



استراتيجيات التفاوض في السياسة الخارجية:

دراسة تحليلية لنماذج مختارة

سراب حسن علوان محمد الدفافة

الجامعة المستنصرية- كلية العلوم السياسية

sarabalhasan7@gmail.com

المستخلص:

استعرض البحث دور استراتيجيات التفاوض في إدارة السياسة الخارجية وتسوية النزاعات الدولية. تكمن الإشكالية في تباين مخرجات التفاوض وفقاً للاستراتيجيات وتوازنات القوى، وباعتماد المنهج المقارن لثلاثة نماذج، خلصت الدراسة إلى أن النجاح مرهون بملاءمة الاستراتيجية لطبيعة القضية؛ إذ حقق نموذج (كامب ديفيد) استدامة أكبر للتوافق والضمانات، بينما كان الاتفاق النووي الإيراني نجاحاً مؤقتاً، وتعثر مسار (أوسلو) لغياب التكافؤ والغموض، توصي الدراسة بتعزيز الإعداد المسبق ورفع كفاءة المفاوضين لمواجهة تعقيدات البيئة الدولية المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التفاوض، السياسة الخارجية، الاتفاق النووي الإيراني، كامب ديفيد، أوسلو.

Negotiation Strategies in Foreign Policy: An Analytical Study of Selected Models**Researcher: Sarab Hassan Alwan Mohammed Al-Dafafah****Al-Mustansiriyah University – College of Political Sciences** sarabalhasan7@gmail.com**Abstract:**

This research analyzes negotiation strategies as tools for managing foreign policy and international disputes, It examines how outcomes vary based on strategies and power balances, Using a comparative approach of three models, the study finds that success depends on aligning strategies with the nature of the issue, While the Camp David Accords achieved sustainability through consensus, the Iranian nuclear deal offered temporary success, and the Oslo Accords stalled due to ambiguity and power imbalance, The study recommends enhancing pre-negotiation preparation and negotiator competence to navigate contemporary international complexities.

Keywords: Negotiation Strategies, Foreign Policy, Iranian Nuclear Deal, Camp David, Oslo Accords.

المقدمة :

في ظل التحولات البنوية التي يشهدها النظام الدولي وتعقد التفاعلات السياسية والاقتصادية والأمنية والاجتماعية، ظهر التفاوض كأداة جوهرية في إدارة السياسة الخارجية وتسوية النزاعات بأقل كلفة ممكنة، فقد أدى تشابك المصالح المحلية والإقليمية والدولية إلى تراجع فاعلية منطق القوة العسكرية الصرفة، مقابل تصاعد الحاجة إلى وسائل تفاوضية متمكنة من إدارة المصالح المتعارضة ضمن أطر مقبولة، وبذلك لم يعد التفاوض في السياسة الخارجية إجراء محدود، بل أصبح ممارسة استراتيجية تتداخل فيها مراعاة القوة النسبية، وتوازن الأهداف، ومكانة الدولة في النظام الدولي، فضلاً عن الضغوط الداخلية والخارجية التي تؤثر في صنع القرار، وبذلك فإن فهم التفاوض ينبغي النظر إليه كوسيلة ديناميكية تتغير استراتيجياتها بتغير البيئة السياسية وموازين القوى، وبما ينعكس مباشرة على مخرجات العملية التفاوضية واستمراريتها.



أهمية البحث: تنبثق أهمية البحث من الدور المركزي الذي تلعبه استراتيجيات التفاوض في بلورة السياسة الخارجية للدول وضمان تحقيق أهدافها وفق بيئة دولية معقدة ومتغيرة، لذا فإن فهم طبيعة هذه الاستراتيجيات وسبل اختيارها، ومن ثم القدرة على تتبع مراحل العملية التفاوضية، يساعد في تقوية فعالية المفاوضات وتجنب الخسائر السياسية والاقتصادية.

إشكالية البحث: ينطلق البحث من عدة تساؤلات وهي :

- 1- كيف تحدد الدول استراتيجيات التفاوض في السياسة الخارجية؟
- 2- وما تأثير اختيار الاستراتيجية التفاوضية وإدارة العملية التفاوضية على مخرجات التفاوض في نماذج دولية مختلفة؟
- 3- وهل هناك أشكال مفاوضات أدت إلى نجاحها واستمرار فاعليتها أو ضعفها وانهارها؟

الفرضية:

يفترض البحث أن نجاح العملية التفاوضية في السياسة الخارجية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بملاءمة استراتيجية التفاوض المناسبة لطبيعة القضية المطروحة، وكفاءة إدارة كل مراحل العملية التفاوضية (الإعداد، الإدارة، الاتفاق والتنفيذ)، إذ تؤدي الاستراتيجيات الرصينة والمدروسة إلى تقوية استمرارية وفعالية الاتفاقيات، في حين يؤدي سوء التخطيط أو اتباع استراتيجيات غير ملائمة إلى تعثر المفاوضات أو تدني نتائجها.

منهجية البحث:

يستند البحث على المنهج المقارن لصور التفاوض المنتقاة، كالتفاوض النووي الإيراني 1+5، وكامب ديفيد، وأوسلو، لغرض تصويب فارق التشابه والاختلاف في الاستراتيجيات والعناصر المؤثرة، والاستفادة منها للتطبيق في حالات تفاوضية أخرى، كذلك المنهج التحليلي للوقوف على الأسباب العملية التفاوضية ومخرجاتها.

المبحث الأول

الإطار المفاهيمي والنظري لاستراتيجيات التفاوض

في السياسة الخارجية

يعد التفاوض أداة محورية في إدارة السياسة الخارجية، إذ تعتمد عليه الدول لتحقيق مصالحها وتسوية النزاعات سلمياً، وتبرز أهمية الإطار المفاهيمي والنظري لاستراتيجيات التفاوض لتفسير سلوك الدول وأشكال تفاعلها، ليمهد لإدراك النماذج التفاوضية اللاحقة.

يستحوذ التفاوض السياسي على أهمية محورية في السياسة الخارجية للدول، ويعد الوسيلة الأكثر اعتماداً في إدارة العلاقات الدولية والتعاطي مع القضايا والمصالح المتعارضة، ومن خلاله تسعى الدول إلى تحقيق أهدافها بأقل الكلف الممكنة لتفادي اللجوء إلى استخدام القوة.

أولاً_ التفاوض لغة:

التفاوض في اللغة وفق ابن منظور مشتق من الفعل فوض، وفوض إليه الأمر تفويضاً أي رده إليه ، وتفاوض الشريكان في المال أي اشتركا فيه أجمع المتفاوضين أن يشتركا بكل شيء في أيديهما ، أو فوضه في أمره أي جراه ، وتفاوض الجماعة في الأمر أي فاض بعضهم بعضاً ، والمفاوضة هي المساواة والمشاركة ، وهي مفاعلة من التفويض، كأن كل واحد منهما رد ما لديه الى صاحبه، وبهذا يتضمن التفاوض في اللغة العربية جانب الأخذ والعطاء.¹

ثانياً_ التفاوض اصطلاحاً:

يقصد به حوارات تعقد بين طرفين متنازعين من لغرض عقد اتفاق للهدنة أو للصلح، من خلال الحوار والمناقشة بينهم حول موضوع معين للوصول إلى تسوية، ويمثل مرحلة من المراحل للنقاش قبل التوصل إلى اتفاق حول مشكلة قائمة.²

ثالثاً_ مفهوم التفاوض السياسي :

¹ شيماء عادل فاضل و جواد كاظم الشمري، أساسيات العملية التفاوضية، مجلة مدينة العلم، المجلد (14)، العدد (3)، العراق، 2022، ص 62

² صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2012،



يعرف التفاوض السياسي بأنه عملية تسوية للخلافات الدولية بطرق سلمية، تعتمد على تبادل الآراء والمقترحات بصورة مباشرة بين الدول، من خلال القنوات الدبلوماسية كالسفراء والمذكرات الودية، أو من خلال لقاءات مباشرة بين الأطراف المختلفة فيما بينها، وحيثما يتم ضمن مؤتمرات دولية تجمعهم، كما ينظر إليه بأنه محادثات تجري بين أطراف متنازعة لغرض التوصل إلى هدنة أو صلح، ويعد مرحلة متقدمة من النقاش تمهد لعقد الاتفاق، ويعد التفاوض من صميم العمل الدبلوماسي، إذ يتولاه الرؤساء أو الوزراء أو السفراء أو من يُفوض رسميًا، ويتميز بكونه يتم دون تدخل طرف ثالث، مع ارتباط فاعليته بطبيعة العلاقات القائمة وتوازن القوى بين الأطراف الأخرى.³

رابعًا أهمية التفاوض في السياسة الخارجية:

يمثل التفاوض الدبلوماسي أداة مهمة من أدوات التسوية السلمية للصراعات الدولية، وبخاصة في الظروف والمواقف التي تتيح استخدام مثل هذه الأداة، وأيضًا مع توفر الإرادة والافتتاح لدى طرق الصراع بأن استمراره لم يعد في مصلحة كليهما، ومن ثم يمكن القول بأن التفاوض لا يخرج بطبيعته عن كونه عملية تهدف أطرافها من ورائها إلى التوصل لاتفاق مشترك يضع أساسًا جديدًا ومقبولًا لسياساتهم ومواقفهم تجاه المسائل المتنازع عليها بينهم، وبين يساعدهم على تحقيق مصالحهم بصورة أفضل نسبيًا مما هو عليه الحال في ظل استمرار الصراع، ولا يخفى أن التفاوض كآلية مستخدمة في إدارة الصراعات الدولية، يبني في صميمه على قاعدة المساومات والتنازلات المتبادلة وصولًا في النهاية إلى حلول وسط تقبل بها وتلتزم بتنفيذها وتنفيذها كافة أطراف الصراع، وسوف نعرض بتفصيل أكثر الأبعاد هذه العمليات التفاوضية عند حديثنا عن دور الدبلوماسية في العلاقات الدولية المعاصرة.⁴

تعد استراتيجيات التفاوض إطارًا موجّهًا لسلوك الدول أثناء العملية التفاوضية، إذ تعكس الكيفية التي تُدار بها المصالح والأهداف في السياسة الخارجية، ويقتضي فهم هذه الاستراتيجيات التمييز بين أنماطها المختلفة، ولا سيما التعاونية والتنافسية والمختلطة، لما لها من دور في تفسير نتائج التفاوض وتباين مخرجاته بين النجاح والتعثر، فيما يلي سوف نتعرف على هذه الاستراتيجيات .

أولاً استراتيجيات التفاوض:

تتضح كيفية ارتباط الاستراتيجية بالأساليب من خلال تمايزهما الجوهرية في الحجم والمنظور والمدى الزمني، رغم تداخل الحدود الفاصلة بينهما، فالأساليب التفاوضية تُمثل خطوات تكتيكية قصيرة المدى وتكيفية، صممت لتنفيذ استراتيجية عليا تمنح السلوكيات الثبات والاستمرارية وتحدد وجهتها العامة، فعلى سبيل المثال تتطلب الاستراتيجية الاندماجية، التي تهدف لبناء علاقات مثمرة ومستدامة باستخدام أساليب الحل الجماعي للمشكلات وهذا يقتضي بدوره توظيف تكتيكات ملائمة كتعزيز الوثوقية، وطرح الأسئلة المفتوحة والإصغاء الفعال لتحفيز التواصل، وبناءً عليه تندرج الأساليب في مرتبة أدنى من الاستراتيجية، إذ تُشكل وتُقاد بالكامل وفقاً للاعتبارات الاستراتيجية، أما عن طبيعة الارتباط بين الاستراتيجية والتخطيط، فإن التخطيط يعد الركيزة التنفيذية والمكون العملي لها، حيث تشمل مرحلته كافة الخيارات والموارد والإجابات المعدة لاستكمال الإطار الاستراتيجي العام، أي أنه يحدد بدقة كيفية دخول المفاوضات وتوظيف الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف، وهذا بما يتوافق مع الخطوط الإرشادية الاستراتيجية للأطراف المعنية.⁵

وبذلك تتمثل استراتيجية التفاوض في كونها الإطار المنهجي والفلسفي الذي يضبط مسار التفاعل الديناميكي بين الأطراف، فهي ليست مجرد ردود أفعال لحظية، بل هي خطة كلية استباقية تهدف إلى مواءمة السلوكيات التفاوضية مع الغايات بعيدة المدى، إذ تكمن الوظيفة الأساسية للاستراتيجية في توفير الاتساق والاستمرارية للعملية التفاوضية، حيث تعمل كبوصلة توجيهية تضمن عدم انحراف "الأساليب" (التكتيكات) عن المسار المرسوم، فهي تحدد منطلق التعامل مع المعلومات،

³ وفاء ياسين نجم، الدبلوماسية وفن التفاوض السياسي، مجلة حمورابي للدراسات، العدد (39)، العراق، 2021م، ص ص 132_133.

⁴ اسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية النظرية والواقع، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2011،

ص ص 190 .

⁵ روي ج. لوسكي وآخرون، أساسيات التفاوض، ترجمة خالد بن عبد المحسن، معهد الإدارة العامة_ مركز البحوث، السعودية، 2011، ص ص

60_61.



ومعايير تقديم التنازلات، وكيفية استغلال موازين القوى لتحقيق التوازن بين حماية المصالح الذاتية والرغبة في الوصول إلى اتفاق.

ثانياً_ العوامل المؤثرة في استراتيجية التفاوض:

هنالك العديد من العوامل المؤثرة التي تنعكس على استراتيجيات التفاوض وهي متعددة ومتنوعة بل وتزداد اشكالها بازدياد التطور والتقدم في الإمكانيات ووسائل التأثير الحديثة، لكن توجد عوامل رئيسة وثابتة في عمليات التفاوض وهي كالتالي:

1- **القوة:** إن فهم كيفية ممارسة القوة لعملية التفاوض يقتضي البدء بتحديد مصادرها الأساسية، وفي هذا السياق، قدّم فرنش ورافين تصنيفاً كلاسيكياً للقوة حدد خمسة أنماط رئيسية هي: قوة الخبرة، وقوة المكافأة، والقوة القسرية، والقوة المشروعة، وقوة المرجع، ورغم استمرار اعتماد الأدبيات المعاصرة على هذا التصنيف، فإن التصنيف الحالي يركّز على ثلاثة فروع محورية في ممارسة القوة وفق استراتيجية التفاوض، وتتمثل في امتلاك المعلومات والخبرات، والسيطرة على الموارد، وقوة المنصب الرسمي، هذه العناصر تمثل جوهر القوة لعمليات التفاوض وكيفية اختيار استراتيجياتها⁶.

2- **المصالح:** تمثل قوة الموارد، وقوة المنصب الرسمي، عناصر جوهرية في تحديد فاعلية الدولة التفاوضية واختيارها للاستراتيجية المناسبة، والمصالح تعد المحدد الأساسي للاستراتيجية التفاوضية، إذ تنظر نماذج التفاعل الاستراتيجي إلى التفاوض بوصفه عملية ديناميكية يسعى فيها كل طرف إلى تعظيم مكاسبه وتقليل خسائره عبر تكييف استراتيجيته مع سلوك الطرف الآخر، والتركيز على إدارة التفاعل لا مجرد الوصول إلى تسوية نهائية، ويتحدد أثر المصالح في اختيار الاستراتيجية من خلال النقاط الآتية:⁷

- **طبيعة المصالح:** فالمصالح المشتركة تدفع نحو استراتيجيات تعاونية، بينما المصالح المتعارضة تميل إلى استراتيجيات تنافسية أو مختلطة.
- **أولوية المصالح:** كلما كانت المصالح جوهرية أو مصيرية، زاد الميل إلى الحذر واعتماد استراتيجيات أكثر تعقيداً لتقليل المخاطر.
- **تقدير مصالح الطرف الآخر:** فهم أهداف الخصم وحدود تنازلاته يسمح بتعديل الاستراتيجية بصورة مستمرة.
- **المعلومات كأداة تحليل:** إذ تستخدم مخرجات التفاعل التفاوضي لكشف المصالح الحقيقية للطرف الآخر، بما يوجّه اختيار الاستراتيجية الأنسب.

3- **السياق الدولي:** يتحدد السياق الدولي المؤثر في استراتيجيات التفاوض من خلال طبيعة النظام الدولي المعاصر القائم على تشابك عميق ومتسارع في علاقات التعاون والمصالح المتبادلة بين الدول، بما يصاحبها من خلافات ونزاعات، ويجعل هذا التشابك التفاوض أداة مركزية لا بديل عنها لإدارة التفاعلات الدولية، في ظل بيئة دولية شديدة التعقيد والتغير، كما يسهم تعدد الفاعلين الدوليين وتداخل العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية في تعقيد العملية التفاوضية وفرض متطلبات عالية على كفاءة المفاوضين، ويضاف إلى ذلك التطور الكبير في شبكات الاتصال الدولية وتدفق المعلومات، الذي أعاد تشكيل بيئة التفاوض عبر توسيع نطاق المعرفة والخبرة المتاحة، الأمر الذي يؤثر مباشرة في اختيار استراتيجيات التفاوضية وحدود فاعليتها، ويجعلها رهينة للتفاعل المستمر بين البعدين النظري والتطبيقي في إدارة المواقف الدولية.⁸

وتعد استراتيجيات التفاوض الإطار الفلسفي والإجرائي الذي يوجه سلوك الأطراف المتفاوضة لتحقيق أهداف محددة في السياسة الخارجية، فهي ليست مجرد ردود أفعال عفوية، بل هي خطط مدروسة تهدف إلى إدارة المصالح المتعارضة والمشاركة بين الدول، لذا في هذا المطلب سوف نتناول أهم أنواع استراتيجيات التفاوض في السياسة الخارجية للدول.

1- الاستراتيجية التعاونية:

⁶ روي ج.لوسكي وآخرون، المصدر نفسه، ص 249.

⁷ حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة_ المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1994، ص 25.

⁸ اسماعيل صبري مقلد، السياسة الخارجية الأصول النظرية والتطبيقات المعاصرة، الطبعة 1، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2013، ص ص 197_198.



تنهض الاستراتيجية التعاونية في السياق التفاوضي على قاعدة "التبادلية المنصفة" التي يُعبر عنها بمبدأ (مرة لك ومرة عليك)؛ حيث تتمحور غايتها الجوهرية حول استهداف جملة من الغايات العليا التي تهدف إلى إنماء المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض، وتوطيد أو اصر التنسيق البيئي، ويُمكن إنفاذ هذه الاستراتيجية من خلال مسارين إجرائيين: أولهما توسيع أطر التعاون عبر إقناع الأطراف المتفاوضة بفتح آفاق ومجالات تفاعلية جديدة لم يسبق ارتيادها، وثانيهما الارتقاء بمستوى التعاون القائم، حيث تستهدف هذه الخطوة الانتقال بالعلاقة إلى مراحل أكثر عمقاً وتكاملاً، وبناءً على منطق "المساهمة المتبادلة"، يمر المسار التعاوني بين الأطراف بعدة مراحل متسلسلة تتمثل في الآتي:⁹

- مرحلة التفاهم المتبادل أو الاطلاع على مصالح جميع الأطراف.

- مرحلة التوافق في الآراء أو تسيير المصالح.

-مرحلة القيام بتنفيذه أو مرحلة تطبيق المنافع المشتركة.

- مرحلة توزيع الفائدة أو مرحلة حصاد المنفعة المشتركة.

2- الاستراتيجية التنافسية:

تعد استراتيجية التفاوض التنافسي نهج تفاوضي هجومي يسعى فيه أحد الأطراف إلى فرض سيطرته الكاملة على جلسات التفاوض وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه الخاصة فقط، من خلال إضعاف موقف الطرف الآخر وتشتيت قواه، وتظهر كإطار عمل يهدف إلى تحقيق النصر الكامل على الطرف الآخر من خلال الاعتماد على عدة تكتيكات منها:¹⁰

- **تكتيك التشتيت (التفتيت):** أي استهداف وحدة فريق الخصم باختراق نقاط ضعف أعضائه، وتجزئة القضية التفاوضية لإغراق الخصم في التفاصيل بعيداً عن الجوهر.
- **تكتيك الإخضاع (السيطرة):** تقييد حركة الخصم وإجباره على التفاوض وفق قواعد الطرف المسيطر، وتحويله إلى "تابع" فاقد للمبادرة والمناورة.
- **تكتيك الهجوم (الغزو المنظم):** وهو التوسع التدريجي (خطوة بخطوة) للسيطرة على مقدرات الطرف الآخر واستنزاف قواه حتى يرضخ للمطالب.
- **تكتيك الضغط النفسي (الاستدراج لليأس):** تعتمد وضع العقبات لإيصال الخصم لمرحلة "اليأس التفاوضي"، مما يدفعه للتخلي عن طموحاته أو الانسحاب كلياً.

2- الاستراتيجية المختلطة:

تستند هذه الاستراتيجية إلى مبدأ مفاده أن معظم المواقف التفاوضية في الحياة الواقعية لا تتبع مساراً واحداً خالصاً (تعاوني فقط أو تنافسي فقط)، بل هي مواقف "دوافع مختلطة"، ويوضح هذا المفهوم من خلال المحاور التالية:¹¹

- **طبيعة الموقف (معضلة المفاوض):** تنشأ الاستراتيجية المختلطة نتيجة وجود مصالح متداخلة، حيث توجد قضايا تتطلب التعاون لتوسيع القيمة المتاحة (خلق القيمة)، وقضايا أخرى تتطلب التنافس لتقسيم تلك القيمة أي الاستحواذ عليها، وتسمى بـ "معضلة المفاوض"، حيث يجب على الطرفين الموازنة بين الصدق لبناء الثقة وبين الحذر لتجنب الاستغلال.
- **آلية العمل (المرونة الاستراتيجية):** يتبنى المفاوض سلوكاً مرناً يتغير حسب مرحلة التفاوض، ففي المرحلة الاستكشافية يميل إلى الأسلوب التعاوني لفهم احتياجات الطرف الآخر وبناء أرضية مشتركة، ثم ينتقل في مرحلة الحسم وإلى استخدام تكتيكات أكثر تنافسية لضمان أفضل نتيجة ممكنة في الاتفاق النهائي.
- **ركائز النجاح في الاستراتيجية المختلطة:** تعتمد على إدارة المعلومات بشكل مدروس، بحيث يكشف المفاوض تدريجياً عن بعض المعلومات التعاونية مع الاحتفاظ بأوراق القوة للتكتيكات التنافسية لاحقاً، بالإضافة إلى الوعي بالميول الشخصية للطرف المفاوض سواء كانت تعاونية أو تنافسية، ليتمكن من كبحها وتحقيق التوازن المطلوب في إدارة الديناميكية المختلطة.

⁹ بوشان انيا وآخرون، مناهج استراتيجيات التفاوض، محاضرات، جامعة الجزائر 3- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قسم تجارة دولية، الجزائر، 2024، ص ص 7_8.

¹⁰ هند حاج سليمان خراوع، تقنيات التفاوض الدولي، محاضرات، جامعة ابو بكر بلقايد-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2022، ص ص 108_109.

¹¹ Roy J. Lewicki, Bruce Barry, and David M. Saunders, Negotiation, 7th Edition, McGraw-Hill Education, USA, 2015, p p 11_21.



المبحث الثاني

مراحل العملية التفاوضية في السياسة الخارجية

تمثل العملية التفاوضية في السياسة الخارجية مساراً منظماً يمر بعدة مراحل مترابطة، تبدأ بالتحضير المسبق ولا تنتهي عند إبرام الاتفاق، بل تمتد إلى متابعة التنفيذ وتقييم النتائج، وتكتسب دراسة هذه المراحل أهمية خاصة لكونها توضح كيفية إدارة الدول لمفاوضاتها الخارجية بصورة منهجية، بما يساهم في تعظيم مكاسبها وتقليل كلف التفاعل مع الأطراف الدولية الأخرى.

أولاً_ مرحلة الإعداد والتحضير للتفاوض

تعد مرحلة الإعداد والتحضير للتفاوض في السياسة الخارجية الأساس الذي تبنى عليه مجمل العملية التفاوضية، إذ يتوقف نجاح أو تعثر المفاوضات بدرجة كبيرة على مستوى الجاهزية المسبقة للأطراف المعنية، وتشمل هذه المرحلة تحديد الأهداف والمصالح، وتحليل مواقف الطرف الآخر، وتقدير البيئة السياسية والقانونية المحيطة بالتفاوض، بما يسمح للدول بالدخول إلى طاولة التفاوض بروية واضحة وأدوات محسوبة تعزز قدرتها على تحقيق مصالحها الخارجية، وهي حجر الزاوية في نجاح أي عملية تفاوضية دولية من خلال:¹²

1. تحديد الخيار الاستراتيجي وتوليد البدائل:

تعتمد الدولة في تحضيرها على مبدأ الاختيار والمفاضلة فالتفاوض ليس قدراً محتوماً بل هو أداة ضمن مجموعة أدوات السياسة الخارجية، وتتضمن التحضيرات ما يلي:

- المفاضلة بين الأساليب: تقييم جدوى التفاوض مقابل الاستمرار في السلوك الحالي أو تحديد خيارات المواجهة.
- تجهيز المقترحات: إعداد قائمة بالمقترحات المقبولة والمرفوضة، وتحديد الخيارات الوسطية التي تشكل أساس عملية المساومة لاحقاً.

- بناء القناعة الداخلية: التأكد من أن المؤسسات الوطنية تتبنى خيار التفاوض كمنهج لتحقيق المصالح العليا.

2. التجهيز النفسي وفصل الأشخاص عن القضية:

- وذلك من أهم خطوات التحضير في السياسة الخارجية هو إدراك البعد الإنساني للمفاوضين:
- التمييز بين المفاوض والمشكلة: يجب على فريق التحضير استيعاب أن الأشخاص خلف الطاولة هم نتاج لمشاعر وتخوفات وطنية، لكنهم في النهاية يمثلون مؤسسات ذات مصالح صلبة.
- تهينة الأجواء (العامل الإنساني): يؤكد الخبراء على ضرورة تحضير "أرضية من الثقة" فبناء علاقات ودية أو تفاهات شخصية قبل البدء في القضايا الجوهرية (كما حدث في التمهد للاتفاق النووي الإيراني) يساهم في تلطيف الأجواء دون المساس بالمصالح الأساسية.

3. تقييم موازين القوى (منطق القوة والتفاوض)

وتشمل مرحلة الإعداد دراسة حالة التعادل أو التفوق، وفقاً لـ دنيس روس، يجب على الدولة المحضرة للتفاوض أن تدرك متى تكون المفاوضات غير مجدية (في حالات التكافؤ التام أحياناً)، وقد يتضمن التحضير للتفاوض استخدام "خيار الحرب" كأداة ضغط لإرغام الخصم على قبول شروط تفاوضية معينة، مما يعني أن التحضير العسكري والسياسي يسيران في خطين متوازيين لخدمة الإرادة التفاوضية.¹³

ثانياً_ مرحلة إدارة التفاوض

تمثل مرحلة إدارة التفاوض المرحلة التنفيذية للعملية التفاوضية في السياسة الخارجية، حيث تنتقل الأطراف من التخطيط النظري إلى التفاعل المباشر، وفي هذه المرحلة تتجسد الاستراتيجيات التفاوضية عملياً من خلال تبادل المواقف، وإدارة الخلافات، واستخدام الأدوات الدبلوماسية بما يخدم تحقيق الأهداف المرسومة ضمن الإطار العام للسياسة الخارجية للدولة.

¹² علي فارس حميد، الاستراتيجيات التفاوضية وتقنيات تنسيق المصالح (دراسة في منهجيات التفاوض المعاصرة)، مجلة تكريت للعلوم

السياسية، المجلد (1)، العدد (27)، العراق، 2022، ص 8.

¹³ علي فارس حميد، نفس المصدر، ص 8_9.



وتعرف إدارة التفاوض بأنها عملية تبادلية إرادية تهدف للوصول إلى توازن قوى بين طرفين، وتتمحور كفاءة إدارتها حول ثلاثة أركان أساسية:¹⁴

- 1- **الهيكلية المرحلية (الديناميكية):** تبدأ الإدارة الفعالة بحشد المعلومات وتطوير المقترحات، ثم الانتقال من "الاتفاق المبدئي" إلى مرحلة الاختبار والوضوح، حيث يتم فك التشفير بين الرفض والمناورة، وصولاً إلى الصياغة النهائية للالتزامات.
- 2- **التوجيه الاستراتيجي:** تدار العملية وفق أهداف محددة إما ابتكارية لخلق علاقات جديدة، أو طبيعية لاستعادة وضع سابق، أو حتى جانبية تهدف فقط لجس النبض والحفاظ على قنوات الاتصال دون الالتزام باتفاق.
3. **المبادئ التكتيكية لإدارة التفاوض الفعالة:**

- **المبادرة والمرونة:** أي امتلاك زمام المبادرة في طرح القضايا مع إظهار مرونة كافية لامتصاص إصرار الخصم.
 - إدارة التوقعات والزم: استخدام "المواعيد النهائية" للضغط، وتجنب الجلسات المطولة التي تؤدي لقرارات مرهقة.
 - المعاملة بالمثل: تقديم تنازلات مدروسة لتحفيز الطرف الآخر على تقديم تنازلات مقابلة.
 - الحذر في الالتزام: عدم تقديم تنازلات لا يمكن الوفاء بها، واليقظة التامة لمنع خروج التفاوض عن مساره المرسوم.
- وبذلك تتطلب إدارة التفاوض الناجحة تشخيصاً دقيقاً للقضية وتهيئة مناخ يؤكد أن التفاوض هو الخيار الأمثل لحل النزاع، على أن تُختتم العملية بتقويم النتائج لضمان تحقيق الأهداف المرسومة، فإدارة التفاوض في السياسة الخارجية ليست مجرد إجراء فني، بل أداة استراتيجية لإدارة الصراع وتوجيه التفاعلات الدولية بما يخدم المصلحة القومية بأقل كلفة، ولا يرتبط النجاح بمهارات التكتيك فقط، بل بقدرة المفاوض على الربط بين مجريات التفاوض وتوازنات القوة الفعلية، وتحويل نقاط التناقض إلى مساحات توافق، مع الحفاظ على السيادة وضمان استدامة الالتزامات، وعليه يبقى التفاوض معياراً حاسماً لقياس كفاءة الدبلوماسية وقدرتها على تحقيق أهداف الدولة في بيئة دولية معقدة.

ثالثاً_ مرحلة الاتفاق والتنفيذ

تعد مرحلة الاتفاق والتنفيذ نتيجاً للعملية التفاوضية في السياسة الخارجية، إذ يتم خلالها تحويل التفاهات التي تم التوصل إليها إلى التزامات رسمية قابلة للتطبيق، وتكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة لكونها تحدد مدى جدية الأطراف في الالتزام بما تم الاتفاق عليه، ومدى قدرة الدولة على ترجمة نتائج التفاوض إلى سياسات وإجراءات عملية تحقق أهدافها الخارجية. أن مرحلة إبرام الاتفاق وتقييمه تعد الثمرة القانونية والسياسية لكل الجهود التفاوضية السابقة، فبمجرد وصول الأطراف إلى نقطة التقاء المصالح، تبدأ الخطوات الإجرائية لتوثيق هذا التفاهم:¹⁵

- 1- **الصياغة القانونية المحكمة:** تتطلب هذه المرحلة كتابة عقد أو اتفاق بأسلوب لغوي دقيق وواضح، مع ضرورة الابتعاد عن الصياغات العامة أو الفضفاضة التي قد تحتمل أكثر من تفسير، وذلك لضمان عدم حدوث نزاعات مستقبلية حول التأويل.
- 2- **الشمولية والوضوح:** يجب أن يكون الاتفاق شاملاً لكافة التفاصيل التي تم التفاوض عليها، ومفهوماً بشكل كامل من قبل الطرفين لضمان الالتزام به.
- 3- **التقويم والمراجعة:** لا ينتهي الأمر عند التوقيع، بل تمتد هذه المرحلة لتشمل "تقويم الاتفاق"، وهي عملية فحص مدى جدية الطرف الآخر في التنفيذ، وتحديد المعوقات المحتملة التي قد تعترض طريق العمل بالاتفاقية. وفي مرحلة تنفيذ الاتفاق والمتابعة تنتقل العملية التفاوضية هنا من موقع الاجتماعات إلى أرض الواقع، وهي المرحلة الخامسة والأكثر حيوية لضمان استمرارية العلاقات السياسية وتتمثل في:

- 1- **الجدولة الزمنية:** وضع جدول زمني دقيق يحدد مواعيد وكيفية تطبيق كل بند من بنود الاتفاق.
- 2- **تحديد الأساليب:** اختيار الوسائل التنفيذية الملائمة لطبيعة القضية، سواء كانت أمنية، اقتصادية، أو سياسية.
- 3- **فريق المتابعة:** تشكيل لجنة مشتركة للمراقبة الميدانية والدورية، لضمان التزام كافة الأطراف بالمسار المتفق عليه.¹⁶

¹⁴ريم خليل عبد الرحمن، الدبلوماسية وفن التفاوض وأثرهما على اتخاذ القرار السياسي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-برنامج ماجستير العلوم السياسية، فلسطين، 2014، ص ص 51_55.

¹⁵شيماء عادل فاضل وجواد كاظم، مصدر سبق ذكره، ص 68.

¹⁶شيماء عادل فاضل وجواد كاظم، نفس المصدر، ص 68.



وبذلك إن النجاح في التفاوض لا يتوقف عند انتهاء الحوار، بل يعتمد بشكل جذري على بناء الثقة من خلال الالتزام بالتنفيذ، فإن التفاوض في السياسة الخارجية يتطلب مهارات عالية في الإدارة، حيث يتم الانتقال من استراتيجية التخطيط البعيد إلى التكتيك المتمثل بالتحرك المرحلي وصولاً إلى التنفيذ الفعلي الذي يحقق التوازن بين القوى ويضمن مصالح الدولة.

المبحث الثالث

تحليل نماذج مختارة لاستراتيجيات التفاوض

تعد هذه النماذج التفاوضية ذات قيمة تحليلية، لتوضيح أسباب النجاح أو التعثر في مفاوضات السياسة الخارجية، ولعكسها العلاقة بين المصالح الوطنية وعناصر القوة الدولية، كما تساعد في فهم كيف توظف الدول استراتيجيات تفاوضية مختلفة حسب السياق السياسي وتوازنات القوى، ما يجعلها مصدرًا لاستخلاص الدروس النظرية والتطبيقية معًا.

أولاً_ التفاوض النووي الإيراني (إيران-مجموعة 1+5)

يعد التفاوض النووي الإيراني مع مجموعة (1+5) من أبرز نماذج التفاوض في السياسة الخارجية المعاصرة، لما ينطوي عليه من تعقيد سياسي وتشابك في المصالح وتوازنات القوة بين أطرافه، ويكتسب هذا النموذج أهمية خاصة لكونه يعكس استخدام استراتيجيات تفاوضية مختلفة، تجمع بين الضغوط والحوافز، ما يجعله حالة مناسبة لتحليل ديناميات التفاوض ونتائجه في السياق الدولي، لذا في هذا المطلب سوف نحلل هذا النوع من المفاوضات في السياسة الخارجية.

تُعرّف مفاوضات (1+5) بأنها الإطار الدولي الذي تولى إدارة الملف النووي الإيراني بعد إحالته من الوكالة الدولية للطاقة الذرية إلى مجلس الأمن، وتضم الولايات المتحدة وروسيا والصين وبريطانيا وفرنسا وألمانيا، وقد شكلت هذه المفاوضات نموذجاً واضحاً لتفاعل استراتيجيات تفاوضية متباينة عكست صراع المصالح بين القوى الكبرى، وتبنت الولايات المتحدة نهجاً متشدداً قائماً على العقوبات والضغط الأقصى، مع التلويح بالخيار العسكري لانتزاع تنازلات من إيران، في المقابل سعى الاتحاد الأوروبي إلى مسار أكثر مرونة يهدف إلى احتواء الأزمة وتعزيز التعددية القطبية، مع توظيف البعد الاقتصادي كأداة تفاوضية، أما روسيا فمالت إلى طرح حل توافقي يراعي مصالح الأطراف ويعزز حضورها الجيوسياسي، بينما ركزت الصين على البعد الاقتصادي وفضلت تجنب التصعيد العسكري، انطلاقاً من اعتبارات أمنية واستراتيجية، وقد أسهم هذا التباين بين مواقف متشددة وأخرى احتوائية في رسم مسار العملية التفاوضية، لينتهي بتوقيع الاتفاق النووي عام 2015 بوصفه حصيلة لتقاطع هذه الاستراتيجيات ومحاولة التوفيق بينها.¹⁷

لم يكن الوصول إلى الاتفاق النووي عام 2015 وليد لحظة تفاوضية عابرة، بل نتيجة مسار طويل ومعقد بدأ منذ الثورة الإسلامية عام 1979، وتخللته أزمات متكررة وفجوة عميقة في الثقة بين الأطراف، فقد تبنت القوى الغربية بقيادة الولايات المتحدة ومعها إسرائيل، استراتيجية تشكيك تستند إلى فرضية وجود برنامج سري ذي طابع عسكري، معتبرة أن امتلاك إيران لاحتياطيات كبيرة من النفط والغاز يضعف مبرراتها للطاقة النووية السلمية، في المقابل اعتمدت إيران استراتيجية دفاعية-تفسيرية ركزت على نفي الطابع العسكري لبرنامجها، وطرح مبررات اقتصادية وتنموية تؤكد حاجتها إلى تنويع مصادر الطاقة باعتبار النفط مورداً ناضباً، كما شددت على أن تطوير التكنولوجيا النووية للأغراض السلمية يُعد حقاً مشروعاً تكفله معاهدة حظر الانتشار النووي الدولي.¹⁸

وبناء على ذلك يشكل الاتفاق النووي لعام 2015 مثالاً للتفاوض متعدد الأطراف، حيث جمع بين اعتبارات سياسية وأمنية واقتصادية، واستخدم صيغة مختلطة من العقوبات والحوافز لتحقيق نجاح نسبي، ومع ذلك لم يصمد الاتفاق عملياً بسبب منعطفات أدت إلى انهياره، وتحول التفاوض من منطلق المصالح المشتركة إلى منطلق "المباراة الصفيرية"، حيث غلبت الدبلوماسية القسرية واستراتيجية حافة الهاوية، ما أضعف الثقة وأبرزت تأثير القوة على التسوية.

ثانياً_ مفاوضات كامب ديفيد (مصر-إسرائيل)

¹⁷ عمر سعدي سليم، الاتفاق النووي بين إيران ودول 1+5 (دراسة تحليلية)، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2017، ص 121.
¹⁸ نفس المصدر، ص 158.



تتمحور جوهر الاستراتيجية التفاوضية في كامب ديفيد بين مصر واسرائيل حول مفهوم "تصفير المواجهة العسكرية مقابل استعادة الأرض"، وهي عملية سرديّة بدأت بكسر الجمود النفسي وانتهت بصياغة قانونية معقدة.

مثلت مفاوضات كامب ديفيد عام 1978 نقطة تحول جوهريّة في تاريخ الصراع العربي الإسرائيلي؛ حيث انتقلت مصر بموجبها من مربع المواجهة العسكرية الشاملة إلى المسار الدبلوماسي المنفرد، بدأت هذه العملية فعلياً بزيارة السادات للقدس عام 1977، والتي كانت بمثابة كسر للحاجز النفسي وخطة استباقية لتجاوز حالة الركود الدولي في مؤتمرات السلام التقليدية (مثل مؤتمر جنيف)، استندت هذه الاتفاقية على استراتيجية الصدمة والمبادرة، وقامت الاستراتيجية المصرية على فلسفة الهجوم الدبلوماسي الجريء، بدلاً من الركون لمؤتمرات دولية بطيئة (كمؤتمر جنيف)، واختار السادات تجاوز القواعد التقليدية بزيارة القدس عام 1977، وكان الهدف الجوهري هو تجريد الجانب الإسرائيلي من ذريعة الخوف من التهديد الوجودي، ووضع المجتمع الدولي أمام مسؤولياته تجاه مبادرة سلام غير مسبوق، كانت المفاوضات تمثل استراتيجية المقايضة الأرض مقابل الأمن وشكلت هذه النقطة لب التفاوض، حيث أدار الطرفان مقايضة سيادية دقيقة:

1- **المطالب المصرية:** السيادة القانونية الكاملة على شبه جزيرة سيناء والانسحاب الإسرائيلي الشامل.

2- **المطالب الإسرائيلية:** الحصول على ضمانات أمنية مشددة تمنع تكرار سيناريو حرب 1973.

نتج عن هذا استراتيجية "تجزئة السيادة العسكرية"، حيث استعادت مصر سيناء جغرافياً وقانونياً، لكنها قبلت بتقييد وجودها العسكري في مناطق محددة (مثل المنطقة ج شرق قناة السويس)، وهو ما اعتبرته المعارضة المصرية آنذاك سيادة منقوصة بينما رآه النظام ضرورة استراتيجية لتحقيق السلام، كذلك اتسمت المفاوضات باستراتيجية الهروب من المأزق الداخلي عندما اعتمدت المفاوضات على واقعية سياسية فرضتها الظروف الاقتصادية الخانقة في مصر، كانت الاستراتيجية تهدف إلى تحويل ميزانية الدولة من الإنفاق الحربي إلى التنمية الاقتصادية، معولة على الوساطة الأمريكية كضامن للاتفاق ومصدر للدعم المادي والسياسي، للخروج من حالة التشرذم العربي التي أعقبت الحرب.¹⁹

وبذلك كانت المفاوضات عبارة عن تحول استراتيجي من صراع الوجود إلى صراع الحدود والترتيبات الأمنية، حيث نجحت في استعادة الأرض جغرافياً مقابل تقديم تنازلات جوهريّة في شكل وتوزيع القوة العسكرية على تلك الأرض، ومثلت نوع الاستراتيجية التفاوضية التعاونية، كانت فيها أدوات التفاوض متمثلة بالوساطة والضمانات الأمنية والحوافز السياسية، لذا فهي مثال كلاسيكي على تفاوض ناجح في السياسة الخارجية، موفقة من حيث النتائج والاستمرارية.

ثالثاً_ مفاوضات السلام الفلسطينية_الاسرائيلية (أوسلو)

شكلت مفاوضات السلام الفلسطينية_الاسرائيلية، وخاصة اتفاق أوسلو، نقطة تحول في الصراع العربي_الإسرائيلي، من المواجهة المباشرة إلى التفاوض السياسي المنظم، حيث جمع أوسلو بين اعتبارات سياسية وأمنية وقانونية، ما يجعله نموذجاً لفهم ديناميات التفاوض غير المتكافئ وحدود تسويات السلام في النزاعات الطويلة.

في 13 سبتمبر/أيلول 1993، وقع رئيس الوزراء الإسرائيلي إسحاق رابين ومفاوض منظمة التحرير الفلسطينية محمود عباس، في البيت الأبيض إعلان مبادئ خاصة بترتيبات الحكم الذاتي المؤقت، والمعروف باسم "اتفاقية أوسلو"، اعترفت إسرائيل بمنظمة التحرير الفلسطينية كممثل للفلسطينيين، ونبذت المنظمة الإرهاب واعترفت بحق إسرائيل في العيش بسلام، واتفق الجانبان على تأسيس سلطة فلسطينية تحمل مسؤوليات القيادة في الضفة الغربية وقطاع غزة لمدة خمس سنوات، بعد ذلك تعقد محادثات بشأن الوضع الدائم للفلسطينيين فيما يتعلق بقضايا الحدود واللاجئين والقدس، ورغم أن إدارة الرئيس بيل كلينتون لعبت دوراً محدوداً في إبرام اتفاقية أوسلو، إلا أنها استثمرت وقتاً وموارد ضخمة لمساعدة إسرائيل والفلسطينيين على تنفيذها، ولكن مع انتهاء ولاية كلينتون، كانت عملية السلام قد تعثرت، وبدأت جولة جديدة من العنف الإسرائيلي الفلسطيني، شهدت المرحلة الأولى (1992-1995) اعتماد نموذج "التدرج الوظيفي"، حيث ركزت الإدارة على تفكيك الصراع إلى قضايا صغيرة واتفاقات مرحلية (مثل أوسلو ووادي عربة) لبناء الثقة، مع إعطاء الأولوية للمسار السوري

¹⁹ عمر عناد حمود، دور العلاقات المصرية_الاسرائيلية في عقد اتفاقية كامب ديفيد عام 1978 والموقف المصري الرسمي والشعبي منها، مجلة الجامعة العراقية، المجلد (65)، العدد (2)، العراق، 2024، ص ص 301_302.



لسهولة التعامل مع الدولة مقابل الفاعل غير الدولي²⁰، إلا أن هذا المسار اصطدم بـ المباراة ذات المستويين، حيث عجز القادة عن موازنة التنازلات الدولية مع المعارضة الداخلية، وهو ما تجلّى بوضوح بعد اغتيال رابين عام 1995، انتقلت الإدارة في المرحلة الثانية (1996-1999) من دور المسهل إلى الوسيط النشط لإنقاذ العملية من الانهيار بعد صعود اليمين الإسرائيلي، فأنتجت ضغوطها "بروتوكول الخليل" و"واي ريفر"، لكن الفشل في تنفيذ هذه الالتزامات أثبت أن الوساطة الخارجية لا تعوض غياب الإجماع الداخلي، مما أدى لسقوط الحكومات وتعثر المسارات، وصلت الاستراتيجية إلى ذروتها عام 2000 بالتحول المفاجئ نحو نموذج الحسم الشامل في كامب ديفيد، محاولة حل القضايا الصفرية (القدس واللاجئين) دفعة واحدة، انتهت هذه الاتفاقية بالفشل لغياب الاتفاق وعدم نضج الظروف المحلية، مما حول الجمود الدبلوماسي إلى انفجار ميداني شامل، ليغادر كلينتون منصبه والصراع في أعقد حالاته.

انتهت هذه الاتفاقية بالفشل لأنها افتقرت إلى "النضج التفاوضي" فالفجوة بين الأطراف في القضايا الجوهرية (كالقدس واللاجئين) كانت أوسع من منطلق الاتفاق المحتمل، مما حول التفاوض من أداة للحل إلى فتيل للانفجار الميداني، مؤكداً أن الوساطة الدولية لا يمكنها سد فجوات السيادة إذا غاب التوافق المحلي، إذ مثلت هذه الاستراتيجية تفاوض غير متكافئ، فجدت هذه الاتفاقية نموذج تفاوض متعثر، بسبب الفشل وضعف الاستراتيجية التفاوضية.

الخاتمة:

تناول هذا البحث استراتيجيات التفاوض بوصفها ركيزة أساسية لإدارة العلاقات الدولية وتسوية النزاعات في ظل نظام دولي معقد، بالإضافة إلى أن التفاوض في السياسة الخارجية لم يعد مجرد نشاط دبلوماسي تقليدي، بل تحول إلى عملية استراتيجية متكاملة تتأثر بعوامل القوة والمصالح والسياق الدولي، كما أن تباين نتائج المفاوضات لا يعود فقط إلى طبيعة القضايا المطروحة، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة صانع القرار في إدارة مراحل العملية التفاوضية واختيار الاستراتيجية الملائمة التي تضمن تحقيق الأهداف الوطنية.

ثانياً: الاستنتاجات

- 1- تخضع استراتيجيات التفاوض لعوامل أساسية تشمل (المصلحة الوطنية، موازين القوة، والضغوط البيئية).
- 2- تؤدي الاستراتيجيات التعاونية إلى اتفاقات مستدامة، بينما تنتج الاستراتيجيات التنافسية نتائج هشة وموقته.
- 3- يعد الإعداد المسبق وآليات التنفيذ عوامل حاسمة، فضعف التخطيط يجهض الاتفاقات مهما كانت صياغتها الرسمية جيدة.
- 4- كشفت النماذج التطبيقية (النووي الإيراني، كامب ديفيد، أوسلو) أن التكافؤ وحسن الإدارة هما ضابطاً للنجاح أو الفشل.

ثالثاً: التوصيات

- 1- تبني رؤية استراتيجية شاملة بعيدة عن الحلول التكتيكية المؤقتة.
- 2- منح أولوية قصوى لمرحلة الإعداد والتحضير قبل الجلوس على طاولة المفاوضات.
- 3- التقليل من الاعتماد على الدبلوماسية القسرية لضمان بناء الثقة واستدامة الحلول.
- 4- الاستثمار في تطوير مهارات المفاوضين لمواكبة التعقيدات الدولية الراهنة.
- 5- دراسة التجارب التفاوضية السابقة بعمق لتجنب عثرات "عدم التكافؤ" في القوة.

قائمة المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

أ_ الكتب العربية والمترجمة

- 1- اسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية النظرية والواقع، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2011.
- 2- اسماعيل صبري مقلد، السياسة الخارجية الأصول النظرية والتطبيقات المعاصرة، الطبعة 1، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2013.

²⁰ The Oslo Accords and the Arab-Israeli Peace Process_MILESTONES:1993-2000, https://history-state.gov.translate.google.com/milestones/1993-2000/oslo?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ar&_x_tr_hl=ar&_x_tr_pto=tc, Entry date 2026/2/8_8:00A.M.



- 3- حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة_ المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1994.
- 4- روي ج. لوسكي وآخرون، أساسيات التفاوض، ترجمة خالد بن عبد المحسن، معهد الإدارة العامة_ مركز البحوث، السعودية، 2011.
- 5- صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 6- عمر سعدي سليم، الاتفاق النووي بين إيران ودول 1+5 (دراسة تحليلية)، المركز الديمقراطي العربي، المانيا، 2017.
- ب_ الأطروحات و الرسائل العلمية :**
- 1- ريم خليل عبد الرحمن، الدبلوماسية وفن التفاوض وأثرهما على اتخاذ القرار السياسي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر- كلية الاقتصاد والعلوم الادارية-برنامج ماجستير العلوم السياسية، فلسطين، 2014.
- ج_ المجالات والبحوث:**
- 1- شيماء عادل فاضل وجواد كاظم الشمري، "أساسيات العملية التفاوضية"، مجلة مدينة العلم، المجلد (14)، العدد (3)، العراق، 2022.
- 2- علي فارس حميد، "الاستراتيجيات التفاوضية وتقنيات تنسيق المصالح (دراسة في منهجيات التفاوض المعاصرة)"، مجلة تكريت للعلوم السياسية، المجلد (1)، العدد (27)، العراق، 2022.
- 3- عمر عناد حمود، "دور العلاقات المصرية_ الاسرائيلية في عقد اتفاقية كامب ديفيد عام 1978 والموقف المصري الرسمي والشعبي منها"، مجلة الجامعة العراقية، المجلد (65)، العدد (2)، العراق، 2024.
- 4- وفاء ياسين نجم، "الدبلوماسية وفن التفاوض السياسي"، مجلة حمورابي للدراسات، العدد (39)، العراق، 2021.
- د_ المحاضرات العلمية:**
- 1- بوشان انيا وآخرون، مناهج استراتيجيات التفاوض، محاضرات، جامعة الجزائر3- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قسم تجارة دولية، الجزائر، 2024.
- 2- هند حاج سليمان خراوع، تقنيات التفاوض الدولي، محاضرات، جامعة ابو بكر بلقايد-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2022.
- ثانياً_ المصادر الأجنبية:**

- 1- Roy J. Lewicki, Bruce Barry, and David M. Saunders, Negotiation, 7th Edition, McGraw-Hill Education, USA, 2015.
- 2- The Oslo Accords and the Arab-Israeli Peace Process_MILESTONES:1993–2000, <https://history-state.gov.translate.google.com/milestones/1993-2000/oslo? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pt=tc>