



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
INTERNATIONAL RELATIONS PROGRAM

**DIPLOMATIC NEGOTIATION OF INTERNATIONAL
ORGANIZATIONS AND ITS IMPACT ON POLITICAL DECISION-**

GUHDAR ABDI ISMAIL MAHMADA

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم العلاقات الدولية

التفاوض الدبلوماسي للمنظمات الدولية وأثره على اتخاذ القرار السياسي

كوهدار عبيد إسماعيل محمدا

رسالة ماجستير

**DIPLOMATIC NEGOTIATION OF INTERNATIONAL
ORGANIZATIONS AND ITS IMPACT ON POLITICAL DECISION-**

GUHDAR ABDI ISMAIL MAHMADA

**NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
INTERNATIONAL RELATIONS PROGRAM**

MASTER'S THESIS

SUPERVISOR

ASSIST.PROF.DR. SHAMAL HUSAIN MUSTAFA

**NICOSIA
2021**

التفاوض الدبلوماسي للمنظمات الدولية وأثره على اتخاذ القرار السياسي

كوهدار عبيد إسماعيل محمدا

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم العلاقات الدولية

رسالة ماجستير

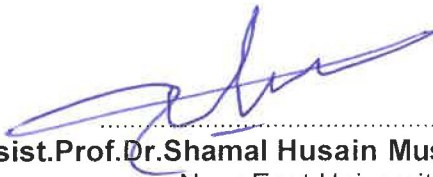
بإشراف

الاستاذ المساعد الدكتور شمال حسين مصطفى

ACCEPTANCE/APPROVAL

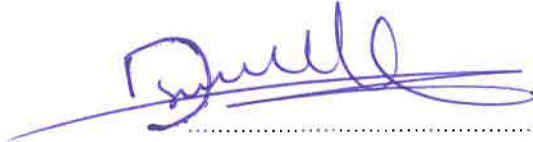
We as the jury members certify the “Diplomatic negotiation of international organizations and its impact on political decision-making” prepared by Guhdar Abdi Ismail Mahmada defended on 28/01/2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS

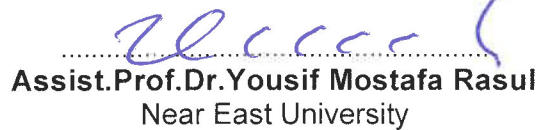


Assist. Prof. Dr. Shamal Husain Mustafa (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, International Relations Department



Prof. Dr. Weadi Sulaiman Ali (Head of Jury)
Near East University
Faculty of Law, Public Law Department



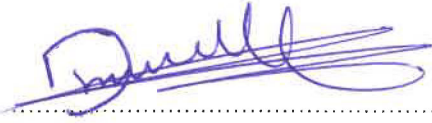
Assist. Prof. Dr. Yousif Mostafa Rasul
Near East University
Faculty of Economic and Administrative Science, International Relations Department

.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير كهدار عبيد اسماعيل محمدا في رسالته الموسومة بـ " التفاوض الدبلوماسي للمنظمات الدولية وأثره على اتخاذ القرار السياسي " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/01/28، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة



.....
الاستاذ المساعد الدكتور شمال حسين مصطفى (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية , قسم العلاقات الدولية



.....
الاستاذ الدكتور وعدي سليمان علي (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية الحقوق , قسم القانون العام



.....
الاستاذ المساعد الدكتور يوسف مصطفى رسول
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية , قسم العلاقات الدولية

.....
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I **GUHDAR ABDI ISMAIL MAHMADA**, hereby declare that this dissertation entitled '**Diplomatic negotiation of international organizations and its impact on political decision-making**' has been prepared myself under the guidance and supervision of '**Assist.Prof.Dr. Shamal Husain Mustafa**' in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author.

Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belongs to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date: 28/01/2021

Signature

GUHDAR ABDI ISMAIL MAHMADA

الاعلان

أنا كوهدار عبيدي إسماعيل محمدا، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان "التفاوض الدبلوماسي للمنظمات الدولية وأثره على اتخاذ القرار السياسي"، كانت تحت إشراف وتوجيهات الاستاذ المساعد الدكتور شمال حسين مصطفى، ولقد أعدتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف.

معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول إليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول إليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول إليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة ، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول إليها من أي مكان.

تاريخ: 2021/01/28

التوقيع:

كوهدار عبيدي اسماعيل

ACKNOWLEDGEMENTS

Thanks before creation to Allah Almighty, who helped me to complete this work in the hope that it will be useful, and the continuous thanks to all our teachers who have always been the best appointees to us since the beginning of the study and to the last course of study... Dr. Karwan Ezzat Barbouhari, Dr. Mohammed Ehsan, Dr. Nazim Younis, and then thank Dr. Shamal Hussein Mustafa, the supervisor of the letter, and Prof. Dr. Weadi Sulaiman Ali (Head of Jury) of the scientific discussion committee jury, and thanks to Prof. Dr. Mustafa Sağsan Graduate School of Social Science Directorate the University of the Near East for all its efforts to make the graduate program in Arabic a success, and thanks to dear brother Kawar Mohammed Mousa, supervisor of the Arab program at the university for its administrative services, as I thank all those who supported me from the beginning of professors, friends, parents and Relatives.

شكر وتقدير

الشكر قبل الخلق لله عز وجل، الذي أعانني على أتمام هذا العمل عسى أن يكون نافعاً، والشكر المتواصل لجميع اساتذتنا الذين كانوا دائماً خير معينين لنا منذ بداية الدراسة والى الكورس الأخير من الدراسة...الدكتور كاروان عزت بربوهاري، الدكتور محمد احسان، الدكتور ناظم يونس الزاوي، ومن ثم اشكر الدكتور شمال حسين مصطفى المشرف على الرسالة والأستاذ الدكتور وعدي سليمان علي المزوري كرئيس لجنة المناقشة العلمية للرسالة، والشكر الموصول للأستاذ الدكتور مصطفى ساكسان رئيس قسم الدراسات العليا بجامعة الشرق الأدنى على كل ما يبذله من مساعي من اجل إنجاح برنامج الدراسات العليا باللغة العربية، والشكر للأخ العزيز كاوار محمد موسى المشرف على البرنامج العربي في الجامعة لما يقدمه من خدمات ادارية ، كما أشكر كل من ساندني منذ البداية من أساتذة واصدقاء وأهل وأقرباء

ABSTRACT

DIPLOMATIC NEGOTIATION OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS AND ITS IMPACT ON POLITICAL DECISION-MAKING

The study focuses on the analysis of diplomacy and the art of negotiation and their impact on political decision-making. The art of negotiation is one of the diplomatic tools that affect the entire process of foreign political decision-making of international unity, and because the current international system is characterized by the existence of many international conflicts and crises, diplomacy is one of the most prominent means of resolving these disputes, and therefore Our study will focus on highlighting the role and impact of diplomacy in managing international crises and conflicts, particularly those practiced by international organizations such as the United Nations, on another level, on which diplomacy is one of the main mechanisms that strengthen and strengthen international relations, and are among the main tools on which it depends. It is known that diplomacy depends on several mechanisms in the performance of its functions: good offices, mediation, conciliation, negotiation and arbitration, and our main focus on the art of negotiation will be a basic mechanism of diplomatic mechanisms, and that will be During the statement of the basis of the negotiations and the most important factors affecting the negotiations and the nature of their conduct and the importance of the person in the negotiation process, i.e. the extent to which human behavior and personality affect the entire negotiating process, this study will be based on the premise that the negotiating process and the personality of the negotiator. The diplomat has a major role and influence in resolving international crises, and the study will try to reach conclusions that prove the validity of the hypothesis or not. In addition to answering other sub-questions in the same range, we have prepared a plan of principles that we present to the dr. supervisor, thank you for consideration and modification of what he sees as the best of the thesis.

Keywords :Diplomatic negotiation, foreign policy, international crises, diplomacy, political decision.

ÖZ

ULUSLARARASI KURULUŞLARIN DİPLOMATİK MÜZAKERESİ VE SİYASİ KARAR VERME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Çalışma, diplomasi ve müzakere sanatının analizi ve bunların siyasi karar alma üzerindeki etkileri üzerine odaklanmaktadır ve çalışmanın önemi Müzakere sanatı uluslararası birliğin tüm dış siyasi karar verme sürecini etkileyen diplomatik araçlardan biridir ve mevcut uluslararası sistem birçok uluslararası çatışma ve krizle karakterize olduğundan, diplomasi bu çatışmaları çözenin en önemli araçlarından biridir, bu nedenle çalışmamız vurgulamaya odaklanacaktır. Öte yandan, uluslararası kriz ve çatışmaların, özellikle de Birleşmiş Milletler gibi devletler ve örgütler tarafından icra edilen uluslararası kriz ve çatışmaların yönetilmesinde diplomasinin rolü ve etkisi, uluslararası ilişkileri güçlendiren ve güçlendiren ana mekanizmalardan biridir ve bağlı olduğu temel araçlardan biridir. Bilindiği gibi diplomasi, işlevlerinin yerine getirilmesinde iyi ofisler, arabuluculuk, uzlaşma, müzakere ve tahkim gibi çeşitli mekanizmalara bağlıdır ve müzakere sanatına odaklanarak, müzakerelerin temelini ve müzakereleri etkileyen en önemli faktörlerin beyanı sırasında olacak diplomatik mekanizmalar için temel bir mekanizma olacaktır. Yürütmenin niteliği ve müzakere sürecinde kişinin önemi, yani insan ve kişisel davranışların kapsamı tüm müzakere sürecini etkileyecektir, bu çalışma müzakere sürecinin ve diplomatik müzakerecinin kişiliğinin uluslararası krizlerin çözümünde önemli bir rol ve etkiye sahip olduğu varsayımına dayanacak ve çalışma Hipotezin doğru olup olmadığını kanıtlayan sonuçlar. Aynı aralıktaki diğer alt soruları yanıtlamanın yanı sıra, denetleyici doktora sunabileceğimiz bir ilkeler planı hazırladık, bunu değerlendirdiğiniz ve mesajın en iyi ve en iyisi olarak gördüğü şey için değiştirdiğiniz için teşekkür ederiz

Anahtar Kelimeler: Diplomatik müzakereler, Dış politika, Uluslararası krizler, Diplomasi, Siyasi karar

ملخص

التفاوض الدبلوماسي للمنظمات الدولية وأثره على اتخاذ القرار السياسي

تتمحور الدراسة حول تحليل الدبلوماسية وفن التفاوض وأثرهما على إدارة الازمات الدولية ، وتتبع أهمية الدراسة أنها أبرزت ما تقوم به الدبلوماسية لتسوية المنازعات والازمات وتعزيز وتقوية العلاقات الدولية، ويعد فن التفاوض من الأدوات الدبلوماسية التي تؤثر على مجمل عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي للوحدة الدولية، ولكون النظام الدولي الحالي يمتاز بوجود الكثير من المنازعات والازمات الدولية، فإن الدبلوماسية تعد من أبرز الوسائل التي تسعى الى حل تلك المنازعات، وعليه فإن دراستنا هذه ستمتدحور حول إبراز دور الدبلوماسية وأثرها في إدارة الازمات والنزاعات الدولية، لا سيما تلك التي تمارسها المنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة، على صعيد آخر تعد الدبلوماسية من الآليات التي تعزز وتقوي العلاقات الدولية، وهي من الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها السياسة الخارجية للدولة في تعاملها مع غيرها من الوحدات الدولية ، ومن المعلوم ان الدبلوماسية تعتمد على عدة آليات في أدائها لمهامها كالمساعي الحميدة والوساطة والتوفيق والتفاوض والتحكيم ، وسيكون تركيزنا الأساسي حول فن التفاوض كالية أساسية من الآليات الدبلوماسية، وذلك من خلال بيان أسس التفاوض وأهم العوامل التي تؤثر على المفاوضات وطبيعة سيرها ومدى أهمية الشخص الذي يقوم بعملية التفاوض، بمعنى مدى تأثير سلوك الإنسان وشخصيته على مجمل العملية التفاوضية، ان هذه الدراسة ستكون قائمة على فرضية مفادها ان للعملية التفاوضية ولشخصية المفاوض الدبلوماسي دوراً وتأثيراً كبيرين على حل الازمات الدولية، وستحاول الدراسة الوصول الى نتائج تبرهن على صحة الفرضية من عدمها. إضافة الى الإجابة حول تساؤلات فرعية أخرى تدور في النطاق ذاته، وعليه فقد اعدنا خطة مبدأيه نعرضها على الدكتور المشرف مشكوراً للنظر فيها وتعديل ما يراه انسب وأفضل للرسالة.

الكلمات المفتاحية: التفاوض الدبلوماسي، السياسة الخارجية، الازمات الدولية، الدبلوماسية، القرار

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL	9
DECLARATION	ç
ACKNOWLEDGEMENTS	iii
ABSTRACT	iv
ÖZ	v
TABLE OF CONTENTS	vi
INTRODUCTION	1
CHAPTER 1	6
What Is Diplomacy and Its Peaceful Mechanisms for Resolving International Crises.....	6
1.1 Diplomacy, Its Origins And Forms	7
1.1.1 The Concept Of Diplomacy	7
1.1.2. Historical Roots Of Diplomatic Relations	8
1.1.3 Forms Of Diplomatic Work And Its Most Important Devices	10
1.1.3.1 .The Prime Minister, Minister Of Foreign Affairs And Heads Of Diplomatic Missions	11
1.1.3.2 Head Of State Or (Prime Minister)	12
1.1.3.3 Minister Of Foreign Affairs.....	13
1.1.3.4 Diplomatic Missions	15
1.1.3.5 Types Of Diplomatic Missions	15
1.2 The Prominence And Embodiment Of Negotiation Images	16
1.2.1 Diplomatic And Investigative Means.....	17
1.2.2 Negotiations	17
1.2.3 Mediation In Negotiations.....	19

1.2.4 Negotiated Through The Special Envoy	21
CHAPTER 2	22
Strategies Used In The Negotiation Process	22
2.1 What Are Negotiations	23
2.1.1 The Concept Of Negotiations	24
2.1.1.1 Defining Negotiations In Language	24
2.1.1.2 Defining Negotiations Conventionally	25
2.1.2 Elements Of Negotiation	26
2.1.3 Stages And Types Of Negotiation	27
2.1.4 Principles And Characteristics Of Negotiation	28
2.1.4.1 Principles Relating To The Person Of The Commissioner.....	29
2.1.4.2 Principles Related To Negotiating Behavior	30
2.1.4.3 Principles Related To The System Of Work In Negotiations.....	31
2.2 Methods And Strategies Of Negotiations	32
2.2.1 Negotiation Approach.....	32
2.2.1.1 Bargaining Approach.....	33
2.2.1.2 Joint Effort Approach To Problem Solving.....	33
2.2.2 Negotiation Strategies.....	34
2.2.2.1 Collaborative Strategy	34
2.2.2.2 Competitive Strategy	35
2.2.2.3 Combat Strategy	35
2.2.2.4 Dependency Strategy.....	35
2.2.3 Methods Of Negotiation	35
2.2.3.1 Judging Expected Positions In Negotiations.....	36
2.2.3.2 Initiate The Initiative	36

2.2.3.3 Blockading The Other Party And Limiting His Freedom.....	38
2.2.3.4 Force On The Other For Gains.....	39
2.2.3.5 Tactics Of Deception And Fraudulent Methods	40
CHAPTER 3	42
Factors And Determinants That Affect The Success Of The Negotiation Process	42
3.1 The Personality Of The Negotiating Party In Terms Of Nature And Human Behavior	43
3.1.1 What Is Human Behavior	43
3.1.1.1 Definition Of Human Behavior	43
3.1.1.2 The Human Personality.....	44
3.1.2 Characteristics Of Human Behavior	44
3.1.3 Negotiating Personality	46
3.2 Negotiation Styles And The Most Important Factors Affecting Them.....	48
3.2.1 Patterns Of Negotiation.....	48
3.2.2 The Most Important Factors Affecting Negotiation.....	49
3.2.3 Determinants And Conditions For Successful Negotiation	50
3.2.3.1 Determinants Of Negotiation	50
3.2.3.2 Terms Of Negotiation	52
Chapter 4	54
The Role Of Negotiations In Managing International Crises	54
4.1 What Are The International Political Crises	54
4.1.1 Elements Of International Crises And Their Characteristics	55
4.1.1.1 Definition Of International Political Crisis.....	55
4.1.1.2 Elements Of The International Political Crisis.....	56

4.1.1.3 Characteristics Of The International Political Crisis	57
4.1.2 Stages Of The International Political Crisis	57
4.1.3 Stages Of International Political Crisis Management	58
4.1.4 International Political Crisis Management Requirements.....	59
4.2 Negotiating Models In Managing The International Crisis.....	60
4.2.1 The Importance Of Negotiation In Managing International Crises	60
4.2.2 The Role Of Negotiations In Solving International Crises	61
4.2.3 The Role Of Negotiations In Managing The Iranian Nuclear File	62
4.2.4 Internationalizing The Crisis And Managing It	63
CONCLUSION	68
REFERENCES	71
PLAGIARISM REPORT	78
SCIENTIFIC RESEARCH ETHICS COMMITTEE	79

قائمة المحتويات

و.....	قرار لجنة المناقشة
ح.....	الاعلان
ج.....	شكر وتقدير
د.....	ملخص
ه.....	قائمة المحتويات
1.....	مقدمة
6.....	الفصل الأول
6.....	ماهية الدبلوماسية وآلياتها السلمية لحل الأزمات الدولية
7.....	1.1. الدبلوماسية نشأتها وصورها.
7.....	1.1.1 مفهوم الدبلوماسية
8.....	2.1.1 الجذور التاريخية للعلاقات الدبلوماسية.
10.....	3.1.1 صور العمل الدبلوماسي وأهم أجهزتها.
11.....	1.3.1.1 رئيس الدولة أو (رئيس الوزراء) ووزير الخارجية ورؤساء البعثات الدبلوماسية
12.....	2.3.1.1 رئيس الدولة أو (رئيس الوزراء).
13.....	3.3.1.1 وزير الخارجية
15.....	4.3.1.1 البعثات الدبلوماسية
15.....	5.3.1.1 انواع البعثات الدبلوماسية
16.....	2.1 بروز وتجسيد صور التفاوض
17.....	1.2.1 الوسائل الدبلوماسية والتحقيق
17.....	2.2.1 المفاوضات
19.....	3.2.1 الوساطة في المفاوضات

21	4.2.1 التفاوض من خلال المبعوث الخاص
22	الفصل الثاني.....
22	الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التفاوض.....
23	1.2 ماهية المفاوضات
24	1.1.2 مفهوم المفاوضات
24	1.1.1.2 تعريف المفاوضات لغة
25	2.1.1.2 تعريف المفاوضات اصطلاحا.....
26	2.1.2 عناصر التفاوض
27	3.1.2. مراحل وانواع التفاوض
28	4.1.2 مبادئ وخصائص التفاوض
29	1.4.1.2 المبادئ المتعلقة بشخص المفوض
30	2.4.1.2 المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي
31	3.4.1.2 المبادئ التي تتعلق بنظام العمل في المفاوضات
32	2.2 اساليب المفاوضات واستراتيجياتها.....
32	1.2.2 مناهج التفاوض
33	1.1.2.2 منهج المساومة.....
33	2.1.2.2 منهج الجهد المشترك لحل المشكلات
34	2.2.2 استراتيجيات التفاوض
34	1.2.2.2 الإستراتيجية التعاونية
35	2.2.2.2 الإستراتيجية التنافسية
35	3.2.2.2 الإستراتيجية القتالية
35	4.2.2.2 إستراتيجية التبعية

35 3.2.2 اساليب التفاوض
36 1.3.2.2 الحكم على المواقف المتوقعة في المفاوضات
36 2.3.2.2 البدء بالمبادرة
38 3.3.2.2 محاصرة الطرف الاخر والحد من حريته
39 4.3.2.2 الضغط على الاخر من اجل المكاسب
40 5.3.2.2 تكتيكات الخداع والطرق الاحتيالية
42 الفصل الثالث
42 العوامل والمحددات التي تؤثر في نجاح عملية التفاوض
43 1.3 شخصية الطرف المفاوضات من ناحية الطبيعة والسلوك الإنساني
43 1.1.3 ماهية السلوك الانساني
43 1.1.1.3 تعريف السلوك الإنساني
44 2.1.1.3 الشخصية الإنسانية
44 2.1.3 خصائص السلوك الإنساني
46 3.1.3 الشخصية التفاوضية
48 2.3 أنماط التفاوض وأهم العوامل المؤثرة فيها
48 1.2.3 انماط التفاوض
49 2.2.3 أهم العوامل المؤثرة في التفاوض
50 3.2.3 محددات وشروط نجاح التفاوض
50 1.3.2.3 محددات التفاوض
52 2.3.2.3 شروط التفاوض
54 الفصل الرابع

54	دور المفاوضات في إدارة الأزمات الدولية
54	1.4 ماهية الازمات السياسية الدولية
55	1.1.4 عناصر الازمات الدولية وخصائصها
55	1.1.1.4 تعريف الأزمة السياسية الدولية
56	2.1.1.4 عناصر الأزمة السياسية الدولية
57	3.1.1.4 خصائص الأزمة السياسية الدولية
57	2.1.4 مراحل الازمة السياسية الدولية
58	3.1.4 مراحل إدارة الأزمات السياسية الدولية
59	4.1.4 متطلبات إدارة الأزمات السياسية الدولية
60	2.4 نماذج تفاوضية في إدارة الازمة الدولية
60	1.2.4 أهمية التفاوض في إدارة الازمات الدولية
61	2.2.4 دور المفاوضات في حل الأزمات الدولية
62	3.2.4 دور المفاوضات في إدارة الملف النووي الإيراني
63	تدويل الازمة وادارتها 4.2.4

68	الخاتمة
71	المصادر
78	تقرير الانتحال
79	لجنة اخلاقيات البحث العلمي

مقدمة

سعت المجتمعات البشرية منذ القدم إلى إيجاد وسائل مناسبة لحل خلافاتها التي كانت تنشأ من خلال طرق ووسائل سلمية للحد من الحروب التي تؤدي إلى هلاك البشرية، أي أن الحرب لم تكن الطريقة الوحيدة لحل المشاكل والنزاعات والخلافات بين الشعوب والدول حيث كانت المفاوضات من إحدى تلك الطرق التي تؤدي إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة، وهذا يعني اتخاذ الطريق الدبلوماسي أساساً لحل النزاعات القائمة لتفادي قيام الحروب.

تنامت وتطورت الدبلوماسية في مراحل عديدة من خلال اعتمادها على الآلية الأساسية المتمثلة في فن التفاوض من أجل تعزيز أو اصر العلاقات بين الوحدات الدولية، وضمان استمرار التعاون بين الدول، وتأمين مصالح الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض، حتى بات التفاوض سمة أساسية من سمات الحياة السياسية على مستوى الدول، والحياة اليومية على مستوى الأفراد، من أجل إدارة أنشطتهم وفعاليتهم التجارية وغيرها لتقوم المنظمات الدولية أيضاً بالاعتماد عليها في إدارة الأنشطة المتنوعة سواء التجارية منها أو السياسية، أو من أجل إدارة الصراعات الدولية وتسوية النزاعات القائمة في بعض بلدان العالم .

ولقد اكدت اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية (1961) على المفاوضات كألية لحل المنازعات الدولية، ولم يقتصر الامر على تلك الاتفاقية فقط، بل اكد عليها ميثاق الأمم المتحدة قبل اتفاقية فيينا حيث أشار على أن جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة عليها أن تقوم بفض منازعتها بالوسائل والطرق السلمية وحددت المفاوضات والتحقيق، والوساطة، والتوفيق والتحكيم والتسوية القضائية من بين الطرق السلمية في الفصل السادس من الميثاق. وأكد الميثاق على أن لجوء مجلس الأمن الدولي الى التدخل لا يكون إلا بعد استنفاد الوسائل السلمية وعلى رأسها الدبلوماسية التفاوضية ، وذلك عندما يتعرض السلم والأمن الدوليين الى الخطر .

ومن المعلوم أن عملية التفاوض الدبلوماسي يحتاج إلى اتخاذ قرار سياسي من قبل الوحدة الدولية الطرف في العملية التفاوضية، وهذا يعني - في الغالب - إشراك المؤسسات المعنية والمستشارين وذوي الخبرة التفاوضية في تلك العملية، وعليه يكون عملية اتخاذ القرار السياسي من إحدى المتغيرات التابعة والتي تتأثر بالمفاوضات، لكن في بعض الأحيان تصدر القرارات بدون عمليات تفاوضية بين الوحدات الدولية مثل قرار الحرب على أفغانستان والعراق.

أهمية البحث

يأتي أهمية هذا البحث من خلال تناوله لموضوع في غاية الأهمية حيث ان الازمات الدولية والنزاعات التي تحدث بين الوحدات الدولية تحتاج الى مساعي سلمية لحلها من اجل ابعاد شبح الحرب عن الأفراد

داخل المجتمعات، والكثير من الدراسات السابقة والأبحاث حول هذا الموضوع تناولت أهمية الية التفاوض الدبلوماسية دون ان تنطرق الى الية اتخاذ القرار السياسي وبالذات ما يقوم به ذوي الخبرات من الدبلوماسيين التابعين للمنظمات الدولية مثل منظمة الأمم المتحدة ، مثل تلك المساعي التي قامت بها في حل الأزمة السورية ،وعليه يصب هذا البحث في مجال توضيح التفاوض وفنونه لحل الأزمات الدولية.

هدف البحث

يهدف هذا البحث الى إبراز دور فن التفاوض الدولي كآلية من آليات الدبلوماسية للوصول الى الحلول السلمية للأزمات والنزاعات الدولية التي تحصل في كثير من بقاع العالم، وعلى وجه الخصوص تلك الدبلوماسية التي تكون المنظمة الدولية طرفاً فيها وتلجأ إليها.

مشكلة البحث

تعد المفاوضات الدولية من احدى الوسائل السلمية لفض النزاعات الدولية وحلها، وبما أن المفاوضات الدولية تكون في العادة بين أشخاص القانون الدولي فلا بد من السؤال حول مدى ضرورة الخبرة التفاوضية لدى المفاوض لإدارة الصراعات الدولية؟ لاسيما بعد أن تجاوز الامر مفهوم الاتصال المباشر لتتحول إلى عملية تفاعل تشمل الأفكار، الامر الذي يؤدي الى معرفة اهمية المفاوضات في ادار الصراعات والأزمات الدولية، وبالتالي السؤال عن دورها في تسوية النزاعات، وهل تعد المفاوضات آلية ناجعة من آليات الدبلوماسية؟ الامر الذي يولد مجموعة من الاسئلة الفرعية كالاتي:

1. ماهي حدود مساهمة الدبلوماسية والمفاوضات في احتواء النزاعات الدولية؟
2. كيف يؤثر التفاوض الدبلوماسي في اتخاذ القرار السياسي دون اللجوء الى القوة العسكرية
3. ماهي الآليات الدبلوماسية التي تتبناها منظمة الأمم المتحدة؟
4. ماهي اسس ومرتكزات عملية التفاوض الدبلوماسي وما هي العوامل المؤثرة فيها؟
5. كيف يتم اتخاذ القرار السياسي بعد عملية المفاوضات الدبلوماسية؟

فرضية البحث

تعد الدبلوماسية احدى آليات السياسة الخارجية للوحدات الدولية، والتي من خلالها تقوم بحل النزاعات والخلافات مع الدول الاخرى بصورة سلمية من اجل الابتعاد عن الحروب، او من اجل احتواء أزمة معينة مع الاطراف الدولية، ولهذا فان فرضية هذا البحث قائمة على اساس مفاده ان الدبلوماسية والتفاوض والحوار، تبقى في كل الاحوال افضل من استخدام القوة العسكرية، وان الية التفاوض الدبلوماسي للمنظمة الدولية الحكومية من اجل فض النزاعات واحتواء الازمات الدولية وحلها يعد من العوامل المساعدة على حفظ السلم والأمن الدوليين.

منهجية البحث

اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من المناهج العلمية التي ساعدت على إكمال هذا البحث بهذه الصيغة، حيث تم استخدام المنهج التحليلي من أجل تحليل الظواهر السياسية ووصفها بدقة، بالإضافة إلى اللجوء لمنهج صنع القرار من أجل معرفة طبيعة تلك القرارات السياسية التي تخرج نتيجة تفاوض دبلوماسي، حيث يركز هذا المنهج على عامل الزمن والمتغيرات المتعلقة بالنظام السياسي داخل الوحدة الدولية، أي البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حسب ما يراه ريتشارد سنايدر (Richard Snyder)، ومعرفة طبيعة مقدرات الدولة وسلوك صانعي القرار حسب ما يذهب إليه غراهام اليسون (Graham Ellison)، كما تمت الاستعانة بالمنهج التاريخي من أجل إدراج بعض النماذج من دبلوماسية الدول والمنظمات الدولية في حل الأزمات والنزاعات الدولية.

حدود البحث

بالنسبة للحدود الزمانية والمكانية لهذا البحث، فإنه يركز على الإزمات الدبلوماسية بعد عام 2001، وبالأخص الإزمات في بلدان الشرق الأوسط كحدود مكانية.

الدراسات السابقة

1- دراسة باللغة الكردية بعنوان: ريساكانى دبلوماسيه ت (القواعد الدبلوماسية) مدخل الى العلاقات الدبلوماسية والقنصلية - الحصانات والامتيازات الدبلوماسية - التشریفات والأعراف الدبلوماسية، لكتابتها الدكتور شمال حسين مصطفى، ستايش للنشر والتوزيع، إقليم كوردستان العراق، 2020.

تناولت هذه الدراسة -التي تعد من أحدث المصادر (زمنياً)- العديد من الأبعاد المرتبطة بتحليل أسس العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، والمعايير اللازمة في الشخص الدبلوماسي من خلال التطرق إلى حقوقه وواجباته والامتيازات والحصانات التي يتمتع بها، بالإضافة إلى تناولها لموضوع في غاية الأهمية ألا وهو البروتوكولات الدبلوماسية والاتيكييت الدبلوماسي، وتعد هذه الدراسة مرجعاً أساسياً للدراسة قيد البحث نظراً لاحتوائه على غالبية - أن لم نقل معظم- ما يتعلق بمفهوم الدبلوماسية وما يتشقق منه من مصطلحات وأنواع وأسس.

2- دراسة بعنوان: مقدمة في دراسة المفاوضات، لكتابه عطية حسين أفندي، مركز البحوث والدراسات السياسية القاهرة، 1988.

تناولت هذه الدراسة للكاتبة، الأسس والمفاهيم الأساسية لعملية التفاوض الدبلوماسي والمراحل التي تمر بها ومزاياها، وأهم العوامل التي تؤثر في تلك العملية، إضافة إلى مميزات التفاوض الدبلوماسي

مؤهلاته ومهاراته اللازمة من أجل إنجاز المهمة الدبلوماسية، بالإضافة إلى التطرق للثقافات المختلفة للقائمين بمهمة التفاوض .

3- دراسة بعنوان: المفاوضات الدولية، لكتبتها محمد بدر الدين مصطفى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1990.

هذه الدراسة من بين تلك الدراسات المقدمة في مجال التفاوض الدبلوماسي والتي تناولت أبعاد ومتغيرات العملية التفاوضية والتفاعلات الحاصلة منها، وأشارت هذه الدراسة الى ان عملية التفاوض لا يمكن ان تعتمد على استراتيجية معينة ان أهم استراتيجيات تتمثل في اللحظة التي تتم فيها، من خلال الاخذ بنظر الاعتبار طبيعة المواقف ومعرفة كيفية التعامل في كل موقف في حينه وأنه، وهذا يعتمد بشكل أساسي على مهارة المفاوضات الدبلوماسي، وتطرق هذه الدراسة الى نماذج نظرية حقيقية من خلال أخذ النموذج المصري وطبيعة التفاوض المصري- البريطاني سنة 1953 1954 .

4- كتاب بعنوان: دراسات في النزاعات الدولية وإدارة الأزمة، لكتبتها ديفيد جارنم، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2001.

يتناول هذا الكتاب موضوع المنازعات الدولية التي تحصل بين الوحدات الدولية وكيفية تصاعدها ومعرفة التوقيت الذي تحدث فيها المنازعات لتصل من بعد ذلك الى مرحلة نشوب الحرب، كما يتطرق الكتاب الى الظروف التي سببا في حدوث الحرب بين دولتين، هذا بالإضافة الى الاستراتيجيات التي تتبع في ادارة الازمة الدولية حينما تحدث .

5- دراسة بعنوان: الدبلوماسية تاريخها مؤسساتها أنواعها -قوانينها، للكاتبة سعيد أبو عبا، دار الشيماء للنشر والتوزيع الأردن، 2009.

تناولت هذه الدراسة موضوع مختلف عن الدراسات السابقة، حيث تطرقت الى تلك المعايير التي يتم من خلالها تعيين الممثلين الدبلوماسيين وكيفية اختيارهم، بالإضافة الى الاكاديميات الدبلوماسية والمعاهد التي تقوم بتخريج موظفي السلك الدبلوماسي، بالإضافة الى التطرق للعلاقات الدبلوماسية وانواعها وبالذات الدبلوماسية المعاصرة.

هيكلية البحث

قسمنا هذا البحث على أربعة فصول مع مقدمة للبحث أوضحنا فيها أهمية البحث ومشكلاته و فرضيته والمنهجية المتبعة في الدراسة، بالإضافة الى الدراسات والأدبيات، ودرجنا في خاتمة البحث مجموعة من النتائج والتوصيات التي خلصت إليها البحث. في الفصل الأول من البحث تناولنا مفهوم الدبلوماسية والآليات السلمية لحل الأزمات الدولية من خلال بيان ماهية الدبلوماسية وكيفية نشأتها، والجدور التاريخية

للعلاقات الدبلوماسية والعمل الدبلوماسي، وأهم الاجهزة القائمة بالوظيفة الدبلوماسية مع بيان أنواع البعثات الدبلوماسية، كما تم التطرق الى الوظيفة الدبلوماسية التي تقوم بها المنظمات الدولية لاسيما منظمة الأمم المتحدة. وفي الفصل الثاني تناولنا عملية التفاوض الدبلوماسي من خلال بيان ماهية المفاوضات ومفهومها وعناصرها ومبادئها ومراحل التفاوض، بالإضافة الى مناهجها واستراتيجياتها. اما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه لمحددات العملية التفاوضية والعوامل المؤثرة في نجاحها، وطبيعة السلوك الإنساني للشخصية التفاوضية ، الفصل الرابع والأخير تم تخصيصه للبحث حول دبلوماسية التفاوض في ادارة الأزمات الدولية.

الفصل الأول

ماهية الدبلوماسية وآلياتها السلمية لحل الأزمات الدولية

المجتمعات البشرية تتطور بمرور الزمن، ومع هذه الديناميكية في التطور الطبيعي تختلف الأساليب والاليات والوسائل المستخدمة في شتى مجالات الحياة، ولا شك في ان الدبلوماسية ايضا تطورت عبر القرون واختلفت وسائلها باختلاف المجتمعات والحضارات التي مرت بها، مارست الشعوب هذه الآلية السلمية لحل الخلافات والنزاعات القائمة بينها على الصعيدين الخارجي والداخلي، وعليه يمكن القول بان الدبلوماسية تمثل الآلية والأداة الأساسية والرئيسية لتنفيذ السياسة الخارجية للوحدات الدولية.

وفي الوقت الحالي باتت الدبلوماسية من احدى المواضيع التي تدرس على صعيد الجامعات والمعاهد والكليات المتخصصة لإعداد موظفين دبلوماسيين من اجل التحاقهم بالسلك الدبلوماسي خدمةً للسياسة الخارجية المتبعة في الوحدات الدولية وذلك ضمن تخصص ادارة العلاقات الدولية عبر الحوار والتفاوض الدبلوماسي، اضافة الى تقديمها للمعلومات التي تعرض على صناع القرار في السياسة الخارجية داخل الدولة.(الموسى والرشدان ، 2005، ص 9 وبعدها).

يذهب الكثير من المختصين والمحليلين بان الهدف الاول للدبلوماسية هو دعم العلاقات السياسية والدولية، بالإضافة الى التوفيق بين التعارض في وجهات النظر والمصالح الاستراتيجية للدول من اجل فتح الطرق امام الاتصال بينهم وديمومة العلاقة الجيدة ، ولكي تكون هذه الدبلوماسية فعالة فإن على الآليات السياسية والنفسية والاقتصادية والعسكرية والدعائية أن تدعمها وتساندها وأن تكون في خدمتها لكي يتم تحقيق الهدف، والذي لا يمكن تحقيقه الا من خلال المعرفة التامة بالعلاقات القائمة بين مختلف الدول وذلك من خلال الإطار القانوني والسياسي لتلك العلاقات السياسية والدولية، بالإضافة الى معرفة التقاليد والاعراف الدولية وخصائص المجتمعات، خاصة تلك التي تتوافق مع طبيعة السياسة الخارجية للوحدة الدولية التي تسعى لانتهاج الدبلوماسية كأداة لتحسين علاقاتها الدولية مع الآخرين.(مهنا، 2000، ص 226).

1.1.1. الدبلوماسية نشأتها وصورها.

الدبلوماسية هي الأداة التي يمكن من خلالها تسوية الخلافات والنزاعات والأزمات بغض النظر عن مدى تعقيدها، بالإضافة الى الحفاظ على العلاقات الدولية الطبيعية بين الدول والأطراف المتواجدة في الساحة الدولية، وان كانت تلك العلاقات غير طبيعية فإن الدبلوماسية تحاول اعادتها الى طبيعتها واشاعة التفاهم، كما يمكن من خلالها أن تقوي الدول مركزها ونفوذها لمواجهة الدول الأخرى، فالدبلوماسية تعد كقوة محركة وديناميكية للحياة الدولية، وعليه يجب على الدول أن تراعي الاستخدام السليم في ممارستها للدبلوماسية لتحافظ من وراء ذلك على المكانة اللائقة بها في المجتمع الدولي، وتحقق الأهداف التي تسعى اليها.

وعليه في هذا المحور من البحث سنتناول مفهوم الدبلوماسية والتطور التاريخي للعلاقات الدبلوماسية وصور العمل الدبلوماسي واهم الاجهزة التي تقوم بهذه الوظيفة.

1.1.1 مفهوم الدبلوماسية

الدبلوماسية هي كلمة يونانية مشتقة من اللفظ (Diploma) والتي كانت تعني الأوراق الملثوية، وتشير المصادر التاريخية الى أنها أطلقت على الوثائق الرسمية التي كان يصدرها القادة السياسيين ورؤساء دول المدن اليونانية (City State) حيث كانت هذه الوثائق التي تمنح الى افراد بعينهم دون غيرهم على أنهم مبعوثون رسميين للدولة وعليه يترتب لهم حصانات وامتيازات خاصة، ولكن طبيعة المجتمعات الإنسانية في تطور مستمر، هذه الكلمة تطورت معناها لتشمل الأوراق والوثائق الرسمية والمعاهدات، كما تم توظيف أشخاص مهمتهم حفظ هذه الوثائق وتبويبها وتم تسميتهم "أمناء المحفوظات" ليظل اصطلاح الدبلوماسية مقتصرًا لفترة طويلة على الإلمام بتاريخ العلاقات بين الأمم والدول ودراسة المحفوظات والمعاهدات، بمعنى ان كلمة الدبلوماسية ظلت تدور في هذا المجال حتى أواخر القرن الخامس عشر(العبيكان، 2007، ص83)، كما جاءت هذه اللفظة (DIPLOMA) باللغة اللاتينية لتعني الرجل ذو الوجهين أو المنافق الذي يتحدث عند أحدهم بشيء وعند الآخر بشيء اخر او ذلك الشخص الذي يرضي كل من وقف بوجهه بمعسول الكلام من اجل كسب الود (شمال، 2020، ص 23).

ولقد تعددت التعريفات التي جاءت بصدد كلمة الدبلوماسية حيث اقترنت بالمفاوضات حيناً و بالسياسة الخارجية حيناً آخر، وهناك ما قارنها بالعلاقات التي تقوم بين الدول والحكومات المستقلة، لهذا سنتطرق فيما يلي الى بعض تلك التعريفات والآراء التي تطرق إليها بعض الكتاب والفقهاء، حيث عرفها "بريديه دوفيه" بانها "الدبلوماسية" 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 " (أبر هيف، 1975، ص 12).

أما " شارل كالفو" فيقول بأن الدبلوماسية هي علم العلاقات القائمة بين مختلف الدول، والنتيجة عن المصالح المتبادلة، وعن مبادئ القانون الدولي العام ونصوص المعاهدات والاتفاقيات، وهي ضرورية لقيادة الشؤون العامة ومتابعة المفاوضات" (الشامي، 1994، ص 31).

في حين يرى الدبلوماسي البريطاني "هارولد نيكلسون" بأنها " إدارة العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات" (بهاز 3-3-2013)، ويعرفها " زيفير" بأنها علم وفن تمثيل الدول والمفاوضة" (العجومي، 2011، ص 8).

ويعرفها سموحي فوق العادة " بأنها مجموعة القواعد والأعراف الدولية والإجراءات والمراسم والشكليات التي تهتم بتنظيم العلاقات بين الدول والمنظمات الدولية والممثلين الدبلوماسيين، وفن إجراء المفاوضات السياسية في المؤتمرات والاجتماعات الدولية وعقد الاتفاقيات والمعاهدات (فوق العادة، 1973، ص 3) (طشطوش، 2010، ص 213).

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

2.1.1 الجذور التاريخية للعلاقات الدبلوماسية.

في العصور القديمة تم استخدام الدبلوماسية كوسيلة للتفاهم والاتصال بين الأمم والجماعات والشعوب المتجاورة مع بعضها البعض، حيث ان مصالح الجماعات الأولية تداخلت لتتسرع بحاجتها الى أسلوب ونمط محدد كسلوك اجتماعي تفرضه الضرورة من اجل التفاهم وتحقيق السلام الذي يبحث عنه الجميع، فكان ذلك سببا في ظهور علاقات وأواصر دبلوماسية مختلفة الأشكال عبر العصور، لكنها كلها كانت تتشابه من حيث الغرض والوسيلة والآثار والنتائج المترتبة عليها (ابرزاق، 30-6-2009)، ولعل معاهدة "قادش" المبرمة في عام 1229 قبل الميلاد بين "رمسيس الثاني" وملك الحيثيين "خاتيسيار" بصدد إقامة السلام والصداقة والتجارة من اهم الادلة على وجود الدبلوماسية عبر العصور (جمعة، 1999 ص 5 وبعدها).

والجماعات الاولية حاولوا في أحيان كثيرة على ان يتم حل خلافاتهم فيما بينهم عن طريق ارسال الوفود التي تقوم بإجراء المفاوضات لتسوية تلك النزاعات التي لطالما كانت تتسم بصفة الحروب والصراعات، وعليه كانت المساعي التفاوضية هدفها انهاء الحرب أو وقفها أو منع حدوثها، وكانت مساعي وقف الحرب تهدف الى التمكن من انتشار جثامين القتلى وامكانيه دفنهم أو القدرة على اخراج

الجرحي من ميدان المعركة من اجل مداواتهم ، من جانب آخر كانت المشكلة التي تواجه الوفود المفاوضة تتمثل في قيام أحد الأطراف المتنازعة بقتل الرسل أو المبعوثين الذين يؤدون مهام الوظيفة الدبلوماسية مما كان يسبب بحد ذاته في قيام الحروب، وعليه سعت الدول والممالك والمجتمعات الى إيجاد نظام الحصانات الدبلوماسية، وأولى تلك المجتمعات تمثل بسكان أستراليا الأصليين (العبيكان، 2007، ص 97). (شمال، 2020، ص 54).

ولا غرابة في ان تكون الدبلوماسية من اولى آليات الاتصال بين امم وممالك ودول العالم ، ولعلها تعد صورة من صور السيادة في الساحة السياسية الدولية في وقتنا الحالي، وعليه يمكن القول بانها - الدبلوماسية - تتم بواسطة المبعوثين والسفراء الذين يمثلون دولهم من دولة الى أخرى، الامر الذي يستوجب وجود معايير وشروط لا بد من توافرها في الشخص القائم بهذا العمل مثل حسن التصرف واللباقة والذكاء والفتنة والمعرفة والحنكة (الزمراني، 1992، ص 23).

عند الحديث حول مصطلح الدبلوماسية وتطوره التاريخي عبر العصور لا بد لنا من التطرق الى دول المدينة اليونانية (City State) واللغة الإغريقية التي يرجع إليها أصول المصطلح لتنتقل منهم إلى الرومان ومن بعدهم إلى اللغات الفرنسية والإنجليزية والعربية وغيرها من اللغات، وقد كانت توجهات وارهاء المختصين متقاربة نوعا ما حول أصل المصطلح والتسمية، حيث اعتبروا أن الدبلوماسية في أصلها الإغريقي القديم مشتقة من فعل "دبلو" والذي جاء منه المعنى الذي يدل على "المكاتبة الرسمية" (توفيق، 1998، ص 17)، أو "الوثيقة" التي تعني بالمفهوم الحالي "السياسة الخارجية" أو عملية "التفاوض" (أبرزاق، 30-6-2009).

ولقد استعملت كلمة الدبلوماسية كمصطلح "ديپلوماتيكوس" في اللاتينية العلمية العصرية في القرن السابع عشر فقط ، اما الفرنسيون فقد استخدموا وصف "ديپلوماتيك" في أوائل القرن الثامن عشر وكانوا يعنون بها أولئك الذين يهتمون بالعقود والدبلوماسية ، لتصبح في العام 1726 صفة تعني ما يتعلق بالدبلوماسية التي لها مساس بالعلاقات الدولية، وفي عام 1791 اصبحت كلمة "الدبلوماسية" هي المتداولة والتي تعني البحث في العقود التي تصل بين الدول (التازي، 1970، ص 37).

وتأكيدا على ان المجتمعات القديمة مارست الدبلوماسية نستدل بما ذكره القرآن الكريم فيما يتعلق بقصة النبي سليمان ابن داوود عليهما السلام عندما بعث الهدد كرسول وسفير يحمل رسالة من سليمان الى الملكة بلقيس " اذهب بكتابي هذا فألقه إليهم ثم تولّ عنهم فانظر بم يرجع المرسلون. قالت يا أيها الملأ إني ألقى إلي كتاب كريم إنه من سليمان وانه بسم الله الرحمن الرحيم ألا تعلقو علي وأتوني مسلمين " اضافة الى الحل الذي ارتأته بلقيس " واني مرسله إليهم بهدية فناظرة بم يرجع المرسلون"(الآيات 28-35 سورة النمل).

إضافة الى ذلك يمكن الإشارة الى ذلك المجتمع الذي سبق ظهور الإسلام، حيث كانت قريش لديها سفارات عند القبائل الأخرى مثل سفارتها في بني عدي، وكان هناك موظفين يؤدون هذا الأمر ويسمى بالمبعوث أو السفير أو الرسول مهمتهم حل الخلافات والنزاعات التي تحدث بين قريش والقبائل الأخرى، وكان عمر بن الخطاب آخر سفراء قريش قبل ظهور الإسلام (أبو غدة، 2012-5-14).

على ضوء ما سبق نستطيع ان نقول بان الدبلوماسية كانت موجودة في العصور القديمة، وكانت الوسيلة التي يتم من خلالها التفاهم بين الجماعات الانسانية المتواجدة بالقرب من بعضها البعض، أي بمعنى أن المصالح المشتركة ادت الى وجود ضرورة لاتباع الاساليب السلمية المتمثلة بالدبلوماسية من اجل التفاهم وتحقيق السلام من خلال التفاوض السلمي الدبلوماسي. (توفيق، 1998، ص 20).

بعد ظهور الإسلام تم الاعتماد على الدبلوماسية كأساس لنشر الدعوة الإسلامية والدين الإسلامي في الإقليم المحيط بالجزيرة العربية من أجل توسيع رقعة التجارة مع الممالك والأقاليم والدول المحيطة بمركز الدولة الإسلامية، وانتهجت الخلافة الإسلامية سياسة سلمية فيما يخص الرسل والمبعوثين الدبلوماسيين من خلال تأمين الحصانات والامتيازات اللازمة لهم. في ما يخص المنطقة الغربية فلم تكن الدبلوماسية مهنة الا بعد انقضاء القرن الخامس عشر، إذ كانت جمهورية البندقية أول دولة تقوم بتعيين السفراء ولم تكن هناك تشريعات وقوانين خاصة بالمؤسسة الدبلوماسية إلا بعد أن تم إنعقاد مؤتمر فيينا عام 1815 (التازني، 1970، ص 40). لقد استطاعت الدبلوماسية أن تتطور بعد مؤتمر فيينا 1815 بشكل ادى إلى خروج مفهوم الدبلوماسية الضيق والمتمثل بتأمين الحقوق والمصالح الذاتية لتتحول إلى المعنى الواسع للدبلوماسية المتمثل في تأمين وضممان المصالح العامة المشتركة للدول (شمال، 2020، ص 104).

لم تحضي العلاقات الدبلوماسية بالثبات والاستقرار في بداياتها كانت مؤقتة نوعا ما لا تتعدى تلك العلاقات التي تتم لحل المشاكل والنزاعات التي نجمت عنها حروب بين دول المعمورة، إضافة إلى دبلوماسية الأحلاف التي كانت تتم بين الملوك والرؤساء، بمعنى أن هذه الدبلوماسية كانت تخدم كالية لمنع حدوث الحروب أو من اجل الوقوف في وجه الخراب والدمار الذي ينتج عن الحروب (الناصر، 2004، ص 12).

3.1.1 صور العمل الدبلوماسي واهم أجهزتها.

شهدت الدبلوماسية تحولات وتطورات كبيرة في الصيغ والصور والانواع العملية، ولعل هذا التطور كأن مصاحباً لتلك التغييرات و التطورات التي تحدث في العلاقات الدولية بشكل عام، خاصة بعد المحاولات والجهود الدولية لتنظيم العلاقات الدولية في القرن السابع عشر، وعليه فإن الدبلوماسية تتخذ أشكال وصور متعددة مثل الدبلوماسية الثنائية المقابلة للدبلوماسية الجماعية وكذلك أيضا الدبلوماسية

السرية التي تقابلها الدبلوماسية العلنية، بالإضافة إلى الدبلوماسية التقليدية والدبلوماسية الحديثة أو الجديدة (شمال، ٢٠٢٠، ص ١١٨-١١٩).

وقد تم عقد اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية عام 1961 بعد أنت عمدة الدول إلى جعل التشريعات الدولية في قالب مقنن قواعد قانونية تنظم كل أشكال وصور العمل الدبلوماسي وعلى وجه الخصوص الدبلوماسية الثنائية، ثم تلا ذلك اتفاقية فيينا للعلاقات القنصلية وذلك في سنة ١٩٦٣ ليليهما الاتفاقية المبرمة حول البعثات الخاصة سنة ١٩٦٩ التي قامت بي معالجة الجوانب والأمور المتعلقة بالدبلوماسية الثنائية الدائمة والمؤقتة في أن واحد، ثم تلا ذلك اتفاق آخر على طبيعة تعامل الدول في دبلوماسيتها وعلاقاتها مع المنظمات الدولية وذلك في اتفاقية فيينا لسنة 1975. (الرشدان والمرسى. 2005: ص 79).

والدبلوماسية أجهزة مركزية تشمل رئيس الدولة ووزير الخارجية، بالإضافة الى رئيس الحكومة والوزير الأول، وأجهزة فرعية تتكون من الممثلين الدبلوماسيين أو الأشخاص الخاصين بمختلف أنواع بعثاته كالقناصل وقيادات القوات العسكرية المكلفة في مهمة أو حملة عسكرية خارج حدود دولتها. مهمة الجهازين المركزي والفرعي هي القيام بتنظيم العلاقات الخارجية للوحدة الدولية مع دول العالم واشخاص القانون الدولي. (العجرمي: 2011: ص 45).

من جانبنا نرى ان الوظيفة الدبلوماسية من الناحية الشكلية يدور في إطار عمل المؤسسات المركزية داخل الدولة، وبالذات تلك المتعلقة برئيس الدولة ووزير الخارجية ورئيس الوزراء، اضافة الى الاجهزة الفرعية المتمثلة بالبعثات الدائمة والخاصة ، بالإضافة الى البعثات الدولية لدى المنظمات الدولية الحكومية باعتبارها من احد اشخاص القانون الدولي العام، وكذلك المؤتمرات الدولية ، الا ان هذه الاجهزة لا تستطيع أن تمارس جميع مهام الدولة الا بدرجات متفاوتة وذلك لكون بعض المهام المناطة الى الاجهزة المسؤولة عن العلاقات الخارجية وعلى وجه الخصوص تلك المشرفة على تنفيذ السياسة الخارجية للدولة، ولا شك في ان الدستور هو القانون الاسمي داخل الدولة وهو الذي يحدد صلاحيات واختصاصات الأجهزة الرئيسية داخل الدولة من خلال القانون الداخلي وبالذات الجهاز المسؤول عن الشؤون الخارجية للدولة ، وعليه سنتطرق إلى الأجهزة ومن ثم للأجهزة الفرعية من خلال المحاور التالية.

1.3.1.1 رئيس الدولة أو (رئيس الوزراء) ووزير الخارجية ورؤساء البعثات الدبلوماسية

في هذا المحور سنتطرق الى التعريف بالأشخاص الذين يحق لهم التحدث باسم الدولة والتعبير عن إرادتها فيما يتعلق بالعلاقات الخارجية في المحافل الدولية والمؤتمرات والمفاوضات الرسمية وإبرام الاتفاقيات الدولية مع الوحدات والدول الأخرى، وهم رئيس الدولة أو (رئيس الوزراء) وزير الخارجية وفي عصرنا

الحالي يمكن لرئيس البعثة الدبلوماسية ان يعبر ايضا عن ارادة ومواقف دولته تجاه القضايا المتعلقة بالعلاقات الخارجية للدولة التي يمثلها (شمال، 2020، ص 193).

2.3.1.1 رئيس الدولة أو (رئيس الوزراء)

تدخل الدول في علاقاتها الدولية مع الوحدات وأشخاص القانون الدولي من خلال تمثيل رئيس الدولة بغض النظر عن التسمية سواء كان ملكا أو اميرا أو سلطانا أو رئيسا أو امبراطورا، ومن المعلوم أن الرئيس يلتزم بالقوانين الداخلية ودستور دولته كشخصية رئيسية تأتي في المقام الأول داخل الدولة، اما فيما يخص الصلاحيات الموكلة اليه فلا يمكنه الخروج عن ما اشار اليه الدستور (شمال، 2020، ص 193 وبعدها).

اختلفت اهمية منصب الرئيس في الدولة عبر التاريخ، ففي العصور الاولية القديمة ومن ثم المتوسطة الى أن وصلت للثورة الفرنسية كان الرئيس هو الشخص الأول والمهيمن على ممارسة العلاقات الخارجية مع الأمم والشعوب والامبراطوريات وهو الذي يصنع وينفذ السياسة الخارجية من خلال التمثيل المطلق، الا أنه بعد حدوث الثورة الفرنسية اختلفت النظرة والطبيعة التي يمارس من خلالها عملية توازن القوى والتمثيل المطلق ، حيث أصبحت السيادة تمارس باسم الشعب ، وحاليا في عصرنا يمارس الرئيس دوره الخارجي باعتباره الممثل الرسمي للدولة التي يرأسها استنادا الى احكام الدستور في الدولة (الرشدان والموسى، 2005، ص 79).

وبسبب التغير الذي حدث بعد الثورة الفرنسية فيما يخص الأنظمة السياسية ونظم الحكم السائدة آنذاك أصبحت السياسة تمارس باسم الشعب، وعليه أصبح القانون والدستور هو الذي يحدد الصلاحيات مثل تولي ادارة السياسة الخارجية، والتوقيع على المعاهدات، وإعلان حالة الحرب والسلام ، وتمثيل الدولة في المحافل والمؤتمرات الدولية، بالإضافة الى إيفاد الممثلين الدبلوماسيين واستقبال الممثلين من الدول المرسلة عند تقديم أوراق اعتمادهم، وتحديد الدبلوماسيين، والمندوبين لدى المنظمات الدولية (معهد التنمية البشرية، دت، ص 48).

وبسبب الحصانات والامتيازات التي يتمتع بها رئيس الدولة فان الاعراف الدولية والدبلوماسية والقوانين والمعاهدات المتعلقة بهذه المسألة تقدم تسهيلات له مثل حرمة شخصيته وذاته و مكان إقامته وحرمة الأشخاص المتواجدين في عهده من عائلة واشخاص المرافقة والحماية الخاصة، بالإضافة الى حرمة حقائبه من التفتيش، وحرمة المكاتبات والمراسلات الشخصية والرسمية. ثم ان هناك انواع اخرى من الحصانات التي يتمتع بها رئيس الدولة مثل الحصانة القضائية والحصانة المدنية، ورغم ذلك فإن الفقه مازال مختلفا في تفسير الحصانة المدنية، حيث أنه يميز بين مهام الرئيس الرسمية والتي تعد منطوية تحت غطاء الحصانة بينما تصرفاته الشخصية وسلوكه الذاتي لا تعتبر خاضعة للحصانة، وعليه من

الصعب التوفيق بين الرأيين للخروج باستنتاج مقبول على المستوى العالمي، لذا يتم الاستعانة بالرجوع الى عادات وتقاليد كل دولة على حدة فيما يخص الحصانات والامتيازات، اما في ما يخص الحصانات الجنائية فإن رئيس الدولة يتمتع بكامل الحصانات القضائية ذات الطابع الجنائي عند زيارته لدولة أخرى، بحيث يمنع توقيفه أو المطالبة بمثوله أمام المحكمة، والرئيس يكون في العادة معفى من جميع الضرائب وقوانين الجباية والرسوم المالية المترتبة على الامتعة الشخصية وجميع المواد التي يستهلكها.(العجومي، 2011، ص48)، وهذه الأنواع من الحصانات والامتيازات الممنوحة لشخص الرئيس في الغالب تعرف بانها حصانات وامتيازات استثنائية ويدخل في اطار المجاملات الدولية والمعاملة بالمثل.

لذا يجب ان نلاحظ ان دور الرئيس يتضاءل في بعض الأنظمة السياسية ومنها الأنظمة الاتحادية البرلمانية، والتي يكون فيها رئيس الوزراء هو الشخص الذي يمارس السلطات التنفيذية ويمثل دولته تمثيلا سياسيا، وهذا لا يعني استبعاد الدور الذي يمارسه رئيس الدولة في المجال الدبلوماسي.

3.3.1.1 وزير الخارجية

في كثير من الأحيان لا يستطيع رئيس الدولة ان يقوم بإدارة جميع الشؤون الخارجية بنفسه لذلك يتم الاستعانة بشخص آخر يساعده ويناط اليه اليه مهمة إدارة المؤسسات والأجهزة المختصة بالنظر في العلاقات الخارجية وهو شخص وزير الخارجية (شمال، 2020، ص 201)، والذي يعتبر في الوقت ذاته عضوا في مجلس الوزراء والمتحدث الرسمي باسم الدولة، كما أنه يعد الشخص الذي من خلاله تتواصل الدولة مع الوحدات الدولية الاخرى دولا كانت أم منظمات دولية حكومية (غانم، 1965، ص 121).

وبسبب التعقيدات التي تواجهها منظومة العلاقات الدولية في العصر الحالي فإن هناك مجموعة من العوامل التي تبرز أهمية الدور الذي تقوم به وزارة الخارجية في إدارة الشؤون الخارجية للدولة من بينها (شمال، 2020، ص200) :

1. تعقيد واختلاط القضايا العالمية التي تربط الوحدات الدولية بمصير واحد.
2. كثرة الاجتماعات واللقاءات والمقابلات والاتفاقات والمعاهدات الدولية .
3. كثرة المهام والمشاكل داخل الدولة والتي يهتم بها في غالبية الأحيان رئيس الدولة باعتباره رئيسا للسلطة التنفيذية، في المقابل يناط مهمة النظر في السياسة الخارجية وإدارة العلاقات الخارجية بوزارة الخارجية.

4. سهولة وسرعة المواصلات والاتصال

5. ضعف دور الرسل والمبعوثين الدبلوماسيين.

عليه فان مسؤولية رسم السياسة الخارجية للدولة مهمة تقوم بها وزارة الخارجية وشخص وزير الخارجية الذي يقوم بالإشراف على جميع العمليات التي من شأنها ان ترتب المفاوضات والمقابلات والاتصالات والمؤتمرات الدولية التي تشارك فيها دولته، ويشرف ايضا على العمليات التي تؤدي لقيام بعثة دبلوماسية وتمثيل دبلوماسي لدولته مع الدول الاخرى، كما أن وزير الخارجية عضو مهم في مجلس الوزراء وهو الذي يتخذ القرارات في المحيط الإقليمي المجاور لدولته والدولي بشكل عام فيما يخص القضايا ذات العلاقة بالدولة. (العبيكان، 2007، ص 143).

فيما هو متعلق بالحصانات والامتيازات التي تمنح لوزير الخارجية فإنه حينما يكون في زيارات رسمية يتمتع بكامل الحصانات والامتيازات القانونية المقررة حسب قواعد القانون الدولي العام والقواعد الدبلوماسية، وهذا يعني أنه لا يتشابه مع رئيس الدولة الذي يتمتع بالحصانة والامتياز في زيارته الشخصية ايضا (الشامي، 1994، ص 85).

بالنسبة لما يختص به وزير الخارجية من صلاحيات واختصاصات نستطيع ان نورد بعضا من تلك الاختصاصات كالآتي:

1. القيام بمهمة استقبال المبعوثين الدبلوماسيين الأجانب على مستوى السفراء من اجل التباحث في المواضيع ذات المصالح المشتركة والقيام بتقديمهم لرئيس الدولة. (العبيكان، 2007، ص 144) وإجراء المباحثات والتفاوض معهم نيابة عن دولهم بما يحقق المصالح المشتركة (أبو عامر، 2001، ص 78).
2. القيام بالمسؤولية في رسم السياسة الخارجية للدولة بالاتفاق مع مجلس الوزراء (العبيكان، 2007، ص 145).
3. الاشراف على العملية التفاوضية التي تدخل فيها الدولة مع الوحدات الدولية الاخرى مع توجيهها والإشراف عليها، وصون المعاهدات والاتفاقيات التي أبرمتها الدولة مع الدول الاجنبية والحرص على تنفيذها (ابوعامر، 2001، ص 79).
4. الاشتراك في اجتماعات القمة وتحضيرها وتمثيل الدولة في المؤتمرات الدولية وتمثيل دولته أمام منظمة الامم المتحدة أو المنظمات المتخصصة، وترأس وفد بلاده في اجتماعات مجالس وزراء الخارجية في المنظمات الدولية والإقليمية التي دولته عضو فيها. (العجرمي، 2011، ص 52).
5. رعاية مصالح الدولة في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والتجارية لدى الوحدات الدولية وحماية رعايا الدولة المتواجدين فيها من خلال الممثلات الدبلوماسية والقنصلية المعتمدة لدى تلك الدول. (ابوهيف، 1975، ص 52). والتشاور مع الجهات المختصة الأخرى بالمفاوضات المتعلقة بالاتفاقيات السياسية، والاشتراك مع الوزارات المعنية في المفاوضات بالاتفاقيات غير السياسية. (العبيكان، 2007، ص 148).

6. الإشراف على تحرير كافة الوثائق الرسمية سواء كانت بيانات أو مراسلات أو مشاريع معاهدات إلى غير ذلك من الوثائق المتعلقة بإدارة الشؤون الخارجية لدولته. (شمال، 2020، ص 203).

7. يتأسس وزارة الخارجية ويقوم بإدارتها، وهو الذي يفصل في جميع المشاكل الإدارية التي تحدث داخل الوزارة ليقرر بشأنها ما هو مناسب. (شمال، 2020، ص 205).

وهناك الكثير من الاختصاصات والمهام الأخرى التي يقوم بها وزير الخارجية يمكن مراجعتها والنظر إليها بالرجوع إلى دراسة استاذنا الدكتور شمال حسين مصطفى (القواعد الدبلوماسية، ص 203-205).

4.3.1.1 البعثات الدبلوماسية

بعد التطور الذي حدث في المجتمعات الإنسانية والمتغيرات التي حصلت في طبيعة التعاون الدولي والعلاقات الدولية، كان لا بد من تواجد الممثلات والبعثات الدبلوماسية من أجل الحفاظ على استقرار العلاقات الخارجية للدول، فظهرت البعثات الدبلوماسية التي تنقسم إلى بعثات دبلوماسية دائمة وأخرى خاصة، حيث تعبر الأولى عن الدبلوماسية الثنائية ما بين الدولة المستقبلة والدولة الموفدة من حيث الممارسة من خلال بعثات دبلوماسية تقليدية أي "السفارات" التي يتم اعتمادها في الخارج ويتم مراعاة جميع الحصانات والامتيازات التي تتماشى مع ظروفها لتأدية المهام الموكلة إليها بما يتفق مع البنود الواردة في اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لسنة 1961 (العجومي، 2011، ص 43).

5.3.1.1 أنواع البعثات الدبلوماسية

نظراً لتشعب العلاقات الدولية ووجود الكثير من الوحدات الدولية المتمثلة بالدول والمنظمات الدولية الحكومية إضافة إلى الكرسي البابوي، فإنه طبيعة البعثات الدبلوماسية أيضاً مختلفة من حيث التسمية والأداء، وعليه هناك البعثات الدبلوماسية الدائمة لدى المنظمات الدولية الحكومية بالإضافة إلى المفوضيات السامية، والبعثات الخاصة وغيرها.

البعثات الدبلوماسية الدائمة لدى المنظمات الدولية الحكومية تعد ممارسة دبلوماسية جديدة تمت مباشرة بها بعد الحرب العالمية الثانية وبالذات بعد تأسيس منظمة الأمم المتحدة وهي بالكاد تختلف عن البعثات الدبلوماسية الدائمة لدى الدول لكن رغم ذلك هناك اختلافات بسيطة بين الاثنين من حيث الخواص. (خلف، 1989، ص 103).

أما المفوضيات السامية فهذا النوع من البعثات الدبلوماسية الدائمة ظهر بعد تراجع دور الاستعمار في العالم وانحساره واستقلال العشرات من الدول الجديدة والتي ارتبطت بعلاقات خاصة مع الدول التي استعمرتها في السابق، وخاصة بعض دول "الكومنولث" رابطة الشعوب البريطانية التي تأسست سنة 1931، أو مجموعة دول 'الفرانكفون' أو دول 'الأنجلوفون'، غير أن هذه الممارسة لم تعد تمارس إلا

عند بعض دول الكومنولث والتي تتميز بكون رؤساء البعثات لا يسمون سفراء ولا يقدمون كتب اعتماد ذلك لأنهم يمثلون ملكة بريطانيا. (العجومي، 2011، ص60).

من جانب آخر هناك البعثات الدبلوماسية المعتمدة من قبل المنظمات الدولية الحكومية سواء كانت تلك المنظمات عالمية أو إقليمية أو قارية، مثل منظمة الأمم المتحدة أو جامعة الدول العربية أو البعثات التي تمثل مجتمعات متحدة كالجماعات الأوروبية (خلف. 1989. ص104).

اما البعثات الخاصة فهي بعثات ترسل الى دولة أخرى بموافقة ورضا تلك الدولة من اجل أداء مهام محددة، وتكون ذات صفة مؤقتة حسب الفقرة الأولى من المادة الأولى لاتفاقية البعثات الخاصة المعقودة عام 1969، وعرفت المادة الأولى بأنها "بعثة مؤقتة تمثل الدولة، وتوفدها دولة لدولة أخرى برضاها لمعالجة مسائل محددة، أو تؤدي لديها مهمة محددة" وتحمل عدة صفات وهي الصفة المؤقتة والمحددة، والصفة التمثيلية، والاتفاق السابق بين الدولتين '(الفتلاوي. 2010، ص 344)

2.1 بروز وتجسيد صور التفاوض

يمكن تقسيم الوسائل السلمية لحل المنازعات التي تنشأ بين الدول الى اربعة اقسام، وهي الوسائل الدبلوماسية والوسائل السياسية والوسائل التحكيمية واخيرا الوسائل القضائية، وتشمل الوسائل الدبلوماسية المفاوضات والمساعي الحميدة والوساطة والتوفيق، أما الوسائل السياسية فتقوم بها أجهزة منظمة الأمم المتحدة، وكذلك بالنسبة للوسائل التحكيم، اما بالنسبة الى الوسائل القضائية فتشمل محكمة العدل الدولية ومقرها لاهاي المحكمة الجنائية الدولية الدائمة بالإضافة إلى المحاكم الخاصة التي قام بإنشائها مجلس الأمن الدولي من أجل محاسبة مرتكبي جرائم الحرب في بعض الدول (الخير قشي، 1999، ص10 وبعدها).

ويرى الباحث ان ارادات الدول مازالت تتحكم في فض المنازعات بالوسائل السلمية، من خلال استخدام الوسائل السياسية فقط او استخدام الوسائل القانونية فقط متمثلة بالمحاكم الدولية او استخدام الاثنين معاً، من اجل فض هذه النزاعات استنادا الى ما تقدره الدول ذات النفوذ في العالم واغلبها هي الدول الدائمة العضوية في مجلس الأمن الدولي، وهذا يعني استقلالية المنظمة الدولية في تحديد الآليات السلمية لفض المنازعات التي تحصل بين الدول (صدوق، 1995، ص53).

لذلك سوف يتطرق هذا المطلب الى هذه الوسائل السلمية من اجل فض المنازعات الدولية، ومن أبرز هذه الوسائل هي الوسائل الدبلوماسية والتي نصت عليها المادة (33) من ميثاق منظمة الأمم المتحدة، والتي تشمل المفاوضات والوساطة والمساعي الحميدة أو اللجوء إلى المنظمات الإقليمية، وان لم تنجح هذه الأمور في فض هذه النزاعات التي تحصل بين الدول، فإن المنظمة الدولية تلجأ إلى الوسائل القانونية

والتي تشمل التحقيق، وإذا لم تتوصل المنظمة الى حل لهذه المنازعات تلجأ المنظمة إلى استخدام الوسائل القضائية والتي تعتبر آخر الحلول في الوسائل السلمية لفض المنازعات الدولية بدلا من اللجوء إلى وسيلة الحرب.

1.2.1 الوسائل الدبلوماسية والتحقيق

تشمل هذه الإجراءات الدبلوماسية الوساطة والمفاوضات والتحقيق، ويكون الهدف منها هو التوصل إلى حل للمنازعات التي تحصل بين الدول بطرق دبلوماسية سياسية وسلمية، والدول الأطراف في هذه المنازعات لها الحرية الكاملة في الاخذ بهذه الوسائل في فض النزاع القائم بينها او ان لا تاخذ بها وتستمر في النزاع (أبو هيف، 1990، ص 30).

2.2.1 المفاوضات

تكون وسيلة المفاوضات ناجحة وناجعة في تسوية النزاعات التي تحصل بين الدول في بعض الحالات والقضايا التي تنشأ بين الدول، حيث تقوم الدول المتنازعة في التنازل احداها للأخرى من أجل فض هذا النزاع وعدم اللجوء إلى وسيلة الحرب بطريقة متحضرة وعصرية بعيدا عن النزاعات المسلحة(شارب، 2003، ص 16) ، ويتم هذا الأمر من خلال الاتصال بين أطراف النزاع فيما بينها من اجل ايجاد حل يقبل به الطرفان، إلا أن هذا الحل لا يعتبر ملزما للطرفين المتنازعين، حيث تقوم هذه الدول في التشاور فيما بينها من اجل الوصول الى هذا الاتفاق، الا ان بعض الاتفاقيات الدولية والتي نشأت بين الدول قد اقرت بإلزام الدول باللجوء الى المفاوضات عند نشوء نزاع بينها (الشاعري، 2006، ص 27).

حيث عقدت منظمة الأمم المتحدة في مانيليا بتاريخ (1982) مؤتمرا حول حل النزاعات الدولية بالطرق السلمية في مانيليا، وصدر من ذلك الإعلان هذا الإعلان في الفقرة (5) الخامسة منه إلى أنه على كافة الدول اللجوء الى الوسائل السلمية من أجل فض النزاعات التي تحصل بينها، وللدول كذلك الحق في اللجوء الى الوسائل الاخرى اذا لم تفضي الوسائل السلمية الى حلول لهذه النزاعات، وكذلك اكد هذا الاعلان على البدء بالمفاوضات كحل للنزاع (الفتلاوي، 2010، ص 650)، من خلال تبادل الآراء بشكل صريح بين الدول بواسطة السفراء أو من خلال المذكرات التي ترسلها الدول المتنازعة احداها الى الاخرى، وقد تكون هذه المفاوضات بطريق مباشر أو بطريق غير مباشر من خلال مؤتمر يجمع الدول المتنازعة، كما أن ما يميز هذه المؤتمرات هي الروح التي تسود هذه المفاوضات هي والتي تسيطر عليها من خلال تكافؤ القوى السياسية التي تدخل الى هذه المفاوضات (الرابي، 2002، ص 24).

يرى الباحث الى انه من افضل السبل الدبلوماسية في فض النزاعات بين الدول هو اللجوء الى المفاوضات، والتي قد تكون مباشرة وتؤدي الى فض النزاع من خلال الحوارات والمناقشات التي تحصل بين الدول

حول القضايا من خلال تبادل الرسائل أو من خلال اجتماعات الدبلوماسيين الذين ينوبون عن الدول المتنازعة فيما بينها، وبعد ذلك ينظم محضر وتدرج فيه بعض النقاط عن المفاوضات التي دارت بين هذه الدول حول التي يراد التوصل الى حل بالنسبة لها، المؤتمر كبير يضم عددا من الدول بالإضافة الى الدول المتنازعة من اجل التوصل الى اتفاق بينهما وفض النزاع القائم.

وقد تطرق الى هذا الامر الاستاذ الدكتور (الخير قشي)، حيث يرى بضرورة تناول بعض الشروط المهمة والتي يجب توفرها في عملية المفاوضات من أجل تسوية النزاعات التي تحصل بين الدول حتى تاتي بثمارها بأفضل وجه ومن اهم هذه الشروط ما يأتي (الخير قشي، 1999، ص19):

1. يجب أن تكون المفاوضات في جو يسوده الوئام والهدوء والابتعاد عما يؤثر عليها خارجيا، وكذلك ان يتوافر فيها حسن النية والثقة التي يجب أن تكون موجودة بين الدول من اجل التوصل الى حل للنزاع.
2. أن تكون الرغبة متوفرة لدى أطراف النزاع من اجل التوصل الى حل للمشاكل العالقة بينها، وأن تكون هذه الرغبة جدية حتى يمكن لهذه المفاوضات من التوصل إلى الحل المرجو منها
3. يجب أن تؤدي هذه المفاوضات إلى المساواة بين الأطراف المتنازعة من الدول، استنادا إلى المساواة في السيادة بالإضافة الى الاحترام المتبادل وكذلك استخدام مبدأ عدم التدخل بالشؤون الداخلية للدول من أجل الوصول الى حل يرضي الطرفين دون أن يمس سيادتها.
4. أن تكون هذه المفاوضات منتجة وفعالة بحيث تمكن الطرفين من إيجاد حل للنزاع القائم بينهما، وأن تقوم بمراعاة مصالح كلا الطرفين ولا تغلب كفة أحد الطرفين على الآخر دون وجه حق.
5. أن تستند هذه المفاوضات إلى مبدأ حسن النية وتؤدي الى احترام ما اتفق عليه اثناء هذه المفاوضات، من خلال مواصلة الجهود والمحافظة على النتائج المكتسبة.

كما أن للمفاوضات كوسيلة من الوسائل الدبلوماسية لحل النزاعات التي تنشأ بين الدول خصائص معينة ومن أهم هذه الخصائص ما يأتي (روسو، 1973، ص255، و الحسن، 1987، ص 119) :

1. السرية: حيث يجب أن تكون هذه المفاوضات في إطار من السرية والكتمان من قبل أطراف هذه المفاوضات، حتى تبعد عنها المؤثرات الخارجية التي قد تؤثر عليها وتمنع الأطراف المتنازعة من الوصول الى حل للنزاع القائم بينهما.
2. السرعة: من اجل انجاز هذه المفاوضات والوصول الى الهدف المرجو منها وهو تسوية المنازعات بطريقة دبلوماسية سلمية، واعادة العلاقات بين هذه الدول المتنازعة الى مجراها الطبيعي فإن هذه المفاوضات تستدعي السرعة من اجل انجازها، حيث ان طبيعة العلاقات الودية بين الدول تستدعي أن تكون هذه التسوية من خلال مفاوضات سريعة ومبكرة من أجل الوصول إلى تهدئة للتوتر القائم بين الدول المتنازعة.

3. المرونة: يجب أن تتسم هذه المفاوضات بين الأطراف المتنازعة بالمرونة، عندما تناقش المسائل العالقة بينهم والتي تكون مصدرا للنزاعات، استنادا الى اختلاف المصالح بين هذه الدول حيث انها تتسم بالمرونة من أجل توصل الدول المتنازعة إلى حل النزاعات.

إلا أنه في حالة كان أحد أطراف النزاع دولة كبرى وعظمى والطرف الآخر دولة صغرى لا ترتقي إلى مستوى هذه الدولة العظمى، وأرادت الدولة العظمى فرض مطالبها على الدولة الأصغر منها باستخدام القوة، مما يعني ان المفاوضات في هذه الحالة تكون مفاوضات فاشلة ولا تؤدي الى حل النزاع بالطرق الدبلوماسية السلمية (صدوق، 1995، ص65)، حيث أن المفاوضات التي تدور منذ وقت طويل منذ اتفاق إعلان المبادئ في أوسلو سنة (1993) بين دولة إسرائيل والدولة الفلسطينية لم تتوصل الى حل للنزاعات بينها، حيث ان منظمة الامم المتحدة لم تستطع التوصل عن طريق المفاوضات الى الحلول بالرغم من وجود مفاوضات للمشاكل والنزاعات بينهما، بالرغم من أن المفاوضات بين دول اخرى ادت الى الحلول السلمية كما هو عليه الحال بالنسبة الى توقيع اتفاق (بيرن) بين دولة تركيا ودولة اليونان سنة (1976)، حيث ادى هذا الاتفاق الى حل النزاعات بين الدولتين حول تقاسم الجرف القاري لبحر ايجة (الهندي، 1998، ص57).

الا ان المفاوضات قد لا تؤدي إلى إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والنزاعات العالقة بين الدول، وبذلك يبقى النزاع قائما، وقد تتجه ارادات ونية الدول الاطراف الى إدخال شخص ثالث في النزاع، حيث يقوم هذا الشخص الدولي بتقديم بعض المقترحات والحلول التي يمكن للأطراف المتنازعة قبولها والاتفاق عليها من أجل حل النزاعات بينهما او العدول عنها، لان هذه المقترحات لا تكون ملزمة، حيث يمكن للأطراف الالتزام بهذه المقترحات والاحذ بها، أو عدم الالتزام بها وبذلك تبقى النزاعات قائمة بين الدول الأطراف وتسمى هذه الطرق بالوساطة او قد تكون المساعي الحميدة (أبو الوفاء، 1996، ص580).

3.2.1 الوساطة في المفاوضات

يمكن تعريف الوساطة بانها احد الوسائل الدبلوماسية لحل النزاعات الدولية بالطرق السلمية، حيث تتدخل دولة اخرى من غير الأطراف المتنازعة في هذا النزاع، وتقوم بتقديم حلول تراها مناسبة لهذا النزاع القائم بين الدولتين، وتدعوا الى التوصل الى اتفاق بينهما بشأنه استنادا الى الحلول التي قدمتها من خلال المفاوضات بينهما بعد أن كانت الدول المتنازعة قد فشلت في المفاوضات او تعمل الدولة الثالثة على استمرار المفاوضات بينهما إن كانوا قد قطعوا المفاوضات ولم يتوصل الى حل، ويمكن كذلك للطرف المتنازعة قبول الحلول التي تقدمها الدولة الوسيطة بينهما، كما أن لهم رفض هذه الحلول وعدم الاتفاق عليها(الشاعري، 2006، ص5).

الأمر الذي يؤدي إلى استمرار النزاع القائم بينهما، فالوساطة هي عبارة عن وسيلة دبلوماسية سلمية تتدخل من خلال هذه الوسيلة دولة ثالثة من أجل تقديم الحلول والمقترحات الى الاطراف المتنازعة إذا لم تنجح المفاوضات في حل هذه النزاعات، كما تدعو الدول المتنازعة إلى قبول الحلول التي تقدمها، إلا أنه يجب أن يكون هذا الوسيط محل ثقة بالنسبة لأطراف النزاع، بالإضافة إلى ذلك قد يسحب هذا الوسيط المقترحات المقدمة من قبله لفض النزاعات إذا لم يجد أي جدية من الطرفين بالنسبة للحلول المقدمة من قبله بالنسبة للنزاع القائم كما كان عليه الحال بالنسبة للنزاع بين الدول العربية وإسرائيل سنة 1948 (عريقات، 2005، ص244).

وهناك عدة أنواع من الوساطة كوسيلة من الوسائل الدبلوماسية من أجل فض النزاعات القائمة بين الدول المتنازعة ومن أبرز هذه الأنواع الوساطة المباشرة حيث يقوم طرف ثالث بالتوصل إلى المقترحات والحلول التي يمكنها فض النزاع القائم بين الدولتين بشكل مباشر، والوساطة غير المباشرة حيث تقوم الدول المتنازعة باختيار أكثر من وسيط واحد، ويقوم كل طرف باختيار وسيط من قبله ويقوم هؤلاء الوسطاء في وضع بعض الحلول والمقترحات من أجل فض النزاع وتصفيته بين الأطراف المتنازعة، وأن هذه الأطراف لا تلتزم قد لا تلتزم بهذه الحلول، فلكل من الطرفين أن يقبل أو يرفض هذه الوساطة، والوساطة الإجبارية حيث تقوم دولة قوية بفرض وساطتها على الأطراف المتنازعة، وتقوم بوضع الحلول للمنازعات، حيث ظهر هذا النوع الجديد من الوساطة بعد سنة (1990) ومورست كثيرا من قبل الولايات المتحدة الأمريكية، وأخيراً الوساطة التعاقدية والتي بموجبها تتفق الدول على إنشاء معاهدة في ما بينها، تلزمها باللجوء إلى الوساطة في حال وجود خلافات أو نزاعات بينها، وتعتبر هذه الاتفاقية ملزمة للأطراف المتعاقدة فيما بينها. (الفتلاوي، 2010، ص 653 وبعدها).

كما أن المساعي الحميدة والتي تعرف بانها إحدى الوسائل المستعملة في فض النزاعات الدولية وهي من الطرق التفاوضية الدبلوماسية، وتتمثل في تدخل طرف ثالث ليس له صلة بين أطراف النزاع وبيان تتوفر لديه الشروط اللازمة حتى يكون ممثلاً عن المساعي الحميدة وأن يتمتع بشخصية واحترام في المجتمع الدولي (الهندي، 1998، ص164)، حيث أن المادة (33) من ميثاق منظمة الأمم المتحدة تطرقت إلى المساعي الحميدة في أنها أحد الطرق الدبلوماسية التي تستخدم من أجل فض النزاعات، وقد يكون هذا الشخص الذي يمثل المساعي الحميدة رئيساً للدولة أو وزيراً فيها أو سفيراً نائباً عن الدولة أو أمين عام منظمة دولية تقوم بمهام المساعي الحميدة من أجل التوصل إلى حل للنزاعات المطروحة أمامها (صندوق، 1995، ص69)، ومن الأمثلة على المساعي الحميدة نذكر الدور الذي قامت به فرنسا تجاه النزاع الذي كان قائماً بين الولايات المتحدة الأمريكية ودولة فيتنام الشمالية، حيث قادت المساعي الحميدة هذا النزاع

إلى التفاوض بين الدولتين سنة (1973) والتوصل الى حل للنزاع الذي راح ضحيته الالاف من الارواح البشرية من كلا الطرفين(الهندي، 1995،ص164).

وكذلك يعتبر التوفيق وسيلة من الوسائل السلمية الحديثة لفض النزاعات الدولية بين الأطراف المتنازعة، وهي وسيلة حديثة حيث يتم تكوين لجنة للتوفيق بين الدولتين المتنازعتين(صدوق: 1995: ص73)، و تتكون هذه اللجنة من خمسة أعضاء تعين كل دولة من الدولتين المتنازعتين عضوا من أعضاء هذه اللجنة، ويكون هذا العضو من رعايا الدولة المعينة له، اما الأعضاء الثلاثة الباقون فإنهم يعينون باتفاق الدولتين على تعيينهم، على ان يكون من خارج رعايا الدولتين المتنازعتين و تقوم لجنة التوفيق بعملها في محاولة التوصل الى حل للنزاع القائم، وتشكل لجنة التوفيق على أساس معاهدة دولية، وبذلك يحق للدولتين الرجوع الى المعاهدة متى ما شاءت ذلك، و ينتهي عمل لجنة التوفيق بانتهاء النزاع الذي كان قائما بين الدولتين (الشاعري: 2006: ص 65).

4.2.1 التفاوض من خلال المبعوث الخاص

تمثل دبلوماسية المبعوث احد الاجراءات المهمة لفض النزاعات الدولية بعد إجراء الدبلوماسية، من اجل الاطلاع على مجريات المباحثات والتفاوض بين الأطراف المتنازعة، وهو عبارة عن اسلوب الممثل الخاص الذي يرسل من قبل منظمة دولية كالأمانة العامة للأمم المتحدة أو تفوضه الدول، كما جرى عليه الحال في مفاوضات البوسنة حيث ارسل المبعوث الاممي (دينيس روس) منسق مفاوضات الشرق الأوسط، وكذلك المبعوث الاممي (ريتشارد هولبروك) ومبعوث الأمم المتحدة (اسوشي اكاشي) والسيد (بترس غالي) الذي أرسل إلى دول البلقان (عبد القادر، 2002،ص15).

مما سبق يتضح لنا ان جميع الوسائل تهدف الى حل النزاعات الدولية بالطرق السلمية بالاستناد الى قواعد القانون الدولي من اجل درء الحروب والابتعاد عنها كبديل لحل النزاعات والمشاكل التي تحدث بين الدول داخل النسق الدولي.

الفصل الثاني

الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التفاوض

يعرف التفاوض بأنه نوع من انواع الحوار يشتمل على تبادل الآراء والاقتراحات ووجهات النظر بين طرفين أو أكثر، ويهدف هذا التفاوض للوصول الى حلول معينة من أجل فض نزاع قائم بين طرفين أو أكثر، و تعتبر عملية التفاوض والمفاوضات من الأمور البالغة الأهمية في العملية الدبلوماسية، و تشغل مكانة بارز في حل النزاعات بالطرق السلمية والوسائل الدبلوماسية، ولعملية المفاوضات أو التفاوض ركنين اساسيين، يتطرق الركن الاول إلى المصلحة المشتركة بين الاطراف من اجل البدء بالمفاوضات، كما يتناول الركن الثاني وجود قضية متنازع عليها او قضايا متنازع عليها بين الدول الأطراف (الجديلي، 2010، ص8).

ويعبر التفاوض عن قيام الأطراف المتنازعة بالتعبير عن النوايا التي تريد ان تفصح عنها حول قضية معينة أو مجموعة من القضايا، من خلال عرض الآراء وتبادلها وكذلك التطرق الى وجهات النظر حول المسائل المتنازع عليها، من أجل المحافظة على المصالح الحيوية التي تخص الدول الأطراف في النزاع أو من أجل الحصول على مكاسب معينة، من خلال إجبار الطرف الآخر على القيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام به، حيث يتم من خلال هذه المفاوضات التوصل الى حلول شاملة للنزاعات العالقة بينهم (الخصري، 1988، ص14).

كذلك فان عددا كبيرا من الباحثين والدارسين للعلوم الدبلوماسية تطرقوا إلى موضوع التفاوض في العقود السابقة، حيث بدأت هذه الدراسات بدراسة عملية التفاوض وبدأت في ذلك سنة (1716) على يد (فرانسيس دي كاليريس) و (فورتن) ووجدت بعض الدراسات العلمية والتي قامت بالتطرق الى موضوع التفاوض والتحليل لهذه العملية باعتبارها احد الوسائل الدبلوماسية لحل المشاكل العالقة بين الدول، بالإضافة إلى أنها فن من الفنون المتبعة في السلك الدبلوماسي (شمال، 2020، ص222).

وتتميز العملية التفاوضية بطابعها السياسي، وهناك منهجين في هذا الخصوص تطرق المنهج الأول إلى أن العملية التفاوضية هي عبارة عن شكل من اشكال الفن وأن هذه العملية لها طابعها المميز، ولا يمكن استنباط مبادئ عامة حول هذه العملية، كما تناول المنهج الثاني العملية التفاوضية بقولها ان هذه العملية تتم من خلال مجموعة من الدبلوماسيين المحترفين الذين يتعاملون معها من خلال مفهومهم وفهمهم الشخصي، ومع ذلك لا يمكن من خلال هذه الآراء التوصل إلى مجموعة من القواعد العامة والثابتة، وتدخل في هذه العملية السياسة والدين والثقافة وكذلك المصالح المشتركة، ويكون لهذه العملية خطوات معينة وأهداف محددة ، بالإضافة الى القدرة على صناعة القرار والقدرة على امتلاك القوة والردع في نفس الوقت، كذلك القدرة على الإقناع والعزم والمخاطرة باستخدام كافة الجهود المبذولة من قبل المفوضين، وتعني المفاوضات ايضا قدرة العقل على اقناع الطرف الاخر والعمل على تقديم افضل المقترحات والقيام بتقديم المقترحات والنقاش عبر عدة اساليب منها الاساليب المباشرة والاساليب غير المباشرة، وتكون هذه الاساليب على درجه عالية من التقدم والتكيف مما يقود الى حوار عام وشامل حول النزاعات والقضايا الداخلة في هذه النزاعات، وبذلك تتوفر القناعة اللازمة للمفاوضين الذين يعملون على تسوية هذه النزاعات بكافة الوسائل المستخدمة في ذلك من خلال استخدام كافة السبل المتاحة لديهم (عريقات، 2008، ص 35-36).

سوف يتطرق هذا الفصل الى عملية المفاوضات في مبحثين، يتطرق المبحث الاول الى مفهوم المفاوضات وخصائصها وعناصرها ومبادئها، وسيتناول المبحث الثاني الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التفاوض بالنسبة للدول في ما بينها.

1.2 ماهية المفاوضات

تعرف المفاوضات بانها احدى الطرق الدبلوماسية والسياسية المستخدمة من قبل المفوضين من أجل حل النزاعات القائمة بين الدول بأساليب عصرية حديثة، كما يمكن تقسيم الاستراتيجيات والمناهج المتبعة في عملية التفاوض، استنادا الى طبيعة العلاقة القائمة بين الأطراف المتنازعة والتي تتجه إلى عملية التفاوض لحل مشكلاتها(عريقات،2008،ص21)، ومن هذه المناهج هو منهج الجهد المشترك لحل النزاعات و منهج المساومة، وأن العلاقات التي تقوم بين الدول اساسا هي قائمة على التعاون المشترك في ما بينها، وقد تكون هذه العلاقات في بعض الأحيان قائمة على العداء والتنافس فيما بينها، الذي يؤدي في اغلب الاحيان الى النزاعات والحروب(الخضيري، 1993، ص5)، لذلك سوف نتطرق هذه في هذا المبحث الى مفهوم المفاوضات من خلال التطرق الى عناصرها ومبادئها ومميزاتها.

1.1.2 مفهوم المفاوضات

تعرف عملية المفاوضات بأنها عبارة عن تقديم الآراء والمقترحات بين الدول المتنازعة فيما بينها بأسلوب حضاري حديث، من أجل الوصول من خلال المناقشات الى حل النزاعات القائمة بين الدول المتنازعة، حيث تمهد المفاوضات إلى إيجاد ارضية مشتركة حول بعض المسائل التي تتضمن المصالح المشتركة او الخلافات، وتسعى من خلال هذه الأمور إلى قبول المقترحات بالنسبة للحلول التي تفرزها هذه المفاوضات (عريفات، 2008، ص21) ، وبذلك يعتمد هذا الأسلوب على ركيزتين أساسيتين وهما (عيفي، 2003، ص 13) (أوبكر وعيفي، 2000، ص20) :

أولا - وجود مقومات مشتركة بين الدول المتفاوضة، وتتمثل هذه المقومات في المصالح المشتركة والتي على أساسها قام النزاع بينها.

ثانيا - أن تتعارض المصالح المشتركة بين الدول المتفاوضة حتى تلجأ إلى عملية المفاوضات، من اجل الوصول الى أفضل النتائج بالنسبة الى مصالحها الداخلية والخارجية، أي وجود قضايا محل نزاع بينها لأي سبب كان.

حيث تقوم الدول في ما بينها بتقديم وجهات النظر والآراء وكذلك الحلول الممكنة للنزاعات القائمة بينها، وقد تنازلت هذه الدول عن بعض القضايا أو بعض المسائل التي تخصها والتي تكون داخلة في موضوع النزاع، وقد تقبل بالحلول الوسط حتى تتمكن من الحفاظ على القضايا الجوهرية التي تهمها ولا تتنازل عن المصالح العليا التي تتمسك بها(الخضيرى، 1993، ص5) ، وبالنسبة للمفاوضين فانه يجب ان يكونوا على درجة عالية من الكفاءة والدراية والخبرة الناجمة عن التجارب التي يكونوا قد دخلوا بها سابقا في عملية المفاوضات، ويعمل المفاوضون على تقريب وجهات النظر من اجل الوصول الى الاتفاق بين الدول بالنسبة للحلول لهذه النزاعات، وأن لا يؤدي الاستمرار في النزاع الى اللجوء الى الحروب والكوارث الناجمة عنها، وتؤدي المفاوضات الى الوصول لنتائج جيدة بالنسبة للطرفين بحيث تحافظ كل منها على المصالح الاستراتيجية والجوهرية لها (معلا، 1994، ص16).

وبالنسبة لمفهوم التفاوض فقد تعددت التعاريف التي تطرق إليها الكثير من الدبلوماسيين والخبراء في علم المفاوضات، بالإضافة الى اصل هذه الكلمة من الناحية اللغوية، ولذلك سوف يتطرق هذا المطلب الى تعريف المفاوضات لغة واصطلاحا وكما يأتي :

1.1.1.2 تعريف المفاوضات لغة

تعرف المفاوضات لغة بأنها مشتقة من كلمة (فوض) استنادا الى قاموس مختار الصحاح وقواميس اللغة العربية بمعنى " فوض إليه الأمر تفويضا" أي رده إلي، وفوض الشريكان في الأمر أي اشتركا فيه(أبو

شنب، 2011، ص 8)، فهي مقايضة، وفوضهم في امره اي أجازهم في الامر، و"التفاوض مع القوم" أي فاض بعضهم بعضا في امر، وهي من انواع تبادل الحوار بين طرفين أو أكثر من أجل التوصل الى اتفاق معين، حول بعض القضايا المختلف عليها، مع المحافظة على المصالح المشتركة بينهم (عفيفي وسعد، 2003، ص13).

2.1.1.2 تعريف المفاوضات اصطلاحا

هناك عدة تعاريف من ناحية الاصطلاح وكذلك من ناحية آراء الدبلوماسيين في تعريفها، لذلك سوف نتطرق الى هذه التعاريف وكما يأتي:

تعرف المفاوضات بأنها طرح الآراء والافكار من خلال إجراء حوار بين الأطراف المتنازعة وصولا الى الاتفاق على المسارات التي تسير عليها، وكذلك القيام بعملية المساومة من أجل صياغة نتائج ترضي الأطراف المتنازعة فيما بينها، والتي تختلف فيما بينها من حيث المصالح من أجل تسوية هذه النزاعات القائمة (ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، 2020).

وتعرف المفاوضات بانها التوصل الى الاتفاق بين الأطراف المتنازعة من اجل تحقيق الاهداف التي ترمي الى تحقيقها، من خلال المناقشات بين أطراف النزاع التي تربطها مصالح مشتركة، وقد تكون هذه المفاوضات مباشرة من خلال دبلوماسيو الطرفين، أو غير رسمية من خلال ارسال الكتب الرسمية بين الطرفين المتنازعين، وتتضمن موضوع التفاوض بينهما على الحلول المرجوة من التفاوض (الزهراني، 1992، ص17).

كما تعرف المفاوضات بأنها اتفاق هدنة أو صلح بين الطرفين المتنازعين، من خلال اجراء محادثات بينهما بهدف إبعادهم عن اللجوء إلى أسلوب الحرب (الحسن، 1993، ص13).

ويرى الدبلوماسي الشهير (رويس كوفين) أن المفاوضات عبارة عن عملية التفاعل بين الأطراف المتنازعة، من أجل الوصول هنا بعض الحلول للنزاعات العالقة بينهم (كوفين، 1973، ص1-20).

وعرف الفقيه (جان مارلي) المفاوضات بأنها عبارة عن الوصول الى قرار بشأن المسائل المتنازع عليها بين الأطراف المتنازعة والمتناقشة في ما بينها، وبذلك تبتعد هذه الأطراف عن شبح الحرب (أبو شنب، 2011، ص7).

وعرف الفقيه (كيفن كيندي) المفاوضات بأنها عملية دبلوماسية يحاول من خلالها اطراف النزاع الى حل النزاع القائم بينها، والتوصل الى اتفاق يضمن مصالح كلا الطرفين (كيندي، 1952، ص11).

كما عرف الفقيه (دنييس هوفر) المفاوضات بانها عبارة عن مجموعة من المباحثات بين طرفين أو أكثر، من أجل التوصل الى اتفاق على تغيير الوضع الراهن أو القائم بين الطرفين، والذي يعمل على تحكم طرف من أطراف النزاع بالطرف الآخر (هوفر، 1982، ص1 وبعدها).

وعرف الدبلوماسيين كل من (سي كارلو) و (جي ايسن) أسلوب المفاوضات بأنه الاتصال العقلي بين طرفين يعملان على استخدام كافة الوسائل والفنون والمهارات التي يمتلكونها من أجل الحوار اللفظي بينهما، حتى يصلا الى مرحلة الإقناع من اجل تحقيق المكاسب المشتركة بينهما لفض النزاع القائم (Barlow and Eisen، 1983، p1).

وعرف الأستاذ "فرهاد محمد الأهدن" أسلوب المفاوضات بأنه تبادل الأفكار والآراء من قبل مجموعة من الناس حول موضوع أو مواضيع معينة، من أجل تحقيق التعاون فيما بينها، وتقوية العلاقات وأواصر الود في ما بينها (الأهدن، 1987، ص8)، وذهب الأستاذ "عبد السلام أبو قحف" الى تعريف المفاوضات بانها أسلوب المفاوضات بانها اجراء مناقشات بين طرفين أو أكثر، تربطهم مصالح مشتركة بهدف التوصل الى اتفاق يسهم في تحقيق الأهداف التي يرمي إليها الطرفان، ويكون هذا الامر اي المفاوضات بأسلوب مباشر أو غير مباشر بين الطرفين (أبو قحف، 1989، ص3).

من خلال ما تقدم من تعاريف نستطيع ان نقول بان مفهوم التفاوض يتجه إلى أنه عمل دبلوماسي وبذلك يكون المفاوضات من الدبلوماسيين وممثلي الدول الذين تبعثهم الدول للتفاوض، والمفاوضين قد يكونوا اشخاصا اخرين غير مقتصرين على الذين يعملون في السلك الدبلوماسي، لذلك قد يتسع مفهوم المفاوضات او يضيق استنادا الى الزاوية التي ينظر منها الى التفاوض، ويعمل هؤلاء المفوضين على تقريب وجهات النظر من اجل الوصول الى حل والاتفاق عليه، حتى يتمكنوا من فض النزاع القائم بين الأطراف المتنازعة.

2.1.2 عناصر التفاوض

للعلمية التفاوضية عدد من العناصر التي تتركز عليها في انجاز المهام الموكلة إليها بها ومن أهم هذه العناصر ما يأتي(على والهزايمة، 2011، ص9) :

1. أطراف التفاوض: أي أنه لا يمكن أن تتم عملية التفاوض دون أن يكون هنالك أطراف مفاوضين بمعنى يكون هناك أطراف للنزاع.
2. الهدف من التفاوض: يكون الغرض من عملية التفاوض الوصول الى أهداف معينة ترموا عليها الأطراف المتنازعة.

3. القضية التفاوضية: بمعنى انها القضية التي أثارته اهتمام طرفي النزاع والتي هم بصدد إيجاد حل لها.

4. الإرادة لدى الأطراف المتفاوضة: بمعنى رغبة طرفي النزاع للوصول الى حل النزاع القائم بينهم، بعد أن يكونوا قد صمموا على الوصول إلى هذا الحل استناداً الى قناعتهم بالمفاوضات وتصميمهم عليها.

5. الرغبة والنية الخالصة في الحل: بمعنى الرغبة لدى الأطراف في الوصول الى حل النزاع القائم بينهم، وعدم رغبتهم في اللجوء الى وسيلة الحرب.

6. الإيمان بأهمية الحوار والتفاوض: أي تولد الاعتقاد لدى أطراف النزاع بأهمية هذه المفاوضات في إيجاد حل النزاعات العالقة بينهم، وان اللجوء إلى أسلوب المفاوضات سوف يؤدي الى إيجاد حل لهذه النزاعات.

3.1.2. مراحل وانواع التفاوض

قام الفقيه " دئيس هوفر " ببعض الخطوات بسرد بعض الخطوات المهمة التي يجب ان تتوفر في مرحلة المفاوضات حتى تحقق النتائج المرجوة منها خطوة جمع المعلومات الضرورية وتقديمها والتي يحتاج اليها المتفاوضين في اعمالهم الداخلية منها والخارجية، والعمل على تحضير المعلومات وترتيبها وتقديمها واستخدامها في العملية التفاوضية ، بالإضافة الى الاتفاق الابتدائي على الخطوات الاساسية للبدء في وضع الحلول المناسبة للمشاكل العالقة، وخطوة الرفض او الغلق او الاستقدام بالنسبة للدول المتنازعة مع اختبار صحة الفهم المتبادل للحوارات القائمة في المفاوضات، ثم الوصول الى خلاصة نتائج المفاوضات التي تم التوصل اليها وكتابتها، واخيراً الاتفاق النهائي على جميع خطوات الحل بالنسبة للنزاع بين الاطراف. (جلال، 2007، ص6).

فيما يخص أنواع المفاوضات فهناك عدة انواع من التفاوض يمكن اللجوء اليها في حل النزاعات القائمة بين الاطراف المتنازعة، لذلك سوف يتطرق البحث الى بعض منها وكما يأتي (عريقات، 2008، ص35) (وجيه، 1994، ص110-105) :

أولاً: التفاوض بين الاطراف المتنازعة من أجل إطالة أمد الاتفاقيات كذلك المعاهدات التي تنشأ بين هذه الاطراف (Extension).

ثانياً: التفاوض من اجل انجاز نوع من أنواع التطبيق باعتباره حل مؤقت لاحتلال القائم (Normalization)، ومثال ذلك التفاوض على الحل المؤقت للاحتلال الاسرائيلي، بين الكيان الاسرائيلي وجمهورية مصر العربية برعاية منظمة الأمم المتحدة سنة (1949).

ثالثاً: التفاوض من أجل ترجيح مصلحة احد اطراف النزاع على الطرف الاخر (Redistribution)، وذلك عن خلال القوة والتهديد في اجبار احد الاطراف على التنازل للطرف الآخر، وهذا النوع من التفاوض كان شائعاً بعد الحرب العالمية الأولى، حيث قام (هتلر) الرئيس الالماني في ذلك الوقت على اجبار الرئيس التشيكى سنة (1939) من اجل تسليم بقيه المناطق الخاضعة لسيطرتهم للجيش الالماني. رابعاً: التفاوض الابتكاري (Innovation)، حيث يوجد هذا النوع من التفاوض من اجل ايجاد كيانات جديدة، كما جرى عليه الحال في المفاوضات التي ادت الى تأسيس الاتحاد الاوربي. خامساً: المفاوضات التي تؤدي الى التأثيرات الجانبية (Side Effects)، ويقصد بهذا النوع من المفاوضات تلك التي تؤدي الى التوصل الى التوقيع على اتفاقية معينة، كالاتفاقية الخاصة بالحفاظ على وقف الاعمال العدائية او وقف الاعمال التي تقود الى العنف او الى عنف محتمل او محاولة تضليل الخصم او خداعه.

4.1.2 مبادئ وخصائص التفاوض

هنالك العديد من المبادئ والخصائص لعملية التفاوض، منها ان المفاوضات تعتبر من الوسائل الدبلوماسية الضرورية لحل المنازعات بين الدول المتنازعة، حتى لا تلجأ الى أسلوب الحرب، وتتكون وهي الوسيلة من عدة مراحل مثل العمل على تشخيص القضايا محل النزاع بالنسبة للدول الأطراف، من خلال تحديد العوامل المؤثرة من أجل وضع أرضية مشتركة لبدء المفاوضات بين هذه الأطراف، وتهيئة المناخ المناسب للعملية التفاوضية بين الأطراف المتنازعة. واقتناع الدول الأطراف في التفاوض بأن التفاوض هي الوسيلة الوحيدة من اجل التوصل الى الحل للنزاع البدء في عملية التفاوض، وتحديد الاطراف التي سوف تقوم بهذه العملية وتحديد الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في هذه العملية. (Sparks 1982، P.13-3).

بالإضافة الى انه يجب ان تؤدي عملية التفاوض الى الوصول الى اتفاق بين الطرفين بالنسبة للقضية موضوع النزاع، وقد يكون هذا الاتفاق مكتوباً او غير مكتوب. وأخيراً تقييم عملية التفاوض بعد الوصول الى النتائج المرجوة منها، وكذلك متابعة هذه العملية من اجل الوصول الى الغرض من التفاوض. (Sparks 1982، P.13).

من جانب اخر تتكون عملية المفاوضات من مجموعة من الإستراتيجيات اهمها ما يأتي:

1. تعتبر المفاوضات عملية تشتمل على تبادل الآراء بين طرفين النزاع، والتوازن بين هذه الآراء والتوازن بالنسبة للمصالح، من اجل الوصول إلى أمثل الحلول للنزاع (Sparks، 1982، p.5-3).

2. تعتمد المفاوضات على رغبة الدول في المشاركة في هذه المفاوضات، اي انها اختيارية و ارادية بالنسبة لهذه الدول (أبو شيخة، 2007، ص20).
 3. تكون المفاوضات محاط بمجموعة من القيود والتي تشكل ضغطا على الدول الأطراف في هذه المفاوضات (Sparks، 1982، p.5-7).
 4. تعتمد المفاوضات على وجود نزاع بين طرفين أو أكثر، وتعمل المفاوضات على ايجاد الحلول المناسبة للنزاع القائم، حيث تكون معتمدة بالنسبة لأطراف النزاع (أبو شيخة، 2007، ص21).
 5. تعتمد المفاوضات على أساس التفاوض في عدة مجالات، وقد تكون هذه المجالات عسكرية او سياسية او اقتصادية.
 6. وجود حجز معين من النزاع والصراع بين الدول التي تلجأ إلى المفاوضات (Sparks، 1982، P.9- 11).
 7. تكون نتائج المفاوضات غير حتمية ايجابية او سلبية وتكون ايجابية اذا ادت الى الوصول الى الحل أو تكييف معين لهذه النزاعات، و تكون سلبية إذا ما أدت هذه المفاوضات الى فرض الحل او الاستسلام أو الحل الوسط، وبذلك يتحكم أحد أطراف النزاع في الطرف الآخر (Sparks، 1982، p14-22).
- فيما يتعلق بمبادئ العملية التفاوضية فأنها تتميز بعدد من المبادئ التي تحكمها، سواء تعلقت هذه المبادئ بشخص المفوض نفسه او بعملية المفاوضات وكما يأتي:

1.4.1.2 المبادئ المتعلقة بشخص المفوض

يقوم المفاوض في العملية التفاوضية بدور مهم في توصيل الاطراف وتقريب وجهات النظر، من اجل الوصول الى حل النزاع القائم بين الأطراف المتنازعة، لذلك فإن المفاوض يجب أن يلتزم بمجموعة من المبادئ التي تمكنه من الوصول للحلول الافضل للنزاع القائم، كما يجب أن يتحلى المفاوض بعدد من الصفات والمبادئ القيمة عليه مراعاتها عند القيام بالعملية التفاوضية ونذكر من هذه المبادئ ما يأتي (أبو شيخة، 2008، ص74) :

1. أن يتحلى المفاوض ببعض الصفات التي تمكنه من جذب اهتمام الأطراف المتنازعة، كان يكون ذو وجه بشوش وابتسامة و ان يكون هادئا مستمعا جيدا لاطراف في النزاع (عشان، 2004، ص12).
2. أن يكون للشخص المفاوض فريق يعمل معه على درجة عالية من الانسجام والتفاهم (عنيفي، سعد 2003، ص 238).
3. أن يقوم الشخص مخاوف بوضع عدد من الأهداف التي يرمي الى الوصول اليها، والا فإنه ينسحب من هذه المفاوضات (أبو شيخة، 2008، ص74).

4. أن لا يكون المفاوض شخصا يريد التركيز على نفسه والاهتمام بها وإظهار نفسه امام الآخرين، وانما يجب ان يكون تركيزه على ان تصل هذه المفاوضات الى حلول للمنازعات العالقة بين الأطراف المتنازعة (الأسطل، 1999، ص3).
5. البعد عن الرغبة في تحقيق الأهداف القصيرة المدى و الاهتمام بالنجاحات المؤقتة، والتركيز على الأهداف البعيدة المدى والحل الدائم للنزاع القائم (أبو شيخة، 2008، ص74).
6. أن يركز المفاوض على المصالح المشتركة وكذلك الحلول للنزاعات القائمة بين الأطراف المتنازعة، وان لا يركز المفاوض على تحقيق أكبر قدر من الأهداف الممكنة، وأن لا يغلب أحد المصالح على الاخرى (عثمان، 2004، ص19).
7. أن يكون المفاوض متزنا من الناحية النفسية بحيث تغلب عليه صفة الهدوء، ولا يكون منزعجا ويغضب بسرعة ويضبط اعصابه من أجل فرض احترامه على الآخرين (أبو شيخة، 2008، ص74).
8. الالتزام بالمهام الملقاة على عاتقه والمعاهدات التي تنص على موضوع التفاوض، و إنجاز مهامه بشكل حرفي بالاضافة الى امكانية التعديل في الخطوات التي يقوم بها، من اجل التوصل الى حل للنزاع (عفيفي، سعد، 2003، ص 238).
9. الاعتماد على نكاته في استخدام نقاط القوة بحيث يتفهم حاجات الأطراف المتنازعة، ولا يستخف بالأراء المقدمة من قبلهم تحاشيا للضرر به، بالإضافة إلى استخدام حقه في الأدوات التفاوضية من أجل الوصول الى حل مرضي للطرفين (أبو شيخة، 2008، ص75).
10. التآني في دراسة القرارات التي يتوصل اليها المفاوض وعدم التسرع في اصدار القرارات النهائية، وعدم الاستسلام لأي ضغوط من قبل الطرفين حتى تصدر القرارات النهائية بشكل سليم لفض النزاع القائم (الأسطل، 1999، ص 3).
11. ان يقوم المفاوض بأداء عمله بسرية تامة، حتى يتمكن من تشتيت جهود الأطراف المتنازعة، وكذلك يحافظ من خطواته بحيث يتمكن من السير تجاه التوفيق بين المصالح و حل النزاع القائم (أبو شيخة، 2008، ص75).
12. أن يعمل المفاوض على تدريب الفريق الذي يعمل معه على السلوكيات الصحيحة في العمل التفاوضي، من أجل الوصول الى نتائج ترضي الأطراف المتنازعة(الحسن، 1993، ص 125).

2.4.1.2 المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي

هناك مبادئ اخرى تتعلق بالسلوك التفاوضي الذي يستند إليه المفاوض في عملية التفاوض، ومن هذه المبادئ نذكر ما يأتي :

1. الإيجابية عند مناقشة القضايا محل النزاع بين الأطراف المتنازعة، وعدم استخدام الاستفزاز بالنسبة لأطراف النزاع، لأن ذلك قد يؤدي الى تأزم القضية وانسحاب المفاوض من المفاوضات (أبو شيخة، 2008، ص 81-79).
2. الاحترام متبادل في السلوك التفاوضي وهذا الاحترام يؤدي الى المزيد من التعامل الجيد من قبل الطرفين مع الشخص المفاوض (عفيفي سعد، 2003، ص 23).
3. الابتعاد عن استخدام العبارات القاسية في السلوك التفاوضي والعبارات التي تحمل النبرة العدائية والنقد الحاد، حيث تعمل هذه العبارات على تغذية الشعور بالعدائية من قبل الطرف الآخر (أبو شيخة، 2008، ص 81-79).
4. احترام الرغبات الشخصية للأطراف المتنازعة، والتفكير الجيد في السلوك التفاوضي قبل البدء في المفاوضات، لأن الملاحظات الشخصية الحادة تعطل من مسار السلوك التفاوضي (الأسطل، 1999، ص 8).
5. عدم توجه السلوك التفاوضي الى توجيه كافة المطالب في آن واحد، ويعني ذلك يعني الإفراط في الضغط على الطرف الآخر والجشع في هذه المطالب، وهو الأمر الذي يؤدي الى إجهاض المفاوضات (أبو شيخة، 2008، ص 81-79).

3.4.1.2 المبادئ التي تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

هنالك مجموعة من المبادئ تتعلق بكيفية العمل في المفاوضات، ومن أهم هذه المبادئ ما يأتي :

(أبو شيخة، 2008، ص 84).

1. الاستمرار في المنهج التفاوضي بالنسبة لبنود الاتفاقية المتفق عليها بين الأطراف المتنازعة، وان التراجع الى الخلف ومحاولة تعديل بعض البنود يؤدي الى انهيار الاتفاقية.
2. عدم اللجوء الى تصحيح الخطأ وذلك من خلال الحرص على صحة الإجابات من قبل المفاوضين، تأجيل التفاوض في بعض الأحيان للتأكد من البنود المتفق عليها، وعكس ذلك سوف يؤدي الى فشل المفاوضات.
3. الالتزام بالخطة الموضوعية للعملية التفاوضية من قبل المفاوض الرئيسي من قبل فريقه الذي يعمل معه من اجل انجاح عملية التفاوض.
4. فحص بنود الاتفاقية بشكل جيد وعدم التسرع في قراءة هذه البنود او كتابتها، واخذ الوقت الكافي من اجل اجراء عملية المفاوضات وعدم التسرع في هذا الأمر.
5. الاستعداد الجيد للمفاوضات وعدم التأخير شرح الأمور التي توصل إليها المفاوض، حتى يتمكن من توصيل وجهات النظر الى الاطراف المتنازعة.

6. الاختيار الموفق للأوقات التي تتم فيها عملية التفاوض حتى يكون الأطراف على علم واستعداد للمفاوضات.

7. الاتزان في الأسلوب التفاوضي وعدم التسرع بالرد على أسئلة الأطراف المتنازعة.
رابعا – المبادئ التي تتعلق بالتكتيكات التفاوضية

هناك بعض المبادئ التي تتعلق بالتكتيكات المستعملة في عملية التفاوض، ونذكر من هذه المبادئ ما يأتي (الأسطل، 1999، ص13) و(عفيفي، سعد، ص 23) و(أبو شيخة، 2008، ص87-86) :

1. اختيار الوقت المناسب من أجل طرح المبادرة التفاوضية للأطراف المتنازعة حول النزاع القائم.
2. من الأمور المفيدة في المفاوضات تحديد الوقت المناسب للاتفاق على موضوع النزاع والاسراع به من أجل التوقيع على الاتفاقية.
3. بذل كافة الجهود من أجل الحصول على موافقة الأطراف المتنازعة الضغط عليهم، من أجل تقديم التنازلات لإنجاح مساعي هذه المفاوضات، من خلال استخدام المرونة في مبادرة التفاوض.
4. توضيح الأمور الغير مرغوب فيها بالنسبة لأطراف النزاع والعمل على ارضاء الطرف الاخر من قبل طرفي النزاع، نظرا لأهمية ذلك في التوصل لاتفاق حول القضايا المتعلقة بالنزاع القائم.
5. التحكم في الوقت والاستفادة منه من اجل الدراسات أبعاد العملية التفاوضية، فقد تحدث بعض التغييرات في الاستراتيجيات المتعلقة بالمفاوضات القائمة بين الأطراف المتنازعة.
6. التنبؤ الى محاولات الأطراف في النزاع لتغيير مسار المفاوضات من مسارها الصحيح، و تذكر المفاوضات بهدف هذه المفاوضات والاجتماعات الجارية بين الأطراف المتنازعة بكل يقضة وحذر.
7. الابتعاد عن الجلسات التفاوضية التي تستغرق وقتا طويلا من الزمن، لأن ذلك قد لا يؤدي إلى مكاسب كبيرة، حيث ان المفاوضات قد يكونو منهكين وغير قادرين على الاستمرار في التفاوض في القضايا محل النزاع.

2.2 اساليب المفاوضات واستراتيجياتها

بطبيعة الحال المفاوضات لها اساليبها ومناهجها الخاصة بها، والتي اكتسبتها بالتجربة على مر التاريخ ومن خلال العمليات التفاوضية التي جرت في الماضي، كما ان لها استراتيجيات تدفعها قدما الى التطور والتكليف بالنجاح، وعليه سنتناول هذه الأساليب والاستراتيجيات فيما يلي من محاور.

1.2.2 مناهج التفاوض

هنالك مناهج شائعة في التفاوض من اهمها منهج التحرك الحذر او (Negotiation Approach)، أو وهو من المناهج الشائعة والمهمة التي تستخدم بشكل واسع وعلى نطاق واسع في الوسائل السلمية

الدبلوماسية لفض النزاعات بين الأطراف المتنازعة (جلال، 2007، ص5) ، حيث يمكن للمفوض الإشارة الى التفاوض انه تحرك من الوضع المفروض الى الوضع المأمول، ومن ثم بلوغ الوضع المقبول لكلا الطرفين المتنازعين، كما أنه في هذا المنهج تقوم الأطراف بالمساومة من أجل الحصول على أكبر مكاسب من الطرف الآخر، حيث يمكن للمفوض ي في هذه المفاوضات من ان يتوصل إلى حل للقضية المتنازع عليها، ويسمى هذا المنهج بمنهج الجهد المشترك، كما أنه بالنسبة للشخص المفوض يجب أن يكون على قدر كبير من الدراية في استخدام الأسلوب التفاوضي على كافة المستويات (Hawver، 1982، p.12-6)، حتى يتمكن الشخص المفوض من الوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل والقضايا العالقة بين الاطراف المتنازعة، لذلك فعليه أن يستخدم ذكائه من أجل اختيار المنهج والأسلوب الأفضل حتى يتمكن من الوصول الى الحلول الممكنة والمرضية للأطراف المتنازعة (عبد الحميد، 2012، ص5) ، وبذلك يكون الشخص المفوض قد حقق الهدف من عملية المفاوضات و تجنب الأخطاء التي قد يقع فيها ويخسر كل الجهد الذي قام به من اجل الوصول الى حلول للقضايا محل النزاع (أبو شيخة، 2007، ص 98 وبعدها) ، كما أن هناك عدة أساليب لعملية التفاوض على الشخص المفوض أن ينتهجها ومن أهم هذه الأساليب ما يأتي :

1.1.2.2 منهج المساومة

يعتبر هذه المناهج منهج من المناهج التي تحتوي على أخلاقيات التفاوض وتكتيكات خاصة بها، ويتمثل هذا المنهج في الحصول على أكبر حصة ممكنة وتكون هذه الحصة الأكبر من الحصة التي يحصل عليها الطرف الاخر، وقد عرف هذا المنهج بأنه من اسهل المناهج المستخدمة في السلك الدبلوماسي، عندما تكون القضايا المتنازع عليها على بعد واحد ويركز هذا المنهج على استبعاد القضايا الثانوية بالنسبة للنزاع القائم والتركيز على القضايا المهمة حتى يتمكن المفاوضات من الوصول إلى أفضل الحلول لهذه النزاع بشكل دائم.

2.1.2.2 منهج الجهد المشترك لحل المشكلات

يهدف هذا المنهج الى التعاون من اجل فض المشاكل العالقة، ويعتبر هذا المنهج افضل من منهج المساومة إذا ما كانت القضية موضوع النزاع ذات أطراف وإبعاد متعددة ونتائج بعيدة المدى بالنسبة لأطراف النزاع، ويستخدم هذا المنهج لأنه يتطلب مهارة عالية من قبل المفاوضين في التفاوض بالنسبة للأهداف المحددة، كما يتطلب هذا المنهج كما كبيرا من تبادل المعلومات والمناخ المناسب الذي يشجع على تبني هذا المنهج والابتعاد عن كل ما يضر به كالخلافات والتعليقات الحادة التي قد يستعملها في بعض الأحيان المفاوضون، والاعتماد على تأجيل المفاوضات إذا لم يتوصلوا الى حل ممكن من أجل الاستماع إلى مختلف الآراء وضبط المواقف بالنسبة للأطراف المتنازعة مستعملين فيها الوقت الكافي

2.2.2 استراتيجيات التفاوض

تشتمل عملية المفاوضات على وضع برنامج شامل ودقيق يشمل كافة المسائل التي تتعلق بموضوع النزاع، حيث يحدد الطرف المفاوضات الغايات من وراء هذه المفاوضات باعتبارها سلسلة من الفعاليات من أجل تحقيق غايات معينة لكل طرف من أطراف النزاع ، ويقوم الطرف المفاوضات بتقييم هذه المفاوضات من خلال النظر الى ايجابياتها وسلبياتها وما قد ينتج عنها من تداعيات وما قد تؤدي إليه في النهاية (الزبيدي، صالح، ص52)، من أجل إيجاد أفضل الوسائل للتعامل مع الأطراف المتنازعة وصولاً الى تحقيق الاهداف المرجوة من هذه المفاوضات، وتعرف الاستراتيجية بأنها الإطار العام الذي يحكم السلوك المتبع في عملية التفاوض وتحدد مساراته، من أجل تحقيق الأهداف بعيدة المدى وذلك عن طريق وضع خطة معينة وبرامج عمل من أجل تحقيق النجاح في الوصول الى الحل للنزاع القائم (عفيفي وسعد، 1985، ص71).

ويمكن تصنيف الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التفاوض استناداً إلى أسس مختلفة، فهناك استراتيجيات تهدف الى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لجميع الأطراف، وهناك استراتيجيات اخرى تستخدم لتعظيم المكاسب الذاتية، كما انه وفقاً لسلوك التفاوض هناك استراتيجيات هجومية واستراتيجيات دفاعية واستراتيجيات متدرجة (عفيفي وسعد، 1985، ص 72 وبعدها)، بالإضافة إلى وجود الاستراتيجيات التي تتمثل في الصفقة الواحدة وهناك استراتيجيات تحتوي على المواجهة والتعاون، حيث تحدد استراتيجية التفاوض الأسلوب والحركة التي يجب ان يقوم بها الشخص المفاوضات او الجهة المتفاوضة لكل جهة من جهات التفاوض، وبعض المفاوضات يستخدم الاستراتيجيات الدفاعية في التفاوض، فالاستراتيجية هي عبارة عن المراحل التي يتم فيها مناقشة القضايا محل النزاع من قبل المفاوضات، حيث يقوم بوضع الاهداف الرئيسية التي يمكنه من خلالها الوصول الى حل للزاع والنزاع القائم (أبو بكر، 2005، ص13).

حيث ان هنالك العديد من العوامل التي تعتمد عليها الاستراتيجيات التي تستخدم في العالم من أجل فض النزاعات بين الدول، وتشمل على (ميزان القوى والوقت المخصص للمفاوضات وشخصية المفاوضات ومدى أهمية هذه المفاوضات ونتائج المفاوضات التي تفضي إليها)، بالإضافة الى انه هنالك عدة انواع من الاستراتيجيات التي تعتمد على هذه العوامل ونذكر منها ما يأتي :

1.2.2.2 الإستراتيجية التعاونية

يقصد بالاستراتيجية التعاونية أن يكون المفاوضات مهتمين بالتوصل الى اتفاق بشأن القضايا التي تكون محل نزاع بينهم، من أجل تحقيق مصالح أطراف النزاع، وتتطلب هذه الاستراتيجية مناخاً إيجابياً يساعد الأطراف المتفاوضة على العمل من أجل الوصول الى حل للنزاع، وما يميز هذه الاستراتيجية هي الثقة

بين الأطراف والتفاهم والتعبير عن الأفكار والاستماع الجيد من قبل أطراف النزاع وتحديد حاجاتك كل طرف بشكل دقيق ومعبر (الدهان، 1986، ص136).

2.2.2.2 الإستراتيجية التنافسية

تعتمد هذه الاستراتيجية على عمل كل طرف من أطراف النزاع من أجل تحقيق مصلحته على حساب مصلحة الطرف الآخر، والوصول الى المكاسب الممكنة لها و تحديد حاجاته بدقة ولا يقوم بالافراط في التعبير بشكل دقيق عن ما يريد أن يحققه بشكل واضح، ويتكتم على أسرارها ولا يفتح على الطرف الآخر، ويمتلك السلوك العدواني كذلك عدم الثقة بين الأطراف، واستنادا الى هذه الامر تستخدم كافة الوسائل التي تؤثر على الطرف الآخر فهي مسموحة، بالإضافة الى استخدام اساليب الضغط والهجوم والتهديد ومفاجأة الخصم (أبوشیخة، 2008، ص216).

3.2.2.2 الإستراتيجية القتالية

تعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المتطرفة، وتهدف اساسا الى تحقيق اكبر الخسائر الممكنة بالنسبة للطرف الآخر ولا تتجه نحو تحقيق المكاسب للطرف المفاوض، وهذه الاستراتيجية هي استراتيجية تنافسية تعتمد أساليب الغضب والقسوة في التعامل والسيطرة، بالإضافة الى استخدام الاساليب غير الاخلاقية وغيرها من الأساليب التي تؤدي الى خسارة الغير مصالحهم المشروعة، كما تتجه الى استفزاز الطرف المنافس بشتى الطرق للاضرار به (الدهان، 1986، ص136 وبعدها).

4.2.2.2 إستراتيجية التبعية

يقوم هذا النوع من الاستراتيجيات على أساس قيام المفاوض بالعمل لمصلحة الطرف الآخر من أجل تجنب النزاع و المواجهة المباشرة معه، كما يعمل المفاوض على تحقيق اقصى المصالح التي يطلبها الطرف الآخر ويصغي اليه بإمعان، ويوافق على جميع الطلبات المقدمة من قبله، بالإضافة إلى استعمال أساليب الخضوع والخنوع والتملق، كذلك تزويده بكافة المعلومات التي يطلبها حتى يحقق مصلحته (أبوشیخة، 2008، ص217).

3.2.2 اساليب التفاوض

هنالك العديد من الأساليب التي تستعمل في عملية التفاوض والتي تسمى ب تكتيكات التفاوض، من أجل تحقيق اقصى المنافع ممكنة للطرف المفاوض، حيث تم الاتفاق على شروط تكون أقرب إلى مصالح الطرف المفاوض وتحقق الحد الأدنى من الأهداف التي يسعى إليها مع مراعاة الطرف الآخر في عملية التفاوض وعدم إشعاره بالخطر(أبو شیخة، 2007، ص216 وبعدها، في عملية التفاوض أسلوب المناورة

من أجل تنفيذ هذه الاستراتيجيات، وتشمل الحركة الجزئية في إطار يكون قدر رسم مسبقاً بشكل عام ويسمى بالاستراتيجية (عفيفي سعد، 1985، ص71).

قسم الباحثون والمختصون (التكتيكات) المستخدمة في التفاوض الى خمس مجموعات ،يقوم باستعمالها المفاوضون في المفاوضات من اجل الوصول الى اكبر ما يمكن من المكاسب، يمكن إدراجها بما يأتي (الهواشي، 2- 23- 2008) :

1.3.2.2 الحكم على المواقف المتوقعة في المفاوضات

الحكم على المواقف المتوقعة في المفاوضات يعتبر أحد التكتيكات المستعملة في عملية التفاوض حيث تعتمد هذه التكتيكات على عدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يأتي :

1. مرحلة الافتتاح: يقوم الطرف المفاوض خلال هذه المرحلة بافتتاح المفاوضات من خلال التعارف بين الأطراف المتفاوضة، وكتمان العداوة غير الظاهرة لبعضهم البعض، والاعتماد على معرفة المفاوضين واحترامهم بعضهم لبعض الآخر، بالإضافة الى وصول المفاوضين الى النتائج المرجوة من هذه المفاوضات ورغباتهم الشخصية وتحقق ما يريدون الوصول اليه (Marsh، 1982، ص317 وبعدها).
2. في المراحل اللاحقة : كلما ازداد مستوى الطموح لدى الطرف المفاوض فإنه سوف يلجأ الى ان يكبر ويعظم من منفعته الشخصية والمصالح التي يرمي إليها، و يبدأ بمعارضة الطرف الاخر مستوى الطموح لديه الذي يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في اتجاه اتجاهات المفاوضات بالنسبة للمفاوض والطرف الآخر، وكذلك يعمل الطرف المفاوض على تخفيض طموح الطرف الآخر حتى يكون أكثر انسجاماً مع وجهة نظر هذا المفاوض ويقوم باستعمال التكتيكات المناسبة من اجل اقناع الخصم بما يريد الوصول إليه، وأن يقنعه بان الامور التي سوف تتحقق هي أقل مما كان يتوقع تحقيقها، ومن أهم التكتيكات التي يمكن للمفاوض استعمالها ما يأتي (أبو شيخة، 2008، ص 223 وبعدها) :
 - أ. العمل على إقناع الخصم بتغيير الأهداف والمنافع التي كان يرمي إليها ويريد تحقيقها من المفاوضات.
 - ب. العمل على تغيير تقديرات الخصم للاحتتمالات التي وضعها للنجاح في خطته.
 - ج. ان يمضي في تعديل هذه الصفقة بحيث يعدل من جاذبيتها.

2.3.2.2 البدء بالمبادرة

البدء بالمبادرة واخذ زمامها والاحتفاظ بها هي احد التكتيكات التي تستعمل في المفاوضات، حيث تشتمل هذه التكتيكات على ما يأتي :

- 1- طرح الاسئلة : حيث يقوم الطرف المفاوض بطرح مجموعة من الاسئلة والتي يستخدمها في عملية التفاوض مثل الاسئلة الفاحصة حيث يقوم الطرف المفاوض باستخدام هذا النوع من الاسئلة من

اجل ان يتوصل الى فحص دفاعات الخصم في المسائل التي يقدمها، بما في ذلك المقترحات والحلول ويسعى من وراء ذلك الى التأكد من ضعف هذه الدفاعات قبل الهجوم على الخصم ويقوم بصياغتها بعبارات عامة لا يستطيع الخصم التوصل الى معناها، والاسئلة المحددة حيث يقوم الطرف المفاوض بطرح مجموعة من الاسئلة، التي تكون مكونة من عبارات يستطيع من خلالها الحصول على الكثير من المعلومات من الخصم واعطائه القليل منها، بالإضافة الى الاسئلة بنعم والاسئلة الهجومية. (p.332،1982،Marsh).

2- الضغط: حيث يقوم أحد الأطراف المتفاوضة من خلال عملية المفاوضات بالتوصل إلى مجموعة من نقاط القوة ونقاط الضعف، ويقوم باستخدام نقاط القوة من أجل الضغط على الطرف الخصم حتى يتمكن من إقناعه بالتنازل عن بعض المسائل المهمة في النزاع (أبو شيخة، 2008، ص 233 وما بعدها).

3- السلوك الاعتباطي: يعرف السلوك الاعتباطي بأنه السلوك العشوائي او السلوك غير المدروس أو السلوك اللامعقول، حيث أنه قد لا يعتمد المفاوض على السلوك الطبيعي الاعتباطي في إجراء المناقشات، لان السلوك الاعتباطي قد لا يأتي بثماره في هذه المفاوضات، ولكن استعمال هذا السلوك يكون لفترة قصيرة من الزمن، وأنه قد يضر بصاحبه إذا ما استعمل لوقت طويل بحيث يجلب انتباه الطرف الآخر (الهواشي، 23-2-2008).

4- خداع الخصم بالعقلانية: ففي هذا الأسلوب من المفاوضات يقوم الطرف المفاوض بإظهار الطرف الآخر بأنه على درجة عالية من العقلانية، عندما تكون الاقتراحات المقدمة من قبله ضعيفة ولا تبرر احقيته في المصالح المتنازع عليها، بينما يظهرها للعيان بأنها اقتراحات سخيفة لا أهمية لها بالنسبة لموضوع النزاع (أبو شيخة، 2008، ص 237 وما بعدها).

5- ايجاد الخلاف بين الشركاء: يعتمد هذا الأسلوب في التفاوض على استخدام التكتيكات المناسبة والتي تتمثل في إيجاد الخصومة بين أعضاء الفريق الخصم، حتى يجد صعوبة في التركيز في طرح النقاط التفاوضية، كما يستطيع من خلال هذا الأسلوب حمل الطرف الآخر على كسب بعض النقاط الحساسة التي تخدم مصلحته (Marsh، 1982، 346-332 PP).

6- التصعيد مع الخصم : حيث يقوم الطرفان فاوض في هذا النوع من المفاوضات باستخدام تكتيكات معينة من خلال طلب أمور مبالغ فيها بالنسبة للقضايا المتنازع عليها، وعندها سوف يفاصل الخصم بشدة حول هذه الامور من اجل التوصل الى التقديرات الدقيقة بالنسبة للمسائل الكبيرة والقضايا العالقة والتاكيد على هذه المتطلبات، وخاصة إذا كان الطرفان لا يعرفان بعضهما البعض بانتظار ما قد تسفر عنه هذه المطالب، وعلى المفاوض في هذه الحالة أن يفكر في ردة فعل الخصم، فقد يقوم الخصم بالرفض بشكل عنيف او بالقبول بما سوف يطرح عليه من قبل الطرف المفاوض (أبو شيخة، 2008، ص 237 وما بعدها).

3.3.2.2. محاصرة الطرف الآخر والحد من حريته

الحد من حرية الطرف الآخر في العمل ومحاصرته من اجل اجباره على الرضوخ لطلبات المفاوض، ويشمل هذا الاسلوب في التفاوض على بعض التكتيكات المهمة ومنها ما يأتي: (أبر شيخة، 2008، ص 247) :

1. التحكم بجدول الاعمال في المفاوضات : حيث يقوم الطرف المفاوض بالتحكم ببنود جدول الأعمال بالنسبة له، وكذلك ترتيب الإجراءات التي من خلالها يستطيع ان يجبر الطرف الآخر على اتباع الخطوات التي يريدها ويجعل وضعا صعبا.
2. التمسك بالحدود : يقوم المفاوض في هذا النوع من الفتيات في المفاوضات الركون الى الحدود السياسي والقانونية والتكنولوجية من اجل ان يحظى بما حصل عليه من مكاسب الا ان عليه ان يرضخ لهذه الحدود لفترة طويلة من الزمن، حيث ان الظروف قد تتغير بالنسبة للمفاوضات.
3. الامثلة السابقة : قد يرجع المفاوض في المفاوضات الى ما تم ذكره من جمل سابقة، من اجل الاستشهاد فيها في المفاوضات الجارية، وقد تكون هذه جمل قد استعملت في مفاوضات اخرى او مع جهات اخرى الا ان هذه الجمل لا يمكن الاستعانة بها على الدوام.
4. التحكم بالوقت : حيث يمكن ان يلجا المفاوض الى عامل الوقت حتى يتمكن من التحكم بالمفاوضات من اجل تغليب مصلحته على مصلحة الغير، بالاعتماد على وسيلتين :
 - أ. تقصير وقت المفاوضات من اجل الضغط على الطرف الآخر حتى يتنازل عن بعض الامور المهمة التي تمس القضية موضوع النزاع.
 - ب. اطالة وقت المفاوضات من اجل الحيلولة دون تحقيق اهدافه على المدى الطويل.
5. التحكم في لهجة المفاوضات : اللهجة التي يستخدمها الطرف المفروض تكون لها أهمية كبيرة في التأثير على الطرف الآخر من المفاوضات، من أجل الاستمرار فيها حتى يتمكننا من الاتفاق على صيغة معينة، ويمكن له من خلال هذه اللهجة التحكم في المفاوضات وجعلها ودية وليست عدائية ويولد الثقة لدى الطرف الآخر ويبعد عنه كل شك، بما يجعلها على درجة عالية من الاهمية حيث يتم قبولها من الطرف الاخر، من اجل بناء علاقات قوية ومتينة تؤدي الى حل للنزاع القائم.
6. التأثير النفسي على الطرف الآخر في المفاوضات : حيث يقوم أحد أطراف التفاوض باستخدام طرق خادعة وغير اخلاقية، يتمكن من خلالها من التأثير على نفسية المفاوض بحيث يجعله يقبل بأي ثمن بهذه المفاوضات، ويصبح من الصعب عليه عدم تقبل نتائج ما يسفر عنه التفاوض.

4.3.2.2 الضغط على الآخر من اجل المكاسب

الضغط على الطرف الآخر من اجل الوصول الى المكاسب التي يسعى اليها الطرف المفاوض وكذلك يا خسارة الطرف الآخر لبعضهم صالحين، وتتمثل هذه الوسيلة في استخدام التكتيكات التالية :

1. طلب الرد على العرض المقدم : يقوم أحد الأطراف في التفاوض في هذا النوع من المفاوضات بالطلب من الطرف الآخر الرد على الاسئلة المقدمة من قبله، وكذلك الآراء التي يقدمها والعروض أن التي قد تجعل من الطرف الآخر مستمعا جيدا لما قد يطرحه الطرف الاول، ويؤدي ذلك في نهاية المطاف الى تقديم التنازلات من قبله ضنا منه ان السكوت والصمت وعدم الإجابة على العرض المقدم له هو رفض، وهو ايضا اسلوب من اساليب الضغط على الطرف الاخر، فالسكوت يعتبر علامة على الرفض وبذلك يكون طلب الرد عبارة عن أداة من أجل إجبار الطرف الآخر على الاستمرار في تقديم التنازلات حتى تحقق مصالح الطرف الأول على أكمل وجه (أبو شيخة، 2008، ص 259).

2. المطالب الكبيرة : حيث يقوم أحد أطراف النزاع بالجو الي طلب المطالب الكبيرة حتى يقوم بتثبيت تركيز الطرف الآخر ويجعله يقدم التنازلات من اجل الوصول الى حل للنزاع القائم بينهم، ويقوم بمراجعة توقعاتها وقد يتوضع في اهدافه، و بتكرار هذه المطالب الكبيرة فإنه يزيد من تأثيره على الطرف الآخر ويكون في مركز قوة، وقد تفشل هذه الوسيلة من خلال توجيه الأسئلة الذكية إلى الطرف الآخر إذا كان قادرا على اكتشاف حقيقة هذه المطالب (Hawver، 1982، P.56-60).

3. استخدام عنصر المفاجئة : يعمل عنصر المفاجأة على ارباك الخصم، فعندما يقوم أحد الاطراف في المفاوضات في استعمال عنصر المفاجأة فانه يضعف من ثقة خصمه بنفسه ويربكه، وذلك من خلال حصوله على المعلومات الضرورية لطرح الأسئلة، وكذلك فانه يعطي نفسه وقتا للتفكير في عنصر المفاجأة عند حصوله في عملية التفاوض فيما بينه وبين الطرف الآخر (أبر شيخة، 2008 ، ص 250).

4. تهديد الطرف الاخر : التهديد باستعمال القوة أو التهديد بالتشكيك في شخصية الطرف الآخر يعتبر من الأساليب المهمة في عملية التفاوض، حيث يقوم أحد الأطراف باستعمال هذا النوع من التهديد من اجل التشكيك في نزاهة الطرف الآخر ومصداقيته، ويعمل على التثبيت من همته و يستعرض قوته سواء بصوره مباشرة أو غير مباشرة، من اجل الحصول على اكل مكاسب ممكنة على حساب الطرف الاخر (للهواشي، 2008 - 2-23).

5. وضع الشروط المسبقة : يقوم المفاوض في هذا النوع باستخدام تكتيك من خلال وضع الشروط المسبقة، حيث تعمل هذه الشروط على إجبار الخصم على تقديم التنازلات وقد تكون هذه الشروط شكلية تتعلق بالمكان والزمان والسرية او جوهرية تتعلق بمضمون المفاوضات، حيث يجب أن يكون الطرف المفوض حاصلًا على القوة الكافية لفرض هذه الشروط، وأن تؤدي هذه الشروط الى ارضية مشتركة بين

المفاوضين وتمنع من ضياع الوقت، وعلى الطرف المفاوض عند استخدامه للشروط المسبقة أن يكون حذرا، لأنه يمكن لهذه الشروط ان تؤدي الى تنازل الخصم عن بعض حقوقه في مقابل الوصول إلى حل للنزاع القائم (أبو شيخة، 2008، ص256).

6. أسلوب استخدام الأسئلة مع التوقف: يقوم المفاوض عندما يستخدم هذا الأسلوب من التكتيك في المفاوضات بطرح بعض الأسئلة على الطرف الآخر، ومن ثم يعمل الى الصمت عندما يطرح الطرف الآخر الاسئلة الخاصة به، وبذلك يولد الارباك لدى الطرف الآخر فيضطر الى الاجابة على الاسئلة التي قام بطرحها الطرف المفاوض، فيتمكن من الحصول على اعلى المكاسب التي كان يسعى الى تحقيقها (أبو شيخة، 2008، ص 259).

5.3.2.2. تكتيكات الخداع والطرق الاحتيالية

تكتيكات الخداع من خلال استعمال الطرق الاحتيالية في ايهام الطرف الآخر في انه يحقق مصالحه وهو يضربها، هنالك الكثير من الوسائل الاحتيالية التي يمكن للطرف المفاوض في استخدامها في محاولة الحصول على المكاسب والمصالح، وتتمثل هذه الأساليب في استعمال الكذب و الاذى النفسي في أشكاله المختلفة، وممارسة الضغط كما يجب أن يكون المفاوض صبورا غير ساذج وان يمارس هذه التكتيكات الاحتيالية على الطرف الآخر، ومن أبرز هذه التكتيكات ما يأتي (أبو شيخة، 2008، ص271):

1. البساطة : البساطة في التعامل من أجل حل المشكلات المعقدة ومع ذلك يقوم المفاوض باستخدام البساطة في التعامل، فمن السهل حفظ الأرقام البسيطة فيقوم بكتابة أرقام بسيطة مثلا بدلا من اللجوء الى الارقام الصعبة.
2. التناقض : حيث يقدم الطرق المفاوضات طلبات كبيرة وإذا ما تنازل عن بعض من هذه الطلبات فان الطرف المقابل يظن أن هذا العرض سخى في مقابله، فيقوم بالموافقة على الطلبات الاخرى وبذلك يكون الطرف المفاوض رابحا في كل الأحوال من اجل الوصول الى حل النزاع القائم بينهم.
3. تقديم البيانات غير الصحيحة: وذلك عندما يقوم الطرف المفاوض بتقديم معلومات غير صحيحة الى الطرف الاخر من اجل تضليله بشكل عمدي الى الطرف الاخر، كما يمكن أن يكون الطرف الآخر منتبها لهذا الأمر من خلال التخطيط الجيد قبل الدخول في هذه المفاوضات.
4. استخدام الشروط المخبأة: وذلك عندما يقوم الطرف المفاوض باقناع الطرف الاخر من اجل الموافقة على الاقتراح الذي قدم سابقا ولا يعلم أنه كان يحتوي على شروط مخبأة، حيث يختلف هذا الاتفاق في ضوء الظروف الحديثة، الا ان الطرف الاخر اذا كان ما را فانه سوف يتوصل الى هذه الشروط المخبأة قبل الموافقة على الاقتراح.

5. تقديم الطلب في اللحظة الأخيرة : حيث عندما تصل المفاوضات الى المرحلة الاخيرة ويشرف الطرف الاخر على توقيع هذه المفاوضات ويغادر، فيأتي الطرف المفاوض بطلبات جديدة أخرى عندما يكون الطرف الاخر قد بذل الكثير من الجهود في الوصول الى هذه المرحلة، وبذلك يرى بأن الاستجابة الى هذه الطلبات سوف تنهي المفاوضات بدون مناقشة، وبذلك يقع في خطأ تقديم التنازلات الكبيرة للطرف المفاوض وبذلك يكسب المفاوض هذه المفاوضات.

الفصل الثالث

العوامل والمحددات التي تؤثر في نجاح عملية التفاوض

هنالك العديد من المحددات العملية التي تؤثر على عملية التفاوض عند الأطراف المتفاوضة، منها عوامل ومحددات ذاتية وأخرى موضوعية، وتكون هذه العوامل نفسية تؤثر على السلوك الإنساني لشخصية الشخص المتفاوض، كما ان هنالك عوامل ايديولوجية وتقنية وموضوعية وتؤثر هذه العوامل على عملية التفاوض، وقد تكون هذه العوامل وراثية ومصقولة في شخصية الشخص المتفاوض، وتؤدي هذه العوامل الى حصول الطرف المتفاوض على المكاسب التي يسعى الى تحقيقها. (على والهزايمة، 2011، ص26).

أ- عوامل ومحددات ذاتية

قد تكون هذه العوامل طبيعية تفرضها الطبيعة على الإنسان حيث تقوي من شخصيته، الأمر الذي يؤدي به الى ان يصبح مفاوضا ناجحا، حيث يمكن تسوية المشاكل والقضايا الموجودة محل التفاوض بجهود مشتركة بسيطة وممكنة، ويجب ان يكون الطرف المتفاوض على دراية بطبيعة المفاوضات وشخصية الطرف الاخر، فيقوم ببذل الجهود من اجل التوصل الى اتفاق بين الطرفين المتفاوضين، والحصول على مكاسب مشتركة لكليهما، فالعلم بطبيعة الطرف الأخر يعتبر من الأمور الهامة في عملية التفاوض كما يجب أن يكون المتفاوض على دراية بالأشخاص المتفاوضين وطبيعتهم حتى يتمكن من النجاح في هذه المفاوضات خصوصا بالنسبة للذين يعملون في المجال المهني، لأن الدراية بالسلوك الإنساني يفعل عملية الاشتراك والتعاون بدلا من التباعد والتنافر، فعملية التفاوض هي عبارة عن ظاهرة إنسانية ترتبط بالسلوك الإنساني، حيث بدأ الإنسان بالتجمع من اجل تكوين الاسرة وبعد ذلك القبيلة التي تفاوضت فيما بينها من اجل اختيار القادة والامرين في القبيلة.

ب- عوامل ومحددات موضوعية

ان فكرة التفاوض في العلاقات الانسانية على اساس التعاون والصراع فيما بينها، حيث كانت القبائل والمجتمعات تتجه الى اسلوب الحرب التي ادت الى الدمار والكوارث وراح ضحيتها الكثير من بني البشر،

لذلك اتجه الفكر الانساني نحو الية لتنظيم العلاقات بين الدول، فكان لا بد من ايجاد اسلوب للوصول الى هذا في المفاوضات من اجل احلال الامن والسلام في الحاضر والمستقبل.(نيرنبرج و كاليرو، 2010، ص27).

والكثير من هذه الوسائل كانت تتمثل في التفاوض استنادا الى السلوك الانساني، ولهذا لو اردنا ان نفهم بشكل افضل ما هي تلك العوامل التي تؤثر في عملية التفاوض فيجب علينا التعمق في دراسة اطراف التفاوض من اجل اشباع الحاجات الانسانية للوصول الى مكاسب معينة، عليه سوف يتطرق هذا الفصل الى هذه العوامل التي تؤثر على عملية التفاوض في مبحثين حيث سنتناول في المبحث الاول السلوك الانساني الذي يستعمل في عملية التفاوض، وكذلك الانماط التي يعتمدها السلوك الانساني والتي يكون لها تأثيرا كبيرا على سلوكيات الطرف المتفاوض، وسوف يتناول المبحث الثاني العوامل والمحددات التي تؤثر في عملية التفاوض ، والعوامل التي تؤثر على النتيجة النهائية لعملية المفاوضات.

1.3 شخصية الطرف المتفاوض من ناحية الطبيعة والسلوك الإنساني

سوف يتطرق هذا المبحث الى السلوك الانساني والذي يؤثر على شخصية الطرف المتفاوض في عملية المفاوضات وانجاحها، بالإضافة الى الطبيعة البشرية التي تتجه دائما الى العيش بسلام وهدوء بعيدا عن المعارك والحروب، والتي تكون نتائجها غالبا كارثية من اجل توفير الأمن والحفاظ عليه وكما ياتي:

1.1.3 ماهية السلوك الانساني

من اجل معرفة السلوك الإنساني لا بد من التطرق الى شخصية الإنسان والسلوك الإنساني، ويتمثل السلوك الإنساني في ممارسة الأنشطة البدنية والفكرية، وهو عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي يقوم بها الانسان من اجل الوصول الى هدف محدد، وحتى تتوفر المعلومات اللازمة عن استخدام هذا السلوك ومدى تأثيره على عملية المفاوضات نذكر جملة من المقومات الاساسية المرتبطة بهذا الموضوع كالآتي: (عاشور، 2013-5-20).

1.1.1.3 تعريف السلوك الإنساني

يمكن تعريف السلوك الإنساني بأنه مجموعة من النشاطات سواء كانت البدنية والفكرية والتي تظهر إلى العلن، حيث يمكن ملاحظتها بالعين المجردة كالنشاطات الفسيولوجية والحركية، اذ ان هنالك ثمة نشاطات أخرى لا ترى بالعين المجردة كالنفكير والمسائل النفسية التي يتحكم بها الانسان من الداخل (الفسوس، 7-30-2006).

2.1.1.3 الشخصية الإنسانية

تعددت وجهات النظر حول تعريف الشخصية الإنسانية وما تحتويه من أبعاد باعتبارها من أهم المحددات التي توجه الطرف المفاوض نحو عملية المفاوضات، حيث يصعب حصر هذه التعريفات، إلا أنه يمكن تعريف الشخصية الإنسانية بانها "مجموعة من الخصائص التي يتميز بها شخص معين وتقوم بتحديد مدى استعداد هذا الشخص للتفاعل وانتهاج السلوك القويم بالنسبة للمتغيرات التي تحدث حوله وردة فعله تجاه ذلك (السلمي، 2011، ص176).

2.1.3 خصائص السلوك الإنساني

هنالك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها السلوك الإنساني عندما يظهر للعلن، حيث تؤثر هذه الخصائص في السلوك الإنساني للشخص المفاوض وكما يأتي (شمال، 2020، ص334 وما بعدها):

1. ان السلوك الانساني له اسباب ومسببات سواء كانت داخلية او خارجية، حيث ان هذا السلوك لا يأتي من فراغ.

2. غالبا ما يتجه السلوك نحو تحديد تحقيق هدف معين، لذلك فإننا نرى هذه التغيرات في سلوكنا الإنساني.

3. بالإمكان قياس وملاحظة السلوك الإنساني عندما يخرج للعلن.

4. هنالك العديد من الدوافع والمحفزات التي تعمل على تحريك السلوك الإنساني.

حيث من الممكن ادراك أنه على الطرف المفاوض أن يكون على درجة عالية من العلم بمبادئ الاجتماع وعلم النفس، وعليه أن يستخدم هذه المبادئ في عملية التفاوض من اجل الوصول الى اكبر الأهداف التي يسعى اليها، ويجب عليه ان يكون قادرا على فهم شخصية الانسان والتنبؤ بهذه الشخصية وكيفية تصرفه، حتى يتمكن من إيجاد ردة الفعل المقابلة في الوقت المحدد عوضا عن التفكير بالطريقة التي يتصرفون بها في مواقف محددة، ولماذا يقومون بهذا التصرف، إذا فالشخص المفاوض يجب ان يكون شخصا غير عادي وقادرا على التفاعل بشكل مباشر، كما انه يمكن التوصل الى معرفة شخصية الانسان المقابل باتباع الخطوات التالية (شمال، 2020، ص334 وما بعدها) و (نيرنبرج وكاليرو، 2010، ص26 وما بعدها) تصور ما يمكن أن يكون عليه الشخص المقابل في ذهن الإنسان، من خلال التوصل الى معرفة ذاته وما يطمح إليه هذا الشخص والخبرات التي يمتلكها.

1. أسلوب التبرير الذي يؤدي الى المنطق في التعامل، حيث يقدم الشخص المفاوض مجموعة من التبريرات للمواقف تجعله في مركز أفضل، و يتوقع سلوك الطرف المقابل ويقوم ببناء وسرد أحداث سبقت من اجل ايجاد التبريرات للتعبير عن مشاعره وقراراته، الامر الذي يجعل من هذا المفاوض أكثر

قبولا لدى الطرف المقابل في المفاوضات، حتى يتمكن من تحقيق المصالح المشتركة من خلال الانسجام والتنسيق والتعاون فيما بينهم، بالإضافة الى تبرير النتائج التي سوف يتوصل إليها.

2. استعمال أسلوب الإسقاط في نسب دوافع الشخص المفاوض الى الطرف الاخر، حيث يقوم بهذه العملية من دون استخدام الوعي، وهي من أكثر الطرق المستخدمة بين بني البشر للتفكير في فهم وإدراك ما هي عليه، كما يقوم الطرف الاخر بتشويه افعاله وتصرفاته الخارجية ووسمها بسمات لا تنتمي إليه.

3. إزاحة الطرف الاخر وهو ما يسمى بأسلوب كبش الفداء، فيقوم أحد اطراف النزاع بإزاحة الطرف الاخر، وذلك من خلال صب مشاعر العدائية عليه حتى ولو لم يكن هو السبب في المشكلة والقضية محل النزاع، فيصب غضبه عليه ويصفه بأنه السبب في المشكلة، ويبحث فيه عن كبش الفداء لتفريغ مشاعر اللاعقلانية، حتى يتوصل الى ازاحته من طريقه.

4. التصرف بعكس المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها الإنسان، والتي كان من المفروض ان تخرج للعلن وهو ما يسمى بأسلوب النكوص.

5. اللجوء إلى اسلوب الكبت، حيث يقوم الطرف المفاوض بأبعاد مشاعره ورغباته المؤلمة والغير مناسبة عن التفكير الواعي له، وهذه العملية هي عملية غير متعمدة، القصد منها هو النسيان المريح للأحداث السلبية التي سبق وأن حدثت له، أو عدم التفكير في مهامه المستقبلية والتي قد تكون غير مبهجة.

6. لعب الأدوار من قبل الشخص المفاوض من خلال تنفيذ دور يستند على الخبرات التي قام بها سابقا، حيث تتولد لديه فكرة مسبقة عن كيفية التعامل عندما يواجه مواقف معينة، فقد يكون غاضبا من أجل روتين معين فيعمل على اتباع ذلك الأسلوب الذي كان يتبعه سابقا، وقد يكون الأسلوب السابق الذي اتبعه فعلا في مفاوضات سابقة كان قد أجراها، حيث ان هذا الأسلوب من الطرف المفاوض هو الذي يؤدي في النهاية إلى أن يتمكن من الوصول الى اهدافه، وقد يكون هذا الأسلوب مكتسب مما يمكن أن يقود الشخص المفاوض الى الابتعاد عن الغضب والتصرف غير المناسب، الذي يقود في اغلب الاحيان الى عدم تحقيق المكاسب المرجوة.

7. الاعتماد على الخبرة السابقة، وذلك من خلال استعمال الخبرات السابقة للشخص المفاوض في عملية المفاوضات، حيث يكون الشخص المفاوض أكثر قابلية لاجراء هذه العملية ويقوم بتغيير الأساليب التي يستخدمها ويعتمد على الصبر والتحكم في فعالياته حتى لا ينقاد الى السلوك الخاطئ، لان الغضب والسلوك الخاطئ قد يقود الشخص المفاوض الى الفشل في هذه المفاوضات، ويتشجع الطرف المفاوض عند اكتسابه للخبرة على تحقيق ما يسعى الى تحقيقه بشكل سلس بعيدا عن الصعوبات التي قد تعترض طريقه.

8. السلوك العقلاني من الشخص المفاوض، حيث يجب ان يكون الاسلوب الذي يعتمد عليه الشخص المفاوض في المفاوضات والسلوك الذي يتبعه سلوكا عقلانيا، حتى يتمكن من التوصل الى النتائج التي يسعى الى الوصول اليها.

حيث انه في كثير من الأحيان يمكن التنبؤ بالسلوك الإنساني من خلال دراسة شخصية الإنسان في بعض الأحوال، وتكثر الدراسات في هذا الأمر والتي تكشف تعقيد السلوك الانسان والعناصر القابلة للتنفيذ في هذا السلوك، من خلال إجراء التحليلات العميقة في كيفية ظهور هذا السلوك للعلن، فعندما يعصب الانسان مثلا ذراعه بقوه فإنه في هذه الحالة يصبح مدافعا عن نفسه، كذلك عندما تتبنى الفرق التفاوضية السلوك الدفاعي فإنه يغلب على اعضائها وضع أيديهم على صدورهم، اذا فان فهم السلوك الإنساني أمر لا بد منه حتى يتمكن الشخص المفاوض من إجراء عملية المفاوضات والاستفادة منها والوصول الى الاهداف التي كان يسعى الى الوصول اليها، من خلال الفهم للسلوك الإنساني الخارجي و توقع ردة الفعل من قبل الخصم (يرنبرج وكاليرر، 2010، ص28).

ويرى الباحث ان دراسة السلوك الانساني وما ينتج عنه من فهم للتصرفات التي يقوم بها الطرف الآخر في عملية المفاوضات تساعد على فهم وقراءة الاشخاص و تكون فعالة أكثر، حيث يتوصل الطرف المفاوض الى ادارة العملية التفاوضية بشكل اسرع وبشكل افضل، وتكون هذه العملية مرضية لجميع الأطراف ويستطيع من خلالها الشخص المفاوض الوصول إلى أنماط شخصية للطرف المقابل، ويكون لديه المعرفة بالسلوك الذي يمكن أن يأتي به هذا الطرف، وقد يتعامل الشخص المفاوض مع أطراف متعددة ومختلفة، فتصبح المفاوضات أكثر سهولة ويسر، فيتمكن الشخص المفاوض من التعرف بشكل دقيق على مكونات شخصيته الأطراف التي يتفاوض معها، وتعطيه فكرة واضحة عن كيفية التعامل معهم من اجل الوصول الى الأهداف والمصالح التي تعود له، وبذلك تكون عملية المفاوضات رابحة بنسبة عالية.

3.1.3 الشخصية التفاوضية

تقوم العوامل النفسية والاجتماعية والحضارية والثقافية بالتأثير على الأفراد وتولد الاختلاف بينهم وتؤثر على شخصية المفاوض والصفات التي يتحلى بها، وبالتالي على ما ينتهجه المفاوض من سلوك خلال عمله في جلسات المفاوضة في مختلف في المراحل التي يمر فيها من أجل الوصول الى حل للنزاع (معلا، 1994، ص439).

وهناك اختلاف واضح بين معنى كلمتي (نمط) و(سمة)، فتعبر السمة عن الاستعداد لدى الفرد واتجاهه أو نزعتة وطريقته في الاستجابة الى بعض المؤثرات المحددة، و تعتبر من صفات الإنسان وهي عبارة

عن خصائص نفسية لصيقة بالإنسان، أما النمط فهو يحدد كيفية السلوك بالنسبة للإنسان ويمكن التعرف عليه من خلال ظاهرة الحركات التي تعبر عنها التغيرات الفسيولوجية بالنسبة لنشاطه النفسي سواء عبر عنه بالحركات او باللفظ (الخصيري، 1988، ص246).

كما ان هنالك العديد من السمات التي يمكن استخدامها للنجاح في المفاوضات، كما أن هنالك عوامل عديدة وسمات تؤثر على شخصية الشخص المفاوض أثبتتها التقنيات الحديثة والاحصائيات، ويرى مجموعة من الباحثون أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تضيف إلى شخصية الإنسان عوامل قوة، ومنها الجمال وروح الدعابة وكمية الثروة، وتستخدم هذه السمات لدراسة شخصية الإنسان (Eysenck، 1991، P.3).

وقد وضع الباحثون في هذا المجال نظرية عرفت بنظرية السمات، وتختص هذه النظرية بدراسة المقاربات الأساسية لشخصية الإنسان واهتم اصحاب هذه النظرية بمقياس السمات والانماط المعتادة لسلوك وعاطفة الانسان وتفكيره، وهي سمات تستقر مع مرور الوقت وتختلف هذه السمات من اشخاص الى اشخاص اخر، حيث نجد ان بعض الناس يتميزون بالخلج والبعض الاخر يتميزون بأنهم اجتماعيون. (الميلايوي، 2006 ص35).

كما عرف الفقيه "كاتل" السمة بانها "عبارة عن مجموعة من ردود الافعال فيما بينها والتي تتحد لتعمل على اخراج الاستجابات من قبل الانسان ويتم معالجتها بطرق معينة" (الميلايوي، 2006 ص35)، اما النمط فهو من الصفات العامة حيث يمتاز بها بعض البشر، فنجد ان البعض منهم له انماط معينة من الحياة يتخذها كسلوك يعكس السمة التي هي لصيقة بشخص الانسان (الخصيري، 1988، ص154).

لذلك تعتبر العوامل النفسية التي تؤثر على نفسية الانسان من أكبر المؤثرات على عملية المفاوضات، ومن الظواهر النمطية الشائعة في علم المفاوضات، حيث تتباين الآراء بين الأطراف المتنازعة من خلال القيام بالأدوار المهمة في عملية المفاوضات أو المبالغة في هذه الادوار او انكار هذه الأدوار بشكل كامل، وتختلف سمات شخصية المفاوض حسبما ذهب اليها الباحثون في تقسيمهم وتصنيفهم لهذا الامر الى عدة انواع، فصنف بعضهم السمات الشخصية استنادا الى الدافع الشخصي، وصنف البعض الآخر هذه السمات استنادا الى قدرة الإنسان ومهاراته العامة المتعلقة به، والبعض الآخر صنفها استنادا الى الحالة المزاجية كالإكتئاب أو النشاط أو التفاؤل وغيرها (زايد، 1991، ص113).

كما ان تحديد هذه السمات الخاصة بين الأفراد المشاركين في عملية التفاوض يسهم في تحديد الأدوات التفاوضية والوسائل المؤثرة على عملية التفاوض، وكيفية التعامل فيما بين المفاوضين وتوجيههم نحو إيجاد حل للقضايا العالقة والسيطرة على الضغوط والانفعالات التي يتعرضون له، حتى يقوموا بالتصرف

بشكل معقول وان يتجهون الى اللاعقلانية، كذلك فإن تعريف السمات وتحديدتها يعتبر عنصرا مهما في نجاح عملية التفاوض التي يقوم بها الأطراف في النزاع، من اجل ايجاد الحلول النهائية للمشاكل العالقة والنزاعات القائمة (الخصيري، 1988، ص146).

2.3 أنماط التفاوض وأهم العوامل المؤثرة فيها

بالنسبة للتفاوض فإن هناك العديد من المواد التي يمكن الاستناد إليها في عملية المفاوضات، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في عملية التفاوض، لذلك كان لابد من التطرق إليها وكما يأتي:

1.2.3 انماط التفاوض

هنالك العديد من الأنماط التفاوضية ولادتي يستند إليها المفاوضون، من اجل الوصول الى حل بالنسبة لي القضايا العالقة والنزاع القائم، ومن أهم هذه الأنماط ما يأتي :

أولا - التفاوض الاتفاقي :

حيث يقوم الطرفان المتفاوضان استنادا إلى هذا المنهج والأسلوب بالعمل على تحقيق مصالح الطرفين اي المصلحة المشتركة لهما، وتعرف هذه الطريقة بأنها كسب ود الغير فيعملان جاهدين من أجل الوصول إلى الاتفاق بينهما، من خلال وضع الصيغة تحقق فيها مصلحة الطرفين، دون أن يكون فيها ضرر لأي طرف من الاطراف، كما يعمل هذا الاتفاق على زيادة التعاون بين طرفي النزاع من أجل حله وفض القضايا العالقة. (الخصيري، 1988، ص 149)

ثانيا - التفاوض للحصول على المكاسب :

حيث يقوم كل طرف في التفاوض بالعمل على تحقيق المكاسب على حساب الطرف الآخر، وفي هذا النوع من التفاوض يقوم أحد الأطراف بإيجاد الخلل في التوازن بالنسبة للقوى المشاركة في عملية التفاوض، ويقوم احد الاطراف بالنجاح في عمله، اما الطرف الاخر فانه قد يخسر لانه يفشل في اختيار الوقت المناسب للوصول للاتفاق الناجم، وهذا الشكل من التفاوض لا يستمر وإنما يكون عرضة للتغيرات في حالة ما إذا اختلفت الاراء او اختلف ميزان القوى بين الأطراف، فيحاول كلا الطرفين في هذا النوع او النمط من التفاوض استنزاف الطرف الآخر و انهائه، وكذلك يحاول السيطرة عليه من أجل الحصول على أكبر المكاسب. (الخصيري، 1988، ص 149)

ثالثا - التفاوض الاستكشافي:

حيث يقوم أحد الأطراف المتفاوضة في هذا النوع من التفاوض بمحاولة اكتشاف نوايا الطرف الآخر، من خلال وسيط يوصل بسلطه عليه او عن طريق الاطراف الاخرى الداخلة في عملية التفاوض. (الخضيري، 1988، ص 149)

رابعا - التفاوض التسكيني:

حيث يقوم أحد أطراف العملية التفاوضية استنادا الى هذا النوع من التفاوض الى خفض مستويات النزاع في حال وجود عثرات او عقبات تحول دون الوصول الى حل للنزاع القائم، ويعتمد هذا النوع من التفاوض بشكل رئيسي على عامل الزمن، فقد يكون هو الفيصل في فض النزاع القائم بين الأطراف المتنازعة. (الخضيري، 1988، ص 149)

خامسا - تفاوض الوسيط:

ويعتبر هذا النوع من التفاوض شائعا في مجال علم السياسة، حيث يرجع الطرفان أو الاطراف المتنازعة الى طرف ثالث حتى يكون حكما بينهما، و لهذا النوع من التفاوض فوائد عديدة فهو يستخدم في حل الكثير من القضايا العالقة، غير ان لهذا النوع من التفاوض الجوانب السلبية ايضا عندما يكون الوسيط قد مال إلى أحد الأطراف في النزاع، مما يؤدي إلى عدم الحصول على النتيجة المرجوة من هذا النوع من التفاوض. (الخضيري، 1988، ص 149)

2.2.3 أهم العوامل المؤثرة في التفاوض

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في مسار العملية التفاوضية بين الأطراف المتنازعة، لذلك كان لابد من التطرق الى اهم هذه العوامل والتي تؤثر في المفاوضات بشكل مباشر، ومنها ما يأتي (الهزاع، 2009، ص353 وما بعدها) و(العلاق، 2009، ص 54 وما بعدها) :

أولا - الشخصية ومهارات الشخص المتفاوض: إن شخصية ومهارات الشخص المتفاوض التأثير الكبير على العملية التفاوضية، لانه هو من يقوم بتنفيذ هذه العملية من اجل الوصول الى ما يسعى إليه من مكاسب، لذلك يجب أن يكون متمتعا ببعض المهارات، كالذكاء والقدرة على الاقتناع وان يكون متكلمًا جيدًا.

ثانيا - نوعية العلاقة بين الأطراف المتنازعة: حيث يجب ان تكون العلاقات بين المفاوضين جيدة، من اجل التوصل الى نتائج مرجوة من المفاوضات، والا فان هذه المفاوضات لا تأتي بثمارها.

ثالثا - الوصول إلى اتفاق جيد: حيث يجب ان يتوصل الأطراف الى اتفاق جيد يمكن تنفيذه، لأن الصيغة الجيدة والدقيقة للاتفاق تولد الثقة لدى الأطراف المتنازعة، بحيث يكونوا قادرين على تنفيذ هذا الاتفاق وإلا فان هذا الاتفاق لا يتم.

رابعا - الإعداد الجيد للمفاوضات: حيث يجب أن يكون الشخص المفوض قد قام بإعداد جيد لهذه المفاوضات من حيث المكان الذي الذي تجري فيه المفاوضات والوقت المخصص لها وكذلك اللغة المستخدمة في عملية التفاوض، ويقوم بالتخطيط لهذا الامر الى ان يتم يتوصل الى اتفاق معين بعد ان يجمع المعلومات ويقوم بدراستها وتحليلها بالنسبة للطرف الآخر، وكذلك يعتني بالاستراتيجية التي كان قد وضعها سابقا لهذه المفاوضات من اجل التوصل الى أفضل الحلول.

خامسا - العمل على توظيف الوقت: حيث ان عملية المفاوضات لا تعتمد فقط على اجراء المحادثات مع الطرف الآخر، بل يجب أن يكون الوقت الوقت محددًا مخصصًا، بحيث يستطيع الطرف المفاوض بما له من ذكاء وقدرة لغوية على التحدث مع الطرف الآخر وتحديد الوقت التي يجب فيه مهاجمة الخصم او استخدام اللين معه، وكذلك الوقت الذي يتوقف فيه عن الكلام من اجل الوصول الى حل المشاكل العالقة بأفضل السبل. (العلاق، 2009، ص 54 وما بعدها).

3.2.3 محددات وشروط نجاح التفاوض

هنالك العديد من المحددات والشروط لعملية التفاوض ، حتى يتمكن المفاوضون من النجاح في هذه العملية، والتوصل إلى أفضل الحلول بالنسبة للقضايا العالقة والنزاعات القائمة، لذلك سوف يتطرق هذا المطالب الى اهم هذه المحددات والشروط استنادا الى ما يأتي :

1.3.2.3 محددات التفاوض

تتمثل المحددات التي تؤثر في عملية التفاوض بين لبلطراف المتنازعة من اجل انجاح عملية التفاوض فيما يأتي (الجديلي، 2010، ص17 وبعدها) :

1. المعلومات الكافية لإجراء عملية التفاوض: حيث يجب أن يكون المفاوض ملم بالمعلومات الكافية والبيانات اللازمة التي تتوفر لديه عن الطرف الآخر، حتى يتمكن من إنجاز عملية التفاوض، كذلك المعلومات حول الإطار الذي سوف يتحرك فيه وألا يخرج عنه، حتى يتمكن من الوصول إلى أمثل الحلول للمشاكل والقضايا المتنازع عليها، لذلك فإن هذه المعلومات تخدم الطرف المفاوض في إنجاز المفاوضات.

2. التخطيط الجيد للمفاوضات والاستراتيجيات المستخدمة: ان الاستراتيجية المستخدمة من قبل الشخص المفاوض يجب أن تكون خطط لها مسبقا، فقد تكون هذه الاستراتيجية فعالة وناجحة في الوصول إلى أمثل الحلول إذا ما كان المفاوض قد يستخدمها بشكل جيد، ويكون قد خطط لها مسبقا الأمر الذي يؤدي إلى نجاح عملية المفاوضات. (الجديلي، 2010، ص17 وبعدها)
3. الذكاء في استخدام الوقت من قبل الطرف المفاوض: حيث أن توظيف وقت المفاوضات في خدمة الطرف المفاوض يعتبر من الأمور الهامة في نجاح عملية المفاوضات، كما يجب عليه ان يعلم متى يطرح الاسئلة ومتى لا يجيب على الأسئلة المطروحة من قبل الطرف الآخر، ومتى يكون هادئا ومتى يغضب على الطرف الآخر وذلك لكي يحصل على الكثير من التنازلات لصالحه. (الجديلي، 2010، ص17 وبعدها).
4. العمل على استخدام الاسئلة والاجوبة لمصلحة الطرف المفاوض: من الافضل ان يكون الطرف المفاوض قادرا على أن يستخدم الأسئلة التي يطرحها من أجل الحصول على كمية كبيرة من المعلومات التي يحتاج إليها في تسيير عملية التفاوض لمصلحته، وكذلك استخدام الأجوبة التي يعطيها الى الطرف الآخر، فعندما يقوم بالإجابة على هذه الاسئلة يجب ان تكون هذه الإجابات حاملة للتعبير التي تفهم الطرف الآخر أن المفاوضات سوف تكون في مصلحة الجميع.(العلاق،2009،ص 54 وما بعدها).
5. استخدام الوسيط في بعض الأحيان: قد يحتاج واطرق المفاوض في بعض الأحيان الى استخدام وسيط يعمل على تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة، من خلال تقديم الاقتراحات للحلول حول موضوع النزاع، إلا أن هذا الوسيط يجب أن يكون محل ثقة وله معرفة سابقة بالطرف المفاوض، حيث يقوم بإعطاء الاستشارات وتقريب وجهات النظر من اجل الوصول الى انجاح عملية التفاوض.(العلاق،2009،ص 54 وما بعدها).
6. مميزات الشخص المفوض: يجب أن يكون الشخص المفوض حاملا للعديد من المميزات التي تمكنه من إدارة عملية المفاوضات على أكمل وجه، حيث يجب أن يكون لبقا وذكيا و يمتلك سرعة البديهة من اجل ان يتمكن في انجاح عملية التفاوض، لأنه إذا لم يكن يمتلك هذه المهارات فانه من الصعب عليه إدارة عملية التفاوض ومناقشة الطرف الآخر حول القضايا العالقة والمشاكل التي تحتاج الى حلول من أجل فض النزاع القائم بينهما، وبذلك تفشل عملية المفاوضات إذا ما كان المفوض لا يمتلك هذه المميزات والخصائص. (العلاق،2009،ص 54 وما بعدها).
7. الاهتمام بصياغة الاتفاق الذي توصل اليه اطراف النزاع: يجب أن يكون الاتفاق الذي توصل اليه أطراف النزاع من خلال عملية المفاوضات بينهم قد صيغ بأسلوب جيد ومحكم، بحيث انه لا يمكن لأي طرف من الاطراف ان يخل ببند هذا الاتفاق او يدعي بانه غير واضح وان صيغته لا يمكن تفسيرها بشكل جيد، حيث يجب ان تكون هذه الصيغة مفهومة لجميع الاطراف، وان تكون مكتوبة بلغة يفهمها

أطراف النزاع وتكون واضحة خالية من الغموض الذي يعتريها في بعض الأحيان، ويجعلها محل منازعة أخرى بين الأطراف المتفاوضة مستقبلاً. (الجديلي، 2010، ص17 وبعدها)

8. الرغبة المشتركة في التفاوض من قبل طرفي النزاع: تعتبر هذه الرغبة أساساً لاجراء عملية المفاوضات بين الأطراف المتنازعة، من أجل الوصول الى حل القضايا العالقة والمشاكل المتنازع عليها، حيث يرغب كلا الطرفين في المفاوضات في حل هذه المشاكل حتى يمكنهما أن يحصلوا على السلام والأمان بعيداً عن النزاعات والحروب. (العلاق، 2009، ص54 وما بعدها).

2.3.2.3 شروط التفاوض

يجب أن تتوفر في عملية المفاوضات عدد من الشروط على الأطراف المتفاوضة الالتزام بها من أجل نجاح هذه العملية، والتوصل الى حل النزاع القائم بين الأطراف المتنازعة، ومن أهم هذه الشروط ما يأتي (ابو شنب، 2011، ص34) و(العلاق، 2009، ص54 وما بعدها) :

1. عدم الالتزام الشديد بالمواقف: من الشروط المهمة بالنسبة للمفاوض الناجح ألا يكون ملتزم بشكل شديد بالمواقف التي يطرحها، وعليه أن يبتعد عن روح التعصب والتصلب والالتزامات الشديدة، من أجل الوصول الى نتائج جيدة للمفاوضات التي يدخل فيها، والا فان مسار المفاوضات سوف يؤدي الى الفشل وتبقى القضايا العالقة بدون حل.
2. تحديد الأهداف التي تشكل المفاوضات من أجلها: يجب على الشخص المفاوض أن يقوم بتحديد الأهداف التي من أجل أن يدخل هذه المفاوضات وان تكون هذه الأهداف دقيقة وتصيب في مصلحته، وأن لا يبتعد في مسار المفاوضات عن هذه الأهداف التي وضعها الى أهداف أخرى لم تكن في حساباته، لان ذلك سوف يؤدي الى الارباك وفشل هذه المفاوضات بسبب تشتت ذهن المفاوض.
3. مراعاة السياقات العامة للمفاوضات: يجب على الشخص المفاوض أن يكون مراعيًا للسياقات العامة للمفاوضات ولا يطرحه أموراً خارجة عن موضوع المفاوضات والمشاكل والقضايا العالقة التي يتم التفاوض بشأنها، وان يطرح أمور لا شأن لها بالمفاوضات، لان ذلك قد يعمل على نرفزة الطرف الآخر من المفاوضات دون داعي وان يرفضه تلك المفاوضات جملة وتفصيلاً، وبذلك تفشل عملية المفاوضات وتفشل كل المساعي التي بذلها الطرف المفاوض، والرغبة في الوصول إلي الحل الوسيط "تسوية" في جميع القضايا.
4. المعرفة بالقضية المطروحة في المفاوضات: يجب على الشخص المفاوض ان يكون ملماً بالقضية المطروحة امامه، التي هي محل النزاع بينه وبين الطرف الآخر من كل الجوانب وأن يكون لديه المعلومات الكافية عن الأحداث والأسباب والدوافع التي ادت الى ان تصبح هذه القضية محل النزاع بين الطرفين،

والا فانه لا يستطيع المضي في عملية المفاوضات وقد يتعرض لبعض المواقف المحرجة وبعض الاسئلة التي قد لا يستطيع الإجابة عليها من قبل الطرف الآخر.

5. الرغبة الجدية في الوصول إلى اتفاق حول النزاع : من الشروط المهمة بنجاح المفاوضات أن يكون لدى طرفي المفاوضات الرغبة الجدية في الوصول إلى النتائج التي تعمل على وضع حل مناسب للقضايا العالقة والمشاكل التي تخص النزاع والتي بسببها اجتمع الطرفان المفاوضات، لأنه عند عدم وجود رغبة جدية لدى الطرفين المفاوضين لحل القضايا العالقة بينهما، فان هذا النزاع يبقى قائما ولا يحل هذا النزاع وتفشل المفاوضات ويؤدي ذلك إلى زيادة التوتر بين الطرفين المتنازعين.

6. التعاون والتنافس في نفس الوقت:حتى تكون المفاوضات ناجحة وناجعة في الوصول الى النتائج التي يسعى إليها الطرفان المفاوضان من أجل حل القضايا العالقة، فإنه يجب ان يكون هنالك روح التعاون بين الفرذين من اجل الوصول الى هذه النتائج، بالإضافة الى المنافسة للحصول على بعض المكاسب والمصالح والتي يعمل كل طرف من الاطراف الى تحقيقها من خلال هذه المفاوضات، باستخدام اساليب مختلفة و نجاح عملية المفاوضات في نهاية المطاف.

7. الإقناع بعدم جدوى الشروط اللاحقة:يعتبر هذا الشرط من الشروط الأساسية في نجاح عملية المفاوضات، حيث يجب على أحد الأطراف المفاوضة إقناع الطرف الآخر بعدم جدوى الشروط التي يقوم بطرحها بعد الاتفاق على الحلول المناسبة للقضايا والمشاكل محل النزاع، وبعد أن يتوصل الطرفان الى الحلول المناسبة لا يمكن لاحد الطرفين أن يملى على الطرف الاخر شروط اخرى لم يكن قد ذكرها عند بداية المفاوضات او خلالها، لان ذلك يؤدي الى فشل هذه المفاوضات وعدم التوصل الى اي حل.

8. تعزيز الثقة وحل المشكلات : شرط تعزيز الثقة بين المفاوضين يعتبر من الشروط المهمة في عملية المفاوضات من اجل انجاحها، إذ يجب على الطرف المفاوض أن يقوم بإقناع الطرف الآخر من خلال تعزيز الثقة بشخصه لديه، لكي يتوصل الطرفان الى ايجاد حل للمشاكل العالقة والقضايا محل النزاع، لأنه بدون وجود ثقة بين الطرفين المتنازعين لا يمكنهما الاستمرار في المفاوضات والنقاش حولها، كما سوف يؤدي الأمر في النهاية الى فشل هذه المفاوضات ولجوء الطرفين الى اساليب اخرى تكون عنيفة مثل الحرب من أجل فض النزاع القائم.

الفصل الرابع

دور المفاوضات في إدارة الأزمات الدولية

تلعب عملية التفاوض دوراً مهماً في إدارة الأزمات الدولية من خلال الأدوات التي تعتمد عليها في التوصل إلى حلول الممكنة للنزاعات والأزمات التي تكون قائمة بين الدول، لذلك سوف يتطرق هذا الفصل إلى كل من الأزمات السياسية الدولية ودور التفاوض في حلها، إضافة إلى التطرق إلى بعض النماذج في إدارة الأزمات الدولية في مبحثين وكما يأتي:

1.4 ماهية الأزمات السياسية الدولية

تعتبر إدارة الأزمات السياسية الدولية من الأساليب الحديثة في الوصول إلى الحلول المناسبة للنزاعات القائمة بين الدول، كما أنها تمنع الدول من اللجوء إلى أسلوب الحرب الذي يولد الكوارث والانتهاكات الشديدة لحقوق الإنسان، فإدارة الأزمات هي عبارة عن بعض الخطوات التي يتبعها قادة دول العالم من أجل حل النزاعات بين الدول، والضغط على هذه الدول من أجل التوصل إلى نتائج جيدة، لأنه من دون تدخل هؤلاء المديرين للأزمات من خلال عملية المفاوضات فإن هذه النزاعات قد تقود إلى الصدامات العسكرية والحروب من أجل حماية المصالح القومية لهذه الدول (عز الدين، 1990، ص 21).

حيث إن فن إدارة الأزمات السياسية يعمل على استخدام أساليب معينة لإدارة الأزمات كالتطبيع وإنهاء الحرب والردع والدبلوماسية والإكراه والانفراج، حيث تستخدم كل هذه الأمور من أجل حل النزاعات القائمة بين الدول، وبذلك تكون هذه القوى مهيمنة على الوضع وتقوم بالمحافظة على المصالح المشتركة بين دول العالم، حيث إن الأزمات تقود غالباً إلى الحروب إذا لم يكن هنالك تدخل دبلوماسي، وهنالك من الفقهاء في مجال السياسة الذين تطرقوا إلى تعريف الأزمات التي تحدث بين الدول حيث قام الفقيه (تشارلز هيرمان) بتعريف الأزمات بأنها تتألف من ثلاثة مكونات هي الوقت القصير المتاح لاتخاذ القرار والمفاجأة والقرارات تتخذ على أساس هذه الأزمات، لأنه بدون استخدام الأساليب الدبلوماسية في فض النزاعات فإنها تؤدي إلى الحروب وانهيار الدول والمجتمعات، كما حدث خلال فترة الحرب العالمية الأولى، وقد

تكون هذه الازمات سببا في نشوب نزاعات طائفية وعرقية داخل الدول، الا ان الازمات ليست هي مصدر لكل الحروب ولا تنتهي هذه الازمات بنشوب الحروب بين الدول، كما حدث سابقا بالنسبة لازمة الصواريخ بين كوبا والولايات المتحدة الامريكية سنة (1962) ولكنها لم تؤدي الى نشوب الحرب بين البلدين(جارنم، 2001، ص5)، لذلك سوف يتطرق المبحث الى هذا الامر في مطلبين وكما ياتي :

1.1.4 عناصر الازمات الدولية وخصائصها

نظرا لتضارب المصالح في المجتمع الدولي بين الدول فان كل ذلك يؤدي الى بروز الصراعات والخلافات بين الدول، لذلك فإن قادة المجتمع الدولي يتوجهون الى العمل على خفض هذه النزاعات من خلال ادارة الازمات، فهي وسيلة من الوسائل التي توصل الى الحلول المناسبة والنتائج المرجوة بدلا من التوجه إلى القوة العسكرية والحروب، حيث كانت هذه الحروب هي الوسيلة الوحيدة التي تتجه إليها المجتمعات والدول عند تعرض مصالحها للخطر، إلا أن المجتمع الدولي اتجه نحو استخدام أسلوب إدارة الازمات من أجل إدارة هذه الامور بشكل قد لا يتوقعه أطراف النزاع من خلال قواعد وضوابط معينة تساعد على تحقيق مصالح جميع الأطراف، كما القوة الضاغطة على بعض الأطراف المتنازعة من أجل إجبارها على تقديم تنازلات لمصلحة الجميع قد تؤدي بثمارها، لذلك على قائد ادارة الازمة ان يكون متمتعا بحس عالي و قدرات جيدة على التوقع والتكيف والقيادة من أجل العمل على حل هذه الازمة وتعبقها (هويدي، 1997، ص130).

1.1.1.4 تعريف الازمة السياسية الدولية

تعرف الازمة السياسية بأنها المرحلة التي تتوسط بين السلم والحرب، وقد ظهر هذا المصطلح في بداياته خلالها القرن التاسع عشر (الربيعي وطاهر، ب ت، ص 42)، حيث استخدم مصطلح الازمة للدلالة على وجود نزاع أو مشكلة معينة او وجود مجموعة نقاشات بين الدول من أجل حل بعض القضايا العالقة، كالازمة بين المجتمع الشرقي و المجتمع الغربي (غريفيش وأوكالاهان، 2002، ص 47)، كما يجب خلال هذه الازمة اتخاذ قرار حاسم بالنسبة لموضوع النزاع، وتعتبر الازمة بمثابة الشدة والقحط في اللغة العربية (الرازي، 1979، ص15)، والازمة تعني الإمساك عن الشيء وكذلك تعني في اللغة المضيق، لذلك فانها عبارة عن موقف من قبل أحد الأطراف تجاه الطرف الآخر تتشابه فيها الأحداث والأسباب التي تؤدي الى النتائج، حيث تخرج هذه الاحداث عن سيطرة الأطراف المعنية بها (علوي، 1982، ص158).

كما ذهب العديد من فقهاء علم السياسة إلى تعريف الازمة فتناول الفقيه (تشارلز ماكيلاند) الازمة بأنها عبارة عن تفاعلات ومظاهر خارجية لفترة انتقالية بين الحرب والسلم، وان الازمات الدولية في غالبيتها

تسير الى طريق حروب ولكن في حال وجود ادارة جيدة لازمة فانها لا تتوجه إلى خيار الحرب، فيمكن حل هذه الأزمة من خلال عملية المفاوضات (الأسطل، 2013، ص 239).

وعرفها بعض فقهاء العرب ومنهم الدكتور (محمد السيد سليم) الذي عرف الازمة بانها عبارة عن بعض المواقف المفاجئة والتي يمكن أن تشكل بعض الاضطرابات والمشاكل استنادا، اضافة الى وجود زمن محدد لهذه الازمة يمكن فيه منع تطورها إلى نزاع دائم (سليم، 1998، ص 272).

ويرى انصار مدرسة صنع القرار ان الازمة هي حالات مفاجئة للتهديد على الأهداف الحيوية للدول، وانها قد تستند الى العقيدة وأنها اختبار مفاجئ، وذهب بعض رواد هذه المدرسة كالفقيه (هولست جيمس) والفقيه (رينتشارد هيرمان) والفقيه (هيرمان كاهن) الى تعريف الازمة بانها بعض الأحداث المفاجئة والتي تؤدي بصناع القرار في العالم الى اتخاذ الاجراءات اللازمة والمناسبة لهذه الازمة لانه تسبب الارباك في المحيط والوسط السياسي في العالم ويعمد صناع القرار الى اتخاذ المواقف بشأنها سواء كانت التوصل الى اتفاق من خلال استعمال الوسائل السلمية او التوجه إلى خيار الحرب، والازمة عبارة عن موقف مفاجئ على امور معقدة ومزدوجة و محفوفة بالخطر (Holsti، 1977، P.429).

من الصعب عليهم اصدار القرار المناسب في حاله وجود الازمة باعتبارها عنصر المفاجئة، وان قرارهم حول هذه الازمة يصدر في بداية الامر مرتبكا، وبعد ذلك يسيطر هؤلاء على هذه الازمه ، كذلك فان قراراتهم قد تكون متغيرة وغير منتظمة او في بعض الاحيان قد تصدر القرارات غير مدروسة وعن لا ادراك بالنسبة لهذه الازمة الدولية التي ظهرت بشكل مفاجئ.

2.1.1.4 عناصر الازمة السياسية الدولية

يرى الفقيه (شارلز هيرمان) باعتباره أحد الفقهاء المهمين في مدرسة صنع القرار، ان الازمة هي عبارة عن بعض المظاهر الخارجية التي تحتوي على عنصر المفاجئة والتي تسبب الارباك في المجتمع الدولي، وان لهذه الازمة مجموعة من العناصر حتى يستدل عليها من خلال هذه العناصر، ومن اهم هذه العناصر ما يأتي (الأسطل، 2013، ص 240) :

1. الافعال والاعمال الغير متوقعة من الخصم او الطرف الاخر.
2. وجود تهديد معين أو تصور وجوده
3. صنع القرار في الوقت المحدد والرد على المواقف المفاجئة.
4. الاستدلال على النتائج الكارثية نتيجة لعدم الرد على المواقف المفاجئة

3.1.1.4 خصائص الأزمة السياسية الدولية

هنالك العديد من الخصائص التي تصاحب الازمات السياسية أو الحالات التي تواجه متخذ القرار، ومن أهم هذه الخصائص ما يأتي (نعيم، 1997، ص242) :

1. العنف في عنصر المفاجأة وتعقيد الأزمة، حيث تكون هذه الازمة حاملة للكثير من الخطر بالنسبة للوضع والنزاع القائم.
 2. السرعة القصوى في تتبع عنصر المفاجأة التي تصاحب الأزمة، وكذلك نتائج الأحداث لما تولده الازمة من ضغوط و عواقبه وخيمة.
 3. اتخاذ القرارات الحاسمة والسريعة.
 4. الارتباط الوثيق والتشابك بين النتائج والأسباب، والقوى المعارضة والمؤيدة للأزمة، الأمر الذي يزيد من تعقيد هذه الأزمة المفاجئة.
 5. التشويش والغموض الذي يصاحب الأزمة والذي يؤدي الى عدم الرؤية الواضحة للأحداث، وعدم التأكد من المعلومات ونقصها، الأمر الذي يؤدي الى اضعاف القدرة على التنبؤ بالحركات وصعوبة اختيار القرار المناسب.
 6. التوتر والخوف من فقدان السيطرة على الموقف في حالة حدوث الأزمة، والشك والارتباك في الأحداث الجارية.
- كما يرى الفقيه (ميخائيل بريشر) الأزمة بأنها حالة من التنبؤ بقدمها وتميزها امور اربعة، وتتلخص بما تراها المستويات العليا لصانعي القرار الذين يقومون بالرد على هذه الأزمة وإدارتها وكما يأتي(الأسطل،2013، ص 240) :

1. ما يحيط بالازمة من ظروف خارجية وداخلية.
2. تعرض القيم الأساسية للمجتمعات للخطر في الوقت الحاضر وفي المستقبل.
3. تصاعد وتيرة حدوث أعمال عنف وأعمال عدائية.
4. الوقت القصير الذي يصاحب التعامل مع كل التهديدات والمستجدات للأزمة.

2.1.4 مراحل الازمة السياسية الدولية

عند حدوث الأزمات فإنها تكون مصاحبة بمراحل عديدة، حيث تختلف هذه المراحل من حيث المدة الزمنية وشدها من مرحلة الى اخرى، ونذكر من أهم هذه المراحل ما يأتي (ميناء، 2000، ص 31 وبعدها) :

1. مرحلة بواذر ظهور الأزمة (التوتر) :حيث ترتفع درجة التهديد للأهداف والمصالح العليا في المجتمع في هذه المرحلة، بالإضافة الى تهديد الجماعات داخل الوحدات السياسية الموجودة في الدول.

2. مرحلة تصاعد الأزمة: ترتفع في هذه المرحلة حدة التوتر ودرجة التهديد للأهداف والقيم السياسية في الوحدات في المجتمعات والدول، وتتميز هذه المرحلة بما يأتي :

- أ. استشعار محدودية الوقت الذي يحدد من أجل صنع القرار لمواجهة الأزمة.
 - ب. تزايد الإدراك والفهم من قبل القيادة لاحتمالات الاتجاه إلى الحرب بدلا من السلم.
 - ت. تضاعف السلوك العدائي والتهديد بالحرب من قبل الاطراف المتنازعة.
3. مرحلة انتهاء الأزمة: تعتمد الأطراف المتنازعة في هذه المرحلة إلى محاولة الحصول على الاتفاق النهائي والتوقيع عليه، وتخف حدة التوتر بين الأطراف وتقل نسبة العدائية ويميل أطراف التفاوض إلى الهدوء والركون إلى الاتفاق القائم، أو تزيد من حدة التوتر والعدوانية بحيث يتجه أطراف التفاوض إلى خيار الحرب والعدوان بالطرق العسكرية، بدلا من خيار المفاوضات (مرحلة تصاعد الأزمة)، فهناك نتيجتان لهذه المرحلة وهما :

- أ. الخيار الأول : يتضمن انخفاض احتمال اللجوء إلى الحرب كوسيلة من أجل فض النزاع القائم ويتجه الأطراف إلى الحل السلمي.
- ب. الخيار الثاني : تزداد فيه نزعة التوجه إلى حل المشكلة من خلال استخدام القوة العسكرية والحرب، والاعتداء على الطرف الآخر من أجل المحافظة على المصالح.

3.1.4 مراحل إدارة الأزمات السياسية الدولية

تعتبر مرحلة ادارة الازمة السياسية من المراحل البالغة الاهمية في النزاع القائم ومواجهة الازمة المفاجئة، وتتمخض في عدة مراحل تعددت التعاريف حول مفهومها، فادارة الازمة السياسية على المستوى الدولي ما اشار اليها الاستاذ (الحملوي) بانها تمر بخمسة مراحل من اجل ان تعمل على تخفيف الآثار الناجمة عن عنصر المفاجأة، حيث يعمل الأطراف على تحقيق التوازن واعادة الامور إلى نصابها، و هذه المراحل تتمثل فيما يأتي (الحملوي، 1995، ص62):

1. مرحلة الاستعلام عن وقوع الخطر : يقصد به العمل على تشخيص المؤشرات والأعراض التي تؤدي إلى التنبؤ بوقوع أزمة من الأزمات المعينة من خلال اكتشاف الإشارات الأولية للاندثار بوقوع الخطر.

2. مرحلة الإعداد للخطر المحدق : من خلال القيام بالتحضيرات اللازمة والسابقة لقدم الأزمة التي كان قد توقعها قادة الازمات، من اجل الحيلولة دون وقوع هذه الأزمة.

3. مرحلة تقييم الأضرار والعمل على الإحاطة بها واحتوائها : حيث تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ ما كان مخطط له، من أجل الاستعداد للأزمة المفاجئة والحيلولة دون تفاقم الاضرار التي تنجم عن هذه الأزمات والوقاية منها.

أ. إعادة التوازن والنشاط الأجهزة الإدارية : تعمل هذه المرحلة على إعادة التوازن، وزيادة قدرة الأجهزة الإدارية على ممارسات اعمالها والنشاطات التي كانت تقوم بها على كما في السابق.

ب. اكتساب الخبرة والتعلم من الأزمات السابقة : حيث تتمثل هذه المرحلة في الاستفادة والتعلم من الأزمات السابقة وهي المرحلة الأخيرة، ويتم من خلالها وضع الضوابط من أجل منع تكرار الأزمات التي قد تكون موجودة مستقبلا، والعمل على بناء الخبرات من خلال التجارب والدروس السابقة، حتى تتمكن الدول من ضمان المستوى العالي من الجاهزية لمواجهة الأزمات في المستقبل و منع حدوث الكوارث التي لا تحمد نتائجها.

4.1.4 متطلبات إدارة الأزمات السياسية الدولية

هنالك العديد من المتطلبات التي يمكن الركون واللجوء إليها من أجل ادارة الازمات السياسية الدولية، ومن أهم هذه المتطلبات ما يأتي :

أولا - استخدام التخطيط الجيد من أجل مواجهة الأزمة :

حيث أن التخطيط لمواجهة الأزمات يعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حتى تتمكن الدول من القدرة على مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مستقبلا، لأنه في غياب التخطيط والتنظيم لا يمكن مواجهة أي أزمة من الأزمات لأنها تأتي بطرق مفاجئة وتحدث خسائر جسيمة للطرف الدولية، كما تطرق الفقيه (جيرسي سيكينش) الى اهمية التخطيط والمتابعة لإدارة الأزمات في كتاب له بعنوان (كافة المخاطر) وجاء فيه ان الادارات تختبر عندما تتعرض للأزمات المفاجئة.

ثانيا - الوقاية من خلال التنبؤ بالأزمات المفاجئة :

حيث يعمل هذا التنبؤ الوقائي من خلال التنبؤ والإنذار من أجل تفادي الأزمات التي قد تحصل مستقبلا بوقت مبكر، فيتم صياغة منظومة وقائية تعمل هذه المنظومة على الابتكار والإبداع وتدريب مجموعة من المتخصصين في ادارة الازمات، من اجل الانذار بوقوع الأسباب المتوقعة وان لا تترك هذه الازمة حتى يحدث ما لا يحمد عقباه، وكذلك إيجاد الحلول التي قد تستغرق وقتا طويلا بعد فوات الاوان، وان الانذار المبكر يعمل على كسب الوقت والتصدي للأزمات المفاجئة بأقل الخسائر.ثالثا: دور نظام اتصالات داخلي وخارجي في حل الأزمات.

كذلك فانه هناك حاجة ملحة الى وجود نظام الاتصالات على المستوى الداخلي والخارجي يعمل على توفير المعلومات والإنذار المبكر من الأزمات، كما أن مواجهة الأزمات والكوارث من خلال هذا النظام باستعمال نظام تكنولوجيا المعلومات على مستوى دول العالم يحد من مخاطر الأزمات المفاجئة، وخاصة

في الدول التي تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات باعتبارها وسيلة من الوسائل المتقدمة للإنذار المبكر.

2.4 نماذج تفاوضية في إدارة الازمة الدولية

هنالك العديد من الأنماط والنماذج للعملية التفاوضية في إدارة الأزمات في المجتمع الدولي، فالإزمات الدولية قد تنتج عن اختلاف في المصالح بين الدول ونزاعات فيما بينها، من أجل الوصول الى بعض المكاسب الشخصية، وتعمل هذه النماذج التفاوضية على تحقيق المصالح المشتركة للدول والوصول الى أفضل الحلول بالنسبة اليها

1.2.4 أهمية التفاوض في إدارة الازمات الدولية

المفاوضات هي العملية التي تتم من خلالها بحث السبل السلمية الدبلوماسية والسياسية من أجل الوصول الى حل النزاع القائم بين الأطراف المختلفة، وهي عملية ارادية تعتمد على الحوارات والمحادثات وتبادل الآراء والمقترحات سواء بصورة مباشرة او بصورة غير مباشرة، ويجب ان يتمتع اطراف المفاوضات بالاهلية المدنية والقانونية، وان تكون هناك مصالح مشتركة بينهما حتى يتمكنوا من الابتعاد عن الأسلوب العدائي، وبعد ذلك يتوصل الاطراف الى اتفاق من أجل تسوية النزاعات القائمة بينهم، والعمل على إيجاد علاقات ومصالح مشتركة بين الأطراف المتنازعة، حيث عرف الفقيه (سبيكتور) المفاوضات بأنها العملية التي يجري من خلالها أطراف النزاع محادثات من أجل حل نزاعاتهم من خلال الاتفاق فيما بينهم ، وهناك تطبيقات كثيرة لهذه المفاوضات وتشمل المفاوضات الحركة من قبل الأطراف المتنازعة من أجل الوصول الى حل يعتبر أكثر قبولا بالنسبة للأطراف المتنازعة، وتجري المفاوضات في جو من المشاحنات والتوتر وتتكون المفاوضات من عنصرين أساسيين هما (محمد، 2011، ص10) :

1. المصالح المشتركة بين الأطراف.

2. القضايا محل النزاع بين الأطراف المتنازعة.

حيث انها تمثل الاقتصاد الذي يعتمد على النفقات والإيرادات والإدارة التي تعتمد على استعمال الاستراتيجيات والصلاحيات من أجل الوصول الى الأهداف والقرارات، والقوى السياسية التي تفرض نفسها على الصراعات في المجتمع الدولي من أجل تحسين العلاقات بين الدول والوصول الى المصالح المشتركة بين الأطراف المتنازعة، كما نصت اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لسنة (1961) على أن المفاوضات هي تبادل الآراء والمحادثات من خلال البعثات الدبلوماسية من أجل الوصول الى حل سياسي ودبلوماسي يحفظ المصالح القومية، ويكون المفاوضات مؤمنون بإدارة المفاوضات وتحقيق المصلحة العامة من أجل الوصول الى مجتمع آمن بعيدا عن ويلات الحروب (الجمال، 1992، العدد107).

كما تشمل ادارة الأزمة الدولية استعمال العديد من الحلول من اجل التوصل الى حل جيد و ادارة ناجحة بالنسبة لهذه الازمة المفاجئة، من خلال استعمال سبيل المفاوضات الذي يقود الى الحلول السلمية السياسية والدبلوماسية للنزاع القائم، او من خلال استعمال القوة من أجل فرض وضع قائم على إدارة الأزمة، وهي عبارة عن موهبة يتمتع بها البعض من اجل الوصول الى حلول للأزمة الراهنة، وقد تكون من خلال تبادل الآراء والأفكار من أجل التوصل إلى فض النزاع القائم بما يحقق مصالح الاطراف جميعا(عبدالغفار، ب-ت، ص159).

حيث انه من المهم ان يكون اطراف النزاع قادرين على اقناع الطرف الاخر بأهمية هذه المفاوضات والتركيز على فاعلية الحوار والسرعة في اتخاذ القرار، حتى ينطلق الاطراف الى الحلول المقترحة لتسوية الخلافات فيما بينهم، وهذه المفاوضات في ادارة الأزمات قد تقود إلى أحد الطرق، فإما أن تقود المفاوضات إلى نزع فتيل الأزمة، واما ان تقود المفاوضات الى طريق مسدود، حيث وينتسب كل من الطرفين بموقفه ولا يقدم تنازلات الى الطرف الآخر، كما فعل النظام الحاكم في دولة جمهورية العراق سنة (1991) عندما وصلت المفاوضات معه بالنسبة لدولة الكويت الى طريق مسدود، واتجهت بعد ذلك الى الحرب والدمار للشعب العراقي، والذي لا يزال يعاني من تبعات تلك الحرب التي سميت بحرب الخليج (محمد، 2011، ص11وبعدها).

2.2.4. دور المفاوضات في حل الأزمات الدولية

هنالك بعض النماذج التي يمكن يتطرق إليها من أجل فهم مفهوم إدارة الأزمة، سوف يتطرق هذا المطلب إلى بعض منها، كما ان هذه الازمات كانت قد انتهت أما في الحل بطريقة دبلوماسية رسمية، او انتهت بالفشل واتجهت الى الحروب المدمرة .

ازمة الصواريخ الكوبية هام 1962 كادت ان توصل العالم الى حرب نووية بين المعسكرين الغربي بقيادة الولايات المتحدة الامريكية والمعسكر الشرقي بقيادة الاتحاد السوفيتي السابق، والتي حدثت بسبب ارسال الاتحاد السوفيتي لصواريخ تحمل رؤوسا نووية الى كوبا من اجل تهديد الولايات المتحدة الامريكية، لكن تدارك الرئيس الأمريكي "جون كنيدي" والرئيس السوفيتي "خروتشوف" المسألة بالتفاوض عبر الخط الساخن وانتهت الازمة بحل سلمي من خلال المفاوضات بعد 13 يوم من ظهورها.

من جانب اخر افضت الازمة العراقية – الكويتية بسبب ترسيم الحدود بين البلدين الى اندلاع حرب الخليج التي انتهت في نهاية الأمر إلى فشل المفاوضات واللجوء الى خيار الحرب عام 1991، وكذلك الأزمة التي حصلت في جمهورية العراق سنة (2003)، حيث فشلت كل المساعي التي قامت بها الولايات المتحدة الامريكية من اجل الوصول الى حل سلمي حول أسلحة الدمار الشامل في العراق،

وانتهت المساعي باختيار خيار الحرب التي دمرت البنية التحتية لدولة العراق وولدت أزمات اقتصادية عانى منها الشعب العراقي عقدين من الزمن.

والازمة الخاصة بالشعب الفلسطيني مع قوات الاحتلال الاسرائيلي سنة (1967) وسنة (1973) وأزمة لبنان سنة (1982)، ومازال الصراع قائما بين الشعب الفلسطيني وقوات الاحتلال الإسرائيلية، والأزمة التي حدثت في السودان بين الحكومة السودانية وتمردي جنوب السودان، والتي انتهت الى الوصول الى اتفاق في نيروبي سنة (2005)، حيث انتهت (21) عام من الحرب الاهلية بين حكومة السودان والمتمردين في جنوب السودان، والذين حصلوا على دولة جنوب السودان بعد هذه الاتفاقية، والأزمة التي صاحبت البرنامج النووي الإيراني والتي بدأت سنة (2006)، ومازال الت هذه الأزمة مستمرة والمفاوضات قائمة بين الدول الغربية والحكومة الإيرانية، والأزمة التي بدأت في دولة سوريا سنة (2011)، وما زالت المفاوضات جارية بشأنها بين الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا الاتحادية والطرف الإقليمي وهو دولة تركيا.

كما يرى الباحث ان ادارة الازمات من الأمور الهامة، وتلعب المفاوضات دورا رئيسيا في إدارة هذه الأزمات الدولية، ومن الأمثلة على ذلك المفاوضات التي تخص المفاعلات النووية في جمهوريه ايران الاسلاميه ولا التي بدأت سنة (2006) وهي مستمرة من خلال المفاوضات بين كل من الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية والوكالة الدولية للطاقة الذرية من جهة، وبين جمهورية ايران الاسلامية من جهة اخرى، ولم هذا الاتفاق من التوصل الى حل بالنسبة لهذه الأزمة النووية وإدارتها، إلا أنها السبيل الوحيد الذي يمكن أن يخدم هذه الأزمة، وعلى الرغم من سلطة ونفوذ الاطراف الغربية في ادارة هذه الازمة الا انهم لم يكونوا قادرين على استخدام هذه القوة وفرض السيطرة على هذه الجمهورية، لانهم يعتقدون بان استخدام القوة سوف يوسع من نطاق هذه الأزمة ويؤدي الى الدمار في منطقة الخليج، لذلك فان المفاوضات هي السبيل الوحيد الى الوصول الى حل بالنسبة لهذه الأزمة والكثير من الازمات الأخرى.

3.2.4 دور المفاوضات في إدارة الملف النووي الإيراني

بدأت الازمة النووية الايرانية بين الدول الغربية والولايات المتحدة الأمريكية الوكالة الدولية للطاقة الذرية من جهة و جمهورية ايران الاسلامية من جهة اخرى، من اجل ردع النظام الإيراني من تطوير قدراته النووية في صنع الأسلحة التي تحمل رؤوس نووية، حتى لا يستخدمها في الصراعات التي يعاني منها مع الاطراف الاقليمية او مع اي دولة اخرى باعتبارها أسلحة محرمة دوليا، والطرف الأول في الازمة يتمثل في الجمهورية الاسلامية الإيرانية اما الطرف الثاني فيتمثل بمجلس الأمن للأمم المتحدة، الوكالة الدولية للطاقة النووية، الولايات المتحدة الأمريكية، اللجنة السداسية الاوربية.

4.2.4. تدويل الازمة وادارتها

شاركت الولايات المتحدة الأمريكية في الاطاحة بالنظام الايراني الحاكم في ذلك الوقت، وكان اسمه نظام (الشاهين شاه) او ملك الملوك، و أطاحت بشاه إيران و انتت بنظام اخر يعتمد على رجال الدين وقامت باختيار (الموسوي الخميني) الذي كان في خدمة الدول الغربية والولايات المتحدة، حيث وافق في بداية على تفعيل البرنامج النووي في ايران والذي كان اسمه (الذرة من أجل السلام)، وفي سنة (1979) وبعد تولى الإمام الخميني زمام الحكم في ايران اصبح اسمها الجمهورية الاسلامية الايرانية، فسمح نظام الخميني بإجراء تجارب نووية في إيران وخاصة أثناء الحرب العراقية الايرانية، وبعد وفاة (الخميني) سنة (1989) توسع الايرانيون في هذه المواقع واوجدوا مواقع اخرى ومن اجل الحصول على مادة اليورانيوم، وقاموا بإنشاء مفاعلات نووية ومرافق تعالج مادة اليورانيوم حتى يتمكنوا من تخصيب هذه المادة، وقاموا بإنشاء مفاعل (بوشهر) باعتباره اول محطة للطاقة النووية في ايران، واكتمل هذا المفاعل بمساعدة وكالة (روساتوم) الروسية، وتم افتتاح هذا المفاعل بشكل رسمي سنة (2011)، وعمدت إيران بعد ذلك إلى إنشاء مصانع جديدة للطاقة النووية في (دارخوين) بقدرة (360) ميغاوات، كما أنه من الممكن أن تصل طاقة محطة (بوشهر) الانتاجية الى القدرة على تحفيز وتخصيب (اليورانيوم) كما يمكن أن تستعمله في صنع قنابل تحمل رؤوس نووية مستقبلا (الشؤون الإيرانية، 2008).

طلبت الوكالة الدولية للطاقة الذرية من الجمهورية الاسلامية في ايران ان توضح وتفسر أنشطتها النووية التي تقوم بها في سبيل تخصيب مادة اليورانيوم، الا ان ايران عمدت إلى السرية والكتمان في تخصيب اليورانيوم حتى تتمكن من تطويره بشكل يخدم مصالحها الاستراتيجية والقومية، فقامت الولايات المتحدة الأمريكية بالضغط على الوكالة الدولية من أجل فرض العقوبات الدولية على الجمهورية الاسلامية الايرانية، وفعلا فرضت عقوبات اقتصادية على إيران نتيجة لمخالفاتها ضمانات السلامة التي نصت عليها الوكالة الدولية للطاقة الذرية، حيث صرح الرئيس الإيراني في ذلك الوقت (احمدي نجاد) ان هذه العقوبات غير قانونية، وان ايران تقوم بتطوير برنامجها النووي من أجل استخدامه للأغراض السلمية من خلال تخصيب مادة اليورانيوم، إلا أن الوكالة الدولية كانت قد حققت في هذا الأمر بشكل مسبق سنة (2003) وتاكدت من ان ايران تخالف ضمانات السلامة بالنسبة للقيام بالأنشطة النووية، وبذلك استحققت إيران العقوبات التي فرضت عليها من قبل الولايات المتحدة الأمريكية والدول المتحالفة في أوروبا وكذلك منظمة الأمم المتحدة (ميلمان، 2008، ص 90-89).

بعد ذلك طلب من الجمهورية الاسلامية الايرانية ان تقوم بتعليق برنامجها النووي الذي يتعلق بتخصيب اليورانيوم، بعد توافق ايران مع الضمانات التي طلبت منها من قبل مجلس الأمن الدولي، الا ان ايران رفضت القيام بذلك حيث قدمت الوكالة الدولية للطاقة الذرية تقريرها الرابع والعشرين سنة (2012)

وذكرت فيه ان الجمهورية الاسلامية الايرانية قد خزنت حوالي (240) باوند من مادة (اليورانيوم) بنسبة عالية من التخصيب تستخدم لأغراض تختلف عن التطبيقات الطبية، واكدت الوكالة سنة (2013) ان قدرات ايران على تخصيب اليورانيوم، الا ان ايران أنكرت ذلك على هذه الوكالة، ولكن هذا الانكار لم يلقى اي ترحيب دولي، لان الدليل كانت موجودا على ان ايران قد شيدت مفاعلات ضخمة من إجراء التجارب (الهيدروديناميكية) وان هذا مؤشر على تطوير برنامج ايران من اجل صنع أسلحة تحمل رؤوس نووية قد تستعمل في الحروب (موقع نوفوستي، 9-26-2011).

بعد ذلك تم فرض عقوبات من قبل الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق منظمة الأمم المتحدة ومجلس الأمن الدولي على الجمهورية الاسلامية الايرانية ومن أهم هذه العقوبات ما يأتي (موقع الأمم المتحدة) (موقع المركز الفلسطيني للتوثيق والمعلومات) :

قامت الولايات المتحدة الأمريكية بفرض القيود على إيران عندما قامت الجمهورية الاسلامية الايرانية باحتجاز الرهائن سنة (1979) وأدى ذلك الى حظر كامل على ايران سنة (1995) و قامت منظمة الامم المتحدة ايضا بفرض عقوبات واسعة من خلال قرار مجلس الأمن رقم (1737) الصادر سنة (2006)، وتضمن القرار أن تقوم كل من الدول بمنع جميع الإمدادات وبيع ونقل المعدات والبضائع التكنولوجية التي يمكن ان تستخدم في الانشطة النووية المتعلقة بتخصيب اليورانيوم أو المياه الثقيلة التي تستخدمها ايران من اجل انتاج الاسلحة النووية.

قام مجلس الأمن الدولي بإصدار قراره المرقم (1747) سنة (2007) من أجل زيادة الضغط على النظام الإيراني بخصوص برامجها في تطوير وتخصيب اليورانيوم، وكذلك برامجها الصاروخية، حيث حظر التعامل مع البنك الإيراني الحكومي الذي يسمى (سيباه)، وكذلك حظر التعامل مع (28) شخصا ومنظمة اخرى معظمها مرتبطة بالحرس الثوري الإيراني، بالإضافة الى تقييد القروض التي تمنح للحكومة في ايران، ومنع توريد الأسلحة بكافة أنواعها إلى ايران من كل دول العالم، وقام مجلس الأمن الدولي بتمديد القرار المرقم (1803) الصادر سنة (2008)، بخصوص الحظر على الاصول الايرانية الموجودة في الخارج، كذلك حظر السفر على بعض الشخصيات الايرانية السياسية.

اصدر مجلس الامن الدولي قراره المرقم (1929) لسنة (2010)، حيث تضمن هذا القرار بعض الاجراءات على بعض البنوك الإيرانية التي يشتبه ان لها صلة بالبرنامج النووي الإيراني او البرامج التي تتعلق بتطوير الصواريخ الباليستية، كما حذر البنوك من التعامل مع البنوك الإيرانية، حيث شمل الحظر المفروض على إيران الحظر العسكري وتضمن الدبابات والعربات والمدرعات والطائرات الهجومية والدفاعية المتطورة وكل ما يتعلق ببرامج الصواريخ الباليستية، بالإضافة الى تفتيش السفن التي تقدم الى

ايران او التي تخرج منها التي يشتبه في انها تحمل مواد محظورة، ومنع إيران من القيام بعمليات التنقيب عن اليورانيوم في خارج الاراضي الايرانية، وبذلك اشدت الحظر على إيران من قبل مجلس الأمن الدولي نجحت الحكومة الايرانية في التوصل الى اتفاق بشأن تخصيص اليورانيوم و سمت هذا الاتفاق (الاتفاق النووي الإيراني) الذي جمع بين الحكومة في ايران والدول الغربية من جهة أخرى، حيث كانت إيران قادرة على اطالة أمد النزاع مع الاطراف الغربية وخاصة مع الولايات المتحدة الأمريكية، الا انها عملت على التفاوض بشكل أفضل، وذلك من خلال تحقيق مصالح الولايات المتحدة الأمريكية في العراق، وسيطرتها موضوع النفط والغاز في دولة العراق الاتحادية إذا ما استخدمت الولايات المتحدة القوة مع الحكومة الايرانية، لذلك تعتبر ايران حالة مختلفة في ادارة الأزمة فقد نجحت في الجمع بين التنازل والتحالف في نفس الوقت.

قامت الجمهورية الاسلامية الايرانية بإجراء مناورات عسكرية في منطقة الخليج، وأعلنت عن تطويرها لصواريخها الباليستية، وكذا قامت بتهديد دول الخليج بوقف تصدير البترول من منطقة الخليج من خلال غلق مضيق (هرمز) واستعملت تهديداتها وتحدياتها للدول الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، فقامت بتصعيد وتيرة العمليات العسكرية في جنوب العراق واستمرت هذه اللهجة من التهديدات، إلى أن بدأت الدول الاوروبية بعرض مقترحات جديدة على ايران للتخفيف من هذه التوترات ودخلت ايران في مفاوضات مع الدول الاوروبية منذ ان بدأت في النجاح في عملية تخصيب اليورانيوم سنة (2006)، فقامت بإجراء سلسلة جديدة من التجارب النووية سنة (2009)، كل ذلك دفع الدول الغربية وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية الى الدعوة لحل المسألة مع إيران بالطرق السلمية، حيث أبدت طهران رغبتها في العودة مرة أخرى الى المفاوضات مع الدول الغربية للتوصل إلى حل سياسي (محمد، 2011، ص12).

كانت إيران على استعداد لتجميد او الغاء برامجها حول أسلحة الدمار الشامل في ظروفها السيئة، ودخلت هذه المفاوضات مع الولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية، ولكن أصرت على استكمال برنامجها النووي بالرغم من المحاولات العديدة لإيقافها من قبل الدول الغربية، وكانت إيران تحاول اقناعهم بأنها في نفس الدائرة التي تقع فيها الهند وباكستان واسرائيل، وأنه لا بد من الوصول الى الهدف الذي تسعى إليه وهو تلك القدرة النووية، وانه من حقها ان تستخدم التكنولوجيا النووية للاستخدامات السلمية وأصرت على ذلك بالرغم من أنها كانت تطمح دائما لتكون القوة الإقليمية العظمى، وعند امتلاك ايران لهذا السلاح سوف تكون ايران قوة رادعة لكل من الولايات المتحدة الأمريكية واسرائيل، او اي دولة اخرى تقوم بالاعتداء عليها سواء كانت اقليمية او دولية او مع الدول التي تعترض مصالحها مع مصالح ايران.

قامت الحكومة في إيران بتعبئة الرأي العام الإيراني على مستويات عدة من أجل ان تجعل قضيتها قضية وطنية، حتى تتمكن من الحصول على دعم شعبها في تلك الفترة التي كانت الحكومة الأمريكية فيها تعاني من تدني شعبيتها، ومن ضعف التأييد الداخلي لها في مواقفها الخارجية.

كانت الحكومة في إيران تدير هذه الازمة من خلال اللعب بالاوراق الخارجية وتحريك اذرعها خارج إيران، كما هو عليه الحال في في العراق لبنان وقطاع غزة وغيرها من الدول من خلال إثارة التوترات في هذه البلدان، وقامت بتعزيز علاقاتها الاقتصادية مع قوى كبرى مؤثره في مجلس الامن مثل الصين وروسيا، حتى تمنع مجلس الأمن من اتخاذ أي قرار ضد ايران، وقامت بإنشاء علاقات مع الدول المعادية للولايات المتحدة الأمريكية في القارة الأمريكية مثل (كوبا) و(فنزويلا) وغيرها من الدول.

من كل ذلك يتبين أن المفاوضات لعب دورا مهما في الازمة النووية الايرانية، من اجل الحد من المشاحنات بين إيران والدول الغربية في مجال أسلحة الدمار الشامل، والتي أدت الى احتواء الولايات المتحدة الأمريكية لهذه الازمة من خلال التفاوض المباشر مع الحكومة الإيرانية.

قام وزير الخارجية الإيراني (عباس عراقجي) بتقديم خطة دبلوماسية من اجل تسوية قضية البرنامج النووي الايراني سنة (2013)، وتضمنت هذه الخطة ثلاث مراحل هدفت الى اعتراف المجتمع الدولي بحق ايران في تخصيب اليورانيوم، مستخدمة في ذلك التكنولوجيا النووية من أجل العمل على استخدام اليورانيوم للأغراض السلمية، وكان يحاولوا في ذلك الوقت رفع العقوبات المفروضة على إيران، من خلال إبداء استعداد ايران للمناقشة حول المستوى الذي تسمح به الوكالة الدولية للطاقة النووية لتخصيب اليورانيوم، وتضمنت المرحلة الاولى من هذه الخطة الثقة المتبادلة وسبل تعزيزها لتجنب احداث اي توترات، والعمل على حالة الخلافات والتنفيذ الفوري لما توصل إليه من اتفاقيات، وكانت تتضمن هذه الخطة أن تنفذ هذه المرحلة الأولى خلال ستة اشهر الى سنة كحد اقصى، من أجل تجاوز هذه الخلافات إلا أن المتحدث الرسمي باسم الممثلة الأوروبية للسياسة الخارجية والأمن (مايكل مان) وصف هذا الامر و أجواء المناقشات في المفاوضات بين الدول الأوروبية وبين الحكومة في ايران بانها ايجابية وكان متفائلا، لكنه لم يكن مكتشفا لمضمون الاقتراحات الايرانية، وان العقوبات المفروضة على ايران كان من الممكن أن النظر فيها إذا ما قامت طهران بخطوات فعلية نحو التقليل من تخصيب اليورانيوم وإيجاد ضمانات توافق عليها الوكالة الدولية للطاقة الذرية، وكانت الخطوة الثانية من هذا المخطط في اطار من السرية تامة بحيث لم تتطلع عليها الدول الغربية (موقع روسيا اليوم، 15-10-2013).

وفي غضون ذلك اكد وزير الخارجية الروسي (سيرغي لافروف) أن على الدول الاعضاء في اللجنة السادسة، التأكيد على أنها لا تريد أن تغير النظام الحاكم في ايران، وانما ان توضح المسائل التي تقلق

الوكالة الدولية للطاقة الذرية، وأن تدخلهم هو من أجل تسوية القضية النووية الإيرانية فقط، ولا يريدون تغيير النظام الحاكم (المصدر السابق نفسه).

بحثت الأطراف المشاركة في المفاوضات كافة جوانب البرنامج النووي الإيراني، استناداً إلى اقتراحات اللجنة السداسية والحكومة في إيران كما جاء في بيان صدر عن الخارجية الروسية سنة (2013) وإشاد بمفاوضات جنيف وإنها كانت مفاوضات مفيدة، واتفق الطرفان على استمرار المفاوضات إلى شهر (نوفمبر) من سنة (2013) في جنيف، وأكد الدبلوماسي الروسي (ريابكوف) على أن هذه المفاوضات جيدة، وأنه لا بد من استمرارها ولا بد من تحديد موعد للاجتماع التحضيري الذي سوف يحضر فيه الخبراء الإيرانيون والخبراء من اللجنة السداسية الأوروبية، وعقد (ريابكوف) لقاءات ثنائية مع ممثلي كل من بريطانيا وألمانيا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية (موقع روسيا اليوم، 10-16-2013).

كما رحبت موسكو بالاتفاق بين إيران والوكالة الدولية للطاقة الذرية من أجل توطيد العلاقات بين الطرفين، وإيصالها إلى مستوى جيد من أجل حفظ السلم والأمن الدوليين، وأكد أنه من الأفضل للطرفين أن يتوصلا إلى أعداد اتفاق في جنيف من أجل تعزيز الثقة، والخطوات التي تهدف إلى إزالة المشاكل العالقة بين الطرفين، ودعى الرئيس الأمريكي (باراك أوباما) الكونغرس إلى إتاحة الفرصة لإيران حتى تثبت جدارتها في ما يخص برنامجها النووي، وأنه ليس هناك حاجة لفرض عقوبات إضافية على إيران (موقع روسيا اليوم، 14-11-2013).

ويرى الباحث أن المفاوضات التي جرت بين الحكومة الإيرانية واللجنة السداسية الأوروبية في منطقة الشرق الأوسط، لعبت دوراً هاماً في استقرار العلاقات بين الحكومة الإيرانية والولايات المتحدة الأمريكية التي هي في توتر دائم، واتصفت هذه العلاقات بنوع من الارتياح بسبب القرارات التي اتخذتها القيادة الأمريكية من خلال منح إيران فرصة لتثبيت حسن نواياها وجديتها في ما يخص البرنامج النووي، وقامت إيران بتوقيع البيان المشترك بينها وبين الوكالة الدولية للطاقة الذرية، حول الأسس التي يبنى عليها التعاون فيما بينها من أجل استعادة الثقة لدى المجتمع الدولي وتعزيز السلم والأمن الدوليين.

الخاتمة

ان المفاوضات تعتبر من انجح وانجع الطرق الدبلوماسية في معالجة المشاكل والنزاعات القائمة، منا ان المفاوضات يجب ان يكون شخصا على درجة عالية من الذكاء والحنكة وان يكون لبقا دبلوماسيا ومحل ثقة في المجتمع الدولي وخاصة عندما يقوم بإدارة الازمة، كما اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد لمفهوم الأزمة باعتبارها أحد الاحداث الهامة والتي تشتمل على عنصر المفاجأة الذي يحدث الارباك في العلاقات الدولية، فذهب البعض منهم الى ان مصطلح الازمة هو عبارة عن ظاهرة تحدث بشكل متكرر في العلاقات الدولية من خلال التفاعل في النظام السياسي الدولي استنادا الى المصالح المتناقضة، مما يسبب الخلل في التوازن هو يساعد على التوتر ويؤدي الى اندلاع الحروب والمواجهات العسكرية، ولكل ازمة اسبابها الخاصة بها، وهي لا تسير في مسار ثابت، لذلك فإن الازمة الدولية تتكون من عدة مراحل ولكل مرحلة فترة زمنية تحددها الظروف التي ترافق تلك الازمة، فهناك ازمات قصيرة الأمد وهناك ازمات طويلة الأمد، وتتمثل المرحلة الاولى في الانذار المبكر، حيث تقوم المنظمات الخاصة بهذا الأمر باستشعار هذه الازمة حيث يمكن لهذه المنظمات الدولية الاستعداد لمواجهة هذه الازمة في مراحل مبكرة وتستخدم اساليب معينة من أجل احتوائها، وتقليل الأضرار التي تسببها، وتعويض الخسائر المادية بالاستناد الى التجارب السابقة في معالجة الأزمات وسد الثغرات التي كانت موجودة خلال الأزمات السابقة، لذلك فقد توصلت هذه الدراسة الى بعض الاستنتاجات والمقترحات التي استنتجت من خلالها وكما يأتي :

أولا - الاستنتاجات

من سياق ما تم استعراضه من معلومات عن الوسائل الدبلوماسية في فض النزاعات بين الدول وكيفية إدارة الأزمات، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

1. يعرف النشاط الدبلوماسي بأنه فن ادارة المفاوضات والتوصل الى المعاهدات بين الدول ، بمعنى كيفية عمل العملية التفاوضية التي تتم من خلال الدبلوماسية التي هي على ارتباط وثيق بفن التفاوض.
2. تلعب الأدوار التي تقوم بها البعثات الدبلوماسية دورا مهما في الوصول الى الاتفاقيات والمعاهدات، وتجنيب الأطراف المتنازعة ويلات الحروب والأزمات، نتيجة سوء التفاهم أو اختلاف المصالح الذي يؤدي الى ويلات الحروب، وان التكوين السياسي للممثلات الدبلوماسية لها أهميتها الاستراتيجية على جميع الصعد سواء كانت الداخلية منها او الخارجية.
3. يتمكن الطرف المفاوضات من معرفة مدى التنازل الذي يقوم به الطرف الاخر من خلال المعلومات التي تتكون لديه والتي يحصل عليها، وبذلك يتمكن من الوقوف على نقاط ضعف الطرف الآخر، والضغط عليه من اجل الوصول الى الاهداف التي يسعى الى تحقيقها، من خلال هذه المفاوضات الجارية.

4. تعمل المفاوضات على تجنب الدول اللجوء الى خيار الحرب واستخدام القوة العسكرية، وذلك من خلال تقريب وجهات النظر ومناقشة الآراء المطروحة من قبل الطرفين المفاوضين في المفاوضات، من اجل الوصول الى اتفاق او معاهدة تضمن التوصل إلى حلول دائمة للنزاع القائم بين الأطراف المتفاوضة.

5. تدار الأزمة من قبل صناع القرار في المجتمع الدولي، وذلك من خلال التحضير والاستعداد لهذه الأزمة في مراحل عديدة والتصدي لها ، وتعتبر إدارة الأزمة من الامور الهامة على الصعيد الدولي فهؤلاء بإمكانهم بما لهم من خبرة ودراية التصدي للزمات، والتي تكون في اغلب الاحيان غير متوقعة ومفاجئة.

6. تتخذ القرارات التي تصاحب الأزمات بشكل سريع وخلال فترة زمنية قصيرة، باستعمال ضغط كبير ويسمى هذا القرار (بقرار الازمة) لذلك تكون القرارات الازمة مختلفة عن القرارات الأخرى، التي تصدر عن الجهات الرسمية او صنع القرار في الظروف الاعتيادية، لانها تصدر في ظروف استثنائية.

7. نص ميثاق منظمة الأمم المتحدة على استخدام الوسائل السلمية من خلال الطرق الدبلوماسية لفض النزاعات، ومن أهم هذه الوسائل هي المفاوضات بين الأطراف المتنازعة، من أجل تسوية النزاع من خلالها تفادي ويلات الحروب والدمار بالنسبة لهذه الاطراف، والتي تسبب الكوارث لشعوبها.

لعبت المفاوضات دورا مهما في إبعاد الحرب وشبح التصادمات العسكرية عن الازمة النووية لبرنامج إيران في تخصيب اليورانيوم، وأبعدت شبح الكوارث عن منطقة الشرق الأوسط، حيث كانت العلاقات متوترة بين الجمهورية الاسلامية الايرانية، الى ان قامت الدول الأوربية وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية بمنح فرصة جديدة للنظام الإيراني في اثبات حسن النوايا، من خلال توقيع اتفاقية مع الحكومة في ايران بينها وبين الوكالة الدولية للطاقة الذرية، واعتبرت هذه الخطوة خطوة هامة في مجال استعادة الثقة بالنسبة للحكومة الإيرانية استعدادات للمفاوضات التي تلتها في (جنيف) سنة (2014).

ثانيا – المقترحات:

توصلت هذه الدراسة إلى بعض المقترحات المهمة حول حل النزاعات بالطرق الدبلوماسية السلمية، وكذلك مواجهة الازمات الدولية بأسلوب علمي وحضاري، كما نصت عليها الموثيق الدولية، ومنها ميثاق منظمة الأمم المتحدة في المادة (33) منه ومن أهم هذه المقترحات ما يأتي :

1. تأهيل القائمين على حل الأزمات الدولية، وذلك من خلال إنشاء مراكز خاصة لهم من اجل اعدادهم وتدريبهم وتمكينهم من وضع الخطط التفاوضية المناسبة، واختيار الوقت المناسب من أجل تنفيذ هذه الخطوات في عمليات التفاوض.

2. العمل على تطوير الكادر الدبلوماسي من اجل اعدادهم حتى يتمكنوا من إدارة العلاقات الدولية، واستخدام الطرق الدبلوماسية في المؤسسات التي يعملون فيها من خلال عمليات ديناميكية تعمل على إدارة التفاوض ومواجهة الأزمات، وتعيين هؤلاء الكوادر في وزارات الخارجية بالنسبة للدول، من أجل بناء هذه الهياكل وتطويرها لمواجهة المتغيرات في المجتمع الدولي.
3. من الأفضل للدول أن تقوم بإعداد الكوادر الدبلوماسية التي تقوم بعمليات التفاوض في البعثات الدبلوماسية والقنصلية، وإعدادها بما يتناسب مع الأزمات التي تواجهها، وجود خبراء نفسيين في البعثات الدبلوماسية، بالإضافة الى وجود خبراء عسكريين و استراتيجيين وتحضير هؤلاء الخبراء من أجل مواجهة الأزمات التي قد تحدث بشكل مفاجئ، وتجهيزها بكافة التجهيزات اللازمة.
4. تزويد هؤلاء الدبلوماسيين بشبكة اتصالات متطورة وحديثة، من أجل تمكينهم من القيام بعملهم.
5. من الضروري أن يكون الشخص المفوض متمتعا بالحكمة والصبر والتأني وأن يكون مرناً، حتى يتمكن من إيجاد الحلول والوصول الى الاتفاقيات، حتى وان لم يتمكن من التوصل لاتفاق نهائي فانه يكون باستطاعته ان يتوصل الى بعض المبادئ، بحيث لا يترك المفاوضات تبتعد عن الحل السلمي، لذلك فإن التفاوض لا يجب أن يكون صلباً في مواقفه، ويجب ان يكون اكثر مرونة.
6. ان لا يمارس التفاوض سياسة الكتمان، وإنما يجب عليه أن يكون متمتعا بالحكمة ويبوح بكل ما لديه وأن يكون مدركاً لاهمية المعلومات التي يأخذها من الطرف الاخر، وان يقوم بالتعامل معه بكل براعة من اجل ان يتمكن من ما يسعى إليه.
7. من الافضل ان يكون الشخص الدبلوماسي قد تخرج من إحدى الكليات المتخصصة في مجال العلاقات الدبلوماسية، وأن يكون مهتماً بالتاريخ الدبلوماسي ودارساً للعلوم وكذلك لديه معلومات عن الطب، لأن ذلك يعتبر من الأمور المهمة في مواجهة المواقف السياسية الخارجية، عندما يتعرض لها خاصة في حالة وجود أزمات مفاجئة.

المصادر

أولاً: الكتب العربية والمعربة

- 1- أبو الوفاء، أحمد (1996): الوسيط في القانون الدولي العام، الناشر دار النهضة العربية – القاهرة.
- 2- أبو بكر، مصطفى (2005): المرجع في التفاوض الناجح مدخل استراتيجي سلوكي، دار الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية.
- 3- أبو شيخة، نادر أحمد (2008): أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن.
- 4- أبو عامر، علاء (2001): الوظيفة الدبلوماسية نشأتها، مؤسساتها، قواعدها، قوانينها، دار الشرق للنشر والتوزيع الأردن.
- 5- أبو عبا، سعيد (2009): بعنوان الدبلوماسية تأريخها- مؤسساتها- قواعدها- قوانينها، دار الشيماء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 6- أبو قحف، عبد السلام (1989): سياسات الأعمال و الممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية و التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 7- أبو هيف علي صادق (1990): القانون الدبلوماسي، دار المعارف، الإسكندرية، مصر.
- 8- أبو هيف، على صادق 1975، القانون الدبلوماسي، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.
- 9- أحمد ابراهيم أحمد (2002): إدارة الازمات: الاسباب و العلاج، إدار الفكر العربي، القاهرة.
- 10- الأسطل، كمال (2013): أصول العلوم السياسية في القرن الحادي والعشرين، مكتب ومطبعة الطالب، فلسطين.
- 11- البعلبكي، منير (1980): المورد القريب، دار العلم للملايين، لبنان.
- 12- البكري، عدنان (1987): العلاقات الدبلوماسية و القنصلية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت.
- 13- توفيق، عبدالرحمن (2004): إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- 14- جلال، أحمد فهمي (2007): مهارات التفاوض، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية، القاهرة.
- 15- جمعة، حازم حسن (1999): القانون الدولي الاقتصادي المعاصر، القاهرة.
- 16- الحديثي، هاني الياس (1985): عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، دار الرشيد للنشر، بغداد.

- 17- الحريري، محمد سرور(2012): إدارة الأزمات السياسية و استراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 18- الحسن، سباعوي ابراهيم(1987): حل النزاعات بين الدولة العربية، دار الكتب و الوثائق العراقية، بغداد.
- 19- الحسن، حسن(1993): التفاوض و العلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان.
- 20- حقي، سعد(ب،ت): مبادئ العلاقات الدولية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- 21- الحماوي، محمد(1995): إدارة الأزمات، تجارب محلية و عالمية، ط2، مكتب عين شمس، القاهرة.
- 22- الخضري، محسن أحمد(1988): التفاوض، مكتبة الانجلوالمصرية، القاهرة.
- 23- الخضري، محسن أحمد(1993): إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي و الوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- 24- خلف، محمود(1989): النظرية و الممارسة الدبلوماسية، المركز الثقافي العربي بيروت.
- 25- الخير قشي(1999): المفاضلة بين الوسائل التحكيمية و غير التحكيمية لتسوية المنازعات الدولية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
- 26- الرابي، ابراهيم (2002): القانون الدولي العام، الكتاب الأول، الجزء الثاني.
- 27- الرازي، محمد بن أبي بكر(1979): مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.
- 28- الرزدان، عبدالفتاح علي، محمد خليل الموسى(2005): أصول العلاقات الدبلوماسية و القنصلية، المركز العلمي للدراسات السياسية، عمان .
- 29- رنوفان، ببيير(1980): تأريخ العلاقات الدولية، ترجمة جلال يحيى، دار المعارف الإسكندرية.
- 30- روسو، شارل(1973): القانون الدولي العام، باريس.
- 31- زايد، محمد بدرالدين(1991): المفاوضات الدولية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر.
- 32- سعدالله، عمر(1996): تطور تدوين القانون الدولي الأنساني، دار الغرب الإسلامي، بيروت.
- 33- السلمي، علي(2011): السلوك الأنساني في الإدارة، مكتبة غريب.
- 34- سليم، محمد السيد(1998): تحليل السياسة الخارجية، مكتب النهضة المصرية، مصر.
- 35- سليم، محمد السيد(2001): تحليل السياسة الخارجية، دار الجيل، بيروت.
- 36- شارب، جين(2003): من الدكتاتوريات إلى الديمقراطية، إطار تصوري لتحرر، ترجمة" خالد دار عمر"، مؤسسة، البرت إنشتاين، بوسطن.
- 37- الشاعر، صالح(2006): تسوية النزاعات الدولية سلمية، مكتبة مدبولي، القاهرة.

- 38- الشامي، علي حسين(1994): الدبلوماسية، نشأتها و تطورها و نظام الحسنات و الأمتيازات الدبلوماسية، دار العلم للملايين، بيروت.
- 39- الشعلان، فهد أحمد(2002): إدارة الأزمات، الاسس – المراحل الآيات، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 40- شكاره، نادية(1996): إتخاذ القرار في الأزمة الدولية، كلية العلوم السياسية، بغداد.
- 41- شليين، دامين(1998): الدبلوماسية المعاصرة، عالم الكتب.
- 42- صدوق، عمر(1995): القانون الدولي العام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 43- طشطوش، هائل عبد المولي(2010): مقدمة في العلاقات الدولية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 44- عبدالحميد، صلاح(2012): فن التفاوض والدبلوماسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 45- عبوي، زيد منير(2007): إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة.
- 46- العبيكان، عبد العزيز بن ناصر بن عبدالرحمن(2007): الحصانات والأمتيازات الدبلوماسية والقنصلية في القانون الدولي، شركة العبيكات للأبحاث و التطوير، المملكة العربية السعودية.
- 47- عثمان، فاروق السيد(2004): التفاوض و إدارة الأزمات، دار الأمين للطبع و النشر و التوزيع، اقاهرة، مصر.
- 48- عريقات، صائد(2008): الحياة مفاوضات، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 49- عز الدين، أحمد جلال(1990): إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض.
- 50- عفيفي، صديق محمد، وسعد، جرمين حزين(2003): التفاوض الفعال في الحياة و الأعمال مكتبة عين شمس للنشر، الإسكندرية، مصر، ط7.
- 51- علي، محمود، الهزايمة، محمد عوض(2011): المدخل إلى فن التفاوض، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
- 52- غانم، محمد حافظ(1972): مبادئ القانون الدولي، دار النهضة العربية، ط3.
- 53- الفتلاوي، سهيل حسين(2010): القانون الدبلوماسي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان.
- 54- الفتلاوي، سهيل(2010): القانون الدولي العام في السلم، دار الثقافة للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 55- فولر، ألان(1999): التفاوض المهارات و الأستراتيجيات، ترجمة " عبدالرحمن بن هيجان" ، الفرقان، الرياض.
- 56- كامل، عبدالوهاب محمد(2003): سايكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان.

- 57- ماهر، أحمد(2005): مهارات التفاوض، الدار الجامعية، مصر.
- 58- محمد، آلاء على(2011): دور المفاوضات في إدارة الأزمات الدولية " دراسة نظرية مع التطبيق على أزمة الملف النووي الإيراني" ، النشر مصر العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة.
- 59- مسعد، نفين، علي الدين، هلال(2001): النظم السياسية العربية و قضايا الاستمرار و التغيير، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت.
- 60- مصطفى، محمد بدر الدين(1990): المفاوضات الدولية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- 61- معلا، ناجي(1994): الأصول العلمية في إدارة المبيعات، عمان.
- 62- مقلد، إسماعيل صبري(1979): العلاقات السياسية الدولية، مطبوعات جامعة الكويت.
- 63- مقلد، إسماعيل صبري(1982): نظريات السياسة الدولية، دراسة تحليلية مقارنة جامعة الكويت، الكويت.
- 64- مقلد، إسماعيل صبري(1991): السياسة الدولية، دراسة في الأصول و النظريات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- 65- مليمان، يوسي، وميثير جافيدانقر(2008): أبو الهول النووي بطهران، كتب أساسية.
- 66- المنوفي، كمال(1984): مقدمة في مناهج و طرق البحث في علم السياسة، دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.
- 67- مهنا محمد نصر(2000): مدخل الى علم العلاقات الدولية في عالم متغير، المكتبة الجامعية الأزاريطة، الاسكندرية.
- 68- الميلاوي، عبدالمنعم(2006): الشخصية و سماتها، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.
- 69- الناصر، عبدالواحد(2004): المتغيرات الدولية الكبرى، متغيرات السياسة الدولية في بداية القرن الحادي و العشرين، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء.
- 70- نيرنبرج، جيرارد آي، هنري آتش كاليرو(2010): الفن الجديد للتفاوض، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الكويت.
- 71- هريدي، صلاح(2008): العلاقات الدولية" مفهومها و تطورها"، دار الوفاء لنديا و طبعة و النشر.
- 72- هلال، علي الدين(1989): أمريكا و الوحدة العربية 1945-1982، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- 73- هلال، محمد عبدالغني(2004): مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر.
- 74- هويدي، أمين(1997): التحولات الاستراتيجية، البريسترويكا و حرب الخليج الأولى، دار الشروق، مصر.

75- وجيه، حسن محمد(1004): مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي، عالم المعرفة، الكويت.

ثانيا: الكتب الكردية

1- شمال، حسين مصطفى، (2020): ريساكانى دبلوماسيه ت (القواعد الدبلوماسية) مدخل الى العلاقات الدبلوماسية والقنصلية - الحصانات والامتيازات الدبلوماسية - التشريعات والأعراف الدبلوماسية ، ستايش للنشر والتوزيع، اقليم كردستان العراق.

ثالثا: الرسائل والدراسات العلمية

- 1- أبو شنب، حسين (2011): دراسات ومحاضرات في فن التفاوض، جامعة فلسطين، فلسطين.
- 2- بكر، حسن (2005 م): دراسة بعنوان " إدارة الأزمة نحو بناء نموذج عربي في القرن الحادي والعشرين، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة.
- 3- جارنم، ديفيد (2001): دراسة بعنوان " النزاعات الدولية وإدارة الأزمة"، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة.
- 4- الجديلي، ربحي عبدالقادر موسى (2010): دراسة بعنوان " إدارة المفاوضات، الاكاديمية العربية المفتوحة – الدنمارك، عزة.
- 5- صباح، خالد (2004 م): دراسة بعنوان " أستراتيجية إدارة المفاوضات"، م.ت.ف، وزارة الخارجية، الدائرة السياسية، عمان.
- 6- العجرمي، محمود عبدربه (2011): الدبلوماسية النظرية و الممارسة.

رابعا: الكتب الاجنبية

1. Barlow، Eisen، and purchasing negotiation، 1983: c.b.l، boston، purchasing co.
2. Sparks، G len، 1982: the dynamics of effective negotiation، gull ، publishing co.
3. Hawver، dennis، 1982، how to improve your negotiation skills ، alexander hamiton inst.
4. Marsh، 1892، contract negotiation handbook(England: gowre ، publishing co.

خامسا: المجلات و الدوريات

- 1- أبو شامة، عباس(1995): ادارة الأزمة في المجال الأمني، الفكر الشرطي، م4، ع3، الامارات.

- 2- التازي، عبدالهادي(1970): الحصانة الدبلوماسية في مفهوم السيرة النبوية، مجلة المنهل المغربية، ع17، السنة السابعة، تونس.
- 3- توفيق، عمركمال(1998): الدبلوماسية الاسلامية و العلاقات السلمية مع الصليبيين، المجلة العربية للعلوم الانسانية، جامعة الكويت، ع26.
- 4- الجمال، أحمد مختار(1992):المفاوضات و إدارة الأزمات، مجلة السياسية الدولية، ع107، مؤسسة الاهرام، القاهرة.
- 5- الدهان، أميمة(1986): إدارة المفاوضات وتنمية مهاراتها في المنظمة، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، م13، عمان.
- 6- علوى، مصطفى(1987): التعريف بظاهرة الأزمة الدولية مع تطبيق على أزمات الصراع العربي الإسرائيلي، مجلة الفكر الاستراتيجي العربي، ع19 يناير/كانون ثاني.
- 7- الأسطل، كمال (1999): إدارة الأزمات، مجلة الشرطة، ع28، ديسمبر – كانون الأول، غزة. سادسا: المواقع الإلكترونية
- 1- أبو عباه، سعيد(2009): الدبلوماسية تاريخها و مؤسساتها انواعها قوانينها، دار الشيماء للنشر و التوزيع، الاردن تاريخ الزيارة: 2020/3/8.
- . <http://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/239926.html>
[page&pageid=26&pageno=1&bookid=75&cntrlid=1](http://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/239926.html)
- 2- السعدني، علي حسين، إستراتيجيات إدارة الأزمة السياسية، موقع الحوار المتمدن، 2013 تأريخ الزيارة: 2020 /3/11 ،
- . <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=372418&r=0>
- 3- عاشور، سيف(2013): نظرية المنظمة – بحث جامعي، جامعة الاقصى، تأريخ الزيارة: 2020/4/1
- . http://saifashour.blogspot.com/2013/05/blog-post_25.html
- 4- الفسفوس، عدنان أحمد(2006): موقع دنيا الوطن تأريخ الزيارة: 2020/4/20
- . <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2006/06/11/47561.html>
- 5- مروة كامله (2011): محاضرات التفاوض الدولي، تأريخ الزيارة: 2020/5/5
- . <http://aboadham.banouta.net/t70-topic>
- 6- موقع الأمم المتحدة(2012): الدبلوماسية و الوساطة، تأريخ الزيارة: 2020/5/18
- . <https://www.un.org/undpa/ar/diplomacy-mediation>

-7 موقع التحالف العربي من أجل دارفور، تأريخ الزيارة: 2020/5/21
[. https://www.dabangasudan.org/ar/all-](https://www.dabangasudan.org/ar/all-)

DIPLOMATIC NEGOTIATIONS AND THEIR IMPACT ON THE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL CRISES

ORIGINALITY REPORT

4%

SIMILARITY INDEX

3%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

docs.neu.edu.tr

Internet Source

1%

2

Submitted to University of Duhok

Student Paper

<1%

3

العيساوي ، مالك محسن. "الحروب بالوكالة : إدارة الأزمة الدولية
في الإستراتيجية الأمريكية", Al- Arabi for Publishing &
Distributing, 2015.

Publication

<1%

4

www.aljamaa.net

Internet Source

<1%

5

forsanhaq.com

Internet Source

<1%

6

Submitted to Naif Arab University for Security
Sciences

Student Paper

<1%

7

pulpit.alwatanvoice.com

Internet Source

<1%

المرعول ، محمد عبد الله. "الأزمات : مفهوما و أسبابها و آثارها و



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
INTERNATIONAL RELATIONS PROGRAMS / ARABIC

To the Institute of Graduate Studies

Mr. by Guhdar Abdi Ismail Mahmada (20186210), studying in international relation Arabic program has finished the master thesis titled “**Diplomatic negotiation of international organizations and its impact on political decision-making**” and used literature review in research methodology in writing the thesis for this reason no ethical review board report permission will be needed for the designed research.

Sincerely,

Assist.Prof.Dr.Shamal Husain Mustafa