



مجلة دراسات دولية

اسم المقال: المفاوضات وادارة الازمات الدولية

اسم الكاتب: م.د. مالك محسن خميس العيساوي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/7200>

تاريخ الاسترداد: 2025/06/16 12:00 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 دولية جامعة بغداد ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً
شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



المفاوضات وادارة الازمات الدولية

م.د مالك محسن خميس العيساوي (*)

Malikmahsen621@yahoo.com

الملخص :

تعد المفاوضات ممارسة يومية وسلوكيًّا معتاداً يقوم به الأفراد والمنظمات والدول بشكل دوري سواءً في إدارة الحياة اليومية أو إدارة الانشطة التجارية أو في تسوية المنازعات بين العاملين والإدارة بل تمتد إلى إدارة 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 أعدائهم، وذلك قبل اللجوء إلى القتال، وفقاً لذلك فإن فن المفاوضات الذي تمارسه الأطراف الدولية ومن هم فاعلين من غير الدول يعد أحد مظاهر الدبلوماسية، ومن هنا فالمفاوضات هي عملية ارادية اختيارية تقوم على المحادثات والمحاورات وتبادل الاقتراحات، وقد تتم من خلال المواجهة المباشرة أو غير المباشرة وتجري عادة بين طرفين أو أكثر يتمتعان بالأهلية القانونية ويرتبطان معاً بمصالح مشتركة يشوبها شيء من التوتر والقلق بهدف التوصل إلى اتفاق شفوي أو مكتوب تتم فيه تسوية الخلافات والنزاعات أو تنمية العلاقات وتحقيق المصالح المشتركة وتجه في النهاية إلى الرضا والقبول بما تم التوصل إليه.

المقدمة

(*) كلية العلوم السياسية / الجامعة المستنصرية.

تعد المفاوضات من صميم مهام البعثة الدبلوماسية حسبما نصت عليه اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية الموقعة في ابريل ١٩٦١ (م ٣ فقرة ج) واصبح بالتالي لزاماً على الدبلوماسي ان يتسلح، بالتعرف الواسعة في فن المفاوضات من حيث اصوله وضوابطه وحرفته، فضلاً عن ان ميثاق الامم المتحدة رتب التزاماً على جميع الدول الاعضاء بغض منازعاتها الدولية بالوسائل السلمية (مادة ٣ فقرة ٣) وحدد الفصل السادس من الميثاق هذه الوسائل بدءاً بطريق المفاوضات ثم التحقيق والوساطة والتوفيق والتحكيم والتسوية القضائية*

ولا شك ان المفاوضات المباشرة هي ايسير 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 الدوليين للخطر لا يتم الا بعد فشل هذه الوسائل السلمية في حل النزاع ومن هنا تتضح اهمية المفاوضات الدولية كأحد الوسائل المهمة التي حد الميثاق على اللجوء اليها لتسوية ما قد ينشأ 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 المتنافضة، والتي يرجع سبب اختلافها الى عدد من العوامل منها اختلاف الثقافات، وعدم الثقة في الاتفاques الدولية والانقسامات الداخلية لدى كل طرف من اطراف التفاوض.

وتنتهي المفاوضات في ادارة الازمات الى احد الخيارات: اما ان تتوصل المفاوضات الى حل الازمة وتنتزع 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 وقتذا مع الكويت والعدوان عليها عام ١٩٩٠-١٩٩١، وما تمخض عن ذلك من حرب ودمار وحصار للعراق والتي لا تزال تعاني من تبعاتها منطقه الخليج على وجه التحديد.

١- اهمية البحث: تأتي اهمية البحث من ان المفاوضات احد السبل المثلثى في حل الازمة محل النزاع اذا تستخدم في اكثر من مرحلة، و غالباً ما يكون تتوسعاً كاملاً لهذه المراحل، فالمفاوضات كأدلة للحوار تكون اشد تأثيراً 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 الرأي، 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 تسامويمه داخل وخارج قاعة التفاوض، كما انها عملية تتجاوز مجرد تبادل الآراء فهي تتضمن ارادات متتصارعة 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 والحلول 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 للتوصيف الازمة وعرض ابعادها ومنهج صنع القرار ويعود منهج صنع القرار

من اكثـر المناهـج شيـوعاً في دراسـة الظواـهر السـياسـية، اذ تـقوم جـمـيع النـظم السـيـاسـية بـعملـية صـنـع القرـارات والـمنـهج يـعد النـظام السـيـاسـي مـيكـانـيزـما لـصنـع القرـار.

٣- فـرضـية الـبـحـث: يـنـطـلـق الـبـحـث مـن فـرضـية مـفـادـها بـان المـفاـوضـات تـعـتمـد عـلـى طـبـيعـة الـازـمـات الدـولـية وـادـارـتها ، فـمـتـى ما كـانـت اـدارـة المـفاـوضـات تـجـري وـفـق حـنـكة وـمـناـورـة سـيـاسـية وـدـبـلـومـاسـية ، سـتـتـمـكـن مـن خـلـالـها حلـ الـازـمـة الدـولـية ، وـالـعـكـس بـالـعـكـس كـلـما كـانـت اـدارـة المـفاـوضـات مـن قـبـل اـطـرافـ النـزـاع تـتـماـشـى وـفـق مـبـدا التـشـدد وـالتـصـلـب عـلـى مـسـارـات وـرـؤـى المـفاـوضـات نـحو التـصـعيد.

المـبـحـث الاول: مـفـهـوم اـدارـة الـازـمـات

تأـتـي اـدارـة الـازـمـة الدـولـية كـوسـيـلـة لـدرـء وـتـلـافـي المـواجهـات العـسـكـرـية الـوـحـيـمة العـوـاقـبـ، وـهـي تـقـيـيـة قـديـمة اـعـتـمـدت عـلـى سـبـل تـقـليـدية كـالـمـفـاـوضـات ثـم تـطـوـيرـها فـي العـقـود الـاخـرـية لـتـعـتمـد طـرـقـا فـيـة وـتـقـنيـات عـالـيـة الدـقة وـالـفـعـالـيـة وـتـقـيـيـة اـدارـة الـازـمـة لـهـا قـوـاعـدـها وـلـكـن يـتـوقـف تـطـبـيقـهـذهـ القـوـاعـدـبـماـ يـوـاعـمـ الـظـرـوفـ الضـاغـطـةـ وـالـمـتـقـلـبـةـ وـالـمـوـاـقـفـ المـفـاجـئـةـ وـالـمـتـسـارـعـةـ التـيـ يـفـرـضـهـاـ الـاطـرافـ عـلـى قـدـرـةـ خـلـاقـةـ لـصـاحـبـ الـقـرـارـ اوـ مدـيرـ الـازـمـةـ وـلـذـلـكـ فـهـيـ مـنـ هـذـهـ النـاحـيـةـ "ـفـنـ"ـ يـتـعلـقـ بـمـوهـبـةـ الـقـيـادـةـ التـيـ لاـ يـمـكـنـ انـ تـكـتبـ بـالـعـرـفـ اـبـداـ وـانـ كـانـتـ الـمـعـرـفـةـ تـصـقلـهـاـ وـتـهـذـبـهـاـ وـتـعمـقـهـاـ^١ـ وـتـخـتـافـ الـازـمـةـ عـنـ الـحـربـ التـيـ تـعـرـفـ بـانـهـاـ الـمـواجهـةـ العـسـكـرـيةـ التـيـ تـتـمـ بـيـنـ طـرـفـينـ دـولـيـنـ اوـ اـكـثـرـ لـمـدـةـ طـوـيلـةـ اوـ قـصـيرـةـ باـسـتـعـمـالـ قـوـاتـ مـسـلـحةـ مـنـظـمـةـ وـتـسـفـرـ عـنـ ضـحـاياـ.

اما الـازـمـةـ الدـولـيةـ فـهـيـ مـحـطةـ تحـولـ حـاسـمـ غالـباـ ماـ تـتـسـمـ بـالـفـجـانـيـةـ فـيـ نـسـقـ دـاخـلـيـ اوـ دـولـيـ تـهـدـدـ مـصـالـحـ دـولـيـةـ معـيـنةـ، وـتـشـيرـ نـوعـاـ منـ الـذـهـولـ وـالـحـرجـ لـدـىـ الـقـوـىـ الـمـعـنـيـةـ بـهـاـ، وـتـتـسـمـ بـالـتعـقـيدـ وـالـتـشـابـكـ فـيـ عـانـصـرـهـاـ وـاسـبـابـهـاـ وـتـسـتـقـطـبـ اـهـتـمـاماـ وـتـشـيرـ نـوعـاـ مـنـ الـخـوفـ، كـمـاـ تـتـطـلـبـ جـهـداـ كـبـيراـ لـمـوـاجـهـتـهـاـ اوـلاـ: مـفـهـومـ الـازـمـاتـ الدـولـيةـ:

انـ كـثـرةـ تـداـولـ مـصـطـلحـ الـازـمـةـ فـيـ الـعـقـدـ الـاخـيـرـ مـنـ الـقـرنـ الـعـشـرـينـ، جـاءـ نـتـيـجـةـ لـلـتـغـيـرـاتـ الـبـيـئـيـةـ التـيـ تـعـمـلـ فـيـ ظـلـهـاـ الـمـؤـسـسـاتـ الـاـنـتـاجـيـةـ وـالـخـدـمـيـةـ، وـالـتـيـ تـتـمـيـزـ بـالـتـغـيـرـاتـ السـرـيـعـةـ وـالـمـتـلـاحـقـةـ التـيـ قـدـ تـؤـديـ إـلـىـ حدـوثـ اـزمـاتـ تـفـرضـ اـسـتـعـمـالـ عـمـلـيـاتـ فـعـالـةـ لـمـوـاجـهـتـهـاـ لـلـحدـ مـنـ نـتـائـجـهـاـ (ـاـثارـهـاـ)، الاـ اـنـهـ

يصعب تحديد مفهوم الازمة، نتيجة شمولية طبيعته، واتساع استعماله، واختلاف الاستعمال والسياق المطبق من قبل الكتاب والباحثين^١. ومن هنا وردت مجموعة من التعريفات للازمة على مستوى المنظمة، منها: عرف فنك (Fink) الازمة بانها: نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ او الأفضل. 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^٢. 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^٣.

وقد عرفت دائرة معارف الاجتماعية الازمة بانها "حدث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الاموال"^٤. اما كورال بل Coral - فأنها تعرفها في كتابها "اتفاقيات الازمة Diplomatic Management, the Conventions of Crisis- A study in ارتفاع الصراعات الى مستوى يهدد بتغير طبيعية العلاقات الدولية بين الدول^٥. كما يعرفها جون سبانير John Spanner بانها " موقف تطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم، وهو الامر الذي تقاومه دول اخرى، ما يخلق درجة عالية من احتمال اندلاع الحرب"^٦. 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^٧. فقد تم تعريف مفهوم الازمة، على انها "تدور 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"^٨. كما تعرف بانها "تدور نسبى في العلاقات بين قوتين دوليتين نتيجة لتغير شامل في البيئة الداخلية للأطراف او لطرف واحد منهم"^٩. أما ادارة الازمة فتعنى التلاعيب بعناصر الموقف بما في ذلك التلويع باستعمال القوة بشكل يضمن المصالح القومية دون التوسط في صدام عسكري مباشر^{١٠}. ويرى الاستاذان "جلين سنا يدر وبول داي زنج"^{١١} ان الازمة الدولية ما هي الا سلسلة من التفاعلات المتبادلة بين حكومات دولتين او اكثر ذات سيادة في صراع متوجه يقل عن مستوى الحرب الفعلية،

ولكن في نفس الوقت يزداد الادراك باحتمال وقوع الحرب. فالازمة هي نتيجة مترتبة على التفاعل بين الدول ذات السيادة وهي وفقاً 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 وايضاً على وجود علاقة بين مراحل التفاعل المختلفة، وهذا ما يفتقده مصطلح موقف Situation. لذلك فان كلام الكاتبان لا يعدان ان ضيق الوقت القرار هو سمة مميزة لموقف الازمة رغم توافر عنصر الالاحاج Urgency الذي يرتبط بالإحساس بالخطر والمخاطر والذى يوجب تلطيف الموقف فيها^١. وفي دراسة عن سلوك صناع السياسة الخارجية خلال موقف الازمة، تناول كل من جيمس روبنسون وشارلز هيرمان ومارجريت هيرمان مفهوم الازمة الدولية، وأوضحاوا اهميته بدليل تصدره لعناوين ثلاثة عشر كتاباً صدرت خلال اربعة أشهر من عام ١٩٦٤. ووضع الباحثون الثلاثة تعريفاً عاماً للازمة بانها موقف او حدث يشكل تهديداً لشيء موضع اهتمام شخص اخر بدرجة فهم يعدون الازمة احد مواقف القرار Occasion of "Decision Situation" او مناسبة قرار "decision". وعليه تنقسم الازمة الى نوعين:

١. الازمة الشديدة "The most loaded crisis" : ويكون الفعل فيها مفاجأة وغير متوقع، ويتضمن درجة عالية من التهديد للأهداف ويتجسد 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^٢. ويرى شارلز ماكيلان في دراسته عن الازمة الدولية الحادة وموافق 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 سعي 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 تحولاً في مؤسساتها الاجتماعية نتيجة انضمامها لتحالف او انسحابها منها قد يؤدي الى خلق موقف جديدة في ميادين تنافسية غير مألوفة.

٣. حالة انهيار نظام القطبية الثانية، الامر الذي يشكل صعوبة امام اعادة الاطراف الرئيسية تشكيل استراتيجية وتكوينها 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 التعريف السابقة يمكن تحديد(الهدف من مواجهة الازمات، بأنه السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة 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 مودية 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 واحتواها 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 بأنه "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 المساعدة التي تبذل لإدارة الازمة، وترشيد خطوات فريق الازمة وتزويدہ بالمعلومات

اللازمة لإدارة الأزمة واتخاذ القرار المناسب في موقفها، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، وتسرع الأحداث، واعتبار الأزمات فرصة للتعلم، من خلال تقييم موقف الأزمة، والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها".

المبحث الثاني: العلاقة بين المفاوضات وإدارة الأزمات الدولية
وبعد استعراض مفهوم إدارة الأزمة في المبحث الأول، ومن خلال مبادئ إدارة الأزمات نستطيع أن تتوصل إلى العلاقة بين المفاوضات وإدارة الأزمات الدولية. وتبدو هذه العلاقة على النحو التالي:

١. المفاوضات أحد مبادئ إدارة الأزمات الدولية : في هذا الصدد فإن إدارة الأزمات الدولية تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تساهم في تلافيها ومن أهم هذه المبادئ :

١. المحافظة على السيطرة المدنية العليا على الخيارات العسكرية من حيث الاختيار والتوفيق، بل قد تمتد هذه السيطرة على المناورات التكتيكية والعمليات التي قد تؤدي إلى صدام غير مرغوب فيه مع قوات الخصم.

٢. اختلاق توقعات تساعد على التأني في معدل الاعمال العسكرية حيث يكون من الضروري الابطاء المتعتمد 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 (تفهقر الاسطول الامريكي الى مسافة ٥٠٠ ميل في اتجاه السواحل الكوبية بعيدا عن الاسطول السوفيتي حتى يتيح للكرملين فرصة التدبير في عوائق الامور).

٣. التنسيق بين التحركات الدبلوماسية والتحركات العسكرية وذلك في استراتيجية متكاملة تستهدف إنهاء الأزمة بدون حرب.

٤. تحديد التحركات العسكرية بتلك التي تشكل براهين واضحة على الحل المرغوب وتكون مناسبة للأهداف المحدودة من وراء الأزمة.

٥. تحاشى التحركات العسكرية التي تعطي الخصم الانطباع بأنك على وشك الجمود إلى حرب واسعة النطاق مما يجره على توجيه ضربة إجهاضية.

٦. اختيار الخيارات الدبلوماسية والعسكرية التي تترك للخصم مخرجاً من الأزمة بما لا يتضاد مع مصالحة الرئيسة وفق الأساليب الدبلوماسية. أي استعمال الاختيارات الدبلوماسية والعسكرية كإشارة للرغبة في التفاوض للخروج من الأزمة أكثر من البحث عن حل عسكري "Military Resolution"^{١١}. وكما يرى جلين سنا بدر أن الأزمة الدولية هي تصغير لسياسات الدولي، وفيها كل شيء من صالح، ومخاطر، وقيم، وصنع القرار... الخ. وذلك بالإضافة إلى اتجاهها للحرب^{١٢}.

٢. التفاوض أحد أدوات إدارة الأزمة الدولية : ووفقاً لهذه الرؤية فإن موقف الأزمة الدولية يشهد استعمالها لأدوات السياسة الخارجية بهدف إدارة الأزمة الدولية. وتتعدد أدوات السياسة الخارجية للدولة^{١٣}، ومن ابرز هذه الأدوات الاداة الدبلوماسية والتي تضم المهارات والموارد التي تستعملها الدولة في تمثيل ذاتها ازاء الوحدات الدولية الأخرى، إذ يتصور كل طرف المكاسب والخسائر المحتملة، وكذلك يتصور كل طرف كيفية تحقيق اهدافه في اتصالاته مع الطرف الآخر اثناء الأزمة، وذلك لكي يحقق افضل المكاسب الممكنة او اقل الخسائر المحتملة^{١٤}.

٣. التفاوض أحد استراتيجيات إدارة الأزمات الدولية (استراتيجية شراء الوقت) : يعد التفاوض أحد الاستراتيجيات المستخدمة لتجاوز الأزمة، وتسمى في هذه الحالة استراتيجية شراء الوقت. من خلال هذه الاستراتيجية يلجأ المدافع إلى محاولة كسب الوقت من أجل البحث عن امكانية التوصل إلى تسوية تفاوضية مقبولة من الطرفين. وهذا الاستراتيجية تهدف لحماية مصالح أحد 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 إدارة الأزمات 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 شأن استمراره ان يعرض حفظ السلام والامن الدوليين للخطر ان يتتسوا حلبة طريق المفاوضة والتحقيق والوساطة والتوفيق والتحكيم والتسوية

القضائية، أو أن يلجأوا إلى الوكالات والتنظيمات الإقليمية، أو غيرها من الوسائل السلمية التي يقع عليها اختيارها). وعليه، المفاوضات كوظيفة هي ذات مدلول سياسي، تنشط اثناء السلم كما تنشط اثناء الحرب، ولذلك فان اهم اداة تساهمن 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 حيث الاهمية والمخاطر التي تترتب عليها وتتعدد معايير تصنيف الازمات كما يلى :

١. النشأة: تأخذ الازمة عدة أشكال منها: النشأة عن طريق القرار المباشر من حكومة دولة لأسباب واعتبارات خاصة بها، والنشأة استناداً لموقف شعبي جارف يتربّط عليه درجة من التأزم داخل المجتمع، فيصدر قرار حكومي لمواجهة هذا التأزم، او النشأة كرد فعل حكومي سابق والتام هذه الحكومة بموقف معنى مسبق، او النشأة نتيجة التزام دولي سابق كعضوية طرف ما في حلف عسكري او اتفاقيات دولية ثانية او جماعية تجعل منه طرفاً في ازمة قد لا يكون سبباً لها^{٢٠}.
٢. النطاق: وهنا يتم التمييز بين الازمة الإقليمية التي تحدث داخل اقليم او نطاق جغرافي معين محدد الابعاد. والازمة غير الإقليمية او الدولية الشاملة التي تتعدى الحدود الإقليمية المتعارف عليها، كما يتم التمييز كذلك بين الازمة الداخلية التي تتم داخل نطاق الدولة، والازمة الخارجية^{٢١}.
٣. الطبيعة: قد تكون الازمة بسيطة اي تدور حول موضوع واحد او عدد محدد من الموضوعات، وقد تكون معقدة اي متعددة القضايا والأبعاد^{٢٢}.
٤. الموضوع: وهنا تأخذ الازمة العديد من الانواع والصور، منها: الازمة الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والبيئية، والنفسية، والفكرية، والادارية... الخ. كما قد يتم تقسيمها كذلك من حيث الموضوع الى ازمة مادية وازمة معنوية.
٥. الاطراف: فقد تكون الازمة ثنائية اي بين طرفين مباشرين فقط، وقد تكون متعددة الاطراف بصورة مباشرة، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن هذا المعيار لا يعني بالأطراف غير المباشرة التي تساند او تدعم الأطراف المباشرين للأزمة.

٦. درجة الشدة: يتم التمييز بين الأزمة الهدامة (التي يسهل علاجها بالوقوف على أسبابها والتعامل معها بصورة إيجابية) والأزمة العنيفة (التي يمكن أن تؤدي إلى تدمير الأجهزة التي تنشأ فيها ولا يمكن التصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة وتفتيتها إلى عناصر واجزاء والتعامل مع كل منها على حدة.

٧. علاقة الأزمة بالعالم الخارجي: وفقاً لهذا المعيار يتم التمييز بين: الأزمة العالمية التي تأتي في إطار علاقات التبعية بين "المركز" و"المحيط" في الإطار الدولي والأزمة المحلية (سواء التي يتم تصديرها إلى الخارج وتحميل الأطراف الخارجية اعباء مواجهتها، او التي لا يمكن تصديرها إلى الخارج، وتتسم بمحدودية التأثير وعدم القدرة على الانتقال من نطاقها المحدود إلى نطاق أكبر^{٢٨}). كما تتميز المفاوضات كأداة لإدارة الأزمة بمجموعة من الخصائص، وهناك خصائص عامة تشتراك فيها جميع المواقف التفاوضية بغض النظر عن طبيعتها او اهدافها، ومن ثم تصبح الخصائص المميزة للتفاوض عن غيره من الانشطة الإنسانية الأخرى مثل الاجتماعات او المقابلات وغيرها. وتتلخص هذه الخصائص فيما يلي^{٢٩}:

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

٢. وجود اختلاف او صراع على الاهتمامات بين طرفين او أكثر. اي ما يريد أحد الأطراف ليس بالضرورة هو ما يريد الطرف الآخر. كذلك يجب ان يسعى الطرفان إلى تسوية هذا الاختلاف او الصراع في الاهتمامات.

٣. تفضيل الأطراف المتفاوضة البحث عن الاتفاق. على الأقل في الوقت الحاضر. بدلاً من الصراع والقتال بشكل صريح ومفتوح (انقطاع الاتصال بينهم، او اللجوء إلى المحاكم او إلى جهات أعلى).

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

٥. التفاوض يهدف إلى حل النزاع او حسم الخلافات، او الوصول إلى اتفاق حول مسألة او قضية معينة، ولكن استمراره مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين الأطراف المتفاوضة.

٦. التفاوض عملية مستمرة وليس حدثاً طارئاً او موقفاً عارضاً او نشاطاً مؤقتاً. وبعبارة اخرى فإنه لا يجب التعامل مع التفاوض على انه موقف طارئ او مأزق نسعي الى الخروج منه بآي وسيلة.
٧. التفاوض عملية متكاملة Intergraded Process وليس انشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، ومن ثم فإنه 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 منها.
٩. مع التفاوض يتوقع تطبيق المثال المعروف وهو (اعط وخذ Give and Take) اي انه من المتوقع ان الجانبين في الموقف التفاوضي سوف يقومان بتعديل اوضاعهما التفاوضية او بتقديم تنازلات Concessions حتى يتم الوصول الى حل او اتفاق يرضي الطرفين. كما تولد الازمة والتي تتضمن نقطة هامة للغاية تصرفات يربح-يخسر من جانب أحد أو كلا الطرفين^{٣٠} :
ووفقاً لذلك فان التصرف النموذجي وفقاً لأسلوب يربح- يخسر سيتضمن الآتي:
 ١. ابراز موقف الشخص بأنه جدير بالثناء والتقدير، يصبح هذا بصفة خاصة عندما يعتقد المتفاوضون بأن موقفهم هو الموقف الوحيد الممكن، وفي نفس الوقت يصبح تقدير المتفاوضين وحكمهم مشوهاً عند استخفافهم بموافقات بعضهم البعض وتغفف الم موضوعية.
 ٢. مهاجمة او معاداة الطرف الآخر بالتلقييل من أهمية موقفه ويعمل ذلك على القاء ظلال من الشك حول صحته، ويتبع ذلك أبرزه بصورة متدنية مقارنة بموقف المهاجم ويزيد التزاع ويتطور الشك والموضوعية.
 ٣. تنمية انتباعاً سلبياً عن الطرف الآخر، الامر الذي يزيد من اثارتهم وينهار الاحترام والثقة في الطرف الآخر.ويمكن التنبؤ بنتائج المفاوضات القائمة على اسلوب يكسب. يخسر فطرف واحد هو منتصر والطرف الآخر هو المهزوم، وكلاهما خاسر اذا تقل فرصهتناوله الموضوعات اللاحقة بطريقة ذات نفع متناول للطرفين. كما انه قد لا يتم دعم اية اتفاقيات يتم التوصل اليها بصدق وجدية من قبل الطرفين، ولهذا النوع من الازمات ثلاثة نتائج^{٣١} :

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

ويجنب التعامل дипломاسي وفقا لأسلوب المفاوضات الإيجابية والتي تعد الخيار الأفضل مقارنة بالطرق الأخرى ذات النهج العدواني (العسكري) ^{٣٢١}. ومن الجدير بالذكر انه عند الجوء 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 / مسألة التفاوض.
- نوع الاهداف التي يسعى الى تحقيقها المفاوض.
- حاجة المفاوض لعملية التفاوض.
- توقعات الاطراف الاخرى ذات الاهتمام بداخل المنظمة.
- توقعات الطرف الآخر.
- مراكز القوة النسبية لأطراف التفاوض.
- المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض.
- الوقت المتاح لعملية التفاوض.
- الاستجابة المتوقعة للطرف الآخر اثناء عملية التفاوض.
- اهمية التوصل الى اتفاق.
- اهمية استمرار العلاقة بين اطراف التفاوض.
- خصائص شخصية الطرف الآخر في عملية التفاوض.
- الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض.

الظروف البيئية المحيطة بالتفاوض (قيود خارجية) ^{٣٢٢}. ان تحديد طبيعة هذا الدور وهل هو مبدأ عام ام مجرد عرف جرى العمل به لاحتواء الازمات قبل استفحالها.

اولا: دور المفاوضات في ادارة الازمات الدولية بشكل عام(المبدأ الاصلی)
ان التفاوض هو مفتاح لعلاج الكثير من النزاعات والصراعات فالقليل هو الذي يستمتع بعلاج الازمات سواء كانت على اي مستوى وفي معظم الاحوال فان تجنب علاج مواقف الصراع يمكن ان يجعل المشكلة اكثر سوء.
ان جزء من المشكلة يتمثل في التفكير في المشكلة على انه حدث منفصل وليس على كونها مجموعة من الاحاديث 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 المقترات والعرض والتنازلات بين كلا الطرفين بغرض الوصول الى حل للمشكلة، وكذلك الحصول على معلومات وبيانات تساعدك على تكوين صورة افضل لقضايا الاساسية، والتعرف على الرؤية الحقيقية للطرف الآخر لهذه المشكلة بما يؤدي في النهاية الى الوصول الى تعریف مشترك للمشكلات. وهناك مجموعة من الاشارات التي تساعد في القيام بالتفاوض الفعال لمعالجة الازمات الدولية والنزاعات بما يحقق مكاسب لكلا الطرفين^٣.

١. القيام بالتقنيات التفاوضية المناسبة بغرض تجميع اكبر قدر ممكن من المعلومات.
 ٢. محاولة تفهم دوافع الطرف الآخر 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 الوجданية للمشاركين في المفاوضات.
 ٦. التفاوض مثل لعبة الشطرنج لذلك يجب عليك ان تدخل التفاوض ولديك استراتيجيات محددة.
 ٧. توقع استجابات الطرف الآخر وتصرف بناء على ذلك.
 ٨. كن امينا مع نفسك فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف.
 ٩. قم بتقييم اهمية كل قضية تفاوضية بالنسبة للطرف الآخر 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 تحديدتها تحديداً قطعياً قبل اللجوء الى حلها، لذا من المرغوب ان تفاوض الاطراف المعنية فيما بينها لمحاولة التوصل الى حل لازمة كلها او بعضها^٣ قبل اللجوء الى وسيلة اخرى عن طريق الازمة على محكمة تحكيم او على محكمة العدل الدولية^{*} واللجوء الى تلك الوسيلة. قدماً 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^٤، بل هو ترتيب 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 المعنية.

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 ومكاناً للتلاقي بين وفود الدول، الامر الذي من شأنه 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 مسألة ما، وهكذا فقد ورد في ميثاق الامم المتحدة الاشارة الى المفاوضات في مواضع 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 السلام والامن الدولي) وفقاً لأحكام الفصل السابع من الميثاق^{٣٧}.

د. تعد المنظمة الدولية احد اشخاص القانون الدولي، والتي يمكنها الدخول فعلاً في مفاوضات مع اي شخص قانوني اخر لحل نزاع ثار بينهما او لتسوية مسألة 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 ومتغيرة^{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(لذا لک نص ميثاق الامم المتحدة في المادتين ٣/٢، ٣/٣ على ضرورة حل المنازعات الدولية حلاً سليماً، وحضرت المادة ٤/٢ استعمال القوة او التهديد بها كوسيلة لحل المنازعات الدولية وتحتوي المواريث 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، تطبيقاً لمبدأ المساواة في السيادة بين الدول.

ذلك 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 محلاً 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 وفقاً 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(التوفيق، والوساطة، والتحقيق، والمساعي الحميدة).

٣. الوسائل التي يتدخل فيها الغير ويكون له حق حسم النزاع(الجوء 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 المتفrدة 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 فعلاً (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 الأفريقية...الخ). والمفاوضات مؤقتة او شبه مؤقتة، وهي التي تتم على اثر قيام نزاع معين تحاول الدول عن طريق المفاوضات حله ثانياً 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 ولا أهمية المفاوضات الدولية في اطار العلاقات الدولية تسعى الدولة الى التأكيد على ان تحقيقها في الاطار المؤسسي امر لازم. وينذكر في هذا الصدد ما نص عليه القانون التأسيسي للاتحاد الأفريقي الذي تم اقراره عام ٢٠٠٢ (م ٣/٩) على ان من اهداف الاتحاد "تهيئة الظروف اللازمة التي تمكن القارة من لعب دورها المناسب في الاقتصاد

ال العالمي والتفاوضات 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 اكدهه اللجنة ١٣ التي شكلها مجمع القانون الدولي والتي اعتمدت نتائجها في جلسة القاهرة عام ١٩٨٧.

٥. الاتفاق على المفاوضات يعني عدم اتخاذ اجراءات تتعارض معها او تثبتها لأمر واقع يؤثر على مجريها. ويعني 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 مستحيلاً.

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

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

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 - مسبقاً - على الدخول في مفاوضات لتنفيذها التي وقعت في مرحلة الوفاق، كان عنصر الاتصال والتشاور والتنسيق والحوار بواسطة التفاوض الوسيلة الهامة للحد من تلك الأزمات سواء تم ذلك داخل الامم المتحدة او خارجها. ومن ثم تلعب المفاوضات دوراً في ادارة الأزمات الدولية من خلال تبني منحى احتواء الازمة^١.

المفاوضات كأحد الخيارات الاستراتيجية لاحتواء الازمة :

١. الاستراتيجية الهجومية Offensive Strategy: تعد الاستراتيجية الهجومية أحد الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة الأزمات 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 اكثـر، او الحـد من احتمـالـات تقديم تـنازلـات للـطرف الـآخر، او الى رد الـاعتـبار ان تـطبـيق هـذه الاستـراتـاتـيجـية يتـطلـب التـمسـك والـاصـرار بالـحدـود العـلـى المـفاـوضـ مع الضـغـط المستـمر لـاجـبار الـطرـف الـآخـر عـلـى قـبولـها كما تـتـطـلـب ايـضا استـعـمالـ التـهـيـدـ بالـمـقـاطـعـة او عدمـ التـفاـوضـ.

ومن بينـ مـظـاهـرـ هـذـهـ الاستـراتـاتـيجـيةـ ماـ يـليـ:

- تـبنيـ موقفـ هـجـومـيـ منـ الـبـداـيـةـ فيـ الجـلـسـةـ التـفاـوضـيـةـ.
- سـلـوكـ شـبـهـ عـدوـانـيـ منـ الـطـرفـ الـذـيـ يـسـتـخدـمـهـاـ.
- تـشـدـدـ وـتـصـلـبـ عـلـىـ الـحـدـودـ اوـ الـاوـضـاعـ التـفاـوضـيـةـ.
- العـنـادـ وـالـتـظـاهـرـ بـعـدـ تـقـديـمـ تـناـزـلـاتـ.
- التـلمـيمـ بـالـقـوـةـ وـالـتـهـيـدـ.
- استـمـارـ الضـغـطـ عـلـىـ الـطـرفـ الـآخـرـ.
- عدمـ التـرـاجـعـ بـسـهـولـةـ اوـ بـسـرـعـةـ.

وتـشـتـملـ الاستـراتـاتـيجـيةـ الـهـجـومـيـةـ عـلـىـ عـدـةـ اـسـتـراتـاتـيجـياتـ فـرـعـيـةـ مـسـتـمدـةـ منـ المـمارـسـةـ الـعـمـلـيـةـ لـلـتـفاـوضـ، وـهـيـ اـسـتـراتـاتـيجـيةـ اـطـلاقـ (اوـ فـتحـ)ـ النـارـ عـلـىـ الـطـرفـ الـآخـرـ، وـاسـتـراتـاتـيجـيةـ الـحـدـودـ المـغـلـقـةـ وـاسـتـراتـاتـيجـيةـ "ـاـشـوـفـكـ فـيـ الـمـكـمـةـ اوـ الـمـيدـانـ"ـ واـخـيرـاـ اـسـتـراتـاتـيجـيةـ الفتـىـ المـتـشـدـدـ/ـ الطـيـبـ^٢ـ.

٢ـ اـسـتـراتـاتـيجـيةـ الـحـدـودـ المـغـلـقـةـ off-limits: يمكنـ تـلـمـيـدـ اـسـتـراتـاتـيجـيةـ الـحـدـودـ المـغـلـقـةـ منـ خـلـالـ وجودـ بـعـضـ القـضـائـاـ اوـ العـنـاصـرـ الفـرـعـيـةـ الـمـتـعـلـقـةـ بـقـضـيـةـ معـيـنةـ، وـالـتـيـ يـسـعـيـ الـطـرفـ الـآخـرـ إـلـىـ اـثـارـةـ الـأـنـتـبـاهـ وـتـركـيزـ الـاـهـتـمـامـ عـلـيـهـاـ بـاـنـهـاـ غـيـرـ قـابـلـةـ لـلـتـفاـوضـ. وـعـنـدـ الـمـحاـوـلـةـ لـلـحـدـيـثـ عـنـ هـذـهـ القـضـائـاـ فـانـ الـاـجـابـةـ تـكـوـنـ مـمـثـلـةـ فـيـ الرـفـضـ الـصـرـيـحـ وـالـحـاسـمـ، حـيـثـ اـنـهـ تـمـثـلـ حـدـودـ مـمـنـوـعاـ اـلـاقـتـارـابـ مـنـهـاـ^٣ـ مـثـالـ ذـلـكـ:

- لاـ تـفاـوضـ عـلـىـ الـأـرـهـابـ.
 - الـدـيـونـ يـمـكـنـ التـفاـوضـ عـلـىـ اـعـادـةـ جـدـولـتـهاـ، وـلـكـنـ لاـ يـمـكـنـ التـفاـوضـ عـلـىـ اـسـقـاطـ جـزـءـ مـنـهـاـ اوـ الغـائـبـ.
 - لاـ تـفاـوضـ عـلـىـ حـدـودـ الـأـرـاضـيـ الـمـحـتـلـةـ فـيـ يـوـنـيـوـ عـامـ ١٩٦٧ـ.
- وـفـيـ مـثـلـ هـذـهـ الـحـالـةـ نـجـدـ الـطـرفـ الـآخـرـ قدـ يـصـرـ عـلـىـ التـفاـوضـ عـلـىـ الـمـسـائلـ الـتـيـ تـرـفـضـ اـنـتـ التـفاـوضـ عـلـيـهـاـ باـعـتـبارـهـاـ حـدـودـ مـغـلـقـةـ حـيـثـ الـاـمـرـ يـتـوقفـ عـلـىـ مـيـزـانـ الـقـوـةـ بـيـنـ الـطـرفـيـنـ، اوـ قدـ يـحـاـوـلـ الـطـرفـ الـآخـرـ تـقـديـمـ تـناـزـلـاتـ اوـ اـغـرـاءـاتـ لـلـتـفاـوضـ عـلـىـ الـحـدـودـ المـغـلـقـةـ. كـماـ رـبـماـ تـحـاـوـلـ اـنـتـ اـنـ تـؤـجـلـ هـذـهـ الـمـسـالـةـ لـحـينـ حدـوثـ تـقـدمـ فـيـ التـفاـوضـ عـلـىـ الـمـسـائـلـ الـأـولـىـ الـآخـرىـ، اوـ قدـ

تتمسك بذلك كنوع من التكتيك المتشدد لتأكيد حقك في تقرير ما الذي يمكن التفاوض عليه، وللحصول على تنازلات كبيرة في المسائل الأخرى^٤.

٣. استراتيجية تفادي النزاع (Avoiding Conflict) : وتنطوي هذه الاستراتيجية على التحرك بحذر للتكيف مع الموقف واحتواه لتفادي 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 لطلبات الطرف الآخر، او الى تقديم بعض التنازلات^٥.

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 الآخر، والاعتماد على الحوار والمناقشة المشتركة للبدائل و اختيار البديل المناسب للحل والذي ربما يرضى جميع الاطراف.

ان اتباع هذه المدخل من جانب المفاوضين ليس امرا سهلا، ولكن يتطلب مهارات معينة وكما يرى سيكون مكير Schoon maker فان هناك خطوات يجب اتباعها عند تبني اسلوب حل المشاكل في التفاوض، وذلك على النحو التالي^٦ :

أ. التحرك ببطء: لان التحرك السريع او المندفع من جانب المفاوض وتقديم تنازلات منذ البداية ربما يثير الشك لدى الطرف الآخر، او قد يدفعه الى طلب المزيد(الطبع) من التنازلات ففي حالة تقديم تنازل كبير منذ البداية في السعر من جانب تاجر الجملة الى تاجر التجزئة قد يشك 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 الآخر ثانيا، واظهار الاهتمام بوجهة نظر الطرف الآخر، 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 والفرق في الاوضاع التفاوضية وفقاً لأولوية اهميتها، وتجنب الجدل في تفاصيل غير مفيدة.

وـ. البدء بالمسائل الرئيسية او الحيوية: واخيراً يجب على المفاوض ان يبدل بالجوانب الرئيسية والهامة التي تحتاج الى تعاون مشترك^٧. ويراعى في هذا الصدد ما يلي:

- التحدث بخصوص المشاكل وليس الحلول.

- تشجيع الطرف الآخر ليفعل نفس الشيء.

- توضيح ومناقشة الخلافات والفرق وفقاً لأولويتها.

- اقتراح العديد من البديل ومناقشة كل بديل على حدة.

- اختيار البديل المناسب الذي يحقق مصالح الطرفين، والتركيز عليه.

- الاستماع والانصات الجيد لرد الفعل مع اظهار الاهتمام والتقدير.

هـ. التفاوض في ظل العلاقة بين الاطراف: طالب بعض الباحثين في السنوات الاخيرة بأهمية دراسة التفاوض ميدانياً، حيث اهتم هؤلاء بالدراسات التي تتعلق بضرورة تغيير 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 والتقنيات التفاوضية وفي هذا الصدد لاحظ شيبيرد Sheppard وآخرون ما يلي^٨:

- التفاوض في ظل العلاقات بين الاطراف يحدث على مدار الوقت، وحيث ان الوقت يعد من المتغيرات الهامة في اي تفاوض فانه وبالتالي يساعد على ادارة المواقف الصعبة بفعالية اكبر.

- التفاوض ليس مجرد اسلوب لمناقشة مسألة معينة، ولكنه اسلوب لتعلم الكثير عن الطرف الآخر، ولزيادة العلاقات الاعتمادية المتبادلة. ان وجود العلاقات بين الاطراف المتفاوضة ومعرفة كل طرف بالطرف الآخر والاستفادة من خبراته وتقنياته يسهل في النهاية عملية الوصول الى اتفاق او الى حل يرضي 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^٩.

• التفاوض في ظل العلاقات بين اطرافه ربما لا ينتهي، على عكس التفاوض في ظل ظروف المحاكاة والتجارب العملية^{١٠}.

٦. اقامة ارضية مشتركة Establishing Common Ground: من المعتمد 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 Differncease وفى نفس الوقت تقليل اوجه التشابه المدركة Perceived Similarities، ومن ثم لا تتوافق 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 فريق التفاوض مثل 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 الآخر للخيارات او البدائل المعروضة فالمفاوض يركز عادة على طلباته واحيانا تهديداته، وهذا يؤدي وبالتالي الى اعاقة حركة التفاوض. وبدلا من ذلك فان المفاوض يمكنه ان يوجه مجهوداته نحو السؤال التالي: "كيف اجعل الطرف الآخر يختار ما هو الافضل لنا في ظل اختلاف اهتماماتنا؟"؟ ان هذا الاسلوب في الواقع يركز على اهتمامات الطرف الآخر اكثر من التركيز على اهتمامات الفرد نفس. انه وبالتالي يتشبه 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 الآخر. وفي معظم الحالات يمكن تطبيق هذا الاسلوب من خلال تقديم عروض وبدائل بدلا من الطلبات والتهديدات وهذا يمكن ان يتحقق من خلال التكتيكات التالية^{١١}.

- قدم للطرف الآخر مقترحا ينطوي على الموافقة لأنه يقابل احتياجاته.
- اسال عن قرار مختلف من خلال جعل المطلوب من الطرف الآخر اكثر تحديدا ويحقق مصلحة الطرفين
- استعمال معايير موضوعية لتقدير الحلو وتحقيق 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، وبالتالي 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 الآخر.
 - 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 الآخر 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 انقاد التفاوض من الانهيار فإنه يمكن اللجوء الى بدائل اخرى والتي من اهمها (الوساطة، او التحكيم، او السلطات العليا).

الخاتمة:

ازدادت أهمية 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 بيارادته 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 تضييق 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 الأزمة الدولية وكذلك تؤسس المفاوضات على المبدأ الذي يحكم العلاقات الدولية القاضي بحل 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

longer the negotiations and a way to gain time and is also the triumph of rationality perceived for all eventualities the dimensions and the negotiations are daily exercise and behavior are familiar with doing individuals and organizations on a regular basis, both in daily life management or business activities, administration, or in the Disputes between workers and management settlement, but extends to the management of international conflicts and negotiations are the involuntary process optional based on talks and conversations and exchange of proposals and ideas, and may be negotiations through direct confrontation or indirect usually taking place between two or more parties enjoy legal capacity. There is no doubt that direct negotiations are easier ways to settle any dispute gets between two or among a group of countries Hence, the importance of international negotiations as one of the important means of sound in resolving the dispute, which urged the United Nations Charter on asylum them to settle in between may arise through the legal process and differ negotiations in its concept of persuasion and compromise and compromise and compromise and control. And ending the negotiations in crisis management to either one of the options that negotiations to reach a solution to the crisis and Chzaa defuse the crisis or to reach a dead end and Atsdd all the ways his position and then erupts armed conflict and war between them.

المصادر والهوامش

* تنصل المادة ٣٣ من ميثاق الامم المتحدة على انه: يجب على اطراف اي نزاع من شأن استمراره ان يعرض حفظ السلام والامن الدوليين للخطر ان يتتمساوا حله بادئ ذي بدء بطريق المفاوضة والتحقيق والواسطة والتوفيق والتحكيم والتسوية القضائية، او ان يلجأوا الى الوكلالات والتنظيمات الاقليمية او غيرها من الوسائل السلمية التي يقع عليها اختيارها.

^١ د. مصطفى علوى، التعريف بظاهرة الازمة الدولية والتطبيق على ازمات الصراع العربي- الاسرائيلي، (مجلة الفكر الاستراتيجية العربي، يناير ١٩٨٧)، ص ١٥٩.

^٢ Raymond Tranter & Richard H. Ullman (eds). Theory and Policy in international Relation (New Jersey, Princeton, Princeton Universoty Press,1972. P.126

^٣ د. احمد عامر، مقدمة في ادارة الازمات،(القاهرة: جامعة قناة السويس، ١٩٨٩)، ص ٣٠٠.

٤. محمود وهب السيد، ازمة الاحتلال العراقي للكويت: المحددات التداعيات، النتائج ،(القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٥)، ص ص ٢٧-٢٨.

٥. احمد عامر، مصدر سابق ذكره، ص ٣٠٥.

٦. منصور حسن العتيبي، الادارة الامريكية لازمة الخليج الثانية، ١٩٩١-١٩٩٠، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٩٩٧)، ص ٢٣.

⁷ Coral Bell: The convention of crisis: A study in Diplomatic management, 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. In Dean G. pratt & Richard C. Snyder (eds), Theory and research on the causes of war,(new Jersey, prentice- Hall Inc., Englawood Cligg, 1989), P.80
٩. د. مني صلاح الدين سريف، ادارة الازمات الوسيلة للبقاء(القاهرة، البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٨،ص ٥٣).

١٠. د. فاروق محمد هلال، "بناء ثقافة وقانية متواصلة، ورقة عمل ورقه الى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الازمات والكوارث،(القاهرة، جامعة عين شمس، ٤-٣ اكتوبر ١٩٩٨)، ص ٣.

١١. د. عبد الرحمن خلف العنزي، 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 ص ١٢٤-١٢٩.

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 ٤١-٣٩.

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)، ص .

١٩. د. ادريس لكرينى، ادارة الازمات الدولية في عالم متغول مقاربة للنموذج الامريكي في المنطقة العربية ٧ اكتوبر، ٢٠٠٦ تاريخ دخول الموقع ٢٠٠٨-٣-١٥ ، 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 السياسة الخارجية، ترجمة د. محمد السيد سليم،(الرياض، ١٩٨٩)، ص ١٠١-١٠٦.

^{24 ٢٤} Oran R. Young. The Poisities 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 ٤١-٣٩.

٢٦. نعيم سعد زغلول، استخدم تكنولوجيا المعلومات في ادارة الازمات (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٩٩٩)، ص ٢٥-٢٩.

٢٧. د. فهد احمد الشعلان، ادارة الازمات: الاسن- المراحل- الاليات،(الرياض: اكاديمية نايف للعلوم الامنية، ١٩٩٩)، ص ص ٤٥-٥٦.

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 العنفية، استراتيجية للدبلوماسية الوقائية، ترجمة عادل عناني، (القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ١٩٩٩)، ص ٥٩.

^{٣٠} د. عبد السلام ابو قحف، دليل المدير في التفاوض، ادارة الازمات، الاسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠٢، ص ٣٤-٣٦.

^{٣١} Lewicki, R.J."nefotiating stratefically" in cohen A.(ed) the portavle ,baim management. (new york John wiley and sons, 1992) pp.147

^{٣٢} Pinkley, R. and North Craft f.B, "cognitive Interpretation of conflict: Omlications 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، ص ١٧٦.

^{٣٤} د. شوقي الغيطاني، التفاوض الاسس العلمية والجوانب التطبيقية،(القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤)، ص ١٧١.

^{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 ٣١-٣٢).

ويلاحظ ان التفاوض اذا كان يتميز بمرورته ويتوقف على قبول الدول له، فان بعض الاتفاقيات 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 ٤٤ 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 ٢٤-٢٢.

^{٣٦} جدير بالذكر ان اي اتفاق داخلي او دوليـ يفترض شروع الاطراف المعنية في التفاوض قبل الوصول الى شكله وصيغته ومح takoah و معناه النهائي انظر في هذا الصدد د. احمد عبد الكريم سلامـة، النظام القانوني لمفاوضات العقود الدولية، (القاهرة، المجلة المصرية للقانون الدولي، ٢٠٠٠)، ص ٧٠.

^{٣٧} د. احمد ابو الوفا، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣.

^{٣٨} في تقرير السكريتير العام للأمم المتحدة أكد ان المحافظة على السلم والأمن 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) ٢٣/A ٢٠-٤٧:s/47/277,no.24111.

^{٣٩} د. احمد ابو الوفا، مصدر سابق، ص ١٣.

* حيث تشكل المفاوضات الدولية جزءاً 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، ص ١٧.

^{٤١} د. ثابت عبد الرحمن ادريس، مصدر سابق، ص ١٦٧.

^{٤٢} د. ثابت عبد الرحمن ادريس، مصدر سابق، ص ١٥٨.

^{٤٣} Richard Ned Lebow, Nuclear Crisis Managemant: A Dangerous Illusion 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 ٣٢٥-٣٢٠.

^{٤٦} د. محمد بدرا الدين مصطفى، المفاوضات الدولية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩١، ص ٣١.

^{٤٧} د. ثابت عبد الرحمن ادريس، التفاوض، مصدر ايق، ص ٣٢٠.

⁴⁸ Skeppard, BH., "Negotiating in Long 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.

١٠ د. محمد بدر الدين مصطفى، المصدر السابق، ص ٢٥٢.