

تاريخ القبول: 2020/01/07

تاريخ الإرسال: 2019/12/11م

المفاوضات: مقارنة علمية قانونية**Negotiations: Legal, Scientific Approach**سامر سمية¹، شباح محمد²، Sameur Soumia¹, Chebbah Mohamed²¹ باحثة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي
الونشريسي تيسمسيلت، الجزائر، soumiasameur26@gmail.com¹Faculty of Economics, business and management sciences,
Al-wancharissi University Center, Tissemsilt, Algeria,² باحث دكتوراه كلية العلوم السياسية جامعة المنار، تونس،

caspermtk@gmail.com

² Faculty of political science, Al-manar University, Tunisia,**المخلص:**

إنّ الهدف من هذه الدراسة هو القيام بعرض الأهمية التي تتمتع بها المفاوضات، ففي ظل الظروف المعاصرة التي تعاشها المنظمات والدول في الوقت الحالي وما تحمله من فرص وتهديدات لها، ظهرت أهمية الدور الذي تلعبه عملية التفاوض في العلاقات الدولية وتسوية الصراعات وإدارة حالات التعاون اللامحدودة بين الوحدات الدولية العديدة. وسنتناول في هذه الدراسة ملف المفاوضات من خلال تقديم عرض منهجي وعلمي قانوني عن المفاوضات.

الكلمات المفتاحية: المفاوضات، السياسات التفاوضية، الاستراتيجيات التفاوضية**Abstract:**

The aim of this study is to introduce of the importance of negotiations, in light of the contemporary circumstances that organizations and countries coexist, the opportunities and threats they face.

in this study we attempt to deal with the negotiations file by providing a legal and scientific presentation of the negotiations.

المؤلف المرسل: سامر سمية، soumiasameur26@gmail.com

Keywords: negotiations, negotiating policies, negotiating strategies.

1. مقدمة:

تعد الوسائل الدبلوماسية من أهم الطرق التي تسعى بها الدول لتحقيق مبدأ التكامل والتفاعل مع الآخرين وذلك بقصد ضمان مصلحتها في البيئة الدولية، وتعتبر المفاوضات الوسيلة الدبلوماسية الأكثر أهمية، وذلك لدورها الكبير في هذا المجال، فمن خلالها تدخل الدول في علاقات تعاون مع الوحدات الأخرى، وعن طريقها يمكن للدول أن تقض منازعتها وتسوي مشكلاتها، لذلك أضحت المفاوضات اليوم ذات قيمة عالمية لا يمكن إغفالها لأنها تعمل على شد أطراف المنظومة الدولية الواسعة إلى بعضها وعلى أسس من العدالة والمساواة، وعن طريقها تسعى الدول للولوج في مسار التحديث والعصرنة في عالم اليوم والذي ترافق أساسا مع ثورة التطور التكنولوجي الهائلة وتزايد التبادل الدولي وظهور أنظمة القيم القائمة على الرخاء الاقتصادي والاجتماعي والسياسي بالإضافة إلى تبادل المعلومات بشأن الأخطار ذات التأثير على السلم والاستقرار الدولي.

أهمية وأهداف البحث: يقوم هذا البحث على أهمية تتعلق في أن للمفاوضات دورا كبيرا في حل كافة الإشكالات التي تقف حائلا دون تطور علاقات الدول مع بعضها البعض، كما وأن أهميتها تتحقق أساسا في إيجاد الأسس والقواعد التي تعمل على إنشاء واستمرارية وإدامة علاقات التعاون فيما بين الدول مع غيرها من الوحدات الدولية، فضلا على أن لها أهمية تتعلق بإدارة وتسوية قضايا الصراع والنزاع والحروب وتحويل مسارها بما يخدم قضايا الأمن والسلم الدوليين، كما يهدف هذا البحث للتعرف على أهمية المفاوضات ومكانتها و أهم السياسات و الاستراتيجيات التفاوضية.

الإشكالية: بناء على ما سبق لنا أن نتساءل عن ما مضمون المفاوضات، وما مدى أهميتها؟

هيكل البحث: سيكون هيكل بحثنا بالشكل التالي:

المحور الأول: الإطار النظري للمفاوضات

المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات التفاوضية.

2. المحور الأول: الإطار النظري للمفاوضات

للمفاوضات دورا كبيرا في العصر الحديث، فهي الأسلوب الذي يتم من خلاله حل الخلافات والنزاعات والوصول إلى حلول مرضية لجميع الأطراف

1.2 ماهية المفاوضات: جاء في الموسوعة الدولية للعلوم الاجتماعية أن المفاوضات هي شكل من أشكال التفاعل تحاول فيه الحكومات أو الأفراد والمنظمات إدارة بعض مصالحهم المتصارعة، أو هي عملية صريحة تتعلق بمشروعات أو مقترحات مضادة⁽¹⁾.

عرف الدكتور عبد الأمير الأنباري المفاوضات بأنها "الوسيلة الرئيسية لتنظيم العلاقات الدولية الثنائية والجماعية وتحقيق الأهداف الوطنية ومنطلقاتها في جميع المجالات.

ويرى الدكتور صالح الشاعري "المفاوضات هي مناقضات ومحادثات يقدم خلالها كل طرف مقترحاته وتصوراتهِ للمسألة، وسيتلقى المقترحات والتصورات المضادة من الطرف الآخر والتعديلات التي يريد هذا الطرف إدخالها على تلك المقترحات"⁽²⁾.

2.2 خصائص وأهمية المفاوضات:

1.2.2 خصائص التفاوض: يمتاز التفاوض بعدة خصائص وتتمثل في⁽³⁾:

- التفاوض عملية متكاملة تحتاج إلى إدارة واعية تقوم على التخطيط الجيد، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم؛

- التفاوض عملية احتمالية ومعقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية عادات تقاليد ولغة الأطراف المتفاوضة؛

- التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات، اتجاهات وشخصية المفاوضين؛

- التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين، وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما؛

- الآثار المترتبة عن عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقد أو إتمام الاتفاق بين الطرفين، حيث أنها عملية مستقبلية في طبيعتها فهي لا تعالج فقط مشاكل أو أحداث الحاضر بل تأخذ بعين الاعتبار الآثار المستقبلية؛

- عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال، لباقتهم، قدرتهم على التصرف والتعامل مع الآخرين؛

- لا يوجد إستراتيجية، سياسة أو تكتيك تصلح لإدارة جميع المفاوضات، إذ تحدد حسب طبيعة القضية التفاوضية، إمكانيات، خبرات، مهارات وأهداف المفاوضين من المفاوضات.

- تتم عملية التفاوض في إطار بيئة ديناميكية تتغير باستمرار، فيها عدة متغيرات ومعطيات التي يمكن أن تكون مصدر قوة لأحد الأطراف أو مصدر ضغط عليه، أو على جميع الأطراف المشتركة في المفاوضات.

2.2.2 أهمية المفاوضات: رغم قدم المفاوضات كعملية إلا أن أهميتها تتزايد يوماً بعد يوم، حتى أطلق بعض الكتاب على هذا العصر "عصر التفاوض" ويمكن إبراز أهمية التفاوض في النقاط التالية⁽⁴⁾:

- تعد حياة الإنسان سلسلة من الحالات التفاوضية المتلاحقة مما يؤدي إلى خلق الحاجة إلى التفاوض؛

- يولد التفاوض الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاوض الفعال بين الأفراد رغم اختلافاتهم الثقافية والعقائدية؛

- التفاوض هو البديل الأمثل حيث أن الأساليب الأخرى تعجز عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض؛

- يوفر التفاوض الوقت والجهد الذي كان الأفراد، الجماعات، المؤسسات والدول سيستنزفونه في النزاع؛

- يعد التفاوض من الأنشطة التي يقوم بها جميع الأفراد، المؤسسات والدول بصورة مستمرة، بهدف تبادل السلع والخدمات، تحديد الحقوق والالتزامات، التوصل إلى حلول للمشكلات وإنهاء الخلافات الناجمة عن تعارض المصالح واختلاف الآراء والأهداف.

- تعد المفاوضات من الأنشطة الضرورية لاستمرار حياة جميع الأفراد في مختلف دول العالم، وفق أساليب إنسانية متطورة تسهم في تحقيق أهداف الأطراف التي تعيش في هذا العالم وإنهاء المشكلات الخلافات وتعارض المصالح فيما بينها.

- يسهم التفاوض في القضاء على العداوة والبغضاء وينمي حالة من التفاهم والتراضي، الاعتراف بالحقوق المتبادلة، احترام الرأي والرأي الآخر ويحقق أفضل توظيف لطاقت

وإمكانيات الأفراد، المؤسسات والدول وكذا الارتقاء بمستوى حياة الأفراد في جميع المجالات.

3.2 مبادئ وأنواع المفاوضات

1.3.2 مبادئ المفاوضات: تتمثل في⁽⁵⁾:

- **مبدأ القدرة الذاتية:** يشير إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض وكذلك قدرته على فهم الطرف.

- **مبدأ المنفعة:** كل طرف يسعى لتحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض، حتى ولو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض.

- **مبدأ الالتزام:** يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية وبتنفيذ ما تم التوصل إليه.

- **مبدأ العلاقات المتبادلة:** يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حال تكرار التعامل بينهم، كما يراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل.

- **مبدأ أخلاقيات التفاوض:** ويعني الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض فهو عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح مشتركة.

2.3.2 **أنواع المفاوضات:** ثمة عناصر مشتركة في طبيعة العملية التفاوضية، ولكن ثمة اختلافات عميقة وجوهية أيضا بين الأنماط المختلفة للتفاوض⁽⁶⁾، وتتمثل أنواع المفاوضات عموما في⁽⁷⁾:

- **التفاوض الإستكشافي:** يلتبس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا، وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة.

- **تفاوض يحقق مصلحة الطرفين:** يتم إتباع إستراتيجية المصلحة المشتركة في هذا النوع، حيث يعمل الطرفان جاهدين من أجل الوصول إلى صيغة إتفاق تتحقق من خلالها مصالحهما بدون الإضرار بالطرف الآخر.

-تفاوض يحقق مصلحة طرف على حساب الطرف الآخر: يتم إتباع إستراتيجية النزاع في هذا النوع من التفاوض الذي غالبا ما يحدث في حالة إختلال توازن القوى بين الطرفين، أو فشل أحدهما في إختيار الوقت المناسب للتفاوض أو لتعرضه لضغوط من الطرف الآخر.

-التفاوض التسكيني: يهدف إلى خفض مستويات النزاع في حالة وجود عقبات تحول دون الوصول إلى حلول، وهو يعتمد على عامل الزمن الذي قد يكون له الحسم في بعض الحالات.

-تفاوض الإستعانة بوسيط: يلجأ الطرفان المتنازعان إلى طرف ثالث ليكون حكما بينهما لكن بدون أن يميل إلى أحد أطراف النزاع.

3. المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات التفاوضية: هناك العديد من العقبات التي يجب تجاوزها بطول طريق التفاوض للتوصل إلى اتفاق⁽⁸⁾، ولا يتم هذا بدون مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التفاوضية، وهذه الأساليب ما هي إلا عمليات متكاملة الهدف والممارسة والنتائج، ولكل منها دور تقوم به وهدف تسعى إليه⁽⁹⁾، وسيتم في هذا المبحث التطرق لأهم السياسات والإستراتيجيات التفاوضية

1.3 السياسات التفاوضية: بعد أن يحدد المفاوض أهدافه، بناء على معرفة تامة بجوانب القضية، ومعرفة الطرف الآخر ودوافعه وأهدافه، وما يمكن أن يقدمه من تنازلات، ومدى تحمسه للتفاوض⁽¹⁰⁾، يقوم بوضع السياسة التي يبني عليها عملية التفاوض؛ حيث إن السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعرفة منهج الطرف الآخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض، والهدف المرطلي الذي يسعى إلى تحقيقه، وماذا يدبر من وراء الجلوس إلى مائدة المفاوضات؟...وعموما، وأيا ما كانت هذه السياسات فكل منها له سياسات مضادة، ومن ثم فإنه من المناسب عرض كل سياسة مع السياسة المضادة لها، وهو ما سيتم تناوله فيما يلي⁽¹¹⁾:

1-سياسة الإختراق التفاوضية: تستخدم في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل، هناك بعض المعلومات ولكنها غير كافية، وتكون مهمة

الفريق التفاوضي أو رجل التفاوض تحديد معالم الطرف الآخر بالحصول على البيانات التالية:

أ- من هو؟ ماذا يريد؟ ماذا يملك؟ ما هي حدود سلطته؟ كيف يمكن التأثير عليه؟ تستخدم مجموعة من الأساليب وأهمها أسلوب المؤتمرات التفاوضية وتتمثل السياسة المضادة لها في سياسة الجدار الحديدي التفاوضية وهي السياسة التي تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض، وتستخدم بفاعلية كبيرة في المفاوضات الدولية والمحلية.

2- سياسة التعميق: "التأكيد" تعمل على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها، وإن البعض من المفاوضين يطلقون على هذه السياسة سياسة التأكيد التفاوضية، أي تأكيد مستوى العلاقات التفاوضية مع الطرف الآخر بالسير في نفس الاتجاه السابق ولكن بصورة أكثر تحديدا وتأكيدا وتتمثل السياسة المضادة لها في سياسة التعتيم ويطلق عليها أحيانا سياسة التهميش أو التسطیح حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية لا تتعدى النواحي الشكلية للقضية التفاوضية، تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر للتغلغل وإبطال هذه المحاولات وإفشالها، حيث تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها، وفي تصديقها وفي مدى مناسبتها.

3- سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية: يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر من عناصر القضية التفاوضية مع سرعة عرض وتناول كل منها معاً، مما يمثل إرهاقا للطرف الآخر بشكل يجعله ضعيف التركيز، وتتمثل السياسة المضادة لها في سياسة التضيق والحصار التفاوضية وتتمثل في السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تماما من النقطة التي نحن بصدددها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر ممن يتصف بالخبث والدهاء ولم يتسع لها الوقت للإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية.

4- سياسة إحداه التوتير التفاوضي: إحداه نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداه إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناوله جملة واحدة بالتفاوض،

زيادة كم وحجم النواحي الفنية في القضية التفاوضية مثل: العوامل الجغرافية، الهندسية، القانونية، التعليمية، الاقتصادية، وجعلها محور التفاوض مما يجبر الطرف الآخر على اللجوء للمتخصصين في هذه النواحي ويجعله دائم التغير في فريق التفاوض الخاص به، وتتمثل السياسة المضادة لها في سياسة الاسترخاء التفاوضي ويطلق عليها البعض أحياناً سياسة التجاهل، وسياسة النفس الطويل، وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها.

وتستخدم في سياسة الاسترخاء عوامل الصبر، وأن يترك للزمن حل معظم القضايا، وأن الزمن في هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها.

5- سياسة الهجوم التفاوضي: استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية، وعدم ترك المجال مفتوحاً أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض وتستخدم عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف متميز قوي يتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر، وتتمثل السياسة المضادة لها في سياسة الدفاع التفاوضي وتقوم على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الآخر، وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعني بالطبع خسائر بالنسبة لنا،

ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، بذهن واع منفتح وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية وتقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضي ساخناً حتى لا يجرفه تيار النسيان.

6- سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية: وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج صاعد، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمته أو إلى شكلها النهائي العام، أو على شكل متدرج هابط يبدأ

من القمة إلى الأساس الذي تركز عليه القضية، أو شكل متدرج من مركز الدائرة إلى محيطها أو بالعكس، بحيث تبدأ العملية التفاوضية من الجزء إلى الكل، أو من الكل إلى الجزء، أو من الجزء إلى بقية الأجزاء والعناصر في إطار الدائرة التفاوضية وتتمثل السياسة المضادة لها في سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية وهي من أكثر السياسات استخداماً في العصور القديمة والحديثة على حد سواء، حيث يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مواتية مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فإن علينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

7- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة: تقوم على المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر صريح، خاصة إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وأي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلباً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر، وتتمثل السياسة المضادة لها في سياسة المراوغة والالتفاف حيث إن الصراع أو النزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها، ومن هنا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لا يثير الشكوك والريبة، بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصراً فيه، في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.

8- سياسة التطوير التفاوضية: وتقوم على أن أي قضية تفاوضية هي أساساً قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بأخرى، ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة التي تربط بين أطراف التفاوض، تطوير وإنماء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى وأعمق وأوسع وأشمل من درجات التعاون وتتمثل

السياسة المضادة لها في سياسة التجميد التفاوضية وتقوم هذه السياسة على إبقاء الوضع الحالي على ما هو عليه، والاحتفاظ بالموقف التفاوضي القائم دون أي تغيير أو تعديل سواء سلبا أو إيجابا، وتجميده إلى درجة الموت نظرا لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة.

2.3 الاستراتيجيات التفاوضية: من أبرز معالم التغيرات التي مست ميدان التفاوض تلك التي طرأت على المنظومات الإدراكية المرتبطة بالمنظور ربح-خسارة، وهو منظور يقوم على النزعة التنافسية بين الأطراف، حيث تتساوم الأطراف من خلالها على مورد ثابت، تكون محصلته بروز وضعية يكسب فيها الطرف القوي اقتصاديا وعسكريا. من هنا جاءت ضرورة التعاطي مع المفاوضات وفق مبدأ خلق التعاون الذي يكون محل رضا كل الأطراف، وفي هذا الشأن تشير الصيغ التفاوضية عموما إلى وجود إستراتيجيتين أساسيتين، الإستراتيجية التعاونية والإستراتيجية التوزيعية، فضلا على الإستراتيجية القائمة على العلاقات المبنية بين الأطراف⁽¹²⁾.

أ- **الإستراتيجية الفردية:** يعرفها كل من Walton & Mckersie على أنها نسق معقد من الأنشطة المساعدة على تحقيق أهداف طرف على حساب الأطراف الأخرى في إطار التنازع حول قضية مشتركة، في سياق ذلك تسعى الأطراف المتفاوضة في ظل مفاوضات يحكمها منطق الربح أو الخسارة أي مكاسب طرف تأتي على حساب الطرف الآخر، أو ما يعرف بعبارة أخرى لعبة صفرية إلى تحقيق مكاسب نسبية حول قضية محل النزاع، ويذهبان إلى القول بأن النزاع في إطار التفاوض الاجتماعي يرتبط بتوزيع القيم، وقد تنطوي هذه القيم على موارد مادية، مثل الموارد الاقتصادية أو موارد القوة أو موارد رمزية كالحصول على مكانة اجتماعية كما يعتبر الباحثان أن الوضعيات التي يتصور فيها أن مكاسب فرد هي بمثابة خسارة للطرف الآخر كمباريات Fixed-sum game

وفق هذا التصور تستخدم مجموعة من التكتيكات بهدف إجبار الطرف الآخر على الرضوخ في النهاية لمطالب الطرف المنافس، على سبيل المثال يستخدم التهديد، والتخويف، فضلا عن القيام بتصرفات أحادية الجانب، وعندما تكون القيود عالية فإن

استخدام مثل هذه التكتيكات يؤدي إلى مكاسب مشتركة متدنية، علاوة على الإخفاق في التوصل إلى إبرام اتفاقية، ويرى " بروت " بأن استخدام تكتيكات المواجهة قد يحول دون بروز الإبداع، بل أن استخدامها يؤدي إلى حالة يكون فيها قبول بدائل جديدة صعبا، لاسيما إذا كانت تلك البدائل تبدو و كأنها في صالح الطرف الآخر.

ب- الإستراتيجية التعاونية: يشير كوري Corry إلى وجود عدة مصطلحات تحمل معنى الإستراتيجية التعاونية، وينظر إليها باعتبارها نسق من الأنشطة يساعد على تحقيق الأهداف التي لا تتناقض بشكل أساسي مع أهداف الأطراف الأخرى والتي تبعا لذلك يمكن التعاطي معها في سياق متكامل، وتساعد المفاوضين على إيجاد حلول خلاقة لمطالب الأطراف الأكثر إلحاحا، وبحيث يسمح استخدامها بجعل على الأقل المحصلة النهائية لحجم مكاسب طرف في العملية التفاوضية غير مساوية لحجم التضحيات التي يقدمها طرف آخر.

سياق ذلك تلعب الثقة دورا حيويا في توظيفها، كونها تأسس للشروط الأخرى المساعدة على استخدامها، والتي من بينها العواطف الودية تجاه الطرف الآخر، والشعور الجيد، والالتزام بالعمل في إطار العلاقة القائمة، وتقتضي الإستراتيجية التكاملية حد أدنى من الثقة ومن الانفتاح بما يسمح بتوفر المعلومة حول وضعية الطرف الآخر، ومن الأسباب التي تدفع إلى اللجوء إليها: الاعتقاد في إمكانية تبني إستراتيجية حل المشكل، وأن يعلم طرف شريك في التفاوض بتغيير موقفه، والنجاح في عقد اتفاقية، ووجود وسيط.

ج- الإستراتيجية المبنية على العلاقات القائمة بين الأطراف: يتم تبني هذه الإستراتيجية في المفاوضات التي تجري بين الأفراد، والمجموعات، والدول، وهناك أربع قيم أساسية تحكم أي علاقة في وضعها الطبيعي:

- إذا ما أظهر طرف رغبة شديدة حيال قضية، فعلى الطرف الآخر إذا ما رأى أن حاجاته لهذه القضية غير ملزمة أن يقر له بذلك.
- يجب استخدام إستراتيجية حل المشكل الإضافية إذا ما ألح الطرفان على مطالبهما.

- يرى واين Weighing أن الأطراف يجب عليها أن تفاضل بين حاجاتها النسبية في حال إخفاق إستراتيجية حل المشكل الإضافية، كما يجب إعطاء الأولوية لحاجات الطرف الملحة في الاتفاقية النهائية.

- يقتضي أن تكون التصريحات صادقة بخصوص الحاجات الأكثر إلحاحا. وبرأي بروت فإن استخدام هذه الإستراتيجية غالبا ما يكون مفيدا للأطراف المعنية، حيث تنقلهم إلى مستوى الرفاه، كونها تشجعهم على التفاوض الفعال (تستغرق المحادثات وقتا قصيرا مع احتمال كبير بأن تقود إلى إبرام الاتفاق) ، وسيكون التبادل الذي يحصل على المدى الطويل في صالح الطرف الذي تنازل لفائدة الطرف الآخر.

4. خاتمة:

يتضح من العرض السابق مدى أهمية المفاوضات، سواء على المستوى السياسي أو الاقتصادي ، فيجب الأخذ في الاعتبار والمثابرة لتلك العملية التي قد تكون سببا في نعيم أمة ما أو شقاء أمة أخرى، يمكن القول أن أهم ما يجب أخذه في الاعتبار هو تجنب الأحكام المطلقة، والرؤية غير الشاملة للأمور ، وينبغي التحليل الدقيق لملف المفاوضات والمشكلة المعنية، يتسنى أيضا تحديد مفصل ودقيق لأهداف التفاوض وأن تأخذ هذه الصياغة في اعتبارها كافة أبعاد الموقف الداخلي واستطلاع آراء كافة الأطراف الآخرين، كما أن عملية المعرفة العميقة والشاملة للعوامل التي تشكل السلوك التفاوضي للطرف أو الأطراف الأخرى تعد من أهم العمليات التي تأتي بنتائج حميدة، قد يكون أيضا المفاضلة بين فريق المفاوضات نقطة إيجابية تدعم ملف التفاوض، خاصة إذا ما تم إضافة عنصر المواءمة بين كافة التخصصات والخلفيات الشخصية والعملية-على حد سواء-للفريق المنوط بالعملية التفاوضية.

وأخيرا ضرورة النظر إلى المفاوضات على أنها عملية فنية وعلمية في آن واحد ، فيجب أن تنطوي على الفريق الذي به حس فني ومهارات عالية وإرث علمي، كي يتحقق التوازن المرغوب الذي يؤدي بفريق المفاوضات إلى تحقيق مصالح دولتهم والارتقاء بأمتهم في مقدمة الأمم.

توصلنا من خلال دراستنا هاته إلى النتائج التالية:

- تعتبر المفاوضات من المواضيع المهمة في حياتنا المعاصرة فهي عملية مهمة تستعمل في جميع المجالات؛

- نجاح المفاوضات يتطلب توفر مهارات تفاوضية شخصية وتقنية لدى المفاوضين؛
- اختيار السياسة والإستراتيجية التفاوضية الفعالة لها دور مهم في نجاح العملية التفاوضية.

5. الهوامش والمراجع:

- (1) بن أحمد الحاج، القانون الجزائري ومرحلة المفاوضات العقدية، مجلة القانون والعلوم السياسية، العدد 02، 2015، ص14.
- (2) وسام صالح عبد الحسين الربيعي، دور المفاوضات في تعزيز السلم الدولي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 20، 2015، ص 439.
- (3) كايلي ريمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية أل دوداح، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة بومرداس، 2014، ص ص 25-26.
- (4) كايلي ريمة، نفس المرجع ، ص ص 24-25.
- (5) جعيجع نبيلة، محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، مطبوعة دروس مقدمة لطلبة السنة الثالثة تجارة دولية قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2017، ص ص 20-21.
- (6) محمد بدر الدين زايد، المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة، مكتبة الشروق الدولية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 23.
- (7) كايلي ريمة، مرجع سابق، ص ص 37-38.
- (8) جورج فولر، دليل المفاوضات، مكتبة جريبير للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، السعودية، 2012، ص 83.
- (9) طارق حمو، دراسات في فن التفاوض، المركز الكردي للدراسات، ألمانيا، 2018، ص 63.

- (10) باربارا أندرسون، التفاوض الفعال مهارات التفاوض الفعال، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر، ص22.
- (11) جعيجع نبيلة، محاضرات التفاوض الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2016، ص ص 26-27.
- (12) عبد الله راقي، دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 19، 2008، ص ص 107-109.