

## 1 ملخص محاضرات في مادة: الدبلوماسية وسياسات التعاون الدولي

اختلفت الآراء في تحديد مفهوم الدبلوماسية وكلمة الدبلوماسية وهذا الاختلاف أدى الى تباين النزعة الفكرية للدبلوماسية ومنها الدبلوماسية السرية والعلنية والثنائية والجماعية والرسمية والشعبية. وقد تميزت الدبلوماسية الحديثة على انها دبلوماسية مباشرة بين الرؤساء يطلق عليها دبلوماسية المؤتمرات.

إن أصل كلمة الدبلوماسية يعود الى اليونان ويقصد بها Diploma أي مخطوط أو كتاب أو رسالة صادرة عن الملك او الحاكم وموقعة من طرفه ومطوية بشكل محكم حتى لا تفتح ولا تتعرض للتخريب أو الاطلاع على مضمونها. والاسم استعمل بكلميتين ذات دلالات مختلفة وهي:

- بمعنى الشهادة او الوثيقة.
  - استعملت بما يفيد طباع المبعوث وما يقتضيه من صفات.
- ومن معاني الدبلوماسية أنها مهنة تعبر عن سلك معين لبعض أشخاص موظفون عند الدولة أو منظمة، ويجب ان يتمتعوا بالدهاء والكياسة وقدرة الشخص على أداء مهامه ولها مبدء مهم وهو فن التفاوض وعلم وفن خاص بالدولة أو ما يسمى بمهنة الدولة statecraft هي أيضا أداة من أدوات السياسة الخارجية سواء في وقت السلم وأسياسية في غيره.

وبالتالي يعود أصل كلمة الدبلوماسية إلى كلمة يونانية اشتقت من كلمة دبلوم او دبلوم ومعناها طبق أو طوى أو ثنى فلقد كانت تختتم جميع جوازات السفر ورخص المرور على طرق الامبراطورية الرومانية، و قوائم المسافرين والبضائع على صفائح معدنية ذات وجهين مطبقين ومخيطين سوياً بطريقة خاصة وكانت تذاكر المرور هذه تسمى (دبلومات) واتسعت كلمة دبلوما حتى شملت وثائق رسمية غير معدنية التي تمنح المزايا أو تحتوي على اتفاقات مع جماعات أو قبائل أجنبية . استخدمت كلمة دبلوما بمعنى التوصية الرسمية التي تعطي للأفراد الذين يأتون الى البلاد الرومانية وكانوا يحملونها معهم ليسمح لهم بالمرور وليكونوا موضع رعاية خاصة. انتقلت الدبلوماسية اليونانية الى اللاتينية والى اللغات الأوروبية ثم الى اللغة العربية.

بعض تعاريف الدبلوماسية:

بعض تعارف الدبلوماسية

1- تعريف معاوية بن أبي سفيان يقول: " لو ان بيني وبين الناس شعرة ما انقطعت كانوا اذا مدوها أرخيتها وإذا أرخوها مددتها".

2- تعريف ارنست ساتو Ernest Satow 1843-1929 دبلوماسي بريطاني كتب ما يسمى " دليل الى الممارسة الدبلوماسية" A guide to diplomatic practice , Longman, 1932 : " ان الدبلوماسية هي استعمال الذكاء والكياسة في إدارة العلاقات الرسمية بين حكومات الدول المستقلة.

3- تعريف شارل كالفو Charles (Carlos) Calvo 1824-1906 وهو مختص في القانون الدولي ومؤرخ ودبلوماسي من أمريكا اللاتينية له اسهامات كبيرة في وضع معجم القانون الدولي وله ما يعرف بعقيدة كافو، يعرف الدبلوماسية أنها علم العلاقات القائمة بين الدول تنشأ عن مصالحها المتبادلة وعن مبادئ القانون الدولي، ونصوص المعاهدات والاتفاقات ومعرفة القواعد والتقاليد وهي علم العلاقات أو فن المفاوضات أو فن القيادة والتوجيه.

4- تعريف هارولد نيكلسون Sir Harold Nicolson (Nicholson) (دبلوماسي بريطاني 1886-1968 له أكثر من 120 كتاب بالإضافة الى اصدارات دورية ويعتبر علم من أعلام الذين اهتموا بالدبلوماسية أكاديميا ان لم يكن الاول): يقول أن الدبلوماسية هي إدارة العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات او طريقة معالجة وإدارة هذه العلاقات بواسطة السفراء والممثلين الدبلوماسيين فهي عمل وفن الدبلوماسيين.

5- يقول الدكتور عدنان البكري مؤلف كتاب العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، 1986: "ان الدبلوماسية هي عملية سياسية تستخدمها الدولة في تنفيذ سياستها الخارجية في تعاملها مع الدول والأشخاص الدوليين الآخرين وإدارة علاقاتها الرسمية بعضها مع بعض ضمن النظام الدولي.

### الدبلوماسية وبعض المفاهيم الأخرى:

1:- الدبلوماسية والقانون الدبلوماسي.

تعتبر الدبلوماسية آلية من آليات السياسة الخارجية للدولة، فهي جزء من العلل قات الدولية والتي تحدد بهيكل تنظيمي وهو القانون الدولي، وهو الكل الذي وجد في ظل القانون الدبلوماسي، وبالتالي فهو عبارة عن مبادئ وقواعد تحدد نمط العمل الدبلوماسي والنشاط الخارجي لمختلف الوحدات الدولية، أما الدبلوماسية فهي الطريقة التي تدار من خلالها مختلف الشؤون الخارجية للفواعل الدولية.

ثانيا: الدبلوماسية والسياسة الخارجية.

الدبلوماسية هي آلية من آليات تنفيذ السياسة الخارجية للدولة، بإعتبار هذه الأخيرة أيضا مجموعة الأعمال التي يقوم بضا جهاز متخصص للدولة (وزارة الخارجية مثال) لتسيير علاقاتها مع دول أخرى أو أطراف دولية أخرى.

ثالثا: الدبلوماسية والعلاقات الدولية.

الدبلوماسية في معناها الشامل هي العملية الكاملة التي تقيم عبرها الدول علاقاتها الخارجية. وهي وسيلة الحلفاء للتعاون، ووسيلة الخصوم لحل النزاعات دون اللجوء إلى القوة. فالدول تتفاوض وتساهم وتؤثر إحداهما في الأخرى وتحل خلافاتها بواسطة الدبلوماسية، وبهذا المعنى تشكل الدبلوماسية جزء مهم من العلاقات الدولية في شقها السلمي.

## الدبلوماسية في العهد اليوناني: (نظام دولة المدينة)

النظام الدبلوماسي اليوناني: طوروا نظاما بديعا

- عرفوا مبدأ التسوية بالتراضي أو المصالحة لوقف الحروب

- الاتفاق: ما يعرف بالهدنة المحلية المؤقتة

- نظام الاتفاقيات و المعاهدات و التحالف

الوسائل: (مرت بمرحلتين):

المرحلة الأولى: تمثل الدول المدينة بواسطة المنادين أو حملة الأعلام البيضاء.

المرحلة الثانية: مرحلة الدبلوماسي الخطيب

اختيار مبعوثين من أبلغ الخطباء و الفلاسفة و الحكماء للتفاوض

مميزات الدبلوماسية اليونانية:

- تطور قواعد و أسس العلاقات الدبلوماسية

- الحصانة و الامتيازات الدبلوماسية

- السفراء يحملون تصريحات السفر و تتكفل الدولة بكافة نفقاتهم

- لم يكن هناك ممثلين دائمين

- عرف اليونان نظام القناصل كان القنصل ينتهي إلى مواطني المدينة التي يقيم فيها و يرعى مصالح

مواطني المدينة التي عينته (قنصل فخري)

- لم يعرفوا الثبات و الاستقرار في التمثيل الدبلوماسي و قام نظامهم على الخطابة و المراوغة في

الكلام (مارتن غريفيش وتيري اوكالاهان، 2008)

## 2 الدبلوماسية في العهد الروماني:

- غلبت الدولة الرومانية النزعة العسكرية.
- كان الرومان يلجؤون إلى دخول معاهدات و محالفات غير متكافئة يصرون على الإلتزام بها
- لم يلتزموا بأسلوب المفاوضات (وليد عمران، 2013 – 2014).

## ملاحظة

- من كان يدخل مع الرومان في نزاع يتم تخييره بين أمرين إما القبول بمشروع المعاهدة غير المتكافئ أو الحرب، وهذا ما أدى إلى فشل الدبلوماسية الرومانية

صور و أنماط الدبلوماسية

## أنواع الدبلوماسية

- 1.. فمن حيث أطراف العلاقة الدولية: هناك الدبلوماسية الثنائية أي الدبلوماسية بين دولتين، وهناك الدبلوماسية الجماعية، أي الدبلوماسية بين مجموعة من الدول عن طريق المؤتمرات أو المنظمات الدولية، يسمي بعضهم النوع الأخير الدبلوماسية البرلمانية. parliamentary diplomacy وقد شاع هذا النوع الثاني، بتواتر وتصاعد، منذ عصبة الأمم وحتى اليوم .
2. ومن حيث الشكل الذي تأخذه إدارة العلاقات الدولية: هنالك الدبلوماسية السرية وهي التي تجري بين الكواليس وتكتم نتائجها كلاً أو بعضاً عن الغير أو حتى عن رعايا الدول المتفاوضة. وهناك الدبلوماسية العلنية وهي التي تتضح نتائجها فور انتهائها حتى لو جرت المفاوضات بشكل غير علني.
3. ومن حيث الوسائل المستخدمة في إدارة العلاقات الدولية: يمكن القول بوجود دبلوماسية سلم تقوم على أساس المفاوضات بين الدول المعنية وهذا هو الأصل، ودبلوماسية عنف أو ما سمي دبلوماسية السفن الحربية Gun Boat Diplomacy تتجلى في تحقيق الدولة لأغراضها عن طريق اتباع وسائل الزجر والعنف بما في ذلك الحرب التي يعدها بعضهم استمراراً للنشاط الدبلوماسي للدولة في ميدان آخر غير ميدان المفاوضات.

## الدبلوماسية الثنائية أو التقليدية

هي أقدم صور العمل الدبلوماسي، ويقصد بها تنظيم العلاقات بين دولتين على أساس مفاوضات ثنائية بينهما. والدبلوماسية الثنائية تغطي العلاقات بين زوج من الدول في جميع مجالات العلاقات الدولية وتتمثل مهامها في المحاور الرئيسية التالية:

•بناء العلاقات السياسية.

•التعاون والبعث الأمني.

•الثقافة والإعلام والتعليم.

•الدبلوماسية العامة.

•التعاون والتنسيق والتواصل بين وزارات الخارجية خصوصاً في مجال الإصلاحات الداخلية.

•الدبلوماسية الاقتصادية.

•الشؤون القنصلية.

•دبلوماسية القمة الثنائية بين رؤساء الدول والحكومات.

وتمارس الدبلوماسية الثنائية الأطراف (رغم تعددها في بعض الأحيان)، أي ما بين الدولة الموفدة والدولة المضيفة عبر بعثات دبلوماسية تقليدية، أي عبر سفارات معتمدة في الخارج، والتي نظمت مهامها، وروعت حصاناتها وامتيازاتها بما يتماشى مع حسن تأديتها لمهامها على أفضل وجه من خلال اتفاقية فينا للعلاقات الدبلوماسية لعام 1961 م.

وعلى الرغم من أن هذه الصورة من الدبلوماسية ما زالت هي الأسلوب الجاري في العمل الدبلوماسي، إلا أن عدة عوامل قد جعلتها تتراجع إلى المرتبة الثانية للعمل الدبلوماسي ومن هذه العوامل:

(أ) زيادة عدد الدول في العالم من نحو 20 دولة في بداية القرن الماضي إلى نحو 191 دولة عام 2005م، مما يجعل الإتصال الثنائي عسيراً، في حين أن الإتصال عن طريق منظمة دولية إقليمية مثلاً يكون أيسر.

(ب) ازدياد تشابك المصالح بين الدول مما يجعل أي إتصال ثنائي لا جدوى منه.

(ج) انضمام الدول إلى كتلت سياسية وعسكرية وتنظيمات إقليمية مما يوفر إطاراً جماعياً للاتصالات الدبلوماسية داخل هذه التكتلات والتنظيمات كما أن أي إتصال ثنائي تقوم به دولة عضو في كتلة أو تنظيم لا بد وأن يعكس التزامها باتجاهات ومواقف هذا التكتل أو التنظيم، وفي كثير من هذه الحالات تكون الإتصالات الثنائية مجرد تمهيد لإتصالات جماعية، أو تكون هي ذاتها رغم مظهرها الثنائي جماعية في حقيقتها.

وعلى الرغم مما سبق فإن الدبلوماسية الثنائية تحتفظ بأهميتها في حالتين:

الأولى : في حالة الإتصال الثنائي بين الدولتين الكبيرتين- الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا - فيما يتعلق بالأمور التي تحتكرها هاتان الدولتان، كالمفاوضات المتعلقة بالأسلحة الاستراتيجية ونشرها.

والثانية : هي الإتصال الثنائي بين دولة كبرى وأخرى صغرى وهو ما يسمى بالدبلوماسية غير المتكافئة أو الاستعمارية، وهذا الإتصال يتضمن علاقة تبعية كانت أبعادها واضحة في عصر الإستعمار التقليدي، أما اليوم فهي تتستر وراء الإستغلال السياسي للدولة التابعة.

### دبلوماسية المنظمات الدولية

تمتاز غالباً بطابع الديمومة والاستمرارية عبر بعثات الدول الدائمة لدى المنظمات الدولية. وهي تخضع لقواعد ثابتة مستمدة من القانون الأساسي للمنظمة واللوائح الداخلية لهيأتها العامة وتقاليد العمل فيها.

وهي تمارس داخل إطار ثابت في مقر المنظمة الدولية بمعاونة الأمانة العامة الدائمة. وأحياناً تكون ذات طابع مؤقت عبر دعوة إحدى المنظمات الدولية لمؤتمر لبحث قضايا دولية محددة. وتمتاز دبلوماسية المنظمات الدولية بعلاقتها الواسعة مع أشخاص دوليين آخرين. وتتم ممارسة المنظمة الدولية لعلاقتها الخارجية بواسطة مجموعة من موظفيها، يسمون بالموظفين الدوليين.

ونشير هنا إلى اتفاقية فيينا لعام (1975) الخاصة بالعلاقات ما بين الدول والمنظمات الدولية ذات الصفة العالمية، (الأمم المتحدة والمنظمات الدولية المتخصصة التابعة لها).

### دبلوماسية المؤتمرات الدولية

هناك ظاهرة جديدة تتسم بها الدبلوماسية الحديثة وهي كثرة المؤتمرات، حتى أنها تكاد تتكرر خلال الشهر الواحد للتشاور في مشكلة أو لاتخاذ موقف مشترك إزاء قضية ما.

وتمتاز هذه الدبلوماسية بأنها مؤقتة ودائمة في نفس الوقت، لأنها تتم عبر وفود لدول وأشخاص دولية أخرى. كما أنها تعقد في زمان ومكان محددين لبحث قضية ما أو مجموعة من القضايا الدولية المختلفة. وسواء كانت هذه المؤتمرات سياسية أو اقتصادية أو عسكرية...إلخ، فإن العمل فيها يخضع لأسلوب يختلف جذرياً عن الدبلوماسية الثنائية التقليدية، فإذا كانت الإتصالات التي تجري بين أعضاء المؤتمر قد

تكون ثنائية وسرية أحياناً فإن كثيراً من المناورات الدبلوماسية تجري علانية لإشراك الرأي العام فيها، وللتأثير عليه رغبة في الاستفادة من ذلك في توجيه سياسات الدول، كما أن العمل في المؤتمر عمل جماعي يخضع للتصويت وتكون نتائجه علنية، وهكذا فإنه إلى جانب الدراية الفنية بما يجري في المؤتمر يكون مطلوباً من الدبلوماسي المشترك فيه أن يكون ذا قدرة على الخطابة، حاضر البديهة، قادراً على الإقناع، إذ أنه لا يخاطب المؤتمرين وحدهم، لأن صوته في الغالب سيصل إلى الرأي العام، كما أن عمله قد يقتضي منه الإدلاء بالأحاديث الصحفية والإذاعية والتلفزيونية، وكلها قدرات لا تطلب إلا نادراً في الدبلوماسية الثنائية.

### البعثات الدبلوماسية الخاصة

تمتاز هذه البعثات بأنها متعددة الأطراف ومؤقتة في نفس الوقت، أي غير دائمة وتمارس عبر بعثات خاصة مكونة من وفود أو أشخاص تسافر للخارج لتقوم بمهمة محددة، تفاوضية أو تمثيلية، وفي بلد أو أكثر، ثم تعود لبلدها.

وعرفت لجنة القانون الدولي التابعة للأمم المتحدة البعثة الخاصة في اتفاقية البعثات الخاصة، لا تعتبر بعثة خاصة في مفهوم الاتفاقية إلا تلك التي تتوفر لها الصفات التالية:

1-الصفة المؤقتة والمحددة.

2-الصفة التمثيلية.

3-أن يكون إيفادها برضاء الدولة الموفدة لديها، أي على اتفاق سابق بين الدولتين.

دبلوماسية القمة أو الدبلوماسية المباشرة

ويقصد بها المؤتمرات التي يعقدها رؤساء الدول فيما بينهم لمناقشة بعض القضايا الدولية، أو العلاقات بين الدول المشتركة في لقاء القمة. لقد شاع في السنوات الأخيرة هذا النمط من الدبلوماسية، وهو يعكس مدى التطور في أهمية العلاقات فيما بين الدول واهتمام حكومات دول العالم في البعد الدولي.

لقد جاءت فكرة لقاءات القمة كوسيلة لوضع حلول جذرية أو اتفاقيات هامة بين الدول، حيث أن لقاء زعماء الدول بما لديهم من صلاحيات واسعة سيساعد على توفير الوقت والجهد وسرعة الوصول إلى قرارات هامة.

إن معظم الاتفاقيات الدولية الهامة التي تم الوصول إليها بعد الحرب العالمية الثانية وكان لها أثر على مجرى العلاقات الدولية كانت وليدة لقاءات قمة بين الدول.

دبلوماسية المناسبات أو الدبلوماسية الخاصة بأمر معين

وهي تلك النشاطات الخارجية الرسمية التي تجري باسم أو نيابة عن دولة ما. وليس شرطاً أن تكون مهمتها مرتبطة بالمصالح العامة للدولة، بل ممكن أن تنحصر مهامها في إطار فني متخصص، وكأمثلة دلالية على ذلك نشير إلى الإتصالات بين أجهزة إدارية لعدة دول، أو بعثات الاستقصاء والدراسة والإعلام التي يقوم بها مبعوثون فنيون بدون صفة تمثيلية، سواء للدول أو للمنظمات الدولية.

وعليه فالقانون الدبلوماسي لم يعرّفها إلا اهتماماً ضئيلاً جداً، وبالرغم من ذلك فإنه من الطبيعي بأن يحظى موظفو دولة ما أو منظمة دولية في لجان عمل في دولة أخرى، باهتمام ومعاملة خاصة من قبل سلطات الدولة المستقبلة، آخذين بالاعتبار احترام أسرار وثائقهم وتسهيل مهمتهم واتصالاتهم بزملائهم ومواطني الدولة المستقبلة أو حتى رعايا دول أخرى.

دبلوماسية الأزمات

ويقصد بهذا النوع من الدبلوماسية النشاط الدبلوماسي الذي يوجه لحل أزمة دولية طارئة، وتمثل العمل الدبلوماسي الدؤوب الذي تقوم به الدول الكبرى تجاه أزمة دولية من حيث الإدارة والمعالجة وهي تتحدد بحسب طبيعة العلاقة بين هذه القوى سواء من حيث الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أو من حيث السمات التي تتميز بها. وإدارة الأزمات الدولية أصبحت إدارة هامة في العلاقات الدبلوماسية المعاصرة. ذلك أن المجتمع الدولي المعاصر معرض باستمرار لأزمات سياسية مختلفة نتيجة للاختلافات العقائدية،



والسياسية، والاقتصادية بين الدول ولعدم مقدرة أو رغبة الدول في استخدام القوة العسكرية لوضع حد للأزمات.

لذا جاءت دبلوماسية الأزمات كبديل للحرب وكمخرج للتوتر بين الدول. وجرت العادة أن يمنح المبعوث الدبلوماسي الذي سيتولى حل الأزمات الدولية صلاحيات واسعة تمكنه من التحرك الدبلوماسي السريع، وأن يراعى في اختياره خبرته في حل المشاكل الدولية وقدرته على فهم أبعاد المشكلة أو الأزمة المعنية.

وقد ساهم في بروز دبلوماسية الأزمات عدم قدرة الأمم المتحدة على مواجهة العديد من الأزمات، فالتجارب الماضية منذ إنشاء المنظمة الدولية تبرهن إنها كادت تفقد فاعليتها كوسيط نزيه في حل الأزمات الدولية و الدليل على ذلك قضايا فلسطين والعراق و أفغانستان.

#### دبلوماسية المحالفات أو التحالفات

وهي تعني النشاط الدبلوماسي الذي يكرس لإنشاء تحالفات عسكرية أو تكتلات عسكرية. ولقد ظهر هذا النمط من الدبلوماسية نتيجة لزيادة الدول نحو التحالفات والتكتلات. ولقد فرضت الطبيعة الفوضوية وصراع القوة في المجتمع الدولي المعاصر أهمية التحالفات العسكرية.

كما أن التكتلات السياسية أصبحت أداة لزيادة النفوذ السياسي للمجموعات الدولية والدول القوية في المجتمع الدولي. وكما للتحالفات العسكرية والتكتلات السياسية من أهمية لأمن الدولة ونفوذها فلقد حظيت باهتمام خاص في المجال الدبلوماسي يفوق الاهتمامات الأخرى.

ودبلوماسية المحالفات ليست حديثة فهي تضرب بجذورها في أقدم العصور ولك نتيجة لشعور الجماعات السياسية بعدم قدرة كل واحدة منها منفردة على إشباع حاجاتها أو تحقيق أهدافها. على أن الشئ الجديد في هذه الدبلوماسية هو التوسع في الأهداف التي ترمي إليها، إذ أن دبلوماسية المحالفات جاءت في بداية هذا القرن. وان نظرة العديد من الباحثين إلى دبلوماسية المحالفات تعتبرها ذات تأثيرات جانبية سلبية على العلاقات الدولية وذلك لعدة أسباب أهمها :

أ- انه إذا كانت المحالفات الدولية تقوم أصلا لتحقيق التوازن و الاستقرار في علاقات المجتمع الدولي، إلا أن تلك المحالفات تعتبر في نفس الوقت مصدرا مهما من مصادر الصراع و الحرب، فالمحالفات تقود إلى

قيام محالفات مضادة، وهي بدلا من أن تعمق الشعور بالأمن فهي تضعفه ، كما إنها تضاعف من حدة الاستقطاب الدولي بكل ما يصاحبه من أخطار و توترات دولية .

ب- إن بعض المحالفات الدولية تخدم كأداة مهمة في تحقيق الاندماج أو التكامل الدولي في قطاعات وظيفية معينة أو في بعض المناطق الجغرافية، وهي بذلك قد تهيئ فرصا للتعاون في العديد من المجالات. وقد يرتكز هذا التعاون على اخذ هيكلية أو مؤسسة معينة ، وهو ما يعني في النهاية التبديل التدريجي في معالم النظام الدولي القائم في اتجاهات أكثر ايجابية.

ت- أما عن الآثار القومية للمحالفات الدولية، فإن هذه المحالفات قد تكون من عوامل الاستنزاف الشديد للطاقت و الموارد القومية ، وقد تنتهي ببعض أطرافها إلى التبعية و حرمانهم من المبادأة في اتخاذ القرارات التي يستطيعون عن طريقها أن يحملوا مصالحتهم.

على إنها قد تقود من ناحية أخرى إلى حماية معتقدات بعض الدول ، وتدعيم نظمها السياسية ضد خطر الانهيار الذي يمكن أن تتعرض له، وذلك فيما لو تركت لتواجه التهديد الخارجي بإمكاناتها الذاتية المنفردة.

#### الدبلوماسية الاقتصادية

يقصد بالدبلوماسية الاقتصادية النشاطات الدبلوماسية التي تستخدم العامل الاقتصادي في التعامل السياسي. وعادة ما يتم ذلك من قبل الدول المتقدمة أو الغنية في مقابل الدول النامية، وقد برزت هذه الدبلوماسية في أعقاب الحرب العالمية الثانية، فقد تم إنشاء العديد من المنظمات الدولية ذات الطابع الاقتصادي التي تشكل إطاراً للنظام المالي الدولي وللنشاطات التجارية للدول الحديثة، ومن أهمها صندوق النقد الدولي (IMF) والاتفاق العام للتعريفات والتجارة (ITO) ومنظمة التعاون والتطور الاقتصادي (OECD) وغيرها. ويعتقد البعض أن الأسلحة الاقتصادية لهذا النوع من الدبلوماسية أصبحت متفوقة بمقياس الفاعلية التقليدي في الممارسات الدبلوماسية بين الدول. ويؤكد جوزيف ناي هذا المعنى بقوله: "إن ليس للقوة أهمية كبيرة في العلاقات بين الدول غير النووية وغير المتقدمة، وإنما ظهرت أنماط جديدة من العلاقات التي تتميز بالمقدرة العالية على التأثير المتبادل بغير وسيلة القوة، وحتى بالنسبة للقوى العظمى، فقد تضاعف مفعول التهديد باستخدام القوة بصورة حادة في السنوات الأخيرة. ومع هذا التدهور في فاعلية الأدوات الاستراتيجية للقوة التي سبق للدبلوماسية الدولية أن ركزت واعتمدت عليها، فإن التهديد الذي تحس به الدول لاستقلالها اخذ ينتقل من دائرة الأمن إلى دائرة إلى دائرة التبعية الاقتصادية.

## الدبلوماسية الشعبية أو دبلوماسية الإعلام

كانت الدبلوماسية التقليدية تقوم أساساً على التعامل بين الحكومات، أما اليوم فنتيجة لانتشار التعليم والثورة الهائلة في وسائل الإتصال فإن الدول تحاول أن تكون لها علاقات مباشرة مع الشعوب، ويسمى هذا الأسلوب باسم الدبلوماسية الشعبية أو دبلوماسية الإعلام.

والسؤال الذي يثار هنا هو: هل هذا الأسلوب ضمن مهام الممثل الدبلوماسي المعتمد لدى دولة ما؟ في الواقع أن الإجابة على هذا السؤال تختلف باختلاف الدول المعتمد لديها هذا الممثل الدبلوماسي، فبعضها يقبله بل ويحبذه، وبعضها الآخر يعتبره تدخلاً سافراً في شؤونها الداخلية، ولذلك فإن كثيراً من الدول تتجه تخلصاً من الحرج إلى أن تجعل هذا الأسلوب من اختصاص منظمات غير رسمية كالتنظيمات السياسية والنقابية والاتحادات الطلابية، والمبعوثون إلى الخارج بشتى أشكالهم وألوان ثقافتهم كرجال العلم والدين، وبذلك تستطيع السفارة التراجع أمام تصرف مجموعة من المبعوثين التابعين لدولتها مثلاً إذا أثار أزمة ما. ولا شك أن هذا يفرض على الدبلوماسي المعتمد لدى دولة ما أن ينسق عمله مع مثل هذه التنظيمات.

لقد كانت إدارة العلاقات الدولية خلال عصر الدبلوماسية القديمة توكل إلى صفوة من الرجال المختارين التي تتفاوض وتقرر سياسات بلادها وعلاقاتها، الأمر الذي تغير في ظل نظم الحكم الديمقراطي، حيث أصبح الرأي العام ذا تأثير بالغ على صناعة السياسة ومنفذها من خلال وسائل الإعلام والأحزاب والاجتماعات الشعبية والبرلمانات والمظاهرات وصناديق الاقتراع. وهكذا أصبحت الدبلوماسية ذات طابع ديمقراطي وبرز نفوذ وتأثير الأجهزة الشعبية والتمثيلية على العلاقات الخارجية وإدارتها.

إن الدبلوماسية الحديثة اتسع نطاقها وأصبحت تعمل في نطاق العلانية ومتابعة وسائل الإعلام، وكذلك تحت تأثير المؤسسات الديمقراطية ويقظة الرأي العام. وهي يجب أن تعطي دور فعال، ومساهمة واسعة من أجل مساهمة القوى الجماهيرية ومنظماتها في ممارسة الدبلوماسية الشعبية بما يعزز دور القنوات الرسمية على صعيد إدارة العلاقات الخارجية والإفادة من علاقات المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأكاديمية في تطوير الممارسة الدبلوماسية وتشجيع السفراء وأعضاء السلك الدبلوماسي على خلق علاقة إيجابية مع وسائل الإعلام.

أما الدبلوماسية الشعبية غير المباشرة فتستخدم بشكل أساسي الإذاعات المسموعة والمرئية الفضائية منها بشكل خاص حيث أن هذه الأخيرة تقوم بنقل وجهة نظرها حول القضايا المختلفة وتحاول التأثير في الشعوب التي يصل إليها بثها وأحيانا يكون هذا البث بلغة الفئة المتلقية فعلى سبيل المثال قامت إسرائيل

بإنشاء قناة فضائية عربية هدفها تضليل الرأي العام العربي عبر بث وجهة نظرها بالأحداث التي تجري في فلسطين أما على الصعيد الإذاعي عبر الراديو فهذه الظاهرة قديمة إذ عمد الغرب وخصوصاً بريطانيا إلى إنشاء إذاعات موجهة إلى العديد من بلدان العالم بلغاتهِ المختلفة من خلال هيئة الإذاعة البريطانية BBC وكذلك فعلت الولايات المتحدة من خلال راديو صوت أمريكا، وروسيا الاتحادية إذاعة السلام والتقدم... الخ.

## الدبلوماسية الثقافية

تظهر الدبلوماسية الثقافية في العالم الدبلوماسي كأداة جديدة لخلق علاقات دبلوماسية أفضل لأن تغيير أفكار الناس مرتبط بنشر ثقافة بلدانها. وتعتبر الدبلوماسية الثقافية نمطاً جديداً ومتطوراً من أنماط الدبلوماسية الدولية، ويقصد بها تلك الجهود الدبلوماسية التي ترمي إلى إحداث تغيير في التصورات التي تحتفظ بها الدول والشعوب عن غيرها وما يرتبط بذلك من تغيير في أنماط سلوكها تجاه الدول الأخرى، وإيجاد تأييد شعبي لثقافة معينة يساعد على خلق استجابات إيجابية لسياسة الدولة خارج حدودها أي في الدول الأخرى بما يسمح بإقامة علاقات مستقرة ورابط ودية بين الشعوب، وخلق المناخ لكل نظام سياسي لأن يتفهم ويدرك مخاوف وأمانه وتطلعات ومصالح النظم السياسية الأخرى.

هناك مراكز دراسات وأبحاث تهتم بالدبلوماسية الثقافية مثل مركز برلين للدبلوماسية الثقافية ومعاهد أخرى تابعة لمنظمات وجامعات دولية من أجل التقارب والتفاهم.

## دبلوماسية علم النفس

تقتضي دبلوماسية علم النفس على تفهم العقد النفسية في شخصية العدو المفاوض قبل الجلوس على طاولة المفاوضات، والدراسة الكافية بعوامل الضعف والقوة في أوراق الطرف المفاوض، والتي من خلالها يستطيع المفاوض أن يعبث بهذه الأوراق ويحاول خلطها من جديد لكي يتمكن بالآخر من التحكم بمسارات التفاوض اندفاعاً وتقدماً.

إن القرارات السياسية التي تتخذها العديد من الدول المتقدمة بالنسبة للعلاقات الدولية تتم بعد دراسة متأنية للحالة النفسية لمواطني الدولة المراد بها هذه القرارات بحيث تحدد إذا كانت هذه القرارات سوف تؤدي إلى الهدف المطلوب منها.

إن علم النفس السياسي، علم شديد التفاعل مع السياسة لفهم النظريات النفسية وكيفية تطويرها، ومد السياسة بالتفسيرات التي تجعل القادة يتفهمون الظواهر السياسية سواء في أوقات الحرب والسلام، لذلك فإن لهذا العلم دوراً بارزاً في تزويد صناع القرار بالمعلومات الخاصة باتجاهات الرأي العام، وكذلك تزويد المفاوض بما يملكه للتأثير في الآخر.

وعندما تهاجم دولة ما دولة أخرى وتريد التأثير سلباً في استقرارها تقوم بدراسة طبيعة النظام ومدى رفض الشعب أو قبوله ودراسة الأسلوب الأمثل للمواجهة خصوصاً عن طريق اللعب على " الوتر النفسي " الذي يجعل هؤلاء المواطنين يستجيبون لهذه " الحرب " النفسية داخل هذه الدولة بما تؤدي إلى نتائج قد رسمت في سيناريوهات هذه الحرب قبل الانتقال إلى المراحل الأخرى من الصراع.

### الدبلوماسية الوقائية

تعني الدبلوماسية الوقائية مجموعة من التدابير التي تتخذها الدبلوماسية لتوقّي ظهور توتر خطير أو نزاع منذر بالحرب أو تلافي دخول دولتين في حرب وتوقّي استخدام دولة نووية سلاحها باعتماد خيار التفاوض وكل ما من شأنه إنهاء النزاعات وتكريس الاستقرار.

وتعرف ايضاً بأنها تلك النشاطات التي تقوم بها هيئة الأمم المتحدة لمنع تفجر بعض الصراعات أو السعي لاحتوائها وتسويتها حال تطورها إلى نزاع مسلح، أو دفعها بعيداً عن دائرة التوتر والخطر وذلك بإيقاظها ضمن إطارها المحدد والعمل على الحيلولة دون وقوعها في دوامة صراع القوى الكبرى، بتوفير حلول تحول دون تصاعد تلك الصراعات أو تدويلها. وقد ارتبط ظهور هذه الدبلوماسية بالأمين العام الأسبق للأمم المتحدة (1953-1961) داغ همرشلد Dag Hammarskjold حيث قاد التحرك الدبلوماسي لهذه المنظمة الدولية عام 1956 في أزمة السويس، مما أدى إلى تدخلها بوضع بعض التدابير العسكرية الجماعية المحدودة لفض الاشتباك بين الأطراف المتحاربة ووضع ترتيبات وقف إطلاق النار تمهيداً لتسوية الأزمة بصورة نهائية.

ويرى همرشلد انه لكي تستطيع الأمم المتحدة أن تنجز هذه المهمة الأساسية في صون السلام الدولي، فإنه يجب عليها من خلال أجهزتها المختصة أن تبلور نمطا من السياسات التي تكون قابلة للتطبيق الفعال في مثل تلك الأحوال، وبشرط أن تكون هذه السياسات متوازنة، والا تخدم مصالح طرف دولي على حساب طرف آخر، وان يكون واضحا للجميع هدفها الأول والأخير، هو منع تدويل الصراعات المحدودة والتصميم على ربطها بصراعات أخرى اكبر واعقد منها.

ويمضي همرشلد في تحليله الى القول: بان الاهمية الخاصة للدبلوماسية الوقائية او المانعة، تتمثل في المواقف التي ينفجر فيها الصراع كنتيجة لوجود نوع من فراغ القوى في المناطق غير المنحازة التي تقع بين الكتل الدولية الكبرى. فبواسطة الامم المتحدة، يمكن تفويت الفرصة على القوى الكبرى في ان تحاول اثاره النزعات بوسائلها الخاصة، التي بدوان تقود الى سلسلة من ردود الفعل المضادة في النهاية للسلام والاستقرار الدوليين. ويمكن ان يتم ذلك من جانب المنظمة العالمية على اساس مؤقت، أي حتى يتسنى ملئ ذلك الفراغ بالوسائل الطبيعية، ومن خلال الاتفاقات او المبادرات التي تاتي من اتجاه الدول المعنية نفسها.

من الطبيعي ان يستبق أي تفاعل في العلاقات الدولية والسياسة الدولية بسمة التعاون، وان حل أي نزاع او صراع الذي يتشكل على أساس اختلاف وجهات النظر والمصالح المتضاربة فان الدبلوماسية في اصيغها المختلفة هي الوسيلة الاولى التي يلجأ اليها لفض النزاع بالوقاية او حله او تسويته او ادارته. وهنا نجد آليات مجدية للدبلوماسية التي تقوم باحلال علاقات طبيعية خالية من المشاحنات يحل مكانها التعاون. فنجد الوساطة والتفاوض كعمليات جوهرية تستهدف إحلال التعاون والحد من النزاع وفضه.

#### التفاوض:

مفهوم اتفاوض هو موقف حركي تعبيري قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الاقناع للحفاظ على المصالح القائمة او للحصول على منفعة جديدة باجبار الخصم بالقيام بعمل معين او الامتناع عن عمل معين في اطار علاقة الارتباط بين اطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم او تجاه الغير.

ومن اهم عناصر التفاوض الرئيسية نركز على الموقف التفاوضي الذي يعبر عن ترابط القضية والأطراف ويتركب الموقف من جزئيات وعناصر يسهل تناولها في اطارها الكلي من حيث التعرف والتمييز لاي جزء او بعد او معلم. تحديد اجندة المفاوضات او ما يسمى بالاتساع المكاني والزمني التي تتيح تاريخ وحيز جغرافي للتفاوض على القضية. كما يجب الإشارة الى درجة تعقد الموقف التفاوضي من حيث ضرورة الامام بجوانبه وحيثياته، والدفع الى جمع المعلومات والبيانات الذي يترتب عن الغموض والشك في موقف الطرف الآخر.

يتم اختيار إستراتيجية ما بالاعتماد على العوامل التالية:

- الحالة التي يهتم فيها كل طرف بتحقيق نتائجه، دون إهمال نتائج الطرف الآخر، والهدف هو الوصول إلى خلق أرضية مشتركة للحوار والتفاوض، وهذا ما يشجع على تسوية وحل النزاع (إستراتيجية تعاونية).

- الحالة التي يهتم فيها أحد الأطراف بتحقيق نتائجه فقط (إستراتيجية تنافسية).
- الحالة التي يهتم فيها أحد الأطراف بتحقيق نتائج الطرف الآخر فقط (إستراتيجية الإذعان).
- الحالة التي لا يهتم فيها كل طرف لا بتحقيق نتائجه ولا نتائج الطرف الآخر (إستراتيجية جمود).

#### الوساطة :

هو تدخل طرف ثالث في مفاوضات حول قضية نزاع يكون هذا الوسيط مقبول من طرفي النزاع ولا يملك أي سلطة (او سلطة محدودة) في اتخاذ القرار. غالبا ما يكون الوسيط شخصية ليست لها صلة مباشرة بالنزاع او القضايا الأساسية المطروحة فيه. وهو معني للوصول الى تسوية مقبولة من طرفي النزاع. ويشترط في وجود الوسيط رغبة المتنازعين لهذا الطرف الثالث للوصول الى حل النزاع بغض النظر عن ترحيبهما به ولكن يكون مبني على نية جادة لحل النزاع باللجوء الى الوساطة من طرف النزاعين.

وبشكل عام هي اجراء الحوار والتفاوض بحضور طرف ثالث وهي توسيع لعملية التفاوض لتشمل اشكال جديدة كادماج متغيرات وحركات جديدة في عملية التفاعل بين المتنازعين، وبدون المفاوضات لا توجد وساطة.







## المحور الأول- مفهوم التفاوض والمفاوضات الدولية

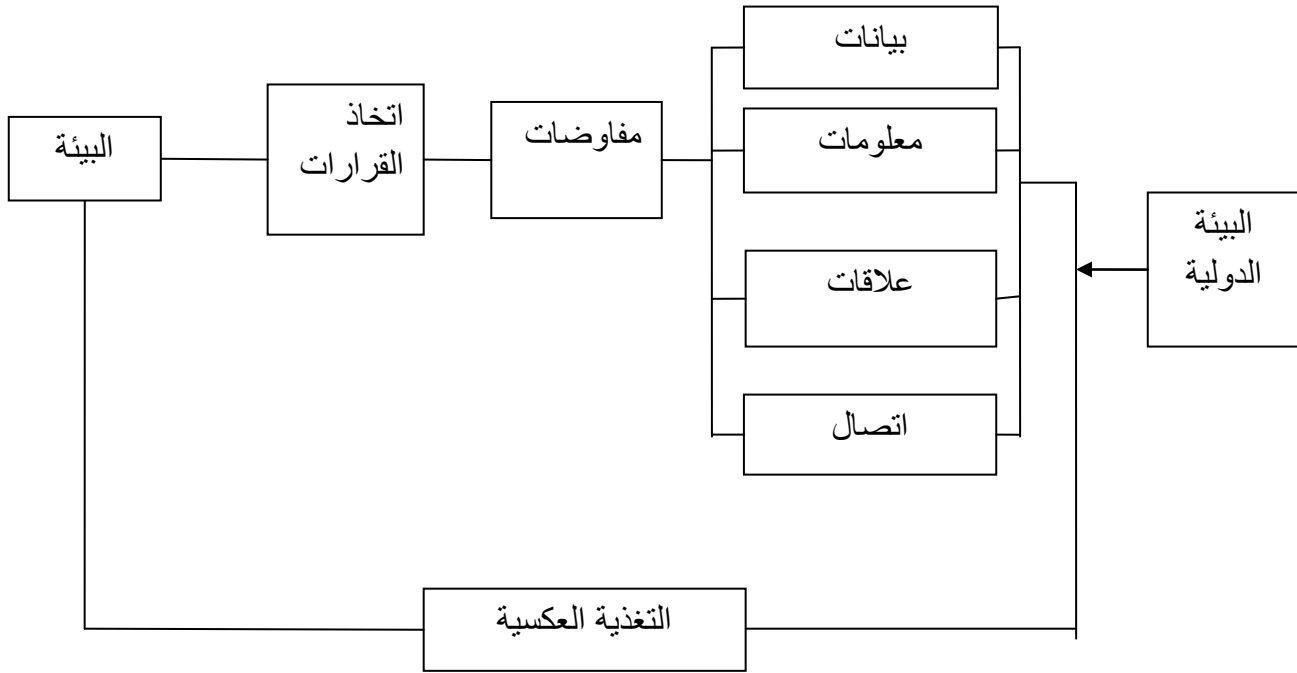
### 1 مفهوم التفاوض:

- يعتبر التفاوض ( la négociation ) من الممارسات اليومية التي يمارسها الأفراد في المنظمات، ومن أقدم مظاهر السلوك الإنساني، وهناك عدة تعريفات للتفاوض نذكر بعضها فيما يلي:
- التفاوض هو العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفين (أو جميع الأطراف) بتعديل طلباتهم، وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.
  - هو تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينهما.
  - هو محادثات تجري بين طرفين أو أكثر حول موضوع أو مشكلة بقصد الوصول إلى اتفاق شامل يحقق المصالح المتبادلة لتلك الأطراف.
  - التفاوض هو أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.
  - كما يعرف بأنه عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع وتناقض على تحقيق الاحتياجات والاهتمامات أو المصالح والأهداف.
  - إن التفاوض إذا هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر يرون بأن هناك مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول القضايا والموضوعات المرتبطة بتلك المصالح ومناقشة الأهداف والآراء والحجج لدى كل طرف منهم للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المشتركة.
- معنى ذلك أن التفاوض عملية ديناميكية، تعتمد على مهارات فنية وسلوكية، لا يؤسس النجاح فيها على إتباع طرفي التفاوض لأساليب وفنون التفاوض، بل إن نجاحها مرهون بمهارة التفاوض، فليست مكاسب طرفي التفاوض متعادلة أو متوازنة في جميع أحوال التفاوض، إذ قد تأتي نتائجها بمكاسب أكبر نسبياً لطرف على حساب الطرف الآخر، ومرجع ذلك هو ما يملكه التفاوض من مهارات تحقق له نجاحاً أكبر من شريكه في التفاوض.

بالنسبة للتفاوض الدولي فإنه يرى البعض بأن الصفقة العالمية هي مجرد توسيع للأعمال المحلية، ولكن صنع الصفقة العالمية تشكله قوى عديدة سواء كانت المفاوضات تدور حول بناء فنادق عالمية شيراتون

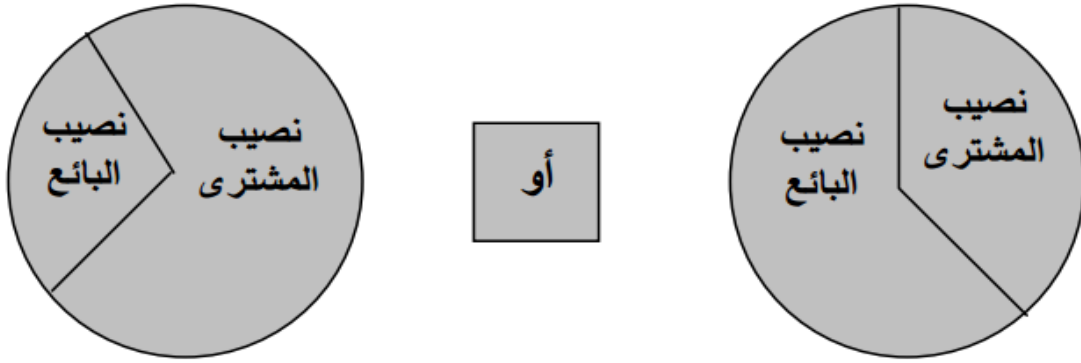
في الجزائر، أو ترتيب اتفاقية ثنائية لإنشاء مشروع مشترك كمصنع رونو لتركيب للسيارات، وبالتالي فإن التفاوض بشأن عمليات تجارية دولية يختلف بصورة رئيسية عن التفاوض في الصفقات المحلية.

وتعتبر الاختلافات الثقافية العقبة الرئيسية للمفاوضات الدولية، وهناك أيضا عقبات أخرى تواجه إتمام الصفقة وهي القوانين وتدخل الدولة والظروف السياسية وغيرها من العوامل البيئية الأخرى، وأيضا أهداف الشركة والفريق المفاوض والإعداد الجيد للمفاوضات.

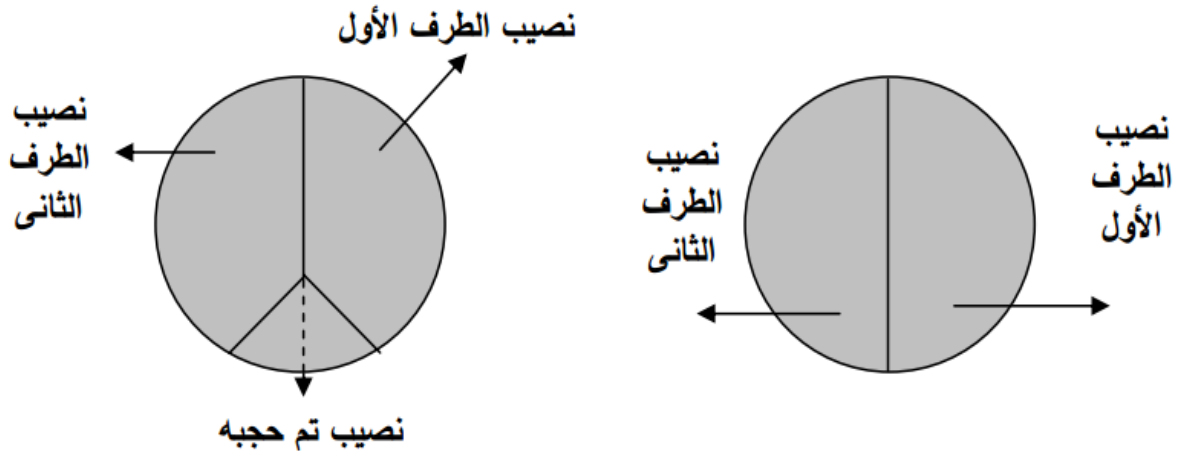


## 2 الفرق بين التفاوض والمساومة والوساطة والتحكيم:

والشكل الموالي يبين الفرق بين التفاوض والمساومة:



شكل (١-١): علاقة الربح والخسارة بين طرفي المساومة



شكل (٢-١): علاقة الربح - ربح بين طرفي التفاوض

### 3 أهمية التفاوض:

إن جميع مجالات النشاط الإنساني -تقريبا- تحتاج إلى التفاوض ومن أمثلة الحاجة إلى التفاوض ما يلي:

أ- على مستوى المنظمات : تنشأ الحاجة إلى التفاوض عند القيام بنشاط الشراء أو البيع أو اختيار العاملين.

ب- **على المستوى الدولي**: تجرى المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية ، الاقتصادية والعلمية والعسكرية -إيران -والغرب.

ج- **على المستوى الشخصي**: يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ، كما انه في حياته العادية يتفاوض مع زوجته وجيرانه ، وغيرهم من الأشخاص الذين يتعامل معهم ، بل يمكن أن يتفاوض مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والأولويات الواجبة لاستخدام ذلك الوقت.

تعتبر المفاوضات من الموضوعات الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات حيث يطلق البعض على هذا العصر (عصر التفاوض) كونه عمل حيوي وضروري لحل التناقضات والصراعات، إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار والوصول إلى حالة من الرضا والاقتران حول المسائل العالقة.

وللحاجة الدائمة لعملية التفاوض يستوجب بيان أهميته والتي تتلخص في:

- ✓ أن التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزعات الشر والصراع والاختلاف.
- ✓ أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.
- ✓ أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
- ✓ أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم بين الأفراد رغم اختلاف ثقافتهم وعقائدهم.
- ✓ أن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام.
- ✓ أن التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وحل الأزمات يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض.
- ✓ تتبع أهمية التفاوض من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية بتدريسه و تخصيص مساحات واسعة له في الخطط الدراسية.

#### 4 خصائص عملية التفاوض: يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص مهمة نلخصها فيما يلي:

- التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزئة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، فهو يحتاج إلى إدارة واعية تقوم على الإعداد والتخطيط الجيد، والتنظيم والتوجيه، والمتابعة والتقييم.
- التفاوض عملية مستمرة، وليس حدثاً طارئاً أو موقفاً عارضاً أو نشاطاً مؤقتاً، كما أن أحد مقومات النجاح في التفاوض يتعلق بالممارسة المستمرة والخبرة المتراكمة للمفاوض.
- التفاوض عملية هادفة وهذا الهدف يتمحور حول فض النزاع وحسم الخلاف للوصول إلى تحقيق الغايات التي ترضي الأطراف المتفاوضة.
- التفاوض عملية احتمالية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف المتفاوضة.
- التفاوض عملية نفسية تتأثر بالادراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضين.
- التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.
- الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقد أو إتمام الاتفاق بين الطرفين، حيث أنها عملية مستقبلية في طبيعتها، فهي لا تعالج فقط مشاكل وأحداث الحاضر، بل تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية.
- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.
- عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث خصائصها ومبادئها واستراتيجياتها، وبالتالي فهي تطبق على مختلف أنواع المواقف داخل المؤسسة المتعلقة بالبيع أو الشراء مثلاً.

## 5 - ميادين العملية التفاوضية: حيث أهم ميادين التفاوض هي:

### أ - المفاوضات السياسية:

- المفاوضات بين الدول بعضها ببعض من اجل حماية مواطنيها ورعاياها المقيمين بالدول الأخرى وتأمين حقوقهم.
- المفاوضات بين الدول من أجل إحداث تكتلات وأحلاف سياسية دولية لمواجهة أطراف أخرى.
- المفاوضات التي تعقب العمليات العسكرية بين الدول لإيقاف إطلاق النار والسلام، وأيضا من أجل النزاعات وتوطيد الروابط.
- المفاوضات بين الدولة وأصحاب النفوذ الإعلامي ووسائل الإعلام من أجل تبني المصلحة العامة.
- المفاوضات بين الحكومات وأيضا المفاوضات بين الوزراء من أجل تنسيق أعمالهم وتنفيذ قراراتهم.
- المفاوضات بين الحزب الحاكم والأحزاب الأخرى المعارضة، وأيضا التفاوض بين الأحزاب مع بعضها، وأيضا بين المرشحين والحزب....

### ب - المفاوضات التجارية والاقتصادية:

- يعتبر التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشاراً حيث يتناول الجوانب الضرورية مثل البيع والشراء والعلاقة بين الأفراد والمؤسسات، والمؤسسات فيما بينها كما يلي:
- التفاوض مع جمعيات حماية المستهلك فيما يتعلق بحماية الأفراد والبيئة.
- التفاوض للحصول على قروض من البنوك وشركات توظيف الأموال، والموردين والمساهمين، والوكلاء والموزعين والزبائن.....
- التفاوض لإنتاج منتج مشترك أو الحصول على التكنولوجيا من شركات أخرى دولية.
- التفاوض مع الشركات لتأجير الآلات والمعدات، أو شركات النقل البري أو البحري أو الجوي، وشركات الاستيراد أو شركات التصدير.
- التفاوض للحصول على التصاريح والموافقات والأذونات الحكومية، وأيضا حقوق الإنتاج وامتيازات العلامة التجارية.
- التفاوض مع العمال في التوظيف والنقل والترقيات والأجور والنقابات.....

### ج- المفاوضات الاجتماعية:

وهو أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية ولإنجاحه فلا بد وأن يسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع مثل:

- التفاوض بين الأسرة والأقارب.
- التفاوض بين زملاء المدرسة والجامعة.
- التفاوض بين زملاء العمل.
- التفاوض بين الجيران ونفس الأفراد في المنطقة.

### د- المفاوضات العسكرية:

- مفاوضات وقت القتال أو الفصل بين القوات المتحاربة وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والبحث عن المفقودين.
- مفاوضات الحصول على السلاح أو الإنتاج المشترك له وتبادل المعلومات العسكرية والخدمات الأمنية.
- مفاوضات برامج التدريب والتعليم العسكري، وأيضا برامج الاستشارات العسكرية وتقديم الخدمات المعلنة والسرية.
- مفاوضات تجميد الصراع ونزع السلاح أو الانسحاب....
- مفاوضات احتجاز الرهائن والإفراج عنهم ومداهم بالغذاء وتوفير الفدية والتفاوض مع الإرهابيين.....



## المحور الثاني- مكونات ومبادئ عملية التفاوض

### أ- مكونات عملية التفاوض (عناصر التفاوض):

يمكن تحليل عملية التفاوض إلى العناصر التالية : الموقف التفاوضي ، أطراف التفاوض ، القضية التفاوضية، الهدف التفاوضي، البيئة التفاوضية.

1 - **الموقف التفاوضي:** إن التفاوض يعد موقفًا ديناميكيًا أي حركيًا، يعتمد على الفعل ورد الفعل، وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والجمل استخدامًا دقيقًا، وهو أيضًا موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر مع متغيرات العملية التفاوضية . وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن عدة عناصر يجب أن يعيها المفاوض جيدًا مثل:

• **الترباط:** أي ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التفاوضية، وإن كان يسهل الوصول إلى العناصر والجزئيات الخاصة لهذا الموقف.

• **التركيب:** ويقصد به أن يكون التركيب بسيط وواضح بلا غموض.

• **إمكانية التعرف والتمييز :** يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بهذه الصفة، دون فقد لأي من أجزائه أو معالمه.

• **الهمال المكاني والزمني:** ويعنى به فترة التفاوض والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية التفاوضية.

• **التعقيد:** الموقف التفاوضي هو في الغالب موقف معقد، يتكون من مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد التي يجب الإلمام بها جميعًا، حتى يستطيع المفاوض التعامل مع الموقف ببراعة.

• **الغموض:** حيث يحيط بالتفاوض غموض نسبي، مما يدفع المفاوض إلى محاولة تقليل ه عن طريق جمع المعلومات التي تكفل توضيح الموقف.

2- **أطراف التفاوض:** يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. وهنا يمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى:

- **أطراف مباشرة،** وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض.

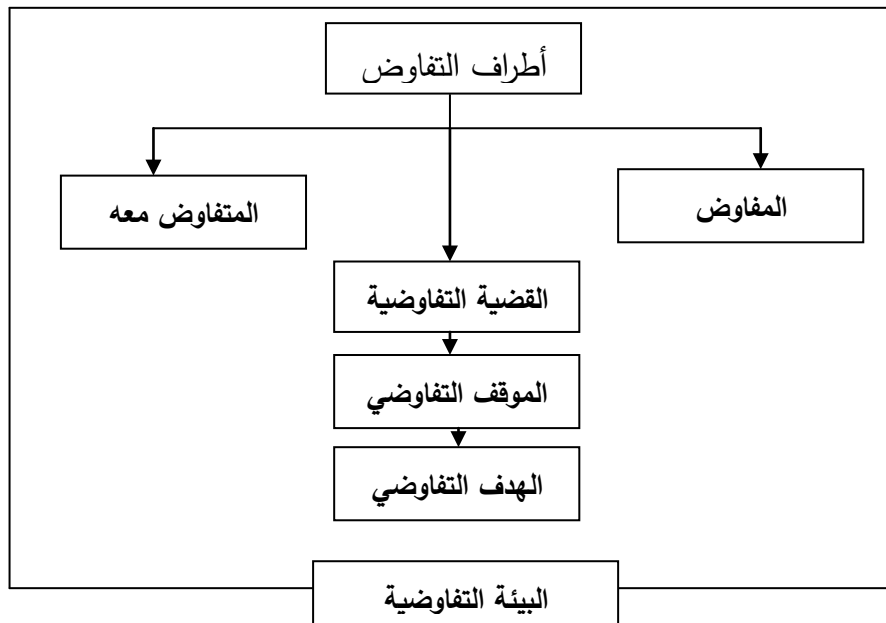
- **أطراف غير مباشرة،** وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

3- القضية التفاوضية: التفاوض أيًا كان نوعه، وأيًا كان من يقوم به، لا بد وأن يدور حول " قضية أو موضوع معين" يمثل هذا الموضوع محور العملية التفاوضية، وقد يكون الموضوع قضية إنسانية عامة، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية... الخ، ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وأيضًا يتحدد غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، والنقاط والعناصر التي يجب تناولها، وأيضًا الأدوات والاستراتيجيات الواجب استخدامها في كل مرحلة، وتوزيع الأدوار على فريق التفاوض.

4- الهدف التفاوضي: لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، وتستخدم الأدوات والتكتيكات وتحفز من أجله الجهود، وبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية وتعمل الحسابات الدقيقة، بل وتستبدل الأدوات والتكتيكات التفاوضية، بل والمفاوضون أنفسهم ويحل محلهم آخرون بناء على مدى تقدمهم وبراعتهم في كسب الجولات التفاوضية واقترابهم من الهدف النهائي الموضوع.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

5- البيئة التفاوضية: لا تتم العملية التفاوضية في فراغ إنما في بيئة فيها الكثير من التحديات، المتغيرات والمعطيات الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية وغيرها، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على العملية التفاوضية، لذلك يتعين على المفاوض دراسة وتحليل هذه المتغيرات والمعطيات ومحاولة استغلال الفرص بما يحقق الأهداف التفاوضية.



ب- مبادئ التفاوض:

هناك عدة مبادئ تحكم أي عملية تفاوضية في أي مجال من مجالات الحياة وهي:

#### 1- مبدأ الإلتزام:

ويعني هذا المبدأ التزم كل طرف من أطراف التفاوض بتحقيق أهداف جهته التي يمثلها من جهة، والتزامه كذلك بتنفيذ ما يتم الاتفاق عليه مع الطرف الآخر من جانب آخر.

#### 2- مبدأ المنفعة:

وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة لأطراف التفاوض الذي لم يكن ليستمر لولا توافر هذا الشرط ، حتى ولو تعلق الأمر مثلاً فقط بتقليل الأضرار والخسائر (إنقاذ ما يمكن إنقاذه).

#### 3- مبدأ العلاقات المتبادلة:

حيث أنه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو العلاقات التبادلية بين أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود مصالح مشتركة آنية أو لاحقة ، كما تظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة.

#### 4- مبدأ القدرة الذاتية:

ويعكس هذا المبدأ مدى مقدرة المفاوض على فهم الخصم وتفهمه لطبيعة السلوك الإنساني ومقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع والاستماع. وبصفة عامة فإن الأمر يتعلق بمدى تناسب قدرته مع الموقف التفاوضي.

#### 5- مبدأ أخلاقيات التفاوض:

هي التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل بعيداً عن الغش والتضليل حيث أن المفاوض أولاً وأخيراً يمثل واجهة المنظمة التي ينظر إليها الجميع.

## المحور الخامس- استراتيجيات وسياسات التفاوض

### أولاً- استراتيجيات التفاوض حسب المنهج المستخدم:

إن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الإستراتيجية التفاوضية المختارة، حيث أن هناك منهجان إما المصلحة المشتركة أي التعاون، أو منهج الصراع القائم على التنافس والعداء:

#### 1 استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة: ويتضمن الاستراتيجيات التالية:

**1 1 إستراتيجية التكامل:** وهي تعني تطور العلاقة بين طرفي التفاوض لدرجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان كيان واحد مندمج المصالح والفوائد، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما، وهناك عدة بدائل لهذه الإستراتيجية:

**أ -التكامل الخلفي:** يعني قيام أحد الأطراف بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات، سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية، لإنتاج أو تحقيق مصلحة مشتركة تعود على الطرفين معاً، مما يقوي من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحيتهما.

**بأ -التكامل الأمامي:** على عكس البديل السابق، يقوم على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد. ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لإنتاج مواد جديدة تماماً أو إنتاج سلع وسيطة تدخل كمكونات في صناعات جديدة.

**بأ -التكامل الأفقي:** يتم عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليها أو أطراف جديدة إليها، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجيتها، مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم مزايا ومنافع جديدة.

**1 2 إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:** وهي تقوم بتحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، وذلك إما عن طريق توسيع مجالات التعاون، أو الارتقاء بدرجة التعاون بينهما.

**1 3 إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة :** وتقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفي أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، فعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لإستراتيجية تقوية الروابط، وصولاً إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما. وتعد إستراتيجية التعميق التفاوضية إستراتيجية مناسبة بين الأطراف أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في المفاوضات التجارية التي تتم بين الدول المتقدمة والدول النامية التي تتضمن عمليات نقل للتكنولوجيا وحقوق المعرفة التقنية لصناعة معينة يتم القيام بها لهذه الدول.

**1 4 إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:** وهنا نعتمد على الواقع التاريخي الممتد بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها، ومن خلال الإحساس بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون مكاري أو زمري.

## **2 - إستراتيجيات منهج الصراع:** ويتضمن الاستراتيجيات التالية:

**2 ± إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف):** وهي من أهم أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، حيث يعمل المتبنى لها على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض، وتقوم هذه الإستراتيجية على ما يلي:

**أ - استنزاف وقت الطرف الآخر:** ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلى نتائج محددة، حيث تأخذ تلك النتائج طابعا شكليا يمكن تغييره وفقا لرغبة أحد أو كلا الطرفين المتفاوضين.

**ب - استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:** ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته، وشغل أصحابها بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق: - إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض. - وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى.

**ج - استنزاف أموال الطرف الآخر:** ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية، فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها، وفي الوقت نفسه فإن تحميل هذا الطرف بهذا الحجم الضخم من التكاليف دون أن يحصل على عائد مقابل ومناسب يعادل هذه التكلفة، تجعله ييدي مرونة كبيرة في قبول ما يعرضه عليه الطرف الآخر من شروط.

**2 2 إستراتيجية التشتيت (التفتيت):** وهذه الإستراتيجية تقوم على فحص وتحديد أهم نقاط القوة والضعف في

الفريق التفاوضي الآخر ومعرفة ميوله وانتماءاته وعقائده، والوصول لمستواهم العلمي والاجتماعي والفني وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلى شرائح ثم ترسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل هذا الفريق. ومن الممكن أن يتم

التشتيت من خلال قضية التفاوض نفسها وليس عن طريق أفراد التفاوض، وذلك عن طريق تفريع القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها إلى أفرعها المتعددة وإلى جوانبها وأبعادها التفصيلية العديدة والشكلية.

2 3 إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم): وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة ، ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع ؛ وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

2 4 إستراتيجية التدمير الذاتي: لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف، آمال، غايات؛ وهي جميعها تواجهها محددات، عقبات، صعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها، وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، وهنا عليه أن يختار بين بديلين:

- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف والرضا بما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.
- البحث عن وسائل أخرى جديدة تمكّنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

ووفقاً لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الطرف الآخر، فإذا اختار البديل الأول أي اليأس من تحقيق الأهداف فقد انسحب مبكراً وترك المجال للفوز، وإذا اتجه للبديل الثاني أي التصميم والإصرار على تحقيق أهدافه، فيجب محاولة تدمير كافة جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية.

وتستخدم هذه الإستراتيجية بتكوين متاهة تستغرق جهد ووقت ومال الطرف الآخر، ومن خلال عمليات تعميم وتضليل وتوجيه ضاغط يتم خلالها استنزاف كافة طاقات هذا الطرف وإفقاده مقومات الوجود والقدرة على الحركة، وباستخدام أساليب وأدوات التفاوض الذكي كأداة فعالة لتدميره ذاتيا، عن طريق إفقاده مؤيديه، وتحويل أصدقائه إلى أعداء، وتحويل مصادر القوة لديه إلى ضعف، والعمل على تزايد أعدائه بصفة مستمرة، وإثارة الخلافات لديه بين أفراد فريقه التفاوضي، وفي الوقت نفسه جعل خطواته المرتعشة والمتردة تتجه به إلى الهاوية المرسومة والمحددة بشكل يصعب عليه الإحاطة بها أو حتى الاحتياط منها.

## ثانيا- استراتيجيات التفاوض في التسويق التجاري:

تتركز أساسا على الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بالترويج والإعلان عن المنت وج لما لهذه الإستراتيجيات من امتداد لمجالات وأساليب التفاوض بصفة عامة، وهنا نقول أن هناك إستراتيجيات رئيسية للإقناع تستخدم في التفاوض التسويقي التجاري وهذه الإستراتيجيات هي:

**1- الإستراتيجية الإبتكارية :** تستخدمها الشركة لإيجاد وبناء علاقة طيبة بينها وبين الجمهور، وفي محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لتنشيط المبيعات بطريقة مغرية أفضل مما يفعله المنافسون، على سبيل المثال قيام شركة لأحذية أطفال، بإنتاج أحذية تضيء عند السير بها وطرح كميات هائلة في شهر رمضان مع حملة واسعة، جعلت من هذا الحذاء الهدية المثلى لكل طفل في عيد الفطر.

**2- إستراتيجية المواجهة :** وهي تلك الإستراتيجيات التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إشاعات أو ما شابه ذلك، ومن ثم فإن على الشركة أن تقوم بنفي الشائعة من خلال توضيح الموقف لجمهورها من خلال وسائل ترويجية للسلع أو الخدمات للحفاظ على سوق منتجاتها أو خدماتها.

**3- إستراتيجية النوعية المتميزة :** توظف هذه الإستراتيجية من قبل بعض الشركات المتميزة للغاية للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتاج أو الخدمة بما يجعلها دائما في مستوى جودة مفضل لدى المستهلك عن السلع المنافسة، اعتمادا على جهود التطوير وجهود الدعم للخدمات التي تقدمها.

**4- إستراتيجية التحصين :** توظفها الشركة باستخدام إمكاناتها ومصادرهما للاحتفاظ بالزبائن والعملاء الذين يستخدمون منتجات أو خدمات الشركة، يطلق على هذه الإستراتيجية اسم إستراتيجية الاحتفاظ بتسهيل أمر البيع كتوصيل المنتج لمنازل المستهلكين، كذلك تعتمد هذه الإستراتيجية مثل معظم الإستراتيجيات التسويقية الخاصة على الإبقاء على المنتج أو السلعة في ذهن الجمهور من خلال بعض الإعلانات الغريبة، مثل هذا الإعلان عن سيارة فولكس فاجن بحيث يقول في الفاصل الإشهاري "إنها ليست سيارة... إنها فولكس فاجن".

**5- إستراتيجية الاستفزاز أو المضايقة :** توظف الشركة هذه الإستراتيجية بهدف التأثير في إمكانات المنافسين كالاتصال بالموردين لتقليل المبيعات لهم، أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو من خلال العملية الإعلانية للنيل من المنافسين بإبراز أو إدعاء عيوب منتجاتهم للسوق، وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تدمير المنافسين ولاسيما إذا كانت الإمكانيات المادية والترويجية للشركة المستهدفة لا تمكنها من الصمود أمام الشركة الموظفة لهذه الإستراتيجية.

6- إستراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة: وهي الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلي على منتجات الصناعة أو الخدمات، مع حصول الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة، وذلك من خلال زيادة عدد مستخدمي المنتجات، أو من خلال زيادة الرغبة في الشراء عن طريق إعادة عرض السلع أو الخدمات بطريقة مغرية للمستهلكين، أو من خلال فرص البيع بالتقسيط....، وكذلك من خلال إنشاء استخدامات جديدة لسلع راهنة أو من خلال خفض الأسعار للإقبال على المنتج أو الخدمة .

### ثالثا - سياسات التفاوض:

إن كل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسة مضادة تقابلها، ومن ثم فإن معرفة الخصم المفاوض للسياسات التفاوضية التي سوف تستخدم في عملية التفاوض تمكنه من الاستعداد بالسياسة المضادة لها والمناسبة للتعامل معها، ونشرح فيما يلي مختلف هذه السياسات التفاوضية:

#### 1 سياسة الاختراق/ سياسة الجدار الحديدي:

تستخدم سياسة الاختراق في الغالب عند الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل، ومن ثمة فإنه يمثل كما مجهولا وصندوقا مغلقا في حاجة على اختراقه، وتعتمد هذه السياسة على الحصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات من الطرف الآخر وتقليل دائرة عدم التأكد المحيطة به من طرف الفريق التفاوضي. أما سياسة الجدار الحديدي وهي السياسة المضادة لسياسة الاختراق، عن طريق تماسك وصلابة فريق التفاوض الذي عليه أن لا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، من خلال الاعتناء باختيار أفراد فريق التفاوض.

#### 2 سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعميم التفاوضية (التشكيك):

تعمل سياسة التعميق على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها، وبحث مجالات أكثر تفصيلا وعمقا من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة، وخاصة أننا أصبحنا على معرفة أكثر بالطرف الآخر . أما سياسة التعميم تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية لا تتعدى النواحي الشكلية، وهي السياسة المضادة لسياسة التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر للتغلغل بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها وفي تصديقها ومدى مناسبتها.

#### 3 سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية/ سياسة التضييق والحصار التفاوضية:

سياسة التوسيع هي من أهم وأدكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائما، وتقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض حيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في



الجلسة الواحدة عدة عناصر للقضية مع سرعة عرض وتناول كل منها مما يمثل إرهاقا للطرف الآخر . أما سياسة الحصار تقوم على عدم السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تمامًا من النقطة التي نحن بصدددها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر يتصرف بالدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإمام بكافة عناصر القضية التفاوضية.

#### 4 سياسة إحداه التوتير التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي:

سياسة إحداه التوتير التفاوضي تعني إحداه نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عناصر تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداه إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناولها جملة واحدة في التفاوض، مما يجعل الطرف الآخر في تناقضات تؤدي لوجود خلاف في الرأي بين أعضائه، وهذا الخلاف يجعل الفرصة مهيأة للفوز على هذا الفريق . أما سياسة الاسترخاء يطلق عليها سياسة النفس الطويل وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها، بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا، وتستخدم فيها عوامل الصبر وأن يترك للزمن حل معظم القضايا.

#### 5 سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي:

تقوم سياسة الهجوم على استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية، وعدم ترك المجال مفتوحا أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض، وتستخدم هذه السياسة عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف قوي يتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر . أما سياسة الدفاع تتم باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، بذهن واع متفتح وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية، وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والوثائق التي تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا.

#### 6 سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية/ سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة:

وتقوم سياسة التناول المتدرج على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج وتعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر إلى آخر، ومن ثم لا يتم الانتقال إلى عنصر جديد إلا بعد الاتفاق والانتهاء من العنصر الأول، وتتيح هذه السياسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها، كما أنها تيسر عملية التفاوض وتهيئ لها المجال النفسي المريح لكلا الطرفين . أما سياسة الصفقة الواحدة يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فعلينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

## 7 سياسة المواجهة المباشرة والصریحة / سياسة المراوغة والالتفاف التفاوضية:

وتستخدم سياسة المواجهة المباشرة عندما تكون المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وإن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبياً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر مثل التفاوض بين الشركة المنتجة والموزع. أما سياسة الالتفاف نستعملها لأنه كثيراً ما تكون المواجهة غير مجدية والأمر يعتمد على المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر القضية التفاوضية، وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، 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 التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية:

بالنسبة لسياسة التطوير فإنه يستلزم لتحقيق 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 من درجات التعاون، مثل تطوير العلاقة بين شركتين من عمليات التجميع إلى التصنيع، ثم التصدير. أما سياسة التجميد تقوم على الإبقاء على الوضع الحالي على ما هو عليه، والاحتفاظ بالموقف التفاوضي القائم دون أي تغيير أو تعديل سواء سلباً أو إيجاباً، وتجميده إلى التوقف التام نظراً لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة.