



Naif Arab University for Security Sciences

Arab Journal for Security Studies

المجلة العربية للدراسات الأمنية

<https://journals.nauss.edu.sa/index.php/ajss>

AJSS

## Successful Security Negotiation Skills

### مهارات التفاوض الأمني الناجح

جمال سعد الرميضي\*، محمد مرضي الشمري

قسم المقررات الشرطية، أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية، دولة الكويت



CrossMark

Jamal Saad AlRumaidhi\*, Mohammad Mardhi Al Shammari

Police Courses Department, Saad AL-Abdullah Academy for Security Sciences, Kuwait

Received on 27 Mar. 2022, accepted on 31 May. 2022, available online on 20 June. 2022

### Abstract

This research addresses the security negotiation and how to practice it expertly and subtly during security crises and situations. Security negotiation is an effective way to put an end to security crises and situations most easily and cost-effectively.

At other times, negotiation initiates between the police and the other party, but it fails due to the failure to we shall explore the scientific principles. In this research, we we shall explore the scientific principles of successful security negotiation skills to be adopted during security crises and situations.

The research topic includes the nature, fundamentals, preparation, and planning of security negotiation. Afterward, we move to the management of the security negotiation process including the security negotiation sessions, negotiation strategies and tactics, and the completion of the negotiation and the signing of the agreement. The researcher reached a set of Among the findings, the study revealed that. Negotiation is an important means used to solve a security crisis before force is used.

The research recommendations, include keenness to end the crisis or the security situation by negotiation, as it is better than ending it by force, as it spares the two parties from human and material losses.

### المستخلص

يتناول هذا البحث موضوع التفاوض الأمني وكيفية ممارسته بمهارة وفن أثناء الأزمات والمواقف الأمنية. فالتفاوض الأمني وسيلة فعالة لإنهاء الأزمات والمواقف الأمنية بأسهل الطرق وأقلها تكلفة، ففي هذا البحث نقوم بدراسة الأصول العلمية لمهارات التفاوض الأمني الناجح لكي يتم تطبيقها أثناء الأزمات والمواقف الأمنية. ويشمل موضوع البحث ماهية التفاوض الأمني وأساسيات التفاوض الأمني، وكذلك الإعداد والتخطيط للتفاوض الأمني. وبعد ذلك يناقش البحث موضوع إدارة عملية التفاوض الأمني التي تشمل جلسات التفاوض الأمني، والإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية، وانتهاء التفاوض وتوقيع الاتفاق. وخرج البحث بمجموعة من النتائج منها: أن التفاوض وسيلة مهمة تستخدم لحل الأزمة الأمنية قبل استخدام القوة. وتوصل إلى عدد من التوصيات منها: الحرص على إنهاء الأزمة أو الموقف الأمني بالتفاوض، فهو أفضل من إنهائه بالقوة، ففيه تجنب الطرفين للخسائر البشرية والمادية.

**Keywords:** Security Studies, Negotiation Skills, Security Negotiation, Negotiation Tactics, Negotiation Strategies.

**الكلمات المفتاحية:** الدراسات الأمنية، مهارات التفاوض، التفاوض الأمني، تكتيكات التفاوض، الإستراتيجيات التفاوضية.



Production and hosting by NAUSS



\* Corresponding Author: Jamal Saad AlRumaidhi

Email: jamal600@hotmail.com

doi: [10.26735/WMAA2276](https://doi.org/10.26735/WMAA2276)

مهارة التفاوض الأمني؛ لأنه معرض لمواجهة موقف أمني يتطلب منه القيام بالتفاوض مع الطرف الآخر.

## 2. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناولت الدراسة موضوع مهارات التفاوض الأمني الناجح، وتم تحديد ملامح عمليات التفاوض التي تجري بين الشرطة والطرف الآخر، والسيناريوهات المتوقعة حدوثها، وتم تحليل عمليات التفاوض الأمني والإجراءات الواجب اتباعها أثناء التفاوض، بداية من الاستعداد والتحضير للمفاوضات إلى جلسات التفاوض والإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية، وانتهاءً بتوقيع الاتفاق.

## 3. الدراسات السابقة

إن الدراسات الخاصة بمهارة التفاوض الأمني قليلة جدًا، إلا أنه يوجد عدد من الدراسات تناولت موضوع التفاوض من جوانب مختلفة، ومن تلك الدراسات:

- المشاقبة، (2019)، دور التفاوض في حل أزمات اختطاف الرهائن بالجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية. رسالة (ماجستير) - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأزمات، تخصص إدارة الأزمات والكوارث. وتبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما دور التفاوض في حل أزمات اختطاف الرهائن بالجمهورية اليمنية؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التفاوض التي تقوم بها الجمهورية اليمنية في حل أزمات الاختطاف من وجهة نظر الباحثين. والتعرف على الأسس العلمية التي تبنى عليها عملية التفاوض في حل أزمة اختطاف الرهائن من وجهة نظر الباحثين. ومعرفة مدى إسهام خطط التفاوض في الحد من مشكلات الاختطاف من وجهة نظر الباحثين. والتعرف على الصعوبات التي تواجه عملية التفاوض في حل أزمة اختطاف الرهائن من وجهة نظر الباحثين. وقد خرجت الدراسة بالتالي:

1 - أسهمت خطط التفاوض في إنهاء أزمة اختطاف الرهائن دون خسائر والحد منها. كما أن أبرز الصعوبات التي تواجه عملية التفاوض في حل أزمة اختطاف الرهائن تتمثل في عدم وجود فريق تفاوض ذي كفاءة عالية.

## 1. المقدمة

يعتبر التفاوض جزءًا من حياة الإنسان، كما أنه من أقدم مظاهر السلوك الإنساني، سواء على المستوى الفردي أو المنظمات أو الدول.

والتفاوض له عدة أنواع، فهناك التفاوض التجاري والتفاوض السياسي والتفاوض الأمني وأنواع أخرى حسب المجال.

ويتميز التفاوض الأمني عن غيره من أنواع المفاوضات بكونه يقع في أوضاع غير مستقرة ومربكة بسبب وجود أزمة أو موقف أمني يتطلب من المسؤولين مواجهته وإنهاءه.

ويعد التفاوض الأمني من الوسائل المهمة في مواجهة الأزمات والمواقف الأمنية؛ حيث إن نجاح التفاوض في إنهاء الأزمة أو الموقف الأمني يعني الشرطة عن استخدام القوة ضد الطرف الآخر؛ وبذلك يجنب الطرفين الخسائر البشرية والمادية.

إن التفاوض مهارة حيوية من المهارات الإدارية والسلوكية، ولكي يكون التفاوض الأمني ناجحًا، ويحقق هدفه بإنهاء الأزمة أو الموقف الأمني يجب أن يتم وفقًا للأسس العلمية للتفاوض، وهذا ما سوف نتحدث عنه في هذا البحث.

### إشكالية البحث

تكمن إشكالية البحث في الإجابة عن السؤال التالي: لماذا بعض المفاوضات الأمنية تبوء بالفشل في التوصل إلى اتفاق لإنهاء الأزمة مع الطرف الآخر؟ ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة: - ما الأسس العلمية التي تجعل المفاوضات الأمنية ناجحة؟ - هل اختيار فريق التفاوض له دور في نجاح عملية التفاوض؟ - ما مدى أهمية الإعداد والتحضير للمفاوضات الأمنية؟ - هل هناك إستراتيجيات وتكتيكات معينة يتم اختيارها لكل أزمة أو موقف أمني؟

### الهدف من البحث

يهدف البحث إلى معالجة القصور والأخطاء التي تقع في عمليات التفاوض الأمني وتؤدي إلى فشله؛ وذلك بتوضيح الأسس العلمية الواجب اتباعها في عمليات التفاوض الأمني ليكون تفاوضًا ناجحًا.

### أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في كونه يوضح للقرائ الخطوات المطلوبة لإجراء التفاوض الأمني والمهارات التي يحتاج إليها أثناء التفاوض، حيث إن أي عنصر في جهاز الشرطة، سواء ضابط أو فرد يحتاج لمعرفة



تنقسم الدراسة إلى عدة فصول، الفصل الأول تضمن مدخلاً إلى التفاوض، حيث تطرق إلى نشأة وتطور مهارة التفاوض، ومراحل التفاوض الناجح، أما الفصل الثاني فتحدث عن أنواع التفاوض وأساليبه، والفصل الثالث عن مهارات إدارية، أما الفصل الرابع فتحدث عن التخطيط لعملية التفاوض، والفصل الخامس عن الإعداد الجيد للتفاوض، والفصل السادس عن أهمية التفاوض، أما الفصل السابع فعن صفات المفاوض الناجح، والفصل الثامن تحدث عن أثر البعد الثقافي في عملية التفاوض. وتهدف الدراسة إلى توضيح الأسس العلمية للتفاوض بشكل عام. وقد خرجت الدراسة بنتيجة أن التخطيط والإعداد الجيد للمفاوضات لها أثر فعال في نجاحها.

#### 4. المبحث الأول: ماهية التفاوض الأمني

التفاوض هو الأسلوب الذي نسعى من خلاله إلى حل مشكلاتنا وخلافتنا، والوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف، وتزداد الحاجة إلى التفاوض في المجال الأمني، خصوصاً في الأزمات الأمنية؛ حيث يمكن إنهاء الأزمة الأمنية بالطرق السلمية عن طريق التفاوض بدلاً من استخدام القوة وما يصاحبها من خسائر بشرية ومادية.

#### 4.1 المطلب الأول: مفهوم التفاوض

تعددت التعريفات المختصة بالتفاوض، منهم من عرف التفاوض بأنه «لقاء مباشر بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاقات أو تفاهات أو حلول لنزاعات قائمة، فالتفاوض في جوهره لقاء يجري وجهًا لوجه بين طرفين أو أكثر» (عثمان، 2014، ص. 11).

كما يعرف التفاوض بأنه «عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها، وتتعلق بقضية، أو خلاف، أو نزاع، أو صفقة، أو مسألة معينة ترتبط مصالحهما بها، وذلك بغرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول ومرضي لجميع الأطراف» (إدريس، 2005، ص. 35).

وكذلك عرف التفاوض بأنه «اتصال بين طرفين أو أكثر بهدف تنظيم العلاقات وتحديد الحقوق والالتزامات، أو إنهاء الخلافات والنزاعات التي تحصل بسبب اختلاف الآراء أو تعارض المصالح» (الحميري، 1431، ص. 11).

كما يعرف التفاوض بأنه «التخطيط للحصول على نتيجة مرغوبة من خلال التوصل إلى اتفاق مع الطرف المتفاوض معه بعد إجراء مناقشات وتقديم تنازلات أحياناً» (إلخ، 2000، ص. 18).

2- الأسس العلمية التي تبنى عليها عملية التفاوض تتمثل في وضع خطة لعملية التفاوض.

3- أبرز أساليب التفاوض تتمثل في قيام المفاوض بعمله بكل هدوء واتزان.

- إدريس، (2001)، التفاوض ومهارات وإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية. واشتملت الدراسة على ثلاثة أبواب رئيسية، الباب الأول: مفهوم وأبعاد عملية التفاوض، والباب الثاني: إدارة التفاوض، أما الباب الثالث فكان عن الجوانب السلوكية للتفاوض. وتهدف الدراسة إلى تزويد القارئ بالمعارف المتعلقة بمفهوم وخصائص ومبادئ التفاوض وكيفية إدارته كنشاط، وإستراتيجياته وتكتيكاته وسلوكياته المختلفة، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج أبرزها: أهمية التركيز على شخصية المفاوض وضرورة العمل على التنمية الذاتية للمفاوض. - حسن، (2020) مهارات واقع التفاوض في إدارة الأزمات الأمنية: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأزمات. وتركزت مشكلة الدراسة في التعرف على واقع مهارات التفاوض في إدارة الأزمات الأمنية وفقاً لوجهة نظر الشخصيات القيادية التي تعمل في وزارة الداخلية اليمنية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التفاوض وإسهاماتها في إدارة الأزمات الأمنية. كما هدفت إلى التعرف على الأزمات الأمنية الأكثر شيوعاً وفق منظور قيادات وزارة الداخلية اليمنية. ومن أهم النتائج ما يلي:

1- التفاوض يحمي الدولة من الكثير من الأزمات والصراعات الداخلية.  
2- يسهم التفاوض في إنهاء الأزمات مع عدم وجود خسائر بشرية بين الأطراف المتنازعة، بالإضافة إلى الحفاظ على أمن واستقرار المجتمعات.

3- أكثر معوقات عملية التفاوض شيوعاً هي قلة القوى العاملة المتخصصة في مجال التفاوض والمحسوبة في اختيار فريق التفاوض، بالإضافة إلى مخاوف بعض المفاوضين التي يمكن أن تكون سبباً لتحقيق لاحقة.

4- انقلاب الحوثي على الشرعية اليمنية «النظام الحاكم» هو أكثر الأزمات الأمنية شيوعاً التي أدت إلى تدهور الأوضاع الأمنية في شمال اليمن.

- السمرة، (2008)، فن التفاوض، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان.



تدارك الثورة وإنهائها قبل أن تكبر عن طريق التفاوض مع قادتها؛ لأن الإجراءات الأمنية واستخدام القوة لقمع الثورة ليست في كل الأحوال هي الحل الأمثل، بل إن استخدام القوة قد يأتي أحياناً بنتائج عكسية؛ خصوصاً إذا وقعت حالات وفاة بين المتظاهرين أو إصابات بليغة؛ فهي تكون المادة التي تشعل المظاهرات أو الثورة (عبد الرحيم، 2021، ص. 81).

بل إن بعض قادة المظاهرات يتمنون أن تقع حالات وفيات وإصابات لكي تكون مبرراً لخروجهم للتظاهرات وتزيد من مطالبهم (عبد الرحيم، 2021، ص. 81).

وخير مثال الربيع العربي (كما يسمونه) فكلما وقعت وفيات وإصابات ازدادت الثورات وكبرت.

إدًا من الضروري قبل استخدام القوة ضد المتظاهرين القيام بالتفاوض معهم، والتفاوض يجب أن يكون وفقاً للأصول العلمية المتبعة لكي يكون تفاوضاً ناجحاً؛ لأن التفاوض غير السليم سيؤدي إلى الفشل؛ مما يؤدي إلى تأجيج الموقف.

كما أن التفاوض الأمني يشكل خطراً على الوفد الأمني المفاوض؛ لكون الطرف الآخر أشخاصاً خارجين عن القانون، وليسوا مفوضين طبيعيين. لذا يجب أن يتم تأمين وحماية الوفد الأمني المفاوض. وكذلك تأمين منطقة المفاوضات لمواجهة أي ردة فعل غاضبة من قبل الطرف الآخر؛ وذلك بوضع قوات خاصة تحيط المنطقة وإغلاق الطرق المؤدية لمنطقة التفاوض، وأحياناً يتطلب الوضع وجود قناصين على أسطح المباني القريبة ليطلقوا النار إذا استدعى الوضع، مثل حالة الخيانة من قبل الطرف الآخر وقيامهم باحتجاز الوفد المفاوض.

من جهة أخرى يعتبر التفاوض ذا أهمية قصوى لنزع فتيل الأزمات؛ حيث يعتبر مخرجاً لحل النزاع أو القضية بأسهل الطرق وأرخص الوسائل والوصول إلى اتفاق يجنب الطرفين خسائر بشرية ومادية (حواش، 2005، ص. 22).

ويمكن القول بأن «التفاوض باستخدامه كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشكلات، بما فيها اللجوء إلى القوة المسلحة أو للحرب العسكرية المباشرة على الرغم من كونها أشد إبلاماً وقوة وأسرع حسماً وأفضل نتيجة، إلا أن الحرب لا تكون نهاية الصراع، بل مرحلة من مراحلها، ومن ثم نجد أن التفاوض يعد أشد طعناً وأنفذ وأبعد أثراً وتأثيراً وتحققاً للهدف النهائي وضماناً للاستقرار طويل الأجل (الخضري، 2003، ص. 16).

نخرج من التعريفات السابقة للتفاوض بالنتائج الآتية:

- 1 - التفاوض يكون بين طرفين أو أكثر.
- 2 - وجود خلاف بين تلك الأطراف أو تعارض مصالح.
- 3 - التفاوض يؤدي إلى التفاهم والتراضي لحل تلك الخلافات.
- إدًا يمكن القول بأن التفاوض هو وسيلة لحل الخلافات بالطرق السلمية عن طريق المناقشة والتفاهم والاتفاق بين جميع الأطراف.
- والتفاوض ينقسم إلى عدة أنواع وفقاً لموضوع التفاوض، فهناك مفاوضات سياسية لحل أزمة سياسية بين الدول، وأحياناً تكون هناك مفاوضات عسكرية بين الدول لإيقاف الحرب الدائرة بينهم، وهناك مفاوضات تجارية تكون بين الشركات، وكذلك مفاوضات أمنية تكون بين أجهزة الشرطة والطرف الآخر الخارج عن القانون من أجل إنهاء الأزمة الأمنية.

#### 4.2. المطب الثاني: أهمية التفاوض الأمني

تبرز أهمية التفاوض الأمني في كونه إجراءً تلجأ إليه الشرطة قبل القيام بأي عمل أمني لمواجهة موقف أو أزمة أمنية، فالتفاوض يمكن أن يحل المشكلة وينهي الأزمة بدون استخدام القوة ويجنب الطرفين (الشرطة والطرف الآخر) الخسائر المادية والبشرية.

كما أن التفاوض الأمني يتميز عن غيره من أنواع المفاوضات الأخرى بسبب حساسية الموضوع لكونه أمنياً (خطف طائرة - احتجاز رهائن - تجهم عمال، إلخ). ففي حالة فشل المفاوضات قد ينفذ الطرف الآخر تهديده بقتل الرهائن أو بتفجير المبنى أو القيام بأعمال تخريبية، لذا يجب أن يؤخذ بالحسبان خطورة فشل المفاوضات والنتائج المترتبة عليها.

والأزمة الأمنية هي عبارة عن «تهديد صريح للمصلحة الأمنية، ينذر بخطر جسيم محتمل الحدوث مادي، معنوي، طبيعي، بشري مع تداعيات الأحداث خارج نطاق السيطرة؛ مما يتطلب توافق إدارة الجهاز الأمني مع طرف أو أطراف آخرين؛ لاحتواء الخطر قبل تحققه أو استنفاله، سواء اتحدت المصالح في ذات الموقف أم تعارضت» (نصر، 2004 ص. 226).

كما تعرف الأزمة بأنها «حدث غير مرغوب فيه يهدد بخطر ما» (Muller, 1985, p. 5).

كما تبرز أهمية التفاوض الأمني في كونه صمام أمان ضد اشتعال المظاهرات للحشود الشعبية ونزع فتيل الأزمة قبل اندلاعها، فالثورة الشعبية لا تقوم فجأة، بل تبدأ بالتدرج حتى تكبر فبالإمكان



### الهدف التفاوضي

لابد لكل عملية تفاوض من هدف أساسي تسعى الأطراف إلى تحقيقه وتوضع من أجله الإستراتيجيات والتكتيكات (السمرة، 2007، ص. 39).

ويعتبر الهدف هو الخطوة الأولى في عملية المفاوضات وبعده يتم وضع وتنفيذ إستراتيجية التفاوض (لوسكي وآخرون، 2011، ص 57).

### 5. 2 المطلب الثاني: شروط التفاوض

إن نجاح التفاوض يتوقف على مدى توافر شروط التفاوض، وهي عبارة عن محددات للعمل التفاوضي تزيد من فرصة نجاح التفاوض، وهي كالآتي:

#### القوة التفاوضية

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد، ومساحة الحركة المسموح له بالسير فيها وعدم خروجه عن تلك المساحة المتصلة بموضوع التفاوض (حواشي، 2005، ص. 45).

وتعرف القوة بأنها: «القدرة على تحقيق الأشياء على نحو يتفق مع الأسلوب الذي يتمناه الفرد» (Gibson, 1988, p. 202)

#### المعلومات التفاوضية

إن امتلاك المعلومات يعتبر أمرًا مهمًا في التفاوض، فهي الأساس الذي تبنى عليه عملية التفاوض؛ فيجب أن يعرف المفاوض من نحن؟ ومن خصمنا؟ وماذا نريد؟ وكيف نستطيع تحقيق ما نريد؟ وما أهدافنا؟ وما الأدوات التي تمكننا من تحقيق أهدافنا في مواجهة الحدث الأمني؟

وبناءً على هذه المعلومات تم وضع إستراتيجية التفاوض وتكتيكاتها.

كما أن المعلومات المختصة بالحدث الأمني تفيد وزارة الداخلية في توقع وتنبؤ الأحداث من أجل تفعيل الإجراءات الوقائية والاحترازية للتصدي للأزمة أو الحدث الأمني (العازمي، 2009، ص. 193).

#### القدرة التفاوضية

يعتمد هذا الشرط على كفاءة ومهارة فريق التفاوض وقدرته على إدارة العملية التفاوضية بشكل جيد، ويتوقف هذا على:

- 1 - اختيار فريق جيد للتفاوض.
- 2 - وجود انسجام وتوافق بين أعضاء الفريق المفاوض.
- 3 - إعداد وتدريب أعضاء الفريق.

### 5. المبحث الثاني: أساسيات التفاوض الأمني

إن للتفاوض الأمني أساسيات يقوم عليها، وبدونها لا يكون هناك تفاوض وتنقسم أساسيات التفاوض إلى عناصر التفاوض وشروطه.

### 5. 1 المطلب الأول: عناصر التفاوض:

#### الموقف التفاوضي

يعد التفاوض موقفًا ديناميكيًا أي حركيًا يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابًا وسلبًا تأثيرًا أو تأثيرًا (Kennedy, 2017). والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر للمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية (السمرة، 2007، ص. 39).

وبشكل عام فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر هي:

- **الترابط:** بحيث يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض عليها.
- **التركيب:** أي أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي والكلي.
- **إمكانية التعرف والتمييز:** وذلك بأن يتصف الموقف التفاوضي بإمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو أبعاده.
- **الاتساع المكاني والزمني:** وهي المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.
- **التعقيد:** إن الموقف التفاوضي موقف معقد؛ حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل، وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف؛ لذا يجب الإلمام بها كلها حتى يتمكن من التعامل مع الموقف ببراعة ونجاح.
- **الغموض:** وهو الشك أي يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي الشك الذي يدفع المفاوض إلى جمع البيانات.

#### أطراف القضية

وجود طرفين على الأقل في عملية التفاوض، وقد يتسع نطاقها ليشمل أكثر من طرفين؛ نظرًا لتشابك المصالح أو تعارضها بين أطراف المفاوضة.

#### القضية التفاوضية

وجود قضية معينة أو موضوع أو أزمة أمنية، ومن خلال القضية التفاوض عليها يتم تحديد الهدف التفاوضي ومراحل التفاوض وأدواته من إستراتيجيات وتكتيكات.



وقد تكون تلك الأهداف معلنة مثل: إجراء مفاوضات مع العمال من أجل إنهاء الإضراب عن العمل، أو التفاوض مع إرهابيين من أجل فك الرهائن المحتجزين داخل مبنى أو إنهاء أزمة خطف طائرة، وقد تكون الأهداف غير معلنة بحيث يسعى أحد الأطراف إلى إخفاء الهدف الحقيقي من المفاوضات كأن يسعى إلى كسب الوقت وهذه الحيلة يسعى إليها أحد الأطراف في حالة عدم جاهزيته، وقد يكون الهدف المخفي في المفاوضات استكشافياً، أي يريد أحد الأطراف معرفة خصمه، وهذه قد تلجأ إليها الشرطة في حالة التفاوض مع الجماعات الإرهابية.

إذاً أول خطوة في المفاوضات هي تحديد الهدف، ولتحديد الهدف يجب معرفة طموحاتك ورغباتك واحتياجاتك واهتماماتك أو مخاوفك وتحفظاتك تجاه تلك القضية موضوع التفاوض؛ لأن كل هذه تمثل مدخلات ومحددات للأهداف من حيث أنواع الأهداف وأولوياتها وصياغتها ومتطلبات تحقيقها (أبو بكر، 2011، ص.163)، إن نجاح المفاوضات يتوقف بدرجة كبيرة على تحديد الأهداف بموضوعية، ويمكن التأكد من توافر الموضوعية في تحديد الأهداف في التفاوض بمراعاة أهداف الأطراف الأخرى، ويتحقق ذلك عن طريق توقع أهداف الأطراف الأخرى في التفاوض والأخذ بالاعتبار ماذا يريد الطرف الآخر، وفهم أولويات أهداف الطرف الآخر (أبو بكر، 2011، ص.165).

كما أن الأهداف بالمفاوضات يتم تصنيفها وترتيبها وفقاً لعدة معايير، منها درجة أهميتها ودرجة إلحاحها (عاجل، غير عاجل) وحسب المخاطر والخسائر المرتبطة بعدم تحقيقها، لذا يجب على الطرف المفاوضات تصنيف وترتيب تلك الأهداف حسب حاجته ورغبته بتحقيقها، فهناك أهداف لا يمكن التنازل عنها وأهداف أخرى يمكن تأجيلها أو التنازل عنها (أبو بكر، 2011، ص.167).

إذن لا بد أن يكون لك أهداف في المفاوضات تريد الوصول إليها، ويجب أن تكون تلك الأهداف واقعية (غير مبالغ فيها).

بمعنى أن تكون الأهداف التي يمكن تحقيقها تتميز بالمرونة والوضوح (حواشي، 2005، ص.195).

كما يتم تقسيم الهدف العام في المفاوضات إلى أهداف مرحلية أو جزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف العام النهائي (السمر، 2007، ص.41).

## 6.2 المطلب الثاني: تحديد القضية محل التفاوض

إن تحديد موضوع أو قضية التفاوض هي الأساس الذي يبنى عليه المفاوضات، فيجب تحديد الموضوع ونطاقه وأبعاده والمحاور التي سوف تدخل في جدول الأعمال، لكيلا يتشعب الموضوع، وتستبعد الموضوعات

4 - الإشراف والمتابعة لأعضاء الفريق المفاوض.

5 - دعم الفريق المفاوض وتوفير كافة الإمكانيات.

## الرغبة المشتركة

يتوقف هذا الشرط على وجود رغبة مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشكلاتهم أو منازعاتهم أو قضيتهم واقتناع كل منهم بأن التفاوض هو الوسيلة الأفضل لحل القضية.

## المناخ المحيط

وجود مناخ ملائم للبدء بالعملية التفاوضية، ويتصل المناخ التفاوضي بجانبيين أساسيين، هما القضية التفاوضية ذاتها بأن تكون ساخنة لكي تحظى باهتمام الأطراف، وأن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض (السمر، 2007، ص.41).

والجددير بالذكر أن المفاوضات الأمنية يكون في بعض الأحيان في أجواء غير مستقرة، وهذا يعتبر صراعاً صعباً ومعقداً (دوكرتي، 2008، ص.103).

## 6. المبحث الثالث: الإعداد والتخطيط للتفاوض الأمني

يرتبط النجاح في أي عمل أمني بمدى استخدام الأسلوب العلمي للإعداد والتحضير والتخطيط لتنفيذه بدقة وجدية.

وينطبق هذا الكلام على التفاوض الأمني؛ حيث إن الإعداد يعتبر أمراً بالغ الأهمية للمفاوضات الفعالة (سباركس، 1995، ص.51).

كما أن نجاح التفاوض يتطلب الاهتمام بالتحضير لعملية التفاوض والتخطيط لها من خلال تحديد الأهداف والقضايا الأساسية والفرعية لموضوع التفاوض والأطراف ذات العلاقة بها وتحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لدى هذه الأطراف (أبو بكر، 2011، ص.152).

ويمكننا أن نستعرض أهم الخطوات في عملية الإعداد والتحضير للمفاوضات وفقاً لما يلي:

## 6.1 المطلب الأول: تحديد أهداف التفاوض

إن تحديد الهدف من التفاوض يعتبر أول خطوات التحضير للتفاوض وأهمها، فإذا لم يكن هناك هدف تسعى الأطراف بالمفاوضات إلى تحقيقه، فإنه لا فائدة بالأساس من المفاوضات.

والهدف عبارة عن طموح ورغبة تريد أن تحققها؛ لذا نجد أن الأطراف في المفاوضات لهم أهداف يسعون إلى تحقيقها من خلال المفاوضات.



### - المرونة في القضية

من الأمور الأساسية في عملية المفاوضات وجود نوع من المرونة في القضايا والموضوعات، وهذا لا يمنع من وجود بعض المسائل والموضوعات لا تقبل المرونة في معالجتها.

### - تسلسل خطوات الموضوعات والقضايا

في حالة اختيار الفصل في موضوعات وقضايا التفاوض فإنه يجب دراسة التسلسل المناسب لتلك الموضوعات وترتيبها بشكل جيد (أبو بكر، 2011، ص.180).

### 6.3 المطلب الثالث: إعداد جدول أعمال التفاوض

في هذه المرحلة من الإعداد والتحضير للمفاوضات يتم وضع تصور لجدول أعمال المفاوضات (الأجندة)، ويتم وضع جدول الأعمال في الاجتماع الرسمي الأول لأطراف المفاوضات.

حيث يعبر جدول الأعمال عن فكر وإستراتيجية المفاوض، كما أنه يمثل الترجمة العملية لسيناريو المفاوضات الذي يتصوره، وهي تنبع من افتراضات ومواقف من أعدها، وهي أحد التكتيكات الأساسية في المفاوضات التي عليه أن يحسن استخدامها حتى يحقق فرصاً أفضل لنجاح المفاوضات (أبو بكر، 2011، ص.199).

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الموضوعات والقضايا المطروحة للحوار وترتيبها وفقاً للأولوية والأهمية، ومن الأفضل أن يتم تناول القضايا التي عليها خلاف أقل في الأول؛ لأن النجاح فيها يعطي دفعة للتفاوض. كما يتم الاتفاق في هذه المرحلة على توقيت بدء المفاوضات والجدول الزمني لها.

كذلك تحديد مكان التفاوض وتجهيزه، فهل سيكون مكان التفاوض عند أحد الأطراف أم في مكان محايد. وأحياناً الواقع يفرض نفسه، خصوصاً في المفاوضات الأمنية، فعندما تكون جماعة إرهابية مسيطرة على مبنى أو حشد من الجمهور متجمهرين في مكان ما، فمن الصعب إقناعهم بالخروج من مكانهم والتوجه إلى مكان آخر.

كما يجب الأخذ بالاعتبار تأمين مكان المفاوضات وحماية وفد التفاوض من أي ردة فعل عدائية من قبل الطرف الآخر.

ويفضل أن يكون مكان المفاوضات مريحاً مادياً ونفسياً لتهيئة فرصة أكبر لنجاح المفاوضات، فهناك بعض الوسائل التي تساعد على ذلك:

- توفير قاعة مناسبة من حيث المساحة والتهوية والإضاءة وكراسي مريحة.
- توفير درجة السرية اللازمة للمفاوضات واختيار المكان والتأكد من خلوه من أجهزة التنصت.

غير المدرجة بجدول الأعمال. وعادةً يتم استبعاد الموضوعات ذات الأهمية القليلة أو التي ليست ضمن أهداف التفاوض.

### اعتبارات تحديد موضوعات وقضايا التفاوض

يتم تحديد الموضوعات والقضايا في عملية التفاوض على ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها ما يلي:

- وفقاً لأهداف أطراف المفاوضات، فعلى سبيل المثال العمال المضربون عن العمل يريدون زيادة في أجورهم.
- الأخذ بالاعتبار أوجه الضعف والقوة وعلاقتها بموضوعات التفاوض.

- تحديد الإطار العام الذي يوضح المعالم والأبعاد التي من الملائم أن تدور حولها عملية التفاوض واستبعاد المسائل التي ليست من الملائم تناولها بالمفاوضات.

- تحديد الموضوعات والقضايا التي تشملها عملية التفاوض وتحديد الأولويات بما يخدم أهداف عملية التفاوض.
- تحديد المحاور والنقاط التي يشملها كل موضوع أو قضية (أبو بكر، 2011، ص.175).

### الجوانب الأساسية لتحديد موضوعات وقضايا التفاوض

هناك جوانب أساسية يؤخذ بها لتحديد موضوعات وقضايا التفاوض وهي كالتالي:

#### - نطاق القضية

بعض القضايا تكون محددة الأبعاد والآثار والنتائج بالنسبة لكل من أطراف التفاوض، كما أن هناك قضايا تتسم بالغموض، فهي غير واضحة الأبعاد والآثار والنتائج، فعلى سبيل المثال موضوع أجور العمال يعتبر محددًا مقارنة بموضوع حقوق العمال الذي يعتبر أوسع نطاقاً (أبو بكر، 2011، ص.177).

#### - الفصل والربط في القضايا التفاوضية

من الأمور المهمة في تحديد موضوعات وقضايا التفاوض هو مدى الفصل والربط بين أجزاء وعناصر القضية أو الموضوع، فبعض الأطراف يرى أن مصلحته ربط القضايا وأجزائها مع بعض واعتبارها كلها كوحدة مترابطة، في حين قد يرى طرف آخر ضرورة النظر إلى كل قضية أو جزء على حدة ومعاملتها بشكل مستقل أو منفصل عن الأخرى؛ وذلك لتوافقها مع مصالحه الخاصة. وهذه تعتبر من الأمور المهمة التي يتم المناقشة والتفاهم عليها بين أطراف التفاوض (إدريس، 2005، ص.170).



عن الطرف الآخر من حيث قوته وسياسته واتجاهاته وأهدافه، ونقاط قوته، وضعفه، وتاريخه.

- بيانات المفاوض ذاته: من حيث الأهداف والإمكانات والقدرات والقيود والسياسات، ونقاط الضعف، والقوة، والأولويات.
- بيانات عن الظروف المحيطة بعملية التفاوض من أوضاع سياسية وأمنية ومدى ارتباطها وحساسيتها بموضوع التفاوض (السمره، 2008، ص. 65).

#### 6.5. المطلب الخامس: فريق التفاوض

- **أهمية فريق التفاوض:** يعتبر فريق التفاوض إحدى الأدوات المهمة في إدارة الأزمات الأمنية؛ حيث تتوقف نتيجة التفاوض على كفاءة ومهارة وخبرة فريق التفاوض، ومن هنا تبرز أهمية فريق التفاوض ودوره الكبير في إنجاح المفاوضات؛ لذا يجب الاهتمام باختيار أفراد فريق التفاوض بعناية من حيث المكونات النفسية والسمات الشخصية والقدرات العقلية والالتزام الانفعالي، بالإضافة إلى الخبرة المتعلقة بموضوع المفاوضات (حواش، 2005، ص. 145).

- **دور رئيس فريق التفاوض:** يعتبر رئيس فريق التفاوض عصب عملية التفاوض فهو يختار أعضاء فريق التفاوض، وهو الذي يوزع الأدوار والمهام بين أعضاء فريق التفاوض، كما يقوم بالتنسيق بين أدوار الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل، كذلك يقود فريق التفاوض أثناء عملية التفاوض من حيث مسار المفاوضات والإستراتيجيات والتكتيكات الخاصة بالمفاوضات واتخاذ القرارات وتوقيع وثيقة الاتفاق (إدريس، 2005، ص. 307).
- **اختيار رئيس فريق التفاوض:** بعد أن وضحنا أهمية رئيس فريق التفاوض والدور الكبير الذي يقوم به؛ يجب أن يكون اختياره بعناية ووفقاً للأسس العلمية وليس لمجرد أن هذا الشخص ذو رتبة ومتمتع في مجال معين، أو لأنه المدير المسؤول عن هذا النشاط المرتبط بإجراء عملية المفاوضات.

وهذا يعني أن هناك ضوابط يجب اتباعها أثناء عملية اختيار رئيس فريق التفاوض الأمني وهي كالاتي:

- أن يكون ذا رتبة متوسطة يرجع إلى رؤسائه لاستشارتهم، وهذا نوع من التكتيك التفاوضي، فالرتبة المتوسطة لا يكون صاحب قرار نهائي، وإنما يحتاج اللجوء إلى رؤسائه لاستشارتهم، وهذا نوع من المراوغة، وكسب الوقت.
- خبرته في أساليب وطرق التفاوض.
- معرفته الكاملة بموضوع التفاوض.

- توفير، وسائل توضيحية، ومكتبية، واتصالات.
- توفير وجبات خفيفة ومشروبات.

#### 6.4. المطلب الرابع: جمع وتحليل البيانات لتطوير المعلومات

إن معرفة وفهم الطرف الآخر في المفاوضات تقوي المركز التفاوضي بدرجة كبيرة، ويتوقف هذا الأمر على ما لدى فريق التفاوض من بيانات ومعلومات، وما يتوافر لديه من حقائق ووثائق عن الموضوعات وبيئة وأطراف التفاوض. فكلما زادت معرفتك بالموقف التفاوضي زادت فرص نجاحك في التفاوض.

وتبرز أهمية البيانات والمعلومات في عملية التفاوض من خلال الحقائق التالية:

- لا يمكن السيطرة على شيء لا نفهمه، والشيء الذي نعرف عنه كل شيء يمكن التحكم فيه والسيطرة عليه.
- الجهل يعتبر إحدى نتائج عدم المعرفة ويعد أحد أشكال العمى التفاوضي أو صورة من الضعف تجعل المفاوض يرى الأشياء على غير حقيقتها (أبو بكر، 2011، ص. 182).
- معرفة وفهم موضوع التفاوض بشكل جيد تمكن فريق التفاوض من تحديد الأهداف والموضوعات والعناصر المطلوبة للتفاوض، والنقاط المهمة التي لا يمكن التنازل عنها والنقاط التي يمكن الأخذ والعطاء فيها.
- فهم الطرف الآخر ومعرفة نقاط ضعفه تسهل عملية الضغط عليه وتطويعه.
- ولتوفير المعلومات المطلوبة الداعمة للمفاوضات يجب جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها، فالبيانات Data هي تعبير عن حقائق خام Row facts حول مواقف أو أحداث فعلية في البيئة المحيطة لمتخذ القرار.
- أما المعلومات Information فهي بيانات تتعلق بحقائق ومواقف معينة تم وضعها في محتوى ذي معنى لتلقيها بحيث يضي عليها قيمة، لأنه يتأثر بها، أو لأنها تحقق منفعة معينة، والمعلومات هي مخرجات يتم الحصول عليها نتيجة تشغيل البيانات (إدريس، 2001، ص. 185).
- أن البيانات المطلوب جمعها وتحليلها تنقسم إلى أربع مجموعات وهي:
- بيانات تفصيلية عن موضوع التفاوض وعناصره ونطاقه ودرجة المرونة فيه.
- بيانات الطرف الآخر (الخصم): حيث يتم جمع البيانات الرئيسية



إن عملية اختيار فريق التفاوض تحكمه مجموعة من الاعتبارات وهي كالآتي:

- أن يكون المفاوض مختصًا بموضوع التفاوض أو في حاجة لتخصصه (محاسب، قانوني، طبيب نفسي... إلخ).
- أن يتمتع المفاوض بالتوازن العاطفي وضبط النفس.
- عنده القدرة على إدارة الحوار والإقناع وحسن الإنصات.
- يتمتع بشخصية جيدة وثقة بالنفس.
- كاتم للأسرار ومحل ثقة لدى المسؤولين.

### 7. المبحث الرابع: إدارة عمليات التفاوض الأمني

تبدأ المفاوضات عند حدوث أزمة أو موقف أمني؛ حيث تعتبر المفاوضات إحدى الطرق المهمة لإنهاء الأزمة أو الموقف الأمني بالطرق السلمية قبل قيام الشرطة بالتدخل بالقوة، وما يترتب على ذلك من خسائر بشرية ومادية.

وفي أحيانٍ أخرى تبدأ المفاوضات بعد فشل التدخل الأمني باستخدام القوة وعدم قدرته على إنهاء الأزمة أو الموقف الأمني، مثل: عدم نجاح عملية اقتحام لمبنى تحت سيطرة الإرهابيين أو عدم نجاح عملية فض المتجمهرين.

الجدير بالذكر أن عملية التفاوض عادة تكون مع أشخاص خارجين عن القانون، إما مجرمين، أو إرهابيين، أو عمال مضربين عن العمل؛ لذا فهم في كثير من الأحيان ليسوا على مستوى عالٍ من الرقي العلمي والاجتماعي؛ كما أنهم ليسوا مدربين على عملية التفاوض بالرغم من قائمة مطالبهم.

كما أن كثيرًا من المفاوضات الأمنية تنتهي عند اللقاء الأول، ولا تحتاج إلى جلسات تفاوض أخرى؛ نظرًا لطبيعة المفاوضات الأمنية التي تكون في أحيانٍ كثيرة في مكان الحدث الأمني، كذلك يدرك الطرف الآخر أن الخطوة التالية لفشل المفاوضات تعني التدخل بالقوة لإنهاء الأزمة أو الموقف الأمني، وهذا أمر طبيعي، ولن يواجه استنكارًا من ناحية المبدأ، وأحياناً أخرى تأخذ المفاوضات الأمنية عدة جلسات حتى يتم التوصل إلى اتفاق.

كذلك يعتبر التفاوض مع السياسيين ورجال الدين أصعب من غيرهم إلا أنه يمكن التوصل إلى اتفاق ناجح معهم (العازمي، 2010، ص. 20).

وفي هذا المبحث سوف نتحدث عن إدارة عملية التفاوض الأمني وفقاً للمطالب التالية:

- المطلب الأول: جلسات التفاوض الأمني.
- المطلب الثاني: إستراتيجيات التفاوض الأمني.

- أن يمتلك القدرات العقلية والشخصية التي تمكنه من القيام بهذا الدور (الصيرفي، 2006، ص. 115).

- أن يكون محل ثقة بالنسبة للقيادة السياسية، خصوصًا في المفاوضات المتعلقة بالقضايا الكبيرة أو الحساسة.

- **تكوين فريق التفاوض:** فريق التفاوض هو مجموعة مكونة من عدد محدود من الأفراد الذين يتفاعلون بعضهم مع بعض بصورة منتظمة للقيام بالعمل التفاوضي وإنجاز الأهداف المخطط لها (إدريس 2005، ص. 305).

إن عدد المفاوضين يتحدد وفقًا للقضية أو الموقف التفاوضي من حيث طبيعته، وحجمه، ونوعه، وأهميته.

فبعض المواقف الأمنية يكتفى بمفاوض واحد فيها، مثل قيام مجرم بخطف شخص والتهديد بقتله، فهنا يكفي مفاوض واحد بالمهمة، ومواقف أخرى تحتاج إلى فريق تفاوضي ليقوم بهذه المهمة مثل التفاوض مع جماعة إرهابية.

إن فريق التفاوض يتكون من مجموعة من الأعضاء، ويجب أن يكون لكل عضو دور محدود وواضح ليكون هناك انسجام بين الأعضاء والقيام بعملهم بكفاءة، وعادة يتكون الفريق التفاوضي مما يلي:

- **القائد:** وهو رئيس فريق التفاوض (سبق الحديث عنه).
- **المفاوض الثانوي (الاحتياط):** وهو مساعد لرئيس فريق التفاوض ويسد عنه في حالة غيابه.
- **ضابط المعلومات:** يقوم بإمداد فريق التفاوض بالمعلومات المطلوبة عن القضية والتفاصيل الدقيقة عن الموضوع.
- **ضابط الاتصالات:** يعتبر حلقة الوصل بين فريق التفاوض والجهات الخارجية كالجهات الإعلامية والقيادات المسؤولة (حواش 2005، ص. 158).
- **المقرر:** يقوم بالتحضير للمستندات وجميع الأدوات المطلوبة، وهو المسؤول عن جدول الأعمال للمفاوضات.
- **الخبير:** وهو الشخص المتخصص في مجال معين، وتوجد حاجة له في المفاوضات، مثل: خبير محاسبية يتم الاستعانة به عند قيام مجموعة من المواطنين بالإضراب احتجاجًا على مسألة متعلقة بالرواتب، أو طبيب نفسي لكي يحلل الشخصيات أثناء التفاوض مع الإرهابيين.
- **الوسيط:** وهو طرف محايد يتم إدخاله مع فريق التفاوض لإقناع الطرف الآخر، مثل الاستعانة بدبلوماسي من سفارة الجالية التي قامت بالإضراب لإقناعهم بإنهاء الإضراب.
- مثال: آخر الاستعانة بأحد أفراد أسرة الخاطف لإقناعه بترك المخطوف.



كما تعني إستراتيجية التفاوض أسلوب التحرك وأسلوب التعامل مع الطرف الآخر وأسلوب التعامل الداخلي للفريق (ماهر، 2005، ص. 39).

وهناك العديد من الإستراتيجيات المختصة بالتفاوض، ويتم اختيار الإستراتيجية المناسبة للتفاوض وفقاً للأهداف التي يراد الوصول إليها من المفاوضات، سواء أكان يريد التعاون مع الطرف الآخر أو يريد السيطرة على الطرف الآخر، وآخرون يريدون من المفاوضات كسب الوقت فقط..... إلخ.

الجدير بالذكر أن اختيار إستراتيجية التفاوض تكون من قبل طرف واحد ويجب ألا يتجاهل مصالح الطرف الآخر لكي تنجح المفاوضات (هلال، محمد، 1997، ص. 79).

ولذا يمكن القول بأن التفاوض ليس حرباً بين الطرفين لا بد من فوز أحدهما وهزيمة الآخر، بل هو فوز لكلا الطرفين، وليس بالضرورة تساوي الأنصبة (نصر، 2004، ص. 179).

وسوف نتناول بعض أنواع إستراتيجيات التفاوض وهي كالآتي:

#### - الإستراتيجية الهجومية

يلجأ المفاوض إلى تبني إستراتيجية الهجوم إذا كان يعتقد بأنه الطرف الأقوى، وذلك لتقديره بأن الهجوم يتيح فرضاً أفضل في المفاوضات، وتعتمد هذه الإستراتيجية على تصعيد الموقف وتسخيته، ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية إذا شعر بأن الطرف الآخر يسعى إلى تفادي الصدام (أبو بكر، 2011، ص. 356).

ويمكن أن تستخدم الإستراتيجية الهجومية مع العصابات الإجرامية والجماعات الإرهابية؛ لأنهم على خطأ وهم الطرف الأضعف.

#### - إستراتيجية التجنب أو تفادي الصراع

يحرص المفاوض على تفادي كافة أنواع الصراع كخط إستراتيجي في المفاوضات معتقداً بأن النزاع يضر بالمصالح العامة، ويرغب في عدم انهيار المفاوضات والحرص على إبرام اتفاق سريع مع الطرف الآخر. ويمكن استخدام إستراتيجية تفادي الصراع مع العمال المضربين الذين يعملون في الأماكن الحيوية والمهمة في الدولة.

#### - إستراتيجية التسوية

يقدم أطراف التفاوض بعض التنازلات حتى يتم التوصل إلى تسوية ثنائية أو حل وسط، وفيه يكسب كل طرف قليلاً ويخسر قليلاً. ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عند عدم قدرة الدولة على تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة أو في وجود حالة متغيرات داخلية أو

- المطلب الثالث: تكتيكات التفاوض الأمني.

- المطلب الرابع: انتهاء التفاوض الأمني.

### 1.7 المطلب الأول: جلسات التفاوض الأمني

إن الخطوة الأولى والمنطقية عند بداية جلسات التفاوض هي التعارف بين أعضاء الفريقين، بحيث يقوم كل شخص بالتعريف عن نفسه للفريق الآخر قبل البدء بالمفاوضات، وهذا التعارف مهم ويكوّن ما يعرف بالانطباع الأول.

وبعد الانتهاء من التعارف يتم البدء بافتتاح الجلسة التفاوضية، ويتم إلقاء كلمة افتتاحية بالترحيب بالطرف الآخر، وإبراز القضية أو المسألة موضوع التفاوض بوضوح واختصار، مع الإشادة بأهمية التوصل إلى تفاهم وحل للقضية والخروج باتفاق يرضي الطرفين مع عدم التلويح بالقوة أو التهديد في البداية أثناء افتتاح الجلسة (إدريس، 2005، ص. 322).

أما مكان وزمان جلسات التفاوض، فمن الطبيعي أن كل فريق تفاوضي يفضل أن يكون

مكان التفاوض في موطنه الأصلي؛ لأن كل شخص يشعر بالراحة والثقة بالنفس في مكانه، إلا أن المفاوضات الأمنية أحياناً تفرض المكان على الطرفين، فكثير من المفاوضات الأمنية تكون في مكان الأزمة أو الموقف الأمني؛ نظراً لشدة الموقف والتوتر ولعدم وجود ثقة بين الطرفين (الشرطة والمجرمين)؛ مما يصعب عملية الانتقال إلى مكان آخر للتفاوض.

كما يجب تأمين مكان المفاوضات بالقوات المسلحة للتصدي لأي هجوم مباغت على فريق الشرطة المفاوض.

وكذلك التوقيت، فالأحداث الأمنية كثيراً ما تفرض وقت المفاوضات؛ حيث لا يمكن تأجيل التفاوض مع المجرمين إلى وقت آخر والموقف الأمني أو الأزمة ما زالت مستمرة (خطف طائرة أو سيطرة إرهابيين على إحدى المباني).

أما المفاوضات المطولة التي تتكون من عدة جلسات تفاوضية، كالتفاوض مع جماعة إرهابية أو عمال مضربين عن العمل، ففي هذه الحالة يتم السير في المفاوضات وفقاً لجدول الأعمال.

### 2. المطلب الثاني: إستراتيجية التفاوض الأمني

يقصد بإستراتيجية التفاوض الخطة الرئيسة التي يصوغها المفاوضون لخط سير المفاوضات وتشمل الأهداف التي يريد المفاوضون تحقيقها من عملية التفاوض (الصيرفي، 2006، ص. 167).



**- تكتيك فرض الأمر الواقع**

يعتبر تكتيكًا صداميًا؛ حيث تتم المواجهة مع الطرف الآخر بوثائق ومستندات أو بحقائق، ويتم الطلب من الطرف الآخر بالموافقة على خيار معين، حيث يتم السيطرة عليه وتوجيه المفاوضات نحو مسار محدد (حواش، 2005، ص. 77).

**- تكتيك إطالة المفاوضات**

ويستخدم هذا التكتيك لكسب الوقت من أجل إعادة ترتيب الأوضاع أو لإرهاق الطرف الآخر؛ وبالتالي قبوله بالشروط المعروضة عليه، أو إرهابه من أجل المباغتة والهجوم عليه، مثال على ذلك إطالة عملية التفاوض مع مجموعة قامت بحجز مجموعة من الأشخاص؛ لكي يشعروا بالتعب والإرهاق؛ ومن ثم يتم اقتحام المكان وتحرير الرهائن.

وينفذ تكتيك إطالة المفاوضات عن طريق وضع عراقيل في عملية المفاوضات من أجل كسب الوقت أو تقديم مبادرات ومقترحات من أجل مناقشتها وإطالة عملية التفاوض (الصيرفي، 2006، ص. 188).

**- تكتيك التهوين والتهويل**

وهي عملية المبالغة في الشيء، فالتهوين هو التقليل من الأمور والبخس بها، أما التهويل فهو تكبير الأمور، سواء عيوب أو مميزات حسبما يخدم هدف إستراتيجية التفاوض مثال ذلك تكبير أخطاء الطرف الآخر واعتبارها أعمالاً خطيرة (الصيرفي، 2006، ص. 181).  
خلاصة التكتيك التفاوضي أنه فن ممارسة العملية التفاوضية، وهي الأداة التنفيذية للإستراتيجية التفاوضية إلا أنه يجب أن يستخدم بطريقة جيدة مع الطرف الآخر، بحيث يكون فيه احترام وتقدير للطرف الآخر، حتى لو كان الطرف الآخر مخالفاً للقانون فيجب عدم لجوء الشرطة إلى أساليب السخرية والاستهزاء أو إطلاق ألفاظ بذيئة على الطرف الآخر (الشرقاوي، 2021، ص. 163).

**7.4 المطلب الرابع: انتهاء التفاوض الأمني**

تنتهي المفاوضات إما بالاتفاق بين الطرفين أو بانتهاء المفاوضات وفشلها، وهذا ما سوف نتكلم عنه في هذا المطلب:

**- فشل المفاوضات**

عند انهيار المفاوضات لابد من اتخاذ عمل فوري لمنع تأزم الموقف، وإعادة حالة التوازن للمفاوضات؛ حيث إنه كلما طالت فترة حدوث الانهيار ازدادت حدتها وأصبحت العملية أصعب (الصيرفي، 2006، ص. 241).

خارجية تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرًا غير مرغوب فيه (العازمي، 2010، ص. 25).

**- إستراتيجية التنازل**

وهي الرضوخ لمطالب الطرف الآخر في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل الخسائر والناتج المترتبة على ذلك، ويتم اللجوء إلى إستراتيجية التنازل في حالة تصاعد الأزمة بشكل كبير وعدم القدرة على مواجهتها بأسلوب آخر؛ وحرصًا على الأرواح والمنشآت مثل أحداث شغب عنيفة أو خروج المتظاهرين عن السيطرة (العازمي، 2010، ص. 25).

**7.3 المطلب الثالث: تكتيكات التفاوض الأمني**

يقوم التكتيك التفاوضي على فن ممارسة العملية التفاوضية على مائدة المفاوضات وهذا الفن يرتبط باللحظة التي يعيشها المفاوض (حواش، 2005، ص. 70). حيث إن التفاوض هو عملية متكاملة وليس مهارة واحدة (Fowler, 1990, p. 6). فالتكتيك هو أسلوب التحرك المرحلي، أي من لحظة لأخرى داخل جلسة التفاوض، وتحدد وفقًا لمجريات الأحداث في الجلسة (ماهر، 2005، ص. 89).

ويعتبر التكتيك التفاوضي الأداة التنفيذية لإستراتيجية التفاوض، ويجب أن يسير التكتيك التفاوضي على الاتجاه العام لإستراتيجية التفاوض وأن يتوافق معها ليحقق أهداف تلك الإستراتيجية، كما يمكن استخدام أكثر من تكتيك في المفاوضات إذا كانت تلك التكتيكات تخدم إستراتيجية التفاوض وتحقق أهدافها ومن أبرز تلك التكتيكات هي:

**- تكتيك التهديد والترغيب**

يستخدم تكتيك التهديد والترغيب في المفاوضات لدفع الطرف الآخر باتجاه معين يتماشى مع أهداف إستراتيجية التفاوض، وأقصى درجات التهديد هو التلويح باستخدام القوة.

أما الترغيب فيكون بإظهار بعض المزايا والمكاسب التي يمكن أن يحصل عليها الطرف الآخر في حالة نجاح المفاوضات.

ويعتبر تكتيك التهديد والترغيب من أكثر الأنواع تطبيقًا، ويمكن استخدامه في أغلب المفاوضات الأمنية.

**- تكتيك الطيب والشرس (الصقر والحمامة)**

وهذا أيضًا من التكتيكات المشهورة وهو عبارة عن توزيع الأدوار بين المفاوضين أحدهم الطيب المسالم والآخر حاد الطبع، فيبدأ العضو الشرس معبرًا عن كل الطلبات والشروط من البداية بحزم، ثم يتدخل العضو الطيب بالتهديئة وتقديم مقترحات فيها مرونة وأكثر تعاونًا (حواش، 2005، ص. 75).



ساعات من المفاوضات والتوصل إلى حلول عادلة، تم إطلاق سراح المحتجزين وتفريق العمال (العازمي، 2010، ص. 49).

## 8. الخاتمة

وفي الختام يمكن القول بأن سبب فشل بعض المفاوضات الأمنية هو عدم التزام المفاوضين في الأصول العلمية للتفاوض. فلكل شيء أصول ولكل لعبة قواعد يجب تعلمها وتطبيقها، وكذلك التفاوض بشكل عام والتفاوض الأمني بشكل خاص، فمن المفترض اختيار مفاوضين يتمتعون بالسمات الشخصية المطلوبة وعندهم الخبرة، كذلك يجب الإعداد والتحضير الجيد للمفاوضات واختيار الإستراتيجية والتكتيكات التي تناسب موضوع التفاوض، وإدارة جلسات التفاوض بشكل جيد، ولقد رأينا من خلال البحث أن أخطاء التفاوض التي تسبب فشل المفاوضات تأتي بسبب عدم تطبيق الأصول العلمية للتفاوض.

## 1.8 النتائج:

- 1 - التفاوض وسيلة مهمة تستخدم لحل الأزمة الأمنية قبل استخدام القوة، فالتفاوض يقوم بنزع فتيل الأزمة الأمنية قبل أن تنفجر.
- 2 - يعتبر التفاوض أسهل وأرخص وسيلة لإنهاء الأزمة الأمنية.
- 3 - التفاوض السليم هو تفاهم وتعاون وثقة بين أطراف المفاوضات، وإحقاق الحق بين طرفي التفاوض، وليس استخدام الغش والظلم للحصول على مكاسب أكبر.
- 4 - غالبًا ما يكون الطرف الآخر بالمفاوضات الأمنية ليس على مستوى عالٍ من التفاوض فبعضهم مجرمون أو عمال بسطاء.
- 5 - كثير من المفاوضات الأمنية تنتهي عند اللقاء الأول من المفاوضات ولا تحتاج لجلسات تفاوض أخرى.
- 6 - أول خطوة في المفاوضات هي تحديد الهدف من المفاوضات.
- 7 - يرتبط نجاح المفاوضات بمدى الإعداد الجيد للمفاوضات.
- 8 - تبرز أهمية جمع وتحليل البيانات في المفاوضات في كونها تسهم في فهم الطرف الآخر ومطالبه وتقوي المركز التفاوضي بدرجة كبيرة.
- 9 - يؤدي الفريق التفاوضي دورًا مهمًا في عملية التفاوض؛ حيث تتوقف نتيجة التفاوض على كفاءة ومهارة وخبرة فريق التفاوض.
- 10 - يفضل أن يكون رئيس فريق التفاوض ذا رتبة متوسطة حتى يرجع لرؤسائه لاستشارتهم وهذا نوع من التكتيك التفاوضي.
- 11 - يتوقف اختيار إستراتيجية التفاوض وفقاً للأهداف المراد تحقيقها.
- 12 - عند وضع إستراتيجية للتفاوض يجب ألا يتم تجاهل مصالح الطرف الآخر.

ففي حالة فشل المفاوضات الأمنية فإن الخطوة التالية غالبًا ما تكون هي استخدام القوة لإنهاء الأزمة الأمنية (حجز رهائن في مبنى، خطف طائرة، أعمال شغب من الجمهور) وكما هو معلوم أن استخدام القوة يترتب عليه خسائر بشرية ومادية؛ لذا فإنه من المفترض أن يكون هو الحل الأخير.

وهذا ما حدث عندما فشلت المفاوضات في حادثة الإضراب العمالية التي كانت في دولة الكويت بمنطقة جليب الشيوخ في 2008/7/26، حيث تجمع مجموعة من العمال، وكان لديهم عدة مطالبات، وجرت مفاوضات بينهم وبين الشرطة وبعض المسؤولين من الجهات الحكومية، وعندما فشلت المفاوضات قاموا بالاعتداء على الأماكن العامة والخاصة والتخريب والتكسير وإشعال الحرائق؛ مما اضطر الشرطة إلى التدخل واستخدام القوة وتم السيطرة على الموقف وإنهاء أعمال الشغب (العازمي، 2010، ص. 46).

إن فشل المفاوضات تكون بسبب تعنت وتحجر أحد الطرفين أو كليهما، فالمفاوضات هي عملية تفاهم وتعاون وتسوية وتنازل، وليس من الحكمة أن تترك المفاوضات تفشل، ولا بد من محاولة لإقناع الطرف الآخر بالاستمرار بالتفاوض والبحث عن أسباب فشل المفاوضات، كما يمكن إدخال طرف ثالث بالمفاوضات يسمى الوسيط، ويكون دوره محكمًا بين الأطراف المتفاوضة، ولا بد أن يكون محايدًا، وينظر للأمر من جميع الجهات وأن يقبله الطرفان (الصيرفي، 2006، ص. 253).

## - الاتفاق

إن الخطوة الأخيرة في المفاوضات هي التوصل إلى اتفاق بين أطراف المفاوضات، والاتفاق إما أن يكون شفويًا أو مكتوبًا، فيكون الاتفاق شفويًا في حالات التفاوض البسيط في الأزمات الأمنية الصغيرة، أما في الأزمات الكبيرة التي تحتاج إلى مفاوضات مطولة فلا بد من أن يكون الاتفاق مكتوبًا وأن يوضع به كل البنود التي تم الاتفاق عليها مع تفصيلات تنفيذ الاتفاق، وأن تكون العبارات واضحة لا تقبل التأويل، وفي النهاية يتم التوقيع عليه من قبل أطراف التفاوض مع تسجيل التاريخ.

كما أنه لا يمكن الحكم على نجاح المفاوضات ما لم يجد الاتفاق طريقه إلى التنفيذ على أرض الواقع (روبنز، 2010، ص. 28). ومن التطبيقات العملية لنجاح المفاوضات الأمنية، حادثة عمال النظافة بدولة الكويت بتاريخ 2008/7/28 عندما قام مجموعة من عمال النظافة بالتظاهر والاعتصام وخطف واحتجاز عدد من العاملين بالشركة التي يعملون بها، وكان غضبهم بسبب عدم وفاء الشركة بوعودها لهم بإعطائهم كامل حقوقهم.

وصلت الشرطة إلى الموقع، وتم تشكيل فريق للتفاوض، وبعد



### الإفصاح عن تضارب المصالح

يعلن جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح للمقالة المنشورة.

### الإفصاح عن تمويل البحث

يعلن المؤلف (المؤلفون) بأن البحث المنشور لم يتلق منحة مالية من أية جهة تمويل في القطاعات العامة أو التجارية أو المؤسسات غير الربحية.

### قائمة المصادر والمراجع

- أبو بكر، مصطفى محمود. (2011). التفاوض الناجح، مدخل إستراتيجي سلوكي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الحميري، باسم. (1431). مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- الخصري، محسن أحمد. (2003). مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة.
- السمرة، زياد. (2008). فن التفاوض، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الشرقاوي، إبراهيم عبد الرحمن. (2021). فن التعامل مع الجمهور، الموظف العام، رجل الشرطة، محمد سعد، الطبعة الأولى، الكويت.
- الصيرفي، محمد. (2006). التفاوض - دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.
- العازمي، مبارك فالج. (2009). إدارة الأزمات الأمنية والكوارث في دولة الكويت، مكتبة دار العروبة، الطبعة الأولى، الكويت.
- العازمي، مبارك فالج. (2010). فن التفاوض في إدارة الأزمات الإرهابية وأعمال الشغب في دولة الكويت، دار العروبة، الكويت.
- المشاقبة. محمد حسين أحمد. (2019). دور التفاوض في حل أزمات اختطاف الرهائن بالجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية، رسالة (ماجستير)، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأزمات، تخصص إدارة الأزمات والكوارث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2005). التفاوض إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- إلخ، جون. (2000). كيف تجري مفاوضات ناجحة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- حسن، فؤاد علي عبيد. (2020). مهارات واقع التفاوض في إدارة الأزمات الأمنية: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية في الجمهورية

13 - تكتيكات المفاوضات يجب أن تتماشى مع خط سير الإستراتيجية ويمكن استخدام أكثر من تكتيك إذا كانوا متوافقين مع طبيعة الإستراتيجية.

### 9. التوصيات:

- إدخال مهارات التفاوض الأمني في المناهج الدراسية والتدريبية في أكاديمية الشرطة للطلبة الضباط وطلبة ضباط الصف.
- تعليم وتدريب ضباط وأفراد الشرطة على عملية التفاوض، فالكل في وزارة الداخلية معرض لمواجهة موقف أمني يحتاج منه إلى القيام بعملية التفاوض.
- إنشاء فريق متخصص بالتفاوض الأمني يكون على مستوى عالٍ للمفاوضات المهمة أو الصعبة.
- إنشاء بنك معلومات للعصابات الإجرامية والجماعات الإرهابية للاستعانة به أثناء المفاوضات ليزودهم بالمعلومات المطلوبة.
- الدراسات المتخصصة في التفاوض الأمني قليلة، وتتمنى من الباحثين القيام بالمزيد من الدراسات في هذا المجال.
- الحرص على إنهاء الأزمة أو الموقف الأمني بالتفاوض، فهو أفضل من إنهائه بالقوة، فيه تجنب الطرفين للخسائر البشرية والمادية.
- يجب تحديد الهدف من المفاوضات ثم البدء بالإعداد والتحضير للمفاوضات.
- يجب تأمين منطقة المفاوضات لمنع أي ردة فعل مفاجئة من قبل الطرف الآخر ولحماية وفد الشرطة المفاوض.
- من الضروري أن تتماشى التكتيكات التفاوضية مع إستراتيجية التفاوض.
- على أطراف التفاوض فهم المشكلة وأسباب الأزمة بشكل جيد، فهو الطريق الصحيح للتوصل إلى حل واتفق لإنهائها.
- من الأفضل أن يكون المفاوض من ذوي الرتب المتوسطة لكي لا نعطي الطرف الآخر أكبر من حجمه، وكذلك يستطيع المفاوض الرجوع إلى قائده للاستشارة بدلاً من أن يعطي رأيه ارتجالياً.
- على المفاوض أثناء التفاوض الالتزام بالأسس والقواعد العلمية للتفاوض التي سبق الحديث عنها.
- المواقف الأمنية البسيطة لا تحتاج إلى اتفاق مكتوب وعادة تنتهي من أول لقاء.
- الأزمات والمواقف الأمنية الكبيرة تأخذ عدة جلسات تفاوضية يجب أن يكون الاتفاق مكتوباً وموقعاً عليه من قبل الطرفين.



كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.  
 عثمان، فاروق السيد. (2014). التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.  
 لوسكي وآخرون. (2011). أساسيات التفاوض، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.  
 ماهر أحمد. (2005). مهارات التفاوض، الدار الجامعية، الإسكندرية.  
 نصر، أحمد إبراهيم. (2004). إدارة التهديد في الأزمة الأمنية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.  
 هلال محمد. (1997). مهارات التفاوض، كيف تحصل على ما تريد، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.

اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.  
 حواش، جمال. (2005). التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.  
 دوكرتي، جين. (2008). التفاوض الإستراتيجي، إدارة التفاوض وسط الأزمات، دار الثقافة، القاهرة.  
 روبنز، فيليب. (2010). التفاوض فن الفوز، دار الخلود للتراث، القاهرة، مصر.  
 سباركس، دونالد. (1995). ديناميكية التفاوض الفعال، آفاق الإبداع العالمية، الرياض، المملكة العربية السعودية.  
 عبد الرحيم، أيمن سعد الدين. (2021). إدارة الحشود في العمل الأمني

