أكاديمية أنور قرقاش الدبلوماسية
ANWAR GARGASH DIPLOMATIC ACADEMY

دبلوماسية الابتكار
INNOVATIVE DIPLOMACY ID

نظرة تحليلية | سبتمبر 2026



رعاية قنوات التواصل: بعض الدروس للجهات المعنية بالوساطة في دول الخليج بشأن التغييرات الهيكلية في دبلوماسية المسار الثاني

الدكتور عبد الله إبراهيم
تحرير: د. إن. جاناردهان

حقوق النشر: أكاديمية أنور قرقاش الدبلوماسية 2026
بيان إخلاء المسؤولية: الآراء الواردة في هذه الوثيقة تُعبّر عن رأي المؤلف فقط ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر أكاديمية أنور قرقاش الدبلوماسية، باعتبارها جهة اتحادية مستقلة، وكذلك لا تُعبّر عن وجهة نظر حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.



الدكتور عبد الله إبراهيم

باحث أول في «مركز النزاعات والتنمية وبناء السلام» (CCDP) التابع لمعهد جنيف للدراسات العليا، حيث يتولى قيادة «مشروع الشؤون العالمية والأمن الأوروبي». تشمل اهتماماته البحثية التنافس بين القوى العظمى، وسباق التسلح والحد من التسلح، والأمن الأوروبي، والعلاقات الإقليمية في الشرق الأوسط، وتنامي قوة الجماعات المسلحة والقوات المسلحة، والعلاقات الخارجية للولايات المتحدة وروسيا. الدكتور عبد الله إبراهيم حاصل على درجة الدكتوراه من المعهد العالي للدراسات الدولية والتنمية في جنيف، وعمل سابقًا مع مركز ستيمسون ومركز الدراسات الاستراتيجية والدولية في واشنطن العاصمة، بالإضافة إلى معهد كروك لدراسات السلام الدولية التابع لجامعة نوتردام.

ملخَّص

- يُفضِّلُ النظر إلى دبلوماسية المسار الثاني ليس على أنها نموذج يُطبق مرة واحدة، بل كنظام حي يضم مسؤولين ومفاوضين وجداول أعمال. ويجب أن تظل دبلوماسية المسار الثاني قائمةً دائمًا رغم التغيرات التي تطرأ على الحكومة والأشخاص والظروف السياسية. الغرض الرئيس هو استمرار التواصل رغم هذه التغيرات.

- تضع هذه النظرة التحليلية إطارًا عمليًّا لتحديد المشكلات في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل انسداد قنوات التواصل. ثُمَّ تتناول ما يعنيه هذا الإطار بالنسبة للجهات المعنية بالوساطة في دول الخليج ، والتي تحتل مكانةً مميزةً لكن فاعلية دورها تتوقف على تلبية شروط معينة في هذا السياق.

- لا تهدف هذه الورقة البحثية إلى بيان الأهمية البالغة لدبلوماسية المسار الثاني، وإنّما تركز على الجوانب العملية لاستمرارها، وهي بمثابة موجز سياسات ومرجع للتدريبات المهنية المتعلقة باستدامة عمليات المسار الثاني طوال فترة استمرارها.

- تستند هذه النظرة التحليلية إلى تجربة المؤلف المباشرة التي تمتد على مدى عشر سنوات وتشمل صراعات عالمية متنوعة ذات أنماط متعددة، فضلاً عن الدراسات المتاحة حول قنوات الحوار غير الرسمية. هذه الورقة البحثية هي إطار عملي للكشف عن الاضطرابات التي تظهر في منتصف العملية وإجراء التعديلات الهيكلية التي تتطلبها، مع توضيح ذلك بدراسات حالة.

- تعرض النظرة التحليلية دورةً من خمس مراحل وهي: الكشف، والتشخيص، والتقييم، والتعديل، والاختبار. وهذه الدورة تنطبق على أي نطاق، بدءًا من التخلف عن حضور أحد الاجتماعات وصولاً إلى تغير الحكومات.

» تشمل مرحلة الكشف تحديد التغييرات في أربعة مجالات ــ المعطيات السياسية، والمحاورون، وأجندة العمل، والسرية ــ وانتظار ظهور نمط معين. ويحدث ذلك على مدار عدة دورات مراجعة، وليس التصرف بناء على حدوث شيء مرّة واحدة.

» التشخيص يعني تصنيف ما يتم اكتشافه إلى ثلاث فئات؛ تتطلب كل منها استجابةً مختلفةً: الاضطراب اللوجستي هو اختلال خارجي ومحدود زمنياً؛ لذا فإن الحل يكمن في التخطيط للطوارئ وليس إعادة تصميم العملية برمّتها؛ أما الاضطراب السياسي المؤقت فهو اضطراب محدود النطاق على الأرجح؛ لذا فإن الحل هو التخفيف من حدة التفاعل والحفاظ على العلاقات حتى تنقشع سُحُب الأزمة السياسية؛ وأما الاضطراب الهيكلي فيعني أن السبب الأساسي للانخراط قد تغير؛ لذا فإن الحل يكمن في إعادة تصميم العملية، وليس في الصبر.

» بمجرد التشخيص، يجب تعديل رد الفعل وفقًا للعنصر المحدد: المعطيات السياسية من خلال توسيع نطاق الظهور والاتصال بما يتناسب مع التغيرات التي طرأت؛ وتكوين المجموعات من خلال تعديلات تدريجية ومتسلسلة بعناية بدلاً من الإضافة أو الحذف المفاجئ؛ وجدول الأعمال من خلال تحقيق التناغم بين الأسلوب السياسي والفني وبين مرحلة الصراع. لما كانت هذه المكونات الثلاثة مترابطة، فإن أي إصلاح يجرى في أحدها لا يُعتبر مؤكدًا إلا بعد التحقق من أنّه لا يتعارض مع المكونين الآخرين.

- تعرض هذه النظرة التحليلية بعض الدروس للجهات المعنية بالوساطة في منطقة الخليج. وتستند مبادرات الحوار غير الرسمية التي تستضيفها دول الخليج إلى ثلاث سمات لتحقق جدواها، لكن لا يمكن اعتبار أيًّا منها أمراً مفروغاً منه ــ بل يجب الحفاظ على كل منها بفعالية.

» الحياد هو الأكثر هشاشة. إنّه يعتمد كليًّا على التصوُّر، ويتلاشى في اللحظة التي يُنظر فيها إلى المضيف أو الجهة الممولة أو الحكومة على أنها تتدخل في العملية بدلاً من أن تقوم بدور الميسر.

» مكون الوصول أكثر وضوحًا: فالخليج يتيح إمكانية الوصول ــ حيث يستضيف كلا الطرفين دون العقوبات أو قيود المجال الجوي أو عقبات التأشيرات التي تعرقل الحوار في أماكن أخرى ــ بشرط أن لا يتعارض ذلك مع الأمن الداخلي للمنطقة.

» تنبع المرونة من حقيقة أن الوصول مشروط وليس ثابتًا: فيجب على المنظمين أن يكونوا مستعدين للانتقال مؤقتًا إلى مكان آخر عندما لا تسمح الظروف الأمنية أو السياسية المحلية باستضافة الحدث في منطقة الخليج، وليس اللجوء إلى هذا الخيار تلقائيًا انطلاقًا من العادة المؤسسية. ومن شأن ذلك أن يعزز موثوقية هذه الجهات واستدامة القنوات التي تبنيها.

- بعدها، تُبيّنُ النظرة التحليلية كيف تُترجم هذه الصفات الثلاث إلى التزامات مختلفة بالنسبة للفئتين اللتين تستهدفهما الورقة البحثية:

» واضعو السياسات: الأولوية هي حماية الأجواء التي تتيح عمل قنوات المسار الثاني. وهذا يعني احترام استقلالية المنظمين؛ لأن التدخل الرسمي الظاهر يقوّض إمكانية الإنكار التي تجعل القناة قابلة للاستخدام؛ وتمويل البنية التحتية الأساسية للقنوات والعلاقات المتعددة وليس الحكم على أي حوار منعزلًا بناءً على النتائج الفورية؛ والحفاظ على الذاكرة المؤسسية عبر مراحل الانتقال حتى يتسنى للمسؤولين الجدد فهم القنوات القائمة وقيمتها بدلًا من رفضها دون تروٍ.

» الجهات المعنية بالوساطة في منطقة الخليج: الأولوية هي تهيئة وحماية الظروف التي تجعلها جهات فاعلة في جمع الأطراف. وهذا يعني الحفاظ على الحياد بنشاط من خلال قواعد واضحة تتعلق بالتمويل، ووضع جدول الأعمال، ودور المنظمة نفسها. وهذا يعني أيضًا التعامل مع أمن مقر الانعقاد باعتباره شرطًا وليس أمرًا ثابتًا، والتقييم المستمر لمدى الحاجة إلى الانتقال مؤقتًا إلى مكان أكثر ملائمةً وأمانًا. وينبغي للجهات المعنية بالوساطة في دول الخليج أن تحافظ على علاقاتها مع مختلف الفصائل السياسية بين دورات الحوار، بحيث تكون القنوات البديلة متاحة فعلًا عند بدء المرحلة الانتقالية، وتجنُّب إقامتها تحت الضغط.

- أخيرًا، تتضمن النظرة التحليلية أيضًا ملحقًا يتضمن أسئلة توجيهية لإجراء مناقشة حول هذا الإطار في سياق تدريبي.

تفاصيل الموضوع

نجحت دبلوماسية المسار الثاني مراراً وتكراراً في الحفاظ على التواصل عندما كان يحدث انسداد في مسار الدبلوماسية الرسمية ، أو أو كان المسار محفوفًا بالمخاطر السياسية، أو مشحونًا للغاية بحيث يتعذر من خلاله طرح أفكار صعبة، وذلك بدءًا من المفاوضات بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي حول الحد من التسلح في حقبة الحرب الباردة، مروراً بجمود الأزمة النووية الكورية الشمالية، وصولاً إلى القنوات الخلفية الحالية بين الولايات المتحدة وإيران وبين الولايات المتحدة وروسيا.[1] فهي تنشئ «قناة» أو «نفقًا» غير رسمي يمكن للأطراف المتنازعة من خلاله اختبار نوايا بعضهم البعض، وتوضيح سوء الفهم، ووضع خيارات لعرضها في نهاية المطاف على المستوى الرسمي، دون أن يضطر أيٌّ من الطرفين إلى الاعتراف بوجود هذا التبادل.[2]

عادةً ما يشمل المسار الثاني باحثين وخبراء ومسؤولين سابقين وشخصيات مؤثرة أخرى يلتقون في اجتماعات خاصة وغير رسمية؛ أما المسار 1.5 فيضم مسؤولين حاليين يتصرفون بصفة رسمية أو غير رسمية.[3] ما يحدد المستوى ليس الألقاب التي يحملها المشاركون، بل وظائفهم: فهم محاورون غير رسميين يستفيدون من إلمامهم بالقضايا المطروحة أو معرفتهم بها لتوضيح المواقف وإعداد المقترحات لصانعي القرار.[4] تستخدم هذه النظرة التحليلية مصطلحات «المسار الثاني» و«الحوار» و«القناة» و«النفق» كمترادفات: يُعبّر مصطلح «القناة» عن المعنى الدبلوماسي المألوف للمسار الذي يتدفق عبره التواصل، في حين يضفي مصطلح «النفق» الطابع الملموس الذي تسلط عليه هذه النظرة التحليلية الضوء — وهو شيء يتم تشييده، له مدخل ومخرج يجب أن يكونا متوافقين، ويجب صيانته؛ لأنه قد يضيق أو يتراكم فيه التراب أو ينهار إذا تُرك دون رعاية.[5]

نادرًا ما تكون مبادرات المسار الثاني قصيرة المدة. فغالبًا ما تستمر هذه المبادرات لسنوات، تتغير خلالها الحكومات، وتتبدل الأولويات، ويغادر المشاركون، وتؤدي الأزمات إلى تعطيل الاجتماعات، وتصبح جداول الأعمال التي كانت ذات أهمية في يوم من الأيام قديمة؛ ولذلك فإن «النفق» يحتاج إلى عناية مستمرة لضمان استمرار حركة المرور.[6] تُوضِّح هذه الورقة البحثية أن أفضل طريقة لفهم «المسار الثاني» هي اعتباره نظامًا مرنًا يتألف من ثلاثة مكونات مترابطة — وهي المسؤولون والمحاورون وجدول الأعمال — تعمل ضمن دورة صراع أوسع نطاقًا تحدد ما ينبغي أن يقوم به كل مكون في أي لحظة معينة.[7]

تستند هذه النظرة التحليلية إلى الخبرة المباشرة للمؤلف التي تمتد لأكثر من عشر سنوات، وتشمل صراعات عالمية متنوعة ذات أنماط متعددة، فضلاً عن الدراسات المتاحة حول مبادرات المسار الثاني. وترجع أهمية هذه الورقة البحثية إلى أنها تُقدّم إطارًا عمليًا للكشف عن الاضطرابات التي تظهر في منتصف العملية وإجراء التعديلات الهيكلية التي تتطلبها، مع توضيح ذلك بدراسات حالة — بدءًا من القيود اللوجستية الناجمة عن العقوبات، مرورًا بتغير الدعم السياسي، وصولًا إلى الحوارات غير الرسمية في كوريا الشمالية وروسيا، ودورات الصراع الحزبي في واشنطن، ومخاطر السرية في

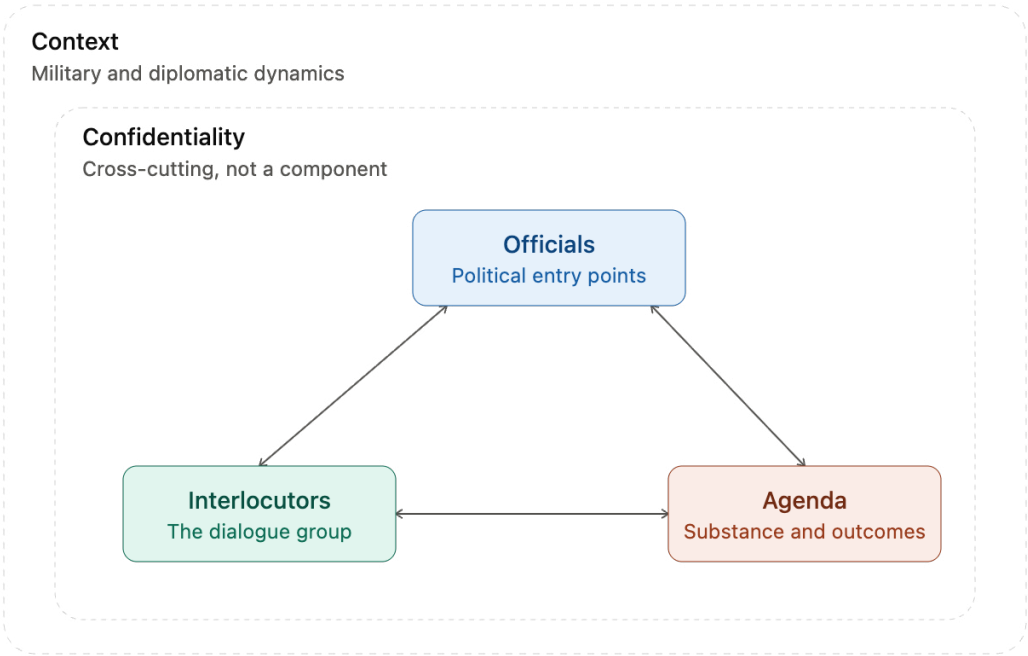
التواصل بين الولايات المتحدة وإيران، وصولًا إلى تطور ورش عمل بحر الصين الجنوبي ــ والتي توضح كيف تتجلى هذه التحديات على أرض الواقع.

تستهدف هذه الورقة البحثية كُلًّا من واضعي السياسات الذين يدعمون مبادرات المسار الثاني، والمشتغلين في المجال الذين يديرون الحوارات أو يخططون لها. ولا تهدف هذه الورقة البحثية إلى بيان الأهمية الجوهرية للمسار الثاني، وإنّما تركّز على الجوانب العملية لاستمراره. وهي بمثابة موجز سياسات ومرجع للتدريبات المهنية المتعلقة باستدامة عمليات المسار الثاني. ولا تدعي الورقة البحثية أنها تحل جميع المسائل، وإنما تفتح باب الحوار حول كيفية تعزيز مرونة المسار الثاني على مدار فترة الحوار، وتزود واضعي السياسات والمنظمين بمجموعة أدوات عملية لتحقيق ذلك.

تنطلق الورقة البحثية من العناصر اللازمة لبناء قناة «المسار الثاني»، مروراً بإطار عمل للكشف عن الاضطرابات التي تلي ذلك وتشخيصها، وصولاً إلى كيفية تطبيق هذا الإطار على المكونات الثلاثة للقناة، وما يعنيه ذلك تحديداً للجهات المعنية بالوساطة في دول الخليج. تتضمن هذه النظرة التحليلية أيضًا ملحقًا يحتوي على أسئلة توجيهية؛ لإجراء نقاش حول هذا الإطار في سياق تدريبي.

إقامة القناة

بناء النفق ليس سوى البداية، ولهذا يجب أن يتم بالطريقة الصحيحة؛ لأن المسار الذي يتم تحديده في البداية هو ما سيسير عليه الحوار لسنوات عديدة.[8] يجب أن تربط قناة المسار الثاني بين نظامين سياسيين (أو أكثر، إذا كانت متعددة الأطراف) وتضمن تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين؛ فلا يكفي أن يجري المشاركون مناقشات بناءة فيما بينهم؛ بل يجب أن تصل الأفكار والتحذيرات والمقترحات إلى صانعي القرار، وأن تُنقل المخاوف الرسمية إلى المشاركين لتُثري الحوار.[9]



الشكل (1) نظام «المسار الثاني»: المسؤولون والمحاورون وجدول الأعمال داخل إطار من السرية، في سياق أوسع من البيئة العسكرية والدبلوماسية.

ربما يبادر أحد الطرفين ببدء هذا الحوار ــ إمّا من خلال تشجيع المسؤولين للمنظمين بصورة غير علنية على استكشاف قضية ما، أو ــ وهو الأكثر شيوعًا ــ من خلال قيام الخبراء ببناء حوار من أسفل إلى أعلى، ثم إقامة علاقات رسمية في وقت لاحق.[10] الحوارات في إطار «المسار الثاني» يمكن إنكارها بشكل يكاد يكون متعمدًا: فنادرًا ما يعترف المسؤولون بوجودها، لأنه لو كانت آمنة بما يكفي للاعتراف بها، لكانوا تحدثوا مباشرةً ببساطة.[11] ما يهم ليس التسلسل الذي يتم به بناء النفق، بل أن يتم في نهاية المطاف تحقيق التوافق بين المكونات الثلاثة: المسؤولون، والمحاورون الأكفاء، وجدول الأعمال ذو الصلة. تعدد القنوات هو أوضح مثال على هذه الصلة، ومن الجدير تعريفه بدقة.[12]

تسير المطالب السياسية والفنية بالتوازي منذ البداية، ويجب على المنظمين التخطيط لكليهما. يحظى العمل السياسي ــ الذي يشمل تحديد صانعي القرار، وبيان سبل الوصول إليهم، والحصول على موافقة رسمية، ولو ضمنية ــ بأكبر قدر من الاهتمام في النقاشات التي تدور عادةً حول المسار الثاني.[13] غير أن كل خيار سياسي ينطوي على تكلفة من حيث الموارد ــ أي الجوانب الفنية المتعلقة بالتمويل واللوجستيات، والتصميم والأهداف ــ والتي يجب التخطيط لها بنفس القدر من الدقة، وإلا فإن الأساس الفني للحوار سيصبح، دون أن يلاحظ أحد، العامل المقيّد له.

هناك جوانب متنوعة تتعلق بوجود عدة قنوات للاتصال على جانبي النفق. من الناحية السياسية، يعني ذلك توطيد العلاقات مع الوزارات والأحزاب والأوساط الاستشارية المعنية، وليس الاعتماد على جهة واحدة.[14] من الناحية الفنية، يعني هذا أن بناء العلاقات على هذا النطاق لا يأتي مجانًا: فزيادة عدد جهات الاتصال تستلزم المزيد من السفر، والمزيد من الاجتماعات التي قد لا تسفر عن نتائج فورية، بالإضافة إلى الترجمة ومواد الإحاطة المصممة خصيصًا لمختلف الفئات المستهدفة، فضلاً عن الوقت الذي يقضيه المشاركون في الحفاظ على العلاقات التي قد تظل دون فائدة لسنوات قبل أن تصبح ذات أهمية. إن المنظم الذي يتعامل مع مبدأ تعدد القنوات على أنه مجرد نزعة لتكوين شبكة علاقات، دون تخصيص ميزانية أو موظفين له باعتباره جزءًا من البنية التحتية المستمرة، سيجد أن جهات الاتصال المتعددة قد فقدت فعاليتها بالضبط في الوقت الذي يحتاج إليها فيه. هذه مشكلة تتعلق بالتخطيط بقدر ما هي مشكلة دبلوماسية، وينبغي أن تُدرج في الميزانية التأسيسية وخطة توفير الكوادر البشرية، لا أن تُعتبر تكلفة يتم استيعابها لاحقًا من خلال الارتجال أثناء التنفيذ.[15]

يمكن للأطراف تنظيم حوارات المسار الثاني إمّا مباشرةً أو بمساعدة طرف ثالث. وفي كلتا الحالتين، ينبغي أن يكون الحياد والموضوعية هما المعيار المرجعي طوال العملية ــ سواء في اختيار المشاركين، أو تحديد جدول الأعمال، أو اختيار مكان انعقاد الاجتماعات، أو الاتصالات اللاحقة. إنّ وجود أيّ تصوُّر بالانحياز في أيّ من هذه المراحل قد يُعرِّض الحوار للخطر قبل أن يحقق أيّ قيمة حقيقية.[16]

ينبغي أن يفي تكوين المجموعة بشرطين متشابهين. من الناحية السياسية، يحتاج المشاركون إلى مكانة ومصداقية لدى أطرافهم المعنية.[17] من الناحية الفنية، ينبغي على المشاركين الإلمام التام بجوهر الموضوع ــ فالفهم الضعيف للموضوع يقلل من قيمة النقاش بالنسبة لجميع المشاركين الآخرين. من وجهة النظر الشخصية، فإن طبيعة الشخصية لا تقل أهمية عن فرص المشاركة: فيجب أن يكون المشاركون قادرين على تقبل النقد، والاختلاف في الرأي دون عدائية، والتعامل مع ضبابية المشهد. لا تتساوى مستويات الأمان النفسي بين أفراد المجموعة. فالمسؤول المتقاعد سقف المخاطرة لديه منخفض عندما يتحدث بصراحة مقارنةً بمن لا يزال في الخدمة؛ والأكاديمي الذي يشغل منصبًا يخاطر أقل من الصحفي أو رجل الأعمال الذي يعتمد مصدر رزقه على مكانته العامة. إن العضو الأكثر حذراً في المجموعة هو الذي يحدد فعليًّا الحد الأقصى لمدى الصراحة التي يمكن أن يتحلى بها الحاضرون جميعاً. لذلك، فإن تحديد مستوى تحمل المخاطر مهمة تنظيمية معتبرة، وليس مجرد جانب هامشي: فهو ينبغي أن يُؤثر على توزيع المقاعد، وتحديد إطار النقاش، وما يتم مناقشته في الجلسات العامة مقارنةً بما يُناقش في المجموعات الصغيرة الموثوق بها.[18]

منظومة السرية ــ أي الآليات الملموسة والمتفق عليها مسبقًا لحماية الحوار، بخلاف مفهوم السرية كقيمة عامة ــ يجب أن تُدمج في مرحلة التصميم، لا أن تُضاف بعد وقوع أيّ حادثة مقلقة. مثلما هو الحال في تعدد القنوات، يجب توفير الموارد اللازمة لذلك: فالاتصالات الآمنة، والتعامل المحكم مع الوثائق، وبروتوكول الرد على وسائل الإعلام الذي يتم التدريب عليه، كلّها أمور تكلف المنظمين الوقت والمال قبل وقت طويل من ظهور هذه التكلفة جليًّا عند وقوع أي خرق.[19]

يجب أن يكون المعيار هو المُشارك الأكثر تعرضًا للمخاطر، وليس المشارك العادي. ففي القنوات الخلفية بين الولايات المتحدة وإيران، على سبيل المثال، قد تؤدي المشاركة العلنية إلى ردود فعل سياسية داخلية سلبية تجاه المشاركين الأمريكيين، أما بالنسبة للنظراء الإيرانيين، فقد ينطوي الكشف عن هويتهم على مخاطر مهنية أو جسدية حقيقية عليهم وعلى عائلاتهم ــ وهو تباين يجعل وجود منظم موثوق به وذي خبرة من العناصر الأساسية وليس الهامشية. ويضع ذلك قواعد تحديد المسؤولية واختيار المشاركين في قلب التصميم وليس على أطرافه.[20]

قبل انعقاد الاجتماع الأول، ينبغي أن يكون المنظمون قد حددوا قواعد الإسناد (ما الذي يمكن قوله عن وجود الحوار، ومن الذي يحق له ذلك)؛ ونظامًا محكمًا للتعامل مع الوثائق وقوائم المشاركين؛ وبروتوكولًا متفقًا عليه مسبقًا للتعامل مع وسائل الإعلام؛ وقواعد تأمين رقمية أساسية؛ وإجراءات في حالة حدوث خرق (من يتم إخطاره، وما الذي يُقال علنًا، وكيف يتم حماية المشاركين)؛ ومخرجًا حقيقيًّا للمشارك الذي يحتاج إلى التراجع دون أن يُفسر ذلك على أنه فشل للقناة.[21]

العزلة التامة ليست هي الحل أيضًا ــ فالخبراء بحاجة إلى الحفاظ على علاقات مهنية مشروعة. الهدف هو تحقيق قدرة منظمة على الوصول: حماية كافية للتفكير الاستكشافي، وتواصل كافٍ لكي تظل الأفكار تصل إلى أولئك القادرين على تنفيذها.[22]

إن اختيار أجندة خاطئة ــ أو أجندة يُنظر إليها على أنها متحيزة ــ يمكن أن يُفسد الحوار منذ البداية. فيجب أن تراعي بنود جدول الأعمال الجدوى السياسية، ومصالح الطرفين، والمساهمة المرجوة في السياسات. وينبغي أن يكون للطرفين دور في الموافقة على هذه الأجندة، مع توفر تيسير من طرف ثالث عندما يخشى أحد الطرفين أن يتحكم الطرف الآخر في العملية.[23] يمكن أن يهدف الحوار إلى تحقيق وظيفة واحدة أو أكثر، مرتبةً تقريبًا حسب درجة الثقة التي تتطلبها كل منها: التقييم المتبادل لجوانب النزاع؛ وفهم الخطوط الحمراء؛ واستكشاف سبل تخفيف حدة التوتر دون التوصل إلى حل دائم؛

وتحديد القواسم المشتركة للتوصل إلى حل؛ وبحث معالم اقتراح محدد. غالبًا ما تُستنفد الجلسات الأولى في التعبير عن المظالم ومواءمة المواقف؛ ولا تنتقل المجموعة إلى تقديم مقترحات ملموسة إلا في وقت لاحق ــ وعادةً ما تكون هناك حاجة إلى كلّ من الخبرة العامة والفنية. تتمثل المهمة في إيجاد التوازن المناسب والشكل الملائم لكل مرحلة.[24]

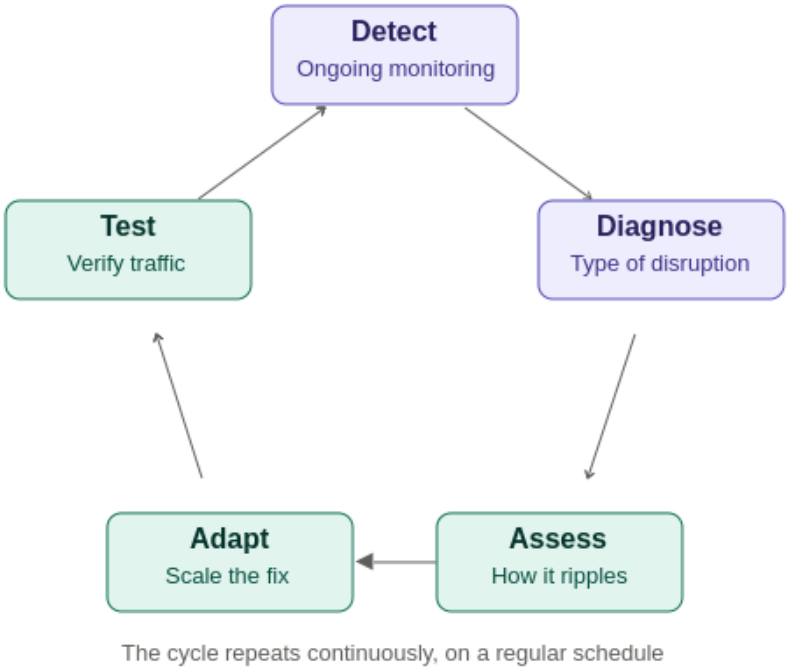
أيًّا كان تكوين المجموعة، فإن المعيار الذي يوجه الحوار هو الأهمية والتأثير: هل يناقش المسار الثاني القضايا المهمة، مع أشخاص قادرين على بحثها، بطريقة تضمن وصول المعرفة الناتجة إلى أولئك القادرين على اتخاذ إجراءات بناءً عليها؟ ينبغي أن يرتبط التقييم بالغرض الفعلي المعلن للحوار ــ وهو تعزيز قدرات الكوادر البشرية، وزيادة التفاهم المتبادل، والحفاظ على التواصل مستمراً خلال فترة التوقف وليس التوقعات غير الواقعية بأن تؤدي مبادرة غير رسمية إلى التوصل إلى اتفاق تفاوضي.

إطار العمل: كشف الاختلالات وتشخيصها

بمجرد الانتهاء من تشييد النفق، فإنه يحتاج إلى صيانة مستمرة. قد تتوقف حركة المرور فجأة أو تتدهور تدريجيًا، مما يجعل الحوار معطلاً أو ليس له فائدة قبل وقت طويل من إعلان أي شخص انتهائه.[25] يوضح هذا القسم الأدوات التي تعرضها هذه الورقة البحثية للكشف المبكر عن المشكلات: دورة من خمس مراحل لإدارة النظام على مدار الوقت، وقائمة مرجعية للكشف للمساعدة في تحديد المجالات التي يجب التركيز عليها، وأداة تشخيصية للتمييز بين الاختلالات المختلفة ــ بما في ذلك مسألة السرية، التي تغطي المكونات الثلاثة جميعها وليست مجرد عنصر إضافي بجانبها. ثم يُطبَّقُ القسم 4 هذه الأدوات على كل مكون على حدة.

دورة المراحل

الدورة المكونة من خمس مراحل،[26] والمستخدمة في بقية أجزاء هذه الورقة البحثية، هي الوحدة الأساسية للإدارة المستمرة للعملية: اكتشاف التغيير، وتشخيص طبيعته، وتقييم مدى تأثيره على المكونات الأخرى، والتكيف معه بالطريقة المناسبة، واختبار ما إذا كانت حركة المرور قد عادت فعلًا إلى طبيعتها. وينطبق ذلك على أي مستوى، بدءًا من تفويت اجتماع واحد وصولاً إلى تغير الإدارات.[27]



الشكل (2) الدورة المكونة من خمس مراحل، والمُرتبة على شكل حلقة مستمرة. يؤدي «الكشف والتشخيص» (القسم 3) إلى «التقييم والتعديل والاختبار» (القسم 4)، والتي تعود بدورها إلى «الكشف».

الكشف راقب باستمرار مدى الاهتمام الرسمي، ومستوى تفاعل المشاركين، والأهمية الموضوعية، والجوانب اللوجستية، والسرية ــ وليس فقط عندما يحدث خلل واضح.

التشخيص تحديد ما إذا كان الاختلال لوجستيًا أم سياسيًا مؤقتًا أم هيكليًّا، وتحديد أي جزء من أي عنصر ــ المسؤولون، أو المحاورون، أو جدول الأعمال ــ قد طرأ عليه تغيير.

تقييم تأثيرات النظام اسأل عن كيفية تأثير هذا التغيير على المكونات الأخرى: فقد يتطلب وجود محاور رسمي جديد

مشاركين مختلفين وتعديل جدول الأعمال؛ وقد يتطلب جدول الأعمال الفني خبرات جديدة و/أو جهات مستفيدة رسمية جديدة.

التكيف بالقدر المتناسب تعديل جهات الاتصال أو العضوية أو المحتوى أو التنسيق أو آليات النقل ــ دون إعادة تصميم أجزاء من النظام أكثر مما تقتضيه الحالة.[28]

اختبار حركة المرور تأكد من أن المعلومات تتدفق فعليًّا في كلا الاتجاهين مرة أخرى. لا يُعد الاجتماع الذي يُدار جيدًا دليلاً كافياً بحد ذاته ــ بل يتعين على المنظمين التأكد من أن المشاركين قد عرفوا شيئاً ذا صلة، وأن الجهات المعنية المناسبة قد تلقت هذه المعلومات.[29]

تُحقق هذه الدورة أقصى فعالية لها عندما يتم إضفاء الطابع المؤسسي على عمليات المراجعة وفق جدول زمني منتظم، وألّا تكون مدفوعة بالأزمات فقط. ويُفضّلُ الجزء المتبقي من هذا القسم المرحلتين الأوليين ــ الكشف والتشخيص ــ كأدوات ملموسة؛ أما المراحل المتبقية (3-5) فتُطبّقُ مكونًا تلو الآخر في القسم 4.

الكشف: أين تبحث وما الذي يُعتبر إشارة

يحتاج المنظمون إلى مؤشرات استشعار في ثلاثة مواقع، تتوافق مع المكونات الثلاثة التالية: المعطيات السياسية، والمحاورون داخل المجموعة، وجدول الأعمال قيد المناقشة. على الصعيد العملي، يشمل ذلك إجراء اتصالات منتظمة، سواءً كانت وجهًا لوجه أو عبر الإنترنت، مع كل نقطة دخول، والتواصل المستمر مع المشاركين ومجتمع الخبراء ككل، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة لكيفية تغير ديناميات النزاع فيما يتعلق بجدول الأعمال.[30] تُرصَدُ السرية بالطريقة نفسها، باعتبارها بندًا رابعًا دائمًا ــ ليس لأنها مكون رابع، بل لأن خطر الانتهاك أو الكشف عن المعلومات في حد ذاته مؤشر يتعين متابعته بنفس الوتيرة التي يتم بها متابعة العناصر الثلاثة الأخرى.[31]

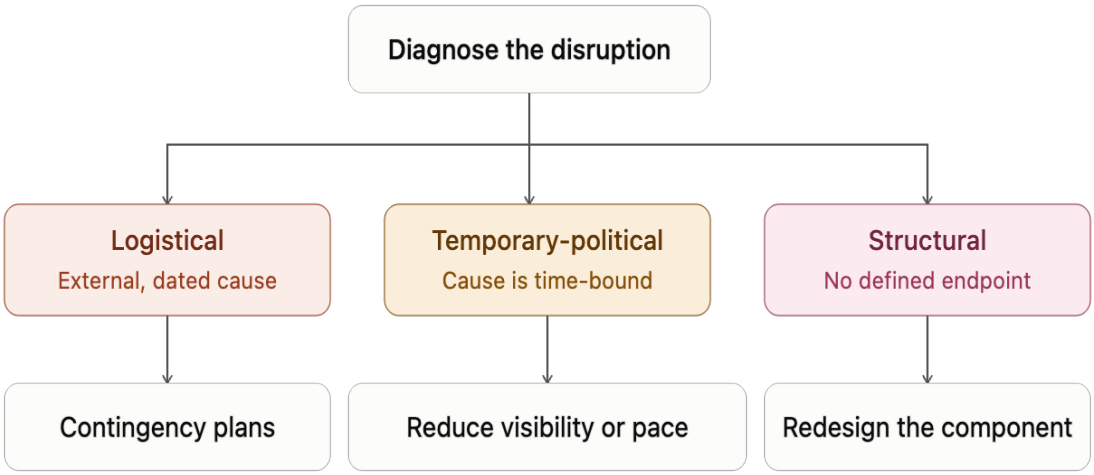
الجدول 1. مؤشرات الاستشعار: ما هو الوضع الطبيعي في كل موقع، وما هي علامات الإنذار المبكر.

مؤشر الاستشعار	ما هو الوضع الطبيعي	علامات الإنذار المبكر
المعطيات السياسية	انتظام الاتصال وسرعة استجابته؛ يشارك المسؤولون مشاركةً جوهريةً في مناقشة المقترحات.	استجابة أبطأ، واجتماعات تُعقد على مستويات أقل في التسلسل الهرمي، وتوجيه الطلبات عبر قنوات أقل.
المحاورون	تبادل آراء صريح، ومشاركون مستعدون ومتفاعلون، وحضور ثابت.	التحوط، والتغيب، واكتفاء المشاركين بالتحدث وفقًا لمواقف معدة مسبقًا.
جدول الأعمال	الجلسات ينتج عنها فهم جديد أو خلاف أو خيارات جديدة.	تكرار المواقف المألوفة، وعدم طرح أي أسئلة جديدة، والجلسات تبدو وكأنها مُعدة مسبقًا.
السرّيّة	لا توجد تسريبات غير مبررة؛ ويتم الالتزام بقواعد تحديد المصدر؛ ويشعر المشاركون بالارتياح تجاه مستوى الكشف عن المعلومات.	تقارير مجهولة المصدر عن الحوار، وعدم ارتياح المشاركين للظهور العلني، وطلبات التراجع عن التزامات سابقة.

نادراً ما تكون إشارة واحدة فائتة ذات دلالة. ما يهم هو النمط ــ أي أن يظل أداء مؤشر الاستشعار متدهورًا على مدار عدة دورات مراجعة، وليس أن يتراجع أداءه ثم يتعافى.

التشخيص: عوائق لوجستية، أو سياسية مؤقتة، أو هيكلية

ليس كلُّ تباطؤ انهيارًا، والحل يعتمد كليًّا على نوع الاختلال الذي يحدث في أي من المكونات الثلاثة. الخلط بين أنواع الاضطرابات هو الخطأ الأكثر شيوعًا في معالجة المشكلات: فالتعامل مع التغيير الهيكلي على أنه عطل لوجستي يؤدي إلى إضاعة الوقت؛ كما أن التعامل مع الركود المؤقت على أنه تغيير هيكلي يؤدي إلى رد فعل مبالغ فيه قد يضر بالحوار في حد ذاته.



الشكل (3) مسار اتخاذ القرار التشخيصي: لكل فئة من فئات الاضطرابات مؤشر مميز ورد فعل مناسب.

الاختلال اللوجستي هو أسهل أنواع الاضطرابات تشخيصًا؛ لأن سببه غالبًا ما يكون خارجيًا وذي تاريخ محدد. بالنسبة للحوارات التي يشارك فيها أطراف روسيون، فقد أدت العقوبات الشاملة وإغلاق المجال الجوي منذ عام 2022 إلى تضييق نطاق الأماكن المناسبة لعقد المحادثات لتقتصر على تركيا ودول الخليج وعدد قليل من الدول الأخرى المستعدة لاستضافة الطرفين — وهو قيد مرتبط بنظام العقوبات نفسه، وليس بمصلحة أي من الطرفين في الحوار، وهو قيد سيستمر طالما استمر نظام العقوبات.[32] وبما أن السبب خارجي ولا يتعلق بتغير الرغبة في المشاركة، فإن رد الفعل الصحيح هو وضع خطط طوارئ، وليس إعادة التصميم. يشمل ذلك البحث عن أماكن بديلة، وصور هجينة للمشاركة، وتحديد مشاركين احتياطيين في حال تعذر حضور بعض أعضاء الفريق الأصلي. وغالبًا ما يستلزم ذلك تخصيص ميزانية مسبقة لمواجهة الطوارئ، بما في ذلك توفير مجموعة مستدامة من المواقع التي تستطيع عقد المحادثات في ظل وجود العقوبات، بدلاً من التعامل مع موقع كل اجتماع على أنه مشكلة جديدة.

يبدو الاضطراب السياسي المؤقت مختلفًا: حيث يشير المسؤولون أو المشاركون إلى سبب معين ومحدود، والأهم من ذلك أن الاتصالات غير الرسمية تستمر عبر قنوات أخرى حتى في الوقت الذي يتوقف فيه المسار الظاهر مؤقتًا. أظهرت كل من كوريا الشمالية وروسيا هذا النمط: ففي أعقاب انهيار «الإطار المتفق عليه» عام 2002، ومرة أخرى مع تراجع روسيا عن الانخراط المؤسسي مع الولايات المتحدة في عام 2024، ضيّقت الحكومتان نطاق الاتصالات ووضعتها تحت الرقابة ولم تقطعها تمامًا، وأبقت قنوات اتصال محدودة مفتوحة عبر أفراد موثوق بهم أو منتديات أقل بروزًا. الرد المتناسب يتماشى مع هذا الموقف — أي تقليل الظهور العلني، وتخفيض مستوى الطموح، والحفاظ على العلاقات إلى أن تتحسن الظروف — وليس اعتبار هذا التوقُّف بمثابة النهاية.[33]

لا توجد نقطة نهاية محددة للاختلال الهيكلي؛ لأنّ ما تغير هو السبب الأساسي وراء المشاركة، وليس الظروف المحيطة بها.[34] تُظهِر الدورات الحزبية في الولايات المتحدة ذلك بوضوح: فالحوار الذي يتم عبر خبراء مقربين من إدارة معينة قد تتضاءل أهميته بهدوء من الجانب الأمريكي لحظة تغير إدارة البيت الأبيض، على الرغم من أن خبرة هؤلاء الأفراد لم تتغير بأي شكل من الأشكال.[35] ولما كان التغيير يكمن في العلاقة بين المكون ووظيفته وليس في وجود عائق مؤقت، فإن الحل المطلوب هو إعادة التصميم، وليس التحلي بالصبر — وهو ما سيتم تناوله في القسم 4.

تطبيق الإطار: التقييم والتعديل والاختبار حسب المكونات

تشخيص الخلل لا يمثل سوى نصف المهمة — فلا يزال يتعين تعديل رد الفعل بما يتناسب مع المكون المحدد المعني. يتناول هذا القسم بالترتيب المسؤولين والمحاورين وجدول الأعمال، مع تطبيق المراحل الثلاث المتبقية من الدورة (التقييم، والتعديل، والاختبار) على كل منها.

هناك أمران ينطبقان على المكونات الثلاثة جميعًا. أولاً:- يستغرق تأكيد الإشارة بعض الوقت: فمؤشرات الاستشعار التي عُرِضَتْ في القسم 3.2 (الجدول 1) تُقرأ على مدار عدة دورات مراجعة، وليس خلال اجتماع واحد — فأيّ اتصال فائت أو مشارك متردد يندرج تحت بند الضجيج حتى يتكرر النمط. ثانياً:- يستغرق اختبار أي تعديل وقتاً أيضاً، ونادراً ما يكفي تعديل واحد بمفرده: فنظراً للترابط بين المكونات الثلاثة، فإن أي تصحيح في أحد المجالات يجب أن يتم التحقق من تأثيره على المجالات الأخرى قبل اعتباره حلاً نهائياً — فقد يتطلب وجود جهة اتصال رسمية جديدة مزيجاً مختلفاً من المشاركين؛ وقد يؤدي تضييق نطاق جدول الأعمال إلى توفير خبرات المجموعة أو إجهادها. وبالتالي، فإن التقييم ليس مجرد خطوة واحدة تسبق عملية التعديل، بل هو عملية مراجعة متكررة بعد ذلك أيضًا، مما يعيدنا إلى مرحلة الاختبار.[36]

المعطيات السياسية

يبدأ التقييم هنا من الشكل المعتاد للاتصال الرسمي المنتظم. لذا، فإن أي خروج عن هذا النمط يُعتبر إشارة وليس مجرد ضجيج ــ مثل تباطؤ الردود، أو إحالة الاجتماعات إلى مستويات أقل في التسلسل الهرمي، أو توجيه الطلبات عبر قنوات أقل (انظر الجدول 1). ويجب أن يتأكد هذا الخروج على مدى أكثر من دورة واحدة قبل اعتباره حقيقة واقعة. التكييف يعني تعديل مستوى الظهور والتواصل، سواء بالزيادة أو النقصان، ليتناسب مع التغييرات التي طرأت. يعني الاختبار التأكد، على مدار دورات متتالية، من أن القناة التي جرى تعديلها تصل مرة أخرى إلى صانعي القرار ــ والتحقق مما إذا كان هذا التغيير يتطلب أيضًا إجراء تعديلات على تكوين المجموعة أو جدول أعمالها، حيث إن نقطة الدخول الجديدة غالبًا ما تقترن باهتمامات مختلفة.[37]

إن النهاية الرسمية لهذا النفق تتأثر بالانتخابات، والتعديلات الوزارية، والتنافس البيروقراطي، وتغير المواقف تجاه المشاركة. يأتي الإجراء التشخيصي الوارد في القسم 3 أولاً: هل الأمر مؤقت-سياسي أم هيكلي؟ إذا كان المسؤولون يُعبّرون عن استيائهم من خلال إبطاء وتيرة العمل، فإن الرد المناسب هو التخفيف من الظهور العلني والحفاظ على العلاقات إلى أن تتحسن الأوضاع. وإذا كانت المحادثات الرسمية في المسار الأول قد حلت محل الوظيفة الأصلية للحوار، فينبغي أن يسعى المسار الثاني إلى لعب دور تكميلي وليس تنافسيًا؛ فجهود المسار الأول» غالبًا ما تفشل، وتعود الحاجة إلى المسار الثاني إلى الظهور من جديد. لذا، فإن الهدف هو الحفاظ على استمرارية هذه القناة خلال تلك الفترة الانتقالية. إذا كان المسار الرسمي قد اختفى فعلًا، فهذا أمر هيكلي، ويتطلب إعادة تصميم الغرض من القناة وليس الانتظار.[38]

تُجسّدُ كلٌّ من كوريا الشمالية وروسيا كيف يبدو التكيف مع هذا النوع من التحول على أرض الواقع. فبعد انهيار «الإطار المتفق عليه» عام 2002، لم تغلق بيونج يانج جميع القنوات ــ بل ضيّقت نطاق التفاعل ووضعته تحت الرقابة، وعادت بطريقة انتقائية إلى منتديات مثل «حوار التعاون في شمال شرق آسيا»، في حين توقفت المسارات الأخرى.[39] واتبعت روسيا نمطًا مشابهًا بعد عام 2024: فقد توقفت القنوات المؤسسية البارزة، واستمر التواصل عبر أفراد موثوق بهم واجتماعات أقل بروزًا وتواترًا. في كلتا الحالتين، كان التكيف يتمثل في تضييق انتقائي وليس في الإنهاء أو الاستمرار في العمل كالمعتاد، وكان المعيار الذي يحدد النجاح هو ما إذا كانت تلك القناة الأضيق ستستمر في نقل أي شيء على الإطلاق بمرور الوقت.[40]

تعدد القنوات، الذي ورد في القسم 2، هو ما يحدد مدى قدرة المنظم على استيعاب هذا النوع من التغيير في المقام الأول. إن التواجد الإقليمي الطويل الأمد غالبًا ما يولد نقاط دخول متعددة ــ عبر الوزارات والأحزاب والمجتمعات الاستشارية ــ والتي تؤتي ثمارها في فترات التحول السياسي على وجه التحديد. ويزداد الأمر صعوبةً عندما يتطلب ذلك العمل مع فصائل متعددة متنازعة داخل البلد نفسه، لكن القيام بذلك، مع التعامل بحذر مع الحساسيات الخاصة بكل طرف، هو بالضبط ما يبني القدرة على الصمود ويكسب ثقة المنضمين الجدد.[41]

هناك تحول هيكلي ذو صلة يقتصر على الجانب الأمريكي ويمكن توقعه مسبقًا بوقت كافٍ: فكل تغيير في الإدارة يجلب معه تغييرًا جزئيًا، حيث يتناوب الخبراء الموالون للحزبين الجمهوري والديمقراطي على الاقتراب من السلطة والابتعاد عنها في دورة تمتد تقريبًا من أربع إلى ثماني سنوات، مما يحوّل مسألة التكيف من رد فعل إلى استعداد مسبق. تنشأ مشكلة مشابهة من الناحية الهيكلية، وهي التنافس بين الجهات المعنية، وذلك عندما تسعى المؤسسات المتنافسة، من جهة، في تمثيل الخبراء المفضلين لديها، وتتنافس حول من «يمتلك» القناة.[42]

تكوين المجموعة

يعني التقييم هنا مراقبة أي انخفاض في التبادل الصريح للآراء والحضور المنتظم اللذين يميزان المجموعة السليمة، نحو التردد أو التغيب (الجدول 1) ــ على مدى أكثر من جلسة واحدة، وليس مجرد يوم واحد من التغيب. وعند تأكيد ذلك، يجب التحقق مما إذا كان السبب نابعًا من مكان آخر: فغالبًا ما يؤدي التغيير في المعطيات أو جدول الأعمال إلى الحاجة إلى خبرة جديدة أو مكانة جديدة، عِوضًا عن أن تتحرك المجموعة من تلقاء نفسها. يعني الاختبار التأكد، خلال الجلسات اللاحقة، من عودة المكاشفة والمشاركة ــ وليس مجرد حضور عضو جديد.[43]

يتولى الأشخاص داخل القناة إدارة العمل في كلا الاتجاهين. وغالبًا ما تؤدي التغييرات التي تطرأ في منتصف المسار على المستوى الرسمي إلى ضغوط لتعديل تشكيلة المجموعة؛ فقد لا تثق الإدارات الجديدة في الأشخاص المرتبطين بأسلافها، أو قد يصبح الأعضاء الحاليون غير متاحين، أو معرضين للخطر، أو ببساطة ليسوا من ذوي الاختصاص بجدول الأعمال الحالي.[44]

لا يمكن حل المشكلة بإضافة أشخاص جدد إلى ما لا نهاية ــ فالمجموعات الكبيرة تقلل من المكاشفة، وتثقل كاهل الميزانيات، وتُعقّدُ مسألة السرية. من ناحية أخرى، فإن الاستغناء المفاجئ عن المشاركين يضر بالثقة بنفس القدر من السهولة: فإذا رأى أحد المشاركين أن زميلًا له قد تم الاستغناء عنه دون اهتمام يذكر، فإن ذلك يثير تساؤلًا حول ما إذا

كان هو أيضًا يمكن الاستغناء عنه. من الناحية العملية، يكون التكييف أكثر فاعلية عندما يتم على شكل سلسلة تدريجية: تشخيص ما ينقص فعليًّا (الوصول، أو المعرفة الفنية، أو المصداقية بين الأجيال أو المصداقية الحكومية)؛ واختبار المشاركين الجدد خارج نطاق الحوار الرئيسي أولاً، من خلال جلسة إحاطة صغيرة أو جلسة فرعية؛ والتشاور مع المشاركين الحاليين قبل أي إضافة غير معلنة؛ والحفاظ على شبكة الأعضاء المغادرين حتى يظل هؤلاء الأعضاء المغادرون متاحين كمستشارين؛ والحفاظ على التوازن في المضمون والأعداد، حيث إن إضافة شخصية ذات صلات سياسية من أحد الجانبين قد تتطلب تعديلاً مكافئًا في الجانب الآخر.[45] بمجرد انضمام أحد الأعضاء، يصبح الاندماج مهمًا بقدر أهمية القرار نفسه ــ حيث يعتمد تقليل احتمالية الفشل على إجراء عملية تعارف جيدة من خلال تناول وجبات الطعام معًا ومشاركة محاضر الاجتماعات السابقة. في الحالات التي يكون فيها التغيير جوهريًّا، ينبغي عقد جلسة منفصلة للمجموعة بتشكيلتها الجديدة قبل أن تلتقي بالطرف الآخر.[46]

جدول الأعمال

يعني التقييم هنا مراقبة اللحظة التي تتوقف فيها الجلسات عن الخروج بفهم أو خلاف جديد، وتبدأ في تكرار المواقف المألوفة (الجدول 1)، وذلك مرة أخرى على مدار جلسات متعددة وليس خلال اجتماع واحد فقط. في هذه الحالة، يجدر التحقق مما إذا كان السبب هو الموضوع نفسه أم أنه مجرد عَرَض لمشكلة أعمق، مثل مجموعة غير نشطة أو فقدان الجمهور الرسمي. يعني الاختبار تطبيق قائمة التحقق المكونة من أربعة أسئلة بحسب ما يرد أدناه في نهاية الجلسات اللاحقة، وإذا لم تؤدِ التغييرات في جدول الأعمال وحدها إلى استعادة قناة الاتصال، فيجب إعادة النظر في تكوين المجموعة أو المعطيات بخلاف إعادة تعديل جدول الأعمال مرارًا وتكرارًا بمعزل عن العوامل الأخرى.[47]

ربما ينتقل الحوار من المسائل الاستراتيجية العامة إلى الموضوعات الفنية، أو العكس ــ ولذلك ربما يتعين توسيع نطاق حوار ذي طابع فني بحت عندما تتغير الظروف السياسية. تجدر الإشارة إلى ثلاثة تحولات: الوتيرة التي تحددها دورة الصراع (قد يحتاج الحوار الذي يبدأ في منتصف الصراع إلى الوصول إلى العمق الفني بسرعة أكبر من الحوار الذي يبدأ في مرحلة مبكرة)؛ التحولات الدورية بين المستويين السياسي والفني (يمكن تنحية القضية التي تصبح حساسة للغاية لمدة مؤقتة بينما يتحول الفريق إلى موضوع ذي صلة وأكثر قابلية للتنفيذ)؛[48] واحتياجات الخبرة الجديدة، حيث يكون الاختيار بين إضافة متخصصين إلى المشاركين الحاليين أو تشكيل فريق عمل منفصل، اعتمادًا على إمكانية فصل التفاصيل الفنية عن المقايضات السياسية.[49]

تُظهِر ورش العمل حول «إدارة النزاعات المحتملة في بحر الصين الجنوبي»، التي تُعقد منذ عام 1990، كيف يمكن لجدول الأعمال أن ينضج من خلال هذا النوع بالذات من التكيف دون أن يفقد جوهره السياسي.[50] حيث ركزت الجلسات الأولى على جمع الأطراف المتنازعة في غرفة واحدة لمناقشة مواضيع لا تمس السيادة مباشرةً ــ مثل العلوم البحرية، وحماية البيئة، والملاحة.[51] مع تقدم العملية، تزايد عدد مجموعات العمل الفنية ــ حيث كانت إحدى هذه المجموعات، المعنية بالبحوث العلمية البحرية، قد صاغت بحلول عام 1994 مشروعًا تعاونيًّا مقترحًا بشأن التنوع البيولوجي الإقليمي ــ مما أدى إلى إشراك متخصصين لم تكن المناقشات الأولية قد شملتهم. لم يختفِ السياسيون ذوو التخصصات العامة؛ بل ظلوا هم القادرون على تقييم ما يمكن للحكومات أن تقبل به، في حين عمل المتخصصون الجدد على تحويل الالتزامات العامة إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.[52]

إن انحراف جدول الأعمال له نمط إخفاق يُميزه عن الأنماط الأخرى: فقد يظل الحوار مفتوحًا شكليًّا دون أن يشهد أي تفاعل حقيقي تقريبًا ــ حيث يكرر المشاركون مواقفهم المألوفة، ويلقون بيانات معدة مسبقًا، ولا يعودون يختبرون الافتراضات.[53] ينبغي على المنظمين أن يسألوا بانتظام عما إذا كانت كلّ جلسة قد أسفرت عن تحقيق واحد على الأقل من الأمور الأربعة التالية: فهم أفضل، أو توضيح الخلاف، أو صياغة مسألة مشتركة، أو خيار قابل للتطبيق. وإذا لم يحدث ذلك، فإن جدول الأعمال أو الشكل يحتاجان إلى إعادة تصميم، وليس مجرد تحديث.

الدروس المستفادة لمنطقة الخليج

تختلف أهمية الحياد وإمكانية الوصول باختلاف الجغرافيا التي يدور فيها النزاع وتفضيلات الأطراف نفسها؛ فليس كل حوار يصلح للانعقاد في الخليج، ولن يختار جميع الأطراف الخليج لعقد محادثاتهم فيه.[54] ولكن فيما يتعلق بمجموعة محددة وذات تأثير كبير من النزاعات، فإن الخليج من بين المناطق القليلة التي تُفضِّلُ الأطراف المتعددة الاجتماع فيها: فهو يوفر ادعاءً موثوقًا بالحياد بين الأطراف التي لا تملك سوى القليل من الأماكن الموثوقة المشتركة، فضلاً عن إمكانية الوصول الآمنة والعملية ــ أي القدرة على استضافة الطرفين في نفس الغرفة دون الحاجة إلى تأشيرة (أو مع توفير مساعدة فعالة في الحصول على التأشيرة، إذا لزم الأمر)، ودون عقوبات، ودون عوائق المجال الجوي التي تعرقل الحوار في أماكن أخرى. هذا المزيج ميزة هيكلية حقيقية، وليس ميزة عامة أو تلقائية ــ فهو يثبت فعاليته عندما تدعمه المكانة التي تتمتع بها المنطقة لدى الأطراف المعنية، ويجب الحفاظ عليه بنشاط وليس اعتباره أمراً بديهيًا.[55]

الحياد هو الأكثر هشاشة من بين الاثنين. وهو يعتمد كليًّا على التصور، ويتهاوى في اللحظة التي يُنظَرُ فيها إلى أي طرف في الحوار ــ سواء كان المنظمة المضيفة أو البلد المضيف أو جهة ممولة ــ على أنه يتدخل في العملية بدلاً من أن يقوم بدور المُيسِّر: سواء كان ذلك من خلال توجيه جدول الأعمال وفقًا لتفضيلات أحد الأطراف، أو الظهور وكأنه يسعى إلى تعزيز المصالح الإقليمية للحكومة المضيفة من خلال الحوار، أو قبول تمويل تضع شروطه الاستقلالية على المحك. يمكن لأي من هذه العوامل أن يُخوِّل منظمًا موثوقًا به إلى طرف له مصلحة في الأمر. وبمجرد أن يترسخ هذا الانطباع، يصعب العودة إلى الوضع الطبيعي.[56]

الوصول الآمن ذو صبغة ملموسة أكبر، لكنه لا يقل عن ذلك من حيث الشروط. حيث يتوقف على استمرار استقرار الأوضاع الأمنية والسياسية في المنطقة ــ وهذه الأوضاع قد تتغير. إنّ المنظم الذي يصر على استضافة الحوار في منطقة الخليج كعادة مؤسسية أو بدافع الفخر الوطني، حتى عندما لا تسمح الظروف اللوجستية أو الأمنية بذلك، فإنه يخاطر بتعرض سمعته لنفس الضرر الذي تسببه عمليات الإلغاء المتكررة أو تغيير مكان انعقاد الفعالية في اللحظة الأخيرة (القسم 3.3). الحل يكمن في المرونة: أي الاستعداد للانتقال مؤقتًا إلى مكان آخر عندما تقتضي الظروف ذلك لضمان استمرارية حركة المرور عبر النفق، بدلاً من اعتبار مكان الانعقاد في الخليج موقعًا ثابتًا بغض النظر عن الظروف على أرض الواقع.[57]

لواضعي السياسات

- احترموا استقلالية المنظمين. التدخل الرسمي الظاهر ــ حتى لو كان بحُسن نية ــ قد يضر بالحياد الذي يجعل القناة التي توفرها دول الخليج قابلة للاستخدام في المقام الأول، ويقوض إمكانية الإنكار التي تتيح لكلا الطرفين بحث أفكار لا يمكنهما طرحها مباشرةً.

- ادعموا البنية الأساسية للتواصل، وليس مجرد بعض الحوارات الفردية. الهدف هو إقامة شبكة متينة ومتعددة المصادر من القنوات والعلاقات ــ دون الحكم على أي حوار بناءً على ما إذا كان قد أسفر عن نتيجة فورية أم لا.

- حافظوا على الذاكرة المؤسسية خلال فترات الانتقال. إن إطلاع المسؤولين الجدد على تاريخ القناة وقيمتها، بدلاً من ترك كل إدارة جديدة تعيد اكتشافها أو تستبعدها دون معرفة مسبقة، هو ما يجعل استثمار المنظم في تعدد القنوات يؤتي ثماره.

للجهات المعنية بالوساطة في منطقة الخليج

- حافظوا على الحياد بصورة فعالة وليس بطريقة سلبية. ضعوا قواعد واضحة ــ بشأن التمويل، والتحكم في جدول الأعمال، وكيفية وصف دور المنظمة نفسها علنًا ــ للحيلولة دون النظر إلى مصالح البلد المضيف أو الجهات المانحة على أنها تختطف الحوار.

- اعتبروا أمن مقر الانعقاد شرطًا وليس أمرًا ثابتًا. وفروا المرونة اللازمة للانتقال إلى مكان آخر مؤقتًا عندما تقتضي الظروف المحلية ذلك، وليس اللجوء تلقائيًّا إلى موقع في منطقة الخليج بغض النظر عن الظروف.

- احتفظوا بعلاقات مع مختلف الفصائل السياسية في الفترات الفاصلة بين جولات الحوار، بحيث تكون آليات تعدد القنوات جاهزة فعلًا قبل بدء المرحلة الانتقالية ــ لا أن يتم إنشاؤها تحت ضغط الوقت بمجرد حدوثها.

الخاتمة

إنّ أفضل طريقة لفهم دبلوماسية المسار الثاني هي ألا يُنظر إليها على أنها سلسلة من الاجتماعات، بل كنظام تواصل نابض. وتكمن قيمة هذه الدبلوماسية في الحفاظ على قنوات الاتصال عند انقطاع الطرق الرسمية، لكن فائدتها تعتمد على استمرار التوافق بين المسؤولين والمشاركين والمضمون. تخفق القناة عندما تنقطع صلتها بصانعي القرار، أو عندما يملؤها مشاركون يفتقرون إلى الأهمية أو الشخصية المناسبة، أو عندما تشغلها مناقشات لا تلبي احتياجات سياسية حقيقية. وتخفق أيضًا عند تعذر انتقال المعرفة المفيدة بسبب التسريبات أو تنافس القنوات أو التغيير المؤسسي.

إن الإطار الوارد هنا ــ الكشف، والتشخيص، والتقييم، والتعديل، والاختبار ــ هو أداة للكشف عن هذا الإخفاق في مرحلة مبكرة بدلاً من اكتشافه بعد وقوعه. وقد سعت هذه الورقة البحثية إلى بيان التطبيق العملي له ولم تقتصر على الجانب الوصفي: مؤشرات استشعار محددة لما يجب مراقبته، وتمييز تشخيصي بين الاختلالات اللوجستية، والسياسية المؤقتة، والهيكلية، ووصف تفصيلي لكل مكون على حدة لبيان طبيعة التعديل على أرض الواقع. إن المقياس الحقيقي للمرونة ليس ما إذا كان الحوار يتجنب التعثر ــ فعمليات المسار الثاني طويلة الأمد لا يمكنها تجنب ذلك ــ بل في ما إذا كان المنظمون يكتشفون التغييرات في وقت مبكر بما يكفي لإعادة التوازن إلى النظام والحفاظ على استمرار الحوار في اتجاه تحقيق الأهمية والتأثير.

حرصت هذه النظرة التحليلية على أن تدور في دائرة استكشاف الأخطاء وإصلاحها، مما يعني أن هناك عدة أسئلة ذات صلة لا تزال مفتوحة للبحث في المستقبل، وقد ظهر بعضها من خلال التحليل ذاته ولم يتم استبعادها منذ البداية:

- الاعتماد على المانحين تتطلب كلٌّ من منظومة السرية وتعدد القنوات تمويلاً مستمراً (القسم 2)، لكن هذه الورقة البحثية لم تتناول كيف تؤثر علاقات التمويل على الاستقلالية، أو ما يحدث لافتراضات هذا الإطار عندما يكون تمويل المنظم نفسه مصدرًا للتحيز المتصوَّر ــ وهو سؤال طرحه القسم 5 مباشرةً بالنسبة للمنظمات التي تتخذ من دول الخليج مقراً لها دون أن يقدم إجابة عليه.
- التشرذم وتنافس القنوات حيثما تجري حوارات متعددة متوازية ــ سواء حول نفس النزاع أو بين الأطراف نفسها من خلال جهات تنسيق مختلفة. تناولت هذه الورقة البحثية كل قناة على حدة إلى حد كبير، باستثناء التوصية الموجزة على مستوى الموضوع ككل بحسب ما يرد في القسم 5. الطريقة التي تتنافس بها القنوات فيما بينها، أو تُكمّلُ أو تُقوّضُ بعضها البعض، مشكلة منفصلة لم يتناولها هذا الإطار بعد.
- الإغلاق المتعمد إن معرفة متى يكون الحوار قد حقق أقصى ما يمكن تحقيقه، أو متى تكون تكلفة الاستمرار فيه أكبر من الفوائد التي يجلبها، هو مشكلة حقيقية ومنفصلة عن دورة الاختلال والإصلاح التي تُركّز عليها هذه النظرة التحليلية. وهذه المعضلة تستحق معالجة مستقلة، مع حالات ومؤشرات تشخيصية خاصة بها، وليس المعالجة الموجزة التي قد تُقدَّمُ لها هنا.

هذه الأمور تُترك لمناقشتها في أعمال لاحقة. الهدف من هذه النظرة التحليلية أضيق نطاقًا وأكثر فائدةً من الناحية العملية في المدى القريب: وهو تزويد المنظمين والمسؤولين الذين يعملون معهم بمصطلحات مشتركة ومجموعة أدوات عملية للحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة لفترة كافية حتى يتسنى تحقيق الفائدة المرجوة منها.

الملحق: أسئلة استرشادية للتدريب

الكشف

- نادراً ما تكفي إشارة واحدة فائتة ــ فما يهم هو وجود نمط متواصل. كم عدد دورات المراجعة المتتالية لتدهور الإشارة يجب على المنظمين اعتبارها نمطًا حقيقيًّا وليس مجرد ضجيج، وهل يختلف هذا الحد الفاصل بين مؤشرات الاستشعار الأربعة (المعطيات، والمحاورون، وجدول الأعمال، والسرية)؟

التشخيص

الجوانب اللوجستية:

- عندما تؤدي العقوبات والقيود المفروضة على المجال الجوي إلى استبعاد معظم خيارات «الأرض المحايدة»، ما المدى الذي ينبغي على المنظمين استثماره في عدد قليل من مقار الانعقاد الدائمة والتي لا تنطبق عليها العقوبات؟ في أي مرحلة تصبح ندرة مقار الانعقاد بحد ذاتها ورقة مساومة يمكن لأحد الأطراف استخدامها لإبطاء العملية أو تعطيلها؟

الجوانب السياسية-المؤقتة (نقاط الانطلاق):

- عندما تنهار علاقة ثنائية بسبب قضية تقع تمامًا خارج نطاق جدول أعمال الحوار نفسه (مثل برنامج أسلحة، أو انتخابات، أو أزمة عسكرية)، فما هي المدة التي ينبغي أن ينتظرها المنظمون قبل اعتبار القناة التي توقفت عن العمل معطلة فعليًّا؟ ما هي المؤشرات التي تدفعهم إلى الاعتقاد بأن إعادة فتحها أصبح آمناً؟

الجانب الهيكلي (تكوين المجموعة):

- لما كانت الدورة الحزبية في الولايات المتحدة يمكن التنبؤ بها على عكس معظم الاختلالات الأخرى، فهل ينبغي للمنظمين تشكيل «مجموعة احتياطية» من المشاركين المنتمين إلى الحزب المنافس ضمن المجموعة قبل إجراء الانتخابات؟ ما هي تكلفة هذا التعدد في القنوات، سواء من حيث تماسك المجموعة أو حجمها، مقارنةً بفائدة الانتقال الأسرع والأقل اضطرابًا في المرحلة اللاحقة؟

جدول الأعمال

- عندما ينتقل الحوار من مرحلة تحديد المصالح المشتركة إلى مرحلة صياغة التعاون الفني، متى يصبح النفوذ السياسي للمجموعة الأصلية غير كافٍ بحد ذاته؟ عندما تتجنب قناة ما الخلاف السياسي الجوهري من أجل البقاء، مثلما يحدث في «ورش عمل بحر الصين الجنوبي» على مدى ثلاثة عقود، ففي أي مرحلة يبدأ هذا التجنُّب في إعطاء الانطباع بأن الحوار لم يعد له جدوى؟

تعدد القنوات

- تشير هذه النظرة التحليلية إلى ضرورة تخصيص ميزانية لتعدد القنوات باعتباره جزءًا من البنية الأساسية، وليس التعامل معه من منطلق بناء شبكات العلاقات. كيف ينبغي للمنظمين أن يقرروا متى تصبح جهة الاتصال الاحتياطية معطلة فعلًا ولم تعد تستحق تخصيص الموارد لها، مقابل تلك التي تكون مجرد جهة اتصال «خاملة» إلى أن يحدث تغيير يجعلها ذات قيمة مرة أخرى؟

السرّيّة

- عندما يواجه طرفا الحوار عواقب شديدة التباين بسبب الظهور ــ إحراج سياسي طفيف لأحد الطرفين وخطر شخصي حقيقي على الطرف الآخر ــ فما هو معيار السرية الذي ينبغي أن يحكم قواعد الحوار؟ كيف ينبغي للمنظمين التعامل مع مشارك ينتمي إلى الفئة الأقل عرضة للمخاطر ويرغب في مزيد من الانفتاح مقارنةً بما تستطيع الفئة الأكثر عُرضةً للمخاطر تحمله بأمان؟

Endnotes

1. Charles Homans, "Track II Diplomacy: A Short History," Foreign Policy, June 20, 2011, https://foreignpolicy.com/2011/06/20/track-ii-diplomacy-a-short-history/.
2. "Pugwash Conferences on Science and World Affairs – History," NobelPrize.org, https://www.nobelprize.org/prizes/peace/1995/pugwash/history/.
3. Joseph V. Montville and William D. Davidson, "Foreign Policy According to Freud," Foreign Policy, no. 45 (Winter 1981–82)
4. Louise Diamond and John W. McDonald, Multi-Track Diplomacy: A Systems Approach to Peace, 3rd ed. (Kumarian Press, 1996); National Committee on American Foreign Policy, "Track I.5 & Track II Diplomacy," https://ncafp.org/track-i-%c2%bd-track-ii-diplomacy/
5. The Tunnel" as a metaphor is not widely used, thanks to Mr. Muhammed Baharoon for the suggestion. Other metaphors besides channel are "Bridge", "Shuttle", and occasionally "Pipeline", "conduit" or "black market of negotiations."
6. "Pugwash Conferences on Science and World Affairs – History," NobelPrize.org, https://www.nobelprize.org/prizes/peace/1995/pugwash/history/.
7. Peter Jones, Track Two Diplomacy in Theory and Practice (Stanford University Press, 2015); National Committee on North Korea, Track II Diplomacy with Iran and North Korea (2017), https://www.ncnk.org/sites/default/files/NCNK_Track_II_Conference_Report_0.pdf
8. Peter Jones, Track Two Diplomacy in Theory and Practice (Stanford: Stanford University Press, 2015)
9. On connectivity see: Esra Cuhadar and Thania Paffenholz, "Transfer 2.0: Applying the Concept of Transfer from Track-Two Workshops to Inclusive Peace Negotiations," International Studies Review 22, no. 3 (2020): 651–670, https://doi.org/10.1093/isr/viz031 (also available at https://repository.bilkent.edu.tr/server/api/core/bitstreams/d2638b43-b7a9-48d0-a1bc-ad5d2a3c27bb/content). And: Peter Jones et all, "How It Helped: The Role of Track Two in Protracted, Asymmetric, and Ethnonational Conflicts," Negotiation Journal 41, no. 2 (2025): 168–194, https://doi.org/10.1162/ngtn_a_00021.
10. Peter Jones, Track Two Diplomacy in Theory and Practice (Stanford: Stanford University Press, 2015)
11. Peter Jones et all, "How It Helped: The Role of Track Two in Protracted, Asymmetric, and Ethnonational Conflicts," Negotiation Journal 41, no. 2 (2025): 168–194, https://doi.org/10.1162/ngtn_a_00021.
12. Tamra Pearson d'Estrée and Benjamin B. Fox, "Incorporating Best Practices into Design and Facilitation of Track Two Initiatives," International Negotiation 26, no. 1 (2021): 5–38.
13. Heidi Burgess and Guy Burgess, Conducting Track II Peacemaking, Peacemaker's Toolkit series (Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 2010).
14. Dalia Dassa Kaye, Talking to the Enemy: Track Two Diplomacy in the Middle East and South Asia (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2007), https://www.rand.org/pubs/monographs/MG592.html.
15. Christian Ruhl, "Theories of Change for Track 2 Diplomacy," Founders Pledge, June 2024, https://www.founderspledge.com/research/theories-of-change-for-track-2-diplomacy.
16. Ronald J. Fisher, Interactive Conflict Resolution (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1997).
17. Herbert C. Kelman, "Interactive Problem Solving: Changing Political Culture in the Pursuit of Conflict Resolution," Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology 16, no. 4 (2010): 389–413, https://psycnet.apa.org/record/2010-22707-005

18. Ronald J. Fisher, Interactive Conflict Resolution (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1997).

19. Chatham House, "Chatham House Rule," https://www.chathamhouse.org/about-us/chatham-house-rule.

20. Suzanne DiMaggio, 2010 "Track II Diplomacy," The Iran Primer (United States Institute of Peace), https://iranprimer.usip.org/resource/track-ii-diplomacy.

21. Based on the authors' experience, and also see: Randa M. Slim, The U.S.-Iran Track II Dialogue (2002–2008): Lessons Learned and Implications for the Rockefeller Brothers Fund's Grantmaking Strategy (New York: Rockefeller Brothers Fund, August 3, 2010), https://www.issuelab.org/resource/the-u-s-iran-track-ii-dialogue-2002-2008-lessons-learned-and-implications-for-the-rockefeller-brothers-fund-s-grantmaking-strategy-3.html.

22. Herbert C. Kelman, "Interactive Problem Solving: Changing Political Culture in the Pursuit of Conflict Resolution," Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology 16, no. 4 (2010): 389–413.

23. Nadim N. Rouhana and Herbert C. Kelman, "Promoting Joint Thinking in International Conflicts: An Israeli-Palestinian Continuing Workshop," Journal of Social Issues 50, no. 1 (1994): 157–178.

24. Nadim N. Rouhana and Herbert C. Kelman, "Promoting Joint Thinking in International Conflicts: An Israeli-Palestinian Continuing Workshop," Journal of Social Issues 50, no. 1 (1994): 157–178.

25. Herbert C. Kelman, "Interactive Problem Solving: Changing Political Culture in the Pursuit of Conflict Resolution," Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology 16, no. 4 (2010): 389–413

26. Based on the authors' experience, and also see: Harold H. Saunders, Sustained Dialogue in Conflicts: Transformation and Change (New York: Palgrave Macmillan, 2011).

27. Ronald J. Fisher, Interactive Conflict Resolution (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1997).

28. Cheyanne Church and Mark M. Rogers, Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs (Washington, DC: Search for Common Ground, 2005), https://alnap.hacdn.io/media/documents/manualpart1.pdf

29. Susan Allen Nan, "Formative Evaluation," Beyond Intractability, December 2003, https://www.beyondintractability.org/essay/formative_evaluation.\

30. Based on the authors' experience, and also see: Herbert C. Kelman, "Interactive Problem Solving: Changing Political Culture in the Pursuit of Conflict Resolution," Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology 16, no. 4 (2010): 389–413.

31. Peter Jones, "'Paved with Good Intentions': Best Practices in the Ethics of Track Two Interventions," International Negotiation 26, no. 1 (2021): 39–62.

32. Based on the authors' experience, and also see: Science|Business, "News in Depth: Russian Researchers Disappear from Academic Conferences as Isolation Bites," November 14, 2023, https://sciencebusiness.net/news/international-news/news-depth-russian-researchers-disappear-academic-conferences-isolation.

33. S. Kozmenko, A. Vorontsova, L. Ostapenko, A. Plastun, and V. Plastun, "Sanctions on Russian Academia: Are They Efficient?," Journal of International Studies 18, no. 2 (2025)

34. Tamra Pearson d'Estrée and Benjamin B. Fox, "Incorporating Best Practices into Design and Facilitation of Track Two Initiatives," International Negotiation 26, no. 1 (2021): 5–38. https://brill.com/view/journals/iner/26/1/article-p5_2.xml

35. R. Bruce Hitchner, "Why the US Needs Track II Diplomacy with Iran," The National Interest, March 31, 2026, https://nationalinterest.org/feature/why-the-us-needs-track-ii-diplomacy-with-iran.

36. Susan Allen Nan, "Formative Evaluation," Beyond Intractability, December 2003. https://www.beyondintractability.org/essay/formative_evaluation

37. Harold H. Saunders, Sustained Dialogue in Conflicts: Transformation and Change (New York: Palgrave Macmillan, 2011).

38. Founders Pledge, "Theories of Change for Track 2 Diplomacy" (2024). https://forum.effectivealtruism.org/posts/QYLtK5mrGPCnMvQxQ/theories-of-change-for-track-ii-diplomacy-founders-pledge

39. UC Institute on Global Conflict and Cooperation, Northeast Asia Cooperation Dialogue: Program Review (2025). https://ucigcc.org/wp-content/uploads/2025/08/NEACD-Program-Review-4.3.25-full-version.pdf

40. Based on the author's experience.

41. Heidi Burgess and Guy Burgess, Conducting Track II Peacemaking, Peacemaker's Toolkit series (Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 2010). https://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/public_diplomacy/Conducting_Track_Ii_Peace_Making_-_Heidi_Burgess_And_Guy_Burgess.pdf

42. Center for Global Security Research, Lawrence Livermore National Laboratory, "A Different Approach," occasional paper on South Asia Track 2 (Livermore, CA: LLNL, 2025). https://cgsr.llnl.gov/sites/cgsr/files/2025-05/042925-cgsr-occasional-paper-cgsr-south-asia-occasional-paper-a-different-approach.pdf

43. Camino Kavanagh, Madeline Carr, and Nils Berglund, Quiet Conversations: Observations from a Decade of Practice in Cyber-Related Track 1.5 and Track 2 Diplomacy (EU Cyber Direct, November 2021), https://eucd.s3.eu-central-1.amazonaws.com/eucd/assets/Nh3fdYmX/quiet-conversations-16-11-21.pdf.

44. Tamra Pearson d'Estrée, Larissa A. Fast, Joshua N. Weiss, and Monica S. Jakobsen, "Changing the Debate about 'Success' in Conflict Resolution Efforts," Negotiation Journal 17, no. 2 (2001): 101–113.

45. Based on the authors' experience, and also see: Heidi Burgess and Guy Burgess. Conducting Track II Peacemaking. Peacemaker's Toolkit series. Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 2010. https://www.usip.org/sites/default/files/resources/PMT_Burgess_Conducting_TrackII.pdf.

46. Beyond Intractability. "Problem-Solving Workshops." https://www.beyondintractability.org/essay/problem-solving-workshops (noting typical optimal size of approximately twelve participants).

47. Based on the authors' experience, and also see: Stephen Burkhalter, John Gastil, and Todd Kelshaw, "A Conceptual Definition and Theoretical Model of Public Deliberation in Small Face-to-Face Groups," Communication Theory 12, no. 4 (2002): 398–422, https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2002.tb00276.x.

48. Harold H. Saunders, A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts (New York: Palgrave Macmillan, 1999), esp. 81–145, https://doi.org/10.1057/9780312299392.

49. Harold H. Saunders, Teddy Nemeroff, Priya Narayan Parker, Randa M. Slim, and Philip D. Stewart, Sustained Dialogue in Conflicts: Transformation and Change (New York: Palgrave Macmillan, 2011), esp. 23–30, 87–100, https://doi.org/10.1057/9781137011817.

50. The Workshops began in 1990 as informal regional discussions and progressively identified areas for practical cooperation, including marine scientific research, environmental protection, resource assessment, and navigation. By 1993, the process had established Technical Working Groups to develop these subjects in greater detail; in 1994, the Workshop approved a cooperative biodiversity study proposed through the marine scientific research track. For more, see: Hasjim Djalal, "Lessons Learned at the SCS Workshop Process (Part 1 of 3)," The Jakarta Post, June 27, 2011.

51. William G. Stormont, "Managing Potential Conflicts in the South China Sea," Marine Policy 18, no. 4 (1994): 353–356,

52. Hasjim Djalal, "The Development of Cooperation on the South China Sea," in Proceedings of the Regional Conference on the Biodiversity of the South China Sea, supplement to Raffles Bulletin of Zoology, Supplement no. 8 (2000).

53. Stephen Burkhalter, John Gastil, and Todd Kelshaw, "A Conceptual Definition and Theoretical Model of Public Deliberation in Small Face-to-Face Groups," Communication Theory 12, no. 4 (2002): 398–422, https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2002.tb00276.x.

54. Jean Poitras, "What Makes Parties Trust Mediators?," Negotiation Journal 25, no. 3 (2009): 307–325. https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00228.x.

55. James D. D. Smith, "Mediator Impartiality: Banishing the Chimera," Journal of Peace Research 31, no. 4 (1994): 445–50, https://doi.org/10.1177/0022343394031004006.

56. Reuters, "Ukraine, Russia End Second Round of Peace Talks with Prisoner Swap, Agreement to Meet Again," February 5, 2026. https://www.reuters.com/world/ukraine-russia-start-second-day-peace-talks-abu-dhabi-2026-02-05/

57. United Nations, United Nations Guidance for Effective Mediation (New York: United Nations, 2012), 3, 6–7. UN Guidance for Effective Mediation. https://peacemaker.un.org/sites/default/files/document/files/2022/08/guidanceeffectivemediationundpa2012english0.pdf