مجلة تكريت للعلوم السياسية

**اسم المقال:** فلسفة التفاوض الثلاثية: (الاستراتيجية – التكتيك – التكنيك)
**اسم الكاتب:** د. حازم حمد موسى الجنابي
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/7680
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 15:11 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تكريت للعلوم السياسية جامعة تكريت ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

TJFPS

IRAQI Academic Scientific Journals

العراقية المجلات الاكاديمية العلمية

ISSN: 2663-9203 (Electronic)
ISSN: 2312-6639 (print)

Contents lists available at :
http://tjfps.tu.edu.iq/index.php/poiltic

Tikrit Journal For Political Science

Tikrit Journal For Political Science
SINCE 2014

# فلسفة التفاوض الثلاثية:(الاستراتيجية –التكتيك-التكنيك)

## 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

**A r t i c l e i n f o.**

**Article history:**
- Received 10 Oct . 2014
- Accepted 12 Nov. 2014
- Available online 31 Dec. 2014

**Keywords:**
- Strategy
- Tripartite Negotiating
- tactics
- technique
- International studies

©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

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

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".

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.

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

**معلومات البحث :**

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

**الكلمات المفتاحية :**
- الاستراتيجية
- التفاوض الثلاثية
- التكتيك
- التكنيك
- الدراسات الدولية

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

- التفاوض يتكون من قاعدة ثلاثية هرمية الإستراتيجية–التكتيك–التكنيك.
- فلسفة التفاوض أساسها العقلانية في التحاور.
- للتفاوض أطراف ثلاثة هم الموقف وقضية 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.
- التكنيك التفاوضي هي عملية توظيف القدرات والإمكانات لتحقيق الهدف المنشود على طاولة المفاوضات لاحتواء الأمور المفاجئة فتحقق الاستجابة وتجدد المرونة.

**المقدمة:**

لا احد يستطيع أن يدرك الأبعاد الثلاثية للتفاوض ما لم يترقب بدقة حراكه ومدى الحيز الذي يشغله في فضاء الإستراتيجية الدولية، ولعل أفضل ما يفسر لنا تلك الدلالات، هو البحث في حيثيات التفاوض التي ترجمت إلى مقومات قوة للمفاوض المدرك للتعامل مع المفاوض الأخر، ودون عناء استطاع الباحث أن يؤشر تلك الدلالات ويحدد مصادرها ويكشف مكنوناتها من مجرد مراقبة حراك التفاوض وفقا للثلاثية التي رسمها لها الباحث .

وبعد أن ابتكر الباحث الثلاثية(الاستراتيجية، التكتيك، التكنيك)التي عدّت سبق له ، استطاع أن يؤطر التفاوض، وهذا ما أشار له في المضمون بشيء من التفصيل، والتي ضبطت حراك التفاوض، بيد أن تشخيصه وقع رهن الإدراك الاستراتيجي والأخير يقبع في عقل المفاوض وهو ما يمكن تصوره دون تيقنه، لهذا دخل الجميع في دوامة التحليل الاستراتيجي لكشف تلك الثلاثية.

وما أن بدت الدراسات تتواتر للمساهمة في تاطير التفاوض والتي بدت حالة لا يمكن تجاهلها أو تجنبها كونها المحرك الأساس للتعايش العالمي. وفي ظل ما اثأر موضوع البحث من جدل ونقاش وتباين في الآراء والتصورات تبعاً لما تحمله من لبس وغموض وجد الباحث أن هناك مسؤولية يجب أن يحملها وهي إزالة ما لصق في هذا المفهوم من لبس وغموض وضبابية في المفاهيم المكونة له.

ومن هذا المنطلق حاول الباحث شق طريق خاص له بعد أن تزاحمت 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:** تنبع أهمية الدراسة من المكانة التي حضي بها التفاوض في الساحة الدولية وما له من تأثير على فاعلية العلاقات الدولية ورسم الاستراتيجيات التي تتحكم بالنظام الدولي.
- **إشكالية الدراسة:**اعترضت الباحث إشكالية بدت وكأنها أزلية وهي: كيفية استخدام القاعدة الثلاثية(الإستراتيجية–التكتيك–التكنيك) في التفاوض بتناغم، لاحتضان الموقف التفاوضي؟ لتتفرع من تلك الإشكالية مشكلات فرعية تبلورت على شكل تساؤلات وكالاتي: ما الإستراتيجية التفاوضية ؟ وما فروعها ؟ وما دورها في عملية التفاوض؟ وما لتكتيك؟ وما هي فروعه؟ وما دوره في العملية التفاوضية؟ وكذلك ما التكنيك؟ وما فروعه؟ وما دوره في العملية التفاوضية؟ وما العلاقة بين ثلاثية التفاوض؟
- **فرضية البحث:**استند البحث إلى فرضية أساس مفادها:" إن فلسفة التفاوض تقوم على ثلاثية هرمية قاعدتها الإستراتيجية وركيزتاها التكتيك والتكنيك".وسنحاول إثباتها في متن البحث.
- **منهجية البحث:**اعتمدنا المنهج الوصفي لحاجتنا له لوصف مكنون التفاوض.
- **نطاق البحث:**إن نطاق البحث انحصر في بيان العلاقة التفاوضية الثلاثية وتتابعها التسلسلي.
- **هدف البحث:** التعريف بفلسفة التفاوض عن طريق توضيح كيفية استخدام ثلاثية التفاوض وحالاتها لأدراك القضية والموقف التفاوضي واحتوائهما للخروج بالنتائج المبتغاة.
- **صعوبات البحث:** إن قلة الدراسات التي ميزت بين الإستراتيجية والتكتيك في المفاوضات وندرة الدراسات التي تحدثت عن التكنيك التفاوضي،كانت عقبة في طريق الباحث.
- **هيكلية البحث:** تكون البحث من (مقدمة ومبحثين وخاتمة واستنتاجات) وكالاتي:المبحث الأول: التفاوض الماهية والفلسفة المنطقية، لينقسم بذاته إلى مطلبين:الأول:بعنوان:"ماهية التفاوض"، والثاني :"فلسفة التفاوض"،أما المبحث الثاني فحمل عنوان: فلسفة التفاوض الثلاثية، ليكون على مطلبين: الأول

حمل عنوان:"إستراتيجية التفاوض"، الثاني عنون بـ:"التكتيك التفاوضي"،وانسجاماً مع ما مضى واستكمالاً له، جاء المطلب الثالث بعنوان:"التكنيك التفاوضي"، لنخرج 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 وبمنطقية التفاعلات المحركة للنظام الدولي، وهنا، تدعونا دراستنا إلى تحديد القصد من التفاوض وفلسفته وهو يتعامل مع الأزمات وكيفية توظيف الإحداث إلى مكاسب تقتنص من الأخر الخصم.

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

### المطلب الأول

### ماهية التفاوض "What's The Negotiation" :

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

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

من الواضح، إن صفحات التاريخ دونت لنا ميول الغريزة الإنسانية نحو التصارع من اجل البقاء، فظهر لنا المصطلح الأول "البقاء للأقوى "وأن القوة هي عماد 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 أخر هو "البقاء للأصلح " منطلقين من مبدأ" تصفير الخلافات " وبين تضاد المفاهيم صعب ضبط حراك التفاوض لنقف على قواعده وأسسه ،الأمر الذي منح فرصة للممارسين للتلاعب بمكوناته وفقاً لحنكتهم .

والتاريخ محمل بالتجارب التفاوضية التي قادها جهابذة عصرهم فحولوا خسائرهم الميدانية إلى مكاسب نظرية، فهم تسلحوا بالقدرات الإدراكية والتي يسميها البعض بالعقلانية الفكرية، فالفطنة والدهاء والحنكة والتفكر 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 للحراك الدولي افرز حاجة ملحة، لا بل ضرورة لأدراك حقيقة التفاوض لا التسليم الأعمى بمنطق القوة، وحتمية تفوق الأقوى، لتتقلب كفة "البقاء للأصلح" فمحاكاة الذات وشحذ طاقات العقل ورسم هوامش الحركة والحوار التفاوضي تفضي إلى جو من المكاسب التي حركت شهوة صناع القرار وجذبتهم نحوها ففعلوا فعلهم فاحدث خلل توازني مولد أزمة انعكاساتها مربكة لحراك النظام 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 لأنه يستخدم مقومات القدرة الإدراكية واحتراف الأداء التفاوضي عن طريق الخبرة والتجربة، التي تفضي إلى العبقرية الأدائية في العملية التفاوضية. فالطلاقة الفكرية وفنية استخدام القدرات والإمكانات ورسم المقتربات الأدائية لكسب الهدف المنشود، هي من فنيات التفاوض.

كما وعدّ التفاوض علماً قائماً بذاته، له مناهجه وفرضياته ونظرياته ودلالاته وبراهينه وإثباتاته، فهو مطلب وضرورة، فالحياة عبارة عن علاقات تفاوضية متوالدة، 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 الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الإقلاع 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 مرن يتطلب أن يكون للمفاوض تكيفاً سريعاً والمتغيرات المتولدة في الحوار التفاوضي.[iii]

ودون شك، إن التفاوض يتم بين طرفين أو أكثر، و حسب تشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف التفاوضية ويمتد إلى الأطراف التي ترى أنها متأثرة بنتيجة ومجريات 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 نفعية، والتي يمكن أن تقوم بدور مؤثر بالسلب أو بالإيجاب على تطوير وسير العملية التفاوضية وعلى نتائجها، ولكنها لا تجلس إلى مائدة المفاوضات بل تتوارى وراء الكواليس وتشرف على إدارة مسرح التفاوض وتلقين بعض أطراف العملية التفاوضية .[iv]

ومن خلال تلك المصالح التبادلية تظهر العلاقات المتضمنة الخلافات والنزاعات، وكلا الطرفين يرغبان في الوصول إلى اتفاق مشترك ومقبول 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 حاجب لا تتعداه النقاشات والحوارات التفاوضية، لهذا، لا تخرج النقاشات خارج ذلك الإطار إلا إذا كان الخروج عن الإطار هدفاً لتجميع القضية أو إرباك الطرف الآخر بعد كشف برنامجه التفاوضي، لتشويش الطرف الآخر، وإخضاعه يكون دافعاً لحسم القضية التفاوضية تلك هي المهارة والإبداع الذي يتضمن برامج محددة الأهداف لإفقاد الخصم مقومات المناورة.[vi]

والواضح، إن أي عملية تفاوضية لا بد لها من هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه وتوضع من أجله الاستراتيجيات، وتستخدم التكتيكات وتفعل التكنيكات وبناءً على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعدّ الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة وكل تكتيك، وقياس مدى سلامته أو نجاحه وفقاً للقرب أو البعد عن تحقيق الهدف، ومن ثم يتم تقييم كل مرحلة من المراحل وتستبدل الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية على اثر المعلومة المغتنمة، كما المفاوضون أنفسهم وبناءاً على حنكتهم وبراعتهم في كسب الجولات التفاوضية، واقترابهم من تحقيق الهدف يحق لهم التلاعب بالمفردات التفاوضية .[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 للتفاعل والتناغم.

ثانياً: **صراع المصالح والمغانم والأدوار:** فالتفاوض مرتبط بوجود صراع بين عدد من الأطراف على المصالح والمغانم المكتسبة والأدوار المرتقبة في النظام الدولي.[viii]

ثالثاً: **توازن القدرات والإمكانات (التماثل التفاوضي):**يقصد بها التماثل التفاوضي، وبتعبير أخر عدم وجود فارق كبير بين القوى المتاحة للأطراف المتفاوضة، وهذا يعني أن هنالك 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 "اللاتماثل التفاوضي" .[ix]

رابعاً: **اقتراب النوايا والرغبات لحل النازعات:** من خلال القناعة بأن السبيل الأفضل لحل النزاع هو التفاوض، وأن أي أسلوب آخر سيكون مرهقاً وباهظ التكاليف والمخاطر، وأن المفاوضات الناجحة هي التي تتمخض عن نوعين من النتائج المرغوبة: الأولى :موضوعية، والثانية: سيكولوجية .[x] فالأولى: تمثل أولوية تناسب 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 بمقتضاها يتم الوصول إلى الاتفاق كذلك.[xii] وفقاً لمرونة مبادئ التفاوض.[xiii]

## المطلب الثاني

### فلسفة التفاوض "The Negotiation Philosophy"

لم تكن مهمة إتقان فلسفة التفاوض سهلة على الإطلاق، بل بدت من أصعب المهام التي صادفت ذوي الشأن الذين ينؤن بحمل مصير أمتهم والتقدم خطوة للأمام، فالعالم مليء بالقادة الذين أبدعوا في إظهار أروع الصور لهذا المفهوم كاشفين 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 يبرمجها العقل باستنفار "المستوى الإدراكي"(Conceptual level) إلى طاقته القصوى،الذي يقود إلى ترجمة العمليات الاستدلالية للمطالب

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

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

وسعى الكثير من المفكرين لتشخيص لغة الجسد، لتكون مرشد في "العمليات الاستدلالية" ( Inferential Processes) التي تفيد 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"الناطقة –ألفظية"، من خلال إدراك "اللغة التكرارية" (Language Recursive )، التي تنطلق على شكل صور مبعثرة يطلقها المفاوض في الموقف التفاوضي، فيعمل العقل على تجميع شتات وجزيئات 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) لمقاربة الأسباب مع المسببات، لتفصح عن تحليلات مرشحة للأولويات وتسمى "التفصيلات" (Prefemtial Semantics) التي تقارب وجهات النظر وتفصح عن رغبتين: 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 للقواعد 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 الأخر فحسب، بل لنسفه من الوجود.[xvii]

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

تعلل أسباب" الدافعية "(Motivation) الذاتية، وتظهر مكون المفاوض الاجتماعي لفتح ممر لكشف "الرؤى السوسيولوجية للأخر.[xix] التي اكتسبها من البيئة، والتقصي وراء"الديناميكية الاجتماعية"، وما لها من تأثير في البناء الفكري والأدائي للمفاوض الثاني، فتقرب المفاوض الأول من كشف مكامن القوى لدى الأخر، فـ"الوضعية الاجتماعية"، تشير إلى "الاعتماد المتبادل، بين المفاوض وبيئته من جانب، وتركيبته الانثروبولوجية والسيكولوجية من جانب أخر، فاندماج تلك المفاهيم يكون "كثافة ديناميكية معقدة يختبئ خلفها الفعل التفاوضي، ويشيد له البناء وتسخر له الوظائف الإدراكية بغية تحقيق المكاسب، ولهذا يراد اختراق لتلك الأسس، ولكن هذا مشروطة بـ"المعرفة ألبنائية 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 "تدريجية" (Stratification)، بسبب "التمايز، وسعة الخيال السوسيولوجي"(Sociological Imagination)،الذي يزاوج بين "الواقعية"(Reality)، و" العقلانية(Rationalism) التفاوضية التي يتحلى بها المتفاوضين، والذي يفضي بطبيعة الحال لاستخدام "النهج العقلي (Intellectualism) للتعامل مع "الظواهر بمعنى أخر الفرزنة بين"الظاهرة" (Phenomenon) وحقيقة وان كانت تلك الطريقة ليست منهجاً بل أسلوب "براجماتي" (Pragmatism) "تجريبي" (Empiricism) أساسه الربحية العالية.[xxii] فـ"العقلانية" (Rationalism) تقود إلى الصواب في الرأي وهي العقلانية المحضة والذي يتبناها يكون محصناً وبعيداً عن الانزلاق إلى "اللاعقلانية "(Irrationalism)، فالعقل هو حاضنة كل قرار ومبرمج لكل سلوك، وان أراد البعض إضافة له "النزعة الجمالية"(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 بالفكر ارتباطاً وثيقاً ومن الممكن وصفها بأنها تجسيد للفكر.[xxiii] فالتفكير، يولد لغة "الجدل"(Dialectic).[xxiv] ويحرك "الاعتقاد او الايمان (Faith) ويحفز "التناقض"(Paradox).[xxv] فيقود ببعض المتزمتين 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 و"التوجس" (Uneasiness)، والضيق والكرب والحبسة،التي تؤسس لإظهار الرتابة الفكرية لأحد الأطراف وتمهد لهيمنة نزعة التسوية وتصفير الخلافات.[xxvi]

فيعمل على بث "الإشارات والرموز التي تركز 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 بالتخاطب اللفظي أم غير اللفظي ، ففهم الإشارات، أوبرمجتها، تجعل المفاوض يخترق كل التحصينات ويستنزف الطاقات فيحصل على المعلومات، من العشوائية التي يسودها عدم التأكد والتشتيت(Distraction) الفكري، وهذا لا يأتي بالصدفة لكن بالتخطيط والبرمجة و"التناغم المحمل، بـ"التعقيل"(Intellectualization) والاستفادة 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 عبقرية وموهبة، وصح قول البعض أن العبقرية الوراثية هي من جعل المفاوض محنك، إي بمعنى أخر التفاوض يخاض من قبل العباقرة والجهابذة، كما من المكن اكتسابه من الخبرة والقدرة على التحليل.[xxix] فـ"الارتباط المؤجل التقابلي"–Cross) (lagged Correlation، بين عقول المتفاوضين، إذا استنهض كان "مؤشراً للإبداع"، ودافعاً للتعامل بـ"موثوقية ومحصناً من "دافعية القوة(The Power Motive) ، ومركزاً على "الفلسفة الوضعية التي تعني الاقتصار على ما هو موضوع على طاولة المفاوضات، واستخدام النهج أو"النزعة الاستقرائية" ،المطعمة بـ"العقلانية الاستقرائية" .(Inductive Rationalism).[xxx] والتي تستند على أساس فرض الفروض، وتبني "الميكانيزمات"،التي يغلب عليها التفسير "النفسي– الوجداني(Affective Domain).[xxxi] ذات المردودات والأدوات الدافعية،التي تجذب المفاوض لاتخاذ موقفه، ومع ما يترتب على ذلك من "الآثار اللاحقة، إذا ما استمر بتزمته الموقفي، لذا لا بد أن يعرض إلى المثير المؤثر–الاستجابة (Stimulus Response Circuit) إي الخضوع لكن بـ"الاشتراط الاستجابي(Respondent Conditioning) ، والتي تبني إدراكاً مفاده أن "التأثيرات الإيجابية " Positive (Reinforces)، تكون سبب لنتيجة هي تفادي "المعزّزات السلبية"(Negative Rein forcers)، التي تحفز على" إجراءات الهروب"(Escape Procedures) ،أو على الأقل "إجراءات التجنب" Avoidance) (Procedures التي تجر نحو "تعزيز الفارق الخاص بتلك الاستجابات الإذعانية برغبة طواعية محسوبة نتائجها مسبقاً من قبل الطرف المفاوض الخاضع.[xxxii] فـ"التشكيل الإدراكي، والتقارب المتعاقب( Successive Approximations)،الذي يقود إلى سلسلة من "الاستجابات التي تحقق ربح تفاوضي ذا مغنم عالي .[xxxiii] تلك هي فلسفة التفاوض والتي تعتمد على ثلاثية إدراكية تبدأ بالإستراتيجية وهي هرمها.

## المبحث الثاني

## ابعاد ثلاثية التفاوض Tripartite" negotiation "

دون شك،أن افضل ما يفسر لنا السر القابع في التفاوض هو الوقوف على ابعاده التي عدها الباحث ثلاثية، فلا احد يمكن له ان يدرك التفاوض بعيداً عن تلك الابعاد التي حصرها الباحث بـ(استراتيجية التفاوض،والتكتيك التفاوضي ،والتكنيك التفاوضي).

لعل، أفضل ما يفسر لنا التفاوض تلك الثلاثية التي تدور فيها المعلومات وتنضج فيها الخطط وتحدد نقاط الاختراق الطرف الأخر ،فتلك الإبعاد تعمل بانتظام وسلم تسلسلي تبدأ من الإستراتيجية وتنتهي بالتكنيك. ولتوضيح تلك الإلية المتناغمة قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب: الاول: استراتيجية التفاوض، الثاني :التكتيك التفاوضي، والثالث: التكنيك التفاوضي.

### المطلب الاول

### إستراتيجية التفاوض"The Negotiation Strategy "

إن الإستراتيجية تجعل التفاوض مبرمج، وهذا يفضي إلى القدرة على تحديد الأساليب والوسائل اللازمة 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، فاستراتيج 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 تنبع من مقتربات إدراكية اختراقية تستهدف مكامن فكر الطرف الخصم، لان التفاوض نشاط فكري هادف، فبناء الإستراتيجية تعد من الأساسيات الضرورية لتحقيق المكاسب.ورسم الإستراتيجية للتفاوض تحتاج ثلاثية هي خطة ومعلومة ووقت وهذا يستوجب ضرورة تحديد المحفزات التي تساعد على نجاح المفاوضات والتي تبلورت على شكل استراتيجيات فرعية منشطرة 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 أمور ماكرة لتفتيت وحدة الصف للطرف الخصم.[xxxviii] أما إستراتيجية المنفعة (The Strategy Utility): تركز على المنافع بين الطرفين وكأنها لعبة 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.[xl] وتناغماً مع ما مضى، جاءت إستراتيجية التحصين(The Fortification Strategy): لتركز على بناء قوى الدفاع لمواجهة الطرف الأخر من خلال استخدام مقومات القوة والقدرة.[xli] وانسجاماً مع تلك الاستراتيجيات جاءت إستراتيجية الاحتفاظ The (Retention Strategy): التي تهتم بالحفاظ على الوضع الراهن.[xlii] وإتماماً لتلك الاستراتيجيات نذكر ،إستراتيجية الاستفزاز (The Harassment Strategy):التي تعمل على بث الإشاعات والترويج لتسقيط الطرف الأخر.[xliii]

وتقدماً خطوة إلى الأمام لنصل إلى إستراتيجية المواجهة (The Confrontation Strategy ):والتي تركز على التصعيد في المواقف وتصل بالأزمة لعنق الزجاجة.[xliv] وعلى هذا المنوال جاءت الإستراتيجية النوعية لتركيز على نوع العلاقات من خلال إظهار العلاقات المحفزة على الترابط والتواصل.[xlv] وان اشتد الموقف فإستراتيجية الاستجابة(The Extreme Accommodative) Strategy) تكون هي الخيار والتي تعني التنازل إلى ابعد الحدود للمحافظة على مصالح القلة القلية المتبقية.[xlvi]

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 والحرب فالتفاوض شكلي والحرب هي نهاية المطاف.[xlviii] بيد أن هناك نوعية صعبة لا يدركها إلا ذوي الحنكة هي إستراتيجية المتاهة ( The Strategy Maze)أساسها تشعيب القضية التفاوضية وإكثار التفاصيل ليفقد الطرف الثاني القدرة على التركيز من ثمة التياهان الفكري.[xlix] وكثيراً ما يستخدم الأقوياء إستراتيجية الإخضاع ( Bandwagon The Strategy) لان من ويملك المقومات يتحكم بالأخر. من خلال ابتكار الخيارات، وترتيب ألأولويات واقتناص الفرص لتصفير قدرة الطرف الأخر .[l]

ومن المعروف، أن المنتصر يستخدم إستراتيجية الدحر (The Overcoming Strategy) فهي عملية هجوم منظم –تدريجي لتجريد الطرف الأخر من نهجه بالاستمرار بتجميل المعلومات وترميم الأداء واختراق جدار الخصم المفاوض المحصن من نقطة ضعف ملموسة وشله نهائياً.[li] 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.[lii] بيد أن البعض ركز على نقاط التعايش مثل :إستراتيجية التوحيد (The Standardization Strategy)التي تركز على توحيد الأهداف والمصالح وتحقيق التقارب الاستراتجي.[liii] 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).[liv] لكن نزعة التعالي لدى البعض الأقوياء حثتهم على تفضيل إستراتيجية الردع (The prevention Strategy) التي تركز على الرعب والتخويف لحسم الموقف فالقوة تردع وتخضع الطرف الأضعف.[lv] أما المتوازنين فأنهم يفضلون إستراتيجية العمق التي تناغم وتحاكي المصالح المشتركة وتحفزها. وما يزيد التوطيد توطيداً هي، استراتيجية التوطيد (The Consolidation Strategy)التي تركز محاكاة التاريخ لحتمية التناسق والتناغم العلاقاتي.[lvi] ومنهم من يحب التدقيق بالجزيئات الزمان فيستخدم إستراتيجية متى (The When Strategy ):وتتضمن التكتيكات الآتية (الصبر، المفاجئة، الأمر الواقع، الانسحاب الهادئ، الانسحاب الظاهري، المناورة، التقيد،التحايل).[lvii] والبعض الأخر ينصب جهده على تفاصيل الرقعة الجغرافية مستخدماً إستراتيجية كيف؟ وأين؟ (The How Strategy? The Where? Strategy): وتتضمن التكتيكات الآتية( التشارك، التعاون، التوصية المفتعلة، مفترق الطرق، التغطية، العشوائية، السير البطيئة، التصنيف، العينة الأنموذج، التغيير المستوى).لكن هناك من يركز على الجدلية ويكثر الأسئلة لحين إسكات احد الطرفين للأخر وهي إستراتيجية لماذا؟.[lviii] وتقوم على الجدل للوقوف على أسباب الخلاف ونقاط الاختلاف. إستراتيجية تصفير 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 المفاوض أخذها بعين الاعتبار عند البدء بعمليته التفاوضية.[lix] منها(موضوع التفاوض، هدف التفاوض، البيانات والمعلومات، الموقع، الوقت، الفريق التفاوضي، الأجندة، الخيارات ،السيناريوهات). هذه هي الاعتبارات التي يجب الاستناد عليها في إستراتيجية التفاوض.[lx]

## المطلب الثاني

### التكتيك التفاوضي" The Negotiation Tactical "

التكتيك التفاوضي: هو إدارة التفاوض على ارض الواقع ولحظة الحوار على طاولة المفاوضات.إذ هي لحظة المحادثات وتبادلات وجهات النظر التناورية–الاستعراضية، وهذا يدل على أن التكتيك 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 التكتيك التفاوضي في طاولة المفاوضات.

ولهذا، فالتكتيك 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 ثلاثية التكتيك (الموقف، الحوار، الضغط). فالموقف التفاوضي يتطلب عدة أمور منها: تغيير الأداء مع تغيّر حراك التفاوض، وبرمجة الأداء وفقاً لتقارب الرغبات، لتمكن من تشخيص الثغرات، واقتناص الفرص من كثرة الهفوات، التي تقود إلى كسب المواقف وتراكمها يكون كسب جولة بكاملها .[lxi]

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، لان له دلالات عامة وخاصة، فاستخدام عبارات المعرفة تختلف عن العبارات المجردة من التعريف ونقص حرف أو إضافة حرف يغير بند كامل. فهو مباراة ذكية أساسها الدهاء والفطنة ممزوجة بالمكر والخداع، أداتها اللسان ووسيلتها المنطق، وهذا يتطلب المعرفة بالكلمة من الناحيتين اللغوية ولاصطلاحية، والدارج معرفة صياغة الجمل وسلامتها لغوياً، وهل هي تحمل كلمات مشتقة وما هي دلالاتها الاشتقاقية الأخرى.[lxii]

أما الإيماءة، فلها دور مهم جداً في الحوار وطرق إدارته، لذلك يجب أن يلم المفاوض بلغة الجسد لتعرف على الإشارات التي يطلقها الطرف الأخر، كرسائل تعبيرية عن رغبات ومطالب له.

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

والتكتيك البناء، يتم عن طريق الإحساس بالثقة والاستمتاع بالحوار التفاوضي من خلال الابتعاد عن الأجمل الاستفزازية واستخدام الجمل المطمئنة وترقب الوقت والتحلي بالصبر، والهدوء بالمناورة واستخدام البدائل 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، والتأني في اتخاذ القرار ،والدقة والغزارة بالإنصات وقلة الكلام، مع رسم الابتسامة الودية باستمرار، والتفاؤل الدائم، وتقبل النقد والتعامل بعقلانية، والتجدد في أساليب طرح المواضيع، 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 وتوالد الأزمات، وإمكانية بناء صورة ذهنية لقدرات الطرف الأخر، وإخفاء القدرات وكتم المعلومات، والأخذ بالحسبان

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

فان المشاركة والتعاون يقودان إلى علاقات بناءة.[lxiv] أما الخداع(Feinting) فيقود إلى مفترق طرق ، يجعل الاختيار أكثر ضبابية وعشوائية، 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 المطارحات(Discourse Analysis) التي تصنع لنا جدلية يستند عليها التحليل المتكامل للموقف، والذي يتضمن تحليلان :الأول: تحليل الخطاب(Discourse Analysis) والثاني :تحليل المضمون Content (Analysis).[lxv] وهذا الأمر يراد له معرفة بالأمور البنيوية (tructructiononsC)، وما بعد البنيوية( tructructiononsCPost)، لترشدنا إلى نهج نقدي جديد [lxvi] يعتمد الكفاءة التواصلية(Communicative Competence) ،لأداء الحوار(Maxims of Politeness).[lxvii] ضمن السياق الشمولي ، وهذا يراد له تجنب التكرار في الحوار.[lxviii] الذي يدخل المتفاوضين في إشكالية التفسير.[lxix] بسبب اختلاف طبيعة أو سمات أساليب التحدث( Different Conversational Style Features ) مما يعقد فك شفرات الحوار، ويقود إلى تحول الكود الحواري (Switching Code Linguistic) والذي يهيئ أوضاعاً تصادمية بين إطراف الحوار (Identity Conflict) .[lxx] لان السيطرة على إدارة الحوار تتطلب دقة في الأداء الحواري.[lxxi] فلابد من إتقان استخدام الأسئلة المفتوحة(Open Questions) والأسئلة المغلقة (Closed Questions).[lxxii] والأسئلة المرآة (Questions Performance). [lxxiii] لكثرة 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 تفكيكي من الطرف المقابل، ولا يمكن المساومة (Bargaining) على أجندة جدول الإعمال لإرضاء المقابل، لان هذا الأمر يقود إلى صراع قائمة الموضوعات التي تتطلب التصارع لإبراز منابع القوة ليظهر لنا التكتيك الهدام.[lxxiv] والتكتيك الهدام، يقوم على الإنهاك والتشتيت وإحكام السيطرة والدحر والتدمير للخصم، وأن كل من يعتمد هذا الأنموذج في نشاطاته التفاوضية، يعتمد على قدرة الشخص أو الفريق على التمويه والخداع أو استخدام القوة هو الأكثر فاعلية.[lxxv] 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، واعترض دائماً، وعرض ما يفاجئ ويستفز الطرف الآخر، إرهاق الطرف الآخر ثم الانقضاض والتحدي الانسحاب الهجومي، تغيير البرامج لتشتيت الطرف الأخر لتعجيزه. [lxxvi]

فمن المفروض، أن المفاوض لا يفاوض من اجل الموقف.[lxxvii] إنما يركز على المصالح لا المواقف.[lxxviii] وهذا ما لا نجده في التفاوض اللامتماثل (Asymmetrical Negotiation) ،إذ يعمل الطرف القوي على تسويف دور الطرف الأضعف، أما بالنسبة للإطراف المتماثلة فتعتمد المبدأ بالصبر تبلغ ما تريد، بيد أن الصبر وحده غير مجدي بل يتطلب الاستعداد للمفاجئة أو المباغتة (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 (Limits) الطرف الخصم، ومن ثمة إيصاله إلى نهاية المطاف( The End) .[lxxix]

ومن المعروف، أن النماذج التكتيكية كثيرة ومتنوعة نذكر منها عل سبيل الحصر والإيجاز الاتي: معضلة السجين: (Prisoners Dilemma): هي عقلانية الأمان إذ لم يتنازل أي من أطراف الفريق التفاوضي ويقبلون بالمصير الواحد، ويتم هذا النوع من التكتيك في المفاوضات متعددة الأطراف إذ يتنازل احد الأطراف بالإيهام أو بالعرض المغري وهي معضلة الثقة.[lxxx]

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

أما مباريات التفاوض فهي متنوعة ومختلفة حسب تنوع واختلاف أطراف التفاوض ومواقفهم ومنها: مباريات التنازع (Adversary Bargaining ): التي تعتمد مبدأ فوز الأول =خسارة الثاني ، ونجد هذا النوع في صراع ألمصالح.[lxxxv] أما مباريات التحالف (Alliance Bargaining): تعتمد مبدأ الفوز الأول–فوز الثاني ويعتمد في الصداقة –المصلحية.[lxxxvi] 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.[lxxxvii] وللغة التجار نصيب في التفاوض فمباراة الحامي والزبون(Protector Client Game): تعتمد هذه المباريات التفاوضية بين الدولة القوية المتحالفة مع دولة معتدية على دولة متحالفة أو تحت الرعاية للدولة

القوية مثل دور الولايات المتحدة مع دول الحلف الأطلسي ضد التهديدات.[lxxxviii] وانسجاماً مع ما مضى، جاءت لعبة السوبر(Supper Game): لتتعامل مع كافة الأمور وكل الأصعدة، فالقدرة والقوة هي محركات التفاوض.وعلينا 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).[lxxxix]

**المطلب الثالث:**

**التكنيك التفاوضي:"Negotiation Technique "**

جاء التكنيك التفاوضي (Negotiation Technique) بصيغ دلالية ذات علاقة بالأمور الفنية واللوجستية للتفاوض وتقنينه، بمعنى التحرك بمعايير أدائية عالية التقنية، أي متى الصعود ؟ ومتى النزول في التفاوض.[xc] وهذا يعني أن التكنيك التفاوضي: هو فن تنفيذ الحركة بإتقان عالي، وبأقل أخطاء ممكنة، وضمن قواعد وقوانين حركية وميكانيكية مجدية للعملية التفاوضية "فالتكنيك التفاوضي يعني: زيادة التكرار في الأداء التفاوضي بتناسق وترابط مستمر مما يؤدي لإتقان البرامج التفاوضية وبرمجتها بين ما مرسوم مسبقاً وما يدور على طاولة المفاوضات آنياً لتحقيق الهدف المرجو تحقيقه لاحقاً، بمعنى أخر كيف تمرر الأهداف على طاولة المفاوضات.[xci]

ويصفه البعض، بأنه أسلوب أداء الحركة الصحيحة ميكانيكياً (فنياً) لمهارة التفاوض أثناء الدوران التكتيكي، فهو جزء المكمل والأخير من ثلاثية 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،لان التكنيك يتغير من مفاوض إلى آخر في نفس الموقف التفاوضي (الأسلوب الميكانيكي) ولكن الحكم على مهارة ذلك الموقف يكون حكماً ظاهرياً .[xcii]

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

التكنيك وعليه يجب الانتباه هنا لأمر مهم جداً، وهو لا يجوز استخدام نفس الأسلوب من قبل المفاوض في موقف أخر لأنه لا يحقق نفس النتائج، وهذا أمر تم التوصل إليه بفضل التحليل الحركي .وبالتالي التكنيك يكون دائماً ظاهر للعيان، بينما يصعب ملاحظة التكتيك لأنه مثل الإستراتيجية مبرمج في المدرك، فالمفاوض الأول هو من يعرف التكتيك والمفاوض الأخر لا يلاحظ إلا التكنيك. لان الأخير تطبيق للبرمجة الإستراتيجية وللفن التكتيكي .[xciii]

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

واستكمالاً لما مضى، يمكن القول أن التكنيك التفاوضي هو عملية تطبيع أو التكيف الفعال (Operant conditioning) ،للجهد التفاوضي، وان 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.[xcvii] فالميل الحركي نحو المصلحة الذاتية والإشباع الغريزي يقودان إلى "الاستبطان الذاتي"(Self-Introspection) فيتبلور المدرك، و"تقل الأخطاء" (Error Elimination) ، وتبرز المبادئ المبطنة، و"تثبت العادات"( Habit Fixation ) فتثار المفاهيم "السلوكية" (Behaviorist) التي تنعش 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 ترغم الطرف الأخر للخضوع والاستجابة بنقل الارتباط الذي وثبت فيه مبادئه إلى

الضفة الثانية انسحابا للدفاع، وان تظاهر باستخدام أو التلويح باستخدام الحد الأقصى من القوة لتكوين الارتباط ألفكري ، يعلن عن الاسترجاع عن المطالب ورجوع خطوة للوراء للدفاع عن الباقي المتبقي 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 الواقعي.[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 تفيد "التنبيه أو الاستثارة" (Excitation and Inhibition) لها قدرة على تعميم المثير (Stimulus Generalization) وتميزه بواسطة العقل (Mind)الواعي أو الشعور (Consciousness) أو الذي يتأسس على تشكيل صور يتحكم بها الوجدان(Feeling)، بعمليات استرجاع التلقائي يتضاءل 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 Maintenance)للمدرك الذي يبنى 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 "سلاسل زمنية"(Time Series Units) نجد انه امتاز ببصمات تركها عباقرة السياسية بعد أن أبدعوا بفرزنة البدائل واقتنصوا فرص الإخضاع الشالة عن طريق "التحليل متعدد المتغيرات" (Multivariable Analysis) واضعين في اعتبارهم بدائل من بين مئات البدائل بدقة لمقاييسهم بعد ادخلوا أفكارهم بـ "معامل الموثوقية"( Reliability Coefficient) وتقنعوا بـ"الصدق الظاهري"(Face Validity) أوما يدعى بالاقتداء(Role Modeling) القيمي.[c] أي استخدام تحليل السلاسل الزمنية الجيلية (Generational Time Series Analysis) التي لها وقائع مشابهة يطلق عليها ما يسمى بمفاهيم الارتباط الذاتي التي تسهل عملية التحرك بتقنية في حراك التفاوض وفقاً لما يملكه المفاوض من بدائل 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 العبقرية بعد أن انتهجوا نهج جديد وهم يحللون المضمون التصوري.[ci] الجزء الظاهر من ثلاثية التفاوض وقاعدة لفلسفته فيمنح قدرة للتركيب التكاملي (Integrative Complexity) للتفاوض الذي عبرت عنه فلسفة

التفاوض. فصحت الفرضية التي مفادها:" أن فلسفة التفاوض تقوم على ثلاثية هرمية قاعدتها الإستراتيجية وركيزتيها التكتيك والتكنيك ".

## الخاتمة

يمكن القول أن التفاوض علم لأنه يعتمد الاستراتيجي ،وفن لأنه يعتمد التكتيك والتكنيك، لكنه يقترب من الفن أكثر من العلم، فكان التفاوض أسس وقواعد وكذلك حنكة ودهاء وعبقرية، فالتقت تلك الأمور لتكون فلسفة التفاوض المبنية على ثلاثية هرمية هي الإستراتيجية والتكتيك وتكنيك، ولهذا صحت الفرضية التي مفادها:((أن فلسفة التفاوض تقوم على ثلاثية هرمية قاعدتها الإستراتيجية وركيزتيها التكتيك والتكنيك)). وهذا ما أثبتته الاستنتاجات.

**الاستنتاجات**:

١- التفاوض يتكون من قاعدة ثلاثية هرمية الإستراتيجية–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

### أولا: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 السلاسل، الكويت، ١٩٨٧.

٥. أودنيس العكرة، من الدبلوماسية إلى الإستراتيجية،دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨١.

٦. حسن احمد صنديد، الإستراتيجية،إدارة المطبوعات والنشر للقوات المسلحة، مج٢، 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،ج١، 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 الاستراتيجية، مطابع اياد، بغداد،١٩٨٨.
١٦. محسن احمد خضري،علم تحقيق المستحيل انطلاقا من المملكة،مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة ،١٩٨٨ .
١٧. محمد عبد الغنى حسن،مهارات قيادة الاخرين،دار الكتب، القاهرة،٢٠٠٢ .
١٨. منعم زمرير 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 بونبه، الذكاء الإصطناعي، ترجمة: عدنان حميد جاسم العنبكي، الجامعة التكنولوجية، بغداد،١٩٨٨.
٣. توماس وهلين ادفيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية،ترجمة: محمود عبد الحميد وزهير نعيم، معهد الإدارة العامة،الرياض،١٩٩٠.

٤. خالص صالح صافي،ماهية المفاوضات التجارية،المطبعة العصرية شيخي نورالدين، الجوائر 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،ط٣،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. ليدل هارت، الإستراتيجية وتأريخها في العالم، ترجمة :الهيثم الأيوبي،منشورات دار الطليعة، بيروت،١٩٦٧ .
١٢. ندريه 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،عدد١٠٧يناير\كانون الثاني، ١٩٩٢.
٣. امين هويدي, ادارة الازمات في ظل النظام العالمي المراوغ, مجلة السياسة الدولية, ١١٢،ابريل\ نيسان ١٩٩٣.
٤. حسن بشير الطيب،الاعداد للتفاوض، مجلة الادارة العامة،عمان، عدد٢،مايو\ايار، ١٩٩٤.
٥. عبد المنعم سعيد، إدارة الأزمات والصراعات الدولية، مجلة المنار، باريس، عدد٢ ،ابريل\نيسان، ١٩٨٦ .

٦. مصطفى علوى، التعريف بظاهرة الأزمة الدولية والتطبيق على أزمات الصراع العربى – الإسرائيلى، مجلة الفكر الاستراتيجى العربى،عدد١٩،يناير\كانون الثاني، ١٩٨٧.
٧. مصطفى عليوي،البيئة الدولية للمفاوضات،السياسة الدولية،مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ،الاهرام،القاهرة ،عدد ١١٤،اكتوبر\تشرين الاول،١٩٩٣.
٨. مفيد محمود شهاب،المفاوضات الدولية علم وفن،مجلة الدراسات الدبلوماسية، الرياض، عدد٢٣، فبراير\شباط ،١٩٩٣.

**البحوث**

١. احسان خضر،التفاوض،المعهد العربي للتخطيط،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 اكتوبر\تشرين الاول ، ٢٠٠٣.
٤. روجر دوسون،اسرار التفاوض الفعال ،خلاصات المدير ورجال الاعمال ،الشركة العربية للاعلام ،القاهرة ،عدد٢٤ اكتوبر\تشرين الاول ، ١٩٩٥.
٥. عبد العزيز بن سعيد احمد الاسمري ،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, l966.
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: Bultimore, 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 ir. 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 Repre sensation & 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. London1987.
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.

## ❖ Magazinmes& Articles

1. McCombs. Maxwell and Donald show The Evolution of Agenda-Setting ResearchTwenty-five years in the Market place of Ideas. Journal of Communication, /Vol. 43 No. 2/8, spring, l993.
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 Miffin 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.


**الهوامش**

[i]. روبرت.بي. مادوكس، المفاوضات الناجحة :أساليب وطرق الربح المزدوج،ط٣،بوسطن،١٩٩٥،ص١٢.

[ii]. حسن وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي السياسي: دراسة لتنمية مهارات الأداء من واقع الحوار، عالم المعرفة الكويت، ١٩٩٤، ص٤٣.

[iii]. حسن الحسن، التفاوض فن ومهارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،عمان ،١٩٨٩، ص٤١.

[iv]. السيد عليوة، مهارات التفاوض:سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية،المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،عمان،١٩٨٧، ص٣٢.

[v]. حسن بشير الطيب،الإعداد للتفاوض،مجلة الإدارة العامة،عمان،عدد٢،مايو\ايار،١٩٩٤،ص٢١.

[vi]. محسن احمد خضري،علم تحقيق المستحيل انطلاقا من المملكة، مكتبة الانجلو- مصرية،القاهرة،١٩٨٨،ص٢٤.

[vii].مفيد محمود شهاب، المفاوضات الدولية علم وفن، مجلة الدراسات الدبلوماسية، الرياض،عدد٢٣، فبراير\شباط،١٩٩٣،ص٧٦.

[viii]. لستر .ب. بيرسون، الدبلوماسية في عصر الذرة ، لجنة الكتب السياسية،القاهرة،١٩٦١،ص٤٣.

[ix] . عباس رشدي العماري ، إدارة الأزمات في عالم متغير، مؤسسة الأهرام، القاهرة،١٩٩٣، ص ١٧.

[x]. منعم زمرير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، مدخل كمي، دار اليازوزي العلمية، عمان ،١٩٩٨،ص ص١٤-١٧.

[xi]. احمد مختار الجمال، المفاوضات وإدارة الأزمات ،مجلة السياسة الدولية ، مؤسسة الأهرام، القاهرة،عدد،يناير\،كانون الثاني،١٠٧، ١٩٩٢،ص٢٣٨.

[xii].امين هويدي, ادارة الازمات في ظل النظام العالمي المراوغ, مجلة السياسة الدولية, نيسان، ١٩٩٣, ص٥٣٧.

[xiii].***مصطفى علوى***، التعريف بظاهرة ***الأزمة الدولية*** والتطبيق على أزمات الصراع ***العربى***- الإسرائيلى، ***مجلة الفكر الاستراتيجى العربى***،عدد١٩،يناير،١٩٨٧، ص ١٥٩.

[xiv].steven, J. Game Theory and Politics, New York, Free Press1975,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, l966,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 Miffing Company, 1991, p87.

[xxviii].Niereberg, 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\ نيسان،عدد٢،١٩٨٦، ص ٨.

[xxxv].عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة،١٩٩٩، ص ١٨١.

[xxxvi]. روجر فيشر ،ووليم 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، مطابع اياد،بغداد،١٩٨٨،ص ٥٦.

[xxxviii] . ليدل هارت،الإستراتيجية وتأريخها في العالم، ترجمة:هيثم الأيوبي،دار الطليعة، بيروت،١٩٦٧، ص ص٣٩٧-٣٩٩.

[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،ج١،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.

[xlvi]. Nierenberg, Gerard, op.cit, PP140-148.

[xlvii] .Nierenberg, Gerard, op.cit, pp 147-150.

[xlviii].Nierenberg, Gerard, op.cit, pp167-168

[xlix] .Nierenberg, Gerard, op.cit, pp160-170.

[l]. حسن احمد صنديد، الإستراتيجية،إدارة المطبوعات والنشر للقوات المسلحة،مج ٢،بغداد،١٩٦٣،ص ١٣١.

[li] .Nierenberg, Gerard, op.cit, pp160-170

[lii] . اسماعيل صبري مقلد،العلاقات السياسية الدولية، ط٥،منشورات ذات السلاسل،الكويت، ١٩٨٧،ص ص ١٨٥-١٨٦.

[liii]. 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.

[lv]. أودنيس العكرة، من الدبلوماسية إلى الإستراتيجية، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت،١٩٨١،ص١١٤.

[lvi] . توماس وهلين ادفيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد وزهير نعيم، معهد الإدارة العامة،الرياض،١٩٩٠،ص٣٦.

[lvii] .Nierenberg, Gerard, op.cit, pp 90-108..

[lviii] .Ibid, pp147-160.

[lix]. ***مصطفى علوى***، التعريف بظاهرة ***الأزمة الدولية*** والتطبيق على أزمات الصراع ***العربى***- الإسرائيلى، ***مجلة الفكر الاستراتيجى العربى***،عدد١٩ ،يناير، ١٩٨٧،ص ١٥٩.

[lx] . آلن بونبه، الذكاء الاصطناعي، ترجمة: عدنان حميد جاسم العنبكي، الجامعة التكنولوجية، بغداد،١٩٨٨،ص٢٣.

[lxi]. حسان خضر،خطوات ومناهج واستراتيجيات التفاوض، المعهد العربي للتخطيط ،القاهرة، ابريل ٢٠٠٥، ص٢٣.

[lxii] .روجر دوسون،اسرار التفاوض الفعال ،خلاصات المدير ورجال العمال ،الشركة العربية للاعلام،القاهرة،عدد٢٤، ١٩٩٥، ص١.

[lxiii]. عبد العزيز بن سعيد احمد الاسمري،التفاوض في الحدث الازموي ،بحث ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض،٢٠١١،ص ص ٣١-٣٢.

[lxiv].Cohen, Herb. You Can Negotiate Anything Bantam Books, Inc,1980, pp160-170

[lxv].Brown. Gillian and Yule, George Discourse Analysis, Cambridge University, Press: Cambridge,1983,p23

[lxvi].Hassan-Wageih, H. A Linguistic Analysis of Mechanisms Underlying Power. International Political Negotiations A Dissertation, Georgetown University, Washington D.C. 1989,p56

[lxvii].Habeeb, M. William, Power and Tactics in International Negotiation, The Johns. Hopkins University Press: Bultimore, Maryland,1988,p170.

[lxviii].Rubin, J. Study of Cognitive Processes in Second Language Learning, Applied, Linguistics,22,117- 31, 1981,p33.

[lxix].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 l993/Vol 43 No. 2/8, pp 58-68.

[lxxv] . جيلان بيتلر 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،ص٥٣.

[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, l966,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

[xci]. Lasrochas Audebert Patrick , "La Negotiation", 3th Edison, Editions d' Organization, France ,2001, p244.

[xcii]. Xavier de Souza Briggs ,The Art and Science of Community Problem-Solving Project at Harvard University ,July 2003,p39.

[xciii]. خالصصالحصافي،ماهيةالمفاوضاتالتجارية،المطبعة العصرية شيخي نورالدين،الجوائر،٢٠١٢ ،٢١-٢٢

[xciv]. رعد حسن الصرن، فن وعلم إدارة الوقت ،ج٢،دار الرضا للمعلومات،دمشق ،٢٠٠١، ص٧.

[xcv]. احمد فخر،التفاوض:المفاهيم والاسس ،المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية،عدد٧، يناير\كانون الثاني ،٢٠٠٥،ص١٢.

[xcvi]. جيمس ميلر،نظرية المباريات في ادارة المفاوضات ،خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال ،الشركة العربية للاعلام العلمي،القاهرة، عدد٢٥٣، ،٢٠٠٣،ص١.

[xcvii] . محمد عبد الغنى حسن، مهارات قيادة الآخرين، دار الكتب، القاهرة،٢٠٠٢، ص٢٢.

[xcviii]. احمد عبد العزيز النجار،هندسة التفاوض، دار الاراء للاستشارات ، ابوظبي،٢٠٠٣،ص٣١.

[xcix]. ايمان القفاص،مهارات التفاوض،جامعة الامارات ،ابو ظبي،٢٠٠٠،ص١٥.

[c].فيللس بك كريتك،التفاوض من موقعين غير متكافئين،ترجمة :بشرى ملكة، مكتبة العبيكان،الرياض،٢٠٠١،ص ص٦١-٦٢.

[ci].مصطفى عليوي، البيئة الدولية للمفاوضات،السياسة الدولية ،مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية،الاهرام،القاهرة،عدد١١٤،اكتوبر\تشرين الاول،١٩٩٣،ص٣٢.