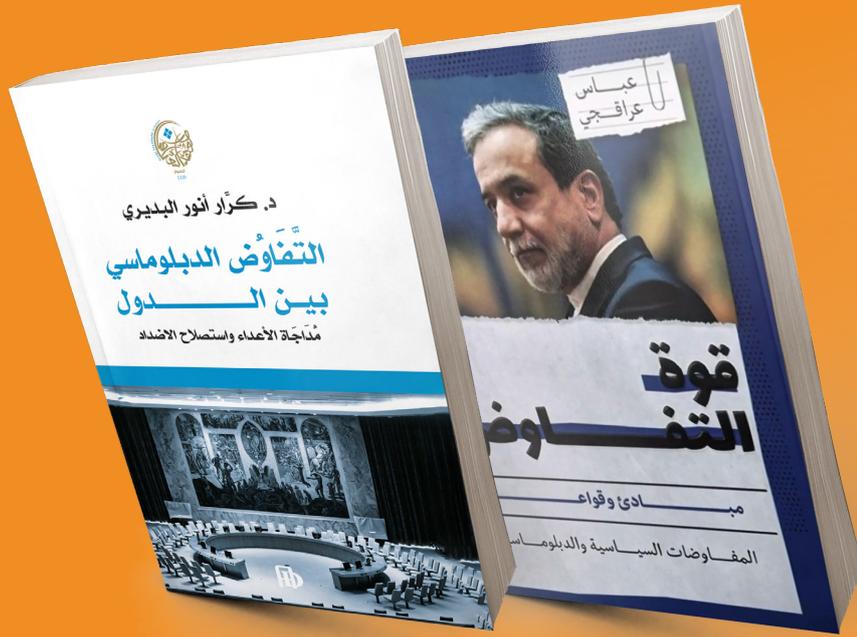


# التفاوض كإدارة مخاطر: عراقجي وأسلوب التفاوض الإيراني

د. كزار أنور البديري  
نائب رئيس مؤسسة غدا لإدارة المخاطر



# غدا

غداً لإدارة المخاطر  
Ghadan For Risk Management



info@gfrmiraq.com  
www.gfrmiraq.com  
+964 07779798941

العراق ، بغداد ، الجادرية  
- شارع الوزراء  
Ministers St, Al-Jadriya  
Baghdad, Iraq

في كتابه قوة التفاوض، يتعامل وزير الخارجية الإيراني عباس عراقجي مع التفاوض بطريقة مختلفة عن فهمنا السلمي له؛ فهو يرى التفاوض «ساحة حرب يجب خوضها». ومرد هذا الطرح العسكري للتفاوض يعزى إلى سببين:

الأول: عدم التقليل من الجهود التفاوضية الإيرانية التي عادةً ما يُقزمها وينتقصها جناح الحرس الثوري الإيراني في صراعه مع مؤسسة السياسة الخارجية، لاعتقادهم إن المفاوضات والتسوية الناجمة عنها تعد نقطة خنوع وليس قوة، وهي الإشكالية التي عانى محمد جواد ظريف خلال إدارته لوزارة الخارجية الإيرانية في حكومة حسن روحاني. كما يريد عراقجي بذلك الوصف الحربي أن يرسل رسالة مفادها أن التفاوض هو ميدان آخر للحرب، يقاتل فيه الدبلوماسيون كما يقاتل الآخرون في الميدان العسكري.

السبب الثاني: رغم أن هذا الطرح ينتقص من التفاوض، إلا أنه يبرر حضوره في سلوك السياسة الخارجية الإيرانية، انطلاقاً من اعتباره حرب ضرورة لا حرب اختيار، بقوله: «إنها حرب يجب خوضها».

إن عسكرة التفاوض وجعله ميداناً حربياً، تدفع عراقجي إلى شرح التفاوض ليس كوسيلة يمكن للدول اللجوء إليها لتسوية المنازعات السلمية، كما أقرته الأمم المتحدة في ميثاقها، بل كخيار أخير و«سبيل لإدارة المخاطر». فهو يشير إلى أن «المفاوضات خيار حينما تكون هناك تكلفة ومخاطر في الوصول إلى الأهداف»، مما يبين أن الدبلوماسية، وابتها المفاوضات، هي الخيار الأخير لدى الإيرانيين، لا سيما حينما تشتد عليهم المخاطر، أو حينما يرون أن عملية الوصول إلى أهدافهم عبر الدبلوماسية القسرية ستكون مكلفة ومحفوفة بالمخاطر. يقول عراقجي: «لكن إذا كان بالإمكان أخذ مصالحك واستبعاد منافسك، فلا يحضر هنا التفاوض، وإنما المقايضة».

وفي هذا الإطار يشير عراقجي إلى «أن الأطراف يقررون التفاوض عندما يواجهون أزمة مشتركة تهددهم جميعاً، حينها يأتي دور المفاوضات كنوع من أنواع المساومة، لا سيما في مسألة اتخاذ القرارات بشأن مستوى التكلفة، مما يجعل إجراء المفاوضات أمراً ضرورياً لمواجهة التهديد». وعطفاً عليه، ومن خلال تتبعنا لأسلوب التفاوض الإيراني، يمكننا القول بقدر كبير من الثقة أن أشكال التفاوض لدى الإيرانيين تدور جميعها حول إدارة المخاطر. فالمفاوضات السياسية، بحسب عراقجي، تتخذ الأشكال التالية:

- أولاً: التفاوض لحل الخلاف، وهو نموذج مفاوضات (1+0). وأهم مقومات هذا الشكل التفاوضي هو «لحظة بلوغ النزاع»، أي اللحظة التي «يصل بها الأطراف إلى إدراك وضع الانسداد». وهنا يمكن فهم لماذا تنخرط إيران في الاتجاه التصعيدي في مرحلة ما قبل التفاوض، وذلك لرفع كلفة الصراع، قبل الذهاب نحو خيار التفاوض والدخول إليه لاحقاً من موقع قوة.
- ثانياً: التفاوض لإدارة الخلاف، حيث لا يكون الهدف هنا حل الخلاف وإنما «إدارته وخفض

كلفته والحؤول دون زيادة الأضرار والتهديدات المترتبة عليه». وفي هذا السياق يرى عراقجي أن التفاوض مع الأصدقاء بغرض إدارة الخلاف يعرف بـ «إدارة العلاقة»، بينما مع الأعداء يسمى «إدارة الخصومة».

• ثالثاً: التفاوض لمواجهة الضغوط الداخلية والخارجية، وهو التفاوض الناتج اجراءه عن «الضغوط الداخلية» بمختلف أنواعها، أو «نتيجة إجبار الضغوط الخارجية»، وتأتي مثل هذه الضغوط من «القوى العالمية الكبرى» و«العقوبات الاقتصادية» بوصفها أحد أشكال «الاجبار الخارجي».

• رابعاً: التفاوض الوقائي، وهو التفاوض القائم على انعدام الثقة بين الدول. يهدف هذا النوع من التفاوض إلى تحديد حالات عدم الثقة ثم يجري التفاوض بشأنها بهدف ازالتها او التعايش معها خصوصاً إذا كانت هناك فجوة كبيرة في القيم أو الفهم السلوكي مع الطرف الآخر.

• خامساً: التفاوض من أجل الوساطة، حيث يتم إدخال طرف ثالث (وسيط دولي) لإدارة المخاطر عبر التفاوض.

• سادساً: التفاوض من أجل التفاوض، وهو «الانخراط بالتفاوض لغرض التفاوض فقط»، مما يجعله، حسب عراقجي، «أشبه بمسرحية». ولكن مع مرور الوقت قد تتحول هذه المسرحية إلى مفاوضات حقيقية.

لا يخفى أن إيران كثيراً ما تستخدم هذا الأسلوب التفاوضي. وبحسب عراقجي، فإن من أسباب اللجوء إلى هذا النوع من التفاوض: «لشراء الوقت وخفض مستوى الكلفة»، وهو ما يتحقق عبر «إطالة المفاوضات». حدثني صديقي تريتيا بارسي، وهو أمريكي من أصول إيرانية يعمل نائب الرئيس التنفيذي لمعهد كوينسي لإدارة الحكومية المسؤولة في واشنطن، أن الإيرانيين كانوا يفتتحون جلسات التفاوض بمونولوج المظالم الذي لا ينتهي ولا يؤدي إلى تقدم ملموس، وهو امر كان متعمدا لإطالة المفاوضات.

لقد رصدت العديد من جوانب هذا التفاوض المسرحي في كتابي: التفاوض الدبلوماسي بين الدول: مداجاة الأعداء واستصلاح الأضداد، والصادر بنسخته المحدثه والمزيدة عن المعهد العراقي للحوار ودار عدنان للنشر والتوزيع، حيث درست أسلوب التفاوض الإيراني من خلال مقابلات مع مفوضين عراقيين ومراقبين وباحثين مختصين أميركيين من أصل إيراني. توصلت إلى أن الأسلوب الإيراني في التفاوض يتركز على إبراز دور البطولة والقوة لا التسوية. كما وجدت أن الإيرانيين كثيراً ما يتحدثون ثم يتحدثون ويستنزفون الطرف المقابل بدلاً من التفاوض الحقيقي، خاصة في الفترات التي لا يواجهون فيها ضغوطاً شديدة، بينما في أوقات الإكراه يتفاوضون لإثبات أنهم يتفاوضون فقط.

هذا التشخيص الذي أوردته في العام ٢٠١٩ أقره عراقجي حين وصف هذا السلوك بـ «مسرحية المفاوضات»، وهي التي كثيراً ما لجأ إليها الإيرانيون مع مجموعة (١+٥)، بينما كانت الأطراف الأخرى تعول على تقدم المسار التفاوضي.

وعليه ، يرى عراقجي أن من أسباب التفاوض المسرحي لدى إيران:

- خفض الضغوط الداخلية والدولية ،
  - إتمام الحجة أمام المجتمع الدولي ، وإحراج الطرف المقابل بإظهار استنفاد جميع سبل التفاوض السلمية دون نتائج ،
  - ممارسة لعبة «إلقاء اللوم» ، والغاية من ذلك "للاثبات للاعبين الدوليين والرأي العام بأنه طرف أهل للتفاوض امام الاطراف الاخرى ولديه حسن نية لكن الطرف المقابل لا يبدي رغبة او قدرة او التعهد على الالتزام" .
  - كسب المعلومات لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى الطرف المقابل ،
  - والحفاظ على المكانة الدولية وإبراز أهمية إيران كلاعب رئيسي .
- على الجانب الآخر، يرى عراقجي أن الدبلوماسية ليست مجرد إدارة للعلاقات بين الدول ، كما ذهبت إليه في كتابي الموسوم: دبلوماسية الجيل القادم: الحرفة والممارسة الدبلوماسية في النظام العالمي ، وذهب إليه أغلب منظري العلاقات الدولية ، بل هي «إدارة القوة بين الشعوب» ، وهو مفهوم ذو امتداد إمبراطوري شعبي ينطوي على دور الدبلوماسية في تعزيز الهيمنة وكسب القوة. إذ يشير عراقجي الى أن الدبلوماسية هي وسيلة يمكن الاستعانة بها لكسب القوة ، فإذا كانت المفاوضات هي فن الدبلوماسية ، فإن تعزيز الدبلوماسية يؤدي إلى خفض التكاليف وترسيخ المكتسبات والنصر في زمن السلم والحرب .
- إن هذا التصنيف الإيراني للدبلوماسية يعزى إلى فهم عراقجي الى مقومات القوة الوطنية للدولة ، والتي تبدأ بالإمكانات الدفاعية والسياسية والاقتصادية مروراً بالإمكانات العلمية والخطابية والاعلامية (الدعائية) واخيراً الدبلوماسية . وبالرغم من أن عراقجي قد وضع الدبلوماسية في ذيل قائمة مقومات القوة ، فإنه حدد دورها بأمرين: "لتعزيز مكاسب القوة الوطنية" او "خفض التكاليف" . ويضيف عراقجي: حين يكون المفاوضات قوياً بسبب امتلاكه لمقومات القوة الوطنية ، فإنه سيحصل على مكاسب أكبر في معادلة الأخذ والعطاء ، مقارنة بالمفاوض الضعيف الذي سيحصل على مكاسب أقل .
- يرى عراقجي أن المهم في التفاوض هو علاقة القوة بموضوع التفاوض . فكلما امتلك طرف قوة أكبر ، استطاع ترجمتها في المفاوضات للحصول على مكاسب أكبر . وعامل القوة ، وفق عراقجي ، يبدأ من الداخل (بناء القوة الوطنية) لينعكس على الخارج (ساحة التفاوض الدولي) ، حيث تتحول القوة إلى أمن أو ثروة أو اعتبار وهيبة .

أشرت في كتابي التفاوض الدبلوماسي بين الدول: إلى أن الأسلوب التفاوضي الإيراني ينزع نحو الاستراتيجية التنافسية ، وأن جل إدراكهم للمفاوضات يدور حول لعبة محصلتها صفر ، بالمقابل فأن الإيرانيين يقدسون القوة ولا يحترمون الضعف ، وحينما يبدو الحاكم ضعيفاً لديهم عادةً ما يميلون نحو تغييره والبحث عن حاكمٍ آخر يؤدي دور البطولة ، وللإيرانيين تقليد طويل في ذلك . وهذا ما يمكن أن نجده في التصريحات المتضاربة التي تصدر من الإيرانيين ضد الولايات

المتحدة في الوقت الذي يتفاوض الوفد الإيراني مع نظيره الأمريكي حول البرنامج النووي، فهي محاولة لإظهار القوة أمام الشعب الإيراني لاسيما المحافظ منه والذي يدرك أن الضعف يكمن في التسوية والمفاوضات.

إذ يختلف مفهوم التسوية في الثقافة الإيرانية مقارنة بغيرهم، ولا سيما الغربيين الذين ينظرون إلى التسوية بوصفها أداة مفيدة لتحقيق نتائج تعود بالنفع على الطرفين. بدلاً من ذلك ينظر الإيرانيون إلى التسوية بوصفها دليلاً على الخضوع والضعف، فالتسوية تجلب العار لأولئك الذين يتنازلون. إذ لا توجد مصطلحات مثل التسوية والتنازلات في اللغة الفارسية، أما روح التوفيق؛ فهي مساوية للاستسلام في اللغة الفارسية. وعليه، تعبر التسوية في الثقافة الفارسية عن الضعف وفقدان الشرف، وعلى النقيض من ذلك فإن الشخص الذي يجبر الآخرين على التسوية يزيد من شرفه ومكانته. ومن الراجح أن يستمر في إجبار الآخرين على الخضوع في المستقبل.

كما لا يرى الإيرانيون في المساومة فرصة للوصول إلى مواقف مريحة للجانبين، فهناك قيود ثقافية عند الإيرانيين في تقدير مفاهيم «الفوز». فعلى وفق إدراكهم يرى الإيرانيون أن الشخص القادم من موقع قوة لن يقدم تنازلاً إلا إذا كان متأكدًا من أن تلك الخطوة ستعزز موقعه وتزيد من قوته. فإذا اعتقد المرء أن خصمه سوف يكتسب أدنى ميزة من التسوية أو التنازل فإنه لن يتنازل عن شبر واحد، ويُعزى ذلك إلى كره الإيرانيين للضعف. لذلك، لا يعدّ الإيرانيون الضعف سبباً لإشراك الخصوم في التسوية بل فرصة لإضعافهم.

وانطلاقاً من موقف القوة والضعف يختلف أسلوب التعاطي الإيراني مع القضايا التفاوضية، فإيران كثيراً ما ترفض التفاوض من موقع ضعف؛ فهي تسعى دائماً لتعزيز قوتها قبل الدخول في أي مفاوضات، ولكن على الجانب الآخر، لا يتفاوض الإيرانيون مع الطرف الأضعف منهم، بل يرون فرصة في ضعفه لإخضاعه أو للحصول على المزيد من التنازلات. ويتضح ذلك من خلال رغبة إيران في العام ٢٠٠٨ في استغلال ضعف العراق للتفاوض بشأن صيانة الدعامات الحدودية المشتركة وفقاً لاتفاقية الجزائر لعام ١٩٧٥. اعتقاداً منهم بأن تلك العملية ستضع بئرفكة الواقع على الشريط الحدودي بين البلدين ضمن الأراضي الإيرانية.

ونتيجة للإلحاح الإيراني، شكّل الراحل د. محمد الحاج حمود رئيس الوفد التفاوضي العراقي اللجان الفنية العراقية لصيانة الدعامات في العام ٢٠٠٨، غير أن الوضع الأمني والظروف السياسية لم يسمح بالمباشرة في اعمالها. حينها لجأت إيران إلى القوة وقامت باحتلال بئرفكة ٤، في العام ٢٠٠٩، للضغط على العراق والاذعان للتفاوض. وقد كانت البلاد آنذاك تمر في أحلك حالات الضعف واغلب المؤسسات العراقية تدار بأشراف من خبراء امريكيين وضعتهم القوات الامريكية على رأس تلك المؤسسات. إذ كان الادراك الإيراني آنذاك يفيد بأن العراق يفتقد للخبراء

والفنيين الذين سيشفرون على صيانة تلك الدعامات بسبب الحرب والهجرة مما سيكسب الجانب الإيراني نقطة قوة على حساب العراق.

غير أن الفريق الفني العراقي، الذي فاجأ الإيرانيين بخبرته ومهارته، استثمر الدعم التقني الأمريكي وحصل على أحدث الأجهزة التقنية في تحديد المساحات، وقام بالاستعانة بخبراء كانوا قد أشرفوا على الترسيم الحدودي في العام ١٩٧٥ بموجب اتفاقية الجزائر، وحدد الدعامات وقام بصيانته على مدى ثلاث سنوات بطريقة صبّت في مصلحة العراق بالنهاية، مما أدى إلى وقوع بئرفكة ٤ ضمن الحدود العراقية.

بعد هذه النتيجة، فقد الإيرانيون حماسهم لصيانة الدعامات البرية، فتحوّل ضغطهم نحو الحدود المائية في شط العرب.

بالمجمل، ينظر عراقي إلى المكاسب في العملية التفاوضية جزءاً كبيراً منها مرهوناً بالتحالفات، فهو يرى «التحالفات كرافعات قوة في العملية التفاوضية»، فهي «تعزز القدرة على التعامل وكسب الامتيازات وتحقيق التوازن في مسار المفاوضات». لذلك تميل إيران إلى التحالف مع الفاعلين من الدول وغير الدول، لتحقيق رافعة قوة يمكن لها أن تؤثر بشكل كبير في عملية القرارات والالتزامات والضمانات خلال أي مفاوضات، والحالة هذه، لا تميل إيران بالتعامل مع العراق كحليف قوي كونه قد لا يؤدي أو يشكل لها رافعة قوة بالنهاية، إذ لا تزال هناك خشية إيرانية من أن يكون العراق عاملاً إضعاف لقوة إيران في المنطقة، أو الخشية من استثماره خليجياً أو أمريكياً بالصد من إيران، وهو أمر أشرناه وعالجناه في كتابنا الموسوم: التأمين الجيوسياسي: استراتيجية الاستجابة للتهديدات في العلاقات الدولية، وذلك استحضاراً لنموذج العراق السابق الذي لا يزال عالماً لدى الكثير من أذهان الإيرانيين، يشير تيرتا بارسى في كتابه خسارة عدو: أوباما وإيران وانتصار الدبلوماسية، نقلاً عن بعض المسؤولين الإيرانيين قوله: «حتى بعد هزيمته الساحقة أمام الولايات المتحدة، كان العراق لا يزال البلد الوحيد في المنطقة القادر على تهديد سلامة الأراضي الإيرانية».

صفوة القول: إن التفاوض، كما يعبر عنه عباس عراقي، يتمحور في الرؤية الإيرانية حول تعزيز قوة الدولة ومقوماتها، لا حول البحث عن تسوية. فالتسوية - في السياق الثقافي الإيراني - تُعد مرادفاً للضعف، وهو ما يجعل التفاوض، في الإدراك الإيراني، وسيلةً لتحقيق القوة أو النفوذ أو المكانة. ومن هذا المنطلق، تسعى إيران باستمرار إلى تحقيق مكاسب واضحة في كل جولة تفاوضية، وإلا فإن العملية التفاوضية تتحول في نظرها إلى مجرد مسرحية لا غاية حقيقية من ورائها.