

# القسم الثاني

قنوات الدبلوماسية

أختيار وتدريب دبلوماسي العالم الثالث

السفير المعاصر

الدبلوماسي المعاصر وخصائصه

المفاوض العملي

هل مازال الدبلوماسي ضرورة؟



الفصل الخامس

# قنوات الدبلوماسية

التقارير والبرقيات  
التفاوض

---

اعتمدنا في هذا الفصل على :-

Humphvy Tvevelyam "Diplomatic channels".



## عن تحرير التقارير:

بخلاف المفاوضات، فإن مهمة السفير الأساسية هي أن يبعث بتقارير حول الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البلد الذي يعيش فيه: حول سياسة حكومته وحول محادثاته مع القادة السياسيين، والرسميين وأى شخص آخر أثار له المسرح السياسى.

ولسنا فى حاجة لأن نأخذ بشكل كبير من الجدية الرأى الذى نراه فى الصحافة الدارجة أن السفير ليس ضروريا، على أساس أن مراسلا صحفيا جيدا يستطيع أن يقوم بالوظيفة بدونه. إن مثل هذا المراسل يقع دائما تحت ضغط الوقت. وهو مشغول ببرىق الصورة الأمامية أكثر من الوقائع الدائمة التى تقع وراءها. وهو يجب أن يحاول وأن يستخلص نتائج، رغم كونها قائمة على التخمين، إلا أنه يشعر بالأمن إدراكا منه أن مايكتبه سوف يستخدم فى اليوم التالى كلفافة للسلك، وسيكون لديه الكثير من الفرص لتصحيح أخطائه. إنه يجب أن يكتب مايجعل الناس يشتررون صحيفته: فإذا ماكتب تقريرا من النوع الذى يجب أن يكتبه السفير، فإن توزيع الصحيفة سوف ينخفض فى الحال. إن السفير ليس مطالباً بأن يحاول هزيمة وكالات الأنباء أو أن يتنافس مع أخبار الساعة ويعلق على الصحافة والإذاعة. إن بقرقيات السفير تبلغ مناقشات سرية، كما يجب أن تكون أداة حكومته فى تقييم المسرح الدولى، وستكون تقاريره مختلفة بشكل جذرى عن تقارير الصحافة.

إن البقرقيات الواردة من السفارات البريطانية فى الخارج وتحتوى على أهمية ما، وليست موجهة لشخص محدد إنما توزع فى وزارة الخارجية وإدارات أخرى معنية فى الوائتهول. وجزء جوهرى من النظام أن لاتعاد صياغة هذه البقرقيات، وعدم حظرها، مرة واحدة التى عرفت فيها أن هذا التقليد لم يعمل به، فقبل عدة أيام من الهجوم الإسرائيلى على مصر عام ١٩٥٦ بعث السفير فى تل أبيب ببرىقية يسجل فيها محادثة مع ابن جوريون. والجزء الأخير من ملاحظات ابن جوريون، التى تضمنت اتصالات مع وزراء بريطانيين غير معروفين للسفير أو للإدارات فى لندن، كان قد حذف ولم يعلم أحد أبدا من الذى حذفها وكانت بعض النسخ الأولى التى تضمنت الأجزاء التى حظرت مازالت موجودة. وقد رأيت بعد ذلك واحدة منها حفظتها الإدارة التى تسلمتها كنوع من فضول الحياة الرسمية، والتى استخلصت النتائج الصحيحة منها ولكن خلال أزمة السويس فإن العلاقات المعتادة بين

الوزراء وجميع الرسميين فيما عدا واحدا أو اثنين قد قطعت، أما جميع الرسميين الآخرين فلم تطلب مشورتهم بل إنهم لم يبلغوا بما كانت تفعله الحكومة.

والبرقيات ذات الأهمية غير المحلية من السفراء البريطانيين تطبع وتوزع على إدارات أخرى وسفارات في الخارج. ومنها يحصل السفير على معظم معرفته عن المسرح الدولي في عمومه. وإذا لم تتفق إدارات في وزارة الخارجية مع تقييم الكاتب، فإن تقييمه سوف يفند ببرقية باسم وزير الخارجية، وفي مرة واحدة لم تراخ هذه العادة، حين لم تتفق الإدارة مع وجهات نظر عبر عنها رئيس بعثة في ثلاث برقيات كتبت قبل أن يعود إلى الوطن. ولم تطبع هذه البرقيات وإنما أرسلت منها نسخ لسفارات قليلة. وفي تقديري أن هذا كان خطأ. إن مدير الإدارة كان يجب أن يكتب ردا من وزير الخارجية، وكلا من البرقيات والرد كان يجب أن تطبع. ومؤخرا لم تتفق وزارة الخارجية مع تقييم سياسي من سفارة هامة وردت عليه ببرقية لاذعة في رفض وجهات نظر السفير. ولأني لم أر كلا من تقييم السفير والرد عليه، فإنني لا أستطيع أن أحكم على وجهات النظر المتعارضة. وقد طبع كل منها ووزعا وفقا للعادة ونشر اخلاف على أعضاء البعثات في العالم، كان هذا هو الإجراء الصحيح وقد تبدو تفاصيل هذا الإجراء ذات أهمية صغيرة وهذه وجهة نظر خاطئة: إن عليها تقوم أسس دبلوماسية جيدة.

وفي إبلاغه لحكومته عن محادثاته فإن السفير يجب أن يكون أميناً ودقيقاً، وهذا أمر طبيعي، ولكن هدفه يجب أن يكون هو إبلاغ روح المقابلة وبلغة ستمكن الوزراء في الوطن أن يفهموها بشكل سليم، ولذلك فإنه من ائتم عليه أن يراعى الحذر وأن يفسرها بدون أن يشوه المعنى، وعليه أن يتألف مع موجات الطول المختلفة في الوطن. فرواية مباشرة لمقابلة ما لا تتألف بشكل صحيح مع ما يتردد في الوطن سوف تنتج انطبعا زائفا. وفي الممارسة الدبلوماسية فإن الخطيئة المميتة أن يبلغ السفير ما يعتقد أن حكومته تحب أن تسمع. فهذا خطر للغاية. وقد يجلب كارثة، والمنظار الأيديولوجي، من أي لون، يزيف، فالعبارات المتحيزة يجب أن تزال من التقرير. وتقرير يقول بأن وزيرا اتخذ اتجاهها قويا يعنى عادة أنه يوافق مع وجهات نظر حكومة السفير، وتقرير يقول أن الوزير كان متشددا وعنيدا يعني أنه لا يتفق معها.

إن استخدام شيء من الدبلوماسية في التعامل مع الحكومة في الوطن هو ما يوصى به، وخاصة في أوقات الأزمات الدورية المتوترة التي تلم بجميع الحكومات. إن السفير يجب أن لا يعبر عن رضاه على نفسه بأن يذكر في تقريره لحكومته «لقد شرحت وجهات نظركم بكل ما أملك من قوة وقد أجز بوجهة نظري، ولكنني أذكر مناسبة عندما فُسر بياني بأني نفذت التعليمات التي تلقيتها. وهو ما ظننت أنه كل ما هو ضروري، بأنه يعني أنني لم أكن موافقا عليها وأني قد أدت مهمتي بدون حماس أو اقتناع وفي مناسبة أخرى فإن تعليقي بأن اتجاه الحكومة المصرية التي كانت في هذه اللحظة غير محبوبة بشكل كبير من رؤسائي هو أمر يمكن فهمه، قد لقي القلم الأحمر للسير أنطوني إيدن. وكان يجب أن أتنبأ بأن المثل الفرنسي القديم سوف يسرى هنا. وأن تعليقي سوف يفسر على أنه يعني أنني أعذر المصريين لسلوكهم العنيف في عدم رؤيتهم للأمر في نفس الضوء الذي تراه فيه الحكومة البريطانية. إن الطريقة التقليدية لوزارة الخارجية البريطانية في التعبير عن نفسها هي أن ترسل برقية تقول «لقد أجدت الحديث» وأذكر أنني قد تلقيت مرة واحدة هذا الوسام، وتساءلت عندئذ عما إذا كانت روايتي عن المقابلة المعنية تميل إلى تهينة النفس والإسهاب. إن طريق كتابة التقارير يتطلب الحذر وفيه الكثير من الصخور الخفية. ويستطيع السفير فقط أن يأمل أن مزيجا حكيما من الأمانة والفتنة يمكن أن يجعله يعبر هذا الطريق بشكل آمن.

ويجب أن تكون البرقيات مختصرة. فالوزراء في الداخل لديهم الكثير ليقرأوه «لقد رأيت رئيس الوزراء أمس في الساعة الرابعة بعد الظهر في فيلته الأنيقة التي تطل على الخليج. وبعد أن صب لي ويسكي وصودا (طبعاً بلاك ليبل)، من إناء زجاجي مصقول ومزخرف، ومستفسرا بطريقة ودودة للغاية عن صحتي وعائلتي..» مثل هذه الافتتاحية لم تكن مجهولة في وقت ما ويقال أن المستر بيفن قد خاطب أعضاء سفارة بريطانيا بقوله «إنني أتعاطف معكم. إن عليكم تشفير برقيات سفيركم، وعلى أن أقرأها». ومن المألوف بشكل أكثر هذه الأيام أن تصوغ برقيات وكأنك سوف تحملها بنفسك إلى مكتب التلغراف المحلي وتدفع ثمنها بنفسك، وليس مجرد تسليمها إلى عضو مسئول من خدمة اللاسلكي الذي يضعها في الآلة التي تقوم بعملية التشفير كله. كما أنه ليس من الضروري للسفير أن يكتب في تقريره أنه رأى الوزير لمدة ثلاث ساعات وكان نجاح المقابلة إنما يتناسب مع طولها. إن البرقية يجب أن تكون بالطريقة التي سوف يقرأها بها الناس الذين

تريد أن يقرءوها. إن شرحا مدروسا للملكية الأرض في روريتانيا سوف يقرؤه الأعضاء الأحدث عهدا في الإدارة المختصة في الوطن، إن لم يكن لديهم شيء أفضل يؤدونه حين يصل مثل هذا التقرير.. وبطبيعة الحال فإن الوزير ليس لديه وقت لكي يقلب صفحة منه. ولا يحتاج السفير أن يحجب للظروف - كلية - إنتاج سكرتير حديث حريص على أن يكسب لنفسه رصيذا من دراسته الشاقة للظروف اخلية. ولكنه يستطيع أن يرفق بهذه الدراسة، التي هي ثمرة عدد من ساعات العمل المثمرة. نصف صفحة موجزة تنبأ بهدوء أو بثورة الفلاحين، الأمر الذي تريد أن تعرفه حكومته.

وقد انتهى مؤلف لكتاب عن الدبلوماسية كتب منذ مائة عام مضت إلى «أن الكتابة المنمقة هي من أكثر الأخطاء الجديرة بالازدراء في وثيقة رسمية». وقد أكد لورد هاليفاكس عن حق في مذكرة شهيرة أن البرقيات يجب أن تكتب في إنجليزية بسيطة وليس في تقليد لأسلوب جيون. ومن الأفضل أن تستخدم أسلوبا محددا أكثر من أن يكتب بإسهاب حيث إن ذلك يساعد في جعل التقييم موضوعيا وأن لايتفوق الأسلوب على الحقائق.

إن تحليلا لسياسة حكومة أخرى يجب أن يوضع في ضوء مصالحتها، والضغط الداخلي والخارجية التي تتعرض لها، ونظريتها السياسية ومنهجها في العمل وجميع عناصر نظرتها وخصائصها القومية. إنها قاعدة معقولة أن تتبنى أكثر التفسيرات بساطة لعمل حكومة مالم يكن هناك سبب ملزم ضد ذلك. ويميل بعض المراقبين السياسيين بشكل كبير إلى أن يفرضوا أن مبادرة دبلوماسية هي نتيجة الرغبة في تحويل الانتباه عن المصاعب السياسية في الداخل أو ماتمليه ضرورات موقف آخر. غير أنه لم يكن من الضروري مثلا أن يفترض أن التطرف الصيني في مضايق تايوان عام ١٩٥٧ كان راجعا إلى رغبة الحكومة الصينية أن تحول الأنظار عن صعاب داخلية، أو أن الاستجابة السوفيتية لسياسة الهربراندت عن «الأوست . بولتيك<sup>(١)</sup>» كانت تنازلا قدم في ضوء الموقف الخطير

(١) هي السياسة التي تبناها الحزب الاشتراكي الديمقراطي في ألمانيا الغربية بعد فوزه في الانتخابات بزعامة المستشار ويلي براندت. واستندت هذه السياسة على بناء علاقات جديدة بين ألمانيا الغربية والاتحاد السوفيتي ودول أوروبا الشرقية. وكان من أهم النتائج التي أثمرتها هذه السياسة هو توقيع المعاهدة الألمانية السوفيتية التي تم التصديق نهائيا عليها عام ١٩٧٢، وكذلك عددا من الاتفاقيات بين ألمانيا الغربية وبلدان أوروبا الشرقية مثل تشيكوسلوفاكيا، وبولندا، واجر، وقد ساهمت هذه السياسة في تمهيد الطريق نحو علاقات الوداق بين الشرق والغرب وبالذات نحو اتفاقيات التعاون والأمن الأوربي عام ١٩٧٥ (الترجم ٩).

على الحدود الصينية، في كلتا الحالتين كان ثمة أسباب كافية للنظر إلى هذه الأفعال على أنها تتفق والمصالح المباشرة للدولتين المعنيتين.

وبعد عودتي من عدن، أخبرني دبلوماسي إسرائيلي أن وزارة الداخلية الإسرائيلية قدرت عام ١٩٦٧ أن ناصر كان يصطنع هجوما مضللا في صحراء سيناء لأنه كان يعرف أنني سوف أناور ضده في الجنوب العربي وأنه أراد أن يحول الانتباه عن موقف كان مؤكدا أنه سيهزم فيه، وربما كان هذا أحد ملامح تفكير الدبلوماسيين الإسرائيليين في هذا الوقت وحقيقة أن ناصر قد أدرك أن مغامراته في اليمن كانت فاشلة وكان هذا هو الموضوع الوحيد الذي قال في سنوات لاحقة أنه غير مستعد للحدث فيه، إلا أنه كان هناك أسباب وجيهة للاعتقاد أن تصرفاته في سيناء كانت قائمة على تطورات في منطقة النزاع العربي الإسرائيلي، ومع ذلك فإن المرء يجب أن يحرص من التبسيط الشديد. إن قرارات السياسة الخارجية هي بوجه عام نتيجة مزيج من الدوافع مثلما هو الحال في فروع أخرى من النشاط البشري.

وفي دولة شيوعية فإن تفسير النصوص الرسمية هو أساس تقييم الحالة الجارية للعلاقات بين الحكومات والأحزاب أو القادة. وبيان بعد زيارة رسمية يتحدث عن «تبادل صريح لوجهات النظر» يعني عادة أنه كان هناك شجار هائل كاد الجانبان فيه أن يتضاربا، وتوحى عبارة «في روح من التضامن الأخوي» أن جانبا قد أوضح للآخر أنه يتبنى خطأ مستقلا مبالغا فيه بشكل لا يتفق مع مصالحه في المستقبل، وقد تشير عبارة «مناخ من الشعور الودي» أنه رغم أن أحد الأطراف هو في الجانب الخاطيء من المساجلة الأيديولوجية، فإنه من المأمول أنه ببعض التودد يمكن استمالته لأن يتصرف بشكل يتلاءم مع مصالح الطرف الآخر.

إن المادة الخام بالنسبة للمتخصصين ليست فقط البيانات الرسمية المشتركة، ولكن أيضا الخطب، والمقالات، والمكان الذي تحتله في الصحف، وحضور أو غياب زعيم حزب في مناسبة اجتماعية والأشخاص الذين يختارون لمقابلة أو توديع الشخصيات الزائرة، والألقاب التي يوصف بها الرسميون وترتيب وقوف الشخصيات الرئيسية في الاحتفالات الرسمية، وانتقاء، وتناول أو حظر الأخبار، وعدد وافر من المفاتيح التي إذا جمعت معا يمكن أن تلقي بعض الضوء على الظلام الذي عادة ما يغطي صراع السلطة أو تحولات في

السياسة في حزب شيوعي. وقد روى أنه في مناسبة التحالف بين روريتانيا وبيورتانيا فإن عضوا كبيرا في مجلس رئاسة روريتانيا لم يكن في المقصورة الرسمية في الأوبرا. هل هذا يعنى أنه في طريقه إلى خارج السلطة. أو أنه قد أصابه برد؟ وقد ذكر سكرتير أول الحزب سلفه الذى شوهدت سمعته مرتين خلال خطبة استغرقت ثلاث ساعات. فهل يعنى هذا أن سلفه سوف يرد له اعتباره؟

إن الخبراء الأكاديميين فى الداخل مبالون إلى الاعتقاد أنه مادام لديهم نفس الوثائق لدراساتها وميزة عدة سنوات من الخبرة السابقة والتي هى ضرورية لهذا النوع من أعمال البحث، فإنه من غير المجدى القيام بهذا العمل مرة أخرى فى السفارة بواسطة سكرتير أول قليل التجربة والذى من المحتمل أنه قضى أعوامه الثلاثة الأخيرة فى العالم العربى أو فى التفاوض مع آيسلندا حول حقوق الصيد. غير أن الناس فى وزارات الخارجية الذين يتلقون التقارير يعلمون أن الرجل فى الموقع يستطيع أن يساهم بشيء ما باستنشاقه للهواء اخلى، ويستطيع فى بعض الأوقات أن يصحح استنتاجات الخبراء التى يتوصلون إليها وهم فى عالمهم الآخر فى الداخل. إن ثمة فارقا بين أن تقضى أمسياتك فى شقة فى عاصمة بلدك وبين أن تقضيها فى حفل للعيد القومى فى مطعم براجا فى موسكو.

إننى أقترح أربع نقاط من النقاط العديدة التى يجب أن تظل فى الذهن فى تحليل السياسة الشيوعية. هل النقطة التى وردت فى إعلان رسمى جديدة أو أنها وردت من قبل؟ إن هذا الشئ أساسى ويتطلب معرفة خبير. وكان سير توماس برملو الذى كان وزيرى فى موسكو.. يحتزن الحقائق فى ذاكرته الرحبة مثل جهاز كمبيوتر أحسن تنظيمه. وأذكر حين ما اعتقدت عام ١٩٦٤ أن هناك نقطة جديدة وردت هذا الصباح فى البرافدا. فأجاب «لا لقد ضمن خرشوف نفس النقطة فى خطبته فى السفارة البولندية فى موسكو فى نوفمبر ١٩٥٦»؟

ثانيا: نقطة معروفة جيدا لكل المتخصصين فى الشؤون السوفيتية، فهناك افتراض فى اللاوعى فى غرب أوروبا والولايات المتحدة أن تعبيرات مثل التعايش السلمى ، وعدم الاعتداء، وعدم التدخل وهكذا، لها معان عالمية، بينما فى الواقع لها العديد من ظلال المعانى التى تعكس مصالح أو نظرية الحكومة التى تستخدمها.

فالتعايش السلمى مثلا يستخدمه الروس لكى يعنى نضالا لانتصار الشيوعية بكل الوسائل فيما عدا الحزب، وليس «عش ودع غيرك يعيش» والذي هو المعنى المعتاد فى الغرب.

والنقطة الثالثة هى أقل وضوحا. فقد لاحظت سوء الفهم الذى قد ينشأ من الافتراض أن حكومات شعوب أخرى تعمل بنفس الطريقة التى تعمل بها حكومة السفير، وربما فى بعض الأوقات تتأرجح إلى الجانب الآخر بميلنا إلى افتراض أن الشيوعية، والسياسة السوفيتية بوجه خاص إنما تتقرر دائما على أسس عقلانية وبطريقة عقلانية. وفى الواقع، ورغم ما للنظرية من نفوذ قوى، فإن السياسة السوفيتية إنما يتم التوصل إليها فى الأغلب بنفس طريقة سياسة الحكومات الغربية. حيث يتم التوصل إلى سلسلة من المواقف الوسط بين ضغوط مختلفة ومدارس فكرية وبعد جدل ومحاولات لكسب التأييد بواسطة مصالح خاصة مثل القوات المسلحة أو المخابرات السوفيتية. والنتيجة لا تستند بالضرورة على حساب هادىء لمصالح البلد الحقيقية فهل من المؤكد أن السياسة السوفيتية فى الشرق الأوسط تقوم على أساس من التقدير الموضوعى لتوازن المصالح السوفيتية؟ إن هذه هى أصعب مجالات التحليل السياسى. مادنا ببساطة لا نعرف ما الذى يحدث خلف واجهة الوحدة السوفيتية، بينما لدى الخلل السوفيتى للسياسة الغربية ميزة ضخمة فى أن كل الضغوط وما يتسرب من مناقشات الحكومة إنما تناقش وتعرض فى الصحافة.

وأخيرا: فإنه من الضرورى تفادى معاملة السياسة الشيوعية وكأنها تنفذ لا فى العالم الحقيقى وإنما فى فراغ. إن تأثير السياسة السوفيتية فى الشرق الأوسط مثلا يمكن أن يحكم عليه بشكل سليم فقط فى ضوء التفاعل بين الروس وبين العرب المتقلبين والذين لايمكن التنبؤ بتصرفاتهم. وربما بدأ الروس يكتشفون ذلك لأنفسهم الآن.

إنه من الصعب غالبا أن تحكم إلى أى مدى تعتقد حكومة ما بما تعلنه أنها تعتقده حول دوافع حكومة أخرى. إن الروس يعلنون أنهم يعتقدون بأن طرد ١٠٥ مواطنين سوفيت من بريطانيا عام ١٩٧١ إنما يرجع فقط إلى تشدد متعمد لسياسة الحكومة البريطانية بهدف تخريب مؤتمر الأمن الأوروبى. وهى وجهة النظر التى ليس لها أساس. وهم بطبيعة الحال لا يستطيعون أن يقرروا بالتفسير البسيط أن لهم أكثر من حصتهم من الجواسيس فى بريطانيا، وأنهم رفضوا طلبات وزارة الخارجية منهم لتخفيض العدد. إن وزارة

الخارجية السوفيتية ربما تكون قد خضعت لجهاز المخابرات السوفيتية ومن الواضح أن ادعاءهم كان يمليه خط الحزب ولكن ربما كان وراءه شك مستتر. يعود إلى الاعتقاد الموروث بأن الحكومة البريطانية، ومنذ الحرب في تأييد الروس البيض بعد الثورة وحملة آرکوس، كانت بطبيعتها معادية للاتحاد السوفيتي. والإحساس الغريزي الذي ربما كان فيه ذرة من الصدق، بأنه نظرا لأن البريطانيين والروس لديهم عدة سمات مشتركة، فإن البريطانيين بالنسبة للروس أكثر صعوبة في التعامل معهم من الفرنسيين أو حتى الأمريكيين.

وفي بداية عام ١٩٧٢، كان الصينيون يقولون أن البريطانيين من قبيل العادة يتركون «ذيولا» وراءهم: ذلك أنهم أعطوا عن عمد الاستقلال للهند بشكل يسبب متاعب مستقبلية حول كشمير، شرق وغرب باكستان، وشرق وغرب البنجاب. وقد ناسب هذا وجهات نظرهم في الخلاف حول الوضع القانوني لتايوان، ولكنه لم يكن بالضرورة حجة تكتيكية فقط. وقد ظن نائب وزير الخارجية المسئول عن العلاقات مع بريطانيا والذي ذكر لي هذا، أن ونستون تشرشل كان هو الذي أعطى الاستقلال للهند، الأمر الذي، في ضوء احترام الصينيين للسيد ونستون. يؤيد وجهة النظر بأنه يؤمن حقا بهذه النظرية، فإذا ما حاولنا أن نتخيل ماتبدو عليه السياسة البريطانية من وجهة نظر ماركسية لينينية ولرجال ليس لديهم خبرة شخصية حول الأسباب التي يعمل بها العقل البريطاني، فإن هذا يبدو محتملا تماما.

لقد قدمت بعض الأمثلة عن الطريقة التي يسيطر بها الخيال بسهولة في العالم العربي.. لقد كان قاسم في العراق منغمسا للغاية في خداع كل فرد آخر إلى الحد الذي خدع فيه بالتأكيد نفسه أيضا. ولدى شك قليل أنه كان يعتقد فيما أعلنه في الإذاعة أنني قد دفعت ٥٠٠,٠٠٠ جنيه استرليني لقائد الثورة الكردية ملا مصطفى البرزاني، لإثارة الثورة ضده والا فكيف كانت تفسر الثورة؟ ألم يكن هذا العمل يعبر بشكل نموذجي عن الأساليب البريطانية، ومصمما بوضوح لإحباط مطالبته العادلة بالكويت؟ وألم يتلق تقريراً أنني اختفيت في جانب نل كردى لمدة خمس ساعات من الواضح لكى أقابل ملا مصطفى، والذي كنت قد زرتة في بغداد حين كان حزبه مسموحا به بشكل رسمي.

وأيا كانت صعوبات تحليل السياسة والرأى في العالم الشيوعى المغلق، فإن دور السفير

هو فى بعض الوجوه أكثر صعوبة فى العواصم التى بها صحافة حرة. والتى هى مراكز هيئات صحفية ودولية واسعة ويغمرها سياسيون من بلده.

إن ملايين الكلمات تتدفق على المسرح الأمريكى. فما الذى يستطيع السفير أن يستخلصه منها ولا يكون فيه بالفعل أخبار بالية فى بلده؟ ويزور الملك عاصمة مجاورة. وعلى السفير أن يبعث بتقرير عن أحداث الزيارة بكياسة ولكن بدون تملق ويقيم نتائجها السياسية. وسوف يقرأ الملك تقريره مجاملة، ولكن من المحتمل أن لا يقرأه أحد آخر. ذلك أن كل معلق قد اعتصر منه آخر قطرة من المعلومات، ويقتل رئيس وهو يفتح مصانع جديدة للغاز. ويرى ملايين المشاهدين كل التفاصيل ملطخة بالدم على شاشة التليفزيون. كما استنفد كل تفسير سياسى ممكن بواسطة المعلقين المطالبين بأن يملأوا عمودا فى صحفهم أو خمسة عشر دقيقة من وقت الراديو. والصعوبة الأعظم من أى شىء أيا كان الموقع، هى أن تذكر أن المسرح الخلى الذى يملأ أفكار السفير اليومية والذى يبدو على هذه الأهمية بالنسبة له، سيكون ذا أهمية أقل للوزراء فى بلده الذين يتصارعون مع مشكلات عسيرة ويحاولون أن يقروا رؤوسهم فوق الماء.

دعونا نتخيل مختلف السفراء يتطلعون من نوافذهم فى نهاية عام ١٩٧٢، مثلا ويتأملون فى الناس الذين هم فى مركز أفكارهم. إن السفير ليس مؤرخا محترفا أو عالما سياسيا. إن أفكاره من المحتمل أن لاتكون عميقة أو جديدة. ولكن ما تنتظره منه حكومته ليس موضوعا أكاديميا وانما وجهة نظر عملية.

وفى موسكو فإن السفير ربما يتوقف أمام علامات عن وعى جديد لدى القادة السوفيت عن كونهم قوة عظمى من حقها وواجبها نشر أفكارها ونفوذها حول العالم. ومع هذا فإنه سوف يتأمل أن الروس قوم حذرون بل بلداء، وليسوا بطبيعتهم عدوانيين وأنهم من الواضح ليس لديهم النية فى المخاطرة بمواجهة خطيرة مع الأمريكين، على الأقل لاقتناعهم أن الجنرالات فى البنتاجون لايتحلون بالمسئولية وربما يحثون الرئيس على أن يدعمهم يفجرون العالم. فى نفس الوقت فإنهم فى طريقهم إلى بث الاستقرار فى شرق أوروبا لما يتفق مع مصالحهم، ويظهرون أنهم يحتاجون تفاهما مع الأمريكين حول الحد من الأسلحة النووية، ولو فقط فى ضوء مشكلتهم الدائمة فى تخصيص الموارد الاقتصادية. وحتى ولو كانوا مطمئنين للغاية حول الحدود الصينية، فإنهم ليس من المحتمل أن يدعوا هذا الموقف يخرج من يدهم.

وفى بكين، وبعد زيارة الرئيس نيكسون لها، فإن السفير قد يتأمل أنه مالم يكن لديك دليل جيد على عكس ذلك، فإنه من الحكمة أن تفترض أن الصينيين يعنون مايقولون. فقد قالوا دائما ماكانوا يعنونه حول تايوان، ويجب أن يؤخذوا بشكل جدى حين يقولون أنهم لا يريدون أن يكونوا قوة أعظم، أو أن يحصلوا على وضع مسيطر فى البلدان التى يساعدون الثورة فيها فلماذا يحرصون على أن ينضموا إلى القوتين العظميين ويشاركوهم التزاماتهم المسرفة فى الإنفاق والخبية للآمال، رغم أنهم سوف يزودون أنفسهم حتما بما يكفى من أسلحة نووية متقدمة لردع الروس من الهجوم عليهم؟ وأليس أمام أعينهم الخبرات غير السعيدة للآخرين، بما فيهم الروس الذين اهتموا بالحصول علي وضع خاص فى «العالم الثالث»؟ وهو أيضا يجب أن لا ينسى أن مقياس الزمن الصينى يختلف عن مقياسنا، وأنهم لم يقتنعوا بتبين حل وسط فى أهدافهم السياسية مجرد جعل الشىء يتحقق فى نفس القرن. وفى المثل الصينى القديم، فإن السنوات المائة الأولى لأى أسرة حاكمة هى أسوأها.

وفى واشنطن حيث تشكل السياسة الخارجية من خلال لعبة كرة قدم أمريكية بين البيت الأبيض ووزراء الخارجية. والنتاجون ووكالة المخابرات الأمريكية، التى عادة مايفوز فيها البيت الأبيض، فإن السفير قد يحكم أنه، إجمالا، وفى معظم ١٩٧٢ فإن كلا من الرئيس نيكسون والدكتور كيسنجر قد قيموا ردود الفعل الروسية والصينية بشكل صحيح، ورغم أنهم أثاروا حساسيات اليابانيين وأصدقائهم فى جنوب شرق آسيا وأنهم قد حققوا أفضل مايمكن تحقيقه من عمل سبىء مثل الحرب فى فيتنام التى ورثوها عن أسلافهم.. وقد يفكر السفير أن الأمريكيين قد تعلموا الكثير بممارستهم القوة منذ أيام مستر دالاس حين نظر إلى عدم الانحياز ككلمة قدرة، إن سفيرا أوروبا يجب أن لايسمح لحكومته أن تنسى أن الأمريكيين يتوقعون أن الأوروبيين يستطيعون أن يعتمدوا عليهم لتقديم العون المالى ماداموا ينظرون إلى ذلك كشىء جوهرى للأمن الأمريكى، وسوف يدرك السفير البريطانى بشكل محزن أن الأمريكيين هذه الأيام ينظرون إلى البريطانيين كعملة عانس من العائلة يستمتعون بزيارتها كواحدة من العائلة، ولكنهم لم يعودوا ينظرون إليهم على أن لهم نفوذا جادا على الشئون الدولية.

وفى باريس فإن المراقب فى السفارة البريطانية مثلا سوف يأمل أن الفرنسيين لم يكونوا أبدا جيرانا هينين وأنهم يفاوضون وكأنهم يبيعون رطلا من الشاى ويأملون أن يكسبوا

نصف بنس إضافية فيها، ولكن عليه أن يعجب بقدرتهم على أن يحصلوا على كلا الأمرين: أن يبقوا على مبعدة من الولايات المتحدة والناو في الوقت الذي يعتمدون عليهم فيه للدفاع عنهم، والبقاء على الجانب التقدمي في الوقت الذي يبيعون فيه الأسلحة لجنوب أفريقيا، وأيا كان تنازع تيارات فكرة حول هذا الشعب الممتاز والساخط، فإن موضوعه الأساسي يجب أن يكون اعترافه بعظمة فرنسا ومكانها في مركز علاقات بريطانيا مع أوروبا.

وفي أماكن أخرى فإن السفير مواجه بتنوع واسع من الاتجاهات التي تصنع وجهة النظر السياسية التي يجب أن يتأملها مليا، وفي دلهى بالنغمة الأخلاقية العالية التي يتبناها الهنود وهم يتابعون بها مصالحتهم بقوة وبشكل لا يرحم. وفي برن بالمعرفة المريحة أن السويسريين يمكن أن تحتهم تقريبا على أي اتجاه غير محايد، بشرط أن يقتنعوا أيضا أن هذا لن يعرض حياتهم للخطر.

ويتطلع السفراء عبر نوافذهم في لندن وهم يتوقفون مؤقتا في كتاباتهم المتعجلة لبرقياتهم حول «رجل أوروبا المريض» لكي يستمعوا إلى الآراء البريطانية وهي تسهب في الحديث بسرور من يتلذذ بالألم حول كل نزاع في الصناعة، وكل فشل في الإنتاج البريطاني. وسوف يفكرون أننا حقا أمة من أصحاب الحوانيت الذين يعرضون كل صباح قائمة من البضائع التي لا يريد زبائننا أن يشتروها. فهل سيفهمون في أي وقت التناقضات في الشخصية البريطانية، والاعتقاد الغريب بأن الأجانب يعرفون على السياسة الخارجية البريطانية بأنها تدار بشكل صارم وفقا لقواعد، أو جهود العديد من الرجال المخلصين ذوي العقول المتحررة لإخضاع المصالح البريطانية لقضايا نبيلة، وصعوبة التوصل إلى ما الذي يريده البريطانيون ماداموا يبدون غالبا أنهم أنفسهم لا يعرفون؟ وقبل أن يكتبوا برقيات تنبه إلى الخطر، يجب عليهم أن يتأملوا في الملاحظة التي صدرت عام ١٨٣٠ بأن «هناك بوجه عام أزمة زائفة في كل عيد فصيح، حيث تبدو فيها إنجلترا ضائعة، ولكن سرعان ما يعثر عليها مع يوم أحد السعف».

هذه فقط ومضات قليلة عن مشكلات التحليل السياسي والإنساني التي يجب على السفير أن يحاول فهمها، وسوف ينجح في هذا بوضوح إذا ما استخدم عقول أعضاء سفارته. والطريق لذلك، والذي وجدته مفيدا، هو أن تدير السفارة وفقا للمبدأ الشيوعي

الصيني عن النضال الداخلي في الحزب، بتشجيع أعضاء السفارة بانتقاد جهود السفير بالقدر الذي ينتقد هو جهودهم. في يوم ما في موسكو قال لي سفيرى «لقد أعددت مشروعاً جديداً لبرقية، ولكنى أخشى أنه لم يبق من مشروعك إلا القليل». وقد سعدت بهذا مادامت النتيجة النهائية تبدو مفهومة بشكل جيد. إن الكثير جداً من الجدل بين الطهارة السياسيين يجب تجنبه، ولكنه يساعد على التقييم السياسى الذكى وفقاً للمبدأ الماركسى لحل التناقضات إذا ما تمكن السفير من تشجيع المناقشة الحارية بين اثنين من الخبراء ذوى الأفكار الخصبية، ووجهات النظر المتماسكة، والتصميم على أن يثبت كل منهما أن الآخر على خطأ.

وأيا كان حسن فهم السفير للشعب الذى يعيش بينه، فإنه لن يكون دائماً على صواب فى تقييمه خاصة، وكما وجدت من فشلى الشخصى، إذا ما كان عليه أن يخمن التصرفات المتطرفة المحتملة للديكتاتورين المغالى فيها نتيجة لذكرياتهم عن نجاح ثورتهم وتبنيهم المؤامرة كطريق لهم فى الحياة. ولذلك فإنه يجب أن يتأكد أن مركزه يقوم على أساس متين فى وطنه. وأكثر العناصر الأولية التى تتطلبها الدبلوماسية الجيدة هى أن يعرف مراكز القوة فى بلده. إن سفيراً بريطانياً مثلاً يعلم أن مصيره إنما يقع لا فى أيدي الوزراء أو حتى فى أيدي الصحافة، وإنما فى الإدارة التى يتبعها فى الداخل والتى يجب أن تكون موضع اهتمامه الداخلى.

### عن التفاوض:

على الرغم من أن وزيراً أو فريقاً من الخبراء يستطيعون فى هذه الأيام أن يسافروا خلال ساعات قليلة إلى أى عاصمة فى العالم، إلا أننى أعتقد أن السفير يجب دائماً أن يدير العلاقات مع الحكومة المعتمد لديها مالم يكن هناك سبب وجيه لأن يتولاها شخص آخر، إن وزيراً للخارجية يجب أن يتيح لسفراته أن يكون لهم نصيب فى عملية التفاوض، وأن لا يقع تحت الوهم بأن المفاوضات أكثر احتمالاً أن تنجح حين تدار بواسطة أو بوزير على الجانب الآخر. ولا يجب إيفاد مبعوثين شخصيين عند كل أزمة. إن هذا ينتقص من قيمة الممثل الدبلوماسى وتجعل الناس تظن أن حكومته لا تثق فيه. وزيادة على ذلك، فإن أى حكومة إنما تخاطر بأكثر عناصر مكانتها إذا ما أوفدت وزيراً فى الحكومة فى أزمة ما لكى يحاول مع رئيس عبيد، والذى قد يظن أنه من التكتيك الجيد أن يرفض مقابلته. إن إيفاد

مبعوثين شخصيين هو عادة أمريكية سيئة إلا أنه من حسن حظ السفراء الأمريكيين أنه ينظر إليها على أنها نتيجة لاقتصاديات الوفرة، وتنافس الإدارات في واشنطن.

فإذا كانت هناك أسباب وجيهة لأن يدير وزير المفاوضات في عاصمة أخرى، فيجب أن يكون مستعدا لأن يبقى لآخر لحظة وأن لا يبدو شغوبا في أن يعود إلى بلده بشيء ما يقوله بما سوف يفعله في البرلمان والحزب، إذ أن هذا سوف يعطى الفريق المفاوض الآخر ميزة تكتيكية ماداموا يستطيعون ممارسة الضغط برفضهم الإسراع في التوصل إلى اتفاق ومن المهم بوجه خاص أن لا يقوم وزير بزيارة بلد آخر لأسباب داخلية في المقام الأول وبإدعاء الرغبة في مناقشة مسائل ذات أهمية خطيرة لكلتا الحكومتين. ومن خلال خبرتي فإن الحكومات ماهرة في تشتم لماذا يزورها وزير. ويكرهون بوجه خاص الوزير الذي يتلاعب بالشئون الداخلية على أعتاب دارهم.

وحتى إذا كانت المفاوضات أساسا فنية وتحتاج إلى خبراء لفهمها. فإن الخبراء قد يحتاجون السفير لكي يتولاها وخاصة إذا كانت هذه المفاوضات تتضمن مسائل سياسية. وقد تمكنت مرة أن أدير مفاوضات حول ميزان الإسترليني دون أن أحطم المالية البريطانية، مادام لدي خبير بجانبى. وفي كل الأحوال فإن عضوا في السفارة يجب أن يشترك في المفاوضات مادام الوفد القادم من الوطن سيحتاج إلى توجيه حول الظروف المحلية والشخصيات وسوف يطلب من السفارة عادة أن تتابع المفاوضات حين يغادر وفد المفاوضات إلى بلده، إن الحجج تولد الحجج، والمفاوضة هي عملية مستمرة.

إن خبرة المفاوضات الداخلية لاتتصل بشكل وثيق بالتنوع الدولي. ويقال عن بيفين تشمبرلين أنه بتعبه على المفاوضات الصناعية التي يريد فيها كلا الجانبين أن يجد حلا، فإنه لا يفهم أن هذا نادرا ما يحدث في الشئون الدولية.

وبطبيعة الحال فإن الوزراء والسفراء سيرحبون إذا ما أرجع إليهم الفضل في اتفاق تفاوضوا حوله.. ومع هذا فإنه في معظم الحالات فإن الحقيقة هي أنه بعد فترة من التطور التدريجي فإن كل طرف في المفاوضات يقرر بشكل مستقل أنه من الأفضل تسوية المسألة وفقا لشروط يدرك أن الطرف الآخر سوف يقبلها. والسؤال الهام بوجه عام إنما يتعلق بالتوقيت وتحديد متى يصبح النزاع ناضجا للتسوية. ويحتاج المفاوض للحظ لكي يصل في اللحظة الصحيحة. فإن كان لن يتوصل إلى اتفاق، فإنه سوف يخسر بتقديمه تنازلات،

ومن الأفضل عندئذ أن يكون عنيدا بقدر الإمكان، ويمكن للمرونة المعقولة أن تجدى إذا ما كان مضمونا بشكل صحيح أن تسوية وشيكة الحدوث، ويعرف الروس هذا جيدا.

إن القواعد الأساسية لإدارة المفاوضات هي فيما افترض نفس القواعد لأي مفاوضات محلية أو دولية: الصبر الذى لاينفد، التحكم فى الغضب حين يتطلب الأمر ذلك، ولكن ليس التهكم. وقد اعتاد المستريفيين أن يقول إنك يجب دائما أن تقاوم إغراء تسجيل نقاط لصالحك، إن واحدا من أكثر المفاوضات الراسخين الذين رأيتهم يعملون كان هو الدكتور اديناور. ومازلت أستطيع أن أتذكره جالسا بابتسامة ضاحكة على وجهه وفى تحكم كامل فى نفسه خلال المفاوضات... وقد علمنا السير ايفون كير كباتريك فى ألمانيا حكمة خفض كل مسألة إلى أبسط أجزائها رغم أن زملائي الأمريكيين تعودوا أن يتندروا بشكل مسموع حين كان يبدأ فى جدل اقتصادى بعبارة المفضلة «خذ خمس تفاحات» ثم ينتهى من تصويره الحسابى إلى أكثر النتائج خطأ، كذلك تعلمت، كعضو فى اللجنة الاقتصادية للمفوضية السامية للحلفاء، أنه حين تفشل فى التوصل إلى اتفاق وتحيل المسألة إلى القمة، فإنها سوف تعود إليك بدون حل. ومن ثم يأتى الإصرار الحكيم الذى لايتغير أن مؤتمرا على مستوى القمة يجب أن يعد له إعدادا جيدا. وأنه لمن الأكثر احتمالا أن لاينتهى بفشل يجلب الكارثة إذا ما استطاع الرسمىون أن يتنبأوا بنتيجته وأن يصوغوا البيان المشترك قبل أن يبدأ المؤتمر.

وسوف يدرس الدبلوماسى سيكولوجية وتكتيكات الوزراء والرسميين الذين يهتمونه بشكل أكثر، وسوف يتعلم بعد فترة من الوقت مع من يكون من المريح التفاوض معه رغم أن الاختيار الذى يستطيع أن يمارسه فى هذا الخصوص اختيار حدود. وفى ألمانيا كان اختيار التعامل فى المسائل الاقتصادية إما مع د. ايرهارد (وزير الاقتصاد) أو مع د. وستريك وزير الخارجية، وتبعتها إلى أن الدكتور ايرهارد فى الوقت الذى يبدو فيه دائما صديقا ويسجل وجهات نظرنا، ويعد باتخاذ إجراء، إلا أنه غالبا مايلقى هذه الملاحظات فى سلة المهملات بعد مغادرتنا ولا يتحقق أى شىء، أما الدكتور وستريك فقد يقول: لا، لعدة شهور، ولكن حين يقول نعم، فإنه يتبعها بالعمل مباشرة، وعلى هذا فضلنا أن نتعامل مع د. وستريك، وقد ارتكبت خطأ فادحا فى التعامل معه، حين كان أحد واجباتى أن أحصل على كل أوقية من خردة الصلب أستطيع أن أستخلصها من ألمانيا حتى إلى حد إنشال الغواصات الألمانية الغارقة فى المياه فى نطاق المنطقة الروسية، وحين بدأت أياس من

الحصول على المزيد طلبت مساعدة عضو كبير فى المفوضية السامية الأمريكية، وقابلنا معا الدكتور وستريك وقد بذل الأمريكى أفضل ما عنده لمساعدتى، ولكنه اختار أن يعرض نقاطه بشن هجوم شخصى حاد على الدكتور وستريك. وكان لهذه المقابلة أثر مدمر. فلمدة عام بعد ذلك لم أقابل د. وستريك دون أن يشير بشكل عاطفى إلى هذا الحادث.

ولست هذه دائما هى الطريقة التى يستجيب بها الألمان فى مثل هذه المواقف. فقد حدث أن هاجم السير ايفون كيركاتريك المستشار الألمانى بشدة فى صباح يوم ما، وقد كان عصيبا وهو ينظر كيف سيرد الألمان على هذا فى حفل الغذاء الذى كان يقيمه لهم فى نفس اليوم. وفى هذا الحفل استدار الدكتور هالشتين إلى ليدى كيركاتريك وقال: «هذا الصباح كان زوجك رانعا» وكان السير ايفون يعرف كيف يهاجم دون أن يخلف وراءه مشاعر غير ودية.

وفى السنوات المبكرة وقبل التحاقى بالخارجية البريطانية، تفاوضت مع الأمريكين نيابة عن حكومة الهند. وقد تعلمت من هذه التجربة الفارق الضخم الذى يمكن أن يحدثه فى علاقات الحكومات الشخصيات المسنولة عن هذه العلاقات فقد كان علينا أن نتفاوض على الجانب الأمريكى مع المستر والاس موراي الذى كان صعبا وعدائيا بشكل عنى للإنجليز فى الهند. ثم خلفه المستر لوى هندرسون فتبدل الموقف كلية بطريقة الصديقة المعاونة. ومن يومها لم أكف عن الإعجاب واحترام مستر هندرسون كواحد من أقدر أعضاء الدبلوماسية الأمريكية فى زمنه. وأذكر أن من هذه الأيام مفاوضات تصور الصعاب التى تشور حين يبدأ الجانبان من وجهتى نظر مختلفتين تماما فقد قدم عضو الكونجرس جونسون قانونا لمنع الأفيون إلا للأغراض الطبية والعلمية. وقد طلبت منا وزارة الداخلية أن نسن قانونا وفقا لهذه الخطوط فى الهند. كما أبلغنا أن عددا من الدول الأخرى بما فيها أفغانستان وتايلاند قد وافقت على أن تفعل هذا. وكان لدينا على الأقل تحفظات حول فعالية القوانين التى اتخذتها بعض البلاد المعنية وكانت حججنا أن السياسة الهندية فى خفض التدريب لاستهلاك الأفيون بواسطة التحكم فى إنتاجه والضرائب العالية سيكون له أثر عملى أكثر. كان هذا هو الفارق بين إعلان مشكوك فيه حول ما نعتزم فعله، والذى قد يبدو جيدا على الورق وبين التداول العلمى.

إن المناهج الوطنية للمفاوضة يجب أن تدرس، ففي غرب أوروبا يساوم الوزراء والرسميون حول المائدة طوال الليل غالبا. وفي عملية التفاوض تجرى مساومة حقيقية وتنازلات من أناس لديهم السلطة على ذلك نيابة عن حكوماتهم. وفي موسكو هناك القليل من تفويض السلطة وتقريبا ليس هناك مساومة حول المائدة، إن التقدم أقل بطأ، وأساليب التفاوض غير مباشرة. وتحال الاقتراحات الغربية إلى «القيادة» هؤلاء الأشخاص الذين لا يظهرون ولا تحدد شخصياتهم أبدا. وبعد بضعة أيام تقدم الإجابة رسميا من الشخص الرسمي الذي تسلم الاقتراحات. وفي الأغلب يقرأ الرد من مذكرة مكتوبة وتقدم كبيان شفهي، ولكنه يسلم إلى السفير للتأكد من أنه لم يخطئ في تسلمها، وتصاغ بهدف النشر في الحال. وفي هذا الشأن فإن البروتوكول الذي يحافظ على اختلاف دقيق بين بيان شفهي ومذكرة رسمية إنما يراعى بدقة.

ولا يخشى الروس أبدا من التكرار. فسوف يرددون نفس الشيء مرارا وتكرارا، وسينجحون في بعض الأوقات في إنهاك خصومهم بأن يخلقوا شعورا من الرعب لدى الجانب الآخر من تصور تكرار هذه العملية مرة أخرى. وهم يحافظون على نفس الموقف بدون تغيير لعدة سنوات، وفجأة يتحولون إلى موقفهم الآخر الذي أعدوه منذ البداية فإذا ما اتخذوا قرارا حول خطوة رئيسية تتطلب اتفاقا دوليا، فإن هذا يمكن أن يستدل عليه مقدما من تغير في الخط الإعلامي. ويلعب الصينيون أيضا المباراة بدون حدود زمنية، ويجب على خصمهم أن يكون مستعدا على مواجهة الجدل بلا نهاية وحتى القرن التالي إذا كان هذا ضروريا.

إن استخدام لغة المفاوضات الآخر في مفاوضات معقدة، حتى لو كنت تعرفها جيدا، قد يكون خطرا، مادام هذا يعطى الجانب الآخر ميزة بينما تعطيك الترجمة وقتا لكي تفكر. والمترجم يفكر فقط في اللغة، ولن يركز المفاوضات على موضوع المفاوضات بكل فكره إذا ما كان عليه أن يفكر نصف الوقت حول تصريف الأفعال أو يوتر نفسه بتصيد معنى عبارة تحجبها لهجة أو لغة عامية أو انطباع متعمد وقد سجل مترجم هتلر وجهة نظره أن السير نيفيل هندرسون كان مخطئا في إجراء مناقشات مع هتلر باللغة الألمانية. قد يكون هذا نوعا من الكبرياء المهني، غير أن زهو القدرة اللغوية قد يكون مغريا بشكل غادر، وتتطلب الترجمة عقلا خاصا وتدريباً على الأسلوب وكذلك في اللغة، وبخلاف موظف الأمم المتحدة فإن الروس والصينيين هم أكثر المترجمين تدريباً ويمكن الاعتماد عليهم بشكل

مطلق، ويستطيع الأمريكيون إلى حد كبير باعتبارهم مجموعة من الأمم، أن ينتجوا شخصا ذا خلفية لغوية صحيحة. وخلال احتلال ألمانيا، كان يقال عن المفوضية الأمريكية السامية في بون أن نصف أعضائها لا يجيدون الألمانية، والنصف الآخر لا يتحدثون شيئا آخر. والامتياز البريطاني في اللغة العربية كأثر للعلاقة البريطانية العربية القديمة، إنما يتضاءل الآن بشكل محزن، ولا أستطيع أن أحجم عن ذكر أمديو جيولت الإيطالي المرموق في اللغة العربية، وصاحب الشخصية الرائعة الذي قاد واحدة من آخر المهام الفروسية في تاريخ الحرب ضد المدافع البريطانية في كرن وبعد الاستسلام الإيطالي في أثيوبيا شق طريقه عبر البحر الأحمر لكي يعيش بقية الحرب كضيف لإمام اليمن تحت اسم أحمد عبدالله، وكوزير لإيطاليا في اليمن بعد الحرب، فقد رافق الإمام في زيارته الرسمية إلى إيطاليا، وخلال الزيارة تساءل الرئيس جرونشى «وأين تعلمت لغتك الإيطالية؟»

ويتراوح المترجمون الفرنسيون بين من يشيرون الإعجاب ومن يشيرون الضحك. وقد ترجم مترجم فرنسي مرة في بون نفيًا رسميًا لأي Arriere Pensee أن حكومته ليس لديها أى تفكير في خلفية رأسها، وإن كان قد تصادف في هذه اللحظة أنه يعكس الحقيقة بدقة. كذلك كان أحد أبرز المترجمين الفرنسيين هو السيد كامينكر والذي كان بطل أكثر الحكايات شيوعا عن الترجمة، كان ذلك في لجنة نزع السلاح التابعة للأمم المتحدة، وكان الوقت متأخرا والوفود متلهفة على الانصراف للعشاء، ويبدو أن السير كامينكر كان على موعد، وكما هي العادة ألقى المسيو مولوتوف خطابا استغرق ثلاثة أرباع ساعة، وحين جاء دوره قال السيد كامينكر «السيد الرئيس، والسادة أعضاء الوفود، مسيو مولوتوف لم يقل شيئا».

إن مذكرات المترجمين المحترفين الذين أمضوا حياتهم في الترجمة مثل شميدت لها بعض القيمة التاريخية مادام المترجمون هم آلات دقيقة وذوو ذاكرة حرفية جيدة ورصيد واسع من المذكرات، وليس لديهم تميزات لتشويه الماضى أو سقطات شخصية يريدون إخفاءها.

وفي بعض الأحيان فإن السفير يجب أن يقابل وزيرا بدون حضور أى شخص آخر وفي هذه الحالة فسوف يسجل في الحال ما سمعه بعد عودته إلى السفارة. وكان ناصر، والذي كانت إنجليزته تقرب حد الكمال. والذي لم يكن يثق في زملائه، يرانى غالبا بمفردى ولم يكن سيكون نصف ماعليه من صراحة إذا ماكنت قد اصطحبت أحدا معي، فقد

كانت شكوكه ستشور في الحال، والمرة الوحيدة التي سجلت فيها بعض المذكرات خلال مقابلة معه كانت حين أعطاني رده على بيان الحكومة البريطانية في اليوم الذي تلا الهجوم الإسرائيلي على سيناء في نوفمبر ١٩٥٦. وقد أوضحت له أنني أسجل بعض المذكرات وسوف أعيد قراءتها عليه مادمت لا أستطيع أن أجازف بأي خطأ. وقد طلب مني أن أستبعد ماقاله عن أنه في اليوم التالي سيدافع المصريون عن القناة ضد البريطانيين والإسرائيليين، وربما ظن أنه من غير الحكمة أن ينغمس في التظاهر بالشجاعة في هذه اللحظة، أو أنه لم يكن متأكدا تماما من موقفه، حيث إنه قد ذكر لى بعضا من أعضاء حكومته كانوا يفضلون التوصل إلى اتفاق.

وعادة، فإن السفير يجب أن يرافقه أحد خلال الأحداث الخطيرة ذات الأهمية السياسية، فباستثناء بعض الظروف الاستثنائية، فإن العادة التي يجب أن يؤسف لها كلية هي أن يلتقى الوزراء «تحت عيون أربعة» كما يقول الألمان، إن هذا حتما سوف يؤدي الى سوء تفاهم ولن يعرف أحد ماذا قيل حقا. وإنه لمن الممارسة الخطرة اعتماد الزائر على مترجم الجانب الآخر ولا يصطحب أحدا معه في المقابلة، ففي النقاش حول محضر المقابلة، سيكون هناك اثنان مقابل واحد. ومع ذلك فقد يكون هناك مناسبات استثنائية لا تجرى فيها المقابلة بالطريقة العادية، وفي هذه الحالة يجب أن تنشأ علاقة شخصية خاصة، ومن المحتمل أن ينظر إلى مناقشات المستر هيث المنفردة مع الرئيس الفرنسي بومبيدو عام ١٩٧١ على أنها كانت لحظة حاسمة في تطور العلاقات البريطانية مع أوروبا.

# الفصل السابع

## الإعداد لأهداف أوسع: اختيار وتدريب دبلوماسيي العالم الثالث

---

اعتمدنا في هذا الفصل على :-

Third world Diplomats in Dialogue With the first World.  
Robert Moore.



إذا كانت السياسة هي فن الممكن، فإن الدبلوماسية هي فن حمل هذا الممكن إلى أبعد من أبعاده الخلية. لذلك، فإن الآلات المستخدمة في هذه العلمية يجب ضبطها بدقة، لأن الأنغام العالية التي تصلح في الداخل يجب أن تعرف بمهارة في الخارج. والسياسة بطبيعتها اخاصة مولعة بالقتال، وهي ليست أقل من ذلك في الدول ذات الحزب الواحد منها في تلك التي توصف بالديمقراطيات البرلمانية. فالرجال الذين يتفوقون على الغايات سوف يختلفون فيما يتعلق بالوسائل، والذين سيتفوقون على الوسائل سيختلفون حول المشكلات وهذا مايعطى اللعبة السياسية جاذبيتها ويضفى على الذين يمارسونها الحيوية البالغة. ويصبح العدوان هو الجانب المرير من الشجاعة.

إن الوصف الكلاسيكي للدبلوماسية هو أنها استمرار للحرب بوسائل مختلفة. وقد يكون هذا صحيحا في بعض المواقف، إلا أنه ليس الحقيقة كلها، ان من وظائف الدبلوماسية غالبا هو أن يثبت وجود توافق في المصلحة خلف تصادم واضح للمواقف. وأن يبحث عن طرق لكي يثبت أن الجانبين يخفيان أرضا مشتركة. ويقول بعض المدافعين عن المهنة الدبلوماسية أن إفشاء المعلومات هي جزء أساسى منها، وهو إفشاء ليس بمعنى تقديم الأسرار، وإنما بمعنى تمييز أين تتلاقى المصلحة الذاتية للطرف، وتوضيح هذا التلاقى لكلا الجانبين ثم استغلال هذه المصالح المتبادلة.

ولتزويد رجل أو امرأة لهذه الممارسة بالقدرة على النفاذ، والتوقيت، والتآلف بين العناصر المتنافرة والإقناع، إنما يتطلب برنامجا خطط له بعناية. إن هذا لايعنى أن الدبلوماسية يجب دائما أن يكون ماكرا أو مراوغا. فثمة أوقات يكون فيها الحديث المباشر موضع ترحيب. ولكن الذى يمارس الدبلوماسية يجب أن يكون قادرا على مواءمة أسلوبه مع الموقف وموضوعه مع من يستمع إليه. ولكى يكون قادرا على ذلك فإنه يحتاج إلى التعقل وهي صفة يصل إليها من خلال الخبرة والحساسية. وسوف يضمن الاختيار الحكيم والإعداد المنظم تزويد الخدمة الدبلوماسية بأعضاء مشبعين بهذه الروافد المفيدة. وهناك بطبيعة الحال أساليب تقليدية لاختيار وإعداد الدبلوماسيين. ولكن دعونا نخبر أولا أقل الأشكال غير النمطية للتعين فى المناصب الدبلوماسية.

ففى عديد من الدول النامية، فإن تعيينات قليلة فى الدرجات العليا فى الخدمة الدبلوماسية تتم من الطوائف المهنية. أناس ذوو خبرة كثيفة فى الحياة العامة، والذين من

خلال كفاءتهم فى مجالاتهم الخاصة، لديهم أيضا النزعة إلى التأثير فى تفكير الناس بوجه عام . وهذه ليست تعيينات سياسية بالمعنى التقليدى، فرغم أن المعينين لم يختاروا بالإجراءات العادية، فإن أحدا منهم ليس سياسيا سواء كان يمارس السياسة بالفعل أو اعتزلها. مثل هؤلاء الناس يمكنهم أن يضيفوا قوة عظيمة للخدمة الدبلوماسية.

وتعيينهم هو اعتراف بموهبتهم أكثر منه مكافأة عن خدمات سياسية قدمت، ولهذا فإن المتوقع منهم أن يحملوا إلى مناصبهم نظرة عريضة إلى وظائفها والتي سوف يقومون بها بمرونة، وبمبادرة وبالتأكيد مهنى للذات. وباعتبار أنهم أتوا للدبلوماسية من الخارج فإن غالبا ما يكون لهم أثر تجديدى على زملائهم الجدد، والذين سيحثونهم على أن ينظروا بشكل نقدى إلى افتراضات كان لها سابقا صفة التقديس، وهكذا فإنهم يأتون بتصورات منهجية كان الدبلوماسيون التقليديون يميلون إلى تجاهلها، غير أن هذا ليس هو كل ما يمكن أن يكونوا ذوى فائدة فيه. فهؤلاء الرجال والنساء لم يتعودوا لممارسة السلطة السياسية، وتعلموا أن ينجزوا الأمور من خلال الإقناع والاستراتيجية والصبر وهم يدركون قيمة التحضير المسبق للعمل ويؤدون معظمه بأنفسهم، وهم أيضا يعلمون خطر الاندفاع والحاجة إلى ظروف يمكن إدارتها حتى تصبح ناجحة لسياستهم أو أن يتبنوا لأهدافهم الخاصة ظروفًا خلقها آخرون. وباعتبار أنهم مستعدون للتعلم، فسوف يدخلون الدبلوماسية بتواضع ولكن بثقة بالنفس. ومهنتهم الجديدة، مثل مهنتهم القديمة لها إجراءاتها الصالحة وطرقها المختصرة. وهم سوف يدركون هذا وسوف يقتربون إلى الدبلوماسية بعقول ناقدة ولكن متفتحة. لأن الفشل فى أن يتقنوا اللعبة سوف يضع بقاءهم موضع شك، وبشكل نقدى فإن خبرتهم المهنية قد علمتهم قيمة المقارنة.

مثل هؤلاء يستطيعون أن يتحدثوا بثقة إلى أقرانهم من أهل المهنة فى البلدان التي يوفدون إليها. وسوف يستمع إليهم باحترام سيتحول بدوره إلى صداقة حميمة، وهو مصدر قوة لاغنى عنه لسفير أو وزير مفوض، وخاصة أن المحترفين فى الميادين الأخرى يميلون بشكل لامبرر له إلى النظر إلى الدبلوماسيين على أنهم أساتذة فى الأسلوب ولكن ليس فى المضمون.

فإذا ما قبلنا الافتراض العام لهذه الدراسة، وهى أن دبلوماسية الدول النامية يحتاجون إلى إقامة صداقات مع العديد من الدوائر فى المجتمعات المتقدمة، يصبح التمكن فى مهنة خارج الدبلوماسية ذا مزايا جوهرية وخاصة بالنسبة للدول الصغيرة.

وسوف يظهر قليل من المقارنة السبب فى ذلك. فالسفير أو الدبلوماسى من درجة عالية لإحدى الدول المتقدمة فى عاصمة دولة متقدمة أخرى، مالم تكن العلاقات متعكدة سوف يتصرف بثقة، بل إن مكانته سوف تسبقه. وقبل أن يتكلم، فإن مستمعيه مستعدون لأن يستمعوا. فالأبواب مفتوحة بدون أن تطرق. وحتى لو كان على درجة معتدلة من الكفاءة، فإن مكانة بلده أو قربها السياسى سوف يضمن أن يؤدى عمله بشكل مقبول والمصالح المتبادلة التى تربط البلدين معا وتمس عددا من النقاط، تجعل من عمل السفير أمرا روتينيا سهلا وهو أمر يختلف مع سفير دولة من العالم الثالث لاتمتع بالحجم أو بالموارد المرغوب فيها. وهنا تكون مكانته وثقته الشخصية وفطنته هى التى ستضمن له أن يستمع إليه ولكى يوطد مكانته لدى الدوائر الفعلية للسلطة، بين شخصيات واسعة من المحترفين وصناع الرأى، فإنه يحتاج إلى تملك ملموس لعديد من الموضوعات. ولكن إذا ما اعترف به خبير فى مجال واحد حتى ولو لم يكن متصلا بالدبلوماسية، فسيكون له ميزة ستدعم من أدائه الدبلوماسى.

وبطبيعة الحال فإن مثل هذا الدبلوماسى لايجب أن يتوقع أنه سيؤسس مكانته فى الحال. فسوف يعطى نفسه وقتا لكى يختبر المياه وأن يكون هو نفسه موضع اختبار. ولكن، سيكولوجيا، فإن الاقتناع بأن له السيادة فى مجال ماسوف يعطى له الثقة التى يريدها. وحين يقترب من هؤلاء فى الدوائر الدبلوماسية الأكثر نقاء، فسوف يحترمون خبرته ويتجاوبون معه بما هو أفضل من عدم الاهتمام المهذب.

وقد تقلد بعض الساسة منصب السفير وتباروا بابتهاج مع الدبلوماسيين المحترفين. ولكن هؤلاء هم القلة. فأغلبهم فشل فى أن يكتسب الأسلوب الدبلوماسى لأسباب واضحة. وكساسة. ورغم قدرتهم على استعمال القفاز الخملى فإنهم سوف يعتبرون الاهتمام الشديد بالشكل والفوارق الدقيقة كشيء غير صحى. ومن هنا كانت عبارتهم أن السفراء قد تحولوا إلى مجرد برامج. ولكن إرسالهم إلى الخارج كسفراء يعنى عكس هذا الموقف الأمر الذى يفرض عليهم عبئا سيكولوجيا. والميل إلى الاستمرار فى التصرف وكأنهم ينشئون سياسة أكثر من تنفيذها يمكن أن يكون أمرا مؤلما لهم ولبلدانهم.

وهنا يكمن خطران: الأول أن تميزه السياسى قد لايفيد شيئا على الإطلاق، وقد تكون سنوات العراك الشديد قد جعلته أقل استعدادا لتذوق وتعلم دقائق وتفصيل آداب المعاملة الحكومية أو المهارة المتقدمة للتأثير فى صانعى الرأى. ومما هو مفهوم أنه قد يفسر تعيينه كسفير على أنه مكافأة على خدمات قدمت بالفعل. وقد يخلص إلى أن الوجود وليس الأداء هو الأمر النهم، ولكن الخطر الأعظم هو أن السياسى السابق قد يحاول أن يفعل أكثر مما ينبغى. ولأنه متعود فى داخل بلده على التأكد من أن قراراته سيكون لها نتائج سريعة، فإنه قد يستغنى عن الحذر والتحفظ وهو أمر جوهري للحوار مع رجال ونساء يتصفون بالحذر

وتبدو بيروقراطية بلد آخر، وخاصة بالنسبة لوزير سابق، على أن تتحرك ببطء أكثر مما تتحرك البيروقراطية فى بلده. ومحاولات إسراع هذه العملية وخاصة من خلال استعمال وسائل الإعلام يمكن وغالبا ما تؤدي إلى اتهامات من جانب الحكومة المضيفة بالتدخل فى الشؤون الداخلية، وهذا يعنى فترة عمل جديا وتفويض غير مجد ولا تستطيع الأمم الصغيرة والنامية أن تتحمل سفراء لايعملون شيئا ولا هؤلاء الذين يعملون كثيرا ولكن بشكل أخرق. وفى كلا الحالتين فإن الزيادة الضرورية لأعضاء البعثة هو أمر مكلف للغاية. وكذلك أيضا محاولات حصر الضرر الذى ينشأ عن جمهور دبلوماسى هوائى لا يتسم بالصبر.

ويتطلب الأمر قدرا كبيرا من المهارة والحساسية لملاطفة بيروقراطية ما خدمة أهداف مختارة، وساسة بمثل هذه المواهب مفيدون للغاية فى الداخل بحيث لايمكن الاستغناء عنهم وتعيينهم رؤساء بعثات فى الخارج. وهؤلاء غير المريحين فى الداخل ليس من المحتمل أن يقدموا خدمة فى الخارج بمجرد تغيير الجو والمظاهر الشرفية.

وبخلاف تعيين دبلوماسيين غير محترفين وشخصيات سياسية، فإن معظم دول العالم الثالث الصغيرة والمتوسطة عادة ما تجند شبابا كانوا إما فى الجامعات فى الداخل أو فى المنطقة أو فى دول متقدمة. وهذه الدول لاتفتقر أبدا لهؤلاء. فالعمل الدبلوماسى فى كل مجتمع تقريبا له سحره بالنسبة للشباب والكبار، ويتدهور الظروف المعيشية فى كثير دول العالم الثالث، فإن خدمة الشخص لبلده فى الخارج، وخاصة فى دولة متقدمة، ينظر إليه على أنه حصول على مزايا الهجرة بدون أن يوصم الشخص بتخليه عن بلده. ولذلك ليس

غريبا أن تكون الخدمة في وزارة الخارجية في المرتبة الأولى من الوظائف المرغوب فيها بالنسبة للمتخرجين الجدد من كليات الآداب والعلوم الاجتماعية.

ولهذا فإن على الحكومات أن تسأل نفسها كيف تختار وتدريب بشكل أفضل الأعضاء الجدد في وزارة الخارجية لكي تضمن أن يدخل الخدمة أكثر النماذج ملاءمة واستخدامهم على أفضل وجه. دعونا إذن نبحث أولا فيما تريده الدول النامية، وخاصة الصغيرة والفقيرة، من دبلوماسيها.

إن دبلوماسيا من العالم الثالث، لأسباب تتعلق بفاعليته ومجرد بقاء بلده، يجب أن يكون قادرا على أن يتعرف على مراكز السلطة الحقيقية في البلد التي يوفد إليها. وهو يجب أن يميز بين هذه الهياكل الموجودة على الورق وتلك التي تعمل في الواقع. وهو يجب أن يكتشف مستويات صنع القرار، وأن يقس كيف تعمل قنوات الاتصال الدنيا والعليا. وسوف يستحق حقا ما يتقاضاه من أجر، إذا ما أمكنه أن يميز الأجهزة التي تجمع معا الضوابط والتوازنات، وأن يرى أين يستطيع أن يميز بين المنازعات التي يمكن التفاوض حولها، وبين الخلافات العميقة، أو بين الجدل حول نقاط التركيز وبين الجدل حول الأساسيات، وسوف يكون ذا قيمة ضخمة لبلده إذا ما كان قادرا على أن يتبين، قبل أن يصبح الأمر حقيقة، التحولات الحاسمة في المصلحة أو الاقتناع في البلد التي يعمل فيها، كل هذا يتطلب فكرا منظما، وتحليلا ذكيا وعقلا ينشد أن يبدد الستار الدخاني لمعاني الألفاظ الذي يعرفه جيدا هؤلاء الذين يؤثرون في أدوات القوة.

وثمة ميزة في أن يؤدي المرشحون لمناصب دبلوماسية في الأقطار التي ليس لديها نقص في المرشحين امتحانا، فالامتحان يختبر الإحساس بهيكل المهنة، والتصوير، والتحليل والتعبير. ذلك أن الدبلوماسية هي مهنة على درجة عالية من التنظيم الهيكلي، وأعضاؤها يجب أن يفهموا تسلسل الرتبة. وهذا الذي سيستمر فيها يجب أن يقدر أهمية التدرج الماهر.

وما هو أكثر ضرورة أن هؤلاء الذين يدخلون الخدمة الدبلوماسية يجب أن يدركوا أن العالم الذي على الدبلوماسي أن يقيمه، ويفسره ويعمل فيه ويبعث بتقاريره عنه هو أمر على درجة عالية من التعقيد، حيث يجب أن تتمشى الاستجابة مع البيئة الدبلوماسية. والمرشحون ذوو العقول التي لا تجفل بسهولة أمام المواقف المعقدة هم الذين تبحث عنهم

هيئة الاختبار، وكذلك هؤلاء الذين يمكنهم أن يميزوا النمط الثابت خلف الأحداث السياسية أو الاقتصادية المشوشة. وسوف يرحب المتحنون أيضا بما يدل على أن المرشحين يمكنهم أن ينظروا بالشك إلى الأساطير التي تستخدمها المشروعات التجارية الكبيرة لكي تخفى نفوذها.

وسيكون من الحكمة من جانب الذين يختارون أن يتجنبوا هؤلاء الذين يحلون الأيديولوجية (سواء كانت من اليمين أو اليسار)، محل التحليل القوي، والذين يقلصون أى مسألة معقدة إلى وضع صارخ التبسيط. وهؤلاء الناس، رغم أنهم غالبا قادرين على العرض والتوضيح إلا أنهم يحسبون الدوا جماتية على أنها جدلية. وإذا أخطأنا في الاستشهاد باللورد بالمستون، فإنهم لا يدركون أنهم في الوقت الذي يجب أن يكون للأمة مبادئ دائمة، فإن هذه المبادئ ليس لها تطبيقات دائمة.

فإذا ما وصلنا إلى التفاصيل، فإن واحدة من أهم وظائف الدبلوماسي هي أن يجعل حكومته على علم دقيق بالأهداف الحيوية للبلد الآخر، فمن يتحكم في ماذا، وما مدى النفوذ الذي يمتلكه، وما هي مشاجرات المحللين وأى من الزيجات السياسية على وشك أن تتم أو تنفسخ. ومن الواضح أن الدبلوماسيين ليس لديهم الوقت لبحث هذه الأمور كما لدى الأكاديميين... فضرورات إقامة علاقات اجتماعية تعوق هذا، هذا بخلاف المهوم اليومية لحياة السفير.

ويعيش الدبلوماسي في عالم من الحركة السريعة، وقدرته على اكتشاف الموضوعات الأساسية إنما تعتمد على الغريزة مثل اعتمادها على العقل. ومهارته ماثلة لمهارة صحفي متقص حيث أنه جزء لاغنى عنه من أدواته، ومع ذلك فهو لن يكون صادقا مع مهنته إذا لم تتزاج مهنته مع قدرته على وضع الأمور ضمن إطار منظم.

ولكى نقرر ما إذا كان المرشح لوظيفة دبلوماسية يمتلك هذه المجموعة غير العادية من المواهب، فإن اختبارا تقليديا مثل الذى يجرى فى الجامعات لن يكون مجديا، فلن يكون إلا مجرد إجراء ما أجرته الجامعة بالفعل وبشكل جيد. وزيادة على ذلك فإن درجة لن تكون مؤشرا على الصفات المذكورة. فامتحانات الجامعة لا تحقق هذا النوع من الحكم حيث إنه يعنى بالدرجة الأولى بالتخصص. بينما ما هو مطلوب هو نوع آخر من الاختبار، ذلك الذى يعقد بطريقة يقصد بها التأكد مما إذا كان المرشح يمتلك هذه الصفات. ومثل

هذه الامتحانات مازالت نادرة في الأقطار النامية، وأحد أسباب ذلك هو صعوبة إجرائها. ففيها يتطلب الكثير ممن يجرون الامتحان مثلما هو مطلوب من الممتحن. ولكن إذا تطلب الأمر مساعدة فإنه يمكن الحصول عليها من أجهزة دولية مثل منظمة الأمم المتحدة للتعليم والعلوم والثقافة. ومن ناحية أخرى فإنه يمكن الحصول على نصيحة من دولة نامية مثل الهند والبرازيل التي وضعت نظاما متقنا لامتحان المتقدمين للخدمة الدبلوماسية فيها<sup>(١)</sup>.

إن نظاما من الامتحانات التحريرية يتبعه تقييم شخصي فيه الكثير مما يمكن الشئ عليه، فالدبلوماسيون يمضون وقتا طويلا يكتبون التقارير عادة بسرعة وتحت ضغط ما لم تكن البعثة ذات أعداد كثيرة والعمل بالنسبة لكل عضو فيها ليس ثقيلًا. ولكن قليلا من الدول النامية غير البترولية، والدول النامية الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تتحمل مثل هذه الأعداد. ولذلك فإن المرشح لوظيفة دبلوماسية يجب أن يثبت أن في إمكانه أن يكتب بوضوح، وبدقة، وبقوة وبشكل جذاب، فما يكتب يجب أن يستحوذ على الاهتمام في الوزارة التي يجب أن تحصل على ما تحتاجه من تقارير تعالج جوهر الموضوع وبدون أن تمهد لذلك بنظرة عامة على العالم.

وتكشف الامتحانات التحريرية عن المرشح الذي يمتلك هذه المتطلبات. ولكن الممتحن الحكماء سوف يدركون أن هناك أشكالًا مختلفة من مهارات الاتصالات. وعملا بالمبدأ الذي يجب أن يأخذه في الاعتبار بأن الاتصالات هي واحدة من الواجبات الأولى للدبلوماسيين، فإنهم سوف يقيمون توازنا بين ثلاثة أنواع من الاتصالات والشكل الأول إلى هذه المهارات التي تتصل بالوضوح في الحديث والكتابة. وهي على قيمة بالغة للحكومات لأن التقارير التي سيبعثون بها إلى حكوماتهم موثوق بها بدرجة كافية لاتخاذ قرارات على أساسها. كما أن ما يتحدث به أصحاب هذه القرارات هو من التأثير في البلد المعتمدين لديها بشكل يستحوذ على الانتباه.

---

(١) تتبع الخارجية المصرية لاختيار من يلتحقون بها كملحقين دبلوماسيين نظاما يعتمد على الامتحانات التحريرية والشفوية للتعرف على قدرات المتقدم والمهام بقضايا السياسة الدولية وموضوعات القانون والاقتصاد الدولي والمسائل المصرفية والإقليمية العربية والإفريقية واللغات الأجنبية. وتركز الاختبارات الشفوية لمن يجتازون الامتحانات التحريرية على جوانب الشخصية وتكاملها. وبعد اختيار من يجتازون هذه الاختبارات يمرّون بفترة عامين قبل أن يتم تثبيتهم نهائيا في الخدمة الدبلوماسية، يقضون عاما منها في المعهد الدبلوماسي وعماما في إدارات الديوان العام.. (المترجم).

والنموذج الثاني يضم هؤلاء الذين لديهم نزعة للاتصال مع مجموعات وجمهور من المستمعين مثل مراكز البحث ومجموعات العمل. أما النموذج الثالث فهو يتكون من هؤلاء الذين تكمن مهاراتهم فى الصياغة، ومن لديهم قدرة خاصة على وضع قرارات موجزة وإن كانت تتسم بالشمول لتزويد كل جانب فى المفاوضات بالحل الوسط الذى يشعر أنه يخدم مصالحه، مثل هذا التوازن بين هذه الأشكال الثلاثة لا يجب أن يحافظ عليه فحسب فى اختيار المؤهلين للخدمة الدبلوماسية، وإنما أيضا فى تكوين كل بعثة. وفى عملية تقرير من الذين يختارون للعمل الدبلوماسى فإن هذا يأخذ من يقومون بهذا الاختيار إلى ما هو أبعد من الاختبارات التحريرية. وهو ما سنتحدث عنه بشكل أكثر.

إن الخدمة الخارجية للبلدان النامية تحتاج إلى مجموعة واسعة من المهارات، والتي يجب بالطبع أن تستخدم أفضل استخدام. والمهارات المطلوبة، إذا ما ذكرنا قلة منها، تتضمن تلك المتصلة بالمتخصصين بالتجارة، وعلم الزراعة، والتكنولوجيا، وخبراء الإعلام واللغويين. ولن يكون ضروريا وضع واحدة من كل هذه التخصصات فى كل بعثة وهو ما سيكون مكلفا جدا. ولكن فى مناطق تتطلب مهارة معينة، فإنه يمكن إلحاق متخصص بمجموعة من البعثات. وهو سوف يكتب تقاريره إلى جميع رؤساء هذه المنطقة ولكن تحت الإشراف المباشر لأكبرهم. وقد قدمت الدول المتقدمة مكافأة على الخبرة فى الأشكال غير التقليدية فى الخدمة، وسعت من نظام الملحقين لمواجهة المتطلبات المتغيرة للدبلوماسية. ولا تستطيع الدول النامية أن تتحمل الاستخدام المتنوع لنظام الملحقين الفنيين، وخاصة أن الملحقين ذوى الفعالية يمكن أن يكونوا مكلفين. فإذا ما تلقوا رواتب جيدة وأعطوا علاوة كافية فإن هذا سوف يؤثر على الميزانية التى هى فى ذاتها دائما غير كافية لوزارة الخارجية. فإذا لم يتلقوا مثل هذا المستوى من الأجر، فإن ضيقهم الشخصى سوف يؤثر على فاعليتهم. وهذا يعنى فى الواقع أن البلدان الفقيرة تعتمد غالبا على الموظفين الدبلوماسيين الدائمين لكى يقوموا بما يقوم به الملحقون المتخصصون فى البعثات الغنية. ويكون من نتيجة هذا أن تفتقر أقطار العالم الثالث إلى كثير من المعلومات المناسبة لها. ولن تستطيع بعثاتها أن تقيم صلات مع أجهزة فنية ومتخصصة لأنه ليس لديها أحد يستطيع أن يتحدث مع هذه المؤسسات بلغتها الخاصة.

إن أى اختبار لالتحاق بالخدمة الخارجية للعلماء، ورجال الإعلام والتكنولوجيين، والمهندسين والزراعيين يجب أن يختبر القدرة على ربط فروع معرفتهم بما يجرى على

المسرح الدولي. إن بعثات العالم الثالث تحتاج إلى الرأى اغير المتاح لها للتعامل مع عدد من المشكلات المتخصصة. ومن الأمثلة القليلة على ذلك إنتاج وتوزيع الطعام بوجه عام. وأغذية مثل الكاسافا والأرز بوجه خاص، والصيدلة والطاقة المائية، والشمسية، والنووية، وعلاقتها بأشكال الطاقة الأخرى، وهيكل وعمل أجهزة دولية مثل منظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأغذية والزراعة. ومشكلات معلومات المجتمعات المتقدمة والمنظمات المتعددة القوميات لتغطية الأنباء وللأسف فإنه فى عديد من هذه المجالات فإن معظم بعثات العالم الثالث قانعة حتى هذه اللحظة بالاستعانة بغير المتخصصين.

والأمر الهام هو أن نزيل الانطباع الذى أصبح عالميا بأن دخول عالم الدبلوماسية هو أمر قاصر على هؤلاء الذين برزوا فى موضوعات مثل القانون، الاقتصاد، الشؤون الدولية، والعلوم السياسية والتاريخ. وبالتأكيد فإن هؤلاء اخرجين سوف ينجذبون للخدمة الدبلوماسية، وأنهم لفترة ما سوف يشكلون أغلبية أعضائها. ولكن ثمة عاملان مهمان هنا. الأول هو التأثير الذى ستركه الأعضاء من غير المجالات التقليدية فسوف ينقلون إلى زملائهم التقليديين وعيا أوسع، ويدعمون من تمثيل البعثة ويجعلون من استخدامها للمواد العلمية والتكنولوجية، والإعلامية أكثر كفاءة وفى تقديم موقف بلادهم فى أى من المنابر العادية، فإن ثقة الدبلوماسيين التقليديين سوف تتدعم بحصولهم على موضوعات متخصصة كان زملاؤهم المتخصصون قادرين على نصحتهم فيها. أما الاعتبار الثانى فهو الإسهام الذى يستطيع أن يقدمه الأعضاء الذين دربوا على الدبلوماسية وذوو التخصصات العلمية، والتكنولوجية والزراعية فى المؤتمرات الدولية، فالمؤتمرات التى تعالج إنتاج الغذاء مثلا، وتوزيع المياه، والتلوث، والبيئة، والطاقة وما شابه، هى مؤتمرات دبلوماسية وفنية معا. فهى تتضمن لجانا، ومقررين، والعمل فى الدهايز، وتتطلب مهارة فى توقيت التدخل. وصياغة القرارات، وفى عرض مواقف مقبولة بشكل عام، وكذلك فى استفاد فن الحلول الوسط. فالأعضاء الفنيون الذين تعلموا شيئا عن الأجواء السائدة، والإيماءات، وأساليب الوسط الدولى سيكونون عناصر حيوية ومساعدة للوفود القادمة من الوطن. وهذا يعنى أيضا ادخارا ماليا غير قليل للحكومات حيث لايتطلب مع وجودهم أن تكون الوفود ضخمة بشكل يجعلها غير سهلة القيادة. وفى الوقت المناسب بالطبع، فإن خبرة هؤلاء الأفراد الدبلوماسيين سوف تجعلهم مندوبين رئيسيين بحكم حقوقهم الشخصية.

وفى البعثات ، فإن قيمتهم سوف تثبت نفسها بسرعة، فتخصصاتهم سوف تعطيمهم

مدخلا لدوائر مغلقة أمام الأعضاء الدبلوماسيين التقليديين. وأعضاء هذه الدوائر ليسوا فقط أصحاب مواد منشورة متخصصة بل هم أيضا يعلمون أين يجدون مواد أخرى من نفس الفرع. وزيادة على ذلك فإن التبادل الشفهي للمعلومات بين الأعضاء هو أمر مفيد لدبلوماسي العالم الثالث شأنه شأن المادة المنشورة. فهو لن يتبنى فقط ما هو مفيد لبلده ولكنه يعلم أيضا القدر الذي يبعث به إلى بلده ولن على وجه التخصيص.

وما تكشف عنه المادة المطبوعة، نادرا ما يكون حاسما كما هو فيما لا يتاح له النشر. ومن هنا أهمية القدرات التي ذكرناها آنفا والتي لا غنى عنها للبحث والتحليل فهي أيضا حيوية للعضو المتخصص مثلما هي بالنسبة للممارس العام للدبلوماسية. فمثلا من المهم جدا أن يكون هناك دبلوماسيون موزعون في المناطق المختلفة للعالم المتقدم يراقبون أصحاب القوميات المتعددة ليس فقط في الجوانب السياسية لسلوكهم، وإنما أيضا في الجوانب العلمية والتكنولوجية. ومن هنا فإن الأهمية البالغة تتبع العطر حيث يكون.

ويتميز أصحاب القوميات المتعددة بقدرتهم على عدم إفشاء أي شيء «فما يكشفون عنه لا يستحق الإخفاء، وما يخفونه إنما يستحق كل شيء»، فالدبلوماسيون العلميون والتكنولوجيون سوف يركزون كما هو متوقع على الآثار المباشرة لنشاطات الجماعات المتعددة الجنسيات على اقتصاديات بلادهم. وسيكون من الفطنة والمهارة المهنية تبادل مثل هذه المعلومات مع موظفين آخرين لدول متقدمة أخرى. وسيكون لهذا أثر يرحب به من خلق وعى واسع لدى دول العالم الثالث بتصرفات ذوى القوميات المتعددة وهو ما يمكن أن يعزز من مصادر أخرى وخاصة شبكة الأمم المتحدة.

وسيكون الدبلوماسي التكنولوجي أيضا نعمة كبيرة لأجهزة البحث في بلده المتطلع لمعلومات الخبراء حول التطورات في المجتمعات الغنية. وواحدة من الوظائف الروتينية لهؤلاء الدبلوماسيين هي حماية بلادهم من شراء معدات غالية وغير مناسبة كلية لاحتياجاتها المحلية. ولسوء الحظ هذا ما يحدث غالبا في مجتمعات العالم الثالث. فمثلا فإن جزءا من إحدى المعدات قد يتعطل ويجب أن يستبدل بسرعة للإبقاء على استمرار خدمة ضرورية. إن فريقا من الرسميين وربما شخص واحد، قد ينطلق إلى مصدر الشراء وبسرعة يشتري بديلا غير ملائم الأمر الذي لا يتحقق منه إلا بعد توقيع العقد وتحمل الدين، وبعد أن يكون الجزء غير الملائم قد تم تركيبه.

فالدبلوماسية ذو الخلفية التكنولوجية يجب أن يضع عينيه على مختلف المعدات المتاحة التي قد تكون مفيدة داخل بلده. وحتى إن لم يكن هو على علم كامل فسيكون قادرا من خلال اتصالاته على الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وإجراء المقارنات فيما يتعلق بمدى ملاءمتها وقيمتها. وهو يستطيع أن يرى من خلال أحاديث البيع الزهية، ويستطيع أن يقرأ الخطوط الدقيقة في العقود. مثل هذا الدبلوماسي سوف يضمن أن الأخطاء المكلفة تظل في أدنى مستوى. ومن هنا يوفر على بلده ليس فقط عملة صعبة، وإنما ألا تمتهن بلاده وتبدو سهلة الانخداع.

وفي معظم الدول المتقدمة هناك مؤسسات تنتج وتقدم للدول النامية تكنولوجيا من المفترض أن تكون ملائمة لها. فبعضها قد يكون مفيدا، وبعضها ملائم لبيئة ما وغير ملائم لبيئة أخرى، وبعضها يبدو رخيصا ولكن في التطبيق يتحول إلى العكس. إزاء ذلك يصبح وجود خبير متاح لفحص هذه العروض خدمة لم تعد دول العالم الثالث تستطيع أن تعمل بدونها. وغالبا ما تتناقض بوضوح توصيات هؤلاء الدبلوماسيين التكنولوجيين مع تأكيدات هؤلاء الذين يبيعون المنتج. فهؤلاء الموظفين يمكنهم أن يطلبوا تعديلات لجعل المنتج ملائما تماما لظروف بلادهم، وهم أيضا يستطيعون تقدير مدى توفر قطع الغيار وسرعة شرائها وما هو أكثر أهمية أنهم موجودون في المكان لضمان أن قرار الشراء المنتج إنما يعتمد على تقييم حاسم ومدى صلاحيته في الاستعمال.

بالإضافة إلى هذا كله فإنه في البلدان المتقدمة هناك شبكة من المؤسسات التكنولوجية، وأخرى منافسة لها تهتم عادة بتقديم البديل، وبالتكنولوجيا الرخيصة والتي تعتبر أقل مجدية للتلوث وأقل تبذيرا في الموارد. ويلقى نجاح مشروعات النوع الثاني اهتماما أقل من المطبوعات التقليدية وقد تتجاهلها وسائل الرأي العام الجماهيرية. ولكن هذه التجارب يمكن أن تكون مفيدة للمجتمعات التي تناضل من أجل أن توفق ما بين التكنولوجيا وندرة الموارد. وسوف يبحث الدبلوماسي التكنولوجي الحكيم والمدرّب عن أعضاء هذه المؤسسة التكنولوجية المنافسة لكي يلم بأساليبهم ومناهجهم وأدواتهم التقنية وأن ينقلها إلى مجالس البحوث وإلى الأجهزة المعنية في بلده. وقلّة من الخبراء في بلده هم الذين لديهم الوقت أو المال لتنمية هذه الصلات أو أن يكتبوا بذكاء حول نجاحهم أو فشلهم. وأعضاء المؤسسة المنافسة يسرهم للغاية إقامة صلات مع الدبلوماسيين الذين يدون اهتماما بأعمالهم. ولكن ما زال من الضروري أن ندرس مسألة ما إذا كانت تجاربهم يمكن تطبيقها بشكل معقول في أماكن أخرى.

فإذا ما كانت دول العالم الثالث سوف تستفيد من هذا النوع من الدبلوماسية فإنها تستخدم خدماته، فإن عملية الاختيار يجب أن تكون شاملة بشكل كافٍ لجعل ترشيحه ممكناً. والاختبار الذى سيسمح لهؤلاء الناس أن يبرهنوا على الصفات المطلوبة من وجهة نظر فروع معرفتهم سوف يخدم كلا من وزارة الخارجية والبلد كله بشكل جيد.

ولكن لا يكفى فى هذا امتحان تحريرى، قد يكون مرشداً جيداً عن عقول المرشحين، إلا أنه يبقى أمزجتهم واستعداداتهم أمراً مغلقاً، وهى أمور أساسية بالنسبة للدبلوماسيين شأنها الذكاء الخالص. ويتطلب الإلمام بهذا من الأعضاء الكبار فى وزارة الخارجية فطنة وبصيرة بمساعدة مجموعة من المستشارين من خارج وزارة الخارجية قد يكون أحدهم من علماء النفس، وأن يكون لدى الآخرين معرفة واسعة بالرجال والنساء فى الشؤون العامة جمعت عبر سنوات من الخبرة.

كما لا يجب أن يقتصر هذا الاختبار على مقابلة واحد، وهو أسلوب غير كافٍ بشكل مؤسف لتقييم شخصيات سوف يتوقف عليها الكثير. وفى الحقيقة، ففى قلة من الدول النامية مثل الهند مثلاً فإن المرشحين لا يمكن أن يعتبروا أنهم قبلوا نهائياً فى الخدمة الخارجية حتى بعد أكثر الإجراءات الأولية صرامة، إلا بعد مرور عام يوضعون فيه تحت اختبار دقيق. وثمة دول من العالم الثالث ليس لديها الوقت، والمال، والقوة البشرية المتعلمة بشكل يجعلها تبني هذا الأسلوب الصبور. ولهذا فإن بعضها لا يذهب بعيداً فى هذا بما فيه الكفاية، ويصبح مجرد ما تسمح له هو تقييم خاطف لتقدير من سمئتها فى الخارج.

ومن أجل أفضل النتائج التى تضمن أن هؤلاء الذين يقع عليهم الاختيار هم من المستوى القابل للنضج، فإن المرشحين يجب أن يتعرضوا لسلسلة من المواقف الحقيقية أو الزائفة، يصمم كل منها لاختبار جوانب مختلفة من شخصياتهم. وقد يتطلب هذا أسبوعاً أو عشرة أيام ولكنه سيكون وقتاً أنفق فى موضعه. ولأن بلداناً لديها الكثير مما يمكن أن تخاطر به، فهى لا تستطيع أن تتحمل أن تخدع بدبلوماسيين غير مهينين للتعامل مع الضغوط والإغراءات والغوايات وسأم الحياة الدبلوماسية الذى غالباً ما لا يعترف به.

وبعد كل شىء، فإن من أكثر الإنجازات المهنية أن يكون المرء دبلوماسياً فعالاً، ومن الأكثر صعوبة أن يكون دبلوماسياً فعالاً من بلدان العالم الثالث يعمل فى مجتمع من غير

دول العالم الثالث. فالعمل غالبا أشق من عمل سفير متوسط الكفاءة لإحدى دول العالم الأول لأن أعضاء البعثة أصغر. ولكى يعكس صورة لبلده، وخاصة تلك التى تدعو إلى إعادة تقييم معتقدات عميقة الجذور، إنما يتطلب خيالا، وحساسية، ونظاما صارما، ودعاية وقدرة لا تنضب على الاحتمال، وجميعها صفات لا يحتاجها بشكل ملح زملاؤه من الدول الغنية العريقة.

بل إن التوصل إلى معرفة الناس فى المجتمعات المضيفة يتطلب فى العادة وقتا أطول، فإذا كان السفير يمثل بلدا لا يحظى كثيرا باهتمام وسائل الإعلام، وإذا ما حظيت بذلك فلكى تكون موضع انتقاد، فإن عليه غالبا أن يعمل وقتا إضافيا لكى يطور شبكة من الصلات والأصدقاء. ويجب أن تأتى المبادرة دائما منه. وفى كل الأوقات فإنه يجب أن يظل مبهجا بشكل رائع. وكرىما، مصقولا، ومجاملا، يتحمل توتراته الخاصة دون أن يعبر عن هذا بشكل علنى، ويخفى مصاعبه بشكل لبق. والاحتفاظ بهذا النوع من التوازن يتطلب مصادرا داخلية قوية وثقة لا تهتز بالنفس وعقلا خصبا فى العمل كما هو فى اللهب. والعامل الأخير هو أمر حيوى. فالوحدة من المخاطر المرتبطة بالدبلوماسية، وهى تحل فى أوقات حتى على أفضل السفراء، ونادرا لأسباب تتعلق بهم كأفراد، فإذا ما كانوا رجالا ونساء ذوى هوايات تستغرقهم، ولهم مشاعر كبيرة نحو هوايات صغيرة مثل الصيد، ومراقبة الطيور، وجمع الطوابع، فإن عزلتهم قد تكون مصدر ضيق بشكل مقبول، ولكن من غير المحتمل أن تتحول إلى شىء فاجع. وبطبيعة الحال، فإن من يقومون بعملية الاختيار، سوف يبحثون عن هؤلاء المرشحين الذين تمكنهم اهتماماتهم المتنوعة من الترويح عن أنفسهم. وفوق هذا كله فإن السفير يجب أن يكون اجتماعيا محبا للاختلاط ولديه شهية للحديث العادى وتسامح مع التفاهات ذلك أن الدبلوماسية أكثر من معظم المهن تهتم بالسياسات والمبادئ المجسدة التى يمكن أن تتحول إلى واقع. وهذا يعنى عمليا التفاوض، والاتصال، والإقناع.

وكل من هذه المهارات الثلاث تفتن الناس حتما الذين فى القمة وبشكل متزايد الناس الذين فى الوسط، والناس فى الثمانينيات وحيثما يمارس النفوذ وتشكل الآراء. والدبلوماسية المقبولة هو الذى لا تبدو قدرته فى تقييم الشخصيات فقط، وإنما فى أن يكون أيضا اجتماعيا لإقناعهم. وسوف تدرك الهيئة التى تختار المرشحين أنه بينما يمكن للموهبة الأولى أن تنضج بالخبرة، فإن الثانية إنما تتصل بالمزاج. وفى بعض الأحيان فإن

المرشحين الذين يمتلكون موهبة لا اختلاف عليها فى الأفكار بينما لا يمتلكون موهبة التفاعل الاجتماعى إنما يمثلون مأزقا لهيئة الاختبار. فعدم اختيارهم سيفقر دور الأمة فى الشئون الدولية. وأن تبعث بهم إلى اخراج سيكون من قبيل الظلم لهم ولبلدهم. واخرج من هذا هو الاحتفاظ بهم فى ديوان الوزارة وايفادهم فى المؤتمرات الدولية حيث ستدعم خصوبة عقولهم بشكل كبير قضية بلدهم. ومن الطبيعى أن تقاوم هيئة الاختيار الحكيمة إغراء اختيار هؤلاء المتألقين الذين يفتنون الغير والذين رغم كفاءتهم الشقافية ينفرون بطبيعتهم من الكدح والعمل الجاد، فهم يجعلون من الدبلوماسية مهرجانا ضخما دائما يذكر بالضياء الذى أحاط بمؤتمر فيينا، ويمثلون بذلك مفارقة لاتحمل أى علاقة بواقع البلدان التى يمثلونها.

ولكن ليس هذا هو المرشح الوحيد الذى على هيئة الاختيار أن تقاومه، إن السمة المميزة للدبلوماسية الذكى هى أن يعرف كم من المعلومات يكشف عنها أو يخفيها. وفى حالة ما إذا كشف عنها فلنم وبأى صورة. ويدرك الدبلوماسيون المخضرمون أن الذكاء ليس ضمانا للتحفظ والتعقل، وأن هناك من يمكن أن يكون غرورهم ينبوع المعلومات السرية. وكما أنه من غير الحكمة إرسال هؤلاء فى مناصب خارجية، فإنه سيكون من أدنى مستويات الحذر الإبقاء عليهم فى ديوان الوزارة حتى ولو تحت أكثر ألوان الإشراف يقظة. على أن الأمر يتطلب أكثر من مقابلة بين هيئة الاختيار وبين المرشحين لاكتشاف أى منهم يفشون الأسرار بغير إرادتهم.

ولكن من الصواب كما هو من الأهمية تحديد المرشحين الذين لا يستطيعون أن يقيموا توازنا بين الشرح والتفسير وبين الاستماع. وبطبيعة الحال فإن الدبلوماسيين يجب أن يكونوا محدثين جيدين، ولكن من الأفضل لهم أن يحبوا أصوات الآخرين أكثر مما يحبون أصواتهم. إن الاستماع هو نظام يفيد كثيرا فى مهنة تعيش فى جزء كبير منها على بيانات تعتمد على التهوين المدروس للأمر.

وقلة من الدول اليوم هى التى تستطيع أن تتحمل الدبلوماسية الذى لا يستطيع كبح جماح لسانه، والذى وصفه أحد الحكماء من زمن بأنه يملك تصميميا كبيرا على التفوه بالكلمات بشكل يعوق استقبال الأذن لها. إنه الإحساس بالتوقيت الذى يجعل الدبلوماسية متحدثا ومستمعا جيدا فى آن واحد. وهذا ما تبحث عنه هيئة الامتحان بالإضافة إلى التحكم فى النفس والبراعة فى هذه المواقف الاجتماعية التى ستمثل جزءا كبيرا من ساعات عملهم.

ومراقبتهم فى حفلات الكوكتيل والغداء والعشاء التى مستظمها وزارة الخارجية لهذا الغرض، فإن هيئة الاختيار يجب ألا يكون لديها أى صعوبة فى أن تقرر حول استعداداتهم الاجتماعية. شىء واحد سوف يبين عن نفسه بسرعة: وهو أى من المرشحين يستطيع أولاً يستطيع أن يسيطر على نفسه عند تناول المواد الكحولية، وأيضاً أى منهم الذى سيمتنع عن الشراب بحكم ديانتة أو ثقافته وأنه لن يفقد بذلك مرحة وبهجته.

إن قائمة الضيوف لهذه الحفلات يجب أن تتضمن رسميين كباراً من وزارة الخارجية نفسها، وأعضاء من السلك الدبلوماسى، وشخصيات محلية مرموقة، ومن المعارضة، والشخصيات التى تقدم بدائل للقيادة السياسية الحاكمة، وهؤلاء سوف يساعدون هيئة الاختيار على أن يلموا بعض الشىء بالتوازن الثقافى للمرشحين. فالذين سيتحدثون منهم مع نقاد النظام القائم، أو مع أعمدته، يجب أن يدركوا إذا ما وقع الاختيار عليهم أنه فى المجتمعات الغربية فإن أصحاب الآراء التقليدية والمنشقين عليها قد يتبادلون السلطة غداً، ولإعداد المرشحين لكى يواجهوا افتقاد السلطة الرابعة فى المجتمعات الغربية لاحترام الدبلوماسيين ومراقبتهم وهم يتعرضون للهجوم فإنهم يجب أن يتعرضوا لاختبار يمتحن فيهم صبرهم بواسطة صحفى متمرس، يكون وقحاً بالفطرة، وصارماً ونفاذاً، وعندئذ تستطيع هيئة الاختيار أن تراقب أياً من المرشحين لديه إدراك سريع للموقف ومضامينه، وكذلك الثقة بالنفس والصمود أمام الضربات بشكل يحبط ما لدى هؤلاء الفضوليين من حب للمشاكسة.

وقد لا تكون المقابلات مع وسائل الإعلام المرئية أو المكتوبة من العناصر الرئيسية للحياة اليومية للدبلوماسى. ومع هذا فإن عليه أن يواجه هذا التحدى وأن يكون كفاً لأن يفعل هذا. ومما هو عادى فى برنامجه اليومى الخطب التى تلقى بعد الغداء أو بعد العشاء التى يوضح فيها سياسات بلده للجمعيات التى تنظم المناقشات السياسية. والسياسيون الذين يحضرون هذه المناسبات هم عادة موظفون حكوميون فى طريقهم إلى المناصب العليا، ومثقفوا الأحزاب السياسية، ورجال أعمال كبار، وكتاب الأعمدة. ومراسلون، ومؤلفو كتب عن السياسة الدولية. ونوع الخطب التى يتوقعونها هى من النوع الذى يتميز بالنقد المهنى، ومزيج متمكن من الشكل والموضوع مشبع بالثقة فى النفس..

إن هدف السفير هو أن يقدم وجهة نظر بلاده بوضوح وبشكل مقنع. ومايقول يجب أن يكون غنيا بمادته الفكرية ولكن ليس ثقيلًا. فالقدرة على الاستيعاب والتركيز الشديد لا تجتمعان. ويجب أن يصدر عما يقوله ومضات من الدعابة بشكل طبيعي، وهو أفضل كثيرا من الصيغة القديمة التي استعملت كثيرا من أن يبدأ بالدعابة ثم يتبعها وقار كئيب.

هذا النوع من الأداء يتطب بحثا في تحيزات الجمهور المستمع والحجج التي تقوم على أساس عريض أكثر من أن تكون مقيدة بظرف معين وتفاصيل تنير الموضوع. وطوبى لمن يختصرون فسوف تتكرر دعوتهم. ومن الأفضل أن تكون الخطبة لمدة نصف ساعة يعقبها ساعة من النقاش، عن أن تكون لمدة ساعة وبلا مناقشة.

فإذا استطاع المتحدث أن يعطى لنص معد بعناية نكهة المناقشة فإن هذا سوف يضمن استقبالا حيا لما سيقوله. ويجب عليه بوجه خاص أن يبحث عن علاقة بين قضيته وبين ما يثير اهتمام مستمعيه. فسفير زامبيا في واشنطن يمكن أن يذكر رجال الكونغرس السود بأن الكنيسة الأفريقية لحركة الإصلاح الديني ساهمت بشكل جوهري في تعليم الناس الذين حققوا استقلال زامبيا. وقد يقول سفير جيانا لجمهورية ألمانيا الغربية أو الشرقية أن واحدا من أبرز مستكشفيهم ورأسمى الخرائط، رومبرت شومبرج، قد ساعد على رسم حدود جيانا عام ١٩٣٠، بالإضافة إلى اكتشاف مساقط المياه المائية والكتابة عن مجتمعاها.

وهذه النماذج التاريخية والتي هي أكثر تعددا مما هو مفترض بوجه عام، سوف تثير التعاطف لدى المستمعين، وهو ما يمكن أن تكشف عنه أقسام التاريخ في جامعات دول العالم الثالث. ولا يستطيع دبلوماسيو العالم الثالث أن يضعوا هذه الفرص أو أن يستوعبوا بشكل غير كافٍ. ونتيجة لهذا فإن استخدام هذا الأسلوب في الربط ما بين قضية ما واهتمام المستمعين يجب أن يكون جزءا من التدريب الدبلوماسي، ويجب أن يتقظ המתحنون إلى المرشحين الذين يظهرون علامة على قدرتهم على تعلمه واستخدامه جيدا. ويمكن أن يطلب من كل مشرح أن يلقي خطابا سياسيا قصيرا أمام هيئة الامتحان وإلى زملائه المرشحين يقوم على ظروف مصطنعة. وسوف يظهر هذا أيا من المرشحين سيكون مقنعا ولا يضطرب من النقد الذي يوجه إليه.

وخلال التدريب فإن مسئولية تطوير هؤلاء الشبان ليست هي مسئولية الموجهين فقط. فنماذج أخرى يجب أن تشارك بمهاراتهم وبذلك يقدمون خبرات متنوعة، ويعرض

المتدربون لأساليب مختلفة. فالخامون الدوليون ورجال التكنولوجيا والعلوم القادرون على التخاطب بلغة واضحة، ومدبرون بالقطاع العام والخاص، والدبلوماسيون المخضرمون، كل هؤلاء نماذج ملائمة. ومواقف المحاكاة هي اختبارات ممتازة للقدرات، لذلك فإن الأدوار يجب أن يخطط لها بعناية، ويمكن أن تستند على مفاوضات فعلية اشتركت فيها البلد، وقد يأخذ بعض المدربين دور مفاوضين من العالم الأول أو الثاني، وآخرون شخصيات العالم الثالث. ويستخدم أسلوب المحاكاة بشكل متزايد في عدد من أشكال التدريب، وفي الوقت الراهن، فإن هذا الأسلوب قد ينتشر إلى المستويات الثانية أو الثالثة من التعليم وهو ما يمثل كسبا لبلدان العالم الثالث.

وأدوار من هذا النوع سوف تخلق المساومة وعنصرا من المنافسة وتثير هذه العملية، وهي سمة صحية في موقف مملوء بالتوتر العصبى. وما هو أكثر أهمية فإن أعضاء هيئة الاختيار سيكون لديهم شهادة كافية عن القدرات الحدسية للمرشحين، وبذلك يستطيعون أن يستكملوا تقسيم شخصياتهم ويقبلون أفضلهم فى البرنامج التدريبى. وما دام الاختيار وقع عليهم، واختبروا فى البرنامج فإنهم يجب أن يوجهوا بعناية وبنفس الشكل الذى اختيروا به. وبعض البلدان تفضل تدريباً خلال القيام بالعمل وتناوب الدبلوماسيين الجدد فى الإدارات المختلفة لفترة لاتقل عن عام، وكيف يستخدمون الملفات، كما يتاح لهم قراءة البرقيات من البعثات، وتقارير وقرارات المؤتمرات الدولية والإقليمية ومواد أخرى متصلة، ومع تزايد معارفهم فإنهم يشجعون على إبداء توصيات حول ما يتلو هذا من أفعال. وهم أيضا يتعلمون العمل القنصلى اليومى، والمشاكل القانونية التى على الدبلوماسى فى الخارج أن يتعامل معها، والتى تختلف كثيرا عن الجوانب النظرية والاستراتيجية للدبلوماسية.

هذا المنهج فى التدريب هو منهج بريطانى مميز، وهو يبدو مثاليا وقابلا للأخذ به حين يوصف على الورق، والواقع، أنه إذا كان لدى دول نامية وزارة خارجية مثل وزارة الخارجية البريطانية والتى هى حقا قلعة بيروقراطية، من حيث إنها فسيحة، و متماسكة، ومنظمة بشكل رائع، وتوزع فيها الجهود بشكل متساو، فى هذه الحالة، فإن هذا الشكل من التدريب سيناسب هذه الدولة النامية بسهولة.

ولكن بالنسبة للأقطار الصغيرة والنامية فإن من الصعب أن تنطبق عليها هذه الظروف، فمشكلاتهم دائما هى النقص فى الأعداد، والعمل الكثير، وأكوام الملفات فوق المكاتب،

وقلة من الأفراد تتابع الكثير من المؤتمرات، ويكاد الوقت يكفى لوضع الاستراتيجيات، وهكذا لا وقت يبقى لتعليم المتدربين. وهذا يعنى أن الأعضاء الجدد سوف يتركون بشكل كبير بدون توجيه مدروس حول المبادئ الأساسية لسياسة بلدهم الخارجية وأثبات عملي ضئيل للأساليب التي تجعلهم على وعى بالتعقيدات التي عليهم أن يتعاملوا معها، والنتيجة يمكن التنبؤ بها، فالطلبة في الوزارة يشرعون في تعليم أنفسهم بقراءة التقارير والبرقيات والملفات التي يحاولون أن يستخرجوا منها بشكل مجرد الأدوات المنهجية والفكرية لعملهم. وحين يسافرون إلى مناصبهم في الخارج، فإن محصلتهم الفكرية ستكون لا من بناء كامل وإنما من بنيات ناقصة التكوين، وما سيكونون قد حصلوا عليه بالتأكيد هو نظرة غير صحيحة عن البيروقراطية، وهي وإن كانت ذات قيمة لهم وهم يصعدون سلم الوظيفة، ولكنها ليست حاسمة بما فيه الكفاية لضمان أن تكون خطواتهم راسخة في الخارج.

ولذلك فإن مدرسة لتدريب الدبلوماسيين هي أكثر فاعلية لخلق دبلوماسيين صالحين وماهرين. ويجب أن تكون هذه المدرسة كيانا متميزا عن وزارة الخارجية، رغم أن الاثنين طبعا سيدعمان بعضهم البعض، وكلاهما يأتي تحت سلطة وزير الخارجية. (والحقيقة فإن مدرسة للتدريب الدبلوماسي والتي بالإضافة إلى تدريب أعضاء وزارة الخارجية تقدم أيضا دورات قصيرة إلى موظفي الحكومة ومدربين تنفيذيين من وزارات أخرى، وشركات يتصل عملها بالشئون الدولية سوف تجد نفسها في وضع جيد حين تحتاج إلى موارد مالية. وهذا بدوره يعنى هيئة تدريب كفؤا ومكتبة، وهو ما سيكون مكسبا للبلد كلها. وقد أخذت تانزانيا بهذا النوع من المبادرة)<sup>(١)</sup>.

(١) أنشأت وزارة الخارجية المصرية منذ عام ١٩٦٦ «معهد الدراسات الدبلوماسية» كمركز لتدريب الملحقين الدبلوماسيين الذين اجتازوا امتحانات القبول في الوزارة. ويقدم المعهد برنامجا لمدة عام دراسي يهدف إلى تطوير ما اكتسبوه في تحصيلهم الجامعي والبناء عليه وبشكل يليى حاجات العمل الدبلوماسي وتنوعه ويقوم بالتدريس في هذا المعهد أعضاء من وزارة الخارجية من الدرجات العليا والسفراء المتقنين مما انتهت خدمتهم الدبلوماسية، وأساتذة الجامعات المصرية والأجنبية، والرسميين الذين يشغلون مناصب تتعلق وتتصل بأهتمامات العمل الدبلوماسي. وقد تطورت وظيفة المعهد في السنوات الأخيرة حيث أصبحت تشمل عقد دورات تدريبية للدرجات الأعلى حتى درجة سفير. وإلى إقامة صلات مع المراكز والمعاهد المماثلة، وعقد ندوات تبادلية مشتركة ويمكن القول - بمعنى ما - أن المعهد الدبلوماسي المصري هو معهد إقليمى حيث يقبل كل عام ضمن دورة الملحقين دبلوماسيين من بعض وزارات الخارجية العربية. كما يعقد سنويا دورتين تدريبيتين للدبلوماسيين الأفارقة من الدول الناطقة بالإنجليزية والفرنسية.

ويجب أن يرأس هذه المدرسة سفير من درجة عالية وأن تدار بطاقم صغير من الدبلوماسيين المجريين الذين يجب أن تكون مدة توليهم للتدريس لا تقل عن ثلاث سنوات وهي مماثلة تقريبا لفترة العمل في الخارج.

ومن أجل الإعداد الدقيق للأجزاء النظرية للبرنامج، فإن الجامعة يجب أن يطلب منها تقديم المساعدة وخاصة من أقسام الاقتصاد والعلوم والسياسة والشئون الدولية، إلى جانب التاريخ والاجتماع واللغات الحديثة والفنون الاخلاقية. ومن واجب الموجهين الدبلوماسيين أن يشرحوا كيفية صياغة السياسة فى ضوء الظروف المحلية، والإقليمية والدولية، والإستراتيجيات التى تصاغ من أجل تغيير توازنات اقتصادية أو سياسية ليست فى صالح البلد، وترجمة السياسة والاستراتيجية إلى نشاط يومية على مستوى السفارة.

وفى الدول النامية الصغيرة فإنه ليس من السهولة عادة توفير خبراء علميين وتكنولوجيين يمكنهم أن يربطوا مجالاتهم، وهم يتحدثون إلى المتدربين، بعالم السياسة الدولية، وأناس مثل هؤلاء يوجدون عادة فى وكالات الأمم المتحدة وخاصة اليونسكو - ويبدو أنه من المحتمل حتى يكون العالم النامى مجموعاته من المتخصصين فى التدريب فى هذا المجال، فسوف تستمر الحاجة إلى أن تعير وكالات الأمم المتحدة مثل هؤلاء المتخصصين إلى مدارس التدريب الدبلوماسية. وتبدو إسهامات الرسميين فى اليونسكو حيوية وبوجه خاص لهذه الدول التى لا تستطيع تحمل إرسال من تريد تدريبهم إلى نيويورك وجنيف، وروما ونيروبي ومراكز أخرى لكى يروا المنظمات الدولية وهى تعمل.

ومن الواضح أن المدرسة سوف تشجع محاضرين زائرين وخاصة السفراء والوزراء المفوضين خلال وجودهم المؤقت فى الوطن، وكذا كبار أعضاء الوزارة ذوو المعرفة المتخصصة كما ذكرنا آنفا من المتمرسين فى فن الخطابة.

غير أن هذا لا يعنى عدم الاستغلال الكامل لرصيد الخبرة الدبلوماسية. فعدد من دول العالم الثالث قد استقلت من زمن طويل بحيث أصبح لديها سفراء على المعاش ودبلوماسيون كبار وخاصة أن سن الاعتزال فى بعض هذه الدول أقل منه فى الدول المتقدمة. وأن لا تستخدم خدمات هؤلاء المستعدين لتقديمها يعنى أن نحرم الأجيال الجديدة من ثروة من الخبرة المركزة. وهذه الشخصيات التى لم تعد تحت ضغوط الوظيفة تستطيع أن تصوغ التأملات الغريزية، وإن كانت بشكل غير منهجى، لحياة دبلوماسية

طويلة فى قوام فكرى منظم، بدون أن يستبعدوا الدروس المستفادة من الأخطاء وأن يبرزوا الجوانب الهامة للثقافة السياسية للمجتمعات المختلفة.

ولدى هذه الشخصيات هدايا أخرى لكى يقدموها، فباستطاعتهم تقديم النصيحة حول كيفية جعل جهاز الوزارة يتحرك بسرعة مرضية للذين يعملون فى الخارج، وهى مهارة تتطلب دهاء تاليران وعزيمة غاندى، وهم يستطيعون أن ينبهوا إلى العوامل غير البارزة وأن كانت قوية التى تشكل السياسة الخارجية.

فماهى المدة التى يجب أن يستغرقها البرنامج التدرىسى؟ من الواضح أنه إن لم يكن طويلا بما فيه الكفاية لكى يوفر تدريبا شاملا، فلن يكن هناك معنى من عقده. فموظفوا وزارة الخارجية الذين سيخرجهم يجب أن يكونوا معدين لكى يتعاملوا مع أهواء النظام الدولى الراهن دون أن يسايروه فى ذلك. كما يجب أن يكونوا مستعدين للسفر إلى مناصبهم فى الخارج فى مدى شهر. فإذا كانوا مزودين جيدا بالأدوات الضرورية لمهنتهم، فسيكونون قادرين على التعامل بشكل جاد مع البيئة الدولية الجديدة بثقة، فى الوقت الذى سيعانون فيه بشكل طفيف من متاعب المرض الدبلوماسية الذى لا يمكن تجنبه ألاهو: الصدمة الحضارية.

فى هذا، هناك الحدود التى يفرضها الواقع. إن حاجات وزارة الخارجية لخدمات المعينين الجدد تصبح أكثر إلحاحا كل عام، مع زيادة المسئوليات الدولية لأقطار العالم الثالث. ولذلك فإن توازنا حكيما يجب أن يقوم بين مطالب الشمول وتلك التى تدعو لها الضرورة العاجلة. إن مدى التسعة أشهر التى يتضمنها العام الدراسى الغربى هى فترة قصيرة إلى درجة كبيرة بالنظر إلى نطاق الموضوعات التى يجب أن تغطى والعمق الذى يجب أن تعالج به، ومن الواضح أنه غير كافٍ بالنسبة لهؤلاء الذين يدرسون إحدى اللغات الدبلوماسية التقليدية الثنائية: الإنجليزية أو الفرنسية، وهو أمر غير عملى بشكل لا أمل فيه لهؤلاء الذين يدرسون لغة أجنبية ثانية مثل الألمانية أو الصينية. إن برنامجا لمدة ١٦ شهرا هو برنامج مثالى لكل المتدربين على أن يخصص للغات شهرا قليلة إضافية. غير أن هذه المدة يمكن أن تلقى أعباء جممة على تحمل العديد من وزارات الخارجية. ومن المحتمل أن مدارس التدريب الدبلوماسية سوف تستقر على فترة أقل من ذلك بشهرين. ومع هذا فإن وزارة خارجية عاقلة سوف تهىء نفسها على تقبل ١٤ شهرا إذا ما كان الطلبة سوف

يقضون الثلاثة أشهر الأخيرة كجزء من البرنامج حيث يعملون نصف الأسبوع في أقسام مختلفة في الوزارة والنصف الآخر يستكملون فيه بحوث تخريجهم.

إن هذه البحوث تستحق أن تعطى اهتماما كبيرا باعتبار أنها قمة الدورة التدريبية ، وكذلك على أنها المساهمة الأساسية الأولى للمتدربين في التفكير الذى يدعم السياسة الخارجية. وهكذا فإن قراءة هذه البحوث يجب أن لا تقتصر على המתحنيين، فإذا ما طلب من الدارسين أن يكتبوا من ٢٠ - ١٦ ألف كلمة فإن الدبلوماسيين المتمرسين سيجدون هذه البحوث جديرة بوقتهم.

وسوف يطلب من كل باحث أن يركز على جانب واحد من علاقات بلده الدولية - وفى هذا يجب عليه أن يحل البرقيات وتقارير البعثات ، وقرارات الحكومة، ومؤتمرات السفراء، ومواد أخرى متصلة، وأن يقترح استراتيجيات قابلة للتطبيق لتحسين تنفيذ السياسة الراهنة. وما هو أكثر أهمية فإن البعض قد يدعم بالوثائق عدم ملاءمة السياسات المتبعة فى عدة مناطق وأن يقترح بدائل أفضل.

إن إجراء بحوث ودراسات هو أمر جيد، ولكن ما هو أفضل هو استخدامها والاستفادة منها، فالدارسون الذين يعدون بحوثهم يجب أن يتاح لهم قراءة مقالات وبحوث من سبقوهم والتي يمكنهم أن يعلقوا عليها. إن هذا سوف يسرع بالعملية التعليمية بإطلاع الطلاب على ما هو مطلوب منهم. كما يجب أن تستخدم المقالات المتميزة (والبرقيات المتميزة للسفراء) كنماذج يقتدى بها الدارسون فى جهودهم.

إن برنامجا يقوم على تصور جيد ويدرس بشكل واسع الخيال، سيمد الدارسين بالثقة الكافية فى النفس. وسوف يثير شهيتهم لتحليل النظم والتيارات الأمر الذى يمثل دائما إشباعا كبيرا للشباب والشبان. وسوف يتعرضون للعلاقة المعقدة بين النظرية والتطبيق، وهى تجربة تثبت فيهم العقل والرصانة والتروى. وسوف يتعلمون شيئا بين التحليل ذى الوجهة الأكاديمية والتحليل ذى الاتجاه السياسى والحاجة إلى كل منهما. كما سيتعلمون أن يكونوا على وعى عاقل بنقاط ضعفهم وقوتهم. ولكن أهم من كل شئ سيكون لديهم الوقت لكى يربطوا النظرة العامة السياسية الخارجية بالنشاط الدبلوماسى اليومى، وأن يتعلموا الفن القائم إلى حد كبير على الحدس فى صياغة التكتيكات والاستراتيجية. وثمة درس يجب أن لا ينهوا دورتهم التدريبية بدون أن يستوعبوه، وهو: كيف يستجيبون إلى الضغوط الصعبة والمباشرة بدون الإضرار بالسياسة الخارجية الطويلة الأجل.

فى ضوء هذا، فإن برنامجا تدريبييا جيدا سوف يركز على نقطتين مركزيتين ستدور حولهما النقاط الأخرى. وهاتان النقطتان بالنسبة لأغلبية دول العالم الثالث هما: إعادة البناء الدولى، والتنمية الوطنية المتوازنة والعدالة. على هاتين النقطتين سوف تتعلق كل الاهتمامات الوطنية والنشاط الدبلوماسى. وفى الحقتين التاليتين فإن دبلوماسى العالم الثالث سيكونون رسل التغيير، وإعدادهم لهذا الدور يجب أن يتضمن عددا من التوازنات الدقيقة.

وأول هذه التوازنات هو التوازن بين المعرفة الدولية والمحلية. فهذا الذى يعلم كثيرا حول بلده ولكنه ذو معلومات غامضة حول النظم الخارجية التى تحتويها وتؤثر فيها لن يكون لديه القدرة على التمييز والفهم العميق الذى يعزز به قضية بلده. وبالعكس فمن يفهم جيدا المسرح الدولى ولكن معرفته بأوضاع بلده غير واضحة فلن يكون لديه المصادقية لأن يكون مدافعا جيدا عنها، لذلك فإن دبلوماسى العالم الثالث فى هذا العصر عليه أن يجمع ما بين وضوح الفكر وشمول المعرفة.. وهو أمر ليس بالسهل ولكن لا يمكن الآن الاستغناء عنه. إن معارفه يجب أن تكون حول بلده وعن المسرح الواسع الذى يودى فيه عمله. وفى هذا يجب أن يستخدم فكرا صافيا وبطريقة منظمة ومقننة تعطى تماسكا لأفعاله ونفاذا لتقاريره. وثانى هذه التوازنات يكمن ما بين فهم النظم الاقتصادية والتكنولوجية والإعلامية الحاضرة وبين فهم النظم الجديدة التى يريد العالم النامى أن تحل محلها. فالبرنامج يجب أن يبين للدارسين تماسك النظام القائم وضرورة التغيير حتى لا يقلل الدارس من قيمة القوى التى تعمل ضد التغيير أو يقلل من قيمة الحاجة إليه. والتوازن الذى يجب أن يحافظ عليه البرنامج التدريبي هو بين التحليل والممارسة، بين المعمار المنمق لوظيفة الدبلوماسى وبين أكوام الأسمنت والغبار والأدوات التى تكون نسيج هذا البناء. فالمتدربون يجب أن يتكيفوا مع هذا التجاوز الغريب، بين التافه والعاذى من الأمور التى تحدث كل يوم، وبين ما يحفز عليه الحوار ذو المستوى المرتفع الذى سيشكل الجانب الآخر للحياة التى سيعيشها.

والتوازن الرابع هو توازن ملزم بقدر ما هو دائما موضع تجاهل، وهو التوازن بين الاعتبارات القانونية والسياسية والتجارية، وبين الاعتبارات التكنولوجية والعلمية (بما فيها الطاقة والزراعة). ويجب أن تؤكد الدورة أن دبلوماسى العالم الثالث لم يعد يستطيع أن يتجاهل الاعتبارات الثانية. فهؤلاء الذين لم يدرسوا العلوم والتكنولوجيا فى الجامعة يجب

أن يتلقوا على الأقل تعليما مختارا فيها. وما لاشك فيه أن يتعلم الدارسون بعض الشيء عن العلاقة بين العلم وبين النظم الدولية الحالية، وكذلك حول التغيرات في هذه العلاقة التي ستتبع عن إعادة بناء النظم العالمية.

فإذا كان لدى بعض المتدربين خلفية علمية، فإن ثمة مبررا إضافيا للمعلمين لتقديم الجوانب العالمية لموضوعات مثل الطاقة، ونقل التكنولوجيا، وتوزيع الطعام، والسياسات العلمية للأمم الغنية، ومحاولات الأمم الفقيرة أن تستنبط لنفسها سياسات علمية خاصة بها. وهكذا يتعرض كل الدارسين لهذه المشكلات، وسوف ينبجم عن الأفكار التي ستولد بين الدارسين أنفسهم إخصاب متبادل. أما التوازن الأخير الذي يجب أن يقوم فهو بين الاقتناع والحساسية أن دبلوماسى العالم الثالث، كما أننا آنفا، له وظيفة تقوم على الهداية وهى أن يوضح لأبناء البلدان المتقدمة المتعقلين التناقضات المدمرة للذات لوضعهم الراهن وتحريك عقولهم إلى مفهوم أكثر اتساعا لمصلحتهم الذاتية المتنورة. غير أن الأسلوب الذى يتم به هذا يجب أن يأخذ فى الاعتبار الوسط الحضارى الذى يعمل فيه الدبلوماسى. إنه يجب أن يكون على علم بالأمور المحرمة الواضحة والضمنية لهؤلاء الذين سيوجه إليهم رسالته، وطريقة الحياة التى يجرى فيها تفكيرهم وشعورهم. ولكى تقيم توازنا حساسا بين القناعات المتقدمة والعرض الموضوعى الهادى فإن هذا يتطلب توقيتا بارعا وحكما دقيقا. وعلى هذا، فإن درجة عالية من ضبط النفس هى أمر لا يقدر بثمن ولكنه صعب التوصل إليه. ومع ذلك، فهذا ما يجب على الدورة التدريسية لكى تكون ذات فائدة حقيقية للبلد أو البلدان التى تنفق عليها أن تغرسه. ومن الواضح أنه للاحتفاظ بهذه التوازنات، فإن الأمر سيتطلب صرامة، وانضباطا، وسعة حيلة وخيالا.

والقسم التالى ليس منهجا دراسيا ولكنه مجموعة من الخطوط التوجيهية التى قد تكون مفيدة فى بناء أو إعادة بناء دورات للمتدربين الدبلوماسيين: من هذه الخطوط التوجيهية يمكن أن نرسم منهاجا مختلفة تختلف وفقا للظروف المحلية أو الإقليمية أو الدولية.

ونقطة البداية لهذا البرنامج يجب أن تكون دراسة شاملة إما لبلد الدارسين أو للنظم الدولية المعاصرة. ويستطيع المرء أن يتبين المزايا فى أى من هذين الطريقتين، فإن تبدأ بنظرة فاحصة على جغرافيا، وتاريخ، والهيكل الاقتصادى والمؤسسات السياسة والثقافية مجتمع

الدارسين، فإن هذا سوف يرسى فيهم معرفة متينة لما سوف يقضون حياتهم فى تمثيله. وتعميق معرفتهم، وفهمهم لبلدهم فإنهم يستطيعون أن يحللوا ويفحصوا بدقة البيئة الدولية التى يعيشون فيها، وللطريقة الأخرى الكثير مما يمكن أن يقال عنها، وهى الطريقة التى أزيكها. فإذا كانت العقبة الرئيسية للتنمية المتوازنة لمعظم العالم الثالث هى النظام الاقتصادى العالمى، فإن تحليل هذا النظام سوف يلحق المتدربين فى الحال المدركات التى يحتاجونها والمسئوليات التى سيواجهونها. وبهذا الشكل سيتكون لديهم فهم واضح لما سيواجهونه كدبلوماسيين وكشعب. وسوف يرون بالضبط ما الذى سيشرعون حقا فى تغييره وما هو أكثر أهمية. فدراسة مسبقة عن النظام الاقتصادى العالمى سوف يعطى لدراسة عن بلدهم أهمية. متعمقة حين يتعرضون لها، فسوف يدركون عندئذ بسرعة كم من النشاط الاقتصادى والاجتماعى والسياسى لمجتمعهم سوف يتأثر، بل وسيتحدد، بهذه النظم الواسعة، وكيف تفرض هذه النظم قيودا قد يكون لها أثر محبط على النمو. وستكون التنمية بالتأكيد زيادة فى الرؤية العالمية للدارسين.

إن دراسة النظام الاقتصادى العالمى الراهن هى بالطبع أمر جوهري، ففى المقام الأول سوف يحلل الدارسون الاتفاقيات التى أنشأت هذه النظم، والتى تبقى عليه الآن مع مؤسساته ووكالاته وشبكاته وشركائه التجاريين، والتكنولوجيا التى يؤكد بها هؤلاء سيطرتهم وسيادتهم؛ ولتزويد المتدربين؛ لكى يروا النظام فى طبيعته المتعددة الوجوه، فإن التعليم يحتاج لأن يكون متعدد الفروع. رغم أن الاقتصاد سيكون له الأهمية الأولى لا يعنى أن الدورة يجب أن تكون خليط من فروع المعرفة المختلفة. فهؤلاء الذين يخططون للبرنامج يجب أن ينسجوا بعناية الخطوط المختلفة للنظام ضمن كل متماسك، وسوف يتعلم المتدربون وهم يسيرون غور النظام بعمق فى عمله اليومى، الطبيعة المتشابكة للنظام.

فما الذى يقدم للدارسين حول النظام الدولى الراهن؟ إن التركيز سوف يختلف من قطر إلى قطر أو من منطقة إلى منطقة، ولكن هذه بعض الأمثلة التى سوف يستخدمها كل برنامج: اتفاقية برتون وودز، مشروع مارشال، صندوق النقد الدولى، تقسيم العالم إلى منتجين للمواد الأولية ودول صناعية، سياسات الغذاء والطاقة، السياسات المتعلقة بالمساعدات الزراعية، التصنيع ونقل التكنولوجيا.

وكجزء من الدراسة فإن المنافسة بين القوتين العظميين ستكون فى مرتبة متقدمة، وكذلك التفاصيل الدقيقة التى تحفظ هذه المنافسة من أن تتطور إلى انفجار نووى. وهو أمر ضرورى ليس فقط لتحليل المسرح الدولى ولكن ما هو أكثر ملاءمة أن تظهر الآثار التى أحدثتها وتحدثها هذه المنافسة فى العلاقة بين الجنوب والشرق، والجنوب والغرب فضلا عن علاقة الجنوب بالجنوب فيما يتعلق بالمساعدة، والتجارة، ونقل التكنولوجيا.

إن دراسة الحرب الباردة والتعايش السلمى ستكون مقدمة لتحليل حقبة الوفاق وآثار هذه الحقبة على بلدان العالم الثالث. وباعتبار أن التهديد النووى يلوح مرة أخرى فى الجوى، فإن اهتماما يقضا يجب أن يوجه إلى ارتداد القوتين العظميين حديثا إلى التناقضات الثنائية: إلى الحرب الباردة بجمودها وعودتها إلى المفاهيم التقليدية المبسطة.

كل هذا يمكن أن يتلوه منطقيا فحص دقيق لتناقضات النظام الاقتصادى الدولى الراهن والتى تودى إلى إضعاف نفس الاقتصاديات التى كانت تستهدف حمايتها، وفى دراسة هذه التناقضات، فإن الدارس سوف يرى الاختلافات بين الأساطير المتصلة بهذا النظام وبين واقعه. والتوضيح الكلاسيكى لذلك هو مفهوم السوق الحرة وتأكل هذا المفهوم سواء بواسطة الحكومات التى تعترف أنها تؤمن به أو المؤسسات التى تقوم لدعمه، وهذه العملية تجرى خلال انخفاض تدريجى للنمو فى العالم.

عن هذه النقطة فإن المحور الأول للبرنامج يصبح جاهزا للتقديم: دراسة مكثفة للبلد التى تجرى فيها برنامج التدريب. فمن الضرورى دراسة تاريخها وكذلك جغرافيتها، ونظامها الزراعى، وصناعتها، ومواردها الطبيعية، وسكانها، وبنائها السياسى، وطبعا فلسفتها السياسية، وما هو حاسم أيضا إمكاناتها فى التنمية، فإذا كان هناك مثلا إمكانات بترولية، فإن موازنة هذا مع الزراعة يجب أن تناقش، فإن لم يكن هناك إمكانية وجود بترول، فإن إمكانية قدرة البلد على تطوير مصادر متجددة للطاقة يجب أن ينظر فيها. كذلك فإن البرنامج يجب أن يتضمن نظرة على مشروعات لزيادة الاكتفاء الذاتى للأمة بما فى ذلك بديل الاستيراد والتوزيع الداخلى، وكذلك التسويق الدولى، والقيود التى تعانى منها هذه المحاولات. إن الاندفاع السياسى لخفض أو إزالة هذه القيود إنما يشكل جزءا هاما من هذا القسم من البرنامج.

وتمثل الدبلوماسية الثقافية أحد المجالات التى أظهرت المجتمعات النامية نقصا غربيا فى الاهتمام بها. وجانب من السبب فى هذا هو أنه رغم أن الدبلوماسيين أنفسهم فى تعليمهم

المبكر والجامعى كانوا منغمسين بعمق فى ثقافة مجتمعهم ، فإن تدريب الدبلوماسى لم يؤكد على الأثر الذى يمكن أن يتحقق فى المجتمعات الغنية من تقديم واسع الخيال لبعض جوانب هذه الثقافة. إن دورة لتدريب الدبلوماسيين يجب أن تركز بعض اهتماماتها على هذا الجانب من العمل الدبلوماسى. والنماذج متاحة فى هذا الشأن حيث نجحت واحدة أو اثنتان من الدول النامية فى أن تصور للمجتمعات المتقدمة التفاصيل المحددة لحياة فئات عديدة من شعوبها، والتعبير اخلاق لكثير من فنانها عن ذلك. ولا يجب على الدبلوماسى أن يقلل من قيمة الأحداث والجريات الثقافية فى بلده وخاصة إسهامات العقول المثقفة واسعة الخيال. وتمثل يوغوسلافيا فى هذا الخصوص نموذجا ممتازا. فقد نجح دبلوماسيو هذا البلد فى شرح وتقديم حياة وثقافة والصورة الذاتية الاخلاقية للقوميات المختلفة داخل حدودها. حقا إن يوغوسلافيا دولة أوروية ولكنها من عدة وجوه دولة نامية أكثر منها دولة غنية.

بعد هذا سنتنقل الدورة لدراسة المنطقة وعلاقات البلد بجيرانها سواء فى جوانبها الثنائية أو الجماعية، ويلى هذا دراسة دقيقة للمؤسسات الإقليمية، أهدافها ونظمها، والمعانى السياسية الخارجية لوجودها.

ومن العلاقات والمؤسسات الإقليمية فإن البرنامج يمكن أن ينتقل بسهولة إلى الأوضاع القارية مثل منظمة الوحدة الإفريقية، ومنظمة الدول الأمريكية، ورابطة جنوب شرق آسيا. وهذا المنهج بتوسيعه لإطار العلاقات بين الدول وبين المناطق، إنما يعيد الدراسة إلى النظم الدولية. ويقود إلى المرحلة التالية، وهذا التحرك نحو إعادة بناء النظام الدولى. ولأن هذه فى الأساس دراسة فى التغيير فإن بعض الاهتمامات فى الدورة يجب أن يوجه إلى الدبلوماسيين التقليديين ذوى الصلة بمثل هذا البرنامج. إن سيكولوجية التغيير الاجتماعى ما ظهرت فى أوروبا وأمريكا الشمالية فى الحركات السياسية المحلية، واضطرابات المائة عام الأخيرة (وبشكل أكثر تحديدا فى الخمسين عاما الأخيرة)، هى دراسة سوف تهب المتدربين الفهم الضرورى لتمثيل مقنع فى المجتمعات المتقدمة.

ولن يتضمن هذا بالطبع التاريخ التقليدى لهذه المناطق فى القرنين ١٩، ٢٠. وإنما سيعنى تحليلا موضوعيا ونمطيا لسياسات الضغط والحلول الوسط، ونظرة دقيقة فى كيف أستجيب لمطالب الذين لا يملكون أى نصيب من مزايا النظام الاجتماعى، والأساليب التى أمكن بها جعل إدخالهم فى هيكل السلطة متفقا مع استمرار أولوية - إن لم يكن سيادة - الطبقات الحاكمة القديمة.

وسيكون من الخبرة الأكثر خصوبة للمتدرين دراسة كيف تحولت مجتمعات بأكملها من الصراع بين اليمين التقليدى واليسار القديم إلى توافق وسط يقوم على قاعدة عريضة. فسوف يحللون طبيعة هذا التوافق ومزجه بين العدالة والكفاءة الاجتماعية، والصور والأفكار التى تستند عليها، والتى تمتلك ولاء مؤسسات سياسية وبيروقراطية وإدارية وعمالية، وكذلك الجماهير العريضة من الشعب.

وفى هذا الصدد فإنه مما سيكون له أهمية خاصة بالنسبة لهم، المراحل التى نظرت فيها الطبقات الحاكمة القديمة من قبل إلى أفكار على أنها تعنى هدم المجتمع، وأصبح ينظر إلى هذه الأفكار الآن على أنها شيء صائب وحصيف ومرادف للقبول المشترك بل حتى الشيء العادى والمألوف. وسيؤدى بهم هذا إلى التأمل ليس فقط فى كيف تحقق هذا التوازن السياسى ولكن أيضا كيف تمت إدارته وتنسيقه. وفى هذا تقف الدول الإسكندنافية فى مرتبة عالية لسببين. الأول أنهم أثبتوا نجاحا وبشكل خاص فى مزج اليمين واليسار، وثانيا لأن برنامجهم المتقدم لتعليم التنمية، ومساهماتهم فى مساعدات التنمية بنسبة ٧.٧ من مجموع الناتج القومى بالشكل الذى حثت عليه الأمم المتحدة، مما يشهد على حساسيتهم للواقع الدولى.

وفى برنامج من هذا النوع سيكون تحليل تصفية الاستعمار أمرا لا مفر منه، ولكن ليس للسبب الواضح وهو أن معظم الأقطار النامية قد نالت سيادتها من خلال هذه العملية. أما السبب فى توجيه هذا الفحص الدقيق لعملية تصفية الاستعمار فهو التناقض بين التفكك السلمى لبعض الإمبراطوريات وبين الأسلوب المرير الذى تمت به فى أخرى. وهدف هذه الدراسة هو مراقبة كيف خلق مناخ تقبل هذه العملية بعد ذلك، وكيف تحل فقدان السيطرة على أجزاء واسعة من الأراضى والممتلكات وملايين من الشعوب عاطفيا إلى كسب اجتماعى، وكيف أن السكان الذين تربوا على فكرة الإمبراطورية كجزء من سيادتهم الوطنية واحترامهم الذاتى، أصبح ينظر إلى المفهوم بأسره كشيء عفا عليه الزمن.

فإذا نظم البرنامج بشكل جيد، فإن موضوعا ما سيكون موضع الاهتمام، ألا وهو: العلاقة بين القوة ونفاد البصيرة، وبشكل خاص كيف أنه عند مفترق ما أدرك أولئك الذين تولوا السلطة أن قاعدة المشاركة فيها يجب أن تتسع وسينظر الدارسون إلى هذا النوع من الناس الذين قرءوا إشارة الزمن على وجه صحيح والذين جعلوا قراءتهم تلك ليست فقط متاحة بل مقبولة لهؤلاء من رفاقهم الذين تعودوا على التفسير الضيق للمصلحة الذاتية،

وبسهولة يتطور مفهوم التصور والقوة إلى مفهوم التصور والأمن، فالأمن أساسى سياسى وطيد وكذلك حاجة سيكولوجية عميقة. وتتنوع أوصاف الأمن من التفوق الذى لا يمكن تحديه باعتبار أن ذلك هو ضمانه الوحيد، إلى بيئة ذات بدائل متعددة، وعلى أن ذلك هو أكثر هذه الضمانات صحة. ولا تفتقر الخمسون عاما الأخيرة إلى نماذج عن ذلك.

إن الجانب غير التقليدى فى برنامج التدريب فى معهد دبلوماسى يجعل تدريسه بمدربين تقليديين أمرا غير محتمل الحدوث وإن كان هذا لا يعنى أنه أمر غير ممكن. ومثل هذا البرنامج هو الذى سيجعل منظمة مثل اليونسكو تؤيده بتزويده بالخبراء لوضع البرنامج وتدريبه، وخاصة إذا كان معهد التدريب لا يخص بلدا بمفرده وإنما معهد إقليمى وسيقدم حافزا ثقافيا إضافيا للدارسين.

فربط اليونسكو بهذا البرنامج سوف ينير الطريق منطقيا وسيكولوجيا لدراسة القوى المحركة الراهنة للتغير الاجتماعى - المؤسسات الدولية الكبيرة التى من خلالها يعمل العالم النامى للضغط على الشرق والغرب الغنى.

ويتضمن هذا الأمم المتحدة نفسها ولجانها المختلفة وخاصة مجموعة ٧٧، وهناك وكالات الأمم المتحدة مثل اليونسكو، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، واللجنة الاقتصادية لإفريقيا، وصندوق الأمم المتحدة للطفولة، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأغذية والزراعة، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، ومنظمة التنمية الصناعية، بالإضافة إلى حركة عدم الانحياز، والكومنولث، ومؤتمر الغذاء العالمى والأجهزة المختلفة للحوار بين الشمال والجنوب، كما يجب أن تلقى محاولات تعاون الجنوب والجنوب الاهتمام الذى تستحقه، وأن يشجع الدارسون على اقتراح خططهم لإقامة سكرتارية لدول الشمال التى يزداد الإحساس بالحاجة إليها ولكنها ليست حقيقة بعد.

وحالما غطت الدورة هذه المجالات الحاسمة من التوجيه والتحليل، فإنه يمكن البدء فى تغطية الموضوعات التقليدية الأخرى للمنهج الدبلوماسى مثل القانون الدولى، والممارسة الدبلوماسية، وانعكاساتها، والعمل القنصلى، وحتما المراسم.

إن تنظيم دورة تدريبية ذات قيمة حقيقية لدول صغيرة ومتوسطة نامية فى الثمانينيات لهو أمر يفوق إمكانيات دولة بمفردها. فإذا كان العنصر الغالب هو نوعية التعليم أكثر منه

شيئا متفردا، فإن المؤسسات التدريبية يجب أن تكون إقليمية أو على الأقل تشارك فيها أقطار ليس بينها خلاف أيديولوجي. (فتانزانيا وموزمبيق مثلا يقيمان معهدا مشتركا في دار السلام) (١). والمزايا أوضح من أن تفصل وبالتأكيد فإن نطاق المهارات والخبرات الذي يقدم للدارسين سيكون أملا ومتنوعا بوساطة خليط حكيم من الممارسين للدبلوماسية والأكاديميين، وهكذا فإن العناصر الذهنية للمهنة تتوازن مع الترجمة اليومية لها إلى التطبيق والممارسة، وهي خبرة تغذى بدورها أشكالها المتعلقة بالمفاهيم.

ولكن ربما كان أكثر الفوائد أهمية تلك التي تكتسب من وجود معهد تدريب إقليمي هو تقارب نوعية المتخرجين. وفي الثمانينيات فإن هذا له أهميته العميقة. إن الدول الصغيرة والفقيرة جدا لا تفتقر إلى المهوبة. ولكن المواهب غالبا ما تفتقر إلى التدريب. وهكذا فإن الموارد البشرية تحد منها الحدود المادية والجغرافية. فالنظام، والتعرض للتجارب والخبرات، وما يحرك ويشير التفكير، الذي يمكن أن يقدمه معهد إقليمي جيد سوف يضمن نوعية متساوية، ولن تمثل التكلفة عبئا على الدول الأكثر تفضيلا. وسيؤدي التعاون الذي اكتسب في المعاهد الإقليمية إلى تماسك بغير مجهود حين يجد خريجوه أنفسهم معينين في نفس البلد، وسوف ينسقون سياساتهم بشكل أكثر سهولة.

وتبقى ملاحظة تتعلق باكتساب بعض المهارات، إن تدريبا إقليميا سيتيح خبرة لا يجب بدونها أن يرسل دبلوماسي العالم الثالث إلى منصب في الخارج، فكل متدرب يجب أن يخصص له وقت في مكتب التحرير لإحدى الصحف وفي محطة إذاعة وتليفزيون، وليس ثمة طريقة أفضل لإدراك السيكولوجيا الجماعية للصحفيين وتعلم كيف يرون الأحداث والشخصيات، وما يعتقدون أنه يمثل قصة إخبارية جيدة، وكيف يقطر المسرح الدولي في الوعي المحلي والعلاقة بين ما يريدون قوله وما يعتقدون أن رؤسيتهم وجمهورهم سوف يتحملونه. كل هذا لن يساعد فقط الدبلوماسي أن يشعر بالراحة مع أدوات الإعلام، ولكن أيضا يمكنهم بنمو خبرتهم من تحويل المعتقدات الصحفية إلى أهدافهم الخاصة. إن العلاقة مع الصحفيين سوف تدفع الدبلوماسي إلى الاستمرار في تعلم فنون الاتصالات، والتي سوف تحسن من فاعليتها الخاصة. وكمكافأة، فسوف يكتسب الصحفيون معلومات عن الشخصيات البارزة التي يجب أن يتبادلوها فيما بينهم.

(١) من المعاهد الدبلوماسية التي يمكن اعتبارها إقليمية أيضا المعهد الذي أنشأته وزارة الخارجية السعودية لتدريب الدبلوماسيين من دول منظمة التعاون الخليجي.

فإذا كان أمام دبلوماسى العالم الثالث عمل كبير فى توجيه العقول فى المجتمعات التى يعملون فيها، فثمة ثلاثة روافد أساسية يجب أن يشربها لهم تديريهم: الصبر ، والشمول، والبصيرة . فبالصبر يستطيعون أن ينتظروا بدون إحباط حتى الوقت المناسب للعمل للحصول على أفضل نتيجة من الفرص المتاحة أمامهم. والشمول لا يعنى أن يكون الدبلوماسى ذا اهتمامات عامة بشكل خاص ولكى يتحدث بثقة وخبرة، وأن يكون متخصصا بما فيه الكفاية لكى يكون أداة ذات فعالية خاصة. أماالبصيرة فتمكنهم من أن يروا من أقطارهم ومناطقهم العالم كله كوحدة، وعندئذ فإن التوازن الدولى الوحيد الذى يعتقدون فيه سيكون هو توازن الفرصة التى تؤمن العالم من الاضطراب وتعطى الفقراء الأمل فى وضع حد لحرمانهم.

الفصل السابع

# السفير المعاصر

---

اعتمدنا في هذا الفصل على الندوة التي عقدها معهد دراسة الدبلوماسية التابع لجامعة جورج تاون الأمريكية وشارك فيها عدد من ابرز المشتغلين بالدبلوماسية والدارسين لها وقد نُشرت أعمال هذه الندوة في كتاب:

The Modern Ambassador: the Search and Challenge, Institute for Study of Diplomacy, George Town Yuniversity. 1986



## صفات مشتركة في السفراء المتميزين:

يقول: K are Gruber (\*)

باعتبار أنى عملت وزيرا للخارجية وسفيرا، فقد شاهدت مشكلة تعيين السفراء من جانب السفراء ومن جانب من يعينهم، وكنت فى موقف يمكننى من أن أحكم أين ولماذا يفشل السفراء، ولم يتميز بعضهم وأعتقد أن هناك صفة مشتركة فى أداء السفراء الممتازين، تلك هى المهارة فى الاتصالات. أن الاتصالات من نوع خاص جدا هى التى يجب أن تتعلم، ولكن بدون الاستعداد الأساسى لهذه الاتصالات، فإن السفير لا يستطيع أن يكون ناجحا فى أهدافه المتعددة، وعلى النقيض من الصورة التقليدية للسفير كفرد على درجة عالية من الصقل والتحوط فى كل مايقوله الأمر الذى يتطلب موهبة خاصة لكى يقرر ما يقوم بإبلاغه، فقد وجدت أن الحديث الواضح هو جزء جوهرى من نجاح الدبلوماسية، وهو بالطبع يجب أن يكون لبقا وماكرا فى بعض الأحيان فى الطريقة التى يجرى بها اتصالاته، غير أن رسالته يجب أن تصل بوضوح وبدقة، وفى رأى أن الوضوح والتفصيل فى الشرح وفى الإبلاغ والدفاع ومناقشة المعلومات حول موقف بلده ومسائل أخرى هو أمر جوهرى.

إن أفضل السفراء الذين عملت معهم كانوا أولئك الذين يمتلكون معرفة شاملة فى الشئون الدولية، وذوى نظرة عالية، ولديهم تعاطف مع اهتمامات البلدان الأخرى، كما لم يكونوا على درجة كبيرة من الحذر فى الطريقة التى يشرحون بها ما يجرى وما الذى تحاول بلادهم تحقيقه. أما أسوأ السفراء الذين قابلتهم فكانوا أولئك الحذرين بشكل زائد (وليس مجرد التحوط) والذين يريدون أن يحصلوا على معلومات دون أن يقدموا شيئا فى المقابل.

ذلك أن الاتصال بين الدبلوماسيين هو طريق ذو اتجاهين : ولا يستطيع أحد أن يتوقع الحصول على معلومات مالم يكن قادرا ومستعدا لتقديم معلومات. فالسفير الذى يريد أن يتحدث إليه كل شخص هو الذى يستمتع الآخرون بحديثه.

وقد يبدو من حديثى أنى لست بالضرورة ناقدا لعادة اختيار أشخاص لمناصب السفراء من غير الدبلوماسيين المحترفين، ولكن أعتقد أن مثل هؤلاء الأشخاص يجب أن يكون لهم مكانة غير عادية لكى يكونوا ناجحين، فيجب أن يكونوا قارئى جيدين، ومتحدثين جيدين،

(\*) وزير خارجية النمسا لمدة ٩ سنوات، وسفير لها فى الولايات المتحدة (مرتين)، وأسبانيا، وسويسرا، وألمانيا الاتحادية.

كما يجب أن يكون لديهم معرفة متمكنة في الشؤون الدولية. كما يجب أن يكونوا أشخاصا ذوى أذواق واتجاهات عالمية. أما ضيق الأفق، والاعتقاد بتفوق جنسه، وعدم القدرة على فهم الفوارق الدقيقة فى الدول الأجنبية، والاعتقاد بأن بلده هى الأفضل فى كل شىء، كل هذا يمثل العوائق التى بعد عمر معين لا يمكن التغلب عليها بأى قدر من التدريب أو الخبرة.

وفى بلدى، والتى لديها وزارة خارجية صغيرة نسبيا ويدخلها عدد محدود من الأعضاء الجدد كل سنة، فإن كل دبلوماسى يستطيع أن يتوقع أن يصبح سفيرا. ولهذا مزايه ومضاره ومن بين المزايا أن دبلوماسينا لا يخشون أن مستقبلهم سوف يتحطم إذا ما ارتكبوا خطأ، ونتيجة لهذا فإنه يمكن أن يكونوا مجددين. وبين المضار أن هناك اختيارا صغيرا للغاية لأفضل العناصر وينتج عن ذلك ميل لدى جزء من سفرائنا أن يكونوا بيروقراطيين. ومع هذا فإن المنافسة الزائدة يمكن أيضا أن تكون عائقا، وكما رأيت فى حالة السفراء الذين أتوا من بيئة كان عليهم فيها أن يحفروا طريقهم إلى القمة، بأنهم يصبحون تنافسين أيضا مع نظرائهم فى وزارة خارجيتهم وكذلك مع زملائهم دبلوماسى الأقطار الأخرى. أن الدبلوماسية تتطلب عادات إيجابية من التعاون.

إن أفضل السفراء الذين عرفتهم كانوا أناسا بالإضافة إلى معرفة شاملة لبلدانهم والدولة التى يعملون فيها، لديهم أيضا نظرة شاملة عن العالم يمكن أن يتواءم معها ما يجرى من أحداث. بدون هذه الصورة العالمية فإنه من المستحيل تقريبا أن تصل إلى استنتاج كامل حول أهمية ما يجرى من تطورات. وفى هذه الأيام تخترق السياسة كل حقل من نشاط الدولة. وأى حرب صغيرة فى أى مكان يمكن أن تودى إلى اشتعال عالمى. والقرب المتزايد للأمم واعتمادها بعضها على بعض وتفاعل الرأى العام فيها كان من نتيجته أن المادة الحمضية للتلقين الأيديولوجى تسربت إلى كل شق فى الخلافات الداخلية والدولية. فليس غريبا إذن أن أى تقييم موضوعى للقوى المحركة لزماننا تتطلب معرفة متزايدة، حكم سليم، والقدرة على تعليق الأهمية المناسبة لما يحدث فى مجالات واسعة متنوعة. إن السفير الجيد يجب أن يفهم أيضا أهمية الأشياء التى تحدث خارج المنطقة المعتمد فيها.

إن الاتصالات بالشكل الذى استخدمتها أننا، تتضمن ليس فقط جمع المعلومات وإبلاغها من وإلى حكومته، إنها أيضا تعنى التفاوض سواء لتطوير اتفاقيات محدودة أو بمعنى تسوية الخلافات وجمع التأييد خارج نطاق اتفاقيات محددة.

وبينما تصنع التقارير الماهرة سمعة السفير فإن التفاوض هو الجوهر الحقيقي لنشاطه. والتفاوض ليس مجرد الجلوس على مائدة حيث تعارض دولتان أو أكثر بعضهما بدرجة كبيرة أو صغيرة، أنها تبدأ قبل وقت طويل من تحديد موعد للجلوس أمام المائدة. إن عملية تليين الجانب الآخر هي تقريبا بقدر أهمية تبادل حجج رانعة على مائدة التفاوض.

إن السفير يجب أن يقنع الحكومة الأخرى بأهمية موضوع التفاوض، وبحل وسط يكون مفيدا لبلده. ولكنه أيضا يجب أن يقنع حكومته بالحدود التي يمكن من خلالها التوصل إلى حل وسط (أو حتى إذا ما كان الوسط ضروريا). ويميل الناس في الداخل غالبا إلى اعتبار الحدود التي يوصى بها السفير على أنها ترجع إلى الحذر الزائد من جانبه، والغربة عن بلده، أو إلى حالة من التشويش الذهني المحض. وأسوأ شيء هو أن توحى أو تتنبأ بنتيجة للمفاوضات يثبت في النهاية أنه تنبؤ مبالغ في تفاوله بدرجة كبيرة، وعندئذ ترسل وزارة الخارجية شخصا أقوى يجد أنه يمكن بسهولة الحصول على أكثر مما ظنه السفير ممكنا. والتوصل إلى الطريق الصحيح بين هذه التقييمات المتضاربة هو أمر يتطلب مهارة، وخبرة، وشجاعة وعقلا هادئا، ومما هو غير مرغوب فيه بدرجة كبيرة محاولة أن تسلك طريقا بين الفشل والحذر المبالغ فيه بأن تبعث برسائل لا معنى لها إلى وزارة خارجيتك من أجل أن تحمي نفسك وقد يحمي الإنسان نفسه في اللحظة الراهنة، ولكنه مع الزمن قد يضر حياته الوظيفية على المدى البعيد.

إن الدبلوماسي الجيد يجب أن يكون دقيقا، وتعلمنا التجربة أنه كلما ارتفع مستوى اجتماع القمة كانت الاتفاقيات الناتجة عنه سيئة فالسياسيون الكبار ليس لديهم صبر كبير لمراقبة التفاصيل أيا كانت أهميتها، وهم دائما في عجل من أجل أن يتصافحوا لتسجيل «التقارب» أو اتفاقيات أخرى. وكما ذكر لي دبلوماسي أمريكي مرة: فوق قمة ثلجية سوف ينمو فقط ما حملته معك هناك، ولهذا فإن من الحكمة أن تبعث أفرادا ذوى ضمائر، يتعدون عن العلانية، ويشرعون في إعداد النصوص وإعطاء كبار الرسميين معلومات دقيقة حول النقاط التي يجب ملاحظتها بشكل خاص. فمثلا، فإن كلمة تأييد يمكن أن تعنى أى شيء ابتداء من ابتسامة موقوتة إلى تأييد عسكري قوى. ولذلك فإن الدقة والوضوح هي أمر غاية في الأهمية. وطبيعي ثمة استثناءات حين يكون الاتفاق من أجل الاتفاق، حتى ولو على حساب عدم الوضوح، أمرا مرغوبا فيه أو ضروريا، ولكن مثل هذه الحالات نادرة جدا.

ويحتاج الدبلوماسي الجيد أيضا إلى الإحساس بالدعابة. ويجب دائما أن يكون لديه بعض الملاحظات الجاهزة لتخفيف التوتر حينما تقترب المفاوضات من نقطة الانهيار. ويقفز

إلى ذاكرتى مثل عن مفاوضات كان كل شئ فيها يسير بشكل خاطئ وكان أحد المتفاوضين ذا حية طويلة، ولم يكن سلوكه المتبلد الحس يبنى باخبر بنتيجة ناجحة، وأخيرا قال مفاوضه على الجانب الآخر: قبل أن ننصرف لدى سؤال واحد آخر: حين تأوى إلى فراشك ليلا، فهل تطوى لحيتك تحت الأغطية أو أنك تتركها فوقها؟ وانفجر الضحك فى كل المكان، وللمرة الأولى سمح البطيريك بابتسامته ترتسم على شفثيه. وتلا ذلك عقد اتفاق أسرع بكثير مما كان متوقعا. ولا أعنى أن هذا ينطوى على أن السؤال المازح كان سبب النتيجة الناجحة للمفاوضات، ولكن أعتقد أن هذا الحادث يصور أهمية القدرة على إشاعة جو ملائم، ومعرفة متى سيساعد قدر من الدعابة على تمهيد الطريق إلى حديث أسهل ومن ثم إلى الاتفاق.

بقيت نقطة حول الفطنة. إن منصب السفير لا يجب أن يعطى لأى فرد جائع إلى الشهرة. وفى رأى، فإنه من الأفضل، حتى فى التقارير الرسمية، استخدام المقتطفات الشخصية عند الضرورة المطلقة فقط، ما لم تكن المعلومات المبلغة ذات معنى فقط حين تسند إلى مسئول كبير، والذى أبلغها وفى ذهنه أنها سوف تنسب إليه. فإذا ما قرأ صديق أو حتى أحد المعارف اسمه فى تقرير حكومة أجنبية، حتى ولو كان كل شئ فى هذا التقرير فى صالحه فإنه من الأقل احتمالا أن يكون صريحا ومفتوحا فى المقابلة التالية، وأى دبلوماسى مجرب يعرف أن التقارير المكتوبة هذه الأيام يمكن أن تجد طريقها إلى أفراد لم تكن موجهة إليهم بأى حال. ولكى أعطى الثقة لمن أجرى معهم المقابلات بأن ملاحظاتهم سوف تكون موضع ثقة، فإننى عادة أفضل أن أتحدث معهم فى محيط غير رسمى وليس فى مكاتبهم، كذلك أجد أنه من الفطنة أن أحمى مذكراتى المكتوبة بخط اليد.

وأخيرا. ومثل أى فرد يريد أن يكون ناجحا فى بيئة منافسة، فإن السفير يجب أن يكون لديه حكم سليم. وهذا غالبا أمر مسلم به، ولكن الحكم السليم هذه الأيام لايعنى ماكان يعنيه فى أيام البواخر الشراعية والعربات التى يجرها الجياد. فعين تحدث أمور هامة، فإن تفسير السفير لها يجب أن يكون سريعا إذا ما كان له أن يحدث أى أثر حسن لأن الصحافة سوف يكون لها تفسيرها الخاص، وكذلك حكومات أخرى، لذلك فإن كتابة التقارير والتحليل يجب أن لايجئ فقط فى الوقت المناسب وإنما على الفور تقريبا. فالتقرير والحكم السليم اليوم يجب أن يجئ أسرع مما كان فى جيل مضى. وإذا كان فى ذهن

السفير مفهوم عن العلاقة المتبادلة بين الأحداث حول العالم، فإنه من الأكثر احتمالا أن يستمع إليه، وسوف يكون لحكمه وزن أعظم وهذا ينطبق على كل مايلغفه مكتوبا إلى حكومته وأيضا على أحاديثه الشفهية مع الرسميين في الدولة المعتمد فيها.

مؤهلات سفير:

في تحليل كلا من: Jean Laloy (\*)، Francois de Laboulaye (\*)

إن رد الفعل الأول لمعظم الدبلوماسيين المخترفين حين يسألون عن المعيار الذي يستخدم في اختيار السفراء، هو أن يصفوا مؤهلاتهم الخاصة. وهذا رد فعل طبيعي جدا، ولكن إذا كان شيء مفيد يأتي من هذا التساؤل فإنه من الضروري أن نخطر إلى الخلف وأن ننظر إلى العناصر الجوهرية لمنصب رئيس البعثة ونعني به السفير.

إن أحد التعريفات البسيطة للدبلوماسية هي أنها المظهر الشفهي للعلاقات الدولية. وهناك خلاف جوهري بين ما هو مكتوب وما يعبر عنه بالكلام، ليس فقط لأن الكلام الشفهي هو أساس سريع الزوال، ولكن لأن لغة الحديث لها مالا نهاية له من الفوارق الدقيقة باعتبار أنها أكثر ثراء وأكثر صقلا من النصوص المكتوبة.

ونتيجة لذلك، فإنه في الحديث الشفهي فإن المرء يستطيع أن يوحى بأكثر مما يستطيع كتابة، وإذا عرف أحد كيف يستمع، يستطيع أيضا أن يفهم الجانب الآخر بشكل أفضل، في مجال الحديث الشفهي، فإنه ليس فقط المصالح التي يمكن أن تكيف وتفهم، ولكن أيضا وجهات النظر واخطط والنوايا. ولكن الاتصالات الدبلوماسية الشفهية يمكن فقط أن تكون فعالة إذا ما كانت المحادثة جزءا من عملية متصلة، وإذا ما امتدت المحادثات عبر فترة زمنية ويمكن أن تستأنف كل مرة إذا ما اقتضت الضرورة. ومثل هذه المحادثات ستكون فعالة فقط إذا ما كان المتحدثون، وإن كانوا على مستوى من المسؤولية، إلا أنهم ليسوا هؤلاء الذين يتولون مسؤولية عليا، فإذا التقى كبار المسؤولين وجها لوجه، والذين يمكن أن تكون كل كلمة لهم هي الكلمة الأخيرة ولا يمكن التراجع عنها فإنهم في أغلب الأحيان لن يقولوا شيئا مفيدا لأن التوتر يصبح ببساطة كبيرا للغاية. ومن ناحية أخرى فإن الشخص الذي يقع في درجة أدنى في سلم المسؤولية يستطيع أن يستكشف تفاهة الأمور بشكل أبعد بكثير دون أن يضر إلا نفسه، وبطريقته الخاصة يمكن أن يتاح له فرص قد يستفيد منها أو يدعها تفلت منه.

(\*) عمل سفيرا لفرنسا في البرازيل، واليابان والولايات المتحدة.

(\*) دبلوماسي واكاديمي فرنسي وعضو أكاديمية العلوم السياسية في باريس.

ولا تستطيع الاتصالات التليفونية سواء كانت حمراء أم خضراء أن تغير الموقف. إن لها فائدتها في حالات ما، ولكنها لا تلغى ضرورة المحادثة المستمرة والتي هي الدبلوماسية بأدق معانى هذه العبارة، كان ذلك هو كيف ننظر إلى المتطلبات الجوهرية لمنصب السفير. دعونا الآن ننظر في كيف ومن أين يمكن شغله بشكل أفضل.

ويبدو لنا أنه حتى مع أكثر معايير الاختيار قوة فإن سلكا من أرفع مراتب الدبلوماسيين لن يتكون فقط من أفراد ذوى أداء ممتاز.. ودعونا نكون أمناء. فليس لدى كل فرد وينفس الدرجة جميع الصفات الضرورية ليكون سفيرا كاملا. إن التوزيع بينهم من المحتمل أن يكون هو نفس ماهو قائم فى أى مهمة أخرى: عشرة فى المائة بدرجة جيد جدا، والباقي أقل جودة، وبعض منهم أقل من ذلك. وسيكون من الخطأ الكبير أن نتشد نمطا واحدا فقط من الشخصية، ومع هذا فثمة مؤهلات ما تستوقفنا على أنها جوهرية.

أحد هذه المؤهلات هو ما أسماه زميل فرنسى، والذي هو الآن مؤلف مشهور «التخصص فى العموميات» (The Speciality of the geneval) إن السفير يجب دائما أن تكون عينه على أكثر المظاهر عمومية لما يفعل، وأعنى المصالح الأكثر أهمية. وهذه طبعا تشمل فى هذه الأيام التى هى أكثر وأكثر تخصصا ليس فقط الإستراتيجية والتكتيك، والاقتصاد والتكنولوجيا، ولكن أيضا العلاقات الاجتماعية، والعلم المجرد وأخيرا الفلسفة، والثقافة، والدين.

ما الذى يمكن عمله إذن؟ يجب تزويد السفير بملحقين أو مستشارين خصوصيين. وعندئذ ماذا ستكون علاقته معهم؟ إما أن يكون لديه ثقة فيهم ويفوضهم سلطته وفى هذه الحالة فإنه يمكن أن يفقد سيطرته بسرعة على العمل، وإما أن لا يعتمد عليهم، وفى هذه الحالة لن يكون قادرا على أن يقول ما الذى يمكن عمله. ولذلك فإنه من المرغوب فيه بدرجة كبيرة أن يكون له حكمه الخاص الذى يتأتى من الخبرة. أى نوع من الخبرة؟ الخبرة تتأتى من النجاح فى عمليات سابقة. وبكلمات أخرى فإنها ليست فكرة سيئة أن يكون لدى السفير فى حياته اخاصة مناسبة يتعامل فيها بجدية مع «العالم الحقيقى» وأنه يجب أن يدرك الجمود البالغ للنظم الاجتماعية وللأفراد. وبهذه الطريقة فإنه يجب أن يكون قادرا على أن يحكم على نوعية مستشاريه وخبرائه وأن يستخلص مكسبا من نصيحتهم. وحقيقى أنه يجب أيضا أن يكون لديه قدر ما من المعرفة الفنية من أجل أن يقدر بشكل سليم نوعية هذه النصيحة. ونحن نعتقد أن الصراحة تتطلب منا أن نقرر أنه ليس هناك حل خالص لهذه المعضلة.. وأنه ليس هناك مخرج كامل، وأنه ليس هناك سفير يبلغ حد الكمال. فإذا وجد مثل هذا الشخص فإنه سيكون غير مريح ومتعبا بدرجة كبيرة.

بالإضافة إلى توسع مجالات العلم والثقافة التي تجعل من الصعوبة التخلي عن وظائف السفير خلال السنوات من نهاية القرن، ثمة مشكلات أخرى لها علاقة بتحول نسج العلاقات الدولية.

وفي وقت مضى كان يكفي أن تدافع عن «المصلحة القومية» التي كانت تحدد على أنها كل شئ يساهم في رفاهية وذاتية ومكانة المجتمع والدولة التي يمثلها السفير. فلم يكن هناك مشكلة، فقد كان مفهوما أن الهدف هو المحافظة على التوازن بين القوى الخمس أو الست الكبرى وفي نفس الوقت يحصل على مزايا تجارية، وعلى الاحترام لحقوق مواطني السفير، ولراية بلده، إلخ. فافق كل سفير كان محدودا بأمته، وكما قال بسمارك إن أى أحد يتحدث عن أوروبا إنما يتجاوز حدوده. وربما كان هذا صحيحا عام ١٨٩٧ ولكنه بالتأكيد ليس صحيحا الآن، فقد اتسع اليوم أفق الدبلوماسية تحت تهديد الدمار العالمي، والتداخل المتزايد للمصالح الاقتصادية، والتحركات الواسعة للسكان، وانتشار المعرفة الفنية، ونفوذ وسائل الإعلام إلخ. ولذلك فإن المرء اليوم يجب أن يكون يقظا للآثار الأخرى التي يمكن أن تحدثها سياسات حكومته بالنسبة للآخرين. ومالم يكن قادرا على أن يحيط بكل من البعد الوطني والجماعي، فإنه لن يستطيع أن يقوم بوظيفته بشكل سليم. وبمعنى ما فإنه لن يستطيع أن يدافع بذكاء عن مصالح أمته. لأن هذه تصادم مع مصالح أم أخرى في كل مكان. وهناك بالطبع سفراء سيحتفظون بمنظور ضيق. ولكنهم ليسوا حقا فعالين، وهكذا لا ينتمون إلى القلة من السفراء الجيدين.

فوضع السفير، باعتبار أنه يقع على مستوى عالٍ من المسؤولية دون أن يكون هو نفسه لديه القدرة على اتخاذ قرارات سياسية، يسمح له أن يضع المصلحة الوطنية مقابل المصلحة العالمية وأن يلقي بثقله في كفه الثانية إذا كان ذلك ضروريا. وبالطبع فإن هذا يتضمن انجازة بأن يجعل من نفسه بغيضا لحكومته أو الدولة المضيئة أو لمنظمة دولية معتمد لديها، أو للثلاثة معا في وقت واحد.

وهنا، مرة أخرى، يجب أن لا يتوقع المرء حلا نموذجيا، فلا يمكن أن يكون هناك توازن مستقر. فما هو جوهرى أن كلا الاهتمامين، الوطني والجماعي، يجب أن يفهما وأن يعترف بهما في كل الأوقات. في هذا فإن شخصية رئيس البعثة وقوتها تلعب دورا هاما، فهو لا يجب أن يجعل بلده مركز اهتمامه الضيق. ويجب دائما أن ينشد فهم الأسباب التي أملت سياسات حكومته، وكذلك حكومة البلد المضيف.

ويحدث من وقت لآخر أن يتهم سفير بتمثيل مصالح بلده بفاعلية أقل مما يمثل مصالح البلد المعتمد لديها. وبالطبع فإن سفيرا لا يجب أن يسمع هذا ومع ذلك وبدون الانغماس بشكل زائد في تناقض، فإنه يمكن القول أن الاتهام يتضمن، على الأقل جزئياً، تحية للذكاء وللصفات الخلقية للدبلوماسى المعنى.

وما يجب أن يكون بدهيا أن هناك حدودا صارمة، تملئها الفطرة السليمة ووقائع الموقف للمدى الذى يمكن للسفير أن يذهب إليه فى معارضة حكومته. فإن لم يكن التوصل إلى حل وسط ممكنا وما دام القرار النهائى قد اتخذ، فإن السفير يجب بالطبع أن ينفذه بولاء وبدقة حتى ولو كان هذا ضد ما أوحى به ... ولكن حتى يتخذ للقرار النهائى فإن السفير مدين لحكومته بأصرح نصيحة وبلا كذب أو خداع. وفى بعض الحالات، وإذا ما وجد أنه مما لا يتفق مع ضميره أن ينفذ ما يعتقد أنه قرار خاطئ فى إمكانه بالطبع أن يستقيل، ولكن مثل هذه الحالات يجب أن تكون نادرة.

ويبقى التساؤل عن أين يجب أن نبحت عن سفراء جيدين، سواء كانوا محترفين أو أشخاصا يجتذبون إلى الدبلوماسية من الخارج. ومن الصعب أن تكون الإجابة قاطعة فبعض المحترفين تحولوا فى أذانهم إلى هواة، وثمة حالات أصبح فيها الهواة بسرعة محترفين جيدين. ومع هذا فإن المرء لا يجب أن يقلل من وجود «أسلوب دبلوماسى» والذى قد يبدو غريباً لغير المحترفين، ولكنه حقاً استند على خبرة طويلة. وثمة مشكلات حقيقية إذا ما حاول المرء أن يثرى المؤسسة الدبلوماسية بمواهب خارجية من عالم رجال الأعمال أو المال أو التعليم، ولكن هذه المشكلات سوف تقلل بشكل كبير إذا ما سلكت الحكومة كلا الاتجاهين - إذا ما كان هناك نظام من التناوب يذهب بمقتضاه الدبلوماسيون المحترفون إلى هذا العالم للقيام بعمل عملى على درجة عالية من المسئولية، وبهذا الشكل تغتنى خبراتهم الخاصة والخدمة الدبلوماسية. بمعرفة أفضل لمشكلات العالم غير الحكومى. بهذه الطريقة سيكون هناك احتمال أعظم بأن نصل إلى الطراز المرغوب فيه: ليس «المتخصص فيما هو عام» ولكن أخصائى وعام فى نفس الوقت، وهو أمر ليس بسيطاً<sup>(١)</sup>.

(١) لقد أدى التطور الذى حدث فى الوظيفة الدبلوماسية فى الآونة الأخيرة من حيث تعدد أهتماماتها ونطاق ومجالات عملها، أدى إلى وجود تعدد عناصر تكوين الدبلوماسى. فلم يعد مطلوباً أن يكون «متخصصاً» فقط فى مجال بعينه، وإنما عليه أيضاً أن يلم «بعموميات» الوظيفة التى تتصل بالاهتمامات الجديدة التى جددت على العمل الدبلوماسى.

## عامل مساعد لا غنى عنه:

(يلاحظ Eyidio Orton a) (\*) أنه في تاريخ الدبلوماسية فإن أكثر المظاهر البارزة والفعالة المبكرة كانت تقارير سفراء فينيسيا إلى الجمهورية في مستهل العصر الحديث. وقد أظهرت دراسة حديثة شاملة لأرشيف جمهورية فينيسيا أنه في القرنين ١٦ و١٧ فإن التقييم الدقيق للمواقف السياسية لم يكن هو الهدف الرئيسى لهذه التقارير، فقد اعتاد السفراء أن يخبروا كبير القضاة ليس فقط عن البيئة السياسية والأحداث، ولكن أيضا عن التطورات الاقتصادية والاجتماعية العملية مثل محصول الحبوب. وثمان الذهب، والنظام المالى، أو الفقر الشديد فى جنوب إيطاليا. فإذا كان تقييم هذه الميادين بالفعل هدف الدبلوماسية منذ قرون مضت فما هو المتوقع بشكل أكثر من الدبلوماسيين فى هذا اليوم والعصر؟

واليوم فإن عدد المشكلات التى يجب أن تلح بالمفاوضات الدولية هى من الضخامة بحيث إنها، وبشكل لا يمكن تفاديه، يجب أن يعهد بها إلى أفراد مختارين يجب أن يكونوا على علم أكثر من الماضى بالشنون المالية، والبنوك، والتجارة، والطاقة، والتسليح، وتكنولوجيا الكمبيوتر الخ. والموضوعات التى تعالج تحت هذه العناوين، وقبل أن تصل إلى المرحلة التى تناقش فيها من خلال المفاوضات، يجب أن تكون موضوع بحث وتعلم دائم وشامل وكثيف. إن رؤساء أو أعضاء الحكومة، وبكلمات أخرى الأفراد المكرسين للنشاط السياسى فى بلدانهم. يمكن أن يتدخلوا فقط لكى يقدموا اللزمة النهائية أو توافق الآراء السياسى لما سبق أن تم من خلال المفاوضات. وفى الحقيقة، فإن الزيادة فى التبادل التجارى والثقافى عبر العالم، واللقاءات المتكررة بين رؤساء الحكومات وآخرين من كبار الرسميين فى الحكومة، لا يقلل من دور الدبلوماسى أو يجعله شيئا عتيقا، ولكن على العكس، تتطلب منه تخصصا أسرع وأكثر تفصيلا، وكذلك استخداما أعمق لأساليب العلاقات العامة.

ومع تعدد اجتماعات القمة (بما فى ذلك اجتماعات الوزراء وجها لوجه)، فإن عمل الدبلوماسية قد اكتسب بالتأكيد مزيدا من المسئوليات الجديدة. واجتماعات على هذه المستويات تتطلب استعدادا شديد الدقة والتى يمكن تحقيقها بنجاح من خلال عمل الفنيين فى العلاقات الخارجية فقط، وكفى القول أن جزءا ملحوظا من العمل الذى تم قبل هذه الاجتماعات يركز على إعداد «البيان النهائى» فقط، والاتفاق وعدم الاتفاق على

(\*) عمل مندوبا دائما لاطاليا فى الأمم المتحدة، وسكرتيرا عاما لوزارة الخارجية الإيطالية، وسفيرا (٨ سنوات) فى واشنطن.

هذه الوثيقة إنما يحدد إلى مدى كبير كيف سيجرى الاجتماع نفسه. يقدم لهم المعرفة بمشكلات محددة والتي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، نظرا لانشغالهم بالهموم السياسية الداخلية أو تأثيرهم بمطالب التغطية الصحفية.

ويسمع المرء من وقت لآخر أنه حتى إذا ما استغينا عن السفراء، فإن ذلك لن يؤثر سوف تستمر بواسطة اجتماعات رؤساء الحكومات، ووزراء الخارجية، والمالية، والتجارة، ومحافظى البنوك المركزية، ومثلى الفنون، وكل هؤلاء الذين يمكنهم أن يقدموا من وقت لآخر النسيج للصلات الضرورية. وآمل أن هذا يمكن أن يرى فقط الآن على أنه مفارقة ذكية. حتى لو صدق أن احتياطي العمل والسلطة للدبلوماسى قد انخفض بسبب السهولة التى تصل بها إليه التعليمات من خلال التليفون أو اللاسلكى، فإنه مازال عليه أن يتصرف فى أغلب الأحيان بدون تعليمات، أو بتعليمات غير كاملة أو متناقضة، وفى كل الأحوال أن يوائم تعليماته مع ما سيكون فعالا مع الحكومة المعتمد لديها، وغالبا جدا حين تكتب التعليمات فى بلد السفير فإنها تعكس المزاج السياسى الداخلى وتحتاج أن «تُترجم» إلى شئ يعطى نتائج مفيدة فى البيئة الخارجية التى تكون مخادعة فى بعض الأحيان، وحين يظهر رئيس وزرائه أو وزير خارجيته بشخصه لكى يتعامل مع حكومة أجنبية فإن السفير عليه المسئولية الصعبة فى «إرشاد» الزوار حول البيئة الأجنبية التى ليس لديهم معرفة أو خبرة كبيرة بها. إن أصعب عمل يجب أن يؤديه الدبلوماسى هو أن يحث الزائر على أن يتصرف وفقا لخط مصالح بلده، وكذلك، وإلى أبعد حد ممكن، فى غير تناقض مع ما يمكن أن تقبله الدولة المضيفة، وحتى السياسى الكبير ذو الخبرة بالعالم الخارجى فإنه غالبا ما تعميه الشئون الوطنية، ويكون مدفوعا باعتبارات السياسة الحزبية فى الداخل إن السفير هو فى موقعه لكى يراجع، ويوجه الأمور عبر القنوات السليمة، ويصلح، ويوائم القرار مع الوقت المناسب، ويكون عاملا مساعدا، ويقلل من الصعاب والتوترات التى تثور وكل ما قيل ينطبق على كل من الدبلوماسية الثنائية والجماعية، وفى المنظمات الدولية فإن معرفة عميقة بقواعد الإجراءات تقدم الوسائل اللازمة للنشاط الناجح فى هذا السياق ووفقا لتجربتي، باعتبار أنى عملت سفيرا لدى الولايات المتحدة والأمم المتحدة، فإن المهوبة الطبيعية الأساسية للدبلوماسى يجب أن تكون مماثلة فى الحالتين، فيما عدا الحاجة الواضحة فى الحالة الثانية إلى وعى أعظم بالتفاعلات الدولية وبالاحتياجات المتزايدة والقوة الجماعية لبلدان العالم الثالث. وفى كلتا الحالتين فإن هدف السفير هو أن ينسق مواقف

وأفكاراً وأساليب الخبراء في مختلف قطاعات النشاط، وسواء كانوا يعملون في بعثته أو جاءوا من إدارات الحكومة المركزية: فإنه يجب دائما أن يتفادى الخلافات بين هذه العناصر المختلفة لكي ينتهي إلى مواقف مشتركة وفعالة.

وعلى الرغم من أن العناصر الأساسية، وخصائص، ومشكلات الدبلوماسية الحديثة مشتركة بين كل الدبلوماسيين، فإن هناك اختلافات هامة في مستويات المسؤوليات، والواجبات والمخاطر بين دبلوماسيي قوة أعظم مثلاً وبين دبلوماسيين من بلدان أخرى. فدبلوماسيو هذه القوة في الخارج يحملون درجة أعلى من المسؤولية من الآخرين لأنهم وببساطة يعكسون موقف قوة أعظم في تعاملهم مع كل بلد سواء كانت صديقة أو خصماً. فلفتة من ممثل لهذه القوة يمكن أن تحمل أهمية أكثر، سواء في تشجيع الأصدقاء أو ردع أعداء محتملين أو فعليين، من حركة مشابهة من دبلوماسي بلد آخر.

### مكونات سفير ناجح:

يروى: Hideo Kitahora (\*) حين بدأت حياتي كدبلوماسي قبل الحرب العالمية الثانية، كان ذلك تحت إشراف سفير، والذي يبدو لي - حتى هذا اليوم - أنه يجسد الدبلوماسية الكلاسيكي البارع. فبالإضافة إلى اليابانية، كان يعرف اليونانية واللاتينية ويتحدث الإنجليزية، والفرنسية والألمانية وقد اعتاد أن يقول أنه من أجل أن تؤدي واجبات السفير بشكل مرضٍ، فإن المرء عليه أن يكون في موقف يجيب فيه على ثلاثة أسئلة: من؟ أين؟ ماذا؟ ومعنى هذه الأسئلة الثلاثة هو أن الدبلوماسي الذي يواجه أي حركة سياسية يجب، تحت كل الظروف، أن يكون قادراً على أن يقول لحكومته من الذي صنع القرار، وفي أي تاريخ، وعمماً إذا كان القرار خطأ أم صواباً. وسؤال السفير هذا ذو الأبعاد الثلاثة هو في اعتقادي تلخيص لهدف السفير في العصر الكلاسيكي، وللصفات المطلوبة للوفاء بها. وأولاً وأخيراً فإن عليه أن يخبر حكومته عن الحياة السياسية في بلد إقامته لكي يضمن التنازل السليم للعلاقات والمفاوضات بين الدول. وفي نطاق تعليمات حكوماتهم فإن السفراء يتمتعون بسلطة واسعة في التمثيل والمفاوضة. وكقاعدة، فإن العلاقات بين الدول كانت محكومة بالمعاهدات والاتفاقيات. وكانت الحياة الدولية تدار على أساس احترام توقيع المرء: pocta sunt servanda واليوم فإن الحياة الدولية والعلاقات الدبلوماسية مختلفة تماماً. فهناك عدة دول أكثر، كما تزايد عدد البعثات الدبلوماسية بشكل غير عادي، ومن المفهوم، بما فيه

(\*) عمل سفيرا لليابان في فيتنام، ومثلاً دائماً في المقر الأوروبي للأمم المتحدة في جنيف، وسفيراً في فرنسا.

الكفاية، أن السفير لن يقوم بنفس العمل تماما حين يعمل فى قوة أعظم مثلما حين يكون فى بلد بغير أرض، أو سكان أو موارد تقريبا. وفى أيام عصبة الأمم كان النظام الدولى فى أيدى عدد صغير من الدول المستقلة، والتى كانت ترتبط بها المستعمرات، ولكن فى نفس الوقت فإن أشكالا أخرى من الاعتماد المتبادل قد نشأت وبُعثت كيانات دولية قانونية والمعتمد لديها الدبلوماسيون مثل المجموعة الأوربية. والامم المتحدة والعديد من وكالاتها المتخصصة.

وقد ظهرت مجموعة مختلفة تماما من القضايا، تتضمن قضايا البيئة، والسكان، والعلوم والتكنولوجيا، والتطور الاقتصادى والاجتماعى، والمخدرات، وقانون البحار أو الطاقة النووية. وهى قضايا ذات أهمية عظيمة لم تكن قائمة فى قرن مضى، والتى يجب أن يكون الدبلوماسى اليوم ملما بها. ولم يعد السفراء المعتمدون لدى الأجهزة الدولية مشغولين بعلاقات دولة بأخرى ولكنهم يتعاملون مع تجمعات متخصصة فى الاقتصاد، والتجارة الدولية، والثقافة، إلخ. وعلى هذا فإن كفاءتهم يجب أن تكون شاملة وفنية بدرجة عالية، على أساس أنه من المتوقع أن يتناولوا مسائل تتضمن هذه الأمور مثل إلغاء حواجز التعريف الجمركية، أو النظم الزراعية للمجموعة الأوربية.

وأعتقد أنه من الواضح أن هذا يتطلب نوعا مختلفا تماما من الدبلوماسيين غير هؤلاء المنشغلين فقط بالأشكال التقليدية للعلاقات الدولية. وقد ارتبط ظهور الدبلوماسية المتعددة بظهور مواصلات دولية سريعة وسهلة. وقد تضاعف عدد الاجتماعات الدولية لرؤساء الدول والحكومات والوزراء منذ الحرب العالمية الثانية. هذا الاتجاه، الذى يسمى فى الأحيان بالدبلوماسية المباشرة، قد غير بشكل جوهري دور السفراء، ولكنه لم يقلل من فائدته وأهميته. ويميل ساسة ومبعوثون حكوميون مباشرون، وسفراء غير محترفين يعينون على أساس معيار سياسى، إلى أن يركزوا على المدى القصير، إن لم يكن على العمل المثير. فى هذه الحالة فإن السفراء المحترفين الذين يعملون كمستشارين لهم، مسئولون عن تكبيرهم بأهمية الاستمرارية والاستقرار فى العلاقات الدولية وفى نقل التركيز إلى وجهة النظر الطويلة الأجل.

ومع هذا فإن ثمة للدبلوماسية الحديثة جدية بالملاحظة وهى تعقدتها التنظيمى. فالسفارات الكبيرة تضم أقساما سياسية وعسكرية واقتصادية وعلمية وزراعية وثقافية

وغيرها. وهكذا فإن دور السفير هو أيضا شبيه بدور مدير الشركة، والمستول في بعض الأحيان عما يزيد عن مانه من موظفى الشركة. ونتيجة لذلك فإن السفير يجب أن يكون إداريا جيدا.

وتكمن المؤهلات الواجبة فى السفير فى هذا الوصف لواجباته. فأولا، يجب أن يكون لديه معرفة عميقة وفهم للمشكلات الدولية الكبيرة. كما سيحتاج لقدرات ضخمة لكي يلم بكل تفاصيل هذه المشكلات العالمية. وعلى هذا فإن السفراء

يجب أن يحاولوا تكوين صورة واضحة عن الموقف الدولى، وأن يحللوا بشكل سليم وأن يطوروا تقديرهم الخاص. ولن يستطيعوا أن يظلوا أطول من هذا قانعين بفهم العلاقات الثنائية وحدها نظرا لتزايد الاعتماد المتبادل للأمم على بعضها البعض. وثمة عناصر أكثر كثيرا فى عملية التقييم هذه عما كانت عليه فى أيام الدبلوماسية الكلاسيكية والتأليف بين عناصر مختلفة يجب أن يطور ربما أكثر من القدرة على التحليل.

وبالسهولة التى أصبحت عليها المواصلات، والتى ظهرت معها الدبلوماسية المباشرة، فقد السفراء جزءاً كبيراً من دورهم كوسطاء حكوميين. وانتهت الأيام التى كان فيها السفراء ينتظرون التعليمات ويبلغون الرسائل بشكل وقور. ويأخذ سفراء العصر الحديث على أنفسهم أن يبلغوا حكوماتهم حول الموقف فى الدولة المقيمين فيها، وحول اتجاهات الرأى العام، وحول ردود الفعل الممكنة لإجراءات تبعتها حكوماتهم، وغالبا، وبسبب السرعة فى المواصلات والتى يفترض أن تكون عليه التعليمات التى سيتلقونها. ولأن السفير موجود فى الموقع ويعرف القضايا وما يمكن تحقيقه بشكل معقول، فإنه يمكن أن يكون له نفوذ أكثر مما كان للسفير فى أيام المواصلات البطيئة.

وبفضل المعلومات التى تجمعها السفارات وتؤلف بين عناصرها، فإن السفراء بهذا الشكل يمهّدون الأرض فى بعض الأحيان ويؤثرون فى مبادرات حكوماتهم، وعندئذ يصبحون فى أفضل موقف لشرح هذه التحركات بالشكل الذى تفهمه الحكومة المعتمد لديها بكشل أفضل. وهذا الدور الجديد للسفراء يتطلب منهم أن يقيموا العديد من الصلات الجديدة، ليس فقط فى الدوائر الرسمية ولكن أيضا فى كل الجماعات الاجتماعية وبشكل أخص فى وسائل الإعلام. بهذه الطريقة، يواصل السفراء إبلاغ الرسائل ولكنهم يبلغونها إلى ملايين الناس.

وفيما يتعلق باخصائص الإنسانية التي يجب أن يمتلكها السفير، فإنه يبدو لي أن الصفة الرئيسية هي رحابة العقل. إن السفراء يجب أن يكونوا متفتحين على التنوع الثقافي، وأن يكونوا قادرين على فهمه. ويجب بالتأكيد أن يكافحوا من أجل تعزيز المصالح الوطنية لبلادهم، ولكن يجب أن لا يتبعوا الدوافع الوطنية الضيقة والتي يخضع لها فقط الذين لم تكن العلاقات الدولية هي مهمتهم. إن السفير الجيد يجب أن يكون محبا لوطنه، ذلك أمر بديهي، ولكنه يجب أن يكون في ذهنه أن كل بلد هو جزء نظام دولي وأن مستقبل العالم يعتمد، على الأقل، على أداء جيد ومقبول لهذا النظام.

### قائمة مختصرة لصفات رئيسية:

يروى اللورد: (\* Lord Maclehoose of Beoch) حادثا وقع له حين كان سكرتيراً أول فيقول: «لاتكررها مرة أخرى» أنهت هذه العبارة أول حادث مؤسف لي مع سفير بريطاني، صباح أول عشاء في منزله باعتباري أحدث سكرتير أول له. «إن أبناء القارة لا يحبون التوجه إلى دورة المياه بعد العشاء، إن هذه عادة بريطانية محضنة، لماذا لم تعرف ذلك؟. وعندما حاولت أن أرد بقولي «ولكن يا سيدي، ماذا عنى؟» أجاب «كان لا يجب أن تفعلها. وهذا هو كل شيء». وقد جعلني رد الفعل هذا لا أنغمس في اللذات عبر ثلاثين عاما من حفلات العشاء.

لقد كان سفيرا ممتازا ولم يكن يحصر نفسه في هذه الأمور التافهة، ولكن هذه الدعابة تصور جانبا واحدا من حياة السفير: فسواء كانت سفارته كبيرة أو صغيرة. فإنه رئيس عائلة تتكون من أعضاء هذه السفارة فهو وأعضاء السفارة الكبار يجب أن يدربوا، يعلموا، يوجهوا، يزجروا ويشجعوا بقية أعضاء السفارة حتى يجعلوا السفارة تعمل كآلة سلسة يمكن الاعتماد عليها لتناول أى موقف بشكل كفاء سواء كان هذا الموقف هاما أو تافها. ونتيجة لذلك، فإن السفير الجيد يجب أن يكون له شخصية وأن يكون قائدا، وأن يكون شخصا من الطبيعي أن يحترمه أعضاء سفارته، ومن الطبيعي أيضا أن ينظر إلى أعضاء سفارته في صداقة وتعاون.

وفي وصف للخصائص الأساسية التي رأيتها في السفراء الناجحين، فإن القائمة هي بالضرورة قصيرة، وتعتبر كأمر بديهي الحد الأدنى الجوهري المتوقع من الشخص الذي يجب أن يعمل في صلة وثيقة مع القادة السياسيين والتجارين في البلد المعتمد لديها، وكذلك مع وسائل الإعلام في هذا البلد، وتتضمن هذه الخصائص الخبرة، واستيعابه للأمر، والسهولة في الكلمة المكتوبة والشفهية.

(\* عمل سفيرا لبريطانيا في فيتنام والاندنمرك، وحاكما بريطانيا لهونج كونج لمدة ١١ عاما.

وكانت أفضل سفارة عملت فيها فى باريس وفى ظل سفير كان شخصية عملاقة وقائدا طبيعيا مثلما كان أستاذا فى الدبلوماسية. كان هؤلاء من المسؤولين عن أقسام يقابلونه فى التاسعة والنصف صباحا كل يوم، وكنا نناقش صحف الصباح، ويخبرنا عن أى شئ هام قيل له فى اليوم السابق، وفى أى مسألة تدخل فى اختصاصنا كان من المتوقع أن نقدم توضيحا فى الحال عن جوانب هذه المسألة، أو أن نقول أننا نعلم من الذى يمكن أن يتحدث معنا، أو من ممن نعرفهم لن يقول لنا شيئا، ولكنه قد يقضى به للسفير. ولم يكن أمرا سيئا أن لاتكون لديك الصلات التى سيكون لديها هذه الحقائق. وينظر بعض السفراء وزوجاتهم إلى دعواتهم إلى أعضاء سفارتهم كأوامر ملكية، وأن ارتباطات هؤلاء الأعضاء السابقة يجب أن تهمل. ومع هذا ففى هذه السفارة كان ارتباط سابق مع أحد أبناء البلد عذرا مقبولا، وكان السفير يعلم أنه بدون هذه الصلات فإن سفارته لاتستطيع أن تعمل.

ويوضح هذا جانبا آخر للسفير الجيد. إنه يجب أن يجعل أعضاء سفارته يشعرون أنهم جزء من فريق يعلم كل فرد فيه ماهو متوقع منه، وأن يحصل على أفضل ما لدى هذا الفريق، وهو لايجب أن يقوده فقط بل أن يكون هو نفسه جزءا من هذا الفريق، وأن يعلم أن هذا الفريق مجهز لكى يتعامل مع أى أمر يطرأ.

وطبعا فإنه من الأمور الهدامة لعمال الفريق وفعالية السفارة أن لايستطيع السفير أن يستخدم ماتنتجه. إن السفير مزود بحرية الوصول إلى أعلى الدوائر السياسية والتجارية والثقافية، ومنزل وخدم وبدلات لضمان أن يكون له علاقات سهلة مع كل من يستطيع أن يؤثر فى مصالح بلده، وعلى هذا، فإن أعضاء سفارته لهم الحق أن يتوقعوا أنه سوف يستخدم هذه الأدوات، وكذلك خبرته الأكبر لكى يعطى لعملهم قوة ومضمونا، وأن يناقش معهم كيف يمكن عمل هذا. ويجب أن يكون مستعدا أن يبادر وأن يفعل أو يقول أى شئ ضرورى سواء لوزير، أو أحد ملوك المال، أو رئيس تحرير، وأن يفعل هذا باستمتاع. إنه يجب أن يكون قويا ونشطا، أما الحياء وعدم الثقة فى النفس فلن تحقق للسفير أبدا أى هدف.

وكما يجب أن يكون السفير قويا مع قادة البلد المعتمد لديه، فإنه يجب أن يكون قويا مع قادة بلده. وفى نهاية الأمر فإن وزيره هو السيد، ومع هذا، فإن السفير يجب أن يستخدم بالكامل واجبه لكى يحذر، ويجادل، وفى نهاية المطاف لكى يتصرف وفقا

للتعليمات، ولكن ليس هناك مهمة غير سارة أكثر بالنسبة للسفير من أن يدافع نيابة عن بلده عن سياسة يعتقد أنها غير عادلة وأسى توجيهها، وليس أكثر من هذا تدميرا لمعنوية سفارة.

وعلى هذا، فبالإضافة إلى الرسميين في وزارة الخارجية، فإن على السفير أن يعرف أعضاء البرلمان ورجال الأعمال والصحفيين في بلده المهتمين بالبلد المعتمد لديها. فالسفير يحمل إلى قادة هذا البلد خطابات اعتماد تطلب أن يعتقدوا فيما يقوله، إلا أنه من المهم أيضا في الأغلب لمصالح البلد أن تستمع له وتعتقد فيما يقوله، ولايشك أنه مما سيساعد على ذلك أن يعمل السفير على تنمية الثقة فيه، بل حتى ما يقارب بناء قاعدة للقوة في الدوائر المعنية في بلده. ومرة ذهب وزير الخارجية بعيدا وبقوة لكي يشجعني على أن أقوم بهذا العمل السياسي الداخلي الأساسي، حتى أخفض من ضغط عليه حول قضية كانت غير مقبولة من الرأي العام في هذا الوقت. فهنا وجه آخر للسفير: إنه يجب أن يعمل في المنطقة التي تلتقى فيها البيروقراطية والعلاقات العامة والسياسة.

وحين اتهم سفيرا بريطانيا بارزا بأنه رد بشكل غير دبلوماسي لاذع على الرئيس ديغول، نسب إليه قوله «هل تريدونى أن أكون رجلا أم فأرا، سياسيا أم دبلوماسيا؟ فلكى تكون ناجحا فى سفارة مهمة فإن السفير يجب أن يكون مستعدا لكى يتصرف كسياسى وكخبير فى الشئون العامة وفقا لحيثه فى التصرف وأن يتحمل النتائج. وبالطبع لكى يفعل هذا فإنه يجب أن يكون متمتعا بثقة حكومته وأن يمثل سياستها بدقة. ولكن المنهج والتوقيت يجب أن يكونوا من صنعه. فإذا كان من الممكن التعامل مع العلاقات بين الأقطار فى ثقة وفى حجرات هادئة، فخير وبركة، ولكن غالبا مالا يحدث هذا، وعلى السفير أن يكون مستعدا أن يتحرك وأن يتحدث بشكل علنى.

فى كل هذه الأنشطة فإن السفير يجب أن يحتفظ بثقة الحكومة المعتمد لديها. فحين تتعارض سياسات ومصالح الدولة الموفدة للسفير والدولة المستقبلية له فى أمور عامة، فإن من واجب السفير أن يحذر منها وأن يوضح نتائج ذلك، ويتضمن هذا عادة الكتابة أو التحدث عن حقائق لاتبدو مقبولة. ومع هذا فإنه لا يكفى أن يكون صادقا، فالسفير يجب أيضا أن يعتقد فيما يقوله، وقد يكون عليه أن يكون واضحا على حساب أن يكون لبقا مادام عليه فوق كل شئ أن يتأكد أن كل حكومة لا تسمى فهم نوايا الأخرى، وأن السفير يجب أن يرى أن الحوار محافظ عليه بطريقة يمكن معها أن يستمر. مثل هذه المهمة يمكن أن تكون صعبة بشكل مروع، ولكن تكامل شخصيته يستطيع أن يساعده على تحقيق

ذلك. وتعتبر سفارة السفير ألنورث بيكر في فيتنام. ومفاوضات هنرى كيسنجر مع كل من الصين ودول الشرق الأوسط أمثلة. على كيفية إمكان التغلب على هذه المشكلة.

وعلى هذا، فإن لدينا جانبا آخر للسفير الجيد، ذلك هو تكامل الشخصية فالسفير الذى يحاول أن يكون مقنعا من خلال المبالغة فى قضيته أو بالعمل على التقليل من حجم المشكلات، سوف ينتهى الأمر به إلى فقدان مصداقيته.

وختاما، ماذا عن مزايا السفراء السياسيين مقابل السفراء المحترفين؟ رغم تكرر هذا، فإن التعيينات السياسية ليست تقليدا بريطانيا، ولكن مع بعض الاستثناءات الملحوظة، فقد كانوا عادة ينجحون نجاحا عظيما. ولكنى أعتقد أنه لكى تكون سفيرا يتطلب قواعد خاصة للسلوك والعمل ومعرفة مايجب وما لايجب عمله وهو ما يحصل عليه غالبا بسهولة باخبرة الطويلة التى تلازم تطور الشخص فى العمل الدبلوماسى. وزيادة على ذلك فإنه من الصعب على شخص معين خارج الحقل الدبلوماسى أن يتولى قيادة فريق عملى بشكل يحصل به على أفضل ما فى السفارة، ورغم هذا فإن بعض المعينين السياسيين قد فعلوا هذا بنجاح بارز لأنهم ببساطة كانوا من النوع الذى تتوفر فيه هذه الصفة. وهذه هى جوهر المسألة: فالتعيينات لسفارات هامة يجب أن تتم لأن المعينين لديهم الخصائص الصحيحة لشغل المنصب سواء من خلال خبرة التدرج فى العمل الدبلوماسى أو مؤهلات أخرى، ولكن ليس مجرد أنهم دبلوماسيون محترفون أو سياسيون.

ورغم هذا، فإن الخدمة الدبلوماسية التى يحسن إدارتها يجب أن تكون قادرة على أن توفر مرشحين ملائمين من ذوى التاريخ الدبلوماسى إلى كل السفارات تقريبا رغم أنه كان هناك استثناءات لذلك وستظل دائما. وحقا فإن بعض الأسماء العظيمة فى دبلوماسية ما بعد الحرب كانت تعيينات سياسية، ومع هذا فقد كان هناك أيضا نماذج بارزة من الفشل. ومع هذا، فإذا أصبحت التعيينات السياسية هى القاعدة وليست الاستثناء وملأت أغلبية السفارات ذات الأهمية، فإن الخدمة الدبلوماسية القائمة على الاحتراف سوف تتوقف عن جذب أو الاحتفاظ بالعناصر ذات المستوى الملائم التى تدخل الخدمة، وسوف تحصد البلد متاعب مضاعفة من سفراء بلا خبرة يساعدهم فريق متدهور من أعضاء السفارة.

### نماذج متغيرة ومسئوليات جديدة:

فى تقدير: (\* Bernd Von Staden) قد لا يكون من الممكن وصف مهام السفير بشكل يصلح لكل مكان فى العالم. إن سفير بلد صناعى غربى مثلا لديه مهام متنوعة

(\* عمل سفيراً لألمانيا الاتحادية فى واشنطن لمدة ٦ سنوات، ونائبا لوزير الخارجية.

وهو أمر يعتمد على ما إذا كان معتمدا لدى بلد مشابه لبلده أو لدى دولة نامية أو ما إذا كانت العلاقات مع البلد المعتمد لديها تتميز بالصدافة أو أنها ذات طبيعة معادية بدرجة كبيرة أو صغيرة والملاحظات الآتية التي تعبر عن الرأي الشخصي للمؤلف، تستند بالتحديد على الخبرة المكتسبة خلال ست سنوات كسفير في واشنطن. وبعض الأحكام القائمة على هذه الخبرة قد يكون لها صلاحية عامة، ولكن كثيرا منها، بالتأكيد ليست كذلك. ولذلك فإن هذه المساهمة ليست إلا حجرا في فسيفساء، ولو أنه حجر بدونه لن تكتمل الصورة العامة.

إن الاتصالات السياسية بين البلدان الحليفة والصديقة وخاصة في العالم الغربي، وإن كانت بالتأكيد ليست قاصرة عليها فقط، إنما تجرى اليوم بشكل رئيسي على أساسا جماعي أو ثنائي من خلال صلات مباشرة بين الحكومات، سواء من خلال الاستخدام المتزايد «لدبلوماسية الزيارات» أو من خلال الرسائل البرقية، أو من خلال المكالمات التليفونية. وينطبق هذا ليس فقط على المستوى السياسي لرؤساء الدول والحكومات، وكذلك على وزراء الخارجية ووزراء آخرين، وإنما أيضا على مستوى المساعدين. ولذلك، فإن الدبلوماسية المحترفة قد تجردت من العديد من وظائفها التقليدية، ولكن ليس هناك معنى من أن نتأسف على هذا التطور فسيكون ذلك عقيما شأن تطلعنا إلى أيام مركبات نقل البريد. وفي هذا العالم غير المستقر، والذي يتزايد فيه اعتماد الدول بعضها على بعض وتقلص بينهم المسافات، فإنه سيكون من غير المسئولية إذا لم ينتهز هؤلاء المشتغلون في الحقل الدولي كل فرصة تقدمها وسائل الاتصال والنقل الحديثة. وهذا الاتجاه لم يستنفد بالتأكيد مجراه. وبالتقدم المستمر في تكنولوجيا المواصلات، فإن فرصا جديدة أكثر وأكثر سوف تنشأ لاتصالات مباشرة بين الحكومات والإدارات.

ونتيجة لذلك فإنه مما لا يثير الدهشة أن تشور الشكوك حول ما إذا كانت الدبلوماسية التقليدية مازال لها وظيفة مفيدة تؤديها. وهذا سؤال جيد، ولكنه في الأساس موجه بطريقة خاطئة. ذلك أنه ما هي «الدبلوماسية التقليدية»؟ بالطبع فإن بعض المهام تختفى أو تتناقص في الأهمية، بينما تكتسب أخرى أهمية أو تنبثق مهام جديدة. ولذلك فإنه من الطبيعي في هذا العالم المتغير أن تتغير أيضا وظائف وأساليب عمل الدبلوماسيين، والدبلوماسية الذي لا يفهم هذا بوضوح أو لا يتقبله إنما يخاطر بأن يضع جدواه هو موضع تساؤل.

إن أساليب الاتصالات والنقل الحديثة لا تسهل فقط الصلات المباشرة بين الحكومات وذوى النشاط فى المجال السياسى. إنها أيضا توسع مناطق الاتصال بين البلدان وتزيد من اعتماد بعضها على بعض. وفى نفس الوقت فإن عدد الأفراد الذين تشملهم العملية السياسية إنما يتزايد بشكل مستمر فى الحقل السياسية والبرلمانية، وفى وسائل الإعلام، وفى الجماعات الاجتماعية ذات الصلة. وأخيرا بين ممثلى الرأى العام. ولكن هذا الاعتماد المتبادل<sup>(١)</sup> [ Interdependence ] المتزايد والعدد المتسع للمشاركين ليس مصحوبا بالضرورة بمزيد من المعرفة المكثفة والفهم المتبادل، أو استعدادا أعظم لمعرفة بعضهم البعض الآخر. إن المجموعة المتجانسة من الناس والذين تحكموا مثلا فى القرن ١٩ فى مصائر أوربا والى حد كبير بدرجة من النجاح، لم تعد موجودة بعد، وعلى النقيض، فإنه من الملحوظ أن بعض عناصر القيادة اليوم إنما تصبح فى اتجاهاتها أكثر تركيزا على ذاتها.

فما هى النتائج التى يمكن أن نستخلصها من ذلك بالنسبة لمهام سفير اليوم؟ لكى نبدأ بأبسط هذه النتائج: كنتيجة لتكثيف الزيارات، فإن السفير إنما يصبح بشكل متزايد رئيس «جهاز الخدمة» المسئول عن إعداد هذا الشكل المباشر من الاتصال بين حكومته وحكومة البلد المضيف، وتنفيذ ذلك بطريقة سلسة وفعالة وملائمة. هذه المهمة لا يجب أن نقلل من شأنها. ورغم أنها، فى مظهرها، مهمة تنظيمية، فإنها تتطلب فطنة سياسية وصلات جيدة. وفى مجال المهام الجوهرية الفعلية، فإن معظم الوظائف فى نفس الوقت، ومنها مهام التمثيل والتفسير - قد نمت إلى مدى مماثل بل وحتى أوسع. وفى عصرنا الديمقراطى لوسائل الإعلام فإن السفير يجب فى هذا الشأن أن يلبى متطلبات أعظم من قبل، فهو يجب أن يسعى لكى يقدم ويجسد ويجمع التأييد لمصالح وسياسات بلده، وهو يجب أن يفعل هذا ليس فقط فى مواجهة الدوائر ذات الصلة السياسية المباشرة، وأخيرا وليس آخرا الحكومة نفسها. وللتعبير عن ذلك بمعانٍ تجارية: فإن السفير اليوم أقل استغراقا فى الإنتاج عنه فى التسويق. ومن الواضح أنه ليس هناك حدود على الإطلاق لهذه المهمة مادام من الصعب احتمال أن سوق المعلومات وتفسيرها فى مجتمعنا الجماهيرى سوف تصل فى أى وقت إلى درجة التشبع.

(١) فقد ظهرت فى الحقتين الأخيرتين فى علاقات الحكومات والدول نوع جديد غير مسبوق من القضايا مثل الطاقة، والموارد، والبيئة، والسكان، واستخدام الفضاء، والبحار، والمخدرات، والإرهاب، وهى قضايا لا تقل أهمية عن القضايا التقليدية مثل الأمن العسكرى، والإقليمى، والايديولوجيات التى كانت تشكل جدول الأعمال التقليدى لعلاقات الأمم وصلاتها الدبلوماسية.

هذه المهمة يجب أن تؤدي في كلا الاتجاهين، فعلى السفير أن يقي حكومته على علم بالموقف والتطورات والأحداث المتوقعة في البلد المعتمد لديها حتى يمكنها أن تعنى بمصالحها بشكل فعال وفي الوقت المناسب. وحتى باستغلال كل وسائل الاتصالات الحديثة فإن معظم هذه المعلومات لا يمكن الحصول عليها من صلات متفرقة أو الزيارات أو التليفون. وللحصول على هذا فإن ما هو ضروري هو المراقبة الدائمة ومعرفة حميمة بالمنطقة وتنمية الصلات الشخصية الصحيحة على نطاق عريض. هذه المهمة الثانية من التفسير والمعلومات تتضمن بالطبع ممارسة بعض النفوذ أيضا. وهذا يحدث تلقائيا تقريبا خلال عملية جمع وتقييم وتفسير المعلومات، وهو أمر مرغوب فيه حقا. وأخيرا، فإن السفير هو باستمرار الرجل الذي في الموقع والذي يجب دائما أن يكون تحت تصرف ممثلي الدولة المضييفة لإجراء محادثات ومشاورات وتسوية الخلافات. ويمكن أن يطلب لتقديم معلومات، أو يُطلب منه نقل رسائل قد لا تكون هناك قنوات أخرى غير ملائمة لنقلها، كما أن نصيحته قد تطلب إذا ما أراد أحد أن يتأكد أنه يسلك الطريق والإجراء الصحيح. وهذه الوظيفة ليست بالطبع وظيفة سلبية فقط بل هي إيجابية كذلك. وجب أن يأخذ السفير نفسه المبادرة إذا ما تكون لديه انطباع بأن فرصة لم تُستغل، أو أن خطرا قد أغفل، أو أن خطأ قد ارتكب. وإلى حد ما، فإن الملاحظات التي قيل أن جورج السابع قد أبدأها حول دور الملك البريطاني إنما تنطبق هنا: إنه يجب أن يعرف كل شيء، إنه يجب أن يشجع ويحذر.

إن دور «الرجل في الموقع» له أيضا وجهان، إنه من المعترف به أن المبدأ الأساسي لنشاطات السفير هو الإخلاص لسياسات ومصالح بلده. ولكنه يستطيع فقط وفي التحليل الأخير أن يخدم هذه السياسات والمصالح بشكل فعال إذا ما التمس وحصل في نفس الوقت على ثقة البلد المضيف، وبكلمات أخرى، إذا ما كان أيضا «على الولاء» للبلد المضيف بطريقة متناسبة مع مصالحها ومصالح بلده. إن السفير هو بالتأكيد شخص متحيز، ولكنه مع هذا، وإلى حد ما، وسيط أمين.<sup>(١)</sup>

(١) ولتعقد هذه القضايا الجديدة وتشعبها وأهميتها بالنسبة لكل دولة فإن تناولها لم يعد ممكنا بشكل منفرد وإنما من خلال الجهود المشتركة والتعاون مع دولة أو مجموعة من الدول. ومن الآثار التي ترتبت على ذلك نقص أدوار ونفوذ وزارات الخارجية في إطار النظم التي تصنع السياسة الخارجية حيث تدخلت وزارات وهيئات أخرى غير وزارات الخارجية، وتطلب هذا من أجل المصلحة الوطنية العامة درجة من التنسيق والتعاون بين السفير والممثلين الفنيين من الوزارات ضمن إطار بعثته.

إن المطالب التي يفرضها الأداء الناجح للمهام التي وصفناها آنفا على شخصية ومؤهلات السفير لا يجب التقليل من شأنها. إن ما حاولناه من وصف وظيفة السفير إنما يوضح أنه يجب أن يجمع بشكل مثالي خصائص متناقضة بشكل كبير. فيجب أن يكون قادرا علي أن يتصرف بثقة وبشكل يوحى بالنفوذ على كل المستويات، ولكنه يجب أن يكون مستعدا في كل الأوقات أن يخضع صورته الخاصة وذاتيته للمسألة موضع البحث. وهو يجب أن يكون مستقلا، ومع هذا يمارس درجة عالية من الانضباط، ولكي يحوز الثقة والاحترام يجب دائما أن يتصرف كرجل مبادئ وقناعات، ولكن لا يجب أن ننسى أبدا أنه يمثل سياسة حكومة، وأنه لذلك لا يستطيع أن يؤكد وجهات نظر تمثل فقط طريقته الشخصية في النظر الى الأشياء.

ومادامت الثقة هي أتمن رصيد في العلاقات الدولية في عالم محفوف بالمخاطر، فإن السفير يجب أن يفعل أقصى ما يستطيع لكي يحصل على هذه الثقة ويغذيها. ومع هذا، فإنه في نفس الوقت يجب ألا يتصرف بمثل هذه الطريقة التي تنقص من مصالح بلده سواء كانت جوهرية أو مؤقتة في طبيعتها. إنه يجب أن يكون تاجرا، ولكن بحكمة، ورجلا علميا ولكن غير مزهو بنفسه، يقظا دائما ولكن بهدوء، مستعدا أن يخاطر إذا ما اقتضت الضرورة ولكن بتحوط وحذر. وهو يحتاج الى معرفة سليمة بالموضوع الذي يعالجه لكي يستطيع أن يفسره وأن يناقشه مع الآخرين، ويجب أن يكون لبقا وكذلك ذا خبرة في التعامل مع الناس للآخرين، ويجب أن يكون ملما بالبيئة التي يؤدي فيها وظائفه وأن يكون متعلما بشكل جيد بما في ذلك التاريخ، ومع هذا يجب ألا يصبح أكاديميا وإنما رجل عملي.

فهل مثل هذه المخلوقات ذات المهارة الجغرافية موجودة اليوم؟ فإن كان لهم وجود فأين يمكن أن نجدهم؟ من المحتمل أن يلتقى بهم الإنسان في كل مكان، ولكن بشكل نادر فقط. وكقاعدة، فإن المرء يمكن أن يقترب من شيء مثالي ولكن لا يصل اليه ابدا. ومع ذلك فإن لا يجب أن ننسى أن السفير عليه مهمة هامة وصعبة تفرض مطالب ضخمة على قدراته وخبرته. وشأن الأطباء ورجال البنوك الجيدين، فإن السفراء الجيدين لا يهبطون من السماء، ولكنهم يقينا ينضجون بشكل تدريجي من خلال تعلمهم وتدريبهم وخبرتهم حتى يشبهوا في النهاية المخلوق المدهش الذي وصفناه آنفا.

## سفير اليوم:

يعتبر: John G. Halstead (\*) أنه مادام المجتمع الدولي يتكون من دول مستقلة ذات سيادة ومتورطة في صراع دائم مع بعضها البعض، فإن الدبلوماسية ملزمة بأن تكون أداة، مثل القوة العسكرية، لدعم قوة كل دولة ومتابعة مصالحها الوطنية. وفي نفس الوقت، فإن التغييرات التكنولوجية والاجتماعية إنما تغير كلا من إطار ومناهج العلاقات الدولية، وتجعلها أكثر تعقيدا عن ذي قبل، وتوضح معاني الاعتماد المتبادل بالنسبة لهذه «القرية العالمية» التي نعيش فيها وتثير شبح الفناء العالمى. وحتى بالنسبة للقوى الأعظم، فإن الدبلوماسية اليوم يجب أن تتضمن قبول القيود على أتباعهم لأهداف وطنية محضة، وبالنسبة للقوى الأصغر والمتوسطة، فليس هناك من خيار إلا أن تسعى إلى مواءمة المصالح الوطنية المتباعدة وأن تسوى الخلافات سلميا.

ويعكس تنظيم العلاقات الدولية اليوم هذه الظروف المتغيرة. فالعلاقات الثنائية قد تأثرت بالاستغراق المتزايد للحكومة ليس فقط في الحياة اليومية للأمة وإنما أيضا بالنسيج المعقد للتبادلات الدولية. كما قد تشكلت العلاقات الجماعية بالعدد المتزايد من المنظمات الحكومية التي أنشئت لحل المنازعات وتنمية التعاون. وكما تطورت البيئة الدولية، كذلك تطورت وظائف الدبلوماسية، ودور السفير يساعده في هذا التقدم الضخم في الاتصالات وثورة المعلومات. وبينما قد يكون سلطته ومكانته في بعض الوجود قد تراجعت، فإن مجاله في العمل ونطاق عملياته قد اتسع بطرق عديدة وفتحت له فرص جديدة.

واليوم، فإن الاتصالات المباشرة قد حولت كل المناصب الدبلوماسية الى فروع للمراكز الرئيسية ورؤساء البعثات الي مديرين لهذه الفروع. ولا يوجد عمل أى عمليات في الموقع تكون من الصغر بحيث لا تتطلب تعليمات تفصيلية من المركز الرئيسى (الديوان العام) حتى في المناطق التي يمثل فيها الموقف المحلى العنصر الرئيسى، والسفير فيها فى أفضل وضع لمعرفة هذا الموقف. إن وزراء الخارجية وأعضاء الحكومات على صلة مباشرة ببعضهم البعض، كما قد بشر الطيران بالطائرات النفاثة بدخولنا عهد دبلوماسية الزيارات والاجتماعات الدولية بين جدران أربع. مثل هذه النشاطات هي بالطبع أمر يرحب به إلى المدى الذى تكشف فيه التعاون الدولي، ولكن ليس من شك أنها تجعل مهمة السفير أكثر صعوبة.

(\*) عمل سفيرا لكندا فى ألمانيا الاتحادية، ولدى الناتو، وزميل فى معهد دراسة الدبلوماسية. جامعة جورج تاون.

إن ثورة المعلومات قد أدت إلى اشتراك أكثر لوسائل الإعلام فى الشؤون الدولية، ومطالب شعبية أكثر للمعلومات، وعدم ثقة أكثر بالدبلوماسية السرية.

وقد أعطت الجمهور الانطباع بأنه على اتصال مباشر بالأحداث حول العالم بل إنها تسببت فى وجهة النظر بأن الدبلوماسيين قد أصبحوا شيئا باليا. فإذا كان التلفزيون والراديو والصحافة فى امكانهم أن يجلبوا لنا كل المعلومات التى نحتاجها، ألا يصبح أكثر فعالية وأرخص أن تبث بأعضاء الحكومة أو خبراء إلى الخارج حين يتطلب أمر التفاوض حوله مع حكومات أجنبية؟ على أن ما تغفله هذه النظرة هو الدور الجوهرى للدبلوماسيين فى التمهيد للمفاوضات على أساس من المعرفة المتبادلة والثقة، وفى تصحيح تقارير وسائل الاعلام غير الدقيقة والمضللة، وفى رعاية العملية الدقيقة للتوفيق المتبادل والحلول الوسط بعيدا عن بريق العلانية.

وقد حدث فى الواقع توسع مطرد لوظائف السفير من الناحية النوعية أو الكمية، فهو اليوم منغمس، أبعد من الاتصالات الدبلوماسية التقليدية بين الحكومات، فى الدبلوماسية الاقتصادية والتجارية، وفى الدبلوماسية الثقافية، وفى الدبلوماسية العلنية بجميع أنواعها. وهو يتعامل ليس مع الدبلوماسيين والرسميين الآخرين فقط وإنما مع قسم عريض متعدد الطبقات من الجمهور مثل رجال الأعمال، والفنانين، والطلبة، والصحافة. كما أن نسبة متزايدة من أعضاء بعثته أصبحت تتكون من الاخصائيين فى ميادين عديدة: التجارة، والثقافة، والهجرة، وهى ميادين لم تكن جزءا من المؤسسة الدبلوماسية التقليدية.

إن السفير يتصرف كحلقة الوصل ليس فقط بين حكومته والحكومة المعتمد لديها ولكن بشكل أوسع بين أمتين. والصورة التى يعكسها لبلده وشعبه ومصالح حكومته ونواياها، قد يكون لها تأثير على وسائل الإعلام وعلى دوائر ذات نفوذ فى الدولة المضيفة، ويمكن من ناحية أخرى أن تشوه السياق الذى تتخذ فيه قراراتها، أنها تستطيع أن توحى بأفكار للاستقرار والتماسك، أو أنها يمكن أن تحدث العكس، وحين يمثل بلدا ذا نظام فدرالى مثل كندا فإنه يجب أن يتأكد أنه يتحدث ويتصرف نيابة عن جميع الأجزاء المكونة للاتحاد. وفى الاتجاه المقابل فإن عليه أن يفهم ما الذى يجعل البلد المضيف يتحرك ويتصرف، وكيف يحلل أهدافه بدقة وكيف يقيم اتجاهاته الرئيسية، إنه يجب أن يكون قادرا على تقييم مصالحه، ولكن يجب أن يكون حريصا على أن لا يشجعها.

إن من المهم للسفير أن يبنى شبكة من الصلات ليس فقط في دوائر الحكومة وإنما أيضا في القطاع الخاص. ولهذا السبب فإن العلاقات الشخصية القائمة على الاحترام المتبادل أمر جوهري كما أن للأنشطة الاجتماعية دورا توديه. وفي الماضي كان ثمة نقد علني في بعض البلدان للتبذير في هذا المجال، ولكن بناء على خبرتي فإن الاستخدام الحكيم للمناسبات الاجتماعية يمكن أن يكون فعالا جدا بشرط أن تكون مختارة ومركزة. ومن تجربتي أيضا أن زوجة السفير، التي تؤخذ غالبا كقضية مسلمة أو تهملها وزارات الخارجية والجمهور، تستطيع في الواقع أن تلعب دورا أعظم أهمية اليوم أكثر من الماضي. إنها تستطيع أن يكون لها مساهمتها الخاصة وهي تعكس صورة بلدها ليس فقط من خلال الحفلات التي تقيمها وإنما أيضا من خلال متابعتها لاهتماماتها الشخصية والمهنية في البلد المضيف.

وقد وجدت في تمثيلي لبلدي عملا يبعث على التحدى وينطوى على المكافأة كذلك. فقلد جعلني أستغرق في تطوير علاقات ذات منفعة متبادلة عبر سلسلة هذه العلاقة وفي السعي إلى التوفيق بين الخلافات في وجهات النظر والمصالح المتعارضة حين يكون ذلك ضروريا، وفي القطاع الخاص، فقد رأيت وظيفتي على أنها فتح للاتصالات ووضع الناس ذوى المصالح المتقاربة على اتصال مع بعضهم البعض. وفي بعض الأحيان كنت قادرا على أن أرى نتائج محددة ومرضية لعملي عندما أقام الأكاديميون الألمان بمساعدتي جمعية للدراسات الكندية. ومن وقت لآخر كان على أن أدرك أن ثمة صراعات في المصالح لا يمكن أن تقيم جسرا بينها. وعندئذ فإن على السفير أن يكون واضحا أين يقف. وقد جاء مثل هذا الوقت حين برز الاختلاف بين السياستين الكندية والألمانية حول الانتشار النووي بخصوص بيع مفاعلات نووية للأرجنتين.

وتختلف بشكل أكثر أهمية أساليب العمل في مركز الدبلوماسية المتعددة الأطراف. كما لمست خلال عملي نائبا مثل الدائم للممثل الأمم المتحدة في نيويورك في الخمسينيات وحديشا كسفير لدى الناتو في بروكسل، فهناك كانت تعاملاتي قاصرة تقريبا مع الدبلوماسيين الآخرين وإن كانوا من دول متعددة وكان الموضوع أكثر تخصصا. وكان التحدى هو تطوير مهارات للتفاوض وفهم لموضوعات فنية تذهب أبعد كثيرا مما تتطلبه عادة الوظائف الثنائية. ورغم أن ذلك قد يكون حافزا ثقافيا، فإنه أيضا يمكن أن يكون محبطا بسبب عدم التناسب الضخم بين الكلمات والأفعال، بين النوايا الطيبة والإنجازات المحددة.

هل تغيرت الصفات المطلوبة في السفير الجيد مع تغير دوره في الدبلوماسية الجديدة؟  
أعتقد أنها مازالت مستمرة بشكل لافت للنظر، وأستطيع أن أجمع هذه الصفات في ثلاثة  
فئات عريضة. الأولى هي الصفات المطلوبة للتعامل بشكل فعال مع الناس، ولكي تخلق  
المصادقية أكثر مما تثير من عدم الثقة، ولدعم التعاون أكثر من المواجهة، وأن يضع الإنسان  
نفسه في موضع الآخر. لذلك يجب أن يكون لديه مزيج من التكامل والقدرة على  
التكيف، والتماسك والتسامح والحكم السليم على الشخصية. انه يجب أن يحدد ماهي  
أفضل العناصر التي يتصل بها، ومتى يتوجه إليها. وفي بون كنت محظوظا مثلا أن يكون  
لي حرية الوصول الى المستشار شميدت حين تستدعي الضرورة، ولكني استعملت ذلك  
بشكل مقتصد للغاية مفضلا الاحتفاظ بصلة وثيقة مع مساعديه المباشرين وبعده مختار  
من وزراء الدولة للعمل العادى.

والفئة الثانية من الصفات هي القدرات المطلوبة للتعامل بنجاح مع المواقف  
الديناميكية. لذلك فإن السفير يجب أن يكون قادرا علي أن يفكر بوضوح وأن يسأل  
الأسئلة الصحيحة. وأن يتصرف في التوقيت المناسب. والفئة الثالثة هي القدرة على توصيل  
الأفكار بدقة وإيجاز وأن ينظم الحجج بشكل مترابط ومقنع وأن يتفاوض بفاعلية.

إلى هذا سوف أضيف مطلباً آخر أعتقد أن أهميته في الماضى قد أسىء تقديرها وهو  
المعرفة الكافية بلغة البلد المضيف، ومن غير شك أن الدبلوماسيين المتحدثين بالإنجليزية  
والفرنسية لهم ميزة فى الخارج لأن هناك قليلا من الأماكن التي لا تفهم فيها الإنجليزية  
وبدرجة أقل الفرنسية. ولكنها الميزة التي يساء استخدامها دائما. فليس هناك بديل من  
الاقتراب الى رجل بلغته الخاصة كأداة لفهم شخصية الأمة وحضارتها.

وفى بعض وزارات الخارجية كان هناك تركيز حتى وقت قريب على الإدارة ونظرياتها  
وأساليبها. وحقيقة أنه فى الماضى كان الاسلوب التقليدى للموظفين الدبلوماسيين هو  
التركيز على التحليل السياسى والمهارات السياسية وأن يتركوا الإدارة للموظفين الإداريين.  
وثمة حاجات للمهارات الإدارية الحديثة، ولكنها تحتاج أن توضع فى نسبها الصحيح. إن  
أساليب تنظيم وتوجيه والتحكم فى الموارد هى أساليب هامة، ولكنها وسائل وليست  
غايات، وهى ذات معنى فى السياق الدبلوماسى فقط الى المدى تخدم فيه أهداف صياغة  
وتنفيذ السياسة الخارجية.

وفى التحليل الأخير، فإن دبلوماسية بلد ما تعتمد على نوعية الموارد البشرية التي  
تستطيع توظيفها فى دعم مصالحها، والسفير له الصدارة فى هذا السياق.



# الفصل الثاني

## الدبلوماسية المعاصرة وخصائصه (٢)

---

اعتمدنا في هذا الفصل على :-

- Dynamics of Deplomacy.G.v, Gkvishna Murty, National, Delhe 1965
- Diplomat, By: Charles W.Thayer. Harbet S prathers Publishers, Newyork.
- The Proffessional Diplomat. By: Hark. Tohm, Princeton University Press, 1965



أصبح من الصور المرتبطة بالدبلوماسية وعبر تاريخها وكل مراحل تطورها، أن المبعوث الدبلوماسي - والذي هو أداة الدبلوماسية في تحقيق غاياتها - هو وجه البلد والمجتمع الذي أوفده ليمثله ويعبر عنه ويتحدث باسمه - ولذلك فإن خصائص هذا المبعوث بكل مكوناتها الشكلية والموضوعية، ابتداء من مظهره وسلوكه وتصرفاته الضرورية وتعامله مع المجتمع الذي يعمل بينه، حتى مستوى إدارته لعلاقات بلاده مع الدولة المعتمد لديها وما تطلبه هذا من حكمة وتدبر وثقافة وتكامل في شخصيته، هذه الخصائص مجتمعة تساهم في تشكيل صورة البلد والمجتمع الذي يمثله المبعوث ويحكم بها عليه.

وإذا ما أضفنا إلى ذلك خطورة ودقة مايقوم به المبعوث الدبلوماسي والأمور التي يعالجها والتي يمكن أن تمس مصالح حيوية لبلده وعلاقاتها مع الدول، وخاصة في أوقات التوتر والأزمات، وبشكل أخص بعد أن اتسعت وتشعبت نطاق المسائل والقضايا التي يتعرض لها الدبلوماسي وأصبحت من اهتماماته اليومية فإننا نستطيع أن ندرك الأهمية التي تعلقها الدول على اختيار ممثليها ومبعوثيها في اغراج وضمان إمتلاكهم للخصائص والمؤهلات الشخصية والموضوعية التي تتفق وخطورة الرسالة التي يقومون بها.

وكما أشرنا في فصول سابقة، فإن هذه الحاجة لأهمية اختيار ممثل الدولة أو المجتمع أو الحاكم أو الأمير، ليست وليدة اليوم فحسب، وإنما كانت دائما مطلوبة في نظم الحكم عبر التاريخ. ولعل أكثر التعبيرات دقة عن أهمية هذا الاختيار في العصر الحديث هو ما أورده نيقولا مكيا فيللي في كتابه «الأمير» وهو ينصح الأمير في شئون الحكم والسياسة بقوله «ان اختيار وزراء الأمير ومثليه ليس أمرا قليل الأهمية، فهم أما عناصر جيدة، أو أنهم ليسوا على مستوى فطنة وتدبير الأمير. ان الانطباع الأول الذي يكونه المرء عن الحاكم وعن عقله هو من رؤيته للرجال الذين يمثلونه. فحين يكونون أكفاء ومخلصين فان المرء يعتبره حكيما باعتبار انه كان قادرا على أن يختار ويدرك قدرتهم. ولكن حين يكونون العكس، فان المرء يستطيع أن يكون رأيا في غير صالح الأمير، إذ أن الخطأ الأول الذي فعله هو في هذا الاختيار».

فاذا كان الأمر كذلك، فما هي الخصائص التي يجب أن يمتلكها ويمثلها الممثل الدبلوماسي لكي يكون تمثيله لبلده كفؤا ومشرفا؟

وتقليديا حدد هارولد نيلكسون سبع فضائل يجب أن يعمل بها الدبلوماسي وخاصة في عملية التفاوض:

الصدق - الدقة، الهدوء، التواضع، المزاج الحسن، الصبر والولاء.

وقد فصل هذه الخصائص بقوله «انه يجب أن يكون جيدا في اللغات. ويجب أن يدرك أن الأجانب ينظر اليهم دائما بعين الشك ولذلك عليه أن يخفى دهائه ويبدو كرجل لطيف ينتمى للعالم. ويجب أن يكون مضيافا ويوظف طاهيا ممتازا. ويجب أن يكون طبيعته رجلا صبورا مستعدا لأن يطيل المفاوضات وأن يتقن الفن الدقيق للمماطلة. ويجب أن يكون رابط الجأش، قادرا على أن يستقبل الأخبار السيئة دون أن يظهر عدم السرور، وأن يسمع بنفسه الدم فيه واساءة النقل عنه دون أن يبدى أدنى انفعال، وأن تكون حياته اخاصة غاية في الزهد حتى لايعطى أى فرصة لأعدائه لنشر الفضائح عنه. ويجب أن يكون متسامحا مع جهل وحماسة حكومته وأن يعلم كيف يلطف من حدة التعليمات التي يتلقاها. وأخيرا يجب عليه أن يعلم أن الانتصارات الدبلوماسية العننية تترك وراءها مشاعر من المهانة ورغبة في الانتقام، وأن أى مفاوض جيد لايجب أبدا أن يهدد أو يستأسد أو يعنف».

ويجتهد مؤرخو الدبلوماسية في تفصيل هذه الخصائص، ويوردون في هذا مجموعة من الصفات العملية التي يجب أن توجه الدبلوماسى وهو يعمل وان يسترشد بها فى مختلف جوانب تعامله مع البيئة الرسمية والاجتماعية التي يعمل فيها، كما يوردون مجموعة من قواعد السلوك والتي قد تبدو أنها تدرج فى نطاق المثل ولكن فى تأملها سنجد أنها فى نهاية الأمر تمثل متطلبات prerequisite اذا ما أراد الممثل الدبلوماسى أن يكون تمثيله كفنا ومشرفا حقا.

ففيما يتعلق بالمجموعة الأولى من الصفات العامة، يوضح من يؤكدون عليها أن على الدبلوماسى:

١ - أن يكون سريعا، واسع الخيلة، ومستمتعا جيدا، مجاملا ومقبولا، وهو فى عمله وتصرفاته يجب أن لا يكون هدفه اكتساب الشهرة واقناع الآخرين بذكائه، كما يجب أن لا يكون مولعا باخضام ومثيرا للخلافات وأن ينتهى الى افشاء معلومات سرية لكى يثبت أنه على صواب. وفوق كل شىء فان الدبلوماسى يجب أن يمتلك مقدرة كاملة على التحكيم فى النفس وأن يقاوم شهوة التحدث قبل أن يفكر فيما سيقوله.

٢ - أن عليه أن لا يقع فى خطأ أشاعة جو من السرية واصطناع أمور من لاشىء وتصوير أمور تافهة على أنها من شئون الدولة العليا، اذ كل هذا لاينبىء الا عن عقل صغير.

٣ - أن على الدبلوماسى أن يكون له طبيعة هادئة، وأن يتحمل الحمقى بسرور، وأن لاينغمس فى الشراب، والنساء والقمار وألوان المرح المشاكس والنزوات.

٤ - من المتطلبات الهامة للدبلوماسى دراسته للتاريخ، وقراءته لمذكرات الزعماء والقادة والدبلوماسيين الكبار وتمثل تجاربهم، وأن يكون على وعى بالقوى الحقيقية والمؤثرة فى البلد التى يعمل فيها، وذو إجابة للغات الأساسية فى عصره إذ أنها مدخله للمعلومات والاتصالات. وما يكمل هذا على الجانب الاجتماعى هو استعداد وقدرة الدبلوماسى على أن يكون مضيفا محبا وجذابا وكريما، وثمة قول حقيقى أن الطباخ الجيد هو غالبا أداة ممتازة للتوفيق بين الناس Excellent Conciliator.

٥ - وليس ثمة شك عند مؤرخى الدبلوماسية أن من أهم الصفات التى يجب أن يتحلى بها الدبلوماسى ان يكون كتوما وحذرا، وباعتبار أن الدبلوماسية هى فى النهاية فن التفاوض أو هو من أهم عناصرها، فإن على الدبلوماسى أن يكون مستمعا جيدا، وأن يجد اجابة ماهرة حتى ولو كانت عادية لكل الأسئلة التى تطرح عليه، وفى مجرى المفاوضات يجب أن لايكشف عن كل أوراقه فيما عدا ماهو ضرورى لاستكشاف الأرض، وعليه أن يتحكم فى سلوكه بقدر مايراقب وجوه الآخرين مثلما يستمع الى مايصدر من شفاههم.

٦ - على الدبلوماسى أن يكون له حضور ووقار Dignity واحترام والذى بدونه فانه من الأكثر احتمالا ان لا يلقى الاحترام من الآخرين. وعليه أن يكون لطيفا وكيسا ودمثا ومتسامحا وأن يكون ذات طبيعة بسيطة.

وباعتبار أن الدبلوماسى هو عيون وأذان وفم وربما أنف حكومته، لذلك كلما كان دائم الحضور فى المجتمعات والحفلات واللقاءات كلما كان قادرا على التقاط المعلومات، وتصبح الحفلات الاجتماعية التى يقيمها ضرورية فى جعل الرسميين الذين يقابلهم فى مكاتبتهم أكثر انفتاحا واقبالا عليه مما لو اقتصر لقاءه لهم على مكاتبتهم فقط.

٧ - وفوق كل شىء فان على الدبلوماسى أن يتفادى الذوق السيئ، وفى كل المناسبات يجب أن يكون ملبسه ملائما، وسلوكه مهذبا حتى وهو يأكل ويشرب ويتصرف فى الأماكن التى يدعى إليها.

٨ - والدبلوماسى يجب أن يكون واسع الحيلة وذكيا وواضحا وان كان له ميل للخطابة فيجب أن يكون مختصرا ومن الأفضل وخاصة فى المناسبة الاجتماعية ان يقتصر حديثه على الجوانب العامة والاجتماعية دون التوغل فى القضايا السياسية.

٩ - والدبلوماسية لا يجب فقط أن يكون موهوبا بالذكاء الخاد بل يجب أن يكون عليما بالأمور بشكل واسع، وإذا كان عليه أن يراقب وأن يرى، فإن عليه أن يعرف الكثير حول النشاط الانساني في المجتمع الذي يعمل فيه ومؤسساته، وعلى خلفية تاريخية واسعة عنه.

١٠ - والمبعوث الدبلوماسي ليس عليه فقط أن يمتلك الطاقة وأن يتعلم بسرعة وأن يكيف نفسه عقليا للمواقف الجيدة، وانما كذلك ان يمتلك قدرا غير عادى من الحكم والتقدير السليم الذى يقترن باخلاق الخلاق وبعد النظر والقدرة على التنبؤ وبحدة الادراك perceptivness والتي تدعى أحيانا بالحاسة السياسية Political Sense.

١١ - باعتبار أن مهام المبعوث الدبلوماسي الأساسية هي أن يبعث بالمعلومات والتقييمات إلى دولته مقرونة بتقديراته التي ستعتمد عليها دولته في سياستها وقراراتها، لذلك فان من الأهمية أن يكون موضوعيا وأن يقول الحقيقة كما يراها ايا كانت غير سارة حتى لو تعارضت مع فرصة في الترقى ونيل رضا رؤسائه، وقد تثبت الأيام خطأ تقديراته، الا أن يكفى انه كان أميناً. ويحتوى التاريخ الدبلوماسي على عدة أمثلة كانت ضارة بمصالح دوله المبعوث حين كان حرصه على إرضاء رجال دولته، كما سنرى فيما بعد، كما يحمل نماذج على مبعوثين صوروا الحقيقة كما يرونها، وخسرت بلادهم كثيرا من عدم الاستماع اليها واهمالها.

١٢ - ومن ضرورات الدبلوماسية أن يمتلك صحة جيدة لكي يستطيع أن يتحمل الأعباء الجسدية للوظيفة مثل الوقوف لساعات طويلة فى الحفلات والمناسبات الاجتماعية المتعددة، والتحدث ورسم الابتسامه وأن يتميز بعدة صفات مزاجية فيجب أن يكون صبورا وأن يتحمل بهدوء ملل الروتين.

١٣ - وباعتبار أن الدبلوماسي يمثل دولته ومجتمعه بكل اتجاهاته وآرائه فعليه أن يجرد نفسه وهو يؤدي وظيفته من أى انتماءات سياسية أو ميول حزبية. وعليه أن يدرك انه ولو لم يكن متفقا مع اتجاهات الحزب الحاكم الا أنه الذى يحكم فى بلده.

١٤ - وعلى الدبلوماسي أن يكون حريصا فى التصريحات التى يدلى بها وأن يتأكد من عدم امكان تفسيرها على عدة وجوه أو يساء تفسيرها وأن تكون لغته دقيقة ومحكمة، ويذكر كمثال على هذا ماحدث لدبلوماسي بارز هو جورج كينان حين كان سفيرا

لأمريكا فى موسكو أيام ستالين والذى اعتمد على تصريح له حول ظروف اقامة الدبلوماسيين الغربيين فى موسكو فسرهُ ستالين على أنه تعريض بالاتحاد السوفيتى وتشبيهه له بألمانيا النازية، واعتبره شخصا غير مرغوب فيه. لذلك فعلى الدبلوماسى أن يكون حساسا تجاه العوامل التى تتحكم فى تفكير النظم المختلفة، وأن يكيف نفسه مع المواقف والظروف، وأن يدرك أنه وإن اختلف فكريا وسياسيا مع نظام حكم ما فإنه هناك لكى يتعامل معه وليس لكى يغيره.

١٥ - ورغم أن على الدبلوماسى فى حواراته وأحاديثه أن يبدي رأيه ويقدم معلوماته فى موضوع الحديث، إلا أن عليه أيضا أن يقول القليل فى الوقت الذى يأخذ أكثر مما يعطى، وأن يكون مقتصرًا فى استخدام النفى الصريح Flat Negative وكما يقول المثل القديم: حين يقول الدبلوماسى نعم فإنه يعنى ربما وحين يقول ربما فإنه يعنى لا، وحين يقول لا فإنه ليس دبلوماسيا.

إلى جانب هذه الخصائص العامة، يتضمن الأدب الدبلوماسى الذى تعرض لخصائص الدبلوماسى وما يجب أن يتوفر فيه، مادة واسعة يمكن تلخيصها فى خمسة متطلبات رئيسية :-

١ - أن يكون لدى الدبلوماسى فهم واضح للموقف الذى يتعامل معه، وحساسية للقوى التى تؤثر فيه، كما يجب أن يكون لديه الوضوح حول هدفه والمعانى والمتضمنات النهائية وخاصة فيما يتعلق بأهدافه البعيدة. ثم أن يمتلك فهما واضحا لوجهات نظر ومصالح وأهداف الدولة الأخرى، فإذا افتقد الدبلوماسى هذا التفهم، فإنه بذلك يقطع خطوط وإمكانية معالجة هذا الموقف وبشكل يلبي مصالح دولته والدولة الأخرى، وهذه التبادلية فى المصالح Mutuality Of Interests والتوفيق بينها هى جوهر الدبلوماسية.

٢ - على الدبلوماسى أن يكون على وعى تام بقدراته الحقيقية على الفعل، فعليه أن يكون له تقييم واضح لقدرات دولته وما ستقدمه له من ضغوط يستخدمها، وبمدى النفوذ الذى يتمتع به فى هذا الموقف. وعلى هذا فعليه أن يتجنب أية مبادرة من جانبه تقع خارج نطاق قدراته، وفى نفس الوقت عليه أن يستثمر كل الإمكانيات المتاحة له والملائمة لأهدافه.

٣ - يجب أن يكون أسلوب الدبلوماسية مرنا، وأن يكون مستعدا لتطورات غير متوقعة وأن يصمد أمام ما قد يثبت أنه من نتائج تحليل خاطيء بأن يكون له موقف بديل Fall Back Postion وغير معلن.

٤ - باعتبار أن الدبلوماسية تعنى فى الأساس بالحلل الوسط، خاصة فى نطاق الأمور غير الجوهرية، لذلك فعلى الدبلوماسى أن يكون لديه نظام مسبق من الأولويات System of Priorities والتى يستطيع أن يحدد ويختار من بينها مايمكن أن يساوم عليه وما لا يقبل المساومة.

٥ - ولعل من أهم الخصائص التى يجب أن يتحلى بها الدبلوماسى هى الصبر والهدوء وعدم الخضوع للاستشارة والقلق، وفى هذا قدم هارولد نيكلسون بعض الملاحظات المضيئة «إن الدبلوماسى وخاصة خلال عملية التفاوض ليس عليه فقط أن يتفادى إظهار الاستشارة والغضب حين يواجه بغباء وعدم أمانة وقسوة وخيلاء من يتفاوض معهم، ولكن عليه كذلك أن يتخلى عن كل العداوات الشخصية، وكل الميول الشخصية، والتحيزات، وما يتحمس له، واخيلاء، والمبالغات، الغضب المعنوى». ومن هنا فإن العبارة الشهيرة لتاليران حين سئل أن يقدم نصيحة لدبلوماسى مبتدىء، سوف يردها كل الدبلوماسيين ذوى الخبرة «فوق كل شىء لا تسمح لنفسك أن تستثار حول عملك». ويذكر فى هذا ملاحظات سفير فرنسى بارز «إن الصبر هى صفة لاغنى عنها للمفاوض الناجح. فالرياح يمكن أن تكون معاكسة فى كل الأوقات وأكثر مما قد يكون على المرء أن يغير اتجاهه للوصول إلى الميناء».

وإذا كانت هذه هى الخصائص والمؤهلات التى يجب أن تتوفر فى الدبلوماسى بوجه عام فى كل درجاته ومستوياته. فثمة تركيز له مايرره على السفير وما يجب أن يتميز به باعتبار خطورة مسؤولياته وأنه ينظر اليه على أنه المعبر الأول والمسئول عن تمثيل دولته وسياستها فضلا عن أنه كما أسلفنا صورة ووجه مجتمعه وشعبه، لذلك طور الأدب الدبلوماسى خصائص أوسع وأعمق على الدبلوماسى أن يتحلى بها، بل بلوروا من خلال الرؤية النظرية ومن خلال تجارب عملية أوضحتها ممارسة الدبلوماسية وخبرات وتجارب سفراء عملوا فى مواقع هامة وعاصروا أحداثا كان لها تأثير بالغ على بلادهم وعلى العالم.

فما الذى يجب أن يتصف به السفير بوجه خاص؟ بدءا فإن أول مهام السفير هو أن يترجم ويفسر لدولته سياسات وتيارات الدولة المعتمد لديها، ولن يمكنه أن يفعل ذلك بشكل

دقيق ودون أن يكتشف ويتعرف على القوى الحقيقية التي تؤثر فيها وأن يتعمق في تاريخها وتقاليدها، وبالإضافة إلى أن ذلك سوف يساعده على تفهم التيارات الجارية، فإن المسئولين في الدولة المضيفة سواء يسرهم كثيرا معرفته بتاريخهم وشئونهم وفهمه لها الأمر الذي سيساعد كثيرا على نجاحه في مهمته.

والواقع أن مصادر المعرفة عن كل بلد متاحة ومتعددة وكذلك عن أمورها الجارية، في هذا فإن على السفير أن يكون على اتصال يومي ودائم بمصادر معلومات وخاصة المراسلين الأجانب المعروفين بكفاءاتهم وقدرتهم، ذلك أنهم في بعض الأحيان أكثر معرفة من موظفي الخارجية أنفسهم، كما يجب أن ينمي علاقات صداقة مع زملائه في السلك الدبلوماسي فقد يتيحوا له معلومات أكثر مما يتيح له عاصمته. كما يجب على السفير أن يرجع إلى ملفات سفارته القديمة وبرقياتها حتى يتعرف على مابدها أسلافه لكي يسترشد بتجاربههم ويلم بما حققوه أو بدأوا فيه لكي يبني عليه ويستكملة. ويذكر في هذا أن الدبلوماسي الأمريكي المخضرم جورج كينان عند بداية عمله في موسكو في الثلاثينيات، أمضى وقتا طويلا في قراءة البرقيات التي كتبها زملاؤه ورؤساؤه السابقون، في القرن ١٩، وقد شعر بالارتياح لما وجده من فارق ضئيل بين ما كان أسلافه يشكون منه من حرص الروس على السرية، وشكهم ومراروغتهم وبطنهم، وبين ما يشكو هو وزملاؤه منه في الثلاثينيات من القرن العشرين.

ومثلما أن السفير هو الذي يترجم ويفسر لبلده تاريخ وتقاليد وأوضاع الدولة المعتمد لديها، فإنه كذلك وأيضا ينقل ويعبر عن حضارة وقيم وثقافات وسياسات بلده وأوضاعها للدولة المعتمد لديها. وذلك فإنه من الصعب أن يفعل هذا بكفاءة إن لم يكن على دراية والمأم شامل بشئون بلاده وبنفس القدر بشئون الدولة المعتمد لديها.

وفي العمل الدبلوماسي، فإن الكلمات المكتوبة تلعب دائما دورا رئيسيا أكثر من الكلمات المنطوقة، وأيا كانت النية الطيبة للسفير، فإنه مالم يعبر عن نواياه في كلمات منتقاة بعناية حقيقية في الشكل وغير هجومية في المضمون ومع هذا لايفرط أو يتنازل في الأمور الجوهرية، فإنه سيكون من الصعب عليه أن يعمل كمبعوث دبلوماسي ناجح. فبرقيات إلى حكومته ستكون دائما مكتوبة، لذلك فإن كل مشروع برقية يجب أن يعاد النظر فيه مرارا بعناية وأن يفحص ويمعن النظر فيه بدقة للتحقيق من أنه يخلو من الثغرات، والأخطاء أو الاستخدام غير الملائم للألفاظ، سواء عن عمد أو غير عمد، وبشكل قد يوحي بما لم يقصد

إليه. وفي كل برقية يبعث بها فإن على الدبلوماسى أن يكون حذرا فى أخبار حكومته سواء مما يتعلق بمجرى مفاوضاته والتفاهمات التى تم التوصل إليها خلال مناقشاته مع الرسميين فى وزارة خارجية الدولة المعتمد لديها وأكثر أهمية من ذلك مع رئيس هذه الدولة، وثمة حالات عديدة نشأ فيها سوء تفاهم تصاعد إلى صراعات مسلحة كبيرة نتيجة ليقظة غير كافية من المبعوث. ولعله لن يكون من المبالغة أن يفترض المرء نظرية تقول أن كل الحروب تنشأ نتيجة لدبلوماسية رديئة. وقد لا تنطبق مثل هذه النظرية فى كل الحالات، ولكنها ليست فى مجموعها خاطئة.

ولعله أيضا مما يمكن قوله فى هذا السياق أن الدبلوماسى المثالى وصاحب النظريات قد يثبت أنه سفير سىء، بينما قد يثبت رجل يمتلك حكمه عملية وخبير فى النفس والتصرفات البشرية أنه قادر على تحقيق نجاح أكبر فى مهمته النبيلة.

وفى أحاديثه ومقابلاته مع المسؤولين فى الدولة المعتمد فيها وخاصة حول الموضوعات الهامة والدقيقة، فإنه إن لم يكن هناك لغة مشتركة، فإن على السفير أن يضمن وجود مترجم موثوق فيه ويعتمد عليه للقيام بالترجمة. والواقع أن نقل الأفكار هى من الأمور الصعبة حتى فى وجود لغة مشتركة. ففى مؤتمر يالتا كان على تشرشل وروزفلت أن يتحدثا مع ستالين من خلال مترجم، وقد استخدم روزفلت شخصية قادرة هو شارلز بوهلين الذى كان يجيد اللغة الروسية، وأصبح بعد هذا سفيرا لأمريكا فى موسكو، ورغم هذا نشأ بعض سوء الفهم حول بعض ما كان قد اتفق عليه فى يالتا وكان ذلك جزئيا نتيجة لقصور فى الترجمة. وينطبق نفس الشئ على وجوب التدقيق الشديد فى ترجمة الوثائق والاتفاقات، فكثيرا ما نشأ سوء فهم وغضب نتيجة للترجمة غير الدقيقة لبعض العبارات حول ما اتفق عليه، ففى إحدى الاتفاقيات البريطانية الفرنسية، غضب الجانب البريطانى من عبارة Pretendu والتي فسرها الجانب الفرنسى بعد ذلك بأنه كان يقصد بها عبارة So Called. ومما يلاحظ دائما فى تصور السفير لمنصبه استعداداه إعطاء أهمية مبالغا فيها للدولة المعتمد فيها مهما كان صغر حجمها ويجعله هذا يتصور أن أحداثها ومواقفها لها تأثير ضخم، وهو الاتجاه الذى يطلق عليه الإغراق فى المحلية Locality ولهذا يغرق وزارة خارجيته بشئونها وبالبرقيات الطويلة عن ذلك. والقاعدة الذهبية التى يجب أن يتمسك بها السفير فى كل الحالات أن الإسهاب هو عدو الوضوح، وأن الاقتصار والإيجاز هو الفضيلة التى تضمن أن تقاريره وبرقياتة سوف تقرأ خاصة فى ضوء الحجم الضخم الذى أصبحت وزارات الخارجية تتلقاه من بعثاتها سواء نتيجة الاتساع

التمثيلية أو للأحداث الداخلية والإقليمية والدولية المؤثرة. وثمة شكوى دائمة من السفراء فى الخارج إن برفياتهم لا تقرأ وإذا ما قرئت فإنه غالبا ما تُتجاهل. وقد أدى الإحباط الذى ينجم عن ذلك أن يتجه السفراء إلى قنوات أخرى لكى يضمنوا وصول رسائلهم إلى المستويات العليا. وثمة ظروف وأوضاع داخلية فى بعض الدول قد تشجع هذا الاتجاه، غير أن مثل هذا الأسلوب يجب أن يعالج بحذر شديد لما قد يثيره من اختلاط وتداخل وتضارب بين الجهاز الدبلوماسى والأجهزة الأخرى.

إضافة إلى هذه الملاحظات العامة عما يجب أن يتوفر للسفير من خصائص ومؤهلات فى ممارسته لعمله وإدارته لعلاقات بلاده مع الدولة المعتمد لديها، يوجه مؤرخى الدبلوماسية وأصحاب التجارب والخبرات العملية فيها نصائح محددة للسفير لضمان كفاءة أدائه، وتفاديه للتصرفات التى تضر بوظيفته.

وأول هذه النصائح هى أن يطيع وينفذ ما يتلقى من تعليمات من حكومته، إذ أنه مثلما يجب على الجنرال أن ينفذ بولاء أوامر رئيس الأركان، كذلك فإن على الدبلوماسى المحارب أن ينفذ تعليمات رؤسائه والافإن الفوضى سوف تسود سواء فى أرض المعركة العسكرية، وكذلك فى ميدان المعركة الدبلوماسية، ويستطيع الدبلوماسى، مثل الجنرال، أن يحتج أو يوضح رأيه فيما تلقاه من تعليمات وأسبابه فى ذلك، والتى غالبا ماتكون قائمة على معلومات جزئية وغير كافية، ولكن حين ترفض حججه واعتراضاته وتؤكد له التعليمات التى يتلقاها فإن عليه أن ينفذها فى الحال وينصها وروحها، دون أن يظهر على أية صورة إنه كان معترضا عليها، وأن يظهر على العكس ولاءه الكامل لحكومته ومواقفها. فإذا ما وجد أنه من الصعب عليه أن يفعل ذلك فإن عليه أن يطلب نقله أو يستقيل وإذا ما اضطر لذلك فعليه أن يفعل ذلك بهدوء وبدون أن يسبب حرجا لحكومته. ويحمل التاريخ الدبلوماسى مواقف من هذا القبيل، فخلال سفارته فى يوغوسلافيا، وبعد شعوره أن الكونغرس الأمريكى يحبط كل محاولاته لبناء علاقات بناءة بين الولايات المتحدة ويوغوسلافيا، اختار جورج كينان أن ينسحب بهدوء وطلب من الرئيس الأمريكى كيندى إعفاءه من منصبه. وعلى العكس من ذلك نجد السفير آرثر لين الذى اعترض على عدم اتخاذ الحكومة الأمريكية موقفا أقوى من دعم ستالين لمركزه فى بولندا على نقيض وعوده فى يالنا، حيث لم يكتف بالاستقالة بل وكتب كتابا عام ١٩٤٨ يؤيد ويعلن فيه موقفه.

ويكاد خطأ وخطورة تحدى السفير لتعليمات حكومته وعدم الالتزام بها أن يشبه إعطائه تأكيدات دون أن يكون مفوضا بذلك وبشكل واضح، وقد وقعت ما يشبه الكوارث نتيجة لذلك. ولعل أقرب مثل على هذا ما أوحى به السفارة الأمريكية في بغداد لصدام حسين أن أميركا لن تتدخل في نزاعه على الحدود مع الكويت.

أما النصيحة الثانية فهي تتصل بما يجب على السفير أن يطوره من علاقة فهم وتعاطف مع الدولة والمجتمع الذي يعمل فيه. وبداءة فإنه لا يجب إرسال سفير لبلد يحمل الكراهية لشعبه. فكثير من السفراء حققوا نجاحا واكتسبوا حبا واحترام البلد المعتمدين فيه لما أظهروه من حب حقيقي - وليس مفتعلا- لحضارته وأسلوب حياته، فالسفراء الغربيون بالذات الذين حققوا نجاحا في الهند كانوا الذين اندمجوا في الحياة الهندية وكان بعضهم يركب الدراجة الهندية في شوارع دلهي ويلحق أبناءه بالمدارس الهندية. وسوف يبدو هذا التعاطف مطلوباً أكثر في أوقات الأزمات التي تتعرض لها البلد ومجتمعه. (الكوارث، إلخ).

غير أنه إذا كان مثل هذا التعاطف هاما إلا أنه يجب ألا يتعدى حدوده، والأينسى السفير أنه موجود أساسا لكي ينمي مصالح وطنه، والا قد يتطور هذا التعاطف إلى تبني السفير لمواقف واتجاهات الدولة المعتمد لديها. وعلى هذا فإن عليه أن يدرك أنه ليس في منافسة من أجل نيل الشعبية، وإن القاعدة الذهبية هي ألا يكون محبوبا للغاية ولا غير محبوب تماما، فعليه أن يسلك طريقا وسطا وأن ينشد الاحترام وليس التملق.

ويتصل بهذه النصيحة طبيعة ومستوى الصداقات التي يعقدها السفير في محيطه، ومقتضى هذه النصيحة أن على السفير أن ينمي ويطور علاقات صداقة وأصدقاء على أن لا تكون علاقات حميمة تصل به إلى أن يدخل أو يتورط في تحالفات Entangling Alliances فإذا ما أصبح على صداقة أكثر من اللازم مع بعض الفئات فإنه يجلب علي نفسه عداوة معارضيه كما أن ذلك يحد إن لم يقوض من موضوعيته، واتساقا مع ذلك، فإن على السفير أن لا يلتقى كثيرا مع قادة المعارضة.

ومن الحقائق المتصلة بنطاق تمثيل ونشاط السفير ورؤيته واستيعابه لأوضاع البلد الممثل فيها في مجملها، أن العاصمة، والتي بها مقر سفارته، لا تعكس صورة كاملة عن أوضاع هذا البلد، بذلك ينصح السفير دائما بأن يكون دائم التحرك وأن لا يقصر وجوده ونشاطه على العاصمة والتي قد يكون وجوده فيها محببا، ولكن واجبه في الاطلاع على الظروف المتنوعة

للبلد المعتمد فيها تفرض عليه أن يزور بقدر ما يستطيع من المناطق فيها، ذلك أنه من الصعب على المبعوث أن يدعى أنه يلم بحقائق هذا البلد وعاداته وثقافته إذا ما اقتصرت رؤيته على العاصمة، وفي التطبيق ثمة سياسات ومواقف للدولة لا يمكن تقديرها بشكل سليم وتفهم ودافعها إذا اقتصرت رؤية السفير على العاصمة، فزيارة مناطق شمال النرويج والتي تتركز فيها صناعات الصيد ويعيش عليها أهلها، تساعد على تفهم المعارضة الشديدة لسكان هذه المناطق لانضمام النرويج للاتحاد الأوروبي حيث يرون أن ذلك سيكون على حساب حصصهم من مناطق الصيد، هذا فضلا عن البعد الاجتماعي والقيم الثقافية السائدة في هذه المناطق والتي تميل إلى العزلة والاستقلالية والتي لا يدركها إلا من يعايشها.

ولا يجب أن تقتصر حركة السفير ونشاطه وتنوعه على الحركة المادية فقط بل يجب وأن تشمل الحركة الاجتماعية بمعنى أن تشمل حركة السفير وصلاته جميع طبقات المجتمع وليس فقط الطبقة العليا والتي تكون في العادة مجال حركته، فجهل المبعوث بواقع وأفكار الطبقات الدنيا يجعله بعيدا عن ما يجري من تيارات تحت السطح وعن توقع ما يمكن أن يحدث من انفجارات في مجتمع ما. وربما كان جهل وابتعاد عديد من المبعوثين في روسيا قبل الثورة البولشفية بواقع الشعب الروسى وما جرى في أعماقه كان وراء توقعاتهم غير الدقيقة عن استقرار الأوضاع وقدرة الحكومة على تخطى الأزمات، وهو ما جعلهم يفاجأون بالثورة البولشفية التي خطأت توقعاتهم.

ومن الحقائق التي أصبحت لصيقة بالدبلوماسية وأدائها، «أن الصمت من ذهب ولكن الأكاذيب كثيبة» ورغم ما هو متوقع من الدبلوماسية أن يعبر ويشرح ويفسر خاصة عن سياسات بلاده إلا أنه تحت أى ضغط لكى يقول كل شىء يعرفه، كما أن فى استطاعته دائما أن يتملص من الإجابات المباشرة، ويتفادى الموضوعات الحرجة، أو يغير من مجرى الموضوع ويوجهه إلى وجهة أخرى، ولكن إذا كان عليه أن يقدم بيانا عاما فإنه يجب فى هذه الحالة، أن يتضمن الحقيقة حتى ولو كانت جزئية ومشروطة، ومن هنا كان التعبير الشائع «أنك دبلوماسى، وهو كذلك، يعنى غالبا أنك لم تقل كل الحقيقة».

وتقليديا، كانت الدبلوماسية الأوروبية مرادفة، كثيرا أو قليلا مع الازدواجية Duplicity، حيث كان الكذب والإنكار من بين واجبات المبعوث، فهو لم يكن فقط الجاسوس المرخص له، فقد كان أيضا يؤذن له بالكذب، وقد مثل السفير البريطانى فى فينيسيا التوروية الشهيرة: «إن السفير رجل أمين أوفد إلى الخارج لكى يكذب لمصلحة بلده»، وقد أمر الملك لويس

السادس مبعوثيه أن يحاربوا النار بالنار: إذا كذبوا عليك . أكذب عليهم أكثر» وقد أصبحت «الكذبة المعتمدة» هي معيار بلاط الكونت كافور رجل الدولة الإيطالي فى القرن ١٩ والذى ذكر «لقد اكتشفت فن خداع الدبلوماسيين: أن أقول الحقيقة، وهم لن يصدقونى أبدا» .

رغم هذا التقليد الذى ارتبط ببدايات الدبلوماسية الأوروبية خاصة، إلا أن الحقيقة تظل أنه مثلما يكون مصير رجل الأعمال الذى يحقق ثروة نتيجة لصفقة غير شريفة هو أن يخسر ثقة السوق وثقة رجال الأعمال . كذلك الحال مع الدبلوماسى الذى قد يحقق نجاحا أوليا لامعا عن طريق الكذب فإنه يضر بصورته والثقة فيه على المدى الطويل، فسيظل ما يقوله دائما موضع شك وسوف يقف الجميع، أصدقاء وخصوم، موقف الحذر منه، ولن يعتقد قيه أحد حتى ولو قال الحقيقة. إن الكذب لا يكشف فحسب أن الدبلوماسى إنما يفتقر إلى حد كبير إلى المهارة فى تحقيق أهدافه بوسائل سليمة، وإنما يشير كذلك الغضب والرغبة فى الانتقام بل والكراهية. وقد يكون من الممكن الدفاع عن كذب رئيس الدولة أو وزير الخارجية فى سبيل المصلحة الوطنية. ولكن هؤلاء الرسميين يعملون على مستوى مختلف عن الحقل الدبلوماسى وحيث المجال الدائم الذى يمارس فيه الدبلوماسى مهنته والذى يشكل مستقبله .

وسوف تظل نصيحة De Callieres التى قدمها عام ١٧١٦ قائمة وصالحة «إن المفاوضات الجيدة لا يجب أن يقيم نجاح مفاوضاته على وعود زائفة أو خرق للثقة، ومن الخطأ أن تفترض، مثلما يفترض الرأى العام، أنه من الضرورى لسفير كفاء أن يكون أستاذا فى فن الخداع، إن عدم الأمانة هى فى الحقيقة هى دليل على صغر عقل من يلجأ إليها، وتظهر أنه لا يمتلك الأدوات الكافية لكى يكسب أهدافه بالأساليب المعقولة والعادلة. ومما لاشك فيه أن فن الكذب قد مورس بنجاح فى بعض المناسبات من جانب بعض الدبلوماسيين. ولكن على عكس الأمانة، والتى هى أفضل سياسة فإن الكذب يخلق دائما فى أعقاب نقطة من السم. وحتى أكثر الانتصارات الدبلوماسية الجاهزة التى اكتسبت بالخداع إنما تقوم على أسس غير آمنة. إنها تترك الجانب المهزوم بإحساس من الغضب والرغبة فى الانتقام والكراهية التى ستظل دائما مصدر خطر» .

وستظل اليقظة والإمساك بالفرص التى يمكن أن تفتح آفاقا لعلاقات متجددة، من بين الصفات الهامة التى يجب أن تتوفر للسفير، وكنا عبر ديموسينز Demos Rhenes وهو يعرف أبناء أئنا بما يجب أن تتوفر فى من يعثون به سفيرا عنهم «إن السفراء ليس لديهم سفن

حرية تحت تصرفهم أو قوات أرضية ثقيلة، أو قلاع، إن أسلحتهم هي الكلمات والفرص. وفي الصفقات الهامة فإن الفرص تهرب وطالما افتقدت، فإنها لا يمكن استعادتها.. وهكذا فإن السفير الذى يتصرف بطريقة بطيئة ويتسبب فى أن نفتقد فرصنا فإنه لا يفقد فرصا فقط، وإنما يسلبنا السيطرة على الأحداث..»

ومن الواجبات الأولى للسفير هو أن يضمن ويتأكد من المحافظة على أمن سفارته، ويقصد بالأمن أساسا أمن الوثائق والمكاتب والبرقيات وأدوات الشفرة، ولذلك تظل مسؤوليته الأولى بالاحتفاظ بها حتى يتأكد من أنه يوكلها إلى مساعد يثق فيه والى انضباطه ودقته. وإذا كان الحرص والتكتم من الخصائص التى ارتبطت بالدبلوماسية فى عصورها المختلفة، فإنها أصبحت من ضروريات اليوم مع تقدم الأساليب العلمية فى التصنت والتقاط المعلومات والأصوات والأحاديث وأكثرها سرية على مدى بعيد، وأكثر من هذا هناك مشكلة تسرب المعلومات من طرف ثالث وثمة حقيقة فى المثل الذى يقول «إنه ليس سرا من اشترك فيه ثلاثة».

وإذا كنا قد أئخنا فى الحديث عن الخصائص التى يجب أن يتميز بها الدبلوماسى بوجه عام، أهمية أن يكون موضوعيا وأن يقول الحقيقة لحكومته كما يراها حتى ولو كانت غير سارة أو تعارضت مع الأفكار والتصورات التى يتبناها رؤسائه فى عواصمهم، فإن هذا المطلب ينطبق بشكل أكثر على من يتولى منصب السفير باعتبار أنه بهذه الصفة فإن المفترض أن تقديراته وتوقعاته خاصة فى أوقات الأزمات والظروف الصعبة هى التى تعتمد عليها حكومته فى صياغة مواقفها وسياساتها، وقد يترتب عليها نتائج خطيرة سواء فى صالح بلاده أو الإضرار بها.

ويقدم التاريخ الدبلوماسى الحديث نماذجا على كلا الحالتين حين يحاول السفير إرضاء السياسة فى بلاده وتلوين الصورة بما يرضيهم وما ترتب على ذلك من نتائج سلبية، إن لم تكن مدمرة، وفى حالة أن يختار السفير أن يقول الحقيقة كما يراها ويقدرها بغض النظر عما يتوقع أو يود رؤسائه أن يسمعه.

فى الحالة الأولى فإن السفير البريطانى فى برلين خلال الثلاثينيات عمل بقوة على إرضاء التفكير الرسمى السائد فى لندن وتأكيديه فى تقاريره أن شهية هتلر سوف تتوقف عند تشيكوسلوفاكيا وأنه لن يستمر فى التهام بولندا كذلك. وقد كان هذا ما يريد شمببرلين أن يسمعه. من ناحية أخرى كان سفير هتلر فى دبلن يريحه بتقريره أن تشرشل يفقد شعبيته

في بريطانيا وأنه سوف يستبدل في القريب بزعيم آخر مستعد لأن يساوم مع الهتلرية، مثل هذا التصور لعب دورا في جعل هتلر يؤخر شن ماكان يمكن أن يكون غزوا ناجحا للجزر البريطانية. ومن النماذج على هذا النهج «الإرضائي» أيضا ماكان السفير الأمريكي في لندن جوزيف كنيدي خلال المراحل الأولى من الحرب الثانية يصور بريطانيا باحتقار وعداء وهي الصورة التي لا بد أنها دعمت هؤلاء في الولايات المتحدة الذين كانوا يعتقدون أنه ليس من المصلحة أن تستنفذ الولايات المتحدة قوتها وتمنح إخلاصها لما كان يعتقدونه قضية خاسرة.

أما في الحالة الثانية حين يخلص السفير للحقيقة وينقلها إلى حكومته بغض النظر عن عدم رضائها عنها، فإن من النماذج التاريخية على ذلك أنه في خريف عام ١٩٣٥ كان الدبلوماسيين الفرنسيين في الخارج يبعثون إلى باريس بتوقعات حول الاحتلال الألماني الوشيك لمنطقة الراين، وبعد ذلك بثلاث سنوات في أكتوبر ١٩٣٨ وبعد معاهدة ميونيخ، كان السفير الفرنسي في موسكو يبعث بتقارير عن إمكان توقع تقارب روسي ألماني. ولم يكن واضحا عما إذا كانت هذه التقارير قد لقيت قبول صناع السياسة، ولكن ماكان يبدو واضحا أن رجال الدولة يهتمون فقط بالتقارير التي كانت تتمشي مع أفكارهم المسبقة وبما كانوا يتمنونونه. كذلك من النماذج الحديثة البارزة رفض حكومات الدول الغربية الاعتقاد في رؤية وتوقعات سفرائهم في طهران أن نظام الشاه معرض للخطر وغير آمن على عكس العقيدة السائدة لدى حكوماتهم حول ثبات «الاستقرار الإيراني». وقد كتب الدبلوماسي الأمريكي جورج بول الذي كان يشغل منصب وكيل الخارجية الأمريكية أنه قد ثبت أنه ليس فقط أن وزارة الخارجية الأمريكية مستبعدة من إدارة العلاقات مع إيران في عام ١٩٧٨، ولكن أيضا أن سفير أمريكا في إيران وليم سوليفان كان يتم تجاهله.

إنه من الأمور الجوهرية بالنسبة للسفير أن يدرك أن كل سفارة إنما تعمل «كبعثة» موجهة بوجه خاص لتحقيق أهداف معينة. لذلك فإن على السفير باعتبار رئاسته ومسئوليته عن هذه البعثة أن يدرك أن عليه أن يستخلص العمل من أعضاء سفارته بروح الفريق، وأن يراقبهم باستمرار، وأن يكون هو الروح الهادية في تنسيق عمل البعثة الدبلوماسية أو غيرها. وعلى هذا فإن مسئوليته هي أن ينسق بين كل فروع البعثة مثل العسكرية والتجارية، والثقافية والعمالية، والإعلامية وأفرادها ومستشاريها ومثل هذا العمل يتطلب قدرا كبيرا من اللباقة والمهارة.

من الصفات العالية الأهمية بالنسبة للسفير هو الأحساس بالتناسب Proportionality، إنه من المفيد أن تذكر حتى لو كنت في واشنطن، لندن أو موسكو أن العالم لا يدور كلية حول هذه العاصمة. والوهم الذى يستسيغه سفراء فى عواصم أقل إنما يمثل خطرا أكبر. ويروى هارولد نيكلسون كيف أن تركيز اللورد كيرزون غير المناسب على الشرق الأوسط، وهى المنطقة التى يعرفها جيدا، قد أدى إلى أخطار عديدة فى الحكم وفى النهاية إلى فشل سياسته الخارجية.

ومن الضرورى أيضا على السفير أن يتذكر أن النظرة المتكاملة عن الموقف العالمى لا توجد إلا فى وزارة خارجيته، وأنه إذا لم تراعى نصيحته فإن ذلك ليس من قبل اللامبالاة ولكن الأكثر احتمالا أن وجهة النظر العامة للوزارة التى استندت على تقارير من عواصم مختلفة لا تتفق فى مجموعها مع وجهة نظره.

وإذا ماشاع الشك حول انهزامية السفير وأنه غير حازم حول مصالح بلده، فإنه لن يكون فقط بلا وزن بل سوف يتعرض لضغط متواصل. ولكن إذا ما اندمج الحزم بالتفهم والتعامل النزيه فإن الكثير يمكن تحقيقه.

ونادرا ما يحصل السفير على فضل عمله. فإذا كان ناجحا، فإن الصعاب التى كان عليه التغلب عليها سوف يقلل من قيمتها. وإذا ما فشل فإنه وحده الذى عليه أن يتحمل اللوم رغم أن الفشل قد يعود كلية لعمل حكومته. أن السرية التى يعمل فيها تجعل من الصعب عليه أن يبرر أعماله.

إن السفير لا يستطيع دائما أن ينتظر حتى تصله تعليمات مفصلة. وغالبا حين تصل إليه هذه التعليمات فإنها غالبا ما تحتوى على العديد من الشغرات أو أن تكون غير ملائمة. ولذلك فإن على السفير أن يفعل أفضل ما يمكنه على أساس تقديره للموقف.

إن المصاعب التى يواجهها السفير ليست دائما مع الحكومات الأجنبية. أن أكثر الحكومات صعوبة فى التعامل معها هى بشكل عام حكومته.

وعلى السفير بوجه خاص أن يتفادى خطأ أن يكون قويا فى الأمور الصغيرة بنفس القدر مع الأمور الكبيرة. إن الحزم فى الأمور الجوهرية والتوافق فى الأمور الصغيرة هى الدبلوماسية الحقة، فالاتجاه المتصالح فيما يتعلق بالأمور الصغيرة يعطى الانطباع بالصداقة التى تساعد السفير على أن يؤكد وجهة نظره حول الأمور الهامة دون أن يخلق عداوة أو شك فى تشده. ومن ناحية أخرى إذا ما اتخذ السفير اتجاها متحفظا فى الأمور غير الهامة فسوف يجد قدرته ضعيفة حين تأتى الأمور الكبيرة.



# الفصل السابع

## المفاوض العملى

---

اعتمدنا فى هذا الفصل على -

"The Practical Negotiator". William Zartman & Moureen Beinar.



بعض الناس مفاوضون جيدون ، والبعض ليسوا كذلك، والبعض أفضل في نوع خاص من المفاوضات أكثر من غيرها. ولكن ماذا في الشخص الذي يجرى المفاوضات مما يسبب هذا الاختلاف؟

من بدهيات هذه الدراسة أن المفاوضين لا يولدون وإنما يصنعون، وأن هناك ما يمكن تدريسه وتعلمه حول العملية التفاوضية. ولكن الناس يتعلمون الأشياء بشكل مختلف ، ويطبقون ما تعلموه بطريقتهم الخاصة وفقا لشخصياتهم. وليس لدينا النية أن نقترح أن اختبارات الشخصية يجب أن تجرى على مفاوض المستقبل أو أن أنماطا معينة فقط من الشخصيات يجب أن تختار لكي يكونوا دبلوماسيين، فلم نصل إلى هذا بعد، وقد يأمل بعض الناس أن لا نصل أبدا إلى ذلك. إن تقييما لشخصية المتقدم قد يكون عاملا في الاختيار للخدمة الدبلوماسية، وذلك ليس هو العامل الوحيد وليس هناك حتى اقتراحا بأن المفاوضين يمكن أن يكونوا على طراز معين لكي تجيء ردود فعلهم بشكل يمكن التنبؤ به، وما زال علم النفس بعيدا عن أن يكون قادرا على تقديم هذه النصيحة بشكل يعتمد عليه، وأفضل ما يمكن أن يقال أن شخصية ما وسمات الاتجاه قد تحددت ويشك في أنها تتفاعل بطرق خاصة. وما دامت دراسات الشخصية ما زالت في مرحلة تجريبية جدا، فإن العلامات المستخدمة هنا إنما تشير إلى فئات تقريبية من السمات وليس إلى أنماط متميزة وثابتة.

وللشخصية والاتجاهات دور في صياغة الطريقة التي يتصرف بها المفاوضون وتجيء عليها ردود فعلهم. وتشير الشخصية إلى العناصر الأكثر دواما في التكوين النفسى للفرد، وفي اتجاهاته، ومدركاته وألوان سلوكه التي تتصل بها وإن لم تكن بشكل جامد. فإذا كانت العلاقة وثيقة جدا، وإذا كانت شخصيات متميزة لديها اتجاهات وألوان سلوك محددة، فإن مهارات التعليم وعملياته ستكون غير مجدية، وسيكون التفاعل الشخصى أمرا يعتمد بشكل مباشر على التركيب الكيميائى لمكونات الشخصية. وفي الواقع فإن التفاعل بين الشخصيات إنما يتم من خلال عدد غير محدد من العناصر بما في ذلك الاتجاهات المتصلة بالشخصية والعمليات المستقلة عنها. وتعمل المفاوضات على هذه الأرض الوسط حيث تتفاعل ألوان السلوك ويؤثر كل منها فى الآخر.

مهارات التعلم:

على النقيض من القول المأثور القديم بأن «السفير هو رجل أمين أرسل إلى الخارج لكي يكذب من أجل بلده». يصير الدبلوماسيون الغريبيون بقوة على الحاجة إلى صفات إيجابية

بل وتعاونية فى المفاوضات. وفى مقابلات مع عدد من الدبلوماسيين الأمريكيين والطلبة الذين يدرسون المفاوضات المتصلة بدور الأمم المتحدة فى حفظ السلام، حددوا مهارتين على أنهما أكثر المهارات الشخصية أهمية. الأولى هى مشاركة الآخرين مشاعرهم، والثانية هى تكامل الشخصية. وسوف نناقش تكامل الشخصية وكون المرء جديرا بالثقة فى جزء خاص فيما بعد. أما المهارة الأولى فهى تضمن القدرة الحاسمة على فهم وجهة نظر الطرف الآخر، على الأقل من أجل مواجهتها بشكل أكثر فعالية، كما تتضمن المكونات الثقافية والعاطفية. لموقفه. إن الدبلوماسى الذى طور مستوى كافيا من الثقة مع مفاوض الجانب الآخر لكى يكون قادرا على أن يقول لهم كيف أن موقفهم يصدم جانبه، وأن ينصحهم حول التغييرات الضرورية لتحريك كلا الجانبين للتوصل إلى اتفاق، مثل هذا الدبلوماسى إنما يقف فى الموقف المواتى «كوسيط لجانبه هو» غير أن التعاطف مع موقف الجانب الآخر سيكون شيئا كثيرا أن تطلبه، وفى كل الحالات سوف يضعف قدرة المفاوض للتحدث نيابة عن جانبه، ولكن أن يشارك مشاعر الآخرين يعنى أنه يعلم كيف يبدو موقفه من وجهة نظر الفريق الآخر.

وكما حذر دبلوماسى ذو تاريخ طويل «حاول أن تفهم الجانب الآخر، حتى لا تبدو أنك تعاملهم بخشونة وبغير عدل. إنهم يجب أن يدركوا أنك تعلم وجهة نظرهم كذلك» وأضاف شارلز بوست الذى عمل سفيرا لدى الأمم المتحدة وكذا لدى عدد من البلدان:

«إن لم تبذل محاولة لكى تفهم وجهة النظر الأخرى، أو إذا فشلت محاولتك، فإن من المؤكد تقريبا أنك ستخفق فى التفاوض ما لم تكن ممسكا بكل الأوراق وتستطيع ببساطة أن تفرض إرادتك.

إن أفضل المفاوضات يجب أن يكون لديهم المزيج الصحيح من الإلحاح واللباقة، يعنى أن عليهم أن يكونوا قادرين على أن يدفعوا بالمسائل الرئيسية بشكل متكرر وإلى حل نهائى، ولكن عليهم أن يفعلوا ذلك بفهم عظيم للجانب الآخر».

والصبر هو أيضا عامل ركز عليه عدد من المفاوضين ذوى الخبرة كمصدر عظيم للقوة. وأيا كانت مهارة المفاوض، فإن العديد من المفاوضات المعقدة تتطلب شهورا طويلة وفى بعض الأحيان شهورا للتوصل إلى اتفاق حولها، وما يضاف إلى الحاجة إلى الصبر حقيقة أن الفترة التى ستستمر فيها المفاوضات هى دائما أمر لا يمكن التنبؤ به. وقد عقب الرئيس

الأمريكي السابق جيرالد فورد على الحاجة إلى الصبر العظيم بقوله «إنك لا تستطيع أن تتوجه إلى المفاوضات وتتوقع حلا سريعا جدا للخلافات. فإخلافات دائما أمر شرعى جدا، وهي تتطلب حركة تدريجية، الأمر الذى قد يأخذ خمس ساعات أو خمسة أيام وربما أطول». وقد تطلبت المفاوضات التي أنهت الحرب الكورية عامين، ٥٧٥ اجتماعا. كما أخذت مفاوضات المعاهدة النمساوية ثمانى سنوات، ٤٠٠ اجتماع. واستمرت المفاوضات حول الوكالة الدولية للطاقة الذرية ثلاث سنوات تقريبا. كما ظل قانون البحار تحت النقاش لأكثر من حقبة.

وما دامت المفاوضات تتضمن تغيرا فى القيم والتكيف، فهي عملية تعليمية يصبح فيها كل جانب مدرسا وطالبا، وهو ما يأخذ وقتا، فإن وقتا إضافيا مطلوب دائما لإقامة اتصالات بين الأطراف. وقد اقترح جورج كينان<sup>(١)</sup> «إنه إذا ما قررت أن مفاوضاتك سوف تجرى فى

---

(١) Kennan, George دبلوماسى ومؤرخ أمريكى من مواليد عام ١٩٠٤. كان من أول من التحقوا باخارجية الأمريكية عام ١٩٢٧ واتجه إلى التخصص فى اللغة والشئون الروسية عمل سكرتيرا، ومستشارا وسفيرا فى الاتحاد السوفيتى. كما عمل سفيرا فى يوغوسلافيا. شارك بكتاباته عن الاتحاد السوفيتى فى تطوير الفكر الأمريكى فى فترة ما بعد الحرب الثانية، وكان أبرز مساهماته فى ذلك مقاله الشهيرة: The Sources of Soviet Conduct، والتي اعتبرت الأساس الفلسفى لنظرية الاحتواء الأمريكية.

أنشأ إدارة التخطيط بوزارة الخارجية الأمريكية، كما عاون وزير اخارجية مارشال فى صياغة مشروع إنهاض أوروبا الذى عرف بمشروع مارشال.

اعتبر جامعة برنستون - التى تخرج فيها - ملجأه الأكاديمى فى الفترات التى كان يعتزل فيها العمل الرسمى والدبلوماسى، وفيها كتب أعماله الهامة حول الدبلوماسية الأمريكية، والتاريخ الروسى، والسياسة السوفيتية، والعلاقات الأمريكية السوفيتية، ومن أبرز هذه الأعمال:

-American Diplomacy, 1900-1920.

- Realities of American Foreign Policy

- Soviet American Relations 1917- 1920

-Russia Leaves the War.

- The Atom and the West under Lenin and Stalin

ومذكراته التى صدرت فى جزئين عن الفترة من ١٩٢٥ - ١٩٥٠ - ١٩٦٧، والتي تعتبر أرقى ألوان التاريخ الدبلوماسى لأحداث هذه الفترات.. ثم كتابه الأخير:

The Nuclear Delusion: Soviet-American Relations in the Atomic age

وهو الكتاب الذى يعكس جهوده ومواقفه فى الدعوة إلى ترشيد العلاقات الأمريكية السوفيتية وخاصة فى مجال التسلح النووى والاستراتيجى.

جنيف ، فعليك أن توجر منزلا بهيجا لمثلك، وأن تدعه يشترك في نادى المدينة . وبعد هذا يرتب لموعده الأول مع الروس». وداخل كل جانب فإن نفس أنماط مشاكل الاتصالات قد تنشأ، وهو ما يتطلب مرة أخرى صبرا من المشاهدين المترقين. وقد أثار آرثر جولدبرج تجربته فى التفاوض حول معهد القضاء مع الاتحاد السوفيتى:

«لقد وافق كل فرد فى فريقنا على أنه من غير المتصور أن السفير السوفيتى المسكين قد اتصل تليفونيا بالماريشال جرتشكوف. فليس لديه حرية الوصول التى لدينا لمراكز السلطة . كما أنه لا يستطيع أن يتصل بجرميكو<sup>(١)</sup> كذلك. وعلى أفضل وضع فسوف يرسل تلغرافا لمن يشرف على هذا العمل فى وزارة الخارجية، والذي سوف يرفعه بدوره خلال هيكل التسلسل الوظيفى فى الحكومة السوفيتية. فالحكومة الأمريكية لديها ميزة ضخمة فيما يتعلق بالسرعة ، الأمر الذى بسببه أؤكد ضرورة أن تكون صبرا فى المفاوضات الدولية. إن الأمر يتطلب قدرا يتعدى الحدود المعقولة من الوقت لحل مشكلات تبدو وكأنها يجب أن تحل فى وقت قصير جدا» .

والثقة فى النفس هى صفة أخرى يشير إليها المفاوضون على أنها حاسمة فى المفاوضات. وبعبارة جولدبرج مرة أخرى «فإنها من الواضح أن الثقة بالنفس هى أمر مطلوب ، فإن لم يكن لديك ثقة فى قدرتك الخاصة فأنت لست مفاوضا جيدا. فأنت هياب إلى حد بعيد. إن شجاعة مؤكدة أمر مطلوب إذا كان عليك أن تنجح على الإطلاق كمفاوض» ومع هذا فإن الثقة بالنفس قد تعتمد على إدراك أن المفاوض يحوز التأييد الكامل من وطنه لإدارة المفاوضات. ويواصل جولدبرج «إن أى مفاوض يجب أن يحوز التأييد فى مفاوضاته. وهذا حقيقى بوجه خاص فى المجال الدولى» .

ويشير عديد من المفاوضين الإبداع كعنصر هام، وإذا ما ناقشنا هذا بشكل عملى، فالإبداع هو القدرة على أن تتقدم بحجج واقتراحات للتغلب على الخلافات حين تثور،

(١) Gromyko, Andery سياسى ودبلوماسى سوفيتى. ولد عام ١٩٠٩ تلقى تعليمه فى المعاهد الزراعية، والاقتصادية كما عمل باحثا فى أكاديمية البحث العلمى السوفيتى فى القسم المختص بالشئون الأمريكية شغل عددا من المناصب الدبلوماسية فى الداخل والخارج منها سفيراً فى واشنطن ١٩٤٣-١٩٤٦، وممثلا للاتحاد السوفيتى فى مجلس الأمن ٤٦ - ١٩٤٩ كما عمل نائبا ونائبا أول لوزير الخارجية حتى عين وزيرا للخارجية عام ١٩٥٧ وهو المنصب الذى شغله حتى عام ١٩٨٥ حين عين رئيسا لمجلس السوفيت الأعلى. شارك فى مؤتمرات ذهران، ويالتا، وبوتسدام، ورأس الوفد السوفيتى فى مؤتمر دومبارتون أوكس حول أمن ما بعد الحرب عام ١٩٤٤ من الساسة السوفيت القلائل الذين كتبوا مذكراتهم التى صدرت مؤخرا بالروسية.

وأكثر من التكرار أو تنفيذ المزاغم، فقد تبين أن الحجج الجديدة هي المدخل إلى الإقناع، وسوف ينظر إلى المقترحات الجديدة كشي حاسم في تشكيل أجزاء من الاتفاقية.

وتضع المفاوضات المعقدة حول العديد من القضايا المفاوضات في مركز المسئول عن تنفيذ التعليمات وحماية مصالح أمته، وتضعه تحت ضغط كبير. وقد تستمر جلسات المفاوضات لساعات طويلة، ومن الأمور المعروفة للوفود إطالة الجلسات بهدف إنهاك الجانب الآخر. وفوق الصبر، فإن المفاوضات يحتاجون إلى التحمل والقوة حين يتعرضون للهجوم. ويشعر السفير جولد برج بقوة أن:

«السفير يجب أن يكون لديه القدرة على الاحتمال، والقدرة على الاحتمال الجسدى والعقلى. فيجب أن يكون مستعدا مادام لا يستطيع دائما أن يتحكم في وقت المفاوضات لأنها تشمل آخرين. فيجب أن لا يحل عليه التعب بسهولة. فقد رأيت أناسا أكفاء ليسوا مفاوضين جيدين لأنهم يجهدون بسرعة جدا. وأستطيع أن أتذكر شخصا من فريقنا فلم أكن أستخدم واحدا من أفضل رجالى بعد العاشرة مساء. فقد كان التعب يحل عليه بسرعة، وعند هذه النقطة يصبح سريع الاستشارة ويبدى تقريبا عقبات عقلية. فهو لا يستوعب ما يجرى، ولا تصبح هناك فائدة من إبقائه معنا، ولم يكن عضوا كبيرا السن فى الفريق».

والقدرة على الاحتمال مطلوبة من أجل الإصرار الذى هو فى بعض الأوقات أكثر أهمية من الحجج الممتازة. ويتذكر السفير هاريمان تجربة تفاوضية<sup>(١)</sup> مع الأمير سيهانوك تطلبت ماثرة على متابعة الموضوع لجعله يوافق على اقتراح أمريكى:

«بينما كان يحضر مؤتمرا للتفاوض نهض سيهانوك يوما وقال أنه سيفادر المفاوضات.. وعلى هذا أخذت طائرة إلى روما وقابلته فى مساء اليوم التالى. وسأقول لك كيف فعلت

(١) Harriman, Averel' دبلوماسى أمريكى عمل بالصناعة والبنوك. من مواليد عام ١٨٩١. عمل سفيرا فى الاتحاد السوفيتى من عام ١٩٤٣ - ١٩٤٦، وسفيرا لدى المملكة المتحدة من إبريل - أكتوبر ١٩٤٦، ثم وزيرا للتجارة حتى عام ١٩٤٨ شارك وأدار عددا من المفاوضات الهامة حين رأس وفد المفاوضات الأمريكى حول معاهدة الحظر الجزئى للتجارب الذرية عام ١٩٦٣، كما شارك فى مفاوضات باريس حول فيتنام عام ١٩٦٨ - ١٩٦٩. يعتبر من أكثر المهتمين بالشئون، وتبرع بعشرة ملايين دولار لإنشاء معهد لدراسة الشئون الروسية. من مؤلفاته:

- America and Russia in a Changing World.

- Special Envoy to Churchill and Stalin.

هذا. وفي مثل هذه المواقف عليك أن تكون مصمما. فلم يستطع مثله في جنيف أن يقول لى متى سيصل كما أنهم لا يعلمون ما إذا كان سيستطيع أن يرانى. وسألت عن اسم الفندق الذى سيكون فيه وأخبرونى بذلك وجعلت سكرتيرا من السفارة الأمريكية يجلس فى ردهة الفندق، وأبلغته أن يبقى هناك حتى يصل سيهانوك. وحين وصل كان على السكرتير أن يذهب إليه ويخبره أنني أريد أن أراه.

ووصل سيهانوك على ما أعتقد فى الساعة مساء، وقال أنه ليس لديه وقت لكى يرانى، وكنت قد ذكرت لرجلنا أن عليه أن يصر على مقابلتى له. وعلى هذا قال سيهانوك أخيرا: إنه سيرانى لمدة ١٥ دقيقة. وحين قابلته أمضينا معا ساعتين. وكانت نتيجة ذلك أنه أعاد سفيره إلى جنيف ووقع اتفاقية فى النهاية، وقد أشبع كبرياءه كثيرا أنى شخصيا فعلت هذا».

وكما أن بعض الصفات الشخصية قد تفسر فعالية الفرد، فإن صفات أخرى قد تحد قدراته على التفاوض بنجاح. وقد تخلق الحاجة لأن تكون محبوبا أو أن ينظر إليك كصديق ما يعتبره ذوو الخبرة الواسعة فى المفاوضات «أسلوبا رقيقا» وكثيرا ما يطالبون المفاوضات أن يكون «أكثر اهتماما بخلق انطباع ودى من أن يكون دقيقا» وبدلا من هذا فإنه من الجوهرى خلق أكبر درجة من الوضوح فيما يتعلق بما هى القضايا وما هى الاختيارات».

وكما عبر خبير بارز آخر (روبرت لوفت):

«أعتقد أنه يجب أن تكون قادرا على أن تعرض الأمور بوضوح معقول وأن لا تورط نفسك فى عبارات وفقرات طويلة. إنها يجب أن تصاغ وتعاد صياغتها بشكل جيد جدا، ومرة أخرى، أعتقد أنه يمكنك أن تتفادى جعل الموضوع طويلا. وما أن تقدم قضيتك، كف عن الكلام واجلس، ذلك أن هنا كثيرا ما تخسر الكثير من القضايا. ويخسر المفاوضات بتسجيله نقطة ثم يستمر فى الشرثرة إلى الأبد. عندئذ فإنك تفقد الانتباه وربما تخسر نقاطا».

وعلى نفس المنوال فإن المفاوضات يجب أن يتعلم تجنب صبغ المواقف بالصبغة الشخصية. وكما عقب لوفت «إنه فى بعض نماذج المفاوضات لا تستطيع أن تهرب من أن تكون موضع ضغط، ولكن لا تأخذ ذلك بشكل شخصى ولا تدعه يضايقك. التزم

بالهدف الرئيسى ودع التفاهات تمر، وعلى هذا فإن من اللازم جدا أن يكون المفاوض الفعال مسيطرا على عواطفه، وبعبارة فيليب جيب «من وقت لآخر فإنه مما له قيمته أن تبدو غاضبا جدا، ولكن على العموم، فإن تناول المشكلة بنوع من البرود هو فيما أعتقد أكثر فعالية. ومن الأمثلة أنك لن تفقد أعصابك ما لم تكن تعتمزم ذلك». وفي المفاوضات التي استمرت ١٤ أسبوعا في لندن في نهاية ١٩٧٩ والتي ناضلت فيها الأطراف المتحاربة في زيمبابوى - (روديسيا) للتوصل إلى اتفاق، فإن الكثير من الفضل في النتيجة الناجحة نسب إلى اللورد كارينجتون وزير الخارجية البريطانى<sup>(١)</sup>. وكما لاحظت الإيكنوميست (في ١٥ ديسمبر ١٩٧٩) «إن التقدم قد تحقق فقط في محادثات لانكستر هاوس عن طريق تحديد مواعيد لإنجاز المفاوضات وعن طريق نفاذ صبر اللورد كارينجتون المتعمد».

### مقابلة الشخصيات:

بصرف النظر عن وجهات نظر ذوى الخبرة الذين كان لديهم الفرصة لمراقبة الآخرين وهم يتفاوضون، وأن يديروا المفاوضات بأنفسهم، فإن العديد من الدراسات التجريبية قد بحثت في العلاقة بين سمات شخصية أو اتجاهات معينة وبين السلوك القائم على المساومة. وقد خص دوركمان ما انتهت إليه هذه الدراسات في عدد من الافتراضات:

١ - كلما كان الموقف أكثر تعقيدا كان أكثر توترا، وكلما تحددت الأدوار بشكل أوضح في موقف تفاوضى، فإن من الأقل احتمالا أن تؤثر المتغيرات الشخصية (باستبعاد الثقافة) في السلوك التفاوضى.

٢ - كلما أتاح الموقف التفاوضى الفرصة لمجموعة متنوعة من التحديدات للهدف ولنوايا الخصم، وهكذا، فإنه من الأكثر احتمالا أن المتغيرات الشخصية سوف تؤثر في السلوك التفاوضى.

٣ - وفي المواقف التي تسمح بعدد متنوع من التحديدات، فإن هذه «الصفات» التي تؤثر في إدراك موقف محدد، أو التي تتصل بمظاهر محددة جيدا للموقف، من الأكثر احتمالا أن تؤثر في السلوك التفاوضى.

(١) Carrington, Peter سياسى بريطانى. ولد عام ١٩١٩. تقلد عددا من المناصب التنفيذية والإدارية، كما شغل منصب رئيس مجلس العموم ١٩٦٣ - ١٩٦٤، ووزيرا للدفاع، ووزيرا للخارجية وشئون الكومنولث ١٩٧٤ - ١٩٧٩ كما حصل على عدد من درجات الدكتوراه الشرفية من الجامعات البريطانية والأمريكية، من أبرز أدواره ومساهماته الدبلوماسية دوره في مفاوضات لانكستر عام ١٩٧٩ التي أنهت ما كان يعرف بمشكلة روديسيا وأقامت دولة زيمبابوى.

٤ - إن تغيير المواقف (أكثر من اختيار مفاوضين، معينين أو تغيير تحديد الأدوار الدبلوماسية) هي الاستراتيجية الأكثر فعالية لتسهيل التوصل إلى اتفاقيات تفاوضية مرضية.

٥ - وبوجه عام، فإن السلوك التفاوضي يرتبط بشكل أوثق بمظاهر الموقف الملح الذي يواجهه المفاوضين.

فالتائج واضحة : فمن ناحية فإن الشخصية تقصر في بعض المواقف عن أن تكون عنصر تنبؤ بالسلوك، ولكن من ناحية أخرى، فهي حين تعمل فإنها تفعل ذلك من خلال عناصر الاستراتيجية والتكتيك. ولذلك يصبح من الضروري أن تفحص السمات والنماذج التي وجد أن لها بعض التأثير.

وهناك مدخل خاص بالاتجاهات وقد سعى إلى تجميع كثير من أنواع الخصائص التي تم التعرف عليها في نطاق الشخصية والتي أطلق عليها التوجه الشخصي. ويمكن أن نسمي طرفي هذا النظام «بالمستجيب» و«غير المستجيب»، يحدد هذا التفاعل في رؤيتهم لأسباب النتائج البشرية. ويتابع النموذج غير المستجيب أهدافه بشكل مستقل عن الآخرين، وهو لا يهتم بخصمه في حد ذاته، ويرى أسباب الأحداث الإنسانية في المواقف، والقوى والآليات المسببة لها. ومثل هذا النموذج قد يكسب كثيرا لفريقه في المفاوضات، ولكنه ليس مفاوضا «جيذا» بمعنى خلق نتيجة ومثلى سواء من خلال التعاون، أو من خلال المنافسة. ويأتي النموذج المستجيب في شكل نموذجين فرعيين: الشخصى المتعاون الذى ينشد نتيجة إيجابية بالعمل مع الجانب الآخر خلق هذه النتيجة ويتوقع من الآخرين أن يفعلوا مثله، والشخص المنافس الذى يبحث عن نتيجة إيجابية بالتنافس مع الجانب الآخر خلقها ويتوقع منه أن يفعل نفس الشيء وباعتبار هذا التصنيف ذو الثلاثة أوجه، فقد أظهرت التجارب المختلفة أن النموذج المتعاون عادة ما يفضل التفكير المجرد، ويتسامح مع الغموض، ويكره الحكم المتسلط، ويتقبل المرونة الأخلاقية، ولديه نظرة إيجابية عن نفسه، ويبدى أنه صادق ويمكن الاعتماد عليه والثقة فيه. ومن ناحية أخرى فإن النموذج المتنافس يميل إلى أن يكون لديه اتجاهات ميكيافيلية، وأن يكون شكاككا، ولديه وجهات نظر سلبية عن نفسه، أما نموذج التوجه الشخصى المنخفض، فسوف يفضل تفكيرا محددا، ويكره الغموض، ويظهر التسلط، ويتفادى الميكيافيلية. فإذا كان الجانب التفاوضى هو نموذج تعاونى فسوف يستجيب بشكل إيجابى للتعاون من الجانب الآخر، ولكنه سيميل إلى أن

ينتقم وأن يرد بشكل سلبى على نموذج تنافسى فإذا كان الجانب التفاوضى ذا شخصية تنافسية فسوف يستسيغ تحديا مقنعا من نموذج تنافسى آخر، وسوف يتصرف كلاهما بشكل جيد، ولكنه سيعتبر النموذج التعاونى باهتا وسيحاول استغلاله. وتحديد صحيح مسبق لنماذج الشخصية والسلوك السليم القائم على هذه النماذج، فإنه يمكن الحصول على أفضل النتائج. ويؤكد مثل هذه الدراسات بمعانٍ علمية أكثر بصيرة السير هارولد نيكلسون الذى كتب يقول «إن أعظم الأخطار هو عدم قدرة المدرسة العسكرية أن تفهم إخلاص المدرسة المدنية، وفشل أصحاب الحوانيت فى أن يتحققوا أن الحارين إنما تلهمهم فكرة مختلفة كلية حول وسائل وأهداف المفاوضات.. هذا الاختلاف فى المفهوم يخلق الاستياء على جانب ، والشك المزدرى على الجانب الآخر».

ومرة أخرى فإنه يجب أن نؤكد أن هذا لا يتضمن فكرة السببية أو أي دليل عن علاقة تبادلية خاصة فى كل الحالات، ولكن ببساطة ملاحظة متكررة أن هذه المجموعات من سمات الشخصية أو أساليب السلوك تميل إلى أن تسير معا. وكثير من هذا قد تأكد على أنه من قبيل الفطرة السليمة، ولكن هكذا أيضا الكثير من المعرفة العملية. وهناك الكثير من العلاقات المتبادلة التى قد تبدو معقولة ولم تؤكدها أو تفهها الملاحظة الدقيقة (ونعنى التجارب). ومع هذا، وبالتحديد بسبب الحاجة إلى الملاحظة الخاضعة للتحكم قبل إصدار بيانات صحيحة، فإنه من الأكثر صعوبة أن تجد أمثلة لهذه المجموعات من المواقف فى تاريخ الحالات الحقيقية. فمثلا فإن العقيد معمر القذافى يبدو أنه يتفق مع نموذج التوجه الشخصى المنخفض. وفى الواقع أنه فى مفاوضات البترول - وخاصة تلك التى جرت فى ١٩٧٠ - ١٩٧١ بعد أن جاء إلى الحكم مباشرة - بدا أنه مهتم بأن يكسب أكثر من أن يصل إلى حل وسط، وغير مهتم بخصوصه فى حد ذاتهم، وميال لأن يرى القوى، والمواقف، والآليات على أنهم خصوم. ومع هذا هل ينطبق هذا على الرجل الذى يليه فى القيادة عبد السلام جلود الذى يراه العديد من المراقبين على أنه شخصية مختلفة جدا عن القذافى؟ وماذا عن الأعضاء الآخرين للوفد الليبى أو الحكومة الليبية؟ هل جميع الليبيين ينتمون إلى نموذج التوجه الشخصى المنخفض؟ فإذا كان الأمر كذلك، فهل يرفض خصومهم التفاوض مادام أصحاب هذا النموذج هم مفاوضون ذوو مستوى ردىء إن الأداة يجب أن تصقل لكى تكون مفيدة فى استخلاص نتائج سليمة، وسوف يكون من قبيل الكارثة على المفاوضين إذا ما اتجهوا ببساطة إلى أن يضعوا خصومهم ضمن نموذج معين

ويتصرفوا معهم على هذا النحو. ولكن مجموعة الاتجاهات قد تكون مفيدة في الحكم على ردود الفعل، والتقليل من المفاجآت، وتفسير الطريقة التي يستجيب بها الناس.

وهناك أسلوب آخر يركز على مكونات الشخصية التي ترى في ضوء الحاجات الأساسية، وهو الأسلوب الذي تطور في عمل سبكتر والذي وجد أن احتياجات الشخصية إنما تنبئ بشكل جيد عن الاستراتيجيات، كما تبين أن تفاعل الشخصية يقرر النتائج. إن المفاوضين الذين يستخدمون التكتيكات التي تتضمن وعودا للمشاركة في البنود يبدو أنهم مدفوعون باحتياجات شخصية للتأييد، والموافقة والاحترام وخاصة في المواقف التي ينخفض فيها الصراع. ومفاوضين آخرين يعتمدون على أساليب تتضمن وعودا لتبادل منافع معينة يبدو أنهم مدفوعون بالحاجة إلى المناورة، وإظهار المهارة، وحب الاستعراض، وهم يميلون إلى الخداع وحاجتهم إلى الإنجاز ضعيفة.

وبوجه عام، وكما قد لاحظ بالفعل كتاب القرن ١٩ ومن مارسوا المفاوضات من أمثال دى كاليبيرز ودى فليس، فإن سمات شخصية معينة تصنع مفاوضين ماهرين إنهم يجب أن يوجهوا نحو الإنجاز ولكن بدون روح عدوانية كما يجب أن يكونوا ذوى مظهر يعطى شعورا بالارتياح، وميالىن إلى التوفيق والاسترضاء كما لا يجب أن يكون الشخص منهم مندفعاً، أو خجولاً، أو يقلل من احترامه لذاته. وعلى عكس هؤلاء الكتاب الأوائل فى علم النفس الشائع الذين ركزوا على مثل هذه السمات فى شكلها المجرد، فإن علماء النفس اليوم يدرسون السمات فى تفاعلها. وقد وضعت استنتاجات سبكتور فائدة هذه النتائج فى المنظور الصحيح «إذا ما أقدمنا على مائدة المساومة ونحن نعلم بعض الشيء عن الجانب المقابل لنا، ما هى دوافعه، ما هى احتياجاته الأساسية، كيف يرى موقف المفاوضات. ما الذى يتوقعه منا أن نفعله، فسوف نكون فى موقف أحسن لكى نتنبأ بالاستراتيجية التى يختارها وأن نكون مستعدين لأن نتعامل معه وأن نصل إلى اتفاقية سريعة ومرضية».

بناء الثقة:

إن بعض القلق حول سمات الشخصية والاتجاه بنا إلى التعرض لمسألة الثقة والتي هى إحدى الخصائص الفنية الرئيسية للمفاوضة الناجحة. ولعديد من المفاوضين تعليقات مثل تلك التى صدرت عن السفير كينيث روش «إنى غالباً ما رأيت توقفا فى المفاوضات بسبب الصراعات العاطفية وعدم الثقة» وتجارب مثل تجارب مونتون ديتش تركز على الثقة باعتبارها العنصر الرئيسى فى الوصول إلى اتفاقية مرضية. وكما هو الحال مع عناصر أخرى

للمفاوضة، بدءا بالتناقض الرئيسى بين الصراع والتعاون، فإن عنصر الثقة ينطوى على تناقض. فجلسات المفاوضات التى تتسم بالود والتعاون وحل المشكلات إنما تبنى على الثقة كفضيلة يشترك فيها المتفاوضون. ولكن حتى فى مواقف تتسم بالصراع والعداء وحيث يحاول كل جانب أن يحصل على أفضل نتيجة فى المفاوضات النهائية، فإن كل جانب أيضا يسعى إلى أن يخفى العداء والصراع وأن يث الثقة فى الجانب الآخر. وزيادة على ذلك فإنه من مصلحة أكثر المفاوضين صرامة وعداوة أن يشجع بإخلاص مشاعر الثقة، مادام اكتشاف المواعيد الزائفة لإنهاء المفاوضات والقصد السىء إنما يدمر العنصر الذى يحتاجه لكى يكسب صفقة خاطفة. وبعبارة أخرى، فإنه لما أراد المفاوض أن يخادع احتاج أن يبدو جديرا بالثقة من أجل أن ينجز بسهولة ونجاح خداعه حين تأتى لحظته.

ومن ناحية أخرى، فإنه من المغرى دائما لأى مفاوض أن يسىء استخدام الثقة قليلا مادامت هناك مناسبات يمكن فيها الفوز بتقدم ذى قيمة عن طريق الخداع. وهكذا فإن أى فريق لا يمكن أن يكون موضع الثقة الكاملة ما دام سيكون تحت رحمة خداع الآخر، كما أن أى طرف لا يمكن أن يكون غير جدير بالثقة كلية، إذ أن هذا سوف يدمر إمكانية أى اتفاقية. ولأن الاتفاقيات تتضمن أحداثا غير متوقعة فى المستقبل ونتائج منفصلة ولاحقة للاتفاقية الفعلية، فإن الثقة تصبح أمرا ضروريا. ورغم تصوير المفاوضين كمخادعين ومكيافيلين، فإن الكثيرين يشيرون إلى الأهمية المطلقة لتكامل الشخصية. وقد عقب شيتزل على خبرته الواسع فى التفاوض مع الأوروبيين: «إن تكامل الشخصية هو من الوضوح لدرجة أن أحدا غير مستعد لأن يجعله موضع شك». وحتى فى أكثر المفاوضات حدة، فسوف تجد الأوروبي يقول «إننى أواجه صعوبة كبيرة ولكن لدى ثقة كاملة فى هذا الرجل، إننى أعلم أنه أمين تماما فيما يحاول أن يفعله».

إن الثقة هى مجرد أمر يتصل بالمصادقية، سواء فيما يتعلق بالمعلومات حول حوادث ماضية أو نوايا حول أحداث متوقعة فى المستقبل. وهناك الكثير من الطرق التى يمكن بها تحسين المصادقية وإن لم يكن واحد من هذا الطرق يستطيع أن يؤكد لها. والوسائل الرئيسية لتحسين الثقة حول معلومات الماضى هى ببساطة أن تعد سجلا يمكن التحقق منه، بما فى ذلك استخدام مصادر مستقلة للمعلومات أو حتى من مصادر الطرف الآخر. فإذا ما اكتشف المفاوض وهو يخادع فسوف يضر هذا بمصادقته ويضعف من كونه جديرا بالثقة فى مفاوضات مقبلة مع نفس الجانب. وكما عقب شيتزل فإن ما يتطلبه المفاوض الناجح

هو «الأمانة الكاملة في محاولة تطوير تقدير على الجانب الآخر للحدود التي تحيط بقدرته على الوصول إلى حل وسط» أو كما عبر هاريمان: «إذ كنت تريد التوصل إلى اتفاق، فإن عليك أن تختار رفيقاً ممن له سمعة لدى الجانب الآخر، قد لا تكون معروفة بشكل شائع، بأنه عادل ويغنى التوصل إلى اتفاقيات. بينما إذا ما عينت رجلاً ليس لديه مثل هذه السمعة، فإنك قد تضحي بالتقدم في المفاوضة»، وغالبا ما يشير المفاوضون للأثر الإيجابي الذي يمكن أن يكون لعلاقة العمل الإيجابية على المفاوضة وعلى الثقة في التفاوض. فالصلات بعيدا عن مائدة المفاوضات وفي جو غير متوتر قد تساهم في خلق علاقة عمل جيدة. وأحد المزايا الممكنة من الاجتماعات وجها لوجه لرؤساء الدول في مؤتمرات القمة هي خلق علاقات عمل شخصية، كما ذكر الرئيس السابق جيرالد فورد في مقابلة جرت بعد أن ترك الرئاسة:

«أعتقد أن اجتماعات القمة بين رؤساء الحكومات لإقامة علاقة شخصية هي من الأمور الهامة. وفي حالة عدد من الناس الذين التقيت بهم وكانوا رؤساء حكومات سواء مستر برجنيف، أو الرئيس جيسكارد، أو المستشار شميدث، أو رئيس الوزراء ويلسون، أو رئيس الوزراء كالاهان، أو السادات ورايين وآخرين فقد عملت بشكل أفضل. وأعتقد أنها فائدة متبادلة لكلا الجانبين أن يحصل على الخبرة ومعرفة أحدهما الآخر وجها لوجه... وقد طورت بعد هذه اللقاءات الشخصية القدرة على أن أتصل تليفونيا وهو ما فعلته مع كل رئيس حكومة تقريبا إذا ما كان أماننا مشكلة، وقد جعل تعرفنا الشخصي الأولي أحدنا بالآخر من الأسهل أن نتحدث عبر المسافات الطويلة أو أن نكتب ونتواصل من خلال الخطابات.. وثمة شيء في هذه العلاقة جعل من الأسهل تفهم وجهة نظرهم وأن يتفهموا هم وجهة نظرنا».

ولكن هناك حدودا للدور الذي تلعبه الثقة الشخصية. فرغم أن الرئيس فورد قد عقب على فوائد اجتماعات القمة التي تعقد وجها لوجه. فإنه قد عبر أيضا عن رأيه بأنها لا يجب أن تعقد بشكل متكرر مجرد بناء مثل هذه العلاقة الشخصية. وفي كلمات فيليب جيب: «إذا كان لديك علاقات صداقة قوية جدا مع الشخص المقابل لك على الجانب الآخر، وإذا كان لديك تعليمات فإنه قد يستطيع أن يقول لك أن تلك هي التعليمات التي تلقاها وأنه شخصيا لا يوافق عليها، ولكن هذا أمر يختلف عن أن تفترض أنه مجرد أنه شخص لطيف معك فإنك سوف تتمكن من أن تكسبه إلى صفك». كذلك روى جيب واقعة تثبت حدود العلاقة الشخصية:

«في عام ١٩٤٧ كنت عضواً في لجنة لوضع خطة للجنة القانون الدولي، وكان كورتزكي هو الممثل الروسي في هذه اللجنة، والذي أصبح بعد هذا زميلي الذي نتفق معاً في المزاج والمشاعر في محكمة العدل الدولية. وبينما كنا في هذه اللجنة عملنا معاً بشكل وثيق جداً، وكان مجاملاً جداً ويأتي للغداء أو للعشاء معنا ويختلط بحرية جداً. وفي العام التالي جاء مع وفد إلى الجمعية وحين رحبت به أولاً رحبت به بحرارة شديدة وقلت «ماذا لو تناولنا الغداء معاً اليوم؟» وقال «إنني مشغول جداً اليوم. أشكرك، وحين عرضت عليه أن نلتقى على الغداء غداً، كرر الرفض، وكان ذلك نفس ما فعله في كل مرة نقترّب منه. وأتذكر تحذير شارلز بوهلن (السفير والخبير في الشؤون السوفيتية) أن تلك ظاهرة مستمرة: أن تكون المعلومات من الكرملين «هذا العام عليك أن تبدي الصداقة وتتعامل بلا كلفة مع الناس، وانظر ماذا ستحصل من هذا» أو أن تكون التعليمات «هذا العام سنكون باردين ولا تدعهم يتقربون منا كثيراً».

إن الثقة والمصداقية من الأمور الهامة إذا ما أريد أن يتأكد كل جانب من رغبة الجانب الآخر في الوصول إلى نتيجة عن طريق التفاوض. وقد عقب آرثر جولدرج عام ١٩٦٩ بأن المشكلة في موقف الإدارة الأمريكية في مفاوضات فيتنام في باريس كانت في افتقارها للمصداقية:

إن الجانب الآخر عليه أن يعتقد أن موقفك هو موقف يوثق فيه ... إن برنامج الإدارة في الفتنمة يجري على النقيض تماماً من موقف أننا نبغى نصراً عسكرياً. لقد دخلنا فيتنام بقوة كاملة وبقواتنا التي بلغت ٥٠٠,٠٠٠ على افتراض أن الفيتناميين الجنوبيين لن يستطيعوا مواصلة هذه الحرب وسوف ينهارون إذا لم نرسل قوات بحجم كبير إلى فيتنام ... معتبرين أن الهدف هو... أن ندعم الحصن حتى يستطيع الفيتناميون الجنوبيون أن يفعلوا ذلك بأنفسهم، وكان ذلك سيكون نصراً كاملاً إذا ما كنا قادرين على النجاح في هذا البرنامج. والآن فإن هذا لا يمكن تصديقه من الجانب الآخر بمعنى تفاوضي.

فنحن نقول أننا لا نريد نصراً عسكرياً.. ولكنهم يعتقدون أننا نسعى لهذا النصر. وسوف يكونون حمقى إن لم يعتقدوا في ذلك. كما أنني أفهمها على هذا النحو. وسوف أقول أن هذا البرنامج الذي أعلن هو برنامج لنصر عسكري.

وفى نفس المنوال، فإن إعلان أحد الجانبين عن استعداده للتوصل إلى نتيجة تفاوضية قد يفتقر إلى الثقة فيه بسبب نوعية التمثيل فى المفاوضات. وفى هذا لاحظ جولدمبرج أيضا: «... فأنت لا تستطيع أن تحصل على مفاوضات ناجحة حول فيتنام أو تجعل الجانب الآخر يعتقد بأنك حقا مهتم بالمفاوضات، فإعطاء المساعد الثالث لأفرييل هاريمان (رئيس الوفد الأمريكى فى المفاوضات)، وهو موظف خارجية لطيف ورجل قادر وكفاء جدا، لقب سفير، لقد تبين لى من التفاوض مع الشيوعيين أن البروتوكول مهم بالنسبة لهم كما هو مهم للشعب الأمريكى. فإذا كان رئيس الفريق رجلا ذا مكانة، فإنهم سوف يرسلون مفاوضا رئيسيا، وإذا ما خفضت من درجة المفاوضات فسوف يبعثون بمفاوض ذى مرتبة دنيا وفى كل حالة يحدث تدهور فى عملية التفاوض».

وقد فعلت فيتنام نفس الخطأ فى مارس ١٩٧٢ فى مفاوضات كيسنجر<sup>(١)</sup>، وهو ما أدى بالولايات المتحدة أن تنهى المفاوضات وعاد الجانبان إلى ميدان المعركة.

إن الثقة والاتفاق عن طريق التفاوض هما أمران متداخلان إلى الدرجة التى لا يصبح فيها أحدهما ممكنا بدون الآخر. ومع هذا فإن الثقة لا تستطيع أن تكون شرطا أوليا للمفاوضة مهما كانت فائدتها. فلا يستطيع المرء أن يوقف المفاوضات ويخلق الثقة قبل أن يستمر، إن الثقة يجب أن تبنى كجزء من عملية التقدم نحو الاتفاق.

---

(١) Kissinger, Henry أمريكي الجنسية ألماني المولد. ولد عام ١٩٢٣ هاجر بسبب ديانته اليهودية إلى الولايات المتحدة عام ١٩٣٨ ومنح الجنسية الأمريكية عام ١٩٤٣، والتحق بالجيش الأمريكى خلال الحرب الثانية، تخرج من جامعة هارفارد كما حصل فيها على درجتى الماجستير والدكتوراه عن رسالتين: The Meaning of History و The World Restored وكان كتابه عن: Nuclear Weapons and Foreign Policy الصادر عام ١٩٥٦ هو الذى جذب إليه أنظار الدوائر الأكاديمية والرسمية.

- اختاره الرئيس الأمريكى نيكسون عام ١٩٦٩ مستشارا للأمن القومى حتى عام ١٩٧٥، ثم وزيرا للخارجية من عام ١٩٧٣ - ١٩٧٧.

- يرتبط اسمه بأكثر الأحداث الدولية أهمية فى فترة السبعينيات: بناء الوفاق الأمريكى السوفيتى، التصالح مع الصين، إنهاء الحرب الفيتنامية، أدواره فى عمليات السلام فى الشرق الأوسط بعد حرب ١٩٧٣.

عن هذه الأحداث دارت مذكراته التى صدرت فى جزئين

- The White House Years.
- Years of Upheaval.

والثقة حول النوايا هي أمر معقد، لأنه في المقام الأول ليس هناك إمكانية التحقق منها حتى يصبح الوقت متأخرا. وكما ذكر هاريمان، فإن سجلا جيدا يساعد، ولكن يجب أن تكون هناك طرق أخرى لتأكيد قابلية التنبؤ، وسنوضح بعض هذه الطرق هنا، وشأن أى كتاب للأمثال، فإن بعض هذه المخطوط التوجيهية قد تكون متداخلة أو متناقضة، تاركة الأطراف إما أمام الحاجة إلى التعرف على اللحظات الملائمة أو أمام اختيار مفتوح.

إن الثقة سوف تتدعم إذا ما أثبتت المفاوضات قدرته على أن يفهم مشكلات الجانب الآخر ويساعد على حلها، ثم يعرض مشاكله الخاصة كذلك:

إن التعاطف إنما يقع خارج نطاق وصف مهمة المفاوضات ولكن مشاركة الآخرين في مشاعرهم هي شيء هام. وقد تبدو القدرة على الاستماع لمطالب ومواقف الطرف الآخر، وتحقيق الثقة المتبادلة، أمرا يتناول الجوانب الظاهرية ولكنها قد تترك أثرا حقيقيا على جوهر الاتفاق.

إن الثقة تتدعم إذا ما استطاع المفاوضات أن يبدى اهتماما حقيقيا في مساعدة الجانب الآخر للوصول إلى هدفه في الوقت الذى يحتفظ بهدفه الخاص وأن يجعل الهدفين يبدوان منسجمين.

وإذا ما بدا أحد الأطراف وهو يتنازل عن عدد من النقاط التي تعتبر حاسمة لقضيته، فإن عدم الثقة قد يترتب على ذلك، ولكن إذا ما أمكن إظهار أن أهداف الجانبين متشابهة أو أن أحدهما يكمل الآخر أو حتى إذا ما تبذرت المعلومات لهذا الهدف، فإن الثقة يمكن أن تعزز.

تعزيز الثقة عن طريق عدم التهديد أو الوعد بشكل مفرط:

إن المكافآت الجانبية يجب أن تقدم بشكل جاد، تاركة الانطباع أنها سوف تنفذ، كما أن المواقف الأولية يجب أن تكون معقولة. وتتسم بالمسئولية، ناقلة شعورا بالأهداف المحدودة وبالجديرة بالثقة. وتدمر الضغوط المفرطة والاستهلالات المبالغ فيها الثقة، وتثير الشكوك حول دوام أى اتفاقية والتي هي بالضرورة أقل كثيرا عن المطالب الأولية. هذا العامل يميز العلاقات المصرية الإسرائيلية عن العلاقات الإسرائيلية السورية خلال محادثات فض الاشتباك وبعدها.

تتدعم الثقة باتفاقات الخطوة خطوة مع إحصاء النقاط وحتى يتم إحرازه على طول الطريق:

فإذا عرف الأطراف أنهم يستطيعون أن يتوقفوا ويراجعوا عدة مرات قبل التوصل إلى النتيجة النهائية التي لا رجعة فيها، فإن ثقتهم تزايد ويدركون أن الطرف الآخر، وهو يفكر بنفس الطريقة، سيكون أقل احتمالا لأن يتخلف عن الوفاء بما اتفق عليه. ومع هذا فإن البنود الأولى يجب أن تتضمن بعض المشكلات الكبيرة التي يجب أن تحل والا فإن التصور سيكون أن المشكلات الأصعب إنما يجرى تأجيلها وستكون النتيجة انعدام الثقة. وقد كان جوهر مفاوضات الخطوة خطوة التي قام بها كيسنجر في الشرق الأوسط هو خلق ثقة من خلال اتفاقيات جزئية والتي كان على الأطراف فيها ببساطة أن يكون لديهم ثقة في بعضهم البعض.

تتدعم الثقة بواسطة «العروض بلا مقابل» لاكتساب الثقة:

إذا ما قدم جانب إلى الجانب الآخر عن طيب خاطر مناسبات ثانوية يكون فيها تحت رحمة الآخر مدلا عن وجهة نظره في الآخر على أنه جدير بالثقة، فإن من شأن ذلك أن يرسخ في الذهن فكرة الثقة في إجراءات التفاوض، وبعد كل شيء، فإن الانحناء، والمصافحة، والتحية، ومس القبة برفق، هي جميعها تعبيرات تعود إلى القرون الوسطى حول الثقة في الجانب الآخر، أو عن طريق لفظة تقول أنه تخلى عن استحكاماته الدفاعية طواعية، ولا شيء يصور هذه النقطة أفضل من زيارة الرئيس السادات إلى القدس في نوفمبر ١٩٧٧ حيث كانت المبادرة الدبلوماسية المنطوية على مخاطرة عرضا سخيا للثقة، والتي فرضت الثقة على الجانب الآخر. والمثل الأقل إثارة كان إعلان باكستان في ٢٧ يونيو ١٩٧٢، وهو اليوم الذي سبق افتتاح مؤتمر سملا بين الجانبين، أنها مستعدة لاستئناف العلاقات الدبلوماسية مع الهند مقدمة بذلك تنازلا سخيا دون انتظار المقابل له من أجل أن تخلق الثقة.

تتدعم الثقة حين يؤدي أحد الأطراف العمل الذي وعد به مهما حدث:

إذا ما استطاع جانب أن يظهر أنه سوف ينفذ ما وعد به في كل الأحوال، فإن ذلك قد يقلل من قيمة العمل كتنازل، ولكنه سوف يزيد من استعداد الجانب الآخر على الاعتقاد بأن العمل سوف يتم. وتصبح المشكلة عندئذ هي تدعيم إمكانية التنبؤ بنوايا المستقبل.

تتدعم الثقة حين يظهر جانب أو يظهر له أن العمل هو في صالحه:

ومرة أخرى فإنها مسألة البرهنة على نوايا المستقبل بتقديم دواعي لتنفيذها. فإذا أمكن  
حث جانب على تنفيذ العمل بنفسه، حتى ولو لم يكن لديه نية سابقة لأن يفعل ذلك،  
فإن فرص أن يفعل هذا ومن ثم فرص اعتقاد الجانب الآخر في ذلك ستزيد. وقد تقدم  
الاتفاقية أسبابا جيدة لهذا الدافع. وقد كانت المشكلة مصدر إزعاج دائم للعلاقات الروسية  
الأمريكية، وكما عبر كوهلر، «إننا يجب أن نحاول أن نحصل على الوعود التي سيشعر  
الاتحاد السوفيتي نفسه بحافز أكيد للمحافظة عليها. سواء لأن الوعود تتفق مع المصالح  
السوفيتية أو لتأثر الرأي العام العالمي، وعلى أية حال، فإننا يجب أن نكون يقطين دائما ضد  
أن نقايض أرصدة سياسية واقتصادية وعسكرية محددة خاصة بنا بوعود الاتحاد السوفيتي  
التي لا سند لها، ولدى إسرائيل نفس الشعور حول الثقة بالبدان العربية.

تدعم الثقة حين لا يكون هناك بدائل أخرى مفضلة:

إذا لم يكن هناك طريق آخر للتوصل إلى النتائج المشار إليها، أو طريق آخر لأحد  
الأطراف لكي يتصرف، أو على الأقل لا يوجد بديل أقل تكلفة، فإن الاحتمالات هي أن  
الجانب الأضعف سوف يأخذ بالطريق الموعود. ورغم أن هذا يبدو منطقيا، فإنه يشير إلى  
حقيقة أن الأطراف تستطيع أن تستخدم هذه الحالة في حججهم من أجل أن يزيدوا من  
مصداقية التزاماتهم.

تدعم الثقة حين يوافق جانب على معاقبة من ينتهكون الاتفاق:

في حالة الثقة الكاملة يصبح العقاب غير ضروري لأن انتهاكات الاتفاق غير متصورة.  
ولكن في غياب الثقة الكاملة، فإن تقترح أو توافق على إجراءات للتحقق أو العقاب التي  
ستكون الأطراف نفسها عرضة لها إذا ما حطمت الثقة، فذلك طريق للإيحاء بأن مثل هذا  
الخرق ليس أمر متصورا. وبالتأكيد فإنه مما يمثل مشكلة كبيرة مع الرفض السوفيتي  
للتفتيش والتحقق في اتفاقيات نزع السلاح أن مثل هذا الرفض يوحى بشكل قوى أن  
الروس يتوون خرق المعاهدة، وقد تستعاد الثقة إذا ما ظهر بشكل مقنع أن هذا الرفض هو  
لأسباب أخرى. وبشكل أكثر وضوحا فإن الثقة تتعزز حين يكون لدى الأطراف فكرة  
واضحة عما سيفعله الآخر إذا ما تحققت الثقة أو ضعفت. كما يجب أن تكون المزاي  
والعقوبات بدورها مما يمكن الاقتناع به وتصديقه، ولكن إذا ما كانت هذه المزاي أو  
العقوبات ملائمة فإنها سوف تضيف تحديدا لاحتمال المستقبل فإذا ما نقض أى من

الموقعين على معاهدة حظر التجارب لعام ١٩٦٣، أو الاتفاقيات الأخرى للحد من الأسلحة، فإن نتائج مثل احتمال أعمال مماثلة من أطراف أخرى، تكون معروفة جيدا. ولنفس السبب، فإن حقيقة أنه كان هناك ادعاء بانتهاكات من جانب الروس لاتفاقيات سولت<sup>(١)</sup>، وأن وزير الخارجية كيسنجر قد أغمض عينه عنها باسم الوفاق قد خلق عدم ثقة في كل من الاتفاقيات وفي نظام المسؤولية.

تتدعم الثقة حين يتزايد الاعتماد المتبادل:

إذا ما ارتبطت المزايا التي يعد بها أحد الأطراف بشكل لا ينفصم بالمزايا التي يتلقاها هذا الطرف نفسه، فإن فرص التخلف عن الوفاء بالالتزامات سوف تقل. ويسهل تحقيق ذلك حين يتقاسم أحد خيرا تحقق حديثا (حتى ولو ان مجردا مثل السلام)، أكثر مما إذا ان سيشارك خيرا كان من قبل ملكا خاصا. ولكن أيا ما تم الوصول إليه، فإن توفير الرضا المتبادل أو الحرمان المتبادل إنما يحسن المصدقية حول الموضوع الذي يتقاسمه الجانبان. وقد كانت إحدى نقاط تركيز الرئيس السادات في مفاوضاته مع الإسرائيليين في عام ١٩٧٧، وبداية عام ١٩٧٨، على الأقل إذا حكمنا ببياناته العامة، أن كلتا الأمتين سوف تكسب من السلام وأن كليهما سوف تخسران بدونه.

ستدعم الثقة حين يظهر عائد سريع للاتفاقية:

حتى إن لم تظهر الفوائد الكاملة للاتفاقيات حتى وقت متأخر كثيرا، فإن بعض الفوائد العاجلة التي يقدمها أحد الأطراف إلى الآخر سوف تساعد في إقناع الأخير بالاتفاقية بأكملها. وسوف يساعد أيضا في جعله مستولا. وبعد اجتماعات السادات ورئيس الوزراء

(١) SALT وترمز إلى Startic Arms Limitations Talks أى محادثات الحد من الأسلحة الاستراتيجية بين القوتين العظميين والتي بدأت رسميا في سبتمبر عام ١٩٦٩، بهدف الحد من قوتها النووية والاستراتيجية وأنتجت اتفاقية سولت الأولى التي وقعت في مؤتمر قمة موسكو بين الرئيس الأمريكي نيكسون والزعيم السوفيتي برجنيف في يونيو ١٩٧٢. كما توصلت البلدان بعد سبع سنوات إلى اتفاقية سولت الثانية التي وقعها في فيينا في يونيو عام ١٩٧٩ كل من الرئيس الأمريكي كارتر والزعيم السوفيتي برجنيف، غير أن الاتفاقية لم يصدق عليها الكونغرس الأمريكي، وتواصل القوتان جهودهما الآن للتوصل إلى اتفاقية جديدة بهدف خفض ترسائتهما من الأسلحة الاستراتيجية الهجومية بنسبة ٥٠٪ وتعف هذه المحادثات بـ START: أو محادثات خفض الأسلحة الاستراتيجية.

بيجين مباشرة فى نهاية عام ١٩٧٧، سمح للصحفيين الإسرائيليين بزيارة مصر للمرة الأولى. وقد حصلت هذه السابقة على اهتمام كبير فى صحافة كلا البلدين على أنها عائد مبكر للمفاوضات.

وخلال عملية جعل الثقة جزءا من سلوك الجانبى وتعاملهم المنظم، فإن ثقة شخصية أكبر يمكن أيضا أن تنمو بين أعضاء الوفود المتعارضة. ومع استمرار المناقشات فإنه يمكن أن يطورا تعارفا شخصيا مع نجاح المفاوضات والبدء فى مساعدة أحدهم الآخر لإقناع حكوماتهم بالاتفاقيات، والحقيقة أنه لهذا السبب فإن كثيرا من وزارات الخارجية تفرض تناوب أعضاء الوفود.

ويتدكز ثيودور أخيلز، عضو الوفد الأمريكى الذى صاغ معاهدة الأطلنطى، علاقة العمل الوثيقة التى سادت بين الوفود المختلفة خلال هذه المفاوضات:

«فى البداية كان هناك البريطانيين، والفرنسيون، والبلجيك، والهولنديون، واللوكسمبرجيون، والكنديون ونحن. وكانت المفاوضات عادة تدار بوساطة وزير الخارجية ومختلف السفراء فى واشنطن. ولكنهم كانوا يتقابلون فقط بشكل غير متكرر. أما المفاوضات الفعلية فكانت تدار عن طريق مجموعة عمل تضم عددا من أعضاء الوفد الأمريكى. أما الأعضاء الاخرون فكانوا وزراء أو مستشارين سياسيين مختلف سفارات الدول المشتركة فى المفاوضات فى واشنطن.

كان هذا قبل أيام الهواء المكيف وكنا نتقابل طوال الصيف بالقمصان ذات النصف كم حول مائدة فى أحد مكاتب وزارة الخارجية الأمريكية. ومع انتهاء الصيف كنا قد توصلنا إلى اتفاقية جيدة، والجميع يعرف كل منهم الآخر بشكل حميم، ويتق كل منهم فى الآخر، وتعودنا جميعا على العمل معا. وقد بدأ دريك ميللر، الذى كان الوزير البريطانى وأكبر أعضاء الممثلين البريطانيين فى مجموعة العمل، بدأ شينا سميناه فيما بعد روح الناتو. ففى يوم من أيام مجموعة العمل قدم اقتراحا لم يلقى قبول أحد، وعبرنا عن ذلك تقريبا بشكل فظ وقال دريك «حسنا، هذه هى التعليمات التى تلقيتها من لندن وسأبلغهم أنتى قد قدمت اقتراحى أنه رفض وأن هذا هو ما يعتقد الجميع أنه الرد المناسب».

وهكذا عملنا معا بشكل جماعى وما اعتقدنا أنه كان أفضل نظام. وقد نقل دريك الاقتراح إلى لندن وحصل على الموافقة عليه، كما أحلناه نحن جميعا إلى حكوماتنا المختلفة وحصلنا على الموافقة.

وقد تطور هذا إلى أسلوب تفاوضي فعلا. ومهما كان لدى أى منا من تعليمات، فسوف نحاول أن نجد ما نظن أنه الإجابة الصحيحة ثم نحاول أن نحصل على موافقة حكوماتنا عليه. وهو ما نجح جدا فى الواقع.

وحيث أنشئت المنظمة الدائمة للناثو فى لندن كنت عضو الوفد الأمريكى فى إحدى اللجان، وكان بعض أعضاء هذه اللجنة أعضاء فى لجنة العمل. وبعضهم لم يكونوا أعضاء فيها ومن بينهم عضو الوفد الفرنسى وكان عضوا جديدا على الصورة. وعند إحدى النقاط قدم اقتراحا، وكنت قد نسيت أنه قادم جديد وقلت «إن هذا لا يبدو معقولا، ماذا عن هذا الاقتراح» ونظر إلى فى ضيق إلى حد ما وقال «حسنا، هذه تعليماتى» وقلت «نعم أعلم ذلك، ولكنها خاطئة، غيرها» ونظر إلى متعجبا هذه المرة، وربما معتقدا أن هذا الأمريكى لا بد أن يكون مخبولا، وأنه لا يدرك أنى لا بد أن أنفذ تعليماتى. وعبرنا هذه النقطة. وبعد هذا بقليل كان على أن أقدم اقتراحا بناء على تعليمات لم أكن أرضى عنها. وقال الفرنسى وآخرون أنهم لا يميلون إليها. وقلت «هذه هى تعليماتى، ولكنى لا أعتقد أنها فكرة جيدة وسوف أرى إن كنت أستطيع تغييرها» عند هذه النقطة انفجر الفرنسى تقريبا. هل هذا الأمريكى مجنون، أو أنه أستاذ فى النفاق، أو ما الذى يحاول أن يفعله؟.. ولم يخطر للفرنسى أن المفاوضات يجب أن تجرى بهذه الطريقة. ولكنها نجحت.

وهناك العديد من الحالات التى كان فيها عنصر الثقة الذى يجمع بين المتفاوضين حتى هؤلاء القادمين من بلدان غير حليفة - فارقا بين النجاح والفشل، ويتذكر اللورد كاردون<sup>(١)</sup> ممثل بريطانيا السابق فى الأمم المتحدة مثل هذه الحالة:

فى عام ١٩٦٧ حين قدمنا القرار البريطانى ٢٤٢ حول الشرق الأوسط، عملنا طبعاً ليس فقط فى الأروقة والمكاتب فى نيويورك، ولكن فى كل عواصم العالم، وكانت

(١) CARADON, Hugh M. Foot إدارى بريطانى من مواليد ١٩٠٧، تولى مناصب إدارية وتنفيذية فى عدد من المستعمرات ومناطق الوصاية البريطانية فى فلسطين، وشرق الأردن، وقبرص، وجاميكا، ونيجيريا. عمل ممثلاً دائماً لبريطانيا فى مجلس الوصاية التابع للأمم المتحدة ١٩٦١ - ١٩٦٢. ثم وزير دولة لشئون الخارجية وممثلاً دائماً لبريطانيا لدى الأمم المتحدة ١٩٦٤ - ١٩٧٠، أستاذاً زائراً فى جامعات برنستون، هارفارد وجورج تاون. من مؤلفاته:

A Start in Freedom.

يعرف عنه أنه مهندس قرار الأمم المتحدة رقم ٢٤٢ الذى صدر عقب حرب يونيو عام ١٩٦٧ الشرق الأوسط. والذى يعتبر حتى الآن من الوثائق الأساسية لجهود التوصل إلى تسوية سياسية.

التلغرافات تمضى، وعملنا على مدى أسابيع. واعتقدنا أن لدينا الأصوات التسعة فى مجلس الأمن وأنا عملنا من أجلها واعتقدنا أننا قد حصلنا عليها. وكنا فى سبيلنا أن نأخذ الأصوات يوم الاثنين، حيث اتصل بى وفدى يوم الأحد مساء وقالوا «لا فائدة» وقلت «ماذا حدث» فقالوا «فى هذه اللحظة الأخيرة قدم اقتراح روسى، من الواضح أنه اقتراح مدمر ومتطرف» وكان ردى هو وجوب التوجه لأخذ الأصوات فى اليوم التالى، فالناس قد انتظروا لكى نحاول، وأن تقدم تعديلات اللحظة الأخيرة، لا، لا نستطيع الانتظار أطول من هذا. وما زلت أظن أن لدى الأصوات التسعة، وطلب كورنيسوف الذى كان عندئذ نائب وزير الخارجية أن يرانى. وكنت أحترمه كثيرا، ووافقت أن يرانى على انفراد، وحين توجهنا إلى غرفة صغيرة فى مجلس الأمن وقال فى الحال «أريدك أن تعطينى يومين» وقلت اطلب منى أى شىء آخر، ولكن لا تطلب منى ذلك. إننا لم نمم لعدة ليال ولا افترض أنكم أيضا قد نتمم. وأظن أن لدينا الأصوات التسعة».

ولم أكن متأكدا تماما فى الواقع حيث لم نكن قد سمعنا من الأمريكين اللاتين، وحيث كنا نحتاج للحصول على الأصوات التسعة على صوتين من أمريكا اللاتينية. فى مثل هذه المناسبات فأنت تتحدث بصراحة جدا معى. وعندئذ قال «إنى لست متأكدا أنك تفهم ما أقوله لكن إننى بشكل شخصى أطلب منك يومين اثنين».

وتساءلت ما الذى سيظنه وفدى، أو ما الذى ستظنه حكومتى عن هذا، ولكنى عدت إلى المجلس وقلت، فى هذه اللحظة الأخيرة قدم طلب لتأجيل هذا التصويت الهام، وطلبت فض الاجتماع حتى مساء الأربعاء.

وفى يوم الأربعاء، وبعد أن تحدثت سوريا، التى كانت مرتبكة قليلا حول القرار الروسى الذى قدم مساء يوم الأحد، تقدمنا نحو التصويت، وكان التصويت برفع اليد اليمنى تأييدا للقرار البريطانى لأنه قدم أولا. ثم كان هناك تهليل من شرفة الصحافة، وهو ما تحقق عنده من أنه تصويت بالإجماع. لقد صوت الروس أيضا مع القرار البريطانى، وهذا هو السبب الذى لأجله كان يطلب منى يومين. ولم يكن ليطلب منى بهذا التعبير ما لم يكن سيعمل مع بقية الوفود، وفى الواقع لم أكن أتوقع منه أن يفعل أكثر من أن يمتنع عن التصويت. ولكن حين قال «إننى بشكل شخصى أطلب منك يومين» كان يعنى أنه لن يدمر مبادرتى، كان يريد وقتا لكى يعود لحكومته لكى يحصل على تأييد لقرارنا. وما كان يقوله لى كان مسألة ثقة، وقد اعتمدت كلها على العمل معاً.

## بدء المفاوضات: مرحلة التشخيص:

قبل أن نفتح الجلسة الرسمية الأولى بوقت طويل، تبدأ عملية التفاوض بالقرار الذى يتخذه كل جانب باستكشاف إمكانية التفاوض. ومثل هذه المرحلة ليست عادة واضحة المعالم ومحددة كما ستوحى كلمة «قرار»، وكثيرا ما تختفى الاتصالات واستطلاع الآراء الأولى فى الممارسة اليومية للدبلوماسية أو فى الصراع نفسه. وحيث إن الاتصالات الجارية هى خاصية دائمة للعلاقات فى عالم لا يتضمن فحسب آلاف الدبلوماسيين وإنما أيضا وسائل الإعلام، والمنظمات الدولية، والجماعات والاتصالات غير الحكومية، فإنه من الصعب عادة وغالبا غير مثمر محاولة تحديد اللحظة الدقيقة التى بدأت فيها هذه الصلات. وحقيقة أنه فى حالات خاصة قد يوافق جانب على أن يبدأ مفاوضات رسمية بدون توقع أو حتى رغبة لأن يرى تسوية تتم عن طريق التفاوض. فقد دخل اليابانيون المفاوضات مع الولايات المتحدة فى نفس الوقت الذى كانوا يعدون فيه لهجومهم على بيرل هاربور. فى هذه الحالة قدمت المفاوضات غطاء جيدا وما زال من غير الواضح ما إذا كانت جنوب أفريقيا مهتمة بالتوصل إلى حل عن طريق التفاوض لكى يحل محل خططها لاستقلال ناميبيا ما بين ١٩٨١ - ١٩٨٧، أو أنها أدركت خلال عملية التفاوض أن حلا تفاوضيا كان غير مقبول. وفى حالات أخرى كثيرة، فإن المناقشات التى تبدأ فى شك يمكن أن تفتح الطريق إلى مفاوضات ناجحة. وقد بدأت محادثات سولت. واتفاقية فض الاشتباك حول الجولان بهذه الطريقة.

ومع هذا، فإن بداية العملية التفاوضية إنما تتضمن بشكل عام أنه كان هناك تغيرات مقصودة واختيارية فى جوهرها فى الطريقة التى رؤيت بها الأشياء، سواء أمكن تحديد لحظة معينة يمكن أن تتوافق مع هذه التغيرات أم لا. وفى بعض الأحيان فإن تغيرا فى التناول يمكن أن يشار إليه بحادث مثير مثل إعلان الرئيس المصرى السادات عن خطته لزيارة القدس. وفى أوقات أخرى فإن التغير قد يكون تدريجيا وأكثر هدوءا.

وليس كل المسائل قابلة للتفاوض فى وقت معا. فالأطراف المرتبطة بالصراع قد ترفض أن تتصل بعضها ببعض، وفى هذه الحالة فإن أى مفاوضة تصبح غير ممكنة. وحتى ولو كانوا راغبين فى الاتصال، مباشرة أو من خلال أطراف أخرى، فإن المسألة نفسها قد تكون ما زالت غير قابلة للتفاوض. وقد تكون الأسباب موضوعية أو ذاتية. ويتوقف ذلك على مدى رؤية المرء للتصورات والواقع، ووجهة نظره من المسألة ذاتها. فالأطراف المستعدة للتفاوض حول قضية تنظر إلى عدم الاستعداد التفاوضى على أنه مشكلة ذاتية محضة

للطرف الآخر. وقد يقولون «إن عناد وتصلب الجانب الآخر هو الذى منعنا من أن نجد حلا واضحا». وكما قالت النيويورك تايمز فى ٣٠ يناير ١٩٧٨ «أن الرئيس محمد سياد برى رئيس الصومال قد ذكر أنه لا يرى أية فرصة لتسوية تفاوضية مع أثيوبيا لإنهاء الحرب حول منطقة الأوجادين فى القرن الإفريقى.. إن التحكم فى الحرب انتقل من أيد الأثيوبيين إلى الاتحاد السوفيتى.. ولن يستطيع أحد أن يقنع الاتحاد السوفيتى بوقف الحرب».

والأطراف التى ليست مستعدة للتفاوض قد تعتبر عدم القابلية للتفاوض كعقبة موضوعية كامنة فى موضوع اختلاف نفسه «إنه ليس هناك سبيل للتوفيق بين المواقف فى هذا الصراع، فنحن على طريق تصادمى». وقد يلقى اللوم على عدم الاستعداد الذاتى للجانب الآخر، والذى يشكل جانبا من «البناء الموضوعى» للصراع. قال الإسرائيليون لعدة سنوات «لقد كنا دائما راغبين فى التفاوض، ولكن العرب غير قادرين على ذلك بسبب انقساماتهم وضعفهم، وعلى هذا فإنه من غير المجدى بالنسبة لنا أن نتبع طريق المصالحة»

وليس هناك الكثير مما يمكن عمله إذا ما رفض جانب أن يتفاوض. وقد يحاول الجانب الآخر أن يغير تصور خصمه للقضية، وبطرق سوف تناقشها بعد ذلك فى هذا الفصل، ولكن إذا ما رفض الخصم حتى أن يعتبر أن حلا مقبولا بشكل متبادل قد يكون ممكنا، فإن المفاوضات لن تكون بالطبع ممكنة. وما دام الأمريكيون، والفييتاميون الشماليون، واليونانيون والأتراك، والفرنسيون والجزائريون، والمصريون والإسرائيليون، وآخرون كثيرون، قد شعروا أو جانب واحد من هذه الأطراف، أنه ليس هناك حل مقبول للجانبين للمشكلة الفيتامية، أو القبرصية، أو الجزائرية، أو سينية، أو أى مشكلة أخرى، فإن مثل هذا الحل لن يتحقق. وموضوعيا، قد يكون هناك العديد من النتائج المتصورة التى تقع فى مكان ما «بين» مطالب الجانبين، ولكن إنكار جانب أو كلا الجانبين لذلك منعهما من تحقيق ذلك. ومع هذا ففي كل حالة، وفى حالات أخرى كثيرة، أصبح واضحا عند نقطة ما أن مثل هذه الحلول قد تكون قائمة. وكنتيجة لهذا الإدراك فإن حق الاعتراض قد تُخلى عنه وتم التوصل إلى حل واحد مقبول بشكل متبادل من خلال المفاوضات. وعند هذه النقطة أدرك كلا الطرفين أنه حول قضية أو أكثر فإن مصالحهم المشتركة تزيد على مصالحهم المتصارعة، أو على الأقل أن مصلحتهم المشتركة فى اتفاق ما رجحت صراعاتهم حول قضايا محددة.

ورغم أن إثارة عدد غير محدود من الأمثلة لن يستطيع أن يثبت أن تسوية تفاوضية هي أمر متاح لكل مشكلة. فإن الشواهد التاريخية تظهر أنه حتى العديد من هذه القضايا والتي بدت، موضوعيا، على أنها الأكثر استعصاء على التفاوض، قد حلت أخيرا. وبالنسبة لبعض المشاكل، فإن الأمر ليس كذلك، فخلال مفاوضات ميونيخ، ظن رئيس الوزراء نفيل شمبرلين أن التفاوض ممكن، وعاد إلى إنجلترا قائلا «لقد جئت بالسلام إلى زماننا». ولكنه سريعا ما أدرك ما رآه الآخرون في وقت مبكر - أن وضع حد لمطالب هتلر لا يمكن أن يتحقق من خلال التفاوض. ومن أجل التوصل إلى نتيجة مقبولة بشكل متبادل، فإن كلا الجانبين يجب أن يكونا على استعداد للتحرك من المواقف الأصلية غير المقبولة. فإن لم تكن الأطراف غير راغبة في أن تفعل هذا، أو إذا تصوروا خصومهم على أنهم لا يتزحزون عن القضايا الأساسية، فإن مفاوضات حقيقة لن تكون ممكنة. ولكن هذه اعتبارات ذاتية.

وقد يظل نزاع ما غير قابل للتفاوض إذا لم يتصور جميع الأطراف أنها سوف تكون في موقف أفضل بالتوصل إلى اتفاق عنه في غيابه. وفي كلمات السفير كنيث روش، والذي تفاوض بشكل واسع في شئون التجارة والدبلوماسية: «أنه لكي تحصل على مفاوضات ناجحة فإن كلا الجانبين يجب أن يشعرا أنهما يريدان التوصل إلى اتفاق، فإذا دفعت أحدا مثلا إلى أن يشتري شيئا لا يريده، فقد تباع له هذا الشيء الواحد، ولكن من الآن فصاعدا فإن علاقتك معه لن تستمر».

ولذلك فإن قابلية قضية ما للتفاوض هي في نهاية الأمر مسألة ذاتية تتصل بنفاذ البصيرة والإرادة. وكما صاغها فلاديمير فليبت، الذي مثل يوغوسلافيا في النزاع المعقد حول تريستا «إنني متأكد أنه ليس هناك مثل هذه المشكلة، ومثل هذا الصراع في العالم الذي لا يمكن تسويته إذا ما كان الجانبان مصممين على التوصل إلى اتفاق». عند هذه النقطة من الجدل فإننا لا نقول أن حلا معيناً يقوم ويعترف به من جانب الأطراف. ولكن نقول ببساطة أن إمكانية حل ما يجب أن يعترف به أولا لكي تبدأ عملية التفاوض.

**إدراك الفرص المتاحة:**

متى تكون المفاوضة طريقا ملائما لتناول صراع ما؟ إن الخصائص التي أدت بأطراف نزاع إلى تحديد قضايا على أنها قابلة للتفاوض يمكن أن توصف بعدة طرق، مشيرة إلى

مظاهر مختلفة ولكنها متصلة، لطبيعة وعملية التفاوض. وأن نفس الحقيقة القائلة أن هناك العديد من الطرق للإجابة على السؤال تقدم فرصة للأطراف التي تحاول أن تسقط العقبات التي تقف بينهم وبين التوصل إلى اتفاق. فإذا لم يتمكنوا من أن يجدوا إجابة مقنعة في مجموعة من المصطلحات فإن في مقدورهم محاولة تعبيرات أخرى بما أنهم يحاولون تغيير التقديرات الذاتية لخصومهم.

أن تتخذ قرارات جديدة:

بشكل عام فإن للمواقف الصالحة للتفاوض خاصتين:

أن يوافق الأطراف على أنهم يحتاجون إلى حل (نحن لا نستطيع أن نستمر هكذا أكثر من ذلك)، وأن قرارهم حول حل ما يجب أن يكون إجماعياً (إننا جميعاً في هذا الموقف معاً سواء رضينا أم لم نرض). أما الخاصية الثانية فهي أن يمضى الطرفان معاً (علينا أن نجتمع معاً حول حل جديد)، وأن حلاً يجب أن يوجد وبشكل يمكن أن نقبله جميعاً. هذه هي السمات التي تجعل المفاوضة مختلفة عن عمليات أخرى لصنع القرار.

تصبح المفاوضة ملائمة إذا ما كانت القرارات يجب أن تكون بالإجماع:

تختلف المفاوضة عن شكلين آخرين لصنع القرار يتميزان بقواعد بسيطة بصورة متساوية. حين يوافق الأطراف المهتمون باتخاذ قرار على أن يلتزموا بالأغلبية العددية حول بديل محدد. فإنهم بذلك يكونون قد أقاموا قاعدة تسمى التصويت. أو حين يوافقون، صراحة أو ضمناً، على أن يلتزموا بحكم طرف آخر، وقد تأخذ القاعدة عدداً من الأسماء وفقاً لصفات التقاضي (التحكيم، الإملاء، حكم قضائي إلخ)، ولكن الخاصية الغالبة هي الاعتراف بالسلطة.

تصبح المفاوضة ملائمة حين لا تكون هناك سلطة أو أغلبية ولكن حين تكون الإجماع هو قاعدة القرار:

أو، إذا عكسنا هذا التعريف، فإننا نستطيع أن نقول أنه حين لا تكون هناك بدائل محددة تقتضى التصويت عليها بالموافقة أو المعارضة، وحين لا تكون هناك اتفاق على مساواة الأعداد بالقوة، وحين لا تكون هناك سلطة معترف بها لاتخاذ قرار، فإن القضية تحتاج لأن يحسم فيها عن طريق التفاوض مادام ليس هناك اتفاق حول الإجراءات التي ينجم عنها اتفاق حول الجوهر. وبالطبع فإن هذه الصفات وحدها لا تبيء عما إذا كان

الأطراف يتصورون مسألة على أنها قابلة للتفاوض، أو مجرد أن المفاوضة هي عملية ملائمة للتوصل إلى قرار. ومن ناحية أخرى، فإن هذه السمات تساعدنا على أن نفهم لماذا تستخدم المفاوضة بين أطراف متساوية ذات سيادة ولا يعترفون بسلطة أعلى، ولا يمكن أن يجبروا على أن يطيعوا شروط اتفاق ما، وهي خاصية تنطبق على كل من العلاقات بين الدول وأيضا (ربما بشكل يشير الدهشة) على إدارة علاقات العمل (فيما عدا في هذه الحالات حين تكون للحكومة السلطة على التدخل وإجبار الأطراف على التوصل إلى اتفاق).

وتجذب هذه الخصائص الانتباه أيضا إلى نقطة سوف تثبت أنها حاسمة في المناقشات المقبلة، ونعني أن المفاوضات تتضمن فوق كل شيء اكتشاف (أو اختراع) بدائل جديدة أكثر من الاختيار بين خيارات محددة. وهكذا:

فإن المفاوضة تصبح ملائمة حين يجب اختراع حلول جديدة لكي تحل محل حلول قديمة غير مقبولة، أو أن حلولا جديدة يجب أن تخلق حين تثار مشكلات جديدة.

وهذا يعنى أن حلولا قديمة يجب أن تقدم في ضوء جديد، ولكن تعنى فى الأغلب وبشكل أكثر أن حلولا جديدة يجب أن توجد.

**أن تخلق نظم جديدة:**

إن أكثر الطرق التاريخية لأن تقول نفس الشيء هي:

إن المفاوضة تكون مناسبة إذا ما حدث تغير في هيكل العلاقات وأن نظاما جديدا يجب أن يخلق أو أن تحل المشكلات فى غيابه:

تميز التاريخ «بعصور من المفاوضة» وافتترات حين دعيت الدبلوماسية لتمارس نشاطا غير عادى. وغالبا ما جرى هذا بعد حرب ما، وحين كان يتعين بناء نظام دولى جديد من الحكام، ومن الأمثلة على ذلك جولات المؤتمرات فى فيينا، وفرساي، وسان فرانسيسكو التى تلت الحروب النابليونية والحروب العالمية الأولى والثانية. وفى أوقات أخرى، يسجل عصر المفاوضة تغيرا أوسع فى النظام الدولى، حتى إلى ما بعد آثار حرب واحدة. إن المفاوضات المختلفة التى تجرى خلال الثمانينات هي جزء من عملية استبدال عدد من النظم الدولية السابقة مثل النظام الاستعمارى، نظام ثنائية الأقطاب، والنظام الاقتصادى الذى أقامته الدول الصناعية خلال القرن التاسع عشر.

إن وصول مجموعات جديدة إلى مائدة المفاوضات هو غالباً العلامة الرئيسية الكبيرة عن انقضاء نظام دولي ما. وحتى قبل مناقشة مضمون نظام جديد، فإن أعضاء جددا محتملين يريدون أن يشاركوا في إجراءات خلق مثل هذا النظام. وقد استوعب اقتصادى من دول العالم الثالث هذه الثنائية بشكل جيد حين تحدث عن التفاوض حول علاقة جديدة مع الدول الغنية من خلال المساومة الجماعية: «إن جوهر هذه الصفقة الجديدة كمن في هدف الدول النامية في الحصول على فرصة أكثر مساواة وأن تضمن الحق في أن أن تجلس كأعضاء متساوين حول موائد المساومة العالمية، إن مقعداً على المائدة هو علامة على أن أحد الأطراف يرى الآخر كطرف يؤخذ في الحسبان، رغم أنها لا تعنى بالضرورة الاستعداد للدخول في مفاوضات معه. وقد يستخدم الظهور بمظهر الاستماع لمطالب الدول النامية، كحيلة لتأخير البحث عن حلول مقبولة بشكل متبادل للمشكلات الاقتصادية. كما أن التحادث معاً قد يستخدم لتعليم الطرف الآخر أكثر من الاستعداد لتبادل التنازلات. ومع هذا، فإنه في الوقت الذي قد يقصد بالرغبة المعبر عنها للدخول في مفاوضات كطريقة لإحباط نظم جديدة أكثر من خلقها، فإن التعبير عن الاستعداد للتفاوض إنما يخلق في الحقيقة إجراءات يمكن أن تؤدي في المدى البعيد إلى تغيرات في الجوهر.

وتقدم أنساق النظام العالمى الإطار أو الهيكل لإدارة العلاقات الدولية، بما فيها استخدام المفاوضات كأداة لحل المشكلات. ولكن حين تحتاج أنساق النظام العالمى ذاتها أن تستبدل، أو حين تتغير علاقات القوى داخل نظام، فإن الحاجة إلى التفاوض تصبح أعظم ما دام أنه حتى القواعد الدنيا للنهج التقليدى الذى كان يقوم قبل ذلك أصبحت عرضة لأن تكون موضوع شك. ولا يقتصر التغيير على أن أطرافاً جدداً تنشده عضوية النظام، ولكن التعريفات والمعايير القديمة تصبح موضع شك، وتجهد قضايا جديدة، وتعرض طرق راسخة لاتخاذ القرارات للتحدى. وسوف ناقش في الجزء التالى القواعد والعلاقات التى تتفكك بسبب التغيرات فى القوة السياسية للأطراف. وقد كانت الحدود هى الاختبار النهائى لعلاقات القوى. فالدول تتعاضد ثم تتفاوض لكي تجعل حدودها تعكس قوتها النسبية. وحتى حديثاً ومع بداية عام ١٩٧٩، تحارب الصينيون والفييتاميون حول إقليم كل منهما وأساسه القانونى فى نظام للعلاقات الدولية. وقد أصرت فيتنام على أن تسحب القوات الصينية إلى الجانب الآخر لخط الحدود التاريخى الذى وافق الجانبان على احترامه، كشرط

مسبق للمفاوضات. وقد نظرت الصين إلى هذا الخط كنتيجة لمعاهدة غير متكافئة من عهد إمبريالي، فرضه الحكم الاستعماري الفرنسي للهند الصينية على أسرة كنج عام ١٨٧٧، ١٨٩٥، وأرادت أن يكون الخط نفسه موضع مفاوضة. وكان لدى الصين والهند، ومراكش والجزائر، وأثيوبيا والصومال نفس المشكلات.

وتصبح المفاوضات مطلوبة متى يتغير أى هيكل للعلاقات، ليس فقط فى مجال الدبلوماسية، وإنما فى حالات أخرى مثل اندماج المؤسسات التجارية، وبلوغ سن الرشد لأفراد عائلة. بالطبع، فإنه حتى حين لا يمر هيكل علاقة ما بمرحلة من التغير والتحدى، فإنه من المحتمل أن تستخدم المفاوضات كأداة لحل المشكلات وخفض الصراع فى غياب قواعد رسمية للقرار. وهذا هو الحال دائما فى المساومة حول إدارة العمال، والجلسات التشريعية لصياغة القوانين، والمنازعات المتصلة بتظلمات الأفراد.

### انتهاز فرصة التغيير:

تكون المفاوضات ملائمة بعد حدوث تغيرات مواتية:

كان الكتاب الدبلوماسيون من القرن السابع عشر يقولون دائما لقرائهم أن يتعلموا الإمساك باللحظة الصحيحة، ولكن مثل هذه النصيحة تصبح لا معنى لها ما لم تقل كيف تحدد اللحظة الصحيحة. ومن بين أشكال التغيرات المواتية هو التغير فى الاتجاهات، وتغير من يمثلونها. وهذا التغير الأخير من السهل تحديده. فحين تهزم الحكومة التى رفضت أن تتفاوض أو استبدلت بحكومة أخرى، فإن استطلاعاً متحفظاً للآراء هو أمر مسموح به وفقاً للإجراءات الدستورية. ورغم أن هذا قد يبدو واضحاً، إلا أنه لا يراعى دائماً فإن حزبا ما قد يكون رهين نظرتة إلى الحكومة السابقة بحيث لا يستطيع أن يقوم بالمسعى الضرورى. واخطر المقابل هو أن المسعى قد لا يتم بشكل متحفظ بما فيه الكفاية بحيث يفقد الحزب المعارض توازنه حتى ولو كان محبذاً بعض الشيء للتفاوض (رغم أنه قد يكون صحيحاً أن درجات مختلفة من التوجه إلى الجمهور قد يكون أيضاً مفيداً فى تحقيق وعد تبقية السرية غامضاً). وقد اختار الرئيس السادات نهاية عام ١٩٧٧، حين جاءت حكومة جديدة حديثاً إلى الحكم، لكى يقدم اقتراحه المفاجئ للسلام. ومع هذا فإنه من المألوف أن صاحب المنصب الجديد هو الذى يقوم بالمسعى.

إن التعرف على التغيرات فى الاتجاه فى نفس الأشخاص هو أكثر صعوبة إلى الحد الذى يستطيع المرء أن يقول إن فن إدراك هذه التغيرات إنما يماثل فن إحداثها. فتقديم مبادرة جديدة عند نقطة تدرك فيها حدوث تغيير فى الرأى لدى صناع القرار على الجانب الآخر، هو أمر حاسم، سواء كان مصدر التغيير يكمن فى أحداث خارجية أو فى تكتيكات خاصة. وقد لاحظ أمريكى ذو دور نشط فى مفاوضات التسلح على مدى حقبتين أن مبادرة الرئيس كيندى فى خطبته فى الجامعة الأمريكية فى يونيو ١٩٦٣ حين قال للروس «إننا لن نختبركم ما لم تختبرونا»، قد جاءت فى اللحظة الصحيحة تماما. وكما ذكر فيشر «أنه قد تحدث قطعة طويلة قبل أن تتحقق أى حركة على الجانب الآخر، ويصبح الأمر هو تقرير متى سيكونون مستعدين للحركة قبل أن تمنح شيئا، وقد ذكر اللورد كارنجتون، ممثل بريطانيا الدائم فى الأمم المتحدة خلال الصراع العربى الإسرائيلى عام ١٩٦٧، لماذا كان التوقيت صحيحا للمبادرة التى أدت إلى القرار ٢٤٢ فى نوفمبر ١٩٦٧ بينما لم تكن الجهود فى الصيف السابق غير مثمرة:

«دعا الروس إلى عقد اجتماع خاص للجمعية العامة، ولمدة شهر أو أكثر جلسنا فى الجمعية فى هذا الصيف. ولم يتحقق شىء نتيجة لهذا على الإطلاق فيما عدا المشاعر واللغة السيئة، وكنا فى موقف أسوأ فى نهاية الجمعية العامة أكثر مما كنا فى بدايتها. ولذلك كان مجرد الإحباط الذى نجم عن هذا التأخر مساعدا على بذل جهد جديد... ولا أستطيع أن أشرح لماذا عند هذا الوقت بالذات، ولكنى أفترض أنه كان الوقت الذى قد تكون إحباطات الجمعية العامة خلال الصيف قد ساهمت فى حسن الحظ الذى صادف التوقيت، لأن الناس قد تيقنوا أن شيئا بالفعل يجب أن يفعل.»

وخاصة فى وقت الصراع، فإن طرفا قد يجد صعوبة فى تصور ميل الطرف الآخر نحو المفاوضة، وقد يركز بدلا من هذا حول مواصلة الصراع. وعند قمة الصراع فى جنرال إليكتريك بين الإدارة واتحاد العمال عام ١٩٦٢، فإن حدة الصراع قد أدت إلى تعميم القضايا الحقيقية وتركيز الانتباه على الأوصاف أكثر منه على المشكلات القائمة مضيئة لذلك صورا نمطية ذات أفكار مبسطة إلى العقبات الأخرى أمام حل المشكلة. وفى المنازعات الدولية، فإن الأطراف غالبا ما ينغمسون فى اتهامات واتهامات متبادلة إلى الحد الذى تضيع فيه إمكانية حل المشكلات أو حتى الاحتفاظ بالهدف. وتصبح الكبرياء

والصورة العامة عنصرا أساسيا إلى الدرجة التي لا يجزئ فيها الأطراف على إظهار أى مرونة، وعلى هذا فإنهم لا يتحركون أبدا لاختبار ما إذا كانت اتجاهات الآخرين قد تغيرت. وقد انتقد أفريل هاريمان إدارة نيكسون عام ١٩٦٩ لعجزها عن إدراك اللفتات التصالحية الصادرة من الفيتناميين الشماليين:

إن الإدارة تتوقع أن يأتي الفيتناميون الشماليون ويبلغونا أن تهدتتهم للقتال لها أهمية سياسية، إنهم لن يفعلوا هذا أبدا. إن موقفهم هو أننا نحن المعتدون، وأن علينا أن نخرج قواتنا، وأنهم لن يبدوا أى اهتمام أو يتفاوضوا حول هذا الموضوع حتى نفعل ذلك. وعلينا أن نقبل ذلك. علينا أن نتحمل مخاطر ما إذا شئت أن تضعها على هذا النحو. لقد فصلوا قواتهم فى الولايات الشمالية للفيلق الأول فى فيتنام الجنوبية. وكان واضحا تماما أن هذا كان فضلا للاشتباك، ووافق مستشارونا العسكريون فى باريس على أنه كان كذلك، ولكن قياداتنا فى سايجون، ورتاسة أركان الحرب قالت «ليس لدينا دليل، لقد أنزلنا بهم الهزيمة». وعادة ما تحقق التغييرات فى الاتجاه نحو التفاوض من خلال التقييم المقارن لإمكانات الماضى والحاضر:

فالحلظة تكون مواتية للتفاوض حين يتصور كلا الطرفين أنهما قد يكونان فى وضع أفضل بالتوصل إلى اتفاق عنه بدونه. إن عدم الوصول إلى اتفاق - وهو ما يشار إليه فىنا على أنه الوضع الذى يمس أمن أحد الأطراف - هو نقطة هامة يرجع إليها فى التفكير حول المفاوضات. وهى هامة فى أساليب الإقناع حين يحاول أحد أن يبيع شروطا معينة فى مفاوضة، وهو ما سنناقشه فيما بعد، وهى أيضا هامة بالنسبة للقرار الأول للدخول فى المفاوضة. وهناك نقاط متغيرة تتعلق بالأمن، ما دام هناك أكثر من أساس واحد لتقدير قيمة ومعنى عدم التوصل إلى اتفاق - ماذا لو انقطعت المحادثات الآن؟ ماذا لو أن المحادثات لم تبدأ على الإطلاق؟ ماذا إذا ما كان طريق آخر قد اختير للوصول إلى الهدف؟ وهكذا. ومع هذا، فإن الأطراف عادة ما تلتقط نتيجة أو على الأكثر بضع نتائج قليلة تقارن بها مزايا التفاوض، وغالبا ما يدرك الناس بشكل انتقائى، وعادة ما يخفض صناع القرار أوضاع المستقبل غير الأكيدة إلى عدد يمكن التعامل معه حين يقررون طريق العمل. وبالطبع قد ترى الأطراف نتائج مختلفة فى نفس الموقف، أو تقدر نفس النتيجة بشكل مختلف، أو قد

يرى كلاهما نفس النتيجة ويعتبرونها أسوأ بالنسبة لهما عن اتفاقية ممكنة تتم عن طريق التفاوض.

فمثلا، قد يشعر أحد الأطراف أن البدائل غير المقبولة تكمن في تدفق الزمن الذي يعمل ضده - كما فعل رئيس الوزراء إيان سميث في روديسيا حين قرر أن يبحث عن حل تفاوضي في الوقت الذي ما زال فيه في السلطة، وإلا فسوف يفقد كلا من السلطة الحالية وإمكانات المستقبل - بينما يشعر الجانب الآخر أن البديل يقدمه جهد المستقبل وعدم التأكد قد يكون مرغوبا بشكل أقل من شروط تفاوضية يمكن تصورها - كما فعل بعض الوطنيين الزيمبابويين في أوقات مختلفة في نفس الموقف. وقد فشلت ٩ محاولات مثل هذه قبل ١٩٧٩ ولكن نجحت محادثات لانكستر في تحقيق استقلال زيمبابوي المعترف به لأن كلا الجانبين دخل المفاوضات وهو في وضع ضعيف إلى حد كبير، فبعد سبع سنوات من الحرب لم يشعر أى من الجانبين أنه يستطيع أن يحرز نصرا في وقت قريب. وحتى حكومة موزيروا و سميث لم تكن تستطيع تحقيق الاعتراف الدولي الذي تحتاج إليه، كما أن قوات الجبهة الوطنية قد عانت هجمات قوية على حصونها، فبالنسبة للجانبين كانت تكاليف واحتمالات استمرار الحرب أكثر عبئا من تكاليف واحتمالات تسوية تفاوضية أو أن كلا الطرفين قد يتوصلان إلى الشعور بأن البديل هو نفس الموقف غير المرغوب فيه مثل الحرب التي لا تكسب، مثلما فعلت الحكومة الأمريكية في وقت ما من عام ١٩٦٩، وما فعل المكتب السياسي لفيتنام الشمالية في صيف عام ١٩٧٢. وقد يأتي التغيير أيضا من خلال أطراف ثالثة معنية، والذين يتصورون سيناريو للمستقبل على أنه الحل البديل الذي لا يمكن تجنبه إلا بالمفاوضات، وقد تعهد الأعضاء الغربيون في مجلس الأمن التابع للجمعية العامة بالتفاوض حول حكومة انتقالية في ناميبيا بدون مراعاة كبيرة للشكل الخاص للحكومة أو مزايا النظام القائم، لأنهم رأوا أن البديل الوحيد هو بحر من الدماء. وخلال حرب بيافرا «عبر البابا عن الاعتقاد أن حلا فيدراليا عسكريا مفروضا هو أمر مستحيل» لأن «حربا طويلة سوف تؤدي إما إلى التدخل الأجنبي أو إلى الانقسام الدائم لنيجيريا» واقترح أن حلا وسطا هو أفضل بديل. وما هو أكثر تكرارا فإن التغيير في الاتجاهات يجب أن يصدر ويعترف به من الأطراف أنفسهم. وقبل أن يتحركوا نحو حل وسط عن طريق التفاوض - سحب الصواريخ مقابل وعد بعدم الغزو - كان على الرئيس كيندى ورئيس الوزراء خرتشوف أن يقنعوا أنفسهم ويقنع كل منهما الآخر بأن البديل الوحيد هو حرب نووية.

ونوع آخر من التغيير المتصور يتعلق بعلاقات القوى، بما يتضمنه هذا من بنود مثل تعذر التقدم والمساواة.

فالحلظة تكون مواتية للتفاوض حين تغير علاقات القوى اتجاهها نحو التعادل: حين يأفل نجم من كان يملك اليد الطولى، أو أن يحسن من كان في موقف اخاسر موقفه. فحين يفقد الجانب الذى كانت له السيطرة تحكمه المنفرد على المشكلة، فقد يريد أن يضع كل جهوده فى إعادة تأكيد سيطرته، ولكنه قد يتحقق أيضا أنه من الأفضل أن يتحدث الآن بينما ما زال فى موقف موات نسبيًا من أن يستمر فى رفض التفاهم ويواجه ربما لحظة أسوأ. وهنا فإن دور التحذيرات يصبح هامًا، لأن هذا الجانب يجب أن يقتنع أن الوضع فى الواقع سوف يستمر فى تدهوره.

وبشكل مشابه، فإن الجانب الذى سبق استبعاده استطاع أن يظهر بعض الزيادة فى قوته الذاتية، رغم أنه قد يجد تشجيعًا لكى يواصل نضاله حتى تتقلب الأوضاع تمامًا، فإنه من الأكثر احتمالًا أن يقنع بالاعتراف بوضعه المتحسن الذى أشارت إليه موافقة الطرف الآخر على أن يبدأ المفاوضات. وحقيقة أن المواقف ليست متماثلة: ففى الحالة الأولى فإن الجانب الذى فقد وضعه المسيطر يجب أن يتم إقناعه أن الأمور سوف تزداد سوءًا، بينما فى الحالة الثانية فإن الجانب الذى سبق إقصاؤه يجب أن يقتنع أن الأمور لن تتحسن سريعًا. ولكن عندئذ فإن الناس لن يصلوا دائمًا إلى نفس القرار لنفس الأسباب.

إن الاعتراف بهذين الأثرين هو وصف موجز لكل استراتيجية المفاوضات حول استقلال المستعمرات، فالدول المستعمرة قبلت التفاوض حول الاستقلال حين شعرت أن تيار التاريخ لم يعد فى جانبها وأن عليها أن تحاول إنقاذ ما تستطيعه من الموقف، كما تفاوض الوطنيون بعد أن رفعت بعض الانتصارات الهامة سواء عن طريق انتخاب أو عن طريق حرب العصابات من مكائهم، حتى رغم أن تيار التاريخ كان معهم. وتمثل حالة زيمبابوى التى أشرنا إليها المثل الوحيد الحديث لهذا الأثر. كما ينطبق أيضا على حرب أكتوبر عام ١٩٧٣ فى الشرق الأوسط، وهو الموقف الذى تصوره كيسنجر بشكل أكثر دقة، رغم كل النقد الذى وجه لدوره الخاص: فمصر قويت بما فيه الكفاية بأدائها فى مستهل الحرب ومحو أسطورة العرب الذين ينهزمون بسرعة بحيث أصبحت مستعدة للتحدث. كما أن إسرائيل تحررت من غرورها بحيث أصبحت مستعدة للتحدث أيضا. وكان احتمال تدمير الجيش المصرى الثالث غرب القناة من شأنه أن يدمر هذه التغيرات ويعيد عدم استعداد كلا الطرفين للتفاوض مثلما كان سيفعل نصر إسرائيلى كامل.

وقد حدث موقف مماثلة إلى درجة أقل في عام ١٩٧٠، حين قوت الأسلحة التي حصل عليها العرب من معنوياتهم، وسببت التردد لدى الإسرائيليين الذين كان لهم السيطرة، غير أن الأثر لم يكن كبيرا بما فيه الكفاية في حد ذاته، كما لم يستخدم بشكل فعال من أطراف ثالثة لكي ينتج مفاوضات حول أي هدف أبعد من إنهاء حرب الاستنزاف. وبشكل مشابه فإن الحرب الأهلية اللبنانية عام ١٩٧٦ ساعدت على المساهمة في توازن القوى بشكل موات للمفاوضة وخاصة أن أثرها المضعف على الأطراف الفلسطينية للتفاوض هو النتيجة المباشرة للخسارة التي عاؤها في الحرب اللبنانية، وكما ذكر مسئول من فتح «ليس أمامنا خيار إلا أن نوائم أنفسنا مع البيئة العربية الآن، والعرب يريدون أن يتفاوضوا» (نيويورك تايمز، ١٠ ديسمبر ١٩٧٦) ولكن الأثر لم يعمل على كلا الجانبين وكان على المفاوضات أن تنتظر عاما كاملا قبل أن يعاد تنشيطها بدون منظمة التحرير الفلسطينية.

وفي الربع الثالث من هذا القرن فإن المواقف التفاوضية لمنظمة الدول المصدرة للبتترول (أوبك)، وشركات البترول العالمية الكبرى، قد انعكست تقريبا. ففي بداية الخمسينيات، فإن شركات البترول كانت تستطيع استخدام التهديد بوقف الإنتاج في بلد واحد وأن تزيده في بلد آخر كسلاح ضد بلد لا يرضخ لشروطه. ومع عام ١٩٧٠ حين وحدث العضوية في منظمة الدول المصدرة للبتترول سياسات ومواقف المساومة للدول المنتجة للبتترول، أصبح من الواضح لشركات البترول أنه إذا توقفت المفاوضات مع بلد واحد فإن الشركات لن يسمح لها بزيادة الإنتاج في مكان آخر، ولكن ستواجه بدلا من هذا خطر الحظر الشامل على كل عملياتها، وفي سبتمبر عام ١٩٧٠ استغل الكولونيل قذافي تزامن زيادة الطلب والنقص المتوقع في الإنتاج لكي يظهر لكل من حكومات الأوبك وشركات البترول أن علاقة القوى لكلتا المجموعتين قد تغيرت. وأبدا لم تعد المفاوضات - كما كانت من قبل - منذ أن أثبت القذافي كيف يمكن أن تستخدم فاعلية تخفيضات الإنتاج وتهديدات وقفه ضد الشركات المنفردة. وقد عبر الوزير الأندونيسي للصناعات الأساسية والثروة المعدنية عن وجهة نظره في العلاقة الجديدة المنشودة ليس فقط في السور البترولي ولكن في النظام الاقتصادي الدولي في مجموعه «إننا مستعدون لأن نتعاون مع كل إنسان، ولكن تعاون كشريكين متساويين في هذا فإن في لغتنا مثلا يقول «إننا نريد أن نتعامل معهم كشركاء لا كمتطفلين».

وهذه الأمثلة تظهر أن التغيير فى القوة النسبية هو مسألة إدراك وتصوير بقدر ما هى ثروات مادية «فشعور جانب ما بأنه أصبح متساويا بشكل أكثر، وتخلصه من وصمة كونه خصما عاجزا عن المقاومة ويسهل التغلب عليه ويلقى التوبيخ والعقاب، كل هذا إنما يمثل أهمية فعلية مثل القوى المتعادلة أو مصادرها أو حتى كسب معركة حاسمة، وفى هذا فإن قرارات الأمم المتحدة، وحكومات المنفى، والزيارات الخارجية هى فى بعض الأحيان المرادفات الرمزية لعناصر المساواة الجوهرية.

### التغلب على الفيتو المزدوج:

تكون المفاوضات ملائمة إذا ما كان لدى جميع الأطراف فى النزاع حق الاعتراض على الحل:

وفى حين أن هذه هى أوضح طريقة للتعبير عن هذه الحقيقة، فإن هناك طرقا أخرى للتعبير عن نفس الشئ: فالمفاوضة ضرورية لحل مشكلة ما حين يكون الطرفان متساوين وحين يكون لدى كل جانب القوة لكى يعوق حصول الآخر على هدفه، أو إذا كانت موافقة الطرفين مطلوبة للحل.

وهذه الصيغ المختلفة تشير إلى حقيقة أن المفاوضات تنشأ من حق الاعتراض المزدوج، حين يستطيع كلا الجانبين أن يحبطا حلا عن طريق التفاوض لا يجوز رضاهم، ولكنهما يستطيعان أيضا منع حل منفرد من أن يتم إذا ما استبعدهما. وهذا تعبير عميق عن تكافؤ الأطراف فى المفاوضات، رغم أن هذا بالطبع لا يعنى أن جميع الأطراف يجب أن يكونوا متساوين فى جميع الجوه. فالأطراف عندئذ تنظر إلى قدرة الجانب الآخر على إعاقة حل كسبب للتوصل إلى اتفاق. وقد رفض الإسرائيليون طويلا التفاوض مع الفلسطينيين، الذين لا يشكلون فى رأيهم كيانا تفاوضيا مشروعاً. ومع هذا، فإن الرئيس المصرى أوضح فى جميع بياناته العامة أنه لن يكون هناك حل شامل للموقف فى الشرق الأوسط بدون الفلسطينيين، كما أن منظمة التحرير الفلسطينية قد حاولت بشكل مستمر توضيح أن ليس هناك حل ممكن بدونها.

وقد رأى سير جيفرى هاريسون، الممثل البريطانى فى المحادثات حول قضية تريستا، اليوغوسلاف والإيطاليين، الذى عارض كل طرف منهم مطالب الآخر الإقليمية فى المنطقة، يتحركون فى اتجاه المفاوضات. «لقد ادعى كل منهما أن له حقوقا فى أرض أكثر. وكانا

يعلمان أنهما لا يستطيعان الحصول عليها، كما تحققت أن أفضل ما يأملان فيه هو المنطقة أ، والمنطقة ب على التوالي. وعلى هذا فقد قررنا بالعقل والمنطق فيما أظن أنه من الأفضل أن يبدلا غاية جهدهما ويتوصلا إلى تسوية».

ومن ناحية أخرى، فإن رفض جانب واحد الاعتراف بالوضع المتساوي للآخر هو دائما عقبة رئيسية أمام المفاوضات. وهذا تعبير آخر عن الطابع الذاتي للعقبات، رغم أن الجانب الراض دائما ما يدعى أنه يشير إلى موقف موضوعي من الحقيقة أو على الأقل من الحق وليس إلى مجرد تصور. ومرة أخرى ولمدة طويلة رفضت الولايات المتحدة والفائتكونج، والفرنسيون وجبهة التحرير الوطنية، واليونانيون والأتراك القبارصة، والمصريون والإسرائيليون، الاعتراف بالحق المتسوى وقوة الجانب الآخر للاشتراك في تقرير حل لمشكلتهم المشتركة. إن الاعتراف بأن أي حل غير ممكن بدون اشتراك الجانب الآخر، والذي يجب أن تشبع مصالحه إلى حد ما من خلال المفاوضات، كان في كل حالة عنصرا حاسما في قرار استكشاف إمكانية المفاوضات. وقد تتطلب القضية وقتا طويلا لكي تنضج إلى النقطة التي يعترف عندها الجانبان بحق الاعتراض المتبادل هذا، أو أنه قد يحدث بشكل مفاجيء ومثير. ومع هذا فإنها ليست القضية وحدها هي التي تتغير أو تنضج، وإنما أكثر من هذا علاقة الأطراف التي تجري اختبارها وتعزيزها، خلال هذا الوقت فإن كل جانب، أو على الأقل الجانب الذي يتعرض للتحدى، سوف يحاول أن يظهر أن لديه القوة أو الحق لفرض حل منفرد للمشكلة، وفي الواقع لكي يظهر أن حق الاعتراض المفترض للجانب الآخر غير فعال. و فقط حين يعترف الجانبان أن الخلاف يمكن أن يحل فقط بقرار مشترك، فإن البحث عن هذا الحل، ونعني العملية التفاوضية، يمكن أن يبدأ.

ويعتبر الموقف الروديسي حالة وثيقة الصلة بموضوعنا. فقط حين وافق كلا الطرفين أن الآخر ضروري للحل كان في الإمكان أن تجرى المفاوضات. ففي عام ١٩٧٦ وقبلها، كانت حكومة سميث هي التي تتعرض للضغط للاعتراف بحق الوطنيين في زيمبابوي للاشتراك في تقرير شكل حكومة المستقبل. ولكن حين أنكر سميث بشكل فعال هذا الحق، قررت جبهة التحرير الوطنية أن تزيد من قوتها، وأصبح الزيمبابويون هم الذين يجب إقناعهم بحق وقوة نظام إيان سميث في المطالبة بدور في تقرير النظام التالي، ومن ثم بجدوى المفاوضات.

وحين هددت حكومة المحافظين الجديدة بأن تدعم نظام سميث - موزيروا بالاعتراف به، وألحقت الأخيرة ضررا شديدا بالولايات التي تلوذ بها الجبهة الوطنية على خط الجبهة، ولكنه لم يكن ضررا كافيا لكي يعكس تيار التاريخ وكسب الحرب، فإن القدرة المتبادلة لكلا الطرفين لفرض حق الاعتراض على حل الآخر قد اعترف بها وأصبح فى الإمكان بدء المفاوضات المؤدية لاتفاقية لانكستر عام ١٩٧٩، إن المفاوضات هى حقا حدث يجب الإمساك به فى اللحظة المناسبة ، خشية أن تستمر القوى التى أدت إلى هذه اللحظة فى فعلها وتتسبب فى انقضاء هذه اللحظة.

وكانت هذه أيضا الحالة مع مفاوضات باريس حول فيتنام، والتى لم تكن لتبدأ حتى نهاية عام ١٩٧٢، حين تيقن الطرفان أخيرا أن أيا منهما لا يستطيع حسم الموقف بشكل منفرد، وعلى هذا احتاجا أن يتخذا قرارا مشتركا حول المستقبل. فحين اعترف بحق الاعتراض المتبادل، كان من الممكن بدء المفاوضات.

واعتبر ناصر أن تأميمه لشركة قناة السويس عام ١٩٥٦ كان فى نطاق حقوق مصر المشروعة، ومن ثم لم تكن موضوعا للتفاوض. وقد رفض حضور مؤتمر لندن للدول الاثنتين والعشرين ولكنه وافق على استقبال لجنة منزيس فى القاهرة.. وقد قدم سير أنطونى إيدن فى مذكراته رواية حرفية واقعية للمناقشات بين ناصر ومنزيس:

منزيس: إن ما تتجاهله أن الشيء الفعلى الذى قمت به هو التكرار لامتياز كان ما زال أمام سريانه اثنا عشر عاما.

ناصر: ولكن كيف يمكن لأحد أن يشتكى من هذا إذا كان فى نطاق سلطتنا؟

منزيس: إنى لا أسلم أن ذلك كان فى نطاق سلطتك فى الحقيقة فيما أعتقد أنه لم يكن. ولكن ألا ترى أنه إذا كان اتجاهك أنه مجرد أنه كان فى نطاق نفوذك فإنك تستطيع أن تقض عقدا ملزما لك، وهكذا، فى ضربة واحدة، تدمر ثقة العالم فى كلمتك التعاقدية؟

ناصر: انى لا أستطيع أن أفهم هذا. إن الامتياز كان سينقضى على أى حال فى اثنى عشر عاما، وعندئذ أفترض أن نفس الضجة كانت ستحدث إذا كنت على حق.

منزيس: على الإطلاق. إذا لم تكن قد تدخلت فى الامتياز، فليس لدى شك أن الشركة نفسها كانت ستبدأ قريبا جدا مفاوضات معك لتنظيم مستقبل القناة. ولكن هذه

المفاوضات كانت ستدور في غير مناخ الأزمة، كما كان من الممكن أن يتم التوصل إلى نتائج معقولة وعادلة بدون مناقشات حامية حول مسائل مثل السيادة.

ناصر: ولكن هذا يتجاهل حقيقة أن لنا الحق في أن نفعل ما فعلنا، وإذا كان لنا الحق في أن نفعل شيئا فإننا لا نستطيع أن نفهم كيف يعترض أحد على ذلك.

في هذه الحالة، وما دام ناصر قد رفض قبول أن حاملي أسهم القناة أو المنتفعين لهم أى حق أو قدرة لكى ينازعه قراره، فلم يكن هناك اعتراف بحق الاعتراض المتبادل ومن ثم بإمكانية التفاوض.

ومن المهم هنا أن نتفادى فكرة أن المفاوضات هي «الشيء الصالح» لأننا نكتب عنها، وأن كل الطرق الأخرى للتوصل إلى حل هي طرق شريرة. ومن الطبيعي تماما، حيثما يكون هذا ممكنا، لكل جانب أن يحاول تجنب المشاركة في اتخاذ القرار مع خصمه وأن يتهرب من محاولات خصمه أن يكون له حق الاعتراض.

إن أمثلة قرارات مشتركة أو تم التفاوض بشأنها - حين تثبت عدم إمكانية الحلول المنفردة - أمثلة مثل فيتنام، والجزائر، وقبرص وسيناء، بين أمثلة أخرى، لا يجب أن تحجب الحالات العديدة الأخرى حين يحاول طرف متحداً أن يفرض حقه في الاشتراك في حل مشكلة وهزم في المحاولة كما أظهر مثل السويس، وقد أدى عدم تمكن الطرفين من تحقيق تقدم عام ١٩١٧ في الحرب العالمية الأولى إلى انتصار الحلفاء عام ١٩١٨، وهو ما لم يترك مجالاً كبيراً للتفاوض، كما رفض الحلفاء في نهاية الحرب الثانية ما أبدته دول المحور من رغبة في التفاوض حيث كان الحلفاء يريدون استسلاماً غير مشروط وليس تفاوضياً. وتتخذ كل يوم العديد من القرارات المنفردة على كل المستويات حيث تود أطراف أخرى أن تشترك، ولكنها غير قادرة على أن تفرض مازقا يعطيها القوة على فعل هذا. وعلى ذلك فإنه ليس من المدهش أن يكون التوصل إلى قرار استكشاف إمكانية المفاوضات حول قضية ما بطيئا، وحتى بمجرد بدء المفاوضات، فإن كل جانب قد يكون متيقظا دائما لإمكانية التهرب من حق الآخر في الاعتراض وحل النزاع بنفسه.

وزيادة على ذلك، فهناك أسباب أخرى، بالإضافة إلى الفوز، لرغبة طرف في تفادى المفاوضات. فهو قد يريد أن يبدو متشدداً أمام رأى عام داخلي مثلا أو أن يجذب الانتباه عن مشكلات أخرى، أو أن يفرض مشقة صراع ملتهب على خصمه، أو بمجرد الدعاية. في كل الحالات، فإن الصراع ببساطة لا يؤدي هذا الطرف بشكل يكفى لإقناعه بالتفاوض.

## أن تحقق نتائج جديدة:

تكون المفاوضات ملائمة حين تتعامل مع نتيجة جديدة والتي يمكن أن تحقق بشكل مشترك فقط:

إن «الخير» الجديد الذى يمكن أن تحققه المفاوضات يمكن أن يكون إبداعا إيجابيا - مثل الصلب الذى نتج عن التفاوض حول الشروط التى جمعت بين الحديد والفحم فى سوق صناعية مشتركة - أو أنها قد تكون نهاية موقف لا يحتمل - مثل إنهاء حرب عن طرق التفاوض حول شروط معاهدة سلام. فى أى من الحالتين، فإن الهدف لا يمكن تحقيقه بشكل منفرد، ولهذا فهو يتطلب القرار المشترك الذى يتم التوصل إليه من خلال المفاوضات. وفى هذه العملية، فإن المفاوضات تستخدم خلق خير جديد، ولكى تقرر أنصبة الأطراف فيه. هذه الأنصبة هى الشروط التى يقوم عليها القرار. إن هذا يشبه أن الاتفاقية قد أنشأت صندوقا اتفقت الأطراف أن تكافىء نفسها منه لعقدها هذا الاتفاق. والأطراف التى تقرر إقامة سلام إنما تقرر أيضا حول تخصيص للمزايا الفوائد منها، وقواعد تحديد هذه العناصر فى المستقبل. إن هذا التخصيص الذى تقرر بشكل مشترك هو الذى يقول لكل طرف ما إذا كان اشتراكه فى تحقيق هذه النتيجة الجديدة يستحق أم لا.

إن الحكم بأن هذه النتيجة تستحق هذا الجهد يجب أن يجرى على أساس افتراضين يجب على المفاوضات أن يقيهما دائما فى ذهنه. الأول هو النتيجة التى يتوقعها، والحد الأقصى الذى يشعر أنه يستطيع أن يحصل عليه بشكل واقعى من الجانب الآخر. فإذا كانت هذه النقطة المثلى أقل من المساهمات المطلوب منه أن يقدمها للحصول على اتفاق، فإن النتيجة لما سيواجهه من تكاليف وفوائد إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق، ومرة أخرى، إذا كانت هذه النقطة أقل ملاءمة من النتيجة المتوقعة أو من الاقتراضات الجارية، فإنه سيكون أقل اهتماما بالاتفاق مما لو كان وضعه الأمنى مؤلما وغير مقبول، وبعبارة دبلوماسى ذى تاريخ طويل ومتميز فى الدبلوماسية «إن هدف أى مفاوض ناجح هو أن يعرف مقدما الحد الأدنى الذى يمكن أن يقبله، وأين يكون مستعدا للانسحاب ويدع المفاوضات تفشل تماما إن لم يكن مستعدا أن يحافظ على الحد الأدنى من موقفه».

وقد استخدم وزير الخارجية كيسنجر بشكل محدد هذه المفاهيم فى محاول إقناع إسرائيل بفكرة فض الاشتباك فى الجولان عام ١٩٧٤:

لم يكن لدى إسرائيل خيار بين بديل جيد وبديل سيء ولكن بين بديلين سيئين، الأول (وهو الموقف الأمني) أن تظل متشددا، وأن تدع المفاوضات تفشل بكل النتائج المترتبة بالنسبة للعلاقات مع الولايات المتحدة . والبديل الثاني (وهو النتيجة المتوقعة) هو تنازلات إقليمية بما تتضمنه من مخاطرة أمنية. فأى البديلين أفضل؟ إن هذا لسوء الحظ يمكن معرفته فقط بعد أن تظهر الحقيقة.

إن أحد الدروس الهامة التي تعلمها الإسرائيليون بعد حرب ١٩٧٣ في الشرق الأوسط، في تقدير صفران، هي أنه حتى الخصم الضعيف عسكريا يمكن أن يختار أن يلجأ إلى الحرب إذا ما ترك بدون خيارات أفضل، «إن الإسرائيليين قد اعتبروا أن الحرب «مستحيلة» لأنهم ظنوا أن السادات ليس لديه أمل في أن يكسب. ولم يدركوا أنه قد يفيد أن يلجأ للحرب إذا ما كان لديه فرصة معقولة في أن لا يعاني هزيمة ساحقة وسريعا جدا. وهكذا فإن اتخاذ قرار الدخول في المفاوضات على أساس أنها «تستحق بذل الجهد فيها» إنما يأخذ في اعتباره تقديرات تفكير الجانب الآخر.

وقد لا تحقق نتيجة واحدة بشكل تفضل مع الأطراف عدم التوصل إلى اتفاق، أو كما قرر السفير كينيث روش، «مواقف تصبح فيها المفاوضات مستحيلة تماما، وهي الحالة التي ستنهار فيها المفاوضات سريعا جدا.. فإذا كانت أهداف الأطراف غير منسجمة كلية فإنه يجب مواجهة ذلك بشجاعة. فالاتفاق الذي يتجاهل عدم الاتساق في الأهداف لن يكون اتفاقا ذا شأن. وما لم يعمل على إبراز أهداف جديدة، سواء من خلال إعادة تقييم الاتجاه القائل بأن «الأمر لا يستحق» أو بخلق نتائج جديدة، فإن المفاوضات سوف تفشل. ويتضمن قرار كل جانب محاولة التفاوض تقييما للنتائج الممكنة لتقدير ما إذا كانت النتيجة التي تم التوصل إليها، ونصيب كل جانب فيها، تبرر ما بذل فيها من ثمن.

**أن تضع شروط المفاضلة:**

تكون المفاوضات ملائمة أيضا حين تتعامل مع تبادل لنتائج يتم التوصل إليها بشكل مشترك:

في الحالة السابقة، تقاسم الجانبان في النتيجة، في هذه الحالة فإن نتائج جديدة تم تبديلها. بهذا المعنى، فإن المفاوضة هي وسائل وضع شروط المفاضلة في عقد حين تكون قيم أو «أثمان» البنود المتبادلة ليست محددة. وتفكير الأطراف هو نفس تفكيرهم في حالة

صفقة متوقعة - أو بشكل ملائم أكثر - في موقف مقايضة. فأحد الأطراف يريد من الطرف الآخر أن يتنازل عن شيء ما، ويبحث عن بند مقبول يبادل به، أو أن طرفاً يريد أن يتنازل عن شيء له قيمة عند الطرف الآخر ويحاول أن يضع ثمناً عادلاً في عمله يقدره الطرف الأول. وغالباً فإن هذا «الشيء» هو ببساطة اعتراض على حل مقبول للمشكلة المطروحة، وعلى الطرف الأول أن يتقدم ببند ملائم للمبادلة مع الطرف الآخر لكي يزيل حق اعتراضه وينهى حالة الجمود في المفاوضات. ورغم ما قد يبدو أنه غير عادي، فإن هذا النمط من التصور يمكن استخدامه في عدة مواقف. لإظهار ملاءمة المفاوضات لحل المشكلة وإظهار درجة التبادل المطلوبة لاتخاذ قرار مشترك وهكذا، فإن الوطنيين الزيمبابويين في أعوام ١٩٧٧ - ١٩٧٨ كانوا يحاولون الحصول على نصيب يكونون به في موقف المتحكم في حكومة روديسيا، في الوقت الذي كانوا يستخدمون فيه حرب العصابات لكي يجعلوا قيام هذه الحكومة بعملها مستحيلاً في غياب اشتراكهم. وكانت الحكومة الروديسية، بدورها، تحاول التخلص من هذا الاعتراض بدفع الثمن - إن لم تكن تستطيع إزالته بطريقة أخرى - وكانت العملة الوحيدة المقبولة للوطنيين هي الاشتراك. هذا التبادل - الاعتراف بحق كل طرف في الاشتراك - كان أساس اتفاقية لانكستر في ديسمبر عام ١٩٧٩. وخلال جولات فض الاشتباك كان الإسرائيليون يقولون «إن عمق الانسحاب يعتمد على حجم التعويض». إن أي مفاوضات هي مسألة تقرير كل جانب لمدى ما يريد، ومدى ما هو مستعد أن يعطيه للحصول على ما يريد، وعندئذ يتحقق التوازن بين الجانبين. وحتى حين كان الجانب الأمريكي يعد سلسلة خياراته الأولى لمخاضات سولت، يفكر في إقامة تبادل أساسي للمطالب مع الروس. «في مقابل إشباع رغبة موسكو فيما يتعلق بأولويته حول ABM فإن واشنطن كانت تأمل في أن تفوز بما تريده بشكل أكثر وضع سقف لبرنامج الصواريخ الهجومية السوفيتية..» وهذا في الأساس ما حدث في النهاية، رغم أنه قد أخذ وقتاً للوصول إليه.

### الشروط الضرورية والكافية:

كل هذه الطرق المختلفة لتصوير المواقف الملائمة للتفاوض يمكن أن تلخص بالقول أن المفاوضات تكون ملائمة حين يرى الأطراف أن مشكلة ما يمكن فقط أن تحل بشكل مشترك وحين تكون لديهم الإرادة لإنهاء موقف قائم يعتبرونه غير مقبول في الوقت الذي يعترفون فيه بمطالبة الطرف أو الأطراف الأخرى الاشتراك في هذا الحل. وبين عناصر ثلاثة: نفاذ

البصيرة، والإرادة، والمساواة، فإن أكثرها أهمية هي الإرادة. فبدون الإرادة للتوصل إلى اتفاق فإنه لن يتحقق، حتى ولو قبلت مطالبه الجانب الآخر للاشتراك في الحل.

ويتذكر أرنست فان دير بيجل، الذي مثل هولندا في مفاوضات السوق المشتركة، افتقار دييجول للاستعداد لأن يرى المفاوضات حول دخول بريطانيا إلى المجموعة الأوروبية تنجح في أعوام ٦١ - ١٩٦٢ :

لا أظن أن أحدا يعلم حقيقة ما إذا كان الفرنسيون غير مهتمين كلية بتفاصيل المفاوضات لأنهم كانوا يعلمون أنه على أية حال فإن الجنرال (دييجول) عند نقطة محددة سوف يقول لا، أو ما إذا كانت المفاوضات سوف تنجح الآن، وبعد مرور هذا الحدث، فإنه من الواضح أنه إذا كان البريطانيون قد قدموا كل شيء فإن الجنرال كان سيقول لا.

وبعد الجولة الثالثة من اجتماعات لجنة الثمانية عشر لنزع السلاح في جنيف في بداية الستينيات، قدمت الدول غير المنحازة التي اشتركت في المحادثات تقريرا إلى الجمعية العامة تقول فيه إنه إذا كان اتفاق لم يتحقق فإن ذلك يرجع إلى الافتقار للإرادة السياسية من جانب القوى النووية وليس بسبب ندرة أفكار جديدة. وربما رأت القوى النووية أسبابا مختلفة لعدم الاتفاق، ولكن مع هذا فإنه بدون الإرادة على الاتفاق، ولأسباب تعتبر ذاتية أو موضوعية، فإنه لن يكون هناك اتفاق. والمثال الكلاسيكي هو معاهدة السلام النمساوية، والتي كان التوصل إليها ببساطة في حكم المستحيل ما دامت الإرادة للتفاوض لم تكن متوفرة لدى ستالين ولكنها كانت ممكنة تماما بمجرد وجود هذه الإرادة.

ولكن الإرادة، ونفاذ البصيرة، والمساواة إنما تنطبق على عدد من العناصر المحددة، مثل عدم تقبل الموقف، وعدم القدرة على تحسين الموقف بشكل منفرد، وقبول الطرف الآخر، ومن الواضح أن هذه الموضوعات مرتبطة بل حتى مترتبة على بعضها البعض، ومن المحتمل أن الشرط الأول هو إدراك أن الموقف غير مقبول، سواء لأنه مكلف بشكل لا يمكن احتماله أو لأنه، سواء كان محتملا أم لا، فإنه يمكن أن يتحسن. وكثير من المراقبين للأحداث المثيرة في الشرق الأوسط في نهاية عام ١٩٧٧ أشاروا إلى الثمن المتزايد لعدم التوصل إلى اتفاق بالنسبة لمصر. فمع انحن الاقتصادية الداخلية، وقرب أن تصبح المعدات السوفيتية الصنع بدون قطع غيار، فإن مصر، في رأي الكثيرين، لم تكن تقوى على استمرار حالة الحرب مع إسرائيل. ولم يكن مما يشير الدهشة أن تحدث مبادرة الرئيس

السادات فى نفس العام الذى حدث فىه حوادث شغب يناير عام ١٩٧٧ احتجاجا على إلغاء دعم الأسعار فى مصر.

وفى بعض الأوقات فإن إدراك أن موقفا لا يمكن أن يستمر أكثر من هذا إنما يكون مفروضا من الخارج. وفى حالة ترستا، فإن المفاوضات قد حركها حادث أثبت أن عدم فعل أى شىء لحل المشكلة يمكن أن يؤدى إلى أعمال عدائية نشطة. فحين أعلنت دولتنا الاحتلال الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى فى ٨ أكتوبر ١٩٥٣ أنهما يخططان لتسليم سلطة الحكم فى واحدة من المنطقتين لإيطاليا، الأمر الذى كان فى الواقع سيقسم الأقليم على طول خطوط الاحتلال، ظهرت معارضة ضخمة، شعبية وحكومية، فى يوغوسلافيا. ويروى المفاوضات اليوغوسلافى، فلاديمير فليت أنه:

«حين فهمنا أنكم، الأمريكيين والبريطانيين، جادون ١٠٠٪ فى الرغبة فى سحب القوات فى أقرب وقت ممكن، عندئذ عرفنا أنه ليس هناك مزيد من إضاعة الوقت، وأن علينا أن نجد حلا».

وفى أوقات أخرى فإن الأطراف يفرضون الموقف غير المقبول أحدهما على الآخر وإن لم يكن بالضرورة فى وقت واحد. إن هجوم تت لعام ١٩٦٨، وضرب وبث الألغام فى الشمال عام ١٩٧٢ قد أوضحا هذه الحقيقة للولايات المتحدة وفيتنام الشمالية على التوالى وبشكل يفصل بينه ٤ سنوات. وأصبحت المواجهة حول مشروع فورست هلز - نيويورك. لإسكان الطبقة المتوسطة، إلى الحى المجاور قابلا للحل الوسط والمفاوضة حين توصل الخصوم إلى إدراك أن المعارضة التامة مصيرها الهزيمة الكاملة «لقد تحققوا أنه إن لم يكن هنا حل وسط فإن المشروع الأصيلى سوف يقام».

والشرط الثانى هو التحقق أن عدم التقبل هذا لا يمكن تصحيحه بشكل منفرد أو كما يسميه علماء النفس، الاعتراف بالأهداف التى تتحقق بتعاون جميع الأطراف المعنية، تلك التى تكون ملزمة للجميع ولا يمكن تجاهلها، ولكن التى لا يمكن تحقيقها بجهود وموارد مجموعة واحدة بمفردها، أنها تتطلب الجهود المنسقة وموارد الجماعات المعنية. كل من هذين الشرطين - عدم القبول وعدم الكفاية - هى أمور ذات تكاليف ومزايا أو حكم نسبى، وهى تعنى بوجه عام أنه عند مستوى ما من التوقعات والجهود فإنه قد يكون ممكنا تحسين الموقف، لكن فقط فى اتحاد مع جانب آخر له مصلحة فيما يترتب من نتائج.

ورغم أن طبيعة هذا الشرط سوف نظورها بشكل أكثر فيما بعد، فإنه قد يكون من المفيد هنا أن نقدم الشرط الثالث، وهو اشتراك الطرف الآخر أو قبول مطلبه في بعض الفوائد. وهذا، في عديد من الحالات، عقبة رئيسية، لأنها تتضمن أحكاما حول الشرعية التي يحاول دائما الطرف المنازع أن ينكرها، هذه الشروط الثلاثة، مضافة إلى تصور إمكان التفاوض، وتوفر الإرادة للتفاوض، هي المكونات الأساسية في قرار استكشاف إمكانية التفاوض.

### خلق الفرص:

لم تكن المحاولات السابقة للتعرف على القضايا الممكن التفاوض حولها مجرد عمل من أعمال التصنيف. فما دامت هذه الصفات أمورا ذاتية في التصور والإرادة، فإنه يمكن التلاعب بها، ونادرا ما يتوصل الطرفان إلى قرار لاستكشاف إمكانية التفاوض في نفس الوقت، وعلى هذا فإنه يصبح من المهم للطرف الذي يبدأ بذلك أن يكون قادرا على التأثير على قرار الطرف الآخر في نفس الاتجاه. والتناقض القائم في هذا الموقف هو أنه - بالنسبة للطرف الذي لم يقرر بعد أن يتفاوض، فإن قرار الطرف الآخر هو سبب كافٍ للطرف الأول للاستمرار في الرفض لأنه يجعله يبدو أن الطرف الآخر إنما يستسلم فإذا ما استطاع الطرف الأول أن يصمد فقط أطول قليلا، فإن الآخر يمكن أن يستسلم كلية. ويؤدى قرار التفاوض كمطلب للاشتراك في حل المشكلة، الأمر الذي لا يعترف به الطرف الذي يرفض التفاوض، وأيضا علامة ضعف، مادام المفاوضات مستعدة الآن للحل الوسط. وأنه في مواجهة مثل هذه العقبات المتجددة فإن على جانب واحد أن يحاول خلق أو فرض الشروط التي تبرر التفاوض في عيون الآخر.

وقد وصف أنطوني إيدن في مذكراته الظروف التي أدت إلى بدء مؤتمر جينيف حول الشرق الأقصى عام ١٩٥٤، وفي إعداده لاجتماع مع شو اين لاي، كان إيدن محتاجا لأن يقرر ما إذا كانت الحكومة الصينية مستعدة لأن تدخل في ترتيب على الإطلاق وأن يقرر ما إذا كانت الشروط القائمة - في نظر الصينيين - تبرر المفاوضات:

«إن الفرنسيين ما زال في إمكانهم أن يصمدوا في الهند الصينية ولكن في أى لحظة فإن أى كارثة كبيرة قد تتغلب عليهم ولا يبقى من خيار إلا رحيل جماعى مشين. وفي الوقت الذي كان الجيش الفرنسى فيه ما زال موجودا، كان لدينا عنصر أكيد نساوم به رغم ما كان عليه من ضعف. وربما كان الصينيون أنفسهم يعلمون هذا فعلا، ولكن ربما كانوا

حكماء بما فيه الكفاية لكي يقدرُوا أنها لم تكن سياسة جيدة تلك التي تدفع عدوا إلى اليأس. وفي مدى عدة شهور لم يكن يكفى شيء إلا الاستسلام. وكان السؤال هو ما إذا كان الصينيون يرون الأمور في هذا الضوء».

### خلق حلول:

إن أكثر الطرق موضوعية لبدء المفاوضات هي أن تظهر للطرف الآخر، إمكانيات حلول خلاقية. وقد وصف أحد الدبلوماسيين المتمرسين المفاوضات الدولية على أنها «مجموعة من المشكلات المشتركة والتي يصعب جدا إيجاد الحلول لها، وأنه من المأمول أن تأتي من خلال البحث المشترك. وأعتقد أننا فقدنا أساسا كبيرا في السنوات الأخيرة بتحويل العديد من المشكلات من هذا الإطار إلى تلك التي ينظر إليها كعلاقات خصومة تنطوي على مصالح متصارعة بشكل حاد. وأن أحدا ما يتعين أن يفوز، وأن أحدا يتعين عليه أن يخسر». ومثل هذا التناول يمكن أن يأخذ عددا من الأشكال.

وهناك حلول جديدة، وبدائل جديدة لتحديد القضية، وإمكانيات جديدة للمرونة يمكن أن تقترح، ولإظهار أن الأطراف ليسوا محصورين داخل مأزقهم وأنه يمكنهم أن يخرجوا منه بإظهار إرادة طيبة خلاقية. فالحل الخلاق للمشكلات يمكن أن يصور بالنزاع بين اثنين حول ما إذا ما كانت نافذة يجب أن تفتح أو تغلق. وما داموا سيستمرون في الجدل على هذا الأساس، فإن واحدا سوف يفوز وسيخسر الآخر. ولكنهم إذا عادوا إلى وضع الخلاف لإظهار أن ما يريده أحدهما هو أن يحصل على هواء جديد بينما يريد الآخر أن يتفادى تيارا هوائيا، فإنهما عندئذ يستطيعان فتح نافذة في غرفة ملاصقة والباب الذي يقع بينهما. وهكذا يستطيع كلاهما أن يفوز بالاشتراك في إيجاد خلاق. وبنفس الطريقة، إذا ما استطاع طرف أن يقترح حولا بديلة لمشكلات دولية أكثر خطورة، عندئذ فإنه قد يكون ممكنا البدء في المفاوضات.

ويجب على الطرف الذي يبادر بذلك أن يكون حريصا على أن لا يحصر نفسه في مقترحات محددة عند هذه النقطة، وإنما الأفضل من ذلك أن يجعل من المفهوم أن الحلول، والبدائل، والتعريفات، والإمكانيات. إنما تثار كمجرد أمثلة لنمط النتيجة الممكنة. لهذا الهدف، فإن البيانات غير الرسمية، ووجهات النظر الشخصية، والمقالات الخاصة، وبالونات الاختبار الأخرى، هي من الأمور المفيدة. ويلعب الغموض دورا كبيرا في مرحلة

الإعداد للمفاوضات، فالكثير جدا من الوضوح قبل أن يتحدد موقف بشكل مشترك بين الأطراف قد يجعل التنازلات صعبة حين تبدأ المفاوضات. وقد يقدم الغموض مرونة في مرحلة ما قبل المفاوضات. بل إنه كما هو أكثر أهمية من الغموض، لنفس الأسباب، تفادي التعهد الملزم. فالفترة السابقة على التفاوض، هي وقت لجس النبض والاستكشاف، وإظهار نماذج من الإمكانيات للجانب الآخر، ولكنه ليس وقت تقديم حلول محددة. وقد تركزت جهود كيسنجر من بداية عام ١٩٦٨ على جعل هانوي توضح «نوع النتائج» التي يمكن أن تقبلها بشكل يتفق مع أهدافها، وبعد ١٩٧٠ حاول أن يظهر لهانوي «أنواع النتائج» التي يمكن للولايات المتحدة أن تقدمها.

وبعد الاجتماع الأول لرئيس الوزراء بيجين والرئيس السادات في نهاية عام ١٩٧٧، أعلن كلا الزعيمين بشكل علني موافقتهم على حقيقة أن «كل شيء قابل للتفاوض إلا تدمير دولة إسرائيل». ومع هذا وقبل افتتاح اجتماعات التفاوض في ١٠ يناير كان هناك تشدد في الاتجاهات على كلا الجانبين. وكان كلا الجانبين يصدران بيانات عامة حول شروطهما للتسوية. وأصبحت اللغة المبالغ فيها مثيرة لدرجة أن الولايات المتحدة حاولت إقناع الأطراف أن تفرض حظرا رسميا علي البيانات العلنية. وقد توفقت اجتماعات القدس بعد افتتاحها بوقت قصير حيث اتهم كلا الطرفين الآخر بوضع شروط مستحيلة.

والطريقة الأخرى لإظهار الإمكانيات لحلول خلاقية هي أن تقترح إمكانية تبادل المزايا، والمنافع الجانبية، والتعويض، وفوائد ممكنة أخرى كحافز على الاتفاق، وقد تكون إمكانية تطلع طرف إلى تبادل المزايا أكثر من توقع أن يستسلم الجانب الآخر، كافية لجذب الطرف الآخر إلى المفاوضات. ومرة أخرى، فإن الجانب الذي يأخذ المبادرة يجب أن يكون حريصا على أن لا يقدم مقترحاته كما لو كانت مقترحات محدودة. هذا الخطأ وقع في مناسبة سبقت مفاوضات القواعد الأمريكية في دول مختلفة (أسبانيا، الفلبين)، حين عجل بفكرة المساعدة «للدفع» ثم استخدام التسهيلات ومن ثم أخذت كشيء مسلم به. وبوجه عام فإن فكرة أن هناك سلعة معينة متاحة لتبادلها خمقابل بند آخر هي التي تطرح. مثلما جعل الإسرائيليون معروفا أنهم سوف يبادلون الأرض بإنهاء الحرب مع ترك كمية كل سلعة يتم تبادلها للاتفاق عليها في المفاوضات. وربما كان كيسنجر أكثر من أي وزير خارجية أمريكي آخر هو الذي استخدم المكافآت الجانبية للتوصل إلى اتفاق، ففي اتفاقية فيتنام، وفي فض

الاشتباك الثاني فى سيناء، وفى المؤسسة الدولية للملاحة التى كان على قانون البحار أن ينشئها، وفى مفاوضات قاعدة الفلين، فإن كميات كبيرة من المال وأشياء أخرى قد وعد بها من أجل التوصل إلى اتفاق. وقد نجح هذا الأسلوب فى بعض الأوقات.

والطريقة الثالثة هى أن تظهر أن نفعاً جديداً يمكن أن ينشأ بالعمل المشترك بينما لا يمكن أبداً أن يتحقق بقرار منفرد. ويجب على الجانب المبادر أن يظهر كيف أن الجانب الآخر سيكون فى موقف يكسب فيه من النفع الجديد الذى سيتم التوصل إليه بدون إخفاء حقيقة أن المبادر أيضاً سوف يستفيد، غير أن كسباً كبيراً للغاية للجانب الثانى سوف يشير شكوكه، بينما لن يجتذب كسب كبير للغاية يحصل عليه المبادر الجانب الآخر وهنا مرة أخرى، فإن ما يقترح هو الكسب الذى يتحقق بشكل مشترك من أجل التوصل إلى قرار للتفاوض، بينما ستعالج المفاوضات نفسها تخصيص المساهمات والفوائد.

هذه الأنواع من المقترحات هى ممارسة موضوعية للقوة، تستهدف أن توحى بالرضا للجانب الآخر بشكل يتوقف على موافقته على التفاوض. مثل هذا الإشباع قد يقدم بواسطة الجانب المبادر- كما هو فى حالة البدائل الجديدة وتبادل المنافع- أو أن الطرف الذى يبادر إنما يقدم مجرد إشارة إلى أن مثل هذا الإشباع سوف يتحقق بطبيعة الحال للمشاركين، كما هو الحال فى المنافع التى تحققت حديثاً. فى الحالة الأولى، فإن مثل هذه الممارسة للقوة هى وعد (أو إشباع إرادى)، وفى الثانية، هى تنبؤ (أو إشباع غير إرادى).

وقد اقترنت الوعود والتنبؤات بالمقابل السلبى لها ونعنى التهديدات والتحذيرات، لكى تشكل جوهر خطاب الرئيس كارتر فى ٢١ يوليو ١٩٧٧، والذى كان عنصراً هاماً فى مفاوضات سولت الثانية:

«إن صواريخ كروز إنما تهدف إلى تعويض التهديد المتزايد لقدراتنا الرادعة وهو التهديد الممثل فى البناء السوفيتى لقوى الأسلحة الاستراتيجية الهجومية.. فإذا أمكن التحكم فى هذه التهديدات، فإن مستعدون للحد من برامجنا الإستراتيجية» (وعد).

«ولكن إن لم يكن من الممكن التوصل إلى اتفاق، فإنه يجب أن لا يكون هناك أى شك أن الولايات المتحدة تستطيع وسوف تفعل ما يجب أن تفعله لحماية أمنها وضماني كفاية وضعها الاستراتيجى» (تهديد)

«ووجهة نظرنا أن اتفاقية للحد من الأسلحة الاستراتيجية والتي تعكس مجرد أدنى مستوى مشترك يمكن الاتفاق عليه سوف تحقق فقط وهما عن التقدم وفى آخر الأمر ترجعا فى عملية الحد من الأسلحة كلها» (تحذير)

«ووجهة نظرنا أن التقدم الحقيقى فى محادثات سولت لن يحقق فقط الاستقرار فى التنافس فى الأسلحة ولكنه يستطيع أيضا أن يقدم أساسا للتحسن فى العلاقات السياسية» (تنبؤ)

### تفادى الكارثة:

مثل الوجه الآخر للعملة، فإن المفاوضات يمكن البدء فيها بإقناع الطرف الآخر بأنه فى غياب الحل المشترك فإنه لن يبقى إلا البدائل الأسوأ، وبإظهار أن هناك مأزقا، وأنه لا مخرج فى غياب محادثات، أو أن الأمور سوف تسوء (أو أنه يمكن جعلها تسوء) بمرور الوقت بدون تسوية، وبإظهار أن الجانب قادر على أن يساند مطلبه فى التفاوض بالقوة اللازمة.

مع نهاية الخمسينيات كان واضحا أن الوضع فى القطب الجنوبى أصبح خطرا بشكل متزايد، فلم تكن هناك قيود على البحث فيه وطالبت عديد من الدول بالإقليم وبالحق فى القيام ببحوث غير محدودة وبلا قيود على النشاطات السليمة أو غير السلمية. وفى عام ١٩٥٨ دعا الرئيس ايزنهاور الدول التى لها مطالب فى المنطقة واحدى عشرة دولة مرتبطة فى نشاطات العام الدولى لفيزياء الأرض للاشتراك فى مؤتمر فى أنتاركتيكا «من أن تصبح هدفا للصراع السياسى» وإبقاؤها منطقة مفتوحة لكل الأمم لإجراء نشاطات عملية أو نشاطات سلمية أخرى وقد نتج عن المؤتمر فى نهاية الأمر معاهدة دولت القارة وجعلتها خالية من السلاح. وهكذا تم تفادى مخاطر أدركتها العديد من الدول.

وفى عام ١٩٧٤ حاول جلافكوس كلريدس القائم بأعمال رئيس جمهورية قبرص إقناع الرئيس الرئيس الشرعى مكاريوس، والذى كان قد عزل، بالحاجة لقبول «اتحاد جغرافى» كأساس للمفاوضات مع المحتلين الأتراك. وقد شعر كلريدس أن البديل لقبول الصيغة هو عدم التوصل إلى اتفاق على الإطلاق ودمج شمال قبرص كمستعمرة تركية. وكان السؤال - كما وصفه كلريدس، هو ما إذا كان مكاريوس «مستعدا لمواجهة الواقع» وهو السؤال الذى أجاب عليه مصدر يونانى - قبرصى «إنى واثق أن الأسقف يرى الواقع ولكنى غير واثق أنه مستعد لأن يعترف بما يرى» وهو تحليل حاد الملاحظة للمقومات الموضوعية والذاتية.. وفى الحقيقة أن مكاريوس لم يكن قادرا على أن يتوصل إلى تفاهم مع الواقع وأصبح شمال قبرص مستعمرة تركية لبقية العقد.

ويمكن الإيحاء بالبدائل الأسوأ بطريقتين، بالتهديدات، وبالتهذيرات. وكلها تنبئ بالكارثة التي ستحل، فالتهديد يشير إلى الخسارة التي ستلحق بجانب بإرادته الخاصة، بينما يشير التحذير إلى نكبة سوف تحدث مستقلة عن أى عامل بشرى، وفى كلتا الحالتين، فإن الكارثة المقبلة تطرح كبديل للمفاوضة، جاعلة الأخيرة نافعة بالمقارنة.

ويعتبر استخدام التحذيرات أكثر أمانا، مادام الأطراف عندئذ لديهم سبب وجيه لكى يتحدوا ويعملوا معا لتفادى كارثة وشيكة الوقوع، بينما تخلق التهديدات مشاعر متناقضة: فالجانب الآخر الذى يفترض أن يجذبه التهديد إلى التفاوض حول اتفاقية مشتركة، فإن التهديد قد يثير فيه المقاومة. فالتهديدات، مثل حقوق الاعتراض - لها طريقة فى خلق تقدم نحو المفاوضات، وبحيث تصبح نفسها هى المشكلة أكثر من أن تجذب الانتباه إلى المآزق الأصلية المطلوب التغلب عليه. ويردد الدبلوماسيون دائما كلمات ديجول أنهم لن يتفاوضوا تحت ضغط أو يساقوا إلى مائدة المفاوضات بالقوة. وكما أعلن الفيتناميون الشماليون دائما، فإنهم لن يأتوا إلى مائدة التفاوض تحت وابل القنابل. ولكن مادام الأطراف أيضا لن يتفاوضوا كثيرا فى غيبة ضغط فإن السؤال يصبح: أى شكل من الضغوط هو الأكثر مساعدة على التفاوض. فالتهذيرات - شأن حدوث توقف فى المفاوضات - هى أفضل نظريا إذا ما كانت ملائمة، ولكن التحذيرات مطلوبة فى بعض الأوقات.

وقد حذر كيسنجر مؤتمر قانون البحار عام ١٩٧٦ بأن الإدارة التالية لن تكون أسهل فى التعامل معها. (فى نفس الوقت الذى وعد فيه بتأييد مالى للوكالة الدولية المقترحة للبحث عن المعادن، كما هدد أيضا أن يتصرف بمفرده إذا لم يتوصل الآخرون إلى اتفاقية مقبولة. وأجاب أحد المندوبين «إننا لانحب أن نؤخذ بالقوة»، وعجز المؤتمر عن التقدم. وبعد ذلك بستة أشهر، «حذر» الرئيس كارتر، وكما كتبت الصحف لكى تتفادى المعانى غير السارة «يهدد» - بالنظر فى إسراع تطوير الأسلحة الأمريكية إذا ما فشل الروس فى أن يتفاوضوا بشكل جدى حول تقييد التسليح. وقد فشل كلا المجهودين فى إظهار بديل أسوأ. ومن ناحية أخرى، حذرت السلطات البانامية وعديد من الأمريكيين لمدة طويلة بأن الموقف مع بنما يحمل إمكانية الانفجار، وبتنتائج مؤلمة لقدرة أمريكا على الإبقاء على القناة مفتوحة ما لم يتم التفاوض حول معاهدة جديدة. وقد استمرت هذه التحذيرات لمدة طويلة حتى بدت تقريبا شبيهة بإطلاق إشارات خطر كاذبة ولكن كان لها تأثيرها فى نهاية الأمر.

وعلى عكس تناول الموضوعى الذى ذكرناه سابقا، فإن تناول السلبى لا يمكن أن يصبح فعالا بالكلمات وحدها، فغالبا ما يتطلب الأمر عملا توضيحيا أو مقدم ثمن حول

التهديد أو التحذير لكي يدرك الطرف الآخر فكرة أنه بدون المفاوضات فإن الأمور ستكون أسوأ أو على الأقل لن تكون أفضل. والتهديدات والتحذيرات يجب أن تكتسب مصداقية، كما يجب أن تصان ضد الأساليب المضادة. وهكذا يجب أن يكون هناك ضغط - وخاصة بواسطة من يوجه التهديد - لكي يظهر أنه يستطيع وأنه سوف ينفذ تهديده.

ولم يكن الألمان الشرقيون والاتحاد السوفيتي في بداية الخمسينات يريدون أن يجدد الغرب قابلية عملة ألمانيا للحياة والبقاء، ولمنع ذلك فقد بادورا بحصار برلين كإشارة تهديد بقصد منع مثل هذا العمل. ويروي روبرت لوفت - الذي كان مشتركا في صناعة القرار الأمريكي للتعامل مع هذا التهديد - لماذا فشلت محاولة عزل برلين الغربية: لقد تعلمت من التجربة حين كنت مسؤولا عن كل القوات الجوية خلال الحرب أننا حملنا ٧٢,٠٠٠ طن فوق الهملايا.. ولذلك فإن الشيء الذي نفعه هو أن نكسر الحصار. فلا يملكك اخوف من ذلك، فإذا ما أسقطوا إحدي طائرتك فإنهم بذلك في حرب لأنه ليس لهم حقوق في الممرات الجوية.. ومجرد أن رأوا أننا نحمل كل الطعام، والفحم، والدقيق المطلوب للإبقاء على برلين حية، عندئذ تصدع الحصار وأحيينا قدرة وحيوية العملة الألمانية الغربية.

ويمكن للعمل التهديدي أن يأخذ عددا من الأشكال، كل منها له مشاكله، ومن المشاكل الأساسية الافتقار إلى التقدم والقدوة على التوصل إلى حل، وحق الاعتراض وينشأ عدم التقدم حين تمنع الظروف أيا من الجانبين من صنع حل بمفرده. فكل جانب وضع بالضرورة عناصر غير كافية للحل، وجعل هذه الحقيقة معروفة لجانب آخر في نفس الموقف (مفترضا أن عناصرهما معا كافية) يمكن أن تحول حالة الجمود في المفاوضات إلى اتفاق.

ويستخدم «حق الاعتراض» هنا للإشارة إلى موقف يستطيع فيه كل جانب أن يمنع الآخر من تقديم حل. وتمثل الحاجة إلى جعل الجانب الآخر يدرك أنه جزء من المشكلة ولذلك يجب أن يكون جزءا من الحل والقوة الدافعة وراء الحروب والثورات من أجل أهداف تفاوضية. مثل هذا العمل تكتيك لإجراء مفاوضات يحمل معه خطرا أن الجانب الآخر قد يحاول أن يزيل حق الاعتراض بإزالة من يمارسه، ويختفى موضوع المفاوضات كلية في الدخان، وتعرض الحركات الوطنية على جهود الحكومات الاستعمارية لاستعادة القانون والنظام بدون اشتراكها، فإذا تغلبوا على محاولات تصفيتهم - وسجلهم في هذا جيد إلى حد ما - فإنهم يصبحون جزءا من المأزق وعندئذ من الحل، بعد أن كانوا جزءا من المشكلة.

كما هو الحال مع الوعود والتنبؤات، والتهديدات والتحذيرات، والتي ناقشناها آنفاً، فإن التمييز هو بين الأنواع الإرادية وغير الإرادية من القوة. إن الوصول بالموقف إلي طريق مسدود يمكن أن يكون أفضل تكتيك منه كحق اعتراض. فهو أقل تعرضاً للخطر، وأقل احتمالاً لأن يصبح موضوع هجوم، وهو أكثر تشجيعاً.

ويعتبر نزع السلاح النووي مثل علي الوصول إلي طريق مسدود فهو مثل الزواج من غير الممكن تحقيقه بشكل متفرد، وتقول الأطراف لبعضها البعض بشكل مستمر أنه مالم يتقبل الآخر عروض التحكم المتبادل في الأسلحة، فإن الموقف سوف يصبح إرادياً وبشكل تلقائي أسوأ بالنسبة لكليهما.

### الانحناء للضغط الخارجي:

والطريقة الثالثة للتوصل إلى بدء المفاوضات هي أن تنحني أمام ضغط خارجي من طرف ثالث. ومادام مثل هذا الضغط يعمل بشكل أفضل حين ينظر إليه على أنه محايد وكذلك لا مفر منه، فإن الطريق الذي يستخدم طرفاً ثالثاً لإحداث ضغط له تأثيره سوف ينظر إليه كمجرد أداة للأول. وبالطبع فإنه لا شيء يتطلب أن يكون الطرف الثالث نفسه مصقولاً وغير مباشر، فيما عدا ما يتطلبه دوره من فعالية. ويستطيع الطرف الثالث بدوره أن يستخدم أنواع التكتيكات التي وضحتها آنفاً: الإشارة إلى الفوائد التي ستندفق نتيجة التوصل إلى حل أو إمكانيات جديدة لحل المشكلة، وإظهار ضرر سوف يحدث إذا لم يتحقق حل، أو حتى القيام بدور أكثر نشاطاً وتقديم دوافع لنتيجة تتحقق عن طريق التفاوض أو التهديد بالحرمان من مزايا إذا مارفض أحد الأطراف أو كلاهما أن يتحدث. وقد استخدم وزير الخارجية كيسنجر كل هذه الأساليب في زيارته المكوكية بين مصر وإسرائيل في أعقاب حرب عام ١٩٧٣ في الشرق الأوسط. كما فعلت بريطانيا العظمى ذلك أيضاً لإقناع الروديسين والزيمايوين للتوصل إلى إتفاق عام ١٩٧٩، فبعد مرات من فشل البريطانيين والأمريكيين، استطاع اللورد كارينجتون تهديد الجبهة الوطنية بإنذارات بأن يواصل بدونهم في عدد من المراحل الحاسمة. وغالبا ما جندت الحركات الوطنية قوة الأمم المتحدة لصالحها لبدء المفاوضات، ولكنها نادرا ما كانت فعالة لأنها مرتبطة بشكل وثيق بجانب واحد ولا تعتبر بشكل كاف طرفاً «ثالثاً». ومع هذا، فإن ضغط طرف ثالث يمكن أن يكون فعالاً جدا حين يأتي من قوة معنوية تستند إلى مؤسسات، أو نصير مشترك للجانبين، أو مجموعة من الأصدقاء، وكل من يستطيع أن يمارس ضغطاً معنوياً علي الأطراف.

ومن الاتفاقات التي تم التوصل إليها أخيراً بضغط طرف ثالث كانت تتعلق بنزاع نهر الجانجيز بين الهند وبنجلاديش. فخلال فصل الجفاف لا تتوفر مياه كافية لإمداد كلا البلدين، وتبودلت الادعاءات والادعاءات المضادة فيما يتعلق ببناء الهند لسد يحول المياه من بنجلاديش. وقد أتت بنجلاديش بالنزاع إلى دورة خريف عام ١٩٦٧ للجنة السياسية الخاصة في محاولة لاستخدام الأمم المتحدة. وبمساعدة أطراف ثالثة من مجموعة عدم الانحياز والتي من أعضائها الهند وبنجلاديش، تم التوصل سرا إلى «بيان بتوافق الآراء» وقد وافق الطرفان على استئناف المحادثات الثنائية في دكا في ديسمبر، والتي أنتجت في النهاية اتفاقاً رسمياً. وقد تفادى الاتفاق على استئناف المحادثات تصويتاً في الأمم المتحدة. والتي كان على الدول الأعضاء أن تختار بين ادعاءات الدولتين. وقد تدعم ضغط الأطراف الثالثة غير المنحازة بالمعارضة المعروفة للمجموعة للتدخل الخارجي وخاصة الزج بالقوى الكبرى، في مشكلات تتورق بين أعضاء المجموعة.

وبصورة مشابهة، كانت منظمة الوحدة الإفريقية فعالة في إبعاد أعضائها عن المواجهة، وإقناعها بالتفاوض في المقام الأول بواسطة التحذير، ولكن أيضاً لأن اهتمام المنظمة الدولية يعني أن المظالم التي كانت موضع تجاهل في الماضي وجدت على الأقل من يستمع إليها. وتحليل تكتيكات الأطراف الثالثة هو أمر معقد، لأنهم يستطيعون أن يشغلوا مجموعة متنوعة واسعة من المواقف تتراوح ما بين طرف ثالث ليس له أى مصلحة على الإطلاق إلى طرف ثالث له مصالح مباشرة في الصراع، بما فيه مصالح مشتركة مع واحد من الجانبين.

**تضييق الخلافات:**

والسبيل الآخر لتحقيق البدء في المفاوضات هو أن تظهر مقدار ما هو قائم من اتفاق وتضييق موضوعات الاختلاف. في هذه الحالة فإن إدراك الطرف الآخر يمكن التأثير فيه عن طريق أن تظهر له مجالات الاتفاق العديدة، حتى وإن كانت ثانوية، وبمعزل مجالات عدم الاتفاق ومثل هذه الصيغة المتوازنة لها ميزة وضع القضايا المختلفة وفقاً لعلاقتها الصحيحة وأهميتها النسبية، ولكن لها التأثير الأبعد في جعل الأطراف تبدأ في الاتصال وتبادل الأفكار حول المشكلة العامة.

وكان جورج ماكجى، والذي كان عندئذ وكيل الخارجية الأمريكية للشئون السياسية قد أوفد إلى الكونغرس خلال انفصال ولاية كاتنجا للتحدث إلى زعيم الانفصال تشومبي حول قبول خطة الأمم المتحدة لمعالجة الصراع :

« كان تكتيكي المتعمد، مع إدراكي أنني لا أستطيع الحصول على كل شئ أريده منه لننفذ خطة يوثانت، هو أن أرى ما الذى أستطيع أن أحصل عليه منه بشكل يتسق مع الخطة، وأن يكون على الأقل متجها فى اتجاه الخطة، وانتهى الأمر بموافقته على أربع من خمس خطوات محددة جدا والتي كانت تقدما إلى الأمام وأعلن علانية أنه سوف ينفذها بشكل منفرد» .

وبالبحث عن مناطق يقوم فيها اتفاق بالفعل، فإن الأطراف قد تجد أن ما يفرق بينهم أقل مما كانوا يظنون، وقد يكتشفون أيضا أن الفجوة أعظم، ولكنه على الأقل قد بدأوا مؤقتا عملية التفاوض، وعادة فإنهم خلال هذا سوف ينشئون فمة ثالثة من القضايا لن يقوم حولها اتفاق أو عدم اتفاق فى الوقت الراهن، وسوف يحتفظ الأطراف بهذه البنود لإمكان المساومة حين تناقش موضوعات الخلاف. هذا النوع من الدافع للتفاوض يكون عادة ممكنا فقط حين تكون الصلات المنتظمة - سفراء أو وفودا إلى نفس المنظمة الدولية مثل الأمم المتحدة أو جهاز إقليمى - تعمل بالفعل ويستطيع الممثلون أن يتقابلوا ويناقشوا بدون قرار محدد لبدء المفاوضات. فى مثل مراحل جس النبض هذه فإن الكثير يمكن أن يتحقق.

### السكون فى فترة المفاوضة: تلخيص:

إن الوسائل التى اقترحناها أنفا ليست مفاتيح بيانو يصدر أصواتا فى الحال حين تضغط عليها. وهى غالبا ما تشمل سنوات من المجهود. بين الوقت الذى يقرر فيه جانب أن المشكلة أصبحت ملائمة للتفاوض، والوقت الذى يقنع فيه الجانب الآخر بذلك. وغالبا ما تتطلب قدرا كبيرا من الوقت، أولا فى التنفيذ، ثم فى الاتصال بالجانب الآخر، وبعندئذ لايزال هناك وقت أكثر لعملية التجربة والخطأ والتفكير فى بدائل جديدة وإبلاغها تباعا. وفى نفس الوقت فإن القضايا يمكن أن تنتقل من المقدمة إلى المؤخرة أثناء اشتعالها أو هدونها. وفى الفترات الأخيرة، وحين تبدو القضايا الأخرى أكثر ضغطا، فإن اهتماما أقل يمكن أن يكرس لمحاولات إيجاد بعض حلول مقبولة للطرفين، رغم أنه فى الحقيقة فإن هذا سيكون أفضل وقت لمعالجة المشكلة فى الوقت الذى لا تكون فيه حادة إلى حد كبير، وتغيير القضايا بمرور الوقت فى أحيان كثيرة إلى الأفضل، وفى أحيان كثيرة أخرى إلى الأسوأ، وما دام ليس هناك حكم مبنى على التجربة العملية لتمييز الصراعات التى تتطور إلى الأحسن من تلك التى تتطور إلى الأسوأ، فإنه ليس هناك نصيحة ثابتة تقدم حول معالجة الصراعات الآن أفضل من معالجتها فى وقت لاحق، وللسبب نفسه، فإن العديد من المشكلات الكامنة لن تشتعل من جديد. أو على الأقل بنفس الصورة، وعلى هذا فإنه ليس واضحا

حتى ما إذا كانت تحتاج أن تعالج حين تكون فاترة. ومع هذا، فإن هناك العديد من المواقف التي يمكن التعرف عليها والتي من المؤكد فيها أن مشكلة ساكنة سوف تتجدد في وقت لاحق وبشكل يجب أن تكون الجهود لحلها جاهزة.

ومن الأمثلة الجيدة على ذلك الحدود غير المحددة بدقة، والقضايا التي لم تحل منذ وقت الحرب، والكثير من القضايا المتعلقة بإعادة التوزيع.

وبوجه عام فإن الأساليب التي تسبق المفاوضات يمكن أن تلخص على أنها محاولات لإظهار أن موقفاً وإن كان مؤلفاً فإنه في غياب المفاوضات سوف يصبح أكثر إيلاماً في المستقبل، أو أنه يمكن أن يتحسن من خلال المفاوضات. وتتم الاستعانة بقوى خارجية أو الأعمال ذات الإرادة لطرف واحد لدعم القدرة على الإقناع، وكثيراً فإن البرهنة يمكن جعلها جديرة بالثقة فقط إذا ما تأيدت الكلمات بتوقع مبدئي بما ستكون عليه الأمور إذا جرت أو لم تجر المفاوضات.

وثمة أخطار قليلة في هذه المرحلة التمهيدية. أحدها هي أن وسائل الضغط ذاتها يمكن أن تصبح هي القضية قبل أن تواجه القضية الحقيقية. وخطر آخر هو أن محاولات إظهار أن نتائج مفيدة ممكنة من خلال المفاوضات قد تثير توقعات الجانب الآخر وهي توقعات لا يمكن إشباعها حين تبدأ المحادثات بالفعل. وخطر آخر يجب تفاديه هو المقترحات التي لم تنضج ظروفها، فهذه المرحلة التمهيدية ليست وقت مقترحات محددة ورسومية، ولكن لأفكار عامة وبلونات اختبار للتعرف على طبيعة الأمور الممكنة إذا ما كانت المفاوضات ستبدأ في أي وقت. ومرة أخرى، فإن المقترحات المحددة قد تضخم التوقعات في الحكومة أو لدى الرأي العام الداخلي أو أن يحكم عليها على أنها غير كافية وفقاً لمبدأ أقبليها أو أرفضها.

فإذا أثبتت نجاحها، فإن هذه الأساليب، وتحقق موقف قابل للتفاوض قد تؤدي بالطرفين إلى النقطة التي يكونون فيها مستعدين للبدء في استكشاف إمكانية حل تفاوضي، في نفس الوقت، فإن كل جانب يجب أن يكون ممارساً لبعض الدراسات والتفكير الجاد الذي يغطي البنود التالية :

١ - استعرض وكن على علم كامل بحقائق المشكلة: أسبابها، تاريخها، تغيراتها وتطورها:

إن المرحلة التي تسبق المفاوضات هي مرحلة تشخيصية حيث يفحص النزاع بشكل

شامل قبل أن يمكن اختبار العلاج. وتتضمن الحقائق موقف كل جانب والذي يجب أن يعرفه بوضوح وقوة.

٢- انظر فى السوابق والمراجع التى تحكم مواقف متشابهة:

هل هناك مبادئ راسخة مستقرة تملئ نتيجة معينة؟ هل هناك إجراءات لتناول مشكلات متشابهة؟ وهل هناك أسباب قوية لاتباع أو لتفادى هذه السوابق؟

٣- اعرف السياق والتصورات التى تعطى معنى للموقف وعناصره الأساسية:

ومن الواضح، بأدق المعانى، أن هذا الموقف لم يحدث أبداً: وفى كل المواقف الأخرى، ثمة شئ كان مختلفاً. ولو فى الوقت فقط. ولذلك يصبح ضرورياً الشروع فى ممارسة نظرية لتحديد نمط الوقف ونمط الأحداث التى تشكله. هذا البحث فى سبيل التعريفات المختلفة ومراجع المشكلة هو أمر حاسم لإيجاد حل، وأيضاً لفعل أكثر ما يمكن نحو جعل وجهة نظر ما تسود.

وبينما النقطة الأولى، الحقائق والسوابق، تتحدثان عن نفسيهما، فإن البحث عن التعريفات والمراجع هو أكثر تعقيداً. ومع هذا، فهناك الكثير من الأمثلة. فآزمة الصواريخ الكوبية يمكن أن تحدد كمحاولة من جانب كوبا للدفاع عن نفسها، وكمحاولة من روسيا لخلق أداة للمساومة تقايض بها لإزالة الصواريخ الأمريكية فى تركيا، وكمحاولة من روسيا لضمان وعد أمريكى بعدم غزو كوبا، وكمحاولة من روسيا لمد الحدود الإقليمية للمكان لمنطقة نفوذها، أو كحركة ذات مخاطرة عالية وكإجراء ضعيف لاختيار الاستجابات الأمريكية واقتناص ميزة إذا كان ممكناً. ويمكن أن يحدد الغزو الذى تعرض له إقليم شابا مرتين كشار لتأييد زائير لثوار يونيتا فى أنجولا، وإعادة المنشقين الانفصاليين، أو على أنها الحركة الأولى فى حملة للإطاحة بنظام موبوتو، أو كاندفاع سوفيتى من إفريقيا المتطرفة إلى إفريقيا المعتدلة. ومادام كل هذا دقيقاً فإن الطريقة التى يحدد بها الموقف ستقرر الأسلوب الذى سيتم تناوله بها، والدرجة التى سيعتبر بها الموقف قابلاً للتفاوض.

٤- حاول أن تعدد وتفهم أخطار ومصالح كل جانب:

ويتضمن هذا معرفة ما يهم ولا يهم لك، وفصل المصالح الأساسية عما يطرحه الريح، وفصل ما هو قابل للتفاوض عن العناصر غير القابلة للتفاوض، وإجراء نفس الشئ بالنسبة للجانب الآخر، وأنه من المهم بوجه خاص أن تكون على وعى بالضغط الداخلى والخارجية على مفاوضات الجانب الآخر. وبعد تعطل المفاوضات المصرية الإسرائيلية فى ١٩

يناير ١٩٧٨ بعد وقت قصير جدا من بدنها، عقب هنرى تتر فى النيويورك تايمز أن المصريين قد قللوا من تقدير القيود السياسية على ييجين - حكومته، والأحزاب السياسية، والرأى العام- فى الوقت الذى بدا فيه الإسرائيليون كأنهم يظهرون فهما قليلا لمشكلات السادات فى العالم العربى.

٥- كن يقظا للعناصر الفعالة فى وجهات نظر الجانبيين للموقف، والمكونات العاطفية للجانب الآخر:

إن قضايا الاعتراف، والكرامة، والقبول والحقوق والعدالة قد تكون أكثر أهمية من الميل الفعلى للمصالح المادى، وأخذ هذه المسائل فى الاعتبار قد يسهل الحل. وكما عقب إفريل هاريمان «بدلا من أن يذهب الناس إلى الحد الأقصى فى محاولة شرح ما لدى الجانب الآخر من خطط شريرة، يجب علينا أن ننفق وقتنا محاولين أن نفهم دوافع هؤلاء الناس الآخرين. ويتعين عليك أن تحصل على هذه المعلومات من كل مصدر متصور».

٦- فكر فى حلول بديلة على هذه الأسس:

إن الأفكار يجب أن تتضمن حلولا يفضلها الجانب الآخر، وحلولا خاصة بك، وحلولا جديدة تربط الاثنين بعدة طرق. وهى يجب أن تشمل محاولات للبناء على التعريفات والمراجع الأولى.

٧- فى الوقت الذى تجرى فيه هذه الدراسات فى الوطن وتتم الاتصالات لإقناع الجانب الآخر حول قابلية المشكلة للتفاوض، فإن الأحداث يمكن أيضا أن تبدأ من أجل الاستماع إلى وجهة نظر الجانب الآخر:

إن الكثير من رسالة المفاوضات يمكن أن تتحقق بشكل جيد من تكراره للمواقف التى عبر عنها بشكل علنى عدة مرات من قبل وإعادة تأكيد الوعود التى قدمها لجمهوره فى الوطن. ولكن جزءا من الرسالة قد يكون مختلفا. وغالبا فإن الحاجة لشرح وجهة نظر الفرد إلى الآخرين تضع قيودا جديدة على تماسكها ومصداقيتها التى تسمح بالظهور لأفكار تتيح نتائج جديدة. ورغم أن الوقت مازال مبكرا للبدء فى اقتراح حلول فإنه يجدر الاستماع لبيانات وتوضيحات الجانب الآخر من أجل استكمال الدراسات التى يجرى إعدادها ووضع موقفك أمام الجانب الآخر من أجل مساعدته على إجراء دراسته بشكل قوم.

ومما تقدم، فإنه كما هو مهم الإجابة علي نفس الأسئلة حول تصور الجانب الآخر للأشياء- في نفس الوقت الذى يطور فيه هذا الجانب فهما أفضل لموقفه الخاص، فإن من المهم أيضا توضيح وجهة نظر الفرد الخاصة. إن فهم كيف يفكر الجانب الآخر هو طريق جيد لتفادى المفاجآت، وطريقة مفيدة أيضا للإعداد لمساعدة الجانب الآخر في إعادة ترتيب تصوراتهِ للتوصل إلى مواقف متسقة بشكل أسهل مع تصورات الفرد الخاصة. وفي نهاية اجتماعات الجولة الأولى لمخادئات الحد من الأسلحة الاستراتيجية مع الروس، قال المفاوضون الأمريكيون «لقد كنا منغمسين في مشاكلنا الخاصة بالتعريفات بحيث لم نبذل جهدا جادا لتوقع مشكلاتهم».

وتفهم ما الذى يجعل الجانب الآخر يتعجل في السير هو أمر يختلف عن مشاركته في خطوته، وفي الوقت الذى لا معنى فيه لمعارضة أهداف الجانب الآخر مجرد أنها أهدافه، فإن المرء ليس عليه أن يناصر هذه الأهداف من أجل أن يفهمها ومن المهم تضمين هذه البنود التى لا يريد أن يحصل عليها الجانب الآخر - الأهداف المحرمة - وكذلك البنود التى يريد المرء الحصول عليها لنفسه - أهداف التملك - وبعض المواقف تتضمن فقط صراعات حول الادعاءات والمطالب حيث ما يحققه كل جانب فيها هو أكثر أهمية له مما يحققه الجانب الآخر، بينما ثمة مواقف أخرى يكون فيها من الأكثر أهمية الحيلولة دون أن يحصل الجانب الآخر على إنجازات معينة عن الحصول عليها لنفسك.

إن هناك بساطة مضللة في الموقف الذى تتخذه العديد من الحكومات والذى يعتمد على أن المصالح الوحيدة التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار فى الفترة التى تسبق المفاوضات الفعلية هى مصالحها، وأن المرء يمكن أن يتابع أهدافه بالقوة والخداع أو أى أساليب أخرى. ويعتبر روبرت شينزل أحد المفاوضين الأمريكيين ذوى الخبرة الواسعة فى أمور نزع السلاح والتجارة أن هذه الفكرة تعتمد على افتراضى أن :

الجانب الآخر يفعل نفس الشئ، وعلى هذا فسوف تواجه بتصادم للقوى، ومن هذه المعركة سوف ينبثق شئ ما، وأن هذا الشئ هو نتيجة الصراع. ومن الواضح أن هذا أسهل إلى حد كبير من المفاوضة، لأن مجرد الكلمة تعنى أنك تحاول التوصل إلى حل ودى للخلاف.. وسوف أسلم بأن هناك استحسانا للطريقة الأولى، فهو لا يتطلب خيالا، وهو حقا لا يحتاج إلى مهارة، وهو سهل بوجه خاص لبلد قوى مثل الولايات المتحدة.

غير أن هذا المنهج لا يلائم الحل المنتظم لصراع فى أى عالم إلا فى ذلك العالم الذى تنطبق عليه قاعدة داروين فى البقاء للأقوى.

الفصل العاشر

**هل مازال الدبلوماسية  
ضرورة؟**



مثلما أوضحت الفصول السابقة عن معالم الدبلوماسية المعاصرة والظروف التي تعمل فيها خاصة ثورة المواصلات والاتصالات، فقد كان من أبرز نتائجها تعاظم أدوار رؤساء الدول والحكومات ووزراء الخارجية وشخصيات من مؤسسات من خارج الجهاز الدبلوماسي التقليدي وبعثاته الخارجية، الأمر الذي جعل لقاءات واجتماعات رؤساء الدول والحكومات من المعالم شبه اليومية في العلاقات بين الدول، تناقش وربما تحسم من خلالها وبين الرؤساء وجها لوجه وربما في اجتماعاتهم المنفردة قضايا تمس صميم علاقات شعوبهم واتجاه هذه العلاقات وربما تحولها من اتجاه إلى اتجاه آخر، وقد لاتمس لقاءات واتصالات الرؤساء شئون شعوبهم ودولهم فقط وإنما قد تمتد لكي تصيغ وتؤثر على مناطق بأكملها بل وربما العالم. في هذا السياق يمكن أن نستدعي - كمنادج بارزة اجتماعات القمة الأمريكية السوفيتية خلال السبعينات والثمانينات وهي الاجتماعات التي أدارت التطور العميق ليس فقط في علاقات الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي، وإنما في النظام الدولي بأكمله وبالصورة التي تحول بها مع نهاية الثمانينات وانتهى معه شكل ومضمون النظام الدولي بقواعده وعلاقاته كما تشكل منذ نهاية الحرب الثانية، كما يمكن أن نذكر مثلا قريبا على أدوار الرؤساء واتصالاتهم في إدارة وتوجيه العلاقات الثنائية بل والإقليمية والدولية وفي أخطر مراحلها وأزماتها بما فعله الرئيس الأمريكي جورج بوش وهو يدير أزمة الخليج عام ١٩٩٠ ويشكل - من خلال اتصالات تليفونية مع رؤساء الدول - تحالفا دوليا عاجل واحدة من أخطر أزمات العالم المعاصر.

كما يبدو تطور مستوى اجتماعات القمة في اللقاءات المنتظمة لرؤساء دول وحكومات المجموعة الأوروبية، وكذلك رؤساء دول وحكومات المجموعة الأوروبية، وكذلك رؤساء مجموعة الدول الصناعية السبعة. وفي منطقتنا العربية نشهد اتصالات شبه يومية مباشرة بين الرؤساء العرب تعالج قضايا حيوية قد يستدعيها حدث أو تطور مفاجيء، أو تعالج وتمهد لما هو متوقع على الأمد القريب أو البعيد من تطورات وتعمل على صياغة مواقف متوافقة ازاءها.

ولم تعد أدوار الرؤساء في السياسة الخارجية والعملية الدبلوماسية تقتصر عليهم وحدهم بل امتدت إلى مستشاريهم السياسيين وخبرائهم للأمن القومي وبالدرجة التي، إن لم يتوفر لها قدر كبير من التنسيق والتفاهم، فقد تسبب في أحيان كثيرة ليس فقط تنافسا بل وتوترا بينهم وبين وزارات الخارجية.

ولعل أبلغ مثال على ذلك ما يحدث بين وزراء الخارجية الأمريكيين وبين مستشاري الرئيس الأمريكي للأمن القومي، ونستدعي في هذا أودار هنري كيسنجر عندما كان مستشاراً للأمن القومي وعلاقته بوزير الخارجية آنذاك وليم روجرز، وهي الفترة التي أدار فيها كيسنجر وصمم ونفذ أكبر التحركات الدبلوماسية الأمريكية وأكثرها تأثيراً، وعلى المستوى الأمريكي أيضاً يبرز في هذا العلاقة المتوترة بين زيجنيو بريجنسكى حين كان مستشاراً للأمن القومي للرئيس الأمريكي كارتر وبين وزير الخارجية آنذاك سايروس فانس، والتي جاءت نتيجة لأدوار ومساهمات بريجنسكى ليس فقط في تصورات وصياغة مفاهيم السياسة الخارجية الأمريكية وتوجهاتها بل وكذلك إلى الأدوار الدبلوماسية التي قام بها وتنفيذها (التطبيع الكامل مع الصين) ونفس العلاقة حدثت بشكل أو بآخر بين مستشاري رئيسة الوزراء البريطانية مارجريت تاتشر وبين وزير خارجيتها سير جيفري آرثر ومن بعده دوجلاس هيرد وكذلك بين مستشاري المستشار الألماني هيلموت كول ووزير خارجيته جينشر.

وإذا كان الرؤساء قد أصبح لهم هذا الدور المؤثر في إدارة العلاقات الدبلوماسية بين دولهم، فإن وزراء الخارجية بتعدد اتصالاتهم على المستوى الثنائي والجماعي ومن خلال الاجتماعات واللقاءات المباشرة، ومن خلال الاتصالات التليفونية، أصبح لهم دور حاسم في إدارة وتنفيذ العملية الدبلوماسية، نذكر في هذا مرة أخرى دور وزير الخارجية الأمريكي كيسنجر برحلاته المكوكية في الشرق الأوسط في أعقاب حرب أكتوبر ١٩٧٣، في صياغة علاقات جديدة لمنطقة الشرق الأوسط، ونفس دوره في مفاوضات إنهاء الحرب الفيتنامية، وصياغة علاقات الوفاق مع الاتحاد السوفيتي في السبعينات، وإنهاء القطيعة مع الصين. وما ينطبق على وزير الخارجية الأمريكي، ينطبق بمستوى أو بآخر على معظم وزراء الخارجية وعلى أدوارهم الشخصية في تنفيذ سياسة بلادهم الخارجية من خلال اللقاءات والاتصالات المباشرة.

ولعل من الأمثلة الحديثة التي يُستشهد بها على الدور المباشر والفعال لوزراء الخارجية في إدارة العملية الدبلوماسية في مضمونها وتفصيلها ما قيل عن شكوى الممثلين الدائمين للدول في مجلس الأمن من أن السكرتير العام لا يجتمع بهم أو يتشاور معهم وهي الشكوى التي لا يوافق عليها السكرتير العام، ويرد عليها بأن شكوى السفراء الممثلين الدائمين تكمن في أنه يتصل مباشرة بوزراء خارجيتهم وهو الأمر الذي يرجعه السكرتير

العام إلى علاقاته ومعرفته وصلاته الشخصية بوزراء الخارجية. وإذا كان هذا حقا، فإنه يمكن أن نضيف أن السكرتير العام يدرك أنه من الأجدى عمليا، لعنصر الوقت ولحدة المشكلات المطروحة وحاجتها إلى قرارات سريعة أن يتعدى السفراء، وأن يتصل مباشرة بوزراء الخارجية.

وعلى مستوى آخر، وأكثر اتساعا ومضمونا في علاقات الدول، فإن أدوار مؤسسات الرئاسة ووزارات الخارجية، أصبح يوازيها أدوار الوزراء والخبراء المسؤولين عن جوانب العلاقات الفنية الثنائية والإقليمية والدولية لدولهم، وعنى بها العلاقات المتعلقة بميادين الاقتصاد، والتجارة، والطاقة، والبيئة والسياحة، والثقافة، والعلوم.. الخ، وهى الميادين التى أصبحت تشكل نسيج العلاقات بين الأمم، وقد اكتسبت هذه الميادين، ومن ثم الوزارات والأجهزة والأشخاص المسؤولين عنها، أهمية تتوازى مع تأثيرها فى حياة دولهم وكذلك من تعقد وتشابك العلاقات فيها ومستوى الاعتماد المتبادل Imterdpemdence حولها، وهو المفهوم الذى أصبح من معالم ومقومات الحياة والمجتمع الدولى وعلاقات وحداته كل هذا يفسر النطاق العريض من الاتصالات والاجتماعات والزيارات المتبادلة والمنظمة بين الوزراء والخبراء المختصين فى هذه الميادين، والتى يرتبون ويعقدون من خلالها عشرات الاتفاقيات التى تنظم علاقات دولهم فى هذه الميادين الحيوية لتطور دولهم.

هذا التطور الذى أتى إلى العملية الدبلوماسية بقنواتها وأدواتها الدبلوماسية التقليدية يمكن أن ننظر إليه من زاويتين: الأولى هو ماأضاه من قوة وفعالية للعملية الدبلوماسية بإدخال الرؤساء ومستشاريهم، وكذلك الوزراء والخبراء المتصلين بجوانب العلاقات المتسعة، وبشكل أصبح عنصرا مساعدا للعملية الدبلوماسية التقليدية كما كانت تدار من قبل إلى حد كبير من خلال القنوات التقليدية وهى السفراء المقيمون ومساعدوهم - أما الجانب الآخر فهو يبدو فى أن السعة والتعدد التى أصبحت لاتصالات الرؤساء ومستشاريهم والوزراء والخبراء المشرفين على جوانب العلاقات بين الأمم، قد جعلت بعضهم يتساءل عما إذا كان الدبلوماسى قد أصبح ضروريا حقا؟ بل أن الشعور بعقم الدبلوماسية وبتراجع أهمية ووظيفة الدبلوماسى يمتلك أحيانا بعض الدبلوماسيين ويعبرون عنه. فقد عبر دبلوماسى بريطانى بارز عن هذا الشعور بقوله«فى بعض الأحيان، وتحت الشعور بالقهر، ويعقم الكثير من الحياة الدبلوماسية، والواجبات الاجتماعية المرهقة، والمؤتمرات التى لاتتفق على شىء،

والبرقيات التي لا يقرأها أحد، يبدأ المرء في التفكير أن الدبلوماسية هي أمرا معنى له..»  
وان كان يستطرد «ولكن يبدو أن الدول ستظل دائما في حاجة لأن تنظم علاقاتها بعضها البعض».

كما كتب سفير إيطاليا وهو ينهى حياته الدبلوماسية عام ١٩٨٠ بأن وسائل ألكترونية ليس فيها أحد سوف تطلق يوما ما المراسلات بين رؤساء الدول والحكومات دون أى تدخل من جانب السفراء. كما أن إحساسا آخر بافتقار أهمية السفير نجده في مثال آخر- ففي عام ١٩٧٧ عرض الرئيس الأمريكي كارتر على شخصية أمريكية خدم بلاده في أكثر من منصب لكي يختار منصبا دبلوماسيا في إحدى العواصم الكبرى، وفي عهد سابقه فإن مثل هذا العرض كان سيلقى الترحيب من أى شخص يريد أن يؤثر في مصير بلاده، إلا أن جورج بوش أجاب على هذا العرض بقوله «لقد اعتذرت عن هذا العرض، ولم أقل ماشعرت به حقيقة عن اتجاه الرؤساء ومستشاريهم ووزراء الخارجية إلى أن يجعلوا عمل السفراء محصورا في العلاقات العامة والمراسمية..».

وقد يبدو هذا التساؤل والتشكيك في أهمية دور السفير، للوهلة الأولى مشروعا بالنظر الى أدوار المؤسسات والأجهزة والشخصيات التي أصبحت تساهم في العملية الدبلوماسية من خارج مؤسساتها التقليدية وهي وزارات الخارجية وسفاراتها في الخارج، إلا أن التمعن في هذا التساؤل سوف يجعله يبدو متسرعا، بل أن الحجج التي يستند إليها هي نفسها التي تدعم وتبرر دور الدبلوماسي، بل أن نجاح وفعالية ما يتم من خلال قنوات ومؤسسات أخرى وشخصياتها، سوف يتوقف إلى حد كبير على مستوى مساهمات القنوات التقليدية للدبلوماسية ومثليها.

بداة، وكما أوضحنا في المقدمة العامة، فإن من العوامل التي تضيف قيمة على عمل الدبلوماسي، وتقديراته هو أنه «هناك» وأنه «في» البلد الأجنبي، وفي الموقع وحيث تتاح له طرق ومسالك مباشرة للتعرف وفهم البلد الأجنبي واستكشاف العناصر الفعلية للقوة، وكذا مكان ضعفه، ودوافعه، وتحيزاته، ولذلك يقول المستشار ورجل الدولة الألماني بسمارك في تقدير عمل الدبلوماسي أنه «يتضمن التخاطب الفعلي مع الناس والحكم عليهم بدقة وعلى مايمكن أن يفعلوه والتقدير الدقيق لوجهات نظرهم». وإذا كان مقاله بسمارك ينطبق على عصره، فإنه ينطبق بشكل أكثر على الزمن الحاضر حيث ازدادت عناصر علاقات الأمم

تعقدا وتشابكا وتعمقت دوافع كل منها، وبشكل أصبح التعامل معها يحتاج إلى تقديرات دقيقة تعتمد بالتالي على معلومات دقيقة وشاملة، ومن هنا تبدو أهمية المتابعة والمراقبة والرصد اليومي المباشر الذى يقوم به الدبلوماسى.

ويلور مؤرخ الدبلوماسية الشهير هارولد نيكلسون الاعتبارات الدائمة التى مازالت تعطى أهمية للدبلوماسى المقيم، بعد أن يعدد التطورات التى تبدو أنها قد حدثت وانقصت من دور الدبلوماسى ووظيفته ومن أبرزها ثورة الاتصالات، ويستخلص أن وزيراً للخارجية من مكتبه وفى عاصمة بلاده يستطيع أن يتحدث تليفونيا خلال صباح واحد مع عدد من سفرائه يعطيهم تعليماته بل أنه يستطيع أن يهبط عليهم من السماء بشكل مفاجئ، ويتساءل إن كان هذا يعنى أن الدبلوماسى اليوم ليس أكثر من كاتب فى نهاية الخط؟ ويستخلص «إن هذا الافتراض سيكون مبالغاً فيه كثيراً. إن السفير فى عاصمة أجنبية يجب أن يظل دائماً هو مصدر المعلومات، وفوق كل شىء هو المفسر فيما يتعلق بالأوضاع السياسية والاتجاهات والآراء فى البلد الذى يقيم فيه. وفى كل ديمقراطية وفى كل وزارة أو اتحاد نقابات، فإن السلطة فى أى لحظة تكمن فى ثلاثة أو أربع شخصيات فقط ليس هنالك إلا السفير المقيم الذى يستطيع أن يعرفهم بشكل وثيق أو يستطيع أن يقيم تزايد أو تناوئل نفوذهم. إن تقاريره يجب أن تكون دائماً هى الأساس الذى تتخذ حكومته عليه قراراتها حول أى سياسة تكون فى لحظة ماعلمية أو غير عملية. وهذه فى ذاتها أهم وظيفة للسفير وأهم مسئولياته. ويظل السفير أيضاً أهم قناة اتصال بين حكومته وبين الحكومة المعتمد لديها. إنه وحده الذى يستطيع أن يقرر فى أى لحظة وفى أى أوضاع يمكن أن ينفذ تعليماته على أفضل وجه- إنه فيما لاحظ ديموريشنز قديما - «الذى يتحكم فى المناسبات ولذلك، وإلى حد كبير- فى الأحداث». ويواصل نيكلسون تقريره لأهمية دور السفير الدبلوماسى المقيم بقوله «إنه لكل ذلك يظل الوسيط الذى يستطيع وحده أن يشرح أهداف ودوافع حكومة لأخرى. لذلك فإنه إذا كان أحقق، وجاهلاً، ومختالاً بنفسه أو معتل المزاج، فإن قدراً كبيراً من سوء الفهم يمكن أن ينشأ، وتصرفات طائشة ضارة يمكن أن ترتكب. وثمة نتائج هامة يمكن أن تترتب على العلاقات التى نماها وحافظ عليها خلال فترة عمله، وعلى درجة الثقة التى كان ينظر إليه بها، وعلى مهارته ولباقته حتى فى أكثر المفاوضات الثانوية. وهذا ليس كل شىء. فعلى السفير أن يمتلك نفوذاً كافياً لدى حكومته حتى يستطيع أن يياعد بينها وبين عمل ماوالذى يعلم أنه بالنظر لظروف فى واقع

الدولة التي يعمل فيها سوف يجلب كارثة. إن الحكومات والتي تسمح لنفسها بأن تمثل في العواصم الأجنبية بسفراء لن تلتفت لنصائحهم فإنها تضيع وقتها والمال العام. ويختتم نيكلسون تلخيصه المحكم وروايته لمهمة السفير الدائمة باقتطاعه فقرات من الدبلوماسية البريطاني البارز: Tules Campon «إن تعبيرات مثل «الدبلوماسية القديمة» و«الدبلوماسية الجديدة». لا تحمل أى علاقة بالواقع. إنها المظهر الخارجى أو إن شئت، «زخارف» الدبلوماسية التي تمر بمرحلة تغير. إن الجوهر يجب أن يظل هو نفسه، طالما إن الطبيعة البشرية لا تتغير، وطالما أنه ليس هناك منهج آخر لتنظيم الخلافات الدولية، وطالما أن أفضل أداة تحت تصرف حكومة ترغب فى أن تقنع حكومة أخرى ستظل دائما الكلمات المنطوقة رجل مهذب».

وإذا كان من أهم التطورات فى إدارة العلاقات الخارجية والدبلوماسية للدول هي اجتماعات القمة المتكررة والمنظمة التي أصبحت من معالم الدبلوماسية المعاصرة، فإنه من المتفق عليه كذلك أن لقاءات القمة تلك، خطورتها بالنسبة للعلاقات الرؤساء ودولهم والقضايا التي يبحثونها فإنها يجب أن يعد لها الإعداد الجيد وقد لاتبم أحيانا إلا بعد التأكد من أنها سوف تتوصل إلى نتائج إيجابية. ويتوقف هذا إلى حد كبير على تقييم كل جانب لدوافع الآخر ومصالحه والقوى الداخلية والدولية المؤثرة فيها، ونتائج احتمالات النجاح والفشل على القضايا المنظورة وعلى صورة ومكانة الرئيس شخصيا. ومثل هذا التقييم والمعلومات التي يتم على أساسها إنما تتوقف إلى حد كبير على ما يوافق به الدبلوماسى دولته باعتبار أنه الأقرب إلى المصادر الدقيقة لهذه المعلومات. وبخلاف اجتماعات الرؤساء التي تتم بشكل عاجل استجابة لحدث طارئ بين دولهم أو فى الوضع الإقليمى والدولى، فإن معظم اجتماعات الرؤساء تنعقد بعد أن تكون قد تم تقريبا التوصل إلى الاتفاقيات التي سيوقعها الرؤساء وتعطى قيمة ومضمونا لاجتماعهم، وتذكر فى هذا الخصوص أن اتفاقيات الحد من الأسلحة الاستراتيجية بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى، والتي كانت تشكل جوهر ومضمون لقاءات القمة الأمريكية السوفيتية فى السبعينات والثمانينات، كان يتم التفاوض حولها قبل شهر من لقاءات الرؤساء، وهو التفاوض الذى يقوم به دبلوماسيون محترفون بالتعاون مع خبراء فنيين وسياسيين. وكما قال دبلوماسى فرنسى مخضرم «أنه من الأمور الطيبة جدا تقرير وحسم مبادئ السياسة بين القادة ولكن نجاح أو فشل هذه السياسة إنما يعتمد حقا على الصلات اليومية للدبلوماسيين فى مواقعهم».

وما ينطبق على لقاءات القمة، ينطبق على اجتماعات وزراء الخارجية، فمما لاشك فيه أن ما يقدمه الدبلوماسي المقيم لوزير خارجيته من تقييم دقيق عن الإطار العام للسياسة الخارجية للدولة المعتمد فيها، وعن العوامل المحيطة بالقضايا التي يتم بحثها من وجهة نظر هذه الدولة فضلا عن الاتجاهات الشخصية لوزير خارجيتها، كل هذا يزود وزراء الخارجية بخلفية سليمة يديرون بها محادثاتهم.

أما الاتصالات والاجتماعات المباشرة التي تتم بين الوزراء والخبراء الفنيين، وتشمل مجالات هامة في العلاقات الثنائية بين بلادهم، فإن دور الدبلوماسي المقيم فيها هو دور هام وموجه ذلك أن إقامة وتطوير العلاقات في هذه المجالات تعتمد على التتبع الدائم للإمكانيات العملية والمتطورة في كل بلد، وعلى التقييم الدقيق لما يمكن أن تقدمه إلى أو ماتحتاجه من البلد الآخر، وعلى التنبيه لما يمكن أن يفتحه تطور هام في أوضاع الدولة الاقتصادية والتجارية أو في مجالات العلوم والتكنولوجيا خاصة إذا كانت من البلدان المتقدمة اقتصاديا وصناعيا وتكنولوجيا، وكذلك احتياجاتها واحتياجات خطط التنمية فيها إذا كانت من الدول النامية. مثل هذا الرصيد والتنبيه إليه لا يقدمه بشكل دقيق إلا الدبلوماسي المقيم الذي يضيف تقديره لما قد يقال أنه متاح بشكل علني عن هذه الأوضاع. ولا يقتصر تأثير وأهمية الدبلوماسي فيما يتعلق بجوانب هذه العلاقات الثنائية على مرحلة استكشاف وتتبع إمكانيات هذه العلاقات والتمهيد بذلك للاتصالات المباشرة بين الوزراء والخبراء المختصين، وإنما يتعدى ذلك إلى مرحلة مابعد هذه الاتصالات والاجتماعات وما قد يتم خلالها من اتفاقيات سوف تعتمد قيمتها النهائية في واقع الأمر لا على مجرد توقيعها وإنما على متابعة مراحل التطبيق والتنفيذ.

وأخيرا، فقد استمد من وضعوا أهمية الدبلوماسية موضع التساؤل حججهم من انتهاء الحرب الباردة وبشكل خاص من حالة الاستبشار والنشوة التي صحبتها مباشرة، وتصوروا أنه بانتهاء الحرب الباردة بتعقيداتها وما كانت تحمله من أزمات ومواجهات، سوف تصبح أقل تعقيدا وأسهل تناولا، إلا أن ماتكشفت عنه تطورات مابعد الحرب الباردة، وماتفجر من أزمات في الخليج، ويوغوسلافيا، وماخلفته تركة الاتحاد السوفيتي السابق في إمبراطوريته الداخلية والخارجية من أزمات عرقية، واقتصادية، وبيئية، وماهو أكثر من ذلك بإمكانات الانتشار النووي وأسلحة الدمار الشامل، ولم يقتصر الأمر على الأزمات المتصلة بمخلفات الاتحاد السوفيتي القديم وانعكاساتها، وإنما امتدت إلى بناء التكتلات الاقتصادية الدولية،

والحاجة إلى إعادة بناء الهياكل والمؤسسات العسكرية والسياسية مثل حلف الناتو، ومؤتمر الأمن والتعاون الأوروبي، لكي تتواءم مع الأوضاع الجديدة واختفاء دوافعها الأساسية، كل هذا لم يقلل من شأن الدبلوماسية ومهامها وأدواتها التقليدية وفي صورها المتعددة الثنائية والمتعددة الأطراف، وإنما تأكدت الحاجة إليها للتعامل مع الأوضاع الدولية والإقليمية الجديدة والتكيف معها بكل الخبرة والمؤسسات والأجهزة الدبلوماسية المطلوبة لذلك، ومثلما خلفت نهاية الحرب الباردة تعقيدات ومشكلات جديدة في العلاقات الدولية تطلبت جهدا دبلوماسيا إضافيا ومتميزا، فإن انتهاء المواجهة بين الغرب والشرق، والتي كانت تنعكس بالتعقيد على العديد من المشكلات الإقليمية قد فتح الطريق أمام التعاون الدولي للتقدم نحو تحقيق حلول سلمية لهذه المشكلات، ولعل من الأمثلة البارزة على ذلك تنشيط عملية السلام في الشرق الأوسط والعملية الدبلوماسية التي أطلقها مؤتمر مدريد في صورها الثنائية والمتعددة الأطراف والجهد الدبلوماسي الذي تطلبت وحشد الجهد المطلوب لها. يضاف إلى هذا أنه كان من نتائج انتهاء الحرب الباردة ظهور كيانات دولية جديدة في صورة دول مستقلة بلغت حتى الآن قرابة ٢٠ دولة وقد يزيدون مع نهاية القرن، وهو ما يعني اتساعا في شبكة العلاقات الدبلوماسية وإنشاء لسفارات جديدة.

غير أنه إذا كانت قيمة العمل الدبلوماسي وأدواته التقليدية الممثلة في هذه الأجهزة الدبلوماسية ومبعوثيها في الخارج مازالت قائمة بل وربما تأكدت مع تطور مضمون العلاقات بين الدول وتشعبها وتزايد شبكة العلاقات الدولية على المستوى الثنائي والجماعي، فإنه من الثابت أيضا أن قيمة أى جهاز لاتأتى من مجرد وجوده أو من المبررات النظرية لهذا الوجود، وإنما من مستوى كفاءته في أداء دوره. لذلك فإن تطور الدبلوماسية بالصورة التي أشرنا إليها وتعدد ميادينها قد ألقى مسؤوليات متجددة على أفراد الجهاز الدبلوماسي أولا في استيعاب وتفهم هذه المسؤوليات في سياقها الدولي، وفي سياقها المحلي كذلك فيما يتصل بأوضاع دولته في شتى المجالات وقدراتها وإمكاناتها وياحتياجاتها من العالم الخارجى ومايمثله التعاون الدولي معها من أهمية في تلبية هذه الاحتياجات. وإذا كان هذا ينطبق على الممثل الدبلوماسي للدول الصناعية المتقدمة والذي أصبحت قضايا الاعتماد المتبادل من أبرز اهتماماته، فإن ذلك ينطبق بشكل أكثر على ممثلي الدول النامية سواء فيما يتعلق بالتعاون فيما بينها أو في مايتعلق بميادين علاقاتها الاقتصادية والتجارية والعملية والثقافية مع دول العالم المتقدم ومايمثله إمكانات وفرص التعاون مع هذه الدول من أهمية حاسمة لبرنامج التنمية للمجتمعات النامية.

## قائمة بأحدث وأهم الكتب عن الدبلوماسية

- (1) Barson, R.P/ (Ronald Peter). Modern Diplomacy/. London New York, Longman,1988.
- (2) Mattingly, Garrett. Renaissance Diplomacy/. New York, Dover Publications, 1988.
- (3) Kaufmann, Johan. Coference Diplomacy. Dordrecht Boston, M. Nijhoff New York. N. Y, UNITAR, 1988.
- (4) Cohen, Raymond. Theatre of Power. London, New York, Longman, 1987.
- (5) Der Derlian, James. On Diplomacy. Oxford, OX, UK New York, NY. USA, B. Blankwell, 1987.
- (6) Tran, Van Dinh. Communication and Diplomacy in a Changing World/ Norwood. N.J, Ablex Pub. Corp.© 1987.
- (7) Diplomacy for the futune/. Lanham, MD, University Press of America Washington, D. C, Institute for the Study of Diplomacy, Georgetown University, © 1987.
- (8) International Envinonmental Diplomacy. Cambridge Cambridgeshire New York, Combirdge University Press, 1987.
- (9) Simpson, Smith. Education in Diplomacy. Lanham, MD, University Press of Americal Washington, D. C, Institute for the Study of Diplomacy, Georgetown Universtiy, © 1987.
- (10) Watson, Adam, Diplomacy. Philadelphia, Institute for the Study of Human Issues, 1986.

- (11) Cohen, Yoel. *Media Diplomacy*. London, England Totowa, N.J.F. Cass, 1986.
- (12) Simpson, Smith. *Perspectives on the Study of Diplomacy/*. Washington, D.C., Institute for the Study of Diplomacy, Edmund A. Walsh School of Foreign Service, Georgetown University, © 1986
- (13) Donald, Miles. *Diplomacy*. New York, St. Martin's Press, ©1986.
- (14) *Diplomacy at the UN/*. New York, St. Martin's Press, 1985.
- (15) Cable, James. *Diplomacy at sea/*. Annapolis, Md, Naval Institute Press. 1985.
- (16) Berridge, G.R. (ed) "Diplomacy at the U.N." London, macmillan, 1985.
- (17) Cutajar, Michael Lammit (ed). "Unctd and the South- North Dialogue". New York, Pergaman, 1985.
- (18) *Diplomacy and Values*. Lanham, Md, University Press of America, © 1984.
- (19) Jones, Dorothy V. *Splendid Encounters*, Chicago, University of Chicago Library, 1984.
- (20) Johnson, Loch K. *The Making of International Agreements*. New Yotk, New York University Press, 1984.
- (21) Schulzinger, Robert, "American Diplomacy in the Twentieth Century". N. Y., Oxford Universtiy Press, 1984.
- (22) Craig, Gordon Alexander. *Force and Statecraft*. New York, Oxford University Press, 1983.
- (23) *Modern Diplomacy of Capitalist Powers/*. Oxford New York, Pergamon Press, 1983.

- (24) Callieres. *The art of Diplomacy/*. New York, Holmes & Meier Publishers, 1983.
- (25) Eban, Abba, "The new Diplomacy", New York, Random House, 1983.
- (26) Launay, Roger. *La Negociation*. Paris, Editions ESF- Entreprise Modern D'edition, Librairies Techniques, © 1982.
- (27) Barakeat, Jamal. *Qamus al- Mustalahat al- Diblumasiyah, Injilizi-Arabi*, Bayrut, Maktabat Lubnan, 1982.
- (28) Alexandroff, Alan S. *The Logic of Diplomacy/*. Beverly Hills, Sage Publications, © 1981.
- (29) *Diplomacy*. Washington, D.C. Institute for the Study of Diplomacy, Edmund A. Walsh School of Foreign Service, Gerorgtown University, © 1981.
- (30) Handel, Michael I. *The Diplomacy of Surprise, Hitler, Nixon, Sadat/*. Cambridge, MA, Center for International Affairs, Harvard University, © 1981.
- (31) Atimomo, Emiko. *Law and Diplomacy in Commodity Economics*. London, Macmillan Press, 1981.
- (32) Krishnamurty, G.V.G. *Modern Diplomacy*. New Delhi, Sager Publications, 1980.
- (33) Barrawi, Rashid. *al- Nahda Dictionary of Diplomatic, Political, and International Terms/*. Cairo, Renaissance Bookshop, 1980.
- (34) Fisher, Glen, *International Negotation*. Chicago, Intercultural Press, © 1980.

- (35) Ramahi, Seif A. El- Wady. Studies in International Law and Diplomatic Practice/. Tokyo, Data Labo, 1987.
- (36) Boudreau, Tom. A new International Diplomatic order/. Muscatine, Iowa, Shantey Foundation, 1980.
- (37) Plantey, Alain. La negociation Internationale. Paris, Centre National de la Recherche Scientifique, 1980.
- (38) Geoffery. Concorde Diplomacy. London, Hamilton, 1980.
- (39) Ernest Mason. Satwo's Guide to Diplomatic Practiec. London New York, Longman, 1979.
- (40) Reychler, Luc. Patterns of Diplomatic Thinking. New York, Praeger Publishers, 1979.
- (41) Modern Diplomacy, Washington, American Enterprise Institute For Public Policy Research, © 1979.
- (42) Contacts With the Opposition. Washington, D.C, Institute For the Study of Diplomacy. Edmund A. Walsh School of Foreign Service, Georgetown University, 1979.
- (43) Reychler, Luc, "Patterns of Diplomatic Thinking". N.Y., Praeger Publishers, 1979.
- (44) Boath, Gare (ed). "Satau's Guide to Diplomatics Practice". London, Longman, 1979.
- (45) The Principles & Precepts of Domestic and International Diplomacy. Albuquerque, N.M., Institute for Economic and Political World Strategic Studies, 1978.

- (46) Nicolson, Harrold George. *The Evolution of Diplomatic Method, Lectures Delivered at The University of Oxford in November 1953*/. Westport, Conn, Greenwood Press, 1977.
- (47) Menon, Kumara Padmanabha Sivasankara. *Changing Patterns of Diplomacy*/. Bombay, Bharatiya Vidya Bhavan, 1977.
- (48) Moorhause, Creoffrey, "The Diplomats". *the Fareignaffice tody*. London Geoffrey Moarhause, 1977.
- (49) Armstrong, J.D., "Revolutionary Diplomacy". London, Universtiy of Califonia, Press. 1977.
- (50) Samelson, Louis J. *Sovirt and Chinese negotiating Behavior*. Beverly Hills, Calif, Sage Publications, © 1976.
- (51) Mukher Jee, Bharati. *Kautilya's Concept of Diplomacy*. Calcutta, Minerva Associates (Publications). 1976.
- (52) Friedheim, Robert L. *Parliamentary Diplomacy*/. Arlinghton, Va, Center For Naval Analyses. 1976.
- (53) Iqbal, Afzal. *The Prophet's Diplomacy*. Cape Cod, Mass, C. Stark. 1975.
- (54) Forgac, Albert A. *New Diplomacy*. Gaffney, S.C. Forgac, © 1975.
- (55) Hudec, Reboert E. "The Gatt Legal System and World Trade Diplomacy". "N.Y., Prager. 1975.
- (56) William, William. "The Shaping of American Diplomacy", (ed) Chicago, Rand, Menally & Comany, 1973.
- (57) Singh, I.P. "Diplommetry". Bomboy, Somaiya Publications, 1970.
- (58) Sayegh, Fayez A. "The Zionist Diplomacy". Beirut, Palstine Monograhhs. 1969.

- (59) Marriott, J.A.R. Question. "An Historical Study in European Diplomacy". Oxford, Clarendon Press, 1967.
- (60) McKay, Vernon ed. "African Diplomacy- Studies in the Determinants of Foreign Policy". New York, Frederick Praeger, 1966.
- (61) Butterfield, Herberts ed. "Diplomatic Investigations." London, George Allen, 1966.
- (62) Lauany, Jaques, "Histoire de La Diplomatie Secrete, 1789- 1914 "URSS, Renconter Lavsanne, 1966.
- (63) Wakelin, John. "The Roots of Diplomacy - How to Study Interstats Relations. "London, Hutchinson Educational Ltd., 1965.
- (64) Khvostov, V. et Mintz I. "Histoire de la liplomatie", Paris, Librairie de Medicis, 1964.
- (65) Ikle, Fred Charles. "How Nations Negotiate". New York, Harper, 1964.
- (66) Mnrphy, Robert, "Diplomat Among Warriors". New York, Double-day, 1964.
- (67) Mccamy, James L. "Conduct of the new Diplomacy". New York, Harper, 1964.
- (68) Roetter, Charles. "The Diplomacy art". Philadelphia, Macrae Company, 1963.
- (69) Berle, Adolf A., "Latin America - Diplomacy and Reality." New York, 1962.
- (70) Plischke, Elmer. "Conduct of American Diplomacy". New York, Van Nostrand Company, 1961.

- (71) Sarkissian, A. O. "Studies in Diplomatic History and Historiography". London, Longmans, 1961.
- (72) Webster, Charles. "The Art and Practice of Diplomacy". London, Chatto, 1961.
- (73) Hayter, William. "The Diplomacy of the Great Powers". London, Hamish Hamilton, 1960.
- (74) Hayter, William. "The Diplomacy of the Great Powers". London, Hamish, 1960.
- (75) Thayer, Charles W. "Diplomat", New York, Harper, 1959.
- (76) Corbett, Percy E.. "Law in Diplomacy". New Jersey, Princeton Press, 1959.
- (77) Pearson, Lester B. Diplomacy U.P., 1959.
- (78) Berkes, Ross N. & Bedi, Bedi, Mohinder S. "The Diplomacy of India - Indian Foreign Policy in the United Nations" London, Oxford University Press, 1958.
- (79) "Dictionnaire Diplomatique" Paris, Academie Diplomatique Internationale, 1957. 6 vols.
- (80) Gottlieb, W.W.' "Studies in Secret Diplomacy During the First World War" London, Allen, 1957.
- (81) Patterson, Jefferson. "Diplomatic duty and Diversion" Cambridge, The Riverside Press. 1956.
- (82) Premier, Tome Histoire de la Diplomacie. Paris, Librairie de Medicis, 1953.
- (83) Hankey, Lord, "Diplomacy by Conference". London, Ernest Benn, 1946.

- (84) Troubridge, Lady. "The Book of Etiquette". London, 1926.
- (85) Rosen, Boron, "Forty Years of Diplomacy". London, Allen, 1922.
- (86) Satow, "Ernest A Guide to Diplomatic Practice". London, Longmans.
- (87) Chazelle, Jacques. "La Diplomatic". Paris, Universitair.
- (88) Modevm Diplomacg, The ant and The Antisams, ediTedly,: Elmev - Plischke. Ameneiam Imterhneie Imstitce Te, 1979
- (89) Pamikan, K.M.,. "The Pvimceples and Practises of Diplomacg"
- (90) Harr, Tohm, "The Proffessiomal Diplomar "Primcetom Yumivevsity Press" 1968
- (91) Henry, Kissin ger, "Diplomacy" Newyork, Simon and Schas rev, 1994 1104 pp.

## جدول المصطلحات

### GLOSSARY

#### *Detente:*

والمعنى الدقيق هو: تخفيف التوتر Relaxation of Tension وبذلك فهو لا يعني توافقاً في المواقف والآراء أو تصيفة لعناصر الاختلاف. وهو بهذا يختلف عن: Entente الذى يتضمن تماثلاً في المصالح ووجهات النظر.

#### *Creative Diplomacy:*

الدبلوماسية الخلاقة. وهي الدبلوماسية التي تحاول طرقاً وأساليب غير تقليدية في تناول ومحاولة التوصل إلى حلول وتسويات للمشكلات والمنازعات الدولية المستعصية.

وقد أطلق المعجبون بهنرى كيسنجر على ممارساته الدبلوماسية وصف الدبلوماسية الاخلاقية وخاصة على أساليبه التي اتبعها تجاه النزاع العربى الإسرائيلى فى أعقاب حرب أكتوبر، ومحاولات إنهاء الحرب الفيتنامية والتورط الأمريكى فيها، وكذلك معالجته للعلاقات الأمريكية مع الصين التي أنهت القطيعة أو العداء الأمريكى للصين الشعبية الذى دام ربع قرن، هذا فضلاً عن دبلوماسيته فى إدارة العلاقات مع الاتحاد السوفيتى وهما تحت ما عرف بعلاقات الوفاق.

على أن منتقدى كيسنجر يرون ثغرات وأوجه نقص خطيرة فى دبلوماسيته وخاصة فى اعتمادها على السرية Secrecy ، والمرحلية أو الخطوة خطوة Step By Step Diplomacy مثلما حدث فى الشرق الأوسط وافتقارها للشمول والتسوية الدائمة، وكما بدت فى المصير الذى انتهت إليه اتفاقيات فيتنام من سيطرة الفيتناميين الشماليين على فيتنام بأسرها، ثم غزوهم لكمبوتشيا. هذا فضلاً عن تدهور علاقات الوفاق التى بنتها دبلوماسيته مع الاتحاد السوفيتى.

وفى مقابل الدبلوماسية الخلاقة تقوم الدبلوماسية الكلاسيكية Classic Diplomacy أو الدبلوماسية التقليدية أو الروتينية Routine Diplomacy والتي تتبع المنهج التقليدى فى معالجتها للعلاقات بين الدول. ويعتبر أنصار هذا النوع من الدبلوماسية أنها وإن كانت تتسم بالبطء وعدم تحقيق إنجازات سريعة Breakthroughs للمشكلات المستعصية، إلا أن ميزتها أن توصل إليه من اتفاقيات يكتب له الاستقرار والثبات.

## أنواع الدبلوماسية:

Bilateral Diplomacy	الدبلوماسية الثنائية
Collective Diplomacy	الدبلوماسية الجماعية
Confederal Diplomacy	دبلوماسية المؤتمرات
Development Diplomacy	دبلوماسية التنمية
Multinational Diplomacy	الدبلوماسية متعددة الأطراف
Omnilateral Diplomacy	الدبلوماسية العالمية
Open Diplomacy	الدبلوماسية العلنية
Parliamentary Diplomacy	الدبلوماسية البرلمانية
People's Diplomacy	الدبلوماسية الشعبية
Summit Diplomacy	دبلوماسية القمة
Visiting Diplomacy	دبلوماسية الزيارات

## بعض المنظمات والهيئات الدولية والاقليمية

Food and Agriculture Organization (FAO)	منظمة الصحة العالمية (روما)
International Atomic Energy Agency (IAEA)	الوكالة الدولية للطاقة الذرية (فيينا)
Reconstruction and Development. (IBRD)	البنك الدولي للإنشاء والتعمير (واشنطن)
International Labor Organization (ILO)	منظمة العمل الدولية (جنيف)
Organization of African Unity. (OAU)	منظمة الوحدة الأفريقية (أديس ابابا)
North Atlantic Treaty Organization. (NATO)	منظمة حلف شمال الأطلسي (بروكسل)

Organization for Economic Cooperation and Development. (OECD).	منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية
Organization for European Economic Cooperation. (OEEC)	منظمة التعاون الاقتصادى الأوروبى (بروكسل)
Organization of the Petroleum Exporting Countries. (OPEC)	منظمة الدول المصدرة للبترول (فيينا)
United Nations Conference on Trade and Development. (UNCTAD)	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (جنيف)
United Nations Development Programme. (UNDP)	برنامج الأمم المتحدة للتنمية
United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization. (UNESCO)	برنامج الأمم المتحدة للتعليم والعلوم والثقافة (باريس)
United Nations Industrial Development Organization. (UNIDO)	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (فيينا)
world Health Organization (WHO)	منظمة الصحة العالمية (روما)
Mastricht Treaty	التجمعات الاقتصادية الدولية والإقليمية الجديدة:
Europe Union	معاهدة ماستريخت ..
Association of South East Asian Nations (ASIAN)	الاتحاد الأوروبى
Asia Pacific Economic Cooperation (Apec)	رابطة جنوب شرق آسيا (الآسيان)
NAFTA	منتدى التعاون الاقتصادى لآسيا باسيفيك:
	تجمع أمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية

## الفهرس

رقم الصفحة

٥	تصدير الطبعة الثانية
٨	مقدمة الطبعة الأولى
٢٥	القسم الأول
٢٧	الفصل الأول: بحثا عن التعريفات والمناهج
٤١	الفصل الثاني: طبيعة الدبلوماسية
٦١	الفصل الثالث: الدبلوماسية عبر ثلاثة قرون
٨٧	الفصل الرابع: عن الدبلوماسية القديمة والجديدة
١٠٥	القسم الثاني
١٠٧	الفصل الخامس: قنوات الدبلوماسية
	الفصل السادس: الإعداد لأهداف أوسع: اختيار وتدريب دبلوماسي العالم
١٢٧	الثالث
١٥٩	الفصل السابع: السفير المعاصر
١٨٧	الفصل الثامن: الدبلوماسي المعاصر وخصائصة (٢)
٢٠٥	الفصل التاسع: المفاوضات العملى
٢٦٣	الفصل العاشر: هل مازال الدبلوماسى ضرورة؟
٢٧٣	قائمة بأحدث وأهم الكتب عن الدبلوماسية
٢٨١	جدول المصطلحات

## السفير الدكتور: السيد أمين شلبي

من مواليد ١٩٣٦

أولاً :

- حصل على ليسانس الآداب من جامعة القاهرة ١٩٥٧
- وعلى الماجستير فى العلوم السياسية من جامعة القاهرة عام ١٩٦٠
- وعلى دبلوم العلاقات الدولية من جامعة اكسفورد عام ١٩٧٦
- والدكتوراه فى العلوم السياسية من جامعة القاهرة عام ١٩٨٠

ثانياً :

- التحق بالسلك الدبلوماسى المصرى عام ١٩٦١
- ساهم فى تأسيس معهد الدراسات الدبلوماسية عند انشائه عام ١٩٦٦ ، وعمل فى ادارته حتى عام ١٩٦٩ ، ثم نائبا لمديره (١٩٨٦ - ١٩٨٨).
- وعمل فى سفارات مصر فى: براج. موسكو. لاجوس، ووزيرا مفوضا فى سفارة مصر فى واشنطن (١٩٨٢ - ١٩٨٦)، ثم سفيراً لمصر فى النرويج (١٩٩٠ - ١٩٩٤).
- حاصل علي وسام الاستحقاق النرويجى.
- عمل مديرا لإدارة التخطيط السياسى بوزارة الخارجية (١٩٩٤ - ١٩٩٦).

ثالثاً :

صدر له :

- ١ - التنظيم الدولى فى مفترق الطرق.
- ٢ - هنرى كيسنجر. حياته وفكره.
- ٣ - الوفاق الأمريكى السوفيتى ١٩٦٣ - ١٩٧٦ (الهيئة العامة للكتاب). ١٩٨١

٤ - قراءة جديدة للحرب الباردة. دار المعارف. ١٩٨٣

٥ - الدبلوماسية المعاصرة. عالم الكتب. (طبعة أولى. ١٩٨٩).

٦ - من الحرب الباردة إلى البحث عن نظام دولى جديد (الهيئة العامة للكتاب).  
١٩٩٥.

٧ - العلاقات الأمريكية/ المصرية ١٩٤٦ - ١٩٥٦ (مترجم). ١٩٩٦.

نشر العديد من الدراسات والمقالات فى المجالات والدوريات المتخصصة فى مصر  
والخارج، كما شارك فى ندوات ومؤتمرات مصرية وأجنبية، وحاضر فى: معهد الدراسات  
الدبلوماسية، واكاديمية ناصر العسكرية، وكلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

---

رقم الإيداع ١١٣٨٨ لسنة ١٩٩٦

ISBN

977-232-094-0

---



ت : ٩٣٢٧٠٦