

## الجزء الأول

### حول ظاهرة التفاوض الدولي

ليس من المبالغة القول بأن ظاهرة التفاوض هي إحدى أبعاد السلوك الإنساني الرئيسية، وعلى الرغم من قنامة المشهد الدولي الحالي، الذي يبدو فيه الإجماع والقوة هما الأدتان الظاهرتان الرئيسيتان لإدارة العلاقات الدولية، إلا أننا يجب أن نتجاوز هذا الإطار الضيق، إلى الشبكة الواسعة من التفاعلات الدولية الكثيفة التي تربط عددًا ضخمًا من الوحدات الدولية، من دول ومنظمات دولية وإقليمية ومؤسسات عابرة للقارات وللجنسيات.

هذه الشبكة الكثيفة من التفاعلات تتضمن علاقات صراع وتعاون، ويأتي التفاوض الدولي ليشكل إحدى الأدوات الرئيسية لإدارة هذا الصراع وهذا التعاون، حيث إن الحاجة والرغبة في التعاون ليست كافية في حد ذاتها؛ حيث تقتضى هذه الحاجة أو الرغبة تطوير طرق أو أساليب للتفاهم حول كيفية تحقيق هذا التعاون، وأحد هذه الطرق أو الأساليب التفاوض. أما في حالة الصراع، التي هي عند البعض جوهر الوجود الإنساني، فإن للتفاوض والتساوم مكانة محورية في هذا الصدد كسبيل لتسوية وإدارة هذا الصراع، وكبديل للجوء للعنف.

تزداد أهمية هذه الأداة التفاوضية على الصعيد الدولي، في غياب سلطة فوقية تدير المجتمع الدولي، وتتعدد فيها العلاقات والتفاعلات بين الوحدات الدولية، وما فوق وما دون الدولية، وهي تعبيرات أصبحت منتشرة، وتشير كما سبق لكم هائل من المنظمات والمؤسسات الدولية، والشركات المتعددة الجنسيات... إلخ، والمؤكد أن حصر هذه التفاعلات أمر بالغ الصعوبة لفرط ضخامتها وتنوعها. ومن

الطبيعى أن يدار الجزء الأكبر من هذه التفاعلات بواسطة ما نسميه «العملية التفاوضية»، فضلاً عن التفاوض كأداة لتسوية الحجم الضخم من الصراعات التى تشهدها البيئة الدولية، ويمكن للمرء أن يتبين ببساطة أهمية الأداة التفاوضية فى ظل المكانة المحورية التى تشغلها ظاهرة الصراع فى التفاعلات الدولية فى ضوء غياب سلطة عليا كما سبق .

وقديماً كانت مهنة التفاوض الدولى مهنة الدبلوماسية بشكل أساسى، ولكن ما يشهده العالم المعاصر من تعقد وتنوع وتداخل شديد، جعل من احتكار الدبلوماسية لهذه المهنة أمراً غير ممكن وغير مطلوب فى الوقت نفسه .

وذلك بحكم العدد الضخم وغير المسبوق لأنماط التفاعلات التفاوضية التى تمارسها الدول والمؤسسات بل والأفراد على المستوى الدولى، وما يتسم به قدر كبير من هذه التفاعلات من تعقد وتنوع فنى كبير، لتأخذ مثلاً قضايا التعريف الجمركية، وما يحيط بها من تفاصيل فنية دقيقة لا يستطيع الساسة والدبلوماسيون التصدى لها بمفردهم، أو موضوعات كحماية الملكية الفكرية . . . إلخ، من مسائل وقضايا لا حصر لها، فالتفاوض الدولى أصبح يمتد إلى قضايا البيئة بتعقيدها العلمية والفنية، وكافة نواحي الحياة الاقتصادية من زراعية وصناعية وسياحية وخدمية، فضلاً عن قضايا بطبيعتها بالغة التعقيد كإدارة الموارد الطبيعية والفضاء الخارجى، والحق أن المرء يستطيع أن يستعرض مئات وألوف الأشكال التفاعلية الفنية المعقدة التى امتد إليها التفاوض الدولى؛ بما يجعل من مهمة الساسة والدبلوماسيين ضبط المواءمة السياسية وأطر التفاوض والاتفاق فى هذه القضايا الفنية المعقدة، التى يجب أن يتولاها الفنيون .

الهدف من هذا الكتاب إذن أن يصل إلى الجميع، دبلوماسيين وساسة وخبراء فنيين، يجدون أنفسهم فى مواجهة عملية تفاوض دولى، فى أمور تمس مصالح قومية أو مصالح جزئية للوطن من خلال مؤسسات عامة أو خاصة، وفى كل الأحوال مصالح يجب الدفاع عنها وتحقيقها بالشكل الأمثل؛ وذلك من خلال تقديم إطار مبسط وعلمى منهجى لأى مسؤل، وعلى أى مستوى للتفاوض الدولى، من المستويات الأعلى للأدنى، الحكومية والخاصة، سعياً وأملاً وراء القرار والسلوك الرشيد .

## الفصل الأول مَن المفاوض الدولي؟

كما سبق فكلنا جميعاً نمارس عملية التفاوض فى حياتنا العملية، فهى عملية من عمليات التفاعل البشرى الرئيسية، على أن مهمة التفاوض الدولى أمر مختلف؛ إذ يقوم بها أفراد نيابة عن دولهم ولها قواعدا وتعيدها الخاصة بها.

هذا القول السابق يثير قضية كبرى على المستوى الأكاديمى والفكرى، بل تبدو أحياناً كقضية عامة، وهى: هل التفاوض علم أم فن؟، بمعنى هل هو مهارات يمكن تعلمها واكتسابها، أم هو مهارات تنبع من مواهب خاصة يملكها بعض البشر دون الآخرين (أى أنها فن بشكل أو آخر)؟ وهى تساؤلات تنسحب أيضاً على كثير من مجالات السياسة والحياة، وفى الحقيقة أن هذا التبسيط الشديد الذى نوى تجنبه، كان خلف عدد كبير جداً من دراسات المفاوضات الدولية الأكاديمية، و التى اختلفت فيما بينها وفقاً للشائيات المعروفة فى هذا الصدد.

فالمعروف أنه يقوم بمهمة التفاوض الدولى عدد كبير من الأفراد، يبدأون برؤساء الدول أنفسهم مروراً بكبار مساعديهم والوزراء والديپلوماسيين، وأشخاص يتدبون للقيام بهذه المهمة أحياناً من خارج العمل الحكومى، وهو ما نراه فى كثير من الدول، وبشكل خاص فى الدول الأنجلوساكسونية التى كثيراً ما تفوض شخصيات عامة من خلفيات أكاديمية أو من قطاع الأعمال الخاصة أو المحامين فى مهمات تفاوض دولية معنية، والملاحظ أن كثيراً من هؤلاء يجمعون بين أكثر من جانب من هذه الخلفية؛ مما يعطيهم خبرات وقدرات إضافية فى هذا الصدد.

## مفاوض دولى بالصدفة

المعروف أن تعقيدات العالم المعاصر، ووجود شبكة تفاعلات كثيفة بين الوحدات الدولية بشكل يفوق أية مرحلة سابقة في تاريخ البشرية، خلقاً - كما سبق - أنماطاً عديدة ومعقدة من المفاوضات الدولية الفنية في كافة المجالات، فوجدت الحكومات نفسها غير قادرة على إدارة هذه المفاوضات من خلال القنوات التقليدية وتحديداً القنوات الدبلوماسية ووزارات الخارجية، أى من خلال الدبلوماسيين المحترفين، الذين من الصعب عليهم القيام بمهمة التفاوض حول تفاصيل اتفاقية للتعريف الجمركية مثلاً بين بلدين أو أكثر؛ ومن ثم أصبحت هذه المهمة تناط بالفنيين من كبار المسؤولين في هذه الدول من هذه التخصصات بإشراف أو بتسهيل من الدبلوماسيين والساسة، الذين عليهم أن يعدوا الساحة والضوء الأخضر لإمكانية بدء مثل هذه المفاوضات، وتوضيح الخطوط والمدى الذى يمكن أن يصل إليه أطراف الاتفاقية فى هذا الصدد. ولعللى لا أبالغ بالقول إن بعضاً من هؤلاء المفاوضين قد يمارس هذه التجربة لأول مرة فى حياته فى مرحلة متأخرة من خبرته الوظيفية، وقد تقتصر ممارساته فى هذا الصدد على سنوات محدودة لحين إحالته للتقاعد أو نقله إلى منصب آخر، وفى أحيان أخرى قد تقتصر خبرته على حالة تفاوضية واحدة. وقد يتمتع مفاوض الصدفة بخبرات ومهارات كبيرة واستعداد فطرى للتعامل مع مسألة المفاوضات، كما قد تكون المسألة بالنسبة له أمراً مربكاً ومحيراً وبشكل لا داعى له.

وأحد الأهداف الأساسية لهذا الكتاب ألا يشعر هذا المفاوض بالارتباك والحيرة، بل العكس الهدف هو إعداد هذا المفاوض، وتزويد المفاوض المحترف برؤية نأمل فى أن تكون متكاملة ومفيدة له فى عمله.

## مفاهيم و خلفيات أساسية

وفى الواقع أن الحديث عما نسميه أكاديمياً وعملياً بمهارة المفاوض أو الشروط الواجب توافرها فى المفاوض الدولى، عبارة عن أمور نالت اهتماماً كبيراً من الكتاب والباحثين والمفاوضين أنفسهم، والمؤلفات الرئيسية فى الدبلوماسية أو

الشئون الدولية تعرضت لهذه المسألة، ومن أشهر هذه المؤلفات كتاب «Decallieres» فى القرن الثامن عشر الذى تحدث عن الصفات التى يجب أن تتوفر فى المفاوض الجيد. واستمرت بعد ذلك الدراسات والكتابات العديدة، التى حاولت التأصيل للصفات التى يجب توافرها فى المفاوض الماهر.

و مما يستحق الذكر هنا أن نستعرض نموذجين من الدراسات والكتابات، **النموذج الأول** نموذج الكتابات بأيدى المفاوضين ذوى التجارب، ومن أشهرهم فى هذا الصدد المفاوض الأمريكى «هاريمان» الذى مثل بلاده فى عدد كبير من التجارب التفاوضية منذ الحرب العالمية الثانية وحتى مفاوضات الحرب القيتنامية، و تحدث عن عدد كبير من الصفات الضرورية لنجاح المفاوض، من أبرزها التعاطف و التكامل، وعرّف التعاطف بمعنى تفهم و جهة نظر الطرف الآخر، و التكامل عنده أمر يشمل كافة المكونات الثقافية و العاطفية للموقف، و بالطبع أضاف «هاريمان» الصفات التقليدية كالصبر و التحكم فى الغضب دون تفريط<sup>(١)</sup>.

مفاوض بريطانى آخر معروف و هو «تريقليان» قام بتمثيل بلاده فى عدة تجارب تفاوضية، و عمل سفيراً فى عدد من البلاد من بينها مصر فى الخمسينيات، حدد صفات المفاوض الماهر فى الصبر و التحكم فى الغضب دون تفريط و القدرة على تحليل الموقف<sup>(٢)</sup>.

**النموذج الثانى** الدراسات الأكاديمية، و من أبرزها الدراسة العلمية الشهيرة لـ «زارتمان» و «برمان» بعنوان «التفاوض العملى».

و قد وضعت هذه الدراسة عدداً من العناصر، أهمها :

١- مشاركة الآخرين مشاعرهم، بما يضمن القدرة على فهم و جهة نظر الطرف الآخر.

٢- **الصبر** : حيث إن المفاوضات يمكن أن تستغرق عدة سنوات، و يقدم لنا التاريخ أمثلة عديدة فى هذا الصدد، مثل مفاوضات المعاهدة النمساوية ( ٨ سنوات على مدى ٤٠ اجتماعاً)، و مفاوضات الحرب الكورية ( عامين على مدى ٥٧٥ اجتماعاً ) و هناك المفاوضات المصرية الإسرائيلية الخاصة بالحكم الذاتى، و كذلك السجل الضخم للمفاوضات الإسرائيلية الفلسطينية.

٣- **الثقة فى النفس** : و يوضح «زارتمان» و «برمان» ، أن هذه الثقة الذاتية يجب أن تكون مدعومة بشعور المفاوض بتأييد دولته الكامل لطريقة إدارته للمفاوضات .

٤- **التحمل والقوة** : و هو تحمل يحمل المعنيين ، معنى الاحتمال الجسدى والعقلى لأنها قد تستغرق سنوات ، و معنى الاحتمال النفسى و العصبى للهجوم من الطرف الآخر المفاوض أو من متابعة الرأى العام و الصحافة (٣) .

### و انتهت دراسة تجريبية أخرى إلى تحديد الصفات التالية :

- مهارة فى التخطيط .
- ذكاء عملى عام و قدرة على التفكير بوضوح فى ظل الضغوط .
- قدرة على التعبير الشفوى .
- تكامل شخصى .
- قدرة على الاستفادة من المعلومات .
- قدرة على إدراك و استغلال الموقف (٤) .

و يمكننا أن نستعرض عدداً لا حصر له من الدراسات و الكتابات التى قدمت وجهات نظر مفيدة و عميقة للصفات التى يجب أن يتحلى بها المفاوض ، على أننا نكتفى بالتحليل السابق الذى ذكره برمان و زارتمان ، و الذى نراه يقدم إطاراً جيداً فى هذا الصدد لو أضفنا إليه بعض الخصائص الأخرى ، و التى وردت بشكل خاص فى الدراسة التجريبية سابقة الذكر ، و أخص بالذكر مسألة التفكير بوضوح بشكل عام و فى ظل الضغوط بشكل خاص ، و هى صفة ضرورية يجب توفرها للمفاوضين و الوسطاء ، و صانعى القرار خلال فترات الأزمة ، التى ينتج عنها تأثيرات نفسية و عصبية شديدة الوطأة ، تجعل هذه القدرة ذات تأثير حاسم فى المقارنة بين صانعى القرار و مستشاريهم و المفاوضين و غيرهم من الأطراف التى تشترك فى إدارة الصراع بأشكاله المختلفة و التى من بينها التفاوض .

و المقدرة التعبيرية أيضاً بالغة الأهمية فى هذا الصدد ، فليس كافياً طرح المواقف

دون تدعيمها بالأدلة والبراهين، بما يتضمنه ذلك من ضرورة دراسة المفاوض لموقفه بعناية وإدراكه لمصالح بلاده في هذا الصدد. ويرتبط بذلك أيضاً أهمية تمتعه بالمقدرة اللغوية والثناء اللغوى، فاللغة هنا أداة بالغة الأهمية، فلفظ ما أو تعبير معين قد يسبب أزمة بالغة أثناء التفاوض، وقد يمكن تفادى هذه الأزمة بمجرد إحلال هذا اللفظ بآخر يعطى نفس المعنى، ولكنه أقل حساسية للطرف الآخر، وهذا لا يعنى أن التفاوض هنا فارغ من المعنى حول ألفاظ و مفاهيم، إنما يعنى أن هناك مساحة معينة من المناورات التى يمكن أن تحل الموقف المتوتر دون تحقيق تنازلات حقيقية من جانب الطرفين. و سنعود لمناقشة كثير من الصفات المطلوبة للمفاوض فى مواضع أخرى.

### التقييم الشامل لعنصر مهارة المفاوض

للأسف فإنه لا سبيل لتجنب تناول هذا الموضوع فى هذه المرحلة، وهو أيضاً أحد الموضوعات الخلافية لدى الباحثين وبدرجة أقل لدى المفاوضين العمليين.

ومن يتأمل لكتابات المفاوضات الدولية سوف يلحظ بوضوح أن أغلب الآراء فى الواقع لا تجعل هذا العامل هو العنصر الحاسم فى المفاوضات، وبعضها الآخر يحاول تجنب طرح الأمر من أساسه، وقد توصل أحد الباحثين إلى طرح محدد فى هذا الصدد فذكر الآتى :

أ- أن المفاوضين المهرة يقدمون التنازلات الأقل قرب نهاية عملية التفاوض، كما أنهم يجيدون استخدام التنازلات بشكل ديناميكى، أى بطريقة فعّالة أثناء التفاوض.

ب- أن المفاوضين المهرة أقل استغلالاً لقوتهم وأفضل للخصم من غير المهرة

ج- أن من يتمتع بالقوة ينجز أكثر، ولكن فى حالة تساوى القوة فإن الفوز للأكثر مهارة<sup>(٥)</sup>.

ولقد حاولت تطوير هذا وفقاً للطرح التالى :

١- أنه عندما تتساوى القوة النسبية لأطراف التفاوض أو يكون الفارق ضئيلاً إلى حد كبير، فإن مهارة التفاوض يمكن أن تلعب دوراً أكبر في حسم نتائج المفاوضات .

٢- أن التفاوض الماهر يمكن أن يقلل من خسائر بلاده حتى لو كان توازن القوى في غير صالحه، على أن هذا الافتراض الأخير نظري ولا يزال بحاجة لمزيد من الأدلة .

وفي الحقيقة أنه قبل أن نطرح استنتاجاتنا في هذا الصدد ينبغي ملاحظة الآتي :

١- أن معالجة هذه التساؤلات بشكل شامل هي أمر رهن بنقاش متكامل لموضوع المفاوضات الدولية، ودراسة كافة العوامل التي تؤثر عليها، ولقد راعينا أن تناولنا هنا يتم بشكل مختلف؛ حيث إننا سنعود مرة أخرى للتعامل مع أغلب العناصر المحيطة بموضوع المفاوضات ولكن بشكل مختلف، حيث إن المعالجة هنا لرؤية وإعداد التفاوض .

٢- أننا في التحليل الآخر ننتهي إلى المدرسة السياسية في معالجة المفاوضات الدولية، وهي مدرسة تغلب في النهاية من اعتبارات القوة في حسم المفاوضات، والقوة هنا نسبية وشاملة، ولا تعني فقط حسابات القوة التقليدية العسكرية أو الاقتصادية، وفي التصور أن هذه المسائل قد تجاوزتها الدراسة السياسية العلمية، وكذلك حتى التناولات الإعلامية والفكرية المتعمقة، فالكل يدرك أن حسابات القوة أمر بالغ التعقيد تدخل فيها كافة العوامل السياسية والاقتصادية، بل والاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية .

والتطبيقات في المفاوضات الدولية والعلاقات الدولية تقدم لنا عشرات النماذج التي تثبت صحة هذه المنطلقات؛ من ذلك مثلاً المفاوضات الأمريكية الهمية، فالنظرة السطحية قد تجد اختلافاً لا نظير له في معايير القوة بين الطرفين، ولكن مجموعة من العوامل المعقدة الدولية الإقليمية والداخلية لدى الطرفين، قيدت إلى حد كبير من قدرات الولايات المتحدة في فرض النتيجة المثلى من وجهة نظرها لهذه المفاوضات، فطرف دولي صغير قد يستطيع الحصول على نتائج أفضل من الطرف الأقوى عسكرياً واقتصادياً في مفاوضات شاقة بين الجانبين، كما سنرى في موضع تال .

وفى جميع الأحوال فإن عنصر مهارة المفاوضات يجب أن يُحسب ضمن عوامل وعناصر القوة لدى طرفي التفاوض، و الفصول التالية سوف تعرض كافة هذه العوامل فى منظومة شاملة .

## هل يمكن تعلم التفاوض ؟

ربما كان هذا السؤال البسيط هو محور هذا الكتاب، و مع ذلك، فإن علينا أن نتعامل معه منذ البداية، و فى حقيقة الأمر، يندرج هذا السؤال ضمن قائمة طويلة من أسئلة عديدة مشابهة تدور كلها حول عدد من المفاهيم و الظواهر، و تعالج أحياناً بتبسيط شديد، و أحياناً أخرى بدرجة من التعقد تزيد عما تستحق الأمور، فهو جزء من تساؤلات حيرت البشرية و الفلاسفة و المفكرين منذ مئات السنين . من أمثلتها الشهيرة التساؤل حول إمكانية تعلم القيادة، و إمكانية تعلم المهارات الإبداعية عموماً . و أحسب أنه لا سبيل لنا سوى الخوض فى هذه القضية الصعبة منذ بداية هذا الكتاب، فمن الواضح أن البشر يتفاوتون فيما يتمتعون به من مهارات تفاوضية بدرجة كبيرة، و أن البعض يتمتع بها بدرجة تزيد عن الآخرين، مثلما نرى فى المهارات القيادية؛ حيث يتمتع البعض النادر بقدرات خاصة تزيد على الآخرين، إلا أننا نرى من ناحية أخرى أن هناك فارقاً بين القيادة و التفاوض وأنه إذا كان من الممكن إكتساب بعض المهارات القيادية من خلال نظم التدريب و التعلم، فإن الأمر أفضل كثيراً بالنسبة لمهارات التفاوض؛ حيث يمكن من خلال التدريب و التعلم المنهجي تدريب العديد من العناصر و الخبرات البشرية على اكتساب بعض المهارات التفاوضية، التى تمكن هذه العناصر من التفاوض بدرجة من المهارة تتفاوت من موضوع إلى آخر، أو على الأقل يمكن أن تساهم من خلال فريق العمل التفاوضى فى تحقيق نتائج مقبولة .

و من هنا فإن هذا الكتاب يهدف بالأساس إلى توضيح جوهر عملية التفاوض الدولى، و كيفية إعداد ملف التفاوض، و يشرح التفاعلات التى تجرى خلال عملية التفاوض بحيث تقدم برنامجاً متكاملأً لكيفية إدارة هذه العملية .

حيث نرى بهذا أن الإعداد المنهجي المتكامل لعملية التفاوض يمكن أن يساهم فى إعداد أجيال من الأشخاص القادرين على أداء مهمة التفاوض الدولى بشكل

أفضل ، سواء المتمتعون بمهارات وصفات طبيعية فى هذا الصدد ، أو حتى الذين لا يتمتعون بها بحيث يتوازى ذلك مع تدريبهم عليها - مثل الصبر و التحمل والثقة والشراء اللغوى و المقدرة التخطيطية و الحضور- إكسابهم معرفة عميقة بكيفية إجراء عملية التفاوض . فعلى الأقل فإن معرفة المفاوضين الأقل مهارة بجوهر و بأبعاد عملية التفاوض أفضل من تركهم يخوضون التفاوض و هم أقل مهارة ، وكذلك أقل فهماً و وعياً بجوهر و بأبعاد هذه العملية .

\* \* \*

## الفصل الثانى

### إعداد ملف المفاوضات و محددات السلوك التفاوضى

ثمة مداخل عدة للاقتراب و لفهم موضوع المفاوضات الدولية، على أنه ليس هناك أفضل أو أكثر عملية من تناول هذا الموضوع من خلال هذا المدخل، أى كيفية إعداد ملف التفاوض، هذا الإعداد يعد من أهم عناصر قوة المفاوض، و بمثابة حجر الزاوية فى النجاح و تقييم الأداء .

ففى نهاية الأمر المفاوض الماهر، هو ذلك المفاوض الذى يحيط بموضوعه إحاطة كاملة، و بالأبعاد المختلفة المحيطة به، وهذه المهارة هى - كما سنرى بشكل أوضح - أحد عناصر قوة الموقف التفاوضى، و سوف نعرض لكيفية إعداد هذا الملف من خلال استعراض الخطوات التى يجب أن يقوم بها المفاوض .

#### المطلب الأول : الخطوة الأولى :

#### المسألة محل التفاوض ووضوح الأهداف

مجالات التفاوض الدولى عديدة لا حصر لها، كما أشرنا من قبل، و لا شك أنه من قبيل الرياضة الذهنية أن يقضى الباحث أو المراقب أو المواطن العادى ساعات من التأمل و البحث لحصر هذه المجالات و الأنماط العديدة، فى عالم يزداد تعقداً، و تداخلاً، و كأن لا نهاية لهذا التداخل و هذا التعقد .

و ثمة عناصر مشتركة فى طبيعة العملية التفاوضية، و لكن ثمة اختلافات عميقة

وجوهرية أيضاً بين الأنماط المختلفة للتفاوض ، فمجالات الاقتصاد والتجارة المتنوعة بلا حدود تشمل قائمة عناوين وموضوعات فرعية تستعصى على الحصر ، ولم يعد الأمر فقط يقتصر على مسائل خاصة بإنشاء مناطق جمركية حرة ، أو تسهيلات استثمار ، أو تقديم قروض ، أو إعفاءات جمركية . . . إلخ . وعموماً كل هذه المفاوضات لها طبيعة تختلف عن التفاوض حول موضوعات سياسية تتفاوت خطورتها ودرجة مساسها بالمصالح القومية ، مثل تسوية خلافات حدودية أو نزاعات سياسية أو مسلحة ، فضلاً عن قائمة لا يمكن حصرها من موضوعات التفاوض فى المجالات الثقافية والإعلامية والاجتماعية ، التى أصبحت تمتد إلى مكافحة الإرهاب والمخدرات والجريمة المنظمة وحماية الملكية الفكرية ، سواء من خلال التفاوض الثنائى أو التفاوض الجماعى الشديد التعقيد .

صانع القرار التفاوضى الرئيسى لا يجب أن ينظر إلى عملية التفاوض فى هذه المجالات المختلفة بوصفها من طبيعة واحدة ، تقبل تطبيق نفس الأدوات والتعامل ، فالنماذج والأنماط التفاوضية المختلفة تفرض طبيعة مختلفة لكل حالة تفاوضية . والمفاوض الماهر يجب أن يدرك أنه يجب أن يعامل كل مسألة محل التفاوض ، بوصفها حالة خاصة لها طبيعتها المستقلة ، ولا يعنى هذا عدم التعلم واستخلاص الدروس من الأنماط التفاوضية الأخرى ، ولكن بشكل أكثر تحديداً وموضوعية أنه يجب استخلاص الدروس والدلالات ، بشكل علمى ومنهجى سليم .

نقطة البدء إذن فى إعداد ملف التفاوض هى معرفة المسألة محل التفاوض بشكل شامل ودقيق ، فإذا كان الأمر يتعلق بموضوع حماية الاستثمار ، يجب أن يكون المفاوض على دراية كاملة وعميقة بأوضاع وقوانين الاستثمار فى بلاده ، وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن هذه المسألة لدى الطرف الآخر . المعرفة هنا يجب أن تكون شاملة ودقيقة وليست سطحية ، من هنا يستطيع الساسة والديبلوماسيون أن يقودوا عملية التفاوض فى مسألة اتفاقية دولية فى مجال حماية الاستثمارات ، ولكن يجب تسليح وفد التفاوض بعدد مناسب من الخبراء والفنيين الذين يتمتعون بمعلومات كافية ودقيقة عن الجوانب الفنية التى سيتم التباحث حولها ، وبالطبع

لا يكفي وجود هؤلاء الخبراء، بل يجب أن يكون السياسي و الدبلوماسي المشارك قد تم إحاطته و تسليحه بأكبر قدر من وضوح الرؤية في هذا الموضوع .

في غياب وضوح الرؤية و المعرفة بشأن موضوع التفاوض، تكون المهلة أو المأساة، التي يقع فيها كثير من الذين تقودهم الظروف لتمثيل بلادهم في أشكال مختلفة من التفاوض الدولي، مع نظراء لهم أكثر دراية و حنكة بالموضوع، و من ثم في موقف أفضل كثيراً خلال التفاوض .

و لا تكفي الإحاطة الكاملة بموضوع التفاوض و أبعاده الفنية المختلفة، بل يجب تسليح المفاوض الدولي - أيًا كان من هو - السياسي أو الدبلوماسي أو الخبير الفني الذي يمثل حكومته أو شركته، بأهداف كاملة واضحة عما يريده من عملية التفاوض، و الغريب أن هذا الأمر بالغ البساطة هو أحد أكبر صعوبات العمل الخارجي لغالبية دول العالم الثالث، عندما لا يتوفر لوفد التفاوض أو للمفاوض رؤية واضحة عن الأهداف التي يسعى إليها و يصبح الأمر مجرد السفر أو بدلات حضور الاجتماعات، بينما أبعديات العملية التفاوضية و بشكل يفوق أية عملية اتصالية أخرى، هي ضرورة وضوح الأهداف و معرفة الهدف من المباحثات و المفاوضات مع الطرف الآخر .

و تكشف لنا الدراسة العلمية أن وضوح الأهداف يجعلنا نبدأ بالإجابة على تساؤل رئيسي مبدئي، هل حقاً نريد التفاوض من أجل الوصول إلى اتفاق، أم من أجل تحقيق أهداف أخرى؟

هذا التساؤل الرئيسي ليس نظرياً أو غريباً كما قد يبدو للوهلة الأولى، بل هو تساؤل مشروع و منطقي في كافة أشكال العملية التفاوضية الاتصالية، بما في ذلك أنماط التفاوض غير الدولي ( بين الشركات مثلاً) و لكن يصبح أكثر أهمية و خطورة في النطاق الدولي؛ ذلك أن هناك بالفعل حالات بالغة الأهمية للتفاوض الدولي، ليس بهدف الوصول إلى اتفاق، و إنما في إطار إدارة الدولة أو الأطراف الدولية لعلاقاتها و سياستها الخارجية عموماً، و الأمثلة شيقة و عديدة بهذا الخصوص<sup>(٦)</sup> .

فقد تلجأ الدول للتفاوض لمجرد الحفاظ على الاتصال، اعتماداً على ما توفره المباحثات من منبر لتبادل وجهات النظر بين الأطراف، و كان هذا أمراً واضحاً في

كثير من التفاعلات السوفيتية - الأمريكية خلال الحرب الباردة، وأشهرها مفاوضات برلين في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ويمكن أن نضيف إلى ذلك ما عرفته المفاوضات الإسرائيلية - الفلسطينية في مراحل عديدة، وذلك بالنسبة للجانب الإسرائيلي.

كما قد تلجأ الدول إلى هذه الوسيلة سعياً لتجنب العنف أو الحروب، ومن أشهر أمثلة ذلك المفاوضات الفرنسية - البريطانية مع ألمانيا النازية قبيل الحرب العالمية الثانية، وهي ما ثبت أنها كانت استراتيجية فاشلة، وأيضاً بعض محاولات التدخل الخارجية في مفاوضات الشرق الأوسط.

و هناك أيضاً جمع المعلومات عن الخصم، مثلما فعل «موسوليني» في مفاوضاته مع كل من بريطانيا وفرنسا عام ١٩٣٠م لمعرفة حقيقة مواقف وردود فعل الدولتين من غزو الحبشة، وكشفت المفاوضات عن موقف غير جاد من الدولتين شجع «موسوليني» على القيام بمغامرته العسكرية، وكما هو معروف قام بالفعل باحتلال الحبشة.

والحق أن مسألة جمع معلومات عن الخصم هي من أكثر أسباب اللجوء للتفاوض، ليس بغرض الاتفاق، وقد تحدث في المفاوضات التجارية والاقتصادية عندما يكون هدف دولة ما أو شركة اكتشاف معلومات عن الطرف الآخر في مجالات اقتصادية معينة، وتلجأ لهذه الحيلة لكي تحصل على أكبر قدر من المعلومات بطريقة علنية ومشروعة بدلاً من اللجوء إلى ما يسمى بـ «التجسس الصناعي».

من ناحية أخرى قد تلجأ الأطراف المتفاوضة للتفاوض بهدف التضييق والخداع، ونقل رسائل غير حقيقية، وهو أمر من السهل تصوره في عالم السياسة، كما أنه أمر وارد الحدوث بشكل كبير في مجالات التفاوض الأخرى، ومن أشهر الأمثلة التاريخية دخول اليابان في مفاوضات مع الولايات المتحدة للتغطية على هجومها الوشيك على «بيرل هاربر»، وكذلك مفاوضات الاتحاد السوفيتي مع المجر عام ١٩٥٦م للتضييق والتغطية على استعداداته لغزو هذه الدولة.

هذا التضييق قد يحدث حتى في التفاوض التجاري، عندما تلجأ شركة ما أو

حتى دولة للتفاوض مع طرف ما لتضليل الأسواق أو للتغطية على استعدادات لطرح منتج جديد . . . إلخ .

و يقترب من هذا المعنى الأخير التفاوض للتأثير على طرف ثالث، مثل التفاوض لحث أو حفز شركة ثالثة على السعى للتعاقد أو الاتفاق حول ترتيبات تجارية ما .

و الأمثلة التاريخية فى عالم العلاقات الدولية حافلة بنماذج عديدة، من أشهرها مفاوضات السوفييت مع فرنسا و بريطانيا عام ١٩٣٩م خلال التفاوض السوفييتى مع ألمانيا النازية؛ بهدف تحسين الموقف السوفييتى التساومى مع الأخيرة<sup>(٧)</sup> .

هذا العرض السابق يوضح لنا أنه حتى التفاوض بقصد عدم التوصل لاتفاق له أشكال وأنواع عديدة، فما بالنابأنماط و أشكال التفاوض بغرض الوصول إلى اتفاق، سواء تم ذلك أم لم يتم .

و لا يمثل القرار التفاوضى تبايناً كبيراً مع القواعد الخاصة بالقرارات الرشيدة بشكل عام، من حيث أهمية وضوح الرؤية و الإدراك الكامل للجوانب المختلفة المحيطة بالموضوع، و تحديد المصلحة بشكل دقيق، و من خلال هذا التحديد الدقيق تبنى استراتيجية أو خطوات التفاوض بشكل بسيط و واضح لا لبس فيه .

## المطلب الثانى : الخطوة الثانية :

### اعرف من الطرف الآخر جيداً

#### أو من الطرف الآخر؟

التفاوض ليس حواراً مع الذات، بل حواراً مع الطرف أو أطراف أخرى، وعندما نبدأ الخطوة الثانية بتحديد من هو الطرف أو الأطراف الأخرى، فإن هذا السؤال ليس ساذجاً، و ليس تحصيل حاصل بأى حال من الأحوال، فهذا السؤال مركب، و متعدد الأبعاد، ففى بعض الأحوال قد تكون هناك حاجة بالفعل لمعرفة من سيكون الطرف الآخر ( فى تفاوض التبادل التجارى مثلاً)، و فى الحالات الأغلب عندما يكون تحديد الطرف الآخر واضحاً، كنزاعات الحدود أو

الإعفاءات الجمركية . . . إلخ مثلما هو الحال في أغلب أشكال التفاوض، فإن تحديد هذا السؤال ينصرف إلى معنى آخر، أكثر اتساعاً وتعقيداً، ويتعلق بفهم حقيقة وظروف هذا الطرف الآخر، هذا الفهم ينقسم إلى مستويين: **المستوى الأول**: إذا كان الأمر يتعلق بوحدات دولية أو حتى وحدات فوق الأفراد، شركات أو منظمات دولية تتفاوض، هنا المعنى ينصرف إلى معرفة ظروف هذه الوحدات وفهم ومحاولة استشراف الموقف التفاوضي بأبعاده المختلفة لذلك الطرف الآخر، **والمستوى الثاني**: ينصرف إلى فهم الأفراد الذين يمثلون هذه الوحدات الدولية، نحن إذن أمام خطوة ضخمة وليست بالأمر اليسير على أى وجه.

### **الطرف الآخر: دولة**

بطبيعة الحال فإن الهدف الرئيسى الذى نتعامل معه، هو الدول عندما تتفاوض، ومن ثم فالآخر الذى يريد المفاوض أن يعرف ويفهم سلوكه - التفاوضى فى هذه الحالة - هو الطرف الآخر: الدولة.

و من هنا فإن السؤال الثانى للمفاوض الذى يمثل وزارة الخارجية أو وزارة الزراعة أو الصناعة، هو أنه يجب أن يكون لديه إلمام كاف و مناسب عن أوضاع الدولة - الطرف الآخر - و بطبيعة الحال هذا الإلمام و هذه المعرفة هى أمر نسبى يختلف من حالة تفاوضية لأخرى، فما يحتاجه من يفاوض فى مسائل نزاع و ضبط التسليح أو لتسوية النزاعات الحدودية هو معرفة كبيرة إلى حد ما، تفوق ما يحتاجه من يفاوض فى مسائل كعقد اتفاق للتعاون و تبادل المنح فى مجالات التعليم.

و فى هذا الجزء سنستعرض عدداً من الأبعاد و المفاهيم الأساسية و العامة، التى تشكل الإطار العام لما نسميه فى علم السياسة بالعوامل الداخلية، و التى تشكل أهم العناصر المكونة و المؤثرة على السلوك و المواقف التفاوضية للدول المختلفة.

## المطلب الثالث: محددات السلوك التفاوضى للدولة

### العوامل الداخلية

تُعتبر المتغيرات أو العوامل السياسية الداخلية من أكثر العوامل أهمية فى تحديد السلوك التفاوضى، و من أكثرها تأثيراً فى عملية التفاوض منذ بدايتها إلى نهايتها بشكل يعبر عن درجة عالية من الحيوية والخصوصية .

و قد يتعجب البعض عند اكتشاف أن المساحة التى خصصتها الدراسات العلمية للمفاوضات لم تعط هذه المتغيرات أهمية كبيرة مقارنة بمحددات أخرى أقل أهمية فى تحديد السلوك التفاوضى؛ وهو ما يرجع إلى غلبة تأثير علماء النفس الاجتماعى فى دراسة التفاوض عموماً، بما فى ذلك التفاوض الدولى . هذا النقص يفسر شعور بعض الممارسين أو المفاوضين العمليين بأن كثيراً من دراسات التفاوض لا تخاطب القضايا الجوهرية التى يتعاملون معها أثناء الممارسة العملية، ومع ذلك فإنه يوجد عدد من الدراسات الرائدة فى هذا الصدد مع قلتها، إلا أنها قدمت رؤية وعمقاً ملحوظاً فى تحليل هذه الظاهرة، واستناداً إلى اقتراب الدارس لهذه المسألة، فإنه من المهم التعامل مع هذه المتغيرات الداخلية من خلال العناصر الآتية:

- آلية صنع القرار السياسى الخارجى .

- اتجاهات الرأى العام والقوى السياسية والاجتماعية تجاه موضوع المفاوضات .

### آلية صنع القرار السياسى الخارجى

القرار التفاوضى ليس إلا إحدى صور وأشكال القرار السياسى فى أية دولة، وقد يبدو للبعض أن بعض مجالات التفاوض الدولى تخرج عن مجالات السياسة، ومن ثم القرار السياسى، على أنه فى حقيقة الأمر تقع معظم التفاعلات المسمّاة بالتفاوض الدولى، فى إطار القرار السياسى الخارجى، و المواءمة السياسية، وفى نهاية الأمر، كلنا نعرف أن القرارات الخاصة بالتبادل التجارى والاستثمار والتعاون الزراعى والتعاون الثقافى، هى كلها مسائل تتخذ فيها قرارات سياسية .

و حتى عندما تدور مفاوضات بين شركتين من دولتين مختلفتين فى إطار قواعد السوق و العرض و الطلب ، فإن الأوضاع و التوجهات السياسية التى تسود الدولتين تؤثر بدرجة كبيرة على عملية التفاوض من بدايتها إلى نهايتها .

و فى حقيقة الأمر ، فإن هذا العامل ، أى آلية صنع القرار الخارجى ، هو العامل الدائم الحضور فى أى مفاوضات منذ بدايتها إلى نهايتها .

و تجنباً لتفاصيل منهجية و عملية عديدة فإنه من المفيد إلقاء الضوء على بعض العناصر التى توضح هذه المسألة و جوانبها المختلفة .

فلاحظ أولاً الحقيقة المعروفة و الخاصة بتباين درجة المؤسسية و الديمقراطية من مجتمع لآخر ، و أنه فى النظم السياسية المؤسسية ، تعدد المؤسسات و القوى المؤثرة فى عملية صنع القرار السياسى ، و لا تنفرد بها قوة واحدة ، و لا ينفرد صانع القرار الرئيسى ، رئيس دولة أو رئيس حكومة بصنع القرار السياسى ، و هذا خلافاً لنظم سياسية أخرى تعرف درجة أقل من المؤسسية ، و يتمتع فيها صانع القرار الرئيسى بحرية أكبر ، كما أن الرقابة على صنع القرار السياسى تتفاوت من نظام سياسى إلى آخر ، حتى بين الدول الديمقراطية و بعضها البعض و الدول غير الديمقراطية و بعضها البعض .

و المفاوضات إذ يدرك حدود التفويض الذى يعمل به ، و طريقة صنع القرار السياسى فى بلاده ، و نتائج ذلك على عملية التفاوض التى يكلف بها ، عليه أيضاً أن يدرك حدود التفويض الذى يعمل به الطرف الآخر ، و أثر عملية صنع القرار السياسى فى بلاده على سلوكه التفاوضى .

و أمثلة الحياة العملية واضحة ، سواء من التاريخ الحديث ، أو من الواقع المعاصر الذى يتعامل معه المفاوضون . ففي النظم السياسية غير المؤسسية يمكن لصانع القرار السياسى أن يفاوض مباشرة أو يفوض من يريد و يصدر تعليماته المباشرة و الحاسمة فى زمن قياسى نسبى ، خلافاً للنظم السياسية المؤسسية التى يجب أن يتأكد المفاوض من أنه ينفذ سياسة عامة ، و مقبولة من المؤسسات التشريعية و التنفيذية ، و أن تعديل المواقف التفاوضية يجب أن يمر بإجراءات عديدة ، تتفاوت فى سرعتها و بطئها من مجتمع لآخر .

## مصالح حكومية عديدة

و يرتبط بهذه المسألة قضية أخرى بالغة الأهمية للمفاوضين، وقد نتجت عن تعقد و تداخل أوضاع العالم المعاصر، بحيث أصبح من النادر أن تكون هناك حالة تفاوض واحدة ليست محل اهتمام أكثر من إدارة أو وزارة، والأمثلة لا حصر لها، فمثلا مفاوضات التعريف الجمركية، أمر يهم وزارات التجارة و الخزانة و الزراعة و الصناعة، بالإضافة لوزارة الخارجية، ومفاوضات نزع السلاح أمر تعتنى به وزارات الخارجية و الدفاع، و مجالس الأمن القومي إذا وجدت، فضلاً عن الصناعات العسكرية. و يعنى هذا ضرورة التوصل إلى توافق رأى بين هذه الوزارات المختلفة؛ لكي يمكن لفريق التفاوض أن يقدم موقفاً تفاوضياً قوياً و متماسكاً.

هذه العملية قد تستغرق وقتاً طويلاً قد يزيد على الوقت الذى سيخصص للتفاوض، يصل الأمر بالبعض للقول بأنهم يقضون ٩٠٪ من وقتهم يتفاوضون مع حكومتهم، والـ ١٠٪ الباقية للتفاوض مع الطرف الآخر<sup>(٨)</sup>.

وأيًا كانت المبالغة في هذا الوصف، فالمؤكد أن الوصول إلى موقف تفاوضى موحد أو إرضاء كافة المعنيين - فى الحكومة و خارج الحكومة - ليس بالأمر اليسير، و المفاوضات المصرية فى اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبى مثال مهم واضح الدلالات فى هذا الصدد.

و لو ترجمنا ما سبق إلى خطوة أخرى فى إعداد ملف التفاوض، ستكون ببساطة ضرورة التوصل إلى موقف تفاوضى مقبول من داخل أجهزة الحكومة المعنية، و التأكد من أن كل الوزارات أو المؤسسات ذات الاهتمام و المصلحة يؤخذ رأيها و تمثل فى المفاوضات؛ و ذلك ضماناً لتحقيق أكبر مصلحة وطنية ممكنة.

ولهذا من المهم للوزارات المختلفة أن تجعل وزارة الخارجية - فى أية دولة - هى الوسيط الذى يصيغ المصلحة الوطنية، و المرجع فى هذا الصدد، سواء كان موضوع التفاوض اتفاقية تعاون اقتصادى، أم إعفاءات جمركية، أم تعاون ثقافى.

وأخيراً فإن من الجوانب المهمة للمفاوض، و خاصة كلما زادت أهمية و حساسية

موضوع التفاوض ، أن يكون على صلة جيدة بصانع القرار الرئيسى فى الدولة، فكلما زاد وزنه وأهميته فى مؤسسات الدولة، كلما كان أكثر قدرة على تنفيذ التوجهات و تحقيق أهداف الدولة من هذه المفاوضات .

### اتجاهات الرأى العام والقوى السياسية

ربما لا توجد حقيقة تبدأ فى تذكرة المفاوضات الدولى، بأن أغلب القضايا التى يتعامل معها، تنتمى لعالم السياسة، وتقوده شاء أو لم يشأ إلى دروبها ومصاعبها بأكثر من هذا العامل . فالمفاوض الدولى فى نهاية الأمر ممثل هيئة ناخبة أو لمجتمع ما، يجب أن يستجيب للمطالب التابعة من الجماعة التى يمثلها، والمفاوضات بشكل أو آخر محاولة من طرفى التفاوض للتوصل إلى صيغة تحقق مطالب الجماعات أو الهيئات أو الدول التى يمثلها هؤلاء المفاوضون .

و من المؤكد أن العالم المعاصر بشورة المعلومات والدور المركزى للعملية الإعلامية والاتصالية، لم يعد من المستطاع؛ بل و لم يعد من الممكن تجاهل حقيقة أنه لا يمكن إدارة كثير من عمليات التفاوض الدولى دون الأخذ فى الاعتبار اتجاهات الرأى العام .

قد يبدو أحياناً أن كثيراً من الموضوعات الخارجية ليست محل اهتمام شعبى، إلا أن حقيقة الأمر أن هذا الاهتمام هو مسألة شديدة النسبية، فالرأى العام يتابع القضايا والمسائل التى تهتم مصالحه بدرجة أو أخرى، و أن هذا الاهتمام يتباين من مجتمع لآخر، و من مرحلة لأخرى، و من مسألة لأخرى . فمن تحصيل الحاصل الحديث عن الفارق بين دور الرأى العام فى المجتمعات الديموقراطية و التى يتمتع فيها الإعلام بحرية كبيرة، عن تلك التى لا تمارس فيها عملية التعبير بحرية كافية .

و حتى فى هذه المجتمعات الأخيرة لا يمكن تجاهل دور الرأى العام فى المسائل التى تمس المصالح القومية والحاجات الضرورية .

كان الرأى العام الأمريكى عنصراً مؤثراً خلال الحرب و المفاوضات الفيتنامية، وكان الرأى العام المصرى عنصراً بالغ الأهمية فى مفاوضات «ملنر» خلال ثورة ١٩١٩م، عندما رفض الشعب المصرى أن يقوم أى شخص خلافاً

لزعيم الوفد والثورة «سعد زغلول» بالتفاوض مع «ملنر»، وكانت حركة التوقيعات الضخمة التي أدت إلى فشل محاولة بريطانيا اختيار مَنْ يفاوضها من الشعب المصرى (من قيادات معتدلة أو موالية أو أقل ثورية فى التعامل مع بريطانيا). الغرب أن البعض اليوم يتناسى هذه الصفحات المشرقة من التاريخ المصرى والعربى، وهو ينظر إلى محاولات إسرائيل اختيار مَنْ يمثل الشعب الفلسطينى ويفاوضها على شروط استسلام، ولا يكفى للرد على هؤلاء استذكار تجربة ملنر، بل كافة محاولات أحزاب الأقلية قبل ١٩٥٢م للتفاوض مع بريطانيا، وقد أسقطتها حركة الشعب المصرى التي أكدت أنه مهما كانت بساطة الجموع، فإنها على الأقل تملك القدرة على معرفة مصالحها، وتعرف مَنْ يدافع عن مصالحها بالشكل الأفضل أغلب الوقت.

وإذا كانت الأمثلة السابقة من عالم السياسة، وتحديدًا من قضايا الأمن الوطنى والاستقلال، فإن الرأى العام عنصر لا يمكن تجاهله فى أية قضية تفاوض خارجى إذا ما وصلت هذه المسألة إلى اهتمامه وإدراكه.

يسرى هذا على قضايا التجارة والاستثمار، ويمتد حتى إلى أبسط أشكال التفاوض الدولى، وكلنا نذكر كيف أصبحت اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبى إحدى قضايا وانشغالات الرأى العام المصرى فى مرحلة من المراحل، وليس فقط اهتمام رجال الصناعة والاقتصاديين المصريين، بعد أن أدرك الناس أنه سياترب على هذه الاتفاقية كثيراً من النتائج على سوق العمل والإنتاج فى البلاد.

ومن ناحية أخرى، فإن الواقع العملى يشير إلى أن الغالبية العظمى من حالات التفاوض الدولى قد تتم فى البداية، وربما حتى النهاية، بدون أى متابعة أو اهتمام من الرأى العام، مثلاً مفاوضات لشراء لحوم مصنعة من إحدى دول أمريكا اللاتينية، مفاوضات لتنظيم هجرة أو حركة عمالة بين بلدين أو لحل مشاكل هذه العمالة... إلخ من نماذج لا حصر، ويظل عدم اهتمام الرأى العام هو القاعدة إلى أن يطرأ عنصر أو مناخ سلبى يحيط بهذه الموضوعات أو المسائل، من ذلك فى المثال السابق أن يحيط بإدارة صفقة شراء اللحوم شبهات مالية معينة، أو عيوب ومشاكل معينة كموادها الصحية... إلخ، عندئذ يصبح الموضوع الفنى - الذى كان بسيطاً - قضية سياسية تثير اهتمام الصحافة ورجال البرلمان.

ولأن الرأي العام يصبح عنصراً بالغ الأهمية فى قضايا التفاوض الحيوية، قد تسعى الحكومات إلى صياغة توجهات و تصورات الرأي العام للقبول ببدء التفاوض فى حالات معينة أو لقبول نتائج هذه المفاوضات، و قد شهدنا فى مصر تجربة تاريخية مهمة فى إعداد الرأي العام المصرى للتفاوض و عملية السلام، رغم ما تصوره البعض من مبادرة مفاجئة للرئيس «السادات» لزيارة القدس، إلا أن إعداد و تمهيد المجتمع المصرى لعملية السلام مع إسرائيل تكاد تكون قد بدأت فى أعقاب حرب أكتوبر بشهور قليلة.

و ثمة نماذج عديدة لتجارب دول أخرى فى هذا الصدد، من ذلك حملة الرئيس الأمريكى الأسبق «كارتر» لدى الرأي العام الأمريكى لإقناعه بموقفه فى مفاوضات بنما.

ويلاحظ أنه يبقى سؤال معلق، و هو: ما حقيقة اتجاهات الرأي العام؟ ففى الدول غير المتقدمة نادراً ما تنظم استطلاعات رأى دقيقة لمعرفة الاتجاهات الشعبية من القضايا و المسائل ذات المصلحة، مثل الاتفاقيات من نمط إنشاء المنظمات الإقليمية أو الشراكة مع منظمات إقليمية أخرى، و حتى فى الدول المتقدمة التى تنظم استطلاعات الرأى بشكل متكرر فإن هناك انتقادات ضخمة تحيط باختيار عينة استطلاع الرأى، و مدى تمثيلها للمجتمع، و مدى دقة أسئلة استمارة الاستقصاء و تحيزها فى هذا الصدد.

كما يبقى أمر بالغ الأهمية فى مسألة الرأى العام و التفاوض، و هو أنه فى كثير من الأحوال، يستخدم و يجب أن يستخدم الرأى العام كأداة تفاوض، و خاصة عندما يجد المفاوض أنه تحت تأثير ضغوط حادة من الطرف الآخر، أو من وسيط أو أطراف دولية خارجية، و طبعاً النموذج الإسرائيلى خير مثال فى هذا الصدد، و من الضرورى أحياناً أن يدرك المفاوض الدولى، أنه من المفيد أن يلجأ إلى هذه الأداة كوسيلة للتخلص من أى ضغوط تتجاوز صلاحياته أو قد تكون لها آثارها السلبية على مصالح بلاده.

الأمر بالنسبة للهيئة التشريعية أكثر وضوحاً، فهو عنصر ليس غامضاً أو صعب التحديد كالرأى العام؛ حيث تعبر المجالس التشريعية فى أغلب الوقت عن قوى

سياسية وحزبية معينة، يكون لها مواقفها وتصوراتها بالنسبة لبعض أو أغلب - ولا نقل كل - المواقف التفاوضية التي تخوضها الهيئات العامة المختلفة، كما أنه في أغلب الوقت تمارس المجالس التشريعية تأثيرها من خلال سلطتها في إقرار الاتفاقيات الدولية التي تتوصل إليها الجهات الحكومية المختلفة .

والتاريخ يقدم لنا خبرات وتجارب لا حصر لها في هذا الصدد، ومن ذلك رفض الكونجرس الأمريكي اعتماد اتفاقية «فرساي»؛ وبالتالي عدم انضمام الولايات المتحدة لمعاهدة ساهمت بدور كبير في مفاوضات تأسيسها، ومن ثم عدم انضمامها إلى عصبة الأمم، كما كان لتشدد البرلمان البريطاني عام ١٩١٨م أثره الكبير في دفع السياسة البريطانية إلى التشدد في مواجهة ألمانيا<sup>(٩)</sup>. وكان لمجلس العموم البريطاني وما سادته من توجهات بالنسبة لمصر أثر مهم أيضاً خلال مفاوضات الجلاء بين مصر وبريطانيا عامي ١٩٥٣م، و١٩٥٤م، وتأثير مجلس الشيوخ الأمريكي على كافة توجهات السياسة الخارجية الأمريكية من خلال سلطة التصديق على المعاهدات والاتفاقيات الدولية، أمر واضح وفي غنى عن أى شرح .

ومن المفهوم أن هناك اختلافات في هذا الصدد وفقاً لطبيعة النظم السياسية، بحسب المساحة والدور الذي تلعبه المجالس التشريعية، ولكن من المؤكد أنه حتى في النظم الشمولية هناك هامش متفاوت الأهمية لتأثير المجالس التشريعية في صياغة أو التأثير على عمليات التفاوض التي تخوضها المؤسسات الحكومية المختلفة .

## جماعات المصالح

موضوعات التفاوض الدولي تدور في أغلب الوقت، و بدرجات مختلفة من الوضوح، حول مصالح معينة: سياسية، أو عسكرية، أو اقتصادية، أو ثقافية... إلخ. وفي عالمنا المعاصر أصبح من المقبول الاعتراف بهذه الجماعات، بل وحقها في الدفاع عن مصالحها والتعبير عنها ما دامت لا تتناقض مع الصالح العام، بل إنها أصبحت كثيراً ما تتناقض مع الصالح العام، وتفرض نفسها على صناع القرار السياسي والدول، وتفرض سلوكاً تفاوضياً معيناً .

وربما كان التجاهل النسبي لدارسى التفاوض الدولي لهذه المسألة أحد مصادر

انتقادات الممارسين أو المفاوضين العمليين، الذين تعلمهم التجارب و الممارسة العملية أهمية أخذ هذه الجماعات في اعتبارهم، سواء في الدول التي يمثلونها أو في دولة الطرف الآخر. و الأخذ في الاعتبار يحمل مدلولات كبيرة، سواء بالاضطرار إلى الرضوخ إلى مطالب هذه الجماعات أو باكتشاف سبل تجنب ضغوطها السلبية على عملية التفاوض أو غير ذلك من دلالات عديدة.

وللأسف الشديد هناك ندرة كبيرة في الدراسات و الكتابات التي تناولت هذه المسألة، على أن كاتب هذه السطور حاول الاستفادة بشدة من ملاحظات أحد الباحثين الذي ركز على تأثير النخبة العسكرية في إطار دراسته للمفاوضات، و هو «روبرت راندل»<sup>(١٠)</sup>، فضلاً عن ملاحظات «إكلى» الذي تناول الموضوع بشكل عابر ضمن موضوع الرأي العام، وكذلك مدى إمكانية النظر إلى المفاوضات كمتحدث باسم جماعة مصالح أو أجزاء من الرأي العام<sup>(١١)</sup>.

ولقد حاولنا في دراستنا السابقة لهذا الموضوع أن نضع إطاراً أو ملاحظات عامة للمفاوضين لكيفية التعامل مع هذه المسألة<sup>(١٢)</sup>.

نقطة البدء أن هذه الجماعات، و تنوعها و نمو تأثيرها، إحدى حقائق الحياة السياسية المعاصرة، التي لا يمكن تجنبها و إغفال تأثيرها في السياسات الداخلية و الخارجية للدول، و فضلاً عن تنوعها إلى حد كبير، فقد تكون عرقية كالكوبيين أو البولنديين في الولايات المتحدة، أو اقتصادية في شكل تكتلات رجال الأعمال في كافة دول العالم تقريباً، أو فكرية اجتماعية كجماعات السلام و منظمات حقوق الإنسان، أو دينية سياسية كاللوبي الصهيوني؛ و بالتالي فمن الطبيعي أن يكون تأثيرها نسبياً بحسب اهتماماتها بموضوع المفاوضات، و قدرتها نسبية كذلك على التأثير بحسب قوتها النسبية في المجتمع.

إن تأثير هذه الجماعات - وفقاً لآلياتها المعروفة - قد يكون مباشراً على أجهزة صنع القرار السياسي أو الهيئة التشريعية أو من خلال سلاح الإعلام و التأثير في اتجاهات الرأي العام. من هنا فقد نجد تأثيراً مباشراً من رجال الأعمال مثلاً على وفد التفاوض الحكومي لبلادهم في مفاوضات اقتصادية مع دول ما، كما قد يمارسون هذا التأثير من خلال الأحزاب السياسية الحاكمة، أو من خلال الصحف و وسائل

الإعلام، سواء كانوا يملكون هذه الوسائل مباشرة كما فى الدول الغربية أو يملكون سبلاً للتأثير عليها كما فى أغلب دول العالم .

وإذا أردنا أن نبين التأثير والمدى الخطير الذى يمكن أن يصل إليه تأثير هذه الجماعات فى عمليات التفاوض، فىكفى أن نتذكر نجاح الجماعات الصهيونية الأمريكية فى طرح مشكلة هجرة اليهود السوفيتية خلال مفاوضات الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى عام ١٩٧٢ م فى اتفاقية «سولت» للحد من الأسلحة الاستراتيجية، أى أن هذه الجماعة نجحت فى التأثير على مفاوضات دولية فائقة الأهمية فى موضوع نزع السلاح، وتمكنت من النجاح فى إجبار الاتحاد السوفيتى على السماح بهجرة اليهود السوفيت، ضمن أبعاد الصفقة التى من خلالها تم إمرار الموضوع، وحققت هذا من خلال توظيفها لقنوات عديدة شملت الهيئة التشريعية الأمريكية - الإعلام - الإدارة الأمريكية، لدفع السلوك التفاوضى الأمريكى للالتزام بقضية خارج دائرة موضوع المفاوضات .

والقارئ المهتم بمسألة دور النخب أو المؤسسة العسكرية فى التفاوض الدولى يجد دراسة «راندل» الرائدة متضمنة تحليلاً متعمقاً و ممتعاً لجوانب تأثير المؤسسة العسكرية فى مفاوضات السلام والأزمات شبه العسكرية، و الذى أسس تحليله على التمييز أولاً بين النظم التى تلعب فيها المؤسسة العسكرية دوراً مهماً فى صنع السياسة و تلك المختلفة عن ذلك .

و التاريخ يحدثنا عن نماذج عديدة، منها مثلاً انقلاب «كمال أتاتورك» على السلطان العثمانى لقبوله شروط التسوية فى الحرب العالمية الأولى و تنازلاته لليونان و فرنسا وإيطاليا . وركز «راندل» على أهمية أن يهتم المفاوضون بوضع الجيش فى صنع السياسة، وما هى اتجاهاته؟، ومدى قدرته على تعبئة جماعات ضغط أخرى فى المجتمع، ومدى قربهم من صانعى السياسة . . . إلخ (١٣) .

مما يستحق تنبيه القارئ الكريم، و خاصة المفاوض الدولى، أن نطاق عمله ربما يجتذب اهتمام جماعات المصالح بشكل أوضح و أكثر مباشرة ربما من المفاوضات التى توصف بأنها مفاوضات تتعلق بالأمن القومى، كنزاعات الحدود وغيرها، وهى حتى ليست بعيدة عن جماعات المصالح .

فليس يمكن أن نفترض مفاوضات شراكة اقتصادية بين أية دولة متوسطة أو من دول العالم الثالث مع الاتحاد الأوروبي، دون أن نتوقع اهتماماً كبيراً ومحاولات للتأثير من جانب تكتلات رجال الأعمال أو النقابات الزراعية والعمالية وغيرها التي ستأثر كثيراً بنتائج هذه المفاوضات والترتيبات التي ستؤسسها الاتفاقيات التي سيتم التوصل إليها.

ويحتاج المرء لجهد كبير ليس لوضع يده على حالة تفاوض دولي تثير اهتمام جماعة مصالح معينة، بل لاكتشاف أى حالة تفاوض لا تكون محل اهتمام جماعة أو أكثر داخل الدولة التي تقوم بالتفاوض، بما في ذلك المسائل العسكرية والتحالفات الاستراتيجية التي تكشف في مجتمعات كالمجتمع الأمريكي عن اهتمام تجمعات اقتصادية معينة، كصناعات السلاح وغيرها.

المفاوضات الدولية يجب أن يكون على وعى من خلال فهمه الدقيق والشامل للظروف المحيطة به، وبتجاهات جماعات المصالح المختلفة، وكيفية تأثيرها في عملية التفاوض، وفي الوقت نفسه أيضاً يجب أن يكون مدركاً بتأثير جماعات المصالح لدى الطرف الآخر، فالأمر قد يصل إلى أن يتوقع المفاوضات أن المسألة قد تعثر وتتعد بتأثير هذه الجماعات، وأنه يخوض معركة صعبة؛ لهذا نفهم لماذا تحتاج الدول العربية والإسلامية خلال مفاوضاتها للحصول على قرض من الولايات المتحدة، أن تضمن بشكل أو آخر تحييد اللوبي الصهيوني، وهو مثال معروف لنا جميعاً. وأمثلة الحياة العملية تقدم لنا مخزوناً ضخماً من الأدلة على الدور الكبير والمعقد لهذه الجماعات في عمليات التفاوض التي تخوضها بلادها.

وقد تابع الكاتب من خلال عمله بسفارة مصر في كندا المفاوضات الصعبة والمعقدة بين الولايات المتحدة وكندا حول تنظيم مصايد أسماك السلمون في المحيط الهادئ، وكيف لعبت شركات الصيد الأمريكية في ولاية ألاسكا تأثيرها الكبير على عدد من أعضاء مجلس الشيوخ والكونجرس الأمريكي، الذين لعبوا دوراً بالغ الأهمية في الضغط على الحكومة الأمريكية للتشدد في مواجهة كندا في قضية هذه المصايد، بصرف النظر عن المصالح المشتركة الضخمة وعلاقات الصداقة والود بين البلدين والشعبين، والجدير بالملاحظة أيضاً أن عدداً آخر من رجال الأعمال من البلدين كان يمارس ضغوطاً مضادة لعدم السماح بضغوط مصالح

شركات مصايد الأسماك فى البلدين من الهيمنة و التأثير السلبى على مسار العلاقات الخاصة بين البلدين .

و كلنا نذكر أيضاً الدور المهم الذى لعبه رجال الأعمال المصريين و اتحادات الغرف التجارية خلال مفاوضات الشراكة مع الاتحاد الأوروبى ، و ما أثاره هذا من تفاعلات و اتصالات بالغة الأهمية فى التأثير على الموقف المصرى فى هذه المفاوضات .

و لقد تعقدت الأمور فى المجتمع الدولى المعاصر ، ليس فقط بسبب ظهور الشركات الدولية المتعددة الجنسيات ، التى تظهر اهتماماتها واضحة فى اتصالات و مفاوضات الحكومات ، و لكن أيضاً بتأثير نمو و تزايد أهمية المجتمع المدنى الذى ستعرض له فى أكثر من موضع فى هذا الكتاب . فقد أصبحت منظمات المجتمع المدنى ، أى المنظمات غير الحكومية ، لاعباً محلياً و دولياً بالغ الأهمية فى الحياة السياسية و الدبلوماسية و أصبحت تلجأ للضغط على حكومتها للتأثير فى مواقفها التفاوضية مع دول أخرى فى موضوعات التعاون الثنائى أو الجماعى ، بصرف النظر عن مدى ابتعاد أو قرب موضوع التفاوض من اهتمام هذه المنظمات غير الحكومية .

و نحن نرى أمثلة عملية و مباشرة لجماعات حقوق الإنسان مثلاً فى محاولة التأثير على العلاقات الاقتصادية و التجارية بين الدول الغربية و بعضها البعض بحسب الأحوال .

خريطة جماعات المصالح إذن معقدة ، و صعبة و متشعبة ، و لكن المفاوضات الدولية مضطر إلى فهمها ، و التحسب لتأثيرها و التعامل معها ، و حساب تأثيرها بشكل دقيق ، و ما إذا كانت ستعرقل عملية التفاوض مع الطرف الآخر ، أم ستدعمها ، و كيف يمكن توظيفها أو مواجهتها لخدمة مصالح و أهداف بلاده .

#### المطلب الرابع : الخطوة الرابعة

#### من الطرف الآخر؟ : الطرف الآخر إنسان

انصب كل الحديث السابق على فهم و تعامل المفاوضات الدولية مع الأبعاد و الاعتبارات السياسية المتعلقة بدولته ، و بدولة الطرف أو الأطراف الأخرى فى

عملية التفاوض، ولكن الذي يجلس في الطرف الآخر من مائدة التفاوض، ليس فقط ممثلاً لحكومة. وإن كان هذا يظل هو الاعتبار الأهم. ولكنه أيضاً مخلوق بشري تعكس تصرفاته دوافع ونوازع بشرية، وليس فقط حسابات دقيقة للمصالح والسياسات.

المفاوض الماهر سيحاول سبر غور هذا الإنسان، وأن يعرف عنه أكبر قدر ممكن من المعلومات والتوقعات عن ردود فعله المحتملة وعن سلوكه التفاوضي.

التعامل مع هذا الإنسان يكشف عن زاويتين رئيسيتين، كليهما من أعقد مسائل وجوانب عملية التفاوض. وربما سيعجب القارئ غير المتخصص، بل وحتى بعض المتخصصين في العلاقات الدبلوماسية والدولية، من أن هذه الجوانب المعقدة كانت أكثر جوانب التفاوض الدولي اهتماماً من جانب الدارسين والباحثين.

بل إن النسبة الغالبة من أدبيات وكتابات التفاوض الدولي كانت تدور حول هذين البعدين:

**البعد الأول:** المفاوضات الدولية كممثل أو كنتاج لثقافة وطنية معينة أو ما نسميه «قضية العلاقة بين الشخصية القومية والتفاوض الدولي».

**البعد الثاني:** المفاوضات الدولية كإنسان تحركه دوافع واتجاهات نفسية.

وواضح أن البعدين متكاملان، فالفرد في مجتمع ما هو مزيج من البعدين معاً.

ويعترف الكاتب أن تقديم خلاصة مركزة ومبسطة عن هذين البعدين من أصعب مواضع الدراسة، وخاصة مع كثرة الاجتهادات والدراسات في هذا الصدد، ومن بينها محاولتنا المتواضعة في هذا الصدد.

### **البعد الأول: المفاوضات الدولية كممثل لثقافة قومية**

الحديث عن الأبعاد الثقافية وتأثيرها في السلوك التفاوضي ليس جديداً، وكان من أهم الإشارات المبكرة لهذه المسألة ما ذكره «نيكلسون» في مرجعه الرائد عن

الديبلوماسية والصادر عام ١٩٣٩ م عن وجود غمط مساومة خاص بدولة كل ديبلوماسية يعكس إلى حد ما ظروف الثقافة السائدة في مجتمع هذه الدول، وتأكيداً لتصوره هذا تحدث عن نموذج التاجر لدى الإنجليز، ونموذج المقاتل لدى الألمان، ومع ذلك فإن «نيكلسون» اهتم أيضاً بالإشارة إلى وجود مستويات معينة تتسم بالعالمية والعمومية لدى الديبلوماسيين<sup>(١٤)</sup>.

حتى ذلك الوقت كانت هناك بعض الدراسات الأنثروبولوجية والاجتماعية والفلسفية التي عنت بالبحث في الفوارق بين الثقافات المختلفة، وكانت بعض الكتابات أيضاً قد عبرت عن اتجاهات تنميطية في وصف الشعوب الأخرى، إلا أن طفرة ضخمة لحقت بهذه الدراسات والاهتمامات في ضوء عاملين بالغى الأهمية أولهما: التفاعل الكثيف الذي نتج عن تعدد الوحدات الدولية بعد حركة التحرر في المستعمرات، وتقدم وسائل الاتصال والانتقال بين الدول، و ثانيهما: ظروف المواجهة في الحرب الباردة وبحث المجتمعات الغربية وبالذات الولايات المتحدة عن محاولة لفهم السلوك التفاوضي والخارجي السوفييتي، وكذلك سلوك دول العالم الأخرى.

تزامنت هذه الطفرة في دراسات التفاوض مع طفرة أخرى أضخم في دراسات الاجتماع والأنثروبولوجي في هذه المجالات؛ مما أدى إلى ازدحام الساحة بكم هائل من الكتابات والدراسات، استغرق من كاتب هذه الدراسة الكثير من الجهد والوقت لخطورته ودلالاته بصرف النظر عن وزنه الحقيقي في مسألة التفاوض الدولي.

و بوسع القارئ العزيز أن يعود إلى دراستنا التي أشرنا إليها في أكثر من موضع للتعرف على بعض الجوانب العلمية، المحيطة بهذه المسألة، وأن يعود كذلك إلى عدد من الكتابات المعنوية والأجنبية الرصينة التي حاولت أن تخوض في هذه المسألة باللغة الحساسة، والتي تتعلق بأدق جوانب التفاعل بين الشعوب والحضارات، وأشير بشكل خاص إلى دراسة الأستاذ والمفكر الكبير «السيد ياسين» حول الشخصية العربية<sup>(١٥)</sup>.

و يهمنى هنا فقط أن أشير إلى أنه حتى المفهوم العلمى الذى نتعامل معه ، ليس محل اتفاق بين الباحثين ، فالبعض يتحدث عن الشخصية القومية ، و البعض يتحدث عن ثقافة تنسب إلى مجتمع ما كالثقافة البريطانية السائدة و الثقافة السوفيتية السائدة ، وفى جميع الأحوال نحن نستند إلى تعريف المفكر الكبير «السيد ياسين» فى هذا الصدد ، وهو أننا نتحدث عن السمات النفسية و الاجتماعية و الحضارية لأمة ما ، و التى تتسم بثبات نسبي ، و يمكن عن طريقها التمييز بين هذه الأمة و غيرها من الأمم (١٦) .

المفهوم إذن غير محدد المعالم ، يشوبه قدر كبير من الغموض ، و تعانى دراساته من قدر كبير من الانتقادات المنهجية و خاصة التحيز و الأحكام غير الموضوعية ، و كما يقول «د . حليم بركات» : مفهوم متطور ، ليس ثابتاً ، و لكنه يتمتع بثبات نسبي لبعض الوقت (١٧) .

وإذا حاولنا تبسيط الأساس العلمى الذى يستند إليه ، لقلنا بأن هذه الشخصية الثقافية أو هذا النمط الثقافى ينعكس فى سلوك أفراد المجتمع ، و يؤثر فى أنماط السلوك الداخلية و الخارجية ، و هو ما يسرى على السلوك التفاوضى ، و لمزيد من التوضيح نوافق الباحث الأمريكى «جلين فيشر» عالم النفس الاجتماعى البارز رؤيته فى هذا الصدد ، و التى تستند إلى أنه لما كانت تصرفات الناس و ردود فعلهم للأحداث و المسائل تُبنى إلى حد كبير على تصوراتهم عن الواقع ، التى قد لا تتفق أو لا تتطابق مع الواقع ، أى أنها عملية إدراكية تخضع لتأثيرات من الثقافة و التنشئة الاجتماعية ، فضلاً عن تأثير اللغة فإن هذه الطبيعة تمارس تأثيرها على السلوك التفاوضى لهؤلاء المجموعة من البشر (١٨) .

وربما لا يختلف الساسة و لا الدبلوماسيون و لا الباحثون فى توقعاتهم عن اختلاف البشر بحسب قومياتهم و خلفياتهم الثقافية ، و لكن كيفية تقدير هذه الطبائع المختلفة و فهمها ثم معرفة تأثيرها على السلوك التفاوضى ، هو الأمر الأكثر صعوبة و مدعاة للاختلاف و التناقض .

ولقد تعقد الأمر كثيراً من طوفان الدراسات التجريبية الأمريكية التى أجراها علماء نفس فى هذا الصدد ؛ لمحاولة سبر غور هذه الظاهرة و تأكيد وجود نسق تفاوضى مختلف لكل شعب عن الشعوب الأخرى .

وكان ما تحفل به المكتبات والدراسات من محاولات مليئة بالشغرات لوضع تصورات عن اختلاف الشعوب لا يكفي، وإنما أيضاً تعقدت المسألة أكثر بهذه الدراسات التجريبية في مجال التفاوض الدولي. ليس أدل على ذلك من مجرد استعراض بعض نماذج الدراسات التجريبية والعملية في هذا الصدد.

وربما يتساءل القارئ الكريم عن سبب التعرض لهذا النوع من الدراسات، ونحن نتحدث عن دليل المفاوضات العملية، ولكن الواقع يؤكد أن الإنسان بطبيعته، ونتيجة لكثرة الأفكار والتصورات الشائعة عن الآخرين، تسيطر عليه دائماً رغبة قوية لمحاولة فهم كيف يختلف الآخرون عنه، وكيف سيؤثر هذا الاختلاف على سلوكهم بشكل عام، وناحيته بشكل خاص، والمفاوض الدولي ليس استثناءً من هذه الطبيعة البشرية، وخاصة وأن تفاعله مع الآخر بدرجة من الكثافة والعمق لا تتوفر للكثيرين. ولهذا نجد من المهم لمن يتناول أو يتعامل مع مسألة التفاوض الدولي أن يتعرف على بعض ما يدور في الساحة الفكرية والعملية في هذا الصدد.

فتحفل الدراسات الأمريكية بالكثير من الدراسات التجريبية التي من أخطرها على الإطلاق مجموعة من الأبحاث العملية التي أجريت على عينة من الأطفال الأمريكيين ذوى الأصل الأنجلوساكسوني، وآخرين من ذوى الأصول الأخرى، والتي لا تستحق أن ندخل في تفاصيلها في هذا الموضوع<sup>(١٩)</sup>. ويكفي أن نشير في هذا الصدد إلى أن خلاصة معظمها أن السلوك التفاوضي الأمريكي يتسم بالاعتدال وعدم التشدد في مقابل الآخرين التنافسيين العدوانيين. علماً بأن الآخرين بشكل خاص كانوا ذوى الأصل الهندي، والفيتنامي، وأحياناً الروسي والعربي، وحتى بعض ذوى الأصل اللاتيني.

مشكلة هذه الدراسات افتقارها للمنهجية العلمية بشكل خطير، ليس فقط فيما يتعلق بمشكلة العينة، ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلي (الهند - الأرجنتين - روسيا... إلخ) ولكن الأخطر أخذ عينة من أطفال الجيل الثاني من المهاجرين إلى الولايات المتحدة، يتجاهل بشكل غريب للأبجديات المعروفة عن المجتمع الأمريكي، والأسوأ أن يأتي هذا من بعض علماء النفس الاجتماعي والأنثروبولوجي الأمريكيين الذين يدركون أكثر من أي شخص آخر أن الجيل الثاني

من المهاجرين، لا يمثل بأى شكل حقيقى المجتمعات التى هاجر منها آباؤهم، وأن هؤلاء فى أغلب الأحوال يعانون من أزمة هوية، وأنهم يكونون أقرب للمجتمع الأمريكى منهم لمجتمعات آباؤهم، وحتى إذا لم يكونوا كذلك، فإنهم فى الأغلب يعانون مشكلة هوية حادة بين ما يحدث فى منازلهم، وخارج منازلهم، هذا فضلاً عما يتباهى به المجتمع الأمريكى بما يسمى «بوتقة الصهر الأمريكية» التى تلزم المهاجرين بالاندماج والانصهار فى المجتمع الأمريكى كمسألة وقت خلافاً لما يحدث فى مجتمع هجرة آخر، كالمجتمع الكندى الذى يتيح درجة أعلى من التعددية والتسامح للمكونات العرقية والثقافية المختلفة.

ثم هناك بعض الدراسات المعملية الأخرى أجريت على أفراد بالغين من الأجيال الأولى للمهاجرين أو الدارسين أو من خلال المحاكاة، وهذه الدراسات أيضاً لا تتمتع بأسس علمية كافية، أيضاً فى ضوء الضغوط التى يتعرض لها المهاجرون وحتى الدارسون لعملية الأمركة، فضلاً عما يحيط بوضع البشر كفئران تجارب، وصعوبة الاطمئنان إلى صحة نتائج الدراسة التى تقوم على هذه التجارب.

من أمثلة ذلك مثلاً تجربة أجراها معهد الطب النفسى والشئون الخارجية الأمريكية بدعم من وزارة الخارجية الأمريكية على مجموعة من الأطباء النفسيين الأمريكيين من ذوى الأصل الإسرائيلى وذوى الأصل العربى بعد حرب أكتوبر ١٩٧٣م، ووفقاً لهذه الدراسة فقد كشف الاتجاه المصرى عدم اهتمامه بفقد الأرواح وإيماناً بالقضاء والقدر، خلافاً للاتجاه الإسرائيلى، واستنتج منه الباحثون أن الاتجاه المصرى سيكون أكثر تنافسية وعدوانية فى سلوكهم، وأن السلوك التفاوضى المصرى أكثر عدوانية وتنافسية من نظيره الإسرائيلى، وقارن عالم النفس الاجتماعى المعروف «جلين فيشر» هذه النتائج السابقة بالسلوك السياسى والعسكرى الفيتنامى، وخلص إلى نفس النتيجة<sup>(٢٠)</sup>.

وأحسب أن القارئ الكريم ليس بحاجة لأنى تعليق لكشف هشاشة هذه الاستنتاجات، وتجاهلها لكثير من الأبعاد المحيطة بهذين المثالين، وتناسى نماذج النجاح والتضحية للشعوب الأخرى المختلفة، بما فى ذلك الأوروبية فى أزمنة الاحتلال، مثلما حدث خلال الحرب العالمية الثانية على سبيل المثال، وهو ما يجعل

هذه الدراسات واضحة في توجهاتها الدعائية وغير العلمية، وإذا تركنا جانباً هذه الدراسات السابقة، رغم كثرتها وطفانها على أدبيات التفاوض، لوجدنا قلة من الكتابات والدراسات الأخرى التي اعتمدت منهجية الملاحظة، وتحليل خبرات التفاوض العملية، ومع ذلك لم تسلم من أشكال مختلفة من التحيز وتجاهل الدقة اللازمة، إلا أنها في الوقت نفسه تقدم مادة مفيدة يمكن الاستفادة ببعضها.

وربما كان من الملاحظات المفيدة في هذا الصدد، ما أشرنا إليه من ملاحظات أولية لـ «نيكلسون» في كتابه الشهير «الديبلوماسية» عام ١٩٣٩م، والذي أشار فيه إلى أنه على الرغم من وجود مستويات معينة تتسم بالعالمية والعمومية لدى الدبلوماسيين، إلا أن غمط المساومة الخاصة بدولة كل دبلوماسي يعكس إلى حد ما ظروف الثقافة السائدة في مجتمع هذه الدولة، وأشار بالتحديد إلى أن الإنجليز يعبرون عن نموذج التاجر، بينما يمثل الألمان نموذج المقاتل (٢١).

كما تحدث باحث المفاوضات الشهير «وليام زارتمان» عما سمّاه بـ«تباين بين الأفارقة من مشرق القارة السوداء والأفارقة من غربها»، واعتمد في ملاحظاته على دراسة مفاوضات السوق الأوروبية المشتركة مع الدول الأفريقية، ووصل فيها إلى نتيجة مثيرة للنقاش، وهي أن ممثلي شرق أفريقيا يتبعون قاعدة ثقافية مفادها الحديث حتى يوافق الخصم، وأن هذه القاعدة أو الاتجاه لم تكن واضحة لدى ممثلي دول غرب أفريقيا (٢٢).

والحقيقة أن مناقشات كاتب هذه السطور مع الدبلوماسيين الأفارقة في مواقف مختلفة، من بينها خلال محاضرات أقيمت على أعداد ومجموعات متنوعة منهم، قد كشفت عن ردود فعل متنوعة في هذا الصدد، وصلت إلى حد الاستنفار والرفض، وكان هناك ما يشبه الإجماع على عدم دقة التعميم، وعدم صحة هذه الاستخلاصات، وأجدني أوافق هذا الإجماع حول عدم دقة التعميم وأنه لا يستند إلى أسس منطقية، ولا يتفق مع الواقع.

ومن ناحية أخرى، فإن «إكللي» يقارن بين الفرنسيين والأمريكيين والألمان، فيشير إلى أن الفرنسيين يميلون لتوضيح المفاهيم الفلسفية التاريخية كخلفية لاستراتيجيتهم التفاوضية، بينما يميل الألمان والأمريكيون للجوانب القانونية

بشكل أوضح من الدول الغربية الأخرى ، وفسّر «إكلى» هذا بدور المحامين فى السياسة الخارجية لكل من الولايات المتحدة و ألمانيا الغربية آنذاك (٢٣) ، وواضح أن مسألة دور المحامين أو رجال القانون تزيل الكثير من الدلالات الثقافية لهذه الاختلافات .

وقد انشغلت الدراسات الأمريكية بمحاولة فهم النسق السوفيتى فى التفاوض ، وهو أمر مفهوم ومنطقى خلال سنوات الحرب الباردة الطويلة ، وربما لن يفيد اليوم كثيراً الاستغراق فى استعراض هذه الدراسات وتحليلها والبحث عما يمكن الاستفادة منه فى المرحلة الراهنة . إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذا الانشغال ، وما أحاط بهذه الدراسات من قدر من الحيوية وقدر من التحيز وتجاهل الموضوعية ، يصب كله فى خانة التحفظات ضد دراسات الشخصية القومية عموماً ، وتأثيرها فى مسألة السلوك التفاوضى خصوصاً ، فى ضوء التعميمات غير الدقيقة وسهولة إصدار الأحكام المتسرفة .

وقد أدت هذه التحفظات إلى رفض البعض إعطاء أى وزن لهذه المتغيرات فى قياس السلوك التفاوضى للشعوب المختلفة ، وفى الواقع أن «زارتمان» و«برمان» رغم ملاحظتهما السابقة بشأن السلوك التفاوضى الأفريقى ، قد سلكا مسلكاً آخر مختلفاً تماماً فى دراسة تالية ، بعنوان «المفاوض العملى» شملت مقابلات مع عدد ضخم من المندوبين الدائمين للدول المختلفة لدى الأمم المتحدة ، وأسفرت هذه المقابلات عن وجود تحفظات واسعة لدى هؤلاء السفراء ، الذين يتمتعون بتجارب متنوعة فى العملية التفاوضية تجاه مسألة الشخصية القومية وأثرها فى السلوك التفاوضى ، واستخلص «زارتمان» و«برمان» من هذا أنه مع نمو التفاعلات والخبرات لكبار الدبلوماسيين تنشأ لديهم ما يشبه الثقافة العالمية ، وأشار إلى ما وصفه بأن الكل يلعب نفس اللعبة فى الأمم المتحدة (٢٤) .

ومما لا شك فيه أن ثورة الاتصالات والعولمة والتفاعلات العميقة بين الشعوب والتجمعات السياسية والدبلوماسية فى العالم ، تصب كثيراً فى هذا الرأى أو هذا الافتراض سابق الذكر ، على أنه من الصعب فى الوقت نفسه تجاهل الأبعاد الثقافية بشكل كامل ، علماً بأن هذا الاتجاه ينطلق من فرضية وهمية وهى أن مهمة التفاوض

يقوم بها الدبلوماسيون وحدهم، فهذا غير صحيح، فكما رأينا أن أساس هذا الكتاب هو مخاطبة الفئات العديدة التي تقوم بمهمات التفاوض الدولي، ولا تعمل في حقل السياسة والدبلوماسية، وإنما تنتمي لكل الفئات والشرائح الدبلوماسية، ثم إن هؤلاء الساسة والدبلوماسيين، مثلهم مثل بقية الشرائح الأخرى في المجتمع، مهما سافروا وارتحلوا، فإنهم يحملون معهم ظروف تنشئتهم الاجتماعية والثقافية التي تطبع ثقافتهم وسلوكهم بدرجة كبيرة، وكثيراً ما يتمسكون أكثر بخصائص ومكونات مجتمعاتهم الثقافية بأكثر من الآخرين، الذين لا يخوضون تجربة السفر والترحال بنفس الكم والكيف.

### الاعتراف بهذه الحقيقة لا يجب أن يصرف انتباهنا عن أمرين :

**أولهما :** خطورة الأحكام المسبقة «Streotypes» وتجنب المزالق الفكرية العديدة في هذا الصدد.

**ثانيهما :** أن دور هذه المتغيرات الثقافية يظل ثانوياً وهامشياً، ومتفاوت التأثير من حالة لأخرى ومن مفاوضات لآخر، أى أن القدر الذى يعكس به المفاوضات ثقافتهم هو قدر نسبي يتفاوت بين فرد وآخر، وهذا التفاوت يظهر أكثر في حالات عن أخرى، فى النهاية فإن حقائق القوة والاعتبارات الموضوعية تظل الأكثر أهمية فى تفسير السلوك التفاوضى.

### البعد الثانى : المفاوض الدولى كإنسان

ونقصد بهذا أن المفاوض الدولى فى نهاية الأمر كائن بشرى، لا يعكس فقط مكونات ثقافته الوطنية، وإنما أيضاً مكونات ودوافع نفسية أخرى، وفى الواقع أن هذا الموضوع لا يحتمل الغوص فى أبعاد هذه القضية المعقدة؛ حيث إن الجانب الأكبر من دراسات التفاوض الدولى فى الواقع غلب عليه الدراسات الثقافية والنفسية، وهناك عدد من النظريات التى طورتها دراسات علم النفس الاجتماعى فى هذا الموضوع منبثقة من نظريات الشخصية وغيرها، ولكننا نعتقد أنه يكفى هنا أن

نعرض لتحليل «إلدريدج - Elderidge» الذى يقدم تفسيراً بسيطاً وملائماً، وهو أن أساس هذه العلاقة أو هذا، البعد أنه لما كان التساوم والمفاوضات ينفذ بواسطة أفراد يمثلون جماعات أو دولاً، وهؤلاء الأفراد يخضعون لتأثير من الحوافز والإدراكات، وكونهم بشراً يمثلون ويستجيبون لمشاعر الغضب والكراهية والإرادة والتعاون، فإن هذا يعنى أن المتغيرات النفسية أحد العناصر المؤثرة على سلوكهم التفاوضى (٢٥).

ومن ثم فالسؤال الآن هو: ما هذه المتغيرات النفسية التى تؤثر على السلوك التساومى والتفاوضى؟

قدّم علم النفس العديد من الدراسات فى هذا الصدد، وعالج تأثير كثير من الدوافع، سنلقى الضوء على بعض نماذج هذه الدراسات وكيفية استفادتنا منها.

١- ربما كان من أفضل الملاحظات فى هذا الصدد، ما ذكره «إكلى» ( وهو من خارج مجال الدراسات النفسية ) الذى أشار إلى تأثير دوافع الإنجاز والطموح، فأشار إلى أن المفاوضات تحت تأثير هذه الدوافع قد يفضل الاتفاق على عدم الاتفاق بصرف النظر عن المصلحة القومية، أو يترك المسائل الصعبة التى يتعقد الاتفاق بشأنها، وأعرب «إكلى» عن مخاوف عميقة من حدوث هذا الأمر بشكل خاص فى بلاده الولايات المتحدة؛ حيث يتم تكليف شخصيات عامة غير حكومية بمهمات تفاوض دولى؛ مما يجعل هناك فرصة لنمو مصالح شخصية فى المسألة، كما نبّه «إكلى» إلى تأثير عكسى لدوافع الإنجاز والطموح متمثلاً فى الاتجاه أحياناً للتشدد بصرف النظر عن المصالح الوطنية (٢٦).

وفى الواقع أن الملاحظات السابقة بالغة العمق والدلالة، ومن السهل رؤيتها وتكشفها فى الواقع العملى. وكما ينصح وزير الخارجية البريطانى الأسبق «بيشان» من خطورة التشدد بلا مبرر على مستقبل العلاقة بين أطراف التفاوض (٢٧)، فإنه من المهم أن يتنبه المفاوض بعمق إلى تأثير هذه الدوافع على سلوكه التفاوضى، وكذلك محاولة تكشف أثرها على سلوك الطرف الآخر.

٢- وقد أجرى عدد من علماء النفس العديد من الدراسات التجريبية حول عدد آخر من المتغيرات والدوافع النفسية، ووجدوا نتائج قد يعتبرها البعض شيقة وقد

يراها البعض الآخر مثيرة للنقاش والجدل ، فقد درست بعض هذه التجارب دوافع القلق والشك ، وأخرى سلوك ذوى الثقة العالية ، وكشفت هذه التجارب عن نتائج متضاربة (٢٨) . تعكس فى حقيقة الأمر أزمة هذه الدراسات ، وصعوبة قبول الدراسات المعملية لقياس سلوك البشر .

وسنكتفى فى هذا المقام بإحالة القارئ الكريم لدراستنا السابقة عن المفاوضات الدولية (٢٩) . ولكن يهمننا أن نوضح بعض الملاحظات الرئيسية فى هذا الصدد ، والتي ربما يكشف عنها بشكل واضح المثال الذى ذكره «إكلى» عن كيفية تأثير الأمزجة والأبعاد الشخصية فيذكر فى هذا الصدد أن المفاوضات الأمريكية «بوسلى» نجح فى إقناع زميله السوفيتي فى مفاوضات الهدنة البلغارية بعد الحرب العالمية الثانية بأنه إذا لم يتنازل فى مسألة معينة فسيتعرض لغضب رؤسائه ، وأن المفاوضات السوفيتي تنازل بالفعل (٣٠) .

ونحن نرى أن هذه الملاحظة تكشف أزمة هذه الدراسات عموماً ، حتى تلك التى تعتمد على الملاحظة وليس التجارب المعملية ، فمن الصعب قبول هذه النتيجة السابقة ، فهى تعرض الأمر ، وكأن هذا البعد كان البعد الحاسم فى صياغة السلوك التفاوضى السوفيتي فى هذه المسألة ، كما لو أن هذا المفاوضات السوفيتي كان يملك حرية صنع القرار ، ولا يحاسبه أحد ، فمن الواضح أن هذا تبسيط شديد للمسألة ، ولا يعكس الواقع العملى ، الأكثر تعقيداً ، والذى يزدحم به الكثير من العوامل والدوافع وليس دافعاً واحداً . وهو ما يجعلنا نختم هذا الجزء بأنه بالفعل لا يمكن تصور غياب تأثير العوامل والدوافع النفسية على سلوك المفاوضين ، ومن المهم أن تكون هذه الدوافع واضحة لدى المفاوض بشأن نفسه ، وأن يتعرف عليها قدر الممكن بشأن الآخر ، على أنه لا يبالغ فى تقدير هذه المسألة ، وأن يحرص على ضبط دوافعه وانفعالاته الشخصية حتى لا تؤثر بأى شكل سلبى على سلوكه التفاوضى ، وأن يتذكر دائماً أن يعمل فى الوقت نفسه على توظيف ثغرة فى سلوك الآخر ، يمكن أن تستخدم مصالحه ومصالح بلاده .

\* \* \*

obeikandi.com

## الفصل الثالث الآخرون والبيئة الخارجية

لا تدور أى مفاوضات دولية فى فراغ، ربما مثلها مثل أى مفاوضات أخرى، فحتى المفاوضات التى تدور بين شركتين أو بين مستورد و موزع للبضائع، لا تدور فى فراغ، بل تتأثر بكثير من العوامل الخارجية مثل أوضاع الاقتصاد فى هذه الدولة، موقف الشركات المنافسة الأخرى، سواء المستوردون أو المنتجون المحليون أو الموزعون الآخرون. وحتى التفاوض العائلى بين الزوج و الزوجة يتأثر بعوامل عديدة و تأثيرات من أطراف أخرى، كالحمأة أو الأخ أو الأصدقاء أو الأبناء... إلخ، وإذا كانت الحياة بهذا التعقيد، فإن من الطبيعى أن نتوقع تأثيرات أشد عمقاً وأكثر اتساعاً فى النطاق الدولى.

خذ مثلاً: تفاوض بين دولتين حول التوصل لاتفاق للإعفاءات الجمركية، فوفقاً للقانون الدولى التقليدى، فإن هذا أمر يخص الطرفين معاً، بينما حقيقة الأمر، أن أطرافاً دولية وغير دولية عدة قد تجد نفسها معنية مباشرة و بشكل جوهري بمسار وتاريخ هذه المفاوضات.

و فى دراستنا السابقة للتفاوض و صفنا هذه الظاهرة تحت عنوان: تدخل أطراف خارجية أو أطراف أخرى، و كان القصد بذلك أى تدخل أو دور خارجى لأطراف أو فاعلين دوليين غير أطراف التفاوض، وألا نظن أن المقصود بدور الأطراف الخارجية ما ينصرف إليه الذهن فى العلاقات الدولية من مسألة الوساطة أو تسهيل التفاوض بين الأطراف المعنية؛ حيث إن الواقع و الممارسة العملية فى العلاقات الدولية يحفلان بنماذج عدة أكثر اتساعاً بكثير من إطار الوساطة أو غيره من المساعى الحميدة.

ومن هنا فيمكننا التمييز بين نوعين من تدخل الآخرين : أولهما : التدخل الإيجابي ، وثانيهما : التدخل السلبي .

### أولاً : التدخل الإيجابي أو الوساطة

التدخل الإيجابي هنا هو تدخل لصالح التوصل لاتفاق ، و هنا فإن الوساطة ليست الشكل الوحيد ، فهناك أيضاً المساعي الحميدة و التحكيم ، و وفقاً لفقهاء القانون الدولي العام ، فإن المساعي الحميدة يُقصد بها قيام دولة بمحاولة للتقريب بين دولتين متنازعتين ، و حثهما على الدخول في مفاوضات مباشرة لحل النزاع القائم بينهما دون أية مشاركة من الدولة مقدمة المساعي الحميدة في المفاوضات بأية وسيلة كانت ، بينما الوساطة تعنى سعى دولة لإيجاد حل لنزاع قائم بين دولتين عن طريق اشتراكها مباشرة في مفاوضات تقوم بها الدولتان المتنازعتان للتقريب بين وجهات النظر ، أما التحقيق فهو تشكيل أطراف النزاع للجنة يوكل إليها حصر الوقائع وتقديم تقرير عنها<sup>(٣١)</sup> .

هذا التعريف القانوني لأستاذنا الراحل «د. محمد حافظ غانم» لا يفسر بعض حالات الوساطة ، التي لا تتضمن اشتراكاً مباشراً أو في مائدة التفاوض ، و التي يقدم فيها الوسيط عروضه المختلفة لمساعدة الأطراف في الوصول إلى اتفاق ، دون المشاركة في جلسات التفاوض المباشرة بين الطرفين ، و من ثم فالوساطة في التعبيرات الأكثر اتساعاً و صفت بأنها خلق الظروف و المناخ للتوصل لتسوية<sup>(٣٢)</sup> .

و هذا التعريف يتجاوز أو يتسع ليشمل الحالات التي يشارك فيها الوسيط في مائدة التفاوض ، كمفاوضات «كامب ديفيد» بين مصر و إسرائيل ، أو كثير من جولات التفاوض الفلسطيني - الإسرائيلي بمشاركة أمريكية ، و الحالات الأخرى التي يقدم فيها الوسيط عروضاً أو مقترحات تفاوضية دون المشاركة في كافة أو حتى في أى من جلسات التفاوض .

و الواقع أن موضوع الوساطة يحتمل دراسات مستفيضة لما يحفل به من تفاعلات خصبة و بالغة التأثير و الدلالة في العلاقات الدولية بشكل عام ، و هناك تصنيفات على درجة من التعقيد فيما يتعلق بألية التساوم ، و من أهمها :

١ - الديبلوماسية ، و هى الطريقة المعروفة لممارسة الوساطة .

٢- تبادل الأشخاص، وهى آلية قد تبدو غريبة للبعض، وهى تبادل الأشخاص فى وقت معين فى العلاقة بين المنظمات، ويمكن أن نعتبر أن مشاركة شخص السيد السفير المصرى الأسبق «طاهر شاش» فى دعم الجانب الفلسطينى فى المراحل الأولى للتفاوض مع إسرائيل، وخاصة فى النصف الأول من التسعينيات، من هذا النوع.

وقد يتم اللجوء إلى هذه الآلية فى مفاوضات تجارية دولية كإعارة خبير فنى لإحدى الدول فى مفاوضاتها مع منظمة التجارة العالمية، هنا الوساطة التى تقوم بها دولة هذا الخبير هى وساطة غير مباشرة إلى حد ما.

وفى جميع الأحوال يجب أن نأخذ فى الاعتبار أن مفهوم الوساطة أو التدخل الإيجابى عمومًا من أقدم الظواهر فى العلاقات الدولية، وأنها ظاهرة متزايدة الأهمية فى أشكال عدة من التفاوض، لا تقتصر على التفاوض الدولى، بل تمتد إلى نزاعات العمال والإدارة، واحتجاز الرهائن وغيرها، بل وتمتد إلى حل المشكلات الأسرية، وهذا ما نراه بشكل خاص فى الدول الغربية وخاصة أمريكا الشمالية، من نشوء شركات للوساطة فى الخلافات الزوجية؛ لتجنب الأزواج اللجوء إلى المحاكم، والتوصل إلى تسوية عبر وساطة هذه الشركات توفر الكثير من الأموال والوقت أو على الأقل توفر الوقت والضغط العصبية.

أما على الصعيد الدولى، فالوساطة مسألة متزايدة الأهمية، ونظرة إلى جوانب الصراع العربى - الإسرائيلى كافية للدلالة على هذه الأهمية، وعلى استحقاقها للدراسة الجادة والمتعمقة.

ونستطيع أن نحيل القارئ الكريم إلى دراستنا سابقة الذكر لمزيد من التعمق فى هذه المسألة من النواحي العلمية (٣٣)، إنما سنركز حديثنا على بعض الجوانب التى تلقى المزيد من الضوء والتوضيح لكيفية تعامل المفاوض العملى مع هذه المسألة، أو بلغة أخرى كيف يبدأ المفاوض أو دارس التفاوض التعامل المنهجى الهادئ مع مسألة الوساطة.

### دوافع الوساطة

تشكل هذه المسألة المدخل والمنطلق الرئيسى، والتى يجب أن يسعى المفاوض

إلى إدراكها وفهمها بوضوح شديد لا لبس فيه، سواء كان تدخل الوسيط أو التدخل الإيجابي عموماً من هذا الطرف الثالث بناء على مبادرة ذاتية أو بطلب وتشجيع من أحد أطراف التفاوض، فلا بد أن يكون هناك إدراك واضح بأن التدخل الإيجابي بمعنى تسهيل التفاوض يجب أن يكون دافعه مصلحة ما للطرف الدولي الوسيط .

وهذه المصالح تتنوع وتتسع بلا حدود، وحتى أكثر الدوافع مثالية، أى عندما يتحرك طرف دولي ما، بالحد الأدنى من المصالح السياسية والاقتصادية، ولكن تحركه مبادئ العدالة أو تحقيق السلام، فإن هذه الدولة الوسيط تؤكد على دور دولي أو إقليمي متميز يخدم وزنها الدولي أو الإقليمي بالتبعية، وحتى إذا كان لا يحقق مصالح مباشرة قصيرة الأجل، فإنه يحقق مصالح غير مباشرة أو بعيدة الأجل من خلال ترسيخ هذا الوزن الدولي والإقليمي، كما أنه قد يحقق مكاسب سياسية أو انتخابية داخلية لحكومة أو قيادة دولة الوسيط .

ومن هنا، فإن وساطة الولايات المتحدة في المفاوضات المصرية البريطانية ١٩٥٣ - ١٩٥٤ م كانت مفهومة، وكان القصد منها المساعدة في إنهاء النفوذ البريطاني في الشرق الأوسط والاستعداد للحلول الأمريكية محل بريطانيا، فضلاً عن تعظيم الصورة الإيجابية والوردية للسياسة الأمريكية عالمياً كدولة معادية للاستعمار .

ومن هنا أيضاً، فإن الوساطة الأمريكية بين الطرفين الإسرائيلي والفلسطيني ليست محل لأي أو هام مثالية فالدوافع مفهومة للطرفين ولكافة دول العالم .

الإشكالات النظرية في تحليل دوافع الوساطة، وما تكشفه الحالات العديدة من تحيز للوسطاء تجاه أحد طرفي التفاوض، لا يغيران من وقائع الحياة العملية واضطرار كثير من الأطراف الدولية لقبول دور وسيط متحيز، بل وأحياناً يبدو المشهد مثيراً للسخرية والتعجب، عندما نجد طرفاً في نزاع يتوسل أو يضغط على وسيط لتنشيط دوره، والكل يعرف أن هذا الوسيط منحاز بدرجة أو أخرى للطرف الآخر في التفاوض .

والإجابة عن سبب غرابة هذا المشهد الدولي المتكرر من وقت لآخر ليس بالأمر الصعب، فتعزوه الأستاذة الدكتورة «ودوده بدران» إلى عاملين :

**الأول :** عدم وجود بديل لدى الطرف المتحيز ضده ، حينما يجد القبول أفضل من الرفض و أن التفاوض فى ظل هذه الظروف سوف يعنى خسارة أقل من عدم الاتفاق .  
**الثانى :** قوة أو عنصر المفاجأة من جانب الوسيط ، و من أمثلة ذلك الاقتناع بأن الوسيط سوف يستطيع حل الصراع ، أو سيقدم فى مقابل السماح له تعويضاً عسكرياً أو اقتصادياً أو سياسياً لقبول التسوية أو العرض الذى سيقدمه خلال عملية الوساطة (٣٤) .

و المثال الفلسطينى واضح للعيان فى هذا الصدد ، و ليس بحاجة لتفسيرات فهو يلقى الضوء الساطع على صحة الإطار الذى قدمته د . بدران بهذا الصدد ، وذلك بصرف النظر عن قبول هذا الإدراك ، أو أنه التصرف الأمثل من جانب الأطراف من عدمه .

### **علاقة الوسيط و التفاوض**

حدد أحد الباحثين و هو «وول» إطاراً متسعاً لشرح آلية العلاقة التى تنشأ بين الوسيط و عملية التفاوض :

#### **١- وضع و إقرار التفاوض بين المتفاوضين**

فى كثير من الأحوال تتركز المشكلة التفاوضية فى كيفية جذب أو إقناع الأطراف لمائدة التفاوض ، وخاصة عندما تتباعد و تتناقض مواقف أطراف التفاوض بشكل كبير ، و تتعقد دائرة العداء المتبادل ، و يصبح مجرد الجلوس معاً أمراً يتضمن معانى فقد الوجه و الحرج ، عندئذ يصبح دور الوسيط لا غنى عنه لكسر جمود الموقف وتهيئة الظروف المادية و المعنوية لبدء التفاوض .

و يصل الأمر فى دور الوسيط قبل بدء التفاوض إلى المشاركة أحياناً - كما يقول «وول» - فى تشجيع الأطراف أو أحدها على اختيار الممثل المناسب لها ، و لعل ما نراه مؤخراً من تدخل أمريكى و إسرائيلى مثير للسخرية فى اختيار قيادة فلسطينية جديدة يدخل بشكل أو آخر فى هذا الإطار .

ولقد كانت الدول المحايدة كسويسرا ، و إلى حد ما بعض دول اسكندنافيا ، تلعب دوراً مهماً فى كثير من الأزمات الدولية ، من خلال توفير غطاء لحفظ ماء الوجه فى كثير من مفاوضات تسوية الأزمة و الصراعات الدولية .

ويمكن القول في النهاية : إن دور الوسيط في هذه المرحلة يعتبر في كثير من الأحيان حاسماً و جوهرياً في إمكانية بدء التفاوض ، من ذلك الدور النرويجي مثلاً في اتفاقية «أوسلو» المعروفة بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي .

## ٢- دور الوسيط في توضيح الموقف و تأسيس خطط العمل

و يعتبر هذا الدور هو ما يمكن أن نسميه جوهر العملية الوسائطية ؛ حيث قد يقوم الوسيط بتوضيح الأمور ، و إحاطة الأطراف بكيفية معالجة مشاكل مماثلة من قبل ، كما قد يقترح مبادئ أساسية تشكل إجراءات و آليات (خارطة الطريق مثلاً) التي طرحتها الولايات المتحدة لتسوية النزاع الفلسطيني و الإسرائيلي خلال إدارة الرئيس الحالي بوش الابن ) ، كما قد يقدم الوسيط جدول أعمال للمفاوضات ، أو وضع مدونة سلوك للطرفين .

و كما يقول خبير الوساطة الدولية «ول» : فإنه ، أى دور الوسيط في هذا الصدد ، يهدف في نهاية الأمر إلى التحكم في علاقة الأطراف المتفاوضة (٣٥) .

## ٣- التحكم في علاقة ما بين المتفاوضين

كما أشرنا من قبل في البداية ، فإن من أهم المدارس الفكرية الشائعة في الولايات المتحدة في صدد موضوع التفاوض و التساوم ، اتجاهاً يرى أن جانباً كبيراً من الصراع و الأزمات الدولية يتعلق بالإدراك و العوامل النفسية ، و قد نشرت مدرسة هارفارد هذا الاتجاه بالتحديد ، و انتشر على لسان المسؤولين الأمريكيين في صدد كثير من القضايا الدولية ، و شجعت دوائر صهيونية و يهودية عديدة ، من أجل فرض رؤيتها و مصالحها الخاصة ، و كان التطبيق المشهور هو أن الجانب الأكبر من الصراع العربي - الإسرائيلي إنما هو صراع نفسى إدراكي Conceptual ، و النتائج واضحة ، فهو إذن ليس صراعاً مصيرياً أو يتعلق بالحقائق المادية و الجغرافية و التاريخية ، وإنما هو أمر يحتاج بالأساس إلى معالجة للمشكلات الإدراكية و النفسية ، و أن يتقبل كلٌ منا الآخر ، و من الغريب أن هذا الاتجاه وجد من يردده بيننا من وقت لآخر و بشكل يتجاهل الحقائق و الوقائع العملية .

وأيًا كان الأمر ، فإن تطبيق هذه المفاهيم في إطار موضوع الوساطة يدخل إلى حد كبير من هذه الزاوية ، و على الأقل يجد عدداً مهماً من التطبيقات من داخل هذا

الإطار، أى التحكم فى العلاقات ما بين المتفاوضين . وفى الحقيقة أن بعض الدراسات عن الوساطة تناولت هذه الجوانب من خلال أبعاد مختلفة، ومن المفيد أن نوضح هنا بعض هذه الأبعاد وبأمثلة توضيحية قدر الممكن (٣٦).

## الاتصال

فمن المعروف فى كثير من الأحيان ، أنه قد يتعذر الاتصال بين الأطراف المتفاوضة ، أو تحديداً الاتصالات المباشرة ، وخاصة عندما تزداد درجة العداوة والصراع بين أطراف التفاوض ، هنا بالطبع تزداد أهمية دور الوسيط ، وقدرته على تكيف تبادل المعلومات ، سواء حسب مدى رغبته فى تسهيل الاتفاق ، أو حسب شكل الاتفاق والترتيبات التى يريد إرسالها .

فهو أى الوسيط قد يستطيع نقل المعلومات بشكل طليق وأمين ، أو يتحكم فيما ينقله من معلومات ، بحيث يؤثر على تصورات وإدراك الأطراف ، ويلاحظ أن دور الوسيط فى هذا الصدد يبدو وكأنه فى مواجهة طبيعة العالم المعاصر من سهولة انتقال المعلومات والأفكار ، ولكنه يجد أساسه من طبيعة الأبعاد العاطفية التى يولدها الصراع ، ومن إساءة فهم الرسائل الإعلامية أو الرسائل المباشرة .

## الجوانب الإدراكية والتنازلات

بصرف النظر عن تقييمنا لمسألة الأبعاد النفسية فى الصراعات وفى عملية التفاوض ، وتحفظاتنا على المبالغة فى هذه المسألة ، فإنه يظل للوسيط هامش متفاوت الأهمية والتأثير بحسب ظروف الصراع وطبيعة الأطراف ، فيما يتعلق بقدرته على التأثير على الرؤية الإدراكية لهؤلاء الأطراف .

فهو يستطيع أن ينقل المعلومات لأطراف التفاوض بالطريقة التى تسمح بتقييم إدراكاتهم أو تعديلها ، مثلاً نفى نوايا الخصم العدوانية ، أو المبالغة فى تقدير قدرات الخصم العسكرية كى يعدل الطرف الهدف من توجيهاته ويلين من سلوكه .

والجدير بالملاحظة ، أن هناك منظوراً من الناحية الإدراكية لمسألة التنازلات ، من خلال قيام الوسيط بتعديل المعانى الإدراكية للتنازلات ، وتشجيع الطرف الذى يريد

الوسيط منه أن يتنازل، وعلى النظر لهذا الاقتراح بوصفه حلاً عادلاً للمشكلة. ومن الواضح أن قدرة الوسيط في هذا الصدد تتوقف على المدى الذى سيقنع به هذا الطرف على أنه محايد وموضوعى فى النزاع، وأن لديه معلومات غير متاحة للطرفين، كما يدخل فى هذا الإطار أيضاً تعديل مستوى التطلع لدى كلا الطرفين؛ مما يساعد على الوصول لاتفاق.

ويتزايد دور الوسيط فيما يتعلق بمسألة حفظ ماء وجه المفاوضين بغرض تقديم ضمانات أو مكافآت، أو أن تبدو التنازلات وكأنها تقدم تقديراً لدور الوسيط وليس إذعائاً لشروط وتصلب الطرف الآخر. وفى جميع الأحوال فإنه فى المفاوضات التى تتضمن درجة عالية من الحساسية والعداوة المتبادلة، فإن دور الوساطة تتزايد أهميته لتسهيل قيام الأطراف أو أحدهم بتنازلات قد تسبب له متاعب داخلية.

### أدوات التأثير وفعالية الوساطة

لا تنفصل هذه الأدوات عن أدوات الصراع والتفاوض التى سنتناولها فى مرحلة تالية، ولهذا فمن الصعب أن نخوض فى تفاصيلها فى هذا الفصل، ومن ثم سيكون من الملائم تأجيلها فى المرحلة الراهنة (٣٧).

### ثانياً: التدخل السلبي فى المفاوضات

ونقصد به كما سبق محاولات التأثير فى السلوك التفاوضى للأطراف، وفى ناتج التفاوض، لمنع الوصول إلى اتفاق، أو للتأثير على شكل ومضمون هذا الاتفاق، ومع أهمية هذا النوع من التدخل، فإنه كان أقل حظاً بكثير فى دراسة التفاوض، وإن كان يمكن أن نستفيد كثيراً من دراسات التدخل الدولى فى الصراعات، فيما يتعلق بدور الأطراف الأخرى، بما يلقى الكثير من الضوء على حالات التفاوض الخاصة بتسوية الصراعات المسلحة والأزمات الدولية، ولكن هذه الدراسات لا تفسر الكثير من ظواهر التدخل السلبي فى أنماط من التفاوض الدولى فى المجالات الاقتصادية المختلفة، بل والسياسية والعسكرية والثقافية، فعلى سبيل المثال يصعب أن تصور حالة تفاوض بين دولة منتجة مادة خامة معينة وبين دولة أخرى مستوردة

حول تحديد أسعار بيع هذه المادة الخام دون توقع حدوث محاولات تأثير من جانب الأطراف الأخرى العديدة سواء المستوردة أو المصدرة لهذه المادة الخام .

وكلنا نعرف أن مفاوضات الشراكة الاقتصادية بين الاتحاد الأوروبي والكثير من الدول والتكتلات الاقتصادية الأخرى ، تخضع لكثير من عوامل التأثير المتضاربة من كثير من الأطراف الأخرى ، بما فى ذلك بعض الشركات المتعددة الجنسيات .

ومن النماذج التى تؤكد أهمية تحوط المفاوضات لهذا العنصر ، محاولات كل من فرنسا وإسرائيل للتأثير على المملكة المتحدة خلال المفاوضات حول الجلاء ٥٣- ١٩٥٤م لإقناعها بعدم الانسحاب من مصر ، والتخلى عن قاعدة قناة السويس . وبالطبع لكل من الفريقين أهدافه بهذا الصدد ، وفرنسا كانت تخشى من التوجهات لدى الرأى العام المصرى بأهمية استعادة قناة السويس ، وإسرائيل كانت تأمل فى إبقاء القوات البريطانية كعنصر عازل ومضعف للتطور السياسى والعسكرى المصرى .

ومن ثم ففى ضوء الأهمية الكبيرة للآثار السلبية من جانب بعض الأطراف على المفاوضات ، يكتشف المفاوضات الدولى فى كثير من المجالات الفنية أنه بحاجة للعودة للقيادة السياسية لبلاده أو لجهازها الدبلوماسى لمواجهة محاولة العرقلة من جانب بعض الأطراف الأخرى ، بحيث قد تجد هذه الدولة أنه لا سبيل أمامها سوى خوض حملة مضادة أو القيام باتصالات مكثفة لإفشال محاولات الأطراف الأخرى من عرقلة المفاوضات ، أو من التأثير عليها بشكل سلبى .

كما قد تجد الدولة نفسها مضطرة أحياناً للتخلى عن هذه المفاوضات لو وجدت ضغوطاً أو مصالح أكثر أهمية ستتهدد لو واصلت مسيرتها ، وحاولت التوصل إلى هذا الاتفاق ، هنا يصبح القرار النهائى رهيناً بالحسابات السياسية والاستراتيجية الشاملة للقيادة السياسية وللجهاز الدبلوماسى للدول المختلفة .

\*\*\*