

# الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية للحزب الديمقراطي الكوردستاني والاتحاد الوطني الكوردستاني في مفاوضات تشكيل الكابينة الوزارية التاسعة

ا.م.د. دانا على صالح البرزنجي\* م. محمد مصطفى أحمد\*\*

الكلمات المفتاحية: المفاوضات، الدبلوماسية، استراتيجيات وتكتيكات التفاوض، حكومة إقليم كردستان.

<https://doi.org/10.31271/jopss.10027>

## ملخص البحث:

نظراً لأهمية التفاوض في الحياة السياسية والعملية السياسية، وأهمية الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية في إطار المفاوضات، تطرق هذا البحث -بالإضافة إلى تقديم موجز نظري حول الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية- إلى معالجة أبرز الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التي استخدمها الحزبان الرئيسان في إقليم كردستان (الحزب الديمقراطي الكوردستاني و الاتحاد الوطني الكوردستاني) في مفاوضاتهما حول تشكيل الكابينة التاسعة لحكومة إقليم كردستان؛ إذ كانت المفاوضات معقدة وطال انتظار نتائجها وشهدت جولات عدة ومفاجئات كثيرة، وبذلك تأخرت ولادة الكابينة التاسعة. استخدم الطرفان في هذه المفاوضات كل قدراتهما في تنفيذ مناهج استراتيجية تعاونية تارة وصراعية تارة أخرى، إلا أن طابع الصراع كان غالباً على استراتيجياتهما وتكتيكاتهما التفاوضية، حيث المسيرة التاريخية المشتركة والخبرة في التفاوض مع بعضهما البعض وضرورة العمل المشترك وعقلية الخوف من العمل في جبهة المعارضة، نظراً لمعدومية الثقة بينهما والخوف من فقدان النفوذ، وقد أدى كل ذلك إلى عدم الالتزام بالتوقيتات الزمنية في تشكيل الحكومة وتأخير تشكيلها، وبالتالي عدم مراعاة القواعد الديمقراطية في هذا المجال.

## بؤختهى تويژينهوه:

ستراتيج وته كتبه كاني دانوستاني پارتي ديموكراتي كوردستان ويه كيتي نيشتيماني كوردستان له  
دانوستانه كاني پيڤهيناني كابينهه وه زاري نويه م  
به له بهرچاوغرتني گرنكي دانوستان له ژياني سياسي و پرۆسه سياسي و له بهر گرنكي سترايج

\* أستاذ مساعد في كلية العلوم السياسية - جامعة السليمانية dana.salih@univsul.edu.iq

\*\* مدرس في كلية العلوم السياسية - جامعة السليمانية mhammad.ahmed@univsul.edu.iq

و تهکتیکه دانوستانکارییه کان له چوارچێوهی دانوستاندا، ئەم توێژینهوهیه -وێپرای پێشکهشکردنی پوختهیهکی تیۆری سهبارهت به ستراتجی و تهکتیکه دانوستانکارییهکان- تاوتوویی دیارترینی ئەو ستراتجی و تهکتیکه دانوستانکارییهکانه دهکات که ههردوو پارتهی سهرهکی له ههرێمی کوردستان (پارتهی دیموکراتی کوردستان و یهکتیتی نیشتمانی کوردستان) له دانوستانیان لهسهر پیکهپێنانی کابینهی نۆیهمی حکومهتی ههرێمی کوردستان به کاریان هینا؛ چونکه به پراستی دانوستانهکان ئالۆزبوون و چاوهروانی به رهنامه کهشی زۆری خایاند و چهندین گهر و موواجهتهی بهخۆوه بینی، ئەمهش له دایکبوونی کابینهی نۆیهمی دواخست. له م دانوستانهدا ههردوو له موواجهتهی بهخۆوه بینی، ئەمهش پێوهکردنی میتۆدی ستراتجی خۆیان خسته گهر؛ جارێک به میتۆدی هاریکاری و جارێکی دی به مملانی، به لام سروشتی مملانی به سهر ستراتجی و تهکتیکه دانوستانکارییهکانیاند زالبوو، ئەمهش به هوێ ریگوزهری مێژوویی هاوبهش و قالبوونهوه له شارهزایی له دانوستان له گهڵ یهکتر و پێوستی کاری هاوبهش و ئەقلیهتی ترس له کارکردن له بهرهی ئۆپۆزیسیۆن به هوێ نهبوونی متمانه له نێوانیاندا و ترسان له له دهستدانی نفوز؛ هه موو ئەمانهش بوونه هوێ پابهندنه بوون به کاتبه نیدی ریکارهکانی دروستکردنی حکومهت و دواکهوتنی دروستبوونی، ههروهها رهچاونهکردنی رێسا دیموکراسیهکان له و بوارهدا.

#### **Abstract:**

**Negotiating strategies and tactics of the Kurdistan Democratic Party and the Patriotic Union of Kurdistan in the negotiations to form the ninth ministerial cabinet**

Assuming the importance of negotiation in political life, the political process, and the negotiating strategies and tactics in the framework of negotiations, this research, in addition to providing a theoretical summary of negotiating strategies and tactics, addresses the most prominent negotiation strategies and tactics employed by the two main parties in the Kurdistan region (the Kurdistan Democratic Party and the Patriotic Union Kurdistan) in their negotiations on the formation of the Ninth Cabinet of the Kurdistan Regional Government. These negotiations were complicated, prolonged, and witnessed rounds and surprises. The parties used all their capabilities to implement strategic and, sometimes cooperative, approaches. However, the nature of the conflict was often about negotiating strategies and tactics and assisted by their (KDP and PUK) common historical connections and experience in negotiating with each other. On the other hand, the negotiations resulted from their need for joint action and their fear from becoming part of the opposition front. That was the consequence of their lack of mutual confidence and the fear of losing influence. All this led to not abiding by the timelines in the formation of the government and its formation delay, and consequently not caring for the democratic rules in this field.

## المقدمة

بدأت مفاوضات تشكيل الحكومة من أجل تشكيل الكابينة الوزارية التاسعة بين الحزبين الرئيسين في إقليم كردستان؛ الحزب الديمقراطي الكوردستاني (ح.د.ك) والاتحاد الوطني الكوردستاني (أ.و.ك) منذ (١٦/ تشرين الثاني/ ٢٠١٨) ولحين منحها الثقة من قبل برلمان كردستان في (١٠/ تموز/ ٢٠١٩)، وقد شهدت هذه المفاوضات تجاذبات وعمليات مدّ وجزر كثيرة في جولات عدة، واستخدمت فيها العديد من الاستراتيجيات والتكتيكات ما يدعو إلى التمحيص والتأني علمياً وموضوعياً من أجل دراسة هذه المفاوضات والاستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة فيها.

تكمن أهمية هذا البحث في نقل المفاوضات بين الأحزاب الرئيسة في إقليم كردستان إلى ميدان الدراسة الأكاديمية ودراسة تطبيق الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية على حالة واقعية، لاسيما أن الحالة تحظى بأهمية بالغة إذ تتعلق بتشكيل الحكومة الذي تهتمّ السياسيين والمواطنين في الوقت نفسه؛ ذلك لأنه مرتبط بالحياة اليومية لمواطني إقليم كردستان ومصرّ الوحدة الجغرافية للإقليم وعلاقاته الخارجية أيضاً، ومسبق نسبة نفوذ الحزبين في السنوات القادمة. هذا من جهة ومن جهة أخرى صرف الحزبان الرئيسان في الإقليم كل ما أوتيا من إمكانيات في مواجهة بعضهما البعض. ومن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة تنير الطريق أمام صناع القرار والمفاوضين منهم على وجه الخصوص للمفاوضات القادمة لمعرفة مكامن الخلل ونقاط القوة والضعف في عمليات التفاوض.

من هنا فإن الهدف من البحث هو دراسة تقديم دليل أكاديمي للباحثين وصناع القرار في إقليم كردستان حول الجانب النظري للاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية وتطبيقها على حالة مفاوضات تشكيل الحكومة من أجل معرفة مدى خطورة عملية المفاوضات ودقتها، وتعددية الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية، لاسيما عندما تتعلق بمسألة تهتمّ المواطنين والسياسيين معاً، وليكون البحث مرجعاً يعود إليه صناع القرار والمفاوضين، ليكونوا مطلعين بالأخطاء التي ارتكبوها أثناء العملية التفاوضية، وعدم تكرارها في العمليات التفاوضية في المستقبل.

عليه يمكن تحديد إشكالية البحث من خلال سؤال رئيس مفاده: ماهي أهم مناهج الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية المستخدمة من قبل (ح.د.ك) و(أ.و.ك) أثناء مفاوضات تشكيل حكومة الإقليم (الكابينة الوزارية التاسعة)؟ هل هي ذات طابع صراعي أم تعاوني؟ وكيف يمكن تحليل هذه التكتيكات والاستراتيجيات من خلال الجانب النظري.

من هذا المنطلق يتجه البحث لإثبات فرضيته القائلة: على الرغم من أن مفاوضات تشكيل حكومة الإقليم (الكابينة التاسعة) بين الحزبين الرئيسين في إقليم كردستان (ح.د.ك) و(أ.و.ك) تخللها الطابع التعاوني والصراعي في الوقت نفسه، إلا أن الصراع والتنافس فيها كانا سمتين بارزتين، إذ إن العلاقة بينها تتسم بطابع صراعي وتنافسي وتجادبات كثيرة، ولذلك استخدم كلا الجانبين استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع أيضاً، وجاءت تكتيكاتهما التفاوضية في إطار الاستراتيجيات المستخدمة، وهذا ما جعل من المفاوضات تستغرق وقتاً طويلاً وجولات تفاوضية عدة.

وفي سبيل الوصول إلى النتائج المرجوة ومن أجل إثبات هذه الفرضية اعتمد البحث على مناهج عدة لتغية الجوانب والأبعاد المختلفة في البحث، لعل أهمها المنهج الوصفي للوقوف على ماهية

المفاوضات وبيان استراتيجياتها وتكتيكاتها، فضلاً عن استخدام منهج دراسة حالة بغية عرض الاستراتيجيات والتكتيكات للحزبين في مفاوضات تشكيل الحكومة وتحليلها، كما استخدم منهج تحليل الخطاب لتحليل بعض خطابات ورسائل المسؤولين في الحزبين، كما استخدم أيضاً منهج التحليل النظمي لتحليل الفعل ورد الفعل للأطراف المتفاوضة كمدخلات ومخرجات أثرت على المسار التفاوضي.

من هنا يمكن تحديد نطاق البحث من نواحٍ عديدة؛ فمن الناحية الموضوعية يتعلق البحث بالإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية بشكل عام وتطبيقها على حالة مفاوضات تشكيل الحكومة بين (ح.د.ك) و(أ.و.ك)، أما الإطار التاريخي للبحث فيبدأ من انتخابات برلمان كوردستان في (٣٠/أيلول/٢٠١٨) حتى منح الثقة للحكومة من قبل البرلمان في (١٠/تموز/٢٠١٩)، ومن الناحية المكانية فإن نطاق البحث هو إقليم كوردستان-العراق، إلا أن طبيعة المفاوضات والاستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة فيها قد اضطرنا إلى أن نأخذ امتدادات العملية التفاوضية إلى العراق بشكل عام فيما يتعلق بتشكيل الحكومة الفدرالية في بغداد وكذلك الخلافات المتعلقة بالمناطق المتنازع عليها.

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة، فقد تبين أثناء المتابعة والبحث في المصادر المتوفرة لإنجاز البحث أنه لا توجد دراسة بهذا العنوان نظراً لحدثة الموضوع، إلا أن هناك دراسات عديدة متعلقة بالجانب النظري للبحث، أهمها (تم ذكر تفاصيل هذه الدراسات في قائمة المصادر):

- دراسة بعنوان "دراسات في فن التفاوض" لـ"طارق حمو"، الذي تناول فيها جميع المراحل التفاوضية وأهم التكتيكات والسياسات والاستراتيجيات التفاوضية، بيد أن الدراسة اكتفى بدراسة تلك المفاهيم في جانبها النظري دون التطرق إلى التطبيق العملي وأخذ نموذج كحالة للدراسة.

- كتاب "صلاح محمد عبد الحميد" بعنوان "فن التفاوض والدبلوماسية" يبحث من خلاله جوانب عدة للتفاوض والدبلوماسية.

- بحث بعنوان "استراتيجيات التفاوض الأوروبية-الإيرانية حول البرنامج النووي الإيراني" لـ(د.رشيد عمارة الزيدي و دانا علي صالح)، تناولوا فيها أهم الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية في المفاوضات الأوروبية-الإيرانية حول الملف النووي الإيراني.

إن ما يضيفه بحثنا هو أخذ نموذج واقعي معاصر كحالة للدراسة، وهي مفاوضات تشكيل الحكومة بين الحزبين الرئيسيين في إقليم كوردستان، من أجل تقديم إضافة صغيرة في هذا المجال لاستكمال الدراسات السابقة وفتح المجال لدراسات أخرى في هذا الحقل.

توزع هيكل البحث على مبحثين اثنين، فضلاً عن المقدمة والاستنتاجات؛ فقد خصص المبحث الأول لمفهوم المفاوضات والاستراتيجيات التفاوضية وتكتيكاتها، وذلك ضمن مطلبين اثنين، فالمطلب الأول يتناول موضوع مفهوم المفاوضات والمفاهيم المتقاربة منها، أما المطلب الثاني فتم تخصيصه لموضوع الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية. أما في المبحث الثاني فقد تمّ التطرق إلى أهم الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية للحزب الديمقراطي الكوردستاني والاتحاد الوطني الكوردستاني في مفاوضات تشكيل الحكومة، وذلك ضمن مطلبين، المطلب الأول يتناول الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية للحزب الديمقراطي الكوردستاني، أما المطلب الثاني فقد خصص للوقوف على الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية للاتحاد الوطني الكوردستاني.

## المبحث الأول

### الإطار المفاهيمي والنظري

تشكّل المفاوضات الوسيلة المثالية التي ساعدت البشرية على تخطي الكثير من الخلافات والنزاعات، وهي من المفاهيم المحورية في علم السياسة بشكل عام. من هذا المنطلق أصبح من الضروري معرفة بعض المفاهيم الخاصة بالمفاوضات؛ عليه تمّ توزيع المبحث على مطلبين، خصّص المطلب الأول لتناول مفهوم المفاوضات والمفاهيم المتقاربة منها، أما المطلب الثاني فقد خصّص لموضوع الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية.

#### المطلب الأول

##### مفهوم المفاوضات والمفاهيم المقاربة لها

يمكن اعتبار التفاوض من القنوات المهمة التي من شأنها إزالة أي خلاف أو توترات قد تنشأ بين الأطراف الخلافية، وذلك لما تتميز به من مرونة ويسر في تسوية جميع أشكال المنازعات تسوية مباشرة وودية سواء كانت ذات طابع سياسي أو قانوني أو غيرها، وتستخدم لتعزيز العلاقات واستمرارها من خلال القضاء على أي مصاعب قد تقف في طريقه<sup>(١)</sup>.\*

من هذا المنطلق فإن أهم الوسائل السلمية لحل النزاعات إن لم تكن الوحيدة، هي المفاوضات، وللتعرّف على ماهية المفاوضات وتحليلها، يستوجب الوقوف على بعض التساؤلات، أهمها: ماهي المفاوضات؟ كيف تعرّف المفاوضات؟ وماهي المفاهيم المقاربة لها؟

#### الفرع الأول: ماهية المفاوضات

من الناحية اللغوية جاء في (المعجم الوسيط) أن (المُفَاوَضَة): تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق. (فاوَضَهُ) في الأمر مفاوضة: بادلته الرأي بغية الوصول إلى تسوية واتفاق. وفاوضه في المال: شاركه في تثميره. و(الْفَوْضَة): اسم من المفاوضة<sup>(٢)</sup>.

يعتبر التفاوض علماً وفناً بحد ذاته، له العلاقة بكثير من العلوم والمجالات المعرفية، أبرزها العلوم السياسية وعلم الاجتماع وعلم النفس والإدارة وغيرها من العلوم الأخرى<sup>(٣)</sup>. فالتفاوض علم لأن له أصوله ومبادئه وقواعده التي يعرفها المفاوض من أجل الوصول إلى غايته من التفاوض، ولكن العلم

(١) سمر أبوركبة، المفاوضات لحل المنازعات الدولية في القانون الدولي، بحث منشور على الإنترنت على موقع دنيا الوطن، متاح على الرابط الإلكتروني الآتي: <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2011/05/24/228599.html>

(\*) ملاحظة: تم التأكد من أن كل المصادر والمواضيع المستخدمة في هذا البحث المأخوذة من الإنترنت متوفرة في الإنترنت لحين نهاية كتابة البحث في (٦/أيلول/٢٠١٩)؛ لذلك لا نشير إلى تأريخ زيارة مواقعها الإلكترونية.

(٢) إبراهيم مصطفى وآخرون (إخراج)، مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، استانبول، دار الدعوة، ج١-٢، ١٩٨٩، ص٧٠٦.

(٣) طارق حمو، دراسات في فن التفاوض، بوخوم/ ألمانيا، المركز الكردي للدراسات، ٢٠١٨، ص١.

بهذه القواعد والأصول لا يكفي، بل في الوقت ذاته لابد للمفاوض أن يتحلى بصفات المفاوض الناجح ويمارس مهارات وخبرات تفاوضية في عملية التفاوض يساعدها في الحصول على أهدافه من التفاوض، وبذلك يتوقف الفوز في المفاوضات في كثير من الأحيان على مدى معرفة فنون التفاوض العملية وكيفية ممارستها من قبل المفاوضين أثناء التفاوض، وهذا يعني أن التفاوض علم وفن في الوقت نفسه.

ومن الصعوبة بمكان أن نجد تعريفاً جامعاً مانعاً للمفاوضات (Negotiations)؛ فكل كاتب أو متخصص يراها من زاويته أو من زاوية اختصاصه؛ ومن الناحية الاصطلاحية ظلت عبارة المفاوضات تستعمل للتعبير عن التعامل السلمي بين الدول حتى منتصف القرن السابع عشر، حيث حلت محلها عبارة الدبلوماسية التي يعرفها البعض حتى الآن بأنها المفاوضات، ولذلك عرّف البعض التفاوض "بأنه محادثات تجري بين فريقين متحاربين، من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح، والتفاوض مرحلة من مراحل الحوار، قبل الوصول إلى اتفاق"<sup>(١)</sup>. ما يؤخذ على هذا التعريف هو أنه قد حصر المفاوضات في المباحثات فقط، في حين التفاوض أبعد من ذلك، ويتضمن مراحل عديدة تتجاوز المحادثات، مثل استخدام لغة الجسد أو المواقف الضمنية أو التصريحات المتبادلة، ومن جهة أخرى لاتسري المفاوضات دائماً بين المتحاربين، بل قد تجري بين المتحالفين والمنافسين وذوي المصالح المشتركة أيضاً، كما أننا نرى أن الحوار مرحلة من مراحل التفاوض وليس العكس.

وقد ورد في قاموس الدبلوماسية (A Dictionary of Diplomacy) أن التفاوض: "مناقشة، أو محادثات، بين ممثلي دولتين أو أكثر تجري من أجل إنجاز اتفاق إما على نقطة ذات اهتمام مشترك أو حول قضية بينهما. الطريقة المميزة لتحقيق النجاح في التفاوض للأحزاب هي تقديم التنازلات. وفق هذا المفهوم الضيق، التقليدي، يجري التفاوض من خلال ثلاث مراحل: ما قبل التفاوض، مرحلة البلورة، ومرحلة التفاصيل. المرحلتان الأخيرتان تُعرف أحياناً باسم (المفاوضات المناسبة) أو مفاوضات (حول الطاولة)"<sup>(٢)</sup>.

ويعرّف الدكتور علي صادق أبوهيف المفاوضات بأنها "تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما.. ويكون تبادل الآراء شفاهاً أو في مذكرات مكتوبة أو بالطريقتين معاً"<sup>(٣)</sup>. حصر هذا التعريف أطراف التفاوض في الدول فقط، في حين لا توجد وحدة بشرية طبيعية أم معنوية لا تتفاوض في مسيرة عيشها مع غيرها من الوحدات، سواء كانت أفراداً أم دولاً أم منظمات أم أحزاب.

وهناك تعاريف أخرى للتفاوض والمفاوضات، فقد عرّف التفاوض أنه عملية حوار ومناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة أونزاع مشترك، بهدف الوصول إلى اتفاق أو عقد يساهم في تحقيق أهدافهما<sup>(٤)</sup>. كما عرّفت المفاوضات أيضاً بأنها تبادل وجهات النظر بين أشخاص القانون الدولي بغية

(١) نقلا عن: طارق حمو، م. س. د، ص ٢.

(2) Berridge and James, , 2nd edition, 2003, p.183.

(٣) د.علي صادق أبوهيف، القانون الدولي العام، الإسكندرية، منشأة المعارف، بلاسنة الطبع، ص٦٣٦.

(٤) كايلي رمة، التفاوض ودوره في تفعيل عملة البيعة، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية في جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ٢٠١٤، ص ١٠.

الوصول إلى اتفاق بينها بخصوص مسألة معينة أو موضوع معين. والتفاوض هو النشاط الذي يتضمن مشاركة طرفين أو أكثر (أفراد، مجموعات، وفود)، في إطار السعي لإيجاد حل مرضي غير عنيف لقضية تهم الطرفين. مع أخذ واقع كل منهما بعين الاعتبار<sup>(١)</sup>.

وقد عُرّف التفاوض بأنه "عملية ديناميكية متكاملة الأبعاد، تقوم على التفاهم بين طرفين أو أكثر للوصول إلى اتفاق يحقق لهم مصلحة مشتركة، وهي عملية تمتدّ من الإعداد للمفاوضات، مروراً بالمفاوضات ذاتها، وانتهاءً بصياغة وتوقيع اتفاق أو معاهدة بين الأطراف المشاركة في التفاوض"<sup>(٢)</sup>.

إذاً، نجد الكثير من التعاريف يحصر هدف التفاوض في عقد اتفاق أو إيجاد حلّ، إلا أن هدف المتفاوضين قد يتجاوز ذلك؛ إذ نجد بعض الأطراف يتفاوض من أجل كسب الوقت أو لغرض التجسّس أو الاستكشاف أو التسكين أو التظاهر بالسلمية أو للدعاية الانتخابية دون أن ترمي إلى إيجاد حل حقيقي أو اتفاق معين، والشواهد على ذلك كثيرة، مثلاً في المفاوضات بين الفلسطينيين والإسرائيليين، أو في مفاوضات الملف النووي الإيراني.

إذاً، فالحاجات، التطلعات، الطموحات، الرغبات والمخاوف أو المصالح بشكل عام تدفع إلى التفاوض، وهي أهم بكثير من المواقف<sup>(٣)</sup>. كما أن التفاوض قد يجري بين الدول أو بين الوحدات الدولية بشكل عام، وقد يجري على المستوى الداخلي مثلاً بين الأحزاب السياسية، وقد يجري بين الأفراد أيضاً، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، قد يكون التفاوض في المجال السياسي أو الإقتصادي والتجاري أو الثقافي أو غيرها.

وهناك عناصر ضرورية في تعريف التفاوض ينبغي التركيز عليها، أهمها<sup>(٤)</sup>:

- وجود مصالح متناقضة لأطراف المفاوضات، ووجود مصالح مشتركة في المقابل في التوصل إلى اتفاق أو ترتيب مشترك، وذلك بعد تغليب أي من العنصرين فيما يتعلق بالغاية من التفاوض وما إذا كان هي الوصول إلى اتفاق أو هناك أهداف أخرى وراء التفاوض.
- ليس التفاوض مجرد تفاعل أو اتصال شفهي، وإنما هو عملية تفاعل معقدة تشمل تبادل الآراء والأفكار والحجج والمواقف، كما هي عملية تفاعل تساومية عديدة على طاولة المفاوضات وخارج قاعة التفاوض.

من مجمل ما سبق يمكن القول بأن التفاوض هو عملية معقدة للأخذ والرد والتأثير والتأثر بين طرفين أو أكثر حول مصلحة مشتركة أو متعارضة، من أجل الوصول إلى اتفاق أو تحقيق غرض معين، وقد يجري التفاوض بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد يكون سرّياً أو علنياً، وبالتالي فهو يمتدّ ليتجاوز المداولات والمحادثات الجارية على طاولة المفاوضات؛ فهو أوسع بكثير منها، ليشمل مرحلة ما قبل

(١) عبدالحكيم سليمان الوادي، المفاوضات.. التعريف ولغات التواصل، الحوار المتمدن، العدد ٤١٢٥، ١٦/٦/٢٠١٣، متاح على الإنترنت على الموقع الإلكتروني الآتي: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=364509&r=0>

(٢) نقلًا عن: د. نبيه إبراهيم إسماعيل، م. س. ذ (مرجع سبق ذكره)، ص ١٥.

(٣) ينظر: د. صائب عريقات، عناصر التفاوض بين علي و روجر فيشر، بيروت، دار النصر، ٢٠١٨، ص ٤٠.

(٤) ينظر: د. محمد بدر الدين زايد، المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ٢٠٠٣، ص ٦١-٦٢.

المداولات والمحادثات على الطاولة ومرحلة الجلسات التفاوضية، وكذلك ما يجري وراء الجلسات وخارج جلسات التفاوض. وبهذا المعنى فالتفاوض بمعناه الأوسع يشمل كل نية أو تحرك أو كلام باتجاه التعامل مع طرف أو أطراف أخرى بخصوص قضية معينة أو أكثر. وما يجري في غرفة المحادثات عبارة عن ترجمة ما يجري في الواقع باتجاه تحقيق الأهداف، وهنا يأتي دور الوفد التفاوضي في وضع النقاط على الحروف للحصول على أعلى مكاسب محتملة في التفاوض.

### الفرع الثاني: المفاهيم المقاربة

هناك مفاهيم ومصطلحات تتداخل في بعض الأحيان مع مفهوم التفاوض والمفاوضات، فمن أجل التمييز نقف عند أبرزها:

**أولاً: الدبلوماسية:** صار خلط والتباس كبير بين الدبلوماسية والمفاوضات؛ فالأهمية المفاوضات في الحياة الدبلوماسية أصبحت المفاوضات من أكثر المعاني شيوعاً للدبلوماسية، حتى أن بعض المختصين (منهم شارل دي مارتينس) يحصر الدبلوماسية في أنها علم وفن المفاوضة<sup>(١)</sup>، وهذا غير دقيق، لأن الوظائف الدبلوماسية أشمل وأوسع من المفاوضة، فبجانب التفاوض تشمل هذه الوظائف التمثيل والاتفاق ورعاية المصالح وتطوير العلاقات، وبالتالي فالمفاوضات هو جزء رئيس من العملية الدبلوماسية ووسيلتها الأساس<sup>(٢)</sup>، وبالتالي فالدبلوماسية أكثر من التفاوض. حيث أن التفاوض هو أداة في الدبلوماسية<sup>(٣)</sup>؛ أي العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، وهما مترابطين معاً بشدة.

### ثانياً: الحوار و المحادثات:

يخلط الكثير من الكتاب والمختصين مفهوم التفاوض بمفاهيم مثل الحوار والمحادثات بسبب الارتباط الشديد بين هذه المصطلحات؛ فمثلاً يورد د.حسان خضر تعريفين للتفاوض مرة بأنه: "الحوار والمناقشة حول موضوع للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين"، ومرة بأنه: "محادثات تجري بين فريقين (متخاصمين، متباعدين، متحاربين) من أجل عقد اتفاق أو هدنة أو صلح"<sup>(٤)</sup>، في حين أن هناك فرق بين هذه المصطلحات؛ فالحوار بمثابة الوُقود للتفاوض وأداة رئيسية له، ولكن سماتهما تختلف.

(١) نقلاً عن: د.محمود عبدربه العجومي، الدبلوماسية (النظرية والممارسة)، ٢٠١١، ص ٨. على الرابط الآتي:

<http://cutt.us/Awf8P>

(٢) ينظر للتفصيل حول تعارف الدبلوماسية والتفاوض وكيفية التمييز بينهما: د.عدنان البكري، العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، الكويت، دار الشراع للنشر، ١٩٨٥، ص ٣٩. و: د.فاضل زكي محمد، الدبلوماسية في عالم متغير، مكتبة السنهوري، بغداد، ١٩٩٢، ص ٢٦. و: د.دانا على صالح بهرنجي، دهروازهيك بؤ پهيوهنديه دبلؤماسى و كونسوليه هواجهرخه كان، سليمانى، سهنتهري زههاوى بؤ ليكؤلينهوهى فكرى (٥٦)، ٢٠١٧، لا ٣٧٧-٣٨٠.

(3) See: Meerts, 2nd, 2015, p.20.

(٤) حسان خضر، التفاوض: مقدمة، المعهد العربي للتخطيط، أبريل ٢٠٠٦. دراسة منشورة في الإنترنت على الرابط الآتي:

[http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2007/21\\_C33-1.pdf](http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2007/21_C33-1.pdf)



فالحوار هو "أسلوبٌ يحدث في التعامل بين الأفراد والجماعات من أجل التعرّف إلى الآخر وفهم هذا "الآخر" دون التوصل معه بالضرورة إلى مرحلة التفاهم والتوافق"<sup>(١)</sup>. أو هو محادثة بين شخصين أو أكثر تتميز بالانفتاح والصراحة والإنصات. كما أن منشأ كلمة (dialogue) من اليونانية (diá and logo) والتي تعني تدفق الكلمات أو المعنى الناتج من قبل أكثر من شخص واحد. كما أن الحوار أداة مهمة لمعالجة المشاكل المشتركة وتحقيق التغيير الاجتماعي التعاوني<sup>(٢)</sup>.

توجد فروق كبيرة بين التفاوض والحوار؛ ذلك لأن الحوار هو بمثابة أسلوب مكاشفة ومصارحة للتعرف على ما لدى طرف ما، دون شرط التوصل إلى اتفاق معه، ودون تحديد مدة زمنية محدّد لهذا الحوار. في حين إن التفاوض ينطلق من معرفة مسبقة بما يريده الطرف الآخر إلى حدّ ما، لكن في إطار المحادثات التي تستهدف لاحقاً الحصول على مكاسب في جانب مقابل تنازلات في جانب آخر. وهذا يعني أنّ كلّ طرفٍ مفاوض يكسب ويتنازل في الوقت نفسه، ثم يكون الفارق في مدى حسابات الربح والخسارة. أمّا الحوار، فلا يوج فيه مكاسب أو تنازلات، بل هو تفاعل معرفي، يعرض فيه رأي الذات ويطلب استيضاح الرأي من الآخر، وهذا غير مشروط بالتوصل إلى نتيجة مشتركة، وقد يحدث تأثير وتأثر بين الأطراف دون إقرارهم بذلك. ويمكن القول أن الحوار هو جزء من التفاوض، وقد يسبقه، وغالباً ما يكون الحوار ضرورياً للتفاوض<sup>(٣)</sup>.

**ثالثاً: الوساطة:** هي مسعى ودّي تقوم به دولة تالفة من أجل حلّ نزاع قائم بين دولتين أو طرفين؛ وفي الكثير من الأحيان تتحول المساعي الحميدة إلى وساطة في حال موافقة الطرفين، وذلك بإشراك طرف ثالث في المفاوضات وتقريب وجهات النظر وبناء الثقة بين الطرفين. الوساطة عمل إيجابي غير ملزم، يمكن من خلالها إزالة الكثير من العقبات وتقريب وجهات نظر الطرفين المتخاصمين؛ أي إذا لم يؤدّ التفاوض إلى حل للنزاع القائم، فإن هناك مجالاً للالتجاء إلى المساعي الحميدة والوساطة، تقوم بها دولة أجنبية عن النزاع للتقريب بين المتنازعين والتمهيد لمستوية الخلاف القائم بودية<sup>(٤)</sup>.

وهكذا فإن كل من الوساطة والمساعي الحميدة وغيرها من الوسائل المؤدية إلى إلتقاء الأطراف المتنازعة يعدّ من الوسائل التي تؤدي إلى التفاوض أو استمراره أو استئنافه بين المتخاصمين، ولذلك قد

(١) د.أياد أبازيد، حوار.. تفاوض.. جدل، مقال منشور في الحوار المتمدن، العدد ٣٥٤٨، ٢٠١١/١١/١٦ في الإنترنت على الرابط الآتي:

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=283620&r=0>

(٢) ينظر للتفصيل: دنوربرت روبرس (محرر)، أسس تيسير الحوار، ت: حكيم عزالدين وديانا أبي عبود عيسى، برلين، ألمانيا، مؤسسة بيرغهوف، ٢٠١٥، ص ٢-٤. متوفر على الرابط الآتي:

<https://www.berghof->

[foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other\\_Resources/20180514\\_facilitation\\_manual\\_arabic.pdf](https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/20180514_facilitation_manual_arabic.pdf)

(٣) ينظر: د.أياد أبازيد، م. س. ذ.

(٤) ينظر: د.علي صادق أبوهيف، م. س. ذ، ص ٦٣٦-٦٣٧. و: د.عصام العطية، القانون الدولي العام، ٦، بغداد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد، ٢٠٠٦، ص ٥٨٥.

تشكل هذه الوسائل مرحلة من مراحل التفاوض أو أحد الوسائل المستخدمة في إطار استراتيجيات الأطراف المتفاوضة.

**رابعاً: المساومة (Bargaining):** في بعض الأحيان يحدث نوع من الخلط بين مفهوم التفاوض ومفهوم المساومة، فالتفاوض مفهوم يدل على ديناميكية يهدف إلى إيجاد الحلول المرضية بين طرفين متنازعين على مشكلات خلافية ومشتركة، ومن ثم فهي عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف مكانة ومصالح وأهداف الأطراف الأخرى، أما المساومة فهي عملية نفعية بحتة، كل طرف فيها يسعى للحصول على أعلى نسبة من المصالح والمكاسب وعادة تكون على حساب خسارة الطرف الآخر، إذ فهي عملية أقل احتراماً وقيمة من عملية التفاوض<sup>(١)</sup>. وعلى الرغم من أن البعض يرى بأن المساومة هي مرادف للمفاوضة، إلا أنها في الحقيقة هي تبادل العروض والعروض المتبادلة بين المتفاوضين، وبالتالي فهي بمثابة مرحلة من مراحل التفاوض<sup>(٢)</sup>. كما أن التساوم علاقة اتصالية تحدث أثناء التفاوض شفهيّاً أو ضمناً، بينما التفاوض عملية تحمل في طياتها التفاعل الشفهي الجدلي وكذلك التفاعل التساومي. أي إن الظاهراتان متداخلتين، ولكن يمكن التمييز بينهما<sup>(٣)</sup>.

**خامساً: التنازل:** وهو أن يترك أحد الأطراف مصلحة أو مكسباً معيناً بإرادته أو تحت ضغط الطرف الآخر، من دون الحصول على مكاسب متقابلة<sup>(٤)</sup>. هذا في حين أن التفاوض هو عملية أخذ وعطاء متبادلة بين أطرافه.

إذاً هناك مصطلحات متقاربة في هذا المجال، قد يخلط بينها عامة الناس والمختصين في بعض الأحيان، لكن على الرغم من وجود نقاط التقاء وتشابه كثيرة بين هذه المصطلحات والمفاهيم، إلا أنه يمكن التمييز بينها، أو نجد في كثير من الحالات علاقة الكل بالجزء أو الوسيلة بالهدف.

## المطلب الثاني

### الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية

هناك استراتيجيات وتكتيكات تفاوضية يمكن استخدامها من قبل الأطراف المتفاوضة، لغرض الوصول إلى أفضل ما يمكن الوصول إليه والحصول على أعلى ما يمكن الحصول عليه من المكاسب، عليه يقسم هذا المطلب على فرعين، نتناول في الفرع الأول الاستراتيجيات التفاوضية وأنواعها، وفي الفرع الثاني نتطرق إلى التكتيكات التفاوضية.

(١) د.أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، القاهرة، مركز التطوير دراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة-جامعة القاهرة، ٢٠٠٧، ص٤.

(٢) ( See: Berridge and James, , Op.Cit, p.20.)

(٣) ينظر: د.محمد بدر الدين زايد، م. س. د، ص٦٢.

(٤) طارق حمو، م.س.د، ص٦٠.

### الفرع الأول: الاستراتيجيات التفاوضية

يمكن اعتبار الاستراتيجيات التفاوضية كتنظيم مسبق لكيفية سير العملية التفاوضية في نطاقه العام، وهي تحديد برنامج للتعامل مع الطرف المقابل والقضية التفاوضية بهدف الحصول على أعلى نسبة من المكاسب، وهناك مناهج استراتيجية متنوعة واستراتيجيات كثيرة حسب نوع القضية التفاوضية وطبيعة العلاقة بين الأطراف المتفاوضة. ومن الصعب نجاح التفاوض دون اعتماد استراتيجية عملية علمية، ولكن ليست كل استراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية تفاوضية. وهناك تصنيفات عدة لهذه الاستراتيجيات، نذكر هنا في البداية أهم الاستراتيجيات العامة المستخدمة في التفاوض والتي تتمثل في: (استراتيجية تعظيم الفائدة المتبادلة، استراتيجية الهيمنة، استراتيجية الخنوع، استراتيجية التسوية، واستراتيجية التفاوض غير المباشر)<sup>(١)</sup>، لكن هناك تصنيف أكثر تفصيلاً يستخدم في المجال السياسي يحدد أهم الاستراتيجيات التفاوضية ضمن منهجين رئيسيين، هما:

- أولاً: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة: إن هذا المنهج يقوم على أساس التعاون والتكامل بين الأطراف المتفاوضة، ويمكن تحديد استراتيجيات هذا المنهج بـ<sup>(٢)</sup>:
١. استراتيجية التكامل: هو عملية تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى مستوى قياسي، بحيث يكون كلا الطرفين مكتملاً للآخر، بل أكثر من ذلك، ففي بعض الأحيان يصبحان مثل كيان واحد على مستوى المصالح والقانوني بغية الاستفادة من الفرص المتاحة أمامهما.
  ٢. استراتيجية تطوير التعاون الحالي: وهي تقوم على تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة وتطويرها وتوثيق أوجه التعاون بين الأطراف.
  ٣. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة: تعمل هذه الاستراتيجية على تحقيق مدى أكبر من التعاون وتعميق العلاقة بين الطرفين وتطويرها.
  ٤. استراتيجية توسيع نطاق التعاون مده إلى مجالات جديدة.

ثانياً / استراتيجيات منهج الصراع: وهي عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات، أهمها<sup>(٣)</sup>:

١. استراتيجية الاستنزاف أو الإنهاك: وهي من أكثر الاستراتيجيات التفاوضية انتشاراً وشيوعاً،

(١) ينظر للتفصيل: حسين خلف موسى عبدالعال، إستراتيجيات التفاوض مع التطبيق العملي من الخبرة المصرية، المركز الديمقراطي العربي، 1 مايو ٢٠١٤. دراسة منشورة على موقع (المركز الديمقراطي العربي) على الرابط الآتي: <https://democraticac.de/?p=734>

(٢) للتفصيل حول هذه الاستراتيجيات ينظر: د. رشيد عمارة الزيدي و دانا على صالح، استراتيجيات التفاوض الأوروبية - الإيرانية حول البرنامج النووي الإيراني، مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، العدد ٢، المجلد ٢، كانون الاول، ٢٠٠٩، ص ص ٥٤-٥٥. و: صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ص ٦٥-٦٧.

(٣) للتفصيل حول هذه الاستراتيجيات ينظر: د. أحمد فهمي جلال، م. س. د، ص ص ١٤-٢١. و: طارق حمو، م. س. د، ص ص ٦٤-٦٦. و: د. رشيد عمارة الزيدي و دانا على صالح، م. س. د، ص ص ٥٥-٥٨.

وهي تقوم على مجموعة من المبادئ، أهمها:

أ. استنزاف وقت الطرف الآخر: تقوم طرف من الأطراف المتفاوضة بالمماطلة وتعويق العملية التفاوضية، بغية استنزاف وقت الطرف الآخر دون الوصول إلى أي نتيجة، وتجري التفاوض من أجل التفاوض فقط، وذلك لتحقيق أهداف يقتضيها الموقف التفاوضي للطرف الساعي لتضييع الوقت.

ب. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة: وتجري ذلك عادة بصرف توجهات الطرف الآخر واهتماماته التفاوضية إلى عناصر شكلية ومسائل ثانوية ليس لها قيمة تفاوضية كبيرة، والتماطل في الغوص في المواضيع الرئيسية، بغية إنهك الطرف المقابل واستنزاف طاقاته وجهده، من أجل إرضاخه والقبول بأي حل يطرح أمامه.

ت. استنزاف أموال الطرف الآخر: وذلك من خلال السعي لزيادة معدلات إنفاق الطرف الآخر وإنهاكه مادياً، وذلك عبر استمرار تكاليف وتبعيات مالية يكون من الصعب على الطرف المقابل الاستمرار في تحملها، من هنا تصبح المكاسب التفاوضية مكلفة للطرف المقابل.

٢. **استراتيجية التشتيت أو التفتيت:** إن هذه الاستراتيجية تقوم على كشف وتحديد أهم نقاط الضعف ونقاط القوة في الفريق التفاوضي للطرف الآخر والفحص في خلفياتهم العقائدية والتعليمية وانتماياتهم الطبقية وغيرها من الأمور التي من خلالها يمكن رسم سياسة مكررة ومناسبة لتشتيت وتفكيك وحدة وتكامل الفريق التفاوضي للطرف المقابل بغية القضاء على وحدته وتماسكه، ويصبح الطرف الآخر عرضة للصراعات الداخلية ومن ثم تكون منشغلة بخلافاته ويصبح جهدهم غير منسجم ومن ثم التأثير على بعضهم وتجنيدهم للعمل لصالح الطرف المقابل، والحصول على معلومات وبيانات سرية ومهمة، للاستفادة منها في سير العملية التفاوضية. هذا من جهة، ومن جهة أخرى عن طريق تجزئة القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها وتفريغها إلى فروع عدة وإدخال قضايا فرعية جديدة إلى القضية التفاوضية، عليه تكون قمة النجاح في استخدام هذا الأسلوب في أن تصبح إحدى النقاط الفرعية ذات أهمية هامشية أو لا أهمية لها هي المحور الذي تتم في نطاقه الجلسات التفاوضية. ويمكن استخدام هذا الأسلوب كبديل عن رفض المبادرة حتى يتم دراسة وتحليل أبعاد المبادرة، فإذا كانت مناسبة فيتم قبولها والتفاوض بشأنها، وإذا كانت غير مقبولة وغير مناسبة فيتم إجهاضها بهذه الوسيلة.

٣. **استراتيجية إحكام السيطرة أو الإخضاع:** بما أن منهج الصراع من المناهج التي تكون فيها العملية التفاوضية معركة شرسة ومباراة ذهنية ذكية بين طرفي التفاوض، لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الطاقات والإمكانات التي تضمن السيطرة التامة على مجريات المفاوضات، ويتم ذلك عن طريق القدرة على إجراء تعديل وتشكيل وتبديل المبادرات التفاوضية وتنويعها، بحيث تكون الأسبقية في الفعل وزمام الأمور في يدك، فضلاً عن الحرص على إبقاء الطرف الآخر ضمن الإطار الذي تحدده ويكون في انتظار لأي إشارة منك.

٤. **استراتيجية الدحر/ الغزو المنظم:** تستخدم هذه الاستراتيجية مع الطرف الآخر ضمن منهج الصراع، ويتم استخدامها بغض النظر عن شحة المعلومات عن الطرف الآخر، على ضوء هذه الاستراتيجية يكون العملية التفاوضية تدريجية، والمفاوضات تسير خطوةً خطوةً، لكي تبدأ بعملية غزو منظم

للطرف الآخر، وتبدأ العملية التفاوضية باختراق حاجز الصمت أو شحة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع الطرف المقابل، ثم معرفة أهم المجالات التي تمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد مصالحها، ويتم التفاوض معه ليفسح المجال فيها، وأن يتجه إلى مجالات أخرى ثانوية تستنزف قدراته وإمكاناته.

٥. **استراتيجية التدمير الذاتي/ الانتحار:** وفقا لهذه الاستراتيجية تبدأ عملية خلق العقبات وفرض الضغوطات على الطرف المقابل وخلق الصعوبات والمشاكل أمامه، لدفعه إلى دائرة اليأس والإحباط، وذلك من أجل التراجع الكامل وإبعاده عن أهدافه التفاوضية، من هنا فإن الشك يتزايد لدى الطرف الآخر في إمكانية تحقيق أي تقدم أو إنجاز من خلال العملية التفاوضية بسبب المشاكل والصعوبات التي تحيط به، فيكون أقرب ميلاً إلى الاستسلام والقبول بالشروط التفاوضية.

ويتبين من خلال ما سبق، أن الاستراتيجية تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة للوصول إلى غاية التفاوض، ولذلك فإن الاستراتيجية التفاوضية تشتمل على عنصرين أساسيين هما<sup>(١)</sup>:

- عنصر الشمول: أي ينبغي أن تشتمل الإستراتيجية الهدف العام الذي يحيط بكل عناصر القضية التفاوضية.

- عنصر الزمن: والمقصود هنا الفترة الزمنية المطلوب تحقيق الغاية التفاوضية خلالها. من هنا تعدّ الاستراتيجية التفاوضية أشمل وأوسع من حيث المستوى الذي تغطيه، وأطول مدى من حيث الزمن الذي يستغرقه تنفيذها، كما هي أكبر من حيث الحجم الذي تشغله حيث ينبغي أن تحتوي الاستراتيجية على كل عناصر القضية بأكملها وبكل أبعادها وجوانبها.

قد يستخدم أطراف التفاوض أكثر من استراتيجية حسب الملفات التفاوضية التي تخوض بصدها التفاوض، وذلك يتأثر بكثير من المتغيرات، أهمها الخلفية التاريخية لعلاقة الأطراف ونوعية الملف التفاوضي والبيئة المحيطة، سواء على المستوى الداخلي أو الإقليمي والدولي، أو على مستوى البيئة الداخلية للطرف التفاوضي ومدى تماسكه.

### الفرع الثاني: التكتيكات التفاوضية وأنواعها

يتم عادة استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل والطرق لتنفيذ الاستراتيجية التفاوضية والتي يمكن أن نسميها بالتكتيك التفاوضي، عليه فإن التكتيكات التفاوضية عبارة عن الإجراء الوتقي الذي يستدعيه الموقف التفاوضي القائم بين الأطراف المتفاوضة، ويمتاز التكتيك عادةً بأنه الأقصر زمنياً والأقل شمولاً وحجماً وقياساً بالاستراتيجية، ويستفاد منه لتطبيق الاستراتيجية ويرتبط بها ويتبعها<sup>(٢)</sup>.

يأتي التكتيك التفاوضي في إطار الاستراتيجية التفاوضية التي يعتمد عليها الطرف المفاوض، وبالتالي فهو يمارس أثناء الخطوات العملية في التفاوض، إذ هو ينصرف إلى "فن الممارسة العملية على مائدة المفاوضات، وهذا الفن بطبيعته يرتبط باللحظة التي يعيشها المفاوض، وفن الممارسة يفترض أن يضع

(١) صلاح محمد عبدالحميد، م. س. د، ص ٦٤.

(٢) طارق حمو، م. س. د، ص ٧٠.

المتفاوض في حسابانه إعادة إمكانية حصول بعض الأمور الطارئة والأحداث المباشرة التي يستحيل التنبؤ بها مسبقاً، وهذه الأحداث الطارئة غير المتوقعة قد تكون من الخطورة التي قد تقوض المفاوضات أو تفشلها. وإن التكتيك التفاوضي يعبر عن تصرف رجل التفاوض تجاه موقف تفاوضي يتسم بطبيعته أنه انفعالي وذاتي. وعلى هذا فإن التكتيك في التفاوض هو فن أكثر منه علماً، وهو ممارسة أكثر منه ثقافة، وهو فوق كل ذلك الحركات التفاوضية المرسومة والمخططة والمحسومة مقدماً يستخدمها المتفاوض لإقناع الطرف الآخر أو إرغامه أو لكسب اللحظة التفاوضية والجملة التفاوضية<sup>(١)</sup>. يمكن تحديد أهم أنواع التكتيكات التفاوضية كالآتي:

**أولاً: تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل:** يقوم هذا التكتيك على قاعدة أساسية وهو كسب ثقة الآخرين كأصدقاء أو كمتعاونين، أو تحييدهم إذا كانوا خصوماً، وذلك يتم عن طريق تصريحات إيجابية واستخدام كلمات طيبة وإظهار الاحترام والتقدير، فضلاً عن تقديم الهدايا الرمزية، بهدف بناء الثقة وتجسير الهوات والفوارق النفسية، كل ذلك يجعل من المفاوضات أقل سلبية وأكثر جدية ويؤكد على جدية المشكلة ويحرر الأطراف من المشاعر السلبية المكبوتة، وهذا يساهم بدوره في استمرار المفاوضات وتوفير مناخ إيجابي يمنع أي رد فعل إزاء الانفجارات العاطفية<sup>(٢)</sup>.

**ثانياً: تكتيك الإغراء والجاذبية:** يقوم هذا التكتيك التفاوضي على إعلان أحد الأطراف عن استعدادة للتفاوض مع الطرف الآخر وتقديم ما يلزم من التيسيرات والتسهيلات الممكنة للطرف المقابل، واستعدادة لتلبية بعض المطالب الشرعية للطرف الآخر إذا جلس معه على مائدة المفاوضات<sup>(٣)</sup>.

**ثالثاً: تكتيك الطيب والشرير أو تكتيك الصقر والحمامة:** يقوم هذا التكتيك على عملية توزيع الأدوار وتغييرها وأن يقوم الطرف المتفاوض بلعب حيلة يجعل الخصم في فخه، وذلك بتوزيع الأدوار بحيث كل واحد يقوم بدوره حسب ما يتطلبه الطرف التفاوضي؛ فيقوم أحد الأشخاص بدور طيب وشخص آخر بدور شرير، وهذا التكتيك يفيد في الضغط على الطرف الآخر لكي يتنازل للطيب لكي يتحاشى تطرف وقسوة الشخص الذي يتمثل دور الشرير<sup>(٤)</sup>.

**رابعاً: تكتيك التهديد والترغيب:** يتطلب العملية التفاوضية في بعض الأحيان اللجوء إلى هذا التكتيك، وهو أن تستخدم مجموعة من وسائل التهديد مقابل الطرف الآخر، مثل قطع المفاوضات والترغيب عنها، أو الغائها، ومن ثم التصعيد عبر التلويح باستخدام القوة، وحشد القوات والحصار. أما

(١) د. أحمد فهمي جلال، م.س.د، ص ٣٣.

(٢) طارق حمو، م.س.د، ص ٧١.

(٣) بيدر عاصي الراوي، فن الحياة داخل المؤسسة-التفاوض للمدير القائد، الأكاديمية البريطانية للتعليم المفتوح، ص ٣٢، متاح على الإنترنت على الرابط الإلكتروني الآتي: <https://www.abahk.uk/Research-Papers/negotiation.pdf>

(٤) طارق حمو، م.س.د، ص ٧٣.

التربغب ففتمثل بالتلوفح بالانفراج السفساسف ومن ثم الوعود السخفة بالمساندة والءءم أو أف نوع من الوسائل الترفبفة، فف ءالة قبول الطرف المقابل للء وإبرامه للاتفاق المنشوء<sup>(١)</sup>.

**ءامساً: نكفك وضع العراقفل لكسب الوقت:** قء فءء الفرفف التفاوضف نفسه موافف ءرءة أو موقف لم فكن فف الءسبان، نفةءة لظروف فر متوقعة أو لتقءفم الطرف الآخر لمبارءة فر مءسوبة، علفه فأنه فففن على الفرفف التفاوضف ففءاء المزفء من الوقت لءراءة وتءللل هذه العوامل والبءء فف الأسالف الءاصة بمواجهتها والرد علفها، من هنا تبدأ بوضع العراقفل أمام سفر المفاوضات و المماطلة فف هذا المجال لكسب مزفء من الوقت<sup>(٢)</sup>.

إن التفاوض الفءال بءاءة إلى اسءءءام الوقت على نحو فعال؛ ففنبغف أن فءءر الوءء التفاوضف ءأفر الوقت على عملفة التفاوض، وفبب أن فكون قاءراً على إءراك ما إذا كان فمكن ءل بعض المشكلاء فف ضفق الوقت للمفاوضات المءءولة، كما فبب أن فءرف على أولوفاته وأن فكون قاءراً على التركيز علفها ضمن الءءوء الزمنية للمفاوضات. وفبب أن فكون واقعياً بشأن الوقت اللازم لإنءاء أهءافه. كما فبب أن فعرف ما إذا كان أف طرف فءضع لأف قفوء زمنية ءؤثر على إسءراءففة التفاوضفة. أو إذا كان الءل السرفع مهما لطرف آخر، قء فمكن هو من الءصول على ءنازلاء من ءلال الاعءراف بهذا الضءط وءقءفم ءنازلاء فف القضافا فر الأساسية بسرعة<sup>(٣)</sup>.

**سادساً: اسءءءام الإنءار النهائي:** ففءبر الإنءار النهائي ءزاء منءظماً من المفاوضات. ومع ذلك، فأنه عادةً ما فكون مءفوقاً بالمءاطر وهو ءءبفر ءءرف فف أف مفاوضات. إذا رفض الطرف الآخر إنءارك، فقء فواجه وفءك قراراً سءباً إما بإنهاء التفاوض أو سحب الإنءار النهائي والمءازفة بفقدان المصءاقفة. ومع ذلك، إذا وصلت المفاوضات إلى نقطة لا ففم ففها إءراز أف ءقءم ولم فببق سوى عءء قلفل من القضافا، فإن إصءار إنءار نهائف قء فشءع الأطراف الأءرى على ءقءفم عرض أفضل<sup>(٤)</sup>.

وفقءم (Nierenberg) فف ءءابه (أساسفا التفاوض) ءصنفافاً للءكفءفءات التفاوضفة فف إطار عنوانف رففسفن للاستراءفءفءات أو الأسالف التفاوضفة، بءفء فقسفم هذا ءلكفءفءات ءء عنوان "اسءراءففة مءف؟" و "اسءراءففة ءفء؟ وأفن؟"، وهء ءلء ففن الاسءراءفءفءات والءكفءفءات التفاوضفة. ءركز اسءراءففة مءف -ءسب هذا ءصنف- على المفهوم الءقفقف للءوقفء، وففضل اسءعمالها عءء الءاءة إلى عناصر ءءفءة لم ءكن موجودة سابقاً، وبذلك فءءرك الوضع. أما اسءراءفءفءات ءفء وأفن فءشمل طرفةءة ءلطبفق ومنطقه<sup>(٥)</sup>.

(١) المصدر نفسه، ص٧٤.

(٢) ء. مءسن أءمء الءضرفف، مفابفء التفاوض، القاهرة، مءموعة النفل العربفة، ٢٠٠٣، ص١٢٥.

(٣) See: Baker & McKenzie, 2007, p.74.

(٤) See: Ibid, p.79.

(٥) نقلأ عن: ء. ءسن مءمء وءفءه، مقءمة فف علم التفاوض الءءءماعف والسفساسف، سلسلة عالم المعرفة (١٩٠)، الءوفء، المءلس الوطني للءءافة والفنون والآءاب، ١٩٩٤، ص٤٢.

من أهم تكتيكات أسلوب أو استراتيجية متى؟<sup>(١)</sup>:

١. التسوية (أو الصمت المؤقت): مثلاً تأخير الإجابة على مبادرة أو سؤال مقدم من الخصم، لإيجاد فرصة للتفكير ودراسة مغزى المبادرة أو السؤال وأهدافه.
  ٢. المفاجأة: أي التغيير المفاجئ في طريقة التفاوض بشكل غير متوقع للحصول على تنازلات من الخصم أو تحقيق هدف معين، وقد ينعكس ذلك سلباً أو إيجاباً.
  ٣. الأمر الواقع: أي جعل الطرف الآخر يقبل تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع. ومن شروط هذا الأسلوب: أن يكون احتمال قبول الطرف الآخر للنتيجة في النهاية احتمالاً وارداً. وأن تكون خسارة الخصم من استمرار معاضته أكبر مادياً ومعنوياً من الخسارة التي قد تقع جراء عدم تقبله الأمر الواقع.
  ٤. الانسحاب الهادئ: وذلك بالانسحاب والتنازل عن الرأي للطرف الآخر بعد الحصول على بعض المميزات مهما كانت، من أجل إنقاذ ما يمكن إنقاذه، وحل المشكلة عن طريق تقديم اعتذار عما فات مُبدياً استعداداً لموافقة الخصم فيما يذهب إليه.
  ٥. الانسحاب الظاهري: وذلك بانسحاب أحد الأطراف في اللحظة الحاسمة من أجل الحصول على تنازلات من خصمه؛ وهذا مزيج من التسوية والخداع معاً.
  ٦. استراتيجية الكر والفر أو التحول: أي تحول الموقف وتغييره من الأمام إلى الخلف أو العكس حسب الحاجة.
  ٧. استراتيجية القيود: أي وضع قيد على الوقت أو على الاتصال.
  ٨. الخداع: أي أن تعطي للخصم انطباعاً خاطئاً عما تفعله أو تجري في الواقع.
- أما التكتيكات المستخدمة في استراتيجيات كيف؟ وأين؟ فتشمل<sup>(٢)</sup>:
١. المشاركة في العمل: وذلك تحت شعار: "نحن أصدقاء"، ولكي ينجح هذا التكتيك لابد من وجود حد أدنى من السياسات العليا المشتركة والتعاون بين الأطراف.
  ٢. المساهمة: أي ساعدني أساعدك. يعني التضحية ببعض المكاسب الآتية للحصول على مكاسب مستقبلية.
  ٣. التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي: أي عندما يقول ما يفيد أنه أحياناً ما تؤدي الدعاية الكبيرة أو المصطنعة إلى نتيجة عكسية.
  ٤. مفترق الطرق: أي التنازل في قضايا معينة للحصول على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الكبيرة مدعياً أنه مادام تماشى معهم فيجب أن يقابلوه في منتصف الطريق.
  ٥. التدرج: أي التدرج في الدخول إلى ملفات التفاوض نظراً لعدم وجود الثقة المتبادلة أو عدم معرفة بعضهم البعض.
  ٦. التصنيف الفني: أي تجزئة القضايا المتعلقة بالصفقة حتى لا يتم إرجاء شئٍ معلق بعد توقيع العقد.

(١) ينظر: المصدر نفسه، ص ٤٢-٤٦. و: صلاح محمد عبد الحميد، م. س. د، ص ٥٦-٦٠.

(٢) ينظر: د. حسن محمد وجيه، م. س. د، ص ٤٦-٤٩. و: صلاح محمد عبد الحميد، م. س. د، ص ٥٦-٦٠.



٧. التوكيل: وذلك باللجوء إلى وكلاء للقيام بعملية التفاوض ونقل وجهات النظر قبل اجتماع التوقيع النهائي.

٨. تغيير المستوى: أي بدء المفاوضات بمستويات أقل من مستوى الرئيس أو نائبه، وعندما تتعثر المفاوضات أو تصل إلى طريق مسدود، يتم تصعيد شخصية أخرى أعلى منصباً، لينضم إلى الوفد المفاوض. وهذا يؤثر نفسياً ويشجع الطرف الآخر على المضي بجدية في التفاوض.

وفي هذا الإطار تستخدم لغة الجسد في جلسات التفاوض من قبل المفاوضين الماهرين من أجل ضبط السلوك الذاتي وقراءة سلوك وتحركات وأفكار الطرف المقابل في الوقت ذاته، ويأتي استخدام بعض الحركات أو الإيماءات أو حتى الصمت كتكتيك تفاوضي ضد الطرف الآخر في إطار استخدام لغة الجسد أثناء عملية التفاوض حسب ما تتطلبه الظروف والمواقف التفاوضية<sup>(١)</sup>.

مجمل القول أن كل تكتيك تفاوضي ينبغي أن ينصب في النهاية في إطار خدمة الاستراتيجية المرسومة للعملية التفاوضية وأن يكمل بعضها بعضاً؛ وعلى الرغم من أن بعض التكتيكات قد يبدو للنظر للوهلة الأولى أنه ضد الاستراتيجية المرسومة، لكن في الحقيقة قد يلتقي في نهاية المطاف مع الغاية العليا من التفاوض؛ أي أنها تمارس من أجل الغاية العليا للتفاوض.

(١) للمزيد حول كيفية استخدام لغة الجسد في المفاوضات السياسية ينظر: د.دانا علي صالح، أثر لغة الجسد في المفاوضات السياسية، السليمانية، مجلة جامعة السليمانية / القسم B، العدد ٤٨، أيلول ٢٠١٥.

## المبحث الثاني

### أهم الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية للحزب الديمقراطي الكوردستاني والاتحاد الوطني الكوردستاني في مفاوضات تشكيل الحكومة

جرت في ٣٠ أيلول ٢٠١٨ الانتخابات البرلمانية للدورة البرلمانية الخامسة في إقليم كردستان-العراق، بمشاركة جميع الأحزاب السياسية العاملة على الساحة السياسية الكوردستانية، وكان عدد من لهم حق التصويت (٢,٩٢٤,٩٩٨) ناخب، وبلغ نسبة المشاركة (٥٩%) من إجمالي من يحق لهم التصويت<sup>(١)</sup>، وكانت النتائج محل الخلاف بين القوائم المتنافسة، ولكن في النهاية قبلت الأطراف الفائزة النتائج المعلنة من قبل المفوضية كما هو مبين في الجدول رقم (١). وكان (ح.د.ك) في مقدمة القوائم الفائزة وبعدها (أ.و.ك)، وجاءت حركة التغيير في المركز الثالث، عليه فإن المكلف بتشكيل الحكومة يكون من (ح.د.ك)، وبدأت بالتفاوض من أجل تشكيل الكابينة التاسعة لحكومة إقليم كردستان. وقد واجهت مفاوضات تشكيل الحكومة عقبات عدة إثر الخلاف السياسي المتراخي والتغييرات الحديثة في ميزان القوى، وعدم اتفاق الأطراف السياسية على توزيع المناصب. وعلى الرغم من عقد برلمان كردستان جلسته الأولى رسمياً في بداية تشرين الثاني (٢٠١٨)، ليؤدي أعضاؤه القسم، فقد أبقى الجلسة مفتوحة، في إطار مناورة تؤخر المواعيد النهائية لتشكيل الحكومة إلى أن تصبح الأحزاب جاهزة للموافقة. وكان هذا خرقاً للقواعد الديمقراطية<sup>(٢)</sup>.

في هذا المناخ جرت المفاوضات بين أطراف كثيرة وفق استراتيجيات وتكتيكات تفاوضية عدة، وقد تميّزت عملية التفاوض بين الحزبين الرئيسيين بالتعقيد والغموض في كثير من الأحيان، وشهدت مراحل حساسة ومصيرية، وبالتالي استخدم الطرفان استراتيجيات عدة للحصول على أعلى المكاسب، كما استخدم في هذا الإطار تكتيكات عديدة؛ عليه نقسم هذا المبحث على مطلبين متتاليين، نتناول في المطلب الأول موضوع الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية لـ(ح.د.ك) في مفاوضات تشكيل الحكومة، أما المطلب الثاني فيخصص لموضوع الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية لـ(أ.و.ك)، في مفاوضات تشكيل الحكومة.

#### المطلب الأول

##### الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية للحزب الديمقراطي الكوردستاني

منذ أن بدأت مفاوضات تشكيل الحكومة في إقليم كردستان، استخدم (ح.د.ك) في مفاوضاته مع (أ.و.ك) والأحزاب الأخرى مناهج استراتيجية وتكتيكات عدة لغرض الحصول على أعلى نسبة ممكنة من المكاسب، منها استراتيجيات تدخل ضمن منهج التعاون وأخرى تدخل ضمن منهج الصراع، أهمها ما

(١) الموقع الرسمي للمفوضية العليا المستقلة للانتخابات والاستفتاء لإقليم كردستان، على الإنترنت، على الرابط الإلكتروني الآتي: <http://www.khec.krd/Details.aspx?jimore=629>

(٢) فرهاد علاء الدين، المشهد السياسي.. تشكيل حكومة إقليم هو الآخر يصاب بعدوى التأخير، موقع SNG الاخبارية على الإنترنت، على الرابط الإلكتروني الآتي: <http://sngiq.net/wordpress/?p=173579>

يأتي:

### الفرع الأول: استراتيجيات الحزب الديمقراطي الكوردستاني

بعد فترة قصيرة من الإعلان للنتائج النهائية للانتخابات البرلمانية في إقليم كوردستان وفي (١٧/تشرين الثاني/٢٠١٨) قررت قيادة (ح.د.ك) تحديد وفد رفيع المستوى برئاسة شخصية لديه خبرة تفاوضية كبيرة وهو نيجيرفان البارزاني نائب رئيس الحزب، ورئيس الحكومة آنذاك، إذ كان هو من يشرف على جولات تفاوضية أخرى عدة مع الأحزاب السياسية الأخرى وحتى مع بغداد؛ وبدأ بإجراء مشاورات تبادل وجهات النظر وقام بزيارة بعض الأحزاب السياسية، خصوصاً (أ.و.ك). وفي هذا الإطار أعلن (ح.د.ك) بشكل صريح استراتيجيته التفاوضية مع (أ.و.ك)، وهي **تطوير العلاقة والتعاون** بين الحزبين ولذلك صرح بأنه يريد أن يكون (أ.و.ك) جزءاً حيوياً من الحكومة المقبلة، كما اعتبر (أ.و.ك) شريكاً ثابتاً واستراتيجياً، يستوجب التعامل معه كشريك قديم يجمعهم تأريخ طويل في تحمل المسؤوليات المشتركة، مع أن (ح.د.ك) لا يخفي بأن هناك مأخذ كثيرة على بعضهم البعض، ولا تتميز علاقتهما في كل مراحلها بالدفاء، لكنها باقية؛ عليه فإنه لا يمكن إغفال تأريخ (أ.و.ك) والمساحة الجغرافية التي تحت سيطرته ونفوذه على أرض الواقع، وهذا واقع يجب التعامل معه. وكل هذا يدخل ضمن **استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة**<sup>(١)</sup>.

على هذا الأساس أعلن (ح.د.ك) في أكثر من مناسبة وعلى لسان أكثر من مسؤول بأن تعاملنا مع (أ.و.ك) لن يكون على أساس عدد المقاعد في برلمان، بل يتم التعامل معه كحزب له تأريخ طويل وله سابقة الحكم مع (ح.د.ك)، فضلاً عن الأبعاد الجغرافية ومنطقة النفوذ والقوة المسلحة التي يمتلكها (أ.و.ك)<sup>(٢)</sup>.

ومع أن كل من (أ.و.ك) و(ح.د.ك) أعلنوا بأنهما شريكان أساسيان في الحكم، إلا أنه لا يمكن إخفاء الطابع الصراعى والتنافسى بين الحزبين، وانعكس ذلك بشكل جلي على مفاوضات تشكيل الكابينة التاسعة، عليه فإن (ح.د.ك) استخدم **استراتيجيات منهج الصراع**، ففي بداية المفاوضات كانت خطوات (ح.د.ك) ضمن **منهج استراتيجية إحكام السيطرة والإخضاع**، وحاول أن يجمع جميع قدراته وإمكاناته لكي تضمن السيطرة الكاملة على العملية التفاوضية، وأن يكون هو صاحب المبادرة والتعديل فيها، كما حاول أن يكون زمام الأمور بيده، إذ حدّد منذ بداية المفاوضات الحد الأعلى والمناصب التي لا يتفاوض عليه واعتبرها محسومة له؛ وبالتالي لا تدخل ضمن المحاور التي يتفاوض عليها، حيث أعلن بأن رئاسة الحكومة ورئاسة البرلمان ووزارة الموارد الطبيعية والداخلية والعلاقات الخارجية وبعض المناصب الأمنية

(١) مقابلة مع فاضل ميراني سكرتير الحزب الديمقراطي الكوردستاني، أجراه القسم العربي في شبكة أخبار روداو، متاح على الإنترنت، على الموقع الرسمي لروداو، على الرابط الإلكتروني الآتي:  
<http://www.rudaw.net/arabic/interview/06112018>

(٢) مقابلة مع فاضل ميراني سكرتير الحزب الديمقراطي الكوردستاني، متاح على الإنترنت، على الموقع هكار نت، على الرابط الإلكتروني الآتي: <http://www.hekar.net/modules.php?name=News&file=article&sid=15323>

لا تدخل ضمن المفاوضات وهي خارج العملية التفاوضية<sup>(١)</sup>. وفي هذا الإطار حدّد من تلقاء نفسه مرشحه لرئاسة الإقليم وهو (نيجيرفان إدريس البارزاني)، كما حدّد في الوقت ذاته مرشحه لتكليفه بالقيام بتشكيل الحكومة وهو (مسرور مسعود البارزاني)، النجل الأكبر لرئيس إقليم كردستان السابق.

ومن جانب آخر، استخدم (ح.د.ك) منذ بداية العملية التفاوضية أحد أهم الاستراتيجيات التفاوضية في منهج الصراع، وهي استراتيجية التشتيت، إذ حاول (ح.د.ك) إجراء نوع من التمييز بين قيادات (أ.و.ك) عامة وبعض أعضاء الوفد التفاوضي على وجه الخصوص، على مبدأ المشاركة في أحداث (١٦/أكتوبر/٢٠١٧)<sup>(٢)</sup>، وأعلن بأنه لا يتعامل مع الذين شاركوا في "خيانة" (١٦ أكتوبر)<sup>(٣)</sup>.

فضلاً عن ذلك، فقد عمل على تجزئة القضية التفاوضية وملفاتها، فبعد أن حاول (أ.و.ك) دمج قضية تشكيل حكومة إقليم كردستان وتوزيع المناصب الوزارية في الحكومة الاتحادية في بغداد ومنصب محافظ كركوك (الذي يعتبره ضمن استحقاقاته) كزُمة واحدة لا يمكن تجزئتها، حاول (ح.د.ك) تفريق هذه المحاور وأصر على أن تكون المفاوضات على موضوع تشكيل الحكومة حصراً، أما المواضيع الأخرى كمنصب محافظ كركوك ووزارة العدل<sup>(٤)</sup> في الحكومة الاتحادية مواضيع أخرى يتمّ التفاوض بشأنها على حدة<sup>(٥)</sup>.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد استخدم استراتيجية التشتيت أو التفتيت من ناحية؛ وذلك لتفكيك وحدة الطرف المقابل بغية القضاء على وحدته وتماسكه، لاسيما وأن الطرف الآخر هو بذاته يعاني من خلافات وتنازعات داخلية. وفي هذا السياق صرّح (فاضل ميراني) سكرتير المكتب السياسي للحزب في المراحل الأولى من التفاوض بأن: "(قوباد طالباني) نصفه لنا ونصفه لـ(أ.و.ك) وسيصبح نائباً لرئيس حكومة الإقليم"<sup>(٦)</sup>. وهذا قد أزعج قيادات (أ.و.ك) وردّ عليه (قوباد طالباني) نفسه. وفي تصريح آخر

(١) ثارم محمود، تهوى به كيتي له به غدا بردى پارتی له هه ولیر لیبسه ندهوه، راپورتیکی بآوکراوه له سایتی دره ومیدیا، له سه رتنته رتیت، له سه رتتم ته دره سه: [http://drawmedia.net/page\\_detail?smart-id=2544](http://drawmedia.net/page_detail?smart-id=2544)

(٢) دخلت القوات العراقية مدينة كركوك والمناطق التابعة ضمن مادة (١٤٠) في عملية عسكرية خاطفة في (١٦ تشرين الأول/٢٠١٧) بعد استفتاء (٢٥/تموز/٢٠١٧)، وانسحبت القوات الكوردية إلى المناطق التي كانوا فيها قبل (٢٠١٤)، اعتبرت الحزب الديمقراطي وبعض قيادات الاتحاد الوطني عملية الانسحاب بانها خيانة. للمزيد انظر: براء الشمري وأكثم سيف الدين، القوات العراقية تحكم السيطرة على كركوك بعد ساعات من المعارك، موقع العربي الجديد، على الإنترنت، على الرابط الإلكتروني الآتي: <https://tinyurl.com/yxqmn6l>

(٣) مسرور بارزاني، تصريح صحفي لقناة كردستان ٢٤، متاح على الإنترنت، على الموقع الإلكتروني الآتي: <https://www.kurdistan24.net/ar/news/adad2390-a946-41d4-8d37-4aed3d7f80b9>

(٤) في هذه الأثناء لم تكتمل الكابينة الوزارية (كابينة عادل عبدالمهدي) في الحكومة الاتحادية في بغداد بما فيها وزارة العدل والتي هي من حصة الكورد، ويطلب بها (أ.و.ك)، ويطلب دعم (ح.د.ك).

(٥) تصريح صحفي لهوشيار سيويلي مسؤول العلاقات الخارجية للحزب الديمقراطي الكوردستاني، متاح على الإنترنت، على الموقع الإلكتروني الآتي: <https://tinyurl.com/y42ey4gg>

(٦) تصريح صحفي لفاضل ميراني، متاح على الإنترنت، على موقع آوينة الإلكتروني: <https://www.awene.com/detail?article=2957>

أشار إلى أنهم يريدون مساعدة هذا الحزب لحل مشاكله الداخلية بصدد توزيع المناصب. وفي إطار هذه الاستراتيجيات لجأ (ح.د.ك) إلى الكثير من التكتيكات للوصول إلى مبتغاه من التفاوض.

### الفرع الثاني: التكتيكات التفاوضية للحزب الديمقراطي الكوردستاني

أثناء المسيرة الطويلة للجولات التفاوضية، قام (ح.د.ك) من خلال وفوده التفاوضية باستخدام مجموعة من التكتيكات التفاوضية حسب المراحل والظروف التي كانت تمرّ بها المفاوضات؛ فمع بداية المفاوضات حاول (ح.د.ك) تقريب المسافة بينه وبين (أ.و.ك) وذلك من أجل كسب ثقة المقابل وإظهار الاحترام واستخدام كلمات طيبة والابتعاد عن التصعيد الإعلامي وغيرها من الخطوات التي تدخل ضمن أحد أنواع التكتيكات وهي كسب الثقة والاحترام المتبادل<sup>(١)</sup>، إذ إنه حتى في المواقف التي تتسم بالصراع يحاول كل طرف الحصول على أفضل نتيجة في نهاية المفاوضات، فإن كل طرف يسعى إلى أن يخفي الصراع وأن يبث الثقة في الطرف الآخر. وهذا ما يحتاجه لكسب صفقة خاطفة<sup>(٢)</sup>. كما استخدم (ح.د.ك) تكتيك المشاركة في العمل؛ وذلك تحت شعار "نحن شركاء وأصدقاء ولنا تأريخ من النضال المشترك"، وفي سبيل ذلك أدلى بعض مسؤولي الحزب بتصريحات من هذا القبيل في الإعلام وفي الجولات التفاوضية الأولى.

وقد جاءت هذه التكتيكات ضمن استراتيجيته التعاونية في بداية المفاوضات لحمل الطرف الآخر على المضي قدماً بتشكيل الحكومة برئاسة حزبه والتعاون في هذا الميدان، إلا أن هذه التكتيكات التفاوضية تغيرت بمرور الوقت وحسب متطلبات الموقف التفاوضي.

ففي مرحلة أخرى، حاول (ح.د.ك) تغيير تكتيكاته وقدم مجموعة من الإجراءات ضمن تكتيك الإغراء والجاذبية، حيث أعلن عن استعداده لقبول مجموعة من طلبات (أ.و.ك)، وإعطاءهم رئاسة البرلمان ونائب رئيس الإقليم وغيره من المناصب السياسية والوزارية التي كانت ضمن قائمة مطالبات (أ.و.ك)، فضلاً عن استعداده ليكون منصب محافظ كركوك لـ(أ.و.ك) شرطاً أن يكون لشخصية مقبولة من جانب (ح.د.ك)<sup>(٣)</sup>.

هذا بالإضافة إلى تكتيك التدرج، أي التدرج في الدخول إلى ملفات التفاوض وتشبيتها أي الفصل بين ملف تشكيل الحكومة وملفي منصب محافظ كركوك ومنصب وزير العدل في الحكومة الاتحادية، نظراً لعدم وجوب الثقة المتبادلة بين الطرفين. ونتيجة لعدم استجابة (أ.و.ك) للإسراع في تشكيل الحكومة والمماطلة والتلكؤ بالعملية التفاوضية،

(١) موقع دواروز، كيف سيكون تشكيل إقليم كردستان المقبلة، متاح على الإنترنت، على الموقع الإلكتروني الآتي:

[https://www.dwarozh.net/ar/details.aspx?Jimare=42561target=%22\\_blank%22](https://www.dwarozh.net/ar/details.aspx?Jimare=42561target=%22_blank%22)

(٢) ينظر: د. السيد أمين شلبي، في الدبلوماسية المعاصرة، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٧، ص ٢١٧.

(٣) موقع روداو، الاتحاد الوطني يرفع سقف مطالبه في مفاوضات تشكيل الحكومة مع الحزب الديمقراطي الكوردستاني، متاح على الإنترنت، على موقع روداو، على الرابط الإلكتروني الآتي:

<http://www.rudaw.net/arabic/kurdistan/290320194>

لجأ (ح.د.ك) إلى استخدام تكتيكات أخرى، لاسيما تكتيك التهديد والترغيب، حيث قام (ح.د.ك) بخطوات استباقية للضغط على (أ.و.ك)، ففي خطوة أخرى، قام باستخدام الطرف الثالث، وذلك بقيامه بتوقيع اتفاقية سياسية مع حركة التغيير (الحزب الثالث في الإقليم حسب مقاعد البرلمان) حول مشاركته في الحكومة في ١٨ شباط ٢٠١٩<sup>(١)</sup>، وأعطى لهذا الحزب مناصب عدة دون الرجوع إلى (أ.و.ك) وكأنه هو صاحب كل المناصب يؤتي من يشاء ويتفق مع أي حزب سياسي آخر يريد أن يشارك في الحكومة، وكانت هذه الخطوة سابقة خطيرة وصعبة بالنسبة لـ(أ.و.ك)، إذ تقع حركة التغيير جغرافياً وسياسياً ضمن منطقة نفوذ (أ.و.ك)، ولذلك كانت هذه الاتفاقية التي وقعها (ح.د.ك) مع حركة التغيير بمثابة نقطة تحول في مسار مفاوضات تشكيل الحكومة، إذ حاول (ح.د.ك) من خلالها تحقيق أهداف عدة، أهمها تحجيم دور (أ.و.ك) في تشكيل الحكومة وإيجاد بديل وشريك له وتقليل وامتصاص ضغوطات (أ.و.ك) في الحصول على أعلى نسبة من المناصب<sup>(٢)</sup> فضلاً عن أنها كانت بمثابة رسالة تهديدية ضمنية لـ(أ.و.ك) بأنه قد حصل على أغلبية مريحة في البرلمان ويستطيع أن يخطو خطوات قانونية للبدأ بتشكيل الحكومة ولا يمكن الانتظار إلى الأبد.

وفي مرحلة أخرى قام (ح.د.ك) بانتخاب رئاسة البرلمان من دون حليفه الأساس كخطوة تحذيرية وجهت له<sup>(٣)</sup>، وبذلك فقد استخدم (ح.د.ك) تكتيك الأمر الواقع؛ أي جعل الطرف الآخر يقبل تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع، حيث مضى (ح.د.ك) بانتخاب هيئة رئاسة البرلمان، والذي كان رئيسه من حصة (أ.و.ك)، ولكن تم انتخاب (فاللا فريد) من (ح.د.ك) كرئيس للبرلمان بصورة مؤقتة لحين عودة (أ.و.ك) للحضور في جلسات البرلمان والقبول بمناصبه في البرلمان والحكومة<sup>(٤)</sup>، وبذلك أصبحت خسارة (أ.و.ك) من استمرار معارضته لهذه الخطوة أكبر من الخسارة التي قد تقع جراء عدم تقبله الأمر الواقع.

ولكي يكون التكتيك أكثر فاعلية رافقته وسائل ترغيبية بإعطاء بعض الوعود السخية، وفي هذه الإطار قام (ح.د.ك) بتقديم تسهيلات سياسية وذلك بالموافقة على بعض المطالبات (أ.و.ك) مثل إعطاء وعد من خلال رئيس الحزب بحل مشكلة منصب محافظ كركوك بطريقة ترضي الطرفين وزيادة حصة

(١) للاطلاع على نص الاتفاقية انظر: گه بلان عباس، رهنگداندهوی بهرنامه کانی گۆران له ریکهوتنی پیکهینانی کابینهی نوویه می حکومتی هه ریمدا، توژیینهوههکی بلوکراوهی ژوری توژیینهوهی سیاسی بزوتتهوهی گۆران، سلیمانی، ژوری توژیینهوهی سیاسی بزوتتهوهی گۆران، نازاری ٢٠١٩، ٦٧.

(٢) نارام محمود، م.س.د.

(٣) فرهاد علاء الدين، المشهد السياسي.. تشكيل حكومة إقليم هو الآخر يصاب بعدوى التأخير، موقع SNG الاخبارية على الإنترنت، على الرابط الإلكتروني الآتي: <http://sngiq.net/wordpress/?p=173579>

(٤) انتخب أعضاء برلمان إقليم كردستان العراق في (١٨/شباط/٢٠١٩) رئيس مؤقت للبرلمان، وذلك على الرغم من مقاطعة (أ.و.ك) بسبب خلافه مع (ح.د.ك)، وفازت (د.فاللا فريد) مرشحة الحزب الديمقراطي الكردستاني، وهي أول امرأة ترأس البرلمان بموافقة (٦٨) صوتاً. وفي هذا السياق، قال لطيف شيخ عمر المتحدث باسم حزب الاتحاد الوطني الكردستاني "من دون اتفاق سياسي موقع بيننا فإننا لن نشارك في الجلسة البرلمانية، ولا عملية تشكيل الحكومة".

ينظر: خبر نشره موقع العربية نت في (٢٠١٩/٠٢/١٩) على الرابط الآتي: <http://tinyurl.com/yyb49nd8>

(أ.و.ك) في الحكومة<sup>(١)</sup>.

هذا بالإضافة إلى تكتيك تغيير المستوى، أي عند تعثر المفاوضات أو الوصول إلى طريق مسدود، تمّ إضافة شخصية أخرى أو أكثر إلى وفده التفاوضي، فقد بدأت المفاوضات من دون مشاركة المكلف بتشكيل الحكومة (مسرور البارزاني)، ولكنه في الجولات التفاوضية الأخيرة تم تعيينه كرئيس للوفد التفاوضي، وهذا ما أثر نفسياً وشجع الطرف الآخر على المضي بجدية في المفاوضات.

فضلاً عما سبق، فقد إلتجأ (ح.د.ك) إلى تكتيك مفترق الطرق، وذلك بتنازله لـ(أ.و.ك) في قضايا إضافة منصب نائب ثان لرئيس الإقليم ليكون من نصيب هذا الحزب، وذلك من أجل الحصول على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأخرى بحجة أنه مادام تمأشى معهم فيجب أن يقابلوه في منتصف الطريق.

جاءت كل هذه التكتيكات من أجل تحقيق استراتيجياته التفاوضية، ولكن لم تكن هذه الخطوات معزل عن خطوات (أ.و.ك)، بل أصبحت التفاعلات بين الحزبين مستمرة من خلال الردود المتبادلة بالتكتيكات التفاوضية للطرفين ومن خلال كل ما يملكانها من وسائل الإعلام.

## المطلب الثاني

### الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية للاتحاد الوطني الكوردستاني

كما ذكر آنفاً، مرّت العملية التفاوضية لتشكيل حكومة الإقليم بمراحل صعبة، وشهدت مشاهد شدّ وجذب واستغرقت جولات عدة قام خلالها (أ.و.ك) باستخدام تكتيكات شتى في إطار استراتيجياته التفاوضية من أجل الحصول على أعلى مكاسب ممكنة من خلال المفاوضات. سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على أهم هذه الإستراتيجيات والتكتيكات.

### الفرع الأول: الاستراتيجيات التفاوضية للاتحاد الوطني الكوردستاني

على غرار (ح.د.ك)، كانت خطوات (أ.و.ك) منذ البداية ضمن منهج المصلحة المشتركة، وأدلى بتصريحات من شأنها أن تساهم في تعميق العلاقة مع (ح.د.ك)، حيث كان الموضوع التفاوضي يهمّ الطرفين ومرتبب ارتباطاً وثيقاً بالمصلحة المشتركة للفريقين، إذ أكد (أ.و.ك) على لسان كبار المسؤولين، أن العلاقات بين (أ.و.ك) و(ح.د.ك) قديمة، وأن تسيير شؤون الإقليم لا يكتب له النجاح إلا بالتنسيق والتعاون بين الحزبين، وأن (ح.د.ك) و(أ.و.ك) قوّتان رئيستان في تشكيل الحكومة وأن قاعدة الحكومة هذه المرة تختلف عن الحكومة السابقة التي كانت تشارك فيها جميع القوى والأطراف السياسية في الإقليم<sup>(٢)</sup>.

مع ذلك أكدت المتحدث الرسمي لـ(أ.و.ك) على أن مشاركة (أ.و.ك) في تشكيل الحكومة ينبغي أن

(١) المؤتمر الصحفي للمتحدثين الرسميين للحزب الديمقراطي الكوردستاني والاتحاد الوطني الكوردستاني بعد توقيع على الاتفاق الثاني بين الحزبين، متاح على الإنترنت على موقع روداو، على الرابط الإلكتروني الآتي:

<https://www.rudaw.net/sorani/kurdistan/0403201915>

(٢) مقابلة خاصة مع قوباد طالباني، أجرته قناة الجزيرة في (٢٥/١٠/٢٠١٨)، متاح على الإنترنت، على الرابط الإلكتروني

الآتي: <https://tinyurl.com/y2er76lc>

تكون على أساس "الشراكة الحقيقية" وليست "المشاركة"<sup>(١)</sup>. وهذا ما أبرز الجانب التنافسي والصراعي في علاقة الحزبين، وانعكس ذلك على سير المفاوضات لتشكيل الكابينة التاسعة لحكومة إقليم كردستان. وفي هذا السياق، حاول (أ.و.ك) اتباع أنواع عدة من استراتيجيات منهج الصراع بغية الحصول على أعلى نسبة من المكاسب على مستوى إقليم كردستان من جهة ومحافظة كركوك والحكومة الفدرالية من جهة أخرى، وعمل على جمع ملف تشكيل حكومة إقليم كردستان مع ملفات أخرى أهمها انتخاب محافظ كركوك وشغل منصب وزارة العدل الفدرالية، وجعلها رزمة واحدة لا يمكن تجزئتها<sup>(٢)</sup>، إذ أدرك (أ.و.ك) تمامًا أن تشكيل الحكومة لا تكتمل من دونه، وأدرك (ح.د.ك) ذلك، نظراً لضعف مكانته ونفوذه في مناطق محافظة السليمانية ومحافظة حلبجة ومناطق كرميان، لذلك ولأن (أ.و.ك) أدرك هذا النقص تماماً، استغله في مفاوضاته لتشكيل الحكومة برفع سقف مطالبه والمطالبة في تشكيل الحكومة<sup>(٣)</sup>.

كما استخدم (أ.و.ك) استراتيجية الاستنزاف أو الإنهاك؛ وذلك من خلال استنزاف وقت الطرف الآخر عن طريق المطالبة وتعويق العملية التفاوضية، بغية استنزاف وقت الطرف الآخر دون الوصول إلى أي نتيجة. فضلاً عن استنزاف جهد الطرف الآخر بغية إنهاك (ح.د.ك) واستنزاف طاقاته، من أجل إرضاخه والقبول بمطالبات (أ.و.ك). ومن هذا المنطلق حاول منذ بداية المفاوضات المرهنة على عامل الوقت والمطالبة واستنزاف وقت الطرف المقابل، وعلم بأن التوقيتات ليس في صالح (ح.د.ك).

ولم يكن هذا خافياً عن الفريق المقابل فقد أعلن (ح.د.ك) في بيان صحفي أذاعه المتحدث الرسمي للحزب في ٢٨ أيار ٢٠١٩ عقب مقاطعة نواب (أ.و.ك) انتخاب رئيس الاقليم، "إن الاتحاد الوطني الكوردستاني كان هدفهم منذ بداية المفاوضات هو إضاعة الوقت والمطالبة، وهذا جعلنا نشك في جدية (أ.و.ك) ونيته العزوف عن العملية السياسية"<sup>(٤)</sup>.

وقد أشار البعض إلى أن مشاركة (أ.و.ك) في المفاوضات كان من أجل كسب الوقت فقط، ومع ذلك كانت هناك إشارات أو تلميحات أو محاولات لتشكيل إدارة جديدة من قبل (أ.و.ك) في مناطق نفوذه كضغط أو تهديد لـ(ح.د.ك) باتجاه تحقيق مطالبه<sup>(٥)</sup>.

نستنتج مما سبق أن كلا الحزبين استخدمتا منهج الصراخ والتعاون في استراتيجياتهم التفاوضية حيال بعضهما البعض؛ إذ الحزبان تجمعهما مصالح كثيرة، ومصير قوتها مرهون لحد الآن بالعمل معاً،

(١) نارام حمود، م. س. د.

(٢) انظر: دروميديا، چاره‌نوسی کابینه‌ی نوێه‌م به‌ستراوه‌ته‌وه به پارێزگای که‌رکوک‌وه، مقالة تحليلية، متاح على الإنترنت، موقع دروميديا، على الرابط الإلكتروني الآتي: [http://drawmedia.net/page\\_detail?smart-id=3014](http://drawmedia.net/page_detail?smart-id=3014) و: [http://drawmedia.net/page\\_detail?smart-id=3797](http://drawmedia.net/page_detail?smart-id=3797) ومقابلة مع زكار على، عضو المكتب السياسي للاتحاد الوطني الكوردستاني، أجراه معه القسم الكوردي من إذاعة صوت أمريكا في (٢٠١٩/٥/١٣)، متاح على الإنترنت، موقع VOA، على الرابط الإلكتروني الآتي: <https://www.dengiamerika.com/a/iraq/4914791.html>

(٣) فرهاد علاء الدين، تشكيل حكومة إقليم كردستان... م. س. د.

(٤) بيان صحفي للحزب الديمقراطي الكوردستاني، في (٢٠١٩/٥/٢٨)، متاح على الإنترنت، موقع دروميديا، على الرابط الإلكتروني الآتي: [http://drawmedia.net/page\\_detail?smart-id=3898](http://drawmedia.net/page_detail?smart-id=3898)

(٥) ينظر: موقع الأهالي، على الإنترنت، على الرابط الإلكتروني الآتي: <https://tinyurl.com/y5h4asqv>



ولا يستطيع أي منهما أو بالأحرى لا يملكان الثقة المتبادلة للعمل في جبهة المعارضة، ولذلك حاول كل طرف استنفاد كل السبل واستخدا كل ما أوتيا من إمكانيات وقدرات وخبرات سابقة في المفاوضات لزيادة حصتهم أو مكاسبهم في الحكومة، نظراً لبقاء العقلية السائدة لحدّ الآن بأن بقاء النفوذ والقوة مرهون بالبقاء في الحكومة، لأن المؤسساتية في الإقليم لم تستقرّ بعد، ولا يملك الإقليم دستوره الخاص، كما أن معالم الديمقراطية ليست سليمة.

### الفرع الثاني: التكتيكات التفاوضية للاتحاد الوطني الكوردستاني

تغيرت تكتيكات (أ.و.ك) في مفاوضاتها مع (ح.د.ك) لتشكيل الحكومة بين الفينة والأخرى، وذلك حسب الموقف التفاوضي والمجالات التفاوضية التي كانت تدرك بأنها تعود عليه بمكاسب تفاوضية، وحاول (أ.و.ك) استخدام أكثر من نوع واحد من التكتيكات التفاوضية بحذر؛ ففي بداية المفاوضات أكد (أ.و.ك) على صداقته وتعاونه مع (ح.د.ك) والمسؤولية المشتركة لحفظ الأمن والاستقرار في الإقليم، كما أكد على التاريخ المشترك في حكم الإقليم مما يجعلهم شركاء استراتيجيين وحقيقيين<sup>(١)</sup>، وهذا كنوع من تكتيك لكسب ثقة المقابل والاحترام المتبادل وإيجاد أرضية مشتركة لبدء المفاوضات.

إلا أنه سرعان ما تغير التكتيك التفاوضي لـ(أ.و.ك) ليبدأ بوضع العراقيل والمماطلة من خلال إشغال الطرف الآخر بجولات تفاوضية طويلة ومتسلسلة، يتم خلالها التغيير في المواقف والآراء، بغية الوصول إلى معلومات تمكنه من معرفة المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية مما يجعله يقوم بمناورات تفاوضية تعود عليه بالرفع ويستطيع فهم حيثيات العملية التفاوضية، وفي هذا السياق قام بتغيير مطالبه في اللحظات الأخيرة ورفع سقف مطالبه وفي بعض الأحيان حتى بعد توقيع الاتفاقيات والتفاهات، بغية الحصول على مكاسب جديدة باستغلال ضيق وقت الفريق المقابل وضعف نفوذه في المناطق التي يسيطر عليها<sup>(٢)</sup>.

فمثلاً بعد موافقة (ح.د.ك) على منح (أ.و.ك) ست وزارات في الحكومة، رفع الاتحاد سقف مطالبه بمفاوضات توزيع المناصب. فقد أدرج (أ.و.ك) المطالبة بـ(٥٠٪) من مناصب مجلس أمن إقليم كوردستان إضافة إلى منصب نائب وزير الثروات الطبيعية، وهيئة الاستثمار إلى قائمة مطالبه. والوزارات التي وافق الحزب الديمقراطي على منحها للاتحاد الوطني هي: وزارة البشمركة، الصحة، الزراعة، التعليم العالي، الشهداء والمؤنفلين، التخطيط. هذا إلى جانب منصب رئيس برلمان كوردستان إضافة إلى

(١) للمزيد انظر: المؤتمر الصحفي للمتحدث الرسمي للاتحاد الوطني الكوردستاني والحزب الديمقراطي الكوردستاني في (٢٠١٩/١١/١٤)، متاح على موقع روداو، على الرابط الإلكتروني التالي:

<http://www.rudaw.net/arabic/kurdistan/140120196> ومقابلة مع قياد طالباني، م.س.د.

(٢) للمزيد انظر: موقع روداو الخبري، الاتحاد الوطني يرفع سقف مطالبه في مفاوضات تشكيل الحكومة مع الحزب الديمقراطي، متاح على الرابط الإلكتروني الآتي: <http://www.rudaw.net/arabic/kurdistan/290320194> وخليج اونلاين، الخلاف حول حكومة كردستان العراق يدفع بارزاني للانفراد بالسلطة، متاح على الرابط الإلكتروني الآتي:

<http://khaleej.online/L48dw4>

نائب رئيس الحكومة<sup>(١)</sup>.

إلى جانب ذلك حاول (أ.و.ك) أن يخطو خطواته ضمن تكتيك جديد وهو تكتيك الصقر والحمامة؛ إذ قام بخطوة غير مسبوقه وهي تغيير وفده التفاوضي مع (ح.د.ك)، ومع أن الخطوة كانت مردودة من قبل (ح.د.ك) إلا أنه كانت بمثابة رسالة تحذيرية وعدم الرضا من قبله تجاه المعاملة التي كانت تقلقها من قبل (ح.د.ك)، وكان معظم أعضاء الوفد\_ انظر الجدول رقم ٢\_ تمثل شخصيات عُرفوا بأنهم لديهم وجهات نظر متشددة إلى حد ما وغير مرغوبين إلى حد كبير من الطرف الآخر، حتى إن البعض قال عنها بأنها وفد للاتفاق ولاتفاوض أكثر منها وفد تفاوضي بغرض الوصول إلى اتفاق، مع وجود بعض الشخصيات يمكن أن نقول عنها بأنها شخصيات غير متشددة ضمن تشكيلة الوفد<sup>(٢)</sup>. ويمكن تحليل هذه الخطوة لـ(أ.و.ك) بأنها نوع من التكتيك حاول من خلالها إظهار نوع من الضغط على الفريق المقابل للحصول على تساهلات أو تنازلات.

وفي بعض الأحيان حاول من خلال تكتيك التسويق أو الصمت المؤقت، وذلك بتأخير الإجابة على مبادرات (ح.د.ك)، لإيجاد فرصة للتفكير ودراسة مغزى المبادرة وأهدافه، وبالتالي المماثلة وعرقلة سير العملية التفاوضية. حتى في أحيان أخرى لجأ إلى تكتيك الإنسحاب الظاهري؛ وذلك بانسحابه في لحظات حاسمة من أجل الحصول على تنازلات من خصمه. وفي ذلك مزج بين هذا وبين تكتيك المفاجأة ليفاجئ الطرف الآخر بموقفه التفاوضي؛ من خلال انسحابه من جلسة انتخاب رئيس إقليم كردستان (نيجيرفان البرزاني) في الدقائق الأخيرة في برلمان كردستان في (٢٨/أيار/٢٠١٩)، بحجة عدم حسم تحديد شخص من بين من رشحهم (أ.و.ك) لمنصب محافظ كركوك من قبل (ح.د.ك) وعدم التزامه بالاتفاق الموقع حول ذلك. وتبادل الطرفان اتهامات بالتنصل من الاتفاقيات وعدم التزام بها. وعلى إثر ذلك نشر (ح.د.ك) نص الاتفاقية الموقعة بينهما وملحقها<sup>(٣)</sup>. ولذلك انتخب برلمان كردستان نيجيرفان بارزاني رئيساً جديداً لـ "إقليم كردستان"، بـ(٦٨) صوتاً فقط من أصل (١١١) صوتاً.

وفي محاولة أخرى لربط ملفات التفاوض على مستوى الإقليم وبغداد والمناطق المتنازع عليها، لاسيما وأن كركوك يعد من مناطق نفوذه من جهة ويعد هذا الحزب نفسه مستحقاً لأخذ منصب وزارة العدل في بغداد وكان يطالب بمعاونة ومصادقة (ح.د.ك) على مطالبه بهذا الخصوص، استخدم تكتيك التصنيف الفئوي؛ أي تجزئة القضايا المتعلقة بالصفقة حتى لا يتم إرجاء شئ معلق بعد توقيع العقد. وأخذوا ضمانات بهذا الخصوص.

وقام (أ.و.ك) بتقديم مرشحيه للحكومة بعد أن حضروا جلسة اليمين القانونية لرئيس الإقليم كاعتراف ضمني به، بعد مقاطعتهم لانتخابه، مما أضعف موقف (أ.و.ك) التفاوضي، وفي

(١) خبر نشره موقع روداو الإلكتروني على الرابط الآتي: <https://www.rudaw.net/arabic/kurdistan/290320194>

(٢) نامق رسول وآخرون، ية كيتي وثارتي وة فدي دانوسانكاربان طوري، تقرير تحليلي على موقع دروميديا، متاح على

الإنترنت، على الرابط الإلكتروني الآتي: [http://drawmedia.net/page\\_detail?smart-id=3392](http://drawmedia.net/page_detail?smart-id=3392)

(٣) للمزيد وللإطلاع على نص الاتفاق المنشور وملحقه ينظر: خبر نشره موقع (nasnews) على الرابط الآتي:

<http://tinyurl.com/y649zuke>

(١٠/٢٠١٩ تموز) تم منح الثقة للحكومة بأصوات جميع الكتل المتحالفة<sup>(١)</sup>، وبعد يوم واحد وفي (١١/٢٠١٩ تموز) اتفق (ح.د.ك) و(أ.و.ك) على مرشح واحد لشغل محافظ كركوك وإنهاء مشكلة وزارة العدل الاتحادية بحسمه لـ(أ.و.ك)<sup>(٢)</sup>.

من مجمل ما سبق يمكن القول بأن (أ.و.ك) أدرك موقعه المحوري في تشكيل حكومة الإقليم وأنه لا يمكن تجاوزه أو إهماله، لأنه يمتلك ورقة ضغط وهي امتلاكه لمناطق نفوذ واسعة وقوات مسلحة، فضلاً عن مساندات إقليمية (لاسيما إيران)، فضلاً عن عامل الوقت الذي لم يكن في صالح الفريق المقابل، عليه قام بخطوات تفاوضية تتصف بالتمهل وقراءة معطيات الواقع، وذلك ضمن مناهج استراتيجية وتكتيكات تفاوضية متنوعة، إلا أن الموقف التفاوضي (القوي) لـ(ح.د.ك) والاستراتيجيات والتكتيكات التي كان يستخدمها، جعل من مهمة (أ.و.ك) في مفاوضاتها صعبة وغير مجددة في بعض الأحيان، مما جعل من (ح.د.ك) يخطو بعض الخطوات في طريق تشكيل الحكومة بدون (أ.و.ك)، منها (اتفاقه مع حركة التغيير، انتخاب هيئة رئاسة البرلمان، تعديل قانون رئاسة الإقليم، انتخاب رئيس الإقليم).

وإذا كانت ورقة عامل الوقت لم تكن في صالح (ح.د.ك)، وكانت أحد أهم العوامل التي يبني (أ.و.ك) عليها استراتيجياته ويقوم بتكتيكاته، إلا أنه أصبح ليس بلا فائدة وحسب لـ(أ.و.ك)، بل أصبح سلاحاً ووسيلة ضغط بيد الطرف المقابل في مفاوضات تشكيل الحكومة، خصوصاً بعد انتخاب رئيس الإقليم في (٢٨/أيار/٢٠١٩)<sup>(٣)</sup> وتكليفه (مسرور مسعود البارزاني) لتشكيل الحكومة في (١١/حزيران/٢٠١٩)<sup>(٤)</sup>. حيث كان أمامه مدة (٣٠) يوماً لتقديم حكومته للبرلمان لنيل الثقة\_التي ضمنها (ح.د.ك) من خلال كتلته البرلمانية وتحالفاته مع التغيير والمكونات وبعض القوائم الأخرى\_ مما جعل من (أ.و.ك) أن يتدارك الموقف وأن يحاول الحصول على ما يمكن الحصول عليه، لاسيما بعد أن رفض (ح.د.ك) التفاوض من جديد حول تشكيل الحكومة وأن أية مواضيع أخرى\_لاسيما ملفي محافظ كركوك ووزارة العدل الاتحادية\_ تجري المفاوضات حولها بعد تقديم مرشحين للوزارات وتشكيل

(١) صوت أمريكا، برلمان إقليم كردستان يمنح الثقة للحكومة، متاح على الإنترنت، على موقع صوت أمريكا، على الرابط الإلكتروني الآتي: <https://www.dengiamerika.com/a/kurdistan/4994257.html>

(٢) صوت أمريكا، الاتحاد والبارتي يتفقون على مرشح لشغل منصب محافظ كركوك، متاح على الإنترنت، على موقع صوت أمريكا، على الرابط الإلكتروني الآتي: <https://www.dengiamerika.com/a/iraq-kurdistan-kirkuk/4996198.html> اتفق الحزبان على ترشيح (طيب جبار)، لمنصب محافظ كركوك. وجاء الإعلان عن اسمه كمرشح لقائمة التأخي في مجلس محافظة كركوك، في (١١/تموز/٢٠١٩) أي بعد يوم واحد من منح الثقة للكبينة التاسعة، وذلك عقب انتهاء اجتماع وفد الحزبين. خبر نشره موقع (kirkuknow) على الرابط الآتي: <http://tinyurl.com/yy2qxfdc>

(٣) شبكة روداو الخيرية، انتخاب رئيس إقليم كردستان، على موقع شبكة روداو الخيرية، على الرابط الإلكتروني الآتي: <https://www.rudaw.net/sorani/kurdistan/280520191>

(٤) موقع (Kudistan24) الخيرية، برلمان كردستان يرسل كتاب تكليف مسرور البارزاني إلى الرئاسة للمصادقة عليه، على موقع (Kudistan24)، على الرابط الإلكتروني الآتي: <https://www.kurdistan24.net/ar/news/d767043e-c67c-480a-9a6b-a062d7b2b2dd>

حكومة إقليم.

وبعد مفاوضات شاقة شهدت ولادة الكابينة التاسعة للحكومة ولادة عسيرة وتألقت من (٢٠) وزيراً وثلاثة وزراء إقليم، وكان منصب رئيس وزراء حكومة إقليم كردستان و الوزارات الآتية (الداخلية، الثروات الطبيعية، العدل، الصحة، التربية، الأوقاف والشؤون الدينية، الكهرباء، البلديات والسياحة، ووزير إقليم) من حصة (ح.د.ك) في الحكومة، بالإضافة إلى منسبي رئيس الإقليم ونائب رئيس البرلمان، ونال (أ.و.ك) منصب نائب رئيس حكومة إقليم كردستان والوزارات الآتية: (التعليم العالي والبحث العلمي، الزراعة والموارد المائية، البشمركة، الثقافة والشباب، التخطيط، ووزير إقليم)، هذا بالإضافة إلى نائب لرئيس الإقليم ومنصب رئيس البرلمان.

إذاً، استخدم (أ.و.ك) الكثير من التكتيكات التفاوضية للوصول إلى غايته من التفاوض في تشكيل الحكومة، وكان الردّ متبادلاً بينه وبين (ح.د.ك) في طرح التكتيكات، سواء في الجلسات التفاوضية أو خارج غرف التفاوض من خلال التصريحات الإعلامية أو من خلال الوسائل الأخرى.

نستنتج من كل ذلك، أن الحزبين لجئا إلى كثير من الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية بغية الوصول إلى أهدافهم وغاياتهم من بقاء السيطرة والنفوذ بنسب متفاوتة في الكابينة التاسعة لحكومة إقليم كردستان، وكان الشعب هو المتضرر الأكبر من تأخير تشكيل الحكومة، والذي تأخر كثيراً، إذ لم تُحترم التوقيتات المحددة لإجراءات تشكيل الحكومة.

### الاستنتاجات

من خلال البحث، وفي ضوء فرضيته الرئيسية، وبعد التحليل والتمحيص يمكن إدراج أهم الاستنتاجات التي تمّ التوصل إليها:

١. بدأت مفاوضات تشكيل الكابينة التاسعة لحكومة إقليم كردستان بين الحزبين الرئيسيين في إقليم كردستان، (ح.د.ك) باعتباره الفائز الأول، و(أ.و.ك) بصفته الفائز الثاني في انتخابات برلمان كردستان، في ظل ظروف داخلية وإقليمية ودولية غير مستقرة، لتحديد شكل الحكومة المقبلة ومسار السياسة في ظل أول انتخابات بعد عملية الاستفتاء التي جرت في (٢٥/٢٥/٢٠١٧).

٢. حاول (ح.د.ك) السيطرة على مجريات المفاوضات، ليكون صاحب المبادرة وصاحب الحكومة؛ يعطي لمن يريد المشاركة، وذلك من خلال تطبيقه لمجموعة من الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية؛ أهمها استراتيجية تطوير التعاون الحالي ضمن منهج المصلحة المشتركة واستراتيجية التشبث وإحكام السيطرة واستراتيجية الغزو المنظم ضمن منهج الصراع. فضلاً عن استخدام مجموعة من التكتيكات التفاوضية للوصول إلى استراتيجياته التفاوضية، لعل أهمها كسب الثقة والاحترام المتبادل وتكتيك التهديد والترغيب والإنذار النهائي.

٣. أما (أ.و.ك)، على الرغم من أن نسبة مقاعده في البرلمان أقل من نصف عدد مقاعد (ح.د.ك) حسب نتائج الانتخابات، إلا أنه حاول أن يجد مجالاً للحركة ولفرض شروطه والحصول على أعلى مكاسب ممكنة، حيث استخدم أثناء مفاوضاته الطويلة مع (ح.د.ك) بعض الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية، أهمها استراتيجية الاستنزاف أو الإنهاك ضمن منهج الصراع، فضلاً عن بعض التكتيكات التفاوضية منها تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل وتكتيك الصقر والحمامة وتكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت.

٤. بعد جولات تفاوضية طويلة وشد وجذب ومناخ تفاوضي تخللته مهارات إعلامية وتجاذبات سياسية ونفسية بين الطرفين توصل الطرفان إلى الاتفاق، حصل (ح.د.ك) على مبتغاه وهو حشد التأييد لمرشحيه لرئاسة الإقليم والحكومة مع الإبقاء على مناصب مهمة أبرزها وزارة الداخلية والثروات الطبيعية والعلاقات الخارجية وأكثر مكاتب الحكومة في الخارج وفي المؤسسة الأمنية وغيرها من المناصب الاستراتيجية، وأن ما حصل عليه (أ.و.ك) أكثريتها وزارات أقل سيادية ومناصب خدمية ومرفقية، إلا أن (أ.و.ك) أدرك في النهاية دوره المتواضع في العملية السياسية عامة، وفي الحكومة الجديدة على وجه الخصوص، وحاول تدارك الوضع بمقاطعته انتخاب رئاسة الإقليم، إلا أن الوقت الذي كان في صالحه أصبح ضده في نهاية المطاف، وأن إجراءات تشكيل الحكومة استمرت حسب التوقيتات القانونية وبالتالي حاول أن يلحق بالركب. وهكذا توصل الطرفان إلى اتفاق عام حول تشكيل الحكومة كما اتفقا على تحديد شخص معين يرضي به الطرفان لمنصب محافظ كركوك.

### الجدول:

#### الجدول رقم (١)

#### نتائج القوائم الفائزة في انتخابات (٣٠/أيلول/٢٠١٩) لبرلمان إقليم كردستان

ت	اسم القائمة المشاركة	رقم القائمة	عدد الاصوات	عدد المقاعد
١	الاتحاد الوطني الكوردستاني	١٠٥	٣١٩٩١٢	٢١
٢	نحو الإصلاح	١١٩	٧٩٩١٢	٥
٣	سردم	١٢٧	١٥٤٣٤	١
٤	حركة الجيل الجديد	١٣٤	١٢٧١١٥	٨
٥	حركة التغيير	١٤٨	١٨٦٩٠٣	١٢
٦	آزادي	١٦٤	٨٠٦٣	١
٧	الحزب الديمقراطي الكوردستاني	١٨٣	٦٨٨٠٧٠	٤٥
٨	الجماعة الإسلامية	١٩٤	١٠٩٤٩٤	٧
٩	حزب التنمية التركماني	٢١٥	٣٣١٨	٢
١٠	قائمة الملة	٢٢٤	٨٨٥	١
١١	حزب الإصلاح التركماني	٢٥٨	٣١٢٥	١
١٢	الجبهة التركمانية	٢٧٢	١٥٤٥	١
١٣	قائمة الرافدين	٣٠٦	٢٦٢٦	١
١٤	مجلس الشعبي الكلداني السرياني الآشوري	٣٤٤	٢٩٦٣	١
١٥	تحالف الاتحاد القومي	٣٦٨	٨٠٨٨	٣
١٦	فاهيك كمال سرانيان	٤٩٧	٦١٥	١

المصدر: الموقع الرسمي للمفوضية العليا المستقلة للانتخابات والاستفتاء لاقليم كردستان، على الإنترنت، على الرابط الإلكتروني الآتي: <http://www.khec.krd/Details.aspx?jimare=629>

الجدول رقم (٢)  
تشكيلة الوفد التفاوضي للحزبين بعد تغييرها

الوفد التفاوضي لـ(أ.و.ك)	الوفد التفاوضي لـ(ح.د.ك)
١ عماد أحمد (عضو المكتب السياسي، رئيس الوفد)	كمال كركوكي (عضو المكتب السياسي، رئيس الوفد)
٢ رفعت عبدالله (عضو المكتب السياسي)	كاكّة مين نجار (عضو المكتب السياسي)
٣ رزكار على (عضو المكتب السياسي)	على حسين (عضو الهيئة القيادية)
٤ عدنان حمة مينة (عضو الهيئة القيادية)	دلشاد شهاب (عضو الهيئة القيادية)
٥ شالو كوسرت رسول (عضو الهيئة القيادية)	هيمن هورامي (عضو الهيئة القيادية)
٦ لاهور شيخ جنكي (عضو الهيئة المركزية)	فرست صوفي (عضو البرلمان سابقاً)
٧ بافل طالباني (نجل جلال الطالباني)	

المصدر:

نامق رسول و ئهوانيتر، يه كيتي و پارتى وه فدى دانوسانيان گوري، راپورتتيكي شيكارييه له سه ر مالبه پرى دره وميديا، له سه ر ئه م به سته ره ئه لكترؤنييه :

[http://drawmedia.net/page\\_detail?smart-id=3392](http://drawmedia.net/page_detail?smart-id=3392)

## قائمة المراجع والمصادر

- المراجع العربية:

أولاً: المعاجم:

1. إبراهيم مصطفى وآخرون (إخراج)، مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ج ١-٢، استانبول - تركيا، دار الدعوة، ١٩٨٩.

ثانياً: الكتب:

٢. د. أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، القاهرة، مركز التطوير دراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة-جامعة القاهرة، ٢٠٠٧.
٣. د. حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي والسياسي، سلسلة عالم المعرفة (١٩٠)، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ١٩٩٤.
٤. د. السيد أمين شلبي، في الدبلوماسية المعاصرة، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٧.
٥. د. صائب عريقات، عناصر التفاوض بين علي وروجر فيشر، بيروت-لبنان، دار النص، ٢٠١٨.
٦. صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
٧. طارق حمو، دراسات في فن التفاوض، بوخوم/المانيا، المركز الكردي للدراسات، ٢٠١٨.
٨. د. عدنان البكري، العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، الكويت، دار الشراع للنشر، ١٩٨٥.
٩. د. عصام العطية، القانون الدولي العام، ط ٦، بغداد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد، ٢٠٠٦.
١٠. د. فاضل زكي محمد، الدبلوماسية في عالم متغير، مكتبة السنهوري، بغداد، ١٩٩٢.
١١. د. نبيهة إبراهيم اسماعيل، البعد النفسي للتفاوض، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، ٢٠٠٧.
١٢. د. محسن أحمد الخضير، مبادئ التفاوض، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣.

ثالثاً: الرسائل والبحوث العلمية:

١٣. د. دانا علي صالح، أثر لغة الجسد في المفاوضات السياسية، السليمانية، مجلة جامعة السليمانية/ القسم B، العدد ٤٨، أيلول ٢٠١٥.
١٤. د. رشيد عمارة الزيدي و دانا علي صالح، استراتيجيات التفاوض الأوروبية -الإيرانية حول البرنامج النووي الإيراني، مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، العدد ٢، المجلد ٢، كانون الأول ٢٠٠٩.
١٥. كايلي ريمه، التفاوض ودوره في تفعيل عملة البيعة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية في جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ٢٠١٤.



رابعاً: المراجع الإلكترونية:

- الكتب:

١٦. د. محمود عبدربه العجرمي، الدبلوماسية (النظرية والممارسة)، ٢٠١١. على الرابط الآتي:  
<http://cutt.us/Awf8P>

١٧. د. نوربرت روبرس (محرر)، أسس تيسير الحوار، ت: حكيم عز الدين وديانا أبي عبود عيسى، م مؤسسة بيرغهوف، برلين، ألمانيا، ٢٠١٥، متوفر على الرابط الآتي: [https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other\\_Resources/20180514\\_facilita-tion\\_manual\\_arabic.pdf](https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/20180514_facilita-tion_manual_arabic.pdf)

- مواقع رسمية:

١٨. الموقع الرسمي للمفوضية العليا المستقلة للانتخابات والاستفتاء لإقليم كردستان، على الإنترنت، على الرابط الإلكتروني التالي: <http://www.khec.krd/Details.aspx?jimare=629>

- البحوث والدراسات والمقالات:

١٩. براء الشمري، أكنم سيف الدين، القوات العراقية تحكم السيطرة على كركوك بعد ساعات من المعارك، موقع العربي الجديد، على الإنترنت، على الرابط الإلكتروني التالي:  
<https://tinyurl.com/yxqmnn6l>

٢٠. بيدر عاصي الراوي، فن الحياة داخل المؤسسة - التفاوض للمدير القائد، الأكاديمية البريطانية للتعليم المفتوح، متاح على الإنترنت على الرابط الإلكتروني التالي:  
<https://www.abahe.uk/Research-Papers/negotiation.pdf>

٢١. حسان خضر، التفاوض: مقدمة، المعهد العربي للتخطيط، أبريل ٢٠٠٦. دراسة منشورة في الإنترنت على الرابط الآتي: [http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2007/21\\_C33-1.pdf](http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2007/21_C33-1.pdf)

٢٢. خليج أونلاين، الخلاف حول حكومة كردستان العراق يدفع بارزاني للانفراد بالسلطة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <http://khaleej.online/L48dw4>

٢٣. سمر أبوركة، المفاوضات لحل المنازعات الدولية في القانون الدولي، بحث منشور على الإنترنت على موقع دنيا الوطن، متاح على الرابط الإلكتروني الآتي:  
<https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2011/05/24/228599.html>

٢٤. شبكة روداو الخيرية، انتخاب رئيس إقليم كردستان، على موقع شبكة روداو الخيرية، على الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.rudaw.net/sorani/kurdistan/280520191>

٢٥. صوت أمريكا، الاتحاد والبارتي يتفقون على مرشح لشغل منصب محافظ كركوك، متاح على الإنترنت، على موقع صوت أمريكا، على الرابط الإلكتروني التالي:  
<https://www.dengiamerika.com/a/iraq-kurdistan-kirkuk/4996198.html>

٢٦. صوت أمريكا، برلمان إقليم كردستان يمنح الثقة للحكومة، متاح على الإنترنت، على موقع

- صوت امريكا، على الرابط الالكتروني التالي:  
<https://www.dengiamerika.com/a/kurdistan/4994257.html>
٢٧. عبدالحكيم سليمان الوادي، المفاوضات.. التعريف ولغات التواصل، الحوار المتمدن، العدد ٤١٢٥، ٢٠١٣/٦/١٦، متاح على الانترنت على الموقع الالكتروني الآتي:  
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=364509&r=0>
٢٨. فرهاد علاء الدين، المشهد السياسي.. تشكيل حكومة إقليم هو الآخر يصاب بعدوى التأخير، موقع SNG الاخبارية على الانترنت، على الرابط الالكتروني التالي:  
<http://sngiq.net/wordpress/?p=173579>
٢٩. فرهاد علاء الدين، تشكيل حكومة إقليم كردستان: عملية بطيئة بشكل خطير، مقال منشور على موقع معهد واشنطن لسياسة الشرق الأدنى، متاح على الموقع الالكتروني التالي:  
<https://www.washingtoninstitute.org/ar/fikraforum/view/forming-the-kr-g-a-perilously-slow-process>
٣٠. موقع (Kudistan24) الخيرية، برلمان كردستان يرسل كتاب تكليف مسرور البارزاني إلى الرئاسة للمصادقة عليه، على موقع (Kudistan24)، على الرابط الالكتروني التالي:  
<https://www.kurdistan24.net/ar/news/d767043e-c67c-480a-9a6b-a062d7b2b2dd>
٣١. موقع الأهالي، على الانترنت، على الرابط الالكتروني التالي: <http://tinyurl.com/y5h4asqv>
٣٢. موقع دواروز، كيف سيكون تشكيل إقليم كردستان المقبلة، على الموقع الالكتروني التالي:  
[https://www.dwarozh.net/ar/details.aspx?jmare=42561target=%22\\_blank%22](https://www.dwarozh.net/ar/details.aspx?jmare=42561target=%22_blank%22)
٣٣. موقع روداو الخبري، الاتحاد الوطني يرفع سقف مطالبه في مفاوضات تشكيل الحكومة مع الحزب الديمقراطي، متاح على الرابط الالكتروني التالي:  
<http://www.rudaw.net/arabic/kurdistan/290320194>
٣٤. موقع روداو، الاتحاد الوطني يرفع سقف مطالبه في مفاوضات تشيل الحكومة مع الحزب الديمقراطي الكوردستاني، متاح على الانترنت، على موقع روداو، على الرابط الالكتروني التالي:  
<http://www.rudaw.net/arabic/kurdistan/290320194> تاريخ الزيارة ٢٠١٩/٦/١٣.
- **خطابات وتصريحات ومقابلات:**
٣٥. بيان صحفي للحزب الديمقراطي الكوردستاني، في (٢٠١٩/٥/٢٨)، موقع دروميديا، على الرابط الالكتروني التالي: [http://drawmedia.net/page\\_detail?smart-id=3898](http://drawmedia.net/page_detail?smart-id=3898)
٣٦. تصريح صحفي لهوشيار سيويلي مسؤول العلاقات الخارجية للحزب الديمقراطي الكوردستاني، متاح على الانترنت، على الموقع الالكتروني التالي: <https://tinyurl.com/y42ey4gg>
٣٧. خطاب مسعود بارزاني رئيس الحزب الديمقراطي الكوردستاني من خلال الرابط الالكتروني التالي: <https://www.youtube.com/watch?v=FPcDW7Gp5mA> المؤتمر الصحفي للمتحدثين الرسميين للحزب الديمقراطي الكوردستاني والاتحاد الوطني الكوردستاني بعد توقيع على الاتفاق الثاني بين الحزبين، متاح على الانترنت، على موقع روداو، على الرابط الالكتروني التالي:

<http://www.rudaw.net/sorani/kurdistan/0403201915>

٣٨. مسرور بارزاني، تصريح صحفي لقناة كوردستان ٢٤، متاح على الانترنت، على الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.kurdistan24.net/ar/news/adad2390-a946-41d4-8d37-4aed3d7f80b9>

٣٩. مقابلة خاصة مع قوباد طالباني، أجرته قناة الجزيرة في (٢٠١٨/١٠/٢٥)، متاح على موقع الجزيرة على الانترنت، على الرابط الإلكتروني التالي: <https://tinyurl.com/y2er76lc>

٤٠. مقابلة مع زكار علي، عضو المكتب السياسي للاتحاد الوطني الكوردستاني، أجره معه القسم الكوردي من إذاعة صوت أمريكا في (٢٠١٩/٥/١٣)، متاح على الانترنت، موقع VOA، على الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.dengiamerika.com/a/iraq/4914791.html>

٤١. مقابلة مع فاضل ميراني سكرتير الحزب الديمقراطي الكوردستاني، أجرته القسم العربي في شبكة اخبار روداو، متاح على الانترنت، على الموقع الرسمي لروداو، على الرابط الإلكتروني التالي: <http://www.rudaw.net/arabic/interview/06112018> مقابلة مع فاضل ميراني سكرتير الحزب الديمقراطي الكوردستاني، متاح على الانترنت، على الموقع هكار نت، على الرابط الإلكتروني التالي:

<http://www.hekar.net/modules.php?name=News&file=article&sid=15323>

٤٢. المؤتمر الصحفي للمتحدث الرسمي للاتحاد الوطني الكوردستاني والحزب الديمقراطي الكوردستاني في (٢٠١٩/١١/١٤)، متاح على موقع روداو، على الربط الإلكتروني التالي:

[تاريخ الزيارة ٢٠١٩/٦/٨.٢٠١٩/٦/٨](http://www.rudaw.net/arabic/kurdistan/140120196.٢٠١٩/٦/٨.تاريخ%20الزيارة)

#### – المراجع الكوردية (سهراوه كورديه كان):

##### أولاً: الكتب:

٤٣. د.دانا علي صالح بهرنجي، دهروازيهك بو پهيوهنديه دبلوماسي و كونسوليه هاوچه رخه كان، سليمانى، سهنتهري زههاوى بو ليكوئينه وهى فكري (٥٦)، ٢٠١٧.

##### ثانياً: البحوث والدراسات والمقالات والأخبار:

٤٤. نارام محمود، نهوهى يه كيتى له بهغدا بردى پارتى له ههولير لئيسه ندهوه، راپورتىكى بلاوكراوه له سايتى دره وميديا، له سه رنته رنتيت، له سه ر ثم نه دره سه:

[http://drawmedia.net/page\\_detail?smart-id=2544](http://drawmedia.net/page_detail?smart-id=2544)

٤٥. دره وميديا، چاره نوسى كابينهى نويم به ستراوه ته وه به پاريزگاي كه ركوكه وه، مقالة تحليلية، متاح على الانترنت، موقع دروميديا، على الرابط الإلكتروني الآتي:

[http://drawmedia.net/page\\_detail?smart-id=3014](http://drawmedia.net/page_detail?smart-id=3014)

[http://drawmedia.net/page\\_detail?smart-id=3797](http://drawmedia.net/page_detail?smart-id=3797)

٤٦. گهيلان عباس، په ننگدانه وهى بهرنامه كانى گوڤان له ريكهوتنى بيكهيئنانى كابينهى نويمى حكومهتى هه ريئمد، توئينه وهيهكى بلاوكراوهى ژورى توئينه وهى سياسى بزوتنه وهى گوڤان، سليمانى، ژورى توئينه وهى سياسى بزوتنه وهى گوڤان، نازارى ٢٠١٩

٤٧. نامق رسول و ئهوانيتر، يه كيتي و پارتى وه فدى دانوسانيان گوري، راپورتتيكي شيكارييه له سهر مالمپهري دره وميديا، له سهر ئهم به سته ره ئه لكترونييه :

[http://drawmedia.net/page\\_detail?smart-id=3392](http://drawmedia.net/page_detail?smart-id=3392)

– المراجع الإنجليزية: (English Sources):

– **Books:**

48. Baker & McKenzie (Editors), The International Negotiations Handbook: Success Through Preparation, Strategy, and Planning, PILPG, Meghan Stewart, 2007.

49. G. R. Berridge and Alan James, A Dictionary of Diplomacy, 2nd edition, Palgrave Macmillan, New York, 2003.

50. Paul Meerts, Diplomatic Negotiation: Essence and Evolution, 2nd edition, Clingendael, Enschede, 2015.