جامعـــــة الأزهـــــــر _ غـــــــزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كليـة الاقتصـاد والعلـوم الإداريـــــة
برنامــج ماجستير العلـــوم السياسية



الدبلوماسية وفن التفاوض وأثرهما على اتخاذ القرار السياسي

Diplomacy and the Art of Negotiation and their Impact on Political Decision-Taking

إعداد الباحثة

ريـــم خليل عبد الرحمن نتيـل

إشراف

الأستاذ الدكتور/ كمال محمد الأسطل

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية من

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر - غزة

1435هـ /2014 م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿ وما أوتيتم من العلم إلا قليلا ﴾

صدق الله العظيم

سورة الإسراء الآية "85"

الإهـــداء

إلى شمعتي التي أضاءت دربي في حياتها، وكان دعائها سر نجاحي، إلى روحها الغالية في السماء،

والدتي الحبيبة تغمدها الله برحمته الواسعة وأسكنها فسيح جناته

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة، ومهد لنا طريق العلم والنجاح، والدي الحبيب شفاه الله

وعافاه

إلى الروح التي سكنت روحي، ملاكي الغائب، أخي الشهيد يوسف

إلى توأم روحي ورفيقة دربي، وصاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة، و من رافقتني على الدرب

خطوة بخطوة وما تزال ترافقني حتى الآن أحلام

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، إلى من كانوا ملاذي وملجئي، وبهم إستمد عزيمتي وإصراري

إخوتي وأخواتي الأحباء

إلى من أحبوني ودعموني ووقفوا بجانبي دوماً، وأغلى ما أملك أسرتي فرداً فرداً

إلى من يذوبون كالشموع لينيروا طريقنا بالعلم والمعرفة أساتذتي الأفاضل

إلى كل صديقاتي و أصدقائي الأعزاء

إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث

شكر وتقدير

قال تعالى" فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ" "البقرة 152"

الشكر لله عز وجل أولاً على نعمته التي أنعم علينا بها، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين . . .

- أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور/ كمال الأسطل، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى توجيهاته وإرشاداته السديدة، ورحابة صدره، حتى تم إنجازها، فله مني كل الشكر والتقدير.
- كما اتقدم بالشكر وعظيم الإمتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور الفاضل/ حمد الفرا مناقشاً داخلياً، والدكتور الفاضل/ خالد شعبان مناقشاً خارجياً، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة.
- كما يمتد شكري الجزيل للدكتور/ سمير أبو مدللة عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ولجميع أساتذة قسم العلوم السياسية في جامعة الأزهر، الذين لم يبخلوا عليَ بعلمهم وتوجيهاتهم لنا خلال فترة الدراسة ونصائحهم لنا .
- وأتقدم بشكري الجزيل للقائمين على جامعة الأزهر– غزة، هذا الصرح الأكاديمي العظيم، لما منحوه لنا من اهتمام ورعاية، ساعدتنا على إكمال مشوارنا التعليمي.

وأخيراً يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدني ولو بالقليل، من الصديقات والأصدقاء كل باسمه ولقبه، الذين جاءوا اليوم ليشاركوني بهذه اللحظات الجميلة التي ستبقى بالذاكرة للأبد .

وختاماً فإن ما كان فيها من صواب، فبتوفيق من الله، وما كان فيها من خطأ أو نقصان، فمن نفسي، وآخر دعوانا أن الحمدلله رب العالمين وبه نستعين.

الباحثة

ريم خليل نتيل

ملخص الدراسة

تتمحور الدراسة حول تحليل الدبلوماسية وفن التفاوض وأثرهما على اتخاذ القرار السياسي، وتتبع أهمية الدراسة أنها أبرزت ما تقوم به الدبلوماسية لتسوية المنازعات والأزمات وتعزيز وتقوية العلاقات الدولية، ودورها المهم في نطاق السياسة الخارجية على اعتبارها الأداة الرئيسية فيها، كما إنها تعمل على دعم العلاقات السياسية والدولية، والتوفيق بين المصالح المتعارضة، ووجهات النظر المتباينة للدول.

وتطرقت الدراسة للميكانزمات الدبلوماسية السلمية لحل المنازعات والتي تتمثل بالمفاوضات والمساعي الحميدة والوساطة والتحقيق والتوفيق والتحكيم، ودورها في إعادة العلاقات بين الدول لطبيعتها، وذلك بتسوية الخلافات مهما كانت معقدة، وركزت الدراسة على إحدى هذه الوسائل وهي المفاوضات بأسسها وأبعادها وإستراتيجياتها والعوامل المؤثرة فيها كالسلوك الإنساني وأنماط الشخصية الإنسانية التفاوضية، ومحددات أخرى تؤثر على سير التفاوض والنتيجة النهائية للمفاوضات.

وهدفت الدراسة إلى إبراز دور الوسائل الدبلوماسية في إدارة الأزمات وحل المنازعات، وذلك من خلال تسليط الضوء على المفاوضات كأداة دبلوماسية لتنفيذ القرارات السياسية الخارجية، لحل الأزمة السياسية الدولية بواسطة البعثات الدبلوماسية حسبما نصت عليه اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية في عام 1961م.

واتبعت الدراسة التكامل المنهاجي في التحليل، وقامت بتوظيف مناهج عدة وهي منهج صنع القرار، والمنهج الوصفي التحليلي، ومنهج المصلحة القومية.

ركزت الدراسة على مناقشة **الفرضيات** التي استندت عليها والتي تم إثبات صحتها، وهي أن الدبلوماسية وإستراتيجية التفاوض لهما تأثيراً كبيراً في إدارة الازمات وحل المنازعات الدولية بالطرق السلمية ومن ثم اتخاذ القرار السياسي، وأن سلوك المفاوض يؤثر تأثيراُ مباشراً على عملية التفاوض.

توصلت الدراسة إلى أن الدبلوماسية والتفاوض على ارتباط وثيق، ولا يمكن خوض العملية التفاوضية بدون وجود الدبلوماسية، وأن المفاوضات هي أفضل وسيلة من بين الوسائل الدبلوماسية التي نصت عليها الأمم المتحدة لتسوية النزاعات الدولية، كما أن البعثات الدبلوماسية والقنصلية تلعب دوراً مهماً في حل الازمات الدولية.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مراكز خاصة لإدارة الأزمات والعمل على تدريب الدبلوماسيين والوفود التفاوضية والقائمين على حل الأزمات، بحيث يتناسب تدريب كل فرد وخبرته مع ما يقوم به من عمل من خلال الفريق التابع له، والعمل بتناسق تام فيما بينهم، للوصول للاهداف المرسومة لهم.

كما يجب العمل على تأمين شبكات اتصالات متطورة تساعد الفريق التفاوضي على التواصل مع المعنيين من الطرفين بسهولة.

Abstract

The Study focuses on the analysis of diplomacy, the art of negotiations and their effect on the political decision-making. The significance of the study lies in showing the diplomacy role that stands for settling the conflicts and crises, promoting and strengthening the international relations, and its key role in the domain of foreign policy, which's considered the main tool in this regard, besides it enhances the political and international relations, reconciliation among conflicting interests and different variant views of states.

Also, the study tackled the mechanisms of peaceful diplomacy for conflict resolution, which're represented in negotiation, good efforts, mediation, inquiry, conciliation, arbitration , and the role of restoring relations among countries to its nature by setteling the disputes no matter how complicated they were.

Moreover, the study highlighted one of these means, which's the negotiation with its dimensions, basics, strategies and the effecting factors such as the humanitarian behavior and the type of negotiating human personality, in addition to other determinants that affect the course of the negotiation and the final outcome.

The study aimed to highlight the role of diplomacy in crisis management and conflict resolution by showin the negotiations as a diplomatic tool to implement the decisions of foreign policy, and to resolve the international political crisis by diplomatic missions according to the Vienna Convention on Diplomatic Relations of 1961.

The study followed the approches' integration in the analysis, and used many approaches, namely decision-making approach, analytical and descriptive approach and the methodology of the national interest.

The study focused on discussing the hypothesis that have been based on and that have been validated that are: the diplomacy and negotiation's strategy have a significant impact on crisis management and international conflict resolution by peaceful means, the political decision-makig and the negotiator behavior that directly affects the negotiation process.

The study concluded that diplomacy and negotiation closely associated with each other, and negotiating process can't be conducted without the presence of diplomacy, negotiation tool is the best way of diplomatic means stipulated by the United Nations to settle the international disputes, and the diplomatic missions are really playing an important role in resolving international crises .

The study recommended the following: the necessity of establishing special centers for crisis management, the training of diplomats and negotiating delegations on resolving conflicts in a way that's appropriate for the experience and the raining of each trainee in order to fit his/her work within the team, and to coordinate harmonically with each other to reach the targets set for them. Finally, the negotiating team should have an advanced modern communication network to help them communicating and connecting with relevant parties easily.

فهرس الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
جدول رقم 1	**أوجه الأختلاف والتشابه ما بين الوساطة والمساعي الحميدة**	41
جدول رقم 2	**العوامل المحددة لإختيار المنهج المناسب للتفاوض**	56
جدول رقم 3	**مقارنة بين الأسلوب الحازم والاسلوب العدواني**	83
جدول رقم 4	**مقارنة بين الأسلوب الإيجابي والأسلوب السلبي**	84

فهرس الأشكال

رقم الشكل	المحتوى	الصفحة
شكل رقم 1	**أجهزة الدولة المكلفة بالعلاقات الدولية (الأجهزة المركزية)**	24
شكل رقم 2	**أجهزة الدولة المكلفة بالعلاقات الدولية (الأجهزة الفرعية)**	24

فهرس المحتويات

المحتوى		الصفحة
آية قرآنية		ب
الإهداء		ج
شكر وعرفان		د
ملخص الدراسة باللغة العربية		هـ
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية		ز
فهرس المحتويات		ط
فهرس الجداول		ط
فهرس الأشكال		ي
الفصـــل الأول **الإطـــار العـــام للدراســـة**		**2**
.1.1	مقدمة الدراسة	2
.2.1	مشكلة الدراسة	3
.3.1	تساؤلات الدراسة	4
.4.1	أهمية الدراسة	4
.5.1	أهداف الدراسة	4
.6.1	منهجية الدراسة	5
.7.1	حدود الدراسة	6
.8.1	مصطلحات الدراسة	6
.9.1	الدراسات السابقة	10
.10.1	تعقيب على الدراسات السابقة	13
الفصل الثاني **الدبلوماسية والميكانزمات السلمية لحل المنازعات الدولية**		16
.1.2	مقدمة	16
.2.2	**المبحث الأول: مفهوم الدبلوماسية – تطورها – أشكالها**	18
.1.2.2	مفهوم الدبلوماسية	18

.2.2.2	التطور التاريخي للعلاقات الدبلوماسية عبر العصور	19
.3.2.2	أشكال العمل الدبلوماسي(أجهزة الدولة المتخصصة في العمل الدبلوماسي)	23
.4.2.2	الأجهزة المركزية: رؤساء الدول ورؤساء الوزراء ووزراء الخارجية	25
.5.2.2	الأجهزة الفرعية: البعثات الدبلوماسية	27
.1.5.2.2	البعثات الدبلوماسية الدائمة	28
.2.5.2.2	البعثات الخاصة	29
.3.2	**المبحث الثاني: الميكانزمات السلمية للأمم المتحدة لحل المنازعات الدولية**	32
.1.3.2	تطور الوسائل الدبلوماسية	32
.2.3.2	تطور القانون الدولي في العالم المعاصر	32
.1.2.3.2	الوسائل السلمية في عهد عصبة الأمم	32
.2.2.3.2	الوسائل السلمية في عهد الأمم المتحدة	33
.3.2.3.2	الوسائل السلمية في عهد المنظمات الإقليمية	33
.3.3.2	الوسائل السلمية لحل المنازعات الدولية	34
.1.3.3.2	الإجراءات الأولية	35
.2.3.3.2	الإجراءات اللاحقة	40
47	**الفصل الثالث** **الدبلوماسية والإطار العام لعملية المفاوضات**	
.1.3	مقدمة	47
.2.3	**المبحث الأول: مفهوم المفاوضات– عناصرها– مراحلها– خصائصها– مبادئها**	49
.1.2.3	مفهوم المفاوضات	49
.2.2.3	عناصر العملية التفاوضية	51
.3.2.3	مراحل العملية التفاوضية	51
.4.2.3	أنواع التفاوض	52
.5.2.3	خصائص العملية التفاوضية	52
.6.2.3	مبادئ العملية التفاوضية	53
.3.3	**المبحث الثاني: مناهج وإستراتيجيات وتكتيكات المفاوضات**	56
.1.3.3	مناهج التفاوض	56
.2.3.3	استراتيجيات التفاوض	57
.3.3.3	تكتيكات (أساليب) التفاوض	59

	الفصل الرابع **العوامل المؤثرة في العملية التفاوضية**	**72**
.1.4	مقدمة	72
.2.4	**المبحث الأول: أنماط السلوك الإنساني والشخصية الإنسانية التفاوضية**	74
.1.2.4	تعريف السلوك الإنساني وخصائصه	74
.2.2.4	نماذج وأنماط الشخصية الإنسانية التفاوضية	77
.3.4	**المبحث الثاني: العوامل والمحددات المؤثرة على العملية التفاوضية والنتيجة النهائية للمفاوضات**	87
.1.3.4	العوامل والمحددات المؤثرة على العملية التفاوضية	87
.2.3.4	العوامل المؤثرة على الحصيلة النهائية للمفاوضات	90
.3.3.4	المحددات الأخرى لعملية المفاوضات	91
.4.3.4	محددات نجاح التفاوض	98
.5.3.4	شروط إنجاح العملية التفاوضية	99
	الفصل الخامس **التفاوض وإدارة الأزمات الدولية**	**102**
1.5	مقدمة	102
.2.5	**المبحث الأول: الأزمات السياسية الدولية**	104
.1.2.5	مفهوم الأزمة السياسية الدولية وعناصرها وخصائصها	104
.2.2.5	الأسباب التي تقف وراء نشوب الازمات السياسية الدولية	106
.3.2.5	العوامل المؤثرة على تطور الأزمة السياسية الدولية	107
.4.2.5	مراحل الازمة السياسية الدولية	107
.5.2.5	إستراتيجيات مواجهة الأزمات السياسية الدولية	108
.6.2.5	كيفية انتهاء الازمات السياسية الدولية	109
.3.5	**المبحث الثاني : إدارة الأزمات السياسية الدولية**	111
.1.3.5	مفهوم إدارة الازمات السياسية الدولية وخصائصها ومميزاتها	112
.2.3.5	مراحل إدارة الأزمات السياسية الدولية	113
.3.3.5	وظائف إدارة الأزمات السياسية الدولية	113
.4.3.5	متطلبات إدارة الأزمات السياسية الدولية	114
.5.3.5	مناهج أو مقومات إدارة الأزمات السياسية الدولية	115

.6.3.5	أهداف إدارة الأزمات السياسية الدولية	116
.7.3.5	عوامل نجاح عملية إدارة الأزمات السياسية الدولية	117
.8.3.5	أساليب إدارة الأزمات السياسية الدولية	118
	الفصل السادس **دور التفاوض في حل الأزمات الدولية واتخاذ القرار السياسي**	**120**
.1.6	مقدمة	120
.2.6	**المبحث الأول: عملية صناعة واتخاذ القرار السياسي**	122
.1.2.6	عملية صناعة القرار السياسي مفهومها ووظائفها ومراحلها	122
.2.2.6	أطراف الأزمة وصناعة القرار السياسي	124
.3.2.6	طبيعة صنع القرار في فترة الأزمات	125
.4.2.6	عملية اتخاذ القرار السياسي مفهومها ووظائفها ومراحلها	126
.5.2.6	المعايير الموضوعية لاختيار بديل واتخاذ القرارات	129
.6.2.6	عوامل نجاح تنفيذ القرار السياسي	129
.7.2.6	اتخاذ القرارات في الأزمات	129
8.2.6	أدوات إدارة الأزمة الدولية التي تعمل على تنفيذ قرارات السياسة الخارجية	130
.3.6	**المبحث الثاني : أمثلة على دور المفاوضات في حل الأزمات واتخاذ القرار السياسي**	132
.1.3.6	أدور المفاوضات في حل الأزمات السياسية	133
.2.3.6	أزمة إقليم دارفور	135
.3.3.6	الأزمة الإيرانية	141
.4.3.6	الأزمة السورية	147
	استنتاجات الدراسة	154
	توصيات الدراسة	156
	ملاحق الدراسة	157
	قائمة مصادر ومراجع الدراسة	165

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- منهجية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- تعقيب على الدراسات السابقة
- تقسيمات الدراسة

الفصـل الأول
الإطـار العـام للدراسـة

1.1. مقدمة الدراسة

عرفت الإنسانية عبر تاريخها الطويل، وسائل عدة لتسوية المنازعات بالطرق السلمية، إذ لم تكن الحرب الوسيلة الوحيدة لفض المنازعات بين الدول والشعوب، على الرغم أن التاريخ يعطينا صورة قاتمة عن الصراعات والحروب التي خاضها الإنسان ضد أخيه الإنسان، فإن البشرية والحضارات القديمة وجدت العديد من الوسائل التي سعت من خلالها إلى تفادي الحرب وتسوية الخلافات عن طريق المفاوضات وعقد الاتفاقيات أي بطرق دبلوماسية.(سالم، 6-1-2012)

كما عرفت الدبلوماسية على أنها "فن التفاوض"؛ لأنها تعتبر عملية تقوم على تعزيز وتقوية العلاقات وتأمين المصالح بين أطراف معينة، وتطورت عبر السنين لِ تكُونْ صلات تعاون بين الدول، وتعد الدبلوماسية والتفاوض ممارسة يومية وسلوكًا معتادًا يقوم به الأفراد والمنظمات بشكل دوري سواء في إدارة الحياة اليومية أو إدارة الانشطة التجارية، أو تسوية المنازعات بين العاملين والإدارة، بل تمتد إلى إدارة الصراعات الدولية.(محمد، 2011، ص9)

وتعتبر المفاوضات من صميم العمل الدبلوماسي والبعثة الدبلوماسية حسبما نصت عليه اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية، الموقعة في نيسان/إبريل 1961م (ملحق رقم1)، وأصبح بالتالى لزاماً على الدبلوماسي أن يتسلح بالمعرفة الواسعة في فن المفاوضات من حيث أصوله وضوابطه وحرفيته، وأيضاً من حيث الصياغة النفسية والإيحاءات وثقافة الخصم والخبرة والدقة في تحرير البيانات، يضاف إلى ذلك أن ميثاق الأمم المتحدة رتب التزاماً على جميع الدول الأعضاء بفض منازعتها الدولية بالوسائل السلمية (ملحق رقم 2)، وحدد الفصل السادس من الميثاق هذه الوسائل بدءًبطريقة المفاوضات ثم التحقيق، الوساطة، التوفيق، التحكيم والتسوية القضائية، ولا شك أن المفاوضات المباشرة هي أيسر السبل لتسوية أي خلاف ينشب بين دولتين أو بين مجموعة من الدول، واعتبر الميثاق أن تدخل مجلس الأمن في أي نزاع لا يتم إلا بعد فشل الوسائل السلمية في حله خشية من استمراره، وتعريض السلم والأمن الدوليين للخطر، ومن هنا تتضح أهمية الدبلوماسية والمفاوضات الدولية كأحدى الوسائل المهمة التى حث الميثاق على اللجوء إليها لتسوية ما قد ينشأ بينهما من خلافات بالطرق القانونية.(محمد، 2011، ص10: 11)

كما تعد عملية صناعة القرار السياسي من أهم مخرجات أي نظام سياسي في العالم، على اعتبار أن هذه العملية حصيلة تفاعلات أركان النظام السياسي بأكمله، حيث إن من الضروري اشراك أكبر عدد ممكن من المستشارين والخبراء والدبلوماسيين والمفاوضين في عملية صنع القرار، كما لا يقتصر أخذ

القرار السياسي على شخص بعينه، ولهذا يعتبر اتخاذ القرار السياسي أحد المتغيرات التابعة التي تتأثر بالمفاوضات والدبلوماسية.

وستتناول الدراسة الدبلوماسية وإحدى مهماتها وهي (**المفاوضات**) لتنفيذ القرارات السياسية الخارجية وتضم المهارات التى تستخدمها الدولة لتمثيل ذاتها إزاء الدول الأخرى، وتتعدد مظاهر استخدام هذه الأداة بدءً من تصريحات المسؤولين بالدولة، وتمتد باتخاذهم القرارات لتحركات رسمية تجاه الطرف الآخر فى الأزمة المعلنة.(نظير، 18-12-2010)

2.1. مشكلة الدراسة (Problem Statement)

يهتم الباحثون فى مجال الدراسات الدبلوماسية ودراسات المفاوضات الدولية، بصفة عامة بمهارة المفاوضين وصفاتهم الشخصية والقدرة على الاتصال الفعال، والبراعة فى طرح الأسئلة دون الاهتمام بإدارة عملية المفاوضات الدولية ودورها في اتخاذ القرار السياسي وقت الأزمات، والتي تعد من أهم الوسائل فى تسوية الأزمات والتحكم بها، خاصة وأن عملية المفاوضات تجاوزت مفهوم الاتصال المباشر إلى عملية تفاعل تشمل الأفكار والحجج، كما أنها تجاوزت تبادل الآراء، فهى تتضمن إرادات متصارعة، وتنتهي العملية بحصول كل طرف من الأطراف على أقل ما يمكن من طلباته.

فالهدف النهائى لعملية المفاوضات هو العلاقة بين الطرفين، والتي تسعى للتوصل لاتفاق يلبى الاحتياجات الأساسية لهما، مما يتطلب ذلك تحديد عناصر التفاوض والمشكلة وتكوين الأفكار لإيجاد الحل، والتأثير على الطرف الآخر، وإيجاد بيئة سياسية مساندة، والإجراءات اللازمة لحل المشكلة التي يقترحها الطرفان، ومن ثم تتضح أهمية المفاوضات فى إدارة الأزمات الدولية، ودورها المباشر في حل النزاعات وتسويتها، وهل تعتبر المفاوضات هي الأداة الفضلى فى حل المنازعات أم لا؟

ومن ثم جاءت أهمية دراسة متغيرات الدراسة على اعتبار وجود متغيرات مستقلة وتابعة ومتداخلة، وتتمثل الدبلوماسية والمفاوضات باعتبارهم(متغيرات مستقلة)، ودور المفاوض في عملية اتخاذ القرار السياسي باعتباره (متغير تابع).

تتركز الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي حد تسهم الدبلوماسية والمفاوضات في إدارة النزاعات الدولية واتخاذ القرار السياسي؟ وما مدى فاعلية الدبلوماسية والمفاوضات في اتخاذ القرار السياسي دون استخدام القوة العسكريةوفقاً لأحكام الفصل السابع من ميثاق الأمم المتحدة؟

ولتتضح معالم الدراسة وصولاً إلي الإستنتاجات فهذا يتطلب الإجابة عن عدد من التساؤلات الفرعية في سياق الدراسة، وهي:

3.1. تساؤلات الدراسة (Questions)

(1) ما دور الدبلوماسية وميكانزماتها السلمية التي حثت عليها الأمم المتحدة لتسوية المنازعات الدولية؟

(2) ما أهم الأسس والأبعاد والإستراتيجيات التى ترتكز عليها عملية المفاوضات في اتخاذ القرارات السياسية؟

(3) ما العوامل التي تؤثر على العملية التفاوضية، وأنواعها؟

(4) إلى أي مدى نجحت المفاوضات في إدارة الأزمات الدولية لتحول دون التدخل العسكري؟

(5) كيف تؤثر الدبلوماسية والمفاوضات بصفتهما متغيرات مستقلة على المتغير التابع وهو اتخاذ القرار السياسي؟

4.1. أهميــة الدراسة (Justification) وتكمن أهمية الدراسة في أنها:

(1) تأتى استكمالاً لدراسات سابقة تناولت دور التفاوض في حل الأزمات الدولية دون إلقاء الضوء على عملية اتخاذ القرار السياسي.

(2) تناولت موضوع يعد في غاية الأهمية، وهو دور الدبلوماسية والمفاوضات في عملية اتخاذ القرار السياسي.

(3) تناولت أهمية الدبلوماسية والمفاوضات الدولية في ظل الأزمات المتنامية والمتتابعة، مما كان لها عظيم الأثر على عملية اتخاذ القرار السياسي وتسوية هذه الأزمات.

(4) أثرت المكتبة العربية بالأبحاث العلمية لتكون مرجعاً يُستفاد منه لدراسات مستقبلية، وذلك لوجود ندرة في الدراسات التي تتناول المفاوضات والقرار السياسي في الوطن العربي ودورهم في الوقت الراهن.

5.1. اهــداف الدراسة (Goals) وتهدف هذه الدراسة إلى:

(1) دراسة أهمية الدبلوماسية والتفاوض ودورهما فى عملية اتخاذ القرار السياسي، وارتباط الدبلوماسية بموضوع التفاوض والتمثيل بين الدول وكيفية إدارة هذه العلاقات بالشكل السلمي بين الدول، باعتبار أن المفاوضات هي الأداة الأولى من أدوات تنفيذ السياسة الخارجية للدولة، كما أنها تساعد صناع القرارات في إقناع الآخرين بهذه القرارات.

(2) البحث في دور المفاوضات في إدارة الأزمات الدولية، حيث إن علم التفاوض هو السبيل الأفضل لمعالجة الأزمة والوصول إلى حل بشأنها، فكل طرف من الأطراف لديه السلطة والقوة والنفوذ لدرجة معينة، ولكن ليس لديه السلطة لإملاء إرادته وفرضها إجبارياً على الطرف الآخر؛ فالمفاوضات أفضل أسلوب سلمي للوصول إلى حل يرضي الجميع.

(3) توضيح دور المفاوضات، ومدى فعاليتها في تسوية النزاعات الدولية واتخاذ القرارات السياسية، بحيث يمكن حل الأزمات بشكل سريع مع الحفاظ على أكبر قدر من حقوق الأطراف المتنازعة، فالمفاوضات أشد تأثيراً من الوسائل الدبلوماسية الأخرى، وتعد وسيلة لكسب الوقت، كما إنها انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور التي تستخدم في الحوار.

6.1. منهجية الدراسة (Methodology)

نظرا لأن الظواهر السياسية والاجتماعية ظواهر مركبة ومعقدة ومتعددة الأبعاد، بما يحول دون دراستها من خلال منهج واحد دراسة متكاملة، فقد أخذت الدراسة بما يعرف بأسلوب التكامل المنهاجي، الذي لا يعتمد على منهاج معين، وانما يستفيد من مناهج عدة، وبصفة خاصة فقد اعتمدت الدراسة علي التكامل بين مناهج ثلاثة وهي:

- **منهج صنع القرار**

ويعتبر منهج صنع القرار من أكثر المناهج استخداماً فى دراسة الظواهر السياسية، إذ تقوم جميع النظم السياسية بعملية صنع القرارات، والمنهج يعتبر النظام السياسي ميكانزما لصنع القرار.(المنوفي، 1984، ص113)

وتكمن أهمية هذا المنهج فى أنه يجمع بين أكثر من مستوى للتحليل، كتحليل المتغيرات السيكولوجية مثل العوامل النفسية وأثرها على شخصية متخذى القرارات، ومستوى تحليل المتغيرات المتعلقة في بيئة اتخاذ القرار سواء كانت داخلية أم خارجية، بالإضافة إلى تحليل عملية التفاعل بين هذين المستويين.(مقلد، 1968، ص186)

يركز منهج صنع القرار على عامل الزمن ضمن المتغيرات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالنظام، والمتغيرات المتعلقة بطبيعة النظام السياسي الرسمى كالسلطات الثلاث، وطبيعة العلاقات فيما بينها، وكذلك العلاقات داخل السلطة التنفيذية، كما يركز على دراسة المتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية كالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.(مقلد، 1968، ص188)

- **المنهج الوصفي التحليلي**

لدراسة أي ظاهرة فإنه لابد من وصفها وتشخيصها، وهنا تم وصف ظواهر عدة" الدبلوماسية، المفاوضات، الأزمة، إدارة الازمة، اتخاذ القرار السياسي" وسنلقي الضوء على مختلف جوانب كل منها، وهذا يتطلب جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً ، والتعبير عنها تعبيراً شاملاً كماً وكيفاً، وتم توظيف هذا المنهج في هذه الدراسة من خلال وصف المتغيرات التي يتضمنها الموضوع، من خلال تعريفها وخصائصها وأهدافها ووظائفها وذلك بصورة دقيقة وشاملة، إلى جانب تحليل ظاهرتي (الدبلوماسية والمفاوضات) للوصول إلى صورة متكاملة عن

عملية المتغيرات المؤثرة فعلياً في (اتخاذ القرارات السياسية)؛ للوصول الى نتائج أكثر صحة ودقة وموضوعية.

منهج المصلحة القومية

وهذا المنهج يَعتبر أن السعى نحو تحقيق المصلحة القومية للدولة هو الهدف النهائى والمستمر لسياستها الخارجية، بمعنى أن المصلحة القومية هى محور الارتكاز أو القوة الرئيسية المحركة للسياسة الخارجية لأى دولة من الدول، وينسب إلى هذا المنهج فى التحليل عدد من المزايا منها:(هريدى، 2008، ص 22-23)

(1) أنه يجرد أهداف السياسات الخارجية للدول من التبريرات المفتعلة أو الواقعية التى تحاول أن تنسبها إلى هذه السياسات، وذلك كوسيلة للتغرير أو التمويه.

(2) أن فكرة المصالح القومية توضح جانب الاستمرار فى السياسات الخارجية للدول، رغم التبدل الذى قد يصيب الزعامات السياسية، أو التحول الذى يحدث فى نمط الايديولوجية المسيطرة، أو فى نماذج القيم السياسية والاجتماعية السائدة.

7.1. حدود الدراسة (Boundaries)

(1) **الحدود المكانية:** يتناول الدبلوماسية وفن التفاوض المتعارف عليهم دولياً في كل مكان.

(2) **الحدود الزمانية:** لا تتقيد بأي زمان لأن الدبلوماسية وفن التفاوض ُمورِسَوا منذ الأزل.

(3) **حدود الموضوع:** يركز على النطاق الموضوعي" الدبلوماسية وفن التفاوض وأثرهما على اتخاذ القرار السياسي".

8.1. مصطلحات الدراسة (Concepts and Terminology)

الدبلوماسية

- هى "إدارة العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات ، والأسلوب الذى يستخدمه السفراء والمبعوثون لإدارة هذه العلاقات وتسويتها هى وظيفة الدبلوماسى أو فنه".(هريدى، 2008، ص47)
- هي"عملية سياسية تستخدمها الدولة لتنفيذ سياستها الخارجية فى تعاملها مع الدول والأشخاص الدوليين الآخرين، وإدارة علاقاتها الرسمية مع الآخرين ضمن النظام الدولى".(مقلد، 1987، ص 98)

التفاوض

- هو "عملية حوارية حركية قائمة بين طرفين أو أكثر ، حول قضية من القضايا محل تنازع ، حيث يتم من خلاله عرض وجهات النظر والآراء وتبادلها وتقريبها وتكييفها للوصول إلى منفعة لأحد

الأطراف أو جميعهم ، باستخدام أساليب الإقناع (التي من بينها موازين القوى)؛ وأفضل أنواع التفاوض ما يمكن أن ينشأ عنه التوصل إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين".(البكرى، 1986، ص 85)

- نوع من الحوار أو تبادل اقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يحسم قضية نزاعية بين طرفين أو أطراف عدة؛ للحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم.(عفيفي، 2003، ص13)

المساعي الحميدة

- دولة متبرعة، قد تكون صديقة للطرفين، تقوم من ذات نفسها ودون طلب منها بمحاولة التقريب بين دولتين بينهما نزاع، وذلك بدون أن تشترك هذه الدولة بالمفاوضات بصورة مباشرة بين الدولتين المتنازعتين.(غانم، 1972، ص23)

التوفيق

- هو إحالة النزاع إلى لجنة محايدة مهمتها تقديم تقرير إلى الطرفين، يتضمن اقتراحات واضحة من أجل إجراء تسوية بينهما، وهذا التقرير غير ملزم لأي طرف من الأطراف، ومهمة لجنة التوفيق لا تتوافر إلا إذا كان الطرفان مقتنعين بأن اللجنة لا تفرض نفسها، وأن تقريرها لا يحمل صفة الحكم الصادر عن المحكمة، وإنما هو ثمرة جهود مشتركة قام بها أعضاء اللجنة المفوضين، وقد أنشئ هذا الأسلوب بموجب معاهدة عقدت بعد عام 1919م، والتوفيق يتضمن حصول أطراف النزاع على جزء من المكاسب؛ عادةً ما تكون محايدة، وتحقق تسوية توافقية.(طشطوش، 2010، ص114)

الوساطة

- تقوم دولة (طرف ثالث) ليس لها علاقة بالنزاع بإجراء مفاوضات بين الطرفين المتنازعين، والعمل على تقريب وجهات النظر لحل الخلاف.(حقي، ب.ت، ص361)
- كما تعتبر الوساطة هي الجهد الذي يقوم به طرف ثالث مستقل عن أطراف النزاع الرئيسية والثانوية، ويتسم بالحيادية لمساعدة الأطراف في إدارة النزاع أو حله، كما أن شرعية الوسيط وأسلوب تدخله لمساعدة أطراف النزاع يختلف بدرجة كبيرة باختلاف الثقافات والمجتمعات.(الصمادي،2010، ص55)

التحقيق

- يتم التحقيق من خلال لجنة محايدة، تكون مهمتها هي التحقيق في موضوع النزاع، وإظهار الحقائق والبيانات، بالإضافة إلى التحري الموضوعي عن تفصيلات الواقع المادية، وقد أنشئ هذا الأسلوب بموجب اتفاقية لاهاي عام1899م، ومنصوص عليه في المادة (33) من ميثاق الأمم المتحدة.(طشطوش، 2010،ص113)

التحكيم الدولي

- هو إحدى وسائل تسوية المنازعات التي يكون فيها للطرف الثالث دور فعال في حسم أوجه الخلاف، بأن يصدر قرارات ملزمة لأطراف التحكيم، وهو أقرب إلى الوسائل القضائية والقانونية منه إلى أساليب الوساطة والتفاوض، التي تحافظ على استقلالية أطراف النزاع في اتخاذ قراراتهم.(الصمادي، 2010،ص70)
- هو أسلوب نموذجي، حيث إن الحكم يصدر قراراً إستناداً إلى القانون وطلب الأطراف المتنازعة، ويعد قرار الحكم إلزامياً للطرفين عملاً بأحكام المادة (81) اتفاقية لاهاي، ونهائياً أي غير قابل للاستئناف، لذلك فإن على الطرفين الانصياع له وتنفيذ مضمونه، ولكن ذلك لا يمنع أحد الطرفين الادعاء بأن الحكم فيه ظلم أو تجاوز على الصلاحيات.(حماد، 1998، ص135)

النزاع الدولي

- النزاع الدولي هو خلاف حول نقطة قانونية، أو واقعية أو تناقض وتعارض الآراء القانونية، أو المنافع بين دولتين(سالم، 6-1-2012)
- النزاعات الدولية في شكلها التقليدي هي التي تقع بين دول ذات سيادة أو منظمات دولية، ويحكمها القانون الدولي، لكنه لا يتصف بالسيادة والإلزامية التي تتمتع بها القوانين المحلية، إلا في حالات محددة، كما أن عنصر القوة والمصالح الأمنية والإقتصادية تلعب دوراً كبيراً في كيفية تعامل الدول والمنظمات الدولية مع النزاعات الدولية، خاصة تلك التي تتصف بالعنف في شكل حروب يصحبها كل ظواهر سلوك الجماعة أثناء النزاع؛ فيما يتعلق بتصوير الآخر على أنه شرير وعدواني، وكذلك إنسياق الجماعة إلى سلوكيات متشددة ونمو الإنتماء القومي.(هريدى، 2008، ص 24)

إدارة الصراع

- الغرض من هذا الأسلوب هو مساعدة الأطراف المشتركة في الصراع للوصول إلى وجهة نظر أو سلوك يعمل على وقف قيام أطراف الصراع بسلوك معاد أو عنيف، ولا يخاطب التدخل في هذه الحالة مصادر الصراع، ولكن يركز على تعديل سلوك الصراع، ويستهدف بعض موضوعات الصراع بالقدر الذي يضمن عدم حدوث سلوك معادي أو عنيف من الأطراف المشتركة في الصراع، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب في خفض درجة تعقيد السلوك حتى يصل للنقطة المناسبة لاستهداف مصادر الصراع وموضوعاته.(إدريس ، 2001، ص12)

حل الصراع

- الغرض من هذا الأسلوب هو مساعدة الأطراف المشتركة في الصراع في فهم حاجات الأطراف الأخرى ومصادر الصراع وموضوعاته، والعمل على إيجاد حلول للصراع. وعادة ما تلي هذه الخطوة إدارة الصراع، وتهدف إلى إيجاد الترتيبات الدائمة للصراعات. ومن أمثلتها مساعدة الفئات

المتحاربة في مناقشة شكواهم وحاجتهم "للإقرار بالهوية العرقية، أو الوصول للموارد"، وقد تتضمن القرارات إعطاء الحكم الذاتي السياسي لمجموعة عرقية أو زيادة الخدمات الصحية والتعليمية وفرص العمل لمجموعات مهمشة.(الصمادى، 2010، ص23)

صنع القرار

- يقصد بعملية صنع القرار بصفة عامة، الكيفية التي يمكن من خلالها التوصل إلى صيغة عمل معقولة من بين بدائل عدة متنافسة، وكل القرارات ترمي إلى تحقيق أهداف معينة أو تستهدف تجنب حدوث نتائج غير مرغوب فيها.(مقلد، 1985، ص148)(Robinson, 1968, p.437)

اتخاذ القرار

- هو مجموعة القواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ القرار لتفضيل اختيار معين أو اختيارات معينة لحل مشكلة معينة.(سليم، 1998، ص473)

إدارة الأزمة

- هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجلب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. (الاسطل، ادارة الأزمات 4-3-2012)

الأزمة الدولية

- الأزمة الدولية عبارة عن" ارتفاع النزاعات إلى الحد الذي يهدد بتغيير طبيعة العلاقات القائمة بين الدول.(حماد، 1998، ص5)

السياسية الخارجية

- يعرفها علي الدين هلال بأنها "هي محل نشاط وسلوك الفاعلين الدوليين في المجال الخارجي".(هلال، 1989، ص23)

الأسلوب البراغماتي

- الأسلوب البراغماتي هو" الأسلوب الذي يصرف النظر عن الأشياء الأولى والمبادئ والضرورات المفترضة، ويتجه إلى الأشياء الأخيرة، والآثار والنتائج والوقائع.(موقع ويكيبيديا)
- الأسلوب البراغماتي في التفاوض يذهب إلى أنه من الممكن إرجاء النظر في القضايا النهائية الكبرى والتركيز على القضايا التي يمكن حلها، وهي طريقة للتفاوض تعقد الأمور عن طريق تبسيطها، وينتهي الأمر بأن صاحب المنفعة الأكبر هو الذي يفرض رأيه.(موقع عبد الوهاب المسيري)

9.1. الدراسات السابقة (Literature studies)

1 – دراسة عطية حسين أفندى(1988م) بعنوان: مقدمة فى دراسة المفاوضات، مركز البحوث والدراسات السياسية، القاهرة.

ركزت هذه الدراسة على الأفكار الأساسية والمفاهيم حول عملية المفاوضات، وذلك ابتداءً من التعريف بها من حيث الجوهر والطبيعة، والأساليب والإستراتيجيات والمزايا والمراحل والمؤثرات، وانتهاءً بسعيها لتقديم خطوة أولى نحو تطوير نموذج للمساومة، كما أن هناك نظرية للمفاوضات أم لا؟ كما ساعدتنا بالتعرف على المفاهيم الأساسية للتفاوض والعوامل المؤثرة فيها والإستراتيجيات المتبعة اثناء التفاوض، ووظائف عملية التفاوض، والمهارات اللازمة فى عملية التفاوض، ومراحل عملية التفاوض وفقاً للاعتبارات الثقافية، والسلوكيات التفاوضية المباشرة فى الثقافات المختلفة والاختلافات الثقافية فى السلوكيات التفاوضية المباشرة.

2 – دراسة محمد بدر الدين مصطفى(1990م) بعنوان: المفاوضات الدولية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

تناولت هذه الدراسة العملية التفاوضية من بدايتها وحتى نهايتها، بأبعادها ومتغيراتها المختلفة التي تتداخل في شبكة واسعة وكثيرة من التفاعلات، فعملية الاتفاق على التفاوض والتجهيز له، هو يعتبر العملية التفاوضية ذاتها، كما أنها حللت العملية التفاوضية، بغية تحديد كافة أبعادها وجوانبها وإستراتيجياتها وأدواتها، كما أوضحت أن أفضل إستراتيجية للتفاوض تتحدد بطبيعة الموقف التفاوضي نفسه، وأنه ليس هناك تفضيل إستراتيجية تفاوضية عن أخرى، فخصائص الموقف التفاوضى هى التي تحدد أى إستراتيجية أفضل لمصالح الاطراف المتفاوضة، وتتصف هذه الدراسة بأنها من أفضل الدراسات التي خاضت مجال المفاوضات الدولية، لأنها قدمت دراسة نظرية حول تطور مفهوم التفاوض الدولى وأدواته وإستراتيجيات التفاوض واستخدمت مثالاً على ذلك المفاوضات المصرية البريطانية فى عامى 1953م–1954م، غير أن إستراتيجيات التفاوض الدولى تختلف من أزمة إلى أخرى.

3– دراسة ديفيد جارنم (2001م) بعنوان: دراسات في النزاعات الدولية وإدارة الأزمة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي.

بحث هذا الكتاب في طبيعة المنازعات الدولية، وكان يهدف الكاتب إلى التوضيح على وجه الدقة متى تحدث المنازعات بين الدول، كما يحدد العوامل التي تؤثر في احتمال أن تتصاعد الأزمات الدولية لتصل إلى مستوى نشوب الحروب، مع الاهتمام بصفة خاصة بالظروف التي تهيئ أي دولتين للقتال، وكذلك تناول إستراتجيات إدارة الأزمات الدولية.

4- دراسة منير محمود بدوى(2003م) بعنوان: الوساطة ودور الطرف الثالث في تسوية المنازعات، مجلة دراسات مستقبلية، القاهرة.

تتناول هذه الدراسة توضيح دور الطرف الثالث في إدارة وتسوية المنازعات باعتبار الوساطة إحدى أدوات الوسائل الدبلوماسية، خاصة في النزاعات الإقليمية، وتتصف هذه الوسيلة بخصائص عامة وتتمثل بالأساس بأنها عملية يحاول من خلالها طرف ثالث أن يحل نزاعًا ما، وذلك بدعم اتفاق يكون مقبولاً لكلا الطرفين، "تفضيل الوساطة عن أي شكل آخر للتدخل" وتعتبر الوساطة عملية متكررة الحدوث في النزاعات الدولية، كما انها لا تتطلب اتفاق أو التزام الأطراف بأفكار الوسيط أو مقترحاته، ولذلك فإن البعض يفضل الوساطة عن التحكيم والأشكال الملزمة الأخرى لتدخل الطرف الثالث.

5 - دراسة خالد صبحا(2004م) بعنوان: إستراتيجية إدارة المفاوضات، م.ت.ف وزارة الخارجية، الدائرة السياسية، عمان.

تحدث الكاتب بدراسته عن المفاوضات، ومقوماتها وأسس التفاوض والتحضير للمفاوضات ومعناها ومبادئها وأبعادها والمهارات الأساسية وخصائص المفاوضات، وأعتبرها من المواضيع الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة، سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات، حيث تكاد تلازم أغلب النشاطات التي يقوم بها الأفراد خلال حياتهم اليومية لدرجة أن بعض المحللين والكتاب أطلق تسمية "عصر التفاوض" على هذه المرحلة؛ فقد أصبح الإنسان المعاصر يشعر بالحاجة الملحة إلى الإلمام بفنون وأساليب التفاوض واستخدام أفضل ما لديه من مهارات لحل الأزمات والمشاكل التي تواجهه تجاه الآخرين، ممثلة بأفراد أو منظمات أو دول، إذا فالهدف من المفاوضات هو" الوصول إلى تفاق يتحرك كل طرف من خلاله نحو تحقيق ما يعتبره مكاسب جيدة و تخدم مصالحهما المشتركة".

6 - دراسة حسن بكر(2005م) بعنوان: إدارة الأزمة نحو بناء نموذج عربي في القرن الحادي والعشرين، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة.

تدور هذه الدراسة حول موضوع الاتجاهات المعاصرة في دراسة الأزمات الدولية، وأن هناك مؤشرات توضح التناقص في عدد الأزمات، وذلك بسبب تخلى الدول عن استخدام العنف في علاقاتها الخارجية وسيادة نظام أحادي القطبية في العالم المتمثل بالولايات المتحدة مع اختفاء القطب الآخر الاتحاد السوفيتي سابقاً ، وأصبح الشعار هو حل جميع الأزمات الدولية بالطرق السلمية، كما أن الدراسة قامت بتتبع التطورات التي لحقت بدراسة الأزمة في فترة ما بعد الحرب الباردة، أي بعد خمسينيات القرن الماضي، كأحد تفاعلات النظام الدولي القائم، كما وأنها انتقدت الاتجاهات المعاصرة في أدبيات الأزمة في مراحلها كافة (بداية / صعوداً /استمراراً / هبوطاً /نهايةً) خلال هذه الفترة.

7- كتاب أحمد ماهر (2006م) بعنوان إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.

تحدث الكاتب الأستاذ الدكتور احمد ماهر في هذا الكتاب عن إدارة الأزمات والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالأزمة مثل الواقعة والحادثة والكارثة، وما هي الأسباب التي تكون وراء الأزمات، وكذلك أنواعها ومراحلها وطرق مواجهتها، والإستراتيجيات الحديثة كذلك السيناريوهات للتنبؤ بأفضل وضع للازمة أو بأسوأ وضع لها، وعن اعتماد الأسلوب العلمي وأدوات الاتصال في التعامل أثناء الأزمة.

8 – دراسة إبراهيم الفقي(2008م) بعنوان: فن وأسرار اتخاذ القرار، بداية للإنتاج الإعلامي، ج.م.ع.

قدم الكاتب في كتابه " فن وأسرار اتخاذ القرار" النصائح التي يجب أن يتخذها الفرد عند اتخاذ القرارات الصحيحة حتى لو كانت مجرد قرارات بسيطة، أو ضعيفة ولم يستطع الفرد أن ينفذها، أما القرارات القوية فهي التي يستطيع صاحبها أن ينفذها وعليه أن يدرك ان القرار هو ما يحدد المصير، ولكي نتخذ قراراتنا بشكل صحيح فإن علينا أن نعلم كيفية اتخاذ القرار الصحيح حتى نصل إلى أفضل حال.

9 – دراسة سعيد أبو عباه (2009م) بعنوان: الدبلوماسية تاريخها- مؤسساتها- أنواعها – قوانينها، دار الشيماء للنشر والتوزيع ،الأردن.

في هذا الكتاب قدم الكاتب سعيد ابو عباه قراءته حول الدبلوماسية وتاريخ العلاقات الدبلوماسية وأنواع الدبلوماسية المعاصرة، كما تحدث أيضاً عن أجهزة الدولة المركزية المختصة في العلاقات الدبلوماسية ومعايير اختيار الممثلين الدبلوماسيين وتعيينهم، كما تطرق للمعاهد الدبلوماسية سواء كانت معاهد عربية أو معاهد أجنبية، وكيف يتم التدريب الدبلوماسي فيها من ناحية اللغة الدبلوماسية والمراسلات الدبلوماسية.

10- Herbert C. Kelman(2004): The role of an international facilitating service for conflict resolution, International negotiation , Vol 9 ,no 3.

تتناول هذه الدراسة دور التسهيلات الدولية والتفاوض لتسوية النزاعات، وتدعو لاستخدام المزيد من التطبيقات والأساليب المنهجية للحل التفاعلي لتسوية النزاعات، والحل التفاعلي كناية عن مفهوم التفاوض، وذلك يعنى أن الأطراف المتنازعة،لديها مشكلة مشتركة هي أساساً مشكلة في علاقتهما التي يتعين حلها من خلال معالجة الأسباب الكامنة وديناميات الصراع فى عملية تفاعلية، وهو مصطلح أستخدم لوصف الأطراف غير الرسمية مثل الطرف الثالث لتسوية الصراع، الذى عادة ما يجمع بين النفوذ السياسي لممثلي الطرفين في الصراع من أجل الاتصال المباشر في حل المشاكل، هذه المادة تستند إلى الخبرات المكتسبة من هذه العملية الدقيقة من أجل وضع إطار كلى لعملية التفاوض، تصف فيه الهدف النهائي للمفاوضات فتحول العلاقة بين الطرفين، والتي تتطلب التوصل

إلى اتفاق يلبى الاحتياجات الأساسية ومخاوف كلا الطرفين على أساس المعاملة بالمثل، ثم يناقش الكتاب أربعة عناصر في التفاوض وهى: تحديد المشكلة وتحليلها وتكوين الأفكار المشتركة للحل، والتأثير على الجانب الآخر، وخلق بيئة سياسية داعمة لحل المشكلة لكل منها، وأخيراً يحدد وسائل لإدماج منظور تفاعلي لحل المشكلة الأكبر في عملية التفاوض.

11 – Walter C. Clemen(2005): JR. Negotiating to control weapons of Mass Destruction in North Korea, International Negotiation, Vol. 10, no 3.

تتناول هذه الدراسة دور المفاوضات فى مراقبة أسلحة الدمار الشامل فى كوريا الشمالية، وركزت على سعى المفاوضات للسيطرة أو القضاء على أسلحة الدمار الشامل في كوريا الشمالية الأمر الذى بدأ يحقق نتائج إيجابية فى نهاية القرن العشرين، لكن في عهد الرئيس بوش الابن في 2001م إنحرف هذا الاتجاه إلى عكس الاتجاهات الإيجابية، كما تقدم هذه الدراسة ستة تفسيرات ممكنة نتيجة للافتقار إلى التقدم في عملية المفاوضات منها: أن التقدم في التسعينات كان ضرباً من الخيال، الاختلاف الثقافي، عدم الثقة في الاتفاقات الدولية، اختلافات التصورات حول جدوى أسلحة الدمار الشامل، الانقسامات الداخلية داخل كل من الحكومة والمجتمع ودوافع خفية، ولكن التفسير السادس يحمل ثقلاً أكبر كما تشير الأدلة، فقيادات كوريا الشعبية الديمقراطية والولايات المتحدة العليا قد أعطوا الأولويات لموضوع أسلحة الدمار الشامل، كما أن كل طرف استخدم الأسلحة في المفاوضات كأداة لتعزيز نظامها السياسي والاقتصادي في مجالات أخرى، ولهذا تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المميزة في مجال المفاوضات في إدارة مسألة الحد من انتشار أسلحة الدمار الشامل، ويمكن من خلالها معرفة السلوك التفاوضي الأمريكي في مثل هذه القضايا.

10.1. تعقيب على الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة مواضيع هامة وحيوية، فيما يتعلق بالوسائل الدبلوماسية وتأثيرها على تسوية النزاعات الدولية، فقد ركز جزء منها على:

- العملية التفاوضية بأبعادها وجوانبها ومتغيراتها وأدواتها بشكل كامل وموسع.
- إدارة الأزمة الدولية بشكل عام في القرن الحادي والعشرين.
- دور الوساطة في إدارة المنازعات، كإحدى الوسائل الدبلوماسية لتسوية المنازعات الدولية.
- فن وأسرار اتخاذ القرار بشكل عام، والنصائح التي يجب أن يتخذها الفرد لاتخاذ القرار.
- قراءة حول الدبلوماسية والتاريخ الدبلوماسي، والمعاهد الدبلوماسية للتدريب الدبلوماسي.

أما هذه الدراسة فسوف تركز على ما افتقرت إليه الدراسات السابقة كما يلي:

- الدبلوماسية والمفاوضات في إدارة الأزمات الدولية واتخاذ القرار السياسي.
- أنماط الشخصية والعوامل الموضوعية المؤثرة في العملية التفاوضية.
- سيكولوجية إدارة الأزمات في تسوية النزاع الدولي, وتأثيرها على صنع واتخاذ القرار السياسي.

وستكون الاستنتاجات والتوصيات في نهاية الدراسة.

الفصل الثاني

الدبلوماسية والميكانيزمات السلمية لحل المنازعات الدولية

المبحث الأول: مفهوم الدبلوماسية – تطورها – أشكالها.

المبحث الثاني: الميكانزمات السلمية للأمم المتحدة لحل المنازعات الدولية

الفصل الثاني

الدبلوماسية والميكانيزمات السلمية لحل المنازعات الدولية

"الدبلوماسية هي فن تقييد القوة" هنري كسينجر

1.2. مقدمة

تطورت الدبلوماسية عبر القرون الماضية، ومع تطورها اختلفت أساليبها ووسائلها باختلاف الحضارات التي مرت سابقاً، ولقد مارست الشعوب الدبلوماسية على الصعيدين الداخلي والخارجي لدولها. لذا تعد الدبلوماسية الأداة الرئيسية لتنفيذ السياسة الخارجية للدول ومتابعتها، وقدطبقتها أخذت النظم العصرية بتطبيقها التي تقوم على الديمقراطية والتعددية، والحياة البرلمانية القائمة على التنافس في الانتخابات، والحريات العامة والمشاركة السياسية، واحترام حقوق الإنسان.

وقد غدت الدبلوماسية بسبب هذه المكانة الهامة التي تتمتع بها على الصعيد الدولي ودورها في تنفيذ السياسة الخارجية؛ لها يُدَّرس في الجامعات والكليات المتخصصة ومعاهد إعداد السلك الدبلوماسي، وهي في الوقت نفسه تعتبر فن إدارة العلاقات الدولية وتوجيهها عبر الحوار والتفاوض الذي يقوم به موظفو السلك الدبلوماسي، من أجل إدارة الأزمات وتسوية المنازعات بالطرق السلمية، بالإضافة لما تقوم به الدبلوماسية في الأساس من المشاركة في إعداد السياسة الخارجية من خلال ما تقدمه من معلومات لصناع القرار ورؤساء الدول.(الرشدان والموسى، 2005، ص10:9)

الدبلوماسية الفعالة هي التي تدعمها كل الأدوات السياسية والدعائية والنفسية والاقتصادية والعسكرية، ويرى كثير من المحللين أن هدف الدبلوماسية الأول هو دعم العلاقات السياسية والدولية والتوفيق بين المصالح المتعارضة ووجهات النظر المتباينة للدول، وفتح مسالك للاتصال بينها من أجل تحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال المعرفة التامة بالعلاقات السياسية الدولية القائمة بين مختلف الدول، وذلك بالإطار القانوني والسياسي لهذه العلاقات، وبتقاليد الدول وخصائصها المجتمعية بما يرتبط بطبيعة سياستها الخارجية.(مهنا، 2000، ص226)

ترى الدراسة أن الدبلوماسية هي الأداة التي يمكنها تسوية المشكلات والخلافات والأزمات مهما كانت معقدة، وإعادة العلاقات بين الدول لطبيعيتها، وإشاعة التفاهم، كما يمكن عن طريقها أن تعزز الدول مركزها ونفوذها لمواجهة الدول الأخرى؛ فالدبلوماسية بمثابة القوة المحركة للحياة الدولية، كما أن على الدول أن تستخدمها بالطريقة السليمة لتصل إلى المكان اللائق بها في المجتمع الدولي، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

وسنتناول في هذا الفصل الدبلوماسية والميكانزمات السلمية لحل المنازعات الدولية، وينقسم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول سوف يتم تناول مفهوم الدبلوماسية وتطورها التاريخي وأشكالها، أما المبحث الثاني فسيتناول أولاً تاريخ ظهور وتطور الوسائل الدبلوماسية، ثانياً الوسائل الدبلوماسية لحل المنازعات الدولية بقسميها الوسائل السلمية (إجراءات أولية وإجراءات لاحقة)، والوسائل القضائية.

2.2. المبحث الأول
مفهوم الدبلوماسية – تطورها – أشكالها

1.2.2. مفهوم الدبلوماسية

كلمة دبلوماسية Diplomacy مشتقة من الكلمة اليونانية Diploma، وكانت هذه الكلمة آنذاك تطلق على جزء من الوثائق الرسمية التي كانت تصدر عن الرؤساء السياسيين في المدن التي كان يتكون منها المجتمع اليوناني القديم، التي تمنح إلى أشخاص بموجبها فيترتب لهم امتيازات خاصة، ومع مرور الزمن اتسع مفهوم كلمة "دبلوما" بحيث أصبح يشمل الوثائق الرسمية والأوراق والمعاهدات، واسْتُخْدِم موظفين للعمل في تبويب هذه الوثائق وحل رموزها وحفظها، وأُطْلِقَ عليهم اسم أمناء المحفوظات، وظل اصطلاح كلمة دبلوماسية ولفترة طويلة يقتصر على دراسة المحفوظات والمعاهدات والإلمام بتاريخ العلاقات بين الدول، وهكذا فإن لفظ دبلوماسية لم يستعمل لكي يشير إلى العمل الذي يشمل توجيه العلاقات الدولية إلا في أواخر القرن الخامس عشر.(العبيكان، 2007، ص83)

تعددت تعريفات كلمة الدبلوماسية لدى الكتاب فمنهم من قرنها بالمفاوضات ومنهم من قرنها بالسياسة الخارجية والعلاقات بين الحكومات والدول المستقلة، لذلك سنستعرض الدراسة عدد من التعريفات والآراء التى تناولها الكُتاب ومنها:

- يرى "شارل كالفو" أن الدبلوماسية هي علم العلاقات القائمة بين مختلف الدول، والناتجة عن المصالح المتبادلة، وعن مبادئ القانون الدولي العام ونصوص المعاهدات والاتفاقيات التي تنشأ، وهي ضرورية لقيادة الشؤون العامة ومتابعة المفاوضات.(الشامي، 1994، ص31)
- في حين يُعرف"برادييه فوديريه"الدبلوماسية بأنها" فن تمثيل الحكومة ومصالح البلاد لدى الحكومات في البلاد الأجنبية، والعمل على تسهيل حقوق ومصالح وهيبة الوطن في الخارج، وإدارة الشؤون الدولية وتولي أو متابعة المفاوضات السياسية ".(أبو هيف، 1975، ص12)
- أما الكاتب الدبلوماسي البريطاني "هارولد نيكلسون" فقد عرفها حسب تعريف قاموس اكسفورد بأنها " إدارةالعلاقات الدولية عن طريق المفاوضات ويرى أنه من المهم التمييز بين صانعي القرارات وبين دور السلك الدبلوماسي".(بهاز، 3 -3- 2013)
- كما يعرفها "ريفيير" بأنها" هي علم وفن تمثيل الدول والمفاوضة".(العجرمي، 2011، ص8)
- في حين يعرف سموحي فوق العادة" الدبلوماسية بأنها مجموعة القواعد والأعراف الدولية والإجراءات والمراسم والشكليات التي تهتم بتنظيم العلاقات بين الدول والمنظمات الدولية والممثلين الدبلوماسيين، وفن إجراء المفاوضات السياسية في المؤتمرات والإجتماعات الدولية وعقد الاتفاقيات والمعاهدات".(فوق العادة، 1973، ص3) (طشطوش، 2010، ص213)

- كما عرفها وزير الخارجية الأمريكي الأسبق" هنري كيسنجر" بأنها" تكييف للاختلافات من خلال المفاوضات".(ابو عباه، 2011/10/14)

2.2.2. التطور التاريخي للعلاقات الدبلوماسية عبر العصور

نشأت الدبلوماسية منذ أقدم العصور بوصفهاوسيلةً للاتصال والتفاهم بين الجماعات البشرية المتجاورة، فمنذ أن قامت المجتمعات الأولى وتداخلت مصالحها شعرت بحاجتها إلى نمط معين من الأساليب كسلوك اجتماعي تفرضه الحاجة إلى التفاهم وتبادل المنافع وتحقيق السلام، وظهرت عبر العصور علاقات دبلوماسية اختلفت في أشكالها لكنها تشابهت من حيث أغراضها ووسائلها والنتائج التي ترتبت عليها، حتى أنه يمكننا القول بأن من بين التقاليد الدبلوماسية الحديثة ما يرجع إلى تلك التقاليد التي عرفتها الإنسانية في عصورها الخالية (ابرزاق، 30 -6- 2009)، فقد أوضحت المكتشفات الأثرية أن أول معاهدة في التاريخ أبرمها منذ آلاف السنين الحاكم الفرعوني "رمسيس الثاني"، وكانت مع الملك "خاتسويل" ملك الحيثيين، وذلك في القرن الثالث عشر قبل الميلاد، وكانت بهدف إقامة علاقات سلم وصداقة وتجارة.(جمعة، 1999، ص5–9)

أقامت المجتمعات القديمة العلاقات بينها، فكانت ترسل الوفود لإجراء المفاوضات من أجل تسوية المنازعات بينهم، حيث لم تكن العلاقات بين هذه المجتمعات إلا علاقة حروب وصراعات، فكانت المفاوضات بينهم تقوم من أجل وقف الحرب وإنهاء النزاع، بهدف دفن الموتى ونقل الجرحى، ولكن أحياناً كثيرة كانت هذ ه المفاوضات تتعثر إذا ما قتل رُسُل أحد الطرفين عند وصولهم، وهكذا لاح في الأفق مبدأ الحصانة الدبلوماسية الذي نعرفه اليوم وقد طبق هذا المبدأ السكان الأصليون لاستراليا، في حين اعتقد الكتاب في القرن السادس عشر أن الدبلوماسيين الأوائل كانوا عبارة عن ملائكة أو رسل تنقل الرسائل بين السماء والأرض، إلا أن الكُتاب الجدد رفضوا ذلك.(العبيكان، 2007، ص97)
(Nicolson,1984,p.16)

وقد كانت الدبلوماسية من أولى قنوات الاتصال بين دول العالم، كما تُعتبر مظهر من مظاهر سيادة الدولة في الساحة الدولية، ففي البداية كانت تتم بوساطة السفراء والمبعوثين من دولةٍ لأخرى، ولكن هناك شروطاً يجب توافرها في القائم عليها من لباقة وحسن التصرف والمعرفة والذكاء والحنكة. (الزهراني،1992، ص23)

1.2.2.2. تطور مفهوم الدبلوماسية عبر العصور

عرفت الدراسة سابقاً مفهوم الدبلوماسية من خلال تعريفات قدمها عدد من الكُتاب السياسيين، وسوف تستعرض مفهومها الآن عبر تطورها التاريخي:

الدبلوماسية مصطلح قديم يرجع إلى أصول كلاسيكية، استعمله اليونان القدامى، ثم انتقل منهم إلى الرومان ومن هؤلاء إلى اللغات الأوربية الحديثة كالفرنسية والإنجليزية كما انتقل إلى العربية وغيرها من اللغات، وقد تقاربت أراء الباحثين حول أصل التسمية، فقد اعتبر عمر توفيق كمال أن الدبلوماسية في أصلها اليوناني القديم انشقت من فعل (دبلو) ومنه جاء اسم المكاتبة الرسمية (توفيق، 1998، ص17)، أو الوثيقة التي ترادف بمعناها السياسة الخارجية وتدل على التفاوض ويعني صفة مجردة لقيادة العلاقات الدولية.(Nicholson, 1948,.p12-14) (ابرزاق، 30 -6- 2009)

ويرى عبد الهادي التازي أن كلمة الدبلوماسية كمصطلح "ديبلوماتيكوس" استعملت في اللاتينية العلمية العصرية فقط خلال القرن السابع عشر، وفي أوائل القرن الثامن عشر استعمل وصف "دبلوماتيك" في اللغة الفرنسية، بمعنى الذي يهتم بالدبلومات والعقود، وقد أصبحت الصفة في العام 1726م تعني ما يتعلق بالدبلومات التي تمس العلاقات الدولية، وابْتُكِرت عام 1791م، كلمة الدبلوماسية التي تعني البحث في العقود التي تصل بين الدول.(التازي، 1970، ص37)

ومارست المجتمعات القديمة العمل الدبلوماسي منذ آلاف السنين، وقد ذكر لنا القرآن الكريم بعض صور الدبلوماسية القديمة فيما حكاه عن النبي سليمان –عليه السلام – وبلقيس ملكة سبأ، وذلك عبر" الهدهد " الرسول السفير اللطيف السريع، الذي حمل رسالة فيها أوجز العبارات وأجزل المعاني، قال الله تعالى في حكاية ماجرى بين سليمان والهدهد وبلقيس:**{ اذهب بكتابي هذا فالقهْ إليهم ثم تولَّ عنهم فانظر بِمَ يرجع المرسلون. قالت يا أيها الملأ إني ألقي إلي كتاب كريم إنه من سليمان وإنه بسم الله الرحمن الرحيم ألا تعلو عليَّ وأتوني مسلمين }**، ثم قال عن الملكة بلقيس:**{ وإني مرسلة إليهم بهدية فناظرة بِمَ يرجع المرسلون }.** (الآيات 28–35 سورة النمل)

وعُمِل بالدبلوماسية أيضا في المجتمع الجاهلي قبل الإسلام، وكانت تسمى السِفارة، وكان يقال لصاحبها: السفير، والرسول، والمبعوث، وظلت وظيفة سفارة قريش في بني عدي . قوم عمر بن الخطاب . فترة طويلة، وكان عمر آخر سفرائها إلى القبائل الأخرى التي كانت تنازعها وتنافرها وتفاخرها، ثم قام عمرو بن العاص بمهمة سفير قريش إلى النجاشي ملك الحبشة ليطرد المسلمين الذين فروا إليه بدينهم من أذى قريش، لكنه فشل في إقناع النجاشي بطردهم من بلاده، وأرسل مسيلمة الكذاب مبعوثًين إلى النبي– صلعم – ليفاوضاه في إمكان مشاركة مسيلمة له في النبوة، فردهما النبي– صلعم –قائلا: **لو لا أن الرسل لا تُقْتَل لضربت أعناقكما**". رواه أبو داوود والحاكم. (أبو غدة، 14-5-2012)

وبذلك نستطيع القول بأن الدبلوماسية نشأت منذ أقدم العصور كوسيلة للاتصال والتفاهم بين الجماعات البشرية المتجاورة، فمنذ أن قامت المجتمعات الأولى وتداخلت مصالحها شعرت بحاجتها إلى نمط من

الأساليب الدبلوماسية كسلوك اجتماعي تفرضه الحاجة إلى التفاهم وتبادل المنافع وتحقيق السلام وظهرت عبر العصور علاقات دبلوماسية اختلفت في أشكالها إلا أنها تشابهت من حيث أغراضها ووسائلها والنتائج التي ترتبت عليها، حتى أنه يمكننا القول بأن من بين التقاليد الدبلوماسية الحديثة ما يرجع إلى تلك التقاليد التي عرفتها الإنسانية في عصورها الخالية.(توفيق، 1998، ص20)

كما وأن في العصور الإسلامية ازداد اعتماد الدبلوماسية من طرف الدولة الإسلامية في نشر الدين الإسلامي ونسج علاقات تجارية وسياسية مع الدول الأخرى، ولذلك فإن الدولة الإسلامية امتازت بتفوقها الدبلوماسي وحمايتها للرسل ومنحهم الامتيازات الدبلوماسية كالحصانة.(التازي،1970، ص40)

فعندما جاء الإسلام عزز "العمل الدبلوماسي" وعمل على تطويره حيث اتبع الرسول (ص) وسيلة إرسال الرسل والمبعوثين والسفراء لنقل رسائله إلى ملوك وأمراء الدول المجاورة للجزيرة العربية بأطرافها المختلفة مستخدماً أساليب جديدة في اللباقة والدقة وانتقاء الألفاظ المتينة والقوية والمؤثرة في كتابة هذه الرسائل مما كان له الأثر الأكبر في تطوير علاقات الدول الإسلامية بغيرها من الدول، ومن الأسس الدبلوماسية الهامة أن الإسلام كان وما زال يحترم الرسل ولا يعتدي عليهم بل كانوا يتمتعون بالأمان والاطمئنان في دار الإسلام لأن الإسلام دين لا ينقض العهد والميثاق ولا يخلف العهد والوعد ولا يعتدي لأن الله لا يحب المعتدين. فبمجرد دخول السفير أو المبعوث إلى دار الإسلام فهو في عهد وأمان إلى أن يغادرها. (طشطوش، ب.ت)

أما على الصعيد الأوربي فلم تصبح الدبلوماسية مهنة إلا خلال القرن الخامس عشر، حيث بدأت جمهورية البندقية في تعيين السفراء القاريين، لكن لم يتم وضع التشريعات وقوانين المؤسسة الدبلوماسية إلا بعد مؤتمر فيينا عام 1815م، ومؤتمر ايكس لاشابيل (ملحق رقم3) عام1818م.(Moore, 1978, P.1386)

واتسمت العلاقات الدبلوماسية بين دول المعمورة منذ القدم إلى اليوم، بنوع من عدم الثبات، فقد كانت في بدايتها محدودة ومؤقتة، ولذلك كانت الدبلوماسية في بدايتها دبلوماسية حرب ودبلوماسية أحلاف بين الملوك، ولهذا كانت الدبلوماسية تُسخَر في خدمة مصالح هذه الإمبراطوريات كأداة للترهيب من شبح الحرب، ومما سيصيب البلاد المتمردة عليها من خراب ودمار.(الناصر، 2004، ص12)

والملاحظ في التعريف بالدبلوماسية عموماً أنها علاقات سلمية رسمية بين الدول تتضمن عناصر ومقومات ومهام أساسية منها التمثيل الدبلوماسي على هيئة إرسال السفراء والمبعوثين وما يتمتعون به من الامتيازات، وكذلك ما يقومون به من أعمال ومهام، كما تشمل الدبلوماسية المراسلات والمفاوضات وعقد الاتفاقيات والمعاهدات، ومن وسائل الدبلوماسية الضغط والتهديد وتكوين الأحلاف والمحاورة السياسية والاستعانة بوسائل التخابر السرية، وبطبيعة الحال كان لابد التعريف بالعوامل التي تؤدي إلى

قيام العلاقات الدبلوماسية والتي تؤثر في مسارها وفي ما تحققه من نتائج، وفي ضوء هذه المقومات والمفاهيم يكون البحث في تاريخ الدبلوماسية والعلاقات الدبلوماسية.(توفيق، 1998، ص19)

ترى الدراسة أن الدبلوماسية في العصور القديمة كانت تعمل فقط من أجل تحقيق أهداف الإمبراطوريات التوسعية الاستعمارية، ثم جاءت العصور الوسطى حيث استمرت الطبيعة الملكية للدبلوماسية، وقد انقسم في هذه الفترة العالم لأربعة كتل وهم: كتل الدول الإسلامية (الأندلس وبغداد) وكتل الدول المسيحية (البيزنطين والفرنجة).

بالنسبة للدول المسيحية فقد كان العالم يتكون من أمم متحضرة وأخرى غير متحضرة، الشعوب الأوربية اعتُبِرتْ متحضرة، لها وحدها الحق في عقد الأحلاف، وفي التعاون، وفي تقرير السلام والحرب، أما الشعوب الأخرى فقد خضعت للاستغلال بوصفها مصدراً للعبيد وللمواد الأولية، وهكذا أصبحت الدول الأوربية النصرانية هي التي تقرر مصير العالم، إلا أن ظهور الدول الأوربية المستقلة ذات السيادة طبقاً للمعايير التي وُضِعَت في مؤتمر "وستفاليا" عام 1648م، أدي بهذه الكيانات الجديدة إلى إسناد دبلوماسياتها على مبدأ توازن القوى الذي سيسمح للدولة القوية بإخضاع الدولة الأخرى الضعيفة.(الناصر، 2004، ص12)

حتى بداية القرن الثامن عشر كان ما يسمى مبدأ " حق العروش في تقرير مصائر الشعوب" وكان يعد هذا واحداً من المبادئ التى تحكم الدبلوماسية الأوروبية والتي كانت من خصائص الملوك، ولكن الدبلوماسية العالمية تغيرت ولم تبق مستمرة على نفس الوتيرة أي مرتبطة بالسياسة الأوروبية، فبانتهاء الحرب العالمية الثانية انتقل مركز النفوذ الدبلوماسي العالمي إلى مربع جديد وهو وجود قوتين عظميين هما الإتحاد السوفيتي سابقاً، والولايات المتحدة الأمريكية، وبدأت تطفو وتظهر على السطح دبلوماسية جديدة تسمى دبلوماسية الأحلاف.(مقلد، ب.ت، ص410)

وبقيام هيئة الأمم المتحدة اتجهت الدبلوماسية المعاصرة نحو إقرار السلام في العالم عن طريق تكريس حقوق وواجبات الدول تجاه بعضها البعض، وصارت العلاقات بين الدول تقوم على أساس التعايش السلمي (الناصر، 2004، ص15)، وإن كان ذلك على عكس ما يبدو في الواقع الدولي المعيش، وصفوة القول إن المتتبع للمسار التاريخي للدبلوماسية يرى عدم ثباتها، إذ انتقلت من دبلوماسية للحرب إلى أخرى للسلام، كما وأن بفترة الحرب العالمية الأولى انتقلت الدبلوماسية من السرية إلى العلنية.(ابرزاق، 30 -6- 2009)

3.2.2. أشكال العمل الدبلوماسي (أجهزة الدولة المتخصصة في العمل الدبلوماسي)

يتخذ العمل الدبلوماسي صيغاً وأشكالاً متعددة، وأكثرها شيوعاً هي صيغة العمل الدبلوماسي الثنائي الذي يتم من خلال الأجهزة المركزية داخل الدولة، فإن الحياة الدولية المعاصرة باتت تشهد تطوراً كبيراً في صيغ العمل الدبلوماسي، خاصة بعد نشوء المنظمات الدولية وتعاظم دورها.

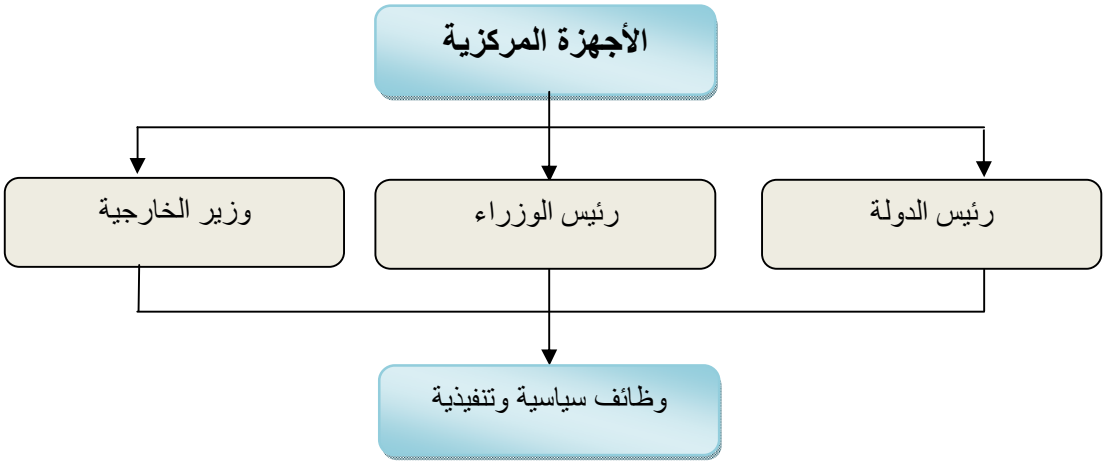
وقد عمدت الدول إلى تقنين القواعد القانونية الناظمة لمختلف أشكال العمل الدبلوماسي، فوضعت اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية عام 1961م؛ بغية تنظيم العمل الدبلوماسي الثنائي، ثم قامت بوضع اتفاقية فيينا للعلاقات القنصلية عام 1963م، ثم جاءت اتفاقية البعثات الخاصة عام 1969م، واتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية كُرِّسَت لمعالجة مختلف الجوانب والمسائل المتعلقة بالدبلوماسية الثنائية الدائمة، بينما خُصِصَت اتفاقية البعثات الخاصة للدبلوماسية الثنائية الخاصة والمؤقتة، وبعد ذلك جَهِدَت الدول لإيجاد اتفاقية تمثيل الدول في علاقاتها لدى المنظمات الدولية ذات الصفة العالمية وهي اتفاقية فيينا لعام 1975م.(الرشدان والموسى، 2005، ص79)

كما أن هناك أجهزة مركزية، وأخرى فرعية تابعة لها في دول العالم، وهي التي تقوم بممارسة العلاقات الخارجية مع الدول الأخرى، أو مع الأشخاص الدوليين، ويمكن تقسيم هذه الأجهزة إلى نوعين وهي:(العجرمي،2011، ص45)

1) **أجهزة مركزية** : تشمل رئيس الدولة، ووزير الخارجية، رئيس الحكومة، الوزير الأول.
2) **أجهزة فرعية:** وهي ذات الطابع الدبلوماسي وتشمل الممثلين الدبلوماسيين أو الأشخاص الخاصين بمختلف أنواع بعثاتهم، القناصل، قيادات القوات العسكرية المكلفة في مهمة أو حملة عسكرية خارج حدود دولتها، والتي يعتبرها البعض أن لهم حقاً في ذلك.

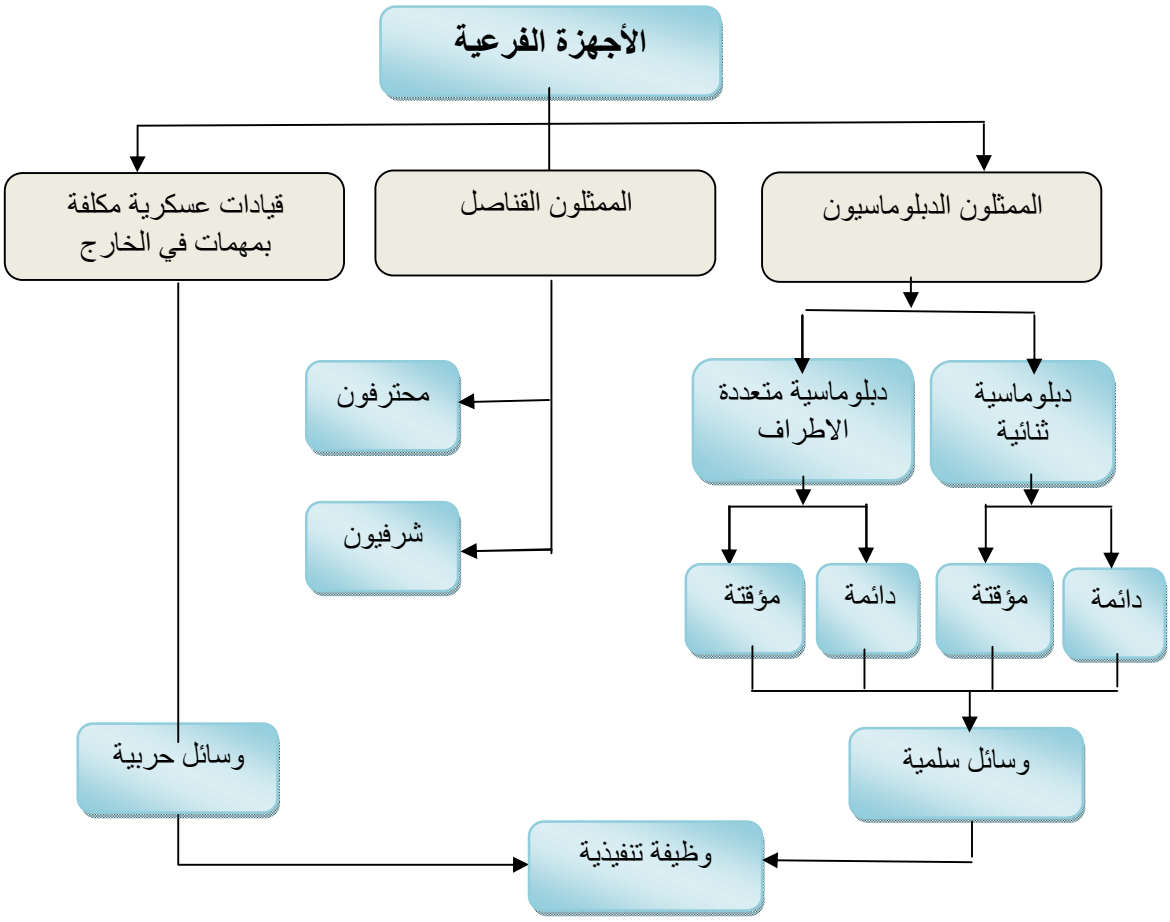
ترى الباحثة هنا أن العمل الدبلوماسي من ناحية شكله يدور حول عمل الأجهزة المركزية داخل الدولة، وخاصةً عمل رؤساء الدول ووزراء الخارجية ورؤساء الحكومة، والأجهزة الفرعية متمثلة بالبعثات الدائمة والخاصة وبعثات الدول لدى المنظمات الدولية ودبلوماسية المؤتمرات، وهذه الأجهزة يمكنها أن تمارس مهام الدولة المختلفة، ولكن بدرجات متفاوتة، وذلك لأن بعض المهام من اختصاص العلاقات الخارجية أي الإشراف على تنفيذ السياسة الخارجية للدولة، والدستور من صلاحيته أن يحدد الاختصاصات في القانون الداخلي الرئيسي لكل دولة، كما يحدد الأجهزة ومسئوليات كل منها في تسيير الشؤون الخارجية لأية دولة.
سنلاحظ في الشكلين التاليين، لكل من هذه الأجهزة سواء كانت أجهزة مركزية أو فرعية له وظيفته، فالأجهزة المركزية وظيفتها صنع السياسة الخارجية للدولة، والاجهزة الفرعية وظيفتها هي تنفيذ هذه السياسة.

شكل رقم (1) أجهزة الدولة المكلفة بالعلاقات الدولية



المصدر: الدبلوماسية (النظرية والممارسة)، العجرمي، ص(41)

شكل رقم (2) أجهزة الدولة المكلفة بالعلاقات الدولية



المصدر: الدبلوماسية (النظرية والممارسة)، العجرمي، ص(41)

وسنتطرق الآن إلى الأجهزة المركزية والمتمثلة برؤساء الدول ووزراء الخارجية ومن ثم للأجهزة الفرعية والمتمثلة بالبعثات الدائمة والبعثات الخاصة.

4.2.2. الاجهزة المركزية: رئيس الدولة ورئيس الوزراء ووزراء الخارجية

1.4.2.2. رئيس الدولة

- تطور المفهوم الوظيفي لرئيس الدولة:

رئيس الدولة هو أسمى شخصية سياسية وإدارية فيها، وصلاحياته بالنسبة للعلاقات الخارجية الواردة في القانون الداخلي الذي يبين كيفية توليه للمهام، وتختلف أهمية هذا المنصب ففي العصور القديمة ومن ثم المتوسطة وبعدها الملكيات المطلقة وحتى الثورة الفرنسية، هو الشخص المهيمن على صناعة وتنفيذ السياسة الخارجية، وكان يمثلها تمثيل مطلق، لذا كانت الصفة التمثيلية هي الصفة السائدة في الممارسة الدبلوماسية، ولكن بعد الثورة الفرنسية اختلف ميزان القوى، وبالتالي اختلف معه معنى ومفهوم السيادة، وأصبحت تمارس السيادة باسم الشعب، أما في العصر الحديث فيعتبر رئيس الدولة هو الممثل الرسمي لدولته، لاعتباره وحدة سياسية سواء في الداخل أو الخارج، وتثبت الصفة التمثيلية لرئيس الدولة أياً كان نظام الدولة السياسي، وبغض النظر عن نوع الصلاحيات المخولة له بناءً على دستور الدولة وقوانينها.(الرشدان والموسى، 2005، ص79)

اهتز بعد الثورة الفرنسية مبدأ توزازن القوى بين الملكيات المطلقة ونظام الحكم السائد آنذاك، فتحول مفهوم السيادة وأصبحت تمارس باسم الشعب، وهكذا بدأت تتغير أنظمة الدول وأصبح لها دساتير وقوانين داخلية، ومجالس نيابية، وأصبح القانون الداخلي الرئيسي لكل دولة هو الذي يحدد صلاحيات كل رئيس دولة، ومنها توليه الإدارة العامة للسياسة الخارجية، وسلطة توقيع المعاهدات وإبرامها وضمان تنفيذها، وسلطة اعلان الحرب وعقد السلم، وسلطة حضور جميع المؤتمرات الدولية، ومهمة إيفاد الممثلين الديبلوماسيين، واستقبال الممثلين الأجانب المعتمدين لدى دولته سواء عند تقديم أوراق اعتمادهم(مرتبة سفير) أو عند انتهاء مدة خدمتهم في سفارتهم ببلده، وموافقته على تعيين المندوبين الدائمين لدولته لدى المنظمات الدولية والموافقة كذلك على تعيين القناصل لدولته بالخارج أو منح قناصل الدول الأخرى البراءة القنصلية.(معهد التنمية البشرية، ب.ت، ص48)

- الحصانات والامتيازات الشخصية لرئيس الدولة(العجرمي، 2011، ص48):

تُقَدم عند زيارة رئيس دولة لدولة اخرى، عدة تسهيلات أو ما يسمى بالحصانات والامتيازات، وهي:

(1) **حرمة الذات والمسكن:** يتمتع رئيس الدولة الزائر بحصانة شخصية كاملة، بحيث لا يمكن القيام بأي إجراء قسري ضده أو ضد عائلته أو مرافقيه، كما يتمتع بحصانة لمقر إقامته وكل ما يملكه من أموال وحقائب ومراسلاته الخاصة، كما يجب على الدولة المستقبلة حمايته من أي إعتداء.

(2) **الحصانات القضائية المدنية:** هذه الحصانة ذات طابع مدني، ما زال الفقه مختلف على تفسيرها، فتعتبر مهام الرئيس الرسمية خاضعة للحصانة، وتصرفات الرئيس الشخصية لا تعتبر خاضعة للحصانة، ويصعب التوفيق بينهم، كما يصعب استنتاج مقبول على المستوى العالمي وبذلك يتم العودة إلى عادات وتقاليد كل دولة على حدة لتوضيح ذلك.

(3) **الحصانة القضائية الجنائية:** يتمتع رئيس الدولة الزائر لدولة أخرى بكامل الحصانات القضائية ذات الطابع الجنائي، من حيث لا يجوز توقيفه أو دعوته للمثول أمام المحكمة، ولا حتى تعرض رجال الأمن الوطني له، أو مضايقته، أو حتى مخالفته.

(4) **إعفاءه من جباية الضرائب** والرسوم المالي على أمتعته الشخصية والمواد التي يستهلكها.

2.4.2.2. رئيس الوزراء

يقوم رئيس الوزراء بمهام وصلاحيات محددة بشأن إدارة الشؤون الخارجية، فهو يمثل مجلس الوزراء في جميع الشئون الداخلية والخارجية المرتبطة بتنفيذ سياسة الدولة والمرتبطة باختصاصاتها الواردة في الدستور والقوانين، كما وأنه يقوم بتوقيع وثائق التفويض لأي من أعضاء مجلس الوزراء وذلك للتوقيع بالأحرف الأولى على الإتفاقيات التي تقضي المصلحة العامة الارتباط بها مع الدول الأخرى أو المنظمات أو الهيئات الدولية أو الإقليمي. (موقع رئاسة الوزراء، 18-1- 2014)

2.4.2.3. وزير الخارجية

اذا كان رئيس الدولة لا يتمكن من الناحية العملية من إدارة الشؤون الخارجية بنفسه، فقد وُجِدَ إلى جانبه وزيراً للخارجية الذي تناط به مهمة إدارة الأجهزة الخاصة بمباشرة العلاقات الخارجية، كما أنه عضو مجلس وزراء، والرئيس المباشر لإدارة الشؤون الخارجية لبلاده، والناطق الرسمي لدولته، وهمزه الوصل بين دولته والدول الأجنبية، فالمسؤولية الرئيسية في رسم السياسة الخارجية للدولة تقع على عاتق وزارة الخارجية ووزيرها، فمنذ اللحظة التي تقرر فيها الوحدة السياسية تبادل التمثيل مع الخارج مع ما يترتب عليه من مفاوضات متعددة ومقابلات واتصالات ومؤتمرات، تبدو أهمية وضرورة وجود شخص للإشراف على هذه العمليات، كما أن وزير الخارجية عضو مهم في وزارة دولته وهو الذي يتخذ القرارات في المحيط الدولي ويلون السياسة الخارجية ويديرها.(العبيكان، 2007، ص143)

وهنا تضع المادة (7) (ملحق رقم 4) من اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات لعام 1969م، وزراء الخارجية في موضع مماثل لرؤساء الدول والحكومات، فهم مفوضون حكماً في ابرام المعاهدات الدولية من مرحلة المفاوضات إلى المصادقة، والزام دولهم دون أن يكونوا مزودين بوثائق التفويض، يترتب على هذا أن المادة (46) (ملحق رقم 5) من اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات تكون قابلة للتطبيق إذا ما تحققت

شروطها، حيثما تجاوز وزراء الخارجية الأحكام القانونية الوطنية الخاصة بإبرام المعاهدات، وهي مسألة بحثت سابقاً بالنسبة لرؤساء الدول.(الرشدان والموسى، 2005، ص83)

كما أن وزير الخارجية يتمتع بالحصانات والامتيازات الممنوحة طالما كان في زيارة رسمية، فنظام الحصانات والامتيازات المقرر له يقتصر – خلافاً لما عليه الحال بالنسبة لرئيس الدولة– على زياراته الرسمية ولا يمتد ليشمل زياراته الشخصية؛لأن هذه الحصانات والامتيازات محكومة وجوداً وعدماً بمسوغات ومبررات تفرضها.(الشامي، 1994، ص85)

– اختصاصات وزير الخارجية وهي كما يلي:

(1) استقبال السفراء الأجانب والتباحث معهم بالموضوعات ذات المصالح المشتركة وتقديمهم لرئيس الدولة.(العبيكان، 2007، ص144)

(2) اجراء المباحثات مع ممثلي الدول الاجنبية في الأمور ذات الاهتمام المشترك والتفاوض معهم نيابة عن دولهم، بما يحقق المصالح المشتركة ويقوي الروابط بينهم.(ابوعامر، 2001، ص78)

(3) يتحمل المسؤولية الرئيسية في رسم السياسة الخارجية لبلاده، وذلك بعد الاتفاق على جوهر هذه السياسة في مجلس الوزراء.(العبيكان، 2007، ص145)

(4) ترؤس المفاوضات الدولية التي تجريها حكومته أو الاشراف عليها وتوجيهها، وتنفيذ ورعاية المعاهدات والاتفاقيات المعقودة مع الدول الأجنبية.(ابوعامر، 2001، ص79)

(5) تحضير اجتماعات القمة والاشتراك فيها وترؤس وفود بلاده في المؤتمرات الدولية والرئيسية لمنظمة الامم المتحدة أو المنظمات المتخصصة، واجتماعات مجالس وزراء الخارجية في المنظمات الدولية والاقليمية التي دولته عضو فيها.(العجرمي، 2011، ص52)

(6) العمل على حماية مصالح دولته بأبعادها المختلفة السياسية والاقتصادية والتجارية والثقافية لدى الدول الأخرى، كذلك حماية رعايا دولته ومصالحهم في الدول، ويكون ذلك من خلال البعثات الدبلوماسية والقنصلية المعتمدة لدى الدول الأجنبية.(أبو هيف، 1975، ص52)

(7) التشاور مع الجهات المختصة الأخرى بالمفاوضات المتعلقة بالاتفاقيات السياسية، والاشتراك مع الوزارات المعنية في المفاوضات بالاتفاقيات غير السياسية.(العبيكان،2007، ص148)

(8) الاشراف على تحرير كافة الوثائق الرسمية سواء كانت بيانات أو مراسلات أو مشاريع معاهدات إلى غير ذلك من الوثائق المتعلقة بإدارة الشؤون الخارجية لدولته.(أبو عامر، 2001، ص79)

5.2.2. الأجهزة الفرعية: البعثات الدبلوماسية

وتنقسم البعثات الدبلوماسية إلى بعثات دبلوماسية دائمة وبعثات دبلوماسية خاصة :

1.5.2.2. البعثات الدبلوماسية الدائمة

البعثات الدبلوماسية الدائمة تعرف بالممارسة الدبلوماسية الثنائية الأطراف، أي ما بين الدولة الموفدة والدولة المستقبلة، والتي تمارس مهامها عبر بعثات ديبلوماسية تقليدية، أي عبر سفارات دائمة معتمدة في الخارج، والتي نظمت مهامها وروعيت حصاناتها وامتيازاتها، بما يتماشى مع حسن تأديتها لمهامها على أفضل وجه من خلال اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام 1961م.(العجرمي، 2011، ص43)

تقسم البعثات الدبلوماسية الدائمة إلى:

1.1.5.2.2. السفارة والمفوضية

فقد نصت المادة (14) (ملحق رقم 6) من اتفاقية فيينا لعام 1961م على ترتيب رؤساء الدبلوماسية في ثلاث مراتب حسب مراتب رؤساء البعثات كالتالي:(العبيكان، 2007، ص166)

(1) مرتبة السفراء، ومندوبي البابا من درجة قاصد رسول المعتمدين لدى رؤساء الدول، وكذا رؤساء البعثات الآخرين في درجة مساوية لهم، ويُعتمد هؤلاء لدى رئيس الدولة المستقبلة ويطلق على البعثة الدبلوماسية التي يرأسها سفير أسم سفارة ".

(2) مرتبة القائمين بالأعمال، المعتمدين لدى وزارات الخارجية، ومن قبل وزير الخارجية، وفيما عدا ما يتصل بشؤون الصدارة والمراسم فإنه لا يفرق إطلاقاً بين رؤساء البعثات بسبب مراتبهم.

2.1.5.2.2. البعثات الدبلوماسية الدائمة لدى المنظمات الدولية البينحكومية

تعتبر هذه البعثات جديدة على الممارسة الدبلوماسية، وقد بوشر بها بعد الحرب العالمية الثانية وتطورت في الستينات والسبعينات من هذا القرن، ونخص هنا البعثات الدائمة التي تعتمدها الدول لدى المنظمات الدولية البينحكومية، وبالرغم من تشابهها (نوعا ما) مع البعثات الدبلوماسية الدائمة، فإنها تختلف ببعض الخواص معها.(خلف، 1989، ص103)

3.1.5.2.2. المفوضيات السامية

هذا النوع من البعثات الدبلوماسية الدائمة المسمى بـ "المفوضيات السامية" هو جديد بالنسبة للممارسة الدبلوماسية، وقد ظهر بعد انحسار الاستعمار وظهور عشرات الدول الجديدة والتي تربطها علاقات خاصة مع مستعمريها السابقين، وخاصة بعض دول الكومنولث البريطاني أو ما تسمى بدول "الأنجلوفون" أو بعضاً من مجموعة دول "الفرانكوفون" أو الدول الناطقة باللغة الفرنسية، نجد أن هذه الممارسة في طريقها للزوال خاصة في الدول الناطقة بالفرنسية، وبقيت مجموعة من دول الكومنولث

ما زالت تمارسها، وأهم مميزات المجموعة الأخيرة أن رؤساء بعثاتها لا يسمون سفراء ولا يقدمون كتب اعتماد بسبب أن كليهما له نفس الرئيس أي"ملكة بريطانيا.(العجرمي، 2011، ص60)

4.1.5.2.2. البعثات الدبلوماسية المعتمدة من قبل بعض المنظمات الدولية البينحكومية

سواء كانت المنظمات عالمية أو قارية أو إقليمية، كممثليات الأمم المتحدة أو ممثليات منظمة الدول الأمريكية، أو الجماعات الأوروبية أو جامعة الدول العربية.(خلف، 1989، ص104)

5.1.5.2.2. البعثات الدبلوماسية لحركات التحرير الوطنية

تقيم حركات التحرير الوطنية علاقات رسمية مع الدول والمنظمات الدولية البينحكومية، بصفتها أعضاء كاملة العضوية أو مراقبة، او حتى مع بعضها بعضاً، وتختلف تسميات هذه البعثات ورؤسائها حسب علاقاتها بالأشخاص الدوليين وحسب درجة اعترافهم بما يتماشى مع قوانينهم الداخلية وعاداتهم وتقاليدهم، وتنقسم هذه البعثات الدائمة إلى: (العجرمي، 2011، ص60-61)

(1) **سفارات:** تتمتع البعثة بكامل الحقوق و الواجبات، ويسمى رئيسها "سفيراً".

(2) **بعثة دبلوماسية أو ممثلية:** أقل مرتبة من السفارة، ولكن مساوية لها بالحقوق والواجبات.

(3) **مكاتب ارتباط:** صفتها شبه دبلوماسية، تتماشى مع عادات وتقاليد وسياسة الدولة.

(4) **البعثات الدائمة لدى المنظمات الدولية البينحكومية:** تكون فيها عضو أصيل أو مراقب.

2.5.2.2. البعثات الخاصة

يقصد بالبعثات الخاصة أو البعثات المؤقتة، بعثة تمثل الدولة في دولة أخرى برضا تلك الدولة، لمعالجة مسائل معينة، أو لأداء مهمة محددة، وفقاً للفقرة (1) للمادة الأولى من المشروع الأول لاتفاقية البعثات الخاصة المعقودة عام 1969م (ملحق رقم 7)، وعرفتها المادة الأولى بأنها" بعثة مؤقتة تمثل الدولة، وتوفدها دولة لدولة أخرى برضاها لمعالجة مسائل محددة، أو تؤدي لديها مهمة محددة" وتحمل عدة صفات وهي:(الفتلاوي، 2010، ص344)

(1) **الصفة المؤقتة والمحددة:** تكون مهمة البعثة الخاصة محددة ومؤقتة، وتوفد لبلد آخر لمعالجة قضية معينة، تنتهي مهمة البعثة بمجرد إنجازها لمهمتها.

(2) **الصفة التمثيلية:** تكون هذه البعثة صفة تمثيل الدولة الموفدة لها، وتعامل معاملة البعثات الدائمة.

(3) **الاتفاق السابق بين الدولتين** على إيفاد هذه البعثة، ورضا الدولة الموفدة لديها.

1.2.5.2.2. تكوين البعثة الخاصة

يمكن للبعثة الخاصة أن تتكون من ممثل واحد أو أكثر للدولة الموفِدة التي يجوز لها أن تعين رئيس من بينهم، بالإضافة إلى أن البعثة يمكن أن تضم أعضاء ليس لهم صفة تمثيلية(كالخبراء، المساعدين، المستشارين)، كما يمكن أن تضم إداريين وفنيين وعاملين خدمة، إذا كانت مدة إقامتهم طويلة في البلد المستقبلة(المادة 9، البند1 و2) (ملحق رقم 8).(العجرمي، 2011، ص138)

2.2.5.2.2. وظائف البعثة الخاصة

في أغلب الأحيان تقتصر وظائف البعثة الخاصة على وظيفة واحدة، نظراً لطبيعتها غير المؤهلة للقيام بمهام البعثة الدبلوماسية الدائمة، وفي المادة (3) (ملحق رقم9) وظائفها الرئيسية هي: (العجرمي،2011، ص139)

(1) **الوظيفة التفاوضية:** تمتد صلاحية البعثة الخاصة من الإتصالات الرسمية، لبحث قضية معينة، حتى مشروع محضر الاتفاقية أو المعاهدة، أو التوقيع على معاهدة دولية وفي هذه الحالة يعرض مشروع المحضر على الحكومتين للموافقة قبل التوقيع.

(2) **الوظيفة التمثيلية:** ما تقوم به البعثة الخاصة لتمثيل دولتها للمشاركة مثلاً بالاحتفالات والمراسم في الدولة المستقبلة.

وبهذا نجد أن اتفاقية عام 1969م، لم تحدد مهام البعثات واقتصرت في مادتها الثالثة على " تحدد وظائف البعثة الخاصة بتراضي الدولة المُوفِدة والدولة المستقبلة".

3.5.2.2. تشكيل البعثات الدبلوماسية

أما بالنسبة لتشكيل البعثة الدبلوماسية فتشكل حسب الفئات التالية: (ابوهيف، 1975، ص539)

(1)**رئيس البعثة:** هو الشخص الذي يرأس البعثة الدبلوماسية، ويمثل دولته لدى الدولة المستقبلة، وهو المسئول المباشر عن جميع أعضاء البعثة، وقد يكون سفيراً أووزيراً مفوضاً .

(2) أعضاء البعثة: هم موظفون يعهد إليهم بتمثيل دولتهم في الخارج، ويكونون تحت رئاسة رئيس البعثة وهم:

(أ) الموظفون الدبلوماسيون: يعملون هؤلاء كمساعدون لرئيس البعثة الدبلوماسية، ويقومون بمعاونته ويتدرجون من درجة مستشار إلى سكرتير أول وثان وثالث وملحق.

(ب) المبعوثون الإداريون والفنيون: يقومون بالأعمال الإدارية والفنية وبأعمال السكرتارية وأمناء المحفوظات ومسئولي الحسابات والمترجمين.

(ت) مستخدمو البعثة: ويقومون بأعمال الصيانة والحراسة والخدمة في دار البعثة، ويدخل ضمن هذه الفئة سائق والسيارات الدبلوماسية والحمالون.

(ث) الخدم الخصوصيون: يقومون بالأعمال المنزلية لرئيس البعثة أو لأعضائها.

وللتفرقة بين هذه الطوائف المختلفة من حيث أهميتها: من ناحية شروط التعيين والقبول، ومن ناحية الحصانة والامتيازات، كما أن وصف أعضاء السلك الدبلوماسي يقتصر فقط على رئيس البعثة والموظفين الدبلوماسيين دون غيرهم.

4.5.2.2. وظائف البعثة الدبلوماسية

تقوم البعثة الدبلوماسية بالوظائف التالية:(العبيكان، 2007، ص196)(الرشدان والموسى، 2005،ص128) اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام1961م (المادة 3) (ملحق رقم 10)

(1) تمثيل الدولة الموفدة لدى الدولة المستقبلة.

(2) التفاوض.

(3) تنمية العلاقات الودية في المجالات الاقتصادية والثقافية والعملية والعمل على تدعيم وتوطيد هذه العلاقات بين دولته والدولة المعتمد لديها.

(4) المراقبة والاستطلاع على احوال الدولة المعتمدة لديها وإعلام دولتهم بهذه المعلومات.

(5) حماية مصالح الدولة المعتمدة ورعاية مواطنيها.

كما يمكن للبعثة الدبلوماسية أن تمارس وظائف استثنائية مثل حماية مصالح دولة ثالثة في حالة قطع العلاقات الدبلوماسية بين تلك الدول والدولة المعتمدة لديها.(اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام1961م (المواد 45:46) (تابع ملحق رقم 10)

3.2. المبحث الثاني
الميكانيزمات السلمية للأمم المتحدة لحل المنازعات الدولية

1.3.2. تطور الوسائل الدبلوماسية

إن حرب الثلاثين عاماً التي خاضتها أوروبا بين عامي 1618م – 1648م، كانت أبشع حرب على مر التاريخ، فكانت حافزاً قوياً لجعل الحكومات تفكر فعلياً في استخدام الوسائل الدبلوماسية لفض المنازعات بين الدول بالطرق السلمية، وتجنب الحروب بالمستقبل للحفاظ على السلم والأمن العالمي.

ويحلل الدكتور عمر سعد الله محتوى اتفاقية لاهاي لعام 1899م، بشكل علمي فيقول: "بأن هذه أول اتفاقية دولية يتوصل فيها المفاوضون بـ لاهاي 1899م، وغايتها أن الدول الأطراف فيها، ستلجأ في حالة نشوب خلاف فيما بينها إلى عملية حل الخلاف سلمياً، ومن ثم فهي تتضمن نظاماً من القواعد الخاصة بتعزيز السلم والتعاون والأمن الدولي وتُرسي علاقات ودية بين جميع الدول، وتحد من لجوء الأطراف للحرب لفض الخلافات القائمة". (سعد الله، 1996، ص 42:41)

2.3.2. تطور القانون الدولي في العالم المعاصر

سيتم مناقشة تطور القانون الدولي، وإرساء الطرق السلمية لحل المنازعات الدولية، وكيف أصبحت تلك الوسائل قانونية من خلال المعاهدات والمواثيق التى كانت أساساً لفض المنازعات الدولية ورفض وتحريم الحروب في المواثيق الدولية، وسنتطرق الدراسة للوسائل وتطورها من خلال تطور المجتمع الدولي ومنظماته الدولية.

1.2.3.2. الوسائل السلمية في عهد عصبة الأمم

نصت المادة (12) (ملحق رقم11) من عهد عصبة الامم لعام 1919م، على أنه "يجب على أعضاء العصبة أن يعرضوا خلافاتهم على التحكيم أو القضاء أو مجلس العصبة، ويتعهدوا بعدم اللجوء إلى الحرب قبل انقضاء ثلاثة أشهر على صدور قرار التحكيم أو حكم القضاء أو تقرير مجلس العصبة.(صدوق، 1995، ص58)

وترى الباحثة أن عهد عصبة الأمم هدف لإرساء الحلول السلمية من خلال ميثاقه،والتقليل من عملية التسلح وفك النزاعات قبل أن تتطور لتصبح نزاعات مسلحة، كما أن المجتمع الدولي بدأ بنبذ العنف والحروب المدمرة وتوجه لإيجاد الحلول السلمية لفض المنازعات الدولية بدون اللجوء للحلول العسكرية، وجعل الحلول العسكرية آخر الحلول بعد أن تفشل كافة الوسائل السلمية بفض المنازعات.

2.2.3.2. الوسائل السلمية في عهد الأمم المتحدة

تنص المادة (1) (ملحق رقم12) من ميثاق الأمم المتحدة على وجوب التزام الدول بالعمل لحفظ السلم والأمن الدوليين، والتمسك بالوسائل السلمية في المنازعات الدولية وفقاً لمباديء العدل والقانون الدولي العام، كما تنص (المادة 2) (ملحق رقم13)،على وجوب عمل جميع الدول في سبيل فض المنازعات بالوسائل السلمية على وجه لا يعرض السلم والأمن الدوليين للخطر، كما يجب الامتناع عن التهديد باستعمال القوة، وتضمن ميثاق الأمم المتحدة في فصل خاص (الفصل السادس) (ملحق رقم 14) لفض المنازعات الدولية بالأساليب والوسائل السلمية من ست مواد.(صدوق، 1995، ص61)

فقد أشار الميثاق إلى أن هدف منظمة الأمم المتحدة الأول هو **حفظ السلم والأمن الدولي**، وقد ذُكِرَت هذه العبارة في ميثاق الأمم المتحدة أكثر من إحدى وثلاثون مرة، وتتم تسوية المنازعات الدولية عن طريق أجهزة الأمم المتحدة الرئيسية وهما الجمعية العامة للأمم المتحدة ومجلس الأمن الدولي.(الرابي، 2002، ص11)

ترى الدراسة أن العالم بدأ يشعر بأهمية الوسائل السلمية بعد التطورات التي حدثت في العلاقات الدولية والحروب التي خلفت الدمار في كافة جوانب الحياة، فأصبح العالم بحاجة لإيجاد ما يمنع وقوع هذه الحروب المدمرة مرة أخرى، ولهذا شدد ميثاق الأمم المتحدة على استخدام الوسائل السلمية بدل اللجوء إلى استخدام القوة العسكرية، فأخذت الوسائل السلمية المكان الأول في تسوية المنازعات بدل من استخدام القوة، كما وشدد مجلس الامن الدولي أيضاً على حل المنازعات الدولية بالطرق الدبلوماسية ومنع استخدام القوة، وأن يكون اللجوء للطرق القضائية أو استخدام التدخل العسكري آخر حل، وبعد أن تكون فشلت كل الطرق السلمية في إنهاء النزاعات.

3.2.3.2 الوسائل السلمية في عهد المنظمات الاقليمية

ترى الباحثة أن عمل المنظمات الاقليمية التي تشكلت من الدول الأعضاء، ومن أجل مصالحها والروابط التي تربطها كان وفق آلية الأمم المتحدة، وبالتالي فإن قراراتها تتوافق تماماً مع الأمم المتحدة، لذلك كانت جميع المنظمات الدولية مقرة بأن الوسائل الدبلوماسية لحل الخلافات والمنازعات بين أعضائها، أو بين أحد اعضائها ودولة أخرى، هي الأفضل والأنجع لحفظ الأمن والسلم العالمي.

وتنص المادة (52)(ملحق رقم 15) من ميثاق الأمم المتحدة على بذل كافة الجهود من اجل حل المنازعات الدولية بالطرق السلمية، وعن طريق المنظمات الإقليمية قبل عرضها على مجلس الامن الدولي وطبقاً للمادة (5)(ملحق رقم 16) من ميثاق جامعة الدول العربية، يمنع على الدول اللجوء إلى القوة لفض النزاعات التي تثور بينها، كما تخضع الدول المتنازعة لنفاذ قرارات مجلس الجامعة إذا ما عرضت نزاعها عليه، حيث خول هذا المجلس صلاحيات القيام بمهام التوسط والتحكيم في تسوية المنازعات بين الدول الأعضاء في الجامعة.(صدوق، 1995، ص62)

3.3.2. الوسائل السلمية لحل المنازعات الدولية

اختلفت الوسائل الفقهية في تقسيماتها لوسائل التسوية السلمية للمنازعات الدولية، وذلك حسب المعيار المعتمد للتصنيف، فهناك من قسمها إلى أربعة أنواع وهي: الوسائل الدبلوماسية، والسياسية، والتحكيمية، والقضائية، فالنوع الأول يشمل المفاوضات والمساعي الحميدة والوساطة والتوفيق، أما النوع الثاني فتتولاه أجهزة المنظمات الدولية؛ كالتي تقوم بها هيئة الأمم المتحدة، ويتعمق النوع الثالث بالتحكيم الدولي، أما النوع الرابع فيشمل التسويات التي تتولاها المحاكم الدولية حالياً، إلا أن التقسيم الشائع هو الذي يقسم وسائل التسوية إلى وسائل قضائية من جهة، والوسائل الدبلوماسية والسياسية من جهة أخرى.(الخير قشي، 1999، ص11:10)

ويرى الدكتور عمر صدوق في مسألة تقسيم الوسائل: أنه في واقع المجتمع الدولي العالمي المعاصر، مازالت إرادات الدولتتحكم كثيراً في وضع وتطبيق قواعد القانون الدولي، وعليه قد يُكيف قانونياً أو سياسياً أو مزيجاً من الموضوعين، حسب ما تقرره الدول المتنازعة بإرادتها من جانب وحسب ما تقرره الدول المسيطرة في العالم من جانب آخر، ومهما تكن طبيعة النزاع الدولي وتطول مدته، وتتعطل عقدته، فهو قابل للحل وللتسوية بوسيلة أو بأخرى أو بأكثر من وسيلة من وسائل التسوية المعروفة في المجتمع العالمي.(صدوق، 1995، ص53)

الأساليب الدبلوماسية هي آليات عملية لفض وتسوية النزاع بين الدول، والتي يمنحها القانون للسلوك الدولي كما هو متعارف عليه، وتعتبر معايير يجب العمل بها، ففي هذا المبحث سنستعرض الوسائل الدبلوماسية كما وردت في ميثاق الأمم المتحدة في نص المادة (33) كإجراءات أولية وهي المفاوضات والوساطة والتحقيق، أو اللجوء للمنظمات الاقليمية، حيث تتشابه بالهدف وتختلف من حيث التقنيات والإجراءات الشكلية، وإن لم تنفع هذه الإجراءات الأولية، ستُستخدم الإجراءات اللاحقة وهي المساعي الحميدة والتوفيق، بالاضافة إلى دبلوماسية المبعوث الخاص، الذي عادة ما تفوضه المنظمات أو الدول مثل "دونيس روس" منسق مفاوضات في الشرق الأوسط، وهذه الآليات التي يمنحها القانون للسلوك الدولي تبين لنا الجهود المبذولة في سبيل حل المنازعات الدولية، واذا لم تتمكن الوسائل السابقة لحل المنازعات سيتم اللجوء للوسائل القضائية وهي وسيلة التحكيم والتسوية القضائية؛ ولكن الحلول السياسية أو الوسائل الدبلوماسية يفضلها المجتمع الدولي لحل المنازعات أكثر من الحلول القضائية وذلك لأنه يمكن تطبيقها في جميع المنازعات الدولية سواء كانت طبيعتها سياسية أو قانونية أو اقتصادية، بالإضافة إلى انها لا تترك آثاراً سلبية عند اللجوء إليها، مثل الوسائل القضائية. (ميثاق الأمم المتحدة، 1945، ص16)

1.3.3.2. الإجراءات الأولية

تشمل الإجراءات الأولية كل من المفاوضات، الوساطة، التحقيق، وتتشابه هذه الأسباب الدبلوماسية جميعاً من حيث الهدف، وهو مساعدة الأطراف المتنازعة على حل النزاع بالطرق المقترحة إن شاءت الأطراف ذلك، وهي حرة في الأخذ بها أو عدم الأخذ بها، وتختلف من حيث التقنيات الشكلية.(أبو هيف، 1990، ص30)

1.1.3.3.2. المفاوضات

تعتبر المفاوضات أداة هامة في حل بعض أنواع قضايا النزاع، ولا يمكن تجاهلها أو رفضها عندما تكون في الموضع المناسب، ففي بعض الحالات التي لا تكون فيها القضايا الجوهرية في خطر، يكون التنازل أمراً مقبولاً وبالتالي نجد أن المفاوضات وسيلة ناجعة لتسوية النزاع.(شارب، 2003، ص16)

ترى الباحثة أن المفاوضات هي المرحلة الأولى اللازمة لفض أي نزاع، وذلك بطريقة دبلوماسية وسلمية متحضرة بعيداً عن المنازعات والحروب، والمفاوضات عبارة عن اتصالات ومحادثات بين الأطراف المتنازعة فيما بينها من أجل إيجاد حل يقبل به الأطراف باتفاق مشترك، ولكن الوصول إلى حلٍ ما، لا يعتبرقراراً ملزماً لأي طرف إلا بعد توقيع اتفاق بين هذه الأطراف، فحينها يصبح ملزماً ويجب تطبيقه بحذافيره.

وكلمة مفاوضات تعني قيام الأطراف البشرية متعددة التكوينات؛ بالحوار والتشاور والنقاش والتباحث والتفاوض، كخطوة لتحقيق الإتفاق حول القضايا الخاصة بهم وذات الصلة بمصالحهم المشتركة، وقد أقرت بعض الإتفاقيات الدولية على إلزام الدول بالمفاوضات حينما ينشأ نزاع قبل استخدام أي وسيلة أخرى.(الشاعري،2006، ص27)

وقد حث إعلان مانيلا لعام 1982م، الصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة المنعقد في مانيلا (الفقرة 5) (ملحق رقم 17)، الدول كافة باللجوء إلى المفاوضات كوسيلة مباشرة لتسوية المنازعات الدولية، غير أن التأكيد على المفاوضات لا يمس حق الدول في اللجوء إلى الوسائل الأخرى إذا لم تؤدي المفاوضات إلى تسوية النزاع، أو تعذر اللجوء إليها.(الفتلاوي، 2010، ص650)

وتسوى الخلافات الدولية ودياً بالمفاوضات السياسية في غالب الأحيان، والمفاوضات تكون بتبادل الآراء تبادلاً صريحاً صادقاً بواسطة السفراء وبالمذكرات الودية، وقد تجري المفاوضة مباشرة بين الدولتين المتنازعتين، وفي نطاقهما الخاص، ويجوز أن تتم المفاوضة عن طريق مؤتمر يجمع الدول المتنازعة، وتتوقف المفاوضة، والفائدة من تلك الوسيلة هي الروح التي تسود المفاوضة وهذا الأمر يفترض تكافؤ القوى السياسية المتنازعة.(الرابي، 2002، ص24)

وترى الباحثة أن المفاوضات يمكن أن تكون مفاوضات مباشرة وجهاً لوجه، أي بواسطة الأشخاص الدبلوماسيين، وذلك من خلال المباحثات والنقاشات والحوارات المباشرة والمتبادلة حول القضية المطروحة للنقاش، وإما أن تكون غير مباشرة عن طريق تبادل الرسائل والمذكرات الدبلوماسية وغالباً ما تصحبها تنظيم محضر يسجل به بشكل نقاط موجزة التي أثارها كل طرف والرد عليها من الطرف الآخر، أو عن طريق مؤتمرات دولية تضم الدول المتنازعة.

الشروط التي يجب أن تخضع لها عملية المفاوضات لنجاحها في تسوية المنازعات الدولية، كما أوردها الدكتور الخير قشي وهي كالتالي (الخير قشي، 1999، ص19):

(1) تحتاج المفاوضات إلى جو يسوده الهدوء، والبعد عن المؤثرات الخارجية، ودرجة معينة من الثقة المتبادلة وحسن النية.

(2) يجب أن يكون لأطراف النزاع رغبة وإرادة قوية في التوصل إلى اتفاق لتسوية النزاع.

(3) تفرض المفاوضاتمساواة بين الأطراف على الأقل من الناحية القانونية استناداً إلى مبدأ المساواة في السيادة بين جميع الدول واحترامهم المتبادل وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للطرف الآخر.

(4) يجب أن تراعي المفاوضات مصالح كل طرف، وان تكون منسجمة مع مبدأ التعاون والمنفعة المتبادلة.

(5) تقتضي المفاوضات مواصلة الجهود والمحافظة على النتائج المكتسبة واحترام ما تم الاتفاق عليه أثناء المفاوضات استناداً إلى مبدأي حسن النية والالتزام.

وتتميز المفاوضات بعدة خصائص وهي كالتالي: (روسو، 1973، ص285) (الحسن، 1987، ص119)

(1) **المرونة:** يجب استيعاب متطلبات طرفي النزاع وأن يكون مرونة بالتعامل بينهم عند مناقشة النزاع بصفة مباشرة، ووفقاً لمصالحهم المشتركة.

(2) **السرية:** تحاط بعض المفاوضات بالسرية والكتمان من قبل أطرافها، بهدف إبعاد المفاوضات عن المؤثرات الخارجية لكلا الطرفين.

(3) **السرعة:** تتطلب المفاوضات عادة السرعة بالإجراء والإنجاز، لان طبيعة العلاقات الودية بين طرفي النزاع تستدعي تسوية مبكرة للنزاع بقصد تهدئة التوتر، وإعادة العلاقات إلى مجراها الطبيعي.

ولكنه قد يصعب الوصول إلى حل إيجابي عن طريق المفاوضات، إذا ما كان النزاع بين دولة كبرى ودولة صغرى، أو أراد طرف من أطراف النزاع فرض مطالبه وتحقيق أهدافه بالتعنت، وربما بالاستعانة بأساليب القوة.(صدوق، 1995، ص68)

ترى الدراسة أن المفاوضات تكون في بعض حالاتها مفاوضات فاشلة، وذلك لعدم توصل لإتفاق مرضي للطرفين خلال فترة زمنيةمحددة، والمثال على ذلك المفاوضات التي تجري بين السلطة الفلسطينية واسرائيل منذ اتفاق اعلان المبادئ " أوسلو" عام 1993م، وحتى اليوم، وسبب هذا الفشل هو الراعي الأمريكي لعدم قدرته على الضغط على حكومة اسرائيل لكي تقبل ما سبق الارتباط به، وذلك بسبب التعنت الذي تمارسه اسرائيل، مما جعل السلطة الفلسطينية توقف المفاوضات مع اسرائيل أكثر من مرة، برغم أن هناك كان عدة وساطات من قبل اللجنة الرباعية وغيرها.

ولكن هناك أمثلة على المفاوضات الناجحة والمتكافئة أيضاً، مثل المفاوضات التركية – اليونانية، التي قادت إلى توقيع اتفاق " بيرن"، المؤرخ في 11 تشرين الثاني/ نوفمبر لعام 1976م، بخصوص النزاع القائم بين اليونان وتركيا لتقاسم الحرف القاري لبحر إيجه.(الهندي، 1998، ص57)

وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن يلجأ الطرفين المتنازعان إلى طرف ثالث في حال لم يستطيعوا التوصل إلى حل النزاع، وقد يكون لهذا الطرف سلطة في حل النزاع أو قد لا يكون، وذلك حسب الوسيلة المستخدمة لحل النزاع، ويتوقف ذلك بالنهاية على إرادة أطراف النزاع وموافقتهم على الوسيلة المستخدمة، إذ أن كل المقترحات والحلول التي يقدمها الغير بتطبيق هذه الوسائل يجب لدخولها حيز التطبيق الفعلي أن تحوز على موافقة أطراف النزاع، وتتمثل هذه الوسائل في: المساعي الحميدة، الوساطة، التحقيق، والتوفيق. (أبو الوفا، 1996، ص580)

وبعد أن تطرقنا لأول وسيلة وهي المفاوضات، وهي الوسيلة الأكثر استخداماً من ِقَبل الدول لحل المنازعات الدولية بالطرق السلمية، سنأتي على ذكر ثاني وسيلة وهي الوساطة.

2.1.3.3.2. الوساطة

1.2.1.3.3.2. مفهوم الوساطة

تعتبر الوساطة من الأساليب السلمية المشهورة لتسوية المنازعات الدولية، يتدخل فيها طرف ثالث، ليوفق بين إدعاءات الأطراف المتنازعة، وليدعوهم إلى حل الخلافات القائمة بينهم بالمفاوضات أو استئنافها إن كانت قد قطعت، أو إن وصلت إلى طريق مسدود، ويتولى الطرف الثالث وضع الأسس الرئيسية للحل السلمي الذي يحوز على رضاهم.(الشاعري، 2006، ص55)

والوساطة ليست كالمفاوضات وإنما هي محاولة لحل النزاعات عبر تدخل طرف ثالث، ولنجاح الوساطة فإن قبول الأطراف المشاركة في المفاوضات يعتبر ضرورة أساسية، ويعتمد على قبول أطراف لمفاوضات وجاهزيتهم وعلى مهارات الوسطاء، والمفاوضات ليست تحكيماً، فالتحكيم مسألة أخرى، والوساطة عملية غير رسمية إذا ما قورنت بالتحكيم، ويمكن الجمع بين الوساطة والتحكيم في

حالة عدم قبول الأطراف بنتائج الوساطة، ويتم تحويل النزاع إلى التحكيم بموافقة الاطراف وعبر الإجراءات القانونية المعمول بها.(عريقات، 2008، ص244)

وترى الدراسة أن الوساطة عبارة عن تدخل طرف ثالث بين طرفي النزاع، بموافقتهما لإقتراح حل حتى يتمكن الوسيط من فض النزاع بينهما، ويتابع الوسيط عن قرب ما يحدث ويتدخل لهدف تقدم المفاوضات وسيرها بالطريق الصحيح، كما أنه يقدم إقتراحات فقط ولا يملك أي سلطة للقرار ولا يفرض عليهم حلولاً ،ولا يصبح قاضياً أو محكماً ممن يتمتعون بصلاحية القرار، كما أن الحلول التي يقترحها ليست ملزمة للأطراف ولكنها مساعدة لهم لتخطي هذه الأزمة، كما وأن الوسيط يتمتع بثقة الطرفين ولكن تنتهي مهمته بإنتهاء ثلاثون يوماً على تعيينه، إذا لم يتمكن من تحقيق أي تقدم في مهمته، أو عندما يشعر أحد طرفي النزاع بعدم رغبته في أن يتابع مهمة الوساطة أو عندما يتأكد الوسيط نفسه أن المقترحات التي قدمها لحل النزاع لم تلاقي أي قبول (المواد 1-2-3-6-7-8-50 من معاهدة لاهاي 1907م) (ملحق رقم 18)

ومن الأمثلة على وسيلة الوساطة، وساطة " الكونت برنادوت" الذي عينه مجلس الأمن الدولي للأمم المتحدة كوسيط بين العرب واليهود في فلسطين في 20 أيار/مايو عام 1948م، وقدم تقرير يحتوي على عدة مقترحات جادة وعادلة لحل النزاع وأهمها إعادة اللاجئين العرب إلى بيوتهم التي طردوا منها، فكانت النتيجة أن إغتالته عصابة " شتيرن" في تاريخ 17آب/أغسطس عام 1948م.(عبدالقادر،2002، ص13)

وأيضاً من الأمثلة على الوساطة الفاشلة، وهي وساطة السويدي "غونار يارينغ"عام 1968م، لاقتراحه أساليب لتطبيق القرار(242) (ملحق رقم 19) يرضي بها العرب والإسرائيليون، فلم يصل إلى نتيجة مرضية بسبب تعنت السلطات الاسرائيلية ومراوغتها.(شلبين، 1998، ص67) (عبدالقادر، 2002، ص13)

2.2.1.3.3.2. أنواع الوساطة (الفتلاوي، 2010، ص653:654)

(1) **الوساطة المباشرة:** يقوم طرف ثالث بالتواصل مباشرة مع الأطراف المتنازعة، ويعتبر هذا النوع من الوساطة هو النوع الأكثر شيوعاً وفائدة، حيث إن الأطراف المتنازعة تلتقي بصورة مباشرة لوضع الحلول لنزاعهما.

(2) **الوساطة غير المباشرة:** يقوم بها أكثر من طرف واحد، بحيث كل طرف متنازع يختار شخصاً يكلف بالاتصال بالوسيط الآخر الذي اختاره الطرف الآخر، ويوضع الوسيطان مقترحاتهما للتسوية، وعليهما أن يبذلا أقصى الجهود لتسوية النزاع لأن النزاع محال على الوسيطين، ولا تلتزم الأطراف المتنازعة بأي حل يتفق عليه الوسيطان، فلكل منهما أن يقبل أو يرفض ما توصل إليه الوسيطان، وقد تلجأ الدول لهذه الوساطة عندما يكون النزاع قد وصل للحد الذي ينذر بنشوب الحرب، وأن أي حل يقترحه أحد الأطراف يرفضه الطرف الآخر.

(3) **الوساطة الإجبارية:** ظهر هذا النوع الجديد من الوساطة بعد التطورات في النظام الدولي الجديد منذ عام 1990م، وهو أن تفرض دولة وساطتها على الأطراف المتنازعة، وقد يفرض الوسيط حلولاً لصالح طرف ضد طرف آخر، أو لصالح الوسيط، ومثال على ذلك الولايات المتحدة اتجهت لهذه الوساطة عام 1990م، بفرض وساطتها على الدول العربية، وفرض حلول لصالح الاسرائيليين.

(4) **الوساطة التعاقدية:** يتم إتفاق الدول بموجب معاهدة تعقدها فيما بينها، على نص يلزمها باللجوء إلى وسيلة الوساطة في حالة حدوث خلاف بينهم، وتعتبر إتفاقية ملزمة للأطراف المتعاقدة وليس إختيارية، غير أن هذه الحالات نادرة جداً في العلاقات الدولية وخاصة المعاصرة، ومن أمثلة هذه الوساطة ما قامت به فرنسا بين الولايات المتحدة وأسبانيا عام 1898م، على أثر الحرب الأسبانية الأمريكية.

3.1.3.3.2. التحقيق

يرجع الفضل في إنشاء هذه الطريقة وتطويرها إلى مؤتمر لاهاي للسلام لسنتي 1899م، 1907م، فقد حثت إتفاقية 1899 م، بناءً على مبادرة روسية على استخدام لجان التوفيق لحل المنازعات الدولية، كما أكدت الإتفاقية على رغبة الدول المتعاقدة لحل منازعاتها التي تنطوي على خلاف عجزت الدبلوماسية عن حله، يتعلق بالوقائع ولا يمس شرف الدولة ومصالحها الحيوية بواسطة لجنة تحقيق دولية تكون مهمتها فحص وقائع النزاع وتقرير بذلك.(موقع دنيا الوطن، 24-9-2010)

وهناك بعض المعاهدات الدولية التي تنص على وجوب اللجوء إلى التحقيق حتماً كأسلوب في حالات معينة ومثال على ذلك البروتوكول الاضافي الأول المؤرخ في 8 تموز/ يوليو 1977م، الملحق باتفاقيات جنيف الرابعة لعام 1949م، إذ تنص المادة (90) (ملحق رقم 20) من هذا البروتوكول على وجوب تكوين لجنة دولية للتحقيق في الواقع عند إدعاء أحد الأطراف بوجود حالة انتهاك لأحكام البروتوكول.(البكري، 1987، ص24)

ومن جهة أخرى فإن العرب سبق لهم التعرف على أسلوب التحقيق الدولي، عندما كلفت هيئة الأمم المتحدة، لجنة خاصة للتحقيق في فلسطين، وقد قدمت هذه اللجنة تقريرها في 21 تشرين أول/ اكتوبر 1947م، وعلى أساس هذا التقرير جاء تبني قرار التقسيم في 9 تشرين ثاني/ نوفمبر 1947م.(صادق، ع 19965، ص20) (عبدالقادر، 2002، ص12)

1.3.1.3.3.2. وهناك عدة شروط لوسيلة التحقيق وهي: (الفتلاوي، 2010، ص654-655)

(1) أن يكون النزاع حول وقائع مادية أو قانونية وليس في الموضوعات السياسية.

(2) أن يقتصر عمل اللجنة على إيضاح الحقائق دون إبداء تسوية للنزاع.

(3) أن تؤلف لجان التحقيق من قبل الدول المتنازعة بموجب اتفاق يتضمن الوقائع التي يتداولها التحقيق والأسلوب الذي تشكل فيه اللجان ومدة عملها واللغة التي تستخدمها، ومقر عملها ونطاق اختصاصاتها وتاريخ انتهاء عملها.

(4) يعين كل طرف اثنين من اعضاء لجنة التحقيق ويجوز أن يكون أحدهم من مواطنيه ويجتمع الأعضاء لانتخاب رئيس اللجنة من دولة لا علاقة لها بالنزاع، ولكل طرف أن يعين ممثلاً له في اللجنة وتوكيل محاميين للدفاع عن مصالحه أمام اللجنة.

بعدما تطرقنا للإجراءات الاولية سنرى أنها تختلف عن الاجراءات اللاحقة، وسنلقي نظرة سريعة عما تطرقنا له، فالمفاوضات يقوم بها أطراف النزاع مثلاً فيما بينهم دون تدخل طرف ثالث، والوساطة يقوم بها طرف ثالث، سواءشخص أو مؤسسة أو دولة تبرعاً منها والتي تشترط موافقة الطرفين للبدء بها، أما التحقيق فهو للوصول إلى حل، يستهدف تعيين لجنة مكلفة بتقديم تقرير عن الوقائع المتعلقة بالنزاع، ويمكن تعريف التحقيق بأنه الوسيلة التي يعتمدها الأطراف المتنازعة التي لا تتوصل إلى اتفاق دولي بالطرق الدبلوماسية.

2.3.3.2. الإجراءات اللاحقة

تتضمن الاجراءات اللاحقة الآتي،أولاً : المساعي الحميدة وهي وسيلة من الوسائل الدبلوماسية السلمية، ثانياً : التحقيق وإن يشبه الصلح كعمل لجان التحقيق، ينصب على الوقائع وتحديدها دون تقديم مشروع حل النزاع، ثلثاً : التوفيق يقرب وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة ومصالحها التي هي من صلب مهامه لذا أدرجت المساعي الحميدة والتوفيق كإجراءات لاحقة بالإضافة للمبعوث الخاص كشكل حديث للدبلوماسية.

1.2.3.3.2. المساعي الحميدة

يقصد بها أنها الجهد الودي الذي يقوم به طرف ثالث للتقريب في وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة، ومن يقوم بهذا العمل هو دول أو شخصيات بشرط أن تستوفي الشروط، وقد نصت المادة (3) (ملحق رقم 21) من معاهدة لاهاي لعام 1907م، على هذه الوسيلة الدبلوماسية، لكن المادة (33) (سبق ذكرها بملحق رقم 14) من ميثاق الأمم المتحدة لم تذكرها ليس لعدم اعترافها بها، ولكنها نظرت إليها كمرادف لأسلوب الوساطة على ما يبدو.(الهندي، 1998، ص164)

والمساعي الحميدة تعتبر وسيلة لتقريب وجهات النظر بين طرفي النزاع، وتتم بواسطة طرف ثالث، قد يكون دولة أو منظمة أو شخصاً بارزاً كرئيس دولة أو وزير أو سفير أو أمين عام منظمة دولية. (صدوق، 1995، ص69)

ومن الأمثلة على الوسيلة السلمية المتمثلة بالمساعي الحميدة، الدور الذي لعبته الحكومة الفرنسية لجمع دولتي الولايات المتحدة الأمريكية وفيتنام الشمالية، ودفعها للتفاوض في باريس بتاريخ 27 كانون الثاني/ يناير عام 1973م (الهندي، 1998، ص164). والمثال الآخر هو مشكلة الحدود بين المملكة السعودية وقطر التي نشبت عام 1992م، والتي تمت تسويتها بفضل المساعي الحميدة التي بذلها الرئيس السابق حسني مبارك بين الدولتين، وتم حسب الاتفاقيات التي أدت إلى تشكيل لجنة دولية لترسيم الحدود بين البلدين.(الشاعري، 2006، ص49)

ويمكن اللجوء إلى المساعي الحميدة في حالة من الحالتين وهما(صدوق، 1995، ص69):

(1) اللجوء إلى المساعي الحميدة لتسوية النزاع سلمياً، لتجنب تطوره إلى نشوب حرب (نزاع مسلح).

(2) اللجوء إلى المساعي الحميدة بهدف وضع حد لحرب قائمة (لتسوية نزاع مسلح قائم).

جدول رقم (1)

أوجه الاختلاف والتشابه مابين الوساطة والمساعي الحميدة

من حيث	الوساطة	المساعي الحميدة
الاختلاف (الخير قشي، 1996، ص21:22)	1- الوسيط يشارك في المفاوضات ويدلي برأيه ويقدم مقترحات جديرة بأن تحظى بقبول الطرفين.	1 – ليس لها سلطة على الطرفين، فهي لتقريب وجهات النظر، ويهيئ الاجواء للمفاوضات بينهم.
	2 – تكون علنية ومعروفة.	2 – تكون محاطة بالسرية.
	3 – لا تتحول لمساعي حميدة.	3 – قد تتحول إلى وساطة.
التشابه (صدوق، 1995، ص71)	1 – الطرف الوسيط (قد يكون شخصية معروفة أو دولة أو منظمة دولية).	
	2 – الهدف المتمثل في تسوية سلمية للنزاع لكلا الوسيلتين.	
	3 – الصفة الاختيارية للوسيلتين من قبل أطراف النزاع.	

المصدر : صدوق، 1995، ص71 والخير قشي، 1996، ص22:21

2.2.3.3.2. التوفيق

يعد التوفيق تمهيداً لحل نزاع بين طرفين، ويتم بواسطة لجان التوفيق التى تنص عليها في المعاهدات الدولية، ولكن هذه اللجان التوفيقية تتدخل فقط في المنازعات الغير قانونية.(صدوق، 1995، ص73)

ويعتبر التوفيق إجراءً حديثاً نسبياً من اجراءات التسوية السلمية للمنازعات الدولية، وعادة ما تتولاه لجنة يطغى على تشكيلها العنصر الحيادي، وتتشكل اللجنة من خمسة أعضاء ويعين كل طرف منهم عضواً ويُعَيْن الثلاثة الباقون باتفاق الطرفين من رعايا دول أخرى، ويمكن أن تتميز اللجنة بطابع الديمومة بحيث تنشأ بمقتضى اتفاقية دولية، ويحق لأيٍ من الطرفين اللجوء اليها، كما يمكن أن تنشأ بعد نشوب النزاع، وبالتالي ينتهي وجودها بانتهاء مهمتها من حيث التوقيت.(الشاعري، 2006، ص68)

كما نصت معاهدة لوكارنو المؤرخة في 16 تشرين الأول/ أكتوبر1925م، على وسيلة التوفيق، ووضعت لها قواعد وهي: (عبدالقادر، 2002، ص14)

(1) تألف لجنة التوفيق من ثلاثة أو خمسة أعضاء من دول لا علاقة لها بالنزاع.

(2) ينحصر اختصاص اللجنة في النظر للخلاف على المصالح.

(3) تتبع لجان التوفيق الأصول التي نصت عليها معاهدة لاهاي عام 1907م بشأن التحقيق.

وتعتبر مهمة لجنة التوفيق هي توضيح قضية النزاع وجمع كل المعلومات الضرورية بواسطة التحقيق أو بغيرها من الوسائل، وبعد فحص القضية وتمحيص أسباب النزاع، يمكن لمحاولة التوفيق أن تعرض على الأطراف المتنازعة حلاً، وتمنحهم وقتاً محدداً لقبوله أو رفضه.

كما أن المادة (284) (ملحق رقم 22) من اتفاقية الأمم المتحدة الأخيرة لقانون البحار، الموقع عليها في جمايكا في 10 كانون أول/ ديسمبر 1982م، أخضعت أي نزاع يتعلق بتفسيرها أو تطبيقها إلى التوفيق، وقد خصصت هذه الاتفاقية ملحقها السادس له.(الهندي، 1989، ص90)

ويفرق الدكتور الرابي بين وسيلتي التحقيق والتوفيق فيقول: "هناك تشابه بين عمل لجان التحقيق وعمل لجان التوفيق، إن لجان التوفيق تقوم بالتوفيق بين الطرفين المتنازعين عن طريق تقديم مقترحات لحل النزاع القائم دون أن تكون لتلك المقترحات صفة الإلزام، في حين تقوم لجان التحقيق بمجرد سرد الوقائع المطلوب التحقيق فيها فقط".(الرابي، 2002، ص53)

3.2.3.3.2. دبلوماسية المبعوث الخاص

تعتبر دبلوماسية المبعوث الخاص كإجراء لاحق للدبلوماسية، وذلك للتدليل على ما يطرأ من تغيير في التمثيل والتفاوض، ويلاحظ بروز وانتشار أسلوب الممثل الخاص" فهو شخص تفوضه المنظمات الدولية عادةً ، مثل الأمانة العامة للأمم المتحدة، أو الدول، مثل " دنيس روس" منسق مفاوضات الشرق الأوسط، والمنسق" ريتشارد هولبروك" في البوسنة، ومبعوث الأمم المتحدة " أسوشي أكاشي"، وفي البلقان كان " بطرس غالي".(عبد القادر، 2002، ص15)

4.2.3.3.2. دبلوماسية المؤتمرات والاجتماعات الدولية

تعتبر المؤتمرات والاجتماعات الدولية، وسيلة فعالة من الوسائل الدبلوماسية السلمية لفض المنازعات، وتمتاز بأنها مؤقتة ودائمة في نفس الوقت، وكذلك متعددة الأطراف، لأنها تتم عبر وفود لدول وأشخاص دولية أخرى، وتعقد في زمان ومكان محددين لبحث قضية ما، أو مجموعة من القضايا الدولية المختلفة، وكمثال على ذلك افتتاح الجمعية العمومية للأمم المتحدة أو مؤتمرات القمة، ويتم انعقاد هذه المؤتمرات بناء على دعوة الدول أو المنظمات الدولية.(العجرمي، 2011، ص44)

كما ترى الباحثة أنه إلى جانب الوسائل الدبلوماسية، يوجد وسائل قانونية لفض المنازعات، وتختلف بالجوهر عن الوسائل الدبلوماسية، لأن الوسائل القانونية لها قوانينها ومصادرها الخاصة، كما تختلف تماماً بإجراءاتها وطرق تطبيقها عن الوسائل الدبلوماسية التي تحتاج تفويض من الدولة في بعض حالاتها. **وسنتطرق لهذه الوسائل فيما يلي:**

5.2.3.3.2. التحكيم

يعتبر أهم تعريف للتحكيم الدولي، هو التعريف الذي حددته المادة (37) من اتفاقية لاهاي الدولية المعقودة عام 1907م، بشأن التسوية السلمية للمنازعات الدولية، حيث جاء في هذه المادة تعريف التحكيم بأنه تسوية المنازعات بين الدول بواسطة قضاة من اختيارها وعلى أساس احترام القانون، وأن الرجوع إلى التحكيم يتضمن تعهداً بالخضوع للحكم بحسن نية، ويبين هذا التعريف أنه ليس هناك ثمة فرق بين التحكيم والتسوية القضائية، حيث إنهما أسلوبان لتسوية المنازعات الدولية، والفرق بين التحكيم والقضاء الدولي هو فرق شكلي، ففيه ينشأ التحكيم علي أساس اتفاقي وذلك بموجب معاهدة ثنائية تعقدها هذه الأطراف، وذلك لتسوية نزاع معين دون سواه، فأن الجهاز القضائي الدولي معين سلفاً .(زايد، 1991، ص185)

التحكيم هو تسوية المنازعات بين دولتين أو اكثر بواسطة اللجوء إلى قضاة يتم اختيارهم من الدولتين ويكون ملزماً لهما، والدولة تكون حرة في اللجوء إلى التحكيم أو عدمه حسب الظرف التي تمر به، فهو غير ملزم مطلقاً إلا في بعض الحالات، وهي وجود معاهدات مشروطة برجوع طرفي الخلاف إلى التحكيم، فهنا يكون إجبارياً، وتكون حل الخلافات على أساس العدالة والاتفاقيات والمعاهدات المبرمة. (على والهزايمة، 2011، ص17)

6.2.3.3.2. التسوية القضائية

يوجد قضايا لا يتم اللجوء فيها للوسائل الدبلوماسية السلمية لفض المنازعات، ولكن يكون الحل عن طريق قضائي فيتم اللجوء هنا إلى محكمة العدل الدولية، وهي الجهاز القضائي التابع للأمم المتحدة، وذلك وفق مبادئ القانون الدولي، ومن هذه القضايا سنذكر التالي: تفسير معاهدة من المعاهدات،

تحقيق واقعة من الوقائع التي إذا ثبتت كانت خرقاً لالتزام دولي، نوع التعويض المترتب على خرق التزام دولة ومدى هذا التعويض، تفسير الخلافات القانونية، إصدار الآراء الاستشارية أو الفتاوي القانونية في قضية يعرضها مجلس الأمن، أو الجمعية العامة، ومحكمة العدل الدولية عام 1922م، بموجب ميثاق عصبة الأمم المتحدة، تتكون هيئة المحكمة من قضاة مستقلين، وعدد أعضاءها خمسة عشر عضواً، يُنتَخبون عن طريق ترشيح محكمة التحكيم لمدة تسعة سنوات، ويتغير ثلث الأعضاء كل ثلاثة سنوات، والذهاب إليها اختيارياً إلا عند الدول التي تلزم نفسها بذلك في منازعاتها.(موقع محكمة العدل الدولية)

* * * * * * *

الخلاصة:

نخلص القول إلى أن أغلب التعريفات التي عرفنا بها الدبلوماسية سابقاً، تصب في موضوع التفاوض والتمثيل بين الدول، والعلاقات بينها، كما وأن المفاوضات مرتبطة ببعضها البعض، كما وأظهرت أيضاً قدرة الدبلوماسي على أداء المهمة الملقاة على كاهله على أكمل وجه، كما تطرقنا للخصائص التي يتمتع بها الدبلوماسي وأدواته التي يستخدمها ومهماته هي (التمثيل والتفاوض) للوصول إلى هدفه بأقصر الطرق وأقل الخسائر، وأن الانسان ليعيش مستقراً وبأمان كان لابد له من عقد تحالفات وإجراء المفاوضات، وتوقيع الاتفاقيات، وهذا يحتاج لشخص يكون قادراً على ذلك وهو الدبلوماسي المحنك.

ونظراً للدور الهام الذي تلعبه البعثات الدبلوماسية والقنصلية وتأثيرها على العلاقات الدولية في شتى المجالات، فإنّ على الدول الاهتمام بتكوين مثل هذه البعثات، وأن تكون على أعلى المستويات، وان يتم تحضيرهم لمواجهة الأزمات والمشاكل التي تندلع هنا وهناك نظرا للتقدم الذي يشهده المجتمع الدولي، والتغيرات الإستراتيجية التي صاحبت القرن الحادي والعشرين، ولا يختلف إثنان على الأهمية الكبرى للدور التي لعبته هذه البعثات في تجنيب العالم العديد من الحروب والأزمات، التي قد تنشأ نتيجة سوء تفاهم قد يؤدي إلى تأزم العلاقات بين الدول، وبالتالي فإن التكوين السياسي للممثلين الدبلوماسيين والقناصل ينعكس نتائجه الإيجابية، على الصعيدين الداخلي والخارجي في هذه العلاقات.

ويستند العمل الدبلوماسي على العديد من القواعد القانونية، المتمثلة في نصوص المواثيق التي يجب أن يكون العمل متسق معها، كما وأن الأعمال يجب أن تكون متفقة مع الأسس القانونية التي تنظمها هذه المواثيق، فالأمم المتحدة لا تنبع من التوافق السياسي الدولي، لكن الميثاق يشمل قيماً ومبادئ دبلوماسية لشعوب الأرض كافة.

كما أنه يمكننا لقول بأن جميع الوسائل الدبلوماسية التي تحدثنا عنها سابقاً، والتي يمكن للدول أن تلجأ لها في حل أزماتها الدولية، سواء كانت عن طريق الإجراءات الأولية أو الإجراءات اللاحقة، فهي تتشابه من حيث الهدف وهو حل المنازعات بالطرق السلمية المقترحة من طرف القانون الدولي،

ومساعدة هذه الأطراف لعدم الوصول إلى حروب مدمرة لها ولشعوبها، ولكن تختلف من حيث التقنيات الشكلية المستخدمة فيها.

ولكن إذا فشلت الحلول الدبلوماسية بالطرق السلمية، فإن هناك الآلية القانونية " التحكيم"، وأخيراً القضاء المتمثل في محكمة العدل الدولية، وهي الجهاز الرئيسي للأمم المتحدة وذلك وفقاً للمادة(92) (ملحق رقم 23) من الميثاق.(Rotter,1955,p.11)

الفصل الثالث

الدبلوماسية والإطار العام لعملية المفاوضات

المبحث الأول: مفهوم المفاوضات _ عناصرها_ مبادئها _ خصائصها.

المبحث الثاني: مناهج وإستراتيجيات وتكتيكات المفاوضات.

الفصل الثالث

الدبلوماسية والإطار العام لعملية المفاوضات

"التفاوض بالمعنى الكلاسيكي الدبلوماسي هو افتراض أن الطرفين راغبان في الاتفاق أكثر من عدم الاتفاق"

دين آتشيسون

1.3. مقدمة

تشغل عملية المفاوضات مكانة كبيرة جداً في مجالات النشاط الدبلوماسي، حتى بات يُعرف النشاط الدبلوماسي بأنه " فن إدارة المفاوضات" وعقد المعاهدات بين الدول، فالتفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر، بهدف التوصل الي اتفاق يؤدي الي حسم قضية نزاعية بينهم، وفي نفس الوقت الحفاظ علي المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن للتفاوض ركنين أساسيين هما: وجود مصلحة مشتركة أو أكثر، ووجود قضية نزاعية أو أكثر.(الجديلي، 2010، ص8)

التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة، أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. (الخضري، 1988، ص14)

بدأ تناول موضوع التفاوض الدولي بواسطة مجموعة من الدارسين والممارسين للفن الدبلوماسي منذ عدة قرون؛ وعلي الأخص منذ عام 1716م "فرانسيس دي كاليرس"، وعام 1778م " فورتن"، غير أنه منذ عام 1960م أصبحت هنالك دراسة نظامية للتفاوض، وهذه الدراسة دفعت إلي تحليل عملية التفاوض بعيداً عن افتراض أن الدبلوماسية تمثل فقط شكل من أشكال الفن، فإن المنهج الاول يقول: أن كل عملية تفاوضية هي عملية لها طابعها المميز، ولا يمكن استنباط مبادئ عامة حول هذه العمليات. أما المنهج الثاني يقول: أن التفاوض فن ويتم من خلال دبلوماسيين محترفين يتعاملون مع العملية التفاوضية من منظور ذاتي ومن خلال فهم شخصي لا يمكن من خلاله الوصول إلى قواعد عامة ومباديء ثابتة من هذه العمليات. (كاملة، 12-5-2011)

فالمفاوضات علم كباقي العلوم، واسع الحدود، كثير التداخلات، فيه السياسة والدين والثقافة والقيم والمصالح والخطوات العملية والأهداف المحدودة، وفيه فهم دقيق لعلم النفس وصناعة القرار، وتحديد القوة والقدرة والردع، إنه علم الصراع والقتال والتسوية والحلول، أنه الإقناع والإكراه والإلزام، إنه الحرص والمخاطرة في آن واحد، إنه أداة كل العلوم. والمفاوضات تعني التفاعل والمحاولة، وهي أسلوب للاتصال العقلي من خلال الألفاظ والحوار والاقناع، وتعنى الاعتراف بالتباين والمشاركة، وتحييد المصالح، والمساومة، وتقديم الاقتراحات، والاقتراحات المضادة والبدائل، والمناقشة عبر أساليب

متعددة مباشرة وغير مباشرة، ومعرفة عناصر التقدم والتاخير والتعطيل، وتعني التقريب والمواءمة والتكييف، وتعني الحوار والنقاش مع طرف أو أكثر داخل قاعة المفاوضات وخارجها، كما تعني التوظيف والاستعداد للاستماع والاقناع والتنازل والتسوية والأخذ والعطاء والتفهم والاحترام والمساومة والرفض والقبول.(عريقات، 2008، ص35-36)

مما سبق ترى الباحثة أن التفاوض **علم وفن** في نفس الوقت، أي ان هذا **العلم** له قواعده واصوله وأساليبه وقوانينه ومبادئه العلمية، التي تعتمد في اسلوب تطبيقها وتحقيق النتائج المرجوة منها على **فن** ومهارات وحرفية وطبائع المفاوضين الذاتية الفطرية.

والمفاوضات عملية لها طابع مميز، فمنذ عام 1960م بدأت فترة تنظيم التفاوض الدولي وذلك بواسطة عدد من السياسيين من خلال كتاباتهم مثل " توماس شيلينج " في كتابه استراتيجية الصراع" عام 1960م، و "أناتول ربورت" في كتابه "الحروب المباريات والمناظرات" عام 1960م، و" فريد تشارلز" في كتابه "كيف تتفاوض الدول" عام 1964م، وتأتي أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين(السمرة، 2008، ص7):

(1) **ضرورته:** نحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية، وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

(2) **حتميته:** أما الزاوية الثانية نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته التفاوضية العالقة من المنفذ الحضاري الوحيد؛ الممكن استخدامه لمعالجة القضايا بين أمم أو شعوب العالم بشأن المشكلات والخلافات المتنازع عليها.

كما أن طبيعة العلاقة القائمة بين أطراف التفاوض، هي من تحدد نوع المنهج الذي سيستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج سيحدد نوع الإستراتيجيةالتي ستُختار حينها، ثم سنقسم الإستراتيجيات وفقاً للمناهج المختلفة للتفاوض، وسوف نقتصر على كل من إستراتيجيات منهج الجهد المشترك لحل المشكلات، ومنهج المساومة، خاصةً وأن العلاقة التفاوضية بين اطراف التفاوض لا تخرج عن كونها إما علاقة قائمة على التعاون، أو علاقة قائمة على العداء والتنافس.(الخضيري، 1993، ص5)

وستستعرض الدراسة في هذا الفصل **الدبلوماسية والإطار العام لعملية المفاوضات**، سيتناول المبحث الأول مفهوم المفاوضات وعناصرها ومبادئها وخصائصها، وسيتناول المبحث الثاني المناهج والإستراتيجيات والتكتيكات التي يستخدمها المفاوض في عملية المفاوضات مع الأطراف الأخرى .

2.3. المبحث الأول

مفهوم المفاوضات– عناصرها– مراحلها– خصائصها– مبادئها

1.2.3. مفهوم المفاوضات Negotiation

عملية المفاوضات هي عملية متداخلة بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى أرضية مشتركة حول مسألة أو مسائل تتضمن مصالح مشتركة، أو خلافات، وتسعى الأطراف من خلالها للتوصل إلى إتفاق مقبول يتم إحترامه من الاطراف المتفاوضة جميعها.(عريقات، 2008، ص21)

والتفاوض ينشأ تأسيساً على وجود **ركيزتين أساسيتين** معاً أو أحداهما، بين الأطراف المتفاوضة وهما: (عفيفي، 2003، ص13) (ابو بكر وعفيفي،2000، ص20)

(1)وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الأطراف المتفاوضة.

(2)وجود قضية نزاعية أو أكثر(موضوع ، شراكة، فكرة، مهام).

فالمفاوضات هي عملية تبادل للأراء وعرض لوجهات النظر، سعياً لحل مشكلة معلقة حلاً مقبولاً من جميع الأطراف المتفاوضة، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا غير الجوهرية، أو قبول الحلول الوسط بشأنها مع التمسك في الوقت نفسه بالقضايا الجوهرية وعدم تقديم تنازلات بشأنها.(الخضيري، 1993، ص5)

ويمكن القول من لم يولد بمهارة التفاوض يمكن أن يكتسبها من خلال تعلمها ودراسة قواعدها، فالتفاوض يعتبر حلاً جميلاً، لأن عدم الوصول إلى التفاوض ومن ثم الإتفاق، يعني اللجوء للاقتتال، أو القضاء أو استخدام أي طريقة أخري كالتنافس مثلاً ، فالمفاوضات الناجحة هي التي يضمن الجميع فيها أهدافه ومصالحه بالمقدار الممكن الذي يفرضه التفاهم والاتفاق.(معلا، 1994، ص16)

تعددت تعريفات التفاوض، وان كانت بالنهاية كافة التعريفات تكمل بعضها البعض، والآن سنأتي على عدة تعريفات منها:

- المفاوضات مشتقة في أساسها اللغوي من كلمة " فوض "، وحسب مختار الصحاح ومعاجم اللغة العربية فوض إليه الأمر تفويضاً أي رده إليه، وتفاوض الشريكان في المال أي اشتراكا فيه وهي شركة المقايضة، وفاوضه في أمره أي جازاه، وتفاوض مع القوم في الأمر أي فاوض بعضهم بعضاً .(أبو شنب، 2011، ص 8)
- مفهوم التفاوض: هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بين طرفين أو عدة أطراف، وهي في نفس الوقت تحقيق الأهداف والحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم.(عفيفي وسعد، 2003، ص13)

- مفهوم المفاوضات: هو حوار يهدف إلى فض النزاعات، والتوصل إلى اتفاق على مسارات العمل، للمساومة من أجل ميزة فردية أو جماعية، أو لصياغة النتائج التي ترضي مختلف المصالح، وهذه هي الوسيلة الرئيسية لتسوية المنازعات البديلة.(ويكيبيديا الموسوعة الحرة)
- المفاوضات هي مناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، وتستهدف التوصل إلى اتفاقٍ مرضٍ يسهم في تحقيق الأهداف، وقد تتم بأسلوب مباشر أو غير مباشر.(الزهراني، 1992، ص17)
- المفاوضات هي محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح. (الحسن، 1993، ص13)
- يرى "رويس كوفين" Royce Coffin، أن المفاوضات هي عملية تفاعل بين الأطرف، بهدف التوصل إلى أتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.(Coffin, 1973, pp.1-20)
- في حين عرفها "جان مارلي" Jane. Marley ، المفاوضات هي عملية صنع القرار المشترك ويتضمن اتصالاً شفهياً بشأن مسائل التفاوض.(أبو شنب، 2011، ص7)
- كما يعرفها " كيفن كيندي" Gavin Kennedy بأنها "عملية يحاول أطراف النزاع من خلالها حل النزاع والتوصل إلى إتفاق". (Kennedy, 1952, p11)
- وعرفها "دنيس هوفر" Dennis Hawver على انها مباحثات تتم بين طرفين (أو أكثر)، ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباعاته ، ويهدفان منها إلى الإتفاق على تغيير هذه الأوضاع.(Hawver, 1982 , PP . 1-2)
- أما C. Barlow و G . Eisen ، عرفاها بأنها "أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي، ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة".(Barlow and Eisen, 1983 , PP . 1)
- أما فرهاد محمد الأهدن عرفها على انها "تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وآرائهم حول موضوع معين لتحقيق التعاون، أو تقوية أواصر العلاقة فيما بينهما".(الأهدن، 1987، ص8)
- كما عرفها عبدالسلام ابو قحف بأنها "مناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، وتستهدف التوصل إلى اتفاقٍ مرضٍ يسهم في تحقيق الأهداف، وقد تتم بأسلوب مباشر أو غير مباشر".(أبو قحف، 1989، ص3)
- وعرفاها صديق عفيفي وجرمين سعد بأنها "حوار أو تبادل مقترحات بين طرفين أو أكثر، بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم، وفي الوقت نفسه تحقيق المصالح المشتركة فيما بينهم أو المحافظة عليها".(عفيفي، سعد، 1985، ص13)
- ويرى أحمد ماهر أن التفاوض عبارة "عن مباراة إما أن تكسب أو تخسر فيها".(ماهر، 2005، ص17)

ترى الباحثة من هذه التعريفاتأن مفهوم التفاوض يمكن أن يتسع أو يضيق حسب الزاوية التى يُنظَر إليه من خلالها، فقد يُنظَر له على أنه جهد دبلوماسي، وبذلك تكون عملية التفاوض حكراً على الدبلوماسيين وممثلي الدول، وذلك بهدف ايجاد حل لمشكلة ما أو إيجاد إتفاق بين فريقين متحاربين، وقد يكون مفهوم التفاوض متصلاً بعملية حوار او نقاش بين طرفين أو اكثر بينهم تعارض في وجهات نظرهم بخصوص مسألة ما، أو تنازع للمصالح بهدف الوصول لاتفاق ينهي التوتر القائم بينهم ويحقق المصلحة العامة بين الأطراف المتنازعة على قضية ما.

2.2.3. عناصر العملية التفاوضية

يمكن القول بأن أي عملية تفاوضية مهما اختلف مكانها وزمانها لها عناصر هي كالتالي(على والهزايمة، 2011، ص9):

(1) **أطراف التفاوض:** بحيث لا يمكن أن تتم عملية التفاوض بدون هذه الأطراف.

(2) **الهدف من التفاوض:** وذلك لتحقيق بعض الأهداف والمصالح المشتركة للأطراف.

(3) **القضية التفاوضية:** هي القضية التي أثارت حفيظة أطراف التفاوض، ولا تفاوض بدونها.

(4) **الإرادة لدى الأطراف المتفاوضة:** أن لا يتم فرض أي تفاوض أو حلول على أي من أطراف التفاوض، بحيث تأتي من صميم إرادة المتفاوضين وقناعتهم بالمفاوضات.

(5) **الرغبة والنية الخالصة في الحل:** لدى الأطراف في الوصول إلى حلول ترضي الجميع.

(6) **الإيمان بأهمية الحوار والتفاوض:** هذا يعني الاعتقاد الجازم لدى أطراف التفاوض بأهمية الحوار والنقاش وتبادل الآراء من أجل الوصول إلى اتفاق مناسب يرضي أطراف التفاوض.

3.2.3. مراحل العملية التفاوضية

حدد "دنيس هوفر" D.Howver الخطوات التالية:(جلال، 2007،ص6)

(1) مرحلة جمع المعلومات.

(2) مرحلة تقديم المعلومات (داخلية / خارجية / كاملة).

(3) مرحلة تبادل المقترحات (تقديم / تمخض / تطوير / المقترحات).

(4) مرحلة الإتفاق المبدئي على الإطار العام للمقترحات.

(5) مرحلة الرفض (الإستغلاق / الدفاع / الهجوم).

(6) مرحلة إختبار صحة الفهم المتبادل والتوضيح.

(7) مرحلة التلخيص.

(8) مرحلة الإتفاق النهائي.

4.2.3. أنواع التفاوض (عريقات، 2008، ص35) (وجيه، 1994، ص105-110)(موقع المقاتل)

(1) التفاوض من أجل مد اتفاقيات أو عقود قائمة Extension، بهدف إطالة إحدى الاتفاقيات أو المعاهدات القائمة بين عدد من الأطراف.

(2) التفاوض من أجل تطبيع العلاقات Normalization، وهو إعادة العلاقات الدبلوماسية، أو إنهاء احتلال مؤقت، مثال على ذلك بالعلاقة بين مصر وإسرائيل والأمم المتحدة في عام 1949م.

(3) التفاوض لتغيير وضع ما لصالح أحد الأطراف Redistribution، وهو لتغيير الأوضاع لصالح طرف، على حساب طرف آخر، إما بالإجبار أوالتهديد أوالقهر، ويقدم "إيكل"مثالاً على ذلك إجبار "هتلر"، الرئيس التشيكي في مارس عام 1939م على تسليم بقية بلاده للألمان.

(4) التفاوض الخلاق – الإبتكاري Innovation، إيجاد علاقة جديدة، كالتفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة، مثال على ذلك مفاوضات تأسيس الاتحاد الأوروبي.

(5) مفاوضات التأثيرات الجانبية Side Effects، والمقصود بها التأثيرات المهمة للتفاوض، والتي لا يكون الهدف منها التوصل إلى اتفاق أو توقيع اتفاقية، وإنما المقصود هو الأهداف الدافعة للتفاوض، كالحفاظ على الاتصال ووقف أعمال عنف قائمة أو محتملة، واستطلاع مواقف الخصم أو محاولة خداعه وتضليله.

5.2.3. خصائص العملية التفاوضية

(1) المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل وهي:(Sparks, 1982, p.3-13)

- تشخيص القضية التفاوضية والتعرف على عناصرها والعوامل المؤثرة فيها، واكتشاف نوايا الطرف الآخر للوصول لنقطة إلتقاء المصالح، لتكون الأرضية المشتركة لبدء المفاوضات.
- تهيئة المناخ التفاوضي، أو توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية.
- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض، لاقتناعهم بأن التفاوض الطريق الوحيد لحل النزاع القائم.
- بدء عملية التفاوض، وتحديد الأطراف التفاوضية واختيار الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة.
- التوصل لاتفاق قد يأخذ شكل اتفاق مكتوب توقع عليه الأطراف، وقد يكون غير مكتوب.
- تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض، وتستخدم المعايير للتأكد من تحقيق الاهداف التفاوضية.

(2) المفاوضات عملية تبادلية تقوم على الاخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر، وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف التفاوض.(Sparks, 1982, p.3-5)

(3) المفاوضات علاقة إختيارية إرادية.(أبو شيخة، 2007، ص20)

(4) المفاوضات عملية محاطة بالقيود، ويكتنفها الإزعاج لأطراف التفاوض. (Sparks, 1982, p.5-7)

(5) أساس المفاوضات وجود مشكلة، ومهمة الطرفان من خلال التحاور والتفاعل والإقناع هو ايجاد حل لها، أو التوصل إلى إتفاق معين تلتزم به الاطراف المتفاوضة.(أبو شيخة، 2007، ص21)

(6) يستخدم التفاوض بعدة مجالات، أهمها المجال (الاقتصادي، العسكري، السياسي).(الخضري، 1988، ص52-79)

(7) يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع أو الصراع. (Sparks, 1982, p.9-11)

(8) تقوم نتائج المفاوضات على عدم التاكد: لجميع المفاوضات نتائج، إما ايجابية أو سلبية، ويتوقف ذلك على الأساليب المستخدمة للوصول الى تلك النتائج، فمن النتائج الايجابية (الحل أو التكيف)، وتتمثل النتائج السلبية كفرض الحل، الإستسلام، الحل الوسط، التصحيح. (Sparks,1982,pp.14-22)

6.2.3. مبادئ العملية التفاوضية

كل عملية تفاوض في أي مجال من مجالات الحياة تحكمها عدة مبادئ وهي:

1.6.2.3. مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه

يلعب المفاوض دوراً هاماً في العملية التفاوضية، ويجب عليه أن يلتزم بأهدافه، ولأنه بمثابة عارض للأفكار؛ فيجب عليه أن يلتزم بالصفات الإيجابية وأن يبتعد عما هو سلبي، وتتمثل المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض التي يجب عليه مراعاتها وهي:

(1) التفاوض مع من يملكون السلطة، لأن اتخاذ القرار يكون بيدهم.(أبو شيخة، 2008، ص74)

(2) النضج العاطفي، والاسترخاء والابتسامة فهي تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر.(عثمان، 2004 ، ص12)

(3) تشكيل فريقاً تفاوضياً مناسباً مع التأكيد على انسجام الأعضاء.(عفيفي، سعد، 2003، ص 238)

(4) وضع أهداف كبيرة، قبول التسوية أو الانسحاب إذا لم تحقق الأهداف المرجوة.(أبوشيخة، 2008، ص74)

(5) عدم الترويج لنفسه، وترويج لأفكاره، وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق، فالمفاوضات الناجحة تكون أساساً ثمرة لترويج ما لديه من أفكار.(الأسطل، 1999، ص3)

(6) جعل الأهداف طويلة المدى، والبعد عن إغراء النجاح المؤقت المسبب للفشل.(أبوشيخة، 2008، ص74)

(7) تركيز المفاوض الناجح على المصالح وليس على مواقف الأطراف لتحقيق أكبر قدر من الأهداف داخل جلسة المفاوضات، مما يساعد المفاوض على تحديد الإستراتجية التفاوضية التي يعمل من خلالها.(عثمان، 2004، ص19)

(8) الاتزان الذفسي، وإظهار الثقة بالنفس وعدم إظهار الضعف للطرف الثاني خاصة لتحقيق الأهداف، ويجب ضبط الأعصاب وفرض الاحترام على الطرف الآخر.(أبو شيخة، 2008، ص74)

(9) الإلتزامات تقدم بتحفظ وقبل أخذ تعهدات أو إلتزامات على عاتقه لا بد من التأكد من صدق نواياه في إنجازها وتنفيذهاحرفياً، مع جعل باب التعديل وارداً .(عفيفي، سعد، 2003، ص 238)

(10) تفهُم حاجات الطرف الآخر عدم الاستخفاف بها، واستخدام نقاط القوة بطريق ذكية، تحاشياً للضرر به، وعدم نسيان حقه في اختيار أدواته التفاوضية بحرية.(أبو شيخة، 2008، ص75)

(11) عدم التسرع في البت بأمر مشكوك به، وتأجل القرار لحين دراسته وتحليله، وعدم الاستسلام لأية ضغوط تجعلهتيخذ قراراً متسرعاً ،حتى يكون قراراً سليماً .(الأسطل، 1999، ص3)

(12) العمل بمبدأ السرية والغموض لتشتيت جهد الطرف الآخر وخداعه، وعدم إفشاء ما لديه دفعة واحدة، فقد يدفعه ذلك للسير بخطوات تجاه مصالحه دون أن يدري.(أبو شيخة، 2008، ص75)

(13) على المفاوض الرئيس أن يكون له تكوين في مجال التفاوض خاصة في مجال السلوكيات التفاوضية وأن يسهر على تدريب الفوج المساعد له.(الحسن، 1993، ص: 125)

2.6.2.3. مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

(1) أن يكون المفاوض إيجابياً عند مناقشة مشكلات الآخرين، وعدم استفزاز الطرف الآخر، لأن ذلك يجعله أكثر تشدداً؛ بل قد يدفعه للانسحاب من المفاوضات أصلاً .(أبو شيخة، 2008، ص79-81)

(2) إحترم شخصية الطرف الآخر، فالاحترام المتبادل مسألة مهمةجداً .(عفيفي، سعد، 2003، ص 23)

(3) عدم استخدام الرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة حيث تؤدي إلى تغذية شعور الطرف الآخر بالعدائية.(أبو شيخة، 2008، ص79-81)

(4) التفكير الجيد قبل الكلام ، واحترام الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين ، فكثير من المفاوضات الناجحة تتعثر بسبب ملاحظات شخصية حادة.(الأسطل، 1999، ص8)

(5) عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر مع عدم توجيه كل المطالب دفعة واحدة، لأن هذا جشعا والجشع غالبا ما يُجهض أكثر المفاوضات.(أبو شيخة، 2008، ص79-81)

3.6.2.3. مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ أهمها:(أبوشيخة، 2008، ص84)

(1) عدم التراجع للخلف فمحاولة تغيير بنود الاتفاقية المبرمة، ستهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.

(2) الحرص على صحة إجابة المفاوض وإلا فتأجيلها، فتصحيح الخطأ سيضعف موقف التفاوض.

(3) العمل ضمن فريق يجعل كل عضو فيه يسير وفق الخطة الموضوعة بالتزام ذاتي.

(4) أخد الوقت الكافي والتأني للتفاوض بشكل جيد، وتفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها، خاصة إذا تم صياغتها من الطرف الآخر.

(5) الاستعداد الجيد للجلسة وعدم التأخر عن الجلسة وإن حدث يجب الإبلاغ والشرح لذوي العلاقة لتجنب المؤثرات الجانبية.

(6) يجب اختيار أوقات التفاوض وفريق التفاوض بعناية، وأن يكون العددمساوياً او مقارباً لعدد فريق الخصم.

(7) عدم التسرع بالرد وفقد الاتزان في حال افتعال الطرف الآخر للغضب عند النقاط الساخنة.

4.6.2.3. مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية

تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يلي:(الأسطل، 1999، ص13) و(عفيفي، سعد، 2003، ص 23) و(أبو شيخة، 2008، ص86-87)

(1) المبادرة في طرح المسائل الرئيسية، لكن في الوقت المناسب.

(2) تحديد مواعيد نهائية، فالإسراع بالتوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة من الأمور المفيدة.

(3) المرونة في حال المبادرة للمفاوضات، وبذل جهود أكثر للحصول على موافقة الطرف الآخر، فأي تنازل يقدمُ مهد الطريق للإلتقاء بالطرف الآخر نجاح المساعي.

(4) العمل على إرضاء الطرف الآخر، لأهمية التوصل لاتفاق في أي قضية، لأن المعاملة ستكون بالمثل، وفي حال وجِد أمراً غير مرغوب فيه يجب توضيحه.

(5) أخذ الوقت الكافي لدراسة الموقف وأبعاده، فربما يحدث تغيير في استراتيجيات المفاوضات.

(6) التنبه واليقظة لأي محاولة من الأطراف الأخرى لجعل الاجتماع بمنأى عن المسار الصحيح، والوثوق استمرارية الاجتماع، وتذكر هدف الاجتماع.

(7) تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة، وعدم التوقع أن تكون المكاسب كبيرة من مفاوضين متعبين.

(8) الخروج من المكان في حال التشاور مع مساعديك، لتضييع فرصة تراجع الطرف الآخر في حال التوصل لنقطة اتفاق، وهذا الاسلوب يعمل على تلين مواقف الطرف الآخر المتشددة.

(9) طرح المسائل الرئيسية في الوقت المناسب، وتأجيل مناقشة النقاط الحساسة، وإذا كان هناك حساسية من موضوع معين، فيجب على المفاوض ألا يضع نفسه أمام تحديات مبكرة.

(10) الحذر عند تقديم التنازلات، لأنه ليس من السهل عليك عدم القدرة على الوفاء بما تلتزم به.

(11) طرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع، وإلا ستفشل المفاوضات، مع العلم أن لكل يوم لعبة جديدة، فإذا ما امتدت المفاوضات لعدة جلسات من الممكن التفاجؤ إذا ما أعيدت مناقشة بعض النقاط التي تم الاتفاق عليها مع الطرف الآخر.

3.3. المبحث الثاني

مناهج وإستراتيجيات وتكتيكات المفاوضات

1.3.3. مناهج التفاوض

ماهو منهج التفاوض ؟ إن المنهج الشائع للتفاوض Negotiation Approach هو المعروف بمنهج L.I.M ، أي منهج التحرك الحذر على متصل التفاوض التحرك من الوضع المفروض (M) إلى الوضع المأمول (L) لبلوغ الوضع المقبول (I). (جلال، 2007، ص5)

يوجد لعملية التفاوض مناهج يلجأ إليها المفاوض، إما أن يقوم طرف من الأطراف بالمساومة للحصول على غنائم أكبر من الطرف الآخر ويسمى هذا بمنهج " **المساومة**"، وإما أن المفاوض يمكنه من إيجاد حلول للمشكلة المتنازع عليها بحيث تزداد المكاسب التي يحصل عليها كل طرف من أطراف التفاوض، ويسمى هذا بمنهج " **الجهد المشترك لحل المشكلات**"... والعوامل التي تحدد إلى أي منهج يمكن أن يلجأ المفاوض هي: (Hawver,1982,pp.6-12)

جدول رقم (2)

العوامل التي تحدد ألى منهج يمكن أن يلجأ المفاوض في العملية التفاوضية

العامل	المنهج المناسب	
	المساومة	الجهد المشترك لحل المشكلات
(1) طبيعة القضايا المتنازع عليها	ذات بعد واحد	ذات ابعاد متعددة
(2) العلاقة بين أطراف التفاوض	مستقلة	اعتمادية
(3) نماذج أطراف التفاوض	آخذون	معطون / آخذون
(4) الوقت المتاح	قصير	طويل
(5) ميزان القوة	في جهة واحدة	متوازن

المصدر : (أبو شيخة، 2007، ص96)

ومهما كان مستوى التفاوض، فانه يحتاج من الانسان قدرات ومهارات تعينه على مختلف المستويات، فمن الخطورة عدم إدراك الإنسان أنه في وسط موقف يقتضي التفاوض، وإذا حدث ذلك فإنه لن

يستطيع تحسين النتائج لصالحه، لأنه إذا لم يخطر في تفكيره أن هذه الصفقة يدخل فيها التفاوض ولم يكن مستعداً ، فإن النتائج غالباً ستكون خطيرة وغير مرضية له.(عبد الحميد،2012، ص5)

لذلك يجب على المفاوض أن يكون محترف وذكي في اختيار المنهج المناسب للموقف أو المشكلة المراد حلها، وألا يخلط بين المنهجين حتى يتجنب إرتكاب أي خطأ فيما بعد، **وهنا سنتطرق للمناهج وبداية سنأتي على:** (أبو شيخة، 2007، ص 98:97)

(1) **منهج المساومة:** أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات، ويستخدم هذا المنهج عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد، ويتمثل الهدف في الحصول على حصة أكبر مما سيحصل عليه الطرف الآخر، وهناك سياسات وتكتيكات لهذا المنهج ويتحدد استخدامها بالموقف وبالقواعد الأخلاقية لدى المفاوض، فاستبعاد بعض القضايا بوصفها غير قابلة للتفاوض والتركيز على بعضها الآخر يعتبر سلوكاً أخلاقياً وتقليداً مقبولاً في المفاوضات.

(2) **منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:** الهدف الأساسي للتفاوض هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة، ويعتبر هذا المنهج أكثر نفعاً من منهج " المساومة"، إذا ما كانت القضية المتنازع عليها ذات أبعاد متعددة، وذات نتائج بعيدة المدى على العلاقة بين أطراف التفاوض، وإستخدام هذا المنهج يتطلب، مهارة عالية في التفاوض، وبخاصة في الحالات التي يمكن أن ينهار فيها الموقف وينقلب إلى موقف مساومة، لهذا يتطلب قطاً كبيراً من تبادل المعلومات، كما أنه ليس من السهل توفير المناخ الذي يشجع على تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات، كالخلافات والتعليقات الحادة التي يحاول المفاوضون المهرة تأجيلها الى ما بعد الاستماع الى مختلف الآراء إذا ما توافر الوقت الكافي لتوضيح المواقف.

2.3.3. إستراتيجيات التفاوض

بما أن عملية المفاوضات هي سلسلة من الفعاليات ووسيلة لتحقيق غايات معينة من جانب كل طرف مشارك فيها، فإنها تستلزم وضع برنامج عمل شامل ودقيق يحدد الغايات من وراء المفاوضات، ويعّين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الغايات، ُمقّيماً ومتابعاً للخيارات، سلبياتها وإيجابياتها، وما قد ينتج عنها من نتائج وتداعيات، وذلك لاستشراف ماقد تؤول اليه العملية التفاوضية، وبشكل يؤدي إلى تحديد البديل الأفضل للتعامل مع الطرف الآخر بغية الوصول الى الأهداف الأعلى من المفاوضات، والآلية التي تقوم بهذه المهمة الصعبة هي (إستراتيجيات التفاوض).(الزيدي، صالح، 2009، ص52)

والإستراتيجية هي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي، ويوجهه ويحدد إتجاهاته الرئيسية، وعادة ما تركز الإستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى، فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل، وتمثل إجراءاً تنفيذياً أو أسلوباً لإكساب ميزة أو تفوق جزئي.(عفيفي، وسعد، 1985، ص71)

وتصنف الإستراتيجية التي يمكن أن يستخدمها المفاوض طبقاً لأسس مختلفة: فوفقاً للهدف، ثمة إستراتيجيات تهدف لتوسيع قاعدة المنافع المشتركة لجميع الأطراف، وأخرى لتعظيم المكاسب الذاتية فقط، ووفقاً للسلوك التفاوضي، ثمة إستراتيجيات هجومية وإستراتيجيات دفاعية، كما أن هناك إستراتيجيات التدرج (الخطوة خطوة)، وإستراتيجيات الصفقة الواحدة، وهناك أيضاً إستراتيجيات التعاون وإستراتيجيات المواجهة.(عفيفي، وسعد، 1985، ص72-77)

وإستراتيجية التفاوض تحدد أسلوب التحرك وأسلوب التعامل مع الطرف الآخر، ولكل فرد نمطه الخاص في معالجة الصراع فالبعض يهجم والآخر يدافع وأنماط أخرى، وتلك الأنماط بمثابة إستراتيجيات ويشير مصطلح الإستراتيجية إلى الخطة العامة التي يصنعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية التي يسعى لتحقيقها من التفاوض.(أبو بكر، 2005، ص13)

وسنأتي الآن على ذكر عدد من الإستراتيجيات التي تعتمد على عوامل مختلفة منها: (ميزان القوى، شخصية المفاوض، الوقت المخصص للمفاوضات، مدى أهمية المفاوضات، نتائج المفاوضات) وهي:

(1) الإستراتيجية التعاونية Collaborative Strategy

تتطلب هذه الإستراتيجية مناخاً إيجابياً يساعد الأطراف للعمل معاً؛ ويُحسن من إستخدامها بأن يكون المفاوضون مهتمين بالتوصل لاتفاق يضمن تحقيق مصالح أطراف التفاوض، وتتميز الإستراتيجية بالثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار، والإصغاء وعدم المباغتة، ومعرفة حاجات كل طرف بدقة والتعبير عنها.(الدهان، 1986، ص136)

(2) الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy

تُستخدم هذه الإستراتيجية حين يكون أحد أطراف التفاوض مهتماً بالعمل لمصلحته فقط، وتحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر، وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس تحقيق كل طرف لأقصى قدر ممكن من الربح في المفاوضات، فكل طرف يدرك حاجاته بدقة، ولكنه لا يعبر بوضوح للطرف الآخر، وتقوم هذه الإستراتيجية على السرية وعدم الانفتاح والسلوك العدواني وعدم الثقة بالطرف الآخر، ووفقاً لهذه الإستراتيجية تستخدم مختلف وسائل التأثير، بالإضافة إلى أساليب المفاجأة والمباغتة والتهديد والهجوم.(أبوشيخة، 2008، ص216)

(3) الإستراتيجية القتالية Fighting Strategy

تعتبر هذه الإستراتيجية أكثر عدوانية من الإستراتيجية التنافسية، إذ أن الهدف الأساسي ليس تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح للطرف المفاوض؛ بل تحقيق أكبر خسارة ممكنة للطرف الآخر، ويستخدم المفاوض في هذه الإستراتيجية أساليب الإستفزاز، وإظهار الغضب، وعدم

إعطاء المعلومات، والسيطرة على جدول الأعمال، والتهديد بالانسحاب من المفاوضات، وقد يستخدم كذلك أساليب غير أخلاقية كالرشوة والتجسس، ونحوهما.(الدهان، 1986، ص136-142)

(4) إستراتيجية التبعية Subordinative Strategy:

لا يعمل الطرف المفاوض في هذا النوع من الإستراتيجية لخدمة مصالحه، بل ينحصر إهتمامه في تحقيق مصالح الطرف الآخر، في محاولة منه لتجنب النزاع أو المواجهة، ومن الأساليب المستخدمة في هذه الإستراتيجية، الموافقة على طلبات الطرف الآخر، والإصغاء لحاجاته، وإستخدام أسلوب التملق والخضوع، وإعطاء كثير من المعلومات.(أبوشيخة، 2008، ص217)

3.3.3. تكتيكات (أساليب) التفاوض

يُنظر للتكتيكات عموماً بوصفها أساليب، تُستخدم في حالات محددة، لتحقيق بعض المكاسب، وبالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعنى جميعاً بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين الى الإتفاق على شروط تكون أقرب إلى وجهة نظر المفاوض، وتحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.(أبو شيخة، 2007، ص216-218)

ويرتبط التكتيك عادة بالعمليات التنفيذية والمناورات المستخدمة لتنفيذ الإستراتيجية، فهو إذن تحرك جزئي في إطار عام محدد مسبقاً، وهذا الإطار العام هو الإستراتيجية.(عفيفي، سعد، 1985، ص71)

وبشكل عام قسم المختصون التكتيكات إلى خمس مجموعات هي:(الهواشي، 23-2- 2008)

(1) تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات.

(2) تكتيكات أخذ زمام المبادرة والإحتفاظ بها.

(3) تكتيكات محاصرة المفاوض، والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم).

(4) تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض لحمله على تقديم تنازلات لا تخدم مصالحه.

(5) تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع).

سنتناول فيما يلي هذه المجموعات بالتفصيل:

1.3.3.3. تكتيكات تعتمد على حكم المفاوض على المواقف المتوقعة في المفاوضات وهي:

(1) خلال مرحلة الافتتاح

خلال مرحلة إفتتاح المفاوضات تتراوح المواقف الأولية للمفاوضين ما بين المودة الشخصية والعداوة غير الظاهرة، وذلك اعتماداً على مدى معرفة واحترام بعض المفاوضين لبعضهم الآخر، وعلى مدى إشباع نتائج المفاوضات الأخيرة لرغبات المفاوض الشخصية. Marsh, 1982, p.317-(321)

(2) في المراحل اللاحقة

مستوى الطموح هو أحد العوامل التي ستؤثر في اتجاهات الخصم وسيختار الخصم المستوى الذي يعظم منفعته الشخصية، وكلما ازداد مستوى طموح الخصم ازدادت معارضة المفاوض، وبالتالي، لابد أن تكون مصلحة المفاوض في تخفيض مستوى طموح الخصم وتطوير اتجاهاته ليكون أكثر انسجاماً مع وجهة نظره، لذا يجب أن تكون تكتيكات المفاوض هي تلك التي يعتبرها مناسبة أكثر من غيرها لإقناع الخصم بأن المنفعة التي سيحققها أقل مما كان يتوقع.وهذه بعض التكتيكات التي يستخدمها المفاوض لهذه الغاية: (أبوشيخة، 2008، ص223–228)

(1) تغيير تقديرات الخصم للمنافع التي يجنيها.

(2) تغيير تقديرات الخصم لاحتمالات النجاح.

(3) تعديل جاذبية الصفقة.

2.3.3.3. تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها وتتمثل فيما يلي:

(1) طرح الأسئلة Asking Questions (Marsh,1982,p.332)

(أ) الأسئلة الفاحصة Probing Questions: يستخدمها المفاوض كوسيلة لفحص دفاعات الخصم، وإذا كانت نقطة ضعيفة في الاقتراحات التي طرحها الخصم، سيسعى إلى التأكد من ضعفها قبل الهجوم، وتصاغ هذه الأسئلة عادة بعبارات عامة.

(ب) الأسئلة المحددة Specific Questions: السؤال المحدد هو الذي يمكن الإجابة عنه بتقديم مقدار قليل من البيانات ذات العلاقة المحددة بكلمات السؤال نفسه.

(ت) السؤال " نعم / لا The Yes \ No Question.

(ث) الأسئلة الهجومية Attacking Questions.

(2) الضغط Pressuring Individuals

أي مناقشات بين أطراف التفاوض مثلما تتضمن نقاط قوة أيضاً هناك نقاط ضعف، وقد يضم فريق الخصم بعض الأعضاء الضعاف الذين قد يقعون فريسة لتكتيكات مثل: (التملق **Flattery** / الاكراه Coercion / الابتزاز Blackmail) (أبو شيخة، 2008، ص233_236)

(3) السلوك الاعتباطي Arbitrary Behavior

ليست المناقشة والإقناع وإبداء الحجج أفضل أشكال الحوار بالضرورة، فالسلوك الاعتباطي الصرف قد يكون ناجعاً وفعالاً أحياناً، إن نجاح هذا السلوك اللامعقول يعتمد على استمرار الطرف

الآخر في السلوك الرشيد، علماً بأن الاعتباطية قد تفيد إن استعملت لفترة قصيرة، لكن الثابت أنها مضرة ان استخدمت فترة طويلة.(الهواشي، 23- 2- 2008)

(4) إظهار الخصم بمظهر غير عقلاني Making Opponent Appear Unreasonable

عندما تريد التقليل من أهمية الإقتراحات المقدمة من الخصم، عليك أن تجد ظروف ومبررات لإظهارها للعيان على أنها اقتراحات سخيفة، وهنا يصبح تحدي من الخصم ليعيد تعريف اقتراحه مرة اخرى بعيداً عن السخف.(أبو شيخة، 2008، ص237-240)

(5) التضاد بين الشركاء Partners As Opposites

يعمل هذا التكتيك على الإنقسام بين أعضاء الفريق الخصم، إلى جانب ان الخصم يجد صعوبة في التحقق من قوة مشاعر المفاوض تجاه أي نقطة تفاوضية، ولهذا لا يستطيع الحكم بدقة على عامل التنازل من المفاوض.(Marsh,1982,pp.332-346)

(6)التصيد Fishing

لاكتشاف رد فعل الخصم يتقدم المفاوض بطلب مبالغ فيه، أبعد من أن يوافق عليه الخصم، وعند استخدامه يجب معرفة دلالة التنازلات، والمستوى الذي سيفاضل الخصم عنده، بين إبرام الصفقة وعدم إبرامها، وإذا كان الطرفان قد تفاوضا سابقاً أو لديهما معلومات عن الشروط، فليس من الصعب على أي منهما أن يتوصل إلى تقديرات دقيقة ولو بالنسبة للمسائل الكبرى على الأقل، أما إذا كان الطرفان يجهل إحداهما الآخر، فالطريقة الوحيدة أمام المفاوض لمعرفة ما يمكن أن يقبله الطرف الآخر هي تأكيد مطالبه وانتظار ما سيحدث، وقبل أن يفكر المفاوض إستخدام هذا التكتيك ينبغي له أن يفكر في ردود أفعال الخصم التي لا تخرج عن ما يلي (الرفض العنيف/ الإجابة المنطقية/ القبول الواضح). (أبو شيخة، 2008، ص237-240)

(7)شد ذيل الحيوان

إحدى الطرق لإقناع الخصم بالموافقة على (س)، هي إقتراح عكس (س)، أي اقتراح المفاوض عكس ما يريد عند توقع رفض إقتراحه من قبل الخصم.(أبو شيخة، 2008، ص237-240)

(8)الالتزام المسبق

يمثل هذا التكتيك واحداً من التكتيكات الهجومية، ويستخدمه الخصم لتوفير قوة إقناعية للمفاوض.(أبو شيخة، 2008، ص237-240)

3.3.3.3. تكتيكات محاصرة المفاوض والحد من حريته في العمل (تكتيكات التحكم)

تتمثل هذه التكتيكات فيما يلي:(hawver, 1982, p.56-60) (أبو شيخة، 2008، ص247)

(1) التحكم بجدول الاعمال Agenda Control

يصبح وضع المفاوض صعباً، إذا ما استطاع الطرف الآخر التحكم ببنود جدول الأعمال والإجراءات المتبعة، فبنود جدول الاعمال والإجراءات المتبعة خاضعة للتفاوض دائماً .

(2) الحدود Limits

يقلص هذا التكتيك مجال التفاوض، ويركن الطرف الآخر للحدود عندما تتحقق مصلحته في ذلك، ومنها ما يلي(حدود السلطة/ السياسات/ المالية/ التكنولوجية/ القانونية) وعلى المفاوض ألا يخضع للحدود المفروضة بوصفها حدوداً ثابتة لا تتغيير.

(3) السوابق Precedents

يلجأ المفاوض للاستشهاد بالمفاوضات السابقة لجعل الجارية إستكمالاً لها؛ إذا كان مناسب لهم، ويتخذ الاستشهاد شكلين هما: مفاوضات جرت مع الطرف الآخر نفسه، أو مفاوضات جرت مع جهات أخرى، وعلى المفاوض التوضيح أن السابقة ليست نموذجاً يحتذى به.

(4) الوقت Time

يمكن أن يلجأ المفاوض للتحكم بوقت المفاوضات بما يحقق مصلحته، بطريقتين:

(أ) محاولة تقصير وقت المفاوضات، لحمل الطرف الآخر على التنازل والتوصل الى اتفاق.

(ب) محاولة إطالة وقت المفاوضات، بهدف إنهاك قواه والحيلولة دون تحقيق أهدافه.

(5) التحكم في لهجة المفاوضات

تؤثر لهجة المفاوضات في التوصل إلى إتفاق، فالمفاوض الذي يمكنه التحكم فيها تكون لديه فرصة كبيرة للسيطرة على النتائج، وهذه اللهجة لها أثر كبير في تشجيع الطرف الآخر على الاستمرار في المفاوضات، فقد تكون ودية أو عدائية، وقد تكون محل ثقة أو شك لدى الطرف الآخر، وقد تكون كذلك تعاونية أو تنافسية، ويجب أن تكون لهجة المفاوضات على قدر كبير من الأهمية، وأن تكون مقبولة من الطرف الآخر، خاصة إذا ما رغب المفاوض في بناء علاقات قوية مع الطرف الآخر.

(6) إيجاد الالتزام السيكولوجي لدى الطرف الآخر للتوصل إلى إتفاق

يعتبر هذا التكتيك عملاً مخادعا وغير اخلاقي، ومن الوسائل التي يمكن للمفاوض استخدامها لإيجاد التزام سيكولوجي لدى الطرف الآخر، في جعله ينفق وقته وجهده بالمفاوضات، لأنه كلما زاد الإنفاق، يصبح صعباً عليه تقبل عدم التوصل لاتفاق ويصبح راغباً بالوصول لهذا الاتفاق بأي ثمن .

(7) تقديم (أو تجنب تقديم) العرض الأول

يستخدم هذا التكتيك في أي استراتيجية، ويقوم على مفهوم أساسي، هو أن يتجنب المفاوض تقديم العرض الأول إلا إذا كان مجبراً على ذلك، بحيث يتيح له الدخول في مفاوضات مع الطرف الآخر.

4.3.3.3 تكتيكات ممارسة الضغط على الطرف الآخر لحمله على تقديم تنازلات لا تخدم مصالحه

تتمثل هذه التكتيكات فيما يلي:

(1) طلب الرد على العرض المقدم

يطلب المفاوض رداً واضحاً من الطرف الآخر على العرض المقدم قبل إجراء تعديلات عليه، وقد يقوم بتقديم عرضه، ويضل الطرف الآخر مستمعاً مما يجعل المفاوض يعطي المزيد من التنازلات للطرف الآخر، ظناً منه أن الصمت يعني رفضه للعرض، إن استخدام التكتيك المقدم مناسب لأية استراتيجية، إلا إذا كانت المفاوضات لا تستهدف التوصل إلى إتفاق، ومواجهة هذا التكتيك تتم من خلال التنويه بعدم وجود سلطة كافية، أو طلب معلومات حقيقية، والتوضيح قبل الرد على العرض المقدم، أو السكوت كصيغة من صيغ رفض الطلب، أو كأداة لإجبار الطرف الآخر على الإستمرار وتقديم التنازلات.(أبو شيخة، 2008، ص259)

(2) المطالب الكبيرة Large Demands

يتقدم المفاوض بمطالب كبيرة لاستخدامها كتنازلات أثناء إجراء المفاوضات، بهدف إضعاف ثقة الطرف الآخر بنفسه، ودفعه إلى مراجعة توقعاته، والتواضع في أهدافه، وقد تُعزَز هذه المطالب الكبيرة بتكرارها، وقد يستمر المفاوض بها حتى ما بعد المرحلة الافتتاحية من المفاوضات ليزيد من تأثيرها، والمطالب الكبيرة قد تنبئ عن موقف قوة، وقد لا تنبئ عن ذلك، إذ قد تكون مجرد تمنيات أو مخادعة، ويمكن اكتشاف حقيقة هذه المطالب ودوافعها من خلال توجيه الأسئلة الذكية.(Hawver, 1982,p.56-60)

(3) المفاجأة Surprise

مهما بلغ ذكاء المفاوض في التخطيط فإنه قد يواجه بمفاجآت من المحتمل أن تربكه وتضعف ثقته بنفسه، وهنا لابد من اللجوء لطلب المعلومات، لطرح الأسئلة لإعطاء نفسه وقتاً للتفكير في عنصر المفاجأة في عملية التفاوض.(أبو شيخة، 2008، ص250)

(4) التهديد Threat

يظلّ الهدف من التهديد سواء مارسه المفاوض مباشرة أو بشكل غير مباشر بفظاظة أو بلباقة هو حمل الخصم على تقديم تنازلات، وتتخذ هذه التهديدات مظاهر عديدة ومنها: (التهديد الشخصي

حيث يلجأ المفاوض إلى التشكيك في نزاهة الخصم ومصداقيته وتثبيط همته، والتهديد بإجراء شيء ما يمثل استعراضاً مباشراً للقوة).(الهواشي، 23-2- 2008)

(5) الائتلاف Coalition

الإئتلاف أو الاتحاد قوة، والتحدي الذي يواجه المفاوض هنا هو اقناع أعضاء الائتلاف بأن الأرضية المشتركة بينه وبينهم أكبر من الأرضية بين أعضاء الائتلاف أنفسهم.(أبو شيخة، 2008، ص251)

(6) إثارة الخلافات بين أعضاء الفريق Divide & Conquer

إذا كان المفاوض عضواً في فريق فلا بد أن يكون هناك اختلاف في الإدراك والخبرة، أو في الرأي بين أعضاء الفريق الواحد، وأفضل طريقة لمواجهة تكتيك الطرف الآخر الذي يحاول إستغلال الخلاف في صفوف الفريق التفاوضي، هي تأكيد المشاركة الكاملة لجميع أعضاء الفريق عند التخطيط للمفاوضات، والحصافة في توزيع الأدوار على أعضاء الفريق في العملية التفاوضية.(Hawver,1982, p.62)

(7) نعم – لكن The Yes – But Technique

تمثل كلمة " لا "إلتزاماً محدداً وموقفاً نهائياً ، وبالتالي على المفاوض إدخارها لمناسبات معّينة، ونظراً للمخاطر الخاصة بهذا التكتيك والمضار الأكيدة التي تنجم عن استخدامه، فإنّ النفي المطلق يكاد ينعدم في بعض الثقافات إذ نجد فيها ثلاثة معان لكلمة (نعم) أحدها (لا) والثاني (ربّما) وآخرها (نعم)، لذلك يفضل المفاوضون المهرة الاجابة عن السؤال بسؤال.(الهواشي، 23- 2-2008)

(8) الشروط المسبقة Preconditions

يعتمد المفاوض هنا على القوة النابعة من معقولية هذه الشروط، ويستخدم هذا التكتيك في بعض المفاوضات أو في مرحلة معينة عند تبني استراتيجية لا تقوم على تقديم تنازلات، وقد تكون طبيعة الشروط المسبقة إجرائية شكلية تتعلق بالمكان والسرية، أو جوهرية تتعلق بمضمون المفاوضات، أو الإثنين معاً ، ولاستخدام هذا التكتيك يجب أن يمتلك المفاوض القوة الكافية لفرض الشروط على الطرف الآخر، أو أن تُوجِد هذه الشروط أرضية مشتركة بين المفاوضين وتمنع ضياع الوقت التفاوضي، ويجب استخدامه بحذر شديد، لاعتباره نوع من الإكراه أو للحصول على تنازلات من دون مقابل.(أبو شيخة، 2008، ص256)

(9) التجاوز By-Pass

يلجأ الطرف الآخر لتجاوز المفاوض، بالإتصال برؤسائه مباشرة؛ وذلك لإضعاف موقفه، مما يعرضه لضغط شديد، لا سيما إذا كان دعم رؤسائه أو من يمثلهم ضعيفاً . ولمواجهة ولتفادي ذلك يجب طلب الدعم من الرؤساء. (الهواشي، 23-2- 2008)

(10) الفرص البديلة

هو وجود فرصة بديلة حقيقية يمكن استخدامها مع كل استراتيجية يتبناها المفاوض. (Hawver, 1982, p.62-69)

(11) استخدام الأسئلة مع التوقف

يستخدم المفاوضون أداتين رئيستين: الأداة الأولى وهي استخدام أسئلة إجاباتها تساعدك في فهم الطرف الآخر بدلاً من الجمل الخبرية التي تولد المقاومة، والأداة الثانية هي الصمت، إذا ما قدم الطرف الآخر إقتراحاً غير معقول أو شن هجوماً غيرمبرر، فالصمت يُوجِد إنطباع بحدوث مأزق، ويجبر الطرف الآخر على كسر حاجز الصمت بالإجابة عن السؤال المطروح والتقدم باقتراح جديد. (أبو شيخة، 2008، ص259)

(12) السؤال المضاد The Counter Question

هذا التكتيك هو الإجابة عن السؤال بسؤال ومرتبط بتكتيك " نعم – لكن" ، كما له نادراً ما يكون أكثرها لباقة، لذا يحاول المفاوض تحويل المناقشة إلى استفسار عن أسس تقديرات الخصم الزمنية، مما يقوده إلى الاعتراف بضعف خبرته، كما يحول اتجاه المناقشة ومنع تركيز الاهتمام على نقطة واحدة. (أبو شيخة، 2008، ص254:255)

(13) القوة

يعتمد استخدام هذا التكتيك على عدد من العوامل منها ما هو طويل الأجل عندما تكون لدى المفاوض الرغبة في تنمية وتكوين علاقات إيجابية، ومنها ما هو قصير الأجل، و إعتماده يفرض حساب الأضرار الناجمة والفوائد في حال فشله، كما يوجد قيود قانونية وأخلاقية تحد من استخدامه، ويجب البعد عن التهديد الذي يجعل الطرف الآخر أكثر تمسكاً بموقفه، ويتخذ تكتيك القوة عدة أشكال، منها ترغيب الطرف الآخر بمزايا اقتصادية جذابة، أو تحميله نفقات عالية في حالة عدم التوصل الى اتفاق، ويكون مناسباً عند اعتماد استراتيجية تقوم على عدم التنازل، ويستخدم في استراتيجية التفاوض على الأهداف في ظل تبني أهداف عدوانية أو تنافسية أو دفاعية، ولكنه قد لا يكون مناسباً لدى اعتماد استراتيجية حل المشكلة، ويواجه هذا التكتيك من خلال إقناع الطرف المستخدم له، بأنه ليس له فائدة، يمكن أن يتم ذلك مباشرة من قبل مفاوضي الطرف المعني أو بطريقة غير مباشرة من خلال مساعديه.(Hawver, 1982, p.62-69)

(14) حفظ ماء وجه الطرف الآخر

هو جعل الطرف الآخر أن يقوم بالتنازل عن مطالبه دون إرباكه، ويتيح له الانسحاب أو التراجع عن الموقف، أو إعطائه معلومات جديدة أو تفسير مختلف للموقف أو تغيير لهجة المفاوض، أو تغيير البنود المطروحة للنقاش، ولا يستخدم هذا التكتيك في ظل تبني أهداف عدوانية وإنما لكسر الجمود بين أطراف المفاوضات.(أبو شيخة، 2008، ص259)

(15) إنهاك قوى الخصم Wearing Out Opponent

يواجه المفاوض بعد انتهاء مناقشات عملية التفاوض الشاقة صعوبات تحتاج الى تركيز وصبر كإعداد التقارير عن سير المفاوضات وطلب المعلومات وسوء الإتصال وفروق التوقيت، بالإضافة للأساليب التي قد يستخدمها الخصم في إطالة أمد المفاوضات وتحرمهم من الراحة ليصل المفاوض لمرحلة الانهاك، إلا أن هذا التكتيك يعتبر لا أخلاقي ولكن يُلجأ له لكسب المهمة والأهداف. (Hawver,1982,p.65-69)

(16) قد يضرك أكثر مما يضرني It Would Hurt You More Than It Would Hurt Me

تكتيك دفاعي يفضله الكثير من المفاوضين، ويقوم على محاولة إيضاح أن الموافقة على طلبات الخصم قد تضره أكثر مما تضر بالمفاوض، وهذا التكتيك يكون فعالاً إذا استخدمه المفاوض، وكان الخصم مقتنعاً بنزاهة المفاوض وراغباً بالنظر إلى المستقبل. (أبو شيخة، 2008، ص259)

(17) كسب ثقة الخصم Taking Opponent Into Confidence

يجب أن يكون المفاوض صادقاً تماماً ولا يخفي شيئاً عن الطرف الآخر، لأنه إذا اكتشف الطرف الآخر تعرضه للخداع، فذلك ينهي مصداقية المفاوض في المفاوضات اللاحقة. (Hawver,1982,p.62-69)

(18) تقديم مقترحات مشروطة

يقدم المفاوض بعض العروض تتضمن مقترحات مشروطة، تنفيذها يكون مرتبطاً بموافقة الطرف الآخر، وهنا يكون الطرف الآخر معنياً في الوصول إلى تفاقية بشأن جميع هذه القضايا.(أبو شيخة، 2008، ص256)

(19) إيجاد وسيط

بالإمكان إشرك طرفاً ثالث كوسيط، في حال فشلت جهودك في إقناع الطرف الآخر بما تريد، فالوسيط يستطيع أن يقترح أسساً غير منحازة لحل الخلافات.(Hawver,1982,pp.62-69)

(20) إعادة صياغة الهجوم

عند مهاجمة الطرف الآخر لك شخصياً، لا تحاول الدفاع عن نفسك أو الهجوم المضاد، دعه ينفس عن غضبه بمهاجمتك، استمع إليه وأظهر له إنك قد فهمته، وبعد إنتهائه قم بصياغة هجومه ضدك بهجوم على الموضوع المطروح. (أبو شيخة، 2008، ص260)

(21) تقليص الاختلافات

تكتيك يعتبر فعالاً لجسر الفجوة بين أطراف التفاوض عند وصولهم لنقطة معينة، عند تقلص الاختلافات يشعر كل طرف بأن موقف الطرف الآخر يصبح مقبولاً، ويمكن استخدامه في معظم الإستراتيجيات كإستراتيجية حل المشكلة، ومن الصعب استخدامه في الإستراتيجيات التي لا تقوم على تقديم التنازلات، ولكن يستخدم كتنازل نهائي.(Hawver,1982,p.62-69)

(22) تقديم تنازلات مقابل الحصول على تنازلات

يستند هذا التكتيك على تقديم تنازلات مقابل تنازلات، ويمكن استخدامه في جميع الإستراتيجيات ما عدا عدم انسجام الأهداف مع التنازلات، أو تبني إستراتيجيات لا تقوم على تقديم تنازلات إضافية، ويمكن مواجهته بمقاومة رغبة المفاوض في تقديم تنازل مقابل كل تنازل حصل عليه الطرف الآخر.(أبو شيخة، 2008، ص264-266)

(23) المناقشة

المناقشة ليست هنا المجادلة، وإنما تبادل لوجهات النظر، ليقنع المفاوض الطرف الآخر لتفهم وجهة نظره، ويستهدف هذا التكتيك التأثير في الطرف الآخر وإقناعه بالتحرك ضمن إطار محدد، ومن الضروري أن يقتنع به ويقبله، ويتم إقناعه عادة بالتأثير في مدركاته، ومن ثم الايمان بعدم جدوى الموقف الذي يتبناه لتحقيق أهداف المفاوضات.(أبو شيخة، 2008، ص268)

(24) تقديم عروض مقنعة

تكون العروض عادة مقنعة للطرف الآخر إذا كانت تستجيب لمصالحه، مما يدفع باتجاه التركيز على العناصر الجوهرية والشكلية في العرض المطروح، بهدف إجراء تعديل في وجهات نظر الطرف الآخر دون اللجوء إلى الهجوم الشخصي.(أبو شيخة، 2008، 268)

5.3.3.3. تكتيكات ممارسة الضغط على المفاوض من قبل المفاوض نفسه (تكتيكات الخداع)

هناك الكثير من الأساليب غير الأخلاقية، قد يلجأ إليها الطرف الآخر لاستخدامها في محاولة للحصول على مكاسب، وتتراوح ما بين استعمال الأكاذيب والأذى النفسي بأشكاله المختلفة، وتختلف تكتيكات الخداع عن تكتيكات ممارسة الضغط، التي سبقت الإشارة إليها، بأنها تقوم على ممارسة المفاوض الضغط على نفسه دون قصد بدلاً من أن يمارسه عليه الطرف الآخر، إما لسذاجته وإما لنفاذ صبره، ومن هذه التكتيكات ما يلي:(أبو شيخة، 2008، ص271-274)(Hawver,1982,pp.65-69)

(1) البساطة Simplicity

تجذبنا الحلول البسيطة للمشكلات المعقدة، فهي تغني عن بذل الجهد، فالأرقام الصحيحة جذابة ويسهل حفظها، فالمفاوض يلجأ هنا لجعل رقم(5) بدلاً من (4,999).

(2) التناقض Contrast

يطرح هنا المفاوض طلباً كبيراً جداً، واذا ما رفض الطرف الآخر العرض سعى لتقديم تنازل قد يظنه الخصم سخي جداً ، ولكن مازال المفاوض هو الرابح، ومواجهة هذا التكتيك تتطلب أن لا تدع الفرق بين الموقفين يدفعك للقبول.

(3) البيانات غير الصحيحة Untrue

الحذر عند قبول أي معلومات من الطرف الآخر أن تكون غير صحيحة، إما عن جهل أو متعمد لتضليلك، ويمكن مواجهة ذلك بالتخطيط الجيد.

(4) الشروط المخبأة Hidden Strings

الموافقة على اقتراح قدم لك سابقاً، ولكنك تفاجأت فيما بعد بأنه ينطوي على شروط مخبأة، وهنا يختلف الاتفاق في ضوء الشروط الجديدة، والمفاوضين المهرة يتعرفوا على الشروط المخبأة قبل أن يوافقوا، مستخدمين في ذلك اختبار الفهم.

(5) التجزيء Slicing

قد يقدم المفاوض للطرف الآخر سلسلة تنازلات صغيرة، يكتشف لاحقاً أنه قدم تنازلاً كبيراً، وتتم مواجهة هذا التكتيك، بتلخيص يتم بصورة دورية عما قدمه المفاوض في الجلسات لتقويم خطأه، ويساعده في ذلك إدراك مقدار تنازلاته، وإيحائه للطرف الآخر بأنه يتحكم في موقفه، وأنه لن يضحي بمصالحه.

(6) غير قابل للتفاوض

طرح بعض القضايا بوصفها غير قابلة للتفاوض، إذ عادةً ما يتم التراجع عن المواقف التي يعلن عنها أحد الأطراف بأنها ليست موضع مناقشة، ويستخدم هذا التكتيك في حال عرف المفاوض بخداعه مما يفقده مصداقيته، وتتم مواجهة هذا التكتيك برفضه من خلال إيجاد حقائق جديدة، أو إقناع الطرف الآخر بضرورة التخلي عن الخداع، مع إعطائه فرصة المحافظة على ماء وجهه.

(7) الطلب الذي يقدم في اللحظة الأخيرة Last Minute Demand

بعد توصل المفاوض الى اتفاق ويوشك على المغادرة، يأتي الطرف الآخر ليطلب شيئاً آخر، وبعد أن يكون قد توصل إلى اتفاق بذل فيه الكثير من الوقت والجهد، وهنا يرى المفاوض ضرورة الاستجابة للطلب دون مناقشة، وهنا يوقع في خطأ تقديم تنازلات كبيرة وإن كانت ثانوية.

(8) المحادثات غير الرسمية OffThe Record

يلجأ لها المفاوض لتفادي الوصول إلى طريق مسدودة في المفاوضات الرسمية.

(9) الطيب – الرديء Good Guy – Bad Guy

الطرف الآخر يعتمد عضو رديء يمارس الضغط على المفاوض، وعضو طيب، وعندما يغادر الشخص الرديء الغرفة يجد المفاوض نفسه قد قدم الكثير من المعلومات لذلك الشخص الطيب.

(10) العرض النهائي Final Offer

يقوم المفاوض بموجب هذا التكتيك، بتقديم عرض للطرف الآخر يعتبره نهائياً، ويجب على الطرف الآخر تجنب المأزق أو الطرق المسدودة، وللتأكد يطلب معلومات أكثر ليصبح في وضع يمكنه من تحديد ما إذا كان هذا العرض إنذاراً أخيراً أم لا.

(11) الاستجابة الدنيا والتظاهر بعدم الفهم

إن أسهل طريقة لإقناع الخصم بإعادة حجته هي التظاهر بعدم فهمك لها، ومن مميزات التكتيك أنه يعطي للمفاوض وقتاً أطول لدراسة عرض الخصم، وقد يكون هذا مزعجاً للخصم، ولكنه فعالاً عند التعامل مع الخبراء الفنيين الذين يكونون غير قادرين على كبح نزعاتهم في إظهار براعتهم الفنية.

(12) التراجع التكتيكي Tactical Retreat

إذا تعرض المفاوض لضغط مستمر من الخصم فإنه سيصل لنقطة يدرك عندها أن دفاعاته لا بد أن تنهار إذا لم يتخذ إجراءً ما، فيلجأ إلى إعاقة سير المفاوضات وخلخلة إتزان الخصم، وإتاحة الفرصة له ليستعيد قوته، ومن الطرق المستخدمة مثل تعليق الجلسة، أو مغادرة قاعة الاجتماعات في أثناء عرض الخصم للقضية.

(13) التركيز والإهمال

يستخدم هذا التكتيك لمعرفة المصالح الحقيقية للطرف الآخر دون أن يمكن الأخير من معرفة مصالحه، من خلال لجوء المفاوض الى إخفاء المهم وإظهار ما ليس مهماُ، وهذا التكتيك يستخدم إذا كان الطرف الآخر لا يستطيع أن يتحقق أو يتعرف على حاجات المفاوض ومصالحه، ومواجهته تتم باستخدام جمع المعلومات من مصادر أخرى أو بالنقاش.

(14) القضايا

هي القضايا التي لا قيمة لها عند المفاوض، وتُطرح بقصد خسارتها، وبذلك تتهيأ الفرصة لكسب تنازل مهم من الخصم بالمقابل، وتقاس هشاشة القضية حسب إيماءات الخصم، وحسب الاعتبارات الشخصية والموضوعية، فتحقيق شيء من التنازل قد يكون ذو أهمية بالغة عند الخصم من الناحية الشخصية، وقد يعزز من مكانة الخصم أمام إدارته.

(15) تقديم معلومات زائفة

تعتبر من أقدم الأساليب الخادعة أن تلقي عن عمد معلومات زائفة، ولكن ذلك يجعل المفاوضات مبنية على عدم الثقة والكذب.

(16) الصلاحيات الغامضة

يمكن للطرف الآخر جعل المفاوض يعتقد بأن لديه صلاحيات مطلقة للتوصل الى حل وسط في حين أنه لا يملكها، فبعد التوصل لاتفاق نهائي، المفاجأة بأن الطرف الآخر سيحيل الموضوع إلى شخص أعلى منه سلطة للموافقة عليه، وبذلك تكون قد وضعت نفسك في موقف سيء.

(17) الحرب النفسية

إن الأساليب التالية مخططة لكي تشعرك بعدم الإرتياح، وتجعل لديك رغبة في انهاء المفاوضات بأسرع وقت ممكن مثل حالات الضغط، التهجمات الشخصية، التهديد، الإشاعة.

الخلاصة:

ترى الباحثة أن فن التفاوض يدخل بكل العلاقات والمعاملات في حياتنا اليومية، ولكننا تطرقنا له في مجال معين هو التفاوض السياسي،وفن التفاوض يتضمن عدة أساسيات وتمثل ايضاً تحديات، لأنه لا يمكن إتقانها إلا مع الوقت والممارسة والإجتهاد الذاتي، وسنجمل ما جاء في هذا الفصل وذلك على النحو التالي:

أن المفاوضات هي عملية إتصال متبادل بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل لاتفاق، وهذا الإتصال بينهم صعباً ، ومن المحتمل أن يحدث سوء فهم بينهم أو سوء تفسير سواء بالحديث المباشر أو غير المباشر، كما أن المفاوض لا بد أن يتوقع حدوث أي عائق من الطرف الآخر ووضع العراقيل وذلك لن يوصله إلى هدفه، لذلك على المفاوض أن يلجأ لاستغلال الخصم من خلال استخدام التكتيكات والحيل التي تتراوح بين الأكاذيب والتضليل المتعمد وتوجيه الإساءة النفسية، ووسائل الضغط النفسي، كما أن التحلي بالصبر بالتكتيكات المناسبة، وعدم الرد بنفس الأسلوب حتى لا تتطور ويصبح هجوم ويؤدي إلى تصعيد وتصعيب الوصول لحل.

وهنا أقصى ما يستطيعه المفاوض هو حماية نفسه من مواجهة الطرف الآخر من التوقيع على اتفاق في غير صالحه، وعليه الإستفادة من مصادر القوة لديه التي تعتمد في المقام الأول على مدى تقبل كل منهما لاحتمال عدم التوصل الى اتفاق، ولهذا فالبحث الدائم يقوي موقفه في حال لم يتم التوصل إلى اتفاق.

والتوصل إلى إتفاق يصبح أمراً سهلاً، في حال شعر أطراف التفاوض بأنهم قد إشتركوا معاً في التوصل الى هذا الإتفاق، كما أن المهارة في ابتكار الخيارات هي أحد أهم مصادر القوة لدى المفاوض، ولكن ليس معظم الناس تعتبر الإبتكار جزء من عملية التفاوض، فهم ينظرون إلى مهمتهم بوصفها تضييق الفجوة بين المواقف وليس البحث عن خيارات جديدة.

ولهذا يجب على المفاوض أن يتفهم الطرف الآخر جيدا، من خلال المعلومات المتوفرة قبل المفاوضات، أو من خلال التعامل معه مباشرة، إذ أنه يمكنه استنتاج مدى التنازلات التي يمكن أن يقدمها الطرف الآخر، وكيفية التأثير عليه من خلال نقاط ضعفه، والوصول إلى هدفه المنشود، وتكون المفاوضات آتت ثمارها.

ترى الدراسة أنه لا يوجد مفاوضات ناجحة بدون وجود إستراتيجيات علمية تقوم عليها، ولكن بنفس الوقت يجب أن نعلم أنه ليست كل استراتيجية تفاوضية تكون مناسبة لأي قضية من القضايا التي تكون مطروحة للنقاش والتفاوض عليها، بل أن طبيعة العلاقات بين أطراف القضية تلعب دوراً مهماً في إختيار الإستراتيجية المناسبة، فعملية التفاوض أساساً تقوم على تحديد المواقف بين الأطراف، وفي الوقت نفسه فإنها عملية منظمة، لها قوانين و قواعد وشروط معينة محددة سلفاً ، ويجب على كل من يريد خوض غمارها، الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط.

الفصل الرابع

العوامل المؤثرة في العملية التفاوضية

المبحث الأول: أنماط السلوك الانساني والشخصية الإنسانية التفاوضية

المبحث الثاني: العوامل الموضوعية وأثرها على مركز الدولة التفاوضي والنتيجة النهائية للمفاوضات

الفصل الرابع
العوامل المؤثرة في العملية التفاوضية

1.4. مقدمة

العوامل التي تؤثر على عملية التفاوض كثيرة، منها ما يرتبط بالعوامل النفسية والوراثية عند الإنسان، ومنها ما تفرضه عليه الطبيعة، أو الدول الأخرى التي منها ما يملك دوافع القبول بالعملية التفاوضية ومنها ما يرفضها، فهذه العوامل بعضها عوامل طبيعية مرتبطة بالعوامل النفسية مثل السلوك الإنساني وأنماط الشخصية التفاوضية، ومنها ما هو مرتبط بصنع الإنسان مثل العوامل الأيديولوجية وعوامل أخرى مثل (العوامل التقنية– العوامل الشخصية– العوامل الموضوعية) التي تؤثر على الأسلوب التفاوضي عند القيام بعملية التفاوض. (على والهزايمة، 2011، ص26)

وتستند المقاربة التعاونية للتفاوضمسلمةً بأن الموقف التفاوضي يجب أن ينتهي بحصول كل الأطراف على مكاسب، إلى قاعدة غاية في البساطة مهما كانت المشكلات القائمة، يمكن تسوية كل المفاوضات بالمجهود المشترك، ومن ثم يصبح من المنطقي أن يكون الانسان على دراية بالأشخاص وطبيعتهم لكي يستطيع التفاوض بنجاح، لأنه بدون هذه المعرفة، لا يمكن للمفاوض أن يقود جهداً مشتركاً مثمراً، وبالنسبة لأولئك الذين يتفاوضون كثيراً على المستوى المهني، يمثل الفهم القوي للسلوك الإنساني البسيط ضرورة حتمية.(نيرنبرج، كاليرو، 2010، ص27)

ومن وجهة نظر الباحثة أنه بكل مراحل الحياة الإنسانية المختلفة وعبر الزمن كانت ظاهرة التفاوض التي تطورت مع السنين كظاهرة إنسانية ترتبط بالسلوك الإنساني وهي أحد أبعاده الرئيسية منذ بدء الخليقة؛ عندما بدأ يعرف الإنسان التجمع والاستقرار وبدأت فكرة التوسع والانتشار تراود تفكيره، وأصبحت تتكون تلك العلاقات الإنسانية من الصراع والتعاون، وهذا الصراع هو ما استوجب عملية التنسيق لوضع قوانين لتنظيم العلاقات بين الدول وبين الأطراف ذات المصالح المشتركة، وكان لابد من عمل استراتيجية لتطوير أساليب التعاون سواء كان لتنسيق آلية الدفاع والأمن المشترك في الوقت الحالي او للمستقبل.

كما أن الوسائل والطرق التي نتعرف من خلالها على طبيعة السلوك الإنساني تتصف بالتعدد والتعقيد كطبيعة الإنسان نفسه، ولذلك فكل حدث يمثل لنا فرصة لتوسيع مخزوننا من المعلومات الخاصة بالسلوك الانساني، ويجب استخدام أي أحداث أو مواقف تطرح نفسها لكي تصبح أكثر إطلاعاً على السلوك الإنساني، فإذا أردنا أن نفهم الناس بشكل أفضل، فمن الضروري أن نتعامل مع العناصر المشتركة بيننا جميعاً، وهي الحاجات الإنسانية الأساسية وكيفية إرضائها، فهذه الحاجات بمثابة البوابة الرئيسية نحو إتقان فن التفاوض، لأنها تمنحنا الفرصة لكي نتعلم ونقرأ الأشخاص بشكل أفضل.

ستستعرض الدراسة في سياق هذا الفصل، العوامل المؤثرة على العملية التفاوضية، من خلال المبحث الأول الذي سيتناول جوانب معينة من السلوك الانساني التي تناسب فن التفاوض، والأنماط المعتادة للسلوك الانساني والتي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الفرد في العملية التفاوضية، وفي المبحث الثاني سيتناول أولاً : العوامل والمحددات المؤثرة على العملية التفاوضية أثناء إجرائها ثانياً : العوامل المؤثرة على النتيجة النهائية للمفاوضات.

2.4. المبحث الأول
أنماط السلوك الانساني والشخصية الإنسانية التفاوضية

"إن الإدارة الصحيحة لدراسة البشرية هي الإنسان نفسه" ألكسندر بوب

1.2.4. تعريف السلوك الإنساني وخصائصه

يوجد لكل انسان صورة عن نفسه تنبع من خلال طموحاته وخبراته، وأيضاً من خلال الكثير من القرارات التي يتخذها الأشخاص، تهدف إما إلى حماية هذه الصورة عن الذات أو تعزيزها، كما يتم تسخير العديد من الأنماط السلوكية لتحقيق هذا الهدف، فعملية المفاوضات لا يمكن أن تكون نسخة طبق الأصل للعملية السابقة، إلا أن الناس يمكن توقع سلوكياتهم بقدر معين، وفيما يتعلق بالأنماط السلوكية فهناك دوماً تلك الإمكانية لأن يقوم شخص ما سبق لك أن فككت شفرته بالوصول إلى إطار أوضح لصورته الذاتية من خلال دراسة أفعاله وخبراته السابقة، ثم القيام بالتغيير، لذلك إذا قمنا بتحليل شخصية ما وتوقعنا سلوكياتها استناداً إلى ما صدر منها بالمفاوضات السابقة، يجب أن نتقبل حقيقة أن ما تنبأنا به ليس يقينياً، كما أن هناك الكثير من السلوكيات الإنسانية تحدث كنتيجة لعمليات تجري في اللاوعي، ومثل هذه السلوكيات لا تكون مدروسة أو متعمدة، وهو ما يجعل من الصعب علينا أن نتوقع السلوك ونستجيب إليه بشكل مثالي. (نيرنبرج وكاليرو، 2010، ص37)

1.1.2.4. تعريف السلوك الإنساني

وسنأتي الآن على تعريف السلوك الإنساني والشخصية الإنسانية

العنصر الأساسي في السلوك الإنساني هو ممارسة نشاط ما، بدنياً كان ذلك أم فكرياً، وهذا يعني إمكانية النظر للسلوك الإنساني على أنه سلسلة من الأنشطة، مما يثير التساؤلات عن أي من أنواع النشاطات يقوم بها الإنسان، وفي أي وقت، ولماذا؟.(عاشور، 20-5-2013)

أولاً : السلوك الإنساني:

يُعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءًكانت ظاهرة أم غير ظاهرة، ويعرفه آخرين بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواءًكان أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر والوساوس وغيرها.(الفسفوس،30-7- 2006)

ثانياً: الشخصية الإنسانية:

تعريف الشخصية الإنسانية: رغم الإهتمام الشديد بتحديد ماهية الشخصية الإنسانية وتعريفها وتحديد أبعادها باعتبارها أهم محددات السلوك الإنسانى، إلا أن وجهات النظر قد تعددت واختلفت بشكل كبير

حول ذلك، وتعددت التعاريف لدرجة يصعب حصرها، ولكن سنأخذ هذا التعريف:"الشخصية الإنسانية عبارة عن مجموعة الخصائص التي يتميز بها شخص معين والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك". (السلمي،2011، ص176)

- أما "كاتل" Cattel 1965م، فقد عرف الشخصية بأنها " كل ما يمكنه أن يساعدنا في عملية التنبؤ بما يستطيع الشخص أن يفعل، عندما يواجه موقفٍ ما". (Cattel, 1965, p.25)
- بينما يعرفها "إيزينك" Eysench تعريفاً أعم وأشملٍ وهو أنها" تنظيم مستمر ودائم لمزاج وطباع الشخص، وبنيته العقلية والجسدية والذي يحدد تكيفه مع البيئة".(Eysench, 1960, p.2)

2.1.2.4. خصائص السلوك الإنساني تتخلص فيما يلي:(على والهزايمة، 2011، ص26)

(1) السلوك الإنساني له مسبب إما داخلي أو خارجي وأنه لا يصدر من فراغ.

(2) السلوك الإنساني موجه نحو تحقيق هدف، وهذا يفسر سلوكنا المتنوع لتحقيق الأهداف التي شرعت المفاوضات من أجلها.

(3) السلوك الإنساني يمكن ملاحظته وقياسه .

(4) السلوك الإنساني له محفزات وله دوافع تحركه.

وترى الدراسة بأنه يجب على المفاوض الإلمام بقدر كبير من مبادئ علم النفس والاجتماع، وبما أن عملية التفاوض تتم بين الأفراد، فإنه يجب على المفاوض أن يكون قادراً على فهم السلوك الإنساني، وأيضاً التنبؤ به، وعلى الرغم من تعقد هذا السلوك إلا أنه يمكن فهمه والتنبؤ به، هذا إذا ركز المفاوض على معرفة كيف يتصرف الأفراد في موقف معين، بدلاً من التركيز على، لماذا يتصرف الأفراد بالطريقة التي يتصرفون بها في موقف معين؟ وكيفية التنبؤ بالسلوك الإنساني للمتفاوض.

3.1.2.4. سيكولوجية التفاوض

ويمكن التنبؤ بسلوك المتفاوض الإنساني عن طريق الآتي: .(نيرنبرج وكاليرو، 2010، ص26) (موقع مقاتل الصحراء)

(1) **الصورة الذهنية الشخصية:** وهي تلك الصورة التي يكونها الفرد عن ذاته وطموحاته وخبراته.

(2) **التبرير المنطقي:** هوأن الشخص يقدم تفسيراً للموقف بشكل يضعه في أفضل مكان، كما أنه سيقنع نفسه بأكاذيب ليجعل سلوكه ملائم لتوقعاته وتوقعات الآخرين، وغالباً ما يعيدون هؤلاء بناء أحداث سابقة بطريقة لتبرير قراراتهم أو للتعبير عن مشاعرهم، أو ربمالجعل أنفسهم أكثر قبولاً لدى

أقرانهم، وذلك ليحققوا قدر أكبر من الانسجام والتوافق مع توقعاتهم الداخلية، وليس من الغريب أن نسمع في نهاية عملية التفاوض شخصاً يبرر سلوكه إلى جانب تبرير الناتج أو النتائج.

(3) **الإسقاط:** وهو أن يقوم الفرد بنسب دوافعه إلى الآخرين، وهذا الأمر يحدث دون وعي، وتمثل واحدة من أكثر الطرق الشائعة والمهمة التي يستخدمها البشر للتفكير في الأشياء التي تتواجد في البيئة الخارجية وإدراكها، وغالباً ما لا يعي الفرد أنه يشوه مدركاته الخارجية من خلال تلوينها بسماته الشخصية.

(4) **الإزاحة:** تحدث الإزاحة عندما ينفس الأشخاص عن غضبهم، أو يصبون مشاعرهم العدائية على أحد الأشخاص أو الأشياء التي لم تكن السبب في المشكلة التي يمرون بها، فهم يرغبون في العثور على كبش فداء، فعندما ترى مشاعر لا عقلانية تظهر في إحدى عمليات التفاوض، قد يكون ذلك نتيجة لعملية إزاحة.

(5) **النكوص:** وهو التفكير أو التصرف بطريقة معاكسة تماماً للغرائز أو المشاعر أو الأفكار، التي تم كبتها خلال فترة معينة.

(6) **الكبت:** هو عملية إبعاد المشاعر والرغبات الكريهة والمؤلمة عن التفكير الواعي للفرد، وهذه العملية غير مقصودة، وتمثل النسيان المريح لأحداث سلبية سابقة، أو مهام مستقبلية غير سارة.

(7) **تمثيل الأدوار:** من وجهة نظر السلوك الإنساني، يتضمن لعب الأدوار تنفيذ دور يستند على الخبرات السابقة، فيتكون لدى الفرد فكرة مسبقة عن كيفية التعامل في موقف معين، ويجب أن يعي المفاوض سلوك لعب الأدوار، لأنه قد يستشيط الإنسان غضباً، لا لشيء إلا لأن ذلك جزء من روتين اكتسبه من خبراته الماضية، ربما كان ذلك السلوك فعالاً في مفاوضات سابقة؛ لأنها جعلت الطرف الآخر متوتراً، وهو ما أدى في النهاية إلى أن يصبح أكثر قابلية للتغيير ويتطلب الأمر من الطرف الآخر في عملية التفاوض الصبر والتحكم الانفعالي لكي لا ينساق وراء ذلك السلوك، ومع إدراك المفاوض أن هذا السلوك الغاضب قد يكون جزءاً من نمط سلوكي مكتسب، يمكنه أن يتشجع لكي يقود الطرف الغاضب بعيداً عن مثل هذا السلوك من خلال عدم تحقيق ما يتوقعه المفاوض الغاضب.

(8) **السلوك العقلاني:** عادة ما يتصف الأفراد وفقاً للسلوك العقلاني الذي يبدو عقلانياً ليس منهم، وليس من قبل الآخرين، ولذا فإن السلوك العقلاني لا يمكن فهمه إلا إذا عرفنا أسبابه، وإلا بدا لنا سلوكاً غير عقلاني.

وعلى الرغم من تعقيد السلوك الإنساني، فإن من الممكن التنبؤ به وفهمه في بعض الأحوال، وهذا ما تعلمناه من التاريخ وعلم النفس، ولكي نكتشف العناصر القابلة للتنبوء في السلوك الإنساني، بالإمكان إجراء تحليلاً عميقاً وبسيطاً إذا تأملنا أفعال الأفراد، وكمثال على ذلك: عندما يعقد الأفراد أذرعهم بقوة، فذلك يعني أنهم صاروا دفاعيين، والفرق التفاوضية عندما يتبنى فريق واحد السلوك الدفاعي، يعقد أغلب أعضائه أذرعهم على صدورهم، وعندما تعمل لفترة طويلة من الوقت كمفاوض، تبدأ في اعتياد بعض أنماط السلوك كالتنبؤ بقوانين الرياضيات.(نيرنبرج وكاليرو، 2010، ص28)

وترى الباحثة أن السلوكيات الإنسانية التى تحدثنا عنها سابقاً رغم أنها لا ترتبط بعملية التفاوض فقط، ولكن بإمكانها أن تساعدنا في فهم وقراءة شخصية الأفراد بعمق وفاعلية أكثر، وبذلك نستطيع إدارة العملية التفاوضية بشكل أسرع وأكثر إرضاء للجميع، ولذلك في جلسات المفاوضة نستطيع أن نبحث عن الأنماط الموجودة في شخصية في كل فرد، وبمجرد أن تصبح لدينا معرفة لمستوى التعقيد للسلوك الإنساني، وحقيقة أننا نتعامل مع شخصيات متعددة ومختلفة بشخص واحد، تصبح المفاوضات أكثر سهولة ويسر، وهنا نستطيع أن نرى تفاصيل أدق للأشخاص الآخرين من خلال المجهر، مما يعطينا فكرة واضحة عن تفكير الطرف الآخر الذي نفاوضه وكيفية التعامل معه بكل راحة لمعرفتنا السابقة لطريقة تفكيره، مما يجعلنا أن نرتب أفكارنا بناءً على ذلك.

2.2.4. نماذج وأنماط الشخصية الإنسانية التفاوضية

يختلف الأفراد فيما بينهم باختلاف العوامل النفسية، الإجتماعية، الثقافية والحضارية، مما يؤثر على نمط شخصية المفاوض وسماتها، وبالتالي على السلوك الذي ينتهجه خلال جلسات التفاوض المختلفة.(معلا، 1994، ص439)

ويجب أن نميز بين كلمتي"سمة" و"نمط"، فالسمة تعبر عن مفاهيم استعدادية لدى الفرد، وتنبيء هذه المفاهيم عن اتجاه أو نزعات للفعل وطريقته في الاستجابة لمؤثر معين، فهي صفة للشخص ذاته، وتشير إلى خصائص نفسية تحدد كيفية سلوكه الشخصي، ويمكن التعرف عليها من خلال الحركات (الأفعال) والتعبيرات اللفظية والتغيرات الفسيولوجية للنشاط النفسي.(الخضيري، 1988، ص246)

هناك عدد غير محدود تقريباً من السمات المحتملة التي يمكن أن تستخدم لوصف شخصية، ومع ذلك فقد أثبتت التقنية الإحصائية لتحليل العوامل أن مجموعات معينة من السمات مرتبطة مع بعضها البعض بشكل وثيق جداً. (Eysenck,1991,p.3)

ويرى باحثون آخرون أن هناك حاجة إلى مزيد من العوامل التي تصف شخصية الإنسان بدقة بما في ذلك الثروة، وحس الدعابة، والجمال (Saucier & Goldberg,1988, p.495)،ونظرية السمات هي نهج

لدراسة شخصية الإنسان، **وتعرف نظرية السمات** "هي من المقاربات الأساسية لدراسة شخصية الإنسان حيث يهتم أصحاب هذه النظرية في المقام الأول بقياس السمات والتي يمكن تعريفها بأنها الأنماط المعتادة للسلوك والتفكير، والعاطفة (Kassin,2003)، والصفات هي مستقرة نسبياً مع مرور الوقت، تختلف بين الأفراد وتؤثر على سلوكهم فمثلاً نجد أن بعض الناس اجتماعيين في حين أن البعض الآخر خجولين.(نظرية السمات، موقع ويكيبيديا)

أما "كاتل" Cattel يعرف السمة بأنها" مجموعة ردود أفعال واستجابات تربط فيما بينها الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن تدرج تحت نفس الإسم، بحيث يتم معالجتها بالطريق نفسها في جميع الأحوال.(الميلاوي، 2006، ص35)

ويعبر النمط عن الصفات العامة التي تتصف بها مجموعة من البشر، وبناء على ذلك يتجه النمط إلى مجموعة معينة من البشر، يتخذ سلوكهم نمطاً معيناً، في حين تعزى السمة إلى فرد أو إلى شخص بعينه.(الخضيري، 1988، ص154)

ولعل المتغيرات النفسية وسمات الشخصية هي أكثر المتغيرات تأثيراً على المفاوضات فيما يتعلق بالأفكار النمطية الشائعة عن ظاهرة المفاوضات، ومع ذلك فإن هذه العناصر من أكثر المؤثرات عرضة للخلاف وتباين الآراء الذي يتراوح بدءًمن المبالغة في دورها إلى إنكار هذا الدور تماماً والتقليل من شأنه.(زايد، 1991، ص113)

ويختلف الباحثون في تقسيمهم وتصنيفهم لسمات شخصية المفاوض، فبعضهم يصنفها وفقاً للدافع، وبعضهم وفقاً للقدرات التي تشير إلى المهارات العامة والخاصة للمفاوض، وبعضهم وفقاً للحالة المزاجية لفرد كنزعة إلى التفاؤل أو الاكتئاب أو النشاط، والنجاح في تحديد السمات العامة والخاصة لأفراد الفريق التفاوضي يساعد على تحديد الوسائل والأدوات التفاوضية المؤثرة على هؤلاء الأفراد، وعلى كيفية التعامل معهم وتوجيههم توجيهاً معيناً ولإحداث الانفعالات والضغوط عليهم لجعلهم يتصرفون بشكل معين أو يقومون بسلوك معين نرغب في قيامهم به، وبناءً على هذا فإن القدرة على تعريف وتحديد السمات تعتبر عنصراً مهماً لنجاح العملية التفاوضية.(الخضيري، 1988، ص146)

ترى الدراسة أن شخصية الفرد هي عبارة عن مزيج مكون من الصفات والعناصر والسمات المتداخلة ببعضها البعض، وكلها تعكس قيم ورغبات الشخص، وتظهر كل هذه الجوانب الشخصيته من خلال تعامله مع الاشخاص الآخرين، كما أنه يمكن قياس شخصية الفرد عن طريق هذه الصفات والسمات التي تدرسها وتركز عليها نظرية السمات، ولذلك نرى أن لكل فرد له شخصيته الخاصة به والتي تميزه عن الآخرين.

1.2.2.4. نماذج الشخصية وفقاً لدافع الأخذ والعطاء: (العيتاني، 1428–1429هـ، ص7)

(1) **النموذج المعطي:** لدى هذا النموذج ميل كبير إلى العطاء والتعاون مع الآخرين، ويميل لمساعدة الناس، ويرى العار في مساعدة الناس له، وتلقي المساعدات منهم دليل التبعية والانحطاط، ويميل للعمل في المهن والخدمات الدينية والاجتماعية الخيرية، ونادراً ما ينجح في محيط الأعمال.

(2) **النموذج الآخذ:** لدى هذا النموذج ميل الأخذ أكثر من العطاء، وهو مساوم متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية، وبخاصة في المدى القصير، وهذا النموذج يستغل النموذج المعطي بسهولة؛ لإدراكه بأنهم أناس ضعفاء يمكن أن يستسلموا للأقوياء بسهولة.

(3) **النموذج المعطي / الآخذ:** لدى هذا النموذج من الشخصية رغبة في العطاء كرغبته في الأخذ، ولديه استعداد للتعاون مع الآخرين.

2.2.2.4. نماذج الشخصية وفقاً لمدى المتساهل والتشدد: (Fisher & Ury,1981, p. 8-13.)

(1) **النموذج المبدئي:** يهتم هذا النموذج بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض، ويتميز أسلوبه بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية والتساهل مع أطراف التفاوض.

(2) **النموذج المتساهل:** يميل هذا النموذج عادة إلى تجنب النزاع الشخصي، ولذا يقدم تنازلات عن طيب خاطر، ليتوصل مع الطرف الآخر إلى اتفاق، فهو يسعى إلى حل ودي لمشكلاته، ولكنه كثيراً ما يجد نفسه في النهاية قد استغل فيشعر بالمرارة وخيبة الأمل.

(3) **النموذج المتشدد:** يرى هذا النموذج أن التفاوض صراع إرادات، فيأخذمنه موقفاً متطرفاً، فهو يريد أن يربح، ولكنه يواجهأحياناً باستجابة صلبة تنهكه وتستنزف موارده وتضر بعلاقاته مع الطرف الآخر.

3.2.2.4. نماذج الشخصية وفقاً لدافع الإنجاز: (ابو شيخة، 2008، ص40:41)

(1) **النموذج الطموح:** يمتلك هذا النموذج رغبة كبيرة في الانجاز، ولديه ميل واضح للسيطرة وطموح وينظر الى مهمته بوصفها كل شي له، يلتزم بمواعيده، ولا يتقبل الفشل بسهولة، وغير صبور.

(2) **النموذج الهادئ:** هذا النموذج ليس من السهل إثارته، ولا يميل للسيطرة، غير مغالي بالأهداف، يراجع انجازاته السابقة ويقدر خبرات الآخرين، يوازن بين واجبات وظيفته ومسؤولياته والترفيه.

(3) **النموذج الواعي:** يسعى هذا النموذج للاتفاق ويعتمد عليه، يعطي اهمية للتفاصيل، يتمسك بالسلطة والتقاليد، يحترم رئيسه، يتبع في حياته روتيناً ونظاماً معيناً.

(4) **النموذج غير الواثق بنفسه:** يعتبر هذا النموذج غير مواجه ويجد صعوبة في الدفاع عن حقوقه، هدفه اسعاد الآخرين، ويتجنب الإفصاح عن رغباته واحتياجاته.

(5) **النموذج الحيوي:** يسعى هذا النموذج لحياة متنوعة وممتعة، يحب تحمل المخاطر والقيام بالأعمال التى تستبطن التحدي، علاقاته قوية مع الآخرين.

(6) **النموذج القلق:** يجد هذا النموذج صعوبة في الاسترخاء ويعجز عن التفكير المنظم بسبب قلقه، يركز على المستقبل لخوفه منه، لا يثق بنفسه ولديه ميل للشك في الآخرين.

4.2.2.4. أنماط الشخصية وفقاً للوظائف السيكولوجية

يستقبل الشخص معلوماته من خلال الحواس والتخيل، ولهذا يحاول الشخص أن يكون واقعياً وموضوعياً ومحايداً قدر الإمكان، ويتم تركيزه على الحقائق والحاضر، واستخدام خياله لملاحظة ما يجري من حوله للوصول إلى ما وراء الحقائق، وهنا للعقل أسلوبين لمعالجة المعلومات الواردة له عن طريق استخدام الحواس والتخيل بطريقة تتسم بالمنطقية والحياد والموضوعية، وبأسلوب تحليلي منظم عملي باستخدام عمليات المقارنة، وتتم معالجة البيانات من منظور قيمي، أي من خلال القيم التي يؤمن بها لتحديد ماهو جيد أو رديء، وماهو صح أو خطأ، وماهو مهم وما هو غير مهم.(ابو شيخة، 2008، ص41-44)

من الأمور الهامة في التفاوض هو فهم نمط المفاوض المقابل لك، ويوجد لدينا هنا أربعة أنماط وهي:(قبلان، ب.ت، ص95:96) (الجديلي، 2010، ص105)(العيتاني، 1428-1429هـ، ص7)

(1) **النمط الواقعي:** المفاوض الواقعي يمتاز بإعطائه اهتمام بالوقت، وهو من النوع الذي يدخل في صلب الموضوع مباشرة دون الدخول في هوامش غير مهمة، كما يتصف أصحاب هذا النمط بالهدوء، ورباطة الجأش والصبر والواقعية والدقة والتركيز على الحاضر، والقدرة على إقامة الدليل والتمسك بالحقائق التي تتحدث عن نفسها، وهذا النمط من المفاوضين يعتمد على تجاربه الماضية وذو خيال ضعيف، كما أنه لا يرى الصورة الكلية للموضوع، ويضيع وقته بالتفاصيل، والتفاوض مع شخص من هذا النمط يجب أن يكون دقيقاً بعرض الحقائق، واستنتاجياً وعلى دراية كاملة بمعلومات الموضوع.

(2) **النمط الإبتكاري:** يتصف الأفراد من هذا النمط بقدرة كبيرة على التخيل، والانتقال من موضوع لموضوع بسرعة، ومزاج متقلب وسرعة الحركة، ويعتمدون على الاسلوب الاستنتاجي في حل

المشاكل، وهذا النمط يعتبر نقيض للنمط الواقعي، كما أنه غير صبور في التعامل مع التفاصيل، وليس دقيقاً في عرض البيانات، وتنقصه الواقعية ويعتمد على معلومات غير موثوق بها، والتفاوض مع شخص ذو نمط ابتكاري يفرض عليك أن تركز على الموقف بصورة كلية وعلى المستقبل والفرص المتاحة، وأن تكون سريع في ردود الأفعال والتنقل من فكرة لأخرى.

(3) **النمط المقوم:** يتصف بإصدار الأحكام وتقويم الحقائق مستنداً لمجموعة من القيم الشخصية المؤمن بها، وبذلك يحاول استمالة المشاعر ويقدم العروض المغرية بهدف الامتثال لآرائهم، والتوصل لحلول وسط، وعادة ما يقبل بعض الآراء الجديدة دون التحقق من صحتها، وتنقصهم القدرة التحليلية المنطقية والنظرة الشمولية، يخلطون بين الاشخاص والآراء، وطرقهم غير منطقية بإعطاء الأسباب، كما وينتقدون تحليلات الآخرين، والتفاوض مع شخص ذي نمط مقوم يفرض عليك مخاطبة مشاعره، وبناء علاقات وثيقة معه ببداية التفاوض مباشرة، والتعرف على قيمه وابداء الاهتمام بما يقوله.

(4) **النمط التحليلي:** هذا النمط يستخدم المنطق وعلاقات السببية بدرجة عالية، وهم عادة غير عاطفيين، ويعتبر نقيض النمط المقوم، كما ويتمتع بقدرته على المواجهة، ولكن تنقصه الحصافة في النقاش، ويواجه مشكلات في علاقته بالآخرين، والتفاوض مع شخص ذي نمط تحليلي يفرض عليك أن تكون صبوراً وتستخدم المنطق خلال النقاش، والبحث عن الأسباب والنتائج، وتحليل العلاقة بين عناصر الموقف والمشكلة المعروضة، وتحليل البدائل المتاحة.

5.2.2.4.نماذج الشخصية وفقاً للافتراضات نحو الذات ونحو الآخرين: (حمادي، 1988) (الأسطل، 1999،ص6)

(1) **نموذج "أنا بخير وأنت بخير"**: يتصف صاحب هذا النموذج بالثقة بالنفس والغير، ويدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم، كما يعتقد بأنه كالآخرين، ولديه مشاعر إيجابية تجاه ذاته وتجاه الآخرين، ولا يرغب في إيذائهم، كما أنه لا يتوقع الأذى منهم، ويعتقد أنه بإمكانه تحقيق النجاح من خلال العمل الجماعي لا بالتسلق على أكتاف الآخرين ومنطقه دائماً (دعنا نتفاعل مع الحياة).

(2) **نموذج " أنا بخير وأنت لست بخير"** : من يتبنى هذا الافتراض يشعر أنه بخير وأن الآخرين ليسو كذلك، فهو يعاني من اضطراب في الشخصية وإحساسه بالاضطهاد وعدم الثقة بالنفس، ويعتقد أن الناس ضده، مغرور ودائم النقد للآخرين ويفترض سوء النية بهم، ويخشى دائماً هجوماً مضاداً، ولكنه يتمتع بقدرة على التحليل وإبداء الحجج والمبررات، ولا يرضيه شي في حال كان

الشخص رئيساً، وإذا كان مرؤوساً فهو دائم الشكوى ولا يتقبل المناقشة، ويتصيد الأخطاء لمن يعملون معه، منطقهم (إبتعد عن طريقي).

(3) **نموذج "أنا لست بخير وأنت بخير"**: صاحب هذا النموذج يشعر بالاكتئاب وأنه الخاسر في مجتمع الرابحين، وأنه عبء على الحياة ويشعر بالانهزامية والضآلة، ويشعر بأنه يبدو كالظل للشخصيات القوية السلطوية، وغالباً ما يشعر بالتردد والتوتر إذا ما عمل في جماعة لأنه لا يثق بأحد، ويشعر بأن حظه عاثر والناس تتقدم وهو على حاله، ومنطقهم بالحياة (أنا لا شي إذا ما قورنت بالآخرين).

(4) **نموذج " أنا لست بخير وأنت لست بخير"** : يشعر أصحاب هذا الإفتراض بعدم قيمة الحياة، ويفتقدون الإهتمام بها، وينعكس ذلك على سلوكهم المتميز بالقلق والتخبط والإكتئاب، ويعتقدون أنه ليس هنا أناس رابحون في الحياة، ويشعرون بأنهم يدورون في حلقة مفرغة، قد ينقذهم منها الانفصال عن الواقع الذي يعيشونه، ومن يعيشون مزدوجي الشخصية من صنع خيالهم كمنفذ، ومنقذ لهم من الواقع الذي يرونه مريراً ولا مخرج منه ، وقد ينتهي الأمر ببعضهم إلى الانتحار، ومنطقهم بالحياة (أن الحياة لا تستأهل شيئاً، وأن لا فائدة مرجوة منها).

6.2.2.4. نماذج الشخصية وفقاً لمدى التركيز على الأهداف (ابو شيخة،2008، ص 48:46)

عند التعامل مع الآخرين لتحقيق الأهداف، يمكن التمييز بين نمطين أساسيين من السلوك الإنساني، وهما:

(1) **النمط المركز على أهدافه وحقوقه:** يركز هذا النمط من سلوك الأفراد على أهدافه وحقوقه وموارده دون أخذ أهداف وحقوق الآخرين بنظر الاعتبار وله اسلوبين:

(أ) **الاسلوب الحازم** الذي يرمي لتحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين، والتمسك بما يؤمن به دون انتهاك أو انكار لحقوق الآخرين.

(ب) الأسلوب العدواني الذي يرمي لتحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين، وذلك بإنكار حقوقهم والإقلال من شأنهم.

ويتضح من هذين الأسلوبين أن الاختلاف بينهما في الكيفية التي يحقق الفرد بها أهدافه، وفي طريقته في التمسك بما يؤمن به، **ويمكن توضيح من خلال الجدول المرفق أدناه:**

جدول رقم (3)

مقارنة بين الأسلوب الحازم والأسلوب العدواني

	الأسلوب الحازم	الأسلوب العدواني
مجـــــال التركيز	تحقيق الأهداف دون إحباط الآخرين	تحقيق الأهداف وإحباط الآخرين
النتائج	أنـا أفـوز وأنـت تفـوز وكلانـا يحمـل المسؤولية	أنا أفوز وأنت تخسر، وأنا دائماً على حق
أليات العمل	• الشرح والتوضيح للأهداف والتوقعات وتبادل الآراء والأفكار. • إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه يستطيع الاعتراض أو الاختلاف دون اعتباره عدواً .	• السيطرة وتوجيه الاتهامات واحتقار الطرف الآخر • إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه لن يستطيع الاعتراض. • إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بالدونية والذل والخوف والدفاع عن نفسه.

المصدر: أبو شيخة، 2008، ص 47

(2) **النمط المركز على أهداف الآخرين وحقوقهم:** يركز هذا النمط من الأفراد على الآخرين، وماذا يريدون وما هي طرق التعامل مع حقوقهم وأفكارهم ومواردهم، وقد يتخذ في ذلك أحد الأسلوبين التاليين وهما:

(أ) **الأسلوب الإيجابي** ويقوم على البحث عن احتياجات وأهداف وموارد الآخرين والتعامل معها، وإبداء الاهتمام بها دون إنكار لحقوقهم ومواردهم واحتياجاتهم وأهدافهم، مستخدماً في ذلك الاسئلة المباشرة والتلخيص والاستماع الفعال.

(ب) الأسلوب السلبي فيقوم على إنكار حقوقهم ومواردهم واحتياجاتهم وأهدافهم وعجزهم عن الدفاع عن أنفسهم، مستخدماُ في ذلك المجاملة والاعتذار وتأنيب النفس وتحقير الذات وإلقاء اللوم عليها، **ويمكن توضيح ذلك كما يلي من خلال الجدول التالي:**

جدول رقم (4)

مقارنة بين الأسلوب الإيجابي والأسلوب السلبي

	الأسلوب الإيجابي	الأسلوب السلبي
مجال التركيز	التأثير على الذات، مع الاستماع والفهم وإظهار الاحترام بغرض الوصول الى الصواب.	التأثير على ذات الآخرين وعلى رضاهم وتعاطفهم، مع انكار لاحتياجاتهم الشخصية واهتماماتهم ومواردهم.
النتائج	أنا أفوز وأنت تفوز وكلانا يحمل المسؤولية	أنا أخسر وأنت تفوز، وذلك باعتماد مدخل متساهل.
أليات العمل	• التجارب والاستماع والفهم والمشاركة والرغبة في التعبير. • إذكاء شعور الآخرين بالتقدير وأن لديهم الفرصة للتأثير في النتائج.	• الاعتذار والشعور بالدونية وتحقير الذات. • إذكاء شعور الآخرين بالذنب والقلق والضيق وعدم القدرة على الاعتراض أو الاختلاف، خوفاً من التسبب في ايذاء الآخرين.

المصدر: أبو شيخة، 2008، ص48

7.2.2.4. نماذج الشخصية وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس

Task – Centered or People – Centered

يميز هذا النمط بين نوعين من المتفاوضين وهم متفاوضين ذوي توجه إلى المهمة وبين متفاوضين ذوي توجه للناس، فالمفاوضون المنصرف توجههم كلياً الى المهمة يكون اهتمامهم محصور في تحقيق الأهداف، ولا يأخذ بعين الاعتبار أثر ذلك التوجه على الناس الذين يتعارضون معهم، بل سيتابعون سعيهم الى الأهداف بلا كلل، وهم كمفاوضين يغلب عليهم خشونة الطبع والصلابة والإصرار على النضال العنيف، فهم ضليعون في استخدام تكتيكات الحيل والخداع، أما المفاوضون الذين يتوجهون الى لناس، فهم يهتمون كثيراً بمصلحة ورفاهية العاملين معهم أو المسئولين عنهم، ويسيطر مثل هذا الاهتمام على انشطتهم، وقد يؤدي ذلك الى اهمال الأهداف التفاوضية، ومثل هؤلاء المفاوضين ذوي التوجه نحو الناس سيكونون فريسة سهلة للخصم ذي التوجه نحو المهمة، وبين هذين النقيضين ثمة أنماط تفاوضية كثيرة ، يمكن ذكر ثلاثة منها(Scott, 1983,p. 162-164):

(1) **توجه منخفض نحو المهمة والناس:** لا يتوقع أن يصل أصحاب هذا التوجه إلى منزلة المفاوضين المهرة بسهولة .

(2) **توجه متوسط نحو المهمة والناس:** يتسم أصحاب هذا التوجه بسعيهم المستمر إلى الحلول الوسطى، مثال: البائع يطلب مئة دينار ثمناً لسلعة ما، والمشتري يعرض ثمانين ديناراً لشرائها، فالسعي للحل الوسط سيكون بين الطرفين تسعون ديناراً أردنياً .

(3) **توجه عالٍ نحو المهمة والناس:** ويتخذ هذا النمط أشكالاً سلوكية يمتدحها علماء النفس، ففيه انفتاح كبير وثقة عالية، وفيه قسط كبير من التروي، ويتميز باتخاذ قرارات خلاقة وإبداعية بعد أن يتم استكشاف آراء الطرف الآخر وأفكاره واتجاهاته .

وبناءً على ذلك يوجد لدينا ثلاثة أنماط من المفاوضين: (Scott, 1983,p. 164-166)

(1) المفاوض المقاتل Fighter: هذا النمط شديد التوجه نحو المهمة.

(2) المتعاون Collaborator: وهو يواجه المشكلات بحلول خلاقة وعقد صفقات بناءة.

(3) المستوي Compromiser: وهو يسعى دائماً الى الحل الوسط، بهدف تسوية القضايا والنزاعات.

وهنا سنتحدث عن انعكاس هذه الأنماط المختلفة للتفاوض على طريقة عمل المفاوض، وذلك عن طريق الاشارة إلى نقطتين وهما: (الاسطل، 1999، ص11:10)

الأولى: أنه ليس من السهل أن يتحلل الشخص من نمطه السلوكي، فهو يميل أساساً إلى إتباع طريقته في العمل، وصعب أن يتكيف مع النمط التفاوضي الآخر، ولذلك المهارة ضرورية لكي تجعل الطرف الآخر وفق طريقتك، لا وفق طريقته، وهذه المهارة يمكن اكتسابها من خلال الخبرة والتغذية الراجعة من المفاوضين الأكثر خبرة أو التدريب.

الثانية: مرحلة التخطيط للمفاوضات يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار النمط التفاوضي للطرف الآخر، أي إذا كان التفاوض وفق منهج" نحو التوصل إلى اتفاق" أو وفق منهج" نحو تحقيق المكاسب" ، لكن المفاوض يتوقع مواجهة مفاوضين مهرة، فإن عليه أن يعد دفاعاته التي يجب أن تشمل تكتيكات توفر مجالاً واسعاً من المناورات.

كما أن هناك باحثين ميزوا بين **نمطين من المفاوضين، النمط الطليعي أو الرائد، والنمط البيروقراطي،** وسنأتي الآن على توضيح كلٍ من هذين النمطين من المفاوضين وهم: (أبو شيخة، 2008، ص55)

(1) **النمط الطليعي أو الرائد:** شخص قوي يحسن اقتناص الفرص وتحقيق الأرباح، وهو شخصية مسيطرة وذو كريزما أي صفات بطولية، ويكون ملحاحاً Insistent /Pushy وضاغطاً

Forceful /Compressor، وجاهز لاتخاذ القرارات والتوصل الى اتفاق، كما انه يتحدث نيابة عن الفريق في جميع القضايا، ويستعين بهم للحصول على المعلومات، لكن بالرغم من انه قادر على التعامل مع محتويات المفاوضات إلا أنه لا يهتم بإجراء عمليات المفاوضات، وبناءً عليه فإن الطرف الآخر يمكنه تحقيق مكسباً إذا استطاع التركيز على المفاوضات، وباقي الاعضاء يركزون على محتوى المفاوضات، وفي حال يجب على المفاوض أن يكون على مستوى شخصية المفاوض الطليعي، وأن يكون مزود بكم هائل من المعلومات، والتركيز على العمل الجماعي واليقظة المستمرة لأعضاء الفريق، لتزويد رئيس الفريق بالحقائق والارقام ومساعدته اثناء المفاوضات.

(2) **النمط البيروقراطي:** النمط السائد في المنظمات الكبرى، فطريقة عمله منظمة، يمارس كثيراً من الرقابة، ويتمسك بأنظمة ومعايير المنظمة التي يعمل فيها، واذا توقع المفاوض التفاوض مع هذا النمط من المفاوضين، فلابد أن يتبنى منهج "**نحو تحقيق المكاسب لنا**" لا منهج "**التوصل الى اتفاق**".

لقد رأينا السلوك الانساني وأنماط الشخصية الإنسانية لدى المفاوضين في المبحث الأول، وسنأتي على دراسة العوامل والمحددات المؤثرة على العملية التفاوضية، والنتيجة النهائية للمفاوضات في المبحث الثاني الآن.

3.4. المبحث الثاني

العوامل والمحددات المؤثرة على العملية التفاوضية والنتيجة النهائية للمفاوضات

1.3.4. العوامل والمحددات المؤثرة على العملية التفاوضية

تؤثر على عملية المفاوضات عدة عوامل ومحددات وبهذا المبحث سنتطرق بالبداية للعوامل المؤثرة وتنقسم إلى ثلاثة عوامل(تقنية – شخصية – موضوعية)، ثم سنأتي على ذكر المحددات المؤثرة، وبالتالي عند اجتماع هذه العناصر سوياً ستؤثر على الاسلوب التفاوضي للدولة عند قيامها بأي عملية تفاوضية ، وهذه العوامل ثلاثة هي: (وادي، موقع الحوار المتمدن، 12 –6– 2013)

(1) عوامل تقنية.

(2) عوامل شخصية.

(3) عوامل موضوعية.

1.1.3.4. عوامل تقنية

العوامل ذات الطبيعة التقنية تظهر على مستويين: (وادي، موقع الحوار المتمدن، 12 –6– 2013)

– **المستوى الأول:** على مستوى اشتراك الخبراء المتخصصين، هذا هو الجانب التقني المحض مثل خبراء اقتصاديين، خبراء عسكريين، تحديداً في الدول المستقبلة للأسلحة، وبعكسها الدول المصدرة لهذه الأسلحة، إضافة إلى خبراء الصحة والمواد الغذائية، خبراء الأراضي والخرائط، وخبراء التكنولوجيا.

– **المستوى الثاني :** على مستوى استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، حيث في السابق كان يستخدم الدبلوماسيين في رحلاتهم وسائل المواصلات القديمة للتنقل والسفر لإجراء المفاوضات مع الدول الأخرى، ممايجعلها تأخذ وقتاً طويلاً، أما حديثاً فأصبحت وسائل المواصلات والاتصالات خارقة السرعة وأسهل على الدبلوماسي، أي يتفاوض بنفس اليوم ويكون على اتصال مباشر بدولته، مما يسهل الإجراءات لأبعد حد.

2.1.3.4. العوامل الشخصية

لا توجد وفرة في أساتذة التفاوض، فهم سلعة نادرة، والسر في ذلك يرجع إلى أن فن التفاوض يتضمن بالفعل عدداً من الأساسيات التي تمثل تحدياً، لا يمكن إتقانها إلا بالوقت والممارسة والاجتهاد الذاتي،

ومن ضمن الأساسيات التي يتم التأكيد عليها هي روح التعاون والسيطرة على الانفعالات، وقد كتب **(فريد تشالز آيكل)** في كتابه **How Nations Negotiate**قائلاً : "

> **ينبغي أن يتمتع المفاوض الحقيقي، طبقاً للتعاليم الدبلوماسية التي كانت سائدة في القرنين السابع عشر والثامن عشر، بسرعة البديهة ولكن مع صبر بلا حدود، وينبغي أن يعرف كيفية المراوغة دون كذب، وأن يوحي بالثقة دون أن يثق في الآخرين وأن يتحلى بالتواضع ولكن مع الحزم، وأن يسحر الآخرين دون أن يخضع لسحرهم، وأن يملك ثروة هائلة، مع عدم المبالاة بكل إغراءات الثروة والنساء**" (نيرنبرج وكاليرو، 2010، ص26:25)

ترى الدراسة أن العوامل الشخصية هي ما يميز المفاوض عن غيره من مواصفات ومهارات خاصة، وهذه المهارات تأتي عبر الدراسات الاكاديمية والخبرات والممارسات الفعلية، كما أن التحصيل العلمي والفكري يلعبان دوراً هاماً وأساسياً أيضاً، وهذا كله يأتي عبر التدريب على العمل الدبلوماسي والقنصلي والقانون الدولي، كما أن المفاوض يجب أن يتمتع بالخلق والتصرف الحسن ولباقة وحكمة ولديه القدرة على إشعار الطرف الآخر بالرضا، كما لديه قدرة على تحويل خصومه الى أصدقاء والابتعاد عن الوعود الكاذبة، كما أن المفاوض يجب أن يكون شخص ذو حنكة دبلوماسية، وخبيراً في لغة الجسد ولغة العيون، ولا سيما أن المفاوض يتبادل الايحاءات من مجرد اللقاءات الأولية للشخصية، التي لها تحليل واسع وخاص بالعوامل الشخصية التي لها تأثير كبير بالمفاوضات.(قبلان، ب.ت، ص 97-102)

2.1.3.4. العوامل الموضوعية

يتلخى بهذا الجانب عامل القوة في العلاقة أثناء المفاوضات، حيث نجد طرفاً قوياً وطرفاً ضعيفاً، وهنا يفرض لقوي شروطه خلال المفاوضات في العلاقات الدولية وتحديداً في العالم الثالث، وعلاقتها مع الدول الغربية والأوروبية باعتبار هذا الأمر قاعدة عامة تنطبق تماماً على الوضع الفلسطيني والمفاوضات المستمرة مع الجانب الاسرائيلي (وادي، موقع الحوار المتمدن، 12 -6- 2013)

1.2.1.3.4. تنقسم العوامل الموضوعية الى عوامل داخلية وعوامل خارجية

أولاً : عوامل داخلية: (العوامل الأيديولجية) (على والهزايمة، 2011، ص29)

(1) **عقيدة الدولة:** تشكل حجر الزاوية في ما يصدر عن الدولة من قرارات وسلوكيات، وفي هذا الصدد نجد إسرائيل حددت دولتها (من النيل إلى الفرات، وكذلك فهي لا تقبل بأقل من تحقيق رؤيتها وأهدافها).

(2) **الشخصية القومية للدولة:** ويقصد بها مجموعة العناصر التي تنفرد بها الدولة دون غيرها وتحدد شخصيتها، وتميز القوم الذين يعيشون على أرضها عن غيرهم، وهي الموقع الجغرافي والتجانس العرقي واللغة والدين والعادات والتقاليد، ومثالاً على ذلك: الولايات المتحدة تتبنى أسلوباً براغماتياً، يستند إلى القوة والنفوذ العسكري، بينما الصينيون يتحلون بالصبر والأناة ويفضلون التفاوض المرحلي مع تبني استراتيجية تكفل حرية الحركة والتقسيم المستمر.

(3) **الاستقرار الداخلي وتماسك الرأي العام:** إذا كان التفاوض يدور حول القضايا الهامة والمصيرية، فالمتغيرات والعوامل السياسية هي من أهم العوامل التي تؤثر على العملية التفاوضية منذ بدايتها إلى نهايتها، ومثلاً على ذلك موقف الكنيست الإسرائيلي الذي قضى قراراً بأن أي تنازل أو انسحاب من الجولان سيكون مشروطاً بموافقته.

وبالتالي فإن العناصر السابقة كلها مجتمعة تؤثر على الأسلوب التفاوضي لهذه الدولة عند إجراء أي عملية تفاوضية.

ثانياً:عوامل خارجية (وادي، موقع الحوار المتمدن،12 -6- 2013) (على والهزايمة، 2011، ص29):

(1) **الضغوطات النابعة من البيئة الدولية:** ترى الباحثة أن ممارسة هذه الضغوطات على طرف من أطراف التفاوض يكون له الأثر السلبي على النتيجة النهائية والقبول بالحلول الهزيلة، ومثال على ذلك الضغوطات التي مارستها الولايات المتحدة الأمريكية على السلطة الفلسطينية، ودعمها الكامل لإسرائيل على حساب الحقوق الفلسطينية أثناء قيامها بالإشراف على المفاوضات الثنائية بين الطرفين منذ بدء عملية التسوية السلمية في المنطقة، أيضاً الضغوطات التي قام بها الاتحاد الأوروبي أثناء المفاوضات الخاصة بالشرق الأوسط وقضية المفاوضات الفلسطينية_ الاسرائيلية.

(2) **البيئة الدولية أو الوضع الدولي:** كلما كانت البيئة الدولية والعلاقات خالية من الصراع والتأزم والتعقيد كلما خلق ذلك أجواءً إيجابية بعيدة عن التوتر والصدام ومناسبة للعملية التفاوضية، فإن الصراع والصدام يفتح المجال لظهور عوامل جديدة قد تؤثر على سير العملية التفاوضية سلباً أو إيجاباً .

(3) **طبيعة العلاقات السائدة بين الطرفين** : فالمفاوضات بين الدول المتحالفة أو التي بينها مصالح مشتركة تختلف عن تلك التي بينها صراعات.

(4) **مدى التوازن بين الأطراف المتفاوضة:** يعتمد على حجم القوة التي يمتلكها كل طرف مفاوض وهو الأكثر حسماً وتأثيراً على سير العملية التفاوضية، فالتفاوض بين دولتين متوازنتين ومتساويتين في القوة والإمكانيات والقدرات كالولايات المتحدة واليابان مثلاً يكون تفاوض متوازن ويطلق عليه تفاوض ربح– ربح، وعلى العكس من ذلك فالمفاوضات العربية الإسرائيلية يطلق عليها ربح– خسارة.

(5) **السجل التفاوضي للأطراف المتفاوضة:** يبحث في هل هناك مفاوضات سابقة بين هاتين الدولتين وهل تم التفاوض على نفس هذه الموضوعات أم لا.

(6) **الأهمية المعقودة على إجراء المفاوضات:** يعتمد على مدى أهمية العملية التفاوضية نفسها ومدى ارتباطها بالمصالح الحكومية الخاصة بالأطراف المتفاوضة، فقد يكون التفاوض مرتبطاً بوجود الدولة وكيانها ومستقبلها ومصالحها العليا أي أن حل المشكلة أمر هام وحيوي، هنا يكون موقف الدولة متشدداً ومتصلباً ، عكس مفاوضات معاملات البيع والشراء تميل إلى المرونة، ومثال ذلك : المفاوضات الفلسطينية – الإسرائيلية.

أيضاً من المؤثرات في عملية المفاوضات بين الدول، أسلوب صنع القرار الخارجي، إذ توجد مؤسسات تتولى عملية صنع القرار المتعلق بمصالح الدولة وعلاقتها الخارجية، ويؤكد الواقع أن الدولة، التي تأخذ بالاسلوب المؤسسي، يكون إتخاذ القرار فيها ابطأ من الدولة الشمولية، كما أن تعدد الجهات المرتبطة بموضوع التفاوض يطيل عملية التفاوض، وكلما كانت المفاوضات على مستوى أعلى، كان الوقت أقصر، كما أن للرأيالعام تأثيراً كبيراً في القضايا المصيرية، كما تتأثر المفاوضات بشخصية القائمين بها، حيث من الطبيعي أن يكون للدوافع الذاتية، الثقة والشدة والقلق، أثرها في عملية التفاوض، إلى جانب ما يتوافر لهؤلاء من مهارات في عملية التفاوض، وخبرات تراكمية، إضافة إلى تأثيرات الأطراف الأخرى في سير التفاوض، سواء كان هناك طرف وسيط، أو طرف آخر يهمه نتائج المفاوضات، يعمل على توجيهها إلى الوجهة، التي يريدها، بالتأثير في أحد الأطراف، إضافة إلى ذلك فإن توازن القوى يؤثر في عملية التفاوض ومداها الزمني وقراراتها والاتفاقيات التي تتمخض عنها.(موقع المكتبة الدبلوماسية اليمنية)

2.3.4. العوامل المؤثرة على الحصيلة أو النتيجة النهائية للمفاوضات(على والهزايمة، 2011، ص30)

1.2.3.4. الأطراف التفاوضية : وتؤثر على النتيجة النهائية للمفاوضات من خلال:

(1) اتجاهات وتصورات الأطراف المتفاوضة ومدى الضغط التي تتعرض له من قبل الرأي العام.

(2) مدى التلاقي والتصادم في المصالح بين الأطراف.

(3) عدد الأطراف المشاركة في المفاوضات.

(4) نوايا الأطراف المتفاوضة: نوايا صادقة، نوايا متقبلة، نوايا خادعة.

2.2.3.4. مؤهلات المفاوض الدبلوماسي

بعد انتشار الدبلوماسية الحديثة والثقافة الأخلاقية أصبح تقدم النظرية الدبلوماسية يقاس بالتقارب المطرد بين الأخلاق العامة والأخلاق الفردية، وللوصول إلى حل دائم لحل الصراع فإن السبيل إلى

ذلك يتم عن طريق المؤهلات والعوامل الشخصية التي يتمتع بها المفاوض الدبلوماسي والتي تحدثنا عنها سابقاً ، ولكن سنتوسع أكثر بالحديث عنها فيما يلي: (على والهزايمة، 2011، ص31)

(1) **المؤهلات الخلقية:** المؤهل الخلقي هو أول ما ينظر إليه من صفات الدبلوماسي، وهو قد يحقق ما لم تحققه الجيوش بعددها وعدتها وأساطيلها.

(2) **اللباقة والحكمة وحسن التصرف:** وتتجلى في الدبلوماسي أكثر عندما يكون هناك مهمة للقيام بها فإذا فارقته اللياقة والحكمة وحسن التصرف فارقه بلوغ الهدف وتعثرت مهمته.

(3) **القدرة على إشعار الطرف الآخر بالرضا والاحتفاظ بعلاقات جيدة معه:** مثال ذلك المشهد التفاوضي بين الولايات المتحدة وكوبا عام 1962.

(4) **القدرة على تحويل الخصوم إلى أصدقاء:** إنها مهمة صعبة للغاية إلا على ثلة من الناس هم أولئك الدبلوماسيين الأذكياء.

(5) **الابتعاد عن أساليب الوعود الكاذبة:** أو خرق حرمة الوفاء والخداع لأنه يولد عند الطرف الآخر الرغبة بالانتقام، ومثال ذلك: النتائج المترتبة على المفاوضات بعد حرب1967م.

3.3.4. المحددات الأخرى لعملية المفاوضات

هنا نقصد بالمحددات الأخرى لعملية التفاوض هي: (اوحانيان، ب.ت، ص9)

(1) أنماط التفاوض .

(2) تشكيل الوفد المفاوض.

(3) القوة التفاوضية.

(4) المعلومات التفاوضية.

(5) القدرة التفاوضية.

(6) الرغبة المشتركة.

(7) المناخ المحيط.

1.3.3.4. أنماط التفاوض

وكما رأي الكاتب طارق أبو سنة أنه يوجد محددات أخرى لعملية المفاوضات وتتلخص في أنماط التفاوض وهي الدبلوماسية التقليدية الثنائية، دبلوماسية المؤتمرات الدولية، دبلوماسية القمة وغيرها من انماط الدبلوماسية سنَرِدْ لاحقاً .(موقع الاهرام الرقمي)

وأصبحت تختلف المفاوضات باختلاف أشكالها وأنماطها، فالمفاوضات لم تعد ثنائية فحسب، يقوم بها رجال الدبلوماسية التقليدية، ولكن أنماطها أصبحت ذات أشكال عديدة، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأنماط: (زايد، 1991، ص154:155)

(1) الدبلوماسية السرية والدبلوماسية العلنية Openness Diplomacy and Secrecy Diplomacy

كان المجتمع الدولي لا يعرف إلا العلاقات بين الرؤساء، فكانت السياسة الدولية يحددها الملوك، ولا يحق للدول الأخرى الإطلاع عليها، ومن هذا المنطلق كانت المعاهدات السرية هي الأساس بين الدول، وتتستر على علاقاتها الدبلوماسية، فأطلق على العلاقات هذه الدبلوماسية السرية.(Fattal,1966,p.36)

كان ينتج عن هذه الدبلوماسية نتائج سلبية، وهي أن العلاقات الدولية يشوبها الشك والغموض، مما يجعل هذه العلاقات مهددة حتى لو كانت من مبدأ حسن النية، وكان من نتيجة تطور وسائل الاعلام وثورة الاتصالات المتنوعة بين الدول، ووعي الشعوب، وظهور المنظمات المتخصصة في مختلف المجالات، ورغبة الدول بالحد من الاحلاف السرية، ظهرت الدعوات المتعلقة بالابتعاد عن الدبلوماسية السرية، واعتماد الدبلوماسية العلنية أو كما يطلق عليها الدبلوماسية المفتوحة.(فتح الباب، 1976، ص49)

ترى الدراسة أن العلاقات الدولية والمعاهدات يجب أن تكون علنية، لتجنب أي اشكاليات أو عدم وضوح في هذه العلاقات، ولهذا نصت المادة (18)(ملحق رقم 24) من عهد العصبة على أن تكون كل المعاهدات والاتفاقيات الدولية المعقودة بين أعضاء عصبة الأمم مسجلة في سكرتارية العصبة، كما ويجب أن يعلن عنها لتجنب أي سوء فهم أو اشكاليات تلحق بها بعد ذلك، كما وأن هذه الاتفاقيات أو المعاهدات لا تعتبر ملزمة إلا بعد تسجيلها، وإلا فقدت شروط صحتها،كما أن المادة (102) (ملحق رقم25) من ميثاق الأمم المتحدة نصت على أن كل معاهدة أو اتفاق دولي يعقده أعضاء الأمم المتحدة فيما بينهم يجب أن يسجل في أمانة الهيئة وأن تقوم بنشره عاجلاً، ولا يجوز لأي طرف من أطراف المعاهدة أو الاتفاق التمسك بها أمام أي فرع من فروع الأمم المتحدة ما لم يسجل رسمياً بها.

(2) الدبلوماسية الثنائية والدبلوماسية الجماعية Dualism Diplomacy and Collectivism Diplomacy

الدبلوماسية الثنائية هي الأساس في العلاقات الدولية لفترة طويلة من الزمن، فكانت الدول تدخل في علاقاتها مع بعضها بصورة مباشرة، وعبر اللقاءات الثنائية وما ينجم منها من معاهدات ثنائية وتحالفات عسكرية وغيرها، وبالنظر لتطور العلاقات الدولية في المجالات العلمية والرغبة في وضع قواعد عامة تطبق عليها جميع الدول صاحبة المشكلة، برزت مهمة الدبلوماسية الجماعية (الدبلوماسية البرلمانية) لأن القرارات التي تتخذ بالاغلبية تسري على بقية الدول الاعضاء، وبرغم تطور الدبلوماسية

الجماعية، فإن الدبلوماسية الثنائية لم تفقد أهميتها، وتعد رافداً مهماً من روافد القانون الدبلوماسي. (الفتلاوي، 2010، ص34)

(3) الدبلوماسية الرسمية والدبلوماسية الشعبية:Official Diplomacy and Public Diplomacy

يقصد بالدبلوماسية الرسمية تلك الدبلوماسية التي تمارسها الأشخاص القانونية الدولية، كالدول والمنظمات الدولية الرسمية عن طريق المؤسسات الدبلوماسية المعروفة، أما الدبلوماسية الشعبية أو العامة، فهي نمط جديد من الدبلوماسية ظهر في الوقت الحاضر تمارس على صعيد العلاقات الدولية نتيجة تطور المفاهيم الدبلوماسية، هذا النوع من الدبلوماسية لا يمارس من قبل الدول أو المنظمات الدولية الرسمية، وإنما من قبل منظمات غير حكومية لا علاقة لها بالدول.(Hddieston, 1954, p.96)

(4) دبلوماسية تمثيل الدول ودبلوماسية المؤتمرات الدولية States Representation and International Conferences

دبلوماسية تمثيل الدول هي الدبلوماسية التي تعنى بالعلاقات الخارجية للدول والأشخاص القانونية الدولية الاخرى، أما دبلوماسية المؤتمرات الدولية فهي الدبلوماسية الخاصة بإدارة المؤتمرات التي تعقد بين الدول، فقد ظهر هذا النوع من الدبلوماسية نتيجة تزايد عقد المؤتمرات الدولية لمعالجة الشؤون للمسائل العامة في الشؤون السياسية والاقتصادية والعسكرية والعلمية وغيرها من المسائل التي تخص المجتمع الدولي.(الفتلاوي، 2010، ص35)

(5) دبلوماسية مؤتمرات القمة Summit Diplomacy

تعتبر دبلوماسية مؤتمرات القمة حديثة لأنها تعكس مدى التطور في أهمية العلاقات الدولية، وهذه المؤتمرات يعقدها رؤساء الدول فيما بينهم لمناقشة القضايا الدولية، وهذه المؤتمرات لها عدة أشكال منها(مؤتمرات قمة عالمية/ مؤتمرات قارية/ مؤتمرات القمة الإقليمية/ المؤتمرات المتخصصة/ مؤتمرات القمة المهنية/ مؤتمرات القمة الخاصة بالأحلاف العسكرية). (أبو عباه، 2011، ص53-67)

(6) دبلوماسية الهيمنة Power Diplomacy

تقوم الدبلوماسية على أساس المساواة بين الدول بصرف النظر عن كبر الدول أو صغرها، وما تتمتع به من إمكانيات مادية، بشرية، عسكرية، واقتصادية، غير أن هذه الحالة تغيرت بسبب ما تتمتع به الولايات المتحدة من قدرة عسكرية واقتصادية على الدول الأخرى، مما جعلها تفرض نفسها على الدول وأن تحصل على قرارات غير قانونية من الأمم المتحدة، تضمن فيها مصالحها وتطبق فيها خططها، وغلباً ما تقوم دبلوماسية الهيمنة باستخدام دبلوماسية خاصة يطلق عليها دبلوماسية التحالف، ذلك أن الدول القوية تبحث عن دول مهما كان وضعها السياسي والعسكري والاقتصادي للتحالف معها من أجل اتخاذ المواقف ضد جهات دولية معينة.(الفتلاوي، 2010، ص39)

(7) دبلوماسية الأزمات Crisis Diplomacy

يقصد بها النشاط الدبلوماسي الذي تقوم به الدول لحل الأزمات الدولية الطارئة، وتزداد الأزمات بتطور المجتمع الدولي وازدياد وسائل الاتصالات، وكثيراً من الأزمات البسيطة أدت إلى نشوب حروب بين الدول، لهذا فإن الدول تلجأ إلى دبلوماسية الازمات للتخلص من حالة الحرب المحتملة، وذلك لعدم رغبة أو مقدرة الدول على استخدام القوة العسكرية، وغالباً ما تشارك فيها أطراف دولية متعددة، قد يهمها بسط السلم والأمن العالمي.(أبو عباه،2011، ص53-67)

(8) دبلوماسية الاعتدال والممانعة: Moderation- Resistance Diplomacy

ظهر هذا المصطلح في الآونة الأخيرة، ويقصد بدبلوماسية الاعتدال هو عدم استخدام القوة ضد الطرف الآخر، بينما تعني دبلوماسية الممانعة التصدي وعدم الخضوع، وقد ظهر هذا التمييز بين الدول العربية في تحديد مواقفها من اسرائيل.(الفتلاوي، 2010، ص40)

وما يهمنا في موضوع نمط المفاوضات، مسألتان في الواقع (زايد، 1991، ص 156:157):

الأولى: هي التفاوض الجماعي في مقابل التفاوض الثنائي أو بعبارة أخرى، أثر الفارق بين المفاوضات الثنائية والمفاوضات الجماعية متعددة الأطراف على عملية التفاوض، ويعد هذا الفارق أحد محددات العملية التفاوضية.

الثانية: هي تفاوض القمة في مقابل المندوبين أو بعبارة أخرى الفارق بين قيام قمة السلطة في الدول أطراف التفاوض، وبين قيام مسئولين من مستوى أدنى بهذه المهمة.

وتوضيحاً للجانب الأول، فإن البعض يطرح المسألة بوصفها تعقيد لعملية المفاوضات وفي إطار يصعب من عملية اتخاذ القرار المشترك، لأن الاطراف المطلوب إقناعها أو دفعها للتسوية تتعدد، كما يضيق الوقت الكافي للاتصالات، ويصبح هناك خطر أن يتحول الاجتماع العام إلى منبر، أو جمعية عامة. كما أن الخطر بأن يكون الاتفاق الذي تم التوصل اليه جزئياً، ولهذه الجزئية ثلاثة معان (Knut & Underdal,op.p.336-339)

(1) تغطية بعض موضوعات الاجندة فقط.

(2) ترك بعض نقاط عدم الاتفاق في عبارات ذات مضمون غامض.

(3) توقيع الاتفاق وقبوله في بعض الأطراف وليس كلها.

ولمواجهة صعوبات هذا النوع من المفاوضات هو تقديم ميكانزم معين للتصويت، أساسه أن قرار الأغلبية غير ملزم لهؤلاء الذين عارضوه، كما أنه قد يمكن التغلب على مشكلة ضيق الوقت الكافي للاتصالات وطبيعة الاجتماعات الموسعة جزئياً بالاعتماد على المحادثات غير الرسمية، وعمل اتصالات اختيارية فيما يتعلق بالمشاركين والمستمعين.(Winham, op.cit., p.339)

ومن أهم سمات هذا النوع من المفاوضات، هو أنه يخلق ظاهرتي التحالفات والوساطة، فالتحالفات أساساً توقع الأطراف أن مصالحهم ستتحقق أكثر معاً عن كل بمفرده، كما أن تحالف ما سيحقق مصلحتها بشكل أكثر نجاح من أي تحالف آخر، كما وأن قرار التحالف معقد يستدعي أخذ الكثير من العوامل في الاعتبار، والتي تشمل عوامل المصلحة والتوجهات السياسية والموارد والحاجات.(Knut & Underdal,op.p.340)

أما توضيحاً للجانب الثاني: يتعلق بالتمييز بين مفاوضات القادة والمندوبين، أو الفارق بين قيام رؤساء الدول والحكومات بالتفاوض، أو مستويات الحكومة الأدنى، وهناك أكثر من اتجاه في التعامل مع ذلك:

- **الاتجاه الأول:** يتحفظ على دبلوماسية القمة عموماً لعدم دراية الرؤساء بالتفاصيل الخاصة بأي تفاوض معقد، وبسبب الخضوع أكثر للمؤثرات الداخلية واعتبارات الدعاية والرأي العام، كذلك عدم الدراية بالظرف الخاص بالخصم.(Trevelyan,1973,pp.71:72)
- **الاتجاه الثاني:** يميل للتأكيد على المزايا الايجابية لها، النموذج الذي اصبح لا يمكن تجنبه من حيث حرية حركة المفاوض، وتطويره علاقات شخصية بين رؤساء الدول، تذلل من العقبات التي تواجه المفاوض. وقد تناولت إحدى الدراسات التجريبية دراسة المقارنة بين القادة والمندوبين، فيما يتعلق بمدى المرونة التي يتمتعون بها، وسرعة التوصل للاتفاق، وأوضحت مايلي: (Herman & Kogan,1968,253-256)

(1) عدم وجود فارق هام في زمن القرار.

(2) عدم وجود فارق بالنسبة لانهيار التفاوض.

(3) القادة أكثر عملاً لحلول الوسط من المندوبين، وهنا تباينت أسباب اللجوء للحلول الوسط، فقد ارتبطت لدى القادة بحدوث ضيق لنطاق مواقفهم ولم تتأكد هذه الرابطة لدى المندوبين.

(4) القادة يغيرون أكثر في الموقف.

2.3.3.4. تشكيل الوفد التفاوضي

عند تشكيل الوفد التفاوضي يجب أن تتوفر المتطلبات التالية:

أولاً : تكوين الفريق التفاوضي : عند النظر إلى تكوين الفريق التفاوضي فيجب علينا الأخذ بالحسبان التالي (خضر،2-6 ابريل 2005، ج 3):

(1) المهارات الفنية التي يلم بها الشخص المفاوض.

(2) أنماط شخصيات أعضاء فريق التفاوض.

(3) الطريقة المحتملة لأعمال الأعضاء.

ترى الباحثة أن عمليات التفاوض أصبحت تتكون من فريق وليس فرداً كما كان سابقاً ، وذلك يعود **لسببين الأول:** أن المفاوضات إزدادت صعوبة وتعقيداً في الوقت الحالي مما جعل من الصعب على شخص واحد تحمل العبء لوحده، **والثاني:** هو أن تزايد المعلومات وكثرتها في كل مجال من مجالات المعرفة، حال دون استطاعة شخص واحد الإلمام بها، كما ان المفاوضات أصبحت تتطلب في وقتنا الحالي وجود فريق مفاوض، لأن مفاوضات الشخص الواحد أصبحت نادراً ما يتم التوصل فيها لاتفاق، كما أن هذا الفريق التفاوضي يجب أن يكون أعضائه مؤهلين ولديهم المهارات الفنية للعمل بفاعلية في جميع الحالات التي يتم التفاوض عليها، كما يجب أن يكون الأعضاء متوافقين في أهوائهم وأمزجتهم مع بعضهم ومع أعضاء فريق الطرف الآخر، حتى يمكنهم التوصل للهدف المرجو من هذه المفاوضات .

ثانياً : حجم الفريق التفاوضي : يمكن أن يكون حجم الفريق مكون من شخص إلى أربعة اشخاص ليكون مقبولاً ، وليكون قادراً على تحقيق التالي(المرجع السابق نفسه):

(1) القدرة على استخدام التكتيكات الجماعية.

(2) استخدام اساليب متعددة في النقاش.

(3) عدم تعطيل المفاوضات بسبب مرض أحد المفاوضين، وخاصة اذا جرت المفاوضات خارج البلاد.

(4) مواجهة الشكوك والشبهات.

ترى الدراسة مما سبق أن عدد الفريق التفاوضي يجب أن يكون معتدلاً ، أي من شخص إلى أربعة أو خمسة أفراد، أو بما يوازي عدد أفراد فريق الطرف الآخر، حتى يكون من السهل إبقاء الفريق تحت المراقبة والسيطرة، وتوجيه أنشطته نحو الهدف المنشود، وفي حال أصبح هناك حاجة لمشاركة أشخاص آخرين في المفاوضات، فيجب أن تتخذ مشاركتهم بصفة المستشارين لا أعضاء أساسيين أو تنفيذيين، ويجب عليهم الجلوس خلف أعضاء الفريق المفاوض الأساسي، لأن هناك بعض المفاوضات تحتاج إلى خبرات متخصصة بأزمات معينة، ومهارات ليست متوفرة في أفراد الفريق، كما وأنه يجب أن تعقد مفاوضات فرعية تضم أعضاء من الفريق، وعدد من المتخصصين الذين يطرحون وجهات نظرهم وتحليلاتهم في المفاوضات الرئيسية، بالإضافة أنه بالإمكان تغيير العضوية، كما أنه بالإمكان أيضاً تغيير الفريق نظراً لأنه كلما تقدمت المفاوضات وأصبحت أصعب ممكن أن تحتاج إلى خبرات معينة تتناسب مع الموقف، لذلك ليس من الضروري الاحتفاظ بالفريق المفاوض نفسه طول فترة المفاوضات.

3.3.3.4. القوة التفاوضية

ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب تبدأ أهمها بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض، وإظهار الحركة المسموح له بالسير فيه، وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها، ويجب التحذير من أمرين أساسيين في هذا الخصوص وهما: (اوحانيان، ب.ت، ص9)

(1) إطلاق الحرية كاملة ودون حدود للتفاوض بحيث يكون هو السلطة وهو مفوضها، وهو متخذ القرار أي هو الذي يبت في كل شيء.

(2) تقييد تلك الحرية إلى درجة أن يصبح المفاوض مغلول الإرادة عديم الفاعلية أو الجدوى، ليصبح التفاوض في هذاالحالة نوعاً من الثرثرة في الحوار وتضييعاً للوقت أو استنزافاً للجهد وإهداراً للمال.

4.3.3.4. القدرة التفاوضية

يرتبط هذا أساساً بأعضاء الفريق المفاوض، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق، وهو أمر تتوقف عليه إلى حد كبير النتيجة التي يتم التوصل إليها من العملية التفاوضية، ومن ثم فإنه من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق، وهذا يتم عن طريق الآتي: (موقع دراسات سيرولاين)

(1) اختيار فريق التفاوض ممن يملكون القدرة والمهارة والرغبة بالتفاوض.

(2) تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق.

(3) تدريب وتثقيف أعضاء الفريق المفاوض وتزويدهم بكافة المعلومات.

(4) المتابعة الدقيقة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

(5) توفير كافة التسهيلات والإمكانيات المختلفة للمفاوضين لتصبح جهودهم موجهة للعملية التفاوضية دون غيرها من أشياء.

5.3.3.4. المعلومات التفاوضية

وهي من أهم الشروط التي يتعين توافرها في عملية التفاوض حيث إن أي عملية تفاوض، ناجحة تحتاج إلى توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات، سواء في القضية محور التفاوض، وعن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض بشأنه والقوى التي تدعمه وتسانده والنتائج التي تسير فيه عملية المفاوضات، وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف

وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد، ووفقاً لذلك يتم متابعة العملية التفاوضية للتأكد باستمرار من أن المفاوضات تسير في الطريق السليم المرسوم لها.(اوحانيان،ب.ت،ص9)

6.3.3.4. الرغبة المشتركة

يتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض، وإقناع كل منهم بأن التفاوض هي الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع، أو وضع حدوداً له. (موقع دراسات سيرولاين)

7.3.3.4. المناخ المحيط

يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء بالعملية التفاوضية، أو المضي قدماً في سبيل حلها، أو الوصول إلى نقاط اتفاق بشأنها، تمهد لإقامة العلاقة أو الهدف المنشود المراد تحقيقه، ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:(اوحانيان، ب.ت، ص10:9) (موقع المتميز نت) (موقع الموارد البشرية)

(1) **القضية التفاوضية ذاتها:** في هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة، وتستمد سخونتها من ازدياد الاهتمام بها واشتداد التصاريح أو درجات النزاع حولها، سواءً بين أطرافها أو بين أطراف أخرى تجد أن لها مصالح أو منفعة أو ارتباط مباشر بها وبنتيجتها.

(2) **أن تكون المصالح متوازية بين أطراف التفاوض:** يجب تهيئة المناخ الفعال ليتم التفاوض في إظهار كلٍ من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة، حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتيجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف، فإذا لم يكن هناك تفاوضاً بالمعنى السليم، سيكون هناك استسلاماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه، أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به، أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

4.3.4. محددات نجاح التفاوض

يتوقف النجاح في التفاوض على عدة عوامل وهي:(الجديلي، 2010، ص18:17)

(1) الإعداد والتخطيط الجيد للتفاوض(تحديد الهدف، الظروف المحيطة، القضايا المطروحة، المعلومات).

(2) الإستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة.

(3) الإستخدام الذكي للوقت من قبل المفاوض.

(4) توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال ومن وظائف الاسئلة الحصول على معلومات.

(5) التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدماً قبل التفاوض أو الاستشاره الخارجية لتدعيم الموقف التفاوضي .

(6) خصائص المفاوض ومهاراته في حد ذاته، أو الفريق المفاوض المرافق له.

(7) العلاقة بين أطراف التفاوض.

(8) العناية بصياغة الاتفاقات والعقود صياغة سليمة لتفادي الأخطاء عند التنفيذ.

(9) الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وهي (مبدأ المنفعة من استمرار التفاوض – مبدأ الالتزام– مبدأ العلاقات المتبادلة – مبدأ قدرة المفاوض على القيادة والتأثير والاقناع).

5.3.4. شروط إنجاح العملية التفاوضية

وبناءً على ما سبق يمكن إختصار الشروط المطلوبة لنجاح المفاوضات الدبلوماسية والسياسية في القواعد التالية: (ابو شنب،2011)

(1) التخلص من روح العصبية والتصلب والالتزام الشديد بالمواقف.

(2) تحديد أهداف السياسة الخارجية في إطار المصلحة القومية والأمن القومي، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يؤازرها من قوة.

(3) مراعاة المصالح والاتجاهات العامة في سياق الأمم المتحدة.

(4) الرغبة في الوصول إلي الحل الوسيط "تسوية" في جميع القضايا.

(5) أن تعرف عدوك، وأن تعرف القضية.

(6) توافر الرغبة في الوصول إلي اتفاق يرضي الأطراف.

(7) ضرورة وجود تعاون مع وجود التنافس.

(8) الاقتناع بعدم جدوى فرض الشروط والإملاءات، مما قد يترتب علي ذلك العناد وتأجيج الصراع.

(9) العمل علي تعزيز ثقافة الحوار والتفاوض، لتوفير فرص المساعدة في حل المعضلات.

* * * * * * *

الخلاصة:

جاء في هذا الفصل السلوك الانساني للمفاوض، وكيفية تعلم قراءة الأشخاص بشكل أفضل، ليستطيع المفاوض أن يجاري الطرف الآخر بالمفاوضات دون أن نخسر، كما يوجد عدة عناصر مشتركة بين الناس، يجب التعامل مع العناصر إذا أراد المفاوض أن يفهم الخصم شكل أوضح، فالحاجيات الاساسية لتحقيق وإتقان فن التفاوض هي الحاجيات الإنسانية وكيفية اشباعها، ولهذا يتطلب من المفاوض الإلمام والمعرفة بمبادئ علم النفس وعلم الاجتماع، لفهم السلوك الانساني للخصم، فنجد من خلال قراءاتنا لكتب علم النفس، أن الشخص الواحد لديه ثلاثة شخصيات وهي كالتالي: الشخصية

الأولى شخصيته الحقيقية، والشخصية الثانية شخصيته الذاتية والتي يعتقد هو انه عليها، والشخصية الثالثة التي يبدو عليها فعلاً، لذلك يوجد صعوبة كبيرة في التفاوض مع الآخرين، كما يجب التركيز على تصرفات الاشخاص بموقف معين، من خلال تعامل الطرف الآخر بهذا الموقف، وبذلك نستطيع أن نكون فكرة عن شخصية الخصم الذي نتعامل معه.

كما تطرقنا سابقاً للعوامل والمحددات التي تؤثر على سير عملية التفاوض، إلى جانب تعرفنا على العوامل المؤثرة على النتيجة النهائية للمفاوضات، ومعرفة الشروط المطلوبة لنجاح هذه المفاوضات والوصول للهدف المنشود.

ترى الدراسة أنه للوصول إلى الهدف المنشود الذي يتم التفاوض من أجله، يجب على المُفاوض أن يستعد للتفاوض من ناحية كم المعلومات التي جمعها عن الجهة التي يتفاوض معها وعن الامور التي ستطرح للنقاش والتي ينوي التفاوض عليها، كما أن الإدراك المُسبق لشخصية الخصم تُهّيئك بشكل أحسن لمقارعته، فعلى المفاوض أن يكون على علم مسبق بمن يتعامل معه، فهل الطرف الآخر شخص رقيق ولّين ام صعب المراس وعقله مغلق؟ هل هو حسّاس لأمور معينة أو لاشخاص معينين؟ ما هي نقاط قّوته وضعفه؟ كل هذه المعلومات التي تم جمعها عنه تقي المفاوض من الوقوع بأخطاء لا يستطيع التراجع عنها فيما بعد.

بالنهاية على المفاوض أن يحضر الى طاولة التفاوض، وهو مستعداً تماماً من كافة النواحي لمواجهة الخصم وإتمام المفاوضات بنجاح بدون أي خسائر، وإذا حدث عكس ذلك، فتكون الخسائر طفيفة.

الفصل الخامس

التفاوض وإدارة الأزمات الدولية

المبحث الأول: الأزمات السياسية الدولية .

المبحث الثاني: إدارة الأزمات السياسية الدولية

الفصل الخامس

التفاوض وإدارة الأزمات الدولية

1.5. مقدمة

أصبحت إدارة الأزمات أسلوباً في إدارة المنازعات الدولية، ولها إستراتيجيات محددة تقوم على مجموعة من المباديء والمهام، كما أنها أصبحت فناً رفيعاً يمارسه قادة الأمم، ورجال الدولة بمزيد من المهارة والبراعة، فإدارة الأزمة الخارجية تعني التلاعب بعناصر الموقف بما في ذلك التلويح باستخدام القوة بشكل يضمن المصالح القومية دون التوسط في صدام عسكري مباشر، وضرورة اتخاذ قرارات سريعة في مواجهة موقف طارئ تحت ضغوط حادة.(Richardson, 1988, p.15)

ويشير علم وفن إدارة المنازعات الدولية إلى تكامل وتداول مجموعة من الأساليب والإدارات مثل: التفاوض، الردع، دبلوماسية الإكراه، إدارة الأزمات، إنهاء حرب، الانفراج والتطبيع، بحيث تستخدم كلها ولكن بدرجات مختلفة (Roberts, 1988, p98)، وتعتبر إدارة الازمة طريق جديد لحل المنازعات الدولية، حيث إنها تمثل وعي القوى المسيطرة على الأزمة، بأن لها مصالح عامة مشتركة، كما أن لها مصالح متصارعة.(عز الدين، 1990، ص21)

كما تعتبر مفاهيم صناعة واتخاذ القرار، من أهم المعالم التحليلية التي تقوم عليها تفسير السياسة الخارجية للدول في العالم، ومما يساعد التعرف على طريقة صياغة القرار، هوفهْم أهداف التفاعلات التي تقوم بها الدول ضمن المحيط الدولي، وكذلك على صعيد العلاقات التي تطرحها الفواعل التقليدية والغير تقليدية للعلاقات الدولية، وتشكل عملية صناعة القرار السياسي فاتخاذه عملية مفتاحية معقدة، وهي تشمل مجموعة من المتغيرات الفاعلة في البنية التكوينية للمجتمع السياسي داخل الدول، وهي تعكس تصور النظم السياسية للأغراض والأهداف الجديدة التي تضمن لها موقعا جديداً في الرقعة الدولية، وقبل ذلك ضمن الرقعة الداخلية للعملية السياسية، ويعكس صنع القرار فاتخاذه فيما بعد، الإجراءات التي تمثل عملية طبيعية لتطور الأنظمة وتعاملها مع المستجدات التي تطرحها الأحداث الطارئة.(رمضان، 2012)

وتعد عملية صناعة القرار السياسي الركيزة الأساسية التي يدور حولها مفهوم السياسة الخارجية، ونقصد هنا التفاعلات المتعلقة بعملية صنع القرار الخارجي أو تحويل الهدف العام للدولة إلى قرار محدد، فهنا عملية صناعة القرار السياسي الخارجي تختلف حسب النظام السياسي للدولة، فعملية اتخاذ القرار هي اختيار بديل معين من مجموعة من البدائل المطروحة في سبيل تحقيق غايات معينة عن طريق أصحاب السلطة في مؤسسات المجتمع (الغابري، 1997، عدد4)، والسياسة الخارجية هي الخطة التي ترسم العلاقات الخارجية مع غيرها من الدول (زكي، 1975، ص23). وتعرف كذلك بسلوكية الدولة تجاه محيطها الخارجي

نحو دولة، أو وحدات في المحيط الدولي الخارجي من غير الدولة، كالمنظمات الدولية وحركات التحرر أو نحو قضية معينة.(حتى، 1985، ص157)

وتمثل الأزمة وضعاً قلقاً وخطيراً بكل المعايير، حيث تترك آثارها علي حياة الشعوب، فهي كمتغير تحمل معطيات جديدة، وتستدعي استجابات معينة وممارسات معينة، وجاءت نتاجاً لتطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية وانتظام البشر في مجتمعات سياسية ترعي حقوق الأفراد، فنشأت ثقافات جديدة عقلانية أدركت قيمة وجود إدارة منظمة تُعنى بالتخطيط لمواجهة ما يحيط بالناس من أزمات، وعلي ذلك برزت أنماط من السلوك القيادي الإداري التي تتمتع بالقدرة علي اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات، واتخاذ التفاوض سبيلاً للعمل علي تجنب تحول الأزمة إلي صراع شامل، والأزمة هنا هي أي نزاع ينشأ علي أي مستوي من مستويات العلاقات الإنسانية، بدءً من العلاقات الأسرية والاجتماعية حتى العلاقات الدولية. من أجل ذلك تنشأ الحاجة إلي التفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريباً، فالإنسان يكاد يكون في عمليات تفاوضية طوال حياته، ويواجه متخذ القرار فرداً كان أم مؤسسة، وضعاً أو أزمة يفرض عليه ضرورة التفاوض حول مصالح عديدة واتخاذ قرارات غير مرتجلة.(عبد القادر، موقع حوارات)

وتتضمن الأزمات على نحو نموذجي احتمالاً كبيراً بنشوب الحرب، وكثيراً ما تقود إلى الحرب بالفعل، ويرى "تشارلز هيرمان"، في صياغته الكلاسيكية للأزمات "أنها تتألف من ثلاثة مكونات هي: المفاجأة، والتهديد الخطير للقيم المهمة، والوقت القصير المتاح لاتخاذ القرار" (Hermann,1969, p.409-421)، وعلى الرغم من الصلة بين الأزمات والحرب والقرارات، التي تتُخذ أثناء الأزمات والتي تؤثر في احتمال نشوب الحرب؛ فإن الأزمات لا تسبب الحرب (Vasqez,1987.pp.141)، وغالباً ما تسبق الأزمات الحروب كما حدث في الحرب العالمية الأولى، إلا أن الأزمات لا تسبق كل الحروب، ولا تنتهي كل الازمات بنشوب الحرب؛ كما في حالة أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م. كما تنتج الأزمات والحروب من أسباب عميقة متشابهة ولكن لا تسبب إحداهما الأخرى.(جارنم، 2001، ص5)

وبناءً على ما سبق سيتناول المبحث الأول "الأزمات السياسية الدولية" ، وسيتناول المبحث الثاني " إدارة الأزمات السياسية الدولية".

.2.5. المبحث الأول
الأزمات السياسية الدولية

إن بروز خلافات وصراعات ومواجهات بين الدول تشكل تحدياً حقيقياً يواجه أصحاب القرار، ويعد أمراً طبيعياً نظراً لتضارب المصالح في المجتمع الدولي، وتأتي إدارة الأزمات كوسيلة لدرء وتلافي المواجهات العسكرية الوخيمة العواقب، وهي تقنية قديمة اعتمدت على سبل تقليدية كالمفاوضات تم تطويرها في العقود الأخيرة لتعتمد طرقا فنية وتقنيات عالية الدقة والفعالية، والغاية من إدارة الأزمات هو تجنب حدوث مواجهة عسكرية، قد لا يتوقعها أطراف النزاع عند بداية الأزمة. وتقنية إدارة الأزمات لها قواعدها وضوابطها وهي في هذا الجانب **علم**، ولكن تطبيق هذه القواعد بما يتواءم والظروف الضاغطة والمتقلبة والمواقف المفاجئة والمتسارعة التي يفرضها الأطراف يتوقف على قدرة خَلّاَقة لصاحب القرار أو مدير الأزمة، ولذلك فهي من هذه الناحية **فن**، يتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة أبداً وإن كانت المعرفة تصقلها وتهذبها وتعمقها.(هويدي،1997، ص130)

1.2.5. مفهوم الأزمة وعناصرها وخصائصها

1.1.2.5. تعريف الأزمة السياسية الدولية

تم تداول مصطلح "الأزمة الدولية" في السياسة الدولية خلال القرن التاسع عشر؛ لتحديد الفترة الانتقالية ما بين السلم والحرب، سواء أدت الأزمة إلى نشوب صراع مسلح أو تمت تسويتها بالطرق السلمية (الربيعي وطاهر، ع42، ب.ت)، وغالباً ما تستخدم كلمة" **أزمة**" للدلالة على مشكلة معينة، أو نقاش أو مجموعة نقاشات بين الدول، مثل " الأزمة بين الشرق والغرب"، وتفترض الأزمة موقفاً يجب فيه اتخاذ قرار حاسم بسياق خطر جداً .(غريفيش وأوكالاهان، 2002، ص47)

- وتعد الأزمة مفهوماً قديماً وتعني في اللغة العربية، الشدة والقحط، وأزم عن الشئ أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق.(الرازي ، 1979، ص15)
- أما باللغة الإنكليزية (Crisis)، هي التغير المفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ.(البعلبكي ،1980، ص105)
- فالأزمة هي موقف يواجه متخذ القرار في الدولة، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته بالسيطرة عليه أو على إتجاهاته المستقبلية.(علوي،1987، ص158)
- من الناحية السياسية" الأزمة" هي مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله إدارياً، سياسياً، نظامياً، اجتماعياً، اقتصادياً، وثقافياً "(عليوة، 2002، ص13)

- أما "شارلز ماكيلاند" من رواد مدرسة تحليل النسق عرفها على أساس مظاهرها وتفاعلاتها الخارجية بأنها " فترة انتقالية مابين الحرب والسلم، واحتمال تصعيد جميع الأزمات الدولية لتصل لمرحلة الحرب، إلا أن معظمها يتضاءل بدون اللجوء إلى استخدام القوة من قبل الدول المتورطة في الأزمة.(الأسطل، 2013، ص239)
- ويعرفها د. محمد السيد سليم بأنها "موقف سياسي مفاجئ يشكل تهديداً سياسياً للأهداف القومية مع وجود مدة محدودة من الوقت لاتخاذ القرار".(سليم، 1998، ص272)
- مفهوم آخر وضعته مدرسة صنع القرار: ويركز أصحاب هذا المنهج في تعريفهم للأزمة الدولية على أنها حالة تهديد مفاجئة لأهداف حيوية للدولة ويعتبرها صانع القرار ضمن مدركات نابعة من النسق العقيدي،أن للأزمة تأثيراً مهماً على الوظيفة القرارية باعتبارها حدثاً مفاجئاً لوحدة صنع القرار، ومن أبرز رواد هذه المدرسة هو "هولستي– جيمس روبنسون– تشارلس هيرمان– وهيرمان كاهن". وقد عرفها هولستي على أنها "إحدى مراحل الصراع ومن أبرز مظاهرها هي أحداث مفاجئة غير متوقعة من جانب أحد الأطراف، تؤدي إلى رفع التوتر والتهديد إلى درجة ترغم صانعي القرار على اختيار أحد البديلين إما الحرب أو الاستسلام".(Holsti, 1977, p.429)

ومن وجهة نظر الباحثة أن الأزمة السياسية الدولية هي موقف ينطوي على تعقيد ممزوج بالخطر، مما يجعل صناع القرار في حالة من التخبط والشك بسبب ما ينطوي على الموقف من تهديد، لأن الأزمة نفسها تتميز بضيق الوقت المتاح للرد، وقلة المعلومات الضرورية واللازمة لمواجهة الأزمة، ذلك يؤدي لعدم سيطرة على الموقف وحدوث بلبلة وارباك لصناع واتخاذ القرار، فمنهج صنع القرار يغطي متغيرات عملية صنع القرار سواء التنظيمية أو الإدراكية للأزمة الدولية.

2.1.2.5. عناصر الأزمة السياسية الدولية

يرى "شارلز هيرمان" Charles Hermann، وهو من رواد مدرسة صنع القرار، أن الأزمة الدولية تنطوي على عناصر معينة تكون مُدْركة من قبل صناع القرار هي: (الأسطل،2013، ص240)

(1) أعمال متوقعة من قِبَل الخصم.
(2) إدراك أو تصور وجود تهديد.
(3) إدراك الوقت المحدد لصنع القرار والرد عليه.
(4) إدراك العواقب المهلكة لعدم الرد.

3.1.2.5. خصائص الأزمة السياسية الدولية

يتعين توافر عدة خصائص في موقف الأزمة أو الحالة التي يواجهها متخذ القرار واهم هذه الخصائص: (نعيم، 1997، ص242) (Boin & McConnell, 2007,p.51-52)

(1) المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.

(2) السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، وضغط الوقت المتاح لمعالجة الأزمة، يولد عواقب وخيمة.

(3) أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.

(4) التشابك بين الأسباب والنتائج وبين قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، يزيد من تعقيد الأزمة.

(5) حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة،مما يولد تشويشاً وغموضاً عالياً وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.

(6) تسود حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.

(7)نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معاً .

أما "ميخائيل بريشر" Michael Brecher، فقد عرف الأزمة الدولية بأنها "حالة تميزها وتنبئ بقدومها أربعة أمور، وتتلخص كما تراها المستويات العليا لصانعي القرار في ما يأتي:(الأسطل،2013، ص240)

(1) الظروف المحيطة الداخلية والخارجية.

(2) قيام تهديد للقيم الأساسية الحالية والمستقبلية.

(3) تصاعد احتمال حدوث أعمال عنف عسكرية.

(4) فرض وقت محدد يكون قصيراً للتعامل مع كل هذه المستجدات والتهديدات.

2.2.5. الأسباب التي تقف وراء نشوء الازمات السياسية الدولية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

عند التحدث عن الأسباب التي تؤدي لوجود الأزمات كنتيجة لأحداث أخرى سبقتها، فإن الأزمة في حقيقة الأمر ستعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها والتخفيف من آثارها (هلال، 2004، ص39)، وتتولد الأزمة بفعل احتكاك عناصر داخلية تؤدي لإشعال الموقف ومن ثم إلى الصدام، وتساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها وأهمها:(ماهر، 2006، ص23-28) (الخضيري، 2002، ص85-89)

(1) **سوء الفهم:** استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة بشكل خاطئ نتيجة قلتها أو تداخلها.

(2) **سوء التقدير:** معلومات مشكوك فيها أو إعطائها قيمة مبالغ فيها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.

(3) **سوء الإدراك:** الإدراك غير السليم ينتج عنه تداخل في الرؤية ويؤدي لعدم سلامة القرار المتخذ.

(4) **الإدارة العشوائية:** التي لا تعترف بأهمية التخطيط وضرورته، وتسيطر عليها النظرة الاحادية.

(5) **تعارض المصالح والأهداف:** اختلاف ميول أطراف الصراع، ووسائل تحقيق أهدافهم.

(6) **الأخطاء البشرية:** قدرة أطراف الأزمة الضعيفة للتعامل معها، لغياب التدريب وانخفاض الدافعية.

(7) **الشائعات:** بث المعلومات الكاذبة للجمهور في توقيت ومناخ يشوبه التوتر سيؤدي لأزمة.

(8) **اليأس:** عدم القدرة أو فقدان الأمل بحل المشكلات مما يؤدي للقمع الإداري بالأنظمة الإدارية .

(9) **الابتزاز:** تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطاءه وابتزازه.

(10) **استعراض القوة:** إظهار القوة وقياس ردة الفعل، واختبار مدى تأثيرها على الطرف الآخر .

(11) **الأزمات المفتعلة :** وهي افتعال أزمة للتمويه على أزمات أكبر.

3.2.5. العوامل المؤثرة على تطور الأزمة السياسية الدولية

تتصف الأزمة الدولية بصفة عدم الثبات وتغيير دائم، وذلك يعود إلى نمو الأزمة التدريجي، فالأزمة تمر بعدة مراحل وتختلف المراحل من حيث الطبيعة والشدة، وهذه المراحل تتداخل مع عوامل نشوئها، وتعتمد احتمالات تبلور الأزمة الدولية على معرفة العوامل التي تؤثر في تطور الموقف الأزموي، **ويمكن تصنيف عوامل التأثير في موقف الأزمة إلى صنفين هما**(Frankel, 1976, p.85) (دورتي وبالستغراف، 1985، ص331):

(1) **العوامل الموضوعية:** العوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية وبطبيعة العلاقات السائدة مع الدول الأخرى وتشمل: (هيكلية التوازن الدولي القائم/ البيئة المباشرة للأزمة وهي النظام الإقليمي/ الإمكانيات الإستراتيجية الموجودة/ حساب الربح والخسارة في التعامل مع الأزمة الدولية).

(2) **العوامل الذاتية:** العوامل التي تتعلق بالدولة وتكون طرفاً في الأزمة الدولية، وتشمل مختلف الإمكانيات التي تمتلكها الدولة، والتي تشكل القدرة القومية الشاملة مثل القوة العسكرية، الاقتصادية، والموارد البشرية، كما أن كيفية إدراك الفعل المسبب للأزمة يعد أحد العوامل الرئيسية لتصاعد أو تخفيف الأزمة الدولية، حيث إن إدراك أحد أطراف الأزمة لسلوك الطرف الآخر يؤثر على طبيعة رد الفعل مرتبطاً بكيفية الإدراك، فإذاكان الإدراك مبالغاً فيه كان رد الفعل مبالغاً فيه، والعكس صحيح.

إن عدم المساس بالأهداف الحيوية والمصالح للدولة يجعل حالة التوتر تختلف ويصبح من المستبعد أن يتطور الخلاف ليتحول إلى أزمة دولية، حيث إن القضية يمكن أن تحل وهي في بدايتها واحتمالية قيام أزمة دولية تزول وتختفي، ولكن في حال كانت الخلافات تنطوي على التهديد للمصالح الحيوية للأطراف مع عدم ابداء أي مرونة بالمواقف، فهذا قد ينشئ الأزمة فعلياً .(مقلد، 1977، ص211)

4.2.5. مراحل الأزمة السياسية الدولية

ونجد أن كل أزمة عند حدوثها يجب أن تمر في مراحل، ولكن هذه المراحل تختلف من حيث شدتها ومدتها الزمنية، وهذه المراحل هي:(مهنا، 2000، ص 32:31)

(1) مرحلة التمهيد للأزمة Pre-crisis Situation

تتميز بإرتفاع في درجة التهديد المتجه للأهداف العليا ومصالح المجتمع أو الجماعات داخل الوحدات السياسية.

(2) مرحلة تصاعد الأزمة Crisis Situation

هي المرحلة التي يرتفع فيها بشكل حاد درجة التهديد لقيم وأهداف الوحدات السياسية، وتتميز بالآتي:

(أ) الإحساس بمحدودية الوقت المتاح لصنع القرار.

(ب) يتزايد فيها إدراك القيادة لاحتمالات الحرب.

(ت) يتزايد فيها العداء والسلوك العدواني والتهديد بالحرب.

(3) مرحلة انتهاء الأزمة Post-Crisis Situation

هذه المرحلة قد تنتهي في طريقان مختلفان، يتوقف كل طريق منهما على المرحلة السابقة (مرحلة تصاعد الازمة) فإما:

(أ) تنخفض فيها احتمالات الحرب(حل سلمي للازمة).

(ب) زيادة احتمالات الحرب(استخدام القوة المسلحة).

5.2.5. إستراتيجيات مواجهة الأزمات السياسية الدولية: (السعدني،2013/8/9) (هلال، 2004، ص126-132)(موقع المقاتل)(موقع ستارتايمز)

1- إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة

تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة، والتي لا تتوفر عنها معلومات كافية، وتستخدم ايضاً مع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها، وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة ويشمل ذلك التدمير الداخلي والخارجي للأزمة.

2- إستراتيجية وقف النمو

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي ذات الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة، وتقليل درجة الحرارة المصاحبة للأزمة، وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات، ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

3- إستراتيجية التجزئة

تعتمد هذه الإستراتيجية علي دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوي المؤثرة والعلاقات الإرتباطية بينها، وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة التي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلي أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها، ويمكن هنا خلق تعارض

في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات.

4- إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة

يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تأثيراً قوياً على الأزمة وشدة تأثيرها، وتركز هذه الإستراتيجية التأثير علي هذا الفكر وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها، بحيث تنصرف عنه بعض القوي المؤيدة، وإضعاف الضغط الذي يؤدى إلي ظهور ونمو الأزمة.

5- إستراتيجية دفع الأزمة للأمام

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوي المشاركة في صناعة الأزمة إلي مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوي غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة، ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.

6- إستراتيجية تغيير المسار

تهدف هذه الإستراتيجية إلي التعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وهي تركز علي ركوب عربة قيادة الأزمة، والسير معها لأقصي مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلي مسارات بعيدة عن اتجاه الأزمة، ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج الجيدة، مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد بغرض تعويض الخسائر، وتحقيق نتائج أفضل من تلك التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة.

6.2.5. كيفية انتهاء الأزمات السياسية الدولية

عادةً تنتهي الأزمة بانتهاء مسبباتها، وتلاشي عوامل إثارتها، فهنا تنشأ الأزمات نتيجة وجود صراع كامن أو مسبق بين دولتين أو أكثر، وتنتهي الأزمة بزوال الصراع، ولكن في معظم الأحيان تنتهي هذه الصراعات عندما يشعر أحد أطراف أو كلاهما لهذه الأزمة بمخاطر التصعيد لهذا الصراع، عندما يكون التصعيد الذي يقوم به أحد الأطراف في الأزمة لا يصل لمستوى التهديد والاستفزاز، فلا يجد الطرف الآخر مبرراً لتصعيد الأزمة طالما أن التهديد لا يضر بمصالحه (مقلد، 1979، ص138)

ولإنهاء الأزمة الدولية يوجد طريقتين وهما:

(1) انتهاء الأزمة بالطرق السلمية

ذلك بواسطة الحلول السلمية بين الأطراف المتأزمة عن طريق التفاوض والمساومة، ولذلك تحل الأزمة إما عن طريق الاستسلام (التنازل، الإنسحاب، التفادي)، أو التسوية والتساوم مثل(التفاوض، التحكيم، الوساطة) ويمكن أن يكون التخوف من الآثار المدمرة للحروب هي أقوى الأسباب التي تدفع تجاه تسوية سلمية للأزمة (الجمال، 1992، ص239)

(2) إنتهاء الأزمة باللجوء إلى الحرب

هنا تنتهي الأزمة الدولية باستخدامهم القوة العسكرية، حيث تندلع الحرب بين الأطراف بعد فشل محاولات الحل السلمي للأزمة، نتيجة لتعنت الأطراف في مواقفهم وعدم إبداء أي مرونة في التعامل مع تداعيات الأزمة، وقد تندلع الحرب نتيجة لقناعة أحد الأطراف بأن استخدامه للقوة العسكرية ستجعله يحصل على ما يفوق من حيث القيمة المادية والمعنوية على ما يخسره في حال عدم استخدامها، علاوة على وجود عوامل أخرى تؤدي لنشوب الحرب، مثل سوء الإدراك والتقييم الخاطئ لقدرات الخصم.(Nicholson,1948, p.103)

ترى الدراسة أن الأزمات السياسية الدولية تظهر من جراء الإختلاف بين وحدات النظام الدولي، وهذا ينتج عن التباين بين الأهداف والمصالح، كما أن الأزمات تختلف أيضاً بالمسببات، فلكل أزمة أسبابها الخاصة لاندلاعها، وذلك لا ينفي وجود أيضاً أسباب عامة لأزمات دولية كثيرة. ولهذا الأزمة لا تتبع لنظام ثابت عند ظهورها، ومسار تطورها، ولكنها تمر بعدة مراحل، كل مرحلة منها تطول أو تقصر حسب طبيعة الظروف المرافقة لتطور الأزمة، كما أن إنتهاء الأزمة يتم إما بالطرق السلمية أو الحرب مثلما تحدثنا سابقاً ، وبعدما تطرقنا للأزمة الدولية، يجب علينا التطرق لعملية إدارة الأزمات لنرى كيف يتم التعامل مع الأزمة والتحكم بمسارها، ومن ثم لعملية صنع واتخاذ القرارات السياسية.

في الوقت الذي تمثل فيه **صناعة الأزمات والإدارة بالأزمات** علم وفن السيطرة على الآخرين، من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناع الأزمة، بهدف الإخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متَحكم فيها، لذا تدعى أحياناً " **بفن صناعة المؤامرات**"، يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك، **فإن إدارة الأزمات** هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في مسارها واتجاهاتها.(الخضيري، 1993، ص17-20)

المبحث الثاني
إدارة الأزمات السياسية الدولية

إن التاريخ هو ذلك المنجم الزاخر بالحكمة الذي نجد فيه المفاتيح الذهبية لحل مشاكل عصرنا، شريطة أن نعرف أين نضرب معولنا

"هنري كيسنجر"

يأتي مصطلح إدارة الأزمات في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على وسائل التعامل الداخلي والدولي، وقد ظل المصطلح مقيداً بموجب المفاهيم التقليدية التي حكمت العلاقات على إختلافها، وتباين مستوياتها حتى نهاية الحرب العالمية الثانية.وتطورت إدارة الأزمة بعد ذلك وبشكل ملحوظ، بسبب الإرتباط الوثيق مع الشؤون المختلفة الأخرى، وتمكنت من الحصول على اهتمامات مقدرة من المجتمع الدولي وأساليب تعامله، كصناعة القرار السياسي والتفاوض والعمل الدبلوماسي، وبات عنصر التفاوض، إلى جانب صفة الإدراك يمثل العمود الفقري في إدارة الأزمة.(البزاز، 2001، ص11)

إضافةً إلى عملية الإدراك والتفاوض تعتبر عملية صنع القرار واتخاذه، أسمى مرحلة من مراحل العمل الاداري والسياسي المؤدي إلى مرحلة مواجهة الأزمة، فصناعة القرار تقود إلى الترابط الإداري بالفعل السياسي، ولكن تبقى القرارات في نهايتها تحمل صفة القرارات السياسية.(عبد الغفار، ب.ت، ص141)

وجاء الاهتمام بدراسة إدارة الأزمة الدولية متأخراً نسبياً، حيث يرجع إلى عام 1962م، عند حدوث أزمة الصواريخ الكوبية، التي بسببها انتبه القطبين الدوليين، الإتحاد السوفيتي سابقاً والولايات المتحدة الأمريكية للبحث عن طرق فعالة لحل التوترات في العلاقات الدولية المتبادلة (العماري، 1993، ص216)، حيث كان الخوف من احتمالات تصاعد المواجهة بينهما إلى اندلاع حرب نووية، وهنا قال (ماكنمارا) وزير الدفاع الأمريكي الأسبق بعد أنتهاء أزمة كوبا:" **لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية العسكرية وإنما عن إدارة للأزمات فقط**" (الجديلي، ب ت، ص20)

ومنذ ذلك الوقت أصبح هناك اتجاه جديد يتعامل مع المواقف الصعبة من خلال مجموعة من القواعد أو المبادئ أو التوجهات التي طُلِقَ عليها أحياناً " **فن إدارة الأزمات** " أو "**سيكولوجية إدارة الأزمات** " أو " **سيناريوهات إدارة الأزمات**"، وسنأتي على تعريف هذا المصطلح الآن.

1.3.5. مفهوم إدارة الأزمات السياسية الدولية وخصائصها ومميزاتها

1.1.3.5. مفهوم إدارة الأزمة

- يعرفها الخضيري أنها "هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها".(الخضيري، 1997، ص11)
- أما "هانز بيتر نيوهولد" عرف الأزمة بأنها " إحتواء الأزمة والتلطيف من حدتها بشكل يستبعد معه حدوث اشتباكات عسكرية على نطاق واسع".(سليمان، 2011، ص10)
- أما عبد الرحمن توفيق فعرفها بأنها" التخطيط لما قد لا يحدث".(توفيق، 2004، ص18)
- وعرفها "فيليب ويليامز"تعريفاً آخراً وهو "أن إدارة الازمة تتضمن السيطرة على الأزمة أو ضبطها كي لا تخرجمن اليد وتقود للحرب،هذا من جهة ومن جهة أخرى للتأكد من أن الأزمات تحل بالشكل المقبول الذي يسهم في الحفاظ على أمن الدولة ومصالحها الحيوية".(وليامز، 1986، ص89)
- كما يعرفها ابراهيم أحمد بأنها " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (أحمد، 2002، ص33:32)

ومن وجهة نظر الباحثة أن إدارة الازمة هي " تلك الأساليب التي تساعد على اتخاذ القرارات السريعة والصائبة لمواجهة أو إحتواء أو منع الأزمات من الاتساع لتقود إلى نزاع أو حرب بين أطراف الأزمة.

2.1.3.5. خصائص ومميزات إدارة الأزمات السياسية الدولية

تتميز إدارة الأزمات بخصائص معينة وهي كالتالي: (الحريري، 2012، ص52-55)

(1) تتصف بصعوبة تطبيقها العملي، وزيادة درجة الخطر لتطبيق الحلول مما يجعل الأفكار مقيدة.

(2) التعامل مع الأزمات السياسية تحتاج لمفكرين، وإداريين مختصين في السياسة والإدارة ليسهل على الدولة حل الأزمة بشكل كامل، وفق دراسة نظرية وعملية.

(3) الأزمة كارثة سياسية صعبة ولها تبعات خطيرة في حال لم يعرف سببها لنقص المعلومات وتشابكها وتداخلها، والضغوطات الداخلية والخارجية على الحكومة ومؤسساتها.

(4) تقع الازمات فجأة دون إنذار مسبق مما يجعل سلبياتها تعم على الجميع.

(5) تتميز الأزمات السياسية بالصدمة العنيفة، وإحداث شلل فكري لمتخذي القرارات العليا بالدولة.

(6) عدم قدرة الوزارات داخل الدولة، والسفارات الخارجية للدولة بالتعامل مع الأزمات بشكل طبيعي، وفهم كيفية التغلب عليها، ويخلق حالة من التخبط في اتخاذ القرارات الامنية والسياسية.

(7) انتشار حالة من الخوف والذعر والضعف والاكتئاب السياسي والإحباط، بين المسؤولين نتيجة الخوف من الوضع الراهن المستقبل المجهول.

(8) انهيار مفاجئ للدولة والمؤسسات الحكومية، بسبب الأزمة السياسية التي تأتي على كل شي بطريقها.

(9) عدم معرفة كيفية التعامل مع الأحداث والأمور لعدم وضوح الرؤية الفكرية لدى المستويات الإدارية المختلفة وتوقف الإبداع.

(10) قيام المختصين بادارة الأزمات السياسية، بالتنبؤ بالأزمات وما سيحدث مستقبلاً، وقيامهم برفع تقارير والتحذير من وقوع الازمات، إلا أنهم يواَجهون بالتجاهل لهذه التحذيرات.

2.3.5. مراحل إدارة الأزمات السياسية الدولية

تعددت المفاهيم والتعريفات حول إدارة الازمة السياسية الدولية، وتعددت كذلك مراحل إدارة الأزمات، فمعظمهم ذكرها في مراحل محددة كلٌ حسب رؤيته، ووجب علينا أن نذكر بعضاً من هذه الآراء، فيرى الحملاوي أن إدارة الازمات تمر بخمسة مراحل لتعمل على تخفيف آثار الأزمة والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الامور إلى مكانها الطبيعي وهي:(الحملاوي، 1995، ص62)(موقع ستارتايمز)

(1) **اكتشاف إشارات الإنذار**: وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.

(2) **الاستعداد والوقاية**: تعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها .

(3) **احتواء الأضرار**: تعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة.

(4) **استعادة النشاط**: هي العمليات التي تعيد توازن وقدرة الجهاز الإداري على ممارسة أعماله كالسابق.

(5) **الإفادة أو التعلم**: المرحلة الأخيرة وهي وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس والتجارب السابقة للدول الاخرى لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

3.3.5. وظائف إدارة الازمات السياسية الدولية

يقوم تخصص إدارة الازمات السياسية بوظائف عدة، ويعمل المختصون لمواجهة هذه الأزمات بكل قوة بتنفيذ الحلول، ومن هذه الوظائف ما يلي:(الحريري، 2012، ص63- 68)

(1) مراقبة ورصد التحركات والمعاملات سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي للدولة.

(2) التوقع المسبق والتنبؤ لمواجهة كل الأزمات المستقبلية المحتملة الحدوث.

(3) إعداد خطة عملية وقاعدة بيانات متكاملة لمواجهة الأزمة ومعرفة حدود تحركاتها في الدولة.

(4) الرقابة والإشراف الإداري والسياسي والأمني، والمتابعة الامنية، بدون تعريض الأفراد للمضايقة.

(5) تشجيع المسئولين والإداريين والسياسيين على الإبداع في التعامل مع الأزمات بذكاء وحكمة، وتدريبهم على مواجهة الأزمة بفن ومهارة وحنكة.

(6) التدخل المناسب في الوقت المناسب، وإجراء واتخاذ الحلول والعلاجات المناسبة لحل الازمات.

(7) التحليل العلمي السليم للأزمات السياسية والاجتماعية والإدارية في الدولة.

(8) تشكيل لجنة عملية طارئة مكونة من الإداريين والقياديين والسياسيين المهرة القادرين على ابتكار طرق جديدة لبحث الازمة ولبحث كل حدود ومقومات هذه الأزمة وطرق حلها.

(9) تحديد قواعد التعامل المباشر مع الأزمات السياسية، وإعلام المسئولين في الدولة عن الخطوط الحمراء التي لا ينبغي تجاوزها منهم او من الجهات المعارضة.

(10) تكوين فريق عمل بإدارة الأزمات السياسية يقوم بالمهمات الاستطلاعية والاستكشافية، ليمد القيادة العليا بالمعلومات الصحيحة والبيانات الكاملة التي تلزم جهاز إدارة الأزمات في الدولة.

(11) تحليل ودراسة المشكلات الأزموية، والقدرة على الحل السريع والفعال أو القضاء على الازمة.

(12)تحديد الوظائف السياسية والامنية والحكومية وتقسيم الأدوار تقسيماً واضحاً وتكوين لجنة للمراقبة الامنية والاشراف الاداري واتخاذ نظام في العقوبات والمكافآت.

(13) الاقتصاد والتوفير في هدر الطاقات البشرية والمالية، والحد من ضياع الجهود العقلية والفكرية والذهنية، والتركيز على مصدر الازمة الرئيسي وترك كل ما يشتت هذه الطاقات.

4.3.5. متطلبات إدارة الأزمات السياسية الدولية:(عبوي، 2007،ص54) (موقع ويكيبيديا)(موقع المقاتل)

(1) دور التخطيط الجيد في حل الأزمات

يعتبر التخطيط متطلباً أساسياً في عملية إدارة الأزمة، ففي غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الأزمات، وبالتالي تنهي الأزمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي، أو القائمون بها، لا بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني وبدون خسائر جسيمة للطرفين، لقد لخص"جيري سيكيتش"أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب:لا تختبر أية إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات"

(2) دور التنبؤ الوقائي في حل الأزمات

في عملية إدارة الأزمة يجب تبني التنبؤ الوقائي من خلال إدارة سباقة تعتمد الفكر التنبئي الانذاري، لتفادي حدوث أزمة مبكراً ، وذلك عن طريق صياغة منظومة وقائية تعتمد على الابتكار وتدريب العاملين عليها، وليس انتظار وقوع الأزمة المتوقعة وتركها حتى تحدث لإيجاد الحلول، أو الانغماس بدراسة حلها بعد فوات الأوان.

(3) دور نظام اتصالات داخلي وخارجي في حل الأزمات

أن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعّال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، وقد رد في مقال بعنوان"مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات الآتي" أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة.

5.3.5. مناهج أو مقومات إدارة الأزمات السياسية الدولية

إن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل، ويمكن أن نحدد أبرز **مقومات الإدارة الفعالة للأزمات**، أو **مناهج إدارة الازمات السياسية الدولية** فيما يلي: (الجديلي، ب.ت، ص19)(أبو شامة، 1995، ص300:301)

(1) **المنهجية العلمية:** لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط – التنظيم– التوجيه– المتابعة. (الجديلي، ب.ت، ص19)

(2) **تقدير الموقف الأزموي:** وهو عمل تحليل كامل لأسباب الازمة وتطورها، والقوى الصانعة للأزمة والمساندة لها، وجمع المعلومات عن الازمة وأبعادها كاملة.(الرازم، 1995، ص33)

(3) **الوفرة الاحتياطية الكافية:** تحتاج الأزمة للاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة، ومقاومة كل قصور وعجز من أي نوع كان.(الحدراوي والخفاجي، مجلة الكوفة، ص203)

(4) **تفويض السلطات:** يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.(الجديلي، ب.ت، ص19)

(5) **تبسيط الإجراءات:** تكون الازمة عادة حادة وعنيفة، لهذا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت ولذلك يتطلب التدخل الفوري خلال تبسيط الإجراءات.(الحدراوي والخفاجي، مجلة الكوفة، ص203)

(6) **توعيـة الجمهـور**: ويتطلـب ذلـك حملـة اعلاميـة شـاملة وواسـعة وفعالـة، تسـتخدم مختلـف أسـاليب الاتصـال الجمـاهيري، مـن اجـل توضـيح الإجـراءات المسـتخدمة لمواجهـة الأزمـة، ومسـاعدة المواطن.(الشعلان، 2002، ص41)

(7) **إنشـاء فـرق للمهمـات الخاصـة**: وهذه الفِرق مهمتها التدخل السريع مما يجعل أفرادها يخضعون للتدريب العالي والكافي لتاهيلهم لمواجهة الأزمات المتعددة والمختلفة.(كامل، 2003، ص78)

(8) **استخدام الخطة الإعلامية**: يعتبر الإعلام قوة حقيقية وسلاح ذو حدين ولهذا يجب على القيادة أن تكون على قدر من الوعي والحذر باستخدام الإعلام.(الحدراوي والخفاجي، مجلة الكوفة، ص204)

(9) **تـوفير الـدعم القـانوني والرسـمي**:يجـب لإنجـاح الإدارة، تـوفير الـدعم القـانوني والرسـمي لتنفيـذ الإجراءات مع ضرورة التفاوض المستمر خلال فترة الأزمة وما بعد.(الحدراوي والخفاجي،مجلة الكوفة، ص204)

(10) **استخدام نظام الخبرة**: تشمل الحقائق المستندة على الخبرة العلمية التطبيقية، وللمعرفة التي يعتمد عليها الخبير في حل المشكلات، إلى جانب قدرته العالية على تزويد فريق إدراة الأزمات بالبيانات والمعلومات الفورية وبصفة دائمة.(السيد، 2000، ص45)

6.3.5. أهداف إدارة الأزمات السياسية الدولية

يرى بعض المفكرين أن الهدف من إدارة الأزمة هو كسب المواجهة أو التحدي من خلال استسلام الخصم، بالإضافة لمنع احتمال تزايد حدة الأزمة وتطورها إلى حالة الحرب، بينما يرى آخرون أن الهدف هو تخفيف الضغط الذي يسود أجواء الأزمة، وتسعى عملية إدارة الازمات لتحقيق أهداف سياسية. (معروف، 2000، ص32)

وهنا سنتطرق لعدة آراء حول أهداف إدارة الأزمات:

يرى كل من طارق المغربي ومنى المطردي، أن الهدف من عملية إدارة الأزمات هي عدم مواجهة قتال مباشر للقوات المسلحة، وأن وسيلة الردع هي أنجع وسيلة لإدارة الازمة، كما أنهم يرون أن فشل إدارة الأزمة تؤدي لتطور الأزمة لتصل حد الإقتتال، ولذلك الهدف الأسمى لإدارة الأزمة هو منع وصول أي من أطراف الأزمة لتوجيه ضربة أولى للطرف الآخر، وضمان ذلك هو قدرة الطرف الثاني على امتصاص الضربة الأولى، وعدم الرد.(المغربي والمطردي، 2010، ص77)

ويرى البعض الآخر أن الهدف من إدارة الأزمة الدولية هو تجنب الحرب العفوية، وهي تلك الحرب التي لا يرغب فيها أي طرف من أطراف الأزمة، ومثال ذلك الحرب الكورية عام 1950م.

في حين يرى البعض الثالث أن لإدارة الأزمة هدفان، الأول: هو تأمين الأهداف اليومية ، والثاني: هو العمل على عدم خروج الموقف عن نطاق السيطرة، ودخوله إلى مرحلة التصعيد التي تقود إلى الحرب. (الأسطل، 2013، ص250)

ومن حيث الإجماع على ان الهدف الرئيسي هو منع تطور الأزمة واندلاع حرب، والوصول لتسوية النزاع بالوسائل السلمية، في حين أن بعض الظروف قد تكون الحرب ضرورية لتامين المصالح الوطنية وحماية الامن القومي لطرف من الأطراف، ولكن في النهاية يكون تفادي الحرب هو أمر مرغوب فيه طالما أن الفرصة متوفرة لتحقيق الهدف.(المغربي والمطردي، 2010، ص8:7)

7.3.5. عوامل نجاح عملية إدارة الأزمات السياسية الدولية:(موقع ويكيبيديا)(موقع ستارتايمز)

(1) العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
(2) تطوير نظام إداري مختص لوضع حلول للمشكلات بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
(3) ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
(4) ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
(5) التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.
(6) إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة الأزمات للتعامل معها.

وبعد أن قمنا بعرض مناهج وأهداف إدارة الازمة، وصولاً لعوامل نجاحها، سنتطرق لعرض عدة أسئلة، من خلال الإجابة عليها، يتمكن فريق إدارة الأزمة أن يكون الرؤية لحل الأزمة، ومن خلال هذه الإجابات يستطيع وضع السيناريو المناسب للتعامل مع هذه الأزمة، مع الأخذ بعين الإعتبار لعدة أبعاد أخرى:

أولاً الأسئلة المراد الإجابة عليها هي: (موقع كنانة أون لاين)

- **متى:** متى حدثت الأزمة؟ متى علمنا بها؟ متى تطورت أبعادها؟
- **من:** من سبب الأزمة؟ من المستفيد منها؟ من المتضرر منها؟ من المؤيد لها؟ من المعارض لها؟
- **كيف:** كيف بدأت الأزمة؟ كيف تطورت؟ كيف علمنا بها؟ كيف تتوقف؟ كيف نتعامل معها؟
- **لماذا:** لماذا ظهرت الأزمة؟ لماذا تصاعدت ولم تتوقف؟
- **أين:** أين مركز الأزمة؟ إلى أين ستمضي؟ أين مكمن الخطر؟ إلى أين يتجه الخطر؟

ثانياً الابعاد التي يجب أن توضع بعين الأعتبار وهي:

- **البعد المعرفي:** أي بما يتضمنه من استخدام للذاكرة والإدراك والخيال والوعي الإبداعي.

- **البعد الوجداني:** خاصة الجوانب الدافعية المحركة للأزمة والدوافع المؤدية إلى توقفها.
- **البعد الاجتماعي:** يتعلق بالمجتمع والإعلام والاقتصاد والسياسة وكل ما يؤثر ويتأثر بالأزمة.
- **البعد التعبيري(الجمالي):** هو ما يتم من ممارسات ذات إيقاع معين، ونتائج على قدر من الاذى للمتضررين والمتعة لصانعي الأزمة.

ومن خلال تفعيل هذه الأبعاد، سيتمكن الفريق من الإجابة على التساؤلات المطروحة عن الأزمة، وتحويل الأزمة إلى مجرد مجموعة من المشكلات الصغيرة يمكن التعامل معها كلٌ على حدة.

8.3.5. أساليب إدارة الأزمات السياسية الدولية

وبناءً على ما تقدم فإن إدارة الأزمة لها أدوات وأساليب تسهم في نجاحها أو فشلها، هناك ثلاثة أساليب لإدارة الأزمات وهي (المحياوي، 1993، ص49):

(1) الأسلوب السلمي والذي تستخدم فيه الأدوات الدبلوماسية مثل المفاوضات والوساطة والمساعي الحميدة والتحكيم والتوفيق.

(2) أسلوب الردع في إدارة الأزمة، وهو يجمع بين الوسائل السلمية، ووسائل القوة.

(3) الأسلوب العنيف أو استخدام القوة في إدارة الأزمة.

* * * * * * *

الخلاصة:

إن إدارة الأزمة مفهوم مرن ولكنه يختلف من دولة إلى دولة أخرى، ولكل دولة إجراءاتها الخاصة التي تختلف من حيث الأهداف، وبالتالي نستطيع أن نقول أن الدول لا يوجد لديها أساليب لإدراة الأزمة، واستراتيجات وآليات موحدة، ولكن يوجد لديها العمل بالمعالجات إما كلية أو جزئية لهذه الأزمة، بالإضافة أن كل أزمة لها معالجتها الخاصة والمختلفة عن الأزمات الأخرى، فليس هناك معالجة عامة تصلح لجميع الأزمات، ويجب أن نتذكر بأن إدارة الأزمات تتم عن طريق اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة للتغلب على هذه الأزمة. والإجراءات هذه لا تتم إلا بواسطة القرارات التي تصدر عن صناع ومتخذي القرار في الدول، ولذلك وجب علينا أن نتناول القرار السياسي من حيث صناعته واتخاذه وكيف يتم ذلك في الحالتين لنصل الى حل الازمة حلاً سلمياً .

الفصل السادس

دور التفاوض في حل الأزمات الدولية واتخاذ القرار السياسي

المبحث الأول: عملية صنع واتخاذ القرار السياسي

المبحث الثاني: أمثلة على دور المفاوضات في حل الأزمات السياسية الدولية واتخاذ القرار السياسي

الفصل السادس

دور التفاوض في حل الأزمات الدولية واتخاذ القرار السياسي

1.6. مقدمة

تسيطر حالة الأزمة عندما يصل النزاع الدولي إلى مستوى عالٍ من العداء، ويبدأ العد التنازلي ويبدو لصانع القرار أن الحرب أصبحت وشيكة، وأن احتمال حصولها أصبح حتمياً، كما أن النزاعات تمر غالباً بمرحلة الأزمة قبل أن تندلع، ولهذا فإن إدارة الأزمة كانت آلية التوازن، والدبلوماسية هي الخطوة الحاسمة المانعة للأزمة من التوسع والوصول لحالة الحرب، وهي من تحافظ على السلام.(حماد، 1998، ص64)

يقول "يوهان جالتونج" أن إدارة النزاعات الدولية هي "أنها دراسات محافظة ومتميزة بطبيعتها المنهاجية، وبحكم التعريف للطرف الأقوى إذا كان محور تخفيف حدة النزاع هو دراسات إدارة النزاع، فالنتيجة ستكون ظهور ظروف تكفل المحافظة على القوة، وتجميد الوضع القائم. وبمعنى آخر إلهاء الطرف الأضعف لكي لا يحمل السلاح ضد الطرف الأقوى"، كما أن "يوهان" يؤكد على قول "فيليب شميتر" "إن مفهوم إدارة النزاع الدولي أصبحت تسيطر عليها أيدلوجيا تعتقد أن النظام له قيمة تفوق قيمة التغيير، وأن أهداف إدارة الصراع في الحقيقة شكل مصغر لأهداف المصالح الكبرى في النظام الدولي، وتصبح إدارة الصراع الدولي بالتالي عاملاً داعماً للوضع القائم للنظام الدولي، لأنها تقدم لصانعي القرارات في الدول الكبرى، المعلومات اللازمة لعمليات الضبط والتحكم والاندماج داخل النظام الدولي".(Chan,1978, p.391)

يعتبر التفاوض هو أحد الوسائل السلمية لحل الأزمات، حيث يسعى أطراف الأزمة إلى حل الخلافات التي تطرأ على علاقاتهم المتبادلة عن طريق الحجة والإقناع بغية التوصل إلى حل مقبول لكل الأطراف، كما أنه يعكس رغبة الأطراف بالتوصل إلى اتفاق من خلال تبادل وجهات النظر، في الوقت الذي يبقى كل طرف من الأطراف محتفظاً بحق اتخاذ القرار النهائي، سواء كان تم اتفاق مع الطرف الآخر أو لم يتم الاتفاق.(فولر، 1999، ص20)

ويمكن أن تدار الأزمات الدولية بالمفاوضات المتكافئة، حيث إن الطرفان يتوصلا إلى تسوية أو حل متوازن يرضى كليهما، ويمكن أن تدار الأزمة أيضاً بالمفاوضات الغير متكافئة، بحيث يتم ضغط الطرف الأقوى على الطرف الأضعف فيهما حتى يتنازل ويقدم الحل المطلوب للطرف الآخر.(Snyder, 1972, p.240)

كما تشمل إدارة الأزمة على سعي صناع القرار لدى الأطراف لممارسة الضغط بشكل مرن وحكيم ووفق متطلبات الموقف، أو سعيهم لتسوية الأزمة عن طريق التوافق دون تحمل تكاليف أو خسائر

عالية لدولهم (علوي، 1983)، وبخصوص إدراك صانع القرار للتهديد الذي تنطوي عليه الأزمة فإن "ديفيد سنغريّرى أن إدراك التهديد يُ قصد به" توقع صناع القرار بأن دولة ما ربما تشكل أذى، أو ربما ستلحق الأذى بالمصالح الأساسية لدولتهم" (Cohen, 1979, p.13)

2.6. المبحث الأول
عملية صنع واتخاذ القرار السياسي

ما يزال مفهوم القرار السياسي يعاني من عدم اتفاق على تعريفه بشكل محدد من قبل المتخصصين والباحثين في علم السياسة بشكل عام، وحقل تحليل النظم بشكل خاص، وعلى الرغم من اتفاق معظم الباحثين أن عملية صنع القرار هي الطريقة التي يتم من خلالها الانتقال بين عناصره ومراحله، إلا انهم يختلفون في وصف خطوات صنعه وتحليله وأساليب اتخاذه.(حبيب، 1997، ص20)

1.2.6. عملية صناعة واتخاذ القرار السياسي (مفهومها وعناصرها ومراحلها)

1.1.2.6. مفهوم عملية صناعة القرار:

في أغلب الأحيان خاصة في القرار السياسي نجد الأكاديميين يستخدمون تارة مصطلح صنع القرار وتارة أخرى يستخدمون اتخاذ القرار، وفي هذه الحالة يدمجون صنع القرار واتخاذه في نفس العملية، لكن تعتبر صناعة القرار عملية أوسع وأشمل لأنها حصيلة تفاعلات وأنشطة وجهات عدة، وصولاً إلى الهدف المطلوب الذي من أجله تم اتخاذ القرار.(السامرائي، 2008، م4، ع10)

عملية صنع القرار تعني ذلك المفهوم الشامل الذي يتضمن على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين، أما عملية اتخاذ القرار هي أهم مرحلة من مراحل صنع القرار، وإحدى وظائفه الرئيسية، وتعتبر مرحلة اتخاذ القرار هي المرحلة النهائية في صنع القرار، والتي تتميز بأنها لا يشترك فيها كل العاملين وإنما يقوم بها شخص واحد يملك الصلاحية.(عبدالغفار، ب.ت، ص154)

يشير البعض إلى أن عملية صنع القرار ما هي إلا" عملية اختيار بين عدة بدائل لتنفيذ سياسة معينة، وحيث تتميز عملية الإختيار بعدم التأكد مقدماً من النتائج التي ستتحقق بصعوبة التأكد التام والتنبؤ التام بكافة الاحداث المستقبلية، وذلك لعدم توفر كافة المعلومات أو الحقائق التي يستند إليها صانع القرار في صناعة القرار".(عبد الغفار، ب.ت، ص154)

كما تعرف عملية صنع القرار بأنها "هي عملية الاختيار الواعي بين عدة بدائل متاحة، ولا يخلو أي منها من عنصر الشك، ومن ثم فإن أساس عملية صنع القرار هي الخيار بين البدائل المتاحة". (Dougherty,1971, p.312:313)

من هذه المعاني للمصطلح "صنع القرار" أن أي قرار يتخذ ماهو إلا حصيلة لجمع بعض المعلومات، ودراسة الظواهر "الظاهرة للأزمة" على مستوى الماضي والحاضر، ووضع الفرضيات المستقبلية التي يُرجى أن يكون فيها محاولة للقضاء الجزئي أو الكلي على الأزمة القائمة.(الخضيري، 1997، ص55)

ومن خلال التعريفات يبدو لنا أهمية عملية صناعة القرار السياسي، والذي يعد الركيزة الأساسية التي يدور مفهوم السياسة حولها، ومن ثم عندما تتحدث عن مفهوم السياسة الخارجية فإن القصد منه التفاعلات المتعلقة بعملية صنع القرار الخارجي، لذلك يعد اتخاذ القرار السياسي من أهم العمليات التي تميز العملية السياسية، اذ ينظر بعض الدارسين الى السياسة بوصفها سلسلة من القرارات المتوالية والمتخذة لمواجهة المواقف المتتابعة. وقدم " لاسويل" اقترحه بهذا الخصوص أن تكون عملية صنع القرار السياسي هي بمثابة الاطار النظري الموحد،الذي يستوعب أجزاء العملية السياسية كافةً ، سواء كانت محلية أم دولية.(الكفارنة، ب.ت، ص17)

2.1.2.6. العناصر الرئيسية لعملية صنع القرار السياسي

(1) البيئة الخارجية للقرار

وتشمل عدة أبعاد وضغوط ومؤثرات، كما أن البيئة الخارجية قد تهيء إمكانية معينة للحركة، ولكن تضع قيود على بعض إمكانيات أخرى، فكلما زاد الضغط من البيئة الخارجية، انخفضت فرصة إمكانيات التصرف وقلت الإختيارات أمام المسئولين في عملية صنع واتخاذ القرار.(مقلد، 1968، ص135)

(2) البيئة الداخلية للقرار

هذه البيئة تتكون من الأوضاع الاجتماعية الموجودة في المجتمع، إلى جانب النظام السياسي والإقتصادي للدولة، والمنظمات غير الحكومية، وجماعات الضغط والمصالح، والاحزاب السياسية.(زهران، ب.ت، ص6)

(3) الضغوط الناتجة عن الحاجة إلى اتخاذ قرار معين إزاء مسألة أو موقف معين

الضغوط هنا حاجة أساسية إلى اتخاذ القرار، وهذا الضغط قد يكون نابع من الارتباط بهدف معين قد يرتفع أو يقل، أو يزيد أو ينقص، وذلك حسب قوة التصميم على تحقيق الهدف، كما أن الضغط قد يكون مرتبط بتوقعات الرأي العام، وتتأثر الرغبة بصنع القرار إن كان زيادة أو نقصان حسب تأثر أجهزة صنع القرار بهذا الضغط.(Scout, 1967, p.84)

(4) طبيعة الهيكل التنظيمي الرسمي لعملية صنع القرار

تختلف درجة تشعب وتعدد مستويات الهياكل التنظيمية، وتختلف أيضاً من حيث التعقيد بالإجراءات التي تتحكم في علاقتها، وتعدد المستويات التظيمية تعد من عوامل تعقيد عملية صنع القرارات السياسية، ويثأر بشأن طبيعة الهيكل التنظيمي لعملية صنع القرار عدة جوانب وهي:(مقلد، 1982، ص152:153)

(أ) طبيعة العلاقات بين السلطة التنفيذية والتشريعية، من ناحية خضوع السلطة التنفيذية للقيود والضوابط التشريعية عند اقتراح السياسات.

(ب) طبيعة العلاقة بين رئيس الدولة ومساعديه، من ناحية حدود كل شخصية ودورها ومهامها في تسهيل أو إعاقة قرار معين.

(ج) الوقوف على مدى مركزية أو عدم مركزية صنع السياسة العامة للدولة، وهنا يقصد مدى اعتماد رئيس الدولة أو رئيس الوزراء في صنع القرار السياسي على المشورة المقدمة من مجلس الوزراء أو مجلس الأمن المركزي أو غيرها من مراكز مختصة أخرى.

3.1.2.6. مراحل عملية صنع القرار السياسي

تتكون عملية صنع القرار من عدة مراحل، وهذه المراحل تختلف من حيث عددها وترتيبها من نظرية لأخرى، إلا أنه أُجمِع على هذه المراحل:(الشواربي، ب.ت، ص19)(عبدالغفار، ب.ت، ص155)

(1) **مرحلة تحديد وتعريف الأزمة:** يقوم صانعي القرار بتحري أي حدث داخل الكيان السياسي، ودراسته من جميع جوانبه وأسبابه وتداعياته، لوضع الحل المناسب والدائم له.

(2) **مرحلة جمع المعلومات:** جمع المعلومات عن طريق التقارير والمقابلات الشخصية، والإدلاء الشفهي مع التحسب للتحيز والتواطؤ.

(3) **مرحلة دراسة الأزمة:** دراستها ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ظهورها، لتسهل لوضع الحل لها.

(4) **مرحلة تحليل المعلومات:** هي مرحلة تحليل وتمحيص المعلومات، وذلك لعدم بناء افتراضات خاطئة.

(5) **مرحلة اقتراح الحلول والبدائل:** بعد تحليل المعلومات، يصبح هناك عدد من الاحتمالات و البدائل لحل الأزمة ووسائل تنفيذ تلك الحلول.

(6) **مرحلة المفاضلة بين البدائل والخيارات:** هي اختيار أنجع الحلول بناءً على المصلحة العامة.

(7) **مرحلة تبني القرار واختياره:** هي أهم مرحلة عملية صناعة القرار وأكثرها حساسية.

(8) **مرحلة المتابعة والمراقبة:** كثير من القرارات تفشل في معالجة الأزمة، وذلك لخلل في تنفيذ ومتابعة القرار وليس أن القرار خاطئ ، لهذا وجب وجود جهاز لمتابعة سير التنفيذ بشكل صحيح، كما يجب أن يكون هناك آلية مصاحبة لتنفيذ القرار متبعة لتصحيح الأخطاء أيضاً .

2.2.6. أطراف الأزمة وصناعة القرار السياسي:(عبد الغفار، ب.ت، ص155)

(1) **صانعو القرار:** من يقومون بجمع المعلومات وتحليلها لاستخلاص المؤشرات والخروج بتوصية بالقرار المطلوب اتخاذه، إلى جانب جماعات الضغط، ومراكز البحوث والدراسات.

(2) **متخذو القرار:** من يملكون الصلاحية وفق الهيكل السياسي والمسؤولون عن سلامته.

(3) **منفذو القرار:** المسؤولون التنفيذيون القائمين بالإجراءات التنفيذية لوضع القرار موضع التنفيذ.

(4) **المستفيدون والمتضررون:** يشكلون بيئة الأزمة والمناخ وإطار الحركة الذي يؤثر ويتأثر بها في ما يتخذ من قرارات، سواء ما ينتج عنه مكاسب أو أضرار.

3.2.6. طبيعة صنع القرار في فترات الأزمات: (السعدني، 2013/8/9)

أن موقف الأزمة بما يتميز به من ملامح خاصة (تهديد– مفاجأة– ضيق الوقت المتاح) يجعل عملية صنع القرار وقت الأزمة يختلف عن صناعة القرار في الفترات الطبيعية، وذلك علي النحو التالي بيانه:

(1) تزيد الأزمة الدولية من سلطات صانع القرار الرئيسي في اتخاذ القرار نتيجة تأييد الرأي العام لصانع القرار تعبيرا عن التضامن القومي لمواجهة موقف الأزمة.

(2) أن موقف الأزمة بسماته ينتج ظروفاً تتطلب سرعة في اتخاذ القرار ودرجة عالية من السرية، وهو ما يدفع بمجموعة صنع القرار إلي التضاؤل لتحقيق عنصري السرية والسرعة في نقل وتحليل المعلومات، وبالتالي اتخاذ القرار وصناعته في موقف الأزمة يتم من خلال مجموعة قراريه صغيرة ومحدودة.

(3) خلال موقف الأزمة يتخطى صناع القرار الإجراءات الروتينية والبيروقراطية في اتخاذ القرار لمحدودية الوقت المتاح للتصرف.

(4) موقف الأزمة يتيح مساحة أكبر من حرية الحركة لرئيس الدولة، حيث تكون سلطته في تشكيل المجموعة القرارية المعاونة له وفرز مجموعة صنع القرار وتحديد دور كلاً منهم، وهذه المجموعة يطلق عليها البعض " تفكير المجموعة ".

(5) لا يشترط أن تتكون مجموعة صنع القرار من العاملين الرسميين، فقد يلجأ الرئيس إلي الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج هيكل السلطة الرسمي.

(6) عملية صنع القرار في حالة أن الدولة تخلق أزمة وتخطط لإثارتها بهدف التعامل مع الدول الأخري، تميل إلى العقلانية بدرجة كبيرة حيث تزداد احتمالات سلامة العمليات القرارية.

(7) إن موقف الأزمة قد يؤدي إلي خلق مؤسسات وهياكل جديدة للتعامل مع القضايا التي تفرضها الأزمة وتكون هذه المؤسسات علي درجة عالية من التخصص والحرفية في هذه المجالات.

(8) تتأثر عملية صناعة القرار خلال الأزمة بمجموعة من العوامل والمتغيرات وتشمل عوامل إدراكية ومعرفية ومتغيرات سلوكية وعوامل بنائية أو هيكلية، لكن توافر قاعدة سليمة من المعلومات وقواعد سليمة لتحليل البيانات يضعف من هذه الضغوط ويزيد من احتمالات سلامة ورشد العمليات الإدارية.

وهنا تنتهي عملية صنع القرار إلى عدد من البدائل والخيارات لحل الأزمة، وتتراوح الخيارات المطروحة ما بين طرفي النقيض، أما التفاوض مع المتأثرين بالقرار سواء كان التأثير يقع على البعض سلباً، أو إيجاباً، أو إستخدام القوة مع القوى الصانعة للازمة والقوى الموجهة لها مع الانضمام بالقوى المهتمة بها لتحضيرها كيفما يكون الحال، وسننتقل من عملية صنع القرار إلى عملية اتخاذ القرار السياسي، **ولكن قبل الإنتقال لاتخاذ القرار، فإن تقييم القرار السياسي يأتي من خلال ثلاثة مراحل رئيسية في عملية صنع القرار في جميع الأنظمة وهي:** (زهران، ب.ت، ص22)

المرحلة الأولى: المرحلة السابقة على صنع القرار

هي مرحلة إنفجار المشكلة التي تتطلب حلاً سريعاً، وتعتبر مرحلة التأمل والاستيعاب، أو المرحلة التمهيدية.

المرحلة الثانية: مرحلة صنع القرار

هي مرحلة دراسة واعداد وبحث عن البدائل، والتقييم والتوصل لحل ملائم من خلال هيكل النظام السياسي.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ وما بعد القرار

هي مرحلة الإعداد والتهيئة للبيئة المحيطة للتنفيذ بعد الاعلان عن القرار، واتخاذ الاجراءات الملائمة لذلك، ومتابعة القرار المتخذ، وتقييم الوضع للتصحيح واتخاذ إجراءات جديدة للتغلب على المشكلات الناجمة عن التنفيذ المتوقع أو غير المتوقع منها، أو ما يسمى بالتداعيات.

ومن خلال هذه المراحل الثلاثة يمكننا تقييم القرار ومدى نجاحه أو فشله بصورة علمية واضحة، وبعد صنع القرار سنأتي لمرحلة من مراحله وهي اتخاذ القرار، وبالبداية سنتطرق لتعريف عملية اتخاذ القرار .

4.2.6. عملية اتخاذ القرار السياسي مفهومها وظائفها ومراحلها

1.4.2.6. مفهوم اتخاذ القرار

- تعني كلمة القرار أو اتخاذ القرار، لغوياً، الحكم بترجيح جانب على آخر وتعني إيجاد حل لمشكلة أو التوصل إلى إقرار الشيء أو تبنيه أو استعماله، وبالنسبة "لجون لونهردت" فإن صناعة القرار "تمثل طور من الإجراءات التي تحول المشاكل إلى سياسةٍ، وعادةً لن يخلو القرار من تبريرات أيديولوجية، وقد يثير القرار ردود فعل من دول أو مجموعات لها أيديولوجيتها الخاصة، وهذا يؤدي إلى أن تأخذ المشكلة صورتها السياسية أو تصبح مُسَيسة".(الأسطل، 2013، ص248)
- فعرف " وارن" القرار هو الصياغة لإجراء عمل مع نية ثابتة لتنفيذه. (الاسطل، 1999، ص12:11)
- كما تعرف أيضاً عملية اتخاذ القرار بأنها عملية الاختيار الواعي بين بدائل متاحة وعديدة لا يخلوا أي منها من عنصر الشك، ومن ثم فإن أساس عملية صنع القرار هي الخيار بين البدائل المتاحة. (Dougherty, 1971, p.312:313)

- إن عملية اتخاذ قرارات الأزمة تتم في جو مليء بالضغوطات ومنها مسألة الوقت المحدود للرد والتعامل مع الأزمة، بالاضافة للضغط النفسي ونقص المعلومات، وضعف قدرة التحكم بمسار الأزمة، إلا أن هذه العوامل قد تدفع للتحرك السريع أحياناً، وأحياناً أخرى للعكس، وليس من الضروري أن تحتاج كل الأزمات إلى قرارات سريعة.(Breacher,1989,p.22)

وهنا عملية اتخاذ القرار تبدأ بوجود مشكلة أو حافز يجعل متخذي القرار يفكرون باتخاذ قرار لهذه المشكلة، لأنهم يرون أن هذه المشكلة تشكل خطراً على أهداف الساسة الخارجية للدولة، غير أنه يمكن حصر الأهداف الخارجية للدولة بشكل عام، وهي تنحصر اجمالاً في (الأمن القومي، دعم الكيان الإقليمي، السعي لزيدة القوة القومية، ثم الأهداف الاقتصادية والأيديولوجية) فعندما يشعر صانع القرار أن هناك عائقاً يعترض طريقه إلى الهدف فإن الأمر يدفعه إلى اتخاذ قرار لتجاوزه وليس من الضروري وجود مشكلة كشرط لاتخاذ القرار، فقد يحدث ظرفاً إيجابياً يرى صانع القرار في السياسة الخارجية استغلاله فيتخذ مجموعة من القرارات تمكنه من سرعة تحقيق الهدف. (الكفارنة، ب.ت، ص17)
كما تعددت التعريفات الخاصة باتخاذ القرار في حال وجود الأزمة الدولية، ولكن رغم تعددها فإن هذه القرارات تبين أو تعكس شخصية المتخذ لهذا القرار أي شخصية القائد، وماهي أهدافه التي يطمح لتحقيقها، وماهي الظروف أو البيئة التي ستتخذ فيها هذه القرارات، فيعرف حامد ربيع القرار بأنه" عقد العزم من جانب السلطة على اختيار أسلوب معين من أساليب التخلص من حالة من حالات التوتر التي تفرضها الممارسة السياسية". (الأسطل، 1999، ص12:11)
فعندما يشعر صانع القرار باعتراضهعائقاَ للهدف، فذلك يدفعه إلى اتخاذ قرار لتجاوزه وليس من الضروري وجود مشكلة كشرط لاتخاذ القرار، فقد يحدث ظرفاً إيجابياً يرى صانع القرار في السياسة الخارجية استغلاله، فيتخذ مجموعة من القرارات تمكنه من سرعة تحقيق الهدف. (الكفارنة، ب.ت، ع42، ص17)

2.4.2.6. وظائف القرار السياسي

القرار هو اختيار واعي وعقلاني، يتخذه صناع القرار أو السياسيين، ويحدد "لوسيان سفيز" وظائف القرار التى تعد هذا بمثابة سلاح بيد الحكام، **وهي كالتالي:** (شكارة، 1996، ص12)
(1)يسمح لصاحب القرار بالتحرك من أجل التغيير في الواقع سواء كان داخلياً أو خارجياً .
(2) يسمح للمواطن بأن يتحمل الآخرين لفترة زمنية؛ إلى حين تنفيذ القرار والوصول للنتائج المطلوبة.
(3) يهدف تنفيذ القرار إلى توزيع مهمات الدولة على مجموعة من الهيئات المتخصصة.
(4) يقدم القرار إمكانية القيام بالاختيار الأكثر موضوعية وتجريداً .

3.4.2.6 مراحل عملية اتخاذ القرار السياسي

أولاً : إدراك صانع القرار للمشكلة

إدراك صانع القرار هو ظاهرة تتحصل في رؤية متخذ القرار لهذا الحافز، هل يشكل تحقيقاً لأهدافه أم لا؟ وتتم عملية الإدراك عن طريق كم المعلومات التي يحصل عليها من مصادر مختلفة، ولكن صانع القرار يمكن أن يقع في خطأ نتيجة هذه المعلومات لعدة عوامل منها شخصيته أو نظامه العقيدي، أو المعلومات نفسها التي ذُ قلت له ولذلك يختلف إدراك صناع القرار عن حقيقة الموقف. (سليم، 2001، ص347)

ثانياً: مرحلة تعريف الموقف

يقصد به هو دراسة المشكلة وتحليلها من جميع أبعادها، وتحديد مدى تأثيرها على مصالح الدولة، ويتم ذلك عن طريق تفسير المعلومات، التي ترد عنها، وهنا أيضاً تلعب الخصائص الشخصية دوراً بارزاً، إذ يتم تفسير المعلومات عن طريق تصور صانع القرار الذاتي للموقف، وإدراكه له. (الحديثي، 1985، ص 64)

ثالثاً: مرحلة تحديد البدائل واتخاذ القرار

بعد تعريف الموقف، تبدأ مرحلة اختيار البدائل المناسبة عن طريق النظر في البدائل المنظورة لصانع القرار، لأن هناك بدائل غير منظورة له، وهذا يرجع إلى أمور عديدة تؤثر في عملية البحث في جميع البدائل، مثل غموض الموقف بسبب عدم توافر المعلومات الكافية، وكذلك معتقداته وخصائصه الشخصية التي تجعله يركز في عدد محصور من البدائل، أو ضيق الوقت وعنصر المفاجأة.(مقلد، 1985، ص254)
وبعد تحديد بديلين أو أكثر من البدائل تتم مقارنة النتائج المترتبة على كل منها، ثم يتم اختيار ما يتصوره متخذ القرار أفضلها، مع العلم ان العملية معقدة ويجب توقع الفشل قبل النجاح ولذلك يصعب التنبؤ بالنتائج التي ستتضح بعد تنفيذ القرار.(الحديثي، 1985، ص106)

رابعاً : مرحلة تنفيذ القرار

تعد هذه المرحلة عملية نقل القرار من حالته النظرية إلى حالته العملية، وبها يتم تحديد سلوك السياسية الخارجية لصانع القرار، ويتم تنفيذ القرار عن طريق وسائل عديدة منها **الدبلوماسية**، الأدوات الاقتصادية أو استخدام القوة العسكرية، أو الأدوات الدعائية.(مقلد، 1991، ص 362)

خامساً: التغذية الاسترجاعية (رد الفعل الاسترجاعي)

يقصد بهذه المرحلة هو تدفق المعلومات لجهاز اتخاذ القرار في السياسة الخارجية، حول نتائج الفعل الأول، بحيث نستعملها في ترشيد الأفعال اللاحقة، أي رد الفعل اللاحق للفعل الأول، وقد يكون رد الفعل هذا ايجابياً عنما يكون تكرار للفعل الأصلي، وقد يكون سلبياً عندما يكون مختلفاً على الأقل بشكل ما عن الفعل الأصلي، وهذا يرجع إلى درجة نجاح الفعل الأصلي في تحقيق أهداف الدولة.(غالي وعيسى 1984، ص357)

5.2.6. المعايير الموضوعية لإختيار البديل واتخاذ القرارات (زهران، ب.ت، ص14)

(1) الأهداف التي يحققها كل بديل مطروح لاتخاذ القرار السليم.

(2) توافق البديل المطروح مع الأهداف العامة للدولة والنظام.

(3) المكاسب الممكن تحقيقها باختيار بديل معين.

(4) درجة المخاطرة أو الخسائر المحتملة ومقارنتها بحجم المكاسب.

(5) المجهود المطلوب لتنفيذ القرارات المتخذة، والوقت اللازم، باعتبار أن الوقت والجهد من شروط الاختيار السليم والتنفيذ الأفضل.

(6) كفاءة البديل والقرار الُمتخذ، من حيث مدى استغلال الموارد المتاحة وتعبئة الموارد الكامنة لضمان النجاح والاستثمار الأمثل للموارد سواء كانت مادية أم بشرية، حالية أم مستقبلية، قائمة أم محتملة.

6.2.6. عوامل نجاح تنفيذ القرار تتوقف على ما يلي:

(1) اتخاذ القرار السليم المناسب لمواجهة الموقف.(الكفارنة، ب.ت،ص19)

(2) وجود أجهزة تنفيذ ذات كفاءة عالية ومتفاهمة.(الحديثي، 1985، ص117)

(3) اختيار الوسيلة أو وسائل التنفيذ الملائمة للهدف.(سليم،2001، ص350)

(4) وجود مرونة كافية يمكن بها مجابهة المتغيرات الناجمة بعد تنفيذ القرار المتخذ.(الكفارنة، ب.ت،ص19)

7.2.6. عند اتخاذ القرارات في الازمات يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:(هلال،2004، ص133-138)

(1) **جودة القرارات**

تتوقف جودة وكفاءة القرارات الأزموية على ما يمكن أن تحققه من الفاعلية والقبول، والفاعلية في القرار هي مدى ملائمته للجوانب الفنية أو الموضوعية في الأزمة، أما القبول فهو يختص بالجانب البشري ومدى تجاوبه مع القرار ومدى مراعاة القرار للمشاعر الإنسانية.

(2) **ترشيد صناعة قرارات الأزمة**

يهدف الترشيد إلى صناعة القرار المعبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار، والترشيد يعني أن هناك حدود للدرجة التي يستطيع بها القائد اتخاذ قرارات رشيدة وأهم هذه العوامل:

(أ) الاختلاف في الآراء بيين المشاركين في القرار.

(ب) عدم القدرة على السيطرة على بعض العوامل.

(ت) القصور في المعرفة.

(ث) صعوبة التوقع والتنبوء.

وترى الدراسة أنه عندما نتحدث عن إدارة الأزمات، يجب أن نتذكر بأن الإدارة تتم عن طريق اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة للتغلب على هذه الأزمة، والإجراءات هذه لا تتم إلا بواسطة القرارات التي تصدر عن الحكومات أو صناع القرار في الدول، ولذلك يجب علينا هنا أن نميز بين القرار الذي يصدر عن الجهات الرسمية بظروف عادية وبين القرار الذي يتم اتخاذه في مواجهة أزمة (قرار أزمة) والذي يختلف بطبيعته الاستثنائية ويتم اتخاذه بوقت قصير وذلك لمواجه الحالة المفاجئة التي تنطوي على الخطر وتهديد العلاقات الطبيعية القائمة بين الأطراف.

8.2.6. أدوات إدارة الأزمات الدولية التي تعمل على تنفيذ قرارات السياسية الخارجية

مواقف الأزمات الدولية هي فى أصلها مواقف يواجهها صانع قرار السياسة الخارجية، ومن ثم فإن هذه المواقف تتم إدارتها من خلال **الأدوات التي يتم الاعتماد عليها بصفة رئيسية في تنفيذ قرارات السياسة الخارجية وهي أربعة آليات:**(البخاري، 2001، محاضرات في العلاقات الدولية)(مقلد، 1991، ص386)

(1)الأدوات السياسية والدبلوماسية.

(2)أدوات وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية.

(3)الأدوات الاقتصادية.

(4)الأدوات العسكرية .

كما أن الوسائل الدبلوماسية لإدارة الأزمات الدولية متعددة وهي ما بين (المفاوضات، المساعي الحميدة والوساطة، التحقيق، التوفيق، عرض المنازعات على المنظمات الدولية والإقليمية) وقانونية (التحكيم الدولي والقضاء الدولي) وزجرية (الضغوطات الاقتصادية من حظر وحصار ومقاطعة وتجميد للأموال أو حجزها في الخارج، أو سياسية ودبلوماسية أو اللجوء إلى القوة العسكرية كخيار أخير)، ولقد عددت (المادة 33)(سبق ذكرها بملحق رقم 14) من ميثاق الأمم المتحدة في فقرتها الثانية مختلف هذه الوسائل، كما نص الميثاق في مواضع أخرى منه على وجوب عرض النزاع إذا استعصى حله بإحدى هذه الوسائل المذكورة سابقاً ، على الهيئة الدولية لتوصي بما تراه مناسبا بشأنه، كما بينت الاتفاقيات الدولية الكبرى التي أبرمت منذ مؤتمر لاهاي لإقرار السلام الكثير من هذه الوسائل وما يتصل بها من إجراءات وأحكام، فتحدثت اتفاقية لاهاي الأولى عام 1907م عن الوساطة والمساعي الحميدة والتحقيق والتحكيم (ابو هيف، 1966، ص759)، وسرد النظام الأساسي لمحكمة العدل الدولية كل ما يتصل بالسبل القضائية، وعالجت معاهدة التحكيم العامة المبرمة في جنيف عام 1928م موضوع التوفيق، كما تعرضت أيضا للقضاء والتحكيم. (لكريني، 7-10-2006)

وسنتناول الآن إحدى الأدوات الدبلوماسية لتنفيذ القرارات السياسية الخارجية وهي (**المفاوضات**) التي تستخدمها الدولة لمعالجة الازمات وإدارتها؛ قبل حدوث الازمة وبعد إنتهائها، ومن أهم مسئوليات العمل السياسي والدبلوماسي أثناء معالجة وإدارة الأزمة السياسية، اختيار التوقيت المناسب للإجراءات

التالية: (تصريحات القيادة السياسية– البيانات السياسية أو الاحتجاج لدى الخصوم في الأزمة– دفع مندوبين للدول الصديقة والحليفة– سحب السفراء أو تخفيض البعثات الدبلوماسية– طلب الوساطة من الدول الصديقة– اللجوء إلى المنظمات الدولية– تنشيط الحملة الإعلامية– إبراز المرونة والتشدد والتلويح باستخدام القوة– القبول بحل وسط– طرد بعثات دول الخصم). (مهنا، 2000، ص284)

3.6. المبحث الثاني
أمثلة على دور المفاوضات في حل الأزمة السياسية الدولية واتخاذ القرار السياسي

تعتبر المفاوضات عملية إرادية إختيارية تقوم على المحادثات والمحاورات وتبادل الاقتراحات، وتتم المفاوضات من خلال محادثات مباشرة أو غير مباشرة، وتجري المفاوضات إما بين طرفين أو أكثر ويجب أن يتمتعان بالأهلية القانونية، ويرتبطان معاً بمصالح مشتركة يشوبها شيء من التوتر والقلق بهدف التوصل الى اتفاق، إما أن يكون هذا الاتفاق شفوي او مكتوب تتم فيه تسوية الخلافات والنزاعات أو تنمية العلاقات وتحقيق المصالح المشتركة وتتجه في النهاية الى الرضا والقبول بما تم التوصل اليه، ويعرف" سبكتور" المفاوضات بأنها" **العملية التي يحاول بها أطراف نزاع ما حل نزاعهم عن طريق الاتفاق**". (Spector, 1996, P.18)

ومن هذا لمنطلق فالمفاوضات هي حركة أطراف معارضة كل تجاه الآخر، ونحو موقع أكثر قبولاً لكلا الطرفين، فالمفاوضات تجري في جو من الحاجات مع وجود توتر، وهي من عنصرين هما:

(1) المصالح المشتركة.

(2) القضايا المتنازع عليها.

وبالإمكان تفسيرها أيضا بأوجه منها– الاقتصادي المتعلق بالعائد والتكلفة، والاداري المتعلق بالأهداف والإستراتيجيات والصلاحيات واتخاذ القرارات، ومنها ايضاً السلوكي المتعلق بالقوة والسياسة وحل الصراعات، فضلاً عن الوجه الدولي المتعلق بتوطيد العلاقات بين الدول والمصالح المشتركة(محمد، 2011، ص10).

ونصت اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام 1961م؛ في(المادة 3 فقرة ج)(سبق ذكرها بملحق رقم 1)، على أن المفاوضات هي من صميم البعثات الدبلوماسية، ولذلك كان لابد أن يكون للدبلوماسي وضوح رؤية وتصور عملى بالمصلحة القومية، وأن يكون مؤمناً برسالته ومدافعاً عنها، وأن يدرك أن مصلحة وطنه وأمنه أمور تعلو على أية مصالح فردية أو طموحات شخصية ويمكن اختيار المفاوض على هذا الأساس بدراسة تاريخ حياته وإنجازاته وكتاباته، وبهذا يمكن استشفاف شخصيته الحقيقية ومدى ملاءمتها لمهمة التفاوض والمفاوضة كعلم تحتم دراسة مكثفة لعناصر المفاوضات والإجراءات الفنية، فلابد للمفاوض من أن يكون على معرفة كاملة وموضوعية بالقضية التى تدور حولها المفاوضات، وأن يكون على إلمام تام بقواعد الإجراءات، وكيف تجرى المفاوضات وأن يكون لديه كل ما يمكن جمعه من السوابق والأحكام القانونية والعرف والأزمات المشابهة وكيف أمكن حلها، وما قيل فيها من حجج وأسانيد، بحيث يمكن للمفاوض أن يستخدمها بعد تطويعها للازمة المعروضة، وذلك لأن عدم الإلمام بكل ذلك يضع الخصم فى وضع أقوى.(الجمال، 1992، مجلة ع107)

إن السياسة التي يجب علينا أن نتبعها تجاه الأزمة، تعول كثيراً على التفاوض أو استخدام القوة أو التأثير في القوى الصانعة للأزمة، فالتفاوض يشكل أهمية جوهرية في فن إدارة الأزمات، فهو في حد ذاته فن وخبرة وموهبة، فالتفاوض يعتبر تبادل للآراء التي توصل إلى حلول وسيطة وهي دائماً الغالبة في نهاية المطاف لأنها تحقق المصلحة القصوى للطرفين، ومن أهم جوانب التفاوض قدرة طرف على اقناع الطرف الآخر بالطريقة التي ستتبع في حل النزاع بالتركيز على فاعليتها في سرعة اتخاذ القرار وتحديد مسار الأزمة، فرغم أن الأطراف ينطلقون من أهداف مختلفة، إلا أنهم يسعون لنفس الغرض وهو تسوية خلافاتهم بطريقة مقبولة لكل الأطراف.(عبدالغفار، ب.ت، ص159)

وتنتهي المفاوضات في ادارة الأزمات الى حلين: إما أن تتوصل المفاوضات الى حل للأزمة وتنزع فتيلها، أو أن تصل الى طريق مسدود ويتشدد كل طرف في موقفه ومن ثم ينشب نزاع أو حرب مثال: تشدد العراق مع الكويت في بداية الغزو عام 1990م-1991م، الأمر الذي نتج عنه مواصلة الاجتياح العراقي للكويت وما تمخض عن ذلك من حرب ودمار والتي لا تزال تعاني من تبعاتها منطقة الخليج على وجه التحديد.(محمد، 2011، ص12:11)

1.3.6. أمثلة على دور المفاوضات في حل الأزمات السياسية

بعد أن تطرقنا لمفهوم الأزمة سابقاً، ومفهوم إدارة الأزمة، سنذكر عدة أمثلة دولية عن أزمات مرت خلال السنوات الخمسين الأخيرة، وحلت إما بطريقة دبلوماسية سلمية، أو فشلت الطرق الدبلوماسية وانتهت بطرق مأساوية وحرب مدمرة وهذه النماذج هي:

(1) الأزمة الكوبية عام 1962م، انتهت سلمياً عن طريق التفاوض.
(2) أزمة الخليج الثانية خلال 1990م – 1991م، فشلت المساعي السلمية وانتهت بحرب.
(3) الأزمة العراقية 2003م، فشلت المساعي السلمية للتسوية من قبل الولايات المتحدة لأهداف استيراتيجية تطال المصالح الكبرى للولايات المتحدة، وانتهت بحرب مدمرة للعراق.
(4) الأزمات الفلسطينية – الإسرائيلية، أزمة يونيو/حزيران 1967م، أزمة تشرين الأول 1973م، وأزمة لبنان 1982م، ومازال الصراع إلى الآن.
(5) أزمة جنوب السودان" إقليم دارفور"، توقيع اتفاقية السلام بين متمردي الجنوب والحكومة السودانية في نيروبي في يناير/كانون الثاني 2005م، والتي أنهت 21 عاماً من الحرب الأهلية.
(6) أزمة البرنامج النووي الإيراني يناير/كانون ثاني 2006م، ومازالت المفاوضات جارية حتى الآن.
(7) الازمة السورية 15 مارس/ آذار 2011م، ومازالت المفاوضات جارية حتى الآن.

ترى الباحثة أن أهمية عملية المفاوضات ظهرت في إدارة الأزمات الدولية، كما حدث في أزمة الملف النووي الايراني، الذي مر بعدة جولات تفاوضية بين ايران وكل من الولايات المتحدة الامريكية،

والترويكا الأوروبية والوكالة الدولية للطاقة الذرية، وذلك بهدف التوصل الى حل ينهي هذه الأزمة بين ايران والمجتمع الدولي، وسنقوم بالحديث عن دور المفاوضات في إدارة الازمات الدولية، حيث كانت المفاوضات هي السبيل الوحيد الذي يمكن إستخدامه للوصول لحل هذه الأزمة، وبرغم أن الأطراف الداخلة في الأزمة النووية الإيرانية لديهم نوعاً من السلطة والنفوذ والقوة، ولكنهم غير قادرين على استخدامها لإجبار الطرف الآخر وفرض السيطرة عليه بالقوة، لأن الطرفين على ثقة في حال استخدام القوة ستكبر الأزمة وتصل لحد الصراع المدمر للطرفين، ولهذا تبقى المفاوضات هي الوسيلة الأسلم لتسوية لأي صراع بين طرفين أو أكثر، وبنفس الوقت تنهيه بطريقة ترضي الجميع.

وسنتناول الآن ثلاثة أزمات كنموذج لدور المفاوضات في حلها سلمياً ،ومثال على ذلك:

(1) أزمة جنوب السودان " إقليم دارفور".

(2) أزمة البرنامج النووي الإيراني.

(3) الأزمة السورية.

2.3.6. أزمة " إقليم دارفور"

نبذة عن الإقليم وموقعه وسكانه (موقع بوابة السودان)

- **الإقليم:** يعني دارفور، وعاصمته الفاشر .
- **المساحة:** مساحة إقليم دارفور تبلغ حوالي خمس مساحة دولة السودان، أي (250ألف كم مربع).
- **الموقع:** يقع إقليم دارفور غرب السودان، ويحده من الشمال ليبيا، ومن الغرب تشاد، ومن الجنوب إفريقيا الوسطى، كما وأن كان إقليم دارفور ولاية مستقلة في فترة مابين عام 1898م وعام 1916م، الذي بعده إنضم إلى السودان مرة أخرى وأصبح جزء منه.
- **السكان:** ويبلغ عدد سكانها نحو (6 مليون نسمة)، وينقسموا إلى قسمين كالتالي:
- **القسم الأول:** القبائل العربية وهي" البقارة، التعايشة، بنو هلبة، الزريقات، المعاليا، المسيرية".
- **القسم الثاني:** القبائل الإفريقية وهي " المساليت، الزغاوة، الفور، التاما، البرحق، القلاتة، البرتي".

أطراف الأزمة(موقع ويكيبيديا)

- **الطرف الأول:** القوات الحكومية السودانية " قوات الجنجاويد"،
- **الطرف الثاني:** حركة تحرير السودان، حركة العدل والمساواة.

أسباب الازمة (موقع المقاتل)

أولاً : أسباب سياسية

(1) الصراع القبلي

نزاع دارفور هو نزاع مسلح نشب في بداية شباط/ فبراير 2003م، على خلفيات عرقية وقبلية، والصراعات القبلية تطورت بتحالف بعض القبائل العربية ضد جماعات الفور بعد عام 1986م، وكونت هذه القبائل فيما يسمى" التجمع العربي"، وبالمقابل كونت جماعات الفور كياناً سياسياً سرياً هدفه السيطرة على جميع أراضي دارفور، وطرد جميع القبائل العربية منها، مما نتج عن ذلك تنظيم سري عرف باسم "تنظيم قريش" وهدفه تجميع القبائل العربية بدارفور وكردفان وذلك لحكم السودان، وهذا التجمع العربي كان مدعوماً من حكومة الصادق المهدي، وفي عام 1989م، نشب صراع عنيف بين الفور والعرب، وتمت المصالحة من خلال مؤتمر عقد في" الفاشر" عاصمة الإقليم، كما نشب نزاع ثاني بين العرب والمساليت، غرب دارفور عامي 1998م-2001م، وتم إحتواءه باتفاقية سلام بين الطرفين.

(2) غياب الإدارة المدنية/ الأهلية

أدخل الرئيس السوداني جعفر النميري نظام"لجان الإتحاد الإشتراكي"، وذلك لإلغاء نظام القبائل، الذي فشل في التعامل مع التعددية الثقافية في الإقليم، وتسوية المنازعات بينهم، مما أدى إلى الاحتقانات والاحتكاكات، حتى وصلت للتصادم والاشتباك.

(3) تأثير نموذج الصراع في جنوب السودان

كان للحركة الشعبية لتحرير جنوب السودان تأثير مباشر وهو آراء عناصر الحركة الشعبية بمن فيهم العقيد جون جارانج، وأفكارهم التي كانت تبثها أجهزة الاعلام، وغير مباشر فهي خلاصات ما توصلت له الإتفاقات والبروتوكولات مع الحركة الشعبية، فكان ذلك مشجع لأبناء دارفور للسير بالقضية عسكرياً في سبيل تحقيق مكاسب سياسية.

(4) سلبيات محاولة الحكومة السيطرة على أقاليمها

حكومة الإنقاذ نفذت سياسة زعزعة الثقة بين القبائل بهدف عدم اتحادهم، ووقف أهل غرب السودان مع الشفيع أحمد محمد، الأمين العام الأسبق للمؤتمر الوطني، الذي رشح نفسه عام 1996م لتولي منصب الأمانة، ضد الدكتور غازي صلاح الدين المساند لأبناء الشمال والوسط، كما أن حكومة الإنقاذ عاقبت الدارفوريين بسبب موقفهم من الجبهة الإسلامية القومية عام 1985م في الإنتخابات البرلمانية، وعدم وقوفهم بجانبهم، ولم يفز غير نائبين فقط مقابل (38) لحزب الأمة بقيادة الصادق المهدي، وإنضما أيضاً للحزب الإتحادي الديمقراطي بقيادة محمد عثمان الميرغني، مما عزز إنشقاق يحي داود بولاد رئيس الجبهة بجنوب دارفور وإنضمامه للحركة الشعبية لتحرير السودان.

ثانياً: الأسباب الإقتصادية (موقع ويكيبيديا– ازمة دارفور)

(1) طبيعة النشاط الانتاجي بين سكان الإقليم والتنافس على الموارد

القبائل الإفريقية أكثرها من المزارعين المستقرين، أما القبائل العربية فهم رعاة رحل، ومحاولة العرب التمركز بمناطق المراعي كانت من وجهة نظر القبائل الافريقية يعد تعدي على مناطق سيادتهم ونفوذهم، مما يؤدي للتصادم والإحتكاك، وصنف الصراع على أنه صراع بين رعاة ومزارعين بسبب شح الموارد الطبيعية لعامل الجفاف والتصحر.

(2) تأثيرات التوسع الزراعي

صدرت تشريعات باستغلال الأراضي ومواردها، وازدياد الحاجة السكانية لهذه الموارد، وانتشار الزراعة العشوائية، تفاقم النزاعات التقليدية بين مستخدمي الأرض.

(3) ثراء الإقليم بالمواد الاقتصادية

ولاية دارفور أغنى ولايات السودان ثم ولاية دارفور الغربية، ثم ولاية جنوب دارفور بمواردهم الطبيعية من حيث الموارد الزراعية والمائية والحيوانية والثروة المعدنية والمراعي والغابات.

ثالثاً: الأسباب الأجتماعية

(1) **الإختلافات العرقية/الإثنية:** يوجد إختلاط وتزاوج بين القبائل العربية والإفريقية، لاسيما كلهم مسلمون، إلا أن الإستعلاء الثقافي من القبائل العربية تجاه القبائل الافريقية عمل على الفروق العرقية.

(2) **التهميش الإقتصادي/ السياسي/ الاجتماعي:** غياب البنية التحتية والمشاريع التنموية والاستثمارية، وعجز الخدمات الصحية والتعليمية، وانتشار البطالة، دفعهم للإنخراط في التنظيمات العسكرية.

قرارات الأمم المتحدة بشأن أزمة دارفور(موقع جريدة الشرق الأوسط) (سند، 2008، دراسة بحثية منشورة)

(1) **القرار رقم (1556):** أصدر مجلس الأمن القرار في 30حزيران/ يوليو 2004م، هدد بفرض عقوبات على السودان في غضون ثلاثون يوماً، إذا لم ينزع سلاح ميليشيا الجانجويد في دارفور ويحاكمها.

(2) **القرار رقم (1564):** أصدر مجلس الامن القرار في 18 أيلول/سبتمبر2004م، يهدد بفرض عقوبات على صناعة النفط في السودان، في حال لم تنفذ الحكومة السودانية تعهداتها بحماية السكان في دارفور.

(3) **القرار رقم(1547) والقرار رقم(1574):** أصدر مجلس الأمن لعام 2004م، بموجب الفصل السادس من الميثاق، تنادي بضرورة الإسراع في تقديم مرتكبي الجرائم الدولية إلى المحكمة واتخاذ الإجراءات المناسبة.

(4) **القرار(1556)** لعام2004م، **والقرارات(1590)(1591)(1593)** لعام2005م، صدرت بموجب الفصل السابع، أشارت بأن الوضع في السودان يمثل تهديداً للأمن والسلم الدوليين والاستقرار في المنطقة.

(5) القرار رقم (1593): أصدر مجلس الأمن في تاريخ 31 آذار/مارس 2006م، القرار والخاص بإحالة الملف الخاص بإقليم دارفور إلى المحكمة الجنائية الدولية في لاهاي، منذ 1 تموز/يوليو 2002م، معتبراً بذات الوقت أن الوضع في السودان مازال يشكل خطراً وتهديداً للأمن والسلم الدوليين، ويجب على حكومة السودان وأطراف الصراع جميعهم في دارفور، التعاون مع المحكمة.

(6) **القرار رقم (1706):** أصدر مجلس الأمن القرار في 31 آب/ أغسطس 2006م، في العاصمة النيجيرية "أبوجا"، وتحت رعاية نيجيرية، والإتحاد الإفريقي، ونص على تأكيد الإلتزام بسيادة السودان ووحدته واستقلاله وسلامته الإقليمية، وإقرار أن الحالة في السودان مازالت تشكل خطراً

يهدد السلام والأمن الدوليين، وإجراء تعزيزات إضافية مؤقته للعنصر العسكري في بعثة الأمم المتحدة في السودان، دعم تنفيذ اتفاقيات دارفور للسلام، رفض السودان هذا القرار الذي طالب بنشر قوات الأمم المتحدة في إقليم دارفور ، ووصف القرار بأنه غير قانوني وغير قابل للتطبيق.

(7) **القرار(1663):** في 24آذار/ مارس2006م، **والقرار(1665):** في 29آذار/ مارس2006م، أصدر مجلس الامن القراران كنوع من سياسة إخضاع الحكومة السودانية، لتقويض سيادة الدولة وشل قدراتها، والتسبب في تصدع كيانها السياسي، من خلال تغيير هيكلية الحكومة عن طريق الابتزاز.

(8) **القرار(1679)** لعام 2006م، أكد على إلتزام المجلس بإحترام سيادة السودان ووحدته وسلامة أراضيه، في إطار أهمية الحوار وعدم التدخل والتعاون الإقليمي.

(9) **القرار(1769)** عام 2007م، أصدر مجلس الامن القرار الذي يقضي بنشر قوات تعرف باسم "قوات الهجين"، أو البعثة الأممية الإقريقية في دارفور وهي بعثة مشتركة بين الإتحاذ الأوروبي والأمم المتحدة، وهي قوات أفريقية خالصة، وعقب ممانعة طويلة قبلت الحكومة السودانية نشر القوات ونشرت فعلاً في مطلع عام 2008م، ورفع علم الأمم المتحدة على مواقع البعثة في دارفور، واستطاعت هذه القوات تخفيف الصراع وحماية المدنيين.

تسوية الأزمة (موقع المقاتل) (موقع سوداني اون لاين) (موقع الأهرام الرقمي) (موقع التحالف العربي من أجل دارفور)

(1) **إتفاق سلام دارفور، أبوجا:** في5 أيار/ مايو 2006م، وافقت الحكومة السودانية وثلاثة من الفصائل المتمردة في اقليم دارفور على التفاوض في أبوجا وبرعاية الإتحاد الإفريقي، الولايات المتحدة الامريكية والإتحاد الاوروبي، بشأن اتفاق السلام الذي اقترحه الأتحاد الإفريقي، ولكن الفَصِيْلَين المتمردين رفضا ذلك مما أدى إلى فشله، وكان يهدف هذا الإتفاق إلى إنهاء النزاع والأزمة الإنسانية.

(2) وفي 8 أيلول/ سبتمبر 2008م، كانت مبادرة تمخض عنها الإجتماع الوزاري لوزراء الخارجية العرب، والقاضية بتشكيل لجنة وزارية من ست دول لترتيب ورعاية السلام في دارفور، وكانت هذه المبادرة أول محاولة للجامعة العربية بالدخول للأزمة منذ إندلاعها، المبادرة العربية ووجِهتَ بعقبات قليلة، وذلك لتحمس الحكومة لها، وأعتبرت من أهم قرارات مجلس وزراء الخارجية العرب، وأن عمل هذه اللجنة هو ضمن حِزم الحل المتوافق عليها بين السودان والجامعة العربية، باعتبار أن هذه الحزمة تحتاج لحل شامل يجمعها وهو السلام عبر المفاوضات"

(3) في 23 أيلول/سبتمبر 2009م، عُقِدت محادثات سلام في هولندا، ونوقش سبل استئناف السلام.

(4) في 24 أيلول/ سبتمبر 2009م، عقد على هامش الجمعية العامة لقاء، واستضافته كل من قطر واللجنة التوجيهية المكونة من الجامعة الدول العربية، والاتحاد الافريقي.

(5) في 6 و7 تشرين اول/ اكتوبر 2009م، عقد لقاء استضافه الإتحاد الروسي في موسكو.

(6) شهر أيار/ مايو 2010م، شهد ارتفاعاً عابراً في وتيرة العنف نتيجة لإنهيار اتفاق وقف إطلاق النار بين حركة العدل والمساواة والحكومة، وهنا لم يعد توقيع اتفاقات مع حركات التمرد المسلحة كافياً لحل المشاكل الأمنية، بل أصبح من الضروري استرضاء الفصائل المتمردة المنقسمة الى جانب الاعتماد على نهج جديد لتعامل مع جذور أسباب انعدام الأمن.

(7) في 20 شباط/ فبراير 2010م، وقع إتفاق لحل النزاع بين حكومة السودان وحركة العدل والمساواة، ووقع عليه في" إنجمينا"، تحت رعاية الرئيس التشادي إدريس دبي إتنو، بحضور رؤساء كل من السودان وإرتيريا وأمير قطر، وتضمن الإتفاق الوقف الفوري لإطلاق النار، والإلتزام بإطلاق سراح أسرى الحرب، والتعهد بالتفاوض على اتفاق السلام النهائي بحلول 15 آذار مارس 2010م.

(8) في 27 نيسان/ ابريل 2011م، قدم فريق الوساطة المشترك، الإتحاد الافريقي والأمم المتحدة، مشروع اتفاق للسلام إلى حكومة السودان، وحركة التحرير والعدالة، وحركة العدل والمساواة، بشأن حل نقاط الاختلاف، أيد وفدا الحكومة وحركة التحرير والعدالة ذلك، وسعت حركة العدالة والمساواة لمزيد من المفاوضات مع الحكومة، مما أدى إلى اتفاق على احكام الفصل المتعلق بحقوق الإنسان والحريات الأساسية، ولكن توقفت المفاوضات في 3 أيار/ مايو 2011م، بسبب خلافات على المفاوضات.

(9) في 14 حزيران/ يوليو 2011م، وقعت الحكومة السودانية وحركة التحرير والعدالة بحضور حكومة دولة قطر، اتفاق اعتماد وثيقة الدوحة لإحلال السلام في دارفور، وتعهدا بتنفيذ وثيقة الدوحة.

(10) في 16 حزيران/ يوليو 2011م، وقعت حكومة السودان وحركة التحرير والعدالة، بروتوكول المشاركة السياسية لحركة التحرير والعدالة، بتخصيص مناصب سياسية ووزارية على المستوى الوطني ومستوى الولايات، لعناصر حركة التحرير والعدالة، ومنصب لحاكم الولاية، ودمج مقاتلي الحركة في القوات المسلحة السودانية النظامية.

(11) في 22 تشرين أول/ اكتوبر 2011م، سافر إلى السودان التيجاني السيسي، رئيس حركة التحرير والعدالة، بصحبة نائب رئيس الوزراء القطري، لإجراء مشاورات مع الحكومة والجهات المعنية، بشأن تنفيذ وثيقة الدوحة، كما أن عودة السيسي إلى السودان شكلت بداية مرحلة تنفيذ الوثيقة.

(12) في 27 كانون أول/ ديسمبر 2011م، أصدرت الحكومة مرسومين رئاسيين حلت بموجبهما السلطة الإنتقالية الإقليمية لدارفور، وأنشئت بموجب إتفاق سلام دارفور، وإنشاء سلطة دارفور الإقليمية، وهي الهيئة المسؤولة بصفة أساسية عن تنفيذ وثيقة الدوحة بالتعاون مع حكومة السودان.

(13) في 10 كانون ثاني/ يناير 2012م، أصدرت الحكومة ثلاثة مراسم، أنشأت بموجبها ولايتين إضافيتين في دارفور، هما وسط دارفور وعاصمتها زالنجي، وشرق دارفور وعاصمتها الضعين.

(14) في 17 نيسان/ ابريل 2012، قدم الأمين العام للأمم المتحدة تقرير عن العملية المختلطة للإتحاد الإفريقي والأمم المتحدة، في دارفور، والذي تضمن توضيحاً للحالة الأمنية، وتطورات العملية السياسية، والحالة الإنسانية في إقليم دارفور.

وهنا نرى أن أزمة "إقليم دارفور" قد انتهت باتخاذ حكومة السودان عدة قرارات سياسية، وإصدار مرسومين رئاسيين حلت بموجبهما السلطة الإنتقالية الإقليمية لدارفور، وأنشئت بموجب إتفاق سلام دارفور بما يسمى سلطة دارفور الإقليمية، وذلك كان نتيجة المفاوضات التي دامت سنوات والتي جرت بين جماعة الفور والحكومة السودانية.

وتعتبر إنتهاء أزمة دارفور نتيجة واضحة للدبلوماسية وحل النزاعات عن طريق المفاوضات، وأثر المفاوضات على اتخاذ القرار السياسي الذي اتخذته الحكومة السودانية تجاه إقليم دارفور،

3.3.6. الأزمة الإيرانية

نبذة عن الدولة وموقعها وسكانها

- **التسمية:** يعني إسم إيران بالفارسية "أرض الآريين"، وتم استخدام الاسم في عهد الساسانيين في العصور القديمة، ثم سميت" ببلاد فارس"، وفي العصور الحديثة استخدم مجدداً "إيران"عام 1935م.
- **العاصمة:** " طهران" هي أكبر مدينة والوسط السياسي والثقافي والتجاري والصناعي للايرانيين.
- **الموقع:** تتميز إيران بتميزها بسبب موقعها الجيوسياسي، كنقطة إلتقاء ثلاثة مجالات آسيوية (غرب ووسط وجنوب)، يحدها من الشمال أرمينيا وأذربيجان وتركمانستان، والشمال الغربي تركيا، ومن الشرق أفغانستان وباكستان، ومن الجنوب الخليج العربي وخليج عمان، ومن الغرب العراق .
- **المساحة:** وتعد إيران البلد الثامن عشر في العالم من حيث المساحة، فهي تبلغ (1648195 كم مربع)، ويبلغ عدد سكانها نحو (75 مليون نسمة).

أطراف الأزمة

- **الطرف الأول:** الجمهورية الإيرانية.
- **الطرف الثاني:** الوكالة الدولية للطاقة النووية، مجلس الأمن للأمم المتحدة، الولايات المتحدة، اللجنة السداسية.

أسباب الازمة

- تم إطلاق برنامج ايران النووي في خمسينيات القرن العشرين، بمساعدة الولايات المتحدة كجزء من برنامج" الذرة من أجل السلام" وشاركت الولايات المتحدة وحكومات أوروبا الغربية في البرنامج، إلى ان قامت الثورة الإيرانية عام 1979م، وأطاحت بالشاه، ثم أتى روح الله الموسوي الخميني وأمر بحل الأبحاث لانه كان يعتبرها محظورة بموجب الاخلاق والفقه الإسلامي، ولكنه أعاد السماح بإجراء بحوث صغيرة النطاق، وكان ذلك أثناء الحرب الإيرانية العراقية، وتوسع البرنامج بعد وفاة أية الله عام 1989م، وقد شمل البرنامج النووي عدة مواقع بحث، إثنين من مناجم اليورانيوم، مفاعل أبحاث ومرافق معالجة اليورانيوم التي تشمل محطات تخصيب اليورانيوم، ويعتبر مفاعل "بوشهر" أول محطة للطاقة النووية في ايران واكتمل بمساعدة وكالة روساتوم الروسية الحكومية، وافتتح رسمياً في الثاني عشر من سبتمبر عام 2011م، كما وأعلنت ايران عن عملها على انشاء مصنع جديد للطاقة النووية في "دارخوين" قدرته 360 ميجاوات، وأن محطة "بوشهر" للطاقة ستصل طاقتها الإنتاجية بحلول نهاية عام 2012م. (الشؤون الإيرانية، 2008) (موقع ويكيبيديا)

- أعطت الوكالة الدولية للطاقة الذرية (IAEA) في تقريرها ولأول مرة أن ايران لم تعلن مساهماتها النووية وأنشطتها في تخصيب اليورانيوم، ولإنتاج وقود للمفاعلات، وبعد عدة ضغوط أمريكية، لجأت إيران إلى السرية، ولكن الوكالة الدولية طالب ايران أن تعلق أنشطة تخصيب اليورانيوم، بحجة أن أيران لم تتوافق مع ضمانات السلامة، وهنا صرح الرئيس أحمدي نجاد أن العقوبات هي "غير قانونية" وتفرضها " قوى استكبار" وأن ايران قررت متابعة برنامجها السلمي بنفسها ومن خلال "المسار القانوني المناسب" للوكالة الدولية للطاقة الذرية، وأطلقت الوكالة تحقيقاً عام 2003م، أن ايران قد فشلت بتلبية اتفاق ضمانات معاهدة حظر الانتشار النووي.(ميلمان، 2008، ص89-90)
- وبعد تقرير الوكالة بعدم توافق ايران لضمانات مجلس الامن، طلب من ايران بتعليق برنامجها لتخصيب اليورانيوم، وفرض عقوبات عام 2009م بعدما رفض القيام بذلك، وفي عام 2012م في تقرير الوكالة الرابع والعشرين، أن ايران قد خزنت (240) باوند من اليورانيوم بنسبة تخصيب 20%، وهو مستوى التخصيب اللازم للتطبيقات الطبية، وفي عام 2013م، أصدرت الوكالة الدولية للطاقة الذرية، تقريراً يبين تطورات في قدرات ايران على تخصيب اليورانيوم، ولكن ايران لازالت متمسكة بإنكار ذلك، وقد أظهرت الأدلة أن ايران قد شيدت حاويات تفجير ضخمة لإجراء التجارب الهيدروديناميكية وهذا مؤشر على تطوير الأسلحة النووية. (موقع نوفوستي، 26-9- 2011) (Risen,17 March2012- New York times,) (Roger, May21-2013, New York times)

العقوبات التى فرضتها الأمم المتحدة إلى جانب الولايات المتحدة على إيران (موقع ويكيبيديا) (موقع الأمم المتحدة) (موقع المركز الفلسطيني للتوثيق والمعلومات)

- فرضت الولايات المتحدة قيوداً على إيران من عام 1979م، عند إحتجاز إيران الرهائن الأمريكيين، مما أدى إلى حظر بالكامل على ايران عام 1995م، بالإضافة لذلك قامت الامم المتحدة بفرض عقوبات موسعة وذلك بفرض قرار مجلس الامن رقم (1737) الصادر في كانون اول/ديسمبر 2006م، وكان القرار "أن تقوم كل الدول بمنع إمداد وبيع ونقل كل المعدات والبضائع والتكنولوجيا التي يمكن أن تساهم في الأنشطة المتعلقة بالتخصيب أو المياه الثقيلة".
- كما أصدر مجلس الامن القرار رقم (1747) بتاريخ آذار/ مارس2007م، بهدف زيادة الضغط على إيران بشأن برنامجها النووي، وبرنامجها الصاروخي، وذلك بمنع التعامل مع البنك الإيراني الحكومي (سيباه)، وثمانية وعشرون شخصاً ومنظمة أخرى، ومعظمها مرتبط بالحرس الثوري الإيراني. ونصت قرارات مجلس الامن كذلك على منع واردات الأسلحة إلى إيران وتقييد القروض الممنوحة لها.
- كما مدد مجلس الأمن القرار الصادر رقم (1803) بتاريخ آذار/ مارس2008م، الحظر على الأصول الإيرانية والسفر على المزيد من الشخصيات الإيرانية.

- وقام مجلس الأمن بإصدار قرار رقم (1929) بتاريخ حزيران/يونيو 2010م، والذي ينص على فرض إجراءات ضد بنوك جديدة في إيران يشتبه في صلتها بالبرنامج النووي الإيراني أو برامج تطوير الصواريخ، والحذر من إجراء معاملات مع أي بنك إيراني بما فيه البنك المركزي الإيراني، كما تضمن بنداً خاصاً لتوسيع حظر الأسلحة المفروض على إيران في القرارات الثلاث السابقة، سواء العتاد العسكري التقليدي من دبابات وعربات مدرعة أوطائرات هجومية ومدفعية متطورة، بالإضافة إلى كل ما يتصل ببرامج الصواريخ البالستية، كما ان القرار ينص على تفتيش السفن القادمة أو الخارجة من إيران، وفي حال الإشتباه في حملها مواد يحظرها القرار، كما يمنع إيران من القيام بأي تعاملات تتصل بالتنقيب عن اليورانيوم في الخارج.

تسوية الأزمة

- تعتبر الأزمة الإيرانية حالة مختلفة، فهي نجحت بالجمع بين التنازع من جهة والتحالف من جهة، والإعداد للتفاوض من جهة أخرى، في نفس الوقت كانت إيران قادرة على إطالة فترة نزاعها مع الأطراف الغربية، وخاصة مع الولايات المتحدة فقد كانت إيران تستطيع أن تفاوضها لأطول فترة وذلك من خلال تحقيق مصالح الولايات المتحدة في العراق، ومسألة النفط والغاز التي لها وقع أشد من أي شيء آخر، في حال استخدمت قوتها ضد إيران.
- لقد عملت ايران على ادارة عجلة تهديداتها وأبرزها تحديها، وأظهرت ما لديها من أوراق المواجهة سواء من خلال إجراء تدريبات ومناورات عسكرية في منطقة الخليج، والإعلان عن تطويرات جديدة لصواريخها وألغامها البحرية أو من خلال التهديد بوقف تصدير البترول من منطقة الخليج كلياً من خلال اغلاق مضيق هرمز، كما تصاعدت العمليات العسكرية في جنوب العراق، واستمرت لهجة التهديد الى أن بدأت الدول الاوروبية عرض مقترحات جديدة على إيران، فخففت إيران من لهجتها، ودخلت في المفاوضات مع تمسكها بحقها الذي اكتسبته منذ اعلانها بدء ونجاح تخصيب اليورانيوم في كانون ثاني/يناير 2006م، فضلاً عن ذلك بدأت إيران سلسلة جديدة من التجارب النووية في عام 2009م، الامر الذي دفع الغرب وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد الأوربي الى الدعوة بحل المسألة مع إيران بالطرق السلمية، وهو ما عبرت عنه طهران برغبتها في العودة مرة أخرى لطاولة المفاوضات.(محمد، 2011، ص12)
- مع العلم أن ايران دخلت المفاوضات مع الولايات المتحدة والترويكا للتفاوض حول الملف النووي، وكانت على استعداد لتجميد أو الغاء برامج أسلحة الدمار الشامل عند أسوء الظروف، لكن ايران أصرت على استكمال برنامجها النووي رغم كل المحاولات لإفشاله أو إيقافه، بوضع العراقيل في طريقها، وكانت قناعتها بامتلاكها هذا السلاح أسوة بدول في نفس الدائرة الإقليمية مثل الهند وباكستان وإسرائيل، وأنها ترى قدرتها النووية هدف لا يمكن تغييره، كما أنه من حقها أن تمتلك

التكنولوجيا النووية للاستخدام السلمي، وهذا ما جعلها تصر على ذلك، بالإضافة إلى أنها تطمح دائماً لتكون قوة إقليمية عظمى، كما وأن هذا السلاح سيكون قوة رادعة لكل من الولايات المتحدة الأمريكية وإسرائيل وأي دولة اخرى تحاول التعرض لإيران سواء كانت إقليمية أو غير إقليمية.

- كما أن ايران كانت لديها قدرات عالية لتعبئة الرأي العام الايراني على كافة المستويات بما يجعل الأزمة الحالية قضية وطنية تضمن لها دعماً داخليا قد يفتقده الطرف الآخر أي الإدارة الأمريكية التي يعاني من تدني كبير في درجة شعبيتها وفي التأييد الداخلي لها.
- وإيران لديها أسلوبها في إدارة الأزمات، كاللعب خارج حدود إيران بواسطة أذرعها في العراق ولبنان و قطاع غزة وغيرها من الدول، وذلك عن طريق إثارة بؤر توتر في وجه خصوم إيران، كما قامت بتعزيز علاقاتها الاقتصادية مع قوى كبرى مؤثرة في مجلس الأمن مثل روسيا والصين، وذلك لمنع مجلس الأمن من اتخاذ أي قرارات ضد إيران، كما عملت على تحريك دول صديقة لها ضد الولايات المتحدة الأمريكية مثل فنزويلا وكوبا .
- ونستطيع القول أن المفاوضات لعبت دوراً هاماً في النموذج الإيراني للأزمة النووية، حيث بدأت هذه المفاوضات تصل لحد التشاحن في مجال أسلحة الدمار الشامل بين ايران ودول الغرب، مما دعا الولايات المتحدة للقيام باحتواء هذه الازمة، وذلك عن طريق التفاوض المباشرة مع ايران.
- في تاريخ 15 أكتوبر/تشرين الأول 2013م، أدلى نائب وزير الخارجية الإيراني"عباس عراقجي" أن إيران لديها خطة لتسوية قضية برنامجها النووي تتضمن ثلاثة مراحل، وتهدف إلى الإعتراف من المجتمع الدولي بحق إيران في تخصيب اليورانيوم، واستخدام التكنولوجيا النووية للأغراض السلمية، ورفع العقوبات المفروضة على طهران، وأن طهران مستعدة لمناقشة المستوى المسموح به لتخصيب اليورانيوم، وأن المرحلة الاولى من الخطة تتضمن اتخاذ إجراءات لتعزيز الثقة المتبادلة وتجنب التوتر بين الجانبين، وتسوية الخلافات من خلال الحوار والتنفيذ الفوري للاتفاقيات التي تم التوصل لها، وأن المرحلة الاولى يجب أن تنفذ خلال ستة شهور أو سنة كحد أقصى، لتجاوز حدة المشكلة وتحويلها لمناقشات في إطار الوكالة الدولية للطاقة الذرية فقط، ووصف المتحدث الرسمي باسم الممثلة الأوروبية للسياسة الخارجية والأمن "مايكل مان" أن أجواء المناقشة في المفاوضات الحالية بالجيدة، وأنه ينظر للمفاوضات بتفاؤل حذر، ولكنه لم يكشف عن مضمون الاقتراحات الإيرانية، كما اكد أن العقوبات المفروضة على إيران سيعاد النظر فيها حالما تقوم طهران بخطوات فعلية، ولكن مضمون المرحلة الثانية محاط بالسرية.(موقع روسيا اليوم، 15 -10- 2013)
- كما انه بتاريخ 15 أكتوبر/تشرين الأول 2013م، أكد وزير الخارجية الروسي" سيرغي لافروف" أن على الدول الأعضاء في اللجنة السداسية التأكيد على عدم سعيها لتغيير النظام الإيراني وإنما توضيح المسائل المثيرة لقلق للوكالة الدولية للطاقة الذرية، وأكد أيضاً أن المشاركين في

المفاوضات السداسية أدركوا أهمية عمل هذه الخطوة في محاولة لتسوية القضية النووية الإيرانية.(المصدر السابق نفسه)

- ووصف بيان صادر عن الخارجية الروسية بتاريخ 16 أكتوبر/تشرين الأول 2013م، أن المفاوضات في جنيف كانت مفيدة للغاية، وأن الأطراف المشاركة في المفاوضات بحثت كافة جوانب قضية البرنامج النووي الإيراني، على أساس إقتراحات السداسية وطهران، واتفقت على مواصلة المفاوضات في يومي7و8 نوفمبر/تشرين الثاني للعام 2013 في جنيف، وأكد ريابكوف الدبلوماسي الروسي على تحديد موعد ومكان الإجتماع التحضيري لخبراء إيران والسداسية، سيتم فيما بعد، كما أن ريابكوف عقد على هامش المفاوضات، لقاءات ثنائية مع ممثلي الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا وألمانيا.(موقع روسي اليوم، 16-10-2013)

ويمكن القول أن هناك تقدم ملموس ونجاحات تتحقق للمشروع اللإيراني، وذلك بتقدم المفاوضات بين السداسية وإيرانيين لحل أزمة الملف النووي، وذلك بناءً على ما أدلى به وزير الخارجية البريطاني "وليام هيغ" في كلمة أمام البرلمان يوم الاثنين 11 تشرين الثاني/نوفمبر 2013م، أعرب عن ثقته بإمكانية التوصل الى اتفاق مع إيران بشأن برنامجها النووي، وقال هيغ إن المفاوضات بين السداسية وإيران التي جرت في جنيف سمحت بإحداث تقارب ملموس بين مواقف الجانبين، مع العلم أن جولة المفاوضات الاخيرة بين إيران والسداسية في جنيف التي جرت من 7 الى 10 تشرين الثاني/ نوفمبر 2013م ، انتهت بدون أي اتفاق، على الرغم من أن كافة المشاركين في المفاوضات أعلنوا عن استعدادهم لمواصلة الحوار، ومن المقرر أن تجري الجولة القادمة من المفاوضات في جنيف أيضا في 20 تشرين الثاني/ نوفمبر 2013م.(موقع روسيا اليوم، 5-11-2013)

وأعلنت وزارة الخارجية الروسية في بيان لها بتاريخ 14 تشرين ثاني/ نوفمبر 2013م، أن موسكو ترحب بتوقيع البيان المشترك بين إيران والوكالة الدولية للطاقة الذرية، حول أسس التعاون، وينقل هذا الاتفاق المهم العلاقات بين الوكالة وإيران إلى مستوى جديد، ويعتبر خطوة هامة نحو استعادة ثقة المجتمع الدولي بالطابع السلمي للبرنامج النووي الإيراني" كما جاء " نامل أن ينتهي الطرفان خلال جولة المفاوضات المقبلة التي من المقرر عقدها في جنيف الأسبوع المقبل من إعداد الإتفاق الذي طال انتظاره، حول تعزيز الثقة والخطوات الأولى الهادفة إلى إزالة أكثر المسائل حدة فيما يتعلق بالبرنامج النووي الإيراني"

وبنفس التاريخ 14 تشرين ثاني/ نوفمبر 2013م، دعا الرئيس الأمريكي " براك أوباما" الكونغرس، إلى إتاحة الفرصة لإيران لإثبات جديتها فيما يخص برنامجها النووي، وانه ليست هناك حاجة لفرض عقوبات إضافية على إيران إذا كانت الولايات المتحدة جادة في مساعيها الدبلوماسية النووية". (موقع روسيا اليوم، 14-11-2013)

وهنا نرى أن المفاوضات لعبت دوراً هاماً جداً بإبعاد شبح الحرب عن منطقة الشرق الأوسط، وبتغيير مسار العلاقات الإيرانية – الأمريكية المتوترة، إلى علاقات تتصف بنوع من الإرتياح بسبب القرارات التي اتخذتها القيادة الأمريكية بمنح إيران فرصة لتثبت حسن النوايا وجديتها فيما يخص برنامجها النووي، وأن إيران من ناحيتها قامت بتوقيع البيان المشترك، بينها وبين الوكالة الدولية للطاقة الذرية حول أسس التعاون، وذلك يعد خطوة هامة نحو استعادة الثقة لدى المجتمع الدولي بالطابع السلمي للبرنامج النووي الخاص بها. استعداداً للمفاوضات القادمة في 22 كانون ثاني/ يناير 2014م، في مؤتمر جنيف "2".

4.3.6. الأزمة السورية

نبذة عن الدولة وموقعها وسكانها

- **التسمية:** دعيت باسم سوريا خلال العهد السلوقي في القرن الثالث عشر قبل الميلاد، والاسم الرسمي" الجمهورية العربية السورية".
- **المساحة:** تبلغ مساحة سوريا حوالي (185,180 كم مربع)، وعدد سكانها يبلغ (23,695,000) مليون نسمة.
- **الموقع:** تقع غرب آسيا، على الساحل الشرقي للبحر الأبيض المتوسط، وتعتبر صلة الوصل بين آسيا وأوروبا وأفريقيا ، وهي الجزء الشمالي من بلاد الشام، وشهدت قيام حضارات عديدة ومؤثرة في التاريخ البشري، ومنهاالسومرية، الآشورية، والفينيقية، والسلوقية، والرومانية، والعباسية، والصليبية، والعثمانية.
- **العاصمة:** عاصمتها هي دمشق وتقع في الجزء الجنوبي منها.(موقع ويكيبيديا – سوريا)

أطراف الأزمة

- **الطرف الأول:** النظام السوري بقيادة بشار الأسد" الحكومة السورية، الجيش السوري، قوة الدفاع الوطني، اللجان الشعبية" ،الحرس الثوري الإيراني، وحزب الله، الجبهة الشعبية لتحرير فلسطين.
- **الطرف الثاني:** الإئتلاف الوطني السوري، والجيش السوري الحر،جبهة تحرير سوريا الإسلامية، بمساعدة جبهة النصرة، القاعدة في العراق، كتائب المهاجرين، غرباء الشام، الجبهة الأسلامية السورية.

أسباب الازمة

- بدأت الشرارة الأولى في مدينة درعا، حين اعتقل الأمن خمسة عشر طفلاً، إثر كتابة شعارات تنادي بالحرية على جدار مدرستهم، وكان ذلك بتاريخ 26 فبراير/شباط 2011م، وكان إلى جانب ذلك هناك دعوة للتظاهر على الفيسبوك ضد الفساد وكبت الحريات والقمع والاهانة التي يتعرض لها أهل الأطفال المعتقلين، وكان البعض يرى أن هذه الخطوة ماهي إلا مؤامرة خارجية لتدمير الممانعة العربية ونشر الفوضى في سوريا، بالاضافة إلى أن الشعب تأثر بما يعرف بـ" الربيع العربي" الذي إندلع في الوطن العربي أواخر عام 2010م-2011م.(موقع عالم ADO، 27-4-2011)
- انطلقت الاحتجاجات ضد الرئيس "بشار الأسد" وعائلته، وقاد هذه الاحتجاجات شبان سوريون وطالبوا بإجراء إصلاحات سياسية واقتصادية وإجتماعية، ورفعوا شعار" الله، سوريا، حرية وبس"،

وقامت قوات الأمن والمخابرات السورية والتي عرفت باسم " الشبيحة" بمواجهتهم بالرصاص الحي مما أدى لتحول الشعار إلى" الشعب يريد إسقاط النظام"، وبعد ذلك خرجت التظاهرات في المدن السورية واستمرت بالتوسع شيئاً فشيئاً . (موقع ويكيبيديا- الأزمة السورية)

- في 31 أذار/ مارس2011، ألقى الرئيس الأسد أول خطاب علني منذ بدء الاحتجاجات، وأعلن أنه قرر منح آلاف المواطنين الأكراد الجنسية السورية في 7 إبريل/ نيسان، وفي تاريخ 14 نيسان/ إبريل، شكلت حكومة جديدة للبلاد على سبيل التغيير السياسي، ثم أعلن في 21 نيسان/ ابريل، رفع حالة الطواريء بعد أن فرض منذ ثمانية وأربعون عاماً .(موقع الاقتصادية، 31-31-2011) (موقع الجزيرة نت، 31-3-2011)
- بدأت العمليات العسكرية في المدن ولم تتوقف رغم ذلك التظاهرات، بل شهدت ساحة العاصي إعتصاماً ضخماً في 3 و4 يونيو/ حزيران 2011م، كما في آواخر يونيو/ حزيران2011م، شهدت أولى مظاهرات مدينة حلب وسميت " بركان حلب". (موقع الجزيرة نت، 19-6-2011)
- في 31 حزيران/ يونيو 2011م، كان اجتياح حماة الثالث، وشاركت البحرية السورية للمرة الأولى في العمليات العسكرية، وخلف ثلاثون قتيلاً، وبدأت موجة الدماء ترتفع حتى وصلت إلى ثلاثمائة قتيل. (موقع الجزيرة الرياضية، 8-7-2011)
- في 18 آب/أغسطس2011م، أعلنت الولايات المتحدة وفرنسا وبريطانيا وألمانيا والإتحاد الأوروبي وكندا، أن الرئيس الأسد فقد شرعيته بالكامل، ويجب عليه التنحي عن الحكم فوراً .(الجزيرة نت، 18-8-2011)
- 7 تشرين أول/أكتوبر 2011م، قتل ما يقارب(50,000 شخص)، وتزامن ذلك مع اقتحام عدد من السفارات السورية في أوروبا بريطانيا، ألمانيا، النمسا، سويسرا".(موقع البي بي سي العربية، 8-10-2011)
- في 3 شباط/فبراير2012م ، وقعت مجزرة الخالدية نتيجة القصف المتواصل متسببة في قتل (337 قتيل) وجرح (1600)، وزاد عدد القتلى حتى وصل (755 قتيل) من بينهم (100) مابين طفل وإمرأة. (موقع ويكيبيديا- الأزمة السورية)
- في 21 آب/أغسطس2012م، وجهت إتهامات دولية للرئيس الأسد بارتكابه مجزرة بالسلاح الكيماوي في الغوطة، ولكن أثبت التحقيقات أن من استخدم السلاح الكيماوي هو الجيش الحر للمعارضة.(موقع العربية، 21-8-2012)
- في مايو/ أيار 2012م، وقع تفجيرات شديدة في عدة مناطق متفرقة، الأمر الذي أدى إلى سقوط"**إتفاق وقف إطلاق النار**"، في غضون ذلك نظمت الحكومة إنتخابات مجلس الشعب، ولكن مجزرة الحولة التي وقعت بعد ذلك، كان ضحاياها من الأطفال الذين قضوا ذبحاً، وقد تلتها مجزرة التريمسة. (موقع ويكيبيديا- الأزمة السورية)

المبادرا ت التى قُدِمت لتسوية الأزمة السورية

أولاً : خطة جامعة الدول العربية للسلام

- في 9 آب/ أغسطس2011م، أعلنت السعودية والكويت والبحرين، سحب سفرائها من سوريا، كما أن الجامعة العربية أصدرت أول بيان لها فيما يخص الأحداث.(موقع البي بي سي العربية،9-8-2011)
- في تشرين الأول / نوفمبر 2011م، وافق النظام السوري على خطة السلام العربية، والتي تتضمن وقف لإطلاق النار، ولكنها فشلت لاتهام النظام باستمرار النظام حملته ضد المعارضة وقتل (250) شخص.(موقع ويكيبيديا، المبادرة العربية لحل الازمة السورية)
- في 16 تشرين أول/ أكتوبر2011م، عقد وزراء الخارجية العرب إجتماعاً طارئاً في القاهرة، توصلوا لقرار منح مهلة خمسة عشر يوماً للنظام السوري، لبدء حوار مع المعارضة تحل الأزمة المتفاقمة في البلاد، كما شكلو لجنة وزارية هدفها التواصل مع النظام لوقف أعمال العنف في سوريا. (البي بي سي العربية، 16-10-2011)

ثانياً: بعثة المراقبين العرب إلى سوريا

- في 22 آب/أغسطس2011م، زارت أول بعثة من مجلس حقوق الإنسان سوريا، للتحقيق في الإنتهاكات، ولكن رفضت الحكومة السورية السماح لهم بالدخول.(موقع البي بي سي العربية، 21-8-2011)
- في 19 كانون الأول/ ديسمبر 2011م، وافقت سوريا على خطة السلام العربية، وسمحت لبعثة المراقبين بدخول البلاد، وكجزء من الخطة أفرج النظام السوري عن (552) معتقل سياسي.(الجزيرة الإنجليزية، 16-4-2012)
- في 22 كانون الأول/ ديسمبر2011م، أرسلت الجامعة العربية بعثة المراقبين بقيادة الجنرال السوداني "محمد الدابي" لمراقبة الوضع الإنساني في سوريا، على خلفية حركة الاحتجاجات الغير مسبوقة ضد الرئيس الأسد، وبعد توقيع سوريا على المبادرة العربية قبل ذلك بثلاثة أيام من تاريخ 28 كانون الثاني/ يناير2012م، قامت الجامعة العربية بتعليق أعمال البعثة لعدم التزام النظام السوري ببنود الخطة العربية ولتدهور الأوضاع الإنسانية.(الجزيرة الإنجليزية، 16-4-2012)
- في 23 يناير/ كانون ثاني 2012م، إنتهاء تفويض المراقبين العرب في البلاد، وأصدرت جامعة الدول العربية بالإجماع مبادرة جديدة، تقضي بأن تبدأ المعارضة حواراً مع النظام لتشكيل حكومة وطنية، والرئيس الأسد يسلم فيما بعد صلاحيته إلى نائبه بالتعاون مع هذه الحكومة لإنهاء الأزمة، لكن الحكومة السورية رفضتها في حين المجلس الوطني السوري رحب بها.(البي بي سي العربية، 14-2-2012)

ثالثاً: دعوة الامم المتحدة لإصدار قرار بشأن تسوية الأزمة

- في تاريخ 4 تشرين أول/ أكتوبر 2011م، تحرك مجلس الأمن الدولي، وقدمت بريطانيا وفرنسا وألمانيا والبرتغال، مشروع قرار يدين النظام السوري ويطالبه باحترام حقوق الإنسان والبدء بإصلاحات سياسية، غير أن روسيا والصين أستخدمتا حق الفيتو وإجهض المشروع في مجلس الأمن.(البي بي سي العربية، 4-10-2011)
- طلبت جامعة الدول العربية في 31 كانون الثاني/ يناير 2012م، من مجلس الأمن الدولي استصدار قرار يدعم خطتها لحل الأزمة السورية، بما في ذلك دعوة الرئيس الأسد للتنحي، ولكن في 4 شباط/ فبراير 2012م، فشل بسبب إعتراض روسيا والصين على القرار واستخدام الفيتو، ولكن بالنهاية وافقت الجمعية العامة للأمم المتحدة على مشروع القرار العربي- الغربي، على الرغم من اعتراض روسيا والصين وايران وكوريا الشمالية وتصويتهم ضد القرار، قرار الجمعية للأمم المتحدة على خلاف مجلس الأمن الدولي لا يتمتع بالقوة القانونية ويعتبر قراراً غير ملزماً .(الوطن نيوزيبير: 4-2-2012)

رابعاً: خطة سلام كوفي عنان لسورية

- في شباط/ فبراير 2012م، بدأت خطة سلام "كوفي عنان" مبعوث الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية لسوريا، وتعتبر من أكثر المحاولات الدولية جدية لتسوية الأزمة السورية، وفي 24 آذار/ مارس 2012م، توجه "كوفي عنان" إلى العاصمة الروسية موسكو، في محاولة منه لتأمين دعم روسي لخطته، التي ترتكز على وقف فوري لإطلاق النار وبدء حوار سياسي مفتوح.(موقع الأمم المتحدة، 16-4-2012)

خامساً: مبادرة روسيا والولايات المتحدة مؤتمر جنيف"1"

- في 30 حزيران/ يونيو 2012م، عقد لقاء روسي _ أمريكي (2+2) مكون من وزيري الخارجية والدفاع الأميركيين "جون كيري" و"تشاك هيغل" مع ونظيريهما الروسيين، "سيرغي لافروف" و"سيرغي شويغو" في مبنى وزارة الخارجية الأميركية، والذي توصلا فيه لأرضية مشتركة بينهم، ويسمى(جنيف 1)، وتنص وثيقته على ضرورة أن تبدأ مرحلة انتقالية وتشكيل هيئة حكومية من النظام والمعارضة ذات صلاحيات كاملة، ووقف إطلاق النار، إلا أن الخلاف حول الدور الذي سيلعبه الرئيس في المرحلة الإنتقالية، أعاق تطبيق الإتفاق ويعتبر عقبة لعقد مؤتمر(جنيف 2) في كانون ثاني/يناير 2014م، والذي تصر عليه الولايات المتحدة تحت شعار "**تفاوض مقبول من أطراف النزاع**" كما يختلفان (واشنطن وموسكو) على من يشارك من القوى الإقليمية حيث تصر موسكو على مشاركة إيران بينما ترفض واشنطن ذلك، على اعتبار أن "إيران تشكل طرفاً في الصراع"، ولكن يري الروسي أن الأهم هو تنفيذ المهمة المطروحة من قادة مجموعة الثماني خلال

القمة في ايرلندا الشمالية، حيث دعوا الحكومة والمعارضة (السورية) إلى توحيد الجهود لمكافحة الإرهاب وطرد الإرهابيين من سورية. (موقع ويكيبيديا- الأزمة السورية)

حتى تاريخه ما زالت المفاوضات مستمرة، وينتظر في شهر كانون ثاني/ يناير 2014م، أن يعقد مؤتمر جنيف "2"، بعد أن استعد الإئتلاف السوري المعارض لحضور المؤتمر على أساس تشكيل هيئة حكم انتقالية.(موقع البي بي سي عربي)

لعبت هنا المفاوضات دوراً هاماً بتغيير مسار السياسة الغربية تجاه سوريا، بعدما كان شبح الحرب يخيم على منطقة شرق المتوسط، فبعد أن كانت القوة العسكرية هي من ستكون الفاصل في حرب سوريا، أصبح هناك حلولاً تلوح بالأفق لتغيير الوضع، وذلك بعد التدخل الروسي لتقريب وجهات النظر بين القيادة السورية والقيادة الأمريكية، وكانت بدايةً في مؤتمر جنيف "1"، وبعد تعاون الرئيس السوري الأسد مع بعثة منظمة حظر السلاح الكيميائي والأمم المتحدة، والتحضير لمؤتمر جنيف"2" المراد عقده في كانون ثاني/ يناير 2014م، واستعداد الرئيس الأسد لإرسال وفد حكومي سوري إلى المؤتمر، كما أن الحكومة السورية ستفعل كل ما بوسعها من أجل تخفيف معاناة المدنيين، وإحلال السلام.(موقع روسي اليوم، 14-11-2013)

* * * * * * * *

الخلاصة :

لقد إهتم الباحثين في مجال العلاقات الدولية بوضع تعريف محدد للأزمة الدولية على اعتبارها مصطحاً سياسياً، ولكن إختلف هؤلاء الباحثين باختلاف الرؤى الفكرية لكل منهم، مما أدى إلى تعدد هذه التعريفات الموضوعية لهذا المصطلح، والأزمة الدولية ظاهرة تحدث بشكل متكرر في العلاقات الدولية، وذلك نتيجة التفاعل بين وحدات النظام الدولي وبسبب تناقض المصالح بين الدول، وذلك يؤدي إلى حدوث التوتر في العلاقات بينهم، الذي قد يتصاعد ويصل إلى إندلاع مواجهات عسكرية ومن ثم إلى حرب. وهنا نجد أنه من الطبيعي أن تكون لكل أزمة أسبابها الخاصة التي عملت على نشأتها، كما وأن الأزمة الدولية لا تخضع لنظام ثابت في مسار تطورها، ولذلك فالأزمة الدولية تمر بعدة مراحل، ولكل مرحلة فترتها الزمنية التي تحدد حسب الظروف المرافقة لتطورها.

وتبدأ هذه المراحل تدريجياً قبل وقوع الأزمة حيث إن مرحلة الإنذار المبكر هي التي تمكن المنظمات من استشعار موطن الخلل المنتظر حدوثه قبل فوات الأوان، ومن خلال هذه المرحلة يمكن للمنظمات تهيئة الإمكانيات والأساليب الكافية للوقاية من هذه الأزمات، ومن ثم العمل على احتوائها وتقليص الأضرار وجعلها في أضيق نطاق ممكن، وبالتالي يمكن للمنظمات استعادة ما فقدته من خسائر مادية

ومعنوية، وتعمل على إعادة الأمور إلى سابق عهدها، ومن خلال هذه التجربة تستطيع الاستفادة والعمل على سد الثغرات في التجربة الأولى أثناء الأزمة وبعدها.

وعندما نتحدث عن إدارة الأزمات، يجب أن نتذكر بأن الإدارة تتم عن طريق اتخاذ الخطوات والاجراءات اللازمة للتغلب على هذه الأزمة، والإجراءات هذه لا تتم إلا بواسطة القرارات التي تصدر عن الحكومات أو صناع القرار في الدول، واتخاذ القرار يكون عند وجود مشكلة أو أزمة سياسية، لأن المشكلة أو الأزمة تكون بمثابة حافز يجعل متخذي القرار يفكرون بالخروج من هذه الأزمة، لأنها من الممكن أن تشكل خطراً على أهداف السياسة الخارجية للدولة كالأمن القومي، أو دعم الكيان الاقليمي، السعي لزيادة القوة القومية، أو الأهداف الإقتصادية والأيديولوجية. (مقلد، ب.ت، العدد 14، ص114)

ولذلك يجب علينا هنا أن نميز بين القرار الذي يصدر عن الجهات الرسمية بظروف عادية وبين القرار الذي يتم اتخاذه في مواجهة أزمة (قرار أزمة) والذي يختلف بطبيعته الاستثنائية ويتم اتخاذه بوقت قصير وذلك لمواجه الحالة المفاجئة التي تنطوي على الخطر وتهديد العلاقات الطبيعية القائمة بين الأطراف.

وتطرقنا لإدارة الأزمات على أنها وسيلة لتجنب المواجهات العسكرية، ومن أدوات هذه الوسيلة هي المفاوضات، التي استخدمت منذ القدم ولكنه تم تطويرها في السنوات الأخيرة، كما وأن فترة الحرب الباردة شهدت أزمات خطيرة، منها من كانت المفاوضات وسيلة تسويتها، واستطاعت أن تتفادى إندلاع الحروب، ومنها من لم يكن الحظ حليفها وانتهت هذه الازمات بحروب مدمرة.

فالمفاوضات هي الحل السحري لعدم الوصول للحروب التي تدمر كل من يقف في طريقها، فالأمم المتحدة تدعو دائماً لتسوية المنازعات بالوسائل السلمية، لأن الحروب السابقة يجب أن تكون عبرة للأجيال القادمة بأن هناك دائماً حل لكل المشكلات، حتى لا نصل إلى ما وصلوا له من دمار وخراب في لحظة قرار خاطيء أو متسرع .

وهنا في هذا الفصل تطرقنا لثلاث أزمات، منها من سويت بواسطة المفاوضات مثل أزمة إقليم دارفور، ومنها مازالت المفاوضات مستمرة إلى الآن تعمل على حلها، مثل الأزمة النووية الإيرانية والأزمة السورية.

إستنتاجات الدراسة وتوصياتها

أولاً : إستنتاجات الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

أولاً : استنتاجات الدراسة

في سياق ما تم استعراضه من فصول الدراسة ومباحثها، توصلت الدراسة إلى إستنتاجات أثبتت صحة الفرضيات، وهي على النحو الآتي:

- أن الدبلوماسية وفن التفاوض على ارتباط وثيق، حيث إن النشاط الدبلوماسي يعرف بأنه فن إدارة المفاوضات وعقد المعاهدات بين الدول، حيث لا يمكن خوض العملية التفاوضية بدون وجود الدبلوماسية.
- أن البعثات الدبلوماسية تلعب دوراً هاماً في العلاقات الدولية، كما أن هذا الدور له أهمية كبرى في تجنيب العالم العديد من الحروب والأزمات، والتي قد تنشأ نتيجة سوء تفاهم قد يؤدي إلى تأزم العلاقات بين الدول، كما أن التكوين السياسي للممثلين الدبلوماسيين له نتائجه الإيجابية على الصعيد الداخلي وعلى الصعيد الخارجي سواء.
- يمكن للمفاوض استنتاج مدى التنازلات التي يمكن أن يقدمها الطرف الآخر، بناءً على المعلومات المتوفرة لدى المفاوض قبل خوض غمار المفاوضات، وبالتالي يمكن التأثير عليه من خلال نقاط ضعفه، والنتيجة هي الوصول إلى الهدف المرجو من هذه المفاوضات.
- تلعب الدبلوماسية دوراً مهماً في تسوية الأزمات الدولية، حيث إنها ظواهر تحدث باستمرار في العلاقات الدولية، وذلك نتيجة التفاعل بين وحدات النظام الدولي، وبسبب تناقض المصالح بين الدول، مما يؤدي إلى حدوث التوتر في العلاقات بينها، التي قد تتصاعد وقد تصل إلى حالة إندلاع مواجهات عسكرية ومن ثم إلى حرب.
- إدارة الأزمة الدولية تتم بواسطة اتخاذ مجموعة من الإجراءات المتنوعة، وهذه الإجراءات لا تتم إلا بواسطة القرارات التي تصدر عن الحكومات أو صناع القرار في الدول، واتخاذ القرار السياسي يكون عند وجود مشكلة أو أزمة سياسية، لأن الأزمة حافز يجعل متخذ القرار يفكر بكيفية الخروج من هذه الأزمة، إذا كانت تشكل تهديداً للمصالح القومية للدولة.
- يسمى القرار الذي يتم إتخاذه في مواجهة الأزمة بـ (قرار أزمة)، وعادة يتم اتخاذ هذا القرار تحت ضغوط وبفترة زمنية قصيرة، وبهذا يكون قرار الأزمة يختلف عن القرار الذي يصدر عن الجهات الرسمية بظروف عادية.
- أن المفاوضات والتسويات السلمية تعتبر هي الوسيلة الفضلى من بين الوسائل الدبلوماسية التي نصت عليها الأمم المتحدة، كما أنها تدعو لاستخدامها لتسوية النزاعات الدولية بشكل دائم، والتي بواسطتها يمكن تفادي اتساع الأزمات، التي ممكن أن تودي هذه المنازعات إلى مرحلة الحرب والدمار لكلا الأطراف المتنازعة.

- ومن خلال الأمثلة التي تطرقنا لها خلال الدراسة، ودور المفاوضات في حلها، كانت النتيجة أن المفاوضات لعبت دوراً هاماً في حل هذه الأزمات حلاً سلمياً، وذلك من خلال إصدار قرارات سياسية من صناع القرار، ومن هذه الأمثلة:

❖ أزمة إقليم دارفور التي انتهت بإصدار قرارات من الحكومة السودانية حلت بموجبهم السلطة الإنتقالية لدارفور، وذلك بموجب إتفاق سلام دارفور المنعقد بين الفور والحكومة السودانية.

❖ أزمة البرنامج الإيراني، لعبت المفاوضات في إبعاد شبح الحرب عن منطقة الشرق الاوسط، وتغيير مسار العلاقات الإيرانية– الأمريكية المتوترة، وبدء عودة الإرتياح لها، وذلك بسبب القرارات التي اتخذتها القيادة الأمريكية بمنح إيران فرصة لتثبت حسن النوايا وجديتها فيما يخص برنامجها النووي، وأن إيران من ناحيتها قامت بتوقيع البيان المشترك، بينها وبين الوكالة الدولية للطاقة الذرية حول أسس التعاون، وذلك يعد خطوة هامة نحو استعادة الثقة لدى المجتمع الدولي بالطابع السلمي للبرنامج النووي الخاص بها. استعداداً للمفاوضات القادمة في كانون ثاني/ يناير 2014م، في مؤتمر جنيف "2".

❖ أزمة سوريا، أيضاً لعبت المفاوضات دوراً هاماً بتغيير مسار السياسة الغربية تجاه سوريا، وذلك بعد التدخل الروسي لتقريب وجهات النظر بين القيادة السورية والقيادة الأمريكية، وكانت بدايةً في مؤتمر جنيف "1"، وبعد تعاون الرئيس السوري الأسد مع بعثة منظمة حظر السلاح الكيميائي والأمم المتحدة، والتحضير لمؤتمر جنيف"2" المراد عقده في كانون ثاني/ يناير 2014م، واستعداد الرئيس الأسد لإرسال وفد حكومي سوري إلى المؤتمر، كما أن الحكومة السورية ستفعل كل ما بوسعها من أجل تخفيف معاناة المدنيين، وإحلال السلام.

ثانياً: توصيات الدراسة لمواجهة الأزمات الدولية عند حدوثها، وإدارتها بالأسلوب العلمي وحصرها أو إنهائها تماماً، وذلك عن طريق استخدام الطرق الدبلوماسية السلمية التي نصت عليها ودعت إليها قرارات الأمم المتحدة، وخاصة في المادة رقم (33) من ميثاقها وهي:

- إنشاء مراكز خاصة لإدارة الأزمات، والعمل على تدريب القائمين على حل الأزمات من حيث: التخطيط الجيد لعملية التفاوض، الإعداد الجيد لها، فهم الخطط التفاوضية واختيار الوقت المناسب لاستخدام كل خطة.
- يجب إعادة تدريب الدبلوماسيين، وإعدادهم بطريقة تناسب متطلبات التطور الزمني، بأوضاعه وأدواته وعلاقاته المتغيرة، لأن الدبلوماسية التي نتحدث عنها في هذا الزمن، لن تكون نفس الدبلوماسية في المستقبل، فالدبلوماسية كأي مؤسسة بشرية هي عملية ديناميكية تتعرض لتغييرات مع الزمن، لذلك شرعت وزارات الخارجية في الدول الكبرى في إعادة بناء هياكلها، ونظمها وأساليبها بما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة والمتجددة.
- يجب على الدول الاهتمام بتكوين الوفود التفاوضية أوالبعثات الدبلوماسية أو القنصلية، بما يتناسب مع الأزمات، وأن يكون ضمن أعضاء البعثة أو الوفد التفاوضي، خبير نفسي، إلى جانب خبير استراتيجي، وخبير عسكري، وتحضيرهم لمواجهة أي أزمة أو مشكلة بكامل جاهزيتهم.
- تأمين شبكة اتصالات متطورة دائمة التجهيز والتحديث.
- أن يتمتع المفاوض بالمرونة وعدم التصلب في الرأي، وأن يكون مستعداً للحلول الوسط والتسويات، فإذا لم يستطيع التوصل إلى إتفاق أو تسوية، باستطاعته أن يتوصل إلى إعلان مبادئ، بحيث لا يترك الأزمة معلقة وبدون تسوية.
- أن يكون المفاوض لديه الحكمة في التعامل مع المعلومات، بحيث لا يمارس سياسية الكتمان، وألا يبوح بكل ما لديه، أي أن يكون خبيراً ويدرك أهمية المعلومات، والتعامل معها ببراعة.
- يجب الاهتمام بدراسة التاريخ الدبلوماسي، كما فعلت المعاهد والكليات المتخصصة والتقنية، عندما شعرت بأهمية التاريخ مثل تاريخ العلوم وتاريخ الطب، فالدبلوماسية لها تاريخ يجب دراسته لأخذ العبر من المواقف السياسية التاريخية.
- ضرورة إدراك العلاقة بين المتغيرات والعوامل المتنوعة في العمل الدبلوماسي والسياسي والمفاوضات، وأبرزها كيفية تحليل العلاقة بين الدبلوماسية والمفاوضات بعملية اتخاذ القرار السياسي.

الملاحق:

رقم الملحق	المادة
ملحق رقم 1	**إتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام 1961م، المادة(3) الفقرة(ج) وتشمل أعمال البعثة الدبلوماسية وهي:** التفاوض مع حكومة الدولة المعتمد لديها.
ملحق رقم 2	**ميثاق الأمم المتحدة، الفصل السادس في حل المنازعات حلاً سلمياً، المادة (33) الفقرة (1):** يجب على أطراف أي نزاع من شأن استمراره أن يعرض حفظ السلم والأمن الدولي للخطر، أن يلتمسوا حله بادئ ذي بدء بطريق المفاوضة والتحقيق والوساطة والتوفيق والتحكيم والتسوية القضائية، أو أن يلجأ إلى الوكالات والتنظيمات الاقليمية أو غيرها من الوسائل السلمية التي يقع عليها إختيارها.
ملحق رقم 3	**مؤتمر ايكس لاشابيل عام 1818م:** عقد مؤتمر أكس لاشابيل في آخن أكس لاشابيل في ألمانيا عام 1818م بهدف حفظ السلام، الذي أقره مؤتمر فيينا، وكانت أوروبا تناضل لحل المشاكل التي خلقتها الحروب النابليونية، وحتى عندما نُفي نابليون إلى جزيرة سانت هيلانة، لم يؤد ذلك إلى إنهاء مخاوف الدول الأخرى من فرنسا، وحضر المؤتمر كل من ألكسندر الأول من روسيا وفرانسيس الأول من النمسا وفريدريك وليم الثالث من بروسيا.ومثّل بريطانيا دوق ولينجتون واللورد كاسلري، ومثّل النمسا الأمير فون ميترنيخ. أما فرنسا فقد مثلها الدوق دي غيشليوي، الذي أقنع المؤتمر أن فرنسا ستحافظ على السلام، وأنه قد تم سحب كل قوات الاحتلال، كما ناقش المؤتمر أيضًا سبل وقف تجارة الرقيق وإقناع مستعمرات أسبانيا في أمريكا بقبول الحكم الأسباني.
ملحق رقم 4	**اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات لعام 1969م، المادة (7)، وثيقة التفويض الكامل:** (1) يعتبر الشخص ممثلاً للدولة من أجل اعتماد نص المعاهدة أو توثيقه، أو من أجل التعبير عن رضا الالتزام بالمعاهدة في إحدى الحالتين التاليتين: أ- إذا أبرز وثيقة التفويض الكامل المناسبة. ب -إذا بدا من تعامل الدول المعنية أو من ظروف أخرى أن نيتها انصرفت إلى اعتبار ذلك الشخص ممثلاً للدولة من أجل هذا الغرض و ممنوحا تفويض كامل. (2) يعتبر الأشخاص التاليين ممثلين لدولهم بحكم وظائفهم، دون الحاجة إلى إبراز وثيقة التفويض الكامل: أ – رؤساء الدول، رؤساء الحكومات، ووزراء الخارجية، من أجل القيام بجميع الأعمال المتعلقة بعقد المعاهدة. ب – رؤساء البعثات الدبلوماسية من اجل إعتماد نص المعاهدة بين الدولة المعتمدة والدولة المعتمدين لديها. ج – الممثلون المعتمدون من قبل الدول لدى مؤتمر دولي أو لدى منظمة دولية أو إحدى هيئاتها وذلك من اجل اعتماد نص المعاهدة في ذلك المؤتمر أو المنظمة أو الهيئة.

ملحق رقم 5	**اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات لعام 1969م، المادة (46):** (1) ليس للدولة أن تحتج بأن التعبير عن رضاها الالتزام بالمعاهدة قد تم بالمخالفة لحكم في قانونها الداخلي يتعلق بالاختصاص بعقد المعاهدات كسبب لإبطال هذا الرضا إلا إذا كانت المخالفة بينة وتعلقت بقاعدة أساسية من قواعد القانون الداخلي. (2) تعتبر المخالفة بينة إذا كانت واضحة بصورة موضوعية لأية دولة تتصرف في هذا الشأن وفق التعامل المعتاد وبحسن نية.
ملحق رقم 6	**إتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام 1961م، المادة (14):** وتقسم رؤساء البعثة ثلاثة طبقات: (1) طبقة السفراء وسفراء البابا المعتمدين لدي رؤساء الدول ورؤساء البعثات الآخرين الذين من نفس الطبقة. (2) طبقة المبعوثين – الوزراء – وزراء البابا المفوضين المعتمدين لدى رؤساء الدول. (3) طبقة القائمين بالأعمال المعتمدين لدى وزارات الخارجية وليست هناك أي تفرقة بين رؤساء البعثات من حيث طبقاتهم سوى ما يتصل بأسبقيتهم وبالمراسم.
ملحق رقم 7	**إتفاقية فيينا الخاصة بالبعثات الديبلوماسية الخاصة لعام 1969م، المادة (1) الفقرة (1) :** يقصد بتعبير " البعثة الخاصة" بعثة مؤقتة تمثل الدولة وتوفدها دولة إلى دولة أخرى برضاء الدولة الأخرى لتعالج معها مسائل معينة أو لتؤدي لديها مهمة محددة .
ملحق رقم 8	**إتفاقية فيينا للبعثات الدبلوماسية لعام 1969م، المادة (9) بند 1،2:** (1) تتألف البعثة الخاصة من ممثل واحد أو أكثر للدولة الموفدة التي يجوز لها تعيين رئيس من بينهم، ويجوز أن تضم البعثة أيضاً موظفين ديبلوماسيين وإداريين وفنيين وعاملين في الخدمة. (2) اذا تضمنت البعثة الخاصة أعضاء أية بعثة دبلوماسية دائمة أو مركز قنصلي في الدولة المستقبلة، فإن أولئك الأعضاء يحتفظون بامتيازاتهم وحصاناتهم بوصفهم من أعضاء تلك البعثة الدبلوماسية الدائمة أو المركز القنصلي إلى جانب الامتيازات والحصانات الممنوحة في هذه الاتفاقية.
ملحق رقم 9	**إتفاقية فيينا للبعثات الدبلوماسية لعام 1961م، المادة (3) وتشمل أعمال البعثة الدبلوماسية وهي:** (1) تمثيل الدولة المعتمدة لدى الدولة المعتمد لديها. (2) حماية مصالح الدولة المعتمدة وكذلك مصالح رعاياها لدى الدولة المعتمد لديها في الحدود المقررة في القانون الدولي. (3) التفاوض مع حكومة الدولة المعتمد لديها. (4) التعرف بكل الوسائل المشروعة على ظروف وتطور الاحداث في الدولة المعتمدة لديها وعمل التقارير عن ذلك لحكومة الدول المعتمدة. (5) تهيئة علاقات الصداقة وتنمية العلاقات الاقتصادية والثقافية والعلمية بين الدولة المعتمدة والدولة المعتمد لديها.

تابع ملحق رقم 9	**إتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام 1961م، المادة (3) وتشمل أعمال البعثة الدبلوماسية وهي:** (6) لا يفسر أي نص من نصوص هذه الاتفاقية بأنه يحرم البعثة الدبلوماسية من مباشرة الاعمال القنصلية.
ملحق رقم 10	اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام 1961م، المادة (3) و(45) و(46):
المادة رقم (3) **أعمال البعثة الدبلوماسية**	(1) تمثيل الدولة المعتمدة لدى الدولة المعتمدة لديها. (2) حماية مصالح الدولة المعتمدة، وكذلك مصالح رعاياها لدى الدولة المعتمدة لديها في الحدود المقررة في القانون الدولي. (3) التفاوض مع حكومة الدولة المعتمدة لديها. (4) التعرف بكل الوسائل المشروعة على ظروف وتطور الأحداث في الدولة المعتمد لديها وعمل التقارير عن ذلك لحكومة الدول المعتمدة. (5) تهيئة علاقات الصداقة وتنمية العلاقات الاقتصادية والثقافية والعلمية بين الدولة المعتمدة والدولة المعتمد لديها. (6) لا يفسر أي نص من نصوص هذه الإتفاقيات بأنه يحرم البعثة الدبلوماسية من مباشرة الأعمال القنصلية.
المادة رقم (45)	(1) في حالة قطع العلاقت الدبلوماسية بين دولتين، أو إذا ما استدعيت بصفة نهائية أو بصفة وقتية، تلتزم الدولة المعتمدة لديها في حالة نزاع مسلح أن تحترم مباني البعثة– وكذلك منقولاتها ومحفوظاتها. (2) يجوز للدولة المعتمدة أن تعهد بحراسة مباني بعثتها، وما يوجد فيها من منقولات ومحفوظاتها إلى دولة ثالثة توافق عليها الدولة المعتمد لديها. (3) يجوز للدولة المعتمدة أن تعهد بحماية مصالحها ومصالح مواطنيها إلى دولة ثالثة توافق عليها الدولة المعتمد لديها.
المادة رقم (46)	إذا وافقت الدولة المعتمد لديها على طلب دولة ثالثة ليست ممثلة لديها تقوم دولة معتمدة لدى الدولة الأولى بتولي الحماية المؤقتة لمصالح الدولة الثالثة ومصالح مواطنيها.
ملحق رقم 11	**عهد عصبة الأمم لعام 1919م، المادة (12):** The Members of the League agree that, if there should arise between them any dispute likely to lead to a rupture they will submit the matter either to arbitration or judicial settlement or to enquiry by the Council, and they agree in no case to resort to war until three months after the award by the arbitrators or the judicial decision, or the report by the Council. In any case under this Article the award of the arbitrators or the judicial decision shall be made within a reasonable time, and the report of the Council shall be made within six months after the submission of the dispute.

ملحق رقم 12	**ميثاق الأمم المتحدة، الفصل الأول في مقاصد الهيئة ومبادئها، المادة (1):** (1) حفظ السلم والأمن الدولي، وتحقيقاً لهذه الغاية تتخذ الهيئة التدابير المشتركة الفعَّالة لمنع الأسباب التي تهدد السلم ولإزالتها، وتقمع أعمال العدوان وغيرها من وجوه الإخلال بالسلم، وتتذرع بالوسائل السلمية، وفقاً لمبادئ العدل والقانون الدولي، لحل المنازعات الدولية التي قد تؤدي إلى الإخلال بالسلم أو لتسويتها. (2) إنماء العلاقات الودية بين الأمم على أساس احترام المبدأ الذي يقضي بالتسوية في الحقوق بين الشعوب وبأن يكون لكل منها تقرير مصيرها، وكذلك اتخاذ التدابير الأخرى الملائمة لتعزيز السلم العام. (3) تحقيق التعاون الدولي على حل المسائل الدولية ذات الصبغة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإنسانية، وعلى تعزيز احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية للناس جميعاً، والتشجيع على ذلك إطلاقاً بلا تمييز بسبب الجنس أو اللغة أو الدين ولا تفريق بين الرجال والنساء. (4) جعل هذه الهيئة مرجعاً لتنسيق أعمال الأمم وتوجيهها نحو إدراك هذه الغايات المشتركة.
ملحق رقم 13	**ميثاق الأمم المتحدة، الفصل الأول في مقاصد الهيئة ومبادئها، المادة (2):** تعمل الهيئة وأعضاؤها في سعيها وراء المقاصد المذكورة في المادة الأولى وفقاً للمبادئ الآتية: (1) تقوم الهيئة على مبدأ المساواة في السيادة بين جميع أعضائها. (2) لكي يكفل أعضاء الهيئة لأنفسهم جميعاً الحقوق والمزايا المترتبة على صفة العضوية يقومون بحُسن نية بالالتزامات التي أخذوها على أنفسهم بهذا الميثاق. (3) يفض جميع أعضاء الهيئة منازعاتهم الدولية بالوسائل السلمية على وجه لا يجعل السلم والأمن والعدل الدولي عُرضة للخطر. (4) يمتنع أعضاء الهيئة جميعاً في علاقاتهم الدولية عن التهديد باستعمال القوة أو استخدامها ضد سلامة الأراضي أو الاستقلال السياسي لأية دولة أو على أي وجه آخر لا يتفق ومقاصد "الأمم المتحدة.". (5) يقدِّم جميع الأعضاء كل ما في وسعهم من عون إلى "الأمم المتحدة "في أي عمل تتخذه وفق هذا الميثاق، كما يمتنعون عن مساعدة أية دولة تتخذ الأمم المتحدة إزاءها عملاً من أعمال المنع أو القمع. (6) تعمل الهيئة على أن تسير الدول غير الأعضاء فيها على هذه المبادئ بقدر ما تقتضيه ضرورة حفظ السلم والأمن الدولي. (7) ليس في هذا الميثاق ما يُسوِّغ ل" الأمم المتحدة "أن تتدخل في الشؤون التي تكون من صميم السلطان الداخلي لدولة ما، وليس فيه ما يقتضي الأعضاء أن يعرضوا مثل هذه المسائل لأن تحل بحكم هذا الميثاق، أن هذا المبدأ لا يخلّ بتطبيق تدابير القمع الواردة في الفصل السابع.
ملحق رقم 14	**ميثاق الأمم المتحدة، الفصل السادس في حل المنازعات حلاً سلمياً، المكون من ستة مواد وهي:** **المادة (33):** (1) يجب على أطراف أي نزاع من شأن استمراره أن يعرض حفظ السلم والأمن الدولي للخطر، أن يلتمسوا حله بادئ ذي بدء بطريق المفاوضة والتحقيق والوساطة والتوفيق والتحكيم والتسوية القضائية، أو أن يلجأ إلى الوكالات والتنظيمات الاقليمية أو غيرها من الوسائل السلمية التي يقع عليها إختيارها. (2) يدعو مجلس الأمن أطراف النزاع إلى أن يسووا ما بينهم من النزاع بتلك الطرق إذا رأي ضرورة ذلك.

	المادة (34): لمجلس الامن أن يفحص أي نزاع أو أي موقف قد يؤدي إلى احتكاك دولي أو قد يثير نزاعاً لكي يقرر ما إذا كان استمرار هذا النزاع أو الموقف من شأنه أن يعرض للخطر حفظ السلم والأمن الدولي. **المادة (35):** (1) لكل عضو من الأمم المتحدة أن ينبه مجلس الأمن أو الجمعية العامة إلى أي نزاع أو موقف من النوع المشار إليه في المادة 34. (2) لكل دولة ليست عضواً في الأمم المتحدة أن تنبه مجلس الأمن أو الجمعية العامة إلى أي نزاع تكون طرفاً فيه إذا كانت تقبل مقدماً في خصوص هذا النزاع التزامات الحل السلمي المنصوص عليها في هذا الميثاق. (3) تجري أحكام المادتين 11 و12 على الطريقة التي تعالج بها الجمعية العامة المسائل التي تنبه إليها وفقاً لهذه المادة. **المادة (36):** (1) لمجلس الأمن في أية مرحلة من مراحل النزاع المشار اليه في المادة (33) أو موقف شبيه به أن يوصي بما يراه ملائماً من الإجراءات وطرق التسوية. (2) على مجلس الأمن أن يراعي ما اتخذه المتنازعون من إجراءات سابقة لحل النزاع القائم بينهم. (3) على مجلس الأمن بتقديم توصياته وفقاً لهذه المادة مراعاة أيضاً أن المنازعات القانونية يجب على أطراف النزاع– بصفة عامة –أن يعرضوها على محكمة العدل الدولية وفقاً لأحكام النظام الأساسي لهذه المحكمة. **المادة (37):** (1)إذا أخفقت الدول التي يقوم بينها نزاع من النوع المشار إليه في المادة (33) في حله بالوسائل المبينة في تلك المادة وجب عليها أن تعرضه على مجلس الأمن. (2) إذا رأى مجلس أن استمرار هذا النزاع من شأنه في الواقع، أن يعرض للخطر حفظ السلم والأمن الدولي قرر ما إذا كان يقوم بعمل وفقاً للمادة (36) أن يوصي بما يراه ملائماً من شروط حل النزاع. **المادة (38):** مجلس الأمن – إذا طلب إليه جميع المتنازعين ذلك –أن يقدم إليهم توصياته بقصد حل النزاع حلاً سلمياً، وذلك بدون إخلال بأحكام المواد من (33) إلى (37) **(موقع الأمم المتحدة – ميثاق الأمم المتحدة المؤرخ في 26 حزيران / يونيو 1945).**
ملحق رقم 15	**ميثاق الأمم المتحدة، الفصل الثامن في التنظيمات الإقليمية، المادة (52):** (1) ليس في هذا الميثاق ما يحول دون قيام تنظيمات أو وكالات إقليمية تعالج من الامور المتعلقة بحفظ السلم والأمن الدولي، ما يكون العمل الإقليمي صالحاً فيها ومناسباً ما دامت هذه التنظيمات أو الوكالات الإقليمية ونشاطها متلائمة مع مقاصد "الأمم المتحدة" ومبادئها. (2) يبذل أعضاء" الأمم المتحدة" الداخلون في مثل هذه التنظيمات ، أو الذين تتألف منهم تلك الوكالات كل جهدهم لتدبير الحل السلمي للمنازعات المحلية عن طريق هذه التنظيمات الإقليمية أو بواسطة هذه الوكالات وذلك قبل عرضها على مجلس الأمن. (3) على مجلس الأمن أن يشجع على الإستكثار من الحل السلمي لهذه المنازعات المحلية بطريق هذه التنظيمات الإقليمية أو بواسطة تلك الوكالات الإقليمية بطلب من الدول التي يعنيها الأمر، او بالإحالة عليها من جانب مجلس الأمن.

	(4) لا تعطل هذه المادة بحال من الأحوال تطبيق المادتين (34) و (35).
ملحق رقم 16	**ميثاق جامعة الدول العربية، المادة (5):** لا يجوز الالتجاء إلى القوة لفض المنازعات بين دولتين أو أكثر من دول الجامعة، فإذا نشب بينهما خلاف لا يتعلق باستقلال الدولة أو سيادتها أو سلامة أراضيها، ولجأ المتنازعون إلى المجلس لفض هذا الخلاف، كان قراره عندئذ نفاذاً وملزماً، وفى هذه الحالة لا يكون للدول التى وقع بينها الخلاف الاشتراك فى مداولات المجلس وقراراته، ويتوسط المجلس فى الخلاف الذى يخشى منه وقوع حرب بين دولة من دول الجامعة، وبين أية دولة أخرى من دول الجامعة أو غيرها، للتوفيق بينهما، وتصدر قرارات التحكيم والقرارات الخاصة بالتوسط بأغلبية الآراء.(قمة الدوحة 30-31 مارس 2009)
ملحق رقم 17	**إعلان مانيلا بشأن تسوية المنازعات الدولية بالوسائل السلمية، الفقرة رقم (5) :** تلتمس الدول بحسن نية وبروح تعاونية تسوية مبكرة ومنصفة لمنازعاتها الدولية، بأي من الوسائل التالية: التفاوض، أو التحقيق، أو الوساطة، أو التوفيق، أو التحكيم، أو التسوية القضائية، أو اللجوء إلى الترتيبات أو المنظمات الإقليمية، أو أية وسيلة سلمية أخرى تختارها هي ذاتها، بما في ذلك المساعي الحميدة، وعلى الأطراف في التماس التسوية المذكورة، أن تتفق على الوسيلة السلمية التي تتلائم مع ظروف نزاعها وطبيعته.(الجمعية العامة_ الدورة السابعة والثلاثون) ص409.
ملحق رقم 18	**معاهدة لاهاي 1907م، المواد (1- 2- 3- 6- 7- 8- 50):** **Article 1** With a view to obviating as far as possible recourse to force in the relations between States, the Contracting Powers agree to use their best efforts to ensure the pacific settlement of international differences **Article 2** In case of serious disagreement or dispute, before an appeal to arms, the Contracting Powers agree to have recourse, as far as circumstances allow, to the good offices or mediation of one or more friendly Powers. **Article 3** Independently of this recourse, the Contracting Powers deem it expedient and desirable that one or more Powers, strangers to the dispute, should, on their own initiative and as far as circumstances may allow, offer their good offices or mediation to the States at variance. Powers strangers to the dispute have the right to offer good offices or mediation even during the course of hostilities.The exercise of this right can never be regarded by either of the parties in dispute as an unfriendly act . **Article 6** Good offices and mediation undertaken either at the request of the parties in dispute or on the initiative of Powers strangers to the dispute have exclusively the character of advice, and never have binding force. **Article 7** The acceptance of mediation cannot, unless there be an agreement to the contrary, have the effect of interrupting, delaying, or hindering mobilization or other measures of preparation for war. If it takes place after the commencement of hostilities, the military operations in progress are not interrupted in the absence of an agreement to the contrary.

Article 8 The Contracting Powers are agreed in recommending the application, when circumstances allow, of special mediation in the following form: In case of a serious difference endangering peace, the States at variance choose respectively a Power, to which they intrust the mission of entering into direct communication with the Power chosen on the other side, with the object of preventing the rupture of pacific relations. For the period of this mandate, the term of which, unless otherwise stipulated, cannot exceed thirty days, the States in dispute cease from all direct communication on the subject of the dispute, which is regarded as referred exclusively to the mediating Powers, which must use their best efforts to settle it. In case of a definite rupture of pacific relations, these Powers are charged with the joint task of taking advantage of any opportunity to restore peace **Article 50** The expenses of the Bureau shall be borne by the Contracting Powers in the proportion fixed for the International Bureau of the Universal Postal Union. The expenses to be charged to the adhering Powers shall be reckoned from the date on which their adhesion comes into force. **Chapter III. Arbitration Procedure**	
مجلس الأمن – الامم المتحدة قرار رقم (242): هو قرار أصدره مجلس الأمن الدولي التابع لمنظمة الأمم المتحدة في 22 نوفمبر 1967، وجاء في أعقاب الحرب العربية الإسرائيلية الثالثة، والتي وقعت في يونيو 1967، والتي اسفرت عن هزيمة الجيوش العربية، واحتلال إسرائيل لمناطق عربية جديدة. وقد جاء هذا القرار كحل وسط بين عدة مشاريع قرارات طرحت للنقاش بعد الحرب، وورد في المادة الأولى، الفقرة (أ): " **إنسحاب القوات الإسرائيلية من الأراضي التي إحتلت في النزاع الأخير**" وقد حذفت "أل" التعريف من كلمة "الأراضي" في النص الانجليزي بهدف المحافظة على الغموض في تفسير هذا القرار، وإضافة إلى قضية الانسحاب فقد نص القرار على إنهاء حالة الحرب والاعتراف ضمناً بإسرائيل دون ربط ذلك بحل قضية فلسطين التي اعتبرها القرار مشكلة لاجئين، ويشكل هذا القرار منذ صدوره صُلب كل المفاوضات والمساعي الدولية العربية لإيجاد حل للصراع العربي الإسرائيلي، كما نص القرار على إحترام سيادة دول المنطقة على أراضيها، وحرية الملاحة في الممرات الدولية، وحل مشكلة اللاجئين، وانشاء مناطق منزوعة السلاح، وإقرار مبادئ سلام عادل ودائم في الشرق الأوسط.	**ملحق رقم 19**
اتفاقية جنيف الرابعة لعام 1949م، المادة (90) : (1) تشكل لجنة دولية لتقصي الحقائق يشار إليها فيما بعد باسم "اللجنة ."تتألف من خمسة عشر عضوا علي درجة عالية من الخلق الحميد والمشهود لهم بالحيدة. (2) تتولى أمانة الإيداع، لدي موافقة ما لا يقل عن عشرين من الأطراف السامية المتعاقدة علي قبول اختصاص اللجنة حسب الفقرة الثانية الدعوة عندئذ. ثم بعد ذلك علي فترات مدي كل منها خمس سنوات، إلي عقد اجتماع لممثلي أولئك الأطراف السامية المتعاقدة من أجل انتخاب أعضاء اللجنة .وينتخب ممثلو للأطراف السامية المتعاقدة في هذا الاجتماع أعضاء اللجنة بالاقتراع السري من بين قائمة من الأشخاص ترشح فيها كل من الأطراف السامية المتعاقدة شخصا واحدا. (3) يعمل أعضاء اللجنة بصفتهم الشخصية ويتولون مناصبهم لحين انتخاب الأعضاء الجدد في الاجتماع التالي. (4) تتحقق الأطراف السامية المتعاقدة –عند إجراء الانتخاب– من أن الأشخاص المرشحين للجنة يتمتعون شخصيا بالمؤهلات المطلوبة وأن التمثيل الجغرافي المقسط قد روعي في اللجنة ككل.	**ملحق رقم 20**

	(5) تتولى اللجنة ذاتها ملء المناصب الشاغرة التي تخلو بصورة طارئة مع مراعاة أحكام الفقرات الفرعية المذكورة آنفاً . (6) توفر أمانة الإيداع للجنة كافة التسهيلات الإدارية اللازمة لتأدية مهامها.**(البرتوكول الإضافي الأول الملحق باتفاقية جنيف الرابعة المعقودة في 12آب/ أغسطس 1949)**
ملحق رقم 21	**معاهدة لاهاي لعام 1907م، المادة (3):** Independently of this recourse, the Contracting Powers deem it expedient and desirable that one or more Powers, strangers to the dispute, should, on their own initiative and as far as circumstances may allow, offer their good offices or mediation to the States at variance, Powers strangers to the dispute have the right to offer good offices or mediation even during the course of hostilities.The exercise of this right can never be regarded by either of the parties in dispute as an unfriendly act.
ملحق رقم 22	**إتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار: المادة (284):** (1) لأي دولة طرف تكون طرفاً في نزاع يتعلق بتفسير هذه الاتفاقية أو تطبيقها أن تدعو الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى إلى إخضاع النزاع للتوفيق وفقاً للإجراء المنصوص عليه في الفرع **(1)** من المرفق الخامس أو وفقاً لأي من إجراءات التوفيق الأخرى. (2) إذا قبلت الدعوة وإذا اتفقت الأطراف على إجراء التوفيق الواجب تطبيقه، جاز لأي طرف أن يخضع النزاع لذلك الإجراء. (3) إذا لم تقبل الدعوة أو لم تتفق الأطراف على الإجراء، اعتبر التوفيق منتهياً . (4) متى أخضع نزاع للتوفيق، لا يجوز إنهاء الإجراءات إلا وفقا لإجراء التوفيق المتفق عليه، ما لم تتفق الأطراف على غير ذلك.
ملحق رقم 23	**الفصل الرابع عشر من ميثاق الأمم المتحدة " محكمة العدل الدولية" المادة (92):** محكمة العدل الدولية هي الأداة القضائية الرئيسية " للامم المتحدة" وتقوم بعملها وفق نظامها الأساسي الملحق بهذا الميثاق، وهو مبني على النظام الأساسي للمحكمة الدائمة للعدل الدولي وجزء لا يتجزأ من الميثاق.
ملحق رقم 24	• **عهد عصبة الأمم، المادة (18):** Every treaty or international engagement entered into hereafter by any ember of the League shall be forthwith gistered with the Secretariat and shall as oon as possible be published by it. No such treaty or international engagement hall be binding until so registered.
ملحق رقم 25	**الفصل السابع عشر من ميثاق الأمم المتحدة، المادة (102):** (1) كل معاهدة وكل اتفاق دولي يعقده أي عضو من أعضاء" الأمم المتحدة "بعد العمل بهذا الميثاق يجب أن يسجَّل في أمانة الهيئة وأن تقوم بنشره بأسرع ما يمكن. (2) ليس لأي طرف في معاهدة أو اتفاق دولي لم يسجَّل وفقاً للفقرة الأولى من هذه المادة أن يتمسك بتلك المعاهدة أو ذلك الاتفاق أمام أي فرع من فروع" الأمم المتحدة."

قائمة المراجع (References)

الكتب باللغة العربية:

1. أبو الوفا، أحمد(1996): الوسيط في القانون الدولي العام، الناشر دار النهضة العربية –القاهرة.
2. أبو بكر، مصطفى(2005): المرجع في التفاوض الناجح" مدخل استراتيجي سلوكي" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
3. أبو شيخة، نادرأحمد(2008): أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن.
4. أبو عامر، علاء (2001): "الوظيفة الدبلوماسية" نشأتها، مؤسساتها، قواعدها، قوانينها، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن.
5. أبو عباه، سعيد(2009م): بعنوان" الدبلوماسية تاريخها– مؤسساتها– أنواعها – قوانينها"، دار الشيماء للنشر والتوزيع ،الأردن.
6. أبو قحف، عبد السلام(1989): سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
7. أبو هيف، على صادق(1975): القانون الدبلوماسي، منشأة المعارف، الاسكندرية.
8. أبو هيف، على صادق(1990): القانون الدبلوماسي، دار المعارف، الاسكندرية، مصر.
9. أبو هيف، علي صادق(1966): القانون الدولي العام، الطبعة الثامنة، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر.
10. أحمد، ابراهيم أحمد(2002): إدارة الأزمات: الاسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة.
11. إدريس، محمد السعيد(2001): آفاق الصراع في جمهورية مقدونيا،مركز الأهرام للدراسات الإستراتيجية.
12. الأسطل، كمال(2013): أصول العلوم السياسية في القرن الحادي والعشرين، مكتبة ومطبعة الطالب، فلسطين.
13. البزاز، حسن(2001): إدارة الأزمة بين نقطتي التحول والغليان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
14. البعلبكي ، منير(1980). المورد القريب، دار العلم للملايين، لبنان.
15. البكري، عدنان(1987): العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
16. توفيق،عبد الرحمن(2004): إدارة الأزمات"التخطيط لما قد لا يحدث"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
17. جلال، أحمد فهمي(2007): مهارات التفاوض، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة.
18. جمعة، حازم حسن(1999): القانون الدولي الاقتصادي المعاصر، القاهرة.
19. حبيب، عبدالكريم(1997): سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
20. حتى، ناصيف يوسف(1985): النظرية الدولية في العلاقات الدولية، دار الكتاب العربي، بيروت.
21. الحديثي، هاني الياس (1985): عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، دار الرشيد للنشر، بغداد.

22. الحريري، محمد سرور(2012): إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

23. الحسن، حسن(1993): التفاوض والعلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

24. الحسن، سبعاوي إبراهيم (1987): حل النزاعات بين الدول العربية، دار الكتب والوثائق العراقية،بغداد.

25. حقي، سعد(ب.ت): مبادئ العلاقات الدولية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

26. الحملاوي، محمد(1995): إدارة الأزمات"تجارب محلية وعالمية"،ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة.

27. الخضري، محسن أحمد (1988): التفاوض، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

28. الخضيري، محسن أحمد(1993): إدارة الأزمات، منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة.

29. خلف، محمود (1989): النظرية والممارسة الدبلوماسية، المركز الثقافي العربي بيروت.

30. الخير قشي(1999): المفاضلة بين الوسائل التحاكمية وغير التحاكمية لتسوية المنازعات الدولية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

31. دورتي، جيمس، روبرت بالستغراف (1985): النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ترجمة: وليد عبد الحي، الكويت، مكتبة شركة كاظمة للنشر والتوزيع والترجمة.

32. الرابي، ابراهيم (2002): القانون الدولي العام ، الكتاب الأول، الجزء الثاني.

33. الرازي، محمد بن أبي بكر(1979): مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.

34. الرزام، عزالدين(1995): التخطيط للطوارئ وإدارة الازمات في المؤسسات، دار الخواجا للنشر والتوزيع، عمان.

35. الرشدان، عبد الفتاح علي، محمد خليل الموسى(2005): أصول العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، المركز العلمي للدراسات السياسية، عمان .

36. رنوفان، بيير(1980): تاريخ العلاقات الدولية، ترجمة جلال يحيى، دار المعارف، الإسكندرية.

37. روسو، شارل (1973): القانون الدولي العام، باريس.

38. زايد، محمد بدر الدين(1991): المفاوضات الدولية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر.

39. سعد الله، عمر(1996): تطور تدوين القانون الدولي الإنساني، دار الغرب الإسلامي، بيروت.

40. السلمي، علي(2011): السلوك الانساني في الإدارة، مكتبة غريب.

41. سليم، محمد السيد(1998): تحليل السياسة الخارجية، مكتبة النهضة المصرية، مصر.

42. سليم، محمد السيد(2001): تحليل السياسة الخارجية، دار الجيل، بيروت.

43. السمرة، زياد توفيق(2008): فن التفاوض، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، عمان.

44. شارب، جين(2003): من الدكتاتورية إلى الديمقراطية"إطار تصوري للتحرر" ترجمة خالد دار عمر، مؤسسة ألبرت أينشتاين، بوسطن.

45. الشاعري، صالح (2006): تسوية النزاعات الدولية سلمياً، مكتبة مدبولي، القاهرة.
46. الشامي، علي حسين(1994): الدبلوماسية، نشأتها وتطورها ونظام الحصانات والامتيازات الدبلوماسية، دار العلم للملايين، بيروت.
47. الشعلان، فهد أحمد(2002): إدارة الأزمات "الأسس–المراحل–الآليات"، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
48. شكارة، نادية(1996): اتخاذ القرار في الأزمة الدولية، كلية العلوم السياسية، بغداد.
49. شلبين، دامين(1998): الدبلوماسية المعاصرة، عالم الكتب.
50. صدوق، عمر(1995): القانون الدولي العام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
51. الصمادي، زياد(2010): حل النزاعات، برنامج دراسات السلام الدولي، جامعة السلام التابعة للأمم المتحدة.
52. طشطوش، هايل عبد المولى(2010): مقدمة في العلاقات الدولية، جامعة اليرموك، الأردن.
53. عبد الحميد، صلاح (2012): فن التفاوض والدبلوماسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
54. عبوي، زيد منير(2007): إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة.
55. العبيكان، عبد العزيز بن ناصر بن عبد الرحمن (2007): الحصانات والامتيازات الدبلوماسية والقنصلية في القانون الدولي، شركة العبيكات للأبحاث والتطوير، المملكة العربية السعودية.
56. عثمان، فاروق السيد(2004): التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
57. عريقات، صائب(2008): الحياة مفاوضات، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
58. عز الدين، أحمد جلال(1990): إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
59. عفيفي، صديق محمد، وسعد، جرمين حزين(2003): التفاوض الفعال في الحياة والأعمال مكتبة عين شمس للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة السابعة.
60. على، محمود، الهزايمة، محمد عوض(2011): المدخل إلى فن التفاوض، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
61. عليوة، السيد(2002): إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والارهاب الدولي، ط2، دار الأمين للنشر و التوزيع، مصر.
62. العماري، عباس رشدي(1993): ادارة الازمات في عالم متغير، مركز الاهرام للترجمة والنشر، القاهرة.
63. العيتاني، فهد بن يوسف(1428–1429هـ): إدارة الاعمال في الثقافات المتعددة، مذكرة منشورة.
64. غالى، بطرس بطرس، محمود خيري عيسى(1984): المدخل في علم السياسة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة .
65. غانم، محمد حافظ(1972): مبادئ القانون الدولي، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة.
66. فتح الباب، حسن(1976): المنازعات الدولية، عامل الكتب، القاهرة.
67. الفتلاوي، سهيل حسين(2010): القانون الدبلوماسي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
68. الفتلاوي، سهيل(2010): القانون الدولي العام في السلم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

69. فوق العادة، سموحي (1973): الدبلوماسية الحديثة، دار النشر اليقظة العربية، بيروت– دمشق.
70. فولر، آلان(1999): التفاوض" المهارات والاستراتيجيات)، ترجمة عبد الرحمن بن هيجان، الفرقان، الرياض.
71. كامل، عبدالوهاب محمد(2003): سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
72. ماهر، احمد(2005): مهارات التفاوض، الدار الجامعية، مصر.
73. محمد، ألاء علي(2011): دور المفاوضات في ادارة الازمات الدولية" دراسة نظرية مع التطبيق على ازمة الملف النووي الايراني"، الناشر مصر العربية للنشر والتوزيع – القاهرة
74. مسعد، نفين،علي الدين، هلال(2001): النظم السياسية العربية وقضايا الاستمرار و التغيير، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت.
75. مصطفى، محمد بدرالدين(1990م): المفاوضات الدولية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
76. معلا، ناجي (1994): الأصول العلمية في إدارة المبيعات، عمان.
77. مقلد، اسماعيل صبري(1979): العلاقات السياسية الدولية، مطبوعات جامعة الكويت.
78. مقلد، إسماعيل صبري(1991): العلاقات السياسية الدولية، دراسة في الأصول والنظريات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
79. مقلد،اسماعيل صبرى(1982):نظريات السياسة الدولية،دراسة تحليلية مقارنة جامعة الكويت، الكويت.
80. المنوفي، كمال (1984): مقدمة في مناهج وطرق البحث في علم السياسة، دار الغريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة.
81. مهنا، محمد نصر (2000): مدخل إلى علم العلاقات الدولية في عالم متغير، المكتبة الجامعية الإزاريطة، الاسكندرية.
82. الميلاوي، عبد المنعم(2006): الشخصية وسماتها، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
83. ميلمان، يوسي، وميئير جافيدانقر(2008): أبو الهول النووي بطهران، كتب اساسية.
84. الناصر، عبد الواحد(2004): المتغيرات الدولية الكبرى، متغيرات السياسة الدولية في بداية القرن الحادي والعشرين، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء .
85. نيرنبرج، جيرارد آي، هنري آتش كاليرو(2010): الفن الجديد للتفاوض، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الكويت.
86. هريدي، صلاح(2008): العلاقات الدولية "مفهومها وتطورها"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
87. هلال، علي الدين(1989): امريكا والوحدة العربية 1945–1982، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
88. هلال، محمد عبدالغني(2004): مهارات إدارة الازمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
89. هويدي،أمين(1997): التحولات الإستراتيجية،البريسترويكا وحرب الخليج الأولى،دار الشروق، مصر.
90. وجيه، حسن محمد(1994): مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة، الكويت.

Foreign References:

91. Barlow, C. and G . Eisen(1983): Purchasing Negotiation (Boston: C.B.I. Purchasing Co).
92. Boin, Arjen &McConnell Allan (2007):"Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns :The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience ." Journal of Contingencies & Crisis Management .Vol.(15) , No 1.
93. Breacher, Michael(1989): Crisis Conflict and Instability, Oxford pergamen press.
94. Calvo, ch(1885): Dictionnaire de droit international T. I,Paris.
95. Cattel R. (1965): the scientific Analysis of personality. Middlesex, penguin.
96. Chan, Steve(1978): Chinese conflict calculs and Bahavior Assessment from A Perspective of conflict Management.(vol xxx, No.3, April)
97. Coffin, Royce(1973): The Negotiator: A Manual for winners,N.Y.:American Management Association
98. Cohen ،Roger (June 6, 2013): Ruthless Iran: Can Adeal be made? New York times.
99. Cohen ،Roger (May 21, 2013):Ruthless Iran, Can Adeal be made? New York Review of Books.
100. Dougherty, James E. & L. Pfaltzgraf(1971): Contending Theories of nternational Relations (Lippincott, Philadelphia).
101. E.Beer, Jennifer & Eileen Stief(1997): The Mediators Hand Book, New society publishers Philadelphia.
102. Eysenck, Hans (1991): Dimensions of personality: 16: 5 or 3, Criteria for a taxonomic paradigm. Personality and Individual Differences, 12.
103. Fattal, Antoine(1966): less Procedures Diplomaques Des Regiment des diferends internaaux. L, Lebnon Berroth.
104. Fisher Roger & William Ury(1981): Getting to yes, Negotiating Agreement without Giving in ,Bruce Patton of the Harvard Negotiation Project.
105. Hawver, Dennis(1982): How to Improve Your Negotiation Skills ,N.Y: Alexander Hamilton Inst .
106. Hddieston,Sisley(1954): Popular Diplomacy and War.R.R. Smith Rindge, New Hampshire.
107. Herbert C. Kelman2004: The role of an international facilitating service for conflict resolution, International negotiation , Vol 9 ,no 3.
108. Herman, Margaret C, Kogan, Nathan(1968): "A Negotiation in leaders and Delegate Groups," J. of Conflict Resolution, V. XII, No. 3, Sep.
109. Holsti, K. J(1977): Interntional Political A Frame work for Analysis, Prentice hall, n. j. Third Edittion.
110. James A. Robinson & R.Roger Majak (1968) : Theory of decision making , in Contemporary political analysis .
111. Joseeph, Frankel(1976): Makers of Decision and Crisis (new York : prager publish er ,inc.
112. Kennedy Gavin, et al (1952): Managing Negotiation (N.J Prentice- Hal).
113. Knut Midgeard, Arild Underdal(-): Multiparty Conferences in Druck,an.op. cit.

114. **Marsh,P.V.D(1982): Contract Negotiation Handbook(England:Gower Publishing Co**
115. **Moore, Michel (1978): Dictionnaire encyclopédique d'histoire. Tome II. Bordeaux. P.1386**
116. **Nicholson, Harold(1948): Diplomatie Traduit de l'anglais par Petronella Armstrong.Lausan.**
117. **Richardson, James L.:(1988): Crisis Management, In, New Issues International Crisis Management, Edited By Gilbert R. Winham, U.S.A, Colorado Mestview Press. Boulder & London.**
118. **Risen, James (17 March 2012): U.S Faces a Tricky Task in Assesment of Data on Iran New York times.**
119. **Roberts, Jonathan M.(1988): Decission-Making During International Crisis, London, Macmillan Press, LtD**
120. **Rotter, C.(1955): The Diplomatic art., London, sig wick.**
121. **Saucier, G., & Goldberg, L. R. (1998): What is beyond the Big Five? Journal of Personality.**
122. **Scott ,Bill (1983): The Skills of Negotiating (England :Gower Publishig co.).**
123. **Scout, Andrew(1967): The Funtioning of the International Political System, the Macmillan, New York.**
124. **Snyder, G len(1972):(Crisis Management) in Charles f. Herman ((International Crisis)) the free press ,New York .**
125. **Sparks Donald B. (1982): The Dynamics of Effective Negotiation,(Gulf Puplishing Co.**
126. **Trevelyan, Humphrey(1973): Diplomatic Channels, Boston, combit Incorporated.**
127. **Vasqez, John A.(1987):" The Steps to war: Toward a Scientific Explanation of Correlates of War Fiadings," World Politics vol.40, no.1.**
128. **Walter C. Clemen2005: JR. Negotiating to control weapons of Mass Destruction in North Korea, International Negotiation, Vol. 10, no 3.**
129. **Winham, Complexity in International Neg.,in Druckman, op.cit.**

رسائل ودراسات علمية:

130. أبو شنب، حسين(2011): دراسات ومحاضرات في فن التفاوض،جامعة فلسطين، فلسطين.
131. أفندى، عطية حسين(1988م): دراسة بعنوان" مقدمة فى دراسة المفاوضات"، مركز البحوث والدراسات السياسية، القاهرة.
132. أوحانيان، دانيال(ب.ت): دراسة بعنوان" إدارة العملية التفاوضية"، جامعة دمشق– كلية الإقتصاد.
133. البخاري، محمد(2001): دراسة بعنوان" العلاقات الدولية الآسيوية الإفريقية"، معهد طشقند الحكومي العالي للدراسات الشرقية، طشقند(مترجمة من اللغة الروسية)
134. بدوى، منير محمود(2003م): دراسة بعنوان" الوساطة ودور الطرف الثالث في تسوية المنازعات"، مجلة دراسات مستقبلية، القاهرة.
135. بكر، حسن(2005م): دراسة بعنوان" إدارة الأزمة نحو بناء نموذج عربي في القرن الحادي والعشرين"، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة.
136. جارنم، ديفيد(2001): دراسة بعنوان" النزاعات الدولية وإدارة الأزمة"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الامارات العربية المتحدة.
137. الجديلي، ربحي عبد القادر موسى (2010): دراسة بعنوان" إدارة المفاوضات"، الأكاديمية العربية المفتوحة– الدنمارك، غزة.
138. الحدراوي، حامد، كرار الخفاجي(ب.ت): دراسة استطلاعية بعنوان" أسباب نشوء الأزمات وإدراتها"، جامعة الكوفة والمعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، بغداد.
139. حمّاد، كمال(1998): دراسة قانونية دولية في علم النزاعات الدولية، بيروت.
140. حمادي، حسين(1988): دراسة بعنوان" افتراضات بشرية"، ورقة غير منشورة، القاهرة، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة.
141. زهران، جمال علي (ب.ت) : دراسة بعنوان "الإطار النظري لصنع القرار السياسي(ورؤية استراتيجية لصنع القرار التنموي في مصر)"، جامعة قناة السويس.
142. سليمان، خليل عرنوس(2011): دراسات وأوراق بحثية،المركز العربي للابحاث ودراسة السياسيات، الدوحة.
143. سند، حماد وادي(2008): دراسة بحثية بعنوان" أزمة دارفور مقدمة لمؤتمر المحكمة الجنائية الدولية وازمة دارفور"، 19 كانون ثاني/يناير، القاهرة.
144. الشواربي، على مشهور(ب.ت): دراسة بعنوان" العوامل المؤثرة على صنع القرار".
145. صبحا، خالد(2004م): دراسة بعنوان: إستراتيجية إدارة المفاوضات، م.ت.ف وزارة الخارجية، الدائرة السياسية، عمان.
146. العجرمي، محمود عبد ربه(2011): دراسة بعنوان الدبلوماسية(النظرية والممارسة).
147. الفقي، إبراهيم:(2008م) دراسة بعنوان" فن وأسرار اتخاذ القرار، بداية للإنتاج الإعلامي، ج.م.ع.
148. قبلان، زياد خليل(ب.ت): دراسة ماجستير بعنوان"التفاوض علم وخبرة وأخلاق"، في الإدارة العامة والتنفيذية.
149. ماهر أحمد(2006م): بعنوان إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
150. المحياوي، مالك خضير(1993): رسالة ماجستير(غير منشورة)بعنوان: الولايات المتحدة والأزمات الدولية في المنطقة العربية، ، جامعة بغداد.

المجلات والدوريات:

151. أبو شامة، عباس(1995): ادارة الازمة في المجال الأمني، مجلة الفكر الشرطي، م4، ع3، الامارات.
152. الأسطل، كمال (1999): إدارة الأزمات، مجلة الشرطة، ع(28)، ديسمبر– كانون الأول، غزة.
153. التازي، عبد الهادي(1970): الحصانة الدبلوماسية في مفهوم السيرة النبوية، مجلة المنهل المغربية، ع(17)، السنة السابعة، تونس .
154. توفيق،عمر كمال (1998) : الدبلوماسية الإسلامية والعلاقات السلمية مع الصليبيين، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكويت، ع(26).
155. الجمال، أحمد مختار(1992): المفاوضات وادارة الأزمات، مجلة السياسة الدولية، ع(107)، مؤسسة الأهرام، القاهرة.
156. د . الاهدن، فرهاد محمد(1987): فن وآداب علم التفاوض، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ع (1)، القاهرة.
157. الدهان، أميمة (1986) : إدارة المفاوضات وتنمية مهاراتها في المنظمة، مجلة الدراسات، الجامعة الاردنية، م (13)، عمان.
158. الدهان، أميمة (1986): إدارة المفاوضات وتنمية مهاراتها في المنظمة، : مجلة الدراسات، الجامعة الاردنية، م(13)، عمان.
159. الزيدي، رشيد عمارة، دانا، صالح (2009): استراتيجيات التفاوض الأوروبية – الايرانية حول البرنامج النووي الايراني، مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية العدد الثاني، م (2).
160. السامرائي، قتيبة مخلف عباس(2008): آليات الأنظمة السياسية في صناعة القرار السياسي، م(4)، ع(10)، آيار السنة الرابعة، جامعة تكريت.
161. السلطة الوطنية الفلسطينية(1999): أصول وفن التفاوض، ج(1)، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، المديرية العامة للشئون السياسية.
162. السيد، أمين شلبي(2000): بين الدبلوماسية القديمة والحديثة، مجلة السياسة الدولية، العدد(140).
163. الشؤون الايرانية(2008): انفجارات من الماضي، الدعم الغربي لبرنامج ايران النووي.
164. عبد الغفار، محمد أحمد(ب.ت): دراسة"الإدارة الدولية للأزمة"، مجلة دراسات المستقبل.
165. علوي، مصطفى (1987): التعريف بظاهرة الأزمة الدولية مع تطبيق على أزمات الصراع العربي الاسرائيلي، مجلة الفكر الاستراتيجي العربي، ع (19) يناير/كانون ثاني.
166. الغابري، عبدالله(1997): الافتراق الاقتصادية لعلم السياسة، مجلة العلوم الاجتماعية/م(25)، ع(4).
167. الكفارنة، أحمد عارف(ب.ت): دراسات دولية (العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياسية الخارجية)، ع(42).
168. مقلد، إسماعيل صبري (1968): اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية، مجلة السياسة الدولية، عدد أكتوبر.
169. مقلد، إسماعيل صبري(1968): تقرير اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية، مجلة السياسة الدولية، ع(14).
170. مقلد، إسماعيل صبري(1977): ظاهرة الصراع في العلاقات الدولية، مجلة العلوم الإجتماعية، ع(4)، الكويت.
171. الهندي، احسان(1998): الأساليب الودية في حل الازمات الدولية، معلومات دولية، السنة (6)، ع (57).

المواقع الإلكترونية:

172. أبو عباه، سعيد(2009): الدبلوماسية تاريخها ومؤسساتها انواعها قوانينها، دار الشيماء للنشر والتوزيع، الاردن
http://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/239926.html

173. بهاز، حسين(3-3-2013)، المجلة الإفريقية للعلوم السياسية
http://www.bchaib.net/mas/index.php?option=com_content&view=article&id=212:-algerie-&catid=10:2010-12-09-22-53-49&Itemid=7

174. الجمال، أحمد (1992): المفاوضات وادارة الأزمة، مجلة السياسة الدولية، موقع الأهرام الرقمي
http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=217167&eid=4385

175. رمضان، قدور(9 تشرين اول / اكتوبر 2012): ماهي الميكانيزمات التي تقوم عليها عملية صناعة القرار السياسي في الأنظمة السياسية
http://www.adiyaronline.net/

176. الزهراني،أحمد(1992): السياسة السعودية في الدائرة العربية، الرياض– موقع الملك خالد
http://www.kingkhalid.org.sa/Gallery/Text/ViewBooks.aspx?View=Page&PageID=26&PageNo=1&BookID=75&cntrlId=1

177. سالم، عزالدين(6–1–2012)، موقع المنظمة العربية للوساطة وحل النزاعات
http://www.arabmediation.org

178. السعدني، علي حسن، استرتيجيات إدارة الازمة السياسية، موقع الحوار المتمدن، 9–8–2013.
http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=372418

179. سعيد ابو عباه/ الدبلوماسي والدبلوماسية
http://www.pfnd.net/vb/showthread.php?t=11482

180. سعيد أبو عباه/ الدبلوماسية تاريخها مؤسساتها أنواعها قوانينها
http://www.wata.cc/forums/showthread.php?26553

181. عاشور، سيف(20 مايو/ أيار 2013): نظرية المنظمة _ بحث جامعي، جامعة الأقصى
http://saifashour.blogspot.com/2013/05/blog-post_2413.html

182. عبد القادر، موقع حوارات
www.hewaraat.com

183. الفسفوس، 30–7– 2006، موقع دنيا الوطن
http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2006/07/30/51851.html

184. محاضرات التفاوض الدولي كاملة للدكتورة مروة كاملة، 12مايو2011
http://aboadham.own0.com/t70-topic.

185. موقع الأمم المتحدة http://www.un.org/News/Press/docs/2012/sc10583.doc.htm

186. موقع الأهرام الرقمي
http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=217177&eid=1829

187. موقع البي بي سي العربية (8–10–2011)
http://www.bbc.co.uk/arabic/middleeast/2011/10/111009_syria_protests_embassies.shtml

188. موقع التحالف العربي من أجل دارفور
http://acdarfur.net/?p=111

189.موقع الجزيرة الرياضية(7-8-2011) http://www.aljazeera.net/news/pages/

190. موقع الجماعة بتاريخ : أبرزاق، البشير(30 يونيو/ حزيران 2009)
http://www.aljamaa.net/ar/document/28185.shtml

191. موقع الحوار المتمدن، عبدالحكيم سليمان وادي، ما المقصود بالمفاوضات قانونياً
http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=363843&r=0&cid=0&u=&i=0&q

192. موقع المتميز نت
http://www.almotmaiz.net/vb/31140-

193. موقع المركز الفلسطيني للتوثيق والمعلومات
http://www.malaf.info/?page=show_details&Id=1836&table=intl_documents

194. موقع المقاتل
http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Siasia2/Darfur/index.htm

195. موقع المكتبة الدبلوماسية اليمنية
http://lib-diplomatic.blogspot.com/2012/03/blog-post_5386.html

196. موقع الموارد البشرية
http://www.hrm-group.net/vb/archive/index.php?t-57623.html

197. موقع الوطن فويس
www.pulpit.alwatanvoice.com

198. موقع جريدة الشرق الأوسط (3-3-2009)
http://www.aawsat.com/details.asp

199. موقع دراسات سيرولاين
http://www.siironline.org/alabwab/derasat%2801%29/209.htm

200. موقع روسيا اليوم
http://arabic.rt.com/news/

201. موقع سوداني اون لاين
http://www.sudaneseonline.com/cgi-bin/sdb/2bb.cgi?seq=msg&board=119&msg=1166753911

202. موقع عالم ADO(27-4-2011)
http://ar.ado-world.org/2/22/article/770

203. موقع كنانة أون لاين
http://kenanaonline.com/users/alenshasy/posts/217053

204. موقع محكمة العدل الدولية_النظام الأساسي
http://www.un.org/arabic/aboutun/statute.htm

205. موقع ويكيبيديا
http://ar.wikipedia.org/wiki/

206. نظير، مروة (18-12-2010): ادارة أزمات السياسة الخارجية" مدخل نظري تحليلي"، موقع الحوار المتمدن
http://www.ahewar.org

207. الهواشي، نبيل(23-2-2008): تكتيكات التفاوض واساليب النجاح فيها
http://www.turess.com/echaab/4733

208. الوطن نيوزبيبر(4-2-2012) http://alwatan.kuwait.tt/articledetails.aspx
209. موقع أدباء الشام، طشطوش ، هايل (ب.ت): الدبلوماسية ودورها في إدارة العلاقات الدولية
http://www.odabasham.net/show.php?sid=30470
210. موقع الملتقى الفقهي، أبو غدة، حسن(14-5-2012) الدبلوماسية الإسلامية عبر العصور
http://fiqh.islammessage.com/NewsDetails.aspx?id=4730
211. موقع رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية،18-1- 2014
http://www.yemen.gov.ye/portal/Default.aspx?PageContentID=663&tabid=2633
212. موقع دنيا الوطن، الوسائل الدبلوماسية لتسوية المنازعات الدولية، 24-9-2010
http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/09/24/210160.html