

التفاوض الاجتماعي والسياسي

المحاضرة الحادية عشر

نظراً لأهمية وضخامة عدد عمليات التفاوض الموجودة سواء على المستوى العالمي أو المحلي أو الرسمي أو الشعبي وللحاجة الماسة إلى إيجاد ثقافة للتفاوض فقد عمدت كثير من الدوائر السياسية والدبلوماسية والمؤسسات إلى عمل مشاريع تفاوضية كثرة لعل أشهرها برنامج جامعة هارفارد للمفاوضات بالولايات المتحدة وبرغم بدء إقامة مثل هذا المشروع في العالم العربي إلا أننا ما زلنا في حاجة إلى الكثير منها.

وهنا نحاول تقديم أهم الأدبيات التي صدرت من العديد من الخبراء الذين أسهموا بدراساتهم في تأسيس وتأسيس هذا العلم ويرى الدكتور وجيه أن جميع هذه العلوم يجب أن تتكامل في إخراج هذا التصور وعلى هذا فإنه سيتناول الأدبيات من خلال تصنيف تكاملي عبر مجالات العلوم الاجتماعية المختلفة من خلال محاور ثلاثة:

- ١- محور التفاوض مع التركيز على منظور نظرية المباريات
- ٢- التفاوض مع التركيز على تحليل أبعاد وزوايا التفاعلات السلوكية بصورة شاملة ودقيقة في العملية التفاوضية
- ٣- التفاوض مع التركيز على تحليل شخصية المفاوض أساساً

المحور الأول: التركيز على نظرية المباريات

وهو محور مهم للتحليل الفهمي للعملية التفاوضية وإدارة الأزمات وأهم النماذج هي:

- **نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية أو حل:**
أخضعت هذه العملية التحليلية إلى المعدلات الرياضية البحتة وهي تقوم على الوصول إلى أفضل تسوية وتجنب أسوأ تسوية وهي تستخدم للتركيز على المنفعة التي سيتم الحصول عليها من عملية التفاوض وهي توظف في الحالات التي يحتاج كل طرف بشدة إلى نفس المنفعة مع استعداده لقبول أحد مقترحات الطرف الآخر

• **نماذج التفاعل الاستراتيجي:**

- حيث ينظر كل لاعب إلى محاولة تعظيم المنافع والمكاسب من خلال استراتيجيات محددة وتحديد الاستراتيجيات التي تقلل الخسائر إلى أكبر قدر ممكن وهي تعتمد على:
 - البحث عن معلومات.
 - كيفية الاستفادة منها لتحقيق تأثير ما يريده طرف ما على الطرف الآخر فيسعى كل طرف إلى الفهم العميق والدقيق لعناصر وظروف ومصادر وتقديرات تفقد وتحدد اتجاه طرف ما لاختيار ما في أثناء المباراة التفاوضية ونفس الشيء يقوم به الطرف الآخر مع كل طرف لكل أنواع الأدوات الحوارية (كما في التفاوض السياسي) مثل تحريك القوات للضغط والإنذار ومن هذه الاستراتيجيات (استراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود) أو (استراتيجية التنازل عن بعض الأمور الثانوية أو بعض الأمور الأساسية) أو (استراتيجية عدم التنازل) وهي التي تؤدي إلى حيث يخضع طرف طرفاً لرغباته وتسمى هذه الاستراتيجية (استراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوض حتى يحدث الهجوم بالفعل)

• **نموذج معضلة السجين:**

- وتقوم على وضع خيارات أمام سجينين هي:
 - في حالة اعتراف أحدهما وعدم اعتراف الآخر يبرئ المعترف ويسجن الثاني عشر سنوات أشغال
 - في حالة اعتراف كليهما فلنهما خمس سنوات سجن كليهما
 - إذا لم يعترف كلاهما فلكل سنة واحدة سجنوالمعضلة تمكن في أن أفضل الحلول هي ثالثاً ولكن دون القدرة على الاتصال والتنسيق بينهما فإن هناك إغراء قد يملك احد اللاعبين إلى أن شريكه سوف يخدعه فالبديل أمامه الاعتراف وبذلك ينالاً خمسا لكل لأن هذا الاختيار يتيح الأمان لكليهما وهذه المعضلة تذكر حول موضوع الثقة في الآخر.

• معضلة الجبان:

وهي تشبه معضلة السجين لكن أسوأ ناتج هنا لكلا اللاعبين حين يتخلى التعاون بينما في معضلة السجين يذهب الأسوأ للمتلخي عن التعاون مع خصمه والناتج في الجبان غير مأمون لأنه سيكون لدى اللاعب الآخر حافز اختيار استراتيجية رفض الحل الوسط والإصرار على تحقيق أهدافه عند اختيار اللاعب الأول استراتيجية قبول طلبات الطرف الآخر.

- المباريات ذات المعلومات التامة: ويتحرك فيها أطراف اللعبة بالتناوب بمعنى علم الخصم بكل تحركات الطرف الآخر السابقة
- المباريات ذات المعلومات غير التامة: لا يعرف اللاعب فيها جميع الكروت مع اللاعبين الآخرين فالتحرك في ظل ظروف غامضة

- مباريات التحالف والتنازع: العديد من المفاوضات التي تتسم بمباريات التنازع والتحالف وتتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين وتختلف طبيعة التداخل حيث تتسم بمقدار الأذى الذي قد يلحقه بالطرف الآخر وكل طرف يحاول إجبار الخصم على الخضوع أما مباريات التحالف فالتداخل يرجع إلى القدر الذي يحتاج فيه المتحالفون بعضهم إلى بعض.

- مباراة القائد: يحسب فيها القائد حساباته على أن حلفاءه سيتبعونه اضطراراً جرياً وراء مصلحتهم بعد أن يفترض في حساباته مصلحة الحلفاء مع مصلحته مثل ما حدث في أزمة السويس ١٩٥٦ عندما افترضت بريطانيا وفرنسا أن أمريكا ستتبعهما جرياً وراء مصلحتها في نواحي كثيرة مثل:

١- حرصها على عدم شرخ التحالف (الأطلنطي)

٢- إيجاد حالة مماثلة لقناة بنما لتبرير أفعال أمريكا فيما بعد عند اعتدائها عليها

٤- أن في عملهما تخلصاً من عبد الناصر الذي اتجه نحو الشيوعية عدوة أمريكا وبرغم هذه الحسابات الدقيقة فقد خابت توقعات القائد هنا

- مباراة الحامي والزيون: حيث تصورت فرنسا وبريطانيا أن دور أمريكا سيكون الحامي للحلف من الانشقاق وضد التدخل السوفيتي

- مباريات السوبر: وتشمل نتاج ثلاث مباريات في آن واحد هي (التنازع - التحالف - الإعداد للتفاوض أو الصراع) ومن شأنها الوصول إلى تصور شامل لنتائج الصراع في أي عملية تفاوضية أو تساوميه والسيطرة على تتابع الأحداث الناتجة من فعل ما ورد الفعل المتعلق بهذا الفعل ووضع تصور للسيناريوهات المستقبلية وتأثير ذلك على:

○ علاقة القوة والقدرة بين أطراف التفاوض

○ درجة حدة الصراع بين الأطراف

○ وبالاندماج في هذه المباريات يتم استشراف:

- مدى تأثير تركيبة الأزمات الراهني في قوة الموقف التفاوضي والقدرة التساومية للأطراف

- مدى تأثيرها في صراع المصالح وبزواياها المختلفة

والتاريخ يقول أن الدول التي استخدمت مبارياة السوبر هي الدول التي نجحت في عدم الدخول في الطريق المسدود

دور المعلومات وتداولها في مباريات السوبر:

- الأزمات والوصول إليها عادة ما يكون سببه اتخاذ قرار مبني على معلومات سببه اتخاذ قرار مبني على معلومات خاطئة.
- لا بد أن يكون هناك مرونة وهدوء لدى القائم على إدارة الصراع الاجتماعي أو السياسي حتى يتمكن من وضع الأمور في نصابها وذلك يتحقق استراتيجيتين:

○ القيام بأعمال العقل الدقيق في البحث عن المعلومات الصحيحة التامة.

○ تقييم نوع الاستراتيجية الملائمة لتوظيفها في التفاعلات مع الحض وهل هي الإقناع أم الإجبار أم التنازل أم

التعاون الإيجابي أو السلبي.

وبذا ينبغي تحديد معلومات عن الطرف الآخر طول فترة الصراع وهذا أولاً وتحديد معلومات عنه خلال الأزمة وهذا ثانياً

❖ الإعاقة الذاتية للمعلومات

الأسباب: لا تحاول الأطراف التحرر من المعلومات والتصورات عن الآخرين؛ بمعنى تحليل المعلومات الحديثة من خلال فلتر الانتطباع الأول.

العلاج: التدريب على التقييم المستمر لمسائل الأزمات الدولية والاجتماعية في واقعا.

❖ القواعد العامة المستنبطة من نظريات المباريات:

- 1- إن انتهاج أسلوب نظريات المباريات يعني دراسة الاستراتيجيات التي يتبناها طرف ما تجاه نزاع ما بمعنى؛ ما البدائل المتاحة؟ كيف يؤثر كل لاعب في قيمة ما يحققه الطرف الآخر من فائدة أو عائد؟
- 2- هناك دائما عدد من البدائل ينبغي على كل لاعب معرفتها لتحقيق أنسبها.
- 3- يجب إدراك أن كافة القرارات والاختيارات عادة ما تتخذ في الوقت واللحظة نفسها أثناء الأزمة.
- 5- أن نظرية المباريات لا تستخدم في عملية اتخاذ القرار بقدر ما توظف لغرض وصف هيكل الموقف التفاوضي.

ثانياً: تحليل أبعاد وزايا التفاعلات السلوكية المختلفة في العملية التفاوضية

غالباً ما تولد المفاوضات بصورتها التقليدية وأحزاناً وآلاماً كثيرة بسبب رفض البشر إملاء القرارات عليهم ونتيجة لحبهم الحصول على أكثر المميزات من خلال المفاوضات فإنهم يلجأون إلى نوعين من السلوك إما السلوك الذي يتم فيه تجنب الصراعات والتوتر النفسي الشخصي وذلك باختيار مواقف التفاوض الليل وهؤلاء عادة ما يتنازلون ولكنهم في النهاية يشعرون بمرارة الإحساس بأنهم استغلوا، أما النوع الثاني فيتخذ موقف الشدة وعادة ما يدمر هؤلاء العلاقات الاستراتيجية مع الآخرين. وأما الطرف المتوسط الذي يستخدم استراتيجية التفاوض الموضوعي عن طريق التقييم الموضوعي لقضايا التفاوض بالنظر إلى نقاط الالتقاء والاختلاف لتحقيق التقارب بين الأطراف، فهم يتبنون موقف مفاده (رأيي صواب يحتمل الخطأ ورأيك يحتمل الصواب) وهذه هي القاعدة الأولى في عملية التفاوض وهي تبني هذه المقولة.

والقاعدة الثانية تعتبر ترتيب خطوات التفاوض كالتالي:

- 1- جاهد لفصل الناس عن المشكلة بمعنى لا تبني استنتاجك على نظرة مسبقة للأشخاص.
- 2- لا تلم الآخرين عن مشاكلك.
- 3- حاول أن تستبين فهم الآخرين للمشكلة.
- 4- حاول أن تبحث عن فرص تؤكد لهم ما يتصورونه من سلبيات عنك والمثال لهذا زيادة السادات للقدس حيث اتخذ دور المشارك لا دور العدو.
- 5- حاول أن تعطي الطرف الآخر ما يمكنه من حفظ ماء وجهه.
- 6- حاول أن تسمح للطرف الآخر بتفريغ شحنته العاطفية قدر الإمكان فهو مهم له نفسياً.
- 7- حاول انتهاز فرصة لإرسال رسالة طيبة رغم صعوبة ذلك لأنه يقدم حسن النية.

والقاعدة الثالثة هي التركيز على المصالح وليس المواقف:

بمعنى أن تقوم بالبحث عن الحل المتعلق بالقيام بعملية توفيق بين المصالح وليس المواقف وأن تقوم بتوسيع دائرة الاختيارات المتاحة للتعرف على أنسبها.

أدبيات أخرى:

يستعرض الكاتب مجموعة من الكتب تتناول أدبيات أخرى في عملية التفاوض ويستعرض منها بالذات كتاب فيرنبرج الذي يقول أن استراتيجية التفاوض طبقاً لنظرية الحاجات يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

أ- مستوى التفاوض ويتضمن:

- 1- مستوى الأفراد.
- 2- مستوى المنظمات.
- 3- مستوى الدول.

ب- خواص واتجاهات التطبيق وينقسم طبقاً لدرجة زيادة المخاطرة وقلة الرقابة كالتالي:

1. يعمل المفاوضات لإشباع حاجات خصمه
2. يعمل لإشباع حاجاته هو
3. يعمل لإشباع حاجاته وحاجات خصمه
4. يعمل ضد حاجاته
5. يعمل ضد حاجات خصمه
6. يعمل ضد حاجات خصمه

ج- مستويات الحاجات وتدرجها الإشباعي وهي في قيمة تسمى (ماسلو)

١. الحاجات الفسيولوجية
٢. حاجات الأمان.
٣. الحاجات الاجتماعية.
٤. الحاجة إلى التقدير الذاتي من الآخرين.
٥. الحاجة لتحقيق الذات.
٦. الحاجة للمعرفة والتفهم.
٧. الحاجة إلى التدوق والحس بالجمال.

ولعل أهم مرتكزات عمليات التفاوض هي تفهم الحاجات الخاصة بنا وبالطرف الآخر هناك إستراتيجيات: متى؟ كيف؟ أين؟ وهي ترتكز مع المفهوم الحقيقي للوقت ثم طريقة التطبيق ومنطقته.

❖ استراتيجية متى؟ ويندرج تحتها:

١. التسوية: (الصمت المؤقت) وهو أسلوب بالصمت تبلغ تريد أي عدم الرد الفوري وذلك لأخذ فرصة للتفكير.
٢. المفاجأة: بالتغيير المفاجئ في الأسلوب وذلك بهدف الضغط للحصول على تنازل ما.
٣. الأمر الواقع: بمعنى أن تضعه أمام كزواج اثنين رغم أسرتيهما مفاجأة فيتوقف الأمر على الأسرتين وهذه الاستراتيجية تحتاج في نجاحها إلى:
أ- أن يكون احتمال قبول الطرف الآخر المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً.
ب- أن تكون خسارة الطرف الآخر في حالة معارضته من خسارته نتيجة قبول الأمر الواقع.
٤. الانسحاب الهادئ: (شعارها من أنا؟) استعداد التفاوض أن ينسحب ويتنازل عن رأيه بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات.
٥. الانسحاب الظاهري: شعارها الرجل الذي لم يكن هناك بأن يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة ليحصل على مزيد من التنازلات من خصمه.
كإعلان التوقف عن بيع شقة لمشتري في حاجة ماسة إليها عند وقف الاتفاق وأن العودة للبيع تقتضي رفع السعر.
٦. استراتيجية الكر والفر والتحول: وشعارها يمكنك التحرك للأمام والخلف بمعنى استعداد التفاوض لتحويل موقفه أماما وخلفا طبقا لظروف التفاوض وتقوم على أساس طرق الحديد وهو ساخن.
٧. استراتيجية القيود: شعارها نهاية المطاف، وفكرتها الرئيسية وضع القيود على الوقت أو الاتصال، وذلك لإجبار الخصم على الوصول إلى قرار سريع أو النزول على رغبة معينة في التفاوض ومثالها: طلب البائع من المشتري ألا يعلن السعر المتفق عليه وإلا لن يكمل الصفقة.
٨. الخداع: أعط إشارتك يساراً واتجه يمينا في حالة احتدام الصراع وتقوم الفكرة على إعطاء انطباع خاطئ للخصم حتى لا يعلم حقيقة ظروفك ومثالها.

❖ إستراتيجيات كيف؟ وأين؟ وتشمل الآتي:

١. المشاركة في العمل: شعارها نحن أصدقاء ولكي تنجح لا بد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لمل الأطراف أصحاب الإتحاد أو التحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم للآخر عند الحاجة.
٢. المساهمة: شعارها (شيلني وأشيلك) مثل قبول حل على اعتبار أنه مفتاح إلى شيء أفضل في المستقبل أو من أجل حرمان المنافس من الحصول على فرصة أفضل.
٣. التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي: بمعنى أن ورود عدد كبير من التوصيات في اتجاه حل معين قد تؤدي إلى الشعور بأن ذلك ليس مصادفة فيتم اختيار الحل المتوسط خوفاً مما تم تزكيتته من كل هذه الأعداد.
٤. مفترق الطرق: عندما يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الكبيرة مدعياً أنه ما دام تماشى معهم فيجب أن يقبلوه في منتصف الطريق وهنا يجب مراعاة عنصر الوقت حتى لا يطلب المزيد من التنازلات.
٥. التغطية: شعارها (ضربة معلم) وتستخدم لتحقيق أكبر ميزة بأقل جهد ومثالها جمع روكفلر لأراضي السلخات ومناطق تعبئة اللحوم في نيويورك مدعياً تخليص المدينة من التلوث وهو يعدها لمشروع الأمم المتحدة وغيرها وبذلك حقق أرباحاً ضخمة من إعادة البيع.

٦. العشوائية: شعارها (الاعتماد على قانون المصادفة في كسب ما يمكن من خصمك) ولا ينصح بها إلا عند الوصول إلى طريق مسدود.

٧. التدرج: شعارها (خطوة بخطوة) وتفيد في حالة محدودية الخبرة أو عدم معرفة الأطراف لبعضهم.

٨. التصنيف الفئوي: بمعنى التجزئة في مناقشة القضايا المتعلقة بالصفقة حتى لا يتم إرجاء شيء معلق عند إتمام الصفقة أو العقد.

اللجوء لوكيل للقيام بعملية التفاوض لرفع الحرج عن أطراف النزاع عند مواجهتهم مثل (الخطابة - سمسار بيع وتأجير العقارات).

المحور الثالث تحليل شخصية المفاوض

اتخذت الكتابة في تحليل شخصية المفاوض اتجاهات:

- اتجاه التجريبية والتنظير في تأثير الفاعلين السياسيين في مجرى السياسات ونظرتهم للتفاوض.

- تأثير الثقافة بأطرها المرجعية الرأسية في شخصية المفاوض.

- طبيعة شخصية المفاوض.

مع العلم أن الاتجاه الأول هو الذي استحوذ على معظم الدراسات في هذا الشأن. وأما الكاتب فيتبنى منظوراً مفاده أن الإلمام بمهارات التفاوض من الناحية من الناحية التقنية بالإضافة إلى عوامل الشخصية الكارزمية لمفاوض تمثل أهم عناصر التفاوض خاصة حالة التفاوض غير المتكافئة

ومثالها: ديجول الذي هرب إلى لندن فور سقوط العاصمة الفرنسية في يد النازي ١٩٤٠ دون مال أو سلاح أو رجال ومع ذلك فقد استطاع الحصول على الشريك الكامل في حرب الحلفاء ضد النازي وتمكن من استعادة الإمبراطورية الفرنسية كلها.

❖ المحور الثاني: علم اللغويات الاجتماعي والسياسي وعلم التفاوض

ونهدف هنا إلى توضيح إسهامات حيوية من منظور علوم اللغويات التمازجية / التكاملية الحديثة. ولعل أهم النظريات التي قدمها علم اللغويات الحديثة هي تلك النظريات التي تقد تحليلاً للتفاعلات سواء في مجال ما عرف من خلال تحليل مضمون النصوص أو تحليل ديناميكيات لغة الحوار. وهناك حقيقة تحتوي مجموعة من المفاهيم المتداخلة يحاول الكاتب التفرقة بينها وهي تحليل النص وتحليل المطارحات وتحليل مضمون النصوص أو تحليل ديناميكيات لغة الحوار وهي تحليل النص وتحليل المطارحات وتحليل المضمون وتحليل المقولة الجدلية والتفاعل الحوارية وينتهي الكاتب إلى أن الأساس هو تحليل النص وتحليل المطارحات وأنهما وبرغم استخدامهما تبادلياً من البعض واستخدامهما بطريقة غير تبادلية من البعض الآخر وبين التفرقة في اللغة العربية بين تحليل المطارحات وترجمتها إلى تحليل الخطاب فإن كلا التعبيرين (تحليل النص) و (تحليل المطارحات أو الخطاب) لا يمكن اعتبارهما منفصلين وإن عبرت كلمة المطارحات على شمولية أكثر.

نوعية الدراسات اللغوية التمازجية / التكاملية الحديثة:

أصبح اهتمام المتخصصين المصحوب بمزيد من البرامج التمازجية في علم اللغويات يصب في محاولات الإجابة عن أسئلة مركزية:

١. كيف تستخدم التركيبات النحوية والدلالية والوظيفية لتحقيق هدف اتصالي ما سواء في سياق اجتماعي أو قانوني أو تعليمي أو طب نفسي أو أدبي أو لغويات كمبيوتر أو دراسات الذكاء الصناعي أو الديني.

٢. ما طبيعة وظائف وآليات لغة الحوارات المختلفة ومبادئها وأثرها في عمق تماسك واتساق النصوص؟ ووسائل اكتشاف الأنماط الكامنة عبر النصوص؟

٣. البحث عن تلك القوى الغامضة التي تزحف عبر الكلمات والأفكار والصور والعواطف والتي لا تتضمنها الكلمات المفردة ذاتها بل في الظواهر اللغوية المتعلقة بالجماليات.

ولعل الوطن العربي ينقصه الأبحاث التمازجية التكاملية حيث اقتصرت الأدبيات الموجودة على تحليل النص في السياق السياسي من منظور مدارس تحليل المضمون.

ما المقصود بمنظور لغويات التفاوض ومدى الحاجة إليه؟

المقصود هو استخدام مفاهيم من على اللغويات والعلوم السياسية والعلاقات الدولية بهدف دراسة ديناميكيات التفاعلات التفاوضية عبر النصوص المتعددة لأطراف الموقف التفاوضي والتحركات الاستراتيجية والتكتيكية للأفراد مما يرتب نصوصاً ناتجة ناتجة أخرى عبر الإزاحة والإحلال والاستمرار بعد اصطدام النصوص السابقة وقد تمثل النصوص الناتجة (نصوص

أجندة أصلية) للطرف الذي فرض شروطه أو (نصوصاً وسيطة) وتسمى أجندة وسطية وهاتان تسميان (أجندة مستجدة) وللتعرف على دقائق تفاعلات الأجندات والامتصارة يتم الإستعانة بعدة وسائل تحليلية مثل تحليل أو فعل القول على مستوى الخصوصية الثقافية أو عبر الثقافات وتحليل الموضوع وتحليل التحركات الاستراتيجية أو التكتيكية أو بعضها أو كلها.

لغويات التفاوض ومفهوم عملية التواصل: عملية الاتصال هي:

من؟ قال ماذا؟ عن أي شيء؟ كيف قاله؟ ما الآثار التي ترتبت على ذلك؟

وهذا من الباب يحيط به تحليل المضمون من الجانب الكمي الرقمي للمعلومات ولكن منظور ولغويات التفاوض يعني بدراسة كيفية إحداث ناتج اتصالي ما ومنظور لغويات التفاوض يعني بتقديم تعريف لتحليل المضمون يتمثل في كيفية توظيف عناصر القدرة في عملية التوصل لتحقيق هدف وعناصر هذا التعريف مستمرة من الدراسات المتعلقة بمفهوم (كفاءة التواصل) وعملية تحليل المضمون طبقاً لذلك تستلزم دراسة القدرة السلوكية للمتفاوضين لتحقيق الأهداف ويقيد مصطلح القدرة أهم مصطلح تفاوض وهو ما يتناوله علماء السياسة بالتحليل.

ولقد مكنت الكفاءة العالية في توظيف القدرة السلوكية دولا صغيرة من أن تدير الصراع بكفاءة مع دول عظمى تفوقها من حيث القدرة المادية الملموسة بحيث حسمت الصراع لصالح الدول الصغيرة وهنا رصد لكفاءات التواصل الأربعة من منظور لغويات التفاوض وهي:

١ - عناصر كفاءة التفاوض اللغوية والاجتماعية والعرقية داخل وعبر الثقافات وتتطلب:

- معرفة الخلفية السياسية والاجتماعية للمفاوض.
- معرفة المتحاور لما يحيط بموضوع التفاوض من موضوعات متعلقة به.
- معرفة قيمة أثر أفعال القول ودرجة حدتها أو خفتها في السياق التفاوضي داخل أو عبر الثقافات.
- اعتبار الفروق في معايير الحوار الموضوعية بين ثقافة وأخرى.

٢ - عناصر كفاءة الحوار اللغوية الأساسية:

- إتقان قواعد اللغة المتحمسة في التفاوض على مستوياتها النحوية ودلالاتها.
- معرفة قيمة العناصر اللغوية المختلفة واستخداماتها.

٣ - عناصر كفاءة الحوار اللغوية النفسية:

- القدرة السريعة على فهم طبيعة الموقف وألويته.
- معرفة الخلفية النفسية للمفاوض الآخر.

- التعرف على السمات الشخصية للمفاوض سواء في نفس الفريق أو الفريق المنافس ومنها:
(القدرة على التحمل والصبر - دوافع القلق والشك - دوافع الطموح والقدرة على المخاطرة - القدرة على التخطيط والتنفيذ وتعظيم المنافع من الفرص المتاحة - طبيعة السلوك التنزلي من عدمه).

٤ - عناصر كفاءة الحوار اللغوية الأساسية:

- معرفة المستويات المتعددة للغة الدبلوماسية وهذا يتضمن على سبيل المثال.
- الإقناع وسلامة واتساق الحجج وبناء التحالف.

التجنب عند اللزوم للسقوط في فخاخ الخصم:

- فهم الفرق بين التساوم والتفاوض.
- الاستخدام الموزون لإستراتيجية التهديد وفتح الباب للمهادنة.
- بعض النقاط التوضيحية المتعلقة بالجدول.
- الإعداد الجيد (خطة عمل مرنة تستوعب المستجدات) ويشمل أمر الإعداد: التخطيط قبل وبعد وأثناء التفاوض وينبغي أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.
- استخدام عنصر الوقت (بين الاستخدام أمثل والتضييع حسب متطلبات السياق - معرفة أساليب الخصم في اللجوء لعنصر الوقت سواء للوصول إلى اتفاق قريب أو بعيد أو الاستقراء أو للهروب أو لتدبر مهلة كافية للتركيز).
- استخدام وتوظيف الأسئلة لخدمة إتمام التفاوض.
- إعداد المفاوضات بخصوص كافة الاحتمالات سواء لزم وجود مجموعة مفاوضين أو مفاوض واحد.

- تقييم العلاقات بين الأطراف التفاوضية.
- كيفية الاستفادة من مراكز القوة النسبية لخدمة إتمام التفاوض.
- المعرفة التامة بالخصم ونقاط قوته ونقاط ضعفه ومصادره.

تحديد خطة عمل تفاوضية بمعنى (تحديد الهدف - الغرض والقيود - جمع وتجهيز البيانات - حدود قضايا التفاوض - تقويم المركز التفاوضي للخصم - تحديد الاستراتيجية والتكتيك المناسبين واختيار السياسات التفاوضية):

- 1- أهمية الجلسات الأولية في التفاوض: (جس النبض- تحديد تناول المعلومات مباشرة بشكل ضمني - صياغة المشكلات والقضايا- صياغة أجندة المفاوضات - اتخاذ مواقف أولوية).
- 2- حل المشكلات الفرعية أولاً وتعرف صلب الاختلافات بخصوص المشكلات الرئيسية.
- 3- العمل على تقليل دور المفاجآت غير المتوقعة التي تؤثر سلباً.
- 4- التمسك بهدوء الأعصاب وعدم الاستهانة بالخصم.

❖ مركزية اللغة والتحليل اللغوي والثقافي لعملية التفاوض

ليست اللغة الوعاء الذي ينقل الفكر أو الوسيلة المستخدمة لنقل الأفكار ولكنها الوعاء والفكرة معاً. ولعل هذا ينقلنا إلى وجود حالة من الرغبة دائماً في تبادل الحديث مع أقرب الناس حول موضوع معين حتى تتبلور الفكرة عنه وإن كان يغلب علينا نحن الشرقيين لذة الاستمتاع بنقل الحوار من النطاق السري الضيق إلى النطاق السري الواسع حتى ينتشر قبل استكمال نضجه مع أن المطلوب في البداية كان الاحتفاظ به سرياً ومن الأنماط الأخرى أن البعض يتعامل مع الكتاب والمقال على كونه نصاً نهائياً كاملاً رغم أن المفروض أن يتعامل معه بغير ذلك والإفان أي عمل مكتوب يتطلب الحذف والتنقيح وإعادة الترتيب ويجب أن تتعامل مع على هذا الأساس وعلى هذا فإنه يجب أن نفهم علم التفاوض الاجتماعي والسياسي من منظور اللغويات السياسية والاجتماعية التي ينبغي أن يؤسس عليها وهي كالآتي:

أولاً: أن لغة الفعل المصاحب لها والمعلومات الخاصة في الموقف لا يمكن فصلها عن تحليل حدث ما وبذلك تكون تعاملات العموميات الساندة والمعايير الثابتة لتفسير التفاعلات والعلوم الاجتماعية ليست على الدقة المطلوبة.

مثال: المثل الإنجليزي (a stitch in time save nine) فإنه يحتمل:

- أ- التفسير الحرفي غرزة في الوقت المناسب توفر علينا اتساع الجرح وإجراء تسع غرز.
- ب- المجازي التحرج السريع والحاسم قبل أن نتكبد مزيداً من الخسائر.
- ج- التفسير البراجماتي نحو السيارة كثيرة التكاليف مثلاً في صيانتها: تخلص من هذه السيارة لأنها أصبحت مكلفة.

ثانياً: أن استخدام لغات مختلفة في عملية التفاوض قد يؤدي إلى سوء تفاهم إلى الصراع بدلاً من تقليل الصراع ولقد ساق الكاتب حواراً بين متحدثين استنبط منه الآتي:

- أن هناك نمطاً من الأشخاص يقول ما لا يعنيه - يفلت منه الكلام.
- أن هناك نمطاً لا يراعي أهمية تحمل أنماط حوار الآخرين الصبر على بعض المقولات وهناك النقيض الذي يحاول التحمل ومساعدة الآخرين على ذلك.
- أن هناك من لا يستطيع تفسير كلام الآخرين بدقة.
- أن هناك من يقف عند بعض الكلمات دون غيرها للتصيد.
- أن هناك من يخرج بالألفاظ عن سياق الأدب وأصول اللياقة.
- أن هناك من لا ينزل عن حكمه ولا يرى إلا بعينه هو فقط.
- أن هناك من يسلك سلوكاً غامضاً وغير مباشر في حديثه.
- أن هناك من لا يأتي بجوهر ما يريد أن يقوله بصورة مختصرة وواضحة.
- أن هناك من تصاحبه حالة توهان أثناء الحديث.
- أن هناك من يستخدم لغة أجنبية معتمداً متكلفاً لأهداف متعددة.
- أن هناك من يتقمص دوراً أكبر من حجمه الطبيعي.
- أن هناك من يسهل عليه تأطير الآخرين ببساطة شديدة.
- أن إيقاع تبادل أطراف الحديث يعتمد على الوقفات أثناء المحادثة.
- أن هناك محاولات تبذل بقصد ترشيح موضوعات معينة للحوار يقابلها نفس المحاولات من الطرف الآخر وهو ما يسمى بصراع قائمة الموضوعات.