي وعلى ردود الفعل اضافة لتأثيرها على العلاقات بين المتفاوضين.
وفي هذا الصدد كذلك توجد عدد من العناصر والمتغيرات المؤثرة منها:

- مدى كفاءة المفاوض.
 - طبيعة الموضوع محل التفاوض.
 - عوامل الضغط على كل طرف من أطراف التفاوض.
- وهنا نورد المعادلة التي تجسد المفاوضات المحققة للأهداف المرجوة:

خصائص تفاوضية + خصم متعاون + موقف ايجابي = مفاوضات ناجحة.

وأفضل نماذج للتفاوض تلك التي تتبع من تأريخنا، حيث كان أجدادنا خير من يفاوض من خلال اختبارهم الأمثل لممثلهم بما يتناسب ووضعية وعقلية من يكلفون لمفاوضتهم، وقتاً ونوع المهمة وبالذات بداية للدخول في الإسلام سواء بعقد هدنة أو المصالحة إضافة للتكتيك الذي يعتمده، كما حصل في صلح الحديبية مثلاً، على أن الأمثلة التي توضح ذلك كثيرة سواء بما قام به الرسول (ﷺ) أو خلفائه الراشدين، وبالذات الدقة في المصطلحات والتحسب لكل كلمة أو حرف يستخدم.

نماذج من المفاوضات المتميزين:

ونحن نتحدث عن عملية التفاوض مفيد أن نستشهد ببعض الحالات من خلال تطرفنا للحديث عن عدد من الشخصيات المفاوضة ذات الحضور المتميز بهذا المجال، ومن هذه الشخصيات المعروفة في فن التفاوض والتي لعبت دوراً بارزاً لا بل مؤثراً في

العملية التفاوضية - النظرية والتطبيق

أ. د. أحمد ضامن الهزاع

ترتيب العلاقات الدولية (بما يخدم مصالح بلدها طبعاً) سيما بين أمريكا وبعض دول العالم الثالث-هنري كسنجر- وزير الخارجية الامريكى الاسبق والاستاذ الجامعي المعروف.

وللتمكن من تحليل وفهم شخصيته وسلوكه التفاوضي، يجب الجوع لرسالته لنيل الدكتوراه والمفاهيم التي تضمنتها حيث أكد فيها على ثلاث شخصيات متميزة، هي: **نابليون**: البطل الغازي الذي يندد به كسنجر لسعيه لتدويل الثورة الفرنسية بأستعماله للقوة. و**الكسندر روسيا القيصرية**: معتبراً آياه رسولاً.

و**كاستنبرغ وميتزنريك**: اللذين يعتبرهما رجلي دولة من العظام، جسد كل منهما رسالة تاريخية للنظام الدولي الذي عاشا فيه، حيث ورغم لجوئهما للقوة، لكنهما كانا سياسيين ماهرين تجاه تحقيق الوحدة الاوربية بالرغم من أنهما لم يتوقفا بالتوفيق بين المتطلبات الوطنية والاهداف الدولية.

ويرى كيسنجر أن استعمال القوة لا يصح الا عند الدفاع عن النفس عن مبادئ لا يمكن التفاوض عليها، وأن خير سبيل للحفاظ على النظام الدولي هو سبيل التفاوض.

كما يرى كيسنجر أن المفاوضات الناجح من يتسم بـ:

أ. الدهاء عند التفاوض ليقنتع الآخرين ليأخذوا برأيه.

ب. يعمل على أملاك السلطة الداخلية للتفاوض لكسب حرية التحرك دون قيود.

ج. يساير اتجاهات الرأي العام، ويتقادم مناقصته.

وفي اعتقاد كيسنجر أن الطريقة الفنية تتمثل بأدراك التناسب بين التلويح بالقوة والمناداة بالتفاوض.

نستنتج مما تقدم:

أ. الاهمية البالغة التي تتسم بها علمية التفاوض كأسلوب حضاري للتعامل في مجال العلاقات الانسانية الذي يتعذر أنجاز أية مهمة تتعلق بالتواصل مع الآخرين دون الالمام بكافة ماتنطوي عليه من أبعاد...

- ب. تلعب الفرق الفردية دوراً مؤثراً في تمكن الفرد من أتقانه للعملية التفاوضية.
ج. حاجة من يكلف بأية مهمة لها علاقة بالتواصل مع الآخرين والتفاوض معهم لمؤهلات... ومعلومات خاصة بهذا المجال.

التوصيات:

- تضمين المناهج الدراسية لبعض مراحل الدراسة الإعدادية أو الجامعية فصولاً عن العلاقات الإنسانية والعلمية التفاوضية.
- أن تأخذ وسائل الإعلام المختلفة دورها الفاعل في توعية المجتمع بكل فئاته وعلى كافة مستوياته بأهمية العملية التفاوضية.
- اختيار من يكلف بمهمة أدراية ممن يمتلكون المؤهلات التي تمكنه من إقامة علاقات إنسانية مع الآخرين والتفاوض معهم.
- عقد الندوات وأقامة المؤتمرات حول العملية التفاوضية كمظهر من مظاهر التواصل الايجابي بين الفرد والبيئة التي يعيش فيها.

العملية التفاوضية - النظرية والتطبيق

أ. د. أحمد ضامن الهزاع

المقترحات:

- إجراء دراسة لمعرفة أهمية الفروق الفردية في قدرة الفرد على القيام بالعملية التفاوضية.
- إجراء دراسة لتحديد المواد الدراسية التي يفضل تضمينها للمناهج الدراسية للمراحل الإعدادية والجامعية.
- إجراء دراسة وبناء مقياس يبين دور الفروق الفردية وطبيعة المواد الدراسية ومدى تأثيرها على العملية التفاوضية.

المصادر

المصادر العربية:

١. د. الدوري، حسين، فن التفاوض... أسسه وتطبيقاته، مطبعة جامعة بغداد، ١٩٨٤ ص ٤.
٢. د. السلمي، علي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٧٦ ص ٢٨-٣٧.
٣. د. العمري، أبراهيم، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية ١٩٧٤ ص ٧٠.
٤. د. عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٥ ص ١٢٥.
٥. د. زويلف، مهدي حسن، أدراة الافراد والعلاقات الصناعية، مطبعة الجامعة، ١٩٧٥ ص ٥٤.
٦. د. جلال، سعد، المرجع في علم النفس، دار المعارف، القاهرة، ١٩٦٣ ص ٥٩.
٧. خير الله، سيد، تحليل السلوك الفرد، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا، العدد ٢٨، ١٩٧٠ ص ٣٢.

المصادر الأجنبية:

1. Royce A. Ciffm,
The negotiator, A. M. A. New York , 1973, P. P. 1-20.
2. Nierenberg I. Gerard
The art of Negotiation, N. Y., 1980, P. 47.
3. Druck men, Daniel
Negotiation, Social Psychological; Perspectives, London,
1977, PP. 140-145.
4. Nierenberg I. Gerard
The art of Negotiation, N. Y., 1980, P. 121.
5. Harold J. Leavitt,
Managerial Psychology, OP. Cit., P. 43.
6. Krech. D. and Critch Field R.,
Theory and Problems of Social Psychology, New York, Me
Graw- Hill, 1948, P. 18.