



الاستراتيجيات التفاوضية في تسوية النزاعات الدولية: تحليل مقارنة بين المنهج التعاوني والصراحي

م . د كرار داخل بريس الحاتمي
جامعة الكوفة / كلية العلوم السياسية

karard.alhatami@uokufa.edu.iq

الملخص :

أن السلوك التفاوضي يمثل اطار عام لتسوية النزاعات الدولية بالطرق السلمية لذا فهو يمثل جوهر العلاقات الدولية حيث لا يمكن تصور وجود التفاعلات الدولية التي تقتض شداً وجذباً بين أعضاء المجموعة الدولية دون وجود المصالح التي قد تشهد توافقاً أو تعارضاً فيها ، ففي حالة التوافق أو التعارض على حد سواء فإن الأطراف المعنية تجد نفسها دوماً أمام (المفاوضات) كخيار لتحقيق المصالح المشتركة وتعظيمها او معالجة حالة تصادم المصالح للحيلولة دون وقوع نزاع اكبر وتلافي الاضرار الأكثر احتمالية بهدف تحقيق المكاسب الممكنة وتقليل الخسائر الى أدنى المستويات، حيث يوظف اعضاء المجموعة الدولية في سبيل تحقيق ذلك كل مايتوفر من الإمكانيات اللازمة فضلاً عن الاعتماد على العلاقات مع الدول الاخرى وعلى ادوات القوة الصلبة والناعمة التي تتوفر لها .

الكلمات المفتاحية : (المفاوضات ، النزاعات الدولية ، المصالح المشتركة ، النظام الدولي)

A Comparative Analysis of Negotiation Strategies In International Conflict Resolution: The Cooperative versus the Competitive Approach

Dr. Karar Dakhel Breeze Al-Hatimi

Abstract :

Negotiating behavior represents a general framework for settling international disputes by peaceful means. Therefore, it represents the essence of international relations, as It is inconceivable that there are International interactions that assume push and pull between members of the international group without the presence of Interests that may witness agreement or conflict In them. In the case of agreement or conflict, both The parties concerned always find themselves facing (negotiation)As an option to achieve and maximize common interests, it Is certain to cooperate with the parties concerned to prevent a large number from being noticed and avoid the most likely harms to achieve solidarity gains and reduce the reduction to the least amount possible, as the members of the international group employ In order to achieve all that Is available and the necessary necessary matters, in addition to relying on Relations with countries. And others and the hard and soft power tools available to It.

Keywords (negotiations, international conflicts, common interests, international (system

المقدمة : يعد التفاوض ميداناً واسعاً للنشاط الانساني في مختلف المجالات ممتداً على طول التاريخ ، فأينما وجدت المجتمعات الإنسانية برزت الحاجة الملحة للتفاوض فهو ضرورياً في كل مناحي الحياة قديماً قبل أن يكون ضرورياً للوحدات السياسية في عالمنا المعاصر، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا المفهوم لم ينل في الواقع قسطاً وافياً من البحث ومازالت جهود دراسي العلوم السياسية والدبلوماسية والباحثين في الشأن الاستراتيجي تقتصر في هذا السياق على



توضيح الفهم النظري لهذا العنوان دون الخوض في منهجياته العلمية التي باتت تشكل بمجموعها علماً قائماً بذاته ، وانطلاقاً من ذلك يأتي هذا البحث للأسهام في توضيح مفهوم المفاوضات والتطرق الى الاسس التي ينبغي ان تبنى عليها العملية التفاوضية فضلاً عن توضيح مناهج التفاوض واستراتيجيات تلك المناهج مع اجراء مقارنة لبعض النماذج من التفاوض مع بعضها الاخر لقياس النتائج التي تترتب على العملية التفاوضية كمخرجات يمكن النظر إليها في اي مفاوضات قد تحدث في المستقبل .

اشكالية الدراسة : تكمن بطرح عدة تساؤلات حول فعالية كل منهج في تحقيق السلام الدائم واستقرار العلاقات بين الاطراف المتنازعة ، ويزداد تعقيد الاشكالية عندما ترتبط هذه الاستراتيجيات بسياقات سياسية وثقافية وأمنية مختلفة وهذا يدفعنا الى تساؤل حول مدى مساهمة الاستراتيجيات التفاوضية التعاونية والصراعية في تسوية النزاعات الدولية ؟ وماهي نقاط القوة والضعف في كل منهج؟ وهل يمكن دمج هذين المنهجين ضمن إطار تفاضي مرن وفعال ؟

فرضية الدراسة: تختلف نتائج تسوية النزاعات الدولية باختلاف الاستراتيجيات التفاوضية المتبعة ، حيث يحقق المنهج التعاوني نتائج مستدامة أكثر من المنهج الصراعي ، وعلى هذا فإن المنهج التعاوني يفضي الى بناء علاقات طويلة الامد وتقليل احتمالات تجدد النزاع ، في حين ان المنهج الصراعي يحقق مكاسب قصيرة المدى ويزيد من هشاشة الاتفاقات السياسية ولا يدعم الاستقرار الدولي ، ويؤثر في اختيار الاستراتيجية التفاوضية مجموعة من العوامل مثل القوة النسبية والمصالح القومية والدعم الدولي .

اهداف الدراسة : تكمن اهداف البحث العلمي فيما يأتي :

- 1- اجراء مقارنة بين انواع من المفاوضات لمعرفة اسباب النجاح والفشل في العملية التفاوضية .
- 2- مدى امكانية استخدام التفاوض للوصول الى الغايات التي ترسمها استراتيجيات التفاوض .
- 3- البحث عن المنهج الانسب وأي الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق استقرار دولي في حال وقوع النزاعات.

مناهج الدراسة : بالنظر في مناهج البحث العلمي التي تستخدم في دراسة العلوم السياسية وفي ضوء مايتناسب مع الدراسة (استراتيجيات التفاوض الفعال في مواجهة النزاعات الدولية :تحليل مقارنة بين المنهج التعاوني والصراعي) اعتمدنا على منهجين المنهج الوصفي لوصف الاطر النظرية والنماذج التفاوضية المعتمدة دولياً ، والمنهج التحليلي - المقارن لتحليل خصائص كل من المنهج التعاوني والمنهج الصراعي والمقارنة بينهما .

هيكلية الدراسة : يتكون البحث الموسوم (الاستراتيجيات التفاوضية في تسوية النزاعات الدولية : تحليل مقارنة بين المنهج التعاوني والصراعي) : من مقدمة ومبحثين رئيسيين جاء المبحث الاول بعنوان (المفاوضات الدولية : طبيعتها وجوهرها) ، وبدوره أنقسم الى مطلبين :أما المطلب الاول فقد جاء بعنوان (في مفهوم التفاوض والمفاهيم المقاربة) ، في حين كان المطلب الثاني بعنوان (مرتكزات العملية التفاوضية ودوافعها) . وتناغما مع ماتقدم جاء المبحث الثاني بعنوان (مناهج واستراتيجيات التفاوض مقارنة تحليلية) ، لينشطر الى مطلبين ايضا حيث جاء المطلب الاول بعنوان (مناهج واستراتيجيات التفاوض الفعال) ، اما المطلب الثاني فقد جاء بعنوان (مقارنة في المناهج التفاوضية ومخرجاتها) ، لنختم البحث بعد ذلك بجملة من النتائج والتوصيات.



المبحث الأول : المفاوضات الدولية : طبيعتها وجوهرها

في ظل حالة الفوضى وتصادم المصالح وبناء التكتلات الدولية بأنماط مختلفة والتقاء المصالح وتعارضها في أن واحد بين أعضاء المجموعة الدولية تبرز مدى أهمية التفاوض كبعد حيوي في حفظ الاستقرار الدولي وتجنب النزاعات التي من شأنها أن تعرض النظام الدولي الى هزات أمنية واقتصادية او تغير في طبيعة التوازنات العسكرية والسياسية العالمية خاصة وان اغلب تلك النزاعات تقع بين القوى الفاعلة في البيئة الدولية.

المطلب الأول : في مفهوم التفاوض والمفاهيم المقاربة

أن الوقوف على التفاوض كمصطلح يعد في الواقع مدخل منطقي للاحاطة به فضلاً عن تجنب الخلط مع مصطلحات اخرى تكون مرادفة له من حيث الطبيعة والمفهوم كما تبدو لأول وهلة وسنتناول ذلك وفقاً لما يأتي :

أولاً : مفهوم التفاوض لغة واصطلاحاً : يأتي لفظ التفاوض اشتقاقاً من الفعل الثلاثي (فاوض يفاوض) والتي تعطي معنى (الآخذ والعطاء بين الاطراف المتنازعة) فيقال : فاضوا في امر او ناقش فيه او ياتي بمعنى التداول اي (التباحث في قضية خلافية بين اكثر من طرف واحد) او هو كما اشار اليه المعجم الوسيط بمعنى التحاور اي (عقد سلسلة من المحادثات التي تؤدي الى التفاعل والتوصل الى اتفاق حول مشكلة قائمة او لغرض تحقيق هدف معين او تحقيق مصلحة معينة)⁽¹⁾.

يرى هولست (Holsti) أن التفاوض هو عملية توظيف التقنيات العقلانية لتنسيق المصالح المتعارضة من خلال الحوار البناء ، بينما يرى روبرت بوند (Robert Bond) أن التفاوض هو عملية لتوضيح وجهات النظر بين طرفي نزاع او اكثر بهدف الوصول الى صفقة مناسبة يسعى كل طرف من خلالها للوصول الى اقصى حد ممكن من المنفعة ، ويذهب بول بيلار (Paul Pillar) الى تعريف المفاوضات الدولية بأنها وسيلة سلمية لإدارة الخلافات بين الدول أو الأطراف الفاعلة دولياً، حيث تُستخدم أدوات دبلوماسية وتكتيكية للوصول إلى تفاهات واتفاقات دون اللجوء إلى القوة ، اما غي أوليفيه فاور (Guy Olivier Faure) فهو يقدم تعريفاً للمفاوضات على انها فن وعلم إدارة العلاقات الدولية من خلال الحوار الهادف، حيث تسعى الأطراف المتعددة ذات الخلفيات الثقافية والسياسية المختلفة إلى تجاوز الخلافات والوصول إلى حلول مقبولة تُراعي توازن المصالح، في حين يرى بادلفورد لينكولن (Padelford Lincoln) ان التفاوض هو تبادل في وجهات النظر ومناقشة الاراء لتسوية الخلافات القائمة والسعي للوصول إلى اتفاق مشترك يحقق المصلحة المتبادلة ، اما مارش (Marsh) فيرى ان العملية التفاوضية هي عملية ديناميكية تقوم على التكيف مع الآخر يقوم من خلالها أطراف التفاوض بالتباحث للوصول إلى اتفاق يرضي الجميع ويجسد المصالح المشتركة ، كما يرى الدكتور عبد الامير الانباري ان التفاوض هو وسيلة لتنظيم وتنسيق العلاقات الدولية وتحقيق المصالح الوطنية⁽²⁾. في حين يرى الباحث ان التفاوض هو معركة دون سيوف يستبسل فيها المفاوضات في الدفاع عن المصالح العليا للدولة في القضايا الخلافية

(1) خالد عبد الرحمن الجبوري ، فن إدارة التفاوض في العلاقات الدولية ، بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة ، ط1، 2014، ص 124.

(2) أحمد علوان ، المهارات التفاوضية: من منظور استراتيجي ، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2009 ، ص59.



التي تحدث في الميدان الخارجي يستخدم فيها كل الاساليب العقلانية وفن التأثير والاقناع من اجل التوصل مع الطرف الاخر الى نتائج مقبولة .

ونستخلص مما تقدم ان العملية التفاوضية تتطوي على مجموعة عناصر هي (3) :

- 1- ان المفاوضات هي عملية اتصالية تقوم على الحوار بين طرفين او اكثر .
- 2- وجود الرغبة للحوار والتواصل لتحقيق نتائج ومكتسبات بين أطراف التفاوض.
- 3- توفر القناعة في امكانية التوصل الى حلول واستعداد لتقديم تنازلات مرضية او تغيير او تعديل الموقف الاولي لتقليل خسائر متوقعة وتعظيم المكاسب بأقصى قدر ممكن .
- 4- ان المفاوضات تهدف الى التوصل الى اتفاق تلتزم به أطراف التفاوض .
- 5- ان المفاوضات تنظم وتنسق العلاقات الدولية وتستخدم كوسيلة لتحقيق المصالح وتسوية النزاعات .
- 6- يتأثر التفاوض بشخصية المفاوضين وامكانياتهم في الاقناع والتأثير كما يرتبط بشكل و اخر بالقدرات المتاحة وامكانية استخدامها لتحقيق الاهداف الوطنية العليا .
- 7- تتأثر العملية التفاوضية بأعتبارات مختلفة مثل توقعات الخصوم وطبيعة العلاقات السابقة وتكون ذات نتائج تنعكس سلباً او ايجاباً على العلاقات القائمة بين أطراف التفاوض.

ثانياً – التفاوض والمفاهيم المقاربة

ان تمييز المفردات التي تأتي مقارنة إلى حد ما لمصطلح المفاوضات امر ضروري جداً اذ تستخدم في الغالب مفردات مثل (الدبلوماسية والمفاوضات والوساطة والتحكيم والحوار والمساومة) لقيام أطراف معينة لديها مصالح متضاربة بالالتقاء للبحث في الاشكاليات التي يرومون التعاون عليها وانفتاح بعضهم على البعض الاخر في تحديد الاولويات حولها ، فالمفاوضات كمفهوم عام كما يرى بروت (اتصال شفوي للوصول إلى اتفاق حول امر محدد وتشتمل على جميع اشكال المناقشات من خلال الاطراف المتنازعة او من خلال طرف ثالث يكون هدفها المعلن هو التوصل لاتفاق يحقق المصلحة المشتركة او الاهداف المرسومة او قد تكون احيانا لأغراض دعائية فقط لاتستهدف تحقيق نتائج ملموسة وجوهرية والتي تسمى حوار الطرشان وبذلك فهي تختلف عن مصطلح الدبلوماسية التي يرى دي مارتينس بأنها علم الشؤون الخارجية للدول لتحقيق اهداف وسياسات الدولة التي يحددها صانع القرار وعلى ذلك فإن الدبلوماسية والتفاوض يلتقيان من حيث كونهما ينطويان على الاتصال الشفوي ويختلفان من حيث كون العلاقة بينهما علاقة الجزء بالكل حيث يمثل التفاوض جزء من عملية ادارة الشؤون الخارجية (4).

اما الوساطة فهي تفترض واقعاً وجود طرف ثالث في العملية التفاوضية يكون محايداً في الغالب ومقبول عند أطراف النزاع للتوصل معهم الى عقد اتفاق مقبول ومرضي من أطراف النزاع ومساعدتهم في تحقيق اهدافهم دون ان يفرض هذا الطرف اي قرار ملزم والغرض منها هو تسهيل الاتفاق وتذليل العقبات امام الخصوم من اجل الجلوس الى طاولة المفاوضات مثل الوساطة العمانية بين الولايات المتحدة الامريكية وايران حول الملف النووي الايراني ، في حين ان التحكيم هو اتفاق كلا اطراف النزاع على احالة النزاع الى هيئة دولية تحكيمية تكون قراراتها ذات طابع الزامي للأطراف المتنازعة حول قضية ما مثل قرارات محكمة العدل الدولية بينما يعني الحوار كأحد المفاهيم المقاربة للتفاوض الحديث وتبادل الاراء والافكار

(3) محسن الخضيرى ، مبادئ التفاوض ، القاهرة ، بلا ، 2020، ص47
(4) صلاح محمد عبد الحميد ، فن التفاوض والدبلوماسية ، القاهرة ، مؤسسة طبية للنشر ، 2012، ص65



والمعلومات وتعزيز التفاهم لغرض تحقيق التقارب وليس من اجل تسوية نزاع ما كما هو الحال بالنسبة للتفاوض⁽⁵⁾.

يعتقد الكثير من الباحثين في الشأن الدبلوماسي ان عملية المساومة في الواقع هي جزء من عملية التفاوض لأن المفاوضات قد تنطوي على المساومات لا العكس الا ان العلاقة بين الاطراف المتساومة تكون في الغالب علاقة غير متوازنة خلافاً للعلاقة بين اطراف التفاوض التي تتصف بأنها علاقة متوازنة كما تستند المساومة الى لغة الشرطية نظراً لتفوق احد اطرافها على الاخر من حيث القوة بينما يسود اسلوب حل المشاكل في العملية التفاوضية⁽⁶⁾، وتنفرد المساومة بخصائص معينة تميزها عن التفاوض هي⁽⁷⁾:

- 1- ان المساومة في الواقع هي لعبة فائز - خاسر اما التفاوض فهو لعبة فائز _ فائز .
- 2- تنطوي المساومة على التنافس بينما يفترض التفاوض حالة من التعاون الكلي او الجزئي.
- 3- تركز المساومة في الغالب على عامل القوة بينما يركز التفاوض على الثقة و المعلومات .
- 4- ان الصفة الملازمة لعملية المساومة هي الاندفاع وعدم العقلانية والعواطف وهي أمور يمكن من خلالها نجاح اي عملية تساومية في حين تمثل عوامل كابحة للتفاوض .

المطلب الثاني - متركزات العملية التفاوضية ودوافعها

ان للدولة متركزات تؤخذ بعين الاعتبار في أي عملية تفاوضية والتي تعني مجموعة المنطلقات التي تنطلق منها الدولة في تعاملها مع الخارج والتي يتم من خلالها تحديد مسارات التفاوض للوصول إلى اتفاق مرضي بالنسبة لها اعتماداً على تلك المتركزات فضلاً عن وجود دوافع منطقية لكل دولة تدفعها الى الفضاء التفاوضي والا فان غياب تلك المتركزات فضلاً عن الدوافع يتنافى كلياً مع الواقع في عالمنا المعاصر.

أولاً - متركزات العملية التفاوضية

لاشك ان الدولة حين تذهب الى خيار المفاوضات لايمكن ان يكون ذلك قراراً عشوائياً او فجاً دون النظر إلى المتركزات التي تبني عليها الدول مفاوضاتها مع غيرها من الدول الاخرى ولعل ابرزها يتمثل فيما يأتي :

1- القدرات العسكرية والاقتصادية والتكنولوجية:

عندما تمتلك الدولة قدرات عسكرية هائلة وتفوق عسكري واضح وامكانيات اقتصادية ضخمة من شأنها ان تدعم تلك القدرات العسكرية وتعزز من فاعليتها مع وجود تكنولوجية تسهم في تطوير قطاعات الدولة المختلفة وتضاهي التطور الحاصل في عالمنا اليوم ، فان ذلك يؤهلها للتمتع بمركز دولي مرموق وفاعلية في تحقيق اهداف سياستها الخارجية كما يتيح لها ان تحضى بمركز تفاوضي مهم في النزاعات الدولية ، اذ ان الدول التي تمتلك تلك القدرات في عالم يعطيها اهتماماً ملحوظاً يمكن أن تؤثر في مسارات التفاوض بما يخدم مصالحها العليا حيث أن مجرد امتلاك الدولة قدرات عسكرية كبيرة بغض النظر عن اللجوء اليها او لا فان ذلك سيدفع بالدول الاخرى الى تقديم تنازلات مرضية لها خوفاً من الوقوع معها في نزاع مباشر قد يؤدي الى نتائج سلبية ان الدولة تستطيع بقوامها الاقتصادي ان تمارس سياسة الضغط في أي

⁽⁵⁾ محمد عبد الستار عبد الوهاب ، الوساطة كأداة من ادوات التفاوض: دراسة تحليلية ، مجلة جيل الابحاث القانونية المعقدة ، المجلد 34، العدد 39 ، اكتوبر 2022

⁽⁶⁾ صلاح محمد عبدالحميد ، فن التفاوض والدبلوماسية ، مصدر سابق ، ص72

⁽⁷⁾ اكرم محمد صالح حامد ، المساومة ودورها في ادارة الصراع الدولي : مفاهيم ونماذج ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، المجلد 2، العدد 2، ابريل 2012، ص258_284



مفاوضات قد تحدث مع الخصوم من خلال التهديد بفرض الحصار الاقتصادي الشامل او اللجوء الى العقوبات الاقتصادية كما هو شائع في الوقت الحاضر كما تستطيع الدولة من خلال تفعيل قواها الاقتصادية ان تربط دول اخرى بها من خلال الضغط الاقتصادي للتأثير في قراراتها اذ ان العديد من الدول كانت قد تنازلت عن أمور مهمة وحيوية بالنسبة لها بسبب الحاجة إلى المساعدات وارتباطها بالنظام الاقتصادي العالمي الذي يدار من قوى فاعله فيه ، في حين باتت التكنولوجيا اليوم عامل مهم في قياس قوة الدولة اذ لا يمكن تصور وجود دولة قوية وفاعلة في الساحة الدولية دون وجود تطور تكنولوجي فيها يمكن أن تمارس من خلاله التأثير على الخصوم في ظل تزايد التهديدات السيبرانية واستخدام التكنولوجيا كوسيلة ضغط على الحكومات التي تفتقر الى التكنولوجيا الحديثة في ظل التطورات التي نشهدها في الوقت الحاضر⁽⁸⁾.

2- فاعلية التحالفات الدولية :

ارتبط النظام الدولي بتوازنات القوى التي تنشأ من خلال التحالفات بين اعضاء المنظومة الدولية حيث ان الدولة التي لديها حلفاء يمكن أن ينعكس ذلك في سلوكها التفاوضي اذ ان من البديهي ان انتماء دولة معينة الى حلفاء اقوياء فأن ذلك سيغير في طبيعة موقفها التفاوضي ويجعلها أقوى امام الخصوم في النزاعات التي تنشأ مع دول اخرى مع امكانية تحملها للضغوط السياسية والعسكرية والاقتصادية نتيجة اعتمادها على الحلفاء الذين يمكن لهم الدفاع عنها امام اي تهديدات قد تخطر في التوازنات الاستراتيجية العالمية⁽⁹⁾.

3- مكانة الدولة وقوتها القومية:

ان الدول التي تتمتع باستقلال تام وقدرة فعالة في حفظ سيادتها وقرارها السياسي و حماية مقدراتها مع وجود نسيج اجتماعي متماسك يدعم الدولة في توجهاتها الخارجية و لايسمح بأي حال من الاحوال في زعزعة الاستقرار الداخلي فأنها ستحظى دون شك باحترام المجتمع الدولي لها وتكسب سمعة حسنة يمكن من خلالها ان تبني علاقات طيبة مع الدول الاخرى بما يعزز مكانتها على الصعيد الدولي ويحفظ لها كيانها الخارجي ومركزها التفاوضي اذ ترتبط مكانة اي دولة بقوتها القومية التي تلعب دوراً محورياً في السياسة الدولية لاسيما وان الخصوم يعملون في الأساس على احداث شرخ في الداخل يمكن أن يدفع بصانع القرار عن التراجع عن اي توجهات خارجية او الاخلال بمكانة دولة ما لغرض اضعاف موقفها في المجتمع الدولي والمؤسسات الدولية وبالتالي ممارسة الضغط عليها من أجل تحقيق اهداف الاهداف والغايات المرسومة⁽¹⁰⁾.

ثانياً - دوافع العملية التفاوضية

⁽⁸⁾ عبدالله علي محمد ، مرتكزات العملية التفاوضية وأثرها في نجاح التفاوض ، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 15، عدد3، 2019، ص67_45

⁽⁹⁾ ناصر محمود علي ، المرتكزات الاساسية للعملية التفاوضية واثرها على بناء الاتفاقات ، مجلة الدراسات القانونية ، المجلد28، عدد2، 2021، ص110_132

⁽¹⁰⁾ شيماء عادل فاضل وجواد كاظم الشمري ، اساسيات العملية التفاوضية - رؤى مفاهيمية ، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة ، المجلد14، العدد 3، سبتمبر 2022، ص60_73



من البديهي ان هناك دوافع تجعل الدول امام التفاوض كخيار مركزي في ظل التعامل مع المحيط الدولي و النزاعات التي تنشأ بين الدول ولها ابرز دوافع العملية التفاوضية تتلخص فيما يأتي⁽¹¹⁾ :

- 1- ان استمرار النزاعات يؤدي الى خسائر متوقعة واحياناً غير متوقعة وعلى مستويات مختلفة خاصة تلك النزاعات الطويلة التي تستنزف الموارد البشرية والاقتصادية لذا فأن الدول تلجأ الى التفاوض لأنها غير قادرة على الاستمرار في النزاع بسبب استنزاف مواردها .
- 2- ان عدم وضوح جدوى الحل العسكري تدفع الدول الى الجلوس على طاولة المفاوضات لتحقيق المصالح العليا حيث ان الدول في الغالب تلجأ الى خيار استخدام القوة كحل اخير في حال فشل المفاوضات.
- 3- ان التغيير في توازن القوى يدفع بالطرف الاضعف الى التفكير في التفاوض بدل الدخول في نزاع قد يؤدي الى خسائر تكون مكلفة اكثر من الخيارات الدبلوماسية.
- 4- تتجنب الدول الدخول في حالة من العزلة والاثامات بانتهاك قواعد القانون الدولي او تهديد السلم و الامن الدوليين ونتيجة لتلك الضغوط تحرص على ان تذهب الى المفاوضات لتحسين صورتها الدولية وتخفيف الضغوط عليها من قبل اللاعبين الدوليين او الاقليميين.
- 5- ان الدول تنظر احياناً الى حماية مصالحها الاستراتيجية من خلال المفاوضات لتحقيق مكاسب سياسية او اقتصادية مثل رفع العقوبات الاقتصادية او الاعتراف الدولي .
- 6- ان التغيير في الهرم القيادي وتبدل التوجهات الخارجية نظراً لذلك التغيير قد يدفع الدول احياناً الى الدخول في المفاوضات نتيجة انفتاح قيادتها الجديدة على المحيط الدولي وتجنب النزاعات الدولية.

المبحث الثاني - مناهج واستراتيجيات التفاوض مقارنة تحليلية

يرى مودكس أن العملية التفاوضية تتصل بكل مايتعلق بتعاملات الانسان وبالتالي فأن هناك مفاوضات جيدة ومفاوضات سيئة في اي موقف تفاوضي إذ ينبغي التساؤل لماذا يكسب توني أكثر من جون ؟ وكلاهما مندوبي مبيعات للشركة ذاتها تحسب لهما عمولة ثابتة على أساس مستوى المبيعات خاصة أن لهما ذات الصلاحيات من المساومة في البيع والتعامل مع العملاء في بيع بضاعة ما رغم أن كل منهما باع الكمية نفسها ؟ ويتضح من ذلك أن جون كان يركز في تقديم اغراءات أسعار لغرض كسب الزبائن ويقدم تنازلات سريعة للعملاء لغرض إتمام صفقة البيع بينما أن توني اختار ان يركز على عرض مزايا البضاعة قبل تحديد سعر السلعة ما دفع العملاء الى شراء البضاعة بأسعار أعلى ، وهو ماينطبق فعلياً على اي عملية تفاوضية فهناك مفاوضات يمتلك الحنكة السياسية والدبلوماسية والدراسة الكاملة عن مايقوم به ويمتلك امكانية تحديد الاولويات ورسم مسارات التفاوض واختيار الانسب من بين مجموعة بدائل لتحقيق أكبر قدر من المكاسب وهو ماينطبق على اختيار الاستراتيجيات الأكثر فاعلية في النزاعات التي تحدث في المجموعة الدولية بحسب المناهج التفاوضية⁽¹²⁾.

المطلب الاول : مناهج واستراتيجيات التفاوض الفعال

يرى بعض المختصين في الشأن الدولي ان استراتيجيات التفاوض عموماً تتدرج تحت منهجين من العمل الدبلوماسي هما (منهج التعاون ومنهج الصراع) اذ يعكس كل منهج منهما توجهات الاطراف المتفاوضة، ولكل منهج استراتيجيات خاصة يتبناها هذا الطرف او ذاك بحسب طبيعة

⁽¹¹⁾ حسن محمد العلي ، دوافع التفاوض وأثرها في نجاح الاتفاقيات الدولية ، مجلة العلوم السياسية والاقتصادية ، المجلد 10، عدد 2، ديسمبر 2021، ص88-105

⁽¹²⁾ علي فارس حميد الشمري ، الاستراتيجيات التفاوضية وتقنيات تنسيق المصالح : دراسة في منهجيات التفاوض المعاصرة ، مجلة تكريت للعلوم السياسية ، المجلد 1، العدد 27، مارس 2022، ص1.



الموقف التفاوضي والمعطيات الداخلية والخارجية ، حيث ينطوي منهج التعاون على عدد من الاستراتيجيات هي⁽¹³⁾ :

1- **استراتيجية التكامل:** هي الاستراتيجية التي تعنى بكيفية تطوير العلاقة التفاوضية بين الاطراف المتفاوضة الى أعلى مستوى ممكن بحيث يشعر كل طرف في اطار عملية التفاوض ان العلاقة هي علاقة تكاملية وان كل طرف مكملاً للآخر في المسائل الحيوية بالنسبة لهم ومن الامثلة على ذلك أن هناك بعض الدول تقوم بالتفاوض وفق هذا النوع من الاستراتيجيات بهدف انتاج مشترك للأسلحة الحديثة لمواجهة تهديدات مشتركة حيث ان العديد من دول الاتحاد الاوربي تتشارك في تطوير اسلحة ذات تكنولوجيا عالية في اطار المخاوف من تهديدات روسية محتملة .

2- **استراتيجية تطوير التعاون :** يبحث عن هذا النوع من استراتيجيات التفاوض في اليات تحقيق القدر الممكن من المصالح المشتركة بين الاطراف المتفاوضة وتوثيق التعاون فيما بينها فضلاً عن توسيع المجالات المتعاون عليها لتشتمل على مجالات اخرى بهدف تعميق العلاقات الثنائية وتعزيز اواصرها انطلاقاً من احساس كل طرف من أطراف العملية التفاوضية بأهمية التعاون مع الاطراف الاخرى ومن الامثلة على ذلك أن هناك بعض الدول تسعى لتطوير العلاقة مع دول اخرى عبر المفاوضات لفتح افاق اكثر اتساعاً حيث ان التعاون العسكري بين روسيا وايران دفع الى توثيق الصلات العسكرية بينهما بشكل اكبر والتفاوض حول ملفات اكثر حساسية في الجوانب العسكرية الاخرى مثل التفاهات التي تجري بين روسيا وايران حول المنطقة واهمية مواجهة النفوذ الأمريكي فيها في اطار الصراع المتبادل بين تلك الاطراف الدولية المتنازعة ، في حين ينطوي منهج الصراع على عدد من الاستراتيجيات هي⁽¹⁴⁾:

1- **إستراتيجية الاخضاع التام:** اي حشد كافة الإمكانيات اللازمة لفرض السيطرة على جلسات التفاوض ووضع القيود على بعض جوانب العملية التفاوضية مثل اختيار مكان التفاوض وطبيعة الاتصالات و الأفراد وتعيين وقت التفاوض وفرض الشروط على الطرف الاخر اعتماداً على تلك الإمكانيات وبالتالي ايصال الطرف الاضعف الى حيث الاستسلام الكامل والياس في تحقيق اي نتائج من شأنها تغيير طبيعة الموقف التفاوضي وتلجأ الاطراف احياناً لقبول هكذا صيغة تفاوضية لعلمها ان عدم الجلوس على طاولة المفاوضات يمكن أن يكلفها اكثر مادياً ومعنوياً

2- **إستراتيجية الاستنزاف :** اي العمل على ابقاء العقوبات لغرض عدم الوصول الى نتائج واضحة بشكل سريع والتأكيد على الشكليات اكثر من الجوهر من خلال إثارة بعض الاشكاليات القانونية والفنية المنشعبة والاهتمام بأمور جانبية لغرض اتعاب المفاوضين والضغط عليهم لأبداء مرونة اكبر و القبول بتنازلات معينة لحفظ ماء الوجه ومن الامثلة على ذلك سعي روسيا الاتحادية لعقد اتفاقية مع الولايات المتحدة الامريكية لشراء القمح مما دفع الامريكيين الى مطالبة روسيا بسعر اكبر وشراء القمح بالذهب لاستنزاف اصول الاموال الروسية واضهار روسيا على انها دولة تستنزف كل قدراتها المالية على الجوانب التسليحية وان الولايات المتحدة الامريكية هي دولة قيم عليا ويمكن ان تمد يدها حتى الى اعداؤها.

المطلب الثاني: مقارنة في المناهج التفاوضية ومخرجاتها

⁽¹³⁾ عبد الرضا فرج بدر اوي واحلام علي حمد النجفي ، التكامل بين استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات ادارة الصراع : دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الاعمال العراقية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 7 ، عدد 28 ، يونيو 2011 ، ص 49.

⁽¹⁴⁾ عبد الله محمد الزهراني ، استراتيجيات التفاوض الدولي في حل النزاعات السياسية ، الرياض ، دار الفكر المعاصر ، 2017 ، ص 81.



من البديهي ان استراتيجيات التفاوض تختلف باختلاف طبيعة النزاعات بين الدول والاطراف المعنية في تلك النزاعات فضلاً عن الروابط التي تجتمع عليها الاطراف المتفاوضة مما يوجي للوهلة الاولى ان المقارنة بين منهجي التفاوض (التعاون او الصراع) سيفضي دون ادنى شك الى حقائق مثبتة استناداً الى الشواهد التاريخية التي يمكن أن تكون دليل منطقي للتفاوض الفعال في المستقبل ،ولعل ابرز الفوارق الجوهرية بين المنهجين عند مقارنتها يمكن ايجازها بما يأتي :

جدول رقم (1) مقارنة في المناهج التفاوضية

منهج التعاون	منهج الصراع	العنصر
يتبنى هذا المنهج طرق دبلوماسية في تنفيذ الاستراتيجيات للوصول إلى الغايات الاستراتيجية العليا مثل الوساطة والمسااعي الحميدة	يتبنى هذا المنهج طرق قسرية في الغالب لتطبيق استراتيجيات التفاوض مثل العقوبات الاقتصادية والتصعيد العسكري	الوسائل والادوات
يعتمد على مبدأ الحوار البناء للوصول إلى تفاهات مشتركة لتحقيق مصالح مشتركة	يعتمد أسلوب فرض الارادات لتحقيق اكبر قدر من المكاسب	الاسلوب المتبع
ان منهج التعاون يركز على بناء الثقة وتعزيزها بين اطراف التفاوض للوصول إلى نتائج مرضية لأطراف العملية التفاوضية	يرتكز هذا المنهج على استخدام القوة او التهديد بها كوسيلة لتحقيق الاهداف المرسومة	المنطلقات
تلجأ الدول الى تبني الاستراتيجيات المناسبة في اطار هذا المنهج في حالة وجود مصالح مشتركة مع وجود رغبة حقيقية في إيجاد حلول مستدامة	ان الدول تتبنى استراتيجيات هذا المنهج في حالة وجود صراع حاد مع عدم رغبة في تقديم اي تنازلات لمعالجة النزاعات الدولية	الاستخدام الفعلي
حلول تتصف بالاستقرار طويل الأمد وعلاقات توصف بأنها ايجابية مع اتفاقيات تعاونية	حلول سريعة لاتعطي معالجة حقيقية للمسائل العالقة مما يوجي بإمكانية تفاقم الصراع والمخاطر	النتائج المحتملة

المصدر: علي فارس حميد الشمري ، الاستراتيجيات التفاوضية وتقنيات تنسيق المصالح : دراسة في منهجيات التفاوض المعاصرة ، مصدر سابق ، ص26.
من الجدير بالذكر ان المقارنة بين مناهج المفاوضات الدولية (تعاون او صراع) من حيث أسلوب كل منهج وتأثيراته ومدى فاعليته في حل النزاعات التي تحدث بين الدول تستدعي



الوقوف على سياقات تفاوضية مختلفة وتقديم امثلة تاريخية للتوصل الى نتائج واضحة ويتحدد ذلك استناداً الى الجدول الاتي:

جدول رقم (2) مقارنة في حالات التفاوض ونتائجها:

المنهج التعاون	المنهج الصراع	المجال
نزع الاسلحة النووية من خلال معاهدات (start)	سباق التسلح بين القوى الكبرى	الأمن و الدفاع
اتفاق باريس للسلام عام 1991 الذي اوقف الحرب في كمبوديا وادى الى تعاون الخصوم لتشكيل حكومة وطنية	اتفاق الهدنة بين الكوريتين عام 1954 مع استمرار الصراع والعداء حيث لم يؤسس الى سلام دائم او علاقات ودية	حل النزاعات
اتفاق الطائف عام 1989 وانهاء الحرب الاهلية في لبنان	الموقف الغربي من روسيا في ظل الصراع على اوكرانيا	السياسة الدولية
التعاون الاوربي الاقتصادي المشترك من خلال الاتحاد الاوربي	الحرب التجارية بين الولايات المتحدة الامريكية والصين	الاقتصاد

المصدر : اعداد الباحث

الخاتمة:

أن استراتيجيات التفاوض في تسوية النزاعات الدولية ليست مجرد أدوات إجرائية بل تمثل إطاراً ديناميكياً يعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتنازعة، وطبيعة النزاع نفسه، والسياقات السياسية والجيوستراتيجية المحيطة به وقد أظهرت الوقائع أن المنهج التعاوني يُعطي الأولوية لبناء الثقة وتحقيق المصالح المشتركة، ما يعزز فرص التوصل إلى حلول دائمة ومستدامة، ويُسهّم في ترسيخ أسس السلام والاستقرار على المدى الطويل. في المقابل، يُبرز المنهج الصراع أهمية القوة والضغط كآليات لتحقيق مكاسب فورية في مواقف تتسم بالصراع الحاد وعدم التوافق وبالتالي قد يؤدي إلى الانهيار السريع أو تجدد النزاع مع الوقت حيث لا يمكن ان يوفر سلام دائم وعادل يعزز التعاون الدولي في مواجهة التحديات المشتركة .

تختلف استراتيجيات التفاوض باختلاف النهج المتبع، سواء أكان نهجاً تعاونياً يركّز على بناء الثقة وتحقيق المكاسب المشتركة، أم نهجاً صراعياً يسعى إلى فرض الإرادة وقد أظهر التحليل المقارن أن النجاح في التفاوض لا يرتبط بنهج واحد بذاته، وإنما يتوقف على مدى ملائمة الاستراتيجية للسياق الجيوسياسي، وطبيعة أطراف النزاع، ومدى استعدادهم للتسوية.

الاستنتاجات:

1. لا توجد استراتيجية تفاوضية واحدة تصلح لكل النزاعات الدولية، بل ينبغي اختيار الاستراتيجية بناءً على طبيعة النزاع وموقع الأطراف فيه.
2. النهج التعاوني يحقق نتائج مستدامة على المدى الطويل، خاصة في النزاعات التي تنطوي على قضايا متعددة الأبعاد ومصالح متشابهة.
3. النهج الصراعى قد يُحقق مكاسب سريعة في بعض السياقات، لكنه غالباً ما يؤدي إلى مفاوضات هشة أو حلول مؤقتة، مما يُبقي احتمال تجدد النزاع قائماً.



4. النجاح في التفاوض يتطلب مهارات عالية في التحليل والتخطيط وبناء التحالفات، فضلاً عن القدرة على قراءة الديناميات الإقليمية والدولية.

التوصيات:

1. تبني نهج تفاوضي مرن ومركّب، يجمع بين عناصر التعاون والصراع، بما يتيح القدرة على التكيف مع طبيعة النزاع وتطورات الديناميكية.
2. تعزيز الاستثمار في بناء القدرات التفاوضية لدى الدبلوماسيين، عبر التدريب المستمر في مهارات التحليل الاستراتيجي والتواصل وإدارة الأزمات.
3. ضرورة تحليل السياق السياسي والثقافي لكل حالة تفاوضية قبل اختيار النهج المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأطراف الخارجية والبيئة الإقليمية.
4. إنشاء وحدات بحثية متخصصة داخل وزارات الخارجية ومراكز صنع القرار، تُعنى بتحليل تجارب التفاوض السابقة وتقديم توصيات مستندة إلى أدلة علمية.
5. تشجيع الأطراف الدولية على تبني مقاربات متعددة المسارات

قائمة المصادر:

اولا : الكتب العربية :

- 1- خالد عبد الرحمن الجبوري ، فن إدارة التفاوض في العلاقات الدولية ، بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة ، ط1، 2014، ص 124.
- 2- أحمد علوان ، المهارات التفاوضية: من منظور استراتيجي ، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2009 ، ص59.
- 3- محسن الخضيرى ، مبادئ التفاوض ، القاهرة ، بلا ، 2020، ص47.
- 4- صلاح محمد عبد الحميد ، فن التفاوض والدبلوماسية ، القاهرة ، مؤسسة طيبة للنشر ، 2012، ص65.
- 5- عبد الله محمد الزهراني ، استراتيجيات التفاوض الدولي في حل النزاعات السياسية ، الرياض ، دار الفكر المعاصر ، 2017، ص81.

ثانيا : المجلات

- 1- محمد عبد الستار عبد الوهاب ، الوساطة كأداة من ادوات التفاوض: دراسة تحليلية ، مجلة جيل الابحاث القانونية المعمقة ، المجلد 34، العدد39 ، اكتوبر 2022
- 2- اكرم محمد صالح حامد ، المساومة ودورها في إدارة الصراع الدولي : مفاهيم ونماذج ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد2، العدد2، ابريل 2012، ص258_284
- 3- عبدالله علي محمد ، مرتكزات العملية التفاوضية وأثرها في نجاح التفاوض ، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 15، عدد3، 2019، ص45_67
- 4- ناصر محمود علي ، المرتكزات الاساسية للعملية التفاوضية واثرها على بناء الاتفاقات ، مجلة الدراسات القانونية ، المجلد28، عدد2، 2021، ص110_132
- 5- شيماء عادل فاضل وجواد كاظم الشمري ، اساسيات العملية التفاوضية - رؤى مفاهيمية ، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة ، المجلد14، العدد 3، سبتمبر2022، ص60_73
- 6- حسن محمد العلي ، دوافع التفاوض وأثرها في نجاح الاتفاقيات الدولية ، مجلة العلوم السياسية والاقتصادية ، المجلد 10، عدد 2، ديسمبر 2021، ص88_105



- 7- علي فارس حميد الشمري ، الاستراتيجيات التفاوضية وتقنيات تنسيق المصالح : دراسة في منهجيات التفاوض المعاصرة ، مجلة تكريت للعلوم السياسية ، المجلد 1 ، العدد 27 ، مارس 2022 ، ص 1
- 8- عبد الرضا فرج بدر اوي واحلام علي حمد النجفي ، التكامل بين استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات ادارة الصراع : دراسة استطلاعية في عينه من منظمات الاعمال العراقية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 7 ، عدد 28 ، يونيو 2011 ، ص 49