

## الجزء الثانى كيف يتم التفاوض ؟

### تمهيد

تجئنا فى مقدمة هذا الكتاب الدخول فى تفاصيل علمية عديدة حول التحديد الدقيق لمفهوم التفاوض ، على أنه من المهم بل والضرورى أن نحاول تناول هذه المسألة بشكل مبسط فى هذه المرحلة ، مع الحرص فى الوقت نفسه على عدم الخوض فى التعقيدات العلمية العديدة المحيطة بتعريف هذه الظاهرة ، على أساس أنه قد سبق لنا طرح هذه المسألة فى موضع آخر<sup>(١)</sup>.

وللقارئ أن يدرك أن تعقيدات وتنوع تعريفات ظاهرة التفاوض الدولى ، ترجع إلى تعدد الاقترابات العلمية فى تناول الموضوع ، ما بين دراسات العلوم السياسية وعلوم النفس والاجتماع ، فضلاً عن بعض المحاولات القانونية .

والتعريف المبسط والشامل الذى ينطلق من هذه الدراسة يتضمن العناصر الآتية :

١- وجود مصالح متناقضة لأطراف التفاوض ، يقابلها مصلحة مشتركة فى التوصل لاتفاق أو ترتيب مشترك ، وذلك بعد تغليب أى من العنصرين فيما يتعلق بالهدف من التفاوض وما إذا كان هو الوصول إلى اتفاق أو أن هناك أهدافاً أخرى ، وهل إذا كان الهدف هو الوصول إلى اتفاق ، هل وصلت المسألة إلى النضج الكافى الذى يسمح بالتوصل إلى اتفاق؟ .

٢- أن التفاوض ليس مجرد تفاعل و اتصال شفهي و إنما هو عملية تفاعل معقدة

تشمل تبادل الآراء والحجج والأفكار، وكذلك عملية تفاعل تساومية عديدة داخل وخارج قاعة التفاوض .

وهناك إشكالية أو جانب مهم يجب أخذه في الاعتبار، وهي أهمية التمييز بين التفاوض «Negotiation» والتساوم «Bargaining». ومرة أخرى ونجيباً للتعقيدات العلمية والمحاولات العديدة للتمييز بين المفهومين، فإننا سنركز حديثنا هنا على تفرقة أساسية، فالتساوم ظاهرة أو علاقة اتصالية تحدث خلال المفاوضات وفي غير المفاوضات شفهيًا أو ضمنيًا، بينما التفاوض عملية تشمل التفاعل الشفهي الجدلي وكذلك التفاعل التساومي .

أى بعبارة أخرى أن الظاهرتين متداخلتان، ولكن يمكن التمييز بينهما بوضوح، فالعملية التساومية قد تحدث ضمنيا بين أطراف معينة، ولا تهدف بالضرورة إلى التوصل إلى اتفاق مشترك بين الأطراف، فربما تهدف فقط إلى منع الطرف الآخر من الإقدام على سلوك معين، أما التفاوض فعملية شفوية، الأساس فيها التوصل إلى قرار مشترك، وتشمل تزاوجاً معقداً لأنماط التفاعل الجدلي والتساومي، كما سنرى في مزيد من الشرح والتفصيل خلال هذا القسم .

\* \* \*

## الفصل الأول

### كيف يتم التمهيد للتفاوض؟

#### ( مرحلة التمهيد لافتتاح التفاوض )

رأينا من قبل كيف تتداخل كثير من العوامل فى تشكيل السلوك و الموقف التفاوضى للأطراف، و أن من الخطأ تصور أن هذا السلوك يحركه دافع واحد، وإنما نسيج معقد من هذه الدوافع الداخلية السياسية و الاقتصادية و التاريخية و النفسية و الثقافية و الخارجية .

و العملية التفاوضية، بما فيها من تساومات، عملية شديدة التعقيد، لا تبدأ عندما يجلس أطراف التفاوض حول مائدة المفاوضات، و إنما قد تبدأ فى كثير من الأحيان قبل ذلك بكثير، و تسير بشكل معقد داخل و خارج قاعات التفاوض . و مرحلة التمهيد للتفاوض مرحلة بالغة الأهمية و الدلالة، فهى تؤثر على كافة مراحل تطور المفاوضات و ناتجها فى أن واحد، و فى كثير من الأحوال تفسر الظروف المحيطة بهذه المرحلة الكثير من التطورات التالية .

و هى التى تكشف عما إذا كان من الممكن معرفة مدى قابلية الأطراف للتفاوض، و ما علاقات القوة النسبية، كما أنه يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من الصحة بشكل التفاعلات التى تحدث بين الطرفين من خلال دراسة هذه المرحلة، و ذلك إن لم يحدث تغير فى أحد العوامل الرئيسية المؤثرة مع الوقت .

و لقد انشغل بعض الباحثين و المفكرين بالصعوبات التى تعرقل عملية بدء مفاوضات السلام لتسوية صراع ما، و فى جميع الأحوال هذا النوع من المفاوضات

هو الأصعب، وهو الذى يغرى الباحثين، وكذلك الساسة و الديپلوماسيون على عرض تجاربهم المهمة بهذا الصدد. و من هنا فإنه رغم أن خطابنا فى هذا الكتاب يتعلق بكافة أنواع التفاوض الدولى، إلا أن هذه الحالة الخاصة ستستحق وقفة خاصة فى ضوء أهميتها و ما تثيره من أبعاد و اهتمام يتجاوز الدوائر السياسية العملية و الأكاديمية إلى اهتمامات المواطن العادى والرأى العام.

## لماذا التفاوض مجدداً ؟

ويمكن القول بشكل عام: إنه أياً كان موضوع التفاوض الدولى، سياسى أو اقتصادى أو ثقافى . . . إلخ، و ربما حتى أى أشكال التفاوض، حتى تلك غير الدولية، كالبيع و الشراء، و مفاوضات العمل - الإدارة، أو حتى الأسرية، فإنه لا بد من توافر شرطين أو عنصرين و هما الحاجة للتفاوض و توافر الإرادة لذلك.

أما الحاجة للتفاوض، فهى مفهوم واسع يتضمن المصلحة من جانب، و من جانب آخر عنصر التكاليف، و هنا نلاحظ أننا نتفق مع ما يذهب إليه البعض من أهمية البعد الإدراكى فى هذا الصدد، و أن الأمر قد لا يتعلق بجوانب موضوعية فقط، بل لا بد أن يدرك الأطراف وجود هذه الحاجة، فلا بد مثلاً أن يدرك الأطراف وجود حاجة لوضع ترتيبات تجارية أو ثقافية أو اقتصادية ما، سواء لتقنين علاقات قائمة بالفعل أو لتطويرها أو ما إلى ذلك.

فعندما ينشأ اهتمام متزايد لدى دولتين بزيادة التبادل التجارى و فتح أسواق مشتركة، فإن الحاجة تزيد لعقد اتفاق لتسهيل الإعفاءات الجمركية و تطوير التبادل التجارى. و على الرغم من أن الحاجة للتفاوض لتنظيم التعاون تبدو سهلة فى أغلب الأحوال، فإنه حتى فى بعض حالات التعاون لا يكون الأمر دائماً بنفس درجة السهولة و اليسر، فعندما تهتم دولة ما بفتح مركز ثقافى لها خارج عاصمة دولة أخرى، فإن تقبل هذه الدولة الأخرى لهذا المبدأ قد لا يكون مرحباً بنفس الدرجة؛ سواء لأنهم يتشككون فى نوايا الدولة صاحبة الاقتراح، أو لأنهم يخشون السوابق، و السماح لدول أخرى بأن تحذو حذوها، و يفتح الباب أمام تأثيرات خارجية متعددة.

و الدليل أيضاً على هذه السهولة النسبية، يتضح في مقاومة بعض الأطراف لعقد اتفاقيات للإعفاءات الجمركية، لما تتضمنه هذه الاتفاقيات من آثار متنوعة على العديد من المصالح العامة والخاصة.

و إذا كان الأمر كذلك في الكثير من حالات التعاون، فإنه من السهل توقع أنه سيكون أكثر صعوبة في حالات الصراع، والدول تلجأ للتفاوض في حالات الصراع، إما لوضع شروط و ترتيبات لنتائج المعركة العسكرية أو الدبلوماسية، أو لتقليل العنف و ضبط درجاته، و هنا فإن تغير علاقات القوة النسبية يلعب دوراً مهماً في صياغة الرؤية الإدراكية في هذا الصدد. و من الأمثلة الشهيرة تاريخياً، قبول اليابان رغم انتصارها في حربها ضد روسيا عام ١٩٠٥ م للتفاوض؛ لإدراكها بأن ميزان القوى العسكرية يتجه للميل لصالح روسيا.

و من هنا، نجد أن أبسط تحديد لمفهوم الحاجة للتفاوض، هو أنه -أى التفاوض- يبدأ عندما يجد الأطراف أن أهدافهم ستتحقق بشكل أفضل من خلال التفاوض، وأن هناك مصالح مشتركة للطرفين في هذا الصدد.

**و الإرادة** هي العنصر الضروري الثاني لبدء التفاوض، و الأساس في هذا الصدد، أن هذه الإرادة مشتركة لدى الطرفين، و أن غياب الإرادة يؤدي إلى عدم الاتفاق، من هنا التفسير البسيط لنتائج جولات التفاوض العديدة الفلسطينية - الإسرائيلية في ضوء غياب الإرادة السياسية الإسرائيلية، أو مفاوضات الجولة الثالثة لنزع السلاح بين العملاقين في أوائل الستينيات، أو عشر مفاوضات انضمام بريطانيا للاتحاد الأوروبي خلال رئاسة «ديجول» لفرنسا، و الذي لم يكن متحمساً لهذا الانضمام<sup>(٢)</sup>.

و رغم هذه القاعدة العامة، فإن الواقع العملي يعرف بعض الاستثناءات، عندما يُجبر طرف ما على التفاوض تحت تأثير ضغوط الطرف الآخر، أو ضغوط أطراف دولية، و قد ناقش الكاتب دلالات هذا الإجبار في موضع سابق، و رغم أنه -أى الإجبار- قد يضر بالعلاقات المستقبلية بين أطراف التفاوض، إلا أنه ينبغي النظر إلى الإجبار هنا بشكل مرن. فالطرف الذي يتعرض للإجبار يقارن بين التكلفة النسبية لعدم الانصياع، و التكلفة النسبية للانصياع للتفاوض، و من هنا قد يقبل

طرف ما التفاوض مجبراً، ومع ذلك يكون شرط الإرادة متوفراً؛ لأنه لا يجد بديلاً آخر أو لا يستطيع المخاطرة بمواجهة البدائل الأخرى مثل المواجهة العسكرية، أو التعرض لخسائر اقتصادية، أو فقدان أسواق الطرف الآخر، أو ترك الساحة الثقافية في الطرف الآخر تحت رحمة أطراف دولية أخرى، إلى آخره من أمثلة لا حصر لها، وكلها تبين أن تحليل عنصر الإرادة ينبغي أن يتسم بالرؤية الشاملة المتعمقة للموقف الذي يدور فيه التفاوض.

### عندما يصعب بدء التفاوض

يشير واقع العلاقات الدولية، إلى أنه في كثير من التجارب والنماذج التفاوضية، تجد أطراف التفاوض صعوبة بالغة في مجرد الاتفاق على بدء التفاوض، أو قبول اللجوء إليه من حيث المبدأ، ومما لا شك فيه أن هذه الأحوال تكثر في مفاوضات تسوية النزاعات المسلحة، أو الخلافات الحادة بين الأطراف، ومن النادر أن تحدث في مفاوضات تجارية أو اقتصادية أو ثقافية، ومع ذلك قد يحدث أن تقاوم دولة ما التجاوب مع دولة أخرى في مطلبها الثاني لبدء مفاوضات للإعفاءات الجمركية أو لإنشاء مركز ثقافي لهذه الدول في إحدى مدن الدولة الأولى، دون أن يكون هناك خلاف أو نزاع حاد بين الطرفين، بل وربما في ظل علاقات عادية إن لم تكن ودية، وذلك مثلاً للخشية من نشاط دعائي لهذه الدولة أو لعدم إعطاء سابقة تطالب بها أطراف دولية أخرى، أو لوجود جماعات مصالح لا تريد تقديم أي تنازلات بصدد سلع أو خدمات معينة، حتى لو كان ذلك على حساب مصالح أضخم، إلخ من أمثلة معقدة في الحياة العملية، عرضنا لبعض أبعادها في الفصول السابقة.

ويظل أصعب حالات بدء التفاوض، هي مؤتمرات السلام، ومن المفيد أن نعرض بعض التفاصيل والأبعاد في هذا الصدد.

### حالة المبالغة في العداوة

تصل المبالغة في العداوة بين بعض أطراف النزاعات، خاصة تلك التي تصل إلى مرحلة القتال المسلح، إلى درجة كبيرة من الصعوبة والتعقيد تجعل من الصعب

على حكومات هذه الدول حتى مجرد إبداء الاستعداد للتفاوض لتحقيق تسوية سلمية، وهو ما شهدناه كثيراً في حالات عدة، وخاصة في بعض مراحل الصراع العربي - الإسرائيلي، أو الحرب العراقية - الإيرانية، وما نراه في علاقات الكويت و العراق منذ غزو العراق للكويت في أغسطس ١٩٩٠ م.

و المعروف أن عداء تاريخياً بين دولتين متجاورتين قد يجعل حتى من الصعب، رغم مرور سنوات طويلة من عدم الاقتتال العسكرى بين هاتين الدولتين، التفاوض للتوصل لترتيبات اقتصادية تتعلق بحدود بحرية أو برية، فقط بسبب هذا الخلاف ورواسب العداء التاريخي.

### عقبة التحرك أولاً

في كثير من الأحوال يتردد أطراف التفاوض في المبادرة بالدعوة للتفاوض؛ وذلك خشية الظهور بمظهر الضعف أو الخشية على معنويات الجنود، قد تصادف هذه المسألة حتى في غير مفاوضات السلام، حتى في المسائل الاقتصادية، ولعل ترجمتها في الأمثال الشعبية - في هذه الحالة الأخيرة - هي أن «التقل صنعة» وهذه الترجمة الأخيرة بالقطع إحدى مهارات السياسة المحترفين، ومن ثم فمن الطبيعي أن يمارسها البعض بمهارة عالية في العلاقات الدولية، ومن ثم في التفاوض، ونحن جميعاً نكتسبها في مهارات التساوم اليومية، فكثيراً ما يكون الدرس الأول في الممارسات التجارية، أن يبدي بعض السماسرة حصافة وبرود في عدم التحرك أولاً، دعماً لموقفهم التساومي في هذه الصفقة.

المهم أن هذه المشكلة بالنسبة للعلاقات الدولية تزداد حدتها بشكل خاص في مفاوضات لتسوية النزاعات المسلحة، وفي دراستنا للمفاوضات المصرية - البريطانية ١٩٥٣ - ١٩٥٤ م كان أصعب شيء عند توقف التفاوض هو مجرد العودة إليه مرة أخرى، فعلياً أن نلاحظ أن حفظ ماء الوجه في العلاقات الدولية أكثر حساسية منه في الحياة العادية.

وهنا يلجأ المفاوضون لأساليب متنوعة، أهمها بالطبع الوساطة، سواء بناء على طلب أطراف التفاوض أو بمبادرة من الطرف الوسيط، وعندما يجد طرف ما أنه لا

يريد وسطاء، سواء بشكل دائم أو فى هذه المرحلة على سبيل التحديد، فقد يلجأ للتصريحات أو الإيماءات الغامضة التى توفر قدرًا من حفظ ماء وجهه، من ذلك تصريح وزير خارجية فرنسا بشأن المفاوضات مع الفيتناميين، من أن بلاده لا ترفض التباحث مع الفيتناميين ولكنها لن تأخذ الخطوة الأولى فى هذا الصدد.

أو عرض التفاوض بطريقة غامضة، ومشكلة الغموض فى هذا الصدد، أنها قد تنجح فى حالات وقد لا تنجح فى حالات أخرى، على سبيل المثال نجحت فى تسوية الحرب الروسية - اليابانية ولم تنجح فى العرض الأمريكى بشأن كوريا عام ١٩٥٠م<sup>(٣)</sup>.

### شروط بدء التفاوض

كثيراً ما يحدث أن يفرض طرف ما شرطاً أو عدداً من الشروط لبدء التفاوض مع الطرف الآخر فى المفاوضات، وقد تكون هذه الشروط شكلية كطريقة الجلوس ومستوى التمثيل، وقد تكون موضوعية وشديدة التعقيد، قد تصل إلى حتى جوهر الاتفاقية المزمع التباحث حولها أو بعض بنودها.

و الجوانب الشكلية تثار أكثر فى حالات التفاوض مع أطراف لا تتمتع بمكانة دبلوماسية رسمية، بشكل خاص فى مفاوضات الاستقلال مثلما حدث فى الجزائر و فيتنام، و مثل ما رأيناه و نراه بشكل مستمر فى المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية، ففى الأخيرة كانت المشكلة فى البداية رفض إسرائيل التفاوض مع منظمة التحرير الفلسطينية و اعتبارها الممثل الشرعى الوحيد للشعب الفلسطينى، وبالطبع كان الهدف فى مراحل عديدة هو الرفض حتى لقبول وجود الطرف الفلسطينى ابتداءً، و من ثم إمكانية التفاوض معه.

و فى المرحلة الأخيرة عاد الجانب الإسرائيلى لسياساته القديمة بشكل جديد مدعماً بموقف أمريكى مؤيد و مناخ دولى و إقليمى سلبى، مثيراً مجدداً مسألة رفض التفاوض مع «عرفات»، و البحث عن طرف آخر بديل للتفاوض (يمكن تفصيله). و فى الواقع أن ما يسمى بتاريخ مفاوضات تسوية القضية الفلسطينية هو تاريخ للتعامل مع الشروط الإسرائيلية المستمرة من حيث المبدأ، و التحولة من حيث المسميات.

و من الشروط الموضوعية في مفاوضات السلام وقف القتال كشرط للتفاوض ، و من ذلك الموقف القيتنامي في إصراره على وقف الولايات المتحدة للقصف الجوي كشرط للتفاوض ، و هو ما كان مطلباً صعباً بالنسبة لواشنطن ؛ لأنه كان سيفسر بوصفه تنازلاً<sup>(٤)</sup> .

و قد يطرح البعض إصرار إسرائيل على وقف الانتفاضة كشرط لاستئناف المفاوضات ، دون أن تعلن من جانبها على وقف القتال في المقابل ، فيما يعكس أن الشروط الإسرائيلية تهدف إما إلى إفشال فرص التفاوض من أساسها ، ثم/ أو تحسين موقفها التفاوضي في حالة تجاوب الطرف الآخر .

و كثيراً ما تضع أطراف دولية شروطاً لبدء مفاوضات دولية لا علاقة بها بتسوية صراع أو أزمة دولية ، من ذلك ربط الولايات المتحدة لدعمها المصير بمساعدات اقتصادية أو عسكرية بالتوصل لاتفاق مع بريطانيا حول قاعدة السويس في مفاوضات الجلاء بعد الثورة . أو اشتراط الاتحاد الأوروبي لقبول تركيا تسوية الأزمة قبرصية كشرط لبدء مفاوضات حول انضمامها للاتحاد الأوروبي .

### صور التغلب على عقبات بدء التفاوض

مثلاً تبتدع الدول في وضع عقبات التفاوض ، تمارس الإبداع أيضاً في وضع حلول و سبل للتغلب على هذه العقبات .

ففي حالة المبالغة في العداء مثلاً ، فإن من أكثر الأساليب شيوعاً اللجوء للتساوم الضمني ، مثلاً حدث في الوصول إلى ترتيبات و تفاهم في ميدان نزع السلاح و التحكم في الأسلحة بين الولايات المتحدة و الاتحاد السوفييتي السابق بدون مفاوضات رسمية أو أحيانا بدون مفاوضات إطلاقاً<sup>(٥)</sup> .

تشير التجارب التاريخية إلى نهج آخر مثل لقاءات القمة أو إيفاد مندوبين على مستوى عال ، مثل لقاءات القمة بين العملاقين ، أو إيفاد كيسنجر في المفاوضات القيتنامية ، كما يمكن الإشارة إلى زيارة الرئيس الراحل السادات للقدس عام ١٩٧٧م كوسيلة لمواجهة هذه المشكلة .

أما عقبة التحرك أولاً، فالأغلب أن دور الوساطة و المساعي الحميدة هو أهم سبل التغلب على هذه العقبة، لما يتضمنه هذا النهج من حفظ ماء وجه الطرفين وتجنبها للحرج فى هذا الموقف، مثل عرض القيصر الروسى فى الحرب الأمريكية - البريطانية ١٨١٢م<sup>(٦)</sup>.

من ناحية أخرى، قد يلجأ أحد الأطراف إلى إطلاق مبادرات أو تصريحات غامضة تتضمن عرضاً للتفاوض، و لكن بأسلوب يحفظ ماء الوجه. من ذلك تصريح «هوشى منه»<sup>(\*)</sup> عام ١٩٥٣ م عما إذا كانت فرنسا قد وعت الدرس، و تريد التفاوض<sup>(٧)</sup>.

أما مشكلة الشروط فهى من أكثر الموضوعات صعوبة، و تشير الحالات العملية للمفاوضات إلى عدة حلول.

من ذلك التفاوض حول الشروط ذاتها، و هو ما يعنى ضمناً التفاوض حول أحد أبعاد موضوع التفاوض ذاته، من ذلك تخلص فيتنام من إعلانها ضرورة وقف القصف كشرط لبدء التفاوض بالموافقة على التباحث حول وقف القصف غير المشروط<sup>(٨)</sup>.

الإشارات الضمنية، من ذلك مثلاً القول بأنه فى حالة وقف القصف ووقف القتال سنبداً التفاوض، و هى أحد دروس الحالة الفيتنامية أيضاً.  
الاتجاه نحو الغموض، و تجنب الالتزامات بالتالى<sup>(٩)</sup>.

و بطبيعة الحال فإن دور الوسيط هنا مهم، عندما ينجح فى إقناع الطرف صاحب الشروط بسحب هذه الشروط، بشكل يبدو و كأنه تنازل للوسيط و ليس للطرف الآخر الخصم.

### الخطوات الإجرائية لافتتاح التفاوض

من مفارقات موضوع المفاوضات، أنه فى كثير من الأحيان يكون مجرد النجاح

(\*) مؤسس الحزب الشيوعى فى الهند الصينية ١٩٣٠م.

فى الوصول إلى مائدة المفاوضات هو نجاحاً ضخماً أو مهمة عسيرة للغاية بحد ذاتها، كما رأينا من قبل عند استعراض بعض عقبات افتتاح المفاوضات .

و من الواضح مرة أخرى أن كل حالة تفاوضية هى حالة مستقلة بذاتها، و أن هناك فارقاً كبيراً بين مفاوضات تسوية النزاعات الدولية، و بين التفاوض لتنظيم أو لترتيب تعاون بين أطراف دولية معينة، و فى نهاية الأمر - كما سبق - فإن التفاوض يصبح ممكناً عندما يجد الأطراف أن المشكلة يمكن حلها بشكل مشترك<sup>(١٠)</sup>.

و التفاعل الذى يحدث خلال عملية الاتفاق على مبدأ التفاوض هو فى ذاته عملية تساومية معقدة، سواء فيما يتعلق بالتفاعلات التى تحدث بين الأطراف المهمة - المعنية و الوسطاء - أو فيما يتعلق بالتفاعلات التى تحدث داخل الدولة التى تقرر التفاوض .

ثم تبدأ عملية أخرى و هى التفاوض للتجهيز للتفاوض، و بطبيعة الحال تتفاوت عملية التجهيز من حيث التعقيد و المدة اللازمة بحسب كل حالة تفاوضية .

و تشمل عملية التجهيز العديد من المسائل أهمها : مكان المفاوضات، و إعداد جدول الأعمال، و اللغة المستخدمة فى التفاوض، و ترتيب الجلوس على مائدة المفاوضات، و سرية أو علنية الجلسات، و التغطية الصحفية و الإعلامية، و دور الطرف الثالث إن وجد، و الزمن المحدد للجلسات، و عملية رفع أعلام الأطراف المشتركة و أحياناً أطراف المفاوضات<sup>(١١)</sup>. و هذه الخطوات التجهيزية قد تستدعى مبعوث مفاوضات بشأنها أو تساومات ضمنية أو مجرد إخطار و تبادل سريع للآراء .

و لعل مثال مؤتمر جنيف للشرق الأوسط يوضح لنا إلى أى مدى يمكن أن تتعقد هذه الخطوات الإجرائية فى مسائل مثل : رفع العلم، و الأطراف ( منظمة التحرير)، و جدول الأعمال<sup>(١٢)</sup>. و أخيراً فإنه من المهم التعرض لمسألة جدول الأعمال، فهى تعنى تحديد المسائل التى سيتم التفاوض حولها و تسلسل ذلك الزمنى، و هى مسألة تبدأ أحياناً قبل افتتاح المفاوضات، و قد تبدأ بعد هذا الافتتاح، أى أن الأطراف قد تتفق على جدول الأعمال قبل افتتاح التفاوض خلال المباحثات الإجرائية السابقة على هذا الافتتاح أو بعد هذا الافتتاح، و الملاحظ أنه فى

كثير من الأحوال تتعقد هذه المشكلة و تكون سبباً في حدوث أزمات مختلفة للمفاوضات . و لعل مما يدل على صعوبتها أنه في مفاوضات حظر التجارب النووية ١٩٥٨م أجريت ١٠ جلسات لوضع قائمة الأعمال، حتى تم الاتفاق على صيغة تقسيم الجلسات على مرحلتين يتعاقب على رئاستها السوفييت و الأمريكان، بحيث يعرض في كل مرة رئيس الجلسة ما يريد من أعمال (١٣).

وهذا يعنى أن الطرفين عجزا عن الاتفاق على جدول أعمال، و من ثم اكتشف الطرفان صيغة لأخذ وجهتى النظر فى الاعتبار .

و تشير دراسة «بيلار» إلى أنه نادراً ما يستخدم جدول أعمال فى المفاوضات، خاصة مفاوضات تسوية الحروب و الصراعات الدولية، مثل فيتنام و الحرب الأمريكية - البريطانية ١٨١٢م، و أنه فى مفاوضات «ميلان» بين جبهة التحرير الجزائرية و فرنسا فى ١٩٦٠م، انهارت المفاوضات بسبب الاختلاف حول هذه المسألة . وانه فى الحالات التى قام بدراستها كانت الحرب الكورية هى الوحيدة التى طبقت جدول أعمال و كان هذا فقط لمدة أسبوعين، و انهيار الموقف بعد ذلك و لم تخضع المفاوضات لنفس الترتيب الذى اتفق عليه فى البداية (١٤).

### و فى الواقع أن مشكلة جدول الأعمال تكمن فيما يلى :

(أ) أنه فى كثير من الأحوال لا يكون أطراف النزاع متفقين تماماً حول طبيعة المشكلة محل التفاوض، من ذلك أنه فى المفاوضات المصرية - البريطانية ٥٣-١٩٥٤م كانت بريطانيا تود لفترة طويلة بحث مسألة اتفاقيات الدفاع، و هو ما لم تكن مصر تريده؛ الأمر الذى كان أحد أسباب تعقيدات هذه المفاوضات لفترة طويلة .

(ب) أنه ليس من السهل دائماً توفير تلك الصياغة لبنود الجدول التى تتضمن الحياد بين الأطراف، و هى مشكلة سنها فى أغلب الحالات التطبيقية، كما يمكن الإشارة إلى أمثلة عديدة تنطبق عليها هاتان الصعوبتان أيضاً، من ذلك أنه فى التسوية الكورية تقدمت كوريا الشمالية بمشروع من أربع نقاط تتضمن تأسيس خط

التقسيم المشهور ٣٨، وسحب كل القوات المسلحة الأجنبية من كوريا، و ترتيبات ملموسة لتحقيق الهدنة، و ترتيبات خاصة بأسرى الحرب بعد الهدنة، ولكن الطرف الآخر كان يرفض البندين الأول والثاني، و لم يقبل التفاوض على هذه الأسس (١٥).

(ج) من ناحية أخرى يعاني جدول الأعمال أحياناً من مشكلة فقد المرونة، و من عدم القدرة على التساوم حول مسائل متعددة بشكل متزامن؛ مما يسمح بتبادل التنازلات، و يشير «بيلاز» في هذا الصدد إلى أنه من السهل الوصول لاتفاق أسرع و بمنفعة مشتركة أكبر عندما يجرى التفاوض حول مسائل متعددة بأكثر من التفاوض حولها بشكل مثالي (١٦). و هذا يقودنا إلى مسألة الصفة كما سيأتي بعد قليل.

و مع ذلك فإنه من الصعب تصور ألا يحاول المفاوضون البدء بتحديد جدول للأعمال، و لعل هذا يفسر تعجب «إكلى» من أسباب استغراق كثير من الدبلوماسيين لكثير من الوقت حتى يتوقفوا عن محاولتهم للاتفاق على جدول الأعمال أو حتى عنوان التفاوض (١٧).

و في الواقع أنه يمكن القول إن الاصطدام بهذه الصعوبات هو جزء من عملية التفاوض و اختبار كل طرف لنوايا و اتجاهات الآخر، و تحديد مجالات التفاوض و التساوم، و يظل المعيار في مدى إعاقه جدول الأعمال لتطوير التفاوض مرتبطاً بقدرة المفاوضين على الاستجابة السريعة للاتصالات و التفاعلات الأولية التي تحدث في هذا الصدد، و في ضوء تقديرهم لمصالح بلادهم.

\* \* \*

oboeikandi.com

## الفصل الثاني

### تحليل عملية التفاوض

#### الإطار العام

تناولنا في دراستنا السابقة للمفاوضات الدولية الاقترابات المختلفة لتشريع أو تحليل عملية التفاوض<sup>(١٨)</sup>، على أن الهدف من هذا الكتاب ليس إغراق القارئ بالتعقيدات العلمية و الفكرية المحيطة بهذا الموضوع، وإنما اختيار السبيل والأسلوب الأمثل للدليل عملي للتفاوض. و من ثم مرة أخرى سنتصر على أهم وأفضل الأطر التي قدمت لتحليل عملية التفاوض بشكل عام، وهنا فإن الطرح الذي قدمه «زارتمان» يعد - في رأينا - من أبسط وأهم المعالجات بهذا الصدد، وبمقتضى هذا الاقتراب فإن الوصول إلى اتفاق أو بشكل عام عملية التفاوض تسير حسب منهجين :

**الأول:** استقرائي «Inductive» لوضع الاتفاق جزءاً جزءاً بشكل أولى من خلال تبادل التنازلات والتفاهم حول عدد من المسائل التي تشكل عناصر موضوع الاتفاق.

**الثاني:** استنباطي «Deduction» هو البدء بتأسيس المبادئ العامة أو صيغة عامة تحكم المسألة محل التفاوض، و بعدها العمل لحل مسائل التفاصيل. و أوضح «زارتمان» أن هذين النهجين مع اختلافهما الظاهر مرتبطان، و إن كان هذا لا يمنع من تصارع النهجين، عندما يكون للطرفين إدراكات أو مفاهيم مختلفة للمشكلة، أيًا كانت دوافع هذه الإدراكات المختلفة.

وفي الواقع أن التجارب التفاوضية بشكل أو آخر هي تطبيق لإحدى المدرستين

أو الاقترايين، فيما أن يبدأ الأطراف بالاتفاق على المبادئ العامة (الصيغة) أو يبدأوا بحل القضايا الفرعية، و لكل نتائجه و صعوباته .

وقبل أن نواصل المقارنة بين الاقترايين لا بد من توضيح بعض المفاهيم والنقاط بشأن فكرة «الصيغة» التي طرحها «زارتمان»؛ حيث تحيط بها الكثير من التعقيدات والصعوبات، فهو يعرفها بوصفها إدراكاً مشتركاً أو هيكلًا إدراكياً للإطارات المرجعية أو صيغة مطبقة للعدالة، و هي مفاهيم مختلفة .

فالإدراك المشترك يحدث عندما يجد الأطراف إمكانية للتعامل مع الموضوع بشكل ما أو من خلال منظور معين .

أما الإطارات المرجعية المشتركة، فهي برأيه القيم الثانوية أو المتضمنة التي تعنى دلالات للمسألة محل المناقشة، فمثلاً في اتفاقية فك الاشتباك بين مصر وإسرائيل خدمت صيغة قرار ٢٤٢ الشهر كإطار مرجعي لتوجيه الاتفاق الجديد .

أما العدالة، فلها معان متعددة، كما تعرفها الفلسفة و علم السياسة، فقد تعنى إعطاء أكثر للأقوى، أو للأضعف، أو قد تعنى عدالة إجرائية التي تتضمن معنى المساواة العددية، و هناك العدالة الجوهرية أو الجزئية حيث كل له تصور عن العدالة، فمثلاً فيما يتعلق بتسوية مشكلة الشرق الأوسط يشير «زارتمان» إلى أنه يمكن النظر لتقسيم الأراضي المحتلة كعدالة إجرائية، إلا أن هذا كما يعترف هو نفسه لا يتفق مع مبدأ العدالة الجوهرية بالنسبة للعرب<sup>(١٩)</sup> .

ومن الواضح أن إعداد الصيغة - أو التي تسمى في أغلب الأحيان بأسس الاتفاق أو مبادئ الاتفاق- ليست بالأمر اليسير، و من هنا انشغل «زارتمان» بوضع أسس نظرية لكيفية إعداد هذه الصيغة فأشار إلى العناصر الآتية :

\* الدقة و عدم التحيز، بحيث لا يرفضها أحد الأطراف بسهولة .

\* تجنب الكرم المبالغ فيه، حتى لا تثير الشكوك، و من ثم فإن التوازن أمر بالغ الأهمية .

\* الشمولية، بمعنى تناول المسائل الرئيسية لموضوع التفاوض، و أن يعنى هذا ضرورة أو حتمية تناول كل أجزاء الموضوع، و يدلل «زارتمان» على نجاح اتفاقية

«سولت» فى ضوء نجاج أطرافها الولايات المتحدة و الاتحاد السوفىتى السابق فى وضع كل المسائل الرئيسية فى الصيغة .  
\* التوازن و تبادل المسائل المهمة .

\* أخيراً عدم إمكانية إحلالها ، حيث يجب أن يشعر الطرفان بأنها تحترم مصالح كل منهما بما يحتم أو يحثهما على الانتقال لمرحلة التفاصيل .  
و قد أشار «زارتمان» بعمق إلى حتمية التجربة و الخطأ فى عملية إعداد الصيغة ، بما يعنيه ذلك من إمكانية التحسين فى الصيغة أو الإضافة أو الاستبعاد للمسائل المثيرة للمتعاب ، أو إعادة ترتيب عناصرها بما يمكن الأطراف من الوصول إلى صيغة تحقق أهدافهم .

يتضح مما سبق أن التوصل إلى صيغة متفق عليها ، ليس بالأمر اليسير ، و فى الحقيقة أنه بينما يدافع «زارتمان» وكثير من المفاوضين عن أهمية البدء بالتوصل إلى مبادئ متفق عليها فى بداية التفاوض ، فإن هناك مدرسة أخرى ، لو جاز هذا التعبير ، تميل أكثر ، إلى أفضلية البدء بالتفاصيل ، وترى أن فرص الاتفاق قد يكون أسهل فى هذه الحالة ، و قد حدد «زارتمان» و«برمان» وغيرهما بعض المشكلات العملية التى تواجه هذا الاقتراب أى البدء بالصيغة ، وأبرزها الآتى :

١- أنه فى بعض الأحيان يتصادم الاقترابان ، بمعنى أن يركز طرف على الوصول إلى صيغة ، بينما يركز الطرف الآخر على التوصل لحل للتحصيل أولاً ، سواء كان ذلك لأسباب ثقافية أو تكتيكية ، و يذكر فى هذا الصدد إجماع الدارسين والمفاوضين الأمريكيين على تركيز السوفىيت على التوصل إلى اتفاق حول التفاصيل أولاً ، و الأمر الواضح أنه لا يمكن عمل التفاوض من خلال الاقترابين معاً ، حيث يمكننا افتراض - و لو نظرياً - أنه يمكن التوصل لاتفاق بين أطراف متفاوضين سواء بالاتفاق على الصيغة أو المبادئ العامة أولاً ، أو بالاتفاق على التفاصيل ، و لكن من الصعب توقع حدوث تفاهم ، بل الأغلب صدام حاد عندما تتبنى الأطراف اقترابات مختلفة بهذا الصدد؛ حيث سيؤدى هذا إلى تعقيد الموقف بدلاً من تسهيله .

٢- المشكلة الثانية ، هى ما يكن تسميته بخطر فقر الصيغة و عجزها عن تقديم

إطار متكامل مشترك، فعندئذ سيصطدم التفاوض حول عناصر و مكونات الاتفاق بعقبات عملية حادة تعقد من التوصل إلى اتفاق .

٣- خطورة إطالة التفاوض حول الصيغة، فقد يحدث أن تستنزف هذه المرحلة جهود أطراف التفاوض؛ بما يسبب صعوبات وإحراجاً مستمراً لهذه الأطراف، وفي دراسة المؤلف عن مفاوضات الجلاء المصرية - البريطانية ١٩٥٣-١٩٥٤م كان طول فترة التوصل إلى صيغة متفق عليها له آثاره السلبية بشكل واضح. ومن ناحية أخرى فإنه في بعض حالات التفاوض الصعبة، يسيطر على الأطراف أو الوسطاء اقتناع بأن التوصل إلى اتفاق حول بعض التفاصيل سيسهل عملية الاتفاق على الموضوعات الأصعب أو الموضوعات الإطارية، ربما يكون اللجوء لمبدأ التفاوض حول التفاصيل محاولة للتهرب من التفاوض حول المسائل الأصعب، الإطارية أو الصيغة، مثلما رأينا في كثير من مراحل المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية خلال التسعينيات من القرن الماضي والتي تعسرت في النهاية، بما يقدم دليلاً إضافياً على أن تجنب القضايا الرئيسية بحجة تأجيلها وخلق مناخ إيجابي أولاً بين الأطراف لا يسفر عن نتائج إيجابية حقيقية .

و من هنا فإن المؤلف يميل إلى ترجيح الأسباب و الحجج التي أسهب «زارتمان» في شرحها حول مزايا اقتراب الصيغة أولاً و يمكن إجمالها في الآتي :

- تقديم إطار يساعد على إعطاء هيكل متماسك للاتفاق حول التفاصيل .

-خلق تصور خلاق و إيجابي عن المفاوضات بدلاً من التركيز على التنازلات والحلول الوسط، و بالتالي يخلق مناخاً أكثر صحية لا ينظر فيها للتفاوض كمباراة رياضية فيها تنازلات الخضم مكاسب بينما تنازلات المفاوضات خسائر .

و تشير ملاحظات المؤلف من دراسته للمفاوضات المصرية - البريطانية و لعدد آخر من تجارب التفاوض الدولي، إلى أن الواقع العملي يعرف في الأغلب تداخلاً بين الاقترابين، كما قد يشهد تضارباً و مواجهة بين الأطراف لمجرد الاتفاق على أيهما أولاً الصيغة أم التفاصيل؟ . فبالفعل شهدت المفاوضات المصرية - البريطانية ١٩٥٣ - ١٩٥٤م صعوبات واضحة في البداية نتيجة عدم اتفاق الطرفين حول أي من النهجين، فبالنسبة لمصر كان الهدف هو الاتفاق على المبادئ و الإطار العام

أولاً، أى الانسحاب البريطانى من قاعدة السويس، أما بالنسبة لبريطانيا فكان تجنب التفاصيل مرجعه أن هدفها هو التفاوض حول ترتيبات الانسحاب مع إبقاء القاعدة فى خدمة القوات البريطانية والقوى الغربية فى أى مواجهة مستقبلية ضد الكتلة الشرقية، بمعنى آخر انهارت جولات المفاوضات المستمرة بين الطرفين لوجود اختلاف جوهري فى رؤية كل منها للصيغة المطلوب التفاوض حولها، و كان تناول بعض التفاصيل خلال المناقشات الإطارية مدعاة لإثارة المزيد من الاختلاف والتناقض؛ حيث إن لكل من الطرفين رؤيته المختلفة للمسألة.

ومن ناحية أخرى، فإن الواقع العملى يعرف أيضاً تداخلاً بين الاقترايين، فكثيراً ما يتم التفاوض حول الصيغة والتفاصيل فى آن واحد؛ سواء لأن البحث عن الصيغة المقبولة من الأطراف يقتضى مناقشات مستفيضة حول أحد العناصر أو الترتيبات المكونة لموضوع التفاوض، أو لأنه حتى بعد التوصل إلى صيغة متفق عليها، قد تصطدم المفاوضات بخلاف حاد حول أحد موضوعات تفاصيل الاتفاق؛ مما قد يقتضى العودة لإعادة صياغة الإطار بالتعديل أو الإضافة. وفى جميع الأحوال فإن مرحلة التفاصيل يفترض أن يغلب عليها المناخ الودى غير العدائى، وتقل المخاوف، خلافاً لمرحلة الصيغة التى تقل فيها المجاملات، وتظهر المخاوف من أن تنازلات الخصم ربما كانت خدعة لتحقيق مكاسب من طرف واحد، فضلاً عن أن مرحلة الصيغة تكون مرحلة لكشف وسبر غور الأطراف لبعضها البعض (٢٠).

## لغة التفاوض

هذا العنوان فى الحقيقة شديد البساطة، يختزل أصعب الموضوعات وأعقدها، فهو خلاصة تعانق علوم اجتماعية عديدة، تشمل علوم السياسة وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلوم اللغة والاتصال، بما يتميز به من ثراء وخصوصية وتداخل، مثال حتى آخر على الارتباط والاعتماد المتبادل بين العلوم والمعارف الإنسانية، فالتفاوض كما نعرف جميعاً عملية تفاعل شفهيّة بين مجموعة من الأطراف حول موضوع ما، بغرض الوصول إلى اتفاق أو رأى مشترك بين هذه الأطراف.

وتنقسم عملية التفاعل اللغوى بين الأطراف إلى مجموعتين متداخلتين، فالتقسيم صورى إلى حد كبير، ولكنه ضرورى ليس فقط لأغراض التحليل، وإنما أيضاً لفهم عملية التفاوض، فهماً صحيحاً لا لبس فيه، ومن ثم لتعميق القدرة على إدارتها بالشكل السليم.

أما المجموعة الأولى: فهي عملية الجدل والإقناع، أما المجموعة الثانية: فهي تكتيكات التساوم. ومشكلة دراسات التفاوض الدولي، أنها أغرقت نفسها فى البحث فى تكتيكات التساوم التى سنتعرض لها بدرجة من التفصيل، وأهملت بدرجة كبيرة العنصر الرئيسى الذى يتم استخدامه فى عملية التفاوض وهو الجدل وأساليب الإقناع، هذا الإهمال أدى إلى نوع من عدم الوضوح والاضطراب فى دراسات التفاوض الدولي عموماً؛ حيث إنه صرف نظر الباحثين والكتاب، ومن ثم المعنيين بالتفاوض، عن الأساليب واللغة الرئيسية المستخدمة فى التفاوض، وهى لغة الجدل وأساليب الإقناع. ولأغراض التحليل والتوضيح سنعرض لكل من المجموعتين بالشرح والتوضيح، موضحين التداخل بينهما فى نسيج العملية التفاوضية بشكل قد يصعب الفصل فيه من الناحية العملية. وللحق فإن «إكلى» فى كتابه الشهير «كيف تتفاوض الأم؟» كان أول من اهتم بشرح وتحليل هذه الأدوات، ثم ما لبث طوفان الدراسات النفسية والسياسية أن تجاهل الاهتمام بهذا الموضوع، متناسياً طبيعة عملية التفاوض فى حد ذاتها كعملية اتصال شفوى بما يترتب على ذلك من معان ونتائج.

## المجموعة الأولى:

### ١- الجدل وأساليب الإقناع

يخطئ بعض دارسى التفاوض عندما يتناولون أساليب الإقناع بوصفها أحد تكتيكات التساوم؛ حيث إن هذه الرؤية تتضمن بعض الحقيقة وليس كلها، فهى بالفعل أحد تكتيكات التساوم، ولكنها أيضاً عملية مستقلة، لا بد أن تقودنا للدراسات اللغوية والاتصالية بمعناها الواسع، وسنعود مرة أخرى لشرح أسباب

تميز الظاهرة، فيمكن تعريف الجدل أنه أنشطة شفوية تتطلب مضموناً جوهرياً معقداً نسبياً بمعنى شيء يستحق الجدل حوله .

عملية الجدل تتضمن نشاطين : أولهما حل المشاكل ، وثانيهما الإقناع . فيما يتعلق بدور الجدل في عملية حل المشاكل ، فهو إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بين أطراف التفاوض بما يوفر أو يساعد على إمكانية خلق نوع من الرؤية المشتركة لموضوعات التفاوض ، ولا يعنى هذا بالضرورة إيجاد رؤية واحدة ، وهنا نجد حصيلة من دروس العلوم النفسية والاجتماعية والاتصالية في تفسير الأرضية المشتركة المطلوبة لإحداث تأثير الجدل من خلال عدة جوانب .

**الجانب الأول :** يتعلق بلغة المفاوضات ، وبالتحديد التوصل للغة موحدة أو مصطلحات ورموز يتم على أساسها التفاوض ، هذا الهيكل الإدراكي يسهل عملية تبادل المقترحات ، وفي غيابها تتباطأ عملية التفاوض ، وقد يكون فكرة عامة كالمساواة أو العدالة في مفاوضات السلام ، أو المنفعة المشتركة مثلما الحال في أغلب حالات التفاوض التجاري ، أو في تعريفات مشتركة ، أو إجراءات تقييمية ، مثل إقامة وحدة سياسية أو اقتصادية . . . إلخ .

**الجانب الثانى :** خلق تفاهم متبادل ، أو إزالة سوء الفهم الذى يقتضى التفاوض فى كثير من الحالات ، وغنى عن البيان أن هذا الجانب يثير إحدى القضايا الكبرى فى دراسات الصراع والتفاوض الدولى ؛ حيث يذهب البعض إلى المبالغة فى تقدير وزن العوامل النفسية كدوافع للصراع الدولى ، وعندهم أن العناصر النفسية والإدراكية تمثل أهمية كبيرة فى تحريك وإثارة الصراعات ، وهى رؤية نعارض بشدة المبالغة فيها ؛ لما تتضمنه من منطلقات خاطئة ونتائج مضللة ، سنعرض لها فى الفصل الأخير من هذا الكتاب ، على أن اعتراضنا على تصور أن الصراعات تنتج عن سوء الفهم ، وتقديرنا بأن سوء الفهم لا يشكل فى الأغلب سوى المكوّن الثانوى فى العلاقات الدولية بشكل عام ، لا يزيل أهمية هذا العنصر وفائدته فى تسهيل عملية التفاوض ، وفى جميع الأحوال تطرح هنا سبل عديدة لمحاولة كسر حلقة سوء الفهم ومنها اقتراحات «رابوبورت» حول تبادل الأدوار ، ومعناها ببساطة محاولة الأطراف افتراض أو وضع أنفسهم ، كما نقول باللغة البسيطة ، محل الأطراف الأخرى ، ومحاولة عرض وجهة نظر الطرف الآخر ،

ويسير آخرون على نهج آخر وهو تكتيك عرض الذات، أى شرح وجهة النظر بطريقة تسعى إلى اكتساب تعاطف الطرف الآخر (٢١). وفى نهاية الأمر فإن محاولة إزالة سوء الفهم بين الطرفين والتغلب على الحواجز النفسية، يساعد بدرجة كبيرة فى فرص التوصل إلى اتفاق بين الجانبين.

**الجانب الثالث :** هو خلق المبدأ الذى سيتم على أساسه الاقتراب من موضوع التفاوض؛ بما يسهل عملية المفاوضات، ويستخدم هذا بشكل خاص فى المفاوضات المعقدة.

أما الإقناع فنحن نفضل التعريف الذى ساقه الزميل والصدیق العزیز د. عادل عبد اللطيف، فهو عملية اتصالية يقوم بها طرف ما بغرض تعديل سلوك طرف آخر بخصوص موضوع معين، بحيث يصبح سلوك هذا الطرف أكثر مواءمة أو اتفاقاً مع أغراضه أو موقف الطرف الذى يسعى إلى هذا التعديل (٢٢).

ووفقاً لـ «إكلى» فإن أدوات الإقناع هى الحجج والمقترحات. وتلعب الاقتراحات الدور الرئيسى فى هذا الصدد، ونجاحها يتوقف على القدرة على تغيير الحد الأدنى لتوقعات الخصم، وقد ناقش «إكلى» ما اعتبره أفضلية التشدد فى الاقتراحات وعدم مرونتها كسبيل لتغيير توقعات الطرف الآخر، مركزاً على المفاوضات مع السوقية (٢٣). ومن الواضح أن إشكالية هذا الطرح أنه يركز الاهتمام على مفاوضات السلام أو المفاوضات لتسوية نزاعات سياسية وعسكرية أو لحل صراعات دولية، متجاهلاً أن القدر الأكبر من المفاوضات الدولية فى العالم المعاصر يتعلق بمفاوضات تعاون وليس تسوية صراعات، ومن ثم فإنه ليس صحيحاً أن الاقتراحات الأفضل هى الأكثر تشدداً فى المفاوضات الدولية، بل الأكثر صحة أن الاقتراحات الأفضل فى التفاوض الدولى هى تلك التى تؤثر على إدراك ورؤية الأطراف الأخرى، وتضع تصورات خلاقة لكيفية التوصل إلى اتفاق بين الطرفين. فعندما تجلس أطراف ما للتفاوض حول اتفاق تجارى أو للتوصل لترتيبات خاصة بحماية البيئة فى مفاوضات متعددة الأطراف، فإن دور الاقتراحات الخلاقة المبنية على فهم عميق للجوانب الفنية الخاصة بموضوع الاتفاق، هو ذلك الأكثر أهمية للتوصل إلى اتفاق.

أما الحجج فهي واضحة في اللغة، فهي فكرة يقدمها طرف في مواجهة طرف أو أطراف أخرى لمساندة رأى معين أو التدليل على صحة هذا الرأى، أو لتقديم الاعتراض على فكرة أو اقتراح قدمه الطرف الآخر، سواء لتعارضه مع مبادئ أساسية أو مصالح أو ما إلى ذلك، ويشرح «إكلى» وظائف الحجج في إبراز جاذبية المقترحات، وتأكيد دوافع حسن النية. من ناحيه أخرى تقدم قوة الحجج أداة مهمة لقياس ثبات الأطراف التفاوضية، فبمقتضى هذا فإنه من الواضح أنه كلما استند المفاوض إلى حجج قوية مؤسسه على اتجاهات الرأى العام فى بلاده أو مبادئ قانونية أو علمية، ويدافع عنها بجديه كلما كانت درجة اقتناع الطرف الآخر بأن احتمالات التنازلات ضعيفة، وأنه سيحتاج إلى وسائل أخرى لزرحة مواقف هذا الطرف الأول عن مواقفهم المتشددة، على أن «إكلى» حذر من عدم المبالغة فى توقع آثار الحجج فى حالة تناقص المصالح أو تباعد وجهات النظر، مشيراً إلى مثال من محاولة «بيرنز» وزير خارجية بولندا مع وزير الخارجية السوفيتى «مولوتوف» بعد الحرب العالمية الثانية من أن بلاده بولندا المستقلة سوف تكون أفضل للاتحاد السوفيتى من وقوعها تحت سيطرته، وأن صداقة الشعوب أقوى من صداقة الحكومات، وعلق «إكلى» على هذا بأن الدبلوماسية الدولية ليست مثل مدرسة ثانوية وفق تعبيره؛ حيث يغير الناس أفكارهم لأنهم يستمعون لبعض العبارات المنمقة<sup>(٢٤)</sup>.

### ومما سبق نستطيع أن نستخلص النتائج الآتية

أن عمليات الجدل والإقناع تشكل الجزء الرئيسى من التفاعلات التى تحدث خلال عملية التفاوض الدولى، وذلك على الأقل من ناحية الوقت الذى يخصص لها.

على أن مدى فعالية تأثير عملية الجدل فى المفاوضات وقدرتها على التأثير على السلوك التفاوضى للطرف الآخر، يرتبط بتوافر عدد من الشروط أو العوامل:

أ- طبيعة المسألة محل التفاوض، فمن الطبيعى أن تسوية صراع مسلح أمر يختلف عن التوصل لاتفاق تعاون ثقافى، وفى الحالة الثانية يفترض أن الجدل والإقناع هما الأداتان الرئيسيتان للتفاوض.

ب- مدى وجود رموز وقيم مشتركة بشكل عام، فالمفترض اليوم أن

مفاوضات داخل المجموعة الأوروبية حول أمور تخص قضية البيئة ستختلف عن مفاوضات بين المجموعة الأوروبية ودول أفريقية حول نفس قضايا البيئة .

ج- مدى تبلور أفكار أو وجهات نظر الأطراف تجاه المسألة محل المفاوضات . فكلما زاد تبلور وجهات نظر الأطراف كلما زادت قدرتهم على بلورة حجج ومقترحات ذات فعالية فى التأثير على الطرف الآخر ، والأمثلة واضحة فى كثير من جوانب العلاقات الدولية ، فعلى سبيل المثال كيف تستطيع دولة ما تقديم مقترحات خاصة بإحدى قضايا حماية البيئة ، فى وقت لا يتوفر لديها خبراء مختصون وذوو دراية حقيقية بهذه القضايا ، أو كيف تستطيع دولة ما أن تقدم مقترحات مقنعة للآخرين فى مؤتمر للسكان أو المرأة ، فى وقت تعجز فيه هذه الدولة عن بلورة رؤيتها الداخلية تجاه هذه القضايا لأسباب فكرية أو سياسية أو اجتماعية . بطبيعة الحال قد يمكن أن يكون للمفاوض المتمكن من موضوع التفاوض كخبير السكان أو المدافع عن قضايا المرأة رؤية متكاملة تعكس خبراته ورؤيته العلمية المتميزة ، بشكل يتجاوز قدرة أو واقع الدولة التى يمثلها ، ولكن يظل مثل هذا الدور الذى كثيراً ما تشهده المؤتمرات الدولية من قبيل الاستثناءات وليس من قبيل القاعدة .

وأخيراً فإنه مع التسليم بالمساحة الكبيرة التى تشغلها عمليتا الجدل والإقناع فى عملية التفاوض ، فإننا نسلم مع «إكلى» فى الوقت نفسه بأنه فى حالة تناقض المصالح يقل دور وتأثير الجدل فى العملية التفاوضية ، بينما فى حالات الصراع فإن عوامل القوة والتكتيكات والتساوم والمصالح تكون لتأثيرها الصادرة ، ويكون تأثير الجدل ثانوياً أو على الأقل له مكانة أدنى .

## المجموعة الثانية:

### ٢- تكتيكات التأثير أو التساوم

كان من الطبيعى أن يكون هذا الجانب فى عمليات التفاعل التفاوضى محل الاهتمام الأكبر من دارسى العلاقات الدولية عند تناولهم لموضوع التفاوض الدولى ، بحكم محورية مفهوم القوة فى علم السياسة بشكل عام ، وبحكم تركز اهتمام

الديبلوماسية والمراقبين لنوع معين من المفاوضات الدولية وتحديدًا مفاوضات تسوية النزاعات السياسية والعسكرية، والتي يمكن تسميتها أيضًا بمفاوضات السلام، مع أن هذا النوع من المفاوضات لا يشكل إلا النزر اليسير من الكم الهائل من أنواع التفاعلات التفاوضية. وفي جميع الأحوال فإنه من المفيد استثمار إسهامات هذه الدراسات المهمة في إثراء فهمنا وتناولنا لموضوع الصراع الدولي. وفي الواقع أن التراث الخصب لدراسات التساوم «Bargaining» يرجع إلى العصور الوسطى وعصر النهضة ممثلة في أعمال «ميكافيلي» و«هوبز» و«مونتسكيو»، ثم شهدت طفرة مع دراسات «شيلنج» في الستينيات<sup>(٢٥)</sup>. ويعتبر التطور في دراسات تكتيكات التساوم هو مركز التطور الذي لحقت به، بل ودار حوله تطوير دراسة المفاوضات الدولية، ويمكن تصنيف هذه التكتيكات أو الأساليب بشكل مختصر في الوعود والمكافآت والتهديدات والإجبار، ثم أخيراً الأعمال العسكرية. وفيما يلي عرض مختصر لهذه الأدوات وكيفية توظيفها في عملية التفاوض.

### أولاً: الوعود والمكافآت

الوعد عملية اتصالية، تتضمن النية في مساعدة أو إفادة الطرف الآخر مستقبلياً، وذلك في حالة تصرفه خلال التفاوض بشكل معين<sup>(٢٦)</sup>. والوعد والمكافآت تصنف في صورتين رئيسيتين تسميان وعوداً مرتبطة أو ملتزمة «Committed»، وعوداً غير مرتبطة أو غير ملتزمة «Uncommitted»، وهذا التصنيف على أساس مدى الوضوح، فإذا كان الوعد محدداً وواضحاً من حيث ما سيقدم وما هو مطلوب كمقابل له اعتبر مرتبطاً، ولكن إذا لم يفصح المفاوض عما سيقدمه أو عما يريد بوضوح، فإنه يصبح غير مرتبط. فإذا رصدت دولة (أ) مساعدات فنية معينة بمقدار نقدي معين مقابل تجاوب الدولة (ب) وقبولها للعرض التفاوضي للدولة (أ) أو تقديم تنازلات معينة تسعى إليها خلال المفاوضات فإن هذا الوعد يعتبر من النوع المرتبط، إما إذا أطلقت الدولة (أ) تصريحاً علنياً أو داخل قاعة التفاوض بأنها ستنتظر في تقديم مساعدات في حالة الاتفاق، أو أنها ستعمل على تطوير العلاقات بين البلدين، فإن هذا النوع من الوعد يسمى وعداً غير مرتبط؛ لأنه يجنب الدولة التي تصدره الحرج. ومن الطبيعي أن فعالية الوعد

وقدرتها على التأثير تتوقف على عدد من العوامل أهمها: المصدقية، والحجم النسبي لهذا الوعد، والموارد والمهارات والهيبة. فالدولة التي تفتقر سمعتها للمصدقية، ولا تلتزم بوعودها بعد الانتهاء من المفاوضات أو بعد تحقيقها لأهدافها، تفقد وعودها مصداقيتها، والدولة أو الطرف الذي يعد بوعود ضخمة لا تتناسب مع إمكانياته أو تتعلق وعوده بإمكانات طرف آخر (من ذلك الوعد بإقناع طرف ثالث بتقديم مساعدات أو عقد اتفاقات اقتصادية... إلخ)، أيضاً لا تكتسب وعوده وزناً كافياً، كما أن امتلاك الدولة القدرة على تقديم الوعد لا يعنى بالضرورة فعاليته فى التأثير كأداة تفاوضية؛ إذ لا بد أن يكون الطرف الآخر محتاجاً لهذا الوعد، وأن يتضمن قيمة معينة تجعل من المناسب للطرف الآخر قبولها.

و من الطبيعي أنه فى المفاوضات والعلاقات الدولية لا حدود لأشكال الوعود من سياسية واقتصادية وعسكرية وحتى التصويت فى المنظمات الدولية؛ حيث يصبح التصويت لصالح قضية معينة أو دولة معينة فى أحد المؤتمرات أو المنظمات الدولية سلعة تساوية تقدم كوعد مقابل التجاوب فى مفاوضات ما.

## ثانياً: التحذيرات والتهديدات

المعروف أن دراسات الصراع والتساوم الدولى انشغلت بهاتين الأداةين أى التحذيرات والتهديدات وجعلتهما محوراً لكثير من الكتابات والتحليلات، وقبل أن نتناول كيفية توظيف هاتين الأداةين فى التساوم والتفاوض، يلزم توضيح فارق مهم فى دلالة المصطلحين، وهذا الفارق واضح لغويًا وفكريًا سواء فى اللغة العربية أو اللغة الإنجليزية بين التحذير «Warning» والتهديد «Threat» رغم أن كليهما محاولة للتأثير السلبى على طرف آخر، فالفارق هو أن الخسارة التى تلحق بالطرف الآخر فى حالة التحذير ليست من المصدر، وإنما من قوانين طبيعية أو تطورات اقتصادية أو عموماً من أى مصدر خلاف الذى يقدم التهديد، أو من المصدر رغمًا عنه، أما التهديد فالمصدر أو الطرف الذى يقدم التهديد هو الذى سينفذ التهديد أو الضرر بالطرف الآخر.

فعندما يحذر طرف ما طرفاً آخر بأن عدم توقيع اتفاقية معينة لتنظيم مياه النهر أو

المياه الإقليمية، قد يؤدي إلى كارثة بيئية أو عدم تحقق استفادة الطرفين الاقتصادية بالشكل الأمثل، فإن الأمر يختلف عن تهديده بأن عدم التجاوب و توقيع هذه الاتفاقية سيؤدي إلى فرض عقوبات اقتصادية معينة أو تقييد حركة الأفراد بين البلدين... إلخ. و من هنا فإن المقارنة بين التحذيرات و التهديدات تقدم مادة خصبة في العلاقات الدولية؛ حيث لا حدود للأزمات العديدة من أشكال التحذيرات التي يوظفها طرف ما للتأثير على الطرف الآخر لانتهاج سلوك تفاوض معين، و هو ما قد يشكل مادة خصبة ليس فقط في توظيف علاقات و ترتيبات قائمة بحكم الطبيعة و الجغرافيا، وإنما أيضاً لخلق و إبداع صور من التحذيرات لتوظيفها في التفاوض وحث الطرف الآخر على تعديل سلوكه التفاوضي، بما في ذلك ابتكار عدو وهمي و تحذير الطرف الآخر من هذا العدو حتى و لو كان ذلك بلا أساس، بشرط ألا يعرض مصداقيته أو علاقته بالطرف الآخر للاهتزاز.

أما التهديدات فقد ميز «شيلنج» بين التهديدات الملزمة و تلك غير الملزمة مثل حالة الوعود. و من ناحية أخرى فإنه من المفيد أن نلاحظ أن الأساس في العلاقة التهديدية في رأى البعض أنها علاقة سيكولوجية لا يقصد بها المنع الطبيعي و إنما التأثير على دوافع و إرادة الهدف، فالعمل المهدد به مؤذ للطرفين، و لو لم يكن كذلك لنفذه الطرف المصدر، و من هنا فإن للطرفين مصلحة في منع تنفيذ هذا التهديد<sup>(٢٧)</sup>، و هى التى تتطلب أن ينجز الهدف تصرفات معينة لتجنب عقوبة ما، من ناحية يميز آخرون بين تهديدات موجهة من المصدر للهدف، و تهديدات أخرى موقفية مرتبطة بشئون معينة، من ذلك مبدأ «هالشتاين» الألماني الذى وجهته ألمانيا الغربية سابقاً ضد من يعترف بألمانيا الشرقية، أو المقاطعة العربية ضد الدول والشركات التى تتعامل مع إسرائيل. بالإضافة إلى ذلك هناك التمييز بين التهديدات الصريحة و الضمنية<sup>(٢٨)</sup>.

و من السهل استنتاج أن التهديدات الصريحة تعرض من يستخدمها لدرجة من الحرج. و من المنطقي أيضاً توقع أهمية المصداقية فى تحديد فعالية التهديدات، و التى تتوقف بدورها على العديد من العوامل، مثلما رأينا فى مسألة الوعود كالنفوذ و الموارد و السمعة التساومية، و طبيعة العلاقة بين المصدر و الهدف، ففى حالة

علاقات الصداقة يستبعد توقع تهديد يوقع الأذى بالطرف الآخر، خلافاً لعلاقات الكراهية والعداء .

ولقد اهتم كثير من المحللين والمفاوضين بفهم كيفية عمل وتأثير التهديدات خلال التفاوض، فمن ناحية كشفت بعض الدراسات عن أن كثرة التهديدات، تؤدي إلى مناخ تنافسي يضعف من إمكانية الوصول لاتفاق، خاصة في حالة وجود درجة من توازن القوى بين الطرفين . ويركز البعض بشكل خاص على عدم فعالية استخدام التهديدات من جانب الوسطاء، من حيث إفساد هذا المناخ للعلاقة بين الوسيط و الأطراف أو أحد الأطراف، وإن كان البعض قد أوضحوا أن نجاح «كسينجر» في توظيف التهديدات لإنجاز اتفاقية فض الاشتباك بين مصر وإسرائيل، بوصف هذا النجاح يدخل ضمن الاستثناءات وليس القاعدة في هذا الصدد (٢٩).

وتشهد ساحة العلاقات والمفاوضات الدولية العديد من حالات إصدار تهديدات لا تنفذ، من ذلك تهديد بريطانيا في مفاوضاتها مع السوق الأوروبية المشتركة عام ١٩٥٨م باتخاذ أسلوب المعاملة بالمثل اقتصاديا إن لم يتم ضم بريطانيا، وهو ما لم تستجب له الدول الست أعضاء السوق الأوروبية آنذاك، كما لم تنفذ بريطانيا تهديداتها (٣٠).

وفي حالات أخرى يضطر الطرف مصدر التهديد للإقدام على تنفيذ ما هدد به نظراً لعدم تجاوب الهدف، وهنا يتحول التهديد من علاقة سيكولوجية إلى فعل، يعتبر أداة أخرى من أدوات التأثير وهي الإجبار .

### ثالثاً : الإجبار

وهو أداة أكثر هجومية و عدوانية، تعنى اتخاذ خطوات معينة أو محددة لفرض سياسة أو سلوك معين لكي يتجنب الهدف عقاباً أشد، ووفقاً لتحليلات العلاقات الدولية تقع عمليات الإجبار في مرحلة وسط بين التهديد و الأعمال العسكرية، من ذلك فرض عقوبات اقتصادية محدودة أو شاملة على الطرف الآخر لإجباره على التخلي عن سلوك معين أو تقديم تنازلات معينة، هنا قد تُستخدم هذه الأداة جزئياً بحيث يجد الطرف الآخر أن الاستمرار في العقاب سيحدث به ضرراً يفوق ما

يتحمله الطرف المصدر، تتعقد المسألة إذا كان الطرف مصدر الإجماع أى الذى سيفرض مثلاً عقوبات اقتصادية سيتعرض لخسائر تساوى أو تفوق ما يتحمله الطرف الهدف، عندئذ يصبح اللجوء إلى هذه الوسيلة مثاراً لتساؤلات جدية حول فعالية هذه الأداة ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التفاوضية للدولة مصدر الإجماع. وقد يكون الإجماع ضمناً أو بمثابة الحد الزمني للمفاوضات، مثل ضرورة التوصل لاتفاق إعفاءات جمركية متبادلة قبل سريان قانون داخل إحدى الدول الأطراف بشأن تنظيم القواعد والتعريفات الجمركية بشكل عام أو فيما يتعلق بسلع معينة.

### رابعاً، الأعمال العسكرية

وهى الأداة التى تمثل قمة الإجماع، وتعنى استخدام الأعمال العسكرية بقصد التأثير فى سير المفاوضات. وهى أداة يتم اللجوء إليها بشكل خاص فى مفاوضات تسوية النزاعات العسكرية بقصد تحسين نتائج المفاوضات أو التأثير على تشدد الخصم، من ثم فهى حالة محدودة لا تسرى على كافة أشكال التفاوض الدولى، رأينا ذلك فى القصف الأمريكى الجوى العنيف لـ «هانوى» خلال المراحل الأخيرة للمفاوضات بين البلدين، وهنا يتباين التقييم لمدى فعالية وتأثير هذه الأداة، فالبعض مثلاً يرى أن قصف هانوى لم يؤثر على السلوك التنازلى الفيتنامى، وإنما بدا الأمر فحسب وكأنه تغطية على الاعتراف الأمريكى بالهزيمة وخسارة الحرب، ولهذا نرى أن «بيلاز» فى دراسته الرائدة عن تحليل مفاوضات السلام يشير إلى أن الاستجابة لهذه الأداة تتوقف على العديد من العوامل أهمها:

١- تكاليف الحرب: وعنصر التكلفة هنا نسبي، بمعنى أنه يختلف بحسب النظم والأهداف، فيشير مثلاً إلى أن احتلال باريس أمر يختلف عن احتلال واشنطن، فالأولى تمثل لدى فرنسا أهمية تزيد عن أهمية واشنطن للولايات المتحدة، ولعلنا نشير هنا إلى أن المقاومة العراقية القوية ضد قوات الغزو الأمريكية - البريطانية فى كافة المدن العراقية لم تنهار، إلا بعد انهيار العاصمة العراقية بغداد بشكل مفاجئ وسريع. كما يوضح «بيلاز» أيضاً أن قصف المدنيين أمر يختلف فى النظم الشمولية عنه فى النظم الديمقراطية، وحتى فى النظم الأخيرة يختلف الأمر عندما يتعلق بكرامة ووجود الدولة، مثلما حدث فى تحمل لندن للقصف العنيف والمستمر

خلال الحرب العالمية الثانية .

٢- صعوبة تفسير أهداف العدو من هذه الأعمال العسكرية : فأحياناً قد تتباين مناهج قياس الأنشطة العسكرية أو مستويات العنف ، والأخطر من ذلك أن الضغوط التي تسفر عن تلقى هجوم عنيف قد تؤدي إلى تقليل أو إضعاف القدرات الإدراكية للهدف ، كما أن «بيلاز» يوضح عن حق أن الضغوط العسكرية قد تؤدي إلى مزيد من التشدد، وربما سحب تنازلات سبق تقديمها؛ لأن توظيف هذه الأداة خلال التفاوض يمس بالسمعة العسكرية والسياسية للطرف الآخر، ومن هنا فنحن نتفق مع «بيلاز» في أن الاستجابة الدبلوماسية للأنشطة العسكرية هي متغير معقد ولا يبدو أنه سيحقق بالضرورة إجبار الخصم على تقديم تنازلات تفاوضية، فقد يسفر، على العكس، إما عن اندلاع القتال مرة أخرى وصعوبة العودة لمائدة التفاوض أو تعقد المناخ السائد بين الأطراف وصعوبة الإقدام على أى تنازلات تالية .

والجدير بالذكر أن «بيلاز» قد بنى استنتاجاته هذه على تحليل ودراسة خمسة نماذج لمفاوضات سلام عقب حرب وهي : الحرب الأمريكية - البريطانية ١٨١٢م، الحرب الروسية - اليابانية ١٩٠٥م، الحرب الكورية ٥٠ - ١٩٥٣م، الحرب الجزائرية ٥٤ - ١٩٦٣م، ثم الحرب الفيتنامية ٧٠ - ١٩٧٥م، فعلى سبيل المثال أشار إلى أن حرق واشنطن في الحرب الأمريكية - البريطانية ١٨١٢م وخروج الحكومة الأمريكية و الرئيس للمرتفعات، لم يسبب فارقاً كبيراً لبقية الولايات المتحدة خلافاً لموضع مدن كپاريس (أو بغداد أو القاهرة) بالنسبة لدولهم، كما أوضح «بيلاز» مثلاً في حالة التصعيد العسكرى الفرنسى فى الجزائر أنه كان فى جانب كبير منه موجهاً للاستهلاك المحلى الفرنسى للتغطية على إدراك «ديجول» بحتمية الانسحاب الفرنسى فى النهاية (٣١) .

### أدوات تأثير الوسيط

أشرنا عند تناول دور الوساطة فى عملية التفاوض، إلى أن الوسيط لا بد أن يلجأ إلى عدد من الأدوات لتمكنه من القيام بمهمته فى التقريب بين وجهات نظر ومواقف الأطراف المعنية بالتفاوض، و أشرنا إلى أن هذه الأدوات فى مجملها لا

تفصل عن الأدوات التي تُستخدم في المفاوضات، أي أنها بدورها تنقسم إلى مجموعتين متداخلتين و تفصل بينهما فقط لأغراض التحليل و هما الجدل و وسائل الإقناع من ناحية، و من ناحية أخرى أدوات التأثير . و المفروض أن منطق عملية الوساطة و كونها محاولة تقريب بين الطرفين أنها ستعتمد بالدرجة الأكبر على عملية الإقناع و اكتشاف البدائل و تقديم الاقتراحات، مثلا الوساطة الترويجية بين إسرائيل و منظمة التحرير الفلسطينية في ١٩٩٣ م، أو الوساطة المصرية بين قطر والبحرين في نهاية النصف الأول من تسعينيات القرن الماضي اعتمدت أكثر على الإقناع، أما أدوات التأثير، فكما يقول البعض فإنه نظراً للمعرفة المتزايدة بحدود استخدام الأدوات السلبية و خاصة الإجبار، فإن عنصرى الوعود و المكافآت سيكونان الأوضح في حالات الوساطة، و خاصة إذا كان الطرف الذى يقوم بهما دولة عظيمة<sup>(٣٢)</sup>. و مع ذلك فقد رأينا كيف استخدمت الولايات المتحدة أداة التهديد سواء في دورها في مفاوضات فك الاشتباك، أو في مراحل عديدة في المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية .

وعموماً فإن حقيقة تفضيل الاعتماد على وسيلتى الإقناع و المكافآت لا تمنع من قيام الوسيط بتوظيف ما يراه من أدوات لتحقيق أهدافه، حتى تلك التى يصفها أحد الباحثين الرئيسيين فى موضوع الوساطة من علاقة بين الوسيط و الهيئة الناجبة للمفاوض، من خلال قيام الوسيط بإصدار تصريحات تحاول التأثير فى اتجاهات الرأى العام لدى أحد أطراف التفاوض، بما يؤثر على السلوك التفاوضى لحكومتها، وهو ما رأيناه كنمط متكرر فى الدور الأمريكى فى مفاوضات الشرق الأوسط تجاه أطراف النزاع بدرجات مختلفة من مرحلة لأخرى .

و فيما يؤكد مدى تعقد عملية الوساطة قيام الوسيط أحياناً بحث أطراف أخرى للتأثير على الأطراف المعنية بالمفاوضات، من ذلك دعوة «دالاس» لبعض الأطراف العربية لتشجيع مصر على الاعتدال فى موقفها التفاوضى فى اتفاقية الجلاء (وهى الدراسة التى أشرنا إليها فيما سبق)، و ما تقوم به الولايات المتحدة بشكل مستمر فى حث أطراف عربية عديدة للضغط على الجانب الفلسطينى فى المفاوضات مع إسرائيل .

و من المفيد أن نتأمل فى العوامل التى تتوقف عليها فعالية الوساطة، و قد سبق أن أشرنا إلى خلاصة الدراسات المختلفة فى هذا الصدد و التى تضمنت الآتى :

أ- من المرجح أنه كلما زاد تناقض المصالح وحدث النزاع حول مصالح كبيرة، كلما زادت أهمية الوساطة، خلافاً للتناقضات الصغيرة في المسائل؛ حيث يبين أن الاتفاق أسهل في غياب عملية الوساطة وأن الحاجة تقل إلى الوساطة في هذه الحالة (٣٣).

ب- الاعتماد المتبادل، حيث إنه كلما زاد الاعتماد المتبادل بين الوسيط وأطراف التفاوض، كلما زادت قدرته على التأثير على هذه الأطراف، وكلما زاد الشعور بالاعتماد المتبادل المستقبلي كلما زادت قدرة الوسيط على إقناع أطراف التفاوض بالتجاوب مع مقترحاته و حججه .

ج- كما أن عوامل الجاذبية والتماثل تزيد من قدرة الوسيط، فتشابه النظم السياسية أو التوجهات السياسية أو الثقافية يخلق مناخاً إيجابياً في العلاقة بين الوسيط وأطراف التفاوض تزيد من الاتجاهات التعاونية ونجاح المفاوضات .

د- مدى قوة الوسيط وقدرته على التأثير، وهنا أيضاً القوة نسبية وتشمل عنصر مهارة الوسيط وقدراته التساومية (٣٤).

\* \* \*

## الخلاصة

تتسم عملية إدارة التفاوض بالتعقيد والحيوية الواضحة، وتستخدم الأطراف والوسطاء وحتى الأطراف الأخرى التي تحاول التأثير السلبي على المفاوضات، لغة خاصة بالمفاوضات، وهي نسيج معقد من التفاعلات الشفهية القائمة أساساً على الجدل والإقناع، تدمجها بشكل مركب مع عدد من أدوات التأثير والتساوم الأخرى التي تلجأ إليها للتأثير على سلوك وتوجهات الأطراف الأخرى في المفاوضات، وفي الغالب فإن استخدام أدوات التأثير والتساوم يقل بشدة في أنواع معينة من المفاوضات عن غيرها. وهذه اللغة المركبة والمعقدة يشترك في استخدامها كل من الأطراف والوسطاء، أما الأطراف الأخرى التي تحاول التأثير السلبي على المفاوضات، فتستخدم أدواتها سواء التساومية أو الإقناعية لمحاولة منع الأطراف من التوصل إلى اتفاق، سواء بالتعامل المباشر معهم أو بالتعامل الضمني وأحياناً غير المباشر من منطلق إدراكها- هذه الأطراف الأخرى- أن مصالحها ستأثر سلباً في حالة التوصل لاتفاق .

والمفاوض الماهر هو من يستطيع أن يعد حججه ومقترحاته بشكل دقيق ومناسب، وهو الذى يعرف متى وكيف يستخدم أدوات التأثير التساومية للتأثير على الطرف أو الأطراف الأخرى؛ لأن هذه الأدوات - كما رأينا من قبل - قد تستخدم أغراض التفاوض، كما أنها قد تعرقل المفاوضات وتمنع الوصول إلى اتفاق يحقق مصالح حتى من يستخدمها، لهذا يجب الحرص الشديد فى إعداد نسيج اللغة التى يستخدمها المفاوض، ويقودنا هذا إلى خطوة أخرى وهى عملية تبادل التنازلات، وهو ما سيعالجه الفصل التالى .

\* \* \*

oboeikandi.com

## الفصل الثالث

### عملية الوصول لاتفاق

#### تمهيد

تعرضنا فى الفصول السابقة للظروف و العوامل التى تشكل و تصيغ المواقف التفاوضية ، ثم ملابسات التمهيد و الإعداد للتفاوض ، ثم عرضنا لمكونات اللغة التى يتم بها التفاوض ، و يتناول هذا الفصل كيفية التفاعل بين الأطراف و العملية المعقدة التى يتم بها التوصل إلى اتفاق أو عدم اتفاق .

#### ملاحظات حول السلوك التنازلى

السلوك التنازلى أو عملية تبادل أو عدم تبادل التنازلات هو أحد الأبعاد الرئيسية للسلوك التفاوضى ، بل يرى البعض ظاهرة التفاوض من خلال ظاهرة التنازلات ، حتى إن أحد التعريفات غير الشائعة للتفاوض هو أنه ليس إلا تبادل التنازلات<sup>(٣٥)</sup> . على أن هذا التعريف غير دقيق ، فلا يمكن تحليل أو وصف ظاهرة ما بتحليل أحد مكوناتها ، فالتفاوض لا يشمل فقط التنازلات ، بل قد يشمل أيضاً عملية خلق حلول جديدة و إطارات متنوعة .

كما أن السلوك التنازلى لا يتطابق مع السلوك التساومى ، بل هو نتاج تفاعل استراتيجيات التساوم و التفاعل التفاوضى بشكل عام بشقيه التساومى و الجدلى الإقناعى ، فهو قمة عملية التفاوض التى تبدو على السطح ، بينما يحركه أى هذا السلوك التنازلى ، نسيج معقد و متشابك من العوامل ، يكفى أن نشير هنا إلى أن

التنازلات من طرف (أ) مثلاً لا تتم فقط نتيجة عوامل نابعة من محاولات تأثير الطرف الآخر (ب) سواء بالجدل والإقناع أو باستخدام أدوات التساوم سابقة الذكر، بل قد تحدث هذه التنازلات نتيجة لعوامل ذاتية داخلية، مثل أن يحدث التنازل في مفاوضات تجارية نتيجة صراعات داخلية على السلطة، كما قد تحدث التنازلات نتيجة لضغوط ومؤثرات خارجية لا تنبع من الطرف الآخر (ب) وإنما نتاج تأثيرات لطرف ثالث خارجي أو ظروف دولية أو إقليمية طارئة (انهيار أسعار النفط، ارتفاع أسعار الدولار الأمريكي... إلخ).

والتشابك بين السلوك التفاوضي والسلوك التنازلي أمر واضح ليس بحاجة لشرح، ولكن الاختلاف أيضاً بين الظاهرتين، يجعل من المهم فهم وتحليل هذه الظاهرة أى السلوك التنازلي، بوصف هذا البعد إحدى المسائل الرئيسية التي تشغل بال الباحثين والممارسين العمليين.

وربما كان السؤال الأهم لأى مفاوض، ليس: ما تأثير الشخصية القومية للمفاوض الآخر على سلوكه التفاوضي بشكل ما؟، وإنما هو: هل هذا المفاوض الآخر لديه نمط معين للسلوك التنازلي بصرف النظر عما إذا كان هذا النمط نتاج النظام السياسي والاقتصادي لهذا الطرف بالأساس أم للشخصية القومية وطبائع هذا الشعب تأثير على هذا النمط السلوكي؟، ففي نهاية الأمر سينشغل أى مفاوض بمعرفة ما إذا كان النمط السلوكي قائماً، أم لا، وهل يمكن التنبؤ بتوقيت التنازلات.

### السلوك التنازلي الأمثل

وطبيعى أن الباحثين والمفاوضين يقدمون نصائحهم وخبراتهم عن أفضل نمط سلوكي في موضوع التنازلات، فمثلاً «سيجل» و«فوركر» يقترحان افتتاح التفاوض بمطلب متشدد، ثم تقديم التنازلات بمعدلات صغيرة.

ويصنف آخرون الأنماط المختلفة فيشرون إلى الآتى :

- نمط سلوكي تنازلي متشدد، يبدأ بعرض متطرف، ولدى هذا النمط فإن المعاملة

بالمثل لا تعنى سوى تقديم تنازل حده الأقصى معادل لذلك الذى يقدمه الخصم .  
ويقابلة غمط سلوكى غير متشدد .

- غمط تقديم تنازلات صغيرة متكررة و قليلة ، و لكن الاعتماد على فكرة التكرار بحيث يبدو هذا الطرف وكأنه يواصل التنازلات ، بينما فى الحقيقة أن مجمل تنازلاته لا ترقى إلى تنازل كبير واحد .

- غمط التنازل فى النهاية أو الفرصة الأخيرة .

وفى الحقيقة أن هذه الأطروحات كلها مفيدة ، ولكنها مثل كافة النصائح فى عالم السياسة و الدبلوماسية يجب النظر إليها بشكل نسبى ، فإذا كانت رويشة الأطباء قابلة للخلاف و التباين الشديد و الخطأ الشديد ، فليس ثمة نصيحة واحدة تصلح لكل زمان و مكان و لكل حالة تفاوضية ، و لكل مفاوض ، ففى نهاية الأمر هذه الأنماط السابقة تشكل أطراً استرشادية ، على المفاوض أن يدرسها بعناية قبل اختبار و تنفيذ أحدها أو غيرها للحصول على أفضل نتائج ممكنة .

## ١- محددات السلوك التنازلى

السلوك التنازلى لأى طرف إذن هو خلاصة كافة التفاعلات و المؤثرات التى سبق تناولها ، بمعنى أنه نتاج كافة محددات الموقف التفاوضى لأى طرف ، و كذلك نتاج المؤثرات النابعة من الطرف الآخر ، و من الأطراف المعنية ، و لكن ثمة عوامل أخرى بالغة الأهمية و يكون لها تأثيرها المهم و بعضها ربما يكون غير متوقع فى البداية ، و بعضها يدخل فى صلب المحددات التى تؤثر على عملية التفاوض .

### الضغوط الزمنية

المعروف أن مسألة الضغوط الزمنية هى أحد الأبعاد بالغة الأهمية فى الحياة العملية فى مجالات الإدارة و القيادة ، و تشغل بال الباحثين فى كثير من فروع العلوم الاجتماعية خاصة العلوم السياسية و الإدارية ، و المفترض أنه فى أغلب حالات التفاوض فى القضايا التجارية أو القضايا الدولية بمختلف أشكالها ، يواجه المفاوضون أشكالاً ناتجة عن الضغوط الزمنية بدرجة أو أخرى ، و من مرحلة إلى أخرى .

و تشير أغلب الدراسات التي أجراها علماء نفس اجتماعي أمريكيون إلى أن معدل التنازلات يزيد في ظل الضغوط الزمنية العالية، إلا أن البعض لاحظ، و قد يكون هذا أمراً ممكناً بدرجة كبيرة، أنه كلما زاد معدل الضغوط الزمنية، كلما دفع هذا الأطراف أو بعضهم على الأقل للتشدد والتصلب؛ نتيجة خشيتهم من آثار هذه الضغوط على مصالحهم أو سمعتهم<sup>(٣٦)</sup>، كما قد يشير هذا لدى بعض المفاوضين المهرة دافعاً قويا لمحاولة استثمار هذه الضغوط للحصول على تنازلات من الطرف أو الأطراف الأخرى، وهو ما قد يؤدي نظريا في حالة توفر عنصر المهارة لدى الجانبين إلى استشارة عوامل التشدد لدى الجانبين، و يتحول الأمر إلى مباراة في الأعصاب و التشدد، قد تعرقل عملية التوصل إلى اتفاق.

### المعرفة

والمقصود هنا مدى معرفة المفاوض بمقاصد و نوايا و ظروف الطرف الآخر. وعلى الرغم من أهمية هذا البعد الواضحة، فإنه من الملفت أنها كانت محل اهتمام دراسات قليلة في موضوع التفاوض الدولي، صحيح أن كل حديثنا عن محددات التفاوض يصب في خانة المعرفة هذه، إلا أن القليل هو من حاول دراسة أو قياس أثر هذه المعرفة أو هذا البعد المباشر، سواء في السلوك التساومي أو في السلوك التفاوضي بشكل عام.

بل إن إحدى الدراسات المهمة في السلوك التنازلي خلصت إلى أن هذه المعرفة تؤدي إلى نتائج سلبية؛ حيث خلصت إلى أن ذوى المعرفة يعرضون تنازلات أكثر من غير ذوى المعرفة؛ إذ يميل الآخرون إلى أخذ وقت أطول للاتفاق، و يحصلون على ميزة كبيرة في اتقاقهم بخلاف المساومين من ذوى المعرفة، واستندت هذه الدراسة إلى ما ذكره «شيلنج» الباحث المعروف في دراسات الصراع الدولي من أن الطرف صاحب المعرفة تعوقه هذه المعرفة كما تعوقه قيمة العدالة من استغلال هذه الميزة<sup>(٣٧)</sup>.

و في رأينا أن هذا الرأي لا يستند إلى حجج قوية كافية، و ربما فقط إلا إذا كان صاحب المعرفة هو الطرف الأضعف الذي يدرك نية الآخر في إيقاع الضرر به إن لم

يستجيب . كما أن هذه النتائج تبدو من التبسيط المخل بحيث تكاد النصيحة التي تقدمها «تجنب المعرفة عن نوايا الخصم ، وإلا ستتنازل أكثر» ؛ لأن هذا ليس حقيقياً وليس واقعياً . ذلك أننا نفترض أنه كلما زادت معرفة المفاوض بالآخر كلما زادت قدرته على التفاوض بشكل أفضل ، المعرفة هنا ليست مجرد المعلومات الوافية ، وإنما التقديرات السليمة المحسوبة .

و قد يدخل ضمن مسألة المعرفة البعد الإدراكي ، وإن كان الإدراك ينصب أساساً على كيفية رؤية وإدراك تصرفات و سلوك الطرف الآخر ، هنا نجد بعض الملاحظات الجديرة بالنقاش ، ف«زارتمان» أشار إلى أنه بقدر سرعة المفاوض أو اللاعب في توقع تنازل خصمه قدر ما يزيد من مطالبه (٣٨) .

بينما أشارت دراسة أخرى إلى أن التنازلات غير المقصودة أو غير المتبأ بها تشجع الخصم على تكييف استراتيجية التشدد (٣٩) .

### مهارة المفاوض و السلوك التنازلي

من المفيد أن نعرض هنا لخلاصة دراسة «Karrass» في تحليل كيفية تنازل المفاوض الماهر ، فقد أوضحت هذه الدراسة أن المفاوضين المهرة يقدمون تنازلاتهم المحدودة نسبياً في النهاية ، و يستخدمون التنازلات بطريقة ديناميكية و ليست جامدة ، و في نهاية الأمر يتنازلون بشكل أقل (٤٠) .

على أننا نتحفظ هنا على الآراء السابقة في مطلقها ، فمرة أخرى هل يملك المفاوض الماهر التشدد في البداية إذا كان يفوض طرفاً يمثل دولة أقوى بكثير ، والقوة هنا كما سبق مراراً نسبية و لا تتعلق بالقوة العسكرية ، فقد يضطر مفاوض شديد المهارة لتقديم تنازلات في موضوع تجارى ؛ لأن مصالح بلاده ستهدد أكثر ، و ستزيد خسائرها إذا لم يتجاوب مع شروط الدولة الأخرى الأقوى اقتصادياً والأكثر استقلالية في هذا الصدد .

على أنه يظل من المفيد الإشارة إلى أن المفاوض الماهر سيحاول توظيف هذه التنازلات بشكل مرن و ديناميكي بما يقلل خسائر بلاده .

## ٢- مسألة المعاملة بالمثل فى التنازلات

يعد هذا الموضوع إحدى القضايا الصعبة و المهمة فى عملية التفاوض ، فالواقع لا يتضمن نمطاً واحداً فى هذا الصدد ، الخبرات التفاوضية المختلفة تقدم نماذج و ردود فعل مختلفة بشكل كبير ، و تكشف الدراسات العلمية عن مفارقات كبيرة فى تناولها لهذه المسألة تعكس فى حقيقة الأمر صدق مرجعيتنا التى أشرنا إليها مرارا من عدم وجود وصفة سحرية تقدم العلاج الشامل لكافة جوانب التفاوض . ذلك أن الآراء تتفاوت بشدة فيما يتعلق بتأثير التشدد ، فالبعض يرى أن رد الفعل يكون اتباع التشدد أو على الأكثر تنازلات صغيرة ، بينما يرى «زارتمان» أن تشدد طرف يؤدي إلى تنازلات كبيرة من طرف آخر (٤١).

و يكمل «إكلى» هذا الطرح بالمقارنة بين السلوك التساومى الغربى و السلوك التساومى السوفيتى ؛ حيث يدعى أن الغرب يرد بالمعاملة بالمثل فى التنازلات خلافاً للكتلة الشيوعية و الاتحاد السوفيتى تحديداً (٤٢).

ونحن نرى أن هذا الطرح غير دقيق ، بل واضح أنه مُحمّل بالتحيزات الأيديولوجية ، و لا يعكس الواقع بشكل صحيح ، فكلنا نعرف أن السلوك التساومى الغربى ليس مثالياً بأى حال من الأحوال ، فعندما تقول إنه ليس هناك نمط محدد ، فإن هذا لا يعنى أنه لا يمكن تفسير ما يحدث ، فعندما تكون عروض الخصم متطرفة جداً ، فإن رد الفعل لا يعنى بالضرورة التنازل و التجاوب متشدداً من الطرف الآخر تقود إلى العديد من الاحتمالات و ليس احتمالاً واحداً ، و ذلك بحسب كافة المحددات التى أشرنا إليها فيما قبل . بعبارة أخرى أننا مضطرون - دائماً - لتذكير القارئ الكريم بأن بُعداً واحداً ليس كافياً أبداً لتفسير أية ظاهرة وخاصة ظاهرة التفاوض الدولى ، أى أن طرفاً ما قد يجد أنه ليس بحاجة لمعاملة الطرف الآخر بالمثل فى تنازل ما ، سواء لأنه يتنازل عن حق للأول ، أو لأنه الأضعف ، أو لأنه أى الثانى سيناور ، و سيؤجل تنازلاته إلى مرحلة أخرى عسى أن ينجح فى الحصول على تنازل آخر من الأول (٤٣).

## ٣- مسألة سمعة المفاوض و حفظ ماء الوجه

يمكن القول إن مسألة سمعة المفاوض أو المساوم إحدى نقاط الالتقاء الرئيسية

التي تكشف وتفسر الكثير من جوانب عملية التفاوض والتساوم. ويعرفها بعض الباحثين بأنها مجموعة المشاعر والمعتقدات التي لدى المرء عن كيفية صورته في عين نفسه وفي عين الآخرين<sup>(٤٤)</sup>. وعلى أن «إكلى» كان من أوائل من أبرزوا أهمية هذا العنصر - حتى قبل تطور دراسات الإدراك - فذكر أن قوة التساوم لا تعتمد على ما هي مصادر القوة فقط، ولكن أيضاً على كيفية اعتقاد الآخرين وأن الحكومات وهي تتفاوض تحاول أن تحمي وتحسن من قوتها في المستقبل وتبنى سمعة تفاوضية معينة بالتالي<sup>(٤٥)</sup>. فإذا كان كل طرف سوف يؤسس توقعاته على أساس من تصوراته عن الخصم وهو ما يتضمن عوامل عديدة، منها استعداده للمخاطرة وميوله الخداعية، واتجاه الخصم للتمسك بموقفه، فإنه من المتوقع أن كثيراً من هذه التصورات ستحدد وفقاً لتقدير ودراسة سلوك الطرف الآخر في مفاوضات سابقة، وما هو معروف عنه. من هنا نفسر ما ذكرناه في موضع سابق من هذا الفصل من أن التشدد لا يقود بالضرورة إلى تنازلات؛ لأن كثيراً من الأطراف الدولية تجد صعوبة شديدة في التنازل في هذه الحالة، ليس فقط خشية على مصالحها أو مكاسبها، فقد لا تكون هذه المصالح التي ستتضرر من الطرف الآخر ليست بالأهمية الكافية، وإنما لأن هذه الأطراف تخشى أن يتولد عن هذا سمعة لها بأنها تستجيب للضغوط والتهديدات، بحيث تصبح قيمة الصلابة والتمسك بالمواقف تجب أي عنصر آخر. ولقد استشهد «إكلى» بشكل خاص بالنمط التفاوضي والتساومي لديجول، في حالة مفاوضات برلين الغربية، حينما رفض التفاوض خلافاً لكل من الولايات المتحدة وبريطانيا اللتين فضلنا التفاوض كبديل للعنف<sup>(٤٦)</sup>. من هنا نفهم لماذا تتمحور كثير من مشاكل التفاوض في نهاية الأمر حول السمعة والخشية من فقد ماء الوجه، وأن يتركز جانب كبير من الحلول وتفكير المفاوضين والوسطاء حول كيفية مواجهة هذه المشكلة ومحاولة التغلب عليها، وأحد الحلول التقليدية في هذا الصدد كانت اللجوء إلى السرية، على أن البعض فند هذا الحل لأن السرية لا تكفي لحل المشاكل؛ لأن الخصم - ببساطة - يعرف ماذا حدث، ولأن كل أو أغلب النتائج ستصبح عادة علنية، والكل يعرف في هذا الصدد أزمة الصواريخ الكوبية، وأن ما بدا وكأنه تشدد أمريكي انكشف بعد عدة شهور بأن حل الأزمة تم في إطار صفقة متبادلة بمقتضاها سحبت الولايات المتحدة صواريخها من كل من تركيا وإيطاليا<sup>(٤٧)</sup>. أي أن السرية كان تأثيرها في هذا الصدد مؤقتاً، قدمت الحماية لسمعة المفاوض أو المساوم لفترة محدودة وليس على الإطلاق، من هنا تبرز الحاجة

لاكتشاف سبل أو وسائل لتجنب ما يغير أو يحتمل التشكيك فى قدرة أو قوة أو هبة (سمعة) طرف ما فى أعين الآخرين البارزين ، وهنا يصبح المعنى يحمل التوقع والحماية والوقاية ، وهو ما يطلق عليه حفظ ماء الوجه ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى هناك ظاهرة استعادة ماء الوجه ، الذى يحمل معنى الإصلاح للضرر الذى حدث بالفعل .

وفى الحقيقة فإن هناك عدداً لا بأس به من الكتابات والمحاولات الجادة لسبر غور هذه الظاهرة واكتشاف جوانبها المختلفة سواء من ناحية التحليل السلوكى والنفسى ، أو العوامل المختلفة التى تؤثر فى هذا البعد كوجود مشاهدين أو أطراف ثالثة ( زاوية أخرى من زوايا السرية والعلنية ) واعتبارات التاريخ ونظرة الساسة والمفاوضين لكيفية تقييمهم فى المستقبل ، وقد أسفرت هذه الدراسات والملاحظات عن تصورات مختلفة للتغلب على مشكلات حفظ ماء الوجه . من بين هذه الحلول اقتراحات «بروت» لاتباع استراتيجية معينة فى استخدام التنازلات لمواجهة الحلقة المفرغة لهذه المشكلة وحددها فى الآتى :

أ- عمل تنازل منفرد معين فى اتصال واضح بأنه لن يكون هناك تنازل آخر حتى يتنازل الخصم ، وفى رأيه أن هذا يؤدى أحياناً إلى بدء سلسلة من التنازلات المتعاقبة .

ب- اقتراح تبادل تنازلات ، أى تقدم أحد المفاوضين باقتراح تبادل تنازلات وليس تقديمها بالفعل وخطورته أنه قد يُفسر بوصفه تنازلاً منفرداً .

ج- إشارة غير رسمية لوجود إرادة فى عمل تنازل فيما بعد إذا قدم الخصم تنازلات الآن .

د- البحث عن مؤتمر خاص غير رسمى مع الخصم أو ممثلين له ؛ حيث يكون من الممكن الحديث بحرية أكثر وصراحة أكبر عن الحل الوسط خارج اجتماعات التفاوض الرسمية .

هـ - اقتراح تبادل للتنازلات من خلال الاستشهاد بعبارات للخصم نفسه بما لا يملك التكر منها .

و- اقتراح قيام وسيط خارجى أو طرف ثالث بالمساعدة فى إيجاد تبادل للتنازلات .

وقد أوضح «بروت» أنه غالباً ما تحدث هذه العناصر في المراحل الأخيرة من التفاوض، عندما يكون هناك دليل على أن الخصم مستعد لتبادل التنازلات بدلاً من استغلالها كأداة ضعف (٤٨).

وقد أوضح مؤلفان آخران وهما «روجر فيشر» و«وليام أوري» أن أنسب حل لمواجهة مشكلة حفظ ماء الوجه هو ترك الطرف الآخر ينفس عن نفسه، ويعبر عن الجوانب المختلفة لاهتماماته، وعدم عمل رد فعل للانعكاسات العاطفية واستخدام عبارات رمزية، ومحاولة عمل مقترحات تتسق مع قيم الخصم بناء على تفهم احتياجات وعواطف الخصم والذات وفي إطار استراتيجية شاملة تقوم في أحد أبعادها على فصل الناس عن المشكلة (٤٩).

وتتسق هذه الأفكار مع الإطار العام لدعوة المؤلفين اللذين يدعوان للاستراتيجية السلمية في التفاوض، والتي لا تتحقق في الواقع في معظم أو على الأقل في كثير من حالات التفاوض الدولي.

## عملية الوصول لنتائج التفاوض

### ١- أهمية العرض الافتتاحي

عندما تلتقى أطراف التفاوض لأول مرة، فإن العروض الافتتاحية التي يقدمها كل طرف، من المسائل ذات الأهمية الكبيرة في التأثير على تطور المفاوضات، كما أنها أحد المعايير الرئيسية لقياس حجم التنازلات. فضلاً عن أنها تمثل الإطار الأول لتبادل وجهات النظر المتكاملة بشأن المسألة محل التفاوض، وتمثل الفرصة الكاشفة لحقيقة ما إذا كان يمكن التوصل إلى اتفاق أم لا بين الأطراف.

من هنا نفهم لماذا يعتبر «Bartos» أن إحدى سمات المفاوضين المهرة أنهم يبذلون جهداً خارقاً في صياغة عروضهم الافتتاحية، ويضيف أنه لهذا السبب من الأفضل عمل عرض افتتاحي متشدد قريب قدر الممكن من تحقيق ربح صفرى للخصم (٥٠). وليس من الصعب أن نتحفظ على هذه الرؤية، فمرة أخرى لا يمكن قبول أو الحديث عن عرض افتتاحي في مفاوضات تبادل تجاري بين دول صديقة تقوم على هذه الفرضية؛ لأنها تعني ببساطة إفشال التفاوض من الجولة الواحدة وخسارة

رصيد الثقة الموجود بالفعل بين الأطراف . وهو ما يعنى أن موضوعاً مثل هذا العرض الافتتاحى المتشدد ربما يكون فى بعض حالات مفاوضات تسوية النزاعات السياسية ، وليس كلها ، وأنه يجب حتى الحذر الشديد فى هذه الحالات ؛ لكى لا تفسد محاولات التسوية فى النهاية ، ما لم يكن الهدف هو إفشال التسوية بالفعل ، ولهذا فمن المهم أن يتجنب المفاوض البدء بعرض بالغ التشدد ، وإلا ترتب على هذا سمعة تساومية تضعف من مصداقية هذا المفاوض ، وهذا ما استنتجه «كسينجر» تحديداً من النمط التفاوضى السوفيتى من وجهة نظر أمريكية (٥١) .

وأيآ كانت مصداقية أو دقة الاستنتاج الأمريكى ، فإننا على الأقل نستطيع أن نطمئن على أن ليس من الصحيح إطلاق القول بأفضلية العروض الافتتاحية المتشددة ، بل لعلنا نغيل أكثر إلى العروض الافتتاحية التى يمكن وصفها بالتشدد المرن ، ذلك التشدد الذى يترك هامشاً مهماً لإبداء الاستعداد للتعاون والتفاهم مع الآخر ، من أجل تحقيق مصلحة مشتركة وبدء ترتيبات جديدة .

وأهمية العروض الافتتاحية لا تعنى أن كل الأطراف تذهب إلى التفاوض ومعها دائماً عروض أولية ، فكثيراً ما يحدث أن يبدأ بعض الأطراف بدون عرض محدد ، سواء لأنه يريد معرفة ما ينويه الطرف الآخر أولاً ، أو لأنه لم يبلور أفكاره بعد بصدد المسألة محل التفاوض ، أو رغبة فى تجنب أى التزامات مسبقة . ومن السهل أن نلاحظ أن مشكلة كثير من الدول غير المتقدمة هى قيام الأطراف الأكثر تقدماً بإعداد أوراق العمل والعروض الافتتاحية أغلب الوقت .

## ٢- نتائج التفاوض

تتباين نتائج المفاوضات بلا حدود ، فقد تنتهى بنجاح التفاوض والتوصل إلى حل مشترك ( اتفاق أو معاهدة ) ، أو اتفاق على استئناف المفاوضات فى مرحلة تالية ، أو توقف المفاوضات وفشلها الذى قد يأخذ صورة حادة أو غير حادة بحسب الموقف . وهنا سنجد مسارين مختلفين ومشاكل عدة من أهمها مشكلة الحدود الزمنية أو خط النهاية ، وسنبداً بعرض لهذه المشكلة ، ثم نتقل إلى الكيفية التى يتم بها غزل وبناء الاتفاق .

## مشكلة خط النهاية Dead End

أحيانًا ما يقرر أطراف التفاوض، أو أحد الأطراف خط نهاية أو حدًا زمنيًا معلنًا، أو يكتفى بإعلانه للطرف أو الأطراف الأخرى للانتهاء من التفاوض. وقد عرضنا من قبل للكيفية المعقدة التي تؤثر فيها الضغوط الزمنية عمومًا على سلوك الأطراف تجاه التنازلات، إلا أن هذا الحد الزمني أمر مختلف، ويأخذ أشكالاً عديدة لا حصر لها، بدءًا من الارتباط بحجوزات فنادق الوفود أو إجازات، أو نهاية العام، إلى مؤتمرات أخرى، أو افتتاح برلمان أحد الأطراف، أو إجراء انتخابات لدى أحد الأطراف، أو اجتماع للقمة... إلخ.

ومن أمثلة ذلك أن خط النهاية في مفاوضات «سولت» للحد من الأسلحة الاستراتيجية، كان اجتماع القمة الأمريكي - السوفيتي، وكذلك في مفاوضات «أوكتيفا» بين الولايات المتحدة واليابان كان أيضًا قمة أمريكية - يابانية.

والذين لا يزالون يذكرون مفاوضات الحكم الذاتي للفلسطينيين بين مصر وإسرائيل والولايات المتحدة، ربما يذكرون أنه تم في البداية تحديد يوم ١٦ مايو ١٩٨٠م كموعدها النهائي للتوصل إلى اتفاق، وهو ما لم يحدث. ومن الأشكال الأخرى للحدود الزمنية ما شكله مؤتمر الأمم المتحدة للتوصل إلى معاهدة حظر التجارب النووية أمام جهود العملاقين آنذاك الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي لوضع مسودة اتفاق قبل انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة (٥٢).

ويرى الكثيرون أن مشكلة الحدود الزمنية قد تعقد الاتفاقية، وخاصة إذا لم يُترك وقت كافٍ للتفاوض، فإما أن لا يحترم ويتم تجاوزه واستمرار التفاوض بعده مثلما حدث في المفاوضات التفصيلية للاتفاقية المصرية - البريطانية في ١٩٥٤م، أو ينتهي الأمر بمجرد اتفاق رمزي.

ومع ذلك فإنه من المهم أن يشعر المفاوضون أن هناك حدًا منطقيًا وزمنيًا لعملية التفاوض، وإلا انتهى الأمر بجلسات لا نهائية، وفقدت الأطراف سيطرتها على الأمر، وفقدت المفاوضات معناها كذلك.

## عملية نسج الاتفاق

خلال عملية التفاوض، وربما من بدايتها، يتقدم الأطراف أو أحدهم بمسودة اتفاق، إما أن يتم التباحث حولها بشكل منهجي للتأكد أولاً أنها تشمل كل عناصر

الموضوع محل الاتفاق ، أو يتم التفاوض بشكل جزئى من هنا وهناك مما يؤخر العمل وفى النهاية يؤخر الاتفاق ، ويلى ذلك تحديد مجالات التنازل المطلوبة واحدة واحدة حتى يتم التوصل للشكل النهائى للاتفاق . ويكون هذا الأمر واضحاً بشكل خاص فى المفاوضات متعددة الأطراف ، عندما يتولى أحد الأطراف أو سكرتارية المؤتمر (خاصة إذا كان تحت مظلة منظمة دولية أو إقليمية ) وضع مسودة أولية ، بمجرد أن يكون هدفها النهائى محل اتفاق ، تبدأ الأطراف فى مناقشة تفاصيلها وعناصرها لتعديلها وضبط جوانبها بما يتفق مع مصالح هذه الأطراف ، وحتى إذا كان الهدف النهائى ليس مقبولاً تماماً من أحد هذه الأطراف ، فقد يشارك هذا الطرف فى محاولة التأثير على صيغة الاتفاق ؛ بحيث تخفف من عنصر عدم مقبوليتها أو حتى إفسادها ، فى اتفاقية «أوتاوا» لحظر الألغام الأرضية كانت الولايات المتحدة حاضرة ، رغم إعلانها منذ البداية أنها لا تنوى الانضمام إلى الاتفاق ، وعملت مع ذلك على محاولة التأثير على بنود الاتفاق بما يحقق درجة أكبر من مصالحها ، وكانت هذه المفارقة محل غضب من عدد كبير من الوفود الذين رأوا أن الجهود الأمريكية تخريرية ومفسدة للاتفاق ما دامت لا تنوى فى النهاية الانضمام للاتفاقية .

### أسلوب الصفقة المتبادلة

الصفقة المتبادلة مفهوم بالغ الأهمية فى عملية التوصل لاتفاق ، فقد تكون خلاصة تبادل التنازلات ، أو تجميع التنازلات والحلول المشتركة الجزئية التى اتفق عليها الطرفان خلال عملية التفاوض ، وقد تكون شيئاً مختلفاً ، يتجاوز مجرد تجميع التنازلات والحلول المشتركة إلى صيغة جديدة تتجاوز ورطة الأطراف فى الوصول إلى حل مشترك من خلال تبادل العروض والتنازلات .

والصفقة أو الصيغة غالباً ما تتكون من نوعين من العناصر ، اعتماداً على مسألة الأهمية النسبية لكل طرف ، بمقتضى هذا تتكون من عناصر مهمة وأخرى أقل أهمية ، بحيث يجد كل طرف فى هذه الصفقة أو هذه الصيغة عناصر مهمة وأخرى

يمكن التنازل عنها. على أن الأمر الذى قد يبدو نظرياً سهلاً هو أمر صعب ومعقد عملياً؛ ذلك أن البحث عن مكونات هذه الصفقة التى تتجاوز حالة التجمد وعجز الأطراف عن الإقدام على مزيد من التنازلات، يعنى أحياناً البحث عن حلول مشتركة معقدة تتضمن عناصر جديدة. و كى نوضح الأمر أكثر، نشير إلى المحاذير والصعوبات التى تحيط بطرح صيغة جديدة، و التى يأتى فى مقدمتها عرض مطالب إضافية وهىة يقترح تبادلها فى مقابل التنازلات التى يريدها الطرف الأول فى البداية، أى أنه عندما يعجز طرف (أ) عن إقناع أو إجبار الطرف (ب) بتقديم تنازل معين قد يلجأ إلى طرح صيغة جديدة للاتفاق تتضمن تقديم تنازلات وهىة مقابل الحصول على التنازلات الأصلية من الطرف (ب). من ذلك أنه فى المفاوضات الكورية، عندما فشلت الأطراف فى الاتفاق على كيفية تبادل الأسرى وتسليمهم، تقدمت كوريا الشمالية بصفقة جديدة تضمنت اعتبار الاتحاد السوفىيتى طرفاً محايداً يتم من خلاله تبادل الأسرى وتسليمهم، ويشير «بيلاى» إلى أن هذا التكتيك نجح فى المرحلة الأولى للتفاوض ولكنه فشل فى المرحلة الثانية (٥٣).

كما أن من مشاكل طرح صفقة جديدة قبول الخصم أو طرف ما أجزاء من الصفقة ورفض البعض الآخر، وهو ما يعيد التفاوض إلى جموده الأول مرة أخرى.

### الغموض والاستبعاد

كثيراً ما تلجأ الأطراف المتفاوضة، خاصة حول المشاكل المعقدة، للغموض، وترك بعض المسائل الصعبة، وهو ما حدث مثلاً فى اتفاقية ١٩٥٤ م بين القيتناميين من ناحية وفرنسا والقوات الغربية من ناحية أخرى، والخاصة بانسحاب القوات الغربية حيث تركت تقسيماً مؤقتاً للبلاد على أساس أنها ستوحد فى المستقبل بعد الانتخابات، كما تركت اتفاقية ١٩٧٣ م بين الولايات المتحدة و فيتنام الشمالية مستقبل فيتنام الجنوبية غير مؤكد، بل أكثر من هذا اتسمت بعض عبارات الاتفاقية بالغموض، من ذلك مدى السماح لقوات الشمال بالتواجد فى الجنوب، و التى أشار «كيسنجر» إليها بأن الغموض له مبرراته (٥٤).

و بالطبع كان هدف الغموض هنا فى الحالتين الفيتناميتين راجعاً لمحاولة حفظ ماء وجه فرنسا أولاً، ثم الولايات المتحدة ثانياً .

و عموماً ليس هناك حرج أمام المفاوضين و الدول لتترك بعض الأمور فى الاتفاقية على درجة من الغموض ، و ذلك بشرط أن تكون أهداف توقيع الاتفاقية لا تتضمن خسائر أو سلبيات تزيد على الوضع الراهن قبل التفاوض و الاتفاق .

و هناك بديل آخر يسرى على أغلب أنواع التفاوض بما فى ذلك تلك المتعلقة بالعلاقات الاقتصادية و التجارية ، و بعض المفاوضات متعددة الأطراف التى تتعلق بترتيب مرافق دولية واسعة كقضايا السكان و البيئة . . . إلخ ، و التى يصبح معها إضفاء الغموض على بعض الجوانب أو التفاصيل حتى لو كانت مهمة ، أفضل أغلب الوقت من عدم الاتفاق ، و تأخر بدء ترتيبات دولية يحقق مصالح قطاع أكبر من دول العالم ، و لسنا بحاجة للإشارة إلى نسبة هذه المصالح .

أما ما نسميه الاستبعاد فهو حالة إخراج مسألة أو عنصر ما من سياق الاتفاق ، و حل المسائل الأخرى دون هذه المسألة أو العنصر ، من ذلك إخراج مسألة التجارب تحت الأرض من معاهدة حظر التجارة النووية مما سهل الاتفاق ، رغم معارضة الزعيم السوفيتى «خروتشوف» فى البداية لهذا التوجه ؛ خشية أن تتراجع القوى الغربية من الاهتمام بالتوصل إلى اتفاق فى هذه الجزئية فى مرحلة لاحقة (٥٥) .

و مرة أخرى فإن الاستبعاد هو أسلوب يتم اللجوء إليه فى كثير من حالات التفاوض الدولى ، و ربما أكثر فى المسائل متعددة الأطراف بدرجة كبيرة بهدف الوصول إلى اتفاق ، بوصف هذا أفضل من عدم الاتفاق .

## الذروة

«زارتمان» و «برمان» هما أصحاب الفضل فى بلورة هذا المفهوم ، الذى قصدا به مرحلة معينة فى نهاية التفاوض و صفها بأنها نقطة حيث الكفاية متفق عليها لتشكيل اتفاق مقبول حتى إذا كانت النقاط الباقية غير مقبولة ، دون أن يعنى هذا عدم أهمية هذه النقاط ، و إنما أن تصبح الاتفاقية إيجابية فى أعين الأطراف ،

ويصبحون مستعدين للدفاع عنها ضد المطالب الأخرى للأطراف، و أمام الهيئة الناخبة لهم . و أشار «زارتمان» و «برمان» إلى العديد من الأمثلة ، من ذلك ما حدث فى مفاوضات روديسيا عندما قبلت الجبهة الوطنية الروديسية عام ١٩٧٩ م المرحلة الأخيرة فى مفاوضات «لانكستر» بشأن مستقبل زيمبابوى ، بقبولها دستوراً جديداً وترتيبات للانتقال إلى الانتخابات مع إرجاء التفاصيل ، و التى كانت بالغة الصعوبة بالنسبة للأطراف بالفعل ، كما أشار كذلك إلى مؤتمر جنيف لتسوية مشكلة الصين الهندية فى الخمسينيات .

كما أشار أيضاً إلى براعة الرئيس الأمريكى الأسبق «نيكسون» فى الاستفادة من هذه الذروة فى نوفمبر ١٩٦٩ م فى اجتماع القمة مع رئيس الوزراء اليابانى «سانو» حول مبادئ اتفاقية «أوكيناوا» ، و أنه فعل نفس الشئ فى اتفاقية «سولت» ، و رفض التنازل و كان يبدو عليه الاستعداد لتقبل فشل المفاوضات ، و هو ما أدركه القائد السوفيتى «بريجنيف» الذى كان أقل استعداداً لقبول فشل الاتفاقية<sup>(٥٦)</sup> .

### وهذا المثال الأخير يوضح لنا أمرين :

**أولهما :** قدرة المفاوض الماهر على استغلال مرحلة الذروة لتحقيق أكبر قدر ممكن من مصالحه .

**وثانيهما :** وهى ملاحظة لا علاقة لها بالنقطة التى نتناولها الآن ؛ حيث إن هذا المثال الأخير يكشف عن مهارة و تشدد أمريكى يتناقض مع الادعاءات المتكررة فى الكتابات الغربية عند المقارنة بين السلوكين الأمريكى و السوفيتى .

\* \* \*

oboeikandi.com

## الفصل الرابع

### ملاحظات ختامية حول الأداء التفاوضى الأمثل

يتناول هذا الفصل عدداً من الموضوعات المهمة المتعلقة بعملية التفاوض، وتحقيق أفضل نتائج ممكنة .

#### أولاً : التشكيل الأمثل لوفود التفاوض

يمكن القول إن الحديث عن موضوع تشكيل وفد التفاوض يثير العديد من الجوانب المهمة والكاشفة لكثير من قواعد التفاوض، بل وأيضاً قواعد اللعبة السياسية فى أية دولة أو أية مؤسسة تقوم بهذه المهمة .

#### مفاوضات القمة ما لها وما عليها

أول التساؤلات المهمة فى هذا الصدد، هى المقارنة بين مفاوضات القادة فى الدولة أو أية مؤسسة ومفاوضات المندوبين، أو بما يسمى فى عالم السياسة مفاوضات القمة ومفاوضات المستويات الأدنى من القيادة السياسية .

وفى حقيقة الأمر أن هذه القضية مثار خلاف بين تيارين، التيار الأول يميل إلى تأكيد المزايا الإيجابية لهذا النموذج، والثانى يتحفظ عليه، فالأول ينطلق من أنه أصبح أمراً لا يمكن تجنبه، وأن ما يتضمنه من حرية حركة المفاوضات وتطويره علاقات شخصية بين رؤساء الدول تدل من العقبات التى تواجه التفاوض . أما التيار الثانى فينبغ تحفظه من عدم دراية الرؤساء بالتفاصيل الخاصة بأى تفاوض معقد، وكتيجة لخضوعهم أكثر للمؤثرات الداخلية واعتبارات الدعاية والرأى

العام، فضلاً عن عدم كفاية درايتهم بالظروف الخاصة بالطرف الآخر<sup>(٥٧)</sup>، بل إن البعض يؤكدون على أن ميزة حرية حركة القادة عيب وليس ميزة وفق ما يدعى أنصار الاتجاه الأول، فعلى سبيل المثال استغل المفاوض الأمريكي الشهير «هاريمان» (الذى مثل بلاده فى أغلب جولات فيتنام وفى كثير من جولات التفاوض مع الاتحاد السوفيتى) مفاوضاته مع رئيس شيلى حول موضوعات تجارية، بأن أبلغه بأن الرئيس الأمريكى يحتاج إلى مساعدته، وهو ما استهوى رئيس دولة صغيرة كشيلى عندما تلقى نداءً بالمساعدة من دولة عظمى<sup>(٥٨)</sup>.

وثمة ملاحظات استرشادية مهمة نرى أنه من المفيد إبرازها فى هذا الصدد :

\* أن قيام القيادة السياسية بعملية التفاوض ينبغى أن يكون الاستثناء لا القاعدة .

\* أنه فى حالة قيام القادة بهذه المهمة فلا بد من الإعداد الحريص والوضوح والصرحة من جانب المساعدين .

\* كما أنه يفضل عدم المشاركة فى جميع مراحل التفاوض، مثل الاكتفاء بالافتتاح والتوقيع أو المراحل الأخيرة من التفاوض التى تقتضى اتخاذ قرارات حاسمة .

\* وفى هذا الإطار يقترح البعض إمكانية توظيف القادة كقناة خلفية من خلال اتصالاتهم الشخصية خارج قاعة التفاوض بما يسهل من عملية التفاوض<sup>(٥٩)</sup> .

إن قرار القيادة السياسية تولى عملية التفاوض ينبغى أن يكون مدروساً ومحسوباً بدقة؛ لأنه قد يسبب لها إحراجاً داخلياً، كما قد لا يؤدى بالضرورة إلى تحقيق مكاسب وطنية، من هنا أهمية الحسابات الدقيقة، وتوظيف الإطارات الزمنية والمكانية المناسبة للعب هذا الدور .

### حجم الوفد

تتفق أغلب الدراسات وكذا كثير من المفاوضين ذوى الشهره كهاريمان، على أفضلية تخفيض عدد الوفد المشارك فى المفاوضات الدولية، وأنه كلما كبر عدد

أعضاء الوفد زاد التعقيد؛ حيث سيضطر فريق التفاوض لبذل جهد ووقت أطول للتفاوض الداخلي والمحافظة على تنسيق الوقت وتقسيم العمل بشكل مناسب<sup>(٦٠)</sup>. على أن هذه النصيحة تبدو بعيدة عن الواقع بدرجة كبيرة، فكلنا يعرف في كافة المؤسسات والحكومات، في الدول المتقدمة وغير المتقدمة، أنه كثيراً ما يصعب السيطرة على حجم الوفد، وذلك سواء لاعتبارات عملية تتعلق بمدى تعقد عملية التفاوض في العلاقات الدولية الراهنة، أو حتى للاعتبارات الشخصية، وما تفرضه ديناميات المؤسسات الحكومية المختلفة. من هنا نجد ظاهرة الترهلات التي تصيب ليس فقط وفود الدول غير المتقدمة، ولكن أيضاً أحياناً بعض الدول المتقدمة وخاصة الولايات المتحدة التي تضطر تحت تأثير التوازنات المعقدة بين الإدارات الحكومية المختلفة إلى المشاركة في كثير من جولات التفاوض الدولي بوفود بالغة الضخامة. ولهذا تضطر الحكومة الأمريكية نفسها للتغلب على هذه المشكلة، في بعض الموضوعات الحرجة، بأن تقوم بتفاوض مواز ومنفصل يقتصر على رؤساء الوفود وأحياناً بتكليف شخصية أخرى عامة ليست عضواً في هذا الوفد للقيام بمهمة تفاوضية منفصلة مع الطرف الآخر لحسم القضايا الرئيسية، وتجنباً لعدم إطالة التفاوض وتعسره أمام هذه القضايا بحيث ينتهي أمر الوفود الضخمة إلى بحث المشكلات التفصيلية فحسب.

وفي نهاية الأمر تظل النصيحة الأساسية لصانع القرار الرئيسي سواء في الدولة أو في المؤسسة التي تتفاوض دولياً، هي حاول أن تصل إلى موقف تفاوضى واضح ومتماسك داخل الدولة أو المؤسسة، ثم بعدها حاول أن تشكل وفداً تفاوضياً منخفض العدد قدر الممكن.

### العلاقة بين الوفد التفاوضى وصانعى القرار

لأن نطاق اهتمامنا يتجاوز مجرد التفاوض الدولي في الموضوعات السياسية والعسكرية الكبرى إلى كافة أشكال التفاوض مع الوحدات الخارجية عموماً، فإن العلاقة المقصودة هنا بين وفد التفاوض ورئيس الدولة، أو بين الوفد والوزير الذي أصدر قراراً بتشكيل هذا الوفد... إلخ، ففي جميع الأحوال من المفيد تمتع قائد

وفد التفاوض خاصة فى المسائل الحىوية بعلاقة مباشرة وجيدة مع صانع القرار الرئيسى فى الدولة أو المؤسسة؛ لأن هذا يسهل كثيراً من عملية اتخاذ القرار التفاوضى .

وليس هناك شك فى أهمية التنسيق والتجاذب الداخلى بين أعضاء الوفد، ففى دراسة المؤلف عن المفاوضات المصرية - البريطانية ١٩٥٣-١٩٥٤م، لوحظ أن التدخلات العديدة للسيد صلاح سالم عضو مجلس قيادة الثورة آنذاك، كان لها تأثيراتها السلبية الواضحة فى الموقف التفاوضى المصرى خلال الجولات الأولى، وعموماً مسألة التنسيق والتناغم بين أعضاء أى وفد هى مسألة ليست بحاجة للتوضيح .

### اشكالية الترجمة

من المهم الحذر الشديد فى الطريقة التى يتم بها اللجوء إلى مترجمين فى عملية التفاوض، فرغم اعتماد أغلب حالات التفاوض الدولى اليوم على اللغة الإنجليزية أساساً والفرنسية بشكل ثانوى، فإنه فى كثير من الأحيان يتم اللجوء إلى عملية الترجمة فى أغلب حالات التفاوض بين أطراف لا تعتبر الإنجليزية والفرنسية لغتها الأم، وتصبح المسألة بالغة الحساسية مع وجود احتمالات للخطأ فى الترجمة، التى يتكرر حدوثها فى كثير من حالات التفاوض الدولى الحساسة مثلما حدث فى مفاوضات رئيس الوزراء البريطانى «هندرسن» مع «هتلر»<sup>(٦١)</sup>. وهو ما يجعل من المفيد، فى حالة الاعتماد على مترجم، أن يصحب كل وفد المترجم الخاص به، ولا يعتمد على مترجم الطرف الآخر فقط، ومن نافلة القول الإشارة إلى أهمية تمتع المترجمين بحدة الذهن والقدرة العالية والأمانة المطلقة فى الوقت نفسه .

### ثانياً: الخبرة التاريخية

عندما ناقشنا محددات التفاوض، تركنا بعضها، ولعل من أهم ما تركناه عمداً آنذاك مسألة تأثير الخبرة التفاوضية، أو الخبرة التاريخية للمفاوض، فكثيراً ما تكون هناك تجارب تفاوضية لنفس المفاوض مع الطرف الآخر حول نفس الموضوع،

أوحول موضوعات أخرى مشابهة أو مختلفة، أو قد تكون له تجارب تفاوضية سابقة مع أطراف أخرى حول نفس الموضوع، من ذلك الجولات المتكررة في موضوعات نزع السلاح بين الدول أعضاء الأمم المتحدة أو بين دول إقليم جغرافي معين، أو تكليف وفد تجارى بخوض مفاوضات تعريفية جمركية مع عدد مختلف من الدول. . . إلخ من نماذج وتجارب لا حصر لها، أو تجارب التفاوض الأمريكية مع دول عديدة للحصول على تسهيلات أو قواعد عسكرية، ومن أمثلة هذا مع المغرب والفيليبين وتركيا وإسبانيا، وجولات التفاوض العديدة للاتحاد الأوروبي مع الدول المتوسطة وغيرها حول نظم التفاصيل التجارية.

والسؤال المطروح هنا: أين موضع المفاوضات الإنسان، بلحمه ودمه ومشاعره من هذه التجارب؟ وكيف تؤثر عليه وعلى سلوكه التفاوضى فى مرحلة مستقبلية؟

القضية فى حقيقة الأمر لها أبعادها العملية الواضحة وتطبيقاتها العديدة، ولها أبعادها الفلسفية والفكرية العميقة، فهى تتعلق فى أحد جوانبها بالسؤال الفلسفى المعروف حول مدى تعلم الإنسان من تجاربه ومن دروس التاريخ. ومن المؤكد أن كثيراً وليس كل صانعى السياسة يتعلمون عموماً من دروس التاريخ، ويستخلصون تحليلات ورؤى من منازعات أو تفاعلات سابقة على الصراعات الحالية (٦٢). وفى الواقع أن هذا الموضوع إحدى القضايا التى تستحق وقفة خاصة، ويأمل المؤلف فى تناولها فى عمل مستقل، وفى إطار ربما يتسع عن موضوع التفاوض الدولى، لكنه من المفيد أن نعرض لنتائج دراسة نادرة ومهمة قام بها «راسل لنج» بعنوان «ما إذا كانوا سيتعلمون بشأن التساوم الإجمالى فى الأزمات الدولية» حيث قام هذا الباحث بتحليل ٢٤ حالة صراع أو أزمة من الطابع المتكرر، ومن المفيد رغم أنها تتعلق بإدارة الأزمات أكثر من إدارة التفاوض تحديداً أن نشير إليها، والتى استخلص منها النتائج الآتية:

- أنه إذا كانت نتيجة الأزمة السابقة مع دولة (ب) نصراً دبلوماسياً للدولة (أ) عندئذ سوف تطبق (أ) نفس النهج الذى طبقته فى الأزمة السابقة.

- أما إذا كانت الأزمة هزيمة دبلوماسية للدولة (أ) فستتبع نهجاً أكثر تشددياً فى التساوم فى المرحلة التالية إذا نتج عن الأزمة حل وسط مرضى سيتم تطبيق نفس النهج، أما إذا كان الحل الوسط غير مرضى فسيتم اتباع نهج أكثر تشدداً (٦٣).

وفى الحقيقة أننا نرى أن هذه النتائج السابقة بالغة التعميم، ويمكن توظيفها فقط لحلول استرشادية، ونشير بدورنا إلى بعض الخطوط العريضة التي يجب أن يهتم بها المفاوض فى هذا الصدد :

**أولاً :** من المفيد التعرف ودراسة أية تجربة تفاوضية سابقة تم القيام بها مع نفس الطرف أو نفس الأطراف، كما أنه من المفيد دراسة وفهم كل ما هو ممكن عن السلوك التفاوضى للطرف الآخر بشكل عام .

**ثانياً :** أهمية التحليل الدقيق لجولات التفاوض السابقة مع الطرف الآخر حول نفس الموضوع، من ذلك مثلاً تجارب التفاوض المصرية - البريطانية العديدة، أو التجارب الأمريكية - السوفيتية حول الحد من الأسلحة الاستراتيجية، أو ما تشهده الكثير من حالات النزاع الحدودى المتكررة بين دولتين متجاورتين، فالخبرة التفاوضية هنا بالغة الأهمية والدلالة .

**ثالثاً :** أنه مع تعقد الحياة المعاصرة وسرعة التغير فإن ترديد مقولات مثل : «التاريخ يكرر نفسه» تحتمل درجة كبيرة من الخطورة والسلبية؛ لأن كل حالة تفاوضية تظل لها خصوصيتها، فسبق التفاوض بين مصر وبريطانيا قبل ١٩٥٢ م كان مفيداً للغاية فى إلقاء الكثير من الضوء على كثير من جوانب موضوع التفاوض والنهج البريطانى، ولكن تغير القيادة السياسية بعد ١٩٥٢ م كان أمراً بالغ الأثر فى إحداث فوارق، تزامنت مع تغيرات دولية ضخمة أدت إلى مزاج ونتاج مختلف لهذه المفاوضات .

وفى جميع الأحوال فإن بعض المحللين يحذرون عموماً من خطورة تكرار أو استحضار التجربة السياسية أو التفاوضية السابقة، من ذلك قرار سحب القوات المصرية عام ١٩٦٧ م واختلاف ظروفه عن قرار سحب القوات عام ١٩٥٦ م، ومن ثم الاختلاف الحاد فى النتائج بين الحالتين .

بعبارة أخرى على المفاوض أن يدرس بعناية كافة التجارب التفاوضية السابقة له وللخصم وأن يستخلص كل النتائج الممكنة عن سلوك الطرف الآخر، مع الحذر الكامل فى الوقت نفسه من خطورة التعميمات التي قد تؤدى ليس المهم إلى فشل التفاوض، وإنما ربما الأخطر إلى كوارث قد تمس المصالح الوطنية .

## ثالثاً، الوصفة غير السحرية

إذا كان البعض ينتظر فى نهاية هذا الكتاب وصفة طبية سحرية تقدم له العلاج المؤكد لتحقيق أفضل ناتج ممكن فى المفاوضات الدولية، فربما يكون هناك خطأ ما نأمل ألا تقع فيه؛ حيث إننا نعتبر كل جزء فى الكتاب لا يمكن الاستغناء عنه .

فإذا كانت الوصفة الطبية ليست مطلقة، و لا مضمونة بشكل كامل، فإن مثل هذه الوصفة فى عالم السياسة أمر غير وارد و لا مستحب فى الوقت نفسه، وإنما يكفى الخطوط الاسترشادية العريضة التى تجعل من مهمة المفاوض أسهل و أكثر نجاحاً؛ وذلك أن الأبعاد الأساسية التى ركز عليها هذا الكتاب هى أن الظاهرة التى نتعامل معها، أى المفاوضات الدولية، هى ظاهرة شديدة التعقد و متعددة الأبعاد، وأن التحليل النسبى لهذه الأبعاد و لمكونات عنصر القوة هو المفتاح الحقيقى و ليس السحرى لفهم أكثر عمقاً و شمولاً لهذه الظاهرة، و لكيفية تحقيق أفضل نتائج ممكنة. و هنا نقدم هذه العناصر أملين أن تفيد المفاوض الدولى المحترف، و المفاوض بالصدفة فى تحقيق مصالح بلاده بشكل أفضل :

١- تجنب الأحكام المطلقة، و الرؤية غير الشاملة للأمر .

٢- التحليل الدقيق للمشكلة محل التفاوض و سبب الحاجة للتفاوض حولها، و الإجابة على سؤال محدد: هل التفاوض حولها أفضل أم ترك الأمور على ما هى عليه فى المرحلة الراهنة؟ و ما المكونات الصعبة فى القضية؟، و ما المكونات الأقل صعوبة؟ .

٣- تحديد دقيق و تفصيلى للأهداف من التفاوض و أن تأخذ هذه الصياغة فى اعتبارها كافة أبعاد الموقف الداخلى و استطلاع آراء كافة اللاعبين الوطنيين الآخرين، فإن عقد اتفاقية خاصة بالعمالة بين بلدين لا تخص وزارة العمل و الهجرة وحدها، وإنما لا بد من استطلاع آراء الأجهزة الأمنية و الشبابية، و وزارة الخارجية فى بداية الأمر و نهايته .

٤- المعرفة العميقة والشاملة للعوامل التي تشكل السلوك التفاوضى للطرف أو الأطراف الأخرى، واستلهاهم التجربة التاريخية وفقاً للمحددات السابقة فى هذا الفصل .

٥- أنه إذا أثير سؤال حول من يرأس وفد التفاوض هل هو الشخص المحترف للتفاوض أم الفنى المتخصص فى موضوع التفاوض، فإن الخيار الأمثل هو المحترف للتفاوض بعد تلقينه أكبر قدر ممكن من المعرفة حول الجوانب الفنية والمعلومات عن موضوع التفاوض، أما تشكيل الوفد فمن المفيد العودة إلى ما ورد فى هذا الفصل الأخير بهذا الصدد .

٦- أن دور وزارة الخارجية كعنصر وسيط بين الأجهزة والمؤسسات المختلفة أمر ضرورى فى أى تفاوض حتى لو كان فنياً .

٧- ضرورة أن يتحلى المفاوض الدولى بالصبر والتحمل والقدرة على التواصل ليس فقط مع حكومته وأعضاء وفد بلاده، بل أيضاً التواصل مع الطرف الآخر واحتياجاته وصعوباته، دون أن يعنى هذا التجاوب معه بالضرورة .

٨- أهمية تركيز الانتباه والفهم الدقيق لأهداف وتحركات الأطراف الأخرى، سواء التى تعرض الوساطة أو يطلب منها الوساطة، أو تلك التى تحاول أن تؤثر على المفاوضات الدولية، فعندما تتفاوض شركة لتصدير منتجات نسيج مصرية إلى الأسواق الأوروبية، فإن معرفتها الدقيقة بقدرات وإمكانات الشركات المنافسة من دول إقليمية وغير إقليمية، أمر مطلوب لتحقيق نتائج أفضل فى هذه المفاوضات .

٩- أن التوصل إلى صيغة ومبادئ عامة للاتفاق بين الأطراف أمر ضرورى فى أغلب حالات التفاوض قبل الاتفاق النهائى على التفاصيل، وفى هذه الحالة فإن اللجوء إلى الغموض والاستبعاد لبعض بنود الاتفاق يصبح أمراً ضرورياً وممكنًا فقط فى إذا كانت مزايا الاتفاق تزيد على مزايا عدم الاتفاق، وهنا نحيل القارئ مرة أخرى إلى ما سبق ذكره بشأن عناصر نجاح الصيغة أو إطار المبادئ فى عملية التفاوض .

١٠- أن المفاوضات الجيد والماهر ليس الذى يقضى تماماً على فرص الطرف الآخر فى إمكانية الحديث والتفاوض معه مستقبلياً، ما لم يكن الهدف هو إزالة الطرف الآخر من الوجود، وهذا أصبح أمراً شديداً الصعوبة فى عالم اليوم، ومن ثم فإن الإبقاء على خطوط اتصال ولو ضعيفة أفضل بكثير من تقطيع كل الخيوط وتعقيد العلاقة المستقبلية بين الطرفين .

وأخيراً فإنه فى عالم الإدارة والسياسة والتفاوض يكسب أكثر من يعد ملفه وأوراقه بشكل متكامل ودقيق، ومن يحدد أهدافه بوضوح ويدرك كيفية تصنيفها وترتيب أولوياتها، ومن ثم يحدد أدواته بدقة تناسب مع هذه الأهداف، وفى كل الأحوال ليس هناك طريق نظرى وآخر عملى، أو طريق علمى وطريق غير علمى، فهناك طريق واحد للنجاح فى التفاوض الدولى وهو طريق واضح لمن أراد السير فيه .

## هوامش الجزء الأول

- 1-Harriman , Averall , " Observation in Negotiation-international views of Averall Harriman" J. Of Int . Affairs vol . 29 .p1-3 .
- 2- Trevelyan , Humphrey " Diplomatic Chanel : a conflict in corporated " Athenan , New York , isted , 1965, p 73-74 .
- 3- Zartman , William and Maureen R . Berman " The Practical Negotiation" New Haven and London , Yale Univ . Press ,1982 . p 20 - 30 .
- 4- Chester Karrass , The Negotiating Game , New York , T. Y Crowel 1978, p 3 G .
- 5- Ibid, p 19 .
- 6- Fred Iklé , How Nations Negotiate ? . New York , Harber & Row pub . 1964 , p 26 - 42 .
- 7 -Ibid .
- 8- Winham , Gilbert R ." Practioners Views of International Negotiations" World Politics vol . xxx II oct . , 1979 p 116 .
- 9- Daniel Druckman " Boundary Role of Conflict Negotiatom : A Dual Responses " J. of Conflict Resolution , vol 22 No .4 Des . 1977, p 640.
- 10-Robert F. Randle , the Origins of Peace , A study of peace making and the structure of peace settlment , New York , the Free Press , 1974 p 453.
- 11- Iklé , op . cit . p. 141 .
- ١٢ - د. محمد بدر الدين زايد : المفاوضات الدولية ، الهيئة العامة للكتاب ١٩٩١م ، ص ٨٧ - ٩١ .
- 13- Randle , op . cit . , pp 455 - 456 .
- 14- Harold Nicolson , Diplomacy , London Butterworth , 1939 . p127 -128.

- ١٥- السيد ياسين : الشخصية العربية بين المفهوم الإسرائيلي و المفهوم العربي ، القاهرة ، مركز الدراسات السياسية و الاستراتيجية الأهرام ، ص ٤٤ و ما بعدها .
- ١٦- المرجع السابق ، ص ٤٧ .
- ١٧- د . حلیم بركات : المجتمع العربي المعاصر ، بحث استطلاعي اجتماعي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، الطبعة الأولى أبريل ١٩٨٤م ، ص ٣٢٣ ، ٣٢٤ .
- 18-Glen Fisher, Intl . Negotiation .Cross Cultural Perception, the Humanist, November 1 , December 1983 . U.S.A pp 14,16 .
- ١٩- د . محمد بدر الدين زايد ، مرجع سابق ص ٩٨ : ١١٢ .
- 20- Fisher , op . cit . p 16.
- 21- Nicolson , op.cit . p 128 .
- 22- Zartman & Berman , op . cit.p 225 .
- 23- Iklé, op. cit , p 226 .
- 24- Zartman & Berman , op. cit.p 227 .
- 25- Elderidge , Albert F , " Images of Conflict " New York Martin's press , 1979 , p 178
- 26- Iklé ,op . cit , p 14 .
- 27- Trevalyan , op . cit . p 73 .
- ٢٨- انظر بعض التفاصيل في كتابنا المفاوضات الدولية ، ص - ١١٨ و ما بعدها .
- ٢٩- المرجع السابق .
- 30- Iklé , op . cit . , p 152 .
- ٣١- د . محمد حافظ غانم ، مبادئ القانون الدولي العام ، القاهرة ، مطبعة نهضة مصر بالفجالة ، الطبعة الرابعة ، ١٩٦٤م ، ص ٦٣١ ، ٦٣٢ .
- 32- Frederich L. Shuman , International Politics: Anarch And Order in World Society , Tokyo , Mcgraw-Hill- seventh edition , 1969 , p 154.
- ٣٣- المؤلف : المفاوضات الدولية ، مرجع سابق ، ص ١٣٢ و ما بعدها .
- 34- Wadouda Abdel Rahman Badran , The Role of Third parties in conflict between Small States : A Case study of U.S and the Egyptian Israele Conflict june, 1967-Des .1975 , Phd , Ontario DEP . OF Pol . Science , carlton Univ . August 1981 , Chapter 1 , p7 - 44.
- 35- James A Wall , J. R " Motivation , An Analysis Review and Proposed

Research , J. of Conflict Resolution , vol . 25 , NO . 1 March 1981 , p  
157 . 36- IBid p 158 - 164 .

٣٧- د. محمد بدر الدين زايد ، المفاوضات الدولية ، ص ١٥٠ ، ١٥٤ .

\*\*\*

## هوامش الجزء الثانى

١- د . محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، الفصل التمهيدي ، ص ٩ : ١٨ .

٢- المرجع السابق ، ص ١٩١ - ١٩٧ .

٣- هذه الأمثلة السابقة وردت فى المصدر السابق ، انظر أيضاً

Pillar , Paul R " Negotation, PEACE , WAR Termination and Bargaining  
Process " New York , Princeton Univ. Press, 1983 , p78,82.

4- Ibid , p75 , 76 .

5- Iklé , op . cit . , p5.

6- Pillar , op . cit . p79.

7- Ibid , p78 .

8- Ibid , p83 .

9- Zartman and Berman , op , cit , p 71 .

10- Ibid , p 46.

١١- د. عطية حسين أُندي عطية ، مقدمة فى دراسة المفاوضات ، القاهرة ، مركز البحوث والدراسات

السياسية ، جامعة القاهرة ، سلسلة بحوث سياسية ، ١٩٨٨م ، ص ٨ .

١٢- فى تفاصيل هذه الحالة انظر مثلاً :

وليام كوانت ، أمريكا و العرب وإسرائيل : عشر سنوات حاسمة (٦٧-١٩٧٦) ترجمة عبد العظيم

حماد ، القاهرة ، كتاب أكتوبر ، دار المعارف ، ص ٣٠٩ : ٣١٦ .

13-Iklé , op . cit , p 96.

14- Pillar , op . cit . p 221 , 222 .

15- Iklé , op . cit , p 218 , 219 .

16- Pillar , op . cit . p224 , 225 .

17- Iklé , op . cit , p 98 .

١٨- د. محمد بدر الدين ، مرجع سابق ص ٢٠٩ وما بعدها .

19 - Zartman and Berman , op, cit , pp 94 , 111 .

20- Ibid , pp 147 - 168 .

21- Charles Walcott & Timothy O . King , The Role of Debate in Negotiation , in" Druckman Negotiation : A Social Psychological Perspective " Beverly Hills , Sage Pub , 1977 .

٢٢- د. عادل عبد اللطيف ، مقدمة فى دراسة المفاوضات الدولية ، التطور والأساليب والمؤثرات ، القاهرة ، معهد الدراسات الدبلوماسية ، الدورة الحادية عشرة ، ١٩٨٠م ، ص ٤٨ .

23- Iklé , op. cit , 221- 224 .

24- Ibid,p 197- 200 .

٢٥- د. محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، ص ٢٣٨ .

٢٦- لمزيد من التفاصيل ، المرجع السابق ، ص ٢٤٠ وما بعدها .

٢٧- المرجع السابق .

٢٨- المرجع السابق .

٢٩- المرجع السابق .

30- Iklé , op. cit . p 67.

31- Pillar , op . cit . p 196 - 218 .

32- D. Lessar Smith , Dean G . Pruitt and Peter J. D . Cornavale" Matching and Mismatching . The Effect of own limit , Other's Toughness and time pressure on Concession Rate in Neg ." j . of personality and social psychology , vol , 42 , No . 5 . p 876 .

33- Zartman , the political analysis of Negotiation , how , who , what and when . J . O . C . R vol . xxvi (3) , APR . 1977 .

34- Wall , op . cit . , p 167 - 168 .

35- Smith , pruit and carnavale , op . cit . , p 231 .

٣٦- لمزيد من التفاصيل حول جوانب السلوك التنازلى : Zartman , op . cit . , p 391.

٣٧- لمزيد من التفاصيل د. محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، ص ٢٥٤ .

38 - Ibid. p 391.

39- James Tedechi & Rosenfeld "Measure of Last Resort" in Druckman

Negotiation , op . cit . , p 233 .

٤٠ - التفاصيل د . محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، ص ٢٦٢ - ٢٦٤ .

41 - Zartman and Berman , op, cit , p 392 .

42- Ikle , op. cit . , p 104 - 105 .

43- Ibid, p 81 .

44- Ibid , p 85.

45- Ibid .p 85.

46- Ibid , p81 .

47- Ibid, p85 .

48- Dean G . Priutt , " Methods for Resolving Differences of interest

Theoretical Anaylsis " J. of social issues , vol . 28 . No . 1, 1972 A p140 .

49- Fisher , Roger and William Urg " Getting to Yes . Negotiating agreement without giving in : New York , Pengurn 1983 p19- 22 .

50 - Henry Kissinger, years of Upheaval, Boston, Little Brown, 1982 p.1024.

51- Kissinger , op. cit . , p1024 .

52- Pillar , op. cit . , p 229 - 231 .

53- Ibid , p 227 , 228 .

54- Ibid , p 229 , 231 .

55- Iklé , op. cit . , p 222 - 223 .

56- Zartman and Berman , op. cit . , p 78 , 189 - 190 .

57- Trevalyan , op. cit . , p 71 - 72 .

58- Zartman and Berman , op. cit , p 220 .

59- Harriman , op. cit , p 5 .

٦٠ - بعض التفاصيل د . محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، ص ١٦١ ، ١٦٢ .

61- Trevalyan , op. cit . p 80 .

62- Russel J . Leng , " When Will They Ever Learn ?"

Coercive Bargaining in Current Crisis " J . of C . Resolution vol . 72, No . 3  
Sep" . 1982 - p 380 .

63- Ibid , P 383 , 385 .