كيف تنتصر بلا صراخ

"الصبر الاستراتيجي والذكاء العاطفي في فن التفاوض المعاصر"

الأستاذ الدكتور عباس علي شلال

2025

00964- 7710122232
Alfaidcenter2011@gmail.com
العراق - بغداد - الكرادة

يشهد العالم في السنين الأخيرة تحولات بنيوية متسارعة على الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية كافة، ما يجعل من مهارات التفاوض الناعم أداة مركزية في إدارة المصالح وتوجيه التفاعلات، ولم تعد القوة الخشنة وحدها كافية لحسم الصراعات، بل أصبح النجاح السياسي والدبلوماسي رهنًا بمدى قدرة الفاعلين على توظيف أدوات التأثير غير المباشر، ومنها الصبر الاستراتيجي والذكاء العاطفي.

رؤية فلسفية وسياقية

الصبر الاستراتيجي ليس مجرد فضيلة أخلاقية، بل هو مهارة معقدة تقوم على استيعاب الزمن كعنصر فاعل في المعادلة التفاوضية، هذا النوع من الصبر يتطلب تجاوز ردود الفعل اللحظية والانخراط في مسار تحليلي طويل الأجل يقوم على الملاحظة والتأمل وإعادة التقدير المستمر.

ويمكن القول إن الصبر الاستراتيجي يُشير إلى القدرة على التحمل والتكيف في ظل ظروف صعبة ومعقدة، مع التركيز على تحقيق الأهداف بعيدة المدى، ويتعلق هذا المفهوم غالبًا بالسياسات أو الاستراتيجيات التي يعتمدها الأشخاص أو تستند إليها الدول والمنظمات لمواجهة التحديات دون اتخاذ قرارات متهورة، إذ يتم الانتظار والتخطيط بشكل استراتيجي لضمان الوصول إلى نتائج إيجابية في المستقبل.

ويمكن تطبيق مفهوم الصبر الاستراتيجي في مجالات عدة، تبدأ من إدارة الأسرة والشؤون الخاصة الى إدارة المجتمع، وصولًا الى السياسة، والاقتصاد، والأعمال، والعلاقات الدولية، ويتطلب كل ذلك قابليات عقلية متميزة، وسمات شخصية فذة، وفهم عميق للعواقب المحتملة لكل قرار.

والفكر الشرقي الحضاري، لا سيما في تعاليم الطاوية والزن البوذية، قدّم نماذج عميقة عن الصبر بوصفه طاقة داخلية تعيد تشكيل العلاقة مع الزمن، وفي هذا السياق، يبرز قول لاوتسه "الضعف يغلب القوة، واللين يغلب الصلابة"، وهو ما يعكس قيمة الصبر الانتظاري في إدارة التعقيد.

وجاء في القرآن الكريم الذكر الصريح للصبر في آيات كثيرة، منها قوله تعالى "**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا**" ، ولا ننسى ما ورد عن الامام علي عليه السلام في تمييز الصبر على سائر الخصائص والعبادات بقوله "الصبر من الإيمان، مثل رؤوس الجبال من الأرض" وهذا يشير إلى أهمية الصبر كجزء أساس من الإيمان، وأنه يثبت الإنسان في وجه التحديات.

أما في الاستراتيجيات العسكرية الكلاسيكية، وكما ورد في في كتاب "فن الحرب" التشديد على أهمية الوقت وانتقاء اللحظة المناسبة، و"المنتصر الحقيقي هو من ينتصر قبل أن تبدأ المعركة"، وهذا المبدأ يتجلى في السياق التفاوضي المعاصر، إذ يكون ضبط التوقيت والتكتيك جزءًا من التفوق الاستراتيجي.

00964- 7710122232 Alfaidcenter2011@gmail.com العراق - بغداد - الكرادة

ونظرية الصبر الاستراتيجي هي إطار فكري يُستخدم لوصف كيف يمكن للأفراد أو الكيانات (مثل الدول أو الشركات) اتخاذ قرارات تعكس توازنًا بين الانتظار لتحقيق أهداف طويلة الأمد وبين التصرف في الوقت المناسب لتفادي المخاطر الفورية، وتستند هذه النظرية إلى فكرة أن الصبر يمكن أن يكون أداة استراتيجية فاعلة، إذ يُسمح للظروف بالتطور بشكل طبيعي قبل اتخاذ قرارات حاسمة.

وفي التاريخ المعاصر، يمكن ملاحظة هذا النمط في السياسات التفاوضية الإيرانية، التي اعتمدت سياسة النفس الطويل في مواجهة الضغوط الغربية، لا سيما خلال مفاوضات الاتفاق النووي، فقد حرصت طهران على تأجيل الحسم، وعلى بناء شبكات دعم بديلة، وعلى اللعب على تناقضات الداخل الأمريكي والدولي، ما أتاح لها الحفاظ على موقع تفاوضي مميز رغم العزلة والضغوط.

وللصبر الاستراتيجي عناصر رئيسة، منها:

أ- التحليل الدقيق للبيئة: يتطلب الصبر الاستراتيجي تحليلًا شاملًا للظروف الحالية وفهم الديناميكيات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تؤثر على الأهداف طويلة الأجل.

ب- تحديد الأهداف: يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس، مع تحديد المعايير التي سيتقرر بناءً عليها ما إذا كان ينبغي الانتظار أو التحرك.

ت- التوازن بين المخاطر والمكافآت: يتضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية تقويمًا دقيقًا للمخاطر مقابل الفوائد المحتملة، مع الأخذ بالحسبان الآثار المحتملة لتأجيل القرار.

ث- مرونة الإستراتيجية: يجب أن تكون الاستراتيجية قابلة للتكيف مع تطورات الوضع، مما يسمح بإعادة التقويم والتعديل عند الضرورة.

ج- الصبر كمنهجية: يتطلب الصبر الاستراتيجي التحلي بقدرة على التحكم في الحوافز الفورية والتركيز على النتائج المستقبلية.

الذكاء العاطفي كقوة غير مرئية في التفاوض

الذكاء العاطفي يمثل القدرة على التعرف الى المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، والتحكم بها، وتوجيهها بما يخدم العلاقة التفاعلية والتفاوضية، ويشكل هذا الذكاء بُعدًا لا يُفصح عنه في كثير من الأحيان، لكنه يؤثر بشكل حاسم على مآلات النقاشات السياسية والصفقات الاقتصادية.

وقد أظهرت أبحاث دانيالجولمان أن الذكاء العاطفي أكثر تأثيرًا من الذكاء المعرفي في تحديد نجاح القادة، وخصوصًا في بيئات عالية الضغط، ويؤكد علم النفس الاجتماعي أن التعاطف، والقدرة على الاستماع، وفهم دوافع الآخر، كلها أدوات تفاوضية فاعلة تسهم في بناء الثقة وكسر الجمود.

00964- 7710122232 Alfaidcenter2011@gmail.com العراق - بغداد - الكرادة

والذكاء العاطفي يمثل القدرة الى التعرف على طبيعة العواطف فضلا عن إدارتها، سواء كانت هذه العواطف خاصة بالفرد نفسه أم بعواطف الآخرين، ويتضمن الذكاء العاطفي مهارات ومكونات عدة، منها:

أ- **الوعي الذاتي:** قدرة عالية على فهم مشاعر الفرد الخاصة، وكيف تؤثر هذه المشاعر على السلوك والتفكير.

ب- **الإدارة الذاتية:** القدرة العالية على التحكم في العواطف والمشاعر وإحكام السيطرة عليها، مما يساعد في اتخاذ قرارات أفضل وتفادي ردود الفعل المبالغ فيها.

ت- الوعي الاجتماعي: القدرة على التعرف الى مشاعر الآخرين وفهم وجهات نظرهم واحتياجاتهم العاطفية.

ث- **إدارة العلاقات:** القدرة على استخدام الوعي الذاتي والوعي الاجتماعي لبناء علاقات صحية والتواصل بفعالية مع الآخرين، يتضمن ذلك التعامل مع الصراعات وتحفيز الآخرين.

وللذكاء العاطفي أهمية بالغة، منها:

1- تحسين العلاقات الشخصية: يساعد الذكاء العاطفي الأفراد على بناء علاقات أقوى وأعمق، سواء في الحياة الشخصية أو المهنية.

2- زيادة النجاح المهني: يرتبط الذكاء العاطفي بزيادة القدرة على التفاعل بشكل إيجابي مع الزملاء والعملاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

3- تعزيز الصحة النفسية: يساعد الذكاء العاطفي على فهم العواطف بشكل أفضل، وبالتالي تحسين إدارة التوتر والقلق.

ومن الأمثلة الواقعية على توظيف الذكاء العاطفي بفاعلية، الدور الذي لعبه كل من المفاوضين الايرانيين من جهة ومن جهة اخرى المفاوضين الأمريكيين في الاتفاق النووي عام (2015)، إذ تم تبني لغة مرنة غير هجومية، مع فتح قنوات تواصل خلفية، وتهيئة الأجواء النفسية للتقارب.

تداخل الصبر الاستراتيجي والذكاء العاطفي

إن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي العالي قادرون على تحديد مشاعر الإحباط أو القلق، وهذا الوعي (الوعي الذاتي) يمكن أن يساعدهم في ممارسة الصبر، حيث يدركون أن مشاعرهم ليست دليلاً على الفشل، بل جزء من العملية، والذكاء العاطفي يمنح الأفراد القدرة على تنظيم عواطفهم (الإدارة الذاتية)، من خلال التحكم في مشاعر التوتر أو الاستعجال، ويمكنهم من الالتزام بالصبر الاستراتيجي لتحقيق أهدافهم.

00964- 7710122232 Alfaidcenter2011@gmail.com العراق - بغداد - الكرادة

وإن الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي يمكنهم التعامل بشكل أفضل مع الضغوط النفسية والاجتماعية (التعامل مع الضغط)، مما يسهل عليهم البقاء متسامحين وصبورين خلال الأوقات الصعبة.

تعزيز الذكاء العاطفي من خلال الصبر الاستراتيجي

تطوير القدرة على التحمل، فمن خلال ممارسة الصبر الاستراتيجي، يتعلم الأفراد كيفية مواجهة التحديات وضغوط الحياة بطريقة هادئة، مما يعزز القدرة على إدارة العواطف؛ وايضا تحسين العلاقات، لان الصبر يساعد الأفراد على بناء علاقات أكثر استقراراً؛ فهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر تعاطفاً ومرونة عند التعامل مع الآخرين، مما يعزز قدرتهم على فهم مشاعرهم وتفاعلهم وفقًا لذلك.

وهناك أثر وتأثير متبادل كالإصرار على الأهداف، فعندما يمتلك الفرد ذكاءً عاطفيًا عاليًا، يتمكن من البقاء صبورًا في سعيه نحو أهدافه مع الاستمرار في التحفيز الذاتي؛ وتحقيق الاستقرار العاطفي، إذ إن الصبر الاستراتيجي يعزز قدرة الأفراد على التفكير بشكل منطقي بدلاً من ردود الفعل العاطفية السريعة، ممايدعم ذكاءهم العاطفي.

ولا يمكن تصور تفاوض ناجح دون تفعيل هذين البعدين في آن واحد، فالصبر الاستراتيجي يضبط الإيقاع العام، بينما يحدد الذكاء العاطفي كيفية التواصل داخل هذا الإيقاع، والتوازن بين العقلانية الزمنية والعاطفة الإنسانية يشكل جوهر القيادة التفاوضية الذكية، وهذا الدمج (التوازن) يتجلى بشكل واضح في التجارب السياسية الناجحة، كما في تجربة نيلسون مانديلا، الذي وظّف صبرًا استراتيجيًا طويل المدى خلال فترة سجنه، إلى جانب ذكاء عاطفي عالٍ في إدارة مشاعر شعبه والتفاوض مع خصومه، مما أدى إلى انتقال سلس للسلطة في جنوب إفريقيا.

الأبعاد متعددة الأوجه للتفاوض

البعد الفلسفي: يطرح أسئلة حول الأخلاق في التفاوض، وهل التفاوض ساحة للمصالح فقط، أم يمكنه أن يُبنى على مبادئ وقيم عليا كالعدالة والنزاهة؟ ويمكن لنا أن نستشهد برؤية إيمانويل كانط أن الكرامة الإنسانية لا يجب أن تُستعمل كوسيلة لتحقيق غايات، مما يطرح تحديات أخلاقية عميقة أمام المفاوض السياسي.

البعد النفسي: يتناول فهم الدوافع، التحيزات، والمشاعر اللاواعية التي توجه سلوك الأطراف، وتشير دراسات علم النفس المعرفي إلى أن الأفراد يميلون لاتخاذ قرارات عاطفية تحت الضغط،وهو ما يستدعي يقظة داخلية وتدريبًا على التنظيم الذاتي.

البعد الاجتماعي: يركز على السياق الثقافي والرمزي للتفاوض، فالعادات، والقيم، والتقاليد، والتراتبية الاجتماعية، كلها تحدد أساليب التفاوض المقبولة وغير المقبولة، مثال ذلك، الاختلافات بين الثقافات منها الفردية (كالثقافة الأمريكية) والجماعية (كالثقافة الصينية أو العربية).

00964- 7710122232 Alfaidcenter2011@gmail.com العراق - بغداد - الكرادة

البعد السياسي: يتعامل مع طبيعة توزيع السلطة، وشرعية التمثيل، وحسابات المصالح، وفي هذا الإطار، تتجلى أهمية الصبر الاستراتيجي حين يكون الفاعل السياسي جزءًا من توازن قوى لا يسمح بفرض الإرادة، كما في حالة إيران التي راهنت على تحوّلات الداخل الأمريكي بدلاً من المواجهة المباشرة.

إذن فالتفاوض في عالم اليوم لم يعد فقط حوارًا حول المصالح، بل أصبح مجالًا يتطلب فهمًا عميقًا للنفس والآخر، وللثقافة والسياق، وللزمان واللغة، وإن النجاح لا يتأتى بالصوت العالي، بل بالهدوء وطول النفس (كما يُقال)، والقدرة على إدارة المشاعر والعلاقات بذكاء، والصبر الاستراتيجي والذكاء العاطفي ليسا فقط أدوات تفاوض، بل هما فلسفة في إدارة الحياة ذاتها، وهو ما يجعل من المفاوض الذكي قائدًا في زمن التغير المتسارع.

استشراف مستقبل المفاوضات الإيرانية الأمريكية

تُعد المفاوضات بين إيران والولايات المتحدة أحد أكثر الملفات تعقيدًا في العلاقات الدولية الحالية، ولأن هذه المفاوضات تتداخل مع أبعاد سياسية، واعلامية، ونفسية، وثقافية وفكرية متعددة، فإن التنبؤ بمستقبلها يتطلب تحليلًا شاملًا لا يقتصر على الجوانب السياسية المباشرة، بل يمتد إلى تفكيك مهارات التفاوض لدى الطرفين وتفسير الدوافع النفسية والفكرية التي تحكم كل طرف.

ومن هذا المنطلق، يمكننا تقديم رؤية مستقبلية متكاملة تأخذ في حسبانها التأثيرات المتبادلة بين هذه العوامل.

اولا: الصبر الاستراتيجي الإيراني: نظرة دائرية إلى الزمن والمقاومة

من أبرز الخصائص النفسية التي تميز المفاوضات الإيرانية هو ما يُطلق عليه "الصبر الاستراتيجي"، وهذه الاستراتيجية التفاوضية ليست مجرد تكتيك سياسي، بل تجسد مفهومًا فلسفيًا وثقافيًا عميقًا، فالمتابع لطبيعة الشخصية والثقافة وأسلوب التفكير الايراني يلحظ انها تنظر إلى الزمن على أنه دائري وليس خطيًا، إذ يُنظر إلى التفاوض كجزء من عملية متواصلة ترتبط بسردية تاريخية تتمحور حول الصمود والمقاومة.

وهذا النهج الاستراتيجي يتمثل في فلسفة مقاومة طويلة النفس تُعيد التأكيد على فكرة "الظلم والمظلومية" كجزء أساس من الهُوية السياسية والثقافية الإيرانية.

وهنا تبرز ملامح وخصوصية الفلسفة الشيعية وشخصيتها، فالفلسفة الشيعية وعقائدها من منظور ولاية الفقيه التي ترى في "الانتظار" أو "الرجاء" بمثابة الفعل الأكبر، وهي تعزز من هذا الصبر الاستراتيجي، وإيران، بعدّها دولة تتبنى هذا المنظور، ترى في أي مفاوضات مع الولايات المتحدة فرصة للبقاء في الساحة السياسية العالمية رغم الضغوط،

00964- 7710122232 Alfaidcenter2011@gmail.com العراق - بغداد - الكرادة

ولا ترى التفاوض كهدف نهائي بل كمرحلة ضمن سلسلة متواصلة لتحقيق أهداف أكبر.

هذه النظرة تجعل إيران أكثر استعدادًا لتحمل الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية، إذ إن التفاوض ليس مجرد صفقة سريعة بل جزء من مسار طويل الأمد لإثبات الذات على الساحة الدولية.

وفي ضوء ذلك فاننا نتوقع في حال أن إيران استمرت في تبني هذه الاستراتيجية دون مرونة ولو نسبية في التعامل مع التغيرات الطارئة (كالتوترات الإقليمية أو التطورات الداخلية)، فقد تُواجه كمًا مضاعفًا من الضغوط الطويلة، حيث قد تُحرم من فرصة التوصل إلى تسوية مريحة في ظل التحولات العالمية السريعة.

ثانيًا:الذكاء العاطفي الأمريكي: إدارة التوترات وحسابات المصالح

على الجانب الآخر، فالولايات المتحدة تُعد رائدة في استخدام الذكاء العاطفي الاستراتيجي، إذ يُظهر المفاوض الأمريكي قدرة فائقة في إدارة التوترات والتحكم في الانفعالات، مما يُمكّن واشنطن من التحرك بمرونة على الأرض دون التضحية بمصالحها العليا، والذكاء العاطفي الأمريكي يرتكز على القدرة في التفاوض مع الاعتراف بجوانب الحساسيات الثقافية للطرف الآخر، والتأكيد على المصالح السياسية التي تقود المفاوضات.

والولايات المتحدة تتبنى في الغالب إطارًا براغماتيًا، يرتكز على مبدأ المكاسب المتبادلة، لكنها غالبًا ما تلجأ إلى إستراتيجية الضغوط القصوى للضغط على الخصم، وهو ما يتوافق مع الفلسفة السياسية الواقعية، التي تدعو إلى إدارة العلاقات الدولية من خلال الهيمنة على اللعبة بدلًا من المشاركة في تسوية متوازنة، كما يتيح هذا النهج لأمريكا أن تتفوق في لعبة المصالح، باستخدام أدوات متعددة مثل العقوبات، الدبلوماسية العامة، والتحالفات الإقليمية.

وفي حال استمرت الولايات المتحدة في تطبيق هذا النهج، فمن المحتمل والمتوقع أن تؤدي هذه السياسة إلى تسوية جزئية مع إيران، لكنها لن تؤدي إلى اتفاق شامل، وربما ستظل ملامح الصراع الثقافي والفكري تحكم العلاقات بين الطرفين.

ثالثًا:الفجوة الثقافية والمعرفية: العقلية الدائرية مقابل العقلية الخطية

تظهر الفجوة الثقافية بين إيران والولايات المتحدة كأحد العوامل الحاسمة في تطور هذه المفاوضات، والتفاوض بين طرفين يختلفان في فهمهما للزمن، واللغة، والشرعية، يُنتج صعوبة في التفاهم العميق:

أ- إيران، في أيديولوجيتها وتاريخها السياسي، تميل إلى الزمن الدائري، حيث يُنظر إلى المفاوضات كجزء من عملية مستمرة لا نهاية لها، وقد يتجلى ذلك في رفض الحلول السريعة والتأكيد على المقاومة كقيمة محورية، وبفضل ذلك كسبت مرات عدة وفعلا حسمت مواجهات أسلحة العقوبات والتشويش الاعلامي بسلاح الصبر والتفوق السياسي والاستراتيجي.

00964- 7710122232 Alfaidcenter2011@gmail.com العراق - بغداد - الكرادة

ب- الولايات المتحدة، من ناحية أخرى، تتبنى منهجية زمنية خطية، تسعى إلى نتائج سريعة وحسم النزاعات في أقصر وقت ممكن، وقد تجسد ذلك في التعاملات المستعجلة وتحديد الأهداف الفورية في إطار مادي، بعيدًا عن أي تأويل فلسفي طويل النفس، وبسبب ذلك اخفقت مرات عدة خلال السنوات القليلة الماضية، في موضوعة حسم النزاع في غزة، وكذلك فرض الرسوم الكمركية على دول العالم.

وفي ضوء ذلك وإذا لم يتم تجاوز هذه الفجوة الثقافية والفكرية، فمن المحتمل أن تستمر المفاوضات في حلقة مفرغة من الشكوك والتفسيرات الخاطئة، مما يعوق الوصول إلى تفاهمات حقيقية.

رابعًا: السيناريو الأرجح: التفاوض كعملية تراكمية مرنة ومؤقتة

استنادًا إلى المهارات التفاوضية والذكاء العاطفي لدى الطرفين، يمكننا استشراف السيناريو الآتي:

1- ستظل المفاوضات مستمرة في صورة عملية تراكمية بطيئة، حيث يبني كل طرف تقدمه بناءً على التنازلات الجزئية، بينما يحافظ على خطوطه الحمراء الايديولوجية والاستراتيجية والثقافية.

2- يمكن أن تشهد المفاوضات الفترات الجافة (التي تتسم بالجمود) إلى جانب فترات تحرّك (عند حدوث تغييرات في الظروف الداخلية أو الدولية).

كما أشار احد فلاسفة السياسة الجدد إلى أن السلطة لا تُكتسب بشكل ثابت، بل يتم تحقيقها عبر توازنات دقيقة ومتواصلة، وبهذا تصبح المفاوضات بين إيران وأمريكا في المستقبل عملية طويلة النفس، والمتوقع أن تتغير بتغير موازين القوى تدريجيًا ولكن بحذر شديد.

والمستقبل المنظور لهذه المفاوضات هو أن أي تسوية نهائية لن تحدث بسرعة، بل ستكون مجزأة ومشروطة، وقد تتسم بالتفاوض المتقطع الذي يميل نحو المرونة مع الحرص على عدم الإضرار بسرديات الطرفين، وهذا التوازن بين الجوانب الفكرية، والنفسية، والسياسية والاستراتيجية يعكس المستقبل الأكثر دقة للمفاوضات الإيرانية الأمريكية، إذ يكون الفهم الثقافي والفكري جزءًا رئيسًا من تحديد النتيجة السياسية، مما يعكس دور العقلانية والصبر الاستراتيجي كعوامل حاسمة في هذه المعركة الطويلة.

00964- 7710122232 Alfaidcenter2011@gmail.com العراق - بغداد - الكرادة

المراجع:

- جولمان، د. (1995). الذكاء العاطفي. (ترجمة ليلى الجبالي). مكتبة جرير.
- سون، ت. (1990). فن الحرب. (ترجمة صبحي عبد الحكيم). دار الشروق.
- فيشر، ر.، ويوري، و. (1981). الوصول إلى نعم: التفاوض دون استسلام. (ترجمة مكتبة جرير).
- فون كلاوزفيتز، ك. (2009). في الحرب. (ترجمة عبد الرحمن الشيخ). الدار العربية للعلوم ناشرون.
- كانط، إ. (1785). تأسيس ميتافيزيقا الأخلاق. (ترجمات متعددة).

Haass, R. (2017). A world in disarray: American foreign policy and the crisis of the old order. Penguin-Press.

Mearsheimer, J. J., & Walt, S. M. (2016). The Israel lobby and U.S. foreign policy. Farrar, Straus and-Giroux.

Ricoeur, P. (1970). Freedom and nature: The voluntary and the involuntary. Northwestern University-Press.

Spector, L., & Ziegler, M. (2015). Iranian foreign policy: A historical perspective. The Middle East Journal,-69(2), 155-172. https://doi.org/10.3751/69.2.10

Vali Nasr, S. (2006). The Shia revival: How conflicts within Islam will shape the future. W.W. Norton &-Company.

00964- 7710122232 Alfaidcenter2011@gmail.com العراق - بغداد - الكرادة