



"نظريّة التفاوض дипломاسي في إطار مفهوم السياسة الخارجية"

إعداد الباحث:

أحمد نمر منها

طالب دكتوراه في العلوم السياسية جامعة العディس يوسف في بيروت (لبنان)
7 تشرين الثاني 2025



<https://doi.org/10.36571/ajsp8635>

الملخص:

تُعالج هذه الدراسة الإطار المفاهيمي والعملي للسياسة الخارجية باعتبارها نتاجاً لتفاعل معقد بين المحددات البنوية، والعوامل الداخلية والخارجية، والدور المؤسسي والقيادي في صنع القرار. ويجري تحليل البيئة المنتجة للسياسة الخارجية عبر تفكير عناصر القوة المادية، وخصائص النظام السياسي، والبني المجتمعية والنفسية المؤثرة في توجهات الدولة. كما تتناول الدراسة آليات التخطيط وصنع القرار داخل المؤسسات الرسمية، مع الاستناد إلى النماذج التحليلية الحديثة التي تفسّر السلوك الخارجي للدول. ويتوسّع العمل في عرض النظريّة التفاوضية، بوصفها الامتداد التنفيذي للسياسة الخارجية، كما تقدمها المدارس الغربية والمرجعيات الإسلامية. ويهدف هذا الإطار التحليلي إلى توضيح كيفية تشكيل السياسة الخارجية وطرق إدارتها تفاوضياً، بما يمهد لإسقاطه على حالات تطبيقية في دراسات لاحقة.

المقدمة:

تبعد أهمية دراسة السياسة الخارجية من كونها الأداة التي تعبر من خلالها الدول عن مصالحها وعن موقعها في النظام الدولي، وتواجه عبئها الضغوط والتحديات والفرص. إلا أنَّ فهم السياسة الخارجية لا يمكن اختزاله في تحليل القرارات أو السلوكيات الظاهرة، بل يتطلب تفكير البنية العميقية التي تحكم في صياغة تلك القرارات، واستكشاف الأبعاد الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها، إضافة إلى الدور المحوري الذي تلعبه القيادة السياسية والمؤسسات الرسمية في إنتاج توجهات الدولة تجاه العالم الخارجي. من هنا تنشأ الإشكالية الأساسية لهذا الفصل، والمتمثلة في محاولة الإجابة عن السؤال الآتي: إلى أي مدى يمكن فهم السياسة الخارجية بوصفها نتاجاً لتدخل البنية المؤسسيّة، والعوامل المادية والقياديّة، والنماذج التفسيرية لصنع القرار، وكيف ينعكس ذلك على فعالية الأداء التفاوضي وعلى إمكان بناء سياسات خارجية متناسقة وقابلة للتنفيذ؟

تبعد أهمية هذه الإشكالية من أنَّ السياسة الخارجية أصبحت نتاجاً لتشابك عوامل معقدة تتجاوز النظرة التقليدية القائمة على القوة العسكرية أو المصالح المباشرة، لتشمل البيئة المجتمعية، وأنماط صنع القرار، وأدوار المؤسسات، وتطور أدوات التفاوض. كما أن دراسة مركبات التفاوض الدبلوماسي وخصائص المفاوض توفر مدخلاً لهم ككيفية انتقال السياسة الخارجية من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، وتأثير ذلك في نتائج المساومات الدولية.

تعتمد هذه الدراسة منهجاً تحليلياً تركيبياً يقوم على دراسة المفاهيم الأساسية للسياسة الخارجية، وربطها بالأطر النظرية في تحليل القرار، واستحضار النماذج الفكرية الحديثة إلى جانب المراجعات الأخلاقية والتاريخية التي أثرت في الفكر التفاوضي. ويطلع هذا المنهج إلى بناء رؤية متكاملة تُبرز العناصر المهيكلة لعملية السياسة الخارجية بما هي نتاج لعوامل متداخلة لا يمكن دراستها بمعزل عن بعضها.

ولمعالجة موضوع الدراسة وإشكاليتها ينقسم البحث إلى ثلاثة مباحث تتناول: الإطار المفاهيمي للسياسة الخارجية ومحدداتها، ثم آليات ومؤسسات صناعة السياسة الخارجية، وأخيراً العناصر النظرية والعملية لعملية التفاوضية وصفات المفاوض الدبلوماسي.

المبحث الأول: مفهوم السياسة الخارجية ومحدداتها

درجت المدرسة الواقعية التقليدية على النظر إلى السياسة الخارجية باعتبارها ظاهرة لا يمكن أن تخضع للدراسة العلمية. وقد انبني هذا المنطق الذي سيطر على هذه المدرسة لفترة طويلة، على أن موضوع السياسة الخارجية هو برامج العمل التي تتبعها القيادات السياسية إزاء العالم الخارجي، بما في ذلك الأهداف والوسائل، أي تصور ما يجب أن يكون ولا شأن للعمل بتحليل هذه البرامج، إذ إن العلم يهتم بالحقيقة الكامنة. في الواقع، ونتيجة لسيطرة مفهوم المدرسة التقليدية على دراسة السياسة الخارجية لفترة طويلة، اقتصرت تلك الدراسة على مجرد وصف السياسات الخارجية خاصة السياسات الخارجية للدول الكبرى، سواء بالطبع التاريخي لتلك السياسات أو كمحاولة تحديد الأهداف التعليمية والأساليب الفنية التي تتضمنها.¹

ولكن ابتداء من منتصف الخمسينيات أخذت تلك المدرسة تتعرض لانتقاد أساسى قوامه أن السياسة الخارجية هي بالأساس ظاهرة قابلة للتحليل العلمي. فالقول بأن موضوع السياسة الخارجية هو برنامج العمل الخارجى للدولة، لا ينفي أن هذا البرنامج هو علم قابل للوصف والتفسير والتنفيذ العلمي، فالعلم أساساً هو منهج للتحليل والمعرفة، بمعنى أنه يتناول ظواهر يمكن ملاحظتها، كما أنه يحللها بحيث يتم الفصل بين الحقيقة والقيمة الذاتية للباحث.²

وليس هناك ما يمنع من دراسة وتحليل طبيعة برامح العمل التي تنتهجها الوحدات الدولية في المجال الخارجي تبعاً لهذا المنهج، فتلك البرامح ظواهر يمكن تحديد ماهيتها وتفسير مصادرها والتتبؤ بمساراتها تنبعاً موضوعياً. زيادة على ذلك فتلك البرامح تتضمن أكثر من مجرد تحديد ما يجب أن يكون، فالوحدة الدولية تعامل مع عالم خارجي محدد تحاول التأثير فيه، كما أنه يفرض عليها قيوداً محددة في التعامل معه، ومن ثم فهي تدخل مع هذا العالم في شبكة معقدة من الاتصالات وتحتل وضعًا فعلياً في هذا العالم قد لا يكون هو بذاته الوضع المنشود. كذلك فالوحدة الدولية لا تستقر دائمًا على تصور واحد لما يجب أن يكون، ولكنها تنتقل من تصور إلى آخر، فكيف يمكن تفسير هذا التغير؟ وهل يمكن التنبؤ به؟³⁹

الفقرة الأولى: السياسة الخارجية:

يمكن تعريف السياسة الخارجية بأنها برنامج عمل الدولة في المجال الخارجي الذي يتضمن الأهداف الخارجية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها، والتي تعكس مصالحها الوطنية، فضلاً عن الوسائل الالزمة لتحقيق تلك الأهداف. وبالتالي فإن السياسة الخارجية لدولة ما، هي جزء من السياسة العامة لهذه الدولة أو الخطة التي تسير بها دولة ما في علاقاتها مع دول أخرى. فدراسات السياسة الخارجية تركز على ظاهرة القرار السياسي للدولة الخاص بالعلاقات الخارجية والتعاون الدولي بدون أن تشمل النظام الدولي بأكمله. وباستطاعتنا تعريف السياسة الخارجية بأنها "الخطة الاستراتيجية العامة التي ترسمها دولة ما وتنفذها بواسطة وسائل عدة أهمها العسكري والدبلوماسي".⁴

¹ - مارسيل ميرل، *سوسيولوجيا العلاقات الدولية*، ترجمة حسن نافعه، القاهرة، دار المستقبل العربي، 1986، ص 45.

² - مدح محمد المصطفى، "مفهوم النظام الدولي بين العلمية والنمطية"، مجلة دراسات استراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، العدد (17)، 1998، ص 46.

³ - محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، مركز البحث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1989، ص 30.

⁴- محمد طه بدوى، مدخل إلى علم العلاقات الدولية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1971م، ص 31.

وهناك تعريف آخر يعرف السياسة الخارجية بأنها "مجموع العلاقات الدبلوماسية والسياسية والاقتصادية والثقافية لدولة ما مع دول أخرى، وهي كذلك سلسلة المواقف التي تتخذها حكومة إزاء مشكلات أو قضايا إقليمية أو دولية"⁵. وبديهي أن هذا التعريف لا يفترض الاستقلالية المطلقة للجهاز الساهر على إدارة العلاقات الخارجية، بل هو يلعب دوراً أساسياً باعتباره عنصر توازن بين المصالح والتناقضات المتباينة التي يواجهها سواء منها الداخلية أم الخارجية. ومن الثابت أن عناصر السياسة الخارجية قد ظهرت كبؤرة جديدة لدراسات علم العلاقات السياسية الدولية من خلال الجهد الرائد لتنظيم هذا العلم⁶.

وتأتي أهمية السياسة الخارجية في الدور الذي تلعبه على الساحة الدولية، فهي قد:

- تلعب دوراً تموياً في إضفاء مكانة دولية معينة على الوحدة الدولية تدفع بالوحدات الأخرى إلى التنافس لإعطائها المساعدات الاقتصادية للاستفادة من المكانة الدولية لتلك الوحدة.
- أو تلعب دوراً في تدعيم الاستقلال السياسي للدولة.
- كما إنها يمكن أن تلعب دوراً في تأمين المصالح الخارجية أو تحقيق التكامل القومي أو الاستقرار السياسي، ويتحقق ذلك من خلال لجوء صانع السياسة الخارجية إلى التركيز على العدو الخارجي أو افتعال مشكلة دولية ما يؤدي إلى التفاف الشعب خلف صانع السياسة الخارجية في وجه العدو الخارجي.
- وقد تلعب السياسة الخارجية دوراً في إعطاء الدولة مكانة دولية رمزية تناسب مع مواردها أو مستوى تطورها الحضاري.
- كما تلعب السياسة الخارجية دوراً سياسياً داخلياً في تدعيم سلطة صانع السياسة الخارجية وإضفاء الشرعية على سلطته الداخلية⁷.

الفقرة الثانية: العوامل المؤثرة في تشكيل السياسة الخارجية:

ترتبط السياسة الخارجية لدولة ما بعوامل عدة تختلف باختلاف الدول والملابسات والأزمان. ودراسة هذه العوامل أساسية، إذ إنها السبيل إلى معرفة:

- أ- الأهداف التي تتشدّها الدولة من سياساتها الخارجية.
- ب- الوسائل التي تستعين بها الدولة على صيانة مصالحها وتحقيق تلك الأهداف.
- ج- التغرات والعيوب التي تحول بين الدولة وبين تحقيق أهداف سياستها الخارجية.

ويمكن إيجاد العوامل المؤثرة في السياسة الخارجية على النحو الآتي:

- الوضع الجغرافي - عدد السكان - الموارد الطبيعية - القوة العسكرية والنظام الداخلي للدولة⁸.
- أ- الوضع الجغرافي (الجغرافيا السياسية): الجغرافيا في مقدمة العوامل المادية الدائمة التي تؤثر في السياسة الخارجية للدولة، فوضع الاتحاد السوفيتي السابق أو وضع الولايات المتحدة الأمريكية أو بريطانيا له أكبر الأثر في رسم الخطوط لسياسات

⁵ بوقطران الحسان، السياسة الخارجية الفرنسية إزاء الوطن العربي منذ عام 1967م، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، أبريل 1987م، ص 14.

⁶ فتحية نبراوي، محمد نصر مهنا: أصول العلاقات السياسية الدولية، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1985م، ص 407.

⁷ محمد السيد سليم، المرجع السابق، ص 28.

Charles O. Lerch, Jr, **Principles of International Politics**, New York, Oxford University press, 1956, P 6.

هذه الدول الخارجية. وقد تكون الاختراعات التكنولوجية الحديثة ووسائل الاتصال قد تركت أثراً في تقليل أهمية الوضع الجغرافي، إلا أنها رغم ذلك لم تستطع القضاء على آثاره، فاتساع الأراضي السوفياتية أو الصينية من العوامل التي تعطي قوة لكل من الدولتين، كما أن العداء أو الصداقة بين دولتين بينهما حدود جغرافية مشتركة لم يتغير حالهما بتغيير الأسلحة وتتنوع الاختراعات.

ب- عدد السكان: قد يؤثر عدد السكان لدولة ما في سياستها الخارجية، فدولة يتناقص عدد موايلدها يتناقص كذلك معدل نفوذها، وبعض الدول يزداد عدد سكانها، تكون لها سياسة توسعية إن لم تكن عدوانية مثل ألمانيا وإيطاليا بين الحرين العالميين. وعلى الرغم من أن التقدم التكنولوجي أو الحضاري الذي تصل إليه دولة من الدول يعوض نقص عدد السكان لديها مقارنة بدولة أخرى أكثر منها سكاناً، فدولة سويسرا رغم أن عدد سكانها قليل فإن لها مكانة في المجتمع الدولي أعظم من دول مزدحمة بالسكان ولكنها مختلفة.

ج- الموارد الطبيعية: وهي من العوامل التي تؤثر إلى حد كبير في السياسة الخارجية للدول، فالولايات المتحدة الأمريكية أو الاتحاد السوفيتي السابق أو روسيا الآن لكل منهما من الموارد الطبيعية ما يكفيه ويجعل منه قوة في ميدان السياسة الخارجية، لا تتحقق دول السوق الأوروبية المشتركة واليابان، والتي تستورد بترولها من الشرق الأوسط. وهناك موارد طبيعية أخرى غير البترول ذات أهمية كبرى مثل الموارد المائية والموارد الغذائية.⁹

د- القوة العسكرية: هذا يقودنا للحديث عن مفهوم القوة. إن أهم خصائص المدرسة التقليدية أو الواقعية هو مبدأ القوة، فهي تؤكد على أنه لا بد للدولة من أن تتمتع بقوة تمكنها من ترجمة أهدافها وحماية مصالحها المختلفة، وأنه من مصلحة الدولة أن تحوز على القوة اللازمة وتمارستها والسيطرة عليها. ولكن نجد أن مفهوم القوة يختلف من مدرسة لأخرى، فهي للبعض تعني القوة العسكرية، والبعض الآخر يرى أن القوة تشمل القوة السياسية والقوة الاقتصادية. إن مفهوم القوة ليس شيئاً محدوداً، إنه يشمل فكرة قابلية التأثير في سلوك الدول الأخرى. ولما كانت السياسة الدولية تعني أو تعكس مفهوم السيادة والفووضى، من ناحية، وذلك من منظور المدرسة التقليدية، ولما كانت الساحة الدولية تخلو من أي سلطة مركبة، وبالتالي فإن على الدول المستقلة ذات السيادة الكاملة حماية وصيانة مصالحها المختلفة.¹⁰

أما بالنسبة لمفهوم القوة العسكرية فيما أنها ليست لها طابع الثبات كعوامل أخرى، ولكنها عرضة للتغيير المفاجئ، حيث إن أسلحة الحرب تتبدل بسرعة، وأساليب الاستراتيجية تتغير بسرعة، فإن هذا يجعل القوة العسكرية غير ذات ثبات وقرار. يضاف إلى ذلك أنه إلى جانب القوة العسكرية توجد القوة المعنوية التي لا تقل شأنها عن القوة المادية، وقد تترتب على ذلك الحرب النفسية وحرب الدعاية الإعلامية، وكل ذلك ذو أثر في السياسة الدولية.¹¹

هـ- النظام الداخلي للدولة: للسياسة الداخلية في أي دولة أثر كبير في السياسة الخارجية. والمقصود بالسياسة الداخلية في أي دولة نظامها واستقرار الحكم فيها ودور جماعات الضغط والتظيمات الحزبية وغير ذلك من القوى الداخلية التي لها أثر في

⁹ شارل و. ليش، المرجع السابق، ص 13.

Michaels Shee han, "The Balance of Power, History & Theory". London Rout ledge, New York, –¹⁰ First Published 1996. P7.

–¹¹ ميشال شي هان، المرجع السابق، ص 8.

السلوك الخارجي للدولة. فإذا اضطربت الأحوال في دولة استحال أن تكون لها سياسة خارجية ذات قوة وذات إيجابية، وقد تلجأ الدولة إلى افتعال أحداث خارجية بغرض تهدئة الاضطرابات الداخلية فيها¹².

و- **السيادة:** ولما كانت الدولة هي الفاعل الرئيسي في صنع السياسة الخارجية، فإنها لا بد من أن تتمتع بالسيادة في الحياة الدولية فلا تقبل أي سلطة عليا فوق سلطتها وأن تكون هي المقرر الأساسي في إدارة شؤونها الخارجية.

ولسيادة الدولة مظهران: فهي تشتمل على سيادة داخلية وسيادة خارجية، فسيادة الدولة الداخلية تعني أن الدولة هي المسيطر على من في أراضيها سيطرة كاملة بحيث لا تنازعها أي سلطة أخرى في سعادتها على الأفراد والهيئات داخل حدودها أو في تنظيم شؤون إقليمها.

أما سيادة الدولة الخارجية، فتعني عدم تبعية الدولة لأي دولة أخرى أو سلطة أجنبية، أي أنها تملك الاستقلال الكامل في مواجهة بقية دول العالم، وأن تتعامل معهم على قدم المساواة في التمتع بالحقوق وتحمّل الالتزامات الدولية، وقيامها بإبرام المعاهدات وتوقيع الاتفاقيات والانضمام إلى المواثيق والوفاء بالالتزامات والتعهدات تجاه الدول الأخرى¹³.

الفقرة الثالثة: محددات السياسة الخارجية والعوامل المؤثرة فيها:

لا تُرسم السياسة الخارجية للدولة من فراغ، وإنما هي تتأثر بمجموعة من العوامل أو المحددات، وتتشكل وفق مجموعة من الاعتبارات المتعددة أو المتوعنة والتي تسهم مجتمعة في تشكيل وتوجيه السياسة الخارجية للدولة، سواء عند مرحلة إعدادها والتخطيط لها أم عند مرحلة تفيذه. ويمكن التمييز بين نوعين من المحددات:

أولاً: محددات خارجية: أي التي هي من خارج الدولة. ويمكننا أن نذكر من بينها صورة توزيع القوة في النسق الدولي العالمي والإقليمي، أنماط السلوك الدولي السائدة في المجال الدولي، التيارات والاتجاهات السائدة في مجال العلاقات الدولية، الأفعال وردود الأفعال المتبادلة بين أعضاء النسق الدولي، الضوابط أو القيود التي تحكم السلوك الخارجي للدول، كالقانون الدولي، والأعراف الدولية والمبادئ الأخلاقيات الدولية والرأي العام العالمي.

ثانياً: محددات داخلية: أي تتبع من داخل الدولة نفسها، وترتبط بظروفها وأوضاعها الداخلية، وهي تشتمل على محددات جغرافية كالموقع والمساحة والتضاريس والمناخ، ومحددات اقتصادية كالندرة أو الوفرة في الموارد الاقتصادية، أو كفاءة الأداء الاقتصادي، ومحددات ثقافية كالقيم والأيديولوجيات وخصائص الشخصية القومية، ومحددات سياسية كطبيعة النظام السياسي القائم وشخصية القيادة السياسية ومدى كفاءة الأجهزة الدبلوماسية وكيفية صنع القرار وألياته. فضلاً عن عوامل القوة المتاحة للدولة سواء كانت عوامل طبيعية أم عوامل اجتماعية.

ثالثاً: محددات نفسية: أي المحددات الشخصية (القيادة): فالمحددات الشخصية لصانع القرار من أهم العوامل المؤثرة في تحديد السياسة الخارجية للدول. لأنه غالباً ما تعكس سلوكيات صانعي القرار على السياسة الخارجية، وبالتالي يجب التركيز على شخصياتهم، لأن العامل القيادي يلعب دوراً مهمًا في عملية صنع القرار الخارجي، خاصة في دول العالم الثالث، بحيث إن الرؤساء في هذه الدول يمثلون العامل الحاسم في عملية صناعة القرار، وبما أن القرارات الصادرة عن الدولة في النهاية هي من صنع شخص أو مجموعة أشخاص، كان للسمات الشخصية لدى هؤلاء الأشخاص التأثير الكبير في تحديد السياسة الخارجية.

¹² - بطرس بطرس غالى، محمد خيري عيسى: **المدخل في علم السياسة**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة التاسعة، 1990م، ص 354.

¹³ - يوسف محمد عيدان، **دراسات في علم السياسة**، جامعة قطر، الطبعة الأولى، 1990م، ص 125.

وتعني بالسمات الشخصية مجموعة الخصائص المرتبطة بالتكوين المعرفي والسلوكي. وقد سعى الباحثون إلى تحديد السمات الشخصية وتصنيفها.

رابعاً: محددات مجتمعية: تتضمن المحددات المجتمعية عناصر عدة أهمها:

- خصائص الشخصية القومية: والمقصود بها الصفات العامة التي يشترك فيها كل سكان الدولة، والتي تميزهم عن غيرهم. وهذه الصفات تتكون بشكل كبير من العوامل الاجتماعية التي تتم عن طريق الأسرة والمدرسة. فمقومات الشخصية الوطنية تؤثر في توجيه السياسة الخارجية، لأن صانعي القرار أنفسهم يحملون تلك القيم والصفات، وهم أشخاص يتأثرون ببيئة التي يعيشون فيها فينعكس ذلك على خياراتهم في السياسة الخارجية.

كما أن طبيعة الشخصية تحدد أنواع السلوك الخارجي¹⁴. فخصائص الشخصية القومية المشتركة توجه سلوك السياسة الخارجية، وأبرز مثل في هذا الصدد، الرؤساء القوميون العرب كجمال عبد الناصر، فقد كان متأثراً بالصفات القومية العربية، وداعماً للحركات العربية التحررية.

- الرأي العام: ويعني موقف جماهير من الناس تجاه قضية معينة. وقد استعمل غابريال الموند اصطلاح "مزاج السياسة الخارجية" للدلالة على الاتجاهات أو الميول العامة التي تبديها الفئات الواسعة من الناس في دولة من الدول تجاه سياسة خارجية معينة في وقت من الأوقات¹⁵. في المجتمعات الغربية للرأي العام في بعض الظروف دور فعال في توجيه السياسة الخارجية، أما الأنظمة السلطانية فلا يؤثر الرأي العام في سلوك سياستها الخارجية بشكل كبير، بسبب انفرادية السلطة لدى الفرد أو الجماعة الحاكمة، وغياب الحريات الجماعية كحرية التعبير والتظاهرات.

وترى المدرسة الواقعية أن الرأي العام يتميز بصفات أهمها عدم الاهتمام والتبسيط والتقلب الشديد، وعدم توفره على المعلومات الكافية في مجال السياسة الخارجية. ويؤثر صانع القرار في الرأي العام أكثر من تأثير الأخير في الأول، فالرأي العام يلقى حول صانع القرار (الرئيس) خاصة في الأزمات ويفيد بشكل مطلق¹⁶. وتأثير الرأي العام في توجيه السياسة الخارجية مرتبط بالعوامل المؤثرة في توجيه الرأي العام في حد ذاته، وأهم هذه العوامل الأحزاب ووسائل الإعلام. إذًا، تأثير الرأي العام في تحديد توجه السياسة الخارجية هو محصلة تعبئة الرأي العام من طرف وسائل الإعلام وغيرها. ولا يخفى أن وسائل الإعلام قد تكون مؤيدة للنظام وبالتالي تقوم بتبنيه الرأي العام لإعطاء الشرعية لمواقف النظام السياسي الداخلي أو الخارجي.

المبحث الثاني: صناعة السياسة الخارجية

تهدف السياسة الخارجية لكل دولة بصفة عامة إلى حفظ استقلالها وأمنها وحماية مصالحها الاقتصادية. ولتحقيق هذه الأهداف فإن الأجهزة المسئولة في السياسة الخارجية في الدولة تتطلع بمسؤولية صنع هذه السياسة. وتبدأ عملية صنع السياسة الخارجية عندما يواجه المسؤولون المعنيون موقفاً يدخل في نطاق السياسة الخارجية كأزمة دولية مفاجئة تتطلب موقفاً إزاءها، أو سلوك لخصم ما يتطلب رد فعل تجاهه، أو تبيء بحصول حدث دولي هام يستدعي الاستعداد له. وفي كل الأحوال فإن صانعي السياسة الخارجية يبحثون موضوعات مثل: إلى أي مدى يتضمن الموقف الماثل أمامهم المصالح المعنية لدولتهم؟ وهل المصالح المتضمنة

¹⁴ - ناصيف يوسف حتي، *النظرية في العلاقات الدولية*، بيروت: دار الكتاب العربي، 1985، ص 194.

¹⁵ - لويد جونسن، *تفسير السياسة الخارجية*، ترجمة محمد مفتى ومحمد السيد سليم، الرياض، جامعة الملك سعود، ط 1، 1989، ص 167.

¹⁶ - عامر مصباح، *المقاربات النظرية في تحليل السياسة الخارجية*، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، ط 2، 2008، ص 39.

حيوية أو ثانوية؟ وهل يُتوقع للتطورات المتعلقة بهذا الموقف أن تمس هذه المصالح؟ فإذا انتهوا إلى ما يفيد ضرورة تحرك الدولة لحماية مصالحها بدأوا في استعراض البديل المختلفة لهذا التحرك، على ضوء إمكانيات الدولة المتاحة، بما في ذلك إمكانيات حلفائها المحتملين والمؤكدين، وكذلك إمكانيات التحركات الدولية المضادة والخيارات الماضية لتحرك الدولة في مواقف مماثلة لو وجدت، والنتائج المتتصورة لكل من البديل المطروحة، وذلك حتى يصلوا إلى اختيار أنساب بديل بينها فيكون هو القرار المتخذ¹⁷.

الفقرة الأولى: تخطيط السياسة الخارجية

هذا يدفع للحديث عن آلية تخطيط السياسة الخارجية، فهي تتضمن تحديداً الأهداف الخاصة بالدولة تجاه العالم الخارجي ودراسة المناهج البديلة من أجل وضع منهج للتحرك على ضوء تقدير مركز الدولة في علاقاتها بالدول الأخرى والمبادئ العامة التي تتمسك بها وتدافع عنها في ما يتعلق بشؤونها الدولية والمصالح القومية التي تعمل على تحقيقها في هذا المجال، مع الأخذ في الاعتبار قدرات الدولة، والاستراتيجيات والتعهدات التي تتبعها والتكتلات التي تنتهي إليها من أجل تحقيق أهدافها ومصالحها. فتخطيط السياسة الخارجية يشمل مجموعة من القرارات والتقصيات والخطط التي وُضعت من أجل التوصل إلى تحقيق مجموعة من النتائج حول قرارات في المستقبل، أي أنه يتم في إطار التخطيط وضع نموذج للتحرك الإداري والعملي لتحقيق الأهداف القومية.

هذا البرنامج يشمل تحديداً زمنياً لإنجاز هذه الأهداف ويوضح الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق مثل هذه السياسة مما يساهم في تحقيق سياسة متناسبة للدولة تجاه العالم الخارجي. وتتم عملية التخطيط هذه بخمس مراحل¹⁸:

المرحلة الأولى - تحديد الأهداف: ويقصد بها التطلعات التي تتبعها الحكومات في محاولتها التأثير على البيئة الخارجية، أي أنها تمثل حاجات الدول ومتطلباتها في علاقاتها بغيرها من الدول والمنظمات التي تشكل البيئة الخارجية. ولا بد في هذه المرحلة من تقييم مدى أهمية الأهداف التي تسعى إليها الدولة ووضع معايير تساعدها في تحديد مثل هذه الأهمية¹⁹.

المرحلة الثانية: تحديد العقبات التي قد تعيق هذه الأهداف. فمن المهم التعرف على مجموعة العقبات التي يمكن التغلب عليها وتلك التي لا يمكن التغلب عليها حتى يمكن تحديد إمكانية تحقيق الأهداف في المدى القصير والبعيد على حد سواء. ومن العقبات التي قد تحد من ذلك مدى توافر البيانات التي يحتاجها القائمون على التخطيط لتحقيق الأهداف، فتحقيق أهداف السياسة الخارجية، يتطلب في كثير من الأحيان التنبؤ بسلوك الدول الأخرى، ومن ثم فإنه يجب على القائمين بالتخطيط تحديد المتغيرات التي لا تتوافر بخصوصها بيانات كافية وأثر عدم توافر مثل هذه البيانات على إمكانية تحقيق الأهداف المنشودة²⁰.

ومن العقبات الأخرى التي قد تواجه تحقيق أهداف السياسة الخارجية عوامل داخلية وعوامل خارجية تتعلق الأولى بالرأي العام وجماعات الضغط. فقد تشكل هذه العوامل حدوداً يتعذر على القائمين بالتخطيط التخطيط لها. ومثال ذلك: جماعات الضغط الصهيونية على السياسة الخارجية تجاه منطقة الشرق الأوسط. أما العقبات الخارجية فتتعلق بعوامل، منها قوة الدول الأخرى في المجتمع الدولي (عدد سكانها، قوتها الاقتصادية والعسكرية) وتوازن القوى في هذا المجتمع والرأي العام العالمي²¹.

¹⁷- بطرس بطرس غالى، المرجع السابق، ص 355، 356.

¹⁸- ودودة بدران: "تخطيط السياسة الخارجية، دراسة نظرية تحليلية"، مجلة السياسة الدولية - العدد 69، يوليو 1982م، ص 66.

¹⁹- ودودة بدران، المرجع السابق، ص 70.

²⁰- ودودة بدران، المرجع السابق، ص 71.

²¹- ودودة بدران، المرجع السابق، ص 72.

المرحلة الثالثة، مرحلة تحديد البدائل:

في هذه المرحلة من الأهمية بمكان أن يتوافر لدى القائمين بالخطيط القدرة على تقديم مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف السياسة الخارجية. وهنا تظهر أهمية توافر الابتكار لدى القائمين بالخطيط، أي قدرتهم على تقديم بدائل جديدة لمواجهة المشاكل التي قد تنشأ في إطار المجتمع الدولي. وتتوقف قدرة المخطط على الابتكار على مجموعة من العوامل منها استعداد الشخص، القدرة على العمل في ظل ظروف غير ملائمة، والقدرة على الحصول على أكبر قدر من المعلومات في أقصر وقت ممكن.²²

المرحلة الرابعة - مرحلة التحليل والاختيار:

تعني المقارنة بين البدائل المختلفة و اختيار أفضلها للتنفيذ.

ثم تأتي المرحلة الأخيرة، وهي مرحلة التنفيذ، وهي المرحلة التي تمثل تقييم الخطة التي تم وضعها. وهنا يصبح مدى نجاح أو فشل تطبيق سياسة معينة مصدرًا لاتخاذ غيرها من القرارات، حيث إن التخطيط في كثير من الأحيان يعتمد على الربط بين المعلومات الجديدة والخبرة السابقة.²³

في جانب آخر، أشار غراهام أليسون في كتابه *Essence Of Decision* أثناء دراسته للأزمة الكوبية عام 1962 إلى ثلات طرق مختلفة يمكن من خلالها للمحللين دراسة صنع القرار وأدبياته وذلك في نماذج عدة: نموذج "العقل الرشيد أو اللاعب العقلاني"، ونموذج "العملية التنظيمية"، ونموذج "البيروقراطية أو السياسة الحكومية".

1- نموذج اللاعب العقلاني

- وصف سلوك الدولة كفرد عقلاني تماماً، ويفترض عادة أن يكون لديه معرفة ظرفية مثالية، وهذا اللاعب يحاول تحسين أي قيم أو أهداف في حالة معينة.
- يتم تحليل إجراءات الدول بافتراض أن الدول تنظر في جميع الخيارات وتتصرف بشكل رشيد لتحقيق أقصى فائدة ممكنة.
- في إطار هذا النموذج: تعامل الحكومات باعتبارها الجهة الفاعلة الرئيسية حيث تقوم الحكومة بفحص مجموعة من الأهداف وتقيمها وفقاً لمدى فائدتها، ثم تختار المجموعة التي لديها أعلى معدل ربح أو منفعة²⁴.

2- نموذج العملية التنظيمية

- نموذج "العملية التنظيمية" يعمل فيه صانع القرار في ظل قيود الوقت وتتوفر المعلومات، ولا يسعى إلى الحل الأمثل. بدلًا من ذلك، يشارك صانع القرار في سلوك إرضائي ويحاول إيجاد الحل الذي يحقق الحد الأدنى من الهدف، ويقلل من خطر الفشل.
- وقد أخذ هذا النموذج بعمل جيمس ج. مارش وهيربرت سيمون، الذين يجادلان بأن البيروقراطية الحكومية القائمة تضع حدوداً على قرارات الدولة، وغالباً ما تملأ النتيجة النهائية. ثم عرض المقترنات النموذجية في "العملية التنظيمية" التالية:
 - عندما يواجه القادة الحكوميون أزمة ما، لا ينظرون إليها ككل، بل يفككونها ويجزئونها وفقاً لخطوط تنظيمية سابقة.
 - بسبب ضيق الوقت والموارد، وبدلًا من تقييم جميع مسارات العمل الممكنة لمعرفة أي واحد هو الأكثر احتمالاً للعمل، يستقر القادة على الاقتراح الأول الذي يعالج بشكل كافٍ القضية، التي سماها هيربرت سيمون بالإرضائية.

²²- ودودة بدران، المرجع السابق، ص 72.

²³- ودودة بدران، المرجع السابق، ص 72.

Graham T.Allison, **Essence Of Decision**, page 28.- ²⁴

- القادة ينجذبون نحو الحلول التي تحد من عدم اليقين على المدى القصير (التركيز على "المدى القصير").
- المنظمات في هذا النموذج تتبع لمجموعة من "المراجع أو الدلائل" والإجراءات عند اتخاذ الأفعال.²⁵
- 3 - **السياسة البيروقراطية**
- نموذج "السياسة البيروقراطية": تسعى فيه الجهات الفاعلة الحكومية إلى تحقيق أهداف منفصلة، قد تتعارض مع بعضها البعض. وفي هذه الحالة، يشارك مختلف الأفراد، الذين يمتلكون مصالح تنظيمية مختلفة، في عملية لتحقيق قرار جماعي مقاوض عليه بينهم وهو يمثل سياسة الدولة.
- قد تتناقض السياسة المتفق عليها بمرور الوقت، حيث يتغير الوضع ديناميكياً، أو مع تطور المصالح التنظيمية، أو عندما يكسب الأفراد ويفقدون السلطة البيروقراطية المتاحة لهم، أو عند الحصول على المعلومات الحساسة والهامة.
- إنها سياسة: حيث تجلس هو المكان الذي تقف فيه. وقد اقترح أليسون المقترنات التالية لهذا النموذج²⁶:
- من الأفضل فهم قرارات وأفعال الدولة كنتيجة للسياسة والتفاوض بين كبار قادتها.
- حتى لو كان القادة يتقاسمون هدفاً، إلا أنهم يختلفون في كيفية تحقيقه بسبب عوامل مثل المصالح الشخصية وخلفياتهم.
- القادة لديهم مستويات مختلفة من السلطة على أساس الكاريزما، والشخصية، ومهارات الإنقاذ، والعلاقات الشخصية مع صانعي القرار.
- بسبب إمكانيات سوء الفهم، والخلافات الصريحة، قد يتخذ قادة مختلفون إجراءات لمن توافق عليها المجموعة كل.

الفقرة الثانية: المؤسسات المشتركة في عملية تخطيط السياسة الخارجية:

إن السياسة الخارجية للدول يتم إعدادها وتتنفيذها عن طريق مؤسسات عدة، ومن ثم فإن صانعي القرار ومنفذيه لا يتأثرون فقط بقدراتهم الشخصية الداخلية والتي يعملون في إطارها ولكن أيضاً بمجموعة القواعد والمحددات والتطلعات التي تفرضها طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها. وتتعدد المؤسسات التي تشتهر في عملية تخطيط السياسة الخارجية وترتبطها شبكة من خطوط السلطة ووسائل الاتصال. ومن أهم المؤسسات التي قد تشتهر في تخطيط السياسة الخارجية²⁷:

وزارة الخارجية، وزارة الحرب (الدفاع)، المؤسسات التابعة لرئيس الدولة أو الحكومة، المخابرات، المؤسسات المتعلقة بالدعائية، والمؤسسات الاقتصادية.

وزارة الخارجية تقع على عاتقها كيفية التعامل مع الحكومات والهيئات الأجنبية وتنفيذ القرارات التي تتخذ في هذا المجال عن طريق الدبلوماسيين والعاملين في الهيئات التابعة لها²⁸.

أما وزارة الحرب فإن القوة العسكرية لديها تمثل إحدى أدوات السياسة الخارجية التي تستخدم لتحقيق أهداف دفاعية أو هجومية تتحقق للأمن القومي، وبالتالي فإن هذه القوة تحدد قدرة الدولة على تدعيم مركزها في تحليل المواقف السياسية والمتغيرات المتعلقة بتخطيط هذه السياسة.

²⁵ - غraham Alysoun، المرجع السابق، ص 67.

²⁶ - غraham Alysoun، المرجع السابق، ص 162.

²⁷ - أحمد عبد المجيد: *أوضاع على الدبلوماسية*، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1970م، ص 182.

²⁸ - عدنان البكري: *العلاقات الدبلوماسية والقنصلية*، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1986م، ص 7.

أما بالنسبة للمؤسسات التابعة لرئيس الدولة، فإن لرؤساء الدول والحكومات العديد من الهيئات التي تساعد في تخطيط السياسة الخارجية وذلك عن طريق تقديمها المشورة لهؤلاء الرؤساء. ومن أمثلة تلك المؤسسات، المؤسسات المساعدة للرئيس الأمريكي وتشمل، مثلاً البيت الأبيض، مجلس الأمن القومي، مجلس المستشارين الاقتصادي، مكتب العلوم والتكنولوجيا ومكتب الطوارئ. أما المخابرات، فتلعب دوراً في جمع وتنظيم المعلومات وتحليلها لا سيما المعلومات التي ترتبط بقدرات ونوايا الحكومات الأجنبية. وقد يكون دور المخابرات جمع معلومات اقتصادية أو علمية أو عسكرية. كما تمارس المخابرات دوراً في تنفيذ السياسة الخارجية عن طريق التخريب أو تشجيع الانقلابات أو حماية ومساعدة اللاجئين في الدول الأخرى.²⁹

ثم تأتي المؤسسات الدعائية، وهي من العوامل المحددة في بعض الأحيان لمدى نجاح سياسة معينة سواء اتخذت هذه الدعاية مظهر الدعاية الداخلية، بهدف خلق نوع من التنسيق والقبول لدى الرأي العام الداخلي، أو الدعاية الخارجية التي توجه إلى المجتمعات الأخرى بهدف خلق المناخ السياسي الملائم لقرار معين قبل اتخاذه أو تدعم قوله في المرحلة اللاحقة لاتخاذه أو الحصول على تأييد الشعوب الأخرى للاتجاهات الأيديولوجية التي تقوم بها الدولة. ومن ثم فقد نشأت في أغلب الدول أجهزة دعائية تتصف بالدوماً وتسيطر على هذا النشاط وتؤثر مدى قوتها وفاعليتها في عملية تخطيط السياسة الخارجية.³⁰

ومن المؤسسات التي تسهم في صنع السياسة الخارجية، المؤسسات الاقتصادية، فمن المظاهر المميزة للتطور المعاصر للسياسة الخارجية للدول، تدخل الدول في العلاقات الاقتصادية الدولية بهدف تحسين المركز الاقتصادي أو العسكري أو السياسي للدولة. وفي المجال الاقتصادي، تتدخل المؤسسات الاقتصادية من أجل ضمان مصادر التمويل والأسوق وتحسين شروط التجارة بما يتلاءم مع مصالح الدولة، كما أن الاقتصاد قد يستخدم للعمل على التأثير في مرونة أو قدرة الدول الأخرى الاقتصادية. وكذلك فإن الاقتصاد قد يؤدي إلى تمهد الطريق للاندماج الاقتصادي أو سحب السيادة الحقيقة للدول الأخرى.³¹

كما لا بد من التطرق إلى مفهوم الدبلوماسية البرلمانية، حيث تعرف الباحثة إيمان عرار الدبلوماسية البرلمانية بأنها السلوك السلمي لتحقيق أهداف السياسة الخارجية، وأنها قد اشتهرت من خلال ممارسة السلطة التشريعية للنشاطات الخارجية، وتحتفت عمّا تقوم به السلطة التنفيذية. فهي في هذا النطاق محصورة في جهود البرلمانات على المستوى الإقليمي والدولي. وقد برزت الدبلوماسية البرلمانية نتيجة التطورات والإصلاحات السياسية في البرلمانات، وديناميكيه الاتصال داخل السلطة التشريعية. وطبقاً لهذا الاتجاه، توجه الدبلوماسية البرلمانية إلى القيام بالأداء السلمي لتنفيذ السياسة الخارجية للكيانات السياسية في المجتمع الدولي، عبر النشاطات التي تقوم بها السلطات التشريعية على المستوى الدولي. وهذه النشاطات تشمل الحوار بين الدول أو المفاوضات وسائل العلاقات الثنائية والجماعية.³²

²⁹ - ودودة بدران، المرجع السابق، ص 74.

³⁰ - ودودة بدران، المرجع السابق، ص 74.

³¹ - حنان دويدار: "الولايات المتحدة الأمريكية والمؤسسات المالية الدولية"، مجلة السياسة الدولية، العدد 127، يناير، 1997م، ص 119.

³² - راشد أحمد الرشيد، الدبلوماسية البرلمانية: الأهداف والآليات والأدوار، دراسة حالة مجلس النواب - البحرين، معهد البحرين للتنمية السياسية، سلسلة دراسات عام 2017.

الفقرة الثالثة: نظرية التفاوض الدبلوماسي:

في هذا الإطار تبرز الدبلوماسية كأداة لتنفيذ السياسة الخارجية. إنها الأسلوب القائم على التفاوض في سبيل الإقناع، عوضاً عن اللجوء إلى أسلوب العنف. وقد قيل في تعريف الدبلوماسية:

"الدبلوماسية هي فن وضع برامج السياسة الخارجية موضع التنفيذ بالتفاوض"³³. وقد أصبح التكامل بين الدبلوماسية من جهة وإدارة الحرب من جهة أخرى من ثوابت السياسة الخارجية، فالدبلوماسية مدعومة في جميع مراحلها بالأدلة العسكرية. من هنا تأتي نظرية التفاوض الدبلوماسي كوسيلة لتسوية النزاعات بين الدول بعيداً عن الوسائل العسكرية. ويعرف التفاوض الدبلوماسي على الشكل التالي:

التفاوض الدبلوماسي هو وسيلة من وسائل تسوية النزاعات الدولية حيث يهدف إلى صياغة اتفاق مشترك بين أطراف النزاع في إطار رعاية مصالحهم المتبادلة، وينطوي التفاوض على عملية مساومة بين أطرافه الذين يختلفون في أهدافهم وقدراتهم ومصالحهم، وبقدر ما تنجح المساومة في إرضاء حاجات وأهداف المتنازعين، بقدر ما تنجح في إنجاز التسوية المنشودة³⁴.

تميّز النظرية التفاوضية في العلاقات الدولية بين الحوار (negotiation) والمفاوضة (dialogue). فالحوار يسبق التفاوض، ويمهد له. هكذا مهد الحوار المصري - الإسرائيلي، الذي بدأ مع زيارة الرئيس السادات للقدس في تشرين الثاني، لمفاوضات كامب دايفيد في العام 1978، التي مهدت بدورها لإبرام معايدة السلام المصرية - الإسرائيلية في آذار 1979. وقد يحقق الحوار في التمهيد لمفاوضات ناجحة، كما أخفق حوار الشمال والجنوب في إنجاز مفاوضات هادفة إلى عقد اتفاقيات دولية.

تستند النظرية إلى عنصر الاتصال (communication) الذي يوفر معلومات ضرورية للأطراف المفاوضين. ففي سياق الاتصال يجري تبادل المعلومات، أو تجميعها، وهي تساعد لاحقاً في إنجاح العملية التفاوضية من خلال الإقناع والتأثير في اتخاذ الموقف. وتميز النظرية التفاوضية بين نوعين من المساومات: المساومات التصالحية التي تركز على إبراز المصالح المشتركة، والمساومات القسرية التي تجري تحت ضغوط التهديد واستعراض القوة واستعمالها. وإذا لم تنجح المساومات القسرية نحو المساومات التصالحية فإن العملية التفاوضية تصبح مهددة بالتوقف³⁵.

أما أبرز عناصر النظرية التفاوضية فهي: مصالح الأطراف التفاوضية واستراتيجية المساومة، وقنوات الاتصال بين الأطراف، ودور الطرف الثالث بين الطرفين المتنازعين، والعوامل المؤثرة في تحديد نتيجة المساومة. غالباً ما تكون مصالح الأطراف المتفاوضة مزيجاً من التعارض والتوافق، ويوفر عامل الثقة المتبادلة فرصة لحل الخلافات وتعزيز التوافق. كما ترتبط المساومة بالتكتيكي المتبع، وبالضغط أثناء العملية التفاوضية. ويمكن أن تتعدد قنوات الاتصال سواء قبل بدء المفاوضات أم بعدها. أما حياد الطرف الثالث - غير المترอط مباشرة بالنزاع - فإنه يساعد في تعامل هذا الطرف مع الأطراف المعنيين دون اعتبارات عاطفية ضاغطة، وفي ممارسة دور الوسيط الفاعل.

وتبقى هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في نتيجة المساومة الدبلوماسية هي³⁶: قدرات وإمكانات أطراف المساومة، ودور القوى الخارجية في التأثير في هؤلاء الأطراف، ومدى التوافق أو التعارض في مصالح المتنازعين، والمهارات التكتيكية المستخدمة في

³³ - محمد طه بدوي، المرجع السابق، ص 93.

³⁴ - عدنان السيد حسين، نظرية العلاقات الدولية، منشورات الجامعة اللبنانية، قسم الدراسات القانونية والسياسية 14، بيروت، ص 99.

³⁵ - عدنان السيد حسين، المرجع السابق، ص 100.

³⁶ - عدنان السيد حسين، المرجع السابق، ص 102.

المساومة، ودرجة الثقة القائمة بين المتفاوضين، ومدى رغبتهما بالتوصل إلى تسوية سلمية للنزاع على قاعدة المساومة المدرستة والممكنة.

وهناك تعدد في الأطر النظرية التي استخدمتها مجموعة من الباحثين في إطار تحليل العملية التفاوضية، نستعرض بعضها في ما يلي:

1. طرح بعض الباحثين إطاراً يتضمن خمسة عناصر رئيسية هي: الأهداف- العملية التفاوضية- نتيجة المفاوضات- العوامل المؤثرة في عملية التفاوض- العوامل الخفية المؤثرة في سير المفاوضات.
2. كما اقترح بعض الباحثين إطاراً للتحليل يتضمن:
 - تعريف الموقف التفاوضي بمعنى تحديد الأهداف والاستراتيجيات المحددة.
 - تحديد القرارات المتاحة لتحقيق الأهداف والتخطيط وأساليب التأثير.
3. أما زارتمان وبيرمان Zartman and Berman فقدموا إطاراً مرحلياً يتضمن³⁷:
 - تحليل الموقف واتخاذ قرار البدء في التفاوض.
 - وضع صياغة مشتركة للوصول إلى التسوية.
 - التفاوض حول التفاصيل العامة.

المبحث الثالث: عناصر وصفات المفاوض الدبلوماسي

قارن المفاوض الدبلوماسي الراحل صائب عريقات بين صفات المفاوض الدبلوماسي في المدرسة الغربية والإسلامية من خلال كتابه عناصر التفاوض بين علي وروجر فيشر.

الفقرة الأولى: العناصر التفاوضية السبعة في المدارس الغربية

وهي العناصر أو المكونات لأي مفاوضات كما حددها روجر فيشر في كتاب العناصر السبعة³⁸ The Seven Elements وهي التالية:

1- المصالح Interests

تحت هذا العنوان يطرح روجر فيشر سؤالاً من شقين:

أ- هل فهمت الأطراف مصالحها بوضوح؟

ب- هل فهمت الأطراف أولويات وقيود بعضها البعض؟

أما جون ميري وتييري بارنيت فطروا تحت عنوان المصالح: إن "المصالح ليست مواقف، ومواقف الأطراف ليست مطالب، إن تحديد الموقف هو السبب وراء المطالب وال حاجات، والاهتمامات والرغبات والأمال والمخاوف، وكلما جاءت الاتفاقيات ملبياً لمصالح الأطراف، كان الاتفاق أفضل".

William zartman and Maureen R. Berman, **The Practical Negotiator**, yale university, press, 1983.³⁷

للمزيد من المعلومات انظر:

Roger, Fisher, Elizabeth, Kopelman, Adrea, Schneider, (1996), Beyond Machiavelli, tools for coping with conflict, Penguin group, New YorkA PpA 74 – 85.

-2 الخيارات options

سؤالان يطرحهما روجر فيشر تحت هذا العنوان:

أ- هل تم إعداد ما يكفي من الخيارات؟

ب- هل عملية خلق الخيارات منفصلة عن عملية صناعة الالتزامات؟³⁹

أما جون ميري وتيري بارنيت، فقد أوردا تحت عنوان الخيارات في كراسهما: "الخيارات هي المساحة الكاملة للإمكانيات المتاحة للأطراف للتوصل إلى اتفاق، يمكن طرح الخيارات على مائدة المفاوضات، والاتفاقية ستكون أفضل إذا ما كانت نتاج ما هو أفضل لمجموعة من الخيارات، لاسيما إذ ما استغلت كافة إمكانيات المكاسب المشتركة للأطراف".⁴⁰

-3 الشرعية Legitimacy

سؤالان أيضاً يطرحهما روجر فيشر تحت هذا العنوان:

أ- هل تم استخدام كافة السوابق وكافة المعايير الخارجية العادلة؟

ب- هل يمكن إيجاد المبادئ التي يمكن أن تكون مقتنة للطرف الآخر ولنا؟⁴¹

أما ميري وبارنيت فقد كتبوا تحت عنوان الشرعية: "الشرعية تشير إلى عدالة الاتفاق، وتبيّن كافة الأطراف ارتياحها لاتفاق يكون مستنداً على معالم طريق خارجية، ومعايير ومبادئ خارج إرادة الأطراف، مثل هذه المعايير الخارجية العادلة ستشمل: القوانين، والأنظمة، والمعايير الصناعية والإجراءات المعمول بها مثل التبادلية والسوابق".⁴²

-4 العلاقة Relationship

ثلاثة أسئلة يطرحها روجر فيشر حول العلاقة:

أ- ما هي إمكانية الأطراف للعمل معاً؟

ب- هل هناك علاقة عمل بين المفاوضين من مختلف الأطراف؟

ت- هل تهتم الأطراف بما فيه الكفاية لطبيعة العلاقات التي تريدها في المستقبل؟⁴³

أما جون ميري وتيري بارنيت يطرحان تحت عنوان العلاقة: "أهم المفاوضات هي التي تحدث بين أفراد أو مؤسسات جرت بينهم مفاوضات سابقاً، عموماً فإن علاقات العمل المستتبية بين الأفراد أو المؤسسات التي تقوم بالمفاوضات تؤهل كل الأطراف للتعامل مع الخلافات بطريقة خلقة، أي الانتقال (من مرحلة إلى أخرى) يجب أن يحسن إمكانية الأطراف للعمل بشكل مشترك".⁴⁴

-5 الاتصال Communication

سؤالان يطرحهما روجر فيشر مرة أخرى تحت عنوان الاتصال:

أ- هل طريقة اتصال الأطراف تساعد أو تعطل قدرة الأطراف على التعامل بشكل بناء مع الصراع؟

³⁹ ميري، جون، وبارنيت، تيري، (2007)، ورشة تدريب المفاوضات. كراس غير منشور. وزع في ورشة العمل التي عقدتها دائرة شؤون المفاوضات. رام الله، فلسطين.

⁴⁰ فيشر، روجر، مصدر سبق ذكره، ص 750.

⁴¹ ميري، جون، وبارنيت، تيري. مصدر سبق ذكره.

⁴² المصدر نفسه.

⁴³ فيشر، روجر، مصدر سبق ذكره. ص 75.

⁴⁴ ميري، جون وبارنيت، تيري، مصدر سبق ذكره.

بـ- هل الآليات المعهود بها لتحديد ما تم الاتفاق عليه تؤدي الغرض الذي أوجدت لتحقيقه؟⁴⁵ أما ميري وبارنيت فيوردان في كراسهما تحت عنوان الاتصال: "إنّ ماهية الاتصال في المفاوضات تعتمد على الفهم المشترك بين الجانبيين وعلى م坦ة العملية، في المستوى الممتاز من الاتصال تفهم الرسائل التي يرسلها طرف للطرف الآخر بدقة كبيرة، أي أنّ كل طرف يفهم الطرف الآخر حتى وإن اختلف".

6- الالتزام Commitment

أـ- هل تم صياغة الالتزامات بدقة؟

بـ- هل يعرف كل طرف ما الذي يرد الطرف الآخر الموافقة عليه؟

تـ- إذا ما قال الطرف الآخر نعم، فهل هناك وضوح حول ما يتوجب القيام به في صباح اليوم التالي؟

أما جون ميري وتيري بارنيت قالا تحت هذا العنوان: "الالتزامات المكتوبة والشفوية هي عبارة عن كل ما سيتفق أو ما سيقوم به كل طرف، والالتزامات إما ان يكون قد تم تحديدها خلال المفاوضات، أو أن يكون قد تم الاتفاق عليها في نهاية المفاوضات. عموماً فإنّ أفضل الاتفاقيات هي تلك التي تحدّد الالتزامات بدقة ووضوح، بحيث تكون صياغتها واضحة وعملية ومفهومة بسهولة من كل الأطراف التي ستقوم بتتنفيذها".⁴⁶

7- البديل Alternatives

يطرح فيشر تحت هذا العنوان:

أـ- هل يفهم كل طرف أفضل بادئه في حال عدم التوصل إلى اتفاق؟

بـ- هل النتائج السلبية المترتبة على عدم الاتفاق يمكن استخدامها لتقرير الأطراف لبعضها البعض؟⁴⁷

جون ميري وتيري وبارنيت يطرحان تحت هذا العنوان في كراسهما: "البدائل هي المخارج الممكنة لكل طرف في حال عدم التوصل إلى اتفاق، وعموماً يجب على كل طرف عدم القبول باتفاق يكونأسوأ مما لديه من خيارات في حال عدم التوصل إلى اتفاق".⁴⁸

الفقرة الثانية: صفات المفاوضات عند الإمام علي بن أبي طالب:

تحدث الإمام علي بن أبي طالب عن صفات المفاوض وهي مسألة في غاية الأهمية، فال MFOP ليس صانع قرار ويجب أن لا يكون. فال MFOP يقوم بمهمة نيابة عن شركته أو ناديه أو مؤسسته وأحياناً عن أهله، وأحياناً أخرى عن رئيسه، أو بلده.

ولكن ماذا يحدث عندما يجتمع صناع القرار، أي أعلى مستوى في هرم رؤساء مجالس إدارة الشركات، أو رؤساء الدول، أو الوزراء، أصحاب الشأن في قضية موضوعات مفاوضات أو غير ذلك؟

يفضل أن يكون صانع القرار، وإن كان حريصاً على مصالح الجهة التي يمثلها، وحتى وإن كان رئيساً لدولة، أن يتحلى بصفة التواضع. وأن لا يحاول تقديم أوراق اعتماد، بأنه قادر على صناعة القرار وتقديم العروض، وتحديد الأرضية المشتركة، ووضع معايير تبادل التنازلات، وحده دون العودة إلى مؤسسات هرم القيادة في بلده.

ومن الأفضل لرئيس الدولة، والوزير، أو رئيس الشركة أو النادي، القول إنه على أن أعود وأعرض الأمر على القيادة، أو البرمان، أو أعضاء مجلس الإدارة. ولا ضير أن يقول إنه جزء من صناعة القرار، وليس المقرر الوحيد. هذا سيزيد من فرص الحفاظ على

⁴⁵ فيشر، روجر. مصدر سبق ذكره.

⁴⁶ ميري، جون وبارنيت، تيري، مصدر سبق ذكره.

⁴⁷ فيشر، روجر، مصدر سبق ذكره.

⁴⁸ ميري، جون وبارنيت، تيري، مصدر سبق ذكره.

مصالحه، وبناءً أرضية مشتركة على أسس التبادل في الأخذ والعطاء، للوصول إلى مُربح ربح - ربح، وليس ربح - خسارة، أو انهيار للأمور والوصول إلى موقع خسارة - خسارة.

لقد نبه الإمام علي بصفات المفاوض ومن يُكلف بمهام التواصل نيابة عن مجموعة ما، وكان اهتمامه كبيراً بأن يكون المفاوض على درجة كبيرة من الولاء والإخلاص للجهة التي يُمثلها، وأن يكون على قدرة عالية جداً من حصافة العقل والثقافة والمعرفة والعلم والصبر والثبات والشجاعة والتواضع والأخلاق الحميدة، وعدم تضارب المصالح. إن صفات المفاوض عند الإمام علي قد حدّدت في رسالة بعثها إلى أبي موسى الأشعري عندما تم اختياره للتحكيم على إثر معركة صفين، قال فيها:

فإن الناس قد تغير كثيراً منهم عن كثير من حظهم، فمالوا مع الدنيا ونطقوها بالهوى، وإنني نزلت من هذا الأمر منزلةً معجبًا اجتمع به أقوام أعتبرتهم أنفسهم، فإني أداوي منهم قرحاً أخاف أن يكون علماً وليس رجلاً - فاعلم - أحرض على جماعة أمة محمد صلى الله عليه وسلم وأله وألفتها مني، أبتغي بذلك حسن الثواب وكرم المآب، وسأفي بالذى رأيت على نفسي وإن تغيرت عن صالح ما فارقته عليه، فإن الشقي من حرم نفع ما أُتي من العقل والتجربة، وإنني لأعبد أن يقول قائل بباطل، وأن أفسد أمراً قد أصلحه الله، فدع ما لا تعرف، فإن شرار الناس طائرون إليك بأقاويل السوء ، والسلام⁴⁹.

وعليه فإن الصفات التي يوردها الإمام علي هي:

- الوفاء والإخلاص وعدم الانقلاب على نصرة الحق، إذ إن الترد والانقلاب يمثلان الخيانة وعدم الوفاء، وهذا أكثر الأمور إيلاماً وجرمًا.
- ضرورة الالتزام "وسأفي بالذى رأيت على نفسي". "أي تتنفيذ ما عليك وما وعدت به".
- الحذر وعدم الخروج عن الحق والصالح العام، وعدم الوقوع في خديعة الآخرين.
- المفاوض يُمثل صاحب القرار، وما يوقع عليه أو يقبل به، فهو ما سوف يقبله صاحب القرار (المُؤْلَف).
- الابتعاد عن مواقف الريبة والشك، "فدع ما لا تعرف".
- عدم الاستناد إلى ما قد يكون قابلاً للتفسير بأكثر من طريقة، حتى ولو كان ذلك القرآن الكريم. "لا تخاصمهم بالقرآن، فإن القرآن حمال أوجه ذو وجوه"، أي أنه يحمل معانٍ كثيرة، إن أخذت بأحدتها استخدم الطرف الآخر مثلها. استند إلى أسس متينة لا يمكن للخصم التهرب منها.
- الابتعاد عن الإعجاب بالنفس والغرور واحترام النفس واحترام الآخرين، والتمسك بروح الفريق، إذ يقول الإمام علي: "إياك والإعجاب بنفسك والثقة بما يعجبك منها، وحب الإطراء، فإن ذلك من أوثق فرص الشيطان في نفسه"⁵⁰.
- أن يتمتع بالحكمة والعقل والصبر والثبات، فلا يقوم بشيء قبل أوانه، ولا يتتردد عن تنفيذ أمر وقت تنفيذه.
- عدم التخاصم والنزاع حول الأمور الغامضة، ووجوب الوضوح، والاستناد إلى مرجعيات محددة.
- الالتزام بالأخلاق الحميدة والحلم حتى في أ Hulk الظروف وأصعب المواقف، فلا يتعالى على الناس، ولا يُمارس الخداع ولا يُيأس ولا يُغضِب.
- الاستفادة من التجارب، ودراسة ودراسة المتغيرات والتطورات.

⁴⁹ من كتاب سيدنا علي رضي الله عنه إلى الأشعري، أبو موسى رضي الله عنه، نهج البلاغة. ص 534 – 535.
⁵⁰ نهج البلاغة: انترنت. ص 156.

- على المفاوض أيضاً وهو يمارس المفاوضات استاداً إلى العمل بروح الفريق والتواضع والحياء والخلق الكريم، أن يعرف قدر نفسه، إذ يقول الإمام: "ذل امرؤ لم يعرف قدره".⁵¹
 - المفاوض سيكون قريباً من الحكم أو المسؤول أو صاحب القرار، فهو يأخذ التعليمات منه، ويقدم التقارير له ويقدم الإمام نصيحة لمن يكون قريباً من الحكم، وبين فيهم المفاوض بطبيعة الحال إذ يقول: "صاحب السلطان كراكب الأسد يغبط بموقه وهو أعلم بموضعه".⁵²
- وعليه فإن صفات المفاوض عند الإمام علي بن أبي طالب تأخذ بعين الاعتبار كافة العناصر السبعة الغربية للمفاوضات إضافة إلى عناصر العلم والمعرفة والقيادة والمسؤولية والصبر والثبات والعدل وفهم دقيق للمتغيرات.
- الفقرة الثالثة: أسس الحوار في القرآن الكريم**

كان الحوار هو أسلوب الأنبياء ورسالتهم الإلهية وأرادوا أن يدخل الإنسان مدرسة الحوار في صفوتها الأولى، فأثاروا أمامه القضايا التي تتحدى جهله وآفاقه الضيقة ليثروا فيه طبيعة المواجهة، ليسأل أو يحتاج أو يشتم أو يتمرد أو يقذف بالحجارة أو يهدد بالقتل. وجاء الإسلام - من خلال القرآن الكريم - ليكون دين الحوار ، الذي يطلق للعقل أن يفكر في كل شيء ، ليتحدث عن كل شيء ولি�حاور الآخرين على أساس الحجة والبرهان والدليل.

وإذا كان القرآن يتحدث بأسلوب العنف عن بعض هؤلاء الذين ينطقون من موقع الفكرة المضادة لفكرة، فلم يكن ذلك نتيجةً للروحية التي ترفض الخلاف بالقوة، بل كان نتيجةً لامتناعهم عن الدخول في أجواء الحوار وابتعادهم عن استعمال الأدوات التي أتاحها الله لهم للمعرفة وللتفكير . فالقرآن يشير إلى مبدأ الحوار لمن يريد الحوار ، والعنف العقلاني لمن يتخذ العنف وسيلة لاضطهاد الفكر وإسقاطه ، لأن ذلك هو السبيل للوصول إلى النتيجة الحاسمة التي تحل المشكلة معه في نهاية المطاف.

ولعل الخلفيّة التي تكمن وراء هذا الموقف، لدى كل الذين يرفضون الحوار ، تتحرك في خطين: الخط الأول هو الذهنية الاستكبارية التي تنظر إلى الآخرين، أما الخط الثاني فهو الضعف الفكري عن مجابهة الفكر الآخر. إن قيمة الحوار في القرآن، أنه لم يحدد للإنسان موضوعات الحوار، فلا مقدسات في مفرداته، ولم يحدد له الإنسان المحاور؛ فلا مشكلة من الحوار مع أي إنسان كان لأن القضية ليست قضية الموضوع هنا أو الإنسان هناك.

- العناصر التي يجب توفرها في عملية الحوار القرآني أو الإسلامي، خمسة وهي⁵³:
- 1 شخصية المحاور الذي يدير عملية الحوار: أن يملك كل من الطرفين حرية الحركة الفكرية، التي يملك معها الثقة بشخصيته الفكرية المستقلة؛ فلا يكون واقعاً تحت رحمة الإرهاب الفكري والنفسي.
- 2 شخصية الطرف الآخر للحوار

لا بد من يدخل في عملية الحوار من إعداد جوءي الداخلي للإقناع بالنتائج الحاسمة التي يقوده إليها، وإلا انقلب الموقف إلى جد عقيم، لا يُراد منه إلا عرض العضلات الكلامية والمزايدات الجدلية، التي لا تقدم أو تؤخر في الموضوع.

⁵¹ نهج البلاغة. انترنت. ص 177.

⁵² نهج البلاغة. انترنت. ص 187.

⁵³ الحوار في القرآن، العلامة السيد محمد حسين فضل الله، 1996، دار الملاط للطباعة والنشر، حارة حريك، ص 25-30.

-3 معرفة موضوع الحوار

لا بد لكل من طرفي الحوار من التعرف على الفكرة التي ينطلقان في طريق إثباتها ونفيها، لأن الجهل بها وتفاصيلها يحول الحوار إلى أسلوب من أساليب الشائم والمهازات، التي يغطي بها كلّ منها ضعفه وعجزه عن الوقوف موقف المدافع القوي عن فكرته. بينما تجعل المعرفة كلاًّ منهما واعياً لما يطرح وما يستقبل من فكر، مما يجعله يعرف كيف يبدأ الحوار وكيف يخوض فيه وكيف ينتهي منه، في وضوح الرؤية وهدوء الفكر وقوة الحجة ووداعة الكلمة.

4- أسلوب الحوار

لاحظ الإسلام - في ما يحدث به القرآن الكريم - أن هناك طريقتين للحوار الفكري أو للصراع في جميع مجالاته، وهناك طريقة العنف التي تعتمد مواجهة الخصم بأشد الكلمات والأساليب وأقساها، بحيث يتركز الإختيار على كل ما يساهم في إيلامه وإهانته وإهار كرامته. وهناك طريقة اللاعنف، أو الطريقة السلمية التي تعتمد الدين والمحبة أساساً للصراع، انتلافاً من القاعدة الإسلامية التي تعتبر موضوع الصراع بمختلف مستوياته ومجالاته، وسليمة من وسائل الحركة المنفتحة للوصول إلى الهدف، وهو الإيمان بالحق والوقوف معه والعمل على حشد أكبر عدد ممكن من الناس للارتباط بالهدف والانسجام معه.

الخاتمة:

تبين المعالجة النظرية في هذه الدراسة أنَّ الإشكالية المركزية المتعلقة بكيفية تفاعل المحددات الداخلية والخارجية والنفسية وال المؤسسية في تشكيل السياسة الخارجية، وما يتربُّ على ذلك من أثر في صناعة القرار التفاوضي، يمكن الإجابة عنها من خلال فهم السياسة الخارجية بوصفها عملية مركبة ومعقدة ومتعددة المستويات، لا تُخترل في عنصر واحد ولا تُنسَر بمنطق عقلاني صرف. فقد أظهر التحليل أنَّ المحددات البنوية، مثل الجغرافيا والموارد والقوة العسكرية، تشَكِّل الإطار المادي لقدرة الدولة، بينما تسهم طبيعة النظام السياسي، وأدوار المؤسسات، وشخصية النخب القيادية، والرأي العام، في تحديد اتجاهات السلوك الخارجي ودرجة اتساقه واستقراره. كما يفرض النسق الدولي وقواعد وتوازناته ضوابط واضحة لا يمكن تجاوزها في تحديد هوماش الحركة المتاحة للدول.

كذلك أكدت الدراسة أنَّ عملية اتخاذ القرار الخارجي لا تنشأ من مسار واحد، بل تتوزع بين اعتبارات عقلانية وأخرى تنظيمية وبيروقراطية، بما يجعل السياسة الخارجية نتاجاً لتقاعلات داخلية مؤسسية تسبق عملية التفاعل مع البيئة الخارجية. هذا التفسير يسمح بفهم الفجوات التي قد تظهر بين الأهداف المعلنة والنتائج المحققة، ويزيل أهمية البناء المؤسسي في رفع كفاءة القرار الخارجي.

أما في ما يتعلق بالأداء التفاوضي، فقد خلص التحليل إلى أنَّ نجاح الدولة في التفاوض يرتبط بقدرتها على تحويل محدداتها البنوية والمؤسساتية إلى أدوات تفاوضية فاعلة، قائمة على وضوح المصالح، وتعدد البادئ، وشرعية المعايير المستخدمة، وكفاءة الاتصال، ودقة الالتزامات. كما يبيّن الدمج بين النماذج التفاوضية الحديثة والمرجعيات الأخلاقية الفكرية أنَّ فعالية التفاوض ليست تقنية فحسب، بل ترتبط أيضاً بخصائص المفاوض والقيم التي تحكم سلوكه.

وعليه، وفي اجابة حول الإشكالية المطروحة بتبيّن أنَّ السياسة الخارجية وعملية التفاوض الدبلوماسي هما نتاج تفاعل ديناميكي بين المحددات البنوية والبيئية والنفسية وال المؤسسية، وأن مستوى التماуг بين هذه العناصر يحدد قدرة الدولة على صياغة سياسة



خارجية متماسكة وعلى إدارة تفاوض فعال. ويشكل هذا الاستنتاج قاعدة منهجية ضرورية للانتقال في أي تطبيق عملي إلى تطبيق هذه الأطر النظرية على حالات محددة بهدف اختبار صلاحيتها وتفسير أنماط السلوك الخارجي في الواقع العملي.

وتأسيساً على ما سبق، يقترح الباحث توصيات عمل لصانع القرار: تعزيز التخطيط الاستراتيجي القائم على بدائل واضحة وتقديرات مخاطر قابلة للمراجعة، تطوير منظومات جمع المعلومات والتحليل، ترسیخ برامج تدريب تفاوضي تجمع بين المهارة التقنية والمرجعية الأخلاقية، وتفعيل آليات تنسيق مؤسسية تقلل التكرار والتصارب وتتضمن اتساق الرسالة الخارجية.

لائحة المراجع:

- أولاً: المراجع العربية
- أبو موسى الأشعري. نهج البلاغة. (1986). العلاقات الدبلوماسية والقنصلية. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- البكري، ع. (1990). المدخل في علم السياسة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- بطرس غالى، ب.، وعيسى، م. خ. (1990). تخطيط السياسة الخارجية: دراسة نظرية تحليلية. مجلة السياسة الدولية، 69(6).
- بدران، و. (1982). مدخل إلى علم العلاقات الدولية. بيروت: دار النهضة العربية.
- بوقنطار، الحسان. (1987). السياسة الخارجية الفرنسية إزاء الوطن العربي منذ عام 1967. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- دويدار، ح. (1997). الولايات المتحدة الأمريكية والمؤسسات المالية الدولية. مجلة السياسة الدولية، 127(1).
- السيد حسين، ع. نظرية العلاقات الدولية. بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية.
- سليم، م. الس. (1989). تحليل السياسة الخارجية. القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة.
- عبيدان، ي. م. (1990). دراسات في علم السياسة. الدوحة: جامعة قطر.
- عبد المجيد، أ. (1970). أصوات على الدبلوماسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- فضل الله، م. ح. (1996). الحوار في القرآن. بيروت: دار الملاط للطباعة والنشر.
- ليرش، ش. (تاريخ غير محدد). ترجمة عربية لكتاب Principles of International Politics.



- جونسن، ل. (1989). *تقسير السياسة الخارجية* (ترجمة محمد مفتى و محمد السيد سليم). الرياض: جامعة الملك سعود.
- المصطفى، م. م. (1998). *مفهوم النظام الدولي بين العلمية والنمطية*. مجلة دراسات استراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، (17).
- نبراوي، ف.، ومهنا، م. ن. (1985). *أصول العلاقات السياسية الدولية*. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- هتي، ن. ي. (1985). *النظيرية في العلاقات الدولية*. بيروت: دار الكتاب العربي.
- ميري، ج.، وبارنيت، ت. (2007). *ورشة تدريب المفاوضات*. كراس غير منشور، رام الله.
- الرشيد، ر. أ. (2017). *الدبلوماسية البرلمانية: الأهداف والآليات والأدوار*. معهد البحرين للتنمية السياسية.
- ميرل، م. (1986). *سوسيولوجيا العلاقات الدولية* (ترجمة حسن نافعة). القاهرة: دار المستقبل العربي.

Allison, G. T. (n.d.). *Essence of Decision*. New York: Longman.

Fisher, R., KopeLMAN, E., & Schneider, A. (1996). *Beyond Machiavelli: Tools for Coping with Conflict*. New York: Penguin Group.

Lerch, C. O. (1956). *Principles of International Politics*. New York: Oxford University Press.

Sheehan, M. (1996). *The Balance of Power: History and Theory*. London & New York: Routledge.

Zartman, W., & Berman, M. R. (1983). *The Practical Negotiator*. New Haven: Yale University Press.

“The Theory of Diplomatic Negotiation within the Framework of the Concept of Foreign Policy”

Prepared by:
Ahmad Nimer Muhanna

Abstract:

This study examines the conceptual and practical framework of foreign policy as a product of a complex interplay between structural determinants, internal and external factors, and the institutional and leadership roles in decision-making. The environment that shapes foreign policy is analyzed by deconstructing elements of material power, the characteristics of the political system, and the societal and psychological structures that influence state orientations. The study also addresses planning and decision-making mechanisms within official institutions, drawing on modern analytical models that explain states' external behavior. Furthermore, it expands upon negotiation theory as the executive extension of foreign policy, as presented by Western schools of thought and Islamic authorities. This analytical framework aims to clarify how foreign policy is formed and managed through negotiation, thus paving the way for its application to case studies in subsequent research.