

## تقديم

عرف الإنسان منذ القدم طريقتين لحل المنازعات سواء كانت فردية أو جماعية: الأولى عن طريق العنف، والثانية عن طريق محاولة التوصل إلى حل وسط. وحتى إذا استُخدم طريق العنف فقد يؤدي إما إلى دحر أحد المتنازعين الآخر، أو الوصول إلى نقطة توازن تؤدي إلى ضرورة الوصول إلى الحل الوسط. ومن هنا فإن المفاوضات أيًا كان شكلها أو أسلوبها تعتبر عنصراً أساسياً من عناصر التعامل الإنساني.

وتحتل المفاوضات الدولية مكانة بارزة في الساحة الدولية عبر العصور كافة، وعلى الرغم مما قد يبدو ظاهرياً في بعض مراحل التاريخ من سيطرة نهج القوة وتراجع لنهج الحوار، إلا أن التفاوض يظل أداة رئيسية لا غنى عنها لإدارة العلاقات الدولية، سواء لتسوية الصراعات أو لإدارة حالات التعاون اللامحدودة بين الوحدات الدولية العديدة، فضلاً عن كم هائل من المؤسسات الدولية التي أصبحت تزاخم الدول في الساحة الدولية في مجالات لا حصر لها، اقتصادية وسياسية وإنسانية واجتماعية. ولما كان المجتمع الدولي لا يعرف -إلا فيما ندر- سلطة فوقية مماثلة لما تعرفه الدول، ولما كان تطور الحياة الدولية قد أدى إلى تحريم الحروب -حتى إذا كان هذا التحريم ما زال نظرياً في حالات كثيرة- فإن الحوار أصبح الأداة الأساسية لإدارة الكم الهائل من التفاعلات والعلاقات بين هذه الوحدات الدولية.

ويأتي كتاب «المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة» في وقت تشتد فيه الحاجة إلى انتهاج أسلوب المفاوضات كأساس لحل النزاعات الدولية بالطرق السلمية، وهو

الأسلوب الذى يقتضى قدراً كبيراً من العلم والحكمة والخبرة من أجل التوصل إلى تسوية المنازعات، وإحلال السلام والوثام، بدلاً من انتهاج أسلوب الحرب والعداء. وما أحوج العالم فى وقت تشتد فيه النزاعات وصيحات الحرب والتهديد باستخدام القوة إلى من يذكره بمبدأ الحل السلمى للمصراعات ومختلف النزاعات، وتقديم إحدى الأدوات العملية لتحقيق ذلك، ألا وهى «المفاوضات».

ومن هذا المنطلق كان ترحيبى بفكرة هذا الكتاب، خاصة وأنه يصدر عن زميل دبلوماسى بوزارة الخارجية هو الدكتور / محمد بدر الدين، الذى جمع بين الخبرة العملية على مرّ السنين من خلال تدرجه فى العديد من المناصب فى الداخل بإدارات الوزارة المختلفة، وفى سفارات وبعثات مصر فى الخارج، وبين الخبرة الأكاديمية التى واطب على تحصيلها حتى حصل على درجة الدكتوراه فى العلاقات الدولية، بالإضافة إلى قيامه بتأليف كتابين فى ذات المجال «المفاوضات».

وإنى لعلى ثقة من أن القارئ غير المتخصص سيجد فى الكتاب ما يعينه على فهم بعض من الصعاب والمهام التى تعترض عمل المفاوض، سواء كان دبلوماسياً أو سياسياً، مفاوضاً عسكرياً أو تجارياً؛ ليخرج بعد أن يفرغ من قراءته أكثر وعياً وإلماماً لما يتوافر فى وسائل الإعلام من مفاوضات تجرى بين أطراف دولية عديدة وما تشهدها من انتكاسات أو نجاحات. أما المتخصص فليس من شك فى أنه سيجد من جانبه فى هذا الكتاب ما يضيف إلى معارفه، ويذكره بما قد يكون نسيه، ويجدد معلوماته ويثرى خبرته.

وقد جاء الفصل الأول من الكتاب ليخاطب من سمّاهم المؤلف بالمفاوض الدولى بالصدفة، وليس فقط المفاوضين الدوليين المحترفين من سياسة وديبلوماسية، وأحياناً خبراء فنيين، وقصد من هذا المفاوض الدولى بالصدفة، أى مسئول حكومى أو غير حكومى يجد نفسه لأول مرة فى مواجهة عملية تفاوض دولى، لم يتدرب عليها، وهو حريص فى الوقت نفسه على أن يحقق لمؤسسته الحكومية أو غير الحكومية، أكبر عائد ومصالحة ممكنة، فضلاً عما لديه من طموح شريف للإنجاز والتفوق، ومن هنا كانت فلسفة هذا الكتاب من تقديم عرض منهجى وعلمى متكامل يخاطب كافة المهتمين من محترفين وغير محترفين؛ وذلك كله من

خلال مزاجية سهلة ومنطقية بين دواعي ومنهجية العلم، وبين التبسيط والاعتبارات العملية، وتمشيًا مع هذا النهج كان الحرص على عدم سحب القارئ إلى تعريفات علمية دقيقة، أو أسس علمية معقدة، سبق أن تعرض لها الكثيرون بما فيهم المؤلف نفسه، وإنما ركز انتباه القارئ على الخطوات العملية لأداة التفاوض، بدءًا من كيفية إعداد ملف التفاوض بفهم العوامل والدوافع التي تؤثر على السلوك التفاوضي، إلى بحث تأثير البيئة الخارجية ومحاولات الأطراف الأخرى، غير تلك المعنية مباشرة بالتفاوض، للتأثير على مسار التفاوض، ودون إهمال أثر الجوانب الثقافية والنفسية على سلوك المتفاوضين.

ثم حاول أن يعرض للقارئ من خلال رؤية علمية مبسطة لكيفية بدء التفاوض، وآلية التفاوض ذاتها، ولغة التفاوض، وكيفية التوصل إلى اتفاق، ولم يفته أن يتطرق إلى العديد من التفاصيل الفنية الدقيقة كحجم وتشكيل وفد التفاوض، وتأثير الخبرات السابقة، ثم اختتم هذا كله بتقديم عدد من النصائح الاسترشادية للمتفاوضين كافة.

أحمد ماهر – وزير الخارجية

سبتمبر - ٢٠٠٣م

oboeikandi.com

## مقدمة المؤلف

### حول العلم والممارسة فى عالم الديبلوماسية والتفاوض

يواجه مجتمعنا العربى عقبات عديدة فى طريق محاولاته الدءوبة حيناً و المترددة فى حين آخر، نحو التطور إلى أوضاع أفضل و ظروف أكثر صحية، وفى مقدمة هذه العقبات، تلك الأوهام التى روجها البعض حول وجود تناقض بين العلم والممارسة، وهو وهم لا يقل خطورة عن التناقض السابق المزعوم بين أهل الثقة وأهل الخبرة، ولقد فات مروجو هذه الأوهام أن صناعة المستقبل الأفضل غير ممكنة بغير سيادة النظرية و المنهجية العلمية لكافة مناحى الحياة، وأن الفجوة الحقيقية بين المتقدمين و غير المتقدمين هى فى الأساس فجوة العلم و التكنولوجيا و العجز عن اللحاق بركاب العصر.

و إذا كان البعض يتصور فى صحة هذا التناقض الوهمى فى العديد من مجالات الحياة الاجتماعية، فإن هذا الزعم مؤسف فى مجال الديبلوماسية و التفاوض؛ حيث لا يمكن للممارسة أن تحقق أهدافها دون تناول علمى و منهجى واستخدام رشيد لأدواتها، و لسعيها لتحقيق أهدافها.

و يسىء إلى هذه القضية، و للمستقبل بالتالى، بعض المخلصين و الجادين، الذين يرون بحسن نية، أو بتأثير من رؤية نابغة من منطق العلوم الطبيعية، أن مجالات الديبلوماسية و التفاوض لا موضع حقيقى للعلم فيها، أو على الأقل يضعون هذه المجالات و أغلب المجالات الاجتماعية فى مرتبة أدنى من العلم الطبيعى، و مهما كانت دوافع هؤلاء أو غيرهم فإن كافة هذه التصورات تصب فى مجرى واحد، يغفل حقائق كثيرة حول طبيعة و مفهوم العلم، كما يغفل تراثاً

ضخماً للفكر و الاجتهاد الإنساني عبر التاريخ و عبر الأماكن . و يغفل حقائق واضحة و ضوح الشمس ، مفادها أن التقدم و الازدهار اللذين حققتهما مجتمعات أخرى ، لم يتما إلا بفضل جهود مثابرة عديدة و اجتهادات عقلية و علمية لا حصر لها ، مكنت هذه المجتمعات من أن تصبح على ما هي عليه اليوم فى كافة مجالات الحياة ، و أن يصبح الآخرون على ما هم عليه اليوم .

وفى الواقع ، موضوع المفاوضات الدولية من أعقد مجالات التفاعلات السياسية ، و من أكثر الظواهر حضوراً عبر الماضى و الحاضر ، و ربما فى المستقبل أكثر ، من حيث كونه تربة خصبة ، بل شديدة الخصوبة لا اختبار مقولات العلاقة بين العلم و الممارسة ، و للتأكيد على أنه لا مجال لهذا التناقض الوهمى ، بل العكس هو الصحيح ؛ حيث ليس بمقدور أى مفاوض دولى فى عصرنا شديد التعقيد أن يحرز نتائج حقيقية إيجابية دون الاستناد إلى رؤية منهجية شاملة تستثمر و تستوعب حصيلة المعرفة العلمية فى هذا المجال ؛ لأنه بدون هذا فإنه لا يعرض مستقبه الشخصى للخطر فحسب ، بل أخطر من هذا يهدد مصالح وطنه و يقلل من مكاسبه ، و حتى إذا نجح مفاوض ما فى تحقيق بعض هذه المصالح بحض الصدفة ، أو توصل إلى هذه الرؤية المنهجية أو بعض أبعادها دون العودة للمعرفة العلمية ، تظل هذه الحالة هى الاستثناء لا القاعدة ، و التى كان يمكن أن تحقق نتائج أفضل لو كانت مؤسسة على تقاليد علمية منهجية ، و فى جميع الأحوال يظل هذا الحديث السابق مجرد إرسال لا سند له من الواقع ، الذى يؤكد بالأساس على أن المجتمعات و الدول و المؤسسات و المنظمات التى تحقق نتائج أفضل فى تفاعلاتها الدولية و غير الدولية ، و من بينها التفاوض ، هى تلك الدول و المجتمعات و المؤسسات و المنظمات التى تتبنى المنهج العلمى و توظفه لخدمة المستقبل .

على أن العلم لا يعنى لغة أو بالأدق مفردات لغة معقدة ، العلم ليس غاية فى ذاته ، العلم بالأساس منهجية ، و عبء و مسئولية العلماء و الباحثين أن يقدموا للممارسين خلاصة هذه المنهجية فى لغة بسيطة و سهلة تحقق الهدف .

و هذا الكتاب هو محاولة متواضعة لوضع لغة و منهجية العلم فى خدمة المفاوضين و الدبلوماسيين من كافة الخلفيات و التخصصات فى عالم يزداد اعتماداً و تعقيداً ، على أمل أن يكون رسالة أخرى و اجتهاداً ضمن رسائل و اجتهادات عدة

تنطلق من أن المستقبل لن يكون أفضل أبداً إذا لم ندرك أن الطريق الوحيد لتحقيق ذلك يمر عبر بناء مجتمع قائم على العلم والمؤسسية .

## من هذا الكتاب

مما لا شك فيه أن تعقد الحياة المعاصرة، و كثافة التفاعلات بين الوحدات الدولية المتنوعة من دول و منظمات دولية و إقليمية و مؤسسات اقتصادية ضخمة، و منظمات غير حكومية متعددة الجنسيات، خلقاً أنماطاً لا حصر لها من التفاعلات التي نسميها بـ «التفاوض الدولي» .

و «التفاوض الدولي» هو عملية تفاعلية اتصالية بين طرفين أو أكثر لإدارة كثير من الأنشطة، سواء لإدارة و تسوية الصراعات و الأزمات، أو لترتيب تعاون و علاقات بين الوحدات و الأطراف الدولية .

و مع كثرة و كثافة التفاعلات بين الدول، لم تعد مهمة التفاوض حكراً على الساسة و الدبلوماسيين، بل يشارك فيها الكثير من التكنوقراط و الفنيين، و سواء الساسة و الدبلوماسيون، أو التكنوقراط و كبار الموظفين، أو حتى ممثلو الشركات و المؤسسات الاقتصادية، فإن الكل يحتاج إلى إعداد و معرفة عميقة بهذه الأداة، أى التفاوض الدولي؛ بحيث تمكنهم هذه المعرفة من تحقيق نتائج أفضل و من كسب التفاوض .

و يعتمد هذا الكتاب على رؤية منهجية متكاملة للنظر إلى موضوع المفاوضات سبق للكاتب تطويرها خلال دراسته للحصول على الدكتوراه فى موضوع التفاوض الدولي، و حالة المفاوضات المصرية - البريطانية ٥٣ - ١٩٥٤م، و كان ذلك عام ١٩٩٠م، ثم تلى ذلك عدد من الدراسات و المقالات، فضلاً عن خبرات متنوعة فى موضوع التفاوض، المأمول أنها أسفرت عن رؤية أكثر تكاملاً فى هذا الصدد، و فى النهاية هذا الكتاب هو اجتهاد متواضع بأمل الوصول إلى الكافة من كل المهتمين، الذين يخوضون أو يمكن أن يخوضوا هذه المهمة فى المستقبل، و الهدف هو العمل على تحقيق أكبر مكاسب للمصلحة الوطنية و تقليل أى خسائر بقدر الممكن، و الله الموفق فى تحقيق هذه المهمة .

د. محمد بدر الدين زايد

أغسطس ٢٠٠٣م