مجلة تكريت للعلوم السياسية

اسم المقال: الاستراتيجيات التفاوضية وتقنيات تنسيق المصالح (دراسة في منهجيات التفاوض المعاصرة)
اسم الكاتب: أ.م.د. علي فارس حميد الشمري
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/7788
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 13:21 +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 تكريت للعلوم السياسية جامعة تكريت ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

: https://doi.org/10.25130/tjfps.v1i27.163

TJFPS
ISSUE 27

IRAQI Academic Scientific Journals
العراقية المجلات الاكاديمية العلمية
ISSN: 2663-9203 (Electronic)
ISSN: 2312-6639 (print)

Contents lists available at:
http://tjfps.tu.edu.iq/index.php/poiltic
Tikrit Journal For Political Science

Tikrit Journal For Political Science
SINCE 2014

الإستراتيجيات التفاوضية وتقنيات تنسيق المصالح

(دراسة في منهجيات التفاوض المعاصرة)

"Negotiation Strategies and Techniques for Coordination of Interests (A Study in Contemporary Negotiation Methodologies) "

Ali Faris Hameed [a]
University of Al-Nahrain/ College of Political Science [a]

أ.م.د. علي فارس حميد الشمري [a] *
عميد كلية العلوم السياسية / جامعة النهرين[a]

Article info.

Article history:
- Received 19 January. 2022
- Accepted 15 February. 2022
- Available online 31 March. 2022

Keywords:
- Negotiation
- Negotiation strategies
- Coordination techniques
- Interests
- Contemporary negotiation methodologies

©2022. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Abstract: Negotiations are one of the most important options that decision-makers rely on in order to resolve or settle disputes surrounding their countries, in addition to being one of the most important approaches that diplomats deal with in the world to achieve their own format in international negotiations, which is later attributed to them with the methodology they dealt with. As a method that has been adopted in managing international dilemmas and crises in which their countries are a party. This can be clearly observed in many negotiating experiences led by diplomats who later became professionals in negotiating work in addressing issues affecting the strategic interests of their countries. Or they may be used as advisors and experts in complex and tangled negotiating situations.

*Corresponding Author: Ali Faris Hameed ,E-Mail: dr.ali@ced.nahrainuniv.edu.iq
Tel: 009647709883298, Affiliation: Al-Nahrain University /College of Political Science.

معلومات البحث :

تواريخ البحث:
- الاستلام : 19/ كانون الثاني /2022
- القبول : 15/ شباط /2022
- النشر المباشر: 31/ اذار /2022

الكلمات المفتاحية :
- التفاوض
- استراتيجيات التفاوض
- تقنيات التنسيق
- المصالح
- منهجيات التفاوض المعاصرة

الخلاصة : تعد المفاوضات من أهم الخيارات التي يعتمد عليها صناع القرار في حل أو تسوية الخلافات المحيطة ببلدانهم ، بالإضافة إلى كونها من أهم الأساليب التي يتعامل معها الدبلوماسيون في العالم لتحقيق صيغتهم الخاصة في المفاوضات الدولية. والذي يُنسب إليهم فيما بعد بالمنهجية التي تعاملوا معها. كأسلوب تم اعتماده في إدارة المعضلات والأزمات الدولية التي تكون بلادهم طرفاً فيها. يمكن ملاحظة ذلك بوضوح في العديد من التجارب التفاوضية التي يقودها الدبلوماسيون الذين أصبحوا فيما بعد محترفين في العمل التفاوضي في معالجة القضايا التي تؤثر على المصالح الاستراتيجية لبلدانهم. أو يمكن استخدامهم كمستشارين وخبراء في مواقف التفاوض المعقدة والمتشابكة.

المقدمة

ماتزال المفاوضات تعد واحدة من أهم الخيارات التي يعتمد عليها صانعي القرار من أجل حل أو تسوية الخلافات التي تحيط بدولهم، فضلاً عن كونها واحدة من أهم المقاربات التي يتعامل معها الدبلوماسيين في العالم لتحقيق نسق خاص بهم في المفاوضات الدولية اذ تنسب إليهم فيما بعد المنهجية التي تعاملوا بها كطريقة تم اعتمادها في إدارة المعاضل الدولية والأزمات التي تكون دولهم طرفاً فيها. وهذا ما يمكن أن نلاحظه بوضوح في العديد من التجارب التفاوضية التي قادها دبلوماسيين أصبحوا فيما بعد من محترفي العمل التفاوضي في معالجة قضايا تمس المصالح الإستراتيجية لدولهم. أو قد يتم الإستعانة بهم كمستشارين وخبراء في المواقف التفاوضية المعقدة والمتشابكة.

اهمية البحث :

إن الإنتقالات التي شهدتها دراسة وتحليل التفاعلات الدولية وإستراتيجيات الدول في النظام الدولي أسهمت في صياغة مبادئ وقواعد مهمة في جوانب الحركة التي يلجأ المفاوض للتعامل معها من أجل تشخيص وتقييم خياراته التفاوضية دون أن يعني ذلك التسليم لها بعدها مناهج نظرية أو قوانين، بل يتعامل معها على أنها رموز وإشارات يمكن الإستفادة منها في تقييم الأساليب أو المنهجيات التي يعتمدها أثناء العملية التفاوضية.

اشكالية البحث : إن المنهجية الخاصة بالتفاوض تستدعي إلى جانب إستراتيجية التفاوض التفكير بتقدير المفاوض لحركة المصالح وأولوية المواقف التفاوضية، فالتقنيات التفاوضية هي أساليب للتفكير الإحترافي أثناء المفاوضات وتقدير لخيارات الطرف المقابل وتفضيل لإحتمالات ممكنة أو متوقعة، وبهذا تطرح اشكالية البحث حول موضوع رئيسي ماهي الإستراتيجيات التفاوضية وماهي تقنيات تنسيق المصالح ؟

فرضية البحث :وعلى هذا الأساس فإن البحث **يفترض** أن منهجية التفاوض تساعد في تحديد المركز التفاوضي وتفضيل الخيارات وفقاً للفرص القائمة على تنسيق المصالح داخل البيئة التفاوضية، فكلما كانت المنهجية التفاوضية متكاملة كلما زادت فرص المفاوض في تفضيل الخيارات والتنسيق بين المصالح، والعكس صحيح.

منهجية البحث : اعتمد البحث على اسلوب الاستقراء في بيان ضرورات البحث والتركيز على مبررات التفكير بالتقنيات التفاوضية وتحليل منهجية التفاوض وفقاً لأولوية المصالح والمواقف التفاوضية وما تفرضه من قيم ومحددات لإستراتيجية التفاوض. وعلى المنهج الوصفي لبيان موضوع التفاوض كأطار عام لتنسيق المصالح وصولاً الى اسلوب الاستنباط في دراسة الهدف التفاوضي وإستراتيجية التفاوض وفقاً لأسس منهجية التفاوض.

هيكلية البحث :يتكون البحث من مقدمة وثلاثة مطالب وخاتمة حيث يتناول المطلب الاول النظرية التفاوضية ومداخل التفكير بالتقنيات التفاوضية اما المطلب الثاني فيدرس منهجية التفاوض: الإرادة التفاوضية وأولوية المصالح ، اما المطلب الثالث فيبين الهدف التفاوضي وإسس الإستراتيجية في التفاوض .

المطلب الأول: النظرية التفاوضية ومداخل التفكير بالتقنيات التفاوضية

لم يعد التفكير بالتفاوض يستند إلى ذات المعايير التي تتصل بالمهارات والتكتيكات التفاوضية بقدر اتصاله بالمنهجية النظرية التي تسعى إلى تكوين افتراضات علمية ومداخل عملية تعزز من النظرية التفاوضية بعدها مجالاً معرفياً يجمع ما بين الأصول والقواعد العلمية والمسارات العملية التي تتشكل عن طريق الخبرة والممارسة. فالنظرية التفاوضية في الأصل تستهدف التفكير بمداخل وتقنيات تعزز من تركيز المفاوض على تعزيز موقعه التفاوضي وتفضيل الخيارات وفقاً لأولوية المصالح على المواقف التفاوضية، وفي هذا الإطار فإنه يمكن ملاحظة ثلاث ركائز أساسية تتصل بجوهر النظرية يمكن التعامل معها عن طريق[1]:

1- الأهداف التي تحفز الأطراف المختلفة على الدخول في عملية التفاوض، إذ أن وجود أهداف ومصالح مشتركة من شأنها تعزز من رغبة الأطراف في المشاركة في التفاوض.
2- طبيعة المؤثرات والمتغيرات المحيطة ببيئة التفاوض، إذ تساعد هذه المتغيرات على دعم عملية التفاوض أو كبحها حسب سلوك القوى الفاعلة داخل النظام ورغبتها في دعم الجهود المشتركة للحفاظ على النظام أو تأجيج الخلافات لتغييره.
3- المكاسب التي يتوقع الحصول عليها أو أن تتحقق عن طريق المفاوضات. إذ ينبغي أن تساوي هذه المكاسب طموحات الدولة بتكاليف أقل من لجوئها الى وسائل اخرى .

إن الإطار العام للنظرية التفاوضية يستهدف التركيز على الدوافع التي تستدعي اللجوء إلى التفاوض كإسلوب لحسم الخلافات أو تباين وجهات النظر بين الأطراف التي ترغب بالمشاركة في التفاوض أو التي ترغب عن طريق التفاوض تطوير مستوى التعاون والتفاهم، فالتفاوض كعملية للحوار وتبادل وجهات النظر بين الحكومات لم تعد وسيلة لتسوية النزاعات بالطرق السلمية فقط، إنما بدأت تشمل كل الجوانب التي من شأنها التعامل مع المصالح الإستراتيجية بدلاً من تبني خيارات أخرى قد تكوين ذات تكاليف أكبر وبنفس الوقت لاتؤمن نفس درجة المصالح المتوقعة كما الحال في التفاوض، ووفقاً لهذا الإفتراض بدأت الدول تسعى إلى تطوير ممكنات التفاوض من أجل تحقيق غاياتها المقصودة والتي ربما يرتبط بعضها بتقنيات جديدة وهنا فإن

([1]) إسماعيل صبري مقلد، **نظريات السياسة الدولية (دراسة تحليلية مقارنة)**، (الكويت : منشورات ذات السلاسل، 1987) ، ص341

التقنيات الحديثة في المفاوضات تدفع إلى ضرورة أن تكون لدى المفاوض القدرة على تنسيق المصالح وتأمين عنصر التوازن فيها من أجل كسب قبول الطرف الثاني وإشعاره بأهمية تنسيق المصالح إو القبول بها، وهذا بدوره يفسر السلوكيات الناضجة التي تقوم بها الدول فيما بينها عند المفاوضات[1].

إن إتساع عدد الأطراف الدولية وطبيعة وظائفهم أسهم في إعادة التفكير بالخيارات التي تتعامل بها الدول ولعل في مقدمتها التفاوض بإعتباره أحد الخيارات التي تعتمدها الدول في هذا المجال، إذ أن طبيعة الأدوار التي تتصل بحركة الفاعلين من غير الدول في النظام الدولي إلى جانب تعدد الأنشطة التي تقوم بها الدولة على المستوى الخارجي أسهمت في ضرورة البحث عن تقنيات جديدة للمفاوضات، ويتصل هذا الجانب مع المبادئ التي طرحها (ديفيد ميتراني) في إفتراضات الوظيفية الجديدة، إذ يؤكد أن تزايد التعقيد في النظم السياسية يؤدي إلى اتساع كبير في الوظائف الفنية غير السياسية، وهنا تسعى الدول لفصل ما هو سياسي عن الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وهو مايسهم في إيجاد تكامل بين الدولة وقطاعات أخرى متخصصة ومن ثم يزداد التعاون الدولي. وفي هذا السياق، فإن الدول تبدي رغبتها في التخلي عن بعض وظائفها للسلطات العليا (كالأمم المتحدة أو الفاعلين غير الرسميين كالمنظمات غير الحكومية أو أشخاص و قيادات غير رسمية) التي تقوم بمهام لا تستطيع الدولة القيام بها[2].

تقع في أولى مداخل التفكير بتقنيات التفاوض إستكشاف بيئة التفاوض عن طريق الحوارات التي تسهم في فهم المواقف التفاوضية ومركز الدولة في المفاوضات عن طريق تحليل المتغيرات التي تتصل بجوهر بالقضية التفاوضية، إذ تذكر هيلاري كلينتون وزيرة الخارجية الأمريكية في إدارة الرئيس باراك أوباما إن للحوارات دور مهم في تعزيز المساومات والمواقف والتفاوضية، وقد أسهمت الحوارات والزيارات التي قامت بها مع الرئيس الأفغاني حامد كرزاي ولقاء الجنود الأمريكيين والفرقة الجبلية العاشرة التي كانت ضمن القوات العسكرية الأمريكية في أفغانستان دوراً مهماً في تعاطف الرئيس الأفغاني مع الولايات المتحدة الأمريكية،

([1]) David C. Kang, The balance of power and state interests in international relations: South Korea between China and the U.S, No5, East Asia Institute, 2007, p.4

[2] نقلاً عن: خالد حنفي، الدبلوماسية غير الرسمية: دور "المسار الثاني" في تسوية الصراعات الإقليمية الممتدة، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 2007، ص7

وحققت نتائج لم تكن متوقعة في المفاوضات[1]. وهذا يدل على مدى أهمية الحوارات بوصفها مدخل تقني للمفاوضات تسهم في إستكشاف وتوصيف عناصر القوة والضعف في العملية التفاوضية.

إن من مهام إستكشاف بيئة التفاوض هو تحديد نطاق عمل الإستراتيجية التي تشترط الموازنة بين التهديدات والفرص وأن يكون لدى المفاوض المقدرة على التحسب بعد التوقع بالخطوة التالية التي سيقوم بها الطرف الثاني، إذ ينبغي أن يؤدي التراجع بخطوة في المفاوضات إلى تحقيق خطوتين في الجولة الثانية بعد مراجعة الأولويات وإعتماد معادلة الفرص والتهديدات في هذا الشأن[2]

إلى جانب الحوارات فإن التهيأ للعملية التفاوضية يتطلب تأمين عناصر القبول بالمصالح من حيث وصفها كمصالح تتصل بخيار العملية التفاوضية ذاتها، ويعد **الإقناع** إحدى هذه التقنيات والتي تتصف بكونها عملية ذهنية تعتمد على الحجج والبراهين من قبل أحد الأطراف، يحاول من خلالها الإثبات للطرف الآخر بمصداقية موقفه من أجل أن يتبنى موقفاً معارضاً لموقفه السابق، ويعد الإقناع أحد المداخل التي يعتمد عليها المفاوض من أجل تحقيق الأهداف المقصودة في عملية التفاوض وهو ليس بديلاً أو مفهوماً مرادفاً له[3]. فالإقناع هو الوسيلة التي ترتكز على مجموعة الحقائق والمعلومات التي يمتلكها المفاوض والتي يسعى من خلالها إلى التأثير على الموقف التفاوضي من خلال بعض التقنيات التي ترافق كيفية إستخدام هذه البيانات والمعلومات أثناء العملية التفاوضية. وفي مايتصل بهذا الجانب يشير **هنري كيسنجر** إلى أن إسرائيل إستطاعت تعزيز مواقفها التفاوضية عن طريق الإقناع بخطر إيران النووية وحلفاءها الإقليميين وتحويل المواقف والتصورات من منطق الصراع العربي مع إسرائيل إلى المبادرات السلمية فالولايات المتحدة التي تمكنت من توجيه الانظار العربية الى ايران كعدو ، وهو ما يعرف بسياسة تبديل الاعداء فحلّت ايران

---

(1) هيلاري كلينتون، **خيارات صعبة (مذكرات شخصية)**، (بيروت : شركات المطبوعات للتوزيع والنشر ، 2015) ، ص 150

(2) للمزيد ينظر: تيري ل. **ديبل، إستراتيجية الشؤون الخارجية.. منطق الحكم الأمريكي**، ترجمة وليد شحادة،(بيروت : دار الكتاب العربي، 2009)، ص 259

(3) تركي بن نايف الدعجاني، مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص61

كعدو للعرب بدلا من اسرائيل وتمكنت الاخيرة من استثماره، وكان من نتائجه المفاوضات العربية الاسرائيلية وتطبيع العلاقات، الأمر الذي أثر بدوره على المركز التفاوضي الفلسطيني[1].

إن مايبرر التفكير بالتقنيات كمدخل لتطوير النظرية التفاوضية هو طبيعة الإنتقال الذي تشهده البيئة الدولية على مستوى الوظائف والأدوار، ولعل في مقدمة ذلك الإنتقال الذي رافق الدبلوماسية الموازية لاسيما ومأسسة إقترانه على نحو جديد في مؤسسات الدولة، كالحالة مع المهام التي أسندها **(جيمس شليسنجر)** وزير الدفاع ومدير وكالة الإستخبارات المركزية في تكليف **تيد لارسون** رئيس معهد أبحاث السلام في أوسلو PRIO بترتيب عملية المفاوضات بين الطرفين الفلسطيني والإسرائيلي في النرويج وبشكل سري، ومن ثم فإن القيام بمثل هذه المهام قد يتعارض مع القواعد الدبلوماسية التي تحكم سلوك موظفي وزارة الخارجية في هذا الجانب[2].

المطلب الثاني: منهجية التفاوض: الإرداة التفاوضية وأولوية المصالح

يرى (دنيس روس) إن المفاوضات لا تستخدم للتوصل إلى تفاهمات متبادلة فحسب، بل أيضاً لتحقيق غايات محددة، فسواء كانت المحاولة للتوفيق أو الإكراه فالمفاوضات هي الآلية التي يمكن إتباعها بشكل نموذجي للتوصل إلى ذلك، وحتى بالنسبة إلى (كلاوزفيتز) فإن أعمال العنف الهادفة إلى تحقيق غايات سياسية، فإذا كانت الحرب تهدف إلى تحقيق أهداف محددة، وإن أمكن تحقيق تلك الأهداف بثمن أقل بواسطة الدبلوماسية فذلك يكون الأفضل[3]. ولأن الدبلوماسية والتفاوض تعد من حيث التكلفة أقل وأسهل

---

(1) هنري كيسنجر، **النظام العالمي: تأملات حول طلائع الأمم ومسار التاريخ**، ترجمة فاضل جكتر،(بيروت : دار الكتاب العربي، 2015) ، ص134.

(2) سامي الخزندار وطارق الأسعد، دور مراكز الفكر و الدراسات في البحث العلمي و صنع السياسات العامة، بحث منشور على موقع الجامعة الهاشمية الأردنية عن طريق الرابط:

https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-06-2012

تم الاطلاع بتاريخ 2022/2/3

(3) دنيس روس، **فن الحكم كيف تستعيد أمريكا مكانتها في العالم**، ترجمة: هاني تابري،(بيروت : دار الكتاب العربي، 2008) ، ص211

فإن على الدولة أن تحدد منهجيات وتقنيات متجددة من أجل التكيف مع المتغيرات الطارئة والمواقف التي تتعرض لها الدولة.

وتختلف المنهجية العلمية للتفاوض عن غيرها من موضوعات الدبلوماسية، فالقواعد التي تحكم السلوك الدبلوماسي تخضع لاتفاقيات وأعراف دولية استقرت إلى حد ما بسبب تكرار العمل بها والإعتراف فيها بشكل متبادل بين مختلف الحكومات، في حين أن التفاوض ما يزال يرتبط بالإسلوب كونه في الأصل جانب يتعلق بالإرادة الشخصية للدولة أكثر من ارتباطه بأي أسلوب آخر. فالخصائص الشخصية للدولة هي التي ترمي بافتراضاتها على السلوك التفاوضي في هذا الجانب. ومما يمكن تشخيصه في إطار التعامل مع منهجية التفاوض هو السمات التي تتصل بمنهجية التفاوض بإعتبارها نظرية معرفية تؤسس لسلوكيات أكثر إحترافية في المفاوضات.

أولاً: الإرادة التفاوضية

تختلف المفاوضات عن غيرها من النشاطات الأخرى التي تقوم بها الدولة، فهي تقوم على أساس الإرادة والاختيار في تفضيل التفاوض عن غيره من الأساليب التي تعتمدها الدولة لمتابعة مصالحها أو توسيعها. ورغم وجود الدوافع التي تستند إليها المفاوضات إلا أن القناعة في القيام بها يعد من أهم مداخلها، إذ أنه بإمكان الدولة الاستمرار بسلوكها بعيداً عن اختيار التفاوض كمنهج للتعامل مع المصالح التي تتبناها. ولأن التفاوض هو عملية اختيارية فإن تقديم الحلول من قبل الأطراف المتفاوضة سوف تكون هي الأساس في عمليات المساومة، فالمقترحات المقبولة والمرفوضة ومن ثم الوسطية في الخيارات سوف تكون أساساً للعملية التفاوضية، وهذا كله يستند على مبدأ الاختيار في تبني خيار التفاوض من قبل الدولة[1].

ومما يتطلب إدراكه بشأن الإدارة التفاوضية هو التمييز بين الأشخاص والمشكلة، فالأشخاص الذين يقومون بالتفاوض هم بالأصل جزء من التعبير عن الطموحات والمخاوف ومشاعر الصداقة والعداء التي تحيط بهم، فهم يمثلون مؤسسات لها مصالح سياسية أو إقتصادية وما سلوكهم إلا تعبيراً عن هذه المصالح[2].

---

[1] صائب عريقات، الحياة – مفاوضات، ط 2(الدوحة : المعهد الدبلوماسي، 2014) ، ص30

[2] صائب عريقات، الحياة – مفاوضات ، مصدر سبق ذكره ،ص 33

يقترح المختصين في المفاوضات أن العامل الإنساني يعد عاملاً مساعداً في خلق أجواء مناسبة في المفاوضات، فالصداقة بين العائلات وعلاقات الثقة تضاعف من فرص نجاح المفاوضات المشتركة. إذ أن المشاعر التي تتبلور أثناء المفاوضات أو قبلها تبدو متلازمة مع المواقف الإختيارية في المفاوضات وهذا ما يبدو واضحاً في السلوك الذي يتبناه المفاوض، وتبين حركة المشي بين جون كيري وجواد ظريف أثناء المفاوضات بخصوص الاتفاق النووي بين إيران ومجموعة (5+1) تفسيراً للإرادة التفاوضية وعنصر الإختيار بعكس ما تبلور في مراحل سابقة بين إيران والولايات المتحدة الأمريكية في المفاوضات التي جمعت بينهما بشأن البرنامج النووي الإيراني[1]. ورغم تلك الأهمية إلا أن المواقف الشخصية في كثير من الأحيان قد لا تساعد في تحييد المصالح الجوهرية للقضية التفاوضية ويبقى مجالها في إطار الأجواء التفاوضية دون المساس بالمصالح التي تتحرك داخل العملية التفاوضية. إلا ان مواقف الأطراف هي من تتأثر بالمفاوضات فالسلوك الفعلي أثناء المفاوضات يعد أكثر تأثيراً في المفاوضات من السلوك الصراعي أو التعاوني للمشاركين في العملية التفاوضية[2].

ويرى في هذا الشأن (دنيس روس) أن المفاوضات لا حاجة لها في حال وجود الأطراف المتعادلين ففي بعض الأحيان تتخذ الدول قرار الحرب لتغيير الوضع الراهن وتدفع خصومها إلى تغيير مواقفهم عبر عملية تفاوضية[3]. وفي هذا الجانب تأكيد على الإرادة التفاوضية إذ انه حتى في حال تفضيل خيارات الحرب فإن الدولة تبقي على خيارات التفاوض من أجل إرغام خصومها على القبول بالتفاوض لكن بشروط ومواقف

([1]) قام وزير الخارجية الايراني محمد جواد ظريف ونظيره الاميركي جون كيري بجولة في شوارع جنيف، سيراً على الاقدام بمدة 15 دقيقة، وذلك على هامش اجتماعهما في اطار المفاوضات مع مجموعة 5+1، الرامية للتوصل لاتفاق شامل حول برنامج طهران النووي، وكان ذلك في 15 كانون الثاني 2015. وقد كان لهذا اللقاء دور مهم في تنسيق بعض الخيارات وزيادة مواقف التفاهم في حوارات بعيدة عن الأجواء التفاوضية المرتبطة بالمساومة.

للمزيد ينظر: ياسر عبد الحسين، السياسة الخارجية الإيرانية: مستقبل السياسة في عهد الرئيس حين روحاني،(بيروت : شركة المطبوعات للتوزيع، 2015) ، ص ص 224– 226

([2]) لويد جنسن، **تفسير السياسة الخارجية**، ترجمة، محمد بن أحمد مغني ومحمد السيد سليم،(الرياض : جامعة الملك سعود، 1989) ، ص282

([3]) دنيس روس، مصدر سبق ذكره، ص211

مختلفة عن مرحلة ماقبل الحرب، الأمر الذي يعزز من فرضيات تنسيق المصالح بدلاً من فرضها في العملية التفاوضية.

وما يرتبط كذلك في هذا الجانب ماله علاقة بفصل السلوك عن مضمون القضية التفاوضية، والذي يعد عنصراً أساسياً في هذا الشأن، فالعلاقات الشخصية والمواقف لا تعبر عن مضمون القضية التفاوضية، وهذا ما يبدو مرتبطاً كذلك بكيفية الرؤية والتقييم التي يتبناها المفاوض تجاه الطرف الآخر. إذ ينبغي كذلك محاولة النظر إلى القضية بنفس الإتجاه الذي ينظر إليه الطرف المقابل لأنه يساعد في تأمين خيارات مشتركة.

تسهم منهجية التفاوض القائمة على أساس الخبرة والإستكشاف في تأمين عدة عناصر في مقدمتها[1]:

1- الفصل بين المواقف الشخصية ومضمون القضية التفاوضية. فالمواقف التي ترتبط بطبيعة العلاقة بين المفاوض ونظيره يفترض أن لا تسقط إفتراضاتها على القضية التفاوضية، فالمواقف تعبير عن رؤية شخصية ليس لها صلة حقيقة بمضمون القضية المراد التفاوض بشأنها[2].
2- إدراك أن المخاوف التي تسيطر على الطرف الأول هي ليست بالضرورة تمثل مخاوف الطرف الثاني.
3- عدم تحميل الطرف الثاني أي تبعات بشأن مخاوفه. لأن التعامل معه بمنطق اللوم سوف يضعف من عنصر الانسجام بين طرفي التفاوض.
4- عدم التفاوض على المواقف لأنها سوف تؤدي إلى انعكاسات سلبية على العلاقات الشخصية بين طرفي التفاوض.

إن التعامل وفق منهجية الإرادة التفاوضية تساعد المفاوض على تأمين فرص النجاح في التفاوض، وهذا ما إنعكس بشكل واضح على مجمل القضايا التي ترتبط بالتفاوض الجاد ولعل في مقدمتها الحوار الذي جمع العراق مع تركيا وإيران بشأن الإستفتاء الكردي في شمال العراق، إذ تم إستبعاد المواقف بهذا الشأن، فضلاً

[1] صائب عريقات، مصدر سبق ذكره، ص43

[2] Tanya Alfredson & other, **Negotiation Theory and Practice A Review of the Literature**, Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO, 2008, p.4

عن أن معيار الحوار المشترك جمع مخاوف جميع الأطراف[1]. إذ هيمنت القضية التفاوضية من حيث المضمون على السلوك السياسي والمواقف المتناقضة بين جميع هذه الأطراف، الأمر الذي ساهم في نجاح الحوارات المشتركة وتنسيق قرارات مشتركة تتصل بمضمون القضية التفاوضية.

ثانياً: أولوية المصالح على المواقف

تشكل حركة المصالح أولوية أساسية بالنسبة للمفاوض، غير أن السلوك التفاوضي عادةً ما يبتعد عن متابعة هذه المصالح باتجاه التركيز على المواقف خصوصاً في ضوء الثورة المعلوماتية وهندسة الإعلام ودورها في تمويه الكثير من الحقائق. ومن هنا فإن متابعة مصدر المعلومات والتصريحات يعد عاملاً مهماً في منهجية المفاوضات التي يتبعها المفاوض تجاه تعقيدات القضية التي يتفاوض بشأنها[2].

يساعد التركيز على الأمور الجوهرية كما يسميها **(جين شارب)** بالعامل الرئيس في القضية التفاوضية، لأن التناقضات إن كانت عالية سوف يكون التعامل قائم من منطق التهديد، وهذا ما يتعامل معه أساتذة الدراسات الدبلوماسية بحذر، إذ يسود الإعتقاد بأن التركيز على المواقف والأمور الثانوية سوف يفقد قيمة التفاوض ويسبب في فشلها. ويتعدى ذلك في أن هنالك شبه إتفاق على أن التفاوض يشمل الأمور الفنية مع الإحتفاظ بالقضايا الجوهرية على ذاتها بتجرد تام عن المواقف التي تتحرك في إطار المفاوضات أو خارجها، إن التأسيس لموقف تفاوضي لايمكن أن يكون مستمراً بنفس المنهجية التي تعامل بها المفاوض في حال تبدل المتغيرات وحركة المصالح، فالشرعية على سبيل المثال وكما يتناولها صائب عريقات إختلفت مع العراق مابين 1991 عندما كانت الشرعية تستدعي اللجوء إلى الفصل السابع و2003 عندما تستدعي اللجوء إلى الحرب[3].

من المؤكد أن أولوية المصالح تعني بلا شك المقدرة على توظيف الظروف القائمة خصوصاً مايملأها من فرص ومن ثم فإن التنسيق بين هذه المصالح وفقاً لحركة المتغيرات يعني المقدرة على إدارة الممكنات في

---

(1) Shak Hanish, The Kurdish Referendum in Iraq: An Assessment, **Journal of Power, Politics & Governance**, Published by American Research Institute for Policy Development , Vol. 6, No. 2, 2018, p. 23

(2) Ibid, p.9

(3) صائب عريقات، **عناصر التفاوض بين علي وروجر فيشر**، (الدوحة : المعهد الدبلوماسي، 2013) ، ص82

البيئة الإستراتيجية. وهذا ماعمل عليه الرئيس الروسي **فلادمير بوتين** إذ إستغل الفراغ الناجم في العلاقات الدولية والتردد بين الدول الأوروبية وحتى الولايات المتحدة الأمريكية بشأن سوريا الأمر الذي جعله يدس نفسه في مناقشات السلام وتقديم خطة لخدمة مصالح روسيا تقوم على أساس الحفاظ على الرئيس بشار الأسد في السلطة وتنصيب الكرملين بوصفه لاعباً عالمياً لا غنى عنه[1]. ومن المؤكد أن التعامل وفق منطق توظيف البيئة ومتغيراتها والتركيز على جوهر القضايا وليس المواقف كان له أثراً في تأمين ذلك رغم طبيعة المتغيرات التي تسود العلاقات بين الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا في أوروبا.

تفترض عملية تقدير أولوية المصالح على المواقف التعامل مع عدة إفتراضات في مقدمتها[2]:

1- تشخيص المصلحة: يعد تشخيص المصالح الركن الأهم في المفاوضات، إذ عادةً ما تحمل المواقف المتعارضة مصالح متشابهة وأخرى متناقضة وهنا ينبغي التركيز على كيفية توسع المصالح المتشابهة عبر المساومة والاعتماد على منهج تبادلية المنفعة عبر تقاسمهما أو مبادلتها وحسب تشخيصها من قبل المفاوض ومن ثم الوحدة القرارية في دوليته.

2- تأمين الخيارات: يبدو أن المهمة الأصعب في التفاوض هو كيفية تأمين الخيارات المعقولة والمنطقية التي يمكن إثارتها عند تشخيص المصلحة، فرغم تعقيدات تشخيص المصالح وتقديرها إلا أن عملية تأمين خيارات التعامل مع المصالح بدلاً من المواقف يعد هو الأصعب والأكثر تعقيداً، إذ عادةً ما تتلازم في ذهنية المفاوض تعقيدات التداخل بين المواقف والتشخيص المنطقي للمصالح، وهنا يقترح العديد من المختصين في مجال التفاوض عدم إهمال الخيارات التي قد يتصورها سلبية بالنسبة إلى الطرف المقابل، لأن عملية تقدير المصالح وفق منطق الأولويات وتحليل الفرص والتحديات سيكون بالنتيجة مختلف بين طرفي التفاوض. ويبدو في هذا الإطار طبيعة التعقيد التي يتحملها المفاوض في حسابات الطرف المقابل خصوصاً تلك الحسابات التي تتصل بالقضايا الأساسية، إذ ينبغي أن لايرتهن المفاوض إلى أي تقييم أولي في المفاوضات وأن يتبنى جميع الخيارات وفق حسابات منطق المصالح.

([1]) ياسر عبد الحسين، الإرهاب العالمي.. قراءة في الدور الأمريكي والروسي، **مجلة أبحاث إستراتيجية**، العدد 11، مركز بلادي للدراسات والبحوث الإستراتيجية، بغداد، 2016، ص29

([2]) قارن مع: صائب عريقات، عناصر التفاوض بين علي وروجر فيشر، مصدر سبق ذكره، ص25

إن تقييم أولوية المصالح قد يتعدى السلوك التفاوضي لإرتباطه بما تراه الدولة ضرورة إستراتيجية في هذا المجال، فالمصالح قد تكون غير قابلة للتوفيق ولايمكن وفق أي إعتبار التفاوض عليها، وفي هذا المجال يشير تيري ديبل إلى أن رغبة الولايات المتحدة الأمريكية في تعديل السلوك الصيني وتحقيق نوع من التقارب لايمكن أن يكون على حساب قبول الولايات المتحدة الأمريكية بانضمام تايوان إلى الصين[1].

المطلب الثالث: الهدف التفاوضي وإسس الإستراتيجية في التفاوض

إن تحديد المداخل العملية للإرادة التفاوضية والإستراتيجية التي يعتمدها المفاوض بمنظور يحقق منهجية علمية ذات سمات تتصل بالحنكة والمهارة تتطلب من المفاوض التعامل مع المفاوضات وفقاً لما تفرضه الأهداف من معطيات وقيم وهذا مايستدعي بناء المداخل وفق الآتي:

أولاً: الهدف التفاوضي: الحسابات الإستراتيجية وفق تقييم المتغيرات

ما يزال فهم الهدف من حيث التوصيف والمداخل يعد من المجالات المعرفية التي أخذت إتجاهاً واسعاً من النقاش في الدراسات الإستراتيجية بشكل خاص، وذلك لما يعنيه الهدف من أهمية بالغة في الإقتراب من المصالح، فضلاً عن أنها تمثل قاعدة إنطلاق أساسية لأي توجه تعتد به الدولة تجاه محيطها الخارجي، ومما لاشك فيه هنالك عدة مداخل للتعامل مع الهدف، منها مايرتبط بوصف الهدف نفسه وتقدير الموارد التي يتطلبها وعليه تكون الجهود التي تبذل للتعامل معه هي في حشد الموارد الكافية، إذ من الصعب التقدم بإتجاه الهدف التفاوضي من دون أن يكون هنالك موارد كافية منها ما يتعلق بالفريق التفاوضي نفسه ومنها مايرتبط أساساً بكيفية تأمين الموارد المناسبة لتحقيق الهدف المقصود. فالأهداف التفاوضية التي تتقاطع بحاجة إلى البحث عن نقطة مقاومة كما يسمها **تيري ديبل** لإنجاح المفاوضات من جهة ولتحديد المجال الذي يصعب فيه تقديم التنازلات من قبل المفاوض. **فنقطة المقاومة** هي المجال الذي يتطلب التفكير بالتقنيات التفاوضية دون التنازل[2].

([1]) تيري. ل. ديبل، مصدر سبق ذكره ، ص 377

([2])المصدر السابق ، ص 375

ويبدو هذا المدخل ذو تعقيدات واضحة، فالموارد عندما لاتكون كافية لتحقيق الهدف كأن تكون في ضعف الخيارات أو صعوبة تأمين خيارات مناسبة للهدف بسبب نقص الموارد أو ضعف الدولة مقابل الدولة الأخرى، عندها قد لا يجد المفاوض طريقة يمكن الإستنجاد بها لتحقيق الهدف سوى تأمين هذه المصادر، والتي قد تتطلب العمل على تجزئة الهدف التفاوضي بشكل يقبل المساومة في مراحل مستمرة ومختلفة. فالهدف التفاوضي والتعامل معه يتطلب تقدير مدى إمكانية الطرف المقابل على التعامل أو الرغبة في توفير الخيارات الممكنة له. ومن المؤكد في نفس الوقت أن التعامل مع الهدف التفاوضي يعني ماهي الخيارات التي يمكن التعامل معها في حال عدم التمكن من تحقيق الهدف التفاوضي[1].

وعليه يرى البعض أن الهدف التفاوضي قد يفرض التعامل مع عدة أطراف وإن كان هذا التعامل مقيد إلى حد ما، فالحرب على تنظيم داعش الإرهابي وتعقيدات توازنات القوى على مستوى الأداء الإستراتيجي فرضت عدة إعتبارات كان من الصعب التعامل معها لولا طبيعة المصالح التي فرضتها هذه الحرب، إذ يرى **جورج فريدمان** إن الاستراتيجية الأمريكية هي متداخلة وفي غاية التعقيد، وأن هذه الاستراتيجية تركز على الحفاظ على توازن القوى، إذ يتسم هذا النوع من الإستراتيجية بإستمرارية الفوضى لأن الهدف هو عدم دعم أي قوة معينة، ولكن للحفاظ على التوازن بين قوى متعددة. ولذلك، فإن الولايات المتحدة تقدم المعلومات الاستخباراتية والتخطيط للائتلاف السعودي ضد الحوثيين وحلفائهم الإيرانيين. وفي العراق، الولايات المتحدة تقدم الدعم للقوات المسلحة من خلال قصف مواقع داعش. وفي سوريا، فإن استراتيجية الولايات المتحدة معقدة، بحيث ليس لها تفسير واضح. وهذه هي طبيعة رفض التدخل على نطاق واسع والتعهد بتحقيق توازن القوى. فالولايات المتحدة تعارض إيران في مسرح واحد وتقدم لها الدعم في بلد آخر[2]. وجميع هذه المؤشرات لها علاقة وثيقة بدرجة الفوضى القائمة في المنطقة إلى جانب أنها تعمل على منع أي قوة من أن تتحول إلى قوة مهيمنة في منطقة الشرق الأوسط.

([1]) للمزيد من التفصيل يقارن: هاري ار.يارغر، **الاستراتيجية ومحترفو الأمن القومي ،التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين** ،(أبو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ،2011)، ص 251

([2]) جورج فريدمان، نضج توازن القوى في الشرق الأوسط، ترجمة: مؤيد جبار حسن، مركز كربلاء للدراسات الإستراتيجية، جامعة كربلاء، من خلال الرابط:

http://kerbalacss.uokerbala.edu.iq

تم الاطلاع بتاريخ 2022/2/4

إن هذا المنطق ساهم في أن تكون الولايات المتحدة الأمريكية الحليف المهم للمملكة العربية السعودية في اليمن وأن تكون ضمن منطق التعامل مع العراق وإيران في آن واحد ضمن التحالفات الناشئة ضد تنظيم داعش الإرهابي. وأن تشترك معها في أطر معينة قد نظمت بواسطة مركز العمليات المشترك الذي أنشئه العراق والذي كان بمثابة المركز التنسيقي للسياسات العسكرية والقتالية للأطراف المشاركة في الحرب ضد تنظيم داعش الإرهابي[1]. ومن ثم فإن جميع هذه المعطيات من شأنها أن تغير من مستويات القبول بالأهداف التفاوضية وفقاً للمصالح الرئيسة التي تستهدفها الدول مما يجعلها تميل بإتجاه تنسيق المصالح كبديل في هذا الجانب.

إن منهجية التفاوض من خلال تحديد قواعد منطقية للتفاوض تعتمد على التركيز على القضايا الجوهرية والأهداف التفاوضية تساعد في تكامل رؤية المفاوض للعملية التفاوضية وتقدير المواقف الإستراتيجية التي تساعد دولته في الحصول على المصالح بدلاً من التعامل مع معها من منطق الإفراط في إستخدام القوة وإستنزاف الموارد في عمليات تفاوضية بعيدة عن الأهداف والغايات المقصودة. ولعل من أبرز الأمثلة التي تعاملت مع هذا المنطق هي الحوارات التي تبنتها الحكومة التركية مع حزب العمال الكردستاني بعد الحوارات التي نشأت مع الجانب الأوروبي، فقد كان لمراجعة منهجية التفاوض دوراً مهماً في بدء الحوار المشترك بينهما، والذي لم يستمر لعدة أسباب لعل في مقدمتها سوء تقدير دور الأطراف الخارجية والمتغيرات التي تتحرك في إطار العملية التفاوضية.[2]

أسهمت الحوارات الأولية مع الجانب الكردي المعارض للحكومة التركية في أن يكون هنالك تأييد لبعض الحقوق الثقافية للأكراد في مناطق تواجدهم، إذ منحت تركيا الحق لتسمية بعض المناطق بأسماء كردية بدلاً من الأسماء التي سميت بها. ويبدو من خلال متابعة هذا الحوار أن دور الأطراف الثالثة كان مؤثراً بشكل كبير في تعيين منهجية جديدة للتفاوض، إذ كان لدور الإتحاد الأوروبي دور مؤثر وكبير وفرض الكثير من الجوانب على عملية التفاوض. في حين أن هذا الأمر لم يكن ممكناً في العلاقة بين الجمهورية الإسلامية

(1) المصدر نفسه.

[2] Tawfeeq, Saif Nussrat, Karrar Noori Hammed, and Jumana Khaldon Saadoun. "The role of US financial institutions in the international economic sanctions mechanism." *Tikrit Journal For Political Science* 26 (2022): 121-147.

الإيرانية والأكراد الموجودين على الأراضي الإيرانية خصوصاً من المعارضين للسياسات الإيرانية. إذ ليس من السهل على السياسات الأوروبية أن تتعامل مع قنوات خاصة في هذا المجال، فضلاً عن أن طبيعة القيود التي يفرضها النظام السياسي الإيراني في هذا المجال تحول دون إمكانية تأمين إستراتيجيات تخص هذا الجانب[1].

إستمرت الحوارات بين الأتراك والكرد في عدة مجالات وصلت بعضها إلى ترك السلاح من قبل حزب العمال الكردستاني بشكل تدريجي بسبب الثقة التي تحققت من المفاوضات واللقاءات المشتركة، ولعل الإتجاه نحو عملية السلام في مناطق الكرد أصبحت تلوح بشكل واضح في أفق المفاوضات المشتركة غير أن طبيعة الحسابات المنطقية التي تتبدل بسبب تأثير حركة المصالح في البيئة المحيطة للمفاوضات بالإضافة إلى سياسات القوى الكبرى في المنطقة أثرت بشكل كبير في إستمرار تنفيذ المقررات[2].

كان لتأثير بعض المنظمات الأوروبية على منظمة أوجلان كبير جداً، ويبدو أنه أصبح أكثر وضوحاً بعد عام 2013، إذ أنتجت سياسات المناورة التي تخلى بها الكرد عن إلتزاماتهم في الاتفاق ويبدو أن من مقدمات ذلك هو تغيير منهجية التفاوض من خلال التركيز على الأشخاص بدلاً من المصالح، فمحاولات التشكيك بمصداقية الحكومة التركية ومشكلة الكرد في سوريا كان له تأثير مهم في سحب الإلتزام من الاتفاق وبالشكل الذي يفشل جميع الحوارات التي نشأت بين الطرفين[3].

ثانياً: الإستراتيجية التفاوضية: الحسابات الإستراتيجية وفق حركة المصالح

ليس المقصود هنا بالإستراتيجية الخطة التي يعتمدها المفاوض أثناء المفاوضات بقدر تعلق الأمر بمنهجية الإستراتيجية التي يعتمدها والتي تفهم أيضاً بالأسلوب المنطقي للمفاوض، إذ يتحدد هذا الأسلوب

---

[1] Arin Savran, (2015)The Peace Process between Turkey and the Kurdistan Workers' Party, 2009–, **Journal of Balkan and near Eastern studies**, Volume 22, Issue6, 2020,p. 783

[2] Jawed, Muhammad Ahsan &Akin, Enes, **Turkey and the Kurds: a game theoretic approach to strategy and policy**, NPS Institutional Archive, 2015, p.p 38- 42

[3] طلحة كوسة، **تركيا والقضية التركية**، أعمال الملتقى العلمي لمجموعة التفكير الإستراتيجي، أسطنبول، تشرين الثاني، 2017، ص9.

وفقاً لقراءة المفاوض لخارطة المصالح وحركة الأطراف الثالثة في العملية التفاوضية، فمنهجية التفاوض تساعد في إدارة المواقف التفاوضية وتعزز من مركز المفاوض إن كانت خاضعة إلى حسابات منطقية.

تضمن طريقة العمل المشتركة للتفاوض إمكانية الإنسجام في المفاوضات، فالخلط بين الأوراق التفاوضية سوف يزيد من المساومات دون أي نتائج مفيدة يمكن إعتمادها، فضلاً عن ذلك فإن مدى إمكانية المفاوض على تحديد المشكلة بشكل مشترك مع الطرف الآخر سوف يعزز من الممكنات التي يتم اعتمادها في المفاوضات، إذ تمثل الحوارات التي تسبق المفاوضات بين طرفي التفاوض وتحديد المشكلة الرئيسة ومحاولة عدم خلط الأوراق التفاوضية عنصراً مهماً في المفاوضات ونجاح الإستراتيجية التي سيتبعها المفاوض أثناء التفاوض إذ سوف تولد عنصر الثقة في هذا المجال، وهذا مايفسر المفاوضات المشتركة التي تعقد بشأن التعاون العسكري بين الدول، إذ يساهم تحديد المشكلة والممكنات في نمذجة المكاسب التي يمكن أن تتحقق من التفاوض كالحالة مع عملية التفاوض بين العراق وتركيا بشأن التنسيق العسكري في مناطق سيطرة تنظيم داعش الإرهابي، وكيف ساعدت المناورات العسكرية المشتركة في تقليص حجم الهواجس الأمنية بالنسية لتركيا والعراق رغم وجود القوات التركية في مناطق حدودية عراقية[1].

من زاوية أخرى يمثل الإسلوب ومحاولة حصر التفاهم بعيداً عن الجوانب الذاتية والإرتكان إلى المهنية والإحترافية جانباً مهماً في نجاح العملية التفاوضية. إذ أن أولوية المفاوض وفقاً لتقدير المصالح من قبل صانع القرار هي التي تحدد أولوية صانعي القرار في المفاوضات، إذ أن طبيعة الإنتقال الذي ساد بيئة العلاقات الدولية من توازن القوى إلى توازن المصالح ينبغي أن يكون حاضراً لدى المفاوض عند قراءته للمشهد التفاوضي وتقدير حركة المصالح للأطراف الأخرى، إذ أسهم هذا الإنتقال في أن يكون هنالك تقديراً عن المصالح في سلوك الدولة الإستراتيجي دبلوماسياً وهذا مايبدو واضحاً في إدارة المصالح من قبل الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا في سوريا،[2] إذ لم يشمل الحوار بينهما العراق إلى حد ما بقدر شموله سوريا ومنطقة طرطوس. فحركة المصالح من خلال تقدير الإستراتيجيات التي تتعامل من خلالها القوى

([1])المصدر نفسه ص12

[2] Hussam Harjan Ajaj and Saif Nussrat %J Tikrit Journal for Political Science Tawfeeq, "Stages of the Development of the Russian Strategy from Collapse to Restoration of Status and Role," no. 30 (2022).P 80

الرئيسة أو القوى المشاركة في التفاعلات هي التي تصيغ طبيعة إستراتيجية التفاوض التي يتم إعتمادها من قبل الدولة في هذا الشأن. إلى جانب ذلك فإن التفاوض من مركز القوة يساهم في تحليل دوافع التنازلات التي تتبعها الدول في المفاوضات، فالمقدرة الردعية لكل من الإتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكيةهي التي أسهمت في تقديم تنازلات في محادثات نزع السلاح بين الجانبين، فالمصلحة الدولية هي من رافقت أولويات القوى الدولية المتفاوضة في هذا المجال بعيداً عن العلاقات التصارعية بينهما[1].

ويبدو في إطار التحليل الإستراتيجي للبيئة الدولية أن القوى التعديلية تسعى بشكل واضح إلى زيادة نصيبها من القوة العالمية دون أن يؤدي ذلك إلى تغيير شكل النظام الدولي بشكل شامل، إذ أن الهدف الأساسي لإستراتيجيتها هو تعديل نصيبها من القوة في إطار الحدود المقبولة لبقاء النظام. وهذا مايعني كذلك أن تجاوز حدود القوة قد يؤثر على النظام الدولي برمته، لأنها ستنقل عملية التفاعل من مستوى إلى مستوى آخر بفعل تبدل حركة المصالح وحدود التأثير فيها. وهذا مايجعل التفاهم بين الدول في مفاوضاتها يتجه نحو تعديل نصيبها من حدود القوة الدولية وبالشكل الذي يضفي التوازن في المصالح كبديل عن توازن القوى[2].

وفقاً لمنطق التحليل والمقارنة، يمكن أن يلاحظ أن زيادة قوة روسيا سوف يؤثر على وجود الولايات المتحدة الأمريكية معها كقوة مهيمنة، إذ سوف تنتقل إلى مستوى التوازن مع الولايات المتحدة الأمريكية خصوصاً وإستمرار الرغبة في زيادة القوة. وعليه فإن الحوار والتفاوض يعد المدخل الوحيد للتوافق على تعويض القوة بالمصالح، أو العمل بينهما على تنسيق المصالح في المناطق التي يشترك فيها الطرفان. وهذا مايعني أن الإتجاه الذي سوف تعتمد عليه القوة الأكبر هو العمل على تنسيق المصالح لإضفاء طابع الإنسجام مع القوى الأخرى وليس فرض ذلك بالقوة أو الإرغام[3].

([1]) لويد جنسن، مصدر سبق ذكره، ص 267

([2]) للمزيد ينظر بهذا الخصوص: علي فارس حميد، **صانعو الإستراتيجيات.. مدخل لدراسة الفكر الإستراتيجي العالمي**، (بيروت : دار الرافدين للطباعة والنشر، 2018) ، ص 60.

([3]) إن واحدة من أهم المقاربات التي يتعامل معها المختصين في الدراسات الدولية والإستراتيجية هو مايتعلق بسلوك الدولة المهيمنة التي تسعى من خلال سلوكها إلى إضفاء مايعرف بالطابع الرضائي وإشعار القوى الأخرى بالمساواة داخل النظام من

ويبدو أن مايذهب له والتر راسيل ميد يعبر عن طبيعة توجهات هذه القوى، إذ تريد روسيا إعادة تجميع أكبر قدر من دول الاتحاد السوفيتي. وليس لدى الصين قناعة بالقيام بدور ثانوي في الشؤون العالمية،كما أنها لن تقبل بالنفوذ الحالي للولايات المتحدة في آسيا، والوضع الإقليمي الراهن هناك. وتود إيران أن تستبدل بالنظام الحالي في الشرق الأوسط– بقيادة المملكة العربية السعودية والدول الخليجية بنظام آخر تكون هي مركزه[1].

إن إمتلاك القوى التعديلية لمساحة جديدة في التفاعلات الدولية سوف يقلص من دور قوى الوضع الراهن في النظام الدولي وبما يؤثر في محصلته على دور القوة المهيمنة عالمياً، فهي تستهدف تشكيل البيئة المواتية لأهدافها وفقاً لما تدركه من أهداف منافسة. وكما يشير والتر ميد فإن روسيا ترى نفوذها في الشرق الأوسطرصيداً مهماً في إطار منافستها مع الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا لا يعني أن روسيا ستعارض أهداف الولايات المتحدة في كل مكان، وإنما ستصبح النتائج المربحة لكل الأطراف التي تسعى الولايات المتحدة الأمريكية لتحقيقها رهينةً للمصالح الجيوسياسية الروسية في بعض الأحيان. على سبيل المثال، فإن التفاوض في كيفية الضغط على روسيا في الأزمة الأوكرانية، لا يمكن أن يتجنب البيت الأبيض تقديره لتأثير ذلك فى موقف روسيا بشأن الحرب السورية، أو البرنامج النووي الإيراني. ولاتستطيع روسيا أن تجعل نفسها أكثر قوة، ولكنها جعلت من نفسها عاملاً أكثر أهمية في التفكير الاستراتيجي للولايات المتحدة، ويمكنها استخدام هذا النفوذ لانتزاع تنازلات مهمة قد تجعلها فيما بعد تقترب من الهدف الأوكراني نفسه[2]. إن هذا المقدار من التوازن في المصالح يساهم في تأمين المقدرة على التفاوض بشكل يضمن مكاسب حقيقية لجميع الأطراف، فلم تعد الدبلوماسية أو سلوك الدولة الإستراتيجي يعتمد على النظرية الصفرية إنما

حيث الحقوق وهذا مايجعل وضع الاستقرار يميل إلى المحافظة عليه من قبل جميع هذه القوى لأنها تشعر بحصولها على المكاسب والمصالح داخل النظام بدلاً من الرغبة في التغيير.

للمزيد بهذا الجانب ينظر، نقلاً عن: جوزيف ناي ، **المنازعات الدولية، مقدمة للنظرية والتاريخ**، ترجمة :احمد أمين ومجدي كامل،(القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة الدولية، 2000) ،ص 31.

[1] نقلاً عن: القوى التعديلية.. عودة منافسات الجغرافيا السياسية في العلاقات الدولية، موقع السياسة الدولية، من خلال الرابط الألكتروني:

http://www.siyassa.org.eg/NewsContent/5/25/3743

تم الاطلاع بتاريخ 2022/2/4

[2]القوى التعديلية.. عودة منافسات الجغرافيا السياسية في العلاقات الدولية ، مصدر سبق ذكره .

أصبح هنالك مقداراً واسعاً من إمكانية التفاوض والمساومة لصالح التوازن في المصالح. غير أن الصعوبات التي تواجه المفاوضين في هذا المجال تختلف في مضمونها بحكم جملة من المتغيرات التي تتصل بمركز الدولة التفاوضي، فالدول التي تعيش في أقاليم متميزة قد لا تجد مصالح مشتركة مع دول أخرى لا تمتلك مقومات مشابهة الأمر الذي يستدعي التفكير بتنسيق المصالح والتوازن فيها لأجل تحقيق الأهداف التفاوضية[1].

ومن زاوية أخرى فإن توازن المصالح قد ساهم بشكل كبير في تطوير إستراتيجيات التفاوض وتعامل المفاوضين ومحترفي الدبلوماسية مع التفاوض، إذ بدلاً من التوجه نحو الصراع أصبح هنالك ممكنات تضاعف في تعزيز التفاوض، وأصبحت مجالات تأمين المصالح على قدر عالي من المرونة والحوار وقد ساعد ذلك في توسيع نطاق التعاون بين الدول عبر منظومات أمنية وإقتصادية أو عبر تحالفات تنسيقية.

يفترض الدكتور صائب عريقات كأسلوب للتعامل بإستراتيجية التفاوض نوعين من المداخل أو الأساليب[2]:

1- يستند الأسلوب الأول على أساس التفاوض من خلال شخص واحد وهو رئيس الوفد التفاوضي مع وجود نوع من التنسيق والتعاون مع بقية أعضاء الفريق، ويفترض هذا الأسلوب ترك إنطباع لدى الطرف المقابل بالجدية والقيادة والإنضباط، خصوصاً إذ ما إرتبط الوفد التفاوضي برئيس فريق محترف قادر على التأثير بإسلوبه التفاوضي على الآخرين.

2- أما الإسلوب الثاني فهو يعتمد على إبراز خبرات الوفد التفاوضي خصوصاً عندما تكون هنالك جلسات تتطلب المناقشة بشأن القضايا الفنية والتفصيلية في التفاوض، فالعلاقة التي تبلورت بعد اللقاءات المستمرة تساهم في تعزيز عنصر الثقة والتفاهم بين أعضاء الفريق التفاوضي مع الطرف المقابل، سيما وتمييز هذه الأطراف الخبرات والمهارات التي يمتلكها الوفد التفاوضي.

إن طبيعة الأساليب التي تعتمد من قبل الفريق التفاوضي بشكل متكامل تساعد في تعزيز الموقف التفاوضي للدولة خصوصاً إذا ما كان معيار تشكيل الوفد التفاوضي قائم على أساس التكامل الفني والتقني وليس التماثل، فالتكامل في المعيار التقني والفني يساعد في فهم جوهر القضية التفاوضية في هذا المجال. وعلى العكس منه فإن التماثل قد لايؤمن عملية انسجام بين القضية التفاوضية والهدف التفاوضي، فالأخير مرتبط

([1]) تيري. ل. ديبل، مصدر سبق ذكره ، ص 369

([2])صائب عريقات، الحياة – مفاوضات، مصدر سبق ذكره ، ص26

إرتباطاً وثيقاً بالمقدرة على فهم القضية التفاوضية من جهة مع وجود التقنيات التفاوضية المتصلة بالحوارات والإقناع والقدرة على التنسيق بين المصالح والتي تسهم في تعزيز الموقف ورفع مستوى كفاءة الفريق في التكتيك والمساومة.وعليه فإن منهجية التفاوض من خلال التعامل مع المصالح والأطراف الثالثة فضلاً عن الهدف التفاوضي تمثل واحدة من أهم متطلبات نجاح المفاوض، فالتفاوض مع مختلف الأطراف في البيئة الدولية يتطلب وجود منهجية واضحة للتفاوض يمكن العمل بموجبها أو الإمتهان بها بشكل يجعل المفاوض أكثر قدرة على المناورة والتكتيك في هذا الشأن.

الخاتمة

من الصعب تحديد إستراتيجية التفاوض والمواقف التي تتبناها الدولة في المفاوضات من دون أن يكون هنالك حساب دقيق لوزن الدولة الإستراتيجي ومركزها التفاوضي، فالمعايير الذاتية والموضوعية تؤدي أدواراً مهمة في المواقف التي تتبناها الدول في المفاوضات، الأمر الذي قد يجعلها تشكل نقطة ضعف أو نقاط قوة للمفاوض، وهو الأمر ذاته الذي يجعل المفاوض يتحرك من خلالها بإتجاهات مختلفة في المفاوضات بحسب تقديره للوزن التفاوضي لدولته. فالحسابات الإستراتيجية للمتغيرات الجغرافية والعسكرية وغيرها لايمكن أن تكون بمعزل عن الموقف الذي يتبناه المفاوض، فضلاً عن تأثر دول الجوار كذلك بالإتفاقيات التي من الممكن أن تبرم على أساس ذلك.

إن من الصعب التعامل مع التقنيات التفاوضية في ظل تعقيدات البيئة الإستراتيجية دون أن تقترن مهارات المفاوض بإستراتيجيات جديدة يرتبط جزءاً منها بالقدرة على الإستشراف والتحسب للمواقف المفاجئة ويرتبط الجزء الآخر بفهم المتغيرات الناشئة وتبدل حركة المصالح، وهذا ماجعل المفاوضين يلجأون إلى تطوير المهارات الذاتية التي تعتمد على إستخدام الحركات والإشارات لتحديد المواقف القادمة في المفاوضات المعقودة مع دولهم.

علاوةً على ذلك فإن طبيعة المفاوضات أصبحت تتطلب من المفاوض ومراكز صياغة الإستراتيجية التفاوضية أن يكون هنالك تحليل دقيق للبيئة الإستراتيجية عن طريق تحديد الأولويات التفاوضية بين الدولة والدول التي يتم التفاوض معها، فمن غير الممكن تجاوز المفاوض للفرص الممكنة أو التهديدات القائمة عند إتخاذ أي قرار بشأن المفاوضات، وهذا الأمر قد جعل المفاوضين أمام منهجية تحديد الأولويات التفاوضية التي يمكن من خلالها تجاوز التحديات والتهديدات التي يمكن أن تظهر أثناء المفاوضات.

ووفقاً لذلك فإن منهجية التفاوض والتفكير بالتقنيات المعاصرة تعزز من تقدير مخططي الإستراتيجية التفاوضية فهم المتغيرات الناشئة وتبدل حركة المصالح الذي يحيط بالبيئة التفاوضية مما يجعل المفاوضات قادرة على الإقتراب من الأهداف التفاوضية التي نشأت من أجلها.

Conclusion:

It is difficult to determine the negotiation strategy and the positions adopted by the state in the negotiations without an accurate calculation of the state's strategic weight and its negotiating position. The same thing that makes the negotiator move through it in different directions in the negotiations, according to his assessment of the negotiating weight of his country. The strategic calculations of geographical, military and other variables cannot be isolated from the position adopted by the negotiator, as well as the influence of neighboring countries as well as the agreements that may be concluded on the basis of that.

It is difficult to deal with negotiating techniques in light of the complexities of the strategic environment without negotiating skills being associated with new strategies, part of which is related to the ability to foresee and anticipate sudden situations, and the other part is related to understanding emerging variables and changing the movement of interests, and this is what made negotiators resort to developing self-skills that depend on the use of Movements and signals to determine upcoming positions in negotiations with their respective countries.

Moreover, the nature of the negotiations has become a requirement from the negotiator and the centers for formulating the negotiating strategy to have a careful analysis of the strategic environment by defining the negotiating priorities between the state and the countries being negotiated with. This has made negotiators face a methodology for setting negotiating priorities through which they can overcome challenges and threats that may appear during negotiations.

Accordingly, the negotiation methodology and thinking with contemporary techniques enhance the appreciation of the negotiating strategy planners, understanding the emerging variables and the change in the movement of interests that surround the negotiating environment, which makes the negotiations able to approach the negotiating goals for which they arose.

قائمة المصادر :

الكتب :

1. إسماعيل صبري مقلد، **نظريات السياسة الدولية (دراسة تحليلية مقارنة)**، (الكويت : منشورات ذات السلاسل، 1987).

2. تيري ل. **ديبل، إستراتيجية الشؤون الخارجية.. منطق الحكم الأمريكي**، ترجمة وليد شحادة،(بيروت : دار الكتاب العربي، 2009).

3. جوزيف ناي ، **المنازعات الدولية، مقدمة للنظرية والتاريخ**، ترجمة :احمد أمين ومجدي كامل،(القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة الدولية، 2000).

4. خالد حنفي، **الدبلوماسية غير الرسمية: دور "المسار الثاني" في تسوية الصراعات الإقليمية الممتدة**، (القاهرة : مؤسسة الأهرام، 2007).

5. دنيس روس، **فن الحكم كيف تستعيد أمريكا مكانتها في العالم**، ترجمة: هاني تابري،(بيروت : دار الكتاب العربي، 2008).

6. صائب عريقات، الحياة – مفاوضات، ط 2(الدوحة : المعهد الدبلوماسي، 2014)

7. صائب عريقات، **عناصر التفاوض بين علي وروجر فيشر**، (الدوحة : المعهد الدبلوماسي، 2013).

8. علي فارس حميد، **صانعو الإستراتيجيات.. مدخل لدراسة الفكر الإستراتيجي العالمي**، (بيروت : دار الرافدين للطباعة والنشر، 2018).

9. لويد جنسن، **تفسير السياسة الخارجية**، ترجمة، محمد بن أحمد مغني ومحمد السيد سليم،(الرياض : جامعة الملك سعود، 1989).

10. هاري ار.يارغر، **الاستراتيجية ومحترفو الأمن القومي ،التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين** ،(أبو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ،2011).

11. هنري كيسنجر، **النظام العالمي: تأملات حول طلائع الأمم ومسار التاريخ**، ترجمة فاضل جكتر،(بيروت : دار الكتاب العربي، 2015).

12. هيلاري كلينتون، **خيارات صعبة (مذكرات شخصية)**، (بيروت : شركات المطبوعات للتوزيع والنشر ، 2015).

13. ياسر عبد الحسين، **السياسة الخارجية الإيرانية: مستقبل السياسة في عهد الرئيس حين روحاني**،(بيروت : شركة المطبوعات للتوزيع، 2015).

البحوث والدراسات :

1. طلحة كوسة، **تركيا والقضية التركية**، أعمال الملتقى العلمي لمجموعة التفكير الإستراتيجي، أسطنبول، تشرين الثاني، 2017.

2. ياسر عبد الحسين، الإرهاب العالمي.. قراءة في الدور الأمريكي والروسي، **مجلة أبحاث إستراتيجية**، العدد 11، مركز بلادي للدراسات والبحوث الإستراتيجية، بغداد، 2016، ص29

الرسائل والاطاريح :

1. تركي بن نايف الدعجاني، مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

الانترنيت :

1. سامي الخزندار وطارق الأسعد، دور مراكز الفكر و الدراسات في البحث العلمي و صنع السياسات العامة، بحث منشور على موقع الجامعة الهاشمية الأردنية عن طريق الرابط:

https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-06-2012

2. جورج فريدمان، نضج توازن القوى في الشرق الأوسط، ترجمة: مؤيد جبار حسن، مركز كربلاء للدراسات الإستراتيجية، جامعة كربلاء، من خلال الرابط:

http://kerbalacss.uokerbala.edu.iq

3. القوى التعديلية.. عودة منافسات الجغرافيا السياسية في العلاقات الدولية، موقع السياسة الدولية، من خلال الرابط الألكتروني:

http://www.siyassa.org.eg/NewsContent/5/25/3743

English resource :

1.David C. Kang, The balance of power and state interests in international relations: South Korea between China and the U.S, No5, East Asia Institute, 2007, p.4

2.Tanya Alfredson & other, Negotiation Theory and Practice A Review of the Literature, Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO, 2008, p.4

3.Shak Hanish, The Kurdish Referendum in Iraq: An Assessment, Journal of Power, Politics & Governance, Published by American Research Institute for Policy Development , Vol. 6, No. 2, 2018, p. 23

4. Arin Savran, The Peace Process between Turkey and the Kurdistan Workers' Party, 2009–2015, Journal of Balkan and near Eastern studies, Volume 22, Issue6, 2020,p. 783

5. Jawed, Muhammad Ahsan &Akin, Enes, Turkey and the Kurds: a game theoretic approach to strategy and policy, NPS Institutional Archive, 2015, p.p 38- 42

Source list:

Books:

1. Ismail Sabri Makled, Theories of International Politics (A Comparative Analytical Study), (Kuwait: That Al Salasil Publications, 1987).

2. Terry L. Dibble, Foreign Affairs Strategy.. The Logic of American Rule, translated by Walid Shehadeh, (Beirut: Dar Al-Kitab Al-Arabi, 2009).

3. Joseph Nye, International Conflicts, An Introduction to Theory and History, translated by: Ahmed Amin and Magdy Kamel, (Cairo: The Egyptian Association for the Dissemination of International Knowledge and Culture, 2000).

4. Khaled Hanafi, Informal Diplomacy: The Role of the "Second Track" in Settling Protracted Regional Conflicts, (Cairo: Al-Ahram Foundation, 2007).

5. Dennis Ross, The Art of Governance, How America Restores Its Position in the World, Translated by: Hani Tabri, (Beirut: Dar Al-Kitab Al-Arabi, 2008).

6. Saeb Erekat, Life - Negotiations, 2nd Edition (Doha: Diplomatic Institute, 2014)

7. Saeb Erekat, Elements of Negotiation between Ali and Roger Fischer, (Doha: Diplomatic Institute, 2013).

8. Ali Fares Hamid, The Makers of Strategies... An Introduction to the Study of Global Strategic Thought, (Beirut: Dar Al-Rafidain for Printing and Publishing, 2018).

9. Lloyd Jensen, Interpretation of Foreign Policy, translated by Muhammad bin Ahmed Mughni and Muhammad al-Sayyid Salim, (Riyadh: King Saud University, 1989).

10. Harry R. Yarger, Strategy and National Security Professionals, Strategic Thinking and Strategy Formulation in the Twenty-First Century, (Abu Dhabi: Emirates Center for Strategic Studies and Research, 2011).

11. Henry Kissinger, The World Order: Reflections on the Vanguards of Nations and the Course of History, translated by Fadel Jecter, (Beirut: Dar Al-Kitab Al-Arabi, 2015).

12. Hillary Clinton, Hard Choices (Personal Memoirs), (Beirut: Publications Companies for Distribution and Publishing, 2015).

13. Yasser Abdel-Hussein, Iranian Foreign Policy: The Future of Politics under President Hen Rouhani, (Beirut: Publications Distribution Company, 2015).

Research and studies:

1. Talha Koussa, Turkey and the Turkish Cause, proceedings of the Scientific Forum of the Strategic Thinking Group, Istanbul, November, 2017.

2. Yasser Abdel-Hussein, Global Terrorism... A Reading in the American and Russian Role, Strategic Research Journal, Issue 11, Beladi Center for Strategic Studies and Research, Baghdad, 2016, p. 29

3. Tawfeeq, Saif Nussrat, Karrar Noori Hammed, and Jumana Khaldon Saadoun. "The role of US financial institutions in the international economic sanctions mechanism." *Tikrit Journal For Political Science* 26 (2022).

4. Hussam Harjan Ajaj and Saif Nussrat %J Tikrit Journal for Political Science Tawfeeq, "Stages of the Development of the Russian Strategy from Collapse to Restoration of Status and Role," no. 30 (2022).

Messages and treatises:

1. Turki bin Nayef Al-Dajani, Negotiation Skills and their Role in Facing Security Crises, Master Thesis, Naif University for Security Sciences, Riyadh, 2009.

the internet:

1. Sami Al-Khazendar and Tariq Al-Asaad, The role of think tanks and studies in scientific research and public policy-making, research published on the website of the Hashemite University of Jordan via the link:

https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-06-2012

2. George Friedman, The Maturity of the Balance of Power in the Middle East, translated by: Muayad Jabbar Hassan, Karbala Center for Strategic Studies, University of Karbala, via the link:

http://kerbalacss.uokerbala.edu.iq

3. The revisionist forces... The return of geopolitics competitions in international relations, the International Politics website, through the electronic link:

http://www.siyassa.org.eg/NewsContent/5/25/3743

.