

مدیریت فرایند مذاکرات بین‌المللی

(با گرایش سیاسی - اقتصادی)

سید عبدالله حسینی
(سفیر سابق ایران در کشور بلاروس)

نعمت مهدوی راد
(مدرس و پژوهشگر)

با همکاری

دکتر سیدمهدی الوانی

چهره ماندگار مدیریت ایران



سرشناسه : مهدوی راد، نعمت، ۱۳۴۴ -
 عنوان و نام پدیدآور: مدیریت فرایند مذاکرات بین‌المللی (با گرایش
 سیاسی - اقتصادی)
 مشخصات نشر : تهران: نشر میزان: ۱۳۹۴
 مشخصات ظاهری : ۳۵۲ ص
 فروست : علوم اجتماعی؛ ۸۷۰
 شابک : 978-964-511-669-7
 وضعیت فهرست‌نویسی : فپای مختصر
 یادداشت : فهرستنویسی کامل این اثر در نشانی <http://opac.nlai.ir>
 قابل دسترسی است.
 شناسه افزوده : حسینی، عبدالله، ۱۳۴۰ -
 شناسه افزوده : الوانی، مهدی، ۱۳۲۳ -
 شماره کتابشناسی ملی : ۳۷۹۶۴۹۴

هرگونه تکثیر (اعم از چاپ، کپی، فایل الکترونیکی و...) از این اثر بدون اخذ مجوز
 از ناشر خلاف قانون بوده و پیگرد قانونی دارد.
 لطفاً در صورت مشاهده موارد، شماره تلفن‌های ذیل اطلاع دهید.

۸۷۰

نشر میزان
 مدیریت فرایند مذاکرات بین‌المللی
 (با گرایش سیاسی - اقتصادی)
 نعمت مهدوی راد - عبدالله حسینی
 چاپ اول: بهار ۱۳۹۴
 قیمت: ۱۷۰۰۰ تومان
 شمار: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۷-۶۶۹-۵۱۱-۹۶۴-۹۷۸

دفتر مرکزی: خ شهید بهشتی، بعد از چهارراه سهروردی، خ کاووسی فر، کوچه نکبسا، پلاک ۳۲، تلفن ۸۸۵۴۹۱۳۱
 فروشگاه مرکزی: خ انقلاب، روبروی درب اصلی دانشگاه تهران، ابتدای خ فخرآزی، پلاک ۸۳، تلفن ۶۶۴۶۷۷۷۰
 واحد پخش و فروش: خیابان سمیه، بین مفتح و فرصت، پلاک ۱۰۴، تلفن ۸۸۳۴۹۵۲۹-۳۱
 پست الکترونیکی: mizannasher@yahoo.com وب سایت: www.mizan-law.ir

فهرست مطالب

پیشگفتار	۱۳
فصل اول: کلیات	۱۵
گفتار اول - مفاهیم، مدل‌ها و فرایند مذاکره بین‌المللی	۱۶
تعریف مذاکره	۱۶
انواع مذاکره	۲۳
اهمیت مذاکره	۲۵
سطوح مذاکره	۲۷
زمینه‌های مذاکره	۲۸
اهداف و موضوعات مذاکره	۳۰
مقاصد مذاکره	۳۲
نقش مذاکره در محیط‌های بین‌المللی	۳۴
دیپلماسی و مذاکره	۳۶
مذاکره و حل اختلافات بین‌المللی	۳۹
مدیریت فرایند مذاکرات بین‌المللی	۴۲
حرکت در مذاکره	۴۴
فرایند مذاکره	۴۸
مدل‌های فرایند مذاکره	۴۹
عوامل کلیدی توفیق در مذاکرات بین‌المللی	۵۸
مذاکره از منظر اسلام	۶۷
آثار و پیامدهای صلح حدیبیه	۷۱
امتیازات قریش	۷۱
امتیازات دولت اسلامی مدینه	۷۲

ویژگی‌های مذاکره‌کننده	۷۴
پرسش‌های گفتار	۷۵
گفتار دوم: جایگاه مذاکرات بین‌المللی در ساختار حقوقی و سیاست خارجی ج.ا.ا.	۷۶
ساختار حقوقی	۷۷
معاهدات بین‌المللی	۷۸
تفاهمنامه‌های بین‌المللی	۸۰
تفاوت معاهده رسمی با تفاهمنامه	۸۲
آیین‌نامه، چگونگی تنظیم و انعقاد توافق‌های بین‌المللی	۸۳
توافق‌های حقوقی تشریفاتی	۸۳
توافق‌های حقوقی ساده	۸۴
توافق‌های نزاکتی	۸۵
چارچوب توافق‌های بین‌المللی	۸۵
ساختار و ماهیت سیاست خارجی	۸۶
اجزای سیاست خارجی	۸۷
هدف‌های سیاست خارجی	۸۸
قدرت ملی	۸۹
منافع ملی	۹۰
عوامل مربوط به شرایط	۹۲
ابزارهای اجرای سیاست خارجی	۹۲
ابعاد سیاست خارجی	۹۳
مراحل روند سیاست خارجی	۹۷
ارزیابی سیاست خارجی	۹۷
متغیرهای موثر در سیاست خارجی	۹۸
سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران	۱۰۵
اولویت‌های سیاست خارجی	۱۰۹
اهداف سیاست خارجی	۱۱۰
درک سیاست خارجی	۱۱۳

۱۱۴.....	ساختار تصمیم‌گیری در سیاست خارجی
۱۲۰.....	پرسش‌های گفتار
۱۲۱.....	فصل دوم: فرایند مذاکره بین‌المللی
۱۲۲.....	گفتار سوم: مرحله آمادگی (برنامه‌ریزی)
۱۲۳.....	گام‌های اساسی مرحله آمادگی
۱۲۳.....	گام اول: برنامه‌ریزی
۱۲۴.....	آماده‌سازی موضع ملی
۱۲۵.....	تعیین وزارتخانه راهبر
۱۲۵.....	سطوح رایزنی وزارتخانه راهبر
۱۲۶.....	تصمیم‌گیری در سطح سیاسی
۱۲۶.....	مشروعیت‌بخشی
۱۲۷.....	آغاز مذاکرات بین‌المللی
۱۲۷.....	تصویب موافقتنامه
۱۳۰.....	تعیین اهداف
۱۳۲.....	تشخیص موضوعات و مباحث
۱۳۳.....	اولویت‌بندی اهداف
۱۳۳.....	تعیین بهترین گزینه
۱۳۴.....	تعیین سیستم اطلاعات مذاکره
۱۳۷.....	تعیین مدل تصمیم‌گیری مذاکره
۱۳۸.....	فرایند تصمیم‌گیری
۱۴۰.....	متغیرهای تصمیم‌گیری
۱۴۳.....	مدل‌های تصمیم‌گیری
۱۴۳.....	الگوی فرایند سازمانی
۱۴۴.....	الگوی سیاست دیوان‌سالارانه
۱۴۵.....	الگوی بازیگر خردمند
۱۴۶.....	نظریه بازی‌ها (شکل تکامل‌یافته بازیگر خردمند)

۱۴۷.....	اجزای بازی
۱۴۷.....	انواع بازی‌ها
۱۴۷.....	بازی با حاصل جمع جبری صفر
۱۴۸.....	بازی‌های با حاصل جمع غیر صفر
۱۴۹.....	مدل رضایت بخش
۱۵۰.....	شناسایی طیف چانه‌زنی
۱۵۱.....	برنامه‌ریزی امتیازدهی
۱۵۳.....	شناسایی نگرش مذاکره‌کننده به نظام بین‌الملل
۱۵۳.....	رویکرد رئالیسم
۱۵۶.....	رویکرد ایدئالیسم
۱۵۸.....	رویکرد اسلامی
۱۶۳.....	استراتژی مذاکره
۱۶۳.....	تعریف استراتژی
۱۶۴.....	انواع استراتژی
۱۶۷.....	مدل انتخاب استراتژی
۱۶۷.....	تجزیه و تحلیل وضعیت محیط داخلی و خارجی کشور
۱۶۸.....	کاربرد سیستم اطلاعات مذاکرات
۱۶۹.....	تشخیص نیازهای اطلاعاتی
۱۷۰.....	گردآوری اطلاعات
۱۷۱.....	طبقه‌بندی اطلاعات
۱۷۱.....	تجزیه و تحلیل اطلاعات
۱۷۲.....	محیط داخلی و خارجی
۱۷۲.....	محیط داخلی کشور
۱۷۷.....	محیط خارجی کشور
۱۷۹.....	تجزیه و تحلیل عوامل سه گانه قدرت ملی، اهمیت موضوع و رابطه
۱۸۰.....	قدرت ملی
۱۹۸.....	اهمیت رابطه

۲۰۰.....	اهمیت موضوع
۲۰۲.....	روش مذاکره
۲۰۳.....	انواع روش های مذاکره
۲۰۸.....	پرسش های گفتار
۲۰۹.....	گفتار چهارم: مرحله آمادگی (سازماندهی)
۲۰۹.....	گام های اساسی سازماندهی
۲۱۰.....	ترکیب نیروی انسانی مذاکره
۲۱۲.....	مقامات مذاکره کننده
۲۱۳.....	سایر تابعان حقوق بین الملل با شکل خاص
۲۱۴.....	حکومت های عضو در یک کشور فدرال
۲۱۵.....	سازمان های بین المللی
۲۱۵.....	بازیگران مذاکرات بین المللی
۲۱۸.....	اختیارات هیئت مذاکره کننده
۲۲۱.....	دستور کار مذاکره
۲۲۳.....	مکان، مدت و زبان مذاکره
۲۲۳.....	مکان مذاکره
۲۲۵.....	مدت مذاکرات
۲۲۶.....	انتخاب زبان مذاکره
۲۲۶.....	ویژگی های میان فرهنگی طرف مذاکره
۲۳۱.....	تصویر ایران در پژوهش هافستد
۲۳۲.....	استراحت و آرامش مذاکره کننده
۲۳۳.....	مسافرت
۲۳۴.....	تغذیه ناکافی و غیر اصولی
۲۳۵.....	فشار روانی
۲۳۵.....	کمبود خواب
۲۳۶.....	پرسش های گفتار
۲۳۷.....	گفتار پنجم: مرحله رویارویی (هدایت)

۲۳۹.....	تشریفات
۲۴۰.....	جنبه پیام‌رسانی
۲۴۰.....	جنبه احترامی
۲۴۰.....	جنبه حل اختلاف
۲۴۱.....	زمان
۲۴۱.....	تأثیر علائم درونی و ظاهری
۲۴۲.....	تعیین سطح هیئت مذاکره‌کننده
۲۴۳.....	تعیین شکل میز مذاکره
۲۴۴.....	مدیریت جلسات
۲۴۵.....	ارتباط مؤثر
۲۴۷.....	انواع زمینه‌های ارتباطی و اطلاعاتی
۲۴۸.....	شنونده فعال
۲۴۹.....	ارائه اطلاعات
۲۵۱.....	ارائه خواسته
۲۵۲.....	ادراک
۲۵۳.....	اختلال ادراکی
۲۵۵.....	احساسات
۲۵۶.....	پیامد احساسات مثبت
۲۵۷.....	پیامد احساسات منفی
۲۵۹.....	پرسش‌های گفتار
۲۶۰.....	گفتار ششم: مرحله گفت‌وگوشنود (هدایت)
۲۶۲.....	گام‌های اساسی مرحله گفت‌وگوشنود
۲۶۲.....	افق و فهم مشترک در مذاکره
۲۶۶.....	ایجاد زمینه توافق
۲۶۷.....	استدلال منطقی
۲۶۸.....	قیاس
۲۶۸.....	استقراء

۲۷۰.....	تمثیل
۲۷۱.....	ارائه پیشنهاد
۲۷۶.....	لابی‌گری در روند مذاکره
۲۷۷.....	تاکتیک‌های مذاکره
۲۷۷.....	انواع تاکتیک‌ها
۲۷۷.....	امتیازدهی
۲۸۰.....	تقاضای پیش‌شرط
۲۸۱.....	ارزش مذاکره
۲۸۱.....	بلوف
۲۸۲.....	حفظ آبروی طرف مقابل
۲۸۲.....	چماق و هویج
۲۸۳.....	ائتلاف
۲۸۳.....	ایجاد اعتماد
۲۸۵.....	سالامی (سیاست گام‌به‌گام)
۲۸۶.....	افزایش ارزش نظری موضوع مورد تعارض
۲۸۷.....	انعطاف‌پذیر نبودن در مقابل مواضع طرف مقابل
۲۸۷.....	کم بها دادن به ارزش هدف مورد نظر برای طرف مذاکره
۲۸۷.....	زمان مناسب برای مذاکره
۲۸۸.....	تهدید
۲۸۸.....	ادعای بدون ارائه استدلال
۲۸۹.....	دفاع غیرمنطقی
۲۸۹.....	خروج از بن‌بست و کاهش منازعه
۲۹۱.....	مذاکره غیررسمی
۲۹۲.....	بهره‌گیری از دیدگاه‌های مخالف
۲۹۲.....	آدم خوب - آدم بد
۲۹۳.....	احترام به خطوط قرمز
۲۹۳.....	عملیات روانی

۲۹۶.....	ورود اشخاص ثالث در مذاکره
۳۰۳.....	پرسش‌های گفتار
۳۰۵.....	گفتار هفتم: مرحله توافق (ارزیابی)
۳۰۵.....	مقدمه
۳۰۷.....	گام‌های اساسی مرحله توافق
۳۰۷.....	ارزیابی توافق‌های مذاکره
۳۰۹.....	ممیزی عملکرد تیم مذاکره
۳۱۲.....	ساختار نگارش معاهدات
۳۱۸.....	اشکال التزام به توافقات
۳۱۸.....	امضاء
۳۲۲.....	پاراف و امضای معاهدات در حقوق ایران
۳۲۲.....	تصویب
۳۲۷.....	مبادله، تودیع و انتشار اسناد
۳۲۷.....	مفهوم مبادله و تودیع اسناد
۳۳۰.....	ثبت و انتشار اسناد
۳۳۳.....	پرسش‌های گفتار
۳۳۵.....	فهرست منابع
۳۳۵.....	الف) فارسی
۳۴۱.....	ب) لاتین

پیشگفتار

امروزه یکی از ابزارهای مهم تضمین امنیت بین‌المللی، مدیریت کردن تعارض‌ها است؛ از این رو، مذاکره یکی از روش‌های سیاسی حل اختلاف بین کشورها به‌شمار می‌آید.

مذاکره همواره ارزان‌تر و امن‌تر از جنگ‌افزارهای نظامی است و امنیت کشورها و ساکنان آن را نیز تضمین می‌کند؛ با این حال، دیپلماسی و سیاست هر کشور، زمان و نوع استفاده از ابزارهای حل اختلاف را تعیین می‌کند. به‌طور عمومی، ناامنی در عرصه‌های بین‌المللی ناشی از تعارضات حل نشده میان کشورها و مدیریت نکردن صحیح تعارض‌ها است.

به‌طور حتم اگر تعارض میان کشورها برطرف شود، امنیت و آرامش به روابطشان بازمی‌گردد و این در حالی است که حتی هنگام قرارگرفتن کشورها در موقعیت جنگ و در مخاطره افتادن امنیت بین‌المللی نیز، باز هم مذاکره بهترین ابزار برای حل اختلافات به حساب می‌آید؛ بدین ترتیب، مذاکره، فن و هنر مدیریت منافع متعارض دولت‌ها از طریق اقناع و مجاب کردن است؛ از این رو یکی از الزامات توفیق در مذاکرات، مدیریت آن به‌وسیله دیپلمات‌ها و متخصصان حرفه‌ای است که علاوه بر داشتن دانش فنی، با اصول مدیریت و برنامه‌ریزی مذاکره نیز آشنایی کامل داشته باشند.

یکی دیگر از کاربردهای مذاکره در عرصه بین‌المللی، تامین نیاز کشورها به فناوری‌های علمی و صنعتی نوین است. خوشبختانه تکنولوژی‌هایی که تاکنون متعلق به کشورهای پیشرفته بوده، از انحصار این کشورها خارج شده است و امروزه دولت‌ها در صورت نیاز می‌توانند بدون صرف هزینه هنگفت بابت توسعه و تحقیق از دستاوردهای حاصله با انجام مذاکرات اثربخش بهره‌مند شوند.

بر اساس نظریهٔ اقتضایی، مذاکره زمانی قابل اجرا و معطوف به نتیجه است که با شرایط وضعی سازگاری داشته باشد. در رابطه با مذاکرات صورت گرفته در سطح دولت ایران با سایر دولت‌ها، این سؤال قابل طرح است که چنین مذاکراتی تا چه حد

اثربخش بوده و هست؟ این مسئله از آن جهت حائز اهمیت است که مذاکره، نوعی دانش مدیریتی است که پیش‌نیازها، راهبردها و فرایندهای خاص خود را دارد؛ از این رو ضروری است با شناسایی عوامل موثر بر مذاکرات بین‌المللی، مدل بهینه مذاکرات، طراحی و به اجرا گذاشته شود؛ در غیر این صورت، مذاکرات مبتنی بر آزمایش و خطا، فاقد اثربخشی لازم است.

در همین راستا، با انجام تحقیقاتی تحت عنوان «شناسایی عوامل موثر در مذاکرات بین‌المللی بین دولت ایران و سایر دولت‌ها و ارائه مدل اجرایی بهینه» به الگویی مفهومی و کاربردی، مبتنی بر مبانی و مطالعات علمی دست یافته‌ایم که جهت تضمین و ارتقای اعتبار الگوی حاضر، از یک‌سو، نظرات جمعی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را و از سوی دیگر، تجارب گروهی از مدیران و کارشناسان عرصه مذاکرات بین‌المللی را اخذ و مستند کرده‌ایم که حاصل آن، پایه‌های اساسی پژوهش مدانی را شکل داده است و این به دلیل آن است که بر اساس یافته‌های این پژوهش بتوانیم به گونه‌ای مطلوب و کارآمد، مراحل فرایندی را تجویز و مرحله اجرا را توصیه کنیم.

با این توصیف، کتاب حاضر علاوه بر مورد استفاده قرار گرفتن به وسیله دیپلمات‌ها و سفیران جمهوری اسلامی در کشورهای مختلف، می‌تواند به عنوان منبع آموزشی دوره «اصول و فنون مذاکره بین‌المللی» از جمله دوره‌های آموزشی مدیران سیاسی موضوع بخشنامه شماره ۳۲۶۶۴/۹۰/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور، مورد استفاده استادان و دانشجویان رشته‌های حقوق، مدیریت، روابط بین‌الملل و پژوهشگران نیز قرار گیرد.

همچنین نویسندگان لازم می‌دانند از مدیریت و کارکنان نشر میزان برای آماده‌سازی، ویرایش، صفحه‌آرایی و چاپ و نشر این اثر تشکر کنند. در پایان موجب امتنان خواهد بود که خوانندگان این اثر با بیان انتقادهای، پیشنهادها و دیدگاه‌های تکمیلی خود، نویسندگان را در اعتلای این اثر یاری فرمایند.