**إستراتيجيات التفاوض الدولية (2)**

متابعة للأزمات الدولية التي تعيشها الشعوب، وما نعاني منه من فقر وعوز ومن مظلومية الطبقات الحاكمة وحب السيطرة والقتل والتدمير الممنهج من جراء الحروب المستعرة في أكثر من مكان على الكرة الأرضية، وما يليها أو يسبقها من عمليات تفاوضية تجري بين الأقوياء من الدول، والكبار من القادة على حساب الضعفاء والدول الصغيرة، بهدف تحقيق الأهداف الاقتصادية والعسكرية على الأرض، بحيث تُعطي الرابح فيها حيّزًا كبيرًا للتغلّب على خصمه في السياسات التفاوضية، بالإضافة لما للمفاوضات من دور مهم في حلّ الأزمات العالقة بين الدول. وبعد أن تحدثنا في العدد السابق من مجلة الأمن الرقم 365 عن بعض المبادىء والأساليب الناجحة والاستراتيجيات التي تعتمدها الدول في مفاوضاتها، كالمرتبطة منها بالسلوك التفاوضي، والاستراتيجيات الهجومية والدفاعية، كما

استراتيجيات ومبادىء التدرّج والصفقة الواحدة. فما هي الاستراتيجيات الأخرى التي نحتاجها كمفاوضين معتمدين تحقيقًا للأهداف المرسومة؟ وما هي أسس النجاح والأساليب المعتمدة في اختيار تلك الاستراتيجيات؟

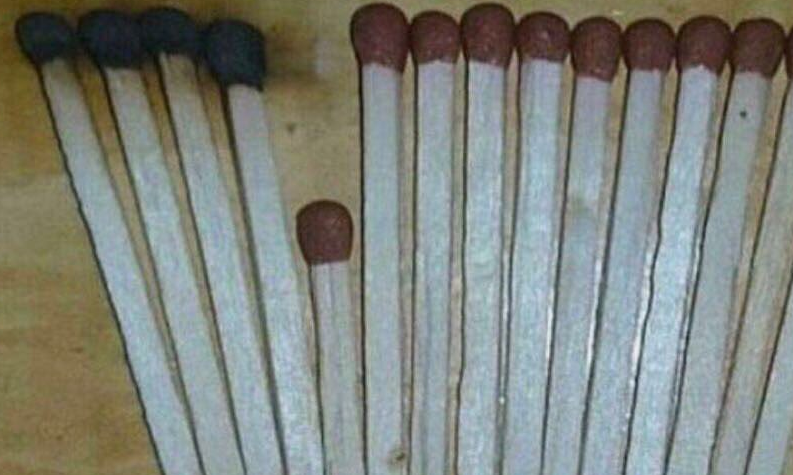
**استراتيجيات التعاون.**

تنطبق هذه الاستراتيجية على مجموعة محدّدة من الأحزاب أو النقابات أو المناطق أو البلدان والتي تسعى إلى التنسيق والتحالف والتعاون في ما بينها، وتتناول التحدّيات المشتركة. تهدف هذه الاستراتيجية بفضل الأموال والموارد المتاحة إلى توحيد الناس وتعاونهم لإنجاح المفاوضات في إطار هدف مشترك. للتذكير بالمفاوضات التي أسفرت عن الاتفاق السابق بشأن ديون اليونان سبباً في إبراز رؤيتين متنافستين للاتحاد الأوروبي: الاتحاد السياسي المرن والإنساني الذي تتبناه فرنسا، والاتحاد القانوني الذي يركز على الاقتصاد الذي تروج له ألمانيا، على سبيل المثال.

**استراتيجية تفادى النزاع.**

كالمفاوضات الإيرانية- الأميركية، التي أدت إلى خروج كلا الطرفين برضى تام عن النتائج في العام 2015. إذ لم يُحقق أي طرف نجاحًا كاملًا ولا فشلًا كاملًا، فقد أنجز كل طرف شيئًا ما مقابل تقديم تنازلات، ونجح الطرفان في تجنّب الحرب التي كان يمكن أن تكون مدمّرة آنذاك في المنطقة العربية والإسلامية فيما لو نشبت. وما زال الاتفاق حتى يومنا هذا، حبرًا على ورق باستثناء البصيص من الأمل بحل الخلافات، بالرغم من تشعّبها وتوسّعها لتشمل ملفّات أخرى مرتبطة بتعدّد الأحداث واشتعال الحروب الإقليمية كما الدولية.

**استراتيجية تقديم التنازلات.**

لقد شدّد العديد من خبراء التفاوض، على أهمية تبنّي المواقف المرنة في بداية المفاوضات، لما لها من أهمية في الانتقال إلى المراحل التالية. فالمرونة يأمل منها الفريق الآخر ليونة وقناعة بالوصول إلى نهايات سعيدة، والوصول إلى خيارات ومواقف جديدة مرتبطة بالقضية الخلافية أو النزاعية، الأمر الذي يُسهّل عملية تقديم تنازلات أكثر ومهمة. إلَّا أنَّ طرح مثل تلك التنازلات يؤدي إلى عروضات مقابلة للوصول إلى حماية القضية التفاوضية، ونقاط تلاقي يأمل المفاوض من خلالها الوصول إلى تسوية ما.

فالسلوك التنازلي المقصود والطروحات التنازلية المادية أو المعنوية، هو نتاج التفاعل والحوار والنقاش والجدال والإقناع، وهو فن وعلم تكتيكات واستراتيجيات التفاوض. لذلك تعتبر هذه الاستراتيجية أو هذا السلوك معقّداً يصعب الخوض فيه، فهو متعدّد الخيارات يتأثر بعوامل عديدة قد تنتج عن صراعات السلطة، أو نتيجةً لضغوط ومؤثرات خارجية دولية أو ظروف إقليمية طارئة (كارتفاع أسعار العملات الأجنبية، ارتفاع أسعار الذهب أو الانخفاض بصورة مفاجئة، ...).

لكن السؤال الأكثر أهمية هو: هل تقتصر عملية تقديم التنازلات على الفريقين المتفاوضين لتحقيق المكاسب المرجوة؟

مما لا شك فيه، فإنه لا يمكن أن تؤخذ المعاملة بالمثل كقاعدة عامة يبنى عليها دائمًا. ولا يجد المفاوضون الدوليون ضرورة معاملة الطرف الآخر بالمثل، وتقديم التنازلات سواء عن قناعة أو نتيجةً لموقف صعب أو ضعيف. فمهما يكن التنازل بسيطًا بالنسبة إلى الطرف الأول، يكون ذا أهمية ومكسبًا بالنسبة إلى الطرف الآخر. من هذا المنطلق يمكن تقسيم التنازلات حتى لو كانت بسيطة إلى أجزاء صغيرة، تلافيًا لعدم دفعها دفعة واحدة، وإغراء الطرف الآخر لطلب المزيد منها، وذلك يعود لخبرة المفاوضين ومرونتهم وتدرّجهم في تقديم تلك التنازلات.

**استراتيجيات المواجهة.**

تكون على سبيل المثال، وفقاً للأوضاع السائدة التي نعيشها ببناء استراتيجية عامة شاملة، إقليمية، عربية، تتعمّق جذورها في وجدان الشعوب لتعرف عدوّها وتفهم أهدافه، وتحذّره وترفض التطبيع معه، ولا تنخدع بمكره. كما ترفض الاعتراف باحتلال الأوطان واغتصابها أو أي قطعة منها بغضّ النظر عن الوعود المعروضة والعهود المقطوعة من قبل القيّمين أو من قبل الأمم المتّحدة أو الدول الكبرى كما يحصل للشعوب المستضعفة في منطقتنا على مدى سنوات الاحتلال والتدمير والقتل الممنهج.

**الاستراتيجية التنافسية**

بحيث كل طرف يسعى لتحقيق مصالحه على حساب الآخر، ولا يعبر عن غاياته وأهدافه بشكل واضح. إذ لا ثقة بين الأطراف المتفاوضة وأساليب المفاجأة والمباغتة والتهديد تكون سمتهم الأساسية.

**الاستراتيجيه القتالية**

تعتبر هذه الاستراتيجيه أكثر عدوانيه من الاستراتيجية التنافسية، إذ أنَّ الهدف الأساس ليس تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح للطرف المفاوض فحسب، بل تحقيق أكبر خساره ممكنة للطرف الآخر.

**استراتيجية التبعية**

لا يعمل الطرف المفاوض من هذا النوع من الاستراتيجية لخدمة مصالحه، بل ينحصر اهتمامه في تحقيق مصالح الطرف الآخر، في محاولة منه لتجنّب الصراع والنزاع أو المواجهة، أو تجاهله، كترك المكان لمدة قليلة كالدخول إلى غرفة مجاورة أو الإستراحة لتناول القهوة. ويتم فيه وقف الصراع بالاستسلام أو الانسحاب، أو الاستعانة بأحد المحكّمين أو التفاوض بمساعدة طرف ثالث يقوم بدور الوساطة كحدٍ أقصى.

كما أن استراتيجية التبعية يتم فيها الموافقة على طلبات الطرف الآخر، مع استخدام أسلوب التملّق والخضوع، كالتودّد والتلطّف واللين فوق ما ينبغي إلى حدّ التذلّل والخضوع والتضرّع؛ مع أنَّ الأديان السماوية نهت عن التملّق "ليس من خُلُق المؤمن المَلَقُ".

**استراتيجيات مختلفة**

وتشمل الكثير من الأساليب والتكتيكات، وهي على سبيل المثال لا الحصر:- الصبر بهدف كسب الوقت للوصول إلى الهدف المنشود .  
- التغيير المفاجىء في الأسلوب وطريقة الحديث، بهدف إرباك الخصم والحصول على تنازلات.

- وضع الطرف المفاوض أمام الأمر الواقع .

- الانسحاب الهادئ ، باتباع سلوك معيّن للحصول على بعض المميّزات لانقاذ ما يمكن انقاذه.  
- الانسحاب الظاهري، في اللحظة الحاسمة للحصول على مزيد من التنازلات.  
- الكرّ والفرّ، ويكون المفاوض فيها على استعداد ان يحوّل مواقفه وفق الضرورة والمتغيّرات.  
- وضع القيود على بعض جوانب التفاوض كالأفراد المشاركين وغيرها لأضعاف الخصم.  
- الخداع ، بتحويل ذهن الطرف الآخر إلى اتجاه معيّن بعيدًا عن حقيقة التصرّف.

كما أنه لا يوجد استراتيجية تفاوضية واحدة ممكن اعتبارها مناسبة لدولة أو منظمة أو فريق أو لموقف في كل قضية أو مشكلة، وإنما لكل موقف أو قضية تحتاج إلى نوع خاص، وهذا يعود إلى طبيع’ العلاقه بين أطراف التفاوض التي تلعب دورًا مهّمًا في اختيار الاستراتيجية، كما أنه لا يوجد قاعدة عامة أو طريقة خاصة يمكن التوصية بها كأمر حاسم لحل نزاع معيّن، وإنما ينبغي اتباع تلك الاستراتيجية التي تتوقف عليها ظروف كل حالة وملابساتها ، ويجب أن نكون حذرين وواعين بأثارها لكي لا نقع في متاهات الواقع.

**أسس النجاح في اختيار استراتيجيات التفاوض**

* تمتّع أعضاء الفريق التفاوضي بالكفاءة والمهارة، والنظرة الحكيمة للمواقف في كل الأمور المحيطة بالقضية التفاوضية.
* ضرورة الاعتماد على الأسس العلمية والفكرية، التي يمكن التصدّي بها لتحدّيات الواقع، والعلاقات الخارجية لتتمكن من تحقيق أهدافها وطموحاتها المرجوة.
* الاعتماد على فريق تفاوضي يتّقن فن التفاوض ويضم اختصاصات متنوعة لبلورة سياقات التفاوض الإيجابي انسجامًا مع طموحات الدولة وحل قضاياها المستقبلية.

**أما اساليب اختيار الاستراتيجيات المناسبة** تأتيوفقًا لخبرات ومهارات المفاوضين ونقاط قوتهم، وشخصية الخصوم وسلوكهم، كما لحاجات كل طرف واتجاهاته، ومدى الحاجة إلى القضايا موضوع التفاوض، وأهمية التوصل إلى اتفاق من عدمه أو المماطلة وتضييع الوقت، كما أنَ الوقت يلعب دورًا مهمًا لجهة تحديده أو أنه مفتوح إلى أجل غير معلوم، وهل هناك أية خطوره على النتائج المترتبه على الاتفاق. فهل نتقّن فن التفاوض ولدينا من نقاط القوة والمفاوضين الكفوئين لمتابعة قضايانا للحصول على حقوقنا المشروعة؟

**العميد الركن م. صلاح جانبين**

**5 آب 2022**