مجلة دراسات دوليّة

اسم المقال: المفاوضات وادارة الازمات الدولية
اسم الكاتب: م.د. مالك محسن خميس العيساوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/7200
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 21:38 +03

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

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

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

المفاوضات وادارة الازمات الدولية

م.د مالك محسن خميس العيساوي(*)
Malikmahsen621@yahoo.com

الملخص :
تعد المفاوضات ممارسة يومية وسلوكاً معتادا يقوم به الافراد والمنظمات والدول بشكل دوري سواءاً في ادارة الحياة اليومية او ادارة الانشطة التجارية او في تسوية المنازعات بين العاملين والادارة بل تمتد الى ادارة الصراعات الدولية. لم تكن فكرة المفاوضات غريبة عن الحضارات القديمة، فاليونان والرومان كذلك عرفها العرب والمسلمون كانوا يرسلون القادة والسفراء لعرض مطالب بلادهم للمفاوضة مع اعدائهم، وذلك قبل اللجوء الى القتال، وفقاً لذلك فان فن المفاوضات الذي تمارسه الاطراف الدولية ومن هم فاعلين من غير الدول يعد احد مظاهر الدبلوماسية، ومن هنا فالمفاوضات هي عملية ارادية اختيارية تقوم على المحادثات والمحاورات وتبادل الاقتراحات، وقد تتم من خلال المواجهة المباشرة او غير المباشرة وتجري عادة بين طرفين او اكثر يتمتعان بالأهلية القانونية ويرتبطان معاً بمصالح مشتركة يشوبها شيء من التوتر والقلق بهدف التوصل الى اتفاق شفوي او مكتوب تتم فيه تسوية الخلافات والنزاعات او تنمية العلاقات وتحقيق المصالح المشتركة وتتجه في النهاية الى الرضا والقبول بما تم التوصل اليه.

المقدمة

(*)كلية العلوم السياسية / الجامعة المستنصرية.

تعد المفاوضات من صميم مهام البعثة الدبلوماسية حسبما نصت عليه اتفاقية فينا للعلاقات الدبلوماسية الموقعة في ابريل ١٩٦١(م٣ فقرة ج) واصبح بالتالي لزاماً على الدبلوماسي ان يتسلح، بالمعرفة الواسعة في فن المفاوضات من حيث اصوله وضوابطه وحرفته، فضلا عن ان ميثاق الامم المتحدة رتب التزاماً على جميع الدول الاعضاء بفض منازعاتها الدولية بالوسائل السلمية(مادة٣ فقرة٣) وحدد الفصل السادس من الميثاق هذه الوسائل بدءا بطريقة المفاوضات ثم التحقيق والوساطة والتوفيق والتحكيم والتسوية القضائية*

ولا شك ان المفاوضات المباشرة هي ايسر السبل لتسوية اي خلاف ينشب بين دولتين او بين مجموعة من الدول ومن ثم عد الميثاق ان تدخل مجلس الامن في اي نزاع يخشى من استمراره ان يعرض السلم والامن الدولتين للخطر لا يتم الا بعد فشل هذه الوسائل السلمية في حل النزاع ومن هنا تتضح اهمية المفاوضات الدولية كأحد الوسائل المهمة التي حث الميثاق على اللجوء اليها لتسوية ما قد ينشا بينهما من خلافات بالطرق القانونية.

وتختلف المفاوضات في مفهومها عن الاقناع والتسوية والتنازل والمساومة والتحكيم، وتبدو اهمية المفاوضات في ادارة وحل النزاعات والصراع بين الاطراف المتناقضة، والتي يرجع سبب اختلافها الى عدد من العوامل منها اختلاف الثقافات، وعدم الثقة في الاتفاقات الدولية والانقسامات الداخلية لدى كل طرف من اطراف التفاوض.

وتنتهي المفاوضات في ادارة الازمات الى احد الخيارات: اما ان تتوصل المفاوضات الى حل الازمة وتنزع فتيلها، او ان تصل الى طريق مسدود ويتشدد كل طرف في موقفه ومن ثم ينشب نزاع او حرب مثل ازمة الخليج الثانية بسبب تشدد النظام السياسي وقتئذ مع الكويت والعدوان عليها عام ١٩٩٠-١٩٩١، وما تمخض عن ذلك من حرب ودمار وحصار للعراق والتي لا تزال تعاني من تبعاتها منطقة الخليج على وجه التحديد.

١- اهمية البحث: تأتي اهمية البحث من ان المفاوضات احد السبل المثلى في حل الازمة محل النزاع اذا تستخدم في اكثر من مرحلة، وغالبا ما يكون تتويجا كاملاً لهذه المراحل، فالمفاوضات كأداة للحوار تكون اشد تأثيرا من الوسائل الاخرى لحل النزاعات، فالعمل العسكري او الحرب وان كانت اسرع في فرض الارادة الا انها لا تمثل نهاية المطاف. لذا تعد المفاوضات وسيلة لكسب الوقت وهي كذلك انتصار

للعقلانية المدركة لكافة الاحتمالات من الحوار ومقارعة الراي، وتقوم دراسة هذا البحث في دور المفاوضات ومدى فعاليتها في ادارة الازمات.

٢- مشكلة البحث: ترجع مشكلة البحث الى اهتمام الباحثين في مجال دراسة المفاوضات الدولية على مهارات المفاوضين، لذا من صفاتهم الشخصية والقدرة على الاتصال الفعال والبراعة في طرح الاسئلة المناسبة دون توجيه الاهتمام الكافي لادارة عملية المفاوضات الدولية وقت الازمة، والتي تعد اهم الوسائل في علاج الازمة والسيطرة عليها، وان عملية التفاوض والاتصال المباشر هي عملية تفاعل تمثل الآراء والحجج والافكار وكذلك عمليات تساوميه داخل وخارج قاعة التفاوض، كما انها عملية تتجاوز مجرد تبادل الآراء فهي تتضمن ارادات متصارعة وليس تبادل الآراء، وغالبا ما ينتهي الامر بحصول كل طرف على الحد الادنى من طلباته فالهدف النهائي للمفاوضات هو تحول العلاقة بين الطرفين الى اتفاق يلبي الاحتياجات الاساسية ومخاوف كلا الطرفين، الامر الذي يتطلب تحديد عناصر التفاوض من حيث تحديد وتحليل المشكلة وتكوين الافكار المشتركة للحل وخلق بيئة سياسية داعمة والاجراءات التفاعلية لحل المشكلة التي يقترحها الطرفان.

جوهر مشكلة البحث هو تحديد ماهية الدور الحيوي الذي تلعبه المفاوضات في ادارة الازمات الدولية والتي تحول دون استعمال القوة من قبل طرف ضد طرف الاخر، ويتمثل التساؤل الرئيسي بالنسبة للبحث الى اي حد تساهم المفاوضات في ادارة الازمات الدولية، وما مدى نجاح المفاوضات في حل الازمات والحيلولة دون تصعيدها، ويتفرع عن هذا التساؤل عددا من الاسئلة الفرعية.

١. ما هي الاستراتيجية التي يلجا اليها المفاوضون في ادارة الازمة؟

٢. ما هي الاسس والابعاد التي ترتكز عليها عملية المفاوضات في ادارة الازمات الدولية؟

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج التاريخي وكذلك على منهج تحليل النظم كونه يبحث في اثر تطورات الدولية وعلى السياسات المنفذة له. والمنهج التحليلي لتوصيف الازمة وعرض ابعادها ومنهج صنع القرار ويعد منهج صنع القرار

من اكثر المناهج شيوعاً في دراسة الظواهر السياسية، اذ تقوم جميع النظم السياسية بعملية صنع القرارات والمنهج يعد النظام السياسي ميكانزما لصنع القرار.

٣- فرضية البحث: ينطلق البحث من فرضية مفادها بان المفاوضات تعتمد على طبيعة الازمات الدولية وادارتها ، فمتى ما كانت ادارة المفاوضات تجري وفق حنكة ومناورة سياسية ودبلوماسية ، ستتمكن من خلالها حل الازمة الدولية ، والعكس بالعكس كلما كانت ادارة المفاوضات من قبل اطراف النزاع تتماشى وفق مبدا التشدد والتصلب على مسارات ورؤى المفاوضات نحو التصعيد.

المبحث الاول: مفهوم ادارة الازمات

تأتي ادارة الازمة الدولية كوسيلة لدرء وتلافي المواجهات العسكرية الوخيمة العواقب، وهي تقنية قديمة اعتمدت على سبل تقليدية كالمفاوضات ثم تطويرها في العقود الاخيرة لتعتمد طرقا فنية وتقنيات عالية الدقة والفعالية وتقنية ادارة الازمة لها قواعدها ولكن يتوقف تطبيق هذه القواعد بما يواءم الظروف الضاغطة والمتقلبة والمواقف المفاجئة والمتسارعة التي يفرضها الاطراف على قدرة خلاقة لصاحب القرار او مدير الازمة ولذلك فهي من هذه الناحية "فن" يتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن ان تكتسب بالمعرفة ابداً وان كانت المعرفة تصقلها وتهذبها وتعمقها[١]

وتختلف الازمة عن الحرب التي تعرف بانها المواجهة العسكرية التي تتم بين طرفين دولتين او اكثر لمدة طويلة او قصيرة باستعمال قوات مسلحة منظمة وتسفر عن ضحايا.

اما الازمة الدولية فهي محطة تحول حاسم غالبا ما تتسم بالفجائية في نسق داخلي او دولي تهدد مصالح دولية معينة، وتثير نوعاً من الذهول والحرج لدى القوى المعنية بها، وتتسم بالتعقيد والتشابك في عناصرها واسبابها وتستقطب اهتماماً وتثير نوعا من الخوف، كما تتطلب جهدا كبيرا لمواجهتها[٢]

اولا: مفهوم الازمات الدولية:

ان كثرة تداول مصطلح الازمة في العقد الاخير من القرن العشرين، جاء نتيجة للتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات الانتاجية والخدمية، والتي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة التي قد تؤدي الى حدوث ازمات تفرض استعمال عمليات فعالة لمواجهتها للحد من نتائجها (اثارها)، الا انه

يصعب تحديد مفهوم الازمة، نتيجة شمولية طبيعته، واتساع استعماله، واختلاف الاستعمال والسياق المطبق من قبل الكتاب والباحثين[٣].
ومن هنا وردت مجموعة من التعريفات للازمة على مستوى المنظمة، منها: عرف فنك(Fink) الازمة بانها: نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ او الافضل. فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي الى نتائج مرغوب فيها، او نتائج غير مرغوب فيها[٤]
وقد عرفها د. احمد عامر بانها: حدث مفاجئ(غير متوقع) يؤدي الى صعوبة التعامل معه. ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل، وطرق لأدارته بشكل يحد من اثاره السلبية[٥]
وقد عرفت دائرة معارف الاجتماعية الازمة بانها "حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الاموال"[٦] .اما كورال بل Coral- فأنها تعرفها في كتابها "اتفاقيات الازمة Diplomatic Management, the Conventions of Crisis- A study in بانها ارتفاع الصراعات الى مستوى يهدد بتغير طبيعية العلاقات الدولية بين الدول[٧]. كما يعرفها جون سبانير John Spanner بانها "موقف تطالب فيه دولة ما بتغير الوضع القائم، وهو الامر الذي تقاومه دول اخرى، ما يخلق درجة عالية من احتمال اندلاع الحرب[٨] .ولقد استخدم مصطلح الازمة للتعبير عن معان عديدة وعلى مستويات مختلفة، وقد امتد المصطلح اليوم ليشمل كافة المواقف المضطربة، والتي اصبحت تضاف الى كلمة ازمة للتعبير عن ذلك الموقف مثل ازمة الثقة، ازمات الهوية، ازمة الانتاج...الخ[٩]. فقد تم تعريف مفهوم الازمة، على انها "تدهور خطير في العلاقات بين قوتين او اكثر نتيجة تغير في البيئة الخارجية او الداخلية للأطراف، بما يخلق ادراكا لتهديد خارجي للقيم والاهداف الرئيسية مع زيادة ادراك صانع القرار باحتمالات التورط في اعمال العداء العسكرية من ضغوط الوقت المحدد المتاح للاستجابة لذلك التهديد والرد عليه[١٠]. كما تعرف بانها "تدهور نسبى في العلاقات بين قوتين دوليتين نتيجة لتغير شامل في البيئة الداخلية للأطراف او لطرف واحد منهم[١١] .أما ادارة الازمة فتعنى التلاعب بعناصر الموقف بما في ذلك التلويح باستعمال القوة بشكل يضمن المصالح القومية دون التوسط في صدام عسكري مباشر[١٢] .ويرى الاستاذان "جلين سنا يدر وبول داي زنج[١٣]" ان الازمة الدولية ما هي الا سلسلة من التفاعلات المتبادلة بين حكومات دولتين او اكثر ذات سيادة في صراع متجهم يقل عن مستوى الحرب الفعلية،

ولكن في نفس الوقت يزداد الادراك باحتمال وقوع الحرب. فالأزمة هي نتيجة مترتبة على التفاعل بين الدول ذات السيادة وهي وفقا لذلك التعرف ليست مجرد موقف ولكنها سلسلة من الصراعات والتفاعلات Sequence of interaction، وهذا يتفق مع موضوع المساومة Bargaining، كما ان كلمة سلسلة تدل على امتداد الوقت وايضا على وجود علاقة بين مراحل التفاعل المختلفة، وهذا ما يفتقده مصطلح موقف Situation. لذلك فان كلا الكاتبان لا يعدان ان ضيق الوقت القرار هو سمة مميزة لموقف الازمة رغم توافر عنصر الالحاحUrgency الذي يرتبط بالإحساس بالخطر والمخاطرة والذي يوجب تلطيف الموقف فيها[١٤].وفي دراسة عن سلوك صناع السياسة الخارجية خلال موقف الازمة، تناول كل من جيمس روبنسون وتشارلز هيرمان ومارجريت هيرمان مفهوم الازمة الدولية، واوضحوا اهميته بدليل تصدره لعناوين ثلاثة عشر كتاباً صدرت خلال اربعة اشهر من عام ١٩٦٤. ووضع الباحثون الثلاثة تعريفا عاماً للازمة بانها موقف او حدث يشكل تهديداً لشيء موضع اهتمام شخص اخر بدرجة فهم يعدون الازمة احد مواقف القرار "Decision Situation" او مناسبة قرار " Occasion of decision"[١٥]. وعليه تنقسم الازمة الى نوعين:

١.الازمة الشديدة"The most loaded crisis" : ويكون الفعل فيها مفاجئا وغير متوقع، ويتضمن درجة عالية من التهديد للأهداف ويتوجب على صناع القرار الرد الفوري.

٢.الازمة الاقل شدة "The least crisis": وهي تشبه الموقف الروتيني حيث الفعل متوقع من قبل صناع القرار، ويتضمن درجة اقل من التهديد في اطار وقت قراري متسع[١٦].ويرى تشارلز ماكيلان في دراسته عن الازمة الدولية الحادة ومواقف الصراع والازمات التي تؤدي الى الحرب ان الازمة هي نقطة تحول في الصراع وفترة حاسمة تتخذ عندها القرارات الكبرى. وان هناك ثلاثة مواقف يمكن ان تخلق الازمة.

١. حالة سعى القادة الى الحفاظ على مواقفهم ووضعهم القيادي من خلال البحث عن مصدر خارجي للتهديد، وبالتالي الدخول في صراع خارجي لتحقيق الوحدة الداخلية.
٢. ان تشهد الاطراف المشاركة في النظام الدولي تحولا في مؤسساتها الاجتماعية نتيجة انضمامها لتحالف او انسحابها منها قد يؤدي الى خلق مواقف جديدة في ميادين تنافسية غير مألوفة.

٣. حالة انهيار نظام القطبية الثنائية، الامر الذي يشكل صعوبة امام اعادة الاطراف الرئيسية تشكيل استراتيجيتها وتكييفها وفقا للأوضاع الجديدة. في هذه المواقف تزداد شدة الازمة الحادة وتقل الثقة في امكانية السيطرة على الموقف دون استعمال القوة او اللجوء الى الحرب[١٧].ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد(الهدف من مواجهة الازمات، بانه السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوافرة الى ادارة الموقف، وذلك عن طريق:

- وقف التدهور والخسائر.
- تامين وحماية العناصر الاخرى المكونة للكيان الازموي.
- السيطرة على حركة الازمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من المواقف الناتج عن الازمة في الاصلاح والتطوير.
- دراسة الاسباب والعوامل التي ادت للازمة، لاتخاذ اجراءات الوقاية لمنع تكرارها، او حدوث ازمات مشابهة لها[١٨].

ويمكن ان تعرف الدراسة الازمة الدولية على انها سلسلة الاجراءات(القرارات) الهادفة الى السيطرة على الازمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك الى نشوب خلاف، والعمل على تجنب تحول النزاع الى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة او قيمة جوهرية وتمثل ادارة الازمة مجموعة من الخطط والاساليب والاستراتيجيات والنشاطات الادارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة. وعلى الرغم من تعدد مفاهيم ادارة الازمة، نتيجة الاستعمال والسياق المطبق، الا ان ذلك التعدد والتباين شكلي في تحديد المفهوم وليس في مضمون ادارة الازمة فهي تتفق على ان ادارة الازمة هي اسلوب للتعامل مع الازمة باستعمال اساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، والتقويم[١٩].

ومن خلال ذلك الاستعراض لمفاهيم ادارة الازمة يمكن التوصل الى ان مفهوم ادارة الازمة يمكن التعبير عنه بانه "اسلوب للتعامل مع الازمة بالعمليات المنهجية العلمية الادارية، من خلال: اتخاذ الاجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلاقي حدوث الازمة والتقليل من اثارها السلبية، وتحقيق اكبر قدر من النتائج الايجابية، والتنسيق بين جهود اعضاء الفريق والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الازمة، وترشيد خطوات فريق الازمة وتزويده بالمعلومات

اللازمة لإدارة الازمة واتخاذ القرار المناسب في موقفها، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، وتسارع الاحداث، واعتبار الازمات فرصا للتعلم، من خلال تقييم موقف الازمة، والاجراءات التي اتخذت في التعامل مع الازمة ومحاولة تحسينها".

المبحث الثاني: العلاقة بين المفاوضات وادارة الازمات الدولية

وبعد استعراض مفهوم ادارة الازمة في المبحث الاول، ومن خلال مبادئ ادارة الازمات نستطيع ان تتوصل الى العلاقة بين المفاوضات وادارة الازمات الدولية. وتبدو هذه العلاقة على النحو التالي:

١.المفاوضات احد مبادئ ادارة الازمات الدولية : في هذا الصدد فان ادارة الازمات الدولية تستند الى مجموعة من المبادئ التي تساهم في تلافيها ومن اهم هذه المبادئ[٢٠]:

١. **المحافظة على السيطرة المدنية العليا على الخيارات العسكرية من حيث الاختيار والتوقيت، بل قد تمتد هذه السيطرة على المناورات التكتيكية والعمليات التي قد تؤدي الى صدام غير مرغوب فيه مع قوات الخصم.**
٢. **اختلاق توقعات تساعد على التأنى في معدل الاعمال العسكرية حيث يكون من الضروري الابطاء المتعمد من قوة الدفع والتحركات العسكرية، وذلك بغرض توفير وقت كاف لكلا الطرفين لتبادل الاشارات الدبلوماسية والاتصالات ولاعطاء كل طرف الوقت الكافي لتقدير الموقف واتخاذ القرار والاستجابة للاقتراحات (تقهقر الاسطول الامريكي الى مسافة ٥٠٠ ميل في اتجاه السواحل الكوبية بعيدا عن الاسطول السوفيتي حتى يتيح للكرملين فرصة التدبير في عواقب الامور).**
٣. **التنسيق بين التحركات الدبلوماسية والتحركات العسكرية وذلك في استراتيجية متكاملة تستهدف انهاء الازمة بدون حرب.**
٤. **تحديد التحركات العسكرية بتلك التي تشكل براهين واضحة على الحل المرغوب وتكون مناسبة للأهداف المحدودة من وراء الازمة.**
٥. **تحاشى التحركات العسكرية التي تعطى الخصم الانطباع بانك على وشك اللجوء الى حرب واسعة النطاق مما يجبره على توجيه ضربة إجهاضيه.**

٦. اختيار الخيارات الدبلوماسية والعسكرية التي تترك للخصم مخرجا من الازمة بما لا يتضارب مع مصالحة الرئيسة وفق الاساليب الدبلوماسية. اي استعمال الاختيارات الدبلوماسية والعسكرية كإشارة للرغبة في التفاوض للخروج من الازمة اكثر من البحث عن حل عسكري "Military Resolution"[٢١] .وكما يرى جلين سنا يدر ان الازمة الدولية هي تصغير للسياسات الدولية، ففيها كل شيء من مصالح، ومخاطر، وقيم، وصنع القرار...الخ. وذلك بالإضافة الى اتجاهها للحرب[٢٢].

٢.التفاوض احد ادوات ادارة الازمة الدولية : ووفقاً لهذه الرؤية فان موقف الازمة الدولية يشهد استعمالها لأدوات السياسة الخارجية بهدف إدارة الازمة الدولية. وتتعدد ادوات السياسة الخارجية للدولة[٢٣]، ومن ابرز هذه الادوات الاداة الدبلوماسية والتي تضم المهارات والموارد التي تستعملها الدولة في تمثيل ذاتها ازاء الوحدات الدولية الاخرى،إذ يتصور كل طرف المكاسب والخسائر المحتملة، وكذلك يتصور كل طرف كيفية تحقيق اهدافه في اتصالاته مع الطرف الاخر اثناء الازمة، وذلك لكي يحقق افضل المكاسب الممكنة او اقل الخسائر المحتملة[٢٤].

٣.التفاوض احد استراتيجيات ادارة الازمات الدولية (استراتيجية شراء الوقت) : يعد التفاوض احد الاستراتيجيات المستخدمة لتجاوز الازمة، وتسمى في هذه الحالة استراتيجية شراء الوقت. من خلال هذه الاستراتيجية يلجأ المدافع الى محاولة كسب الوقت من اجل البحث عن امكانية التوصل الى تسوية تفاوضية مقبولة من الطرفين. وهذا الاستراتيجية تهدف لحماية مصالح احد الاطراف او تقبل خسائره- على الاقل- لتحول دون التصعيد غير المرغوب فيه. ويفضل المدافع هذه الاستراتيجية (شراء الوقت) اذا قدر ان استعداداته ليست كافية لمواجهة التحدي، وايضا اذا ادرك ان شراء الوقت وسيلة لتحسين وضع التساوم.

المبحث الثالث: وسائل ادارة الازمات الدولية

ان ميثاق الامم المتحدة عد وسيلة المفاوضة هي من اهم الوسائل التي يجب اللجوء اليها لحل المنازعات الدولية وهذا ما نصت عليه المادة (٣٣) في فقرتها الاولى عندما ذكرت انه : (يجب على اطراف اي نزاع من شان استمراره ان يعرض حفظ السلم والامن الدوليين للخطر ان يلتمسوا حلة بطريق المفاوضة والتحقيق والوساطة والتوفيق والتحكيم والتسوية

القضائية، أو أن يلجأوا الى الوكالات والتنظيمات الاقليمية، او غيرها من الوسائل السلمية التي يقع عليها اختيارها).وعلية، المفاوضات كوظيفة هي ذات مدلول سياسي، تنشط اثناء السلم كما تنشط اثناء الحرب، ولذلك فان اهم اداة تساهم في تحقيق اهداف السياسة الخارجية للدول هي وظيفة المفاوضة او (المحادثات) سواء العلنية او السرية. وتلعب المفاوضات دورا في تجنب الازمات سواء المحلية او الدولية، الا ان مجال الدراسة يركز على الازمات الدولية التي تلقى صدى واسعا من حث الاهمية والمخاطر التي تترتب عليها وتتعدد معايير تصنيف الازمات كما يلي :

١ .النشأة: تأخذ الازمة عدة أشكال منها: النشأة عن طريق القرار المباشر من حكومة دولة لأسباب واعتبارات خاصة بها، والنشأة استناداً لموقف شعبي جارف يترتب عليه درجة من التأزم داخل المجتمع، فيصدر قرار حكومي لمواجهة هذا التأزم، او النشأة كرد فعل حكومي سابق والتام هذه الحكومة بموقف معني مسبق، او النشأة نتيجة التزام دولي سابق كعضوية طرف ما في حلف عسكري او اتفاقيات دولية ثنائية او جماعية تجعل منه طرفاً في ازمة قد لايكون سبباً لها[٢٥].

٢. النطاق: وهنا يتم التمييز بين الازمة الاقليمية التي تحدث داخل اقليم او نطاق جغرافي معين محدد الابعاد. والازمة غير الاقليمية او الدولية الشاملة التي تتعدى الحدود الاقليمية المتعارف عليها، كما يتم التمييز كذلك بين الازمة الداخلية التي تتم داخل نطاق الدولة، والازمة الخارجية[٢٦].

٣. الطبيعة: قد تكون الأزمة بسيطة اي تدور حول موضوع واحد او عدد محدد من الموضوعات، وقد تكون معقدة اي متعددة القضايا والأبعاد[٢٧].

٤. الموضوع: وهنا تأخذ الأزمة العديد من الانواع والصور، منها: الازمة الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والبيئية، والنفسية، والفكرية والادارية...الخ. كما قد يتم تقسيمها كذلك من حيث الموضوع الى أزمة مادية وازمة معنوية.

٥. الاطراف: فقد تكون الأزمة ثنائية اي بين طرفين مباشرين فقط، وقد تكون متعددة الاطراف بصورة مباشرة، مع ضرورة الاخذ في الاعتبار أن هذا المعيار لا يعني بالأطراف غير المباشرة التي تساند او تدعم الأطراف المباشرين للأزمة.

٦. درجة الشدة: يتم التمييز بين الأزمة الهادئة (التي يسهل علاجها بالوقوف على اسبابها والتعامل معها بصورة إيجابية) والأزمة العنيفة (التي يمكن ان تؤدي الى تدمير الاجهزة التي تنشأ فيها ولا يمكن التصدي لها الا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الازمة وتفتيتها الى عناصر واجزاء والتعامل مع كل منها على حدة.

٧. علاقة الازمة بالعالم الخارجي: وفقا لهذا المعيار يتم التمييز بين: الأزمة العالمية التي تأتي في اطار علاقات التبعية بين "المركز" و"المحيط" في الاطار الدولي والازمة المحلية (سواء التي يتم تصديرها الى الخارج وتحميل الاطراف الخارجية اعباء مواجهتها، او التي لا يمكن تصديرها الى الخارج، وتتسم بمحدودية التأثير وعدم القدرة على الانتقال من نطاقها المحدود الى نطاق أكبر[٢٨] . كما تتميز المفاوضات كأداة لإدارة الازمة بمجموعة من الخصائص، وهناك خصائص عامة تشترك فيها جميع المواقف التفاوضية بغض النظر عن طبيعتها او اهدافها، ومن ثم تصبح الخصائص المميزة للتفاوض عن غيره من الانشطة الانسانية الاخرى مثل الاجتماعات او المقابلات وغيرها. وتتلخص هذه الخصائص فيما يلي[٢٩]:

١. وجود طرفين او اكثر في الموقف التفاوضي. اي فردين او اكثر، او جماعتين او اكثر، او منظمتين او اكثر.

٢. وجود اختلاف او صراع على الاهتمامات بين طرفين او اكثر. اي ما يريده احد الاطراف ليس بالضرورة هو ما يريده الطرف الاخر. كذلك يجب ان يسعى الطرفان الى تسوية هذا الاختلاف او الصراع في الاهتمامات.

٣. تفضل الاطراف المتفاوضة البحث عن الاتفاق- على الاقل في الوقت الحاضر- بدلا من الصراع والقتال بشكل صريح ومفتوح (انقطاع الاتصال بينهم، او اللجوء الى المحاكم او الى جهات اعلى).

٤. يتفاوض كل طرف لاعتقاده انه يمكن ان يستخدم بعض اشكال التأثير على الطرف الاخر للحصول على اتفاق افضل بالمقارنة بما قد يحصل عليه بشكل تطوعي من جانب الطرف الاخر.

٥. التفاوض يهدف الى حل النزاع او حسم الخلافات، او الوصول الى اتفاق حول مسالة او قضية معينة، ولكن استمراره مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين الاطراف المتفاوضة.

٦. التفاوض عملية مستمرة وليس حدثاً طارئاً او موقفاً عارضاً او نشاطاً مؤقتا. وبعبارة اخرى فانه لا يجب التعامل مع التفاوض على انه موقف طارئ او مأزق نسعى الى الخروج منه باي وسيلة.
٧. التفاوض عملية متكاملة Intergraded Process وليس انشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، ومن ثم فانه يحتاج الى ادارة واعية تعتمد على الاعداد والتخطيط الجيد، والتنظيم، والتوجيه والقيادة والمتابعة والتقييم.
٨. التفاوض يتأثر بالعلاقات السابقة والحاضرة واللاحقة بين الطرفين، وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.
٩. مع التفاوض يتوقع تطبيق المثال المعروف وهو(اعط وخذ Give and Take) اي انه من المتوقع ان الجانبيين في الموقف التفاوضي سوف يقومان بتعديل اوضاعهما التفاوضية او بتقديم تنازلات Concessions حتى يتم الوصول الى حل او اتفاق يرضى الطرفين.

كما تولد الازمة والتي تتضمن نقطة هامة للغاية تصرفات يربح- يخسر من جانب أحد أو كلا الطرفين[٣٠]:

ووفقا لذلك فان التصرف النموذجي وفقا لأسلوب يربح- يخسر سيتضمن الاتي:

١.ابراز موقف الشخص بانه جدير بالثناء والتقدير، يصبح هذا بصفة خاصة عندما يعتقد المتفاوضون بان موقفهم هو الموقف الوحيد الممكن، وفي نفس الوقت يصبح تقدير المتفاوضين وحكمهم مشوهاً عند استخفافهم بمواقف بعضهم البعض وتفتقد الموضوعية.

٢.مهاجمة او معادة الطرف الاخر بالتقليل من أهمية موقفة ويعمل ذلك على القاء ظلال من الشك حول صحته، ويتبع ذلك أبرزه بصورة متدنية مقارنة بموقف المهاجم ويزيد النزاع ويتطور الشك والموضوعية.

٣. تنمية انطباعاً سلبياً عن الطرف الاخر، الامر الذي يزيد من اثارتهم وينهار الاحترام والثقة في الطرف الاخر.

ويمكن التنبؤ بنتائج المفاوضات القائمة على أسلوب يكسب- يخسر فطرف واحد هو منتصر والطرف الاخر هو المهزوم، وكلاهما خاسر اذ تقل فرصة تناوله الموضوعات اللاحقة بطريقة ذات نفع متناول للطرفين. كما انه قد لايتم دعم اية اتفاقيات يتم التوصل اليها بصدق وجدية من قبل الطرفين، ولهذا النوع من الازمات ثلاث نتائج[٣١]:

١. تأصيل المشاعر التنافسية وتبادل الانتفاص من مواقف الطرفين.
٢. اعاقة ادراك النوايا الحسنة من جانب كل طرف.
٣. تعميق الخصومة والعداء وعدم الثقة.

ويجنب التعامل الدبلوماسي وفقا لأساليب المفاوضات الايجابية والتي تعد الخيار الافضل مقارنة بالطرق الاخرى ذات النهج العدواني (العسكري) ا[٣٢]. ومن الجدير بالذكر انه عند اللجوء الى المفاوضات كأداة لاحتواء النزاع او الازمة محل الخلاف فان هناك مجموعة من المعاير يجب الاسترشاد بها قبل الدخول في المفاوضات مباشرة اهمها:

- نوع وطبيعة قضية / مسالة التفاوض.
- نوع الاهداف التي يسعى الى تحقيقها المفاوض.
- حاجة المفاوض لعملية التفاوض.
- توقعات الاطراف الاخرى ذات الاهتمام بداخل المنظمة.
- توقعات الطرف الاخر.
- مراكز القوة النسبية لأطراف التفاوض.
- المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض.
- الوقت المتاح لعملية التفاوض.
- الاستجابة المتوقعة للطرف الاخر اثناء عملية التفاوض.
- اهمية التوصل الى اتفاق.
- اهمية استمرار العلاقة بين اطراف التفاوض.
- خصائص شخصية الطرف الاخر في عملية التفاوض.
- الخبرات السابقة للطرف الاخر في عمليات التفاوض.

الظروف البيئية المحيطة بالتفاوض (قيود خارجية)[٣٣]. ان تحديد طبيعة هذا الدور وهل هو مبدا عام ام مجرد عرف جرى العمل به لاحتواء الازمات قبل استفحالها.

اولا: دور المفاوضات في ادارة الازمات الدولية بشكل عام(المبدأ الاصلي)

ان التفاوض هو مفتاح لعلاج الكثير من النزاعات والصراعات فالقليل هو الذي يستمتع بعلاج الازمات سواء كانت على اي مستوى وفي معظم الاحول فان تجنب علاج مواقف الصراع يمكن ان يجعل المشكلة اكثر سوء.

ان جزء من المشكلة يتمثل في التفكير في المشكلة على انها حدث منفصل وليس على كونها مجموعة من الاحداث التي تشمل مجموعة من المتغيرات

الداخلية والخارجية التي تشمل من ضمن ما تشمل السلوك السابق لكلا الطرفين نتيجة العلاقات المستمرة بينهما.
ان المفاوضات الفعالة عادة ما يتضمن عدد من الخطوات التي تشمل من ضمن ما تشمل تبادل المقترحات والعروض والتنازلات بين كلا الطرفين بغرض الوصول الى حل للمشكلة، وكذلك الحصول على معلومات وبيانات تساعدك على تكوين صورة افضل للقضايا الاساسية، والتعرف على الرؤية الحقيقية للطرف الاخر لهذه المشكلة بما يؤدي في النهاية الى الوصول الى تعريف مشترك للمشكلات. وهناك مجموعة من الاشارات التي تساعد في القيام بالتفاوض الفعال لمعالجة الازمات الدولية والنزاعات بما يحقق مكاسب لكلا الطرفين[٣٤].

١. **القيام بالتكتيكات التفاوضية المناسبة بغرض تجميع اكبر قدر ممكن من المعلومات.**
٢. **محاولة تفهم دوافع الطرف الاخر من التفاوض.**
٣. **عدم تجاهل مواقف النزاع بل على العكس مواجهتها اولا بأول.**
٤. **استعمال اسلوب المواجهة كلما امكن ذلك لانه عادة ما يؤدي الى علاج المشكلات.**
٥. **ان معالجة الازمات يتضمن الاخذ في الحسبان افكار وخبرات والجوانب الوجدانية للمشاركين في المفاوضات.**
٦. **التفاوض مثل لعبة الشطرنج لذلك يجب عليك ان تدخل التفاوض ولديك استراتيجيات محددة.**
٧. **توقع استجابات الطرف الاخر وتصرف بناء على ذلك.**
٨. **كن امينا مع نفسك فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف.**
٩. **قم بتقييم اهمية كل قضية تفاوضية بالنسبة للطرف الاخر ومدى اهميتها بالنسبة لك. ابدا بمدخل ايجابي وحاول تأسيس سمعة طيبة وثقة متبادلة قبل الدخول في التفاوض.**
١٠. **حاول الحصول على تنازلات صغيرة في بداية التفاوض.**

اجعل اهتمامك الاول هو البحث عن نقاط الاتفاق : تلعب المفاوضات دور في ادارة الازمات الدولية، حيث تشير المفاوضات في هذا الخصوص الى اربعة مسائل رئيسية وهي:
١.المفاوضات الدولية كوسيلة لحل الازمة الدولية: يذكر في هذا الاطار ان اطراف الازمة الدولية ليسوا ملزمين باللجوء الى طريقة معينة لحل الازمة ما

لم توجد نية تقضى بخلاف ذلك. على انه من المنطقي القول بان كل ازمة في حاجة الى تحديدها تحديدا قطعيا قبل اللجوء الى حلها، لذا من المرغوب ان تفاوض الاطراف المعنية فيما بينها لمحاولة التوصل الى حل للازمة كلها او بعضها[٣٥] قبل اللجوء الى وسيلة اخرى عن طريق الازمة على محكمة تحكيم او على محكمة العدل الدولية[*].واللجوء الى تلك الوسيلة- قديما وفي الوقت الحاضر- ليس في حاجة الى تدليل او اثبات باعتبارها وسيلة لتقليل او لإزالة حدة التوتر او الازمات فالتفاوض ضرورة لحل اي نزاع او ازمة[٣٦]، بل هو ترتب على طبيعة لازمات الدولية، والتي- بالنسبة لبعضها ان لم يكن كلها – تكون قابلة للتسوية عن طريق المفاوضات علة ذلك ان كل المجتمعات البشرية بل في كل وسط اجتماعي من الثابت ان افضل وسيلة لحل الازمة هي تلك التي تقضي بان يتم ذلك عن طريق الاتصال- المباشر او غير المباشر- بين الاطراف المعنية انفسهم. بشرط ان يكون ذلك رهن بعدم الرغبة في فرض حقوق لا يملكها طرف معين او الرغبة في هضم حقوق الطرف الاخر او طرف اخر غائب عن عملية المفاوضات على اساس انه لكي يكون هناك تفاوض لابد من وجود شيء يتم التفاوض عليه ويدخل في سلطة او اختصاص الاطراف المعينة.

٢.دور المنظمات الدولية في تفعيل التفاوض كوسيلة لحل المنازعات الدولية :ان المفاوضات المترتبة على الدبلوماسية البرلمانية، او الدبلوماسية متعددة الاطراف، يمكن ان تقوم مقام المفاوضات التي تتم بين اطراف النزاع انفسهم كذلك قد تتم المفاوضات عن طريق قرار صادر عن احد الاجهزة الدولية المختصة وقد اثر وجود المنظمات الدولية على تشجيع اللجوء الى المفاوضات من عدة انواع:

أ. **تعد المنظمة الدولية ارضية مشتركة ومكانا للتلاقي بين وفود الدول، الامر الذي من شانه تسهيل المفاوضات بينها.**
ب. **اصدرت المنظمات الدولية العديد من القرارات التي تحدث فيها الدول الاطراف في منازعات دولية الى التماس حلها عن طريق المفاوضات وغيرها من الوسائل السلمية.**
ج. **تشير المواثيق المنشئة للمنظمات الدولية الى المفاوضات كوسيلة سليمة لحل الازمات الدولية او للتوصل الى اتفاق بخصوص مسالة ما، وهكذا فقد ورد في ميثاق الامم المتحدة الاشارة الى المفاوضات في مواضيع كثيرة منها المادة ٣٣ التي(نصت على وسائل التسوية**

السلمية للمنازعات الدولية ومنها المفاوضات) والمادة ٤٣ التي نصت على (التفاوض بين مجلس الامن والدولة التي ستزوده بالقوات المسلحة والمساعدة في التسهيلات من اجل حفظ السلم والامن الدولي) وفقاً لأحكام الفصل السابع من الميثاق[٣٧].

د. تعد المنظمة الدولية احد اشخاص القانون الدولي، والتي يمكنها الدخول فعلا في مفاوضات مع اي شخص قانوني اخر لحل نزاع ثار بينهما او لتسوية مسالة ما، وتكون المنظمة الدولية من حيث وضعها القانوني متساوية مع الطرف الاخر في هذا الخصوص (اي بالنسبة للمفاوضات نفسها).

هـ. قد تفضل بعض الدول حل النزاع الذي ثار مع دولة اخرى في اطار مفاوضات تجري داخل الاجهزة السياسية للإحدى المنظمات الدولية.

١. المفاوضات كأحد الوسائل السلمية لحل الازمات الدولية : تتميز الوسائل السلمية للازمات الدولية بانها متعددة ومتغايرة[٣٨]، ويمكن القول ان تطور القانون الدولي في اتجاه منع الحرب وتحقيق التعاون الدولي، يتمثل قبل كل شيء في العمل على تأكيد ضرورة حل المنازعات الدولية بالطرق السلمية(لذ لك نص ميثاق الامم المتحدة في المادتين ٣/٢، ٣/٣ على ضرورة حل المنازعات الدولة حلاً سليماً، وحضرت المادة٤/٢ استعمال القوة او التهديد بها كوسيلة لحل المنازعات الدولية وتحتوي المواثيق المنشئة للمنظمات الدولية الاخرى على العديد من النصوص في هذا المعنى). ووسائل حل المنازعات الدولية بالطرق السلمية متعددة، يمكن اللجوء اليها لحل كافة المنازعات: صغيرة كانت ام كبيرة خطيرة او غير خطيرة بشرط موافقة الدول المعنية على الوسيلة المستخدمة، تطبيقا لمبدأ المساواة في السيادة بين الدول.

كذلك ليس ثمة ما يمنع من تعدد وسائل حل النزاع وتزامنها في وقت واحد، باعتبار ان الغرض من ذلك هو في النهاية الوصول الى تسوية سليمة له، كان يتم عرض النزاع على محكمة تحكيم او على محكمة العدل الدولية، في الوقت الذي يكون النزاع محلا للتفاوض بين اطرافه او ان يكون النزاع محل وساطة او توفيق او تحكيم. وتقسيم الوسائل الاساسية التي يتم اللجوء اليها لحل المنازعات الدولية الى ثلاثة مجموعات رئيسية وفقا لدور اطراف النزاع او

الغير او الذين يلجؤون اليه او الذي يتدخل من تلقاء نفسه، وكذلك الزامية النتيجة وهي[٣٩]:

١. وسائل تقتصر على اطراف النزاع(مثل المفاوضات الدولية وتطبيق بعض الاجراءات المضادة).

٢. الوسائل التي يتدخل فيها الغير دون ان يكون له حق حسم النزاع(كالتوفيق، والوساطة، والتحقيق، والمساعي الحميدة).

٣. الوسائل التي يتدخل فيها الغير ويكون له حق حسم النزاع(اللجوء الى القضاء او التحكيم الدولي).

٤.الدور المتزايد للمفاوضات الدولية : ازدادت اهمية المفاوضات الدولية نتيجة للترابط الحادث بين اعضاء الجماعة الدولية بالإضافة الى تفاقم المشكلات الدولية، وظهور مشاكل جديدة. وفي هذا المضمار يتم اللجوء الى المفاوضات الدولية نتيجة لعجز اي طرف من اطراف النزاع على فرض حل بإرادته المتفردة نتيجة لتكافؤ موازين القوى او لأى عوامل اخرى(وهو ما يعرف في فقه المفاوضات الدولية باسم Stalemate).

ويلاحظ ان دفع او حث اطراف النزاع الى اللجوء للتفاوض يتم بوسائل عديدة منها: خلق حلول جديدة، او تحذير الطرف الاخر من تجنب كارثة، او اللجوء لطرف ثالث لممارسة ضغط على طرف معين، او باستعمال وسائل الضغط المختلفة او تضيق الخلافات الموجودة فعلا (وذلك ببيان نقاط الاتفاق، وتجنب نقاط الخلاف....الخ). وفي هذا الصدد فانه يمكن تقسيم المفاوضات الى نوعين : اما مفاوضات دائمة وهي التي تتم في اطار المنظمات الدولية او اجهزتها (كالأمم المتحدة والجامعة العربية، منظمة الوحدة الافريقية...الخ). والمفاوضات مؤقتة او شبه مؤقتة، وهي التي تتم على اثر قيام نزاع معين تحاول الدول عن طريق المفاوضات حله ثنائيا او جماعياً.

وتبدو اهمية المفاوضات في انها يمكن ان يمتد سلطانها ليشمل موضوعات القانون الدولي، خاصة تلك المتعلقة بالسيادة، او المنازعات الخاصة بإقليم الدولة، او قانون المعاهدات الدولية*، او غير ذلك من المسائل التي تثير مشاكل على الصعيد الدولي ولأهمية المفاوضات الدولية في اطار العلاقات الدولية تسعى الدولة الى التأكيد على ان تحقيقها في الاطار المؤسسي امر لازم. ويذكر في هذا الصدد ما نص عليه القانون التأسيسي للاتحاد الافريقي الذي تم اقراره عام ٢٠٠٢ (م٩/٣) على ان من اهداف الاتحاد "تهيئة الظروف اللازمة التي تمكن القارة من لعب دورها المناسب في الاقتصاد

العالمي والمفاوضات الدولية. ويمكن ان تكون المفاوضات الدولية وسيلة لتطوير قواعد القانون الدولي مثال ذلك ان تستند الى قواعد وردت في قرارات سابقة صادرة عن المنظمات الدولية مثل ما اكدته اللجنة ١٣ التي شكلها مجمع القانون الدولي والتي اعتمدت نتائجها في جلسة القاهرة عام ١٩٨٧[٤٠].

٥.الاتفاق على المفاوضات يعنى عدم اتخاذ اجراءات تتعارض معها او تثبيتاً لأمر واقع يؤثر على مجراها. ويعنى ذلك انه اذا دخلت الدول في مفاوضات لحل نزاع ما او قضية ما، فيجب على اطراف القضية محل النزاع عدم اللجوء الى اي تصرف يؤدي الى تفاقم الموقف، او يجعل حل المسالة محل النزاع امرا مستحيلا.

ومما سبق يمكن القول بان المفاوضات هي أداة الأزمات الدولية في حالات ثلاث:

الاولى: وجود نص صريح في معاهدة دولية يقرره، وقد يأتي هذا النص بشكل صريح في معاهدة دولية، أو التعهد بالتعاهد.

الثانية: ضرورة تحديد موضوع النزاع لان ذلك يتم في صورة تبادل اراء ووجهات نظر (اي المفاوضات)، فالمفاوضات اذا كانت ضرورية في اي نزاع دولي، فهي مجرد وسيلة يمكن اللجوء اليها من بين الوسائل السليمة الاخرى التي يقررها القانون الدولي.

الثالثة: اذا كانت المفاوضات لازمة لتطبيق حكم صادر عن القضاء، او تحكيم دولي تعهد اطرافه- مسبقا- على الدخول في مفاوضات لتنفيذه التي وقعت في مرحلة الوفاق، كان عنصر الاتصال والتشاور والتنسيق والحوار بواسطة التفاوض الوسيلة الهامة للحد من تلك الازمات سواء تم ذلك داخل الامم المتحدة او خارجها. ومن ثم تلعب المفاوضات دورا في أدارة الأزمات الدولية من خلال تبنى منحى احتواء الازمة[٤١].

المفاوضات كأحد الخيارات الاستراتيجية لاحتواء الازمة :

١.الاستراتيجية الهجومية Offensive Strategy: تعد الاستراتيجية الهجومية أحد الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة الازمات الدولية، ويمكن للمفاوضات لعب دور قوى في هذه الاستراتيجية وذلك على النحو التالي: تتجسد هذه الاستراتيجية ببساطة في قيام المفاوض باتخاذ موقف هجومي منذ البداية اثناء جلسة التفاوض والذي يعكس تشدده او اصراره على حدوده التفاوضية المثالية للحصول على افضل المزايا وتهدف هذه الاستراتيجية

عادة الى الحصول على مكاسب اكثر، او الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الاخر، او الى رد الاعتبار ان تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب التمسك والاصرار بالحدود العليا للمفاوض مع الضغط المستمر لإجبار الطرف الاخر على قبولها كما تتطلب ايضا استعمال التهديد بالمقاطعة او عدم التفاوض. ومن بين مظاهر هذه الاستراتيجية ما يلي:

- **تبنى موقف هجومي من البداية في الجلسة التفاوضية.**
- **سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.**
- **تشدد وتصلب على الحدود او الاوضاع التفاوضية.**
- **العناد والتظاهر بعدم تقديم تنازلات.**
- **التلميح بالقوة والتهديد.**
- **استمرار الضغط على الطرف الاخر.**
- **عدم التراجع بسهولة او بسرعة.**

وتشتمل الاستراتيجية الهجومية على عدة استراتيجيات فرعية مستمدة من الممارسة العملية للتفاوض، وهي استراتيجية اطلاق (او فتح) النار على الطرف الاخر، واستراتيجية الحدود المغلقة واستراتيجية "اشوفك في المحكمة او الميدان" واخيرا استراتيجية الفتى المتشدد/ الطيب[٤٢].

٢.استراتيجية الحدود المغلقة off- limits: يمكن تلمس استراتيجية الحدود المغلقة من خلال وجود بعض القضايا او العناصر الفرعية المتعلقة بقضية معينة، والتي يسعى الطرف الاخر الى اثارة الانتباه وتركيز الاهتمام عليها بانها غير قابلة للتفاوض. وعند المحاولة للحديث عن هذه القضايا فان الاجابة تكون ممثلة في الرفض الصريح والحاسم، حيث انها تمثل حدودا ممنوعاً الاقتراب منها[٤٣] مثال ذلك:

- **لا تفاوض على الارهاب.**
- **الديون يمكن التفاوض على اعادة جدولتها، ولكن لا يمكن التفاوض على اسقاط جزء منها او الغائها.**
- **لا تفاوض على حدود الاراضي المحتلة في يونيو عام ١٩٦٧.**

وفي مثل هذه الحالة نجد الطرف الاخر قد يصر على التفاوض على المسائل التي ترفض انت التفاوض عليها باعتبارها حدودا مغلقة حيث الامر يتوقف على ميزان القوة بين الطرفين، او قد يحاول الطرف الاخر تقديم تنازلات او اغراءات للتفاوض على الحدود المغلقة. كما ربما تحاول انت ان تؤجل هذه المسالة لحين حدوث تقدم في التفاوض على المسائل الاولى الاخرى، او قد

تتمسك بذلك كنوع من التكتيك المتشدد لتأكيد حقك في تقرير ما الذي يمكن التفاوض عليه، وللحصول على تنازلات كبيرة في المسائل الاخرى[٤٤].

٣.استراتيجية تفادي النزاع (Avoiding Conflict) : وتنطوي هذه الاستراتيجية على التحرك بحذر للتكيف مع الموقف واحتوائه لتفادى وقوع النزاع بين اطراف التفاوض. ومن ثم تفادي انهيار او فشل عملية التفاوض كما تنطوي هذه الاستراتيجية ايضا على حرص المفاوض على التوصل الى اتفاق وبالتالي نجاح عملية التفاوض ولذلك فقد يتم الاستعانة بوسيط في بعض الاحيان ضمن هذه الاستراتيجية وقد يصل الامر في ظل هذه الاستراتيجية الى قبول احد الاطراف لطبلات الطرف الاخر، او الى تقديم بعض التنازلات[٤٥].

٤. استراتيجية حل مشاكل التفاوض (Problem- Solving approach)

من المداخل الفعالة للتفاوض ذلك المدخل الذي يطلق عليه اسلوب حل المشاكل والذي يعتمد على تحديد المشكلة او قضية النزاع او الخلاف، وتشخيصها جيدا، وتحديد الاهداف او الحلول المرغوبة، ومراعاة المصالح والاهتمامات المشتركة مع الطرف الاخر، والاعتماد على الحوار والمناقشة المشتركة للبدائل واختيار البديل المناسب للحل والذي ربما يرضى جميع الاطراف.

ان اتباع هذه المدخل من جانب المفاوضين ليس امرا سهلا، ولكن يتطلب مهارات معينة وكما يرى سيكوون مكير Schoon maker فان هناك خطوات يجب اتباعها عند تبني اسلوب حل المشاكل في التفاوض، وذلك على النحو التالي[٤٦]:

أ.التحرك ببطء: لان التحرك السريع او المندفع من جانب المفاوض وتقديم تنازلات منذ البداية ربما يثير الشك لدى الطرف الاخر، او قد يدفعه الى طلب المزيد(الطمع) من التنازلات ففي حالة تقديم تنازل كبير منذ البداية في السعر من جانب تاجر الجملة الى تاجر التجزئة قد يشكك ذلك الاخير في حالة البضاعة مثلا.

ب.محاولة بناء الثقة دون المغالاة في ذلك بدرجة ملحوظة: اي يجب ان يتم بناء الثقة تدريجيا من خلال خلق اجواء من السلم اولا، والاستماع الى اراء لطرف الاخر ثانيا، واظهار الاهتمام بوجهة نظر الطرف الاخر، ثم اخيرا تقديم تنازل بسيط في البداية... وهكذا.

ج.التحديد الواضح للاهتمامات المشتركة: يجب ان يتم تحديد الاهتمامات والمصالح المشتركة بوضوح والتي سوف تمثل مجالات التعاون.
د.الفصل: يجب الفصل كلما امكن بين المسائل التي يمكن تحقيق التعاون فيها من اجل حلها.
هـ.مناقشة الاختلافات وتجنب الجدل: يجب مناقشة الاختلافات والفروق في الاوضاع التفاوضية وفقا لأولوية اهميتها، وتجنب الجدل في تفاصيل غير مفيدة.
و. البدء بالمسائل الرئيسية او الحيوية: واخيرا يجب على المفاوض ان يبدل بالجوانب الرئيسية والهامة التي تحتاج الى تعاون مشترك[٤٧]. ويراعى في هذا الصدد ما يلي:
- التحدث بخصوص المشاكل وليس الحلول.
- تشجيع الطرف الاخر ليفعل نفس الشيء.
- توضيح ومناقشة الخلافات والفروق وفقا لأولويتها.
- اقتراح العديد من البدائل ومناقشة كل بديل على حدة.
- اختيار البديل المناسب الذي يحقق مصالح الطرفين، والتركيز عليه.
- الاستماع والانصات الجيد لرد الفعل مع اظهار الاهتمام والتقدير.
٥.التفاوض في ظل العلاقة بين الاطراف: طالب بعض الباحثين في السنوات الاخيرة بأهمية دراسة التفاوض ميدانياً، حيث اهتم هؤلاء بالدراسات التي تتعلق بضرورة تغير مفهوم المفاوضات من خلال دراسته في مواقف فعلية تسودها علاقات سابقة ولاحقة بين الاطراف المتفاوضة. ان فهم التفاوض من خلال العلاقات السابقة واللاحقة بين اطرافه يؤدي الى اعادة النظر في الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية وفي هذا الصدد لاحظ شيبرد Sheppard واخرون ما يلي[٤٨]:

- **التفاوض في ظل العلاقات بين الاطراف يحدث على مدار الوقت، وحيث ان الوقت يعد من المتغيرات الهامة في اي تفاوض فانه بالتالي يساعد على ادارة المواقف الصعبة بفعالية اكبر.**
- **التفاوض ليس مجرد اسلوب لمناقشة مسالة معينة، ولكنه اسلوب لتعلم الكثير عن الطرف الاخر، ولزيادة العلاقات الاعتمادية المتبادلة. ان وجود العلاقات بين الاطراف المتفاوضة ومعرفة كل طرف بالطرف الاخر والاستفادة من خبراته وتكتيكاته يسهل في النهاية عملية الوصول الى اتفاق او الى حل يرضى الطرفين.**

- **ان التوصل الى حلول للمسائل البسيطة المنفصلة في التفاوض يمكن ان يكون له دلالاته المفيدة لمعالجة العديد من المسائل الاخرى الاكثر تعقيدا في المستقبل. ولا يتم ذلك الا في ظل التفاوض القائم على العلاقات[٤٩].**
- **التفاوض في ظل العلاقات بين اطرافه ربما لا ينتهي، على عكس التفاوض في ظل ظروف المحاكاة والتجارب العملية[٥٠].**

٦.اقامة ارضية مشتركة Establishing Common Ground: من المعتاد في حالة الازمات الدولية الطاحنة والمتعلقة بمسائل خطيرة كما هو الحال في ازمات الانتشار النووي، فان حدة الاطراف المتفاوضة في النقاش؛ بمعنى ان يميل كل طرف الى تضخيم الاختلافات المدركة Perceived Differncese وفي نفس الوقت تقليل اوجه التشابه المدركة Perceived Similarities، ومن ثم لا تتوافر لديهم ارضية مشتركة لذلك فان هذا الاسلوب يهدف الى تقليل التصعيد في الصراع بين الاطراف المتفاوضة من خلال توفير ارضية مشتركة مع التركيز على الاهداف المشتركة بين فريقي التفاوض مثال ذلك الاتفاق على اطار مشترك للتعامل مع مشكلة او قضية التفاوض بما في ذلك الوقت المحدد لذلك، او الاتفاق على اهداف مشتركة والحوار حولها او الاتفاق على اتباع اجراء معين، او محاولة اعادة بناء الثقة، او تنمية بدائل مبتكرة وجديدة.... الى غير ذلك.

ولا يتوقف دور المفاوضات في معالجة الازمات الدولية على مجرد اتباع هذه الاستراتيجيات بل انه احيانا ما يلجا احد الاطراف المتفاوضة ما يتعلق بزيادة الرغبة والتفضيل من جانب الطرف الاخر للخيارات او البدائل المعروضة فالمفاوض يركز عادة على طلباته واحيانا تهديداته، وهذا يؤدي بالتالي الى اعاقة حركة التفاوض. وبدلا من ذلك فان المفاوض يمكنه ان يوجه مجهوداته نحو السؤال التالي: "كيف اجعل الطرف الاخر يختار ما هو الافضل لنا في ظل اختلاف اهتماماتنا"؟ ان هذا الاسلوب في الواقع يركز على اهتمامات الطرف الاخر اكثر من التركيز على اهتمامات الفرد نفس. انه بالتالي يتشابه مع اسلوب الدور العكسي السابق الاشارة اليه، حيث انه يتطلب من المفاوضين درجة تركيز اقل على اوضاعهم التفاوضية، وفي نفس الوقت درجة تركيز اكبر على تفهم احتياجات واهتمامات الطرف الاخر. وفي معظم الحالات يمكن تطبيق هذا الاسلوب من خلال تقديم عروض وبدائل بدلا من الطلبات والتهديدات وهذا يمكن ان يتحقق من خلال التكتيكات التالية[٥١].

- **قدم للطرف الاخر مقترحا ينطوي على الموافقة لأنه يقابل احتياجاته.**
- **اسال عن قرار مختلف من خلال جعل المطلوب من الطرف الاخر اكثر تحديدا ويحقق مصلحة الطرفين**
- **استعمال معايير موضوعية لتقييم الحلو وتحيق المساواة والعدالة ويتحقق ذلك من خلال استعمال حقائق محدودة، وحسابات دقيقة، ومعلومات كافية من مصادر موثوق بها. اي ان هناك مجموعة من التكتيكات التي يمكن اتباعها من جانب المفاوض نفسه عندما يشعر بان المفاوضات تتعرض الى الانهيار، او عندما تصل الى الطريق مسدود، وبالتبعية تزداد حدة الازمة ولا يمكن التوصل الى اتفاق بشأنها والتي في مقدمتها ما يلي:**
- **اعادة صياغة القضية Re-stating the Issue، ثم الانتظار في صمت للحصول على استجابة ان مثل هذا التصرف يخلق نوعاً من الضغط على الطرف الاخر.**
- **تلخيص التقدم الذي تم الوصول اليه ان مثل هذا التصرف يحدث نوعاً من التركيز على التقدم او الحركة التي تم انجازها خلال جولات المفاوضات، ويظهر ايضا الاختلافات الباقية والتي لم يتم الاتفاق عليها.**
- **تقديم تنازلات مشروطة، والتي تكون غير مكلفة بالنسبة لك وذات قيمة للطرف الاخر في الوقت نفسه .**
- **اظهار واضح للنتائج المترتبة على كلا الطرفين في حالة الفشل في الوصول الى اتفاق او حل.**
- **ابتكار خيارات او بدائل جديدة تحقق المكاسب للطرفين.**
- **في ظروف استثنائية يمكن تغيير قيادة الفريق التفاوضي، حيث ان ذلك يمكن ان يسمح لوجود وجهات نظر جديدة، او لحدوث حركة جديدة، او للتخلص من مصادمات بين بعض الشخصيات والتي ربما تكون قد حدثت من قبل الفريقين(كما هو الحال في حالة الملف النووي الايراني، حيث تم تغيير الاشخاص القائمين على عملية التفاوض لعدة مرات).**

وبعد القيام بأحد او بعض التكتيكات السابقة ولم يتحقق الهدف والمتمثل في انقاذ التفاوض من الانهيار فانه يمكن اللجوء الى بدائل اخرى والتي من اهمها (الوساطة، او التحكيم، او السلطات العليا).

الخاتمة:

ازدادت اهمية المفاوضات الدولية نتيجة للترابط الحادث بين اعضاء الجماعة الدولية فضلا عن تفاقم المشكلات الدولية، وظهور مشاكل جديدة، وفي هذا المضمار يتم اللجوء الى المفاوضات الدولية نتيجة لعجز اي طرف من الاطراف النزاع على فرض بإرادته المتفردة نتيجة تكافؤ موازين القوى او عوامل اخرى وهو ما يعرف بالمفاوضات الدولية. ان دفع او حث اطراف النزاع الى اللجوء للتفاوض يتم بوسائل عديدة منها خلق حلول جديدة، او تحذير الطرف الاخر من تجنب كارثه، او اللجوء لطرف ثالث لممارسة ضغط على طرف معين، او باستعمال وسائل الضغط المختلفة او تضيق الخلافات الموجودة فعلا وذلك بيان نقاط الاتفاق، وتجنبه نقاط الخلاف، وعلى هذا يجب على اطراف النزاع ان تعي ان استعمال القوة وما يترتب عليه من تكاليف مادية وبشرية خطيرة لكلا الطرفين بالنظر الى المزايا المتحققة للتسوية او الحل الذي يمكن التوصل اليه عن طريق التفاوض. واهمية المفاوضات في انها يمكن ان يمتد سلطانها ليشمل جميع موضوعات القانون الدولي خاصة تلك المتعلقة بالسيادة، او المنازعات الخاصة بإقليم الدولة، او قانون المعاهدات الدولية او غير ذلك من المسائل التي تثير مشاكل على الصعيد الدولي، ولأهمية المفاوضات الدولية في اطار العلاقات الدولية تسعى الدول الى التأكيد على ان تحقيقها في اطار المؤسسي امر لازم ولاشك ان المفاوضات تعد وسيلة لإدارة الازمة الولية وكذلك تؤسس المفاوضات على المبدأ الذي يحكم العلاقات الدولية القاضي يحل المنازعات الدولية بالطرق السليمة والالتزام بالتفاوض.

The Conventions and Management of International Crisis
Dr. Malik Mohsen AL-Esawy

Abstract:

It is one of the ideal ways to resolve the crisis in dispute negotiations if used in more than one phase, and often have full Stowage of these stages, the negotiations as a tool for dialogue be more effective than other means of resolving disputes, so the

دراســــــــــــــــــــــــــــــــــــات دوليـــ
* تنصل المادة٣٣ من ميثاق الامم المتحدة على انه: يجب على اطراف اي نزاع من شأن استمراره ان يعرض حفظ السلم والامن الدوليين للخطر ان يلتمسوا حله بادئ ذي بدء بطريق المفاوضة والتحقيق والوساطة والتوفيق والتحكيم والتسوية القضائية، او ان يلجؤوا الى الوكالات والتنظيمات الاقليمية او غيرها من الوسائل السلمية التي يقع عليها اختيارها.

[1] د. مصطفى علوى، التعريف بظاهرة الازمة الدولية والتطبيق على ازمات الصراع العربي- الاسرائيلي، (مجلة الفكر الاستراتيجية العربي، يناير ١٩٨٧)، ص١٥٩.

[2] Raymond Tranter & Richard H. Ullman (eds). Theory and Policy in international Relation (New Jersey, Princeton, Princeton Universoty Press,1972. P.126

[3] د. احمد عامر، مقدمة في ادارة الازمات،(القاهرة: جامعة قناة السويس، ١٩٨٩)، ص٣٠٠.

[٤] د. محمود وهيب السيد، ازمة الاحتلال العراقي للكويت: المحددات التداعيات، النتائج ،(القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٥)، ص ص٢٧-٢٨.
[٥] د. احمد عامر، مصدر سبق ذكره، ص٣٠٥.
[٦] منصور حسن العتيبي، الادارة الامريكية لازمة الخليج الثانية، ١٩٩٠-١٩٩١، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٩٩٧)، ص٢٣.
[7] Coral Bell: The convention of crisi: A study in Diplomatic managemet, Oxford university press,uk.1977.x,p134.
[8] Nations Play:Analyzing internation, al politics, new york, 4th John spanir, Games edition. Also: James A. Robinson. Charles F. Hermann& Margret G. Hermann Search Under Crisis in Political Gaming and simulation. Ln Dean G. praitt & Richard C. Snyder (eds), Theory and research on the causes of war,(new Jersey, prentice- Hall Inc., Englawood Cligg, 1989), P.80
[٩] د. منى صلاح الدين سريف، ادارة الازمات الوسيلة للبقاء(القاهرة، البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٨،ص٥٣).

[١٠] د. فاروق محمد هلال، "بناء ثقافة وقائية متواصلة، ورقة عمل ورقة الى المؤتمر السنوى الثالث لادارة الازمات والكوارث،(القاهرة، جامعة عين شمس، ٣-٤ اكتوبر ١٩٩٨)، ص٣.
[١١] د. عبد الرحمن خلف العنزى، ادارة الازمات- رؤية استراتيجية،(الكويت: مركز التميز للاستشارات والبحوث والتدريب، ٢٠٠٤)، ص ص ٢٤-٢٥.
[١٢] د. عباس رشدى العمارى، ادارة الازمات في عامل متغير،(القاهرة، مركز الاهرام للترجمة والنشر،١٩٩٣)، ص ص١٢٤-١٢٩.
[13] Glem H. Snyder & paul Diesing, conflict among nations: Bagaining Decision making and system striker in international crisis ,(Princeton, new Jersey, Princeton University press, 1977). PP.3-6

[14] Ibid, PP. 13-15.
[15] James A. robinson, Charles F. Hermann & Margret G. Hermann. Op. cit, PP. 102-106.
[١٦] د. محمد احمد الطيب هيكل، مهارات ادارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة،(القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٦)، ص ص ٣٩-٤١.
[17] Charles A. Meclelland, The Acute International Crisis In Dean G. Praitt & Richard C. Snyder, Op. Cit, PP. 96-99.
[١٨] د. سيد الهوارى، الموجز في ادارة الازمات،(القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٨)، ص٥.
[١٩] د. ادريس لكريني، ادارة الازمات الدولية في عالم متحول مقاربة للنموذج الامريكي في المنطقة العربية ٧ اكتوبر، ٢٠٠٦ تاريخ دخول الموقع ١٥-٣-٢٠٠٨، على الرابط
[20] Gordon A. Craig and alexander L. George. Force and state craft, (new york. 1985.p.207.
[21] Alexander L. George and other. The Limits of coercive Diplomacy, (Boston west view press, 1971). PP.8-15
[22] Glenn H. Snyder & paul Fiesinh, op. it, PP.221-222
[٢٣] لويد جونسون، تحليل السياسية الخارجية، ترجمة د. محمد السيد سليم، الرياض، ١٩٨٩، ص١٠١-١٠٦
[24] [24] Oran R. Young. The Po;ities of force: Bargaining during Internation Crisis, (new Jersey, Princeton: Princeton University Press, 1968). PP.254-258
[٢٥] د. محمد احمد الطيب هيكل، مصدر سابق، ص ص ٣٩-٤١.
[٢٦] نعايم سعد زغلول، استخدم تكنولوجيا المعلومات في ادارة الازمات (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسي،١٩٩٩)، ص٢٥-٢٩
[٢٧] د. فهد احمد الشعلان، ادارة الازمات: الاسس- المراحل- الاليات،(الرياض: اكاديمية نايف للعلوم الامنية، ١٩٩٩)، ص ص ٥٤-٥٦.
[28] Alexander L. George, a Provisional theory of Crisis Management, In alexander L. George(ed). Avoiding war: Propblems of Crisis Management. (san Francisco, west View Press Inc., 1991), PP.379-380.

[٢٩] مايكل، س، لوند، منع المنازعات العنيفة، استراتيجية للدبلوماسية الوقائية، ترجمة عادل عناني،(القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ١٩٩٩)، ص٥٩.

[٣٠] د. عبد السلام ابو قحف، دليل المدير في التفويض، ادارة الازمات، الاسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠٢، ص٣٤-٣٦.

[31] Lewicki, R.J."nefotiating stratefically" in cohen A.(ed) the portavle ,baim management. (new york John wiley and sons, 1992) pp.147

[32] Pinkley, R. and North Craft f.B, "cognitive Interpertation of conflict: Omplications of Dispute Processes and Outcomes". Academy of Manfement Journal, vol. 37, 1994, PP. 193-205

[٣٣] د.. ثابت عبد الرحمن ادريس التفاوض الفعال، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢، ص١٧٦.

[٣٤] د. شوقي الغيطاني، التفاوض الاسس العلمية والجوانب التطبيقية،(القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤)، ص١٧١.

[٣٥] في هذا الصدد قررت محكمة العدل الدولية ان الوسيلة الاكثر ملائمة لحل الازمات الدولية هي بكل وضوح التفاوض والتي يجب ان يكون هدفها تحديد حقوق ومصالح الاطراف المعنية انظر(مجموعة احكام محكمة العدل الدولية، ١٩٧٧، ص ص٣١-٣٢٩).
ويلاحظ ان التفاوض اذا كان يتيمز بمرونته ويتوقف على قبول الدول له، فان بعض الاتفاقات الدولية تلزم اطراف الازمة اذا ثار خلاف حول تطبيق هذه الاتفاقيات او تفسيرها باللجوء الى التفاوض او التشاور وتبادل جهات النظر وهما ايضا من صور التفاوض (انظر في ذلك المادة ٨٤ من اتفاقية فينا لعام ١٩٧٥ الخاصة بتمثيل الدول في علاقاتها بالمنظمات الدولية.

[*] على ان ذلك لا يعني ضرورة الاستمرار في المفاوضات حتى النهاية وانما الامر مرتبط باحوال كل ازمة او نزاع. لمزيد من التفاصيل في هذا الصدد انظر:د. احمد ابو الوفا، المفاوضات الدولية دراسة لبعض جوانبها القانونية في القانون الدولي والشريعة الاسلامية،(القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥)، ص ص ٢٢-٢٤.

[٣٦] جدير بالذكر ان اي اتفاق داخلي او دولي- يفترض شروع الاطراف المعنية في التفاوض قبل الوصول الى شكله وصيغته ومحتواه ومعناه النهائي انظر في هذا الصدد: د. احمد عبد الكريم سلامة، النظام القانوني لمفاوضات العقود الدولية، (القاهرة، المجلة المصرية للقانون الدولي، ٢٠٠٠)، ص-٧٠.

[٣٧] د. احمد ابو الوفا، مرجع سبق ذكره، ص٥٤٣.

[٣٨] في تقرير السكرتير العام للامم المتحدة اكد ان المحافظة على السلم والامن الدولي يقتضي اتباع الدبلوماسية الوقائية **Protective Diplomacy** والتي تمنع نشوب النزاع او تمنع من تصاعد النزاعات القائمة وتقلل من التوتر الواقع وصنع السلام **Peace building** وذلك بتدعيم الهياكل التي تقوى السلام لمنع نشوب النزاع. يراجع في ذلك (١٩٩٢) A٢٠-٢٣\47\s:\277:no,24111.

[٣٩] د. احمد ابو الوفا، مصدر سابق، ص١٣.

[*] حيث تشكل المفاوضات الدولية جزء من تاريخ اية معاهدة دولية، او أي عمل قانوني بصفة عامة، ومن ثم يمكن اللجوء اليها لمعرفة امور معينة او اثر معين لهذا العمل القانوني.

[٤٠] د. احمد ابو الوفا، مصدر سابق، ص١٧.

[٤١] د. ثابت عبد الرحمن ادريس، مصدر سابق، ص١٦٧.

[٤٢] د. ثابت عبد الرحمن ادريس، التفاوض الفعال، مصدر سابق، ص١٥٨.

[٤٣] Richard Ned Lebow, Nuclear Crisisi Manangement: A Dangerous IIlusion op. Cit, PP. 75-77.

[٤٤] Alexander L. George (ed), Avoiding war, op. cit, PP. 350-355.

[٤٥] د. ثابت عبد الرحمن ادريس، التفاوض/(الاسكندرية ، الدار الجامعية بالاسكندرية، ٢٠٠٤)، ص ص ٣٢٠-٣٢٥.

[٤٦] د. محمد بدر الدين مصطفى، المفاوضات الدولية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩١، ص٣١.

[٤٧] د. ثابت عبد الرحمن ادريس، التفاوض، مصدر ابق، ص٣٢٠.

[48] Skeppard, BH., "Negotiating in Log Term Mutually Interdependent Relations among Relative Equals" In Bies, R.J., Lewicki , RJ., and sheppard, B.H, (eds) Research

[49] Fiske, A. P., strucres of social Life, (New york, the free press, 1991), PP. 190-199

[50] Rusbuit., c., and Lange, V.P., "Interdependence processes" In E. T. Higgins & A.W. Kruglanski (eds). Social psycholohy: Handbook of Basic Principles, (new york, Guilford, 1996), PP. 564-596.

[٥١] د. محمد بدر الدين مصطفى، المصدر السابق، ص٢٥٢.