

في  
الديبلوماسية المعاصرة

**دار الكتب**

نشر \* توزيع \* طباعة

**الإدارة:**

١٦ شارع جواد حسنى

تليفون ٣٩٢٤٦٢٦

فاكس ٣٩٣٩٠٢٧

**المكتبة:**

٣٨ شارع عبد الخالق ثروت

تليفون: ٣٩٢٦٤٠١

ص. ب ٦٦ محمد فريد

الرمز البريدي ١١٥١٨

فى الدبلوماسية المعاصرة

د. السيد أمين شلبي

الطبعة الثانية ١٩٩٧م

# في الديبلوماسية المعاصرة

الدكتور السيد أمين شلبي

١٩٩٧

الناشر



٣٨ عبد الخالق ثروت - القاهرة

إلى الأجيال الجديدة للدبلوماسية المصرية

# تصدير الطبعة الثانية

كان الاستقبال المشجع الذى لقيته الطبعة الأولى من هذا الكتاب سواء من المشتغلين بالدبلوماسية أو من المهتمين بها والدارسين لها، دافعا إلى إصدار هذه الطبعة الثانية. كما كانت ملاحظاتهم الموضوعية وتعقيباتهم حافزا على إضافة بعض الفصول الجديدة لكي تجيء هذه الطبعة الجديدة فى صورة أكثر تكاملا تستكمل عناصر ومقومات الدبلوماسية فى أصولها وفى تطورها المعاصر.

لذلك سوف يجد القارئ أن هذه الطبعة تضم خمسة فصول جديدة:

\* يتضمن الأول عرضا لتطور الدبلوماسية كمنظومة وممارسة معتمدا على أحدث وأشمل ما كتب عن الدبلوماسية وحيث يستعرض ويحلل تطوراتها وأحداثها وأسبابها وشخصياتها البارزة، ودروسها الثابتة والقيم والتقاليد التى كانت تمثلها وتعمل وفقا لها، وذلك عبر ثلاثة قرون منذ أن صاغ الكاردينال ريشيليو الدبلوماسية الفرنسية، ومن ثم الأوروبية، وكما تجسدت بعده فى شخصيات مثل: بسمارك، ومترنيخ، وكاسترله، وسترسمان، وبرياند، وتشمبرلين، وديجول، ثم الدبلوماسية السوفيتية منذ ستالين حتى جورباتشوف، وحتى بزوغ الدبلوماسية الأمريكية بتقاليدها المتعارضة كما تجسدت فى فرانكلين روزفلت وويدروويلسون ثم رؤساء ما بعد الحرب العالمية الثانية ابتداء من تيورور روزفلت حتى رونالد ريجان.



ويقدم الثانى بشىء من التفصيل التعريفات التى أوردها شراح الدبلوماسية ومؤرخوها التى تتضمن تحديدا أكثر لمجالاتها وعلاقاتها

بقضايا هامة أخرى. كما يتضمن نفس الفصل توضيحا للأهداف والمقاصد التي تهدف الدبلوماسية إلى تحقيقها، والمناهج والأساليب التي تستخدمها لتحقيق هذه المقاصد.

وما دام الكتاب يركز أساسا على الدبلوماسية الجديدة، فقد كان من المناسب حقا أن يعقد مقارنة بينها وبين الدبلوماسية التقليدية أو القديمة والتي حددها هارولسد نيكلسون بالدبلوماسية الفرنسية كما صاغها ريشيليو في القرن السابع عشر، وتبنتها الدبلوماسية الأوروبية حتى وقوع التحول الكبير في النظام الدولي عام ١٩١٩.

ومع أن الطبعة الأولى قد تضمنت فصلا عن خصائص السفير المعاصر وما يجب أن يمتلكه من خصائص ومقومات، إلا أنه بسبب التطور الذي لحق بالوظيفة الدبلوماسية وتعدد المجالات التي يعمل فيها الدبلوماسي، والقضايا التي يعالجها، وتعدد البيئة المحلية والأقليمية والدولية التي يعمل فيها، فقد كان من الضروري إضافة فصل جديد يعرض بشكل أكثر تفصيلا لما يجب أن يتحلى به الدبلوماسي بوجه عام، والسفير بوجه خاص، من قدرات شخصية وثقافية ومهنية، وكذلك ما يجب أن يتفاداه في أدائه لمهمته، وأن يستعان في تحديد هذه الخصائص بخبرات عملية لسفراء ودبلوماسيين بارزين، وكذلك من خلال وقائع جرت في التاريخ الدبلوماسي أظهرت الدور الحاسم الذي تلعبه خصائص السفير في توجيه الأحداث والتطورات.

وقد اختتمنا هذه الطبعة الجديدة بمناقشة قضية تتصل بشكل مباشر بالدبلوماسية المعاصرة والظروف الجديدة التي تعمل فيها مثل ثورة المواصلات والاتصالات والتي جعلت رؤساء الدول والحكومات ومستشاريهم وكذلك وزراء وخبراء من خارج الجهاز الدبلوماسي وممثليه المقيمين في الخارج يلعبون دورا هاما في إدارة العلاقات بين الأمم، وهو الوضع الذي جعل البعض يتساءل عما إذا كان دور الدبلوماسي المقيم مازال ضروريا، أو اعتباره على أحسن الأحوال، هامشيا ومراسميا. ويناقش الفصل الأخير هذا التساؤل بما يؤكد أن دور الدبلوماسي، بافتراض قدراته وكفاءته، سيظل أساسيا لكي تدار العلاقات بين الأمم بشكل أكثر كفاءة وموضوعية.

\*\*\*

بهذه الفصول الخمسة الجديدة ينقسم الكتاب في طبعته الجديدة إلى قسمين متكاملين: يناقش الأول الدبلوماسية كنظرية من حيث تعريفها ومناهجها ومقاصدها الرئيسية وكذلك

طبيعتها وبدائلها، وتتبع تطورها على الأقل عبر القرون الثلاثة الأخيرة، وما صاحب هذا التطور من تقاليد وقيم متشابهة أو متعارضة فضلا عن شخصياتها البارزة التي أرست هذه التقاليد وباشرتها، ويختتم القسم بمحاولة إيضاح الفوارق، وأيضا التشابهات، بين الدبلوماسية القديمة أو التقليدية، وبين الدبلوماسية الجديدة التي نعاصرها بما اكتسبته من أبعاد جديدة نتيجة للتطور البالغ خاصة وسائل المواصلات والاتصالات والمعلومات، وللتداخل المتزايد بين القضايا العالمية.

أما القسم الثانى فهو يعالج الدبلوماسية كما تمارس فى الحقل الدبلوماسى وفى الإدارة اليومية للعلاقات بين الدول ومن ثم تركز فصول هذا القسم على القنوات التى تعمل من خلالها الدبلوماسية وأدواتها وطرائقها، وتركز بوجه خاص على الأداة الرئيسية لهذه الممارسة وهو المبعوث الدبلوماسى من حيث اختياره وتدريبه وما يجب أن يتصف به من خصائص مهنية وثقافية وفكرية وعلى دوره كمفاوض وما تتطلبه هذه العملية الدقيقة من خبرات وأدوات.

وبعد،

فأرجو أن تكون هذه الطبعة الجديدة قد استجابت لملاحظات وتوقعات قراء الطبعة الأولى، وأن تكون قد قدمت جديدا لتضيفه إلى المكتبة الدبلوماسية العربية.

د. السيد أمين شلبي

المعادي. أكتوبر ١٩٩٦

# مقدمة الطبعة الأولى

ترتبط الدبلوماسية في أذهان الناس بمعان متعددة إن كانت تدل على شيء فإنما تدل على ذلك التنوع الذي تنطوي عليه الدبلوماسية. فهي عند البعض تمثل هذا العالم الزاهي الحافل بالحفلات والمآدب والجو المعطر والذي يضم أناسا مرفهين يقضون حياتهم يتنقلون بين مدن الأرض العامرة، وهي عند البعض الآخر تعنى ذلك العالم الذي تحاك فيه الدسائس والمؤامرات وتدار الحروب ويخطط لها، وهي عند فريق ثالث لا ترمز إلى موضوع بقدر ما ترمز إلى نمط من الناس يتميزون بالذكاء والدهاء والقدرة على الخروج من المأزق، كما يتميزون فيما يصدر عنهم بالحرص والدقة والتحرج. أما المعنى الأخير، والأكثر موضوعية، وكذلك لا يطرأ إلا للقللة العليمة من الناس، فالدبلوماسية هي إدارة العلاقات الدولية بطريق التفاوض، أو هي فن إدارة العلاقات الدولية أو عملية تسيير شئون الدولة الخارجية، أو هي بشكل أكثر تحديدا أداة تنفيذ السياسة الخارجية أو فن إرجاد القوة كملجأ أخير. وفي نطاق هذا المعنى الأخير، وبشكل أكثر اتساعا وتحررا من التعريفات الأكاديمية، نستطيع أن نعتبر أن الدبلوماسية إنما تمثل تلك الجسور التي تقام بين الأمم والشعوب بالصبر والإصرار والدأب.



والحكمة كذلك، فى عالم مشحون بالأزمات والتوترات قد يصفو مناخه ويروق فى الصباح ولكنه يكفهر ويغيم فى المساء، وهذه الجسور التى تحرص الدبلوماسية على بنائها واستمرارها لم تعد اليوم قاصرة على ميدان واحد كما كانت فى الماضى وهو ميدان السياسة وعلاقتها التقليدية، وإنما تعدتها إلى ميادين أخرى أكثر تأثيرا فى حياة الشعوب وهى ميادين الاقتصاد والثقافة والعلوم والإعلام والسياحة وانتقال البشر، والطاقة، إلى آخر مكونات حياة العالم اليوم بما تتسم به من تعقد وتركيب. ومثل هذا التنوع فى اهتمامات ومجالات الدبلوماسية اليوم لم يكن قائما فى القرن الماضى مثلا حيث إنه نتاج هذا التحول الخطر الذى حدث فى تركيب العالم من عالم يضم خمسين دولة عند الحرب العالمية الأولى إلى عالم يضم مائة وخمسين دولة لكل منها مصالحها وارتباطاتها ومشاكلها، ثم إلى الثورات التى غيرت وجه العالم ابتداء من الثورات الاشتراكية إلى ثورة المستعمرات إلى ثورة العلم والتكنولوجيا.

لذلك ليس غريبا أن يقال أن الدبلوماسية بهذا المعنى إنما تحمل هموم العالم، وأن الدبلوماسى لم يعد ذلك الكائن المرفه وإنما أصبحت تشغله أمور وأحداث لم يكن زميله يفكر فيها أو يواجهها من قبل.

والدبلوماسية قديمة قدم الكهوف، فهى ترتد إلى تلك الحقبة السحيقة من الزمن حيث سئمت القبائل البدائية القتال الذى كان ينشب بينها بسبب النزاع حول مناطق الصيد أو حول مورد ماء واختطاف النساء وسرقة الماشية، وقد استولى على قبيلتين منها الذعر من أن يؤدى استمرار القتال إلى فناهما معا فرغبنا فى الصلح، غير أن منار الصعوبة كان يكمن فى كيفية تقديم المقترحات حول عناصر الصلح للطرف الآخر فليس أخطر من أن تتقدم نحو عدو مسلح حيث لا يحميك إلا النوايا الطيبة. وأخيرا هدى التفكير المتواصل إحدى الجماعتين إلى اختيار جماعة من رجالها ارتدوا زيا خاصا مزركشا أضفى عليهم مظهرا ساميا وقد نجحوا بمظهرهم هذا أن يرهنوا أنهم أصحاب رسالة سامية كما ان عليهم أن يمتلكوا من القدرات والمهارات ما يتمكنون به من إقناع الطرف الآخر فى السلام وتأمينه لقبيلتهم، وهكذا أنيط بهم القيام بأول نشاط دبلوماسى عرفته البشرية.

وقد كان اليونان يجندون قادتهم البارزين للمفاوضة حينما يتهددهم عدو من الخارج، وكانوا يعاقبونهم بالنفي حين تكون جهودهم غير مرضية، ورغم أن الرومان قد اعتمدوا على العمل المباشر أكثر من اعتمادهم على الكلام، إلا أنهم كانوا يلجأون إلى الدبلوماسية

أيضا، ويقال إنه إن لم تكن روما قد قدمت شيئا للدبلوماسية لكفائها أن قدمت فكرة قدسية المعاهدات. ومن الطبيعي أن تضمن روما، وهي في أوج عظمتها، معاهداتها كل الإمكانيات الممكنة.

وباستقرار مركز القوة في عصر النهضة وبدء استقرار المواصفات بين الشعوب، بدأ وضع إشارات مقننة للدبلوماسية، ولناخذ على سبيل المثال مسألة كالأسبوعية بين السفراء والمبعوثين في جلوسهم وركوبهم وتقديمهم، الأمر الذي دار حوله ملحقات ومباريات خلال القرن السابع والثامن عشر، وقد انتهت هذه المشكلة منذ قرن ونصف بفضل مؤتمر فيينا - ١٨١٥ - الذي قرر أن تكون أسبوعية السفراء وفقا لأقدميتهم في الوصول إلى البلد المعتمدين لديه.

غير أن التطور الحقيقي الذي لحق بالدبلوماسية والذي يكاد يصوغ وجهها المعاصر إنما كان نتيجة التغيرات العميقة التي حدثت في وسائل المواصلات وأساليب نقل المعلومات والأخبار، وإلى استقلال الشعوب وظهور سيادات وكيانات مستقلة وظهور حكومات ممثلة للشعوب، وانتشار التعليم، وبرز التنظيمات الدولية التي تضم شعوب العالم. والواقع أنه خلال القرن ونصف القرن الماضي لم يكن لشيء تأثير على الدبلوماسية وعلى أساليب عملها مثل ذلك الذي أحدثه التطور في المواصلات. فحين عقد مؤتمر فيينا عام ١٨١٥ لم يكن رجال هذا المؤتمر يتصلون بعواصمهم بشكل أسرع مما كان يفعله الرومان في بداية العصر المسيحي، ومنذ أقل من قرنين كان السفير الفرنسي يحتاج إلى شهرين ونصف شهر لكي يسافر من باريس إلى استكهولم، في الوقت الذي يستطيع السفير اليوم أن يتناول إفطاره في أثينا وغداءه في مدريد. وأن يكون في مكتبه بعد ظهر نفس اليوم، وقد تحقق للدبلوماسية فائدة من سرعة المواصلات من حيث سرعة نقل تقاريره إلى عاصمته، وعدد الأفراد والشخصيات الذين يمكن أن يتصل بهم في بلاده، وتلقى توجيهات ومواقف عاصمته إزاء حدث من الأحداث. وفي الزمن الماضي لم يكن للدبلوماسية علم كبير بالأحداث التي تجري في أطراف أخرى من الأرض، أما اليوم فهو يمتلك من المعلومات والأخبار عما يجري في أطراف العالم أكثر مما يستطيع أن يستوعبه.

ورغم أن التقدم في المواصلات قد قلل من تلك السلطة المطلقة التي كانت للسفير، إلا أن هذا لا يعني أن تأثيره في الأحداث ومشاركته في صنع قرارات بلاده من خلال تقييمه للموقف وتقديره لاتجاهات الأحداث قد انعدمت، ذلك أن التعقيد الذي ألم

بالعلاقات الخارجية والدولية المعاصرة ودقة العناصر التي تحكمها وتكوينها اليوم قد جعل الحكومات تعتمد بشكل متزايد على تحليل ممثليها للأحداث ورؤيتهم لها، وعلى ماذا يجب أن تكون مواقف حكوماتهم منها، ذلك أنه من العوامل التي تضيف قيمة على ما يديه من تقديرات هو أنه «هناك» وأنه «في» البلد الأجنبي وفي الموقع حيث تتاح له طرق لاحتها من التعرف والفهم لهذا البلد واستكشاف العناصر الفعلية لقوته، وضعفه، وإمكاناته، فإن عمله فيما يقول بسمارك «يتضمن التخاطب الفعلي مع الناس والحكم بدقة على ما يمكن لشخص آخر أن يفعله، والتقدير الدقيق لوجهات نظر الآخرين، وفي التقدير الدقيق لوجهة نظره» في كونه «في تداخل مع الناس، وهو ما يعني أن يكون متحكماً في المناسبات وأن يتمكن من التأثير في الأحداث إن لم يستطع التحكم فيها.

ومن ظواهر عصرنا الأخرى التي كان لها تأثير بالغ على الدبلوماسية انتشار عقيدة الديمقراطية وبروز الشعوب وامتلاكها لأقدارها، فحين جلست القوى الأوروبية حول مائدة مؤتمر فيينا عام ١٨١٥ لم يكن بينهم ممثل واحد للديمقراطية كما نفهمها اليوم، فقد كانت الدبلوماسية وممارستها بالنسبة لهذه القوى هي أمر من أمور الحكام، لذلك كانت من أخطر الاعتراضات على دبلوماسية الحكام هذه أن مجموعة من الرجال تستطيع أن تضع أمن ورفاهية أمة في خطر، وهو الانطباع الذي أكدته الحرب العالمية الأولى حيث ظهر أن المأساة كانت نتيجة هذا اللون من الدبلوماسية وغياب عنصر المشاركة الشعبية والتمثيل، وقد قيل عام ١٩١٨ «إن نظام السفراء القديم قد فشل كما لم يصبح موضع ثقة الشعوب، وسوف تصبح الدبلوماسية القديمة وهي دبلوماسية البلاط والطبقات العليا في نظر الشعوب سخيفة.

لذلك كان انتشار العقيدة الديمقراطية قد جعل على الدبلوماسية في تعاملها اليومي أن تتوافق مع رغبات الناخب وهو ما يعني في النهاية الرأي العام، وقد يعكس ما قاله اللورد سترايخ من أنه «في عالم أصبحت فيه الحرب هي مأساة كل إنسان وكابوس كل إنسان فإن الدبلوماسية تصبح اهتمام كل إنسان»، هذا التأثير العميق الذي تركته الديمقراطية على الدبلوماسية حيث أصبحت أكثر تعرضاً لضغوط الرأي العام وأذواقه، كما أنها فقدت تقاليد الأستورراطية.

من هنا أصبحت الديمقراطية المفتوحة أحد عناصر الديمقراطية والثقة فيها في العالم كله، وقد بلغت المناصرة الشعبية لمفهوم الدبلوماسية المفتوحة القمة في نهاية الحرب الأولى

حين ظهر شعار «الاتفاقيات المفتوحة عن طريق علني»، وفي فضح الثورة الاشتراكية في روسيا للاتفاقيات السرية التي عقدها العهد القيصري، وقد ضمن مبدأ الاتفاقيات العلنية ميثاق عصبة الأمم الذي نص على أن تودع الدولة العضو سكرتارية العصبة نسخا من كل الاتفاقيات الدولية التي هي طرف فيها كما أصبح هذا المبدأ أيضا جزءا من ميثاق الأمم المتحدة.

إن سيادة العقيدة الديمقراطية وتأثيرها الذي رأيناه على مضمون وأساليب ممارسة الديمقراطية وكذا بروز قوة الرأي العام وأثره على صناعة القرارات والمواقف السياسية للحكومات، إن هذا يدفعنا إلى أن نتعرض لتطور حديث يرتبط بالدبلوماسية وهو ما أصبح يعرف «بالدبلوماسية الشعبية»، فهذه الدبلوماسية رغم أنها لا تحوى خصائصا ومستويات الدبلوماسية التقليدية الرسمية، إلا أنها تمثل إحدى الأدوات المباشرة والفعالة في ربط الشعوب وتحقيق التواصل بين الأمم، وهو ما يمكن أن يكون إحدى أدوات دعم ومساعدة الدبلوماسية الرسمية.

وتمارس هذه الدبلوماسية الشعبية على مستويات التكوينات والتنظيمات والاتحادات الشعبية مثل اتحادات الكتاب والفنانين والصحفيين والفرق الفنية والرياضية ووفود الشباب والعمال والمزارعين، ويرتبط بهذا الشكل الشعبي في الدبلوماسية ما تقوم به فئات الخبراء والفنيين الذين توفدهم دولة بلغت مستويات ناضجة في مجالات يحتاجها مجتمع آخر لم يتحقق له مثل هذا التقدم كخبراء الري والتربة وبناء الخزانات وتشديد الطرق وتدريب الكادرات الفنية، وهذه الفئات لو حققت رسالتها لتركت تأثيراً ملموساً في الحياة اليومية للمجتمعات ربما فاق في تأثيره التأثير الذي تصنعه الدبلوماسية التقليدية، إلى جانب التطور الذي أحدثته أساليب المواصلات الحديثة وانتشار العقيدة الديمقراطية هناك، كذلك التطور الجديد الذي تُحقق فيما يسمى الآن «دبلوماسية المؤتمرات» أو «الدبلوماسية المتعددة الأطراف» و«الدبلوماسية العلنية» كما أطلق عليها «الدبلوماسية البرلمانية».

ويعتبر التنظيم الدولي القائم والمتمثل في الأمم المتحدة أكثر النماذج تمثيلا لهذا الشكل من الدبلوماسية حيث يضم هذا التنظيم جميع دول العالم بعد أن تحقق الاستقلال لعديد من شعوب المستعمرات وبروز كياناتها الدولية وتملكها لإرادتها وتطلعها لأن يكون لها دور في العالم الذي قام بعد الحرب العالمية الأولى وعرف بعصبة الأمم حينما لم يكن يضم سوى خمسين دولة، بمستواه اليوم في الأمم المتحدة التي أصبحت تضم ١٥٨ دولة، يكفي أن نلاحظ هذا الفرق كي ندرك أهمية هذا التنظيم في تمثيل الرأي العام الدولي.

وباعتبار مجموعة القيم والأهداف التي أرساها ميثاق هذه المنظمة الدولية كأساس تقوم عليه علاقات دولها، فإن أحكام هذا الميثاق تستهدف القضاء على شريعة الغاب في العلاقات الدولية وإلى أن تمارس كل دولة دبلوماسية لها لا في إطارها الفردي وغاياتها الضيقة المحدودة وإنما في نطاق الهدف العام للدول الأخرى الأعضاء في العائلة الدولية غير أن مجموعة القيم هذه ربما لا تتعدى في كثير من المواقف المستوى النظري حيث تدخل مصالح وصراعات القوى وتعكس أهداف المنظمة الدولية وتسمى إلى تحويلها إلى آراء لخدمة أهدافها الذاتية.

ورغم هذا فإن دبلوماسية المنظمات الدولية هي أقرب الدبلوماسية إلى الرأي العام وإلى مزاجه بحكم العلنية التي تسود أعمالها وبحكم أن الوفود وهي تعمل في نطاق هذه الدبلوماسية تعلم أنها تخاطب الرأي العام الدولي، ولذلك فقد شاركت هذه الدبلوماسية بقسط كبير في زيادة الوعي لدى الرأي العام الدولي وحساسيته لمشكلات العالم وأزماته، كما حقق اتصالا مباشرا بين شعوب العالم من خلال مشاركتها في الحياة الدولية.

ونظرا لتعدد وتعدد أوجه العلاقات الدولية اليوم وللعناصر المكونة لنشاطات الشعوب وخاصة التي حققت استقلالها حديثا وتتطلع إلى أن تبنى من جديد هيكلها الاقتصادي والاجتماعي الذي يفتقر في بنائه الراهن لعديد من المقومات الأساسية، وكذلك إلى بروز الهوية الحضارية التي تفصل بين الشعوب المستقلة حديثا وبين تلك التي حققت مراحل نموها الاقتصادي والاجتماعي، نقول أن هذا دفع دبلوماسية المنظمات الدولية إلى أن لا تقتصر في نشاطها على المجال السياسي وحده وإنما امتد ليشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعلمية والعمالية ومجالات الصحة والطيران والبريد والمواصلات والطاقة النووية واستخداماتها السلمية.. إلخ. وتبلور هذا النشاط فيما يعرف بالوكالات المتخصصة وعلى الرغم من المثل التي تستهدفها هذه الأجهزة والوكالات في رفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي للشعوب النامية، إلا أن واقع هذه الوكالات يجعلها محدودة الأثر بحكم افتقارها إلى الإمكانيات الفعلية لتحقيق أهدافها إلا أن ثمة أملا قائما في أن يتحقق في يوم ما الاتجاه الذي يمكن أن يمثل بحق دعما لدبلوماسية المنظمات الدولية في هذا المجال الحيوي والهام بالنسبة لقضية أساسية تنجح لأن تصبح من أهم مشكلات البشرية، ونعني بها قضية الشعوب واجتمعات المتخلفة، بأن توجه المساعدات التي تقدمها القوى والبلاد المتقدمة إلى البلدان النامية من خلال وعن طريق المنظمة الدولية بشكل يحقق التنسيق والتوجيه المثمر والرشيد لهذه المساعدات من جهة أخرى من الشروط والضغوط والاعتبارات السياسية التي ترتبط بها.

وقد حققت دبلوماسية المنظمات الدولية تقدما محسوسا فى مجال إبراز نمط جديد من الدبلوماسية، هم ما يعرفون بالدبلوماسية الدولية. وهى العناصر التى وإن كنا لا نستطيع القول أن أفرادها تخلوا عن انتماءاتهم القومية وولاءاتهم الوطنية، إلا أن طبيعة العمل الذى ارتبطوا به وسع من اهتماماتهم وأفقهم وأكسبهم العقلية الدولية التى استطاعت أن تحتوى وأن توفق بين ولاءاتها القومية وبين ولاءاتها الدولية وأن ترعى مصالحها القومية من خلال منظور دولى أعم.

وتعرض الدبلوماسية البرلمانية إلى انتقادات تبدو عند اختبارها فى التطبيق العملى واقعية، وأبرز هذه الانتقادات أن أعمال هذه الدبلوماسية تثقلها فى النهاية صراعات ومصالح بعض القوى الكبرى التى تعمل على أن تجتذب مجموعات عديدة من دول المنظمة الدولية بحكم الارتباطات التى تربطها بها لكى تدعم وتبرر بها مواقفها وأهدافها. أبعد ما تكون عن أهداف المنظمة الدولية، كما يقول منتقدو هذا الشكل من الدبلوماسية أنها تقوم على الدعاية والإعلان والاستهلاك الخلى، بل والتشهير فى بعض الأحيان أكثر مما تقوم وتعتبر عن نوايا حقيقية، ويتباكى دعاة الدبلوماسية التقليدية بمراسيمها وقواعدها وقيمها الصارمة على أساليب التعامل الدبلوماسى فى نطاق الدبلوماسية البرلمانية، ويشيرون إلى رفع خروشوف لحدائه فى وجه الإمبرياليين وهو يخطب فى الدورة الخامسة عشرة للأمم المتحدة.

غير أنه أيا كان النقد الذى يوجه إلى دبلوماسية المنظمات الدولية وعناصر النقص التى تبدو فى عملها والتى هى فى الواقع انعكاس للمتناقضات الدولية القائمة إلا أن هذا الشكل من الدبلوماسية قدم فى الواقع منبرا عالميا. تعرض من فوقه مختلف أقسام الرأى العام العالمى صوتها وتعتبر عن قضاياها ونظراتها فى مشكلات العالم، وخلال الأزمات التى تهدد بالانفجار يكفى هذه الدبلوماسية أن تكون مجالا للتفاوض السياسى وفرصة لأصوات التعقل أن ترتفع، وهو ما يمثل فى الواقع القنوات التى يمكن أن تتسرب من خلالها الضغوط والتهديدات وتبعد عن نفسها فى صورة جدل ونقاش يبرر خلاله النزاع.

وقد تحقق للدبلوماسية أكثر أشكالها حداثة ونعنى بذلك ما أصبح يعرف باسم «مؤتمرات القمة».

ورغم أننا نستطيع أن نستدل على نماذج تاريخية لهذا الشكل من الدبلوماسية، مثل

التقاء نابليون والإسكندر الأول إمبراطور روسيا عام ١٨٠٧، إلا أن هذا الشكل لم يتبلور إلا منذ الحرب الثانية، وبدأ في سلسلة الاجتماعات واللقاءات التي عقدها رؤساء دول وحكومات، وقد ارتبطت هذه الاجتماعات ببروز مسائل ومشاكل في العلاقات الدولية أو الإقليمية مما يستوجب معالجتها عن طريق الرؤساء، وأن هذا لا يعنى عودة إلى دبلوماسية الحكام الأرستوقراطية.

ومن نماذج هذه المؤتمرات مؤتمرات طهران ويالتا وبوتسدام التي عقدها رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي وإنجلترا خلال الحرب العالمية مع ألمانيا النازية، ومؤتمر جنيف الذي عقد عام ١٩٥٥ وضم رؤساء حكومات الدول الأربع الكبرى، وكذا مؤتمر القمة الذي عقد في باريس عام ١٩٦٠ ثم اجتماع جلاسبورو بين الرئيس الأمريكي جونسون والمستر كوسيجين رئيس الورا السوفيتي عام ١٩٦٨، وكذلك مؤتمرات القمة لرؤساء وحكومات البلدان العربية، والإسلامية، ولقاءات القمة لرؤساء بلدان عدم الانحياز ومؤتمرات القمة الأفريقية، ثم ما عرف بعصر مؤتمرات القمة الأمريكية السوفيتية الذي ارتبط بما عرف بسياسة الوفاق بين القوتين والذي تبلور في أوائل السبعينات حيث انعقدت مؤتمرات القمة الأمريكية السوفيتية: قمة موسكو في يونيو - يوليو ١٩٧٢، وقمة واشنطن عام ١٩٧٣، ثم قمة موسكو عام ١٩٧٤، بين الرئيس الأمريكي نيكسون والزعيم السوفيتي بروجنيف، ثم اجتماع قمة فلاديفوستك في الاتحاد السوفيتي في نهاية عام ١٩٧٤، بين الرئيس الأمريكي فورد وبرجنيف. وأخيرا اجتماعات قمة جنيف (نوفمبر ١٩٨٥)، وريكافيك (١٩٨٦)، وواشنطن (ديسمبر ١٩٨٧) وموسكو (يونيو ١٩٨٨) بين ريجان وجورباتشوف. فضلا عن اجتماعات القمة المنتظمة بين رؤساء دول حكومات التحالف الأطلنطي واليابان.

إن هذا الشكل من الدبلوماسية إنما يحمل عدة دلالات أبرزها أن العلاقات الدولية بشكل عام قد أصبحت على درجة من الخطورة والتعقيد مما يستدعى أن يتناولها الرؤساء أنفسهم، وتعنى ضمنا أهمية العمل الدبلوماسي ليصبح من اختصاص الرؤساء، ويصبح كل رئيس هو وزير الخارجية الفعلي، ولا يعدو منصب وزير الخارجية أن يكون رئيسا للجهاز الدبلوماسي المكلف بتنفيذ خطوط السياسة الخارجية التي يضعها الرؤساء. وإن كان الأمر يختلف في بعض الحالات بشكل يعتمد على قوة وزير الخارجية كما كان الحال مثيلا مع هنري كيسنجر الذي يساهم بشكل متواز مع الرئيس الأمريكي نيكسون في صياغة مفهوم السياسة الخارجية الأمريكية وممارستها.

غير أنه بقدر الأهمية التي تحيط باجتماعات القمة قدر الإحباط الذي قد ينشأ عنها، ذلك أن مثل هذه الاجتماعات تتم عادة وسط اهتمام بالغ من الرأي العام حيث يتوقع منها نتائج تستوي مع أهمية الرؤساء وإمكانياتهم فى الحسم والتقرير، فإذا ما جاءت نتائج مؤتمرات القمة على عكس هذا التوقع، فإن الإحباط يكون نمطيا، وهو ما ينعكس على القضية أو المشكلة موضوع البحث والتداول، من أجل هذا فإن الإجماع هو على ضرورة الإعداد الجيد جدا لمثل هذه المؤتمرات بشكل يصبح فيه مضمونا توصلها إلى نتائج إيجابية قد لا تكون بالضرورة مثالية أو تعالج بشكل مطلق المسائل موضع البحث وإنما على الأقل تحقق تقدما فيها. فى مؤتمر القمة الأمريكى السوفيتى فى موسكو - يونيو عام ١٩٧٢ - والذى دشن سياسة الوفاق بين القوتين، جاء انعقاده بعد أن كان قد اتفق تقريبا على الاتفاقية الأولى للحد من الأسلحة الاستراتيجية - سولت ١ - والتي شكلت أكبر إنجازات هذا المؤتمر.

بالإضافة إلى هذه الأشكال التي اكتسبتها الدبلوماسية فى تطورها المعاصر، فثمة تطور آخر لحق بالدبلوماسية وتبلور فيما أصبح يعرف بدبلوماسية التنمية - Development Diplo- macy ووفقا لهذا الشكل الجديد لم تعد الدبلوماسية قاصرة على نطاقها التقليدى من تتبع والاهتمام بالشئون والأحداث السياسية، أو على الأكثر بالشئون والعلاقات التجارية، بل تعدت ذلك لتشمل الاهتمام اليومى، الذى يكاد يأخذ كل وقت الدبلوماسية وأجهزتها وأفرادها، بمجالات الاقتصاد بفروعه المختلفة من صناعة وزراعة وتجارة، والعلوم والتكنولوجيا وإنجازاتها، وشئون الطاقة، والبيئة، والرياضة، والفنون، والهجرة. إذا كانت دبلوماسية العالم المتقدمة قد تأثرت بهذا المفهوم الجديد بحكم تزايد حجم علاقاتها الشانية وتنوعها، فإن هذا المفهوم يكاد يتطابق اليوم مع دبلوماسية العالم الثالث ودوله التي يتزايد فيها الارتباط بين أهداف وممارسات سياستها الخارجية، وبين خدمة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فيها، الأمر الذى فرض على أجهزة العمل الخارجى فيها أن تكون مسنولة عن توفير الإمكانيات وظروف نجاح هذه البرامج بما توفره لها من زيادة فى التبادل التجارى، وتشجيع الصادرات، وجذب للاستثمارات، ونقل لمستويات العالم والتكنولوجيات التي تحتاجها وتتفق مع ظروفها. وتشجيع السياحة، ورعاية مصالح أبنائها المهاجرين فى الخارج وربطهم بالوطن الأم.

وقد اكتسب مفهوم دبلوماسية التنمية أبعادا أخرى بالنسبة لدول العالم الثالث نتيجة

لنشوء قضايا أصبحت تمثل أهمية متقدمة بالنسبة له مثل قضايا الديون الخارجية، وأسعار المواد الأولية، ومشكلات الطاقة، والغذاء، والمياه، والسعى لإقامة نظام اقتصادى دولى جديد، والحوار بين الشمال والجنوب، الأمر الذى أصبح يشكل جانبا كبيرا من اهتمامات الأجهزة الدبلوماسية للعالم النامي وأفرادها واشتراكهم فى المؤتمرات والتجمعات التى تناقش هذه القضايا، سواء كان هذا فى نطاق الأمم المتحدة ووكالاتها، أو فى نطاق التجمعات الإقليمية مثل منظمة الوحدة الأفريقية، أو مجموعة عدم الانحياز، أو المؤتمر الإسلامى، أو الجامعة العربية.

ومن الطبيعى أن يلقى هذا التعدد فى الاهتمامات ومجالات العمل التى تتضمنها دبلوماسية التنمية، مسؤوليات ومهام جديدة ومضاعفة على الأجهزة الدبلوماسية والدبلوماسية المعاصر، فهو مطالب بأن يكون على وعى والملم مستمر بالتطورات فى مجالات الاهتمام الجديدة سواء فى بلده أو فى البلد المعتمد لديها وما لدى بلاده منها وما تحتاجها، كما لم تعد اتصالاته ومقابلاته ومعارفه قاصرة على مؤسسات الدبلوماسية التقليدية مثل وزارات الخارجية وإنما امتدت إلى مؤسسات ووكالات وشخصيات خارج هذا النطاق تغطى تقريبا كل فروع الحياة.

ومثل هذه المسؤوليات الجديدة هى التى دفعت الأجهزة الدبلوماسية لأن تبدى اهتماما بتعميق الفهم والوعى بهذه المسؤوليات وبالارتباط العضوى بين أهداف السياسة الخارجية والعمل الداخلى، ذلك من خلال تنظيم الندوات وحلقات النقاش، والدورات التدريبية المتقدمة، وأن تصوغ برامجها التدريبية المنتظمة بشكل يتفق مع هذا التطور فى العمل الدبلوماسى.

كان هذا باختصار شديد التطور الذى حدث فى مجال الدبلوماسية وأعطى لها صورتها المعاصرة التى تتميز فى كثير من أشكالها ومضمونها عن صورة الدبلوماسية الكلاسيكية غير أن هذا لايعنى أنه ليس ثمة مقومات للدبلوماسية الكلاسيكية، ما زلنا نجد لها فى الدبلوماسية الحديثة.

فمن ناحية الشكل فإنه رغم انتفاء المراسم الباهرة التى ارتبطت بالدبلوماسية القديمة مثل استقبال السفراء على الحدود بإطلاق الدافع وإرسال العربات المذهبة والخيول المطهمة فى حفلات تقديم السفراء أوراق الاعتماد، وتميز تبادل الزيارات والحفلات ببعض المبالغات

مثل حمل السيوف الثقيلة وارتداء الملابس المزخرفة، على الرغم من انتهاء عصر هذه الأساليب، فإن كثيرا من تقاليد الدبلوماسية ومراسمها مازالت باقية ومحفوظة بأغلب مظاهرها الأصلية، فما زال من عناصر العمل الدبلوماسي الأساسية توجيه الدعوات وإقامة الحفلات وما زال يحكم هذه الحفلات نظام الاسبقيات والألقاب، وقد حاولت الدبلوماسية السوفيتية في أول عهد الثورة أن تتخطى مراسم وتقاليد الدبلوماسية إلا أنها عادت والتزمت بها.

وقد سبق أن أشرنا إلى أن التقدم الذى تحقق فى مجال المواصلات قد أثر على مهمة الدبلوماسية، إلا أننا لمنا فى نفس الوقت أن الوضع المتميز للدبلوماسى كمراقب ومحلل للأحداث والتطورات التى تجرى فى البلد المعتمد لديها يجعل أحكامه وتقاريره ذات تأثير هام على قرارات ومواقف حكومته، بل إنه فى بعض المواقف ما زال السفير رغم سهولة اتصاله بعاصمته يواجه بمواقف وأزمات ليس لديه عنها سوى تعليمات غامضة أو ليس لديه تعليمات على الإطلاق، الأمر الذى يستدعى منه قرارا ومبادرة شخصية منه. وحتى مع توفر تعليمات حكومته فإن النتائج التى تتحقق عنها إنما تعتمد فى جانب كبير منها على ما يتميز به السفير من لباقة فى عرض وتقديم هذه التعليمات إلى الحكومة المعتمد لديها.

كذلك إذا كان عهد الدبلوماسية السرية التى تجرى مناقشتها واتصالاتها وتتم اتفاقياتها داخل إطارات مغلقة بعيدة عن مشاركة الرأى العام أو درايته بها، إذا كان هذا العهد قد انقضى، إلا أننا ما زلنا نجد حتى الآن أن جانبا من الاتصالات الدبلوماسية وخاصة حول تلك الأمور الخطيرة وذات التأثير فى علاقات الدول إنما تتم فى نطاق كبير من السرية والتكتم حرصا على هذه الاتصالات من تأثيرات أدوات الإعلام والدعاية وما تخلقه عادة من ظروف قد تكون ذات تأثير سلبي على سير الاتصالات وخاصة فى مراحلها الأولى، وحتى فى نطاق الأمم المتحدة وهى أكثر المنابر علانية فى العمل الدبلوماسى فإن الكثير من الاتصالات تتم بين الوفود فى نطاق من السرية حتى يمكن التوصل إلى نقاط اتفاق بين أطراف الاتصالات يمكن الإعلان عنها.

وكما أن الدبلوماسى الناجح اليوم هو الذى يستطيع أن يعبر عن وجهات نظر بلاده وينشر أفكارها ويدافع عنها، كذلك كان الأمر فى الدبلوماسية القديمة، فكما روى السفير الهندى البارز بانيكار، فقد وصف مبعوثنا هنديا خاصا إلى بلاط أجنبي مهمته

كالاتى: «سوف أتوجه إلى بلاط كايرافا لكى أعرض قضيتنا فى أحسن وجه، ولكى أحاول أن أجعلهم يتقبلون طلباتنا، فإذا فشلت جهودى وأصبحت الحرب حتمية فسوف يظهر للعالم أننا على صواب وأنهم على خطأ حتى لا يسئ العالم الحكم بيننا». فى هذا التعبير فى الواقع تكمن كافة العناصر المكونة للمهمة الدبلوماسية كما هى قائمة اليوم.

إن الزمن والعادات وظروف وأوضاع وعلاقات العالم قد تغيرت ولكن صفات ومكونات الدبلوماسية الناجح لم تتغير فالدبلوماسية فى الواقع لا تعدو أن تكون مهنة يحتاج ذلك الذى يمارسها بنجاح إلى التدريب والخبرة حاجته إلى الاستعداد ، فمن الأمور الجوهرية مثلا أن يكون لدى الدبلوماسى الناجح المعرفة والفهم للشعب الذى يعمل بينه ويعيش ويسعى إلى أن ينقل صورته إلى بلده، هذا الفهم إنما يتسع ليشمل حضارته وتقاليده، ولغته ومشاكله وتطلعاته وتحيزاته ومخاوفه. إن الدبلوماسية التى لا تراعى توفر هذه المكونات فى أفرادها إنما تعرض نفسها لكثير من الثغرات.

إن السير هارولد نيكلسون<sup>(١)</sup> يعتبر أن دبلوماسية القرن الخامس عشر والسادس عشر كانت تتطلب فى الدبلوماسى خصائص رئيسية: أن يبدو طبيعيا، وأن يكون ودودا، وأن يمتلك المعرفة والثقافة الواسعة وأن يكون صبورا قادرا على الصمود فى المفاوضات ممتلكا لقدرة الماطلة والتسويق، كما يجب أن يكون غير قابل للاستثارة، قادرا على أن يتلقى الأنباء السيئة دون أن يهتز، متسامحا تجاه ما قد يتصوره أنه حماقة وتجاهل من حكومته ، أما حياته الخاصة فيجب أن تتصف بالزهد والترفع حتى لا يترك ثغرة لأعدائه. إن هذه الصفات التى كانت مطلوبة فى دبلوماسى أمس وما زالت مطلوبة فى دبلوماسى اليوم، إنها صفات العقل الذكى ، والقلب النبيل.

بهذا التصور للدبلوماسية: معانيها، أصولها، التطورات السياسية والدولية والعملية التى

(١) Niclson' Harold دبلوماسى بريطانى ومؤرخ الدبلوماسية الشهير. التحق بوزارة الخارجية البريطانية عام ١٩٠٩، وتقلد فيها عددا من المناصب حتى اعتزل السلك الدبلوماسى عام ١٩٢٩ لكى يتفرغ للسياسة والتأليف الذى برز فيه بأعماله التى تنوعت ما بين الرواية، وكتابة السير، والسياسة، والتاريخ. من أبرز أعماله عن الدبلوماسية كتابه الذى يعتبر مصدرا رئيسيا فى الدبلوماسية: Diplomacy - وصدر لأول مرة عام ١٩٣٩ وكان من الدقة والموضوعية بحيث جعل وزارة الخارجية السوفيتية تلجأ إلى ترجمته وتوزيعه على أعضائها رغم أن مؤلفه غريبى،

- The evolution of diplomatic method (1954).

- The evolution of diplomacy (1966).

أثرت في طبيعة الدبلوماسية، والأبعاد والأشكال الجديدة التي اكتسبتها نتيجة لهذا التطور، والمهام الجديدة للوظيفة الدبلوماسية، وصفات الدبلوماسي الأساسية، ومكوناته لكي يتعامل مع هذا التطور في الوظيفة الدبلوماسية وخاصة إذا كان من دول العالم الثالث، بهذا التصور العام، أقدمت على تقديم هذه الفصول ونقلها إلى العربية بهدف تفصيل وتاصيل جوانب الدبلوماسية هذه. وفصول الكتاب مختارة من كتب حديثة عن الدبلوماسية يعالج كل منها جانبا هاما من الجوانب التي تشكل الدبلوماسية وخاصة في تطورها ووجهها المعاصر، كتبها دبلوماسيون ذوو خبرة طويلة وعريضة في العمل الدبلوماسي فضلا عن امتلاكهم لأساس نظري واضح، ومن هنا جمعت عروضهم ما بين الخبرة النظرية والعملية ومن هنا كان تميزها.

**والفصل الأول طبيعة الدبلوماسية وبدائلها مأخوذ عن كتاب للدبلوماسي البريطاني Adam Watson صدر تحت عنوان: Diplomacy, The Dialogue between Nations** وفي هذا الفصل يعالج الدبلوماسية على أنها حوار بين الأمم وأداة المجتمع الدولي في إدارة علاقاته، وكعملية متمدينة تقوم على الوعي واحترام أمة لمصالح الأمة الأخرى، كما يبين الترابط والتداخل بين الكيانات السياسية وما يستلزمه هذا من حوار رشيد، وأن هذا الحوار، والجهاز الذي يدار به، وشبكة القواعد والاتصالات والمؤسسات، وقواعد السلوك التي تطورت عنها، إنما تشكل جوهر الدبلوماسية. أما البديل عن الدبلوماسية فهو اختفاء نظام الدول المستقلة وقيام حكومة عالمية فيدرالية الأمر الذي لا يستبعده انصارها باعتبار أن كل البشرية الآن هي إلى حد كبير تمثل مجتمعا واحدا يعتمد بعضه على بعض أكثر من المجتمعات السابقة، وحيث إنه في العصر النووي وعصر الانجاعة فإن الاستقلال والسيادة المطلقة أصبحت لا تحمل نفس معانيها السابقة وظهر مفهوم الاعتماد المتبادل: Interdependence.

**أما الفصل الثاني الذي تناول أداتين من أدوات الدبلوماسية وهما كتابة التقارير-Report ing والمفاوضات Negotiations فقد أخذ عن كتاب الدبلوماسي البريطاني الشهير همفري تريفيليان، الذي عمل سفيراً في مناطق عديدة وهامة مثل الشرق الأوسط، والاتحاد السوفيتي، والصين، وله أعمال متميزة عنها، وصدر الكتاب تحت عنوان Diplomatic channels وفي الجزء الخاص بالتقارير، سواء كانت في شكل التقرير التقليدي المفصل أم في شكل برقيات، يبحث ما تتطلبه كتابتها من عناصر يركز فيها على الأمانة، والدقة، والوضوح، والبعد عن التحيز، والحذر والاقتصاد وخاصة في كتابه البرقيات. أما عن المفاوضة فهو يؤكد على ضرورة السفير وأعضاء سفارته في الإعداد والمشاركة فيها بعد**

الانتهاء منها، كما يروى خبراته في مفاوضات هامة قام بها، ويوصى بضرورة دراسة المناهج الوطنية وخصائصها في التفاوض.

أما الفصل الثالث فهو مستمد من كتاب صدر تحت عنوان: The Modern Ambassador. The Search and Challenge والكتاب هو مجموعة البحوث التي أقيمت في ندوة نظمها The Institute for the Study of Diplomacy التابع لجامعة جورج تاون - وموضع تركيز هذه الندوة، ومن ثم فصول الكتاب، هو مناقشة التساؤل الذي شاع مع التقدم السريع في وسائل المواصلات والاتصالات المباشرة بين الحكومات والرؤساء ووزراء الخارجية ومستويات عديدة أخرى من المسؤولين، حول دور السفير وهل هو ما زال جوهريا أم لا. واتصالا بهذه النقطة المركزية ناقش الذين ساهموا في هذا الكتاب المهام الجديدة التي تواجه السفير اليوم وما إذا كانت تتطلب نوعا مختلفا من الدبلوماسيين عليهم أن يعنوا باهتمامات جديدة مثل شئون الطاقة، والاتصال الواسع بين البشر، ونقل التكنولوجيا، والمياه، والإرهاب، والمخدرات... إلخ

ومما يميز هذا الكتاب، الخبرات الوطنية المتعددة التي يعرضها، فالمشركون فيه هم وزراء خارجية وسفراء سابقون لأقطار مثل ألمانيا الغربية، والنمسا، واليابان، والولايات المتحدة، وفرنسا، وإيطاليا. وفي هذا قدم Bernolt Vo Staden - الذي عمل لمدة ٦ سنوات سفيرا لألمانيا الغربية في واشنطن - تصوره عن النماذج والمسئوليات المتغيرة للسفير، كما عرض John Halstead الذي عمل سفيرا لكندا لدى ألمانيا الغربية والناتو، رؤيته لـ «سفير اليوم»، وقدم Kingman Breugter الذي كان رئيسا لجامعة ييل قبل أن يعمل سفيرا لأمريكا لدى بلاط سان جيمس - قدم نصيحته لسفير جديد وقد تضمن أحد الفصول التي نقلناها من هذا الكتاب فحصا ومناقشة «للمتطلبات والمؤهلات» الواجب توافرها في السفير. في هذا ساهم Karl Gruber الذي شغل لمدة ٩ سنوات منصب وزير خارجية النمسا وسفير لبلاده في الولايات المتحدة وأسبانيا وسويسرا وألمانيا الغربية بمقالته عن «الصفات المشتركة للسفراء الجيدين»، كما ساهم كل من Francois de Laboulsye سفير فرنسا في البرازيل واليابان، والولايات المتحدة، Jean Laloy الدبلوماسي والأكاديمي الفرنسي، بورقة مشتركة عن «مؤهلات سفير». أما Egiolio Ortona الذي عمل ممثلا دائما لإيطاليا لدى الأمم المتحدة، فقد قدم تصور للسفير باعتباره «العامل المساعد الذي لا غنى عنه» - The Indispensible Catalyst. أما Hideo Kitahara الذي كان سفيرا لليابان في فرنسا ومثلا دائما

لها لدى المقر الأوروبي للأمم المتحدة فى جنيف، فقد ناقش «مكونات السفير الناجح» كما أورد اللورد Maclelse of Beoch سفير بريطانيا لدى الدنمارك وحاكم هونج كونج لمدة ١١ عاما «قائمة مختصرة للصفات الأساسية» للسفير.

أما الفصل الرابع فهو مأخوذ من كتاب هام بالنسبة لدبلوماسية العالم الثالث ودبلوماسيتها وخاصة فى تعاملهم مع العالم المتقدم وقد صدر تحت عنوان: Third World Diplomat in Dialogue with The First World كما أنه كتب من وجهة نظر دول العالم الثالث ووجهة نظر أوضاعها واحتياجاتها. أما كاتبه فهو السفير Robert Moore الذى عمل مندوبا ساميا لجيانا لدى كندا، ولتميز الكتاب المهنى والنظرى فقد نشره مركز أكاديمى محترم هو مركز بحوث التنمية الدولية فى أوتوا.

ويركز الفصل الذى اخترناه من هذا الكتاب: Preparing for Larger Purposes: The Selection and Training of Third World Diplomats على عنصرين رئيسيين بالنسبة لدبلوماسية العالم الثالث: اختيارهم، وتدريبهم، وهو بداية يتساءل عما تريده دول العالم الثالث والصغير من دبلوماسيتها، وبالتالي ما يجب أن يتوفر فيهم لكى يلبوا بكفاءة ما تتطلبه منهم وظيفتهم الدبلوماسية واحتياجات بلادهم واهتماماتها فى ميادين حيوية لنموها وتقدمها مثل نقل التكنولوجيا، والزراعة، والاقتصاد والتجارة، وانتقال البشر. وعلى هذا فإن الفصل يركز على أن ظروف دول العالم الثالث واحتياجاتها تفرض عليها أن تختار أكفأ العناصر لتمثيلها فى الخارج سواء كانوا سفراء أو مساعديهم، وهو لا يقتصر فى عناصر الخدمة التقليدية على أعضاء السلك الدبلوماسى من وزارات الخارجية وإنما على العناصر الفنية التى تختار من أجهزة أخرى متخصصة فى مجالات العلم، والزراعة، والطب، والثقافة.. إلخ.

واختيار هذه العناصر يتطلب معايير دقيقة للاختيار وعملية يمر فيها المرشح للخدمة الدبلوماسية باختبارات دقيقة لتبين جوانب شخصيته. ولذلك يحاول فى هذا الفصل تحديد معايير الاختيار تلك، كما أن بناء جهاز دبلوماسى فعال يتطلب برنامجا تدريبيا متماسكا يساهم فى بناء قدرات الدبلوماسيين وتنميتها بشكل مستمر، وفى هذا يتصور الفصل العناصر المنهجية اللازمة لمثل هذا البرنامج.

أما الفصل الخامس والأخير: The Practical Negotiator فهو مأخوذ من كتاب يحمل نفس العنوان وضعه أستاذان في العلاقات الدولية هما: William Zatzman & Moureen Beinar ويعالجان فيه بشكل منهجي هذه الأداة الرئيسية للدبلوماسية، ورغم أنهما لا يعملان بالدبلوماسية وليس لهما خلفية دبلوماسية، إلا أن الفصل عامر بالاستشهادات بقضايا دولية وإقليمية عولجت عن طريق التفاوض، والمقابلات مع دبلوماسيين وشخصيات اشتركت في مفاوضات دولية لها خطورتها. وبذلك يؤكد الفصل على أن الأصل كان ولا يزال هو أن يكون للسفراء ومساعدتهم دور رئيس في عملية التفاوض، و يناقش مكونات المفاوضات الجيد من الصبر، والثقة بالنفس، والإبداع، والقدرة على التحمل الجسدي والعقلي، كما يناقش متى تكون المفاوضات طريقا ملائما لتناول النزاعات، ويحلل أهم خصائص الموقف القابل للتفاوض، كما يتناول بالتحليل المرحلة التي تسبق التفاوض من حيث إنها مرحلة استكشاف استعداد الأطراف للتفاوض، والأساليب التي تستخدم في هذه المرحلة وما يجب التركيز عليه فيها وما يجب تفاديه خلالها.

وأخيرا أرجو أن أكون قد قدمت بهذه الفصول شيئا مفيدا لأبناء الدبلوماسية المصرية والعربية وخاصة أجيالها الجديدة التي تنتظرهم مهام أكثر تنوعا تتطلب مستوى دائم التجدد من القدرات الذهنية والاستعداد للنهوض بها بشكل كفؤ وفعال.

د. السيد أمين شلبي

القاهرة يناير ١٩٨٨



# القسم الأول

**بحثًا عن التعريفات والمنهج  
طبيعة الدبلوماسية وبعدها  
الدبلوماسية عبر ثلاثة قرون  
بين الدبلوماسية القديمة والجديدة**



# الفصل الأول

## بحثاً عن التعريفات والمناهج

اعتمدنا في هذا الفصل على :-

1 - MODERN DIPLOMACY, THE ART AND THE ARTISANS.

Edited by: Elnor - Plisch - ke. Americav Interpise Institute, 1979

2 - RONALD P., BARSON. MODERN DIPLOMACY, LONG MAN, LONDON,  
NEWS.,1992.

- K.N. PANIKKAR. THE PRENCIPLE AND PRACTICES of DIPLOMACY, ASIA  
PULSLISLUNG HOUOE. BOMBAY



تتعدد تعريفات الدبلوماسية وتتوزع: فثمة ما تحصرها في عملية التفاوض، وبهذا الشكل تعتبرها أنها «إدارة العلاقات عن طريق التفاوض»، وهي «استخدام شخصيات معتمدة ACCREDITED لإدارة العلاقات بين الحكومات»، وتتخذ تعريفاً بسيطاً باعتبارها «الطريقة التي تدار بها العلاقات الدولية»، ويعطى أحد التعريفات أهمية خاصة للدبلوماسية ودورها فهي «خط الدفاع الأول»، وهي «الفن والعلم الذي تحاول به الدولة تحقيق أهدافها في السياسة الخارجية وتفادي الصراع المسلح»، بهذا المعنى يمكن القول «أن الدبلوماسية تنتهي حين تبدأ الحرب، وتبدأ حيث تنتهي»، وبهذا المعنى أيضاً فإن «الدبلوماسية والاستراتيجية هما جوانب مكملة لهذه السياسة وهي فن إدارة العلاقات مع دول أخرى لإنماء المصلحة الوطنية».

ويعرفها سير آر نست ستاتو ERNEST STATOW بأنها «تطبيق الحيلة والذكاء في إدارة العلاقات الرسمية بين الحكومات والدول المستقلة».

ويعرف قاموس إسكفور د الدبلوماسية «بأنها إدارة العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات، والمنهج والأسلوب الذي يدار بسفراء ومبعوثين، وهي عمل وفن الدبلوماسي».

ويضيق ويتسع تعريف الدبلوماسية من مؤرخ لآخر، فبينما يحصرها البعض كما رأينا في المفاوضات، يعطى لها البعض الآخر وظائفاً أوسع ويجعلونها تشمل: التمثيل PRESENTATION باعتبار أن المبعوث الدبلوماسي هو ممثل بلده والمتحدث باسمها والمفوض لكي يفعل ذلك، والمفاوضة NEGOTIATION كأحد وظائف ومهام الدبلوماسي - وليس كل وظائفه - وبمقتضاها فهو مفوض للتفاوض باسم حكومته للتوصل إلى اتفاق AGREEMENT أو معاهدة TREATY وهو قد يقوم بذلك بمفرده أو بمساعدة معاونين أو مستشارين إما من سفارته أو توفدهم له حكومته. وكتابة التقارير REPORTING وهي الأداة التي يوصل بها إلى حكومته كل ما يسمعه ويقراه ويراه عن أوضاع البلد الممثل فيها واتجاهاتها ومواقفها وكذلك نتائج اتصالاته ومقابلاته مع المسؤولين حول أمور وقضايا العلاقات بين البلدين سواء المتصلة بعلاقاتهما الثنائية أو مواقعهما من قضايا اقليمية أو دولية تهمهما. وقد يأخذ التقرير عدة أشكال وفقاً لمضمونه، وحجمه، ودرجة سرية، وعجلته URGENCY، ووفقاً لهذا فقد يأخذ شكل خطاب LETTER، أو مذكرة NOTE، أو تقرير REPORT، وكل هذه الأشكال ترسل بالبريد من خلال الحقائب الدبلوماسية DIPLOMATIC VOUCHE، والتي قد تكون عادية أو غير مصحوبة

UNACCOMBANIED أو مع حامل حقيبة DIPLOMATIC COURAIER الامر الذى يحدده درجة سرية وعجلة المكاتبات. كما قد يكون هناك من المعلومات التى يود المبعوث الدبلوماسى إبلاغها لحكومته على وجه السرعة، ولهذا فقد تأخذ شكل البرقية -TEL EGRAM ، فإذا لم يكن له درجة سرية، فيتم إرساله بالتلكس، أو الفاكس، أما إذا تضمنت معلومات على درجة عالية من السرية فإنها ترسل برقية رمزية عن طريق الشفرة CODE . أما الوظيفة الرئيسية الرابعة التى يتضمنها التعريف الواسع للدبلوماسية فهى: حماية المصالح PROTECTING OF INTERESTS وهى وظيفة تتضمن فى ذاتها معنى واسعا يشمل كل ما يمس مصالح بلاده فى الدولة المعتمد لديها فى كل المجالات .

ويعرف الدبلوماسى البريطانى البارز BARSON الدبلوماسية بأنها تعنى بالنصح، وصياغة، وتنفيذ السياسة الخارجية ADVISING, SHAPING AND ImpLEMENTING OF FOREIGN POLICY

وهذا التعريف لا ينظر إلى الدبلوماسية باعتبارها فقط أداة تنفيذ السياسة الخارجية، وإنما على أنها أيضا تساهم فى توجيه وصياغة هذه السياسة. وهو ما نستطيع أن نرى منطقته واتساقه مع الممارسة الدبلوماسية الفعلية، ذلك أنه لا شك أن تقارير، وتقديرات ونصائح السفير حول قضية من القضايا أو أوضاع ما فى علاقة بلاده بالبلد المعتمد فيها، أو حول وضع أو حدث إقليمى، إنما يساهم فى تحديد حكومته لمواقفها من كل ذلك.

وتشير تعريفات الدبلوماسية ووظائفها العلاقة بين الدبلوماسية وقضايا هامة مثل السلام. وقد تصور البعض توافقا مطلقا بين الدبلوماسية والسلام والى حد جعلهم يطلقون على وزارات الخارجية: وزارة السلام DEPARTEMENT OF PEACE وقد يكون هذا التصور عن حق باعتبار أن جوهر الدبلوماسية هو تسوية الخلافات بالطرق السلمية وخلق بيئة وعلاقات سلمية وتعاونية أو على الأقل تهادى الصدام والمواجهة مستخدمة فى ذلك إلى جانب الجهود اليومية للمبعوث الدبلوماسى، أساليب مثل: التوفيق ACOMMODATION والوساطة MEDIATION ، والتصالح CONCILIATION ، والمفاوضة NEGATIATION . هذا الترابط بين الدبلوماسية والسلام هو الذى جعل هانز مورجانتو يعتقد: أن الدبلوماسية التى تنتهى بالحرب تكون قد فشلت فى مهمتها الأولى وهى تنمية المصالح الوطنية بالطرق السلمية.

غير أنه رغم الترابط القائم بين الدبلوماسية والسلام إلا أنه من ناحية أخرى، فإن الدبلوماسية والحرب ليسا منفصلين تماما. وكما يوضح كوفيس رايت «إن الدبلوماسية

يمكن أن تعمل لخلق ظروف ملائمة للحرب وللمساعدة في كسب الحرب واستخلاص أقصى ميزة لكسب الحرب أو تقليل ما قد يترتب على خسارتها، ويستخلص «أن الدبلوماسية مكملة للحرب، وهي أيضا، وفي بعض الظروف بديل لها».

وترتبط تعريفات الدبلوماسية، منهجيا ووظيفيا: بمقاصدها وأهدافها، وهذه الأهداف تتضمن أهدافا ووظائفها الرئيسية، كما تتضمن تقسيمات فرعية، وجميعها تصب وتحدد مهام المبعوث الدبلوماسي ومسئوليته.

فيما يتعلق بالأهداف ومجالات العمل العريضة للدبلوماسية، يحدد مؤرخي الدبلوماسية عددا من الأهداف: وأول هذه الأهداف هو التمثيل REPRESENTATION وهو يشمل التمثيل الرسمي FORMALE والذي يتضمن تقديم أوراق الاعتماد PAESNTATION OF CREDENTIALS، والبروتوكول وشئون المراسم، والاشتراك في الجوانب الاجتماعية للمجتمع الدبلوماسي، غير أن أهم مظهر لهذه الوظيفة هو التمثيل ذو المضمون SUPSTANTIVE والذي يتضمن شرح والدفاع عن السياسات القومية وتفسير السياسات الخارجية والداخلية للدولة المستقبلية. وفي نطاق التمثيل ذو المضمون فإن السفارة إذا كانت تعمل بشكل صحيح فإن عليها أن تحدد القضايا الرئيسية في صلاتها بين حكومتها والبلد التي تعمل فيها. وكما يلاحظ همفري تريفيليان «بالإضافة إلى التفاوض، فإن هدف السفير الأساسي هو أن يعث بتقاريره حول الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البلد التي يعمل فيها، وعن أحاديته مع القادة السياسيين والرسميين والشخصيات العامة الذين لهم تأثير على المسرح الداخلي. وأهم من كل شيء فإن التقرير الذي يجيء في وقته حول التطورات المعاكسة هو أحد الوظائف الرئيسية للسفارة وهو يتطلب خبرة كبيرة، وقدرة على الحكم وشجاعة سياسية».

أما الوظيفة الثالثة فهي الإعداد لمبادرات وسياسات جديدة في العلاقات بين البلدين، فتطوير وديناميكية هذه العلاقات تتطلب فتح مجالات وآفاق جديدة لها في الميادين المختلفة، والمبعوث الدبلوماسي المقيم هو المهياً لاقتراح وطرح أفكار جديدة بحكم وعيه وبظروف إمكانات بلده والبلد الذي يعمل فيه والمجالات التي يمكن أن يلتقيا ويتعاونوا فيها. وكاستمرار لوظيفة الدبلوماسية في ضمان علاقات وبيئة سلمية بين البلدين، فإن اهتمام الدبلوماسية ينصب في حالة نشوء بوادر صراع أو تطوره على التخفيض منه ومحاولة حصره، والعمل على إعلاء العناصر الأساسية والعوامل التي توحد بين البلدين أكثر من تلك التي تفرقهم سواء في العلاقات الثنائية أو المتعددة.

وامتدادا لهذه الوظيفة الرئيسية، فإن الدبلوماسية مسنولة عن المساهمة فى عملية التغيير المنتظم ORDERLY CHANGE لعلاقات البلدين، وكما عبر آدم واطسون «فإن الهدف الرئيسى للدبلوماسية ليس فقط إدارة النظام وإنما إدارة التغيير».

وأخيراً، وعلى مستوى أكثر عمومية، فإن ثمة وظيفة هامة للدبلوماسية هى خلق وصياغة وتعديل مجموعة واسعة من القواعد والقوانين الدولية التى تتضمن المعايير المنظمة NORMATIVE AND REGULATORY وهى فى ذاتها التى تقيم هيكل النظام الدولى.

وإجمالاً لهذه الوظائف الأساسية للدبلوماسية وأهدافها العامة، يحدد مؤرخى الدبلوماسية هذه رسالة الدبلوماسية كما تستمد من هذه الأهداف فى ثلاث مجالات رئيسية:

١ - محاولة تحديد المصلحة المتبادلة MUTUAL INTEREST بين الدول من أجل تشجيع سياسة مشتركة.

٢ - إن لم يكن من الممكن تحقيق ذلك وانتفت إمكانية وجود مصالح مشتركة، يصبح مهمة الدبلوماسية تطوير توازى فى المصالح PARALLELISM بين الدول من أجل تشجيع سياسات مكملة COMPLEMENTARY أو على الأقل غير متصارعة.

٣ - فإذا تعذر وجود مصالح متبادلة أو متوازية، تبقى مهمة إدارة عدم الاتفاق بين الدول لكى تظل بعيدة عن الحرب والصراع.

غير أنه فى تفصيل أهداف وغايات الدبلوماسية يجب أن نؤكد باستمرار أن الهدف الرئيسى لكل العلاقات الدبلوماسية هو حماية مصالح بلد الدبلوماسية. والمصلحة الأساسية لكل دولة هى بالطبع أمنها الخاص. غير أن أمن الدولة يمكن أن يتهدد لا بمجرد الغزو العسكرى، رغم أن هذا هو الشكل الكلاسيكى الذى ألفناه فى التاريخ، ولكن هذا الأمن يمكن أن يتهدد كذلك بالتسلسل الاقتصادى، والتحكم فى مناطق استراتيجية حولها، وبضمان نفوذ سياسى داخل البلد.. إلخ... ولذلك فإنه هدف الدبلوماسية أن تكون متيقظة وأن تحبط سياسات الأمم الأخرى المناقضة لسياسات بلده.

ولكن كيف تعمل الدبلوماسية على حماية هذه المصالح؟ وبداءة فإنه يكفى القول أن السياسة الخارجية لدولة ما إنما توجه لتقوية العلاقات مع الدول الصديقة وتحييد القوى

المعادية لها. وبالمفاوضات تنشُد الدولة أن تجمع حولها أصدقاء وحلفاء ومثل هذه الصداقات والتحالفات تنشأ فى بعض الأحيان من مصالح مشتركة، مثل خطر من عدو مشترك محتمل. ولكن حتى فى هذه الحالات فإن العمل الدبلوماسى الصبور والحريص ضرورى قبل أن يصبح من الممكن تحويل إدراك المصالح المشتركة إلى تحالف بتعهدات محددة.

أما تحييد القوى المعارضة لمصالح بلد الدبلوماسى فهو مظهر آخر لنفس السياسة. ويرتبط بذلك هدف جوهرى من أهداف السياسة الخارجية لبلد ما وهو منع دول أخرى من أن تتجمع ضدها، وهذا يعنى أنه قد يكون عليها أن تقبل حلولاً وسطاً مع بعضها، وأن تظهر التأييد، أو أن تنكر العون والمساعدة عن أخرى. فإن فشلت كل هذه الأساليب وأصبح من الضرورى فى النهاية استخدام القوة فإنه واجب الدبلوماسية أن تضمن أنها تستخدم فى أكثر الظروف فائدة وأن تقنع العالم أن قضيتها عادلة وأنها تدافع عن حقوقها، وأنها ليست المعتدية. وقد كان من تفوق الدبلوماسية البريطانية والفرنسية خلال الحرب العالمية الأولى هو إقناعها العالم أن ما كانت حرباً للمصالح الوطنية هى حرب لإنهاء الحرب ولإنقاذ المدنية، ولحماية المجتمع من أن يتحول إلى البربرية.

إن ثمة شىء واحد لا يمثل هدفاً للدبلوماسية. وهو أن تصدر أحكاماً أخلاقية على الآخرين أو أن تتصور أن هدفها هو أن تصحح أوضاع شعوب أخرى. إن شعوب العالم لا تحكم وفقاً لنمط واحد، كما أنهم لا يعتقدون نفس العقائد السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فثمة ملكيات، وجمهوريات، وديكتاتوريات وديمقراطيات، ونظماً شمولية، وجميعها تقوم على أساس قانونى وتعمل بفاعلية داخل أراضيها. وهم جميعاً يتبعون مثلاً اجتماعية مختلفة، ونظماً اقتصادية ومذاهب سياسية وكلاً منها مقتنعة أن نظامها هو الأفضل.

وباعتبار أن الهدف الأول للدبلوماسية هو حماية أمن بلدها والدفاع عن حقوقها، فإنه مما لا جدال فيه أن هذه الدبلوماسية يجب أن تعمل على أساس الأخذ والعطاء. فأى دبلوماسية تقوم على ما قد يعتبر أحد أنها حقائق نهائية ومطلقة محكوم عليه بالفشل. ومع هذا فإن هذا لا يعنى أن الدبلوماسيين لا يستخدمون غالباً لغة الأخلاقيات العالية فى أحاديثهم. وفى الحقيقة فإن تبرير وإعطاء أساس للمصلحة الذاتية فى ضوء معانى ذات

قيمة عالية مثل السلام العالمى، والحق الطبيعى للشعوب فى أن تكون حرة ، و قدسية الوعد، تبدو أكثر طبيعية فى الدبلوماسية والعلاقات الدولية من غيرها من مظاهر الحياة السياسية.

وما دام أن الهدف هو حماية المصالح الوطنية، فإن هناك حقيقة كبيرة فى وجهة النظر القائلة بأن وظيفة الدبلوماسية هى بناء حسن النية GOOD WILL وتنميتها بكل ما يمتلكه من مصادر. فإذا كانت ميول الدولة المعتمد لديها صديقة أو على الأقل ليست عدائية، فإن تنمية حسن النية تجاه بلده سوف يقوى الموقف الوطنى ويساعد على حماية مصالحها. وحتى فى بلد ذات ميول عدائية محتملة، فإن هدف الدبلوماسية هو النضال من أجل حسن النية. وقد لا يكون من الممكن إقناع حكومة ما ضد سياستها المقررة، وضد الأتباع المتعمد لمصالح محددة والتي قد تتصارع مع مصالح بلد. ولكن علينا أيضا أن ندرك أنه ليس هناك بلد ما متماسك بشكل صلب فى مؤسساته ومنظماته، وليس هناك حكومة لا تدع مجالاً للجماعات التي قد تعتقد بشكل حقيقى فى خطأ سياستها أو قد لا تقف موقف المؤيد لهؤلاء فى السلطة، وهكذا فإن خلق الدبلوماسية لحسن النية تجاه بلده أمر ممكن. إن اللورد TEMPLE WOOD ، والذى يعرف بشكل أفضل باسم سير صامويل هور SAMUEL HOARE يحكى فى مذكراته المتعلقة بالفترة التي كان فيها سفيرا لبريطانيا فى أسبانيا فرانكو خلال الحرب ما يقدم صورة مثيرة بالاهتمام حول نشاطاته فى بناء حسن النية نحو بريطانيا بين مجموعات لم تكن لا معادية ولا تؤيد بنشاط نظام فرانكو. ومن الأمور التي يجب أن نذكرها أن السير هور قد عين سفيرا فى وقت كانت أسبانيا تبدو فيه مرتبطة بشكل حازم بقضية ألمانيا الهتلرية. وقد وجد السفير نفسه مقاطعا ومعرض للعديد من الإهانات، وكانت مكانة ألمانيا فى أسبانيا فى قمته، ومع هذا، ببطء وبحرص استطاع بناء رأى عام صديق حتى بين أنصار الفلانجز.

إن ثمة حالات عديدة فى التاريخ بددت فيها الدبلوماسية الرديئة حسن نية قائمة وتقليدية. ونتيجة للفشل فى استغلال الفرص التي طرحت نفسها، فإن العلاقات غير الجيدة بين دول قد ساءت. لذلك كله، فإنه، وشكل أساسى، وكما هو سائد فى كل العلاقات البشرية، فإن الوظيفة الأولى للدبلوماسية هى العمل على تدعيم صورة واسم بلده فى الدولة المعتمد لديها، واكتساب الاحترام لها، وخلق حسن النية تجاهها.

غير أنه مع افتراض أن أهداف الدبلوماسية قد تحددت بشكل جيد، والجهاز الذى سيتولى متابعتها قد أقيم على أساس متين، فإن النتائج المرغوبة سوف تعتمد بقدر كبير على الوسائل والمناهج المستخدمة. وكما أشرنا من قبل فإن حسن النية تجاه بلد الدبلوماسى يمكن فقط أن تخلق بجعل سياستها تفهم بشكل أفضل، وباكتساب الاحترام لها، وبالاعتراف بالمصالح المشروعة للشعوب الأخرى، وفوق كل شيء بالتعامل الأمين، لأنه فى الدبلوماسية كما هو الحال فى العلاقات الإنسانية الأخرى، فإن المرء يستطيع أن يكسب احتراماً حقيقياً فقط من خلال التعامل الأمين والعدل. فالدبلوماسية من خلال الخداعة نادراً ما تساعد بلد ماعلى تحقيق أهدافها. ولهذا فإن أساليب الدبلوماسية تصبح أمراً هاماً.

وباعتبار أن هدف الدبلوماسية هو حماية المصالح الحيوية لبلد الدبلوماسى، فإن عليه دائماً أن يتذكر أن الشخص الذى يتعامل معه لديه تماماً نفس الهدف فيما يتعلق ببلده. وهكذا فإن عليه أن يتعامل مع أشخاص مدربين ذوو خبرة وعلى وعى كامل بعناصر القوة والضعف فى الخصم. ففى مناقشة وزير خارجية البلد (أ) مع وزير خارجية البلد (ب) فهو يتعامل مع شخص من أهدافه حماية وإذا أمكن تدعيم مصالح بلده، والذى ييغى أن يقدم القليل وأن يحصل أكثر ما يستطيع بقدر الإمكان.

وهكذا فالأمر دائماً هو التوفيق بين المصالح، وبالوصول على شىء ما مقابل التنازل عن شىء ما، وبإقامة توازن أو التوصل إلى حل وسط. ووفقاً لقاعدة الحلول الوسط : لا شىء مقابل لا شىء NOTHING FOR NOTHING ، فإن شيئاً يجب أن يعطى إذا كان شيئاً يجب أن يؤخذ. وما يعطى قد يكون وعداً بتأييد فى المستقبل، أو تعديل خط ما فى السياسة، أو اهتمام صديق فى مجال آخر، ولكن على المرء أن يتأكد أن بلد ما لن يتنازل عن درهم واحد من مصالحه ما لم يحصل على شىء فى المقابل فالدبلوماسية هى موضوع أخذ وعطاء.

وقد يكون من غير الضرورى مناقشة أخلاقيات الأخذ والعطاء ولكن المثل القديم بأن الأمانة هى أفضل سياسة، تمثل دبلوماسية جيدة. ومن الحقائق التى لا تنكر أن الدبلوماسى إذا فقد سمعته فى النية الطيبة والتعامل النزبه إنما يصبح عائقاً لمصالح بلده التى يفترض أنه يدعمها. وبأساليب الخداعة كسبت بعض القوى الكبرى مزايا غير عادلة من أمم ضعيفة. وثمة حالة سيئة السمعة حين ضمنت قوة عظمى معاهدة مع الصين، وبغير علم المفاوضين

الصينيين، مادة تنص على حقوق خاصة ما. ولعدة أعوام حصلت على فائدة من ذلك، ولكن الصينيين لم ينسوا ولم يغفروا الخدعة التي مورست معهم، ونشأ عنها بعضا من سوء النية بين الغرب والصين. ولا شك أن الدبلوماسيين عليهم دائما أن يضعوا أفضل وجه على مواقف غير سارة وأن يجدوا حججا مقبولة وأعدارا لتبرير بعض مظاهر السياسة أو حادثة تؤثر في بلد ما بشكل مناوئ. وليس ثمة خطر في هذا، وقد يفسر هذا وصف ورتون WORTON المشاغب للسفير بأنه رجل أمين أرسل للخارج لكي يكذب من أجل بلده. والواقع أن هذا الجانب من نشاط السفير، وهو تبرير مواقف بلده، وأعطاء أفضل تفسير للأحداث وكذلك تقديم بلده في أكثر مظاهرها جاذبية، هو أمر مقبول بشكل عام كشيء طبيعي إذا ما تم في حدوده المعقولة.

إن وسائل ومناهج الدبلوماسية يمكن تحديدها في أربع وسائل رئيسية وتقليدية وبشكل يصعب تغييرها. المنهج الأول والطبيعي للدبلوماسية هو الاتجاه العام للصدقة والإقناع، FRIENDLINESS AND PERSUASION ، والذي يعتمد على الجدل المهذب، والأسلوب القائم على العقل والمصلحة. أما النهج الثاني فهو الذي يتخلص في المنحة GIFT ، ويتضمن هذا اتفاقيات قد تنطوي على خسارة، والحد من المصلحة، وباختصار شيء مفيد للطرف الآخر في مقابل كسب أهدافه. ومثلما أشرنا من قبل فإن لا شيء مقابل لا شيء ، وهي قاعدة الدبلوماسية ولكسب هدف هام فإن على المرء أن يكون مستعدا للدفع، وأن يتنازل في شيء وهذا هو طريق الحل الوسط، فإذا لم تنجح كلا الوسيلتين السابقتين: الأقناع، والحل الوسط، هنا يمكن التوصية بقطع العلاقات RUP-TURE وهنا تصبح الدبلوماسية عنيفة، وحيث يحاول كل طرف أن يخطئ الآخر في أعين العالم. وأخيرا يأتي استخدام القوة، وحيث تصبح الحرب هي الملجأ الأخير. والدبلوماسية الطبيعية تتضمن مزيجا حكيما من الوسائل الثلاثة الأولى مع الإدراك الكامل أن الوسيلة الأخيرة وهي الحرب تبدو قريبة رغم أن الظروف قد لا تشجع على استخدامها، أو أن عدم التأكيد من نتائجها يمكن أن يمنع اللجوء إليها.

غير أن أسلوب القوة لا يعنى بالضرورة مساواته بالحرب. فثمة طرقا أخرى للضغط والذي يمكن أن يكون فعاله في حالات معينة. وفي الفترة ما بين الحربين، فإن كلمة عقوبات SANCTIONS كانت شائعة الاستخدام. فقد استخدمت العقوبات لرد دولة مخطئة إلى صوابها. وأكثر الأمثلة شهرة في هذه الفترة كانت حين حاولت عصبة الأمم

الضغط على موسوليني بهذه الطريقة. وحقيقة أن العقوبات التي استخدمت عندئذ كانت أساسا اقتصادية لا يجب أن تغمض أعيننا أن وسائل أخرى لا تصل إلى مرتبة الحرب مثل الحصار BLOCKADE ، والمقاطعة BOYCOTT ، ورفض حق المرور، يمكن أيضا أن تستخدم بفاعلية لممارسة ضغط على الدول.

أما الحرب فهي الفصل الآخر للدبلوماسية. فحين تستنفذ كل الوسائل والمناهج الأخرى، تحاول الأمم أن تكسب أهدافها عن طريق الحرب. وأساسا فهي محاولة لأن تكسب بالحرب ما عجزت الدبلوماسية عن تحقيقه بالعمل السلمي. غير أنه من الخطأ الظن بأن الدبلوماسية تنتهي حين تبدأ الحرب، أو أنها سوف تبقى مكتوفة الأيدي تنتظر نتيجة الصراع. وطبيعي أن كل جهد سوف يذل من خلال الوسائل الدبلوماسية لإضعاف مقاومة العدو وتحقيق هزيمته في الحرب وإن أمكن تقصير أمد الحرب بجعله يقبل الهزيمة.

وفي مناقشة وسائل الدبلوماسية فقد يكون مفيدا إذا ما أخذنا، وما سوف يتكرر في مواضع أخرى، إلى المآزق والشراك التي تقع في طريق الدبلوماسي والذي يتعلم تفاديها بالخبرة. إن أكبر عائق للدبلوماسي هو الحماس الزائد OVERZEALOUSNESS إن التاول الهاديء والحكيم للمشكلات لا يتأتى تلقائيا بل يجب أن يغرس وينمى. غير أن مواقف جديدة، ووجهات نظر جديدة وفرص جديدة تثير حماس الرجال وتجعلهم غيورين على إنجاز الأشياء وتحقيق الاسم والشهرة والرغبة في حل مشكلات وجد آخرون صعوبة في حلها غالبا ما تؤدي برجال لا معين إلى هذا الخطأ. ومما لاشك فيه أن جميعنا لدينا أفكار حول حل مشكلات وقضايا كبرى بين الأمم، ولكن إذا طورنا ونحن في هذا الحماس صيغا لتسوية هذه المشكلات دون أن نتذكر واقع القوة وراءها، فإننا في الواقع نعرض وزارات خارجيتنا للمشكلات. إن نقطة الضعف في الناس المتحمسين هي تفضيهم عن عامل القوة وخفض المشكلات إلى افتراضات أولية ومبسطة. ومن هنا كان تحذير تاليران TALEYRAND أن الدبلوماسي يجب أن يتفادى الحماس الزائد. والثغرة الثانية تنشأ من الطابع المصطنع للحياة الاجتماعية التي تحيط بالدبلوماسي. ورغم أن الدبلوماسي يعمل في بلد معين فهو يتحرك وله وجوده في مجتمع رفيع المستوى من زملائه والذي يعرف بالدوائر الدبلوماسية، Diplomatic circles. وهذا مجتمع صغير له قواعده الخاصة للسلوك، ومجاملاته وأكثر من ذلك تحيزاته ودائرتة المغلقة. وفي كل عاصمة هناك مثل هذه المستعمرة الصغيرة، والتي بظروف وجودها، فإنها تبنى أساسا علي مصادرها الخاصة.

وطبيعي، شأن كل المجتمعات الصغيرة فإن لها مشاجراتها الخاصة وخلافاتها وحسدها ومنافساتها بل ونصائحها والتي عادة لا تصل إلى علم الجمهور. ومن الأمور التي لا يمكن تجنبها أن كل دبلوماسي يتأثر بشكل ما بالمناخ والمزاج السائد في المجتمع الذي يتحرك فيه، وانه بهذا التأثير يمكن دون أن يقصد الإضرار بمصالح بلده. ويحدث هذا كثيراً بأكثر مما نتصور. وتتلون آراء الدبلوماسيين بمناخ المجتمع الدبلوماسي وتتطلب رجلا يمتلك استقلالاً استثنائياً في الفكر لكي يحافظ على موضوعية ملاحظاته وأحكامه.

وبالطبع ما زال قائماً في بعض العواصم الفكرة القديمة عن الهيئة الدبلوماسية -DIP- LOMATIC CORPS. ولكن الهيئة الدبلوماسية بهذا الشكل، يمكن فقط أن تتناول الأمور التي لها تأثير على الامتيازات والحقوق والمعاملات المستحقة للدبلوماسيين، ولكن دون أن يسبب هذا مشكلات سياسية.

وثمة مآزق آخر على كل دبلوماسي أن يتجنبه مثل ما يتجنب الخطيئة وهو الشعور بأنه يمثل القيم الأخلاقية الصحيحة SLEF - RIGHTEOUSNESS، فالسفير لا يوفد إلى بلد آخر لكي يصحح الأمور فيها أو تنمية القيم الأخلاقية أو السلوك العام الصحيح. إن واجبه فقط هو حماية مصالح بلده. وإذا ما تعود الحكم على الأشخاص والمؤسسات أو حتى الأحداث وفقاً لما يظن أنه مستويات بلده أو وفقاً لبعض المبادئ الأخلاقية العامة، فإنه حتماً سوف يصبح ناقداً معادياً وسوف يضعف قدرته على تنمية مصالح بلده. إن التسامح فضيلة يجب أن تدرك بشدة في ممارسة الدبلوماسية.

وفي المحصلة الأخيرة، فإنه ليس هناك شيئاً سرياً أو غريباً حول الدبلوماسية أو الدبلوماسي، إنها العمل الرسمي لإدارة العلاقات بين الدول وهو محكوم بنفس القواعد لرجال أمناء يقبلون لإدارة العلاقات بينهم بالتعامل النزيه FAIR DEALING، والاستقامة STRAIGHT FORWARDNESS، والاستعداد للتوصل إلى حلول وسط والالتقاء مع وجهة نظر الآخر دون التسليم في الأمور الجوهرية. إنه فقط بغرس وتنمية حسن النية تستطيع الدبلوماسية أن تنتج آثاراً فعالة.

وفي الحكم على نجاح أو فشل دبلوماسية بلد ما، فإن السؤال الرئيسي الذي تسأله هو ما إذا كانت مصالح البلد قد خسرت أو كسبت: وعمّا إذا كان أمنها قد ضعف، وعمّا إذا كانت تحظى بحسن نية حلفائها واحترام هؤلاء الذين لا يحملون صداقة لها. إنه لهذه

الأهداف تتوجه دبلوماسية البلد وإذا ما تحققت فإن غياب نتائج مثيرة لهو أمر لا يجب أن يكون مصدر قلق. والواقع فإنه ليس هناك شيئا يشير الشك في أعين الدبلوماسى من النتائج المثيرة. ولهذا نجد أن رجل دولة عظيم ينصح الدبلوماسيين بهذه الكلمات: فى الدبلوماسية، «فإن المرء لا يجب أن ينجح إلى درجة كبيرة».

وفى نهاية الأمر، وإذا كنا نتحدث عن أهداف الدبلوماسية، وأهمية الوسائل والمناهج التى تستخدمها لتحقيق هذه الأهداف، فإنه سوف تخلق الافتقار إلى الثقة عند الدول الأخرى.

من الضروري أن نؤكد أن فعالية أية دبلوماسية فى تحقيق أهدافها إنما يعتمد إلى حد كبير جدا على قوتها الداخلية، فإذا كانت الدولة فى حالة مزمنة من الحرب الأهلية، أو من الإفلاس المالى، فإن دبلوماسيتها رغم كفاءة أساليبها، وقدرة دبلوماسيها لا يمكن أن تكون فعالة. فالتغير المستمر للحكومات، وتحولات السياسة والضعف الداخلى الذى يقود لعدم اليقين فى عمل الدولة، حتى ولو كانت فى مصاف الدول الكبرى، يجعل لدبلوماسيتها أى ثقل. فعود سفرائها سوف تقبل فقط بتحفظ، وسوف ينظر إلى مساعيها بحذر، وعروضها للتحالف أو التأييد بدون حماس، ولن يكون لما تعرب عنه من عدم ارتياح أو احتجاجات أى وزن. إن السياسة الخارجية يجب أن تعكس قوة واستقرار الدولة.



الفصل الثاني

# طبيعة الدبلوماسية وبدائها

---

اعتمدنا في هذا الفصل على: - "Diplomacy, The Dialogue between nations".

Adam Watson



تلتزم الدول بالدبلوماسية نتيجة لطبيعة العالم الذى تعيش فيه . وفى أزمنة وأماكن حيث هناك عديد من الدول المستقلة تؤثر أعمال كل منها فى الأخرى ، فإنها لا تستطيع أن تعمل فى فراغ أو عزلة ، وحيث يفكر كل مجتمع فقط فى كيف يدير شئونه الداخلية ، إن كل دولة ملزمة ، بذات الرغبة فى التحكم فى مصيرها بقدر الإمكان ، أن تعمل حساب جيرانها الذين يعتقدون على مصالحها ومصالح مواطنيها أيا كان تقديرها لأهمية هذه المصالح . وبعبارة رسمية أكثر ، فإن أعضاء مجموعة من الدول المستقلة ملزمون بأن يتدبروا نتائج حقيقة أنهم لا يتمتعون باستقلالهم بشكل مطلق أو فى عزلة وإنما فى إطار من الاستقلال المتبادل . وحين تكون مجموعة من الدول نظاما يرتبط برباط وثيق ، فإن وجود عدد من الإيرادات السياسية القوية يفرض على كل دولة وعيا مستمرا بأن الآخرين لهم مصالح وأهداف متميزة عن مصالحها وأهدافها ، وأن ما تفعله دول أخرى أو ما يمكن أن تفعله إنما يحدد ويقرر جزئيا سياساتها الخاصة .

وقد عبر جان جاك روسو عن هذا بدقة فى القرن الثامن عشر حين كان نظام الدول الذى يعرفه من الشؤون الأوروبية . إن «الجسد السياسى» كما كان يسمى الدولة «ملزم بأن ينظر خارج ذاته لكى يعرف نفسه ، إنه يعتمد على بيئته بأسرها وعليه أن يهتم بكل شيء يحدث فيها» واليوم أيضا فإن كل دولة فى نظامنا العالمى تعتمد ليس فقط على نفسها وإنما على كل بيئتها العالمية .

والدول التى تعى أن سياساتها الداخلية تتأثر «بكل شيء يحدث فى الخارج» ، لا تقنع بمجرد أن ترقب إحداهما الأخرى عن بعد إنهم يشعرون بالحاجة إلى الدخول فى حوار مع بعضهم البعض . هذا الحوار بين دولة مستقلة – والجهاز الذى تديره به الحكومات ، وشبكة الوعود ، والصلات ، والمؤسسات ، وقواعد السلوك التى تتطور عنها ، إنما يمثل جوهر الدبلوماسية .

وهكذا فإن الشرط الضرورى للدبلوماسية هو التعدد ، وهو ينبع من تعايش عدد من دول مستقلة فى عالم يقوم على الاعتماد المتبادل . ومثل ترتيبات المنزل ، فإن الدبلوماسية هى استجابة للإدراك من جانب صناع القرار بأن أداء كل منهم هو من الأمور ذات النتيجة الدائمة لبعض أو كل الآخرين .

وبدءة فإن الدبلوماسية تبدو كاتصال متقطع بين دول منفصلة جدا مثل مملكة الفراعنة فى مصر القديمة ومملكة الحيثيين، الذين وجدوا أنفسهم على صلة بعضهم البعض من خلال التجارة التى كان يديرها تجارهم ومن خلال المنازعات حول مناطق الحدود - بشكل رسمى أكثر، فإن هدف الدبلوماسية كان فى البداية، وما زال، هو التوفيق بين تأكيد الإرادة السياسية لكيانات مستقلة وبين ما أسماه آدموند بيرك «إمبراطورية الظروف» حولهم. ويجب أن نلاحظ فى البداية أن جانبا كبيرا من إمبراطورية الظروف هذه كان عسكريا والجانب الآخر كان اقتصاديا.

وقد ادعى عدد من المفكرين حول طبيعة الدول أن هذه القدرة فى التعامل مع العالم الخارجى هى جانب جوهرى لهذه الطبيعة، وأن ما يكون الدولة ليس مجرد الجهاز الذى ينظم الحياة الداخلية لجماعة ما. وهم يعتقدون أنه إذا لم يكن لدى جماعة ما السلطة الجماعية والتى هى فى موقع يمكنها من أن تقرر لنفسها مدى وقوة معاملاتها مع دول أخرى فإنها إذن تفتقر بمعنى حاسم لنفس السلطات التى تعطى أساسا لادعائهم بأنها دولة ذات سيادة. كما يرى بعض المفكرين القدرة على التعامل مع دول أخرى، ومن ثم على إجراء حوار دبلوماسى مع دول أخرى العلامة المميزة للدولة، فإن أهمية الصلات الخارجية تختلف فى التطبيق من دولة لأخرى. وفى بعض الأوقات فإن مصالح عدد من الدول تتداخل بشكل وثيق، ونشاطات وحقيقة وجود كل دولة تتقرر إلى حد كبير بما يفعله جيرانها، وأن ثمة أولوية للسياسة الخارجية فى كل قرارات هذه الدول. هذا المفهوم الذى ينسب إلى المؤرخ الألماني Ranke، يشير ليس فقط إلى العلاقات السياسية والاستراتيجية بالمعنى الضيق، وإنما لكل نطاق الصلات الخارجية من الصراع المسلح إلى السلع والأفكار التى تستوردها الدول ذات الجماعات المتداخلة عادة من بعضها البعض.

وحيث ترتبط مجموعة من الدول بعضها ببعض بدون أن تفقد استقلالها فإن ما تفعله دولة إنما يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الآخرين، وهو ما يجعل من المفيد أن نتحدث عن نظام للدول بالمعنى الذى نتحدث به عن النظام الشمسى مثلا وقد ظل هذا المصطلح فى الاستخدام العام منذ أن قدمه Pufendorf، الدبلوماسى المحترف فى القرن ١٧ الذى عمل لعدة بلدان ونشر De systematibus Ciutatun حين كان يخدم ملك السويد. أن هناك مجالا لمناقشة ما إذا كان هناك عدد من نظم الدول فى الماضى، أو ما إذا كان نظام الدول الكامل الوحيد المتطور، والذى يشعر بنفسه على هذه الصورة، وهو النظام العالمى المعاصر.

وزيادة على ذلك، وحيثما كان هناك ميراث حضارى مشترك، أو قيم مشتركة، وحيثما ترتبط الجماعات التي تكون الدول في نظام ذى تبادلات نشطة للسلع والأفكار بحيث يصبح هناك درجة عالية من الاعتماد المتبادل، وكما ذكر الأستاذ Hedly Bull مرتبطة بمجموعة مشتركة من القواعد في علاقات إحداها بالأخرى، وتشارك في عمل مؤسسات عاملة مشتركة، في مثل هذه الحالات فإنه من الممكن أن نذهب أبعد وأن ننظر إلى النظام كمجتمع دولي واحد، ورغم أن دولة الأعضاء مستقلة سياسيا، فإنها ليست كيانات منفصلة بشكل مطلق وإنما أجزاء من كل. في مثل هذه الحالات فإن كل دولة مستقلة ذات سيادة لم تحقق حضارتها ومستواها في العيش، وحاجات وأمانى شعبها، في عزلة، وإنما كانت قادرة على أن تحقق هذا فقط من خلال مجتمع أوسع. وكما عبر الأستاذ Charles Teylor فإن الأمر يتطلب «تطور طويل لبعض المؤسسات والممارسات، ولحكم القانون وقواعد الاحترام المتكافىء، ولعادات المداولات المشتركة، والرابطة المشتركة، ويستطيع المرء أن يضيف من الإخصاب الثقافى المتبادل، وتوازن القوى والمصالح، لكي تنشأ الدولة الحديثة في مجتمع دولى. إن المحافظة على هذا المجتمع ككل وعمله الفعال هو لذلك مصلحة حقيقية للدولة التي تكون أجزاءها، والتي توزن مع مصالحهم الخاصة والفردية وأمانهم بنفس الطريقة العامة التي يجد فيها الأفراد في مجتمع متمدين مصلحة في عمل الجماعة ككل، وقد تعودنا أن ننظر إلى البشر على أن لهم ليس مجرد مصالح وإنما بعض المسئوليات الأخلاقية تجاه الجماعة التي يعيشون فيها، وبعض مسئولياتهم تشكل كالتزامات قانونية، غير أن المسئوليات الرشيدة والخلقية للدول تجاه المجتمع الدولى ليست واضحة المعالم بشكل كبير.

وتاريخيا، فإن حوارا دبلوماسيا فعلا متعدد الأطراف داخل نظام الأمم قد يكون مطلوبا أكثر من التعايش عن طريق الصدفة لعدد من الدول المستقلة ذات مصالح متشابكة. وفي الماضى، فإن حوارات متصلة تطورت وازدهرت بين مجموعات من الدول في منطقة جغرافية محددة وذات تاريخ من الصلات الوثيقة. مثل هذه المجموعات من الدول كونت ما يمكن أن يوصف بمجال مغناطيسى واحد من القوى السياسية. وقد تحددت هويتهم بعضويتهم أوصلتهم الوثيقة لمدينة مشتركة. وقد أدير حوارهم الدبلوماسى، وتم التوسط حول مصالحهم وفقا لمفاهيم القانون، والشرف، والأخلاق والفتنة التي سادت في هذه المدينة. وحتى الحرب بينهم لم تكن عنفا بلا تمييز. فقد نظمتها قواعد النظام. وفي الحرب، اعترفت هذه الدول ليس فقط «بقوانين الحرب» التي نظمت حق الدولة في اللجوء إلى القوة وكيف يمكن شل

الحرب، ولكن أبعد من هذا بقواعد معينة من السلوك تجاه الأعداء والحاويدين، وحقوق الدول الأعضاء الأخرى بما فيهم الأعداء فى درجة ما من الاستقلال. فإذا ما توسعت هذه المجموعات من الدول خارج منطقتهم الجغرافية الأصلية، فإنهم حتما كانوا يحملون معهم افتراضاتهم، وقوانينهم وقواعدهم فى السلوك.

فمثلا فى المجتمع الأوروبى للدول، برزت الدبلوماسية كمؤسسة تنظيمية، تحمل سماتها المتميزة وطرقها وشبكتها الخاصة من الإجراءات والقواعد، والمعاهدات والالتزامات الأخرى. وقد استطاع النظام الأوروبى بهذا التنظيم أن يمارس نفوذا وضبط النفس على تأكيد أعضائها لذواتهم وأنهم كانوا مبروطين من البداية بأكثر من الترتيبات السياسية. فقد كان لدى دول أوروبا بشكل مشترك التقاليد القوية للمسيحية اللاتينية للعصور الوسطى، كما أن العناصر الموروثة من الوحدة لم تخضع كلية للحركات الجديدة من التجزئة والتنوع. كما طورت نظم دول أخرى مثل روما أو الصين بدون أن تتوسع لكى تشمل دولا مشابهة ظلت خارج مدينتها. وكانت غرب أوروبا استثناء من ذلك، ومن المعترف به بشكل عام أن الأساليب المصقولة، والإدراك العالى لكيفية عمل نظام الدول، والذى تطلبه الدبلوماسية الأوروبية من دولها الأعضاء المستقلة، قد ساهمت بالشكل غير القليل فى هذه الظاهرة الجديرة بالملاحظة، وعلى عكس خبرة نظم الدول الأخرى واللى لم تبرهن أى دولة واحدة على أنها بهذا القدر من القوة بحيث تستطيع لأى فترة من الزمن أن تستوعب أو حتى تسيطر على الآخرين. فإذا لم يكن هناك دائما توازن حازم متعدد للقوة بين دول أوروبا لمعظم الفترة ما بين عام ١٥٠٠ حين بدأ النظام يعمل وبين منتصف القرن الحالى حين أصبح فعلا على نطاق عالمى، فقد كان ثمة توازن محافظ عليه بشكل واع بين القوى الكبرى وكافيا لمنع تدعيم السلطة فى أيدي سلطة مهيمنة واحدة. هذه هى الظروف التى تكون فيها الدبلوماسية ضرورية بشكل أكثر واللى تزدهر فيها بشكل أفضل، ولذلك فإن الدبلوماسية الأوروبية تستطيع أن تتطور إلى النقطة التى يمكن أن تتسع لكى تنشئ نظاما عالميا.

وفى هذا القرن فقط أصبحت نظم الدول للمرة الأولى عالمية حقا، شاملة لمدينت متنوعة وعقائد، فما هى نتائج هذا التوسع للقواعد والممارسات للدبلوماسية؟ إن الدبلوماسية الأوروبية التى ورثها نظاما العالمى تطورت كحوار بين أعضاء نظام له - كما كان الحال فى الماضى - هوية ثقافية وتاريخية قوية بما فيه الكفاية لضمان أن أعضاءها يعترفون بقواعد ما. ومن الضرورى أن ننظر إلى الأصول التاريخية والسياق التاريخى لأى ممارسة دبلوماسية

معينة لكي نفهمها. ولذلك فإنه يجب أن يكون في أذهاننا الأصول الأوروبية لدبلوماسية اليوم إذا ما شئنا أن نرى في أى موضع أصبحت غير ملائمة وكيف يمكن ملاءمتها بنجاح أو تحولها بالكامل في بعض الوجوه لكي تلبى متطلبات توسعها العالمى وتغيرها الجذرى. ذلك أنه رغم الحديث المتفائل حول المجتمع الدولى العالمى، والافتراضات المشتركة وقواعد السلوك التى تتبع من ميراث حضارى أوروبى مشترك، فإنها قليلا ما تلقى اعترافا خارج الغرب. هذا التحدى الرئيسى الذى يواجه حوارا فعلا ومشكلات أخرى للتكيف المطلوب لتمكين الممارسة الدبلوماسية الحديثة من أن تتعامل مع ظروف غير مسبوقه وسريعة التغير، تشكل جانبا هاما من هذا الكتاب.

إنه لأمر واضح أن ثمة مزايا فى الحوار الدبلوماسى. هل هو ضرورى بالنسبة لكل الدول؟ فإن لم يكن كذلك، ففي أى ظرف تستطيع بعض الدول أو على الأقل طوائف خاصة من الدول أن تستغنى عن الدبلوماسية؟ إنه من الصعب أن تجد أمثلة لدولة مهمة ذات نظام تحاول أن تتصرف بدون حوار دبلوماسى منتظم. ومع هذا فإنه من الصحيح تاريخيا أنه كان هناك دول قوية وضعيفة ظلت معزولة أو تنأى بنفسها عن اضطراب العلاقات الدولية لفترات طويلة من الزمن. وقد كانت هذه الدول على الهامش الجغرافى والسياسى لنظم دول متكاملة، أو خارجها بالكامل. فالدول البعيدة التى يفصلها عوائق طبيعية مثل المحيط والصحراء عن نظام نشط للدول تستطيع أن تكون أعضاء هامشين فى هذا النظام وتحفظ بعلاقات متقطعة أو مختارة مع الدول الأوثق اندماجا فى النظام. لقد حذر جورج واشنطن بنى وطنه من التحالفات المعقدة وهو ما كان يعنى به هذه الدرجة من الانعكاس فى نظام الدول الأوروبى والذى جعل التحالفات ضرورية، ومنذ هذا الوقت أصبحت الولايات المتحدة متورطة بشكل متزايد وأصبحت العزلة فكرة مثالية أقل قابلية للتحقيق. وثمة دول صغيرة بدرجة لا تمثل وزنا فى الحوار الدبلوماسى يمكن بمصادفة تاريخية أن تستبعد من هذا الحوار. وتقف أندورا، ليشتنستين وسيكيم أمثلة على ذلك.

على أية حال، فما كان ممكنا فى بعض الفترات بالنسبة للولايات المتحدة أو تايبيه أو أندورا ليس اختيارا مفتوحا بوجه عام. وأكثر الحالات جذبا للنظر هى الصين. فلعدة قرون لم تحتفظ الإمبراطورية الصينية، والتى كانت مدنية ذات بناء إقطاعى أكثر منها دولة، بحوار منتظم مع دول أخرى: فقد كانت ثمة عزلة قائمة وراء حائط وأقوام من الرجال من آسيا الوسطى قادرين من وقت لآخر على أن يفوزوا بالسيطرة على قمة الحكومة الإمبراطورية وما أن

تأسست «المملكة المركزية» حتى نسيت التقاليد الوطنية للدبلوماسية التي تطورت إلى درجة عالية في زمن كونفوشيوس ، لأن الامبراطورية الموحدة التي حلت محل نظام «الدول الصينية» كانت قوية بما فيه الكفاية لكي تقود جيرانها المباشرين وتظل غير مبالية بأمور بعيدة عنها. وقد وافقت الصين للمرة الأولى على إجراء حوار دبلوماسي منتظم، وتبادل المبعوثين مع الدول الغربية في منتصف القرن التاسع عشر، حين تضاءلت أقدار الأسرة الحاكمة الأخيرة وحين لم يعد من الممكن تجاهل نفوذ الغرب. وقد أجبرت الصين على أن يكون لها معاملات مع دول أخرى حين تمكنت الدول الأوروبية، بتفوقها العسكري وتكنولوجياها البحرية وتصميمها على الاتجار معها بشروطها الخاصة، تمكنت من أن تزج بالصين بشكل متقدم في السياسات الدولية: ذلك عندما وجدت الصين نفسها في مواجهة دول مستقلة لا يمكن قهرها. وكانت نتائج هذا بالنسبة للصين عميقة وغير سعيدة بشكل غير عادي.

ولكى ندرك الإطار المتطور للدبلوماسية الحديثة، فإنه من المهم بشكل متساو أن نلاحظ التأثير الذي يحدثه على نظام الدول دخول دول بعيدة أكثر في الشبكة القاسية التي لا مهرب منها للشئون الدولية والتي تشكل النظام. وحيث كان الأمر يتعلق بإدخال دول فردية في نظام قائم بالفعل، فإن قبول الحوار الدبلوماسي يحمل معه الحاجة لتكيفات هامة من جانب الدولة التي دخلت حديثا هذا النظام. فمثلا ، فإنه في أوروبا، حيث تجدد الدبلوماسية في أشكالها الحديثة المعترف بها أصولها، فإن أحد الشروط الأساسية لتطوير صلات دائمة بين الأطراف المستقلة، كان بالتحديد هو المساواة المعنوية والقانونية التقريبية بين دول النظام بكبيرها وصغيرها. هذا الشرط للحوار الأوروبي بدا غريبا إلى حد كبير للإمبراطورية الصينية. ولأسباب مختلفة إلى حد ما فإن الخلافة الإسلامية العثمانية ولفترة طويلة، والحكومة الثورية السوفيتية فترة أقل بكثير، كانوا أيضا مترددين في أن يتنازلوا عن المساواة لدول أخرى. ولكن هذه القوى الكبرى الثلاث وافقت على أن تتطابق مع القواعد الظاهرية ومعاهدات الدبلوماسية الأوروبية لأنه باعتداء القوى الأوروبية بشكل أكثر إصرارا على مصالحها وأهدافها، فإن القوى الثلاث وجدت الحوار الدبلوماسي مع هذه القوى أمرا لا غنى عنه. إلى أى مدى بقيت هذه الدول الثلاث مخالفة لافتراضات الثقافية والتاريخية التي ولدت قواعد ومواثيق الدبلوماسية الأوروبية؟ هذا سؤال آخر.

ويختلف الوضع حين يدخل عدد كبير من الدول الخارجية في النظام في وقت قصير، وبعيد يمتد النظام نفسه في المواقع إلى أبعد من مهده الثقافي فعمليات التكيف لا تتم من

جانب واحد، وعلى الأعضاء الأصليين أن يقدموا تنازلات للقادمين الجدد. واليوم يطور النظام العالمي بشكل تدريجي قواعد جديدة واتفاقيات لكي تحل محل تلك القواعد والاتفاقيات السابقة ذات الأصول الأوروبية الخالصة.

ولأن الدول تتحدث إلى بعضها البعض بشكل خاص وسري، وهذا المظهر لحوارهم يثير بطبيعة الحال حب الاستطلاع، فإن الدبلوماسية ينظر إليها في بعض الأحيان على أنها ثنائية في جوهرها. غير أن الروابط التي تربط الدول في نظم هي بالتحديد جماعية. ونتيجة لذلك. فإن الحسابات التي تشكل سياسة كل دولة عضو تجاه الآخرين هي حسابات جماعية، كما أن الحوار بينهم أصبح أيضا جماعيا بشكل أكثر مع تطور النظام، والاتفاقيات الأكثر بدائية هي فقط التي كانت ثنائية بشكل خالص. فالروابط والتحالفات، وكل المناسبات التي يجتمع فيها ممثلون عن ثلاث قوى أو أكثر، هي أمثلة على الدبلوماسية الجماعية. ولكن هذه الحوارات تتضمن فقط بعض المشتركين في اللعبة. فالدبلوماسية الشاملة الجماعية أو الدبلوماسية العالمية، أو لنقل محاولة إدخال جميع أو على الأقل غالبية الأعضاء المهمين لنظام ما في مفاوضات ترى في وقت واحد، إنما ترمز على مرحلة أكثر تقدما وهي عادة تبدو في البداية كمفاوضات من أجل سلام عام بعد حرب ممتدة، وهي تنظم بعد ذلك في مؤسسات دائمة مثل عصبة الأمم، وهيئة الأمم. وحتى الآن فإن الدبلوماسية الجماعية إنما تكمل الحوار الثنائي. وهي لا تبدى أى علامة على أنها تريد أن تحل محل الصلات الثنائية بين دول ذات سيادة.

وتعامل الدول المستقلة ثانيا مع بعضها البعض وتجتمع معا في منظمات جماعية ليس فقط لأن لهم مصالح مشتركة، ولكن أيضا لأن لهم مصالح متضاربة. وزيادة على ذلك، فإن حقيقة الاستقلال تقوى الظنون والشكوك. وثمة قوة يمكن أن تكون غير مخلصه فيما تقول وتعد، وإذا ما كانت مخلصه فقد تغير رأيها. والتاريخ عامر بأمثلة الصراع وازدواجية ونقض السياسة، وتحمل الأنباء أمثلة جديدة كل يوم. وتعنى الدبلوماسية بشكل وثيق بهذه المشكلات فهي إطار منظم للاتصال والمفاوضة والتي تمكن كل دولة مستقلة من أن تعلم ما الذي تبغيه الحكومات الأخرى، وما الذي تعترض عليه. وفي مجتمع دولي متطور تصبح الدبلوماسية أكثر من أداة للاتصال والمساومة. إنها أيضا تؤثر فيما يمارسونها. وهي نشاط حتى لو أسىء استخدامه فإن لها تميزا نحو حل الصراعات. إن من وظيفة الحوار الدبلوماسي أن يخفف الخلافات بين الدول ويجعلها أكثر تمدينا، وأن يصالح بينها إذا أمكن بدون أي كبت أو تجاهل لهذه الخلافات. إن تصارع المصالح هو موضوع رئيسي للدبلوماسية التي تستطيع أن

تعمل بشكل فعال فقط حين يتوفر المستوى الضروري من التفاهم بين أطراف الحوار حول المحافظة على النظام ككل، وحول قواعد تنمية مصالحهم الفردية داخل النظام. وهكذا، فالحوار الدبلوماسي أداة المجتمع الدولي: فهو عملية متمدينة تقوم على الوعى واحترام وجهات نظر الشعب الآخر، وهو أيضا عملية تساعد على التمدين، لأن التبادل المستمر للأفكار، ومحاولات التوصل إلى حلول مقبولة بشكل متبادل لصراعات المصالح، إنما تريد من هذا الوعى وهذا الاحترام هذا الاتجاه إلى التمدين. ومن الواضح أنه لا يمنع الدبلوماسية من أن تحرف أو يساء استعمالها، فستظل أساليبها تتسم بالنفاق. ولكن هذا التحيز لفهم وجهات النظر والحاجات الأخرى، وللبحث عن أرض مشتركة وحل للخلافات، هو أمر لا يمكن أن نخطئه في الدبلوماسية.

### بدائل الدبلوماسية

ما هي البدائل للدبلوماسية؟ من أجل أن نستغنى عن الدبلوماسية، أى عن الأساليب التى تستخدمها الحكومات المستقلة لتحقيق علاقاتها مع بعضها البعض، فإن على البشرية إما أن تدع الحكومات المستقلة تعيش بدون حوار دبلوماسي، أو أن تستغنى عن الاستقلال «والدول ذات السيادة» معا.

وفي اعتقادى أن البديل الأول هو شيء خيالى محض. ذلك أنه سيعنى عالما عليه أن يستسلم لوضع من الفوضى والعزلة، من عدم الأمن المزمع والحرب وشيء شبيه لما أسماه هوبز بحالة الطبيعة، وسيكون على الدول أن تعيش بنفسها ومن أجل ذاتها. ولن يكونوا قادرين على عقد تسويات سلام أو معاهدات مع جيرانهم، ذلك أن مثل هذه التسويات هي جوهر الدبلوماسية، وسيكون على كل دولة أن تقف وحيدة أمام جار عدوانى وأكثر قوة، ولن يتمكنوا من أن تتصل إحداهما بالأخرى، أو أن يتجمعوا معا أو يشكلوا عصبا أو تحالفات للحماية المتبادلة. ذلك أن هذه الأنشطة هي أيضا من عمل الدبلوماسية، وإن كان هناك من يجادلون بأن شبكة من التحالفات الدبلوماسية تساعد على نشر الحروب والصراعات كما لن يكون هناك اتفاقيات للحد من الأسلحة التى تتطلب مفاوضة دبلوماسية طويلة لبدئها والاستمرار فيها مع تغير الظروف. وفي غياب حوار أو اتفاق، فسيكون على كل دولة أن تركز على دفاعها الخاص وقد كان هذا ممكنا فى عصر الأسلحة والاتصالات البدائية، ولكن بشمن، وخاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يقع إقليمهم بعيدا عن التيار الرئيسى للشئون الدولية.

ولكن في عصر نووى، فإن مثل هذا الترتيب - أو غيابيه - ليس عمليا على الإطلاق. وبخلاف مشكلة الدفاع، فإن الدولة التي تعيش في عزلة وبدون صلات دبلوماسية ستجد صعوبة سواء في تنظيم التجارة أو تبادل الأشخاص والأفكار التي تطور المدنية.

وإجمالاً، فإن فكرة دول مسلحة ذات سيادة تعيش في عالم على مستوى عالمي من التقدم التكنولوجي بدون دبلوماسية هي فكرة غير عملية تماماً. لهذا السبب فإن الناس الذين لا يثقون في الدبلوماسية من الأفضل لهم أن يفكروا في القضاء على الدول المستقلة.

فماذا عن القضاء على الدول المستقلة؟ هل نستطيع، وهل يجب أن نعمل نحو حكومة عالمية أو اتحاد فيدرالي؟ وهل عالم الدول كما نعرفه مقضى عليه بأن يذوى رغم المظاهر الحالية؟ هنا تبدو الاحتمالات أكثر واقعية. وثمة بدائل قابلة للتطبيق في المجتمع الدولي كما يقوم الآن، وكما قام في مراحل مختلفة في الماضي. مثل هذه البدائل عملت في مراحل أخرى من التاريخ، وليس من الصعب تصور كيف يمكن أن تعمل مرة أخرى. إن عالماً من عدة دول مستقلة ليس هو العالم العملي الوحيد.

وأكثر البدائل وضوحاً هو ما يسمى غالباً بالحكومة العالمية. وهذا هو النقيض الكامل لتعدد الدول المستقلة في نظام من الدول. وبمعنى واسع، فإن الحكومة العالمية يمكن أن تكون من نوعين. فهي يمكن أن تكون حكومة من مركز واحد، وسلطة حاكمة واحدة، تقوم وتستمر بقوة متفوقة لا يتحداها أحد، أو يمكن أن تكون نظاماً يتكون من اتحاد إداري من كل الدول الهامة في العالم التي تنازل عن بعض سلطاتها المستقلة لجهاز مركزي يصنع القرار الذي يمثلهم ويحكمهم جميعاً. وكلما كان تكوين نظاماً يتكون من اتحاد إداري من كل الدول الهامة في العالم التي تنازل عن بعض سلطاتها المستقلة لجهاز مركزي يصنع القرار الذي يمثلهم ويحكمهم جميعاً. وكلما كان تكوين هذا الاتحاد إدارياً كلما كان أكثر احتمالاً لأن يكون فيدرالياً وبدرجة أكبر من الذاتية للأجزاء المكونة له، وحكومة عالمية تحكم بواسطة سلطة واحدة، ويحافظ عليها وتستمر بالعقوبة القسوى التي تمثلها قوة لا يمكن تحديدها، مثل هذه الحكومة عملت بشكل جيد في أزمنة ماضية. ومن الأمثلة على ذلك، من حدود عالمها، كانت الإمبراطوريات الرومانية والصينية فلم تكن ديمقراطيات، كما لم يكن هناك حق الانفصال. وحكم الإمبراطور من خلال بيرقراطية، تساندها قوة مسلحة التي يمكن أن يتحداها فقط قائد عسكري منافس. ولم يكن دور الشعوب المحكومة أن تختار حكامها، ولكن

أن تطيعهم، ومع هذا، وفي ظل حكومة حكيمة كان الشعب راضيا. فلم يكن هناك حرية. ولكن كان هناك سلام ونظام، وهى نعم كبيرة فى حد ذاتها، كما أنها فى أكثر الاحتمالات قد تكون الظروف التى تتطور إليها الحريات الفردية. وقد انتهى جيون إلى أن الإمبراطورية الرومانية تحت الحكم المستنير لآل أنطونيو كانت أسعد الفترات التى عرفتها البشرية. وفى فوضى العصور الوسطى، أثنى دانتي فى كتابه De Monarchia على امبراطورية واحدة لكل العالم المسيحى والتى يمكن أن تضمن نعم السلام وحكم القانون، وهو أمر كان يمكن لمثل هذه الحكومة أن تحققه، ولكنها بالضرورة لم تفعل دائما. فحين كانت الحكومة جائرة فى مثل هذه الإمبراطوريات، كان كل فرد يعانى بشكل يائس.

وحكومة عالمية من هذا النوع هى بالتأكيد أمر يمكن تصوره اليوم. وإذا أخذنا مثلا واحدا، فإنها يمكن أن تأتى من خلال امتداد السلطة السوفيتية فيما وراء الاتحاد السوفيتى والكونمولث الاشتراكى الحالى إلى كل العالم. وسيادة العالمية من هذا النوع لا تتطلب أن تذهب إلى حد بعيد كضم رسمى: فهى قد تترك لرعاياها من الدول ظلا من الاستقلال ودرجة معقولة من الذاتية فى نطاق الحدود التى تضعها السلطة العليا. مثل هذه الحكومة العالمية قد تحقق بركات السلام والنظام على حساب الحرية. ومما هو موضع نقاش أنه حين تستقر الحكومة العالمية، فإن الأفراد قد لا يكونون بالضرورة أقل حرية مما هم الآن فى دول كثيرة قائمة، ذلك أن استقلال دولة يبننا عن القليل من حريات رعاياها من الأفراد. وفى عالم تعددت فيه اللغات. والأجناس، والثقافات والعقائد، فإن الجماعات القومية وغيرها تميل إلى تأكيد كيائها السياسى المنفصل إذا ما استطاعت. ورغم أن التاريخ المسجل، والأبناء اليومية مليئة بأمثلة على هذا الاتجاه الفطرى وأشاروا إلى استعداد البشر إلى قبول إمبراطورية عالمية حالما تأسست عن طريق القوة، غير أن هناك دلائل حاسمة على أنه بدون قوة مستمرة تعمل على تماسك أى إمبراطورية فسيقع انفصال فى الحال. ويقدم العالم الشيوعى مثالا واقعيا. فقد اعتقد لينين وشيوعيون آخرون أن الشجار وعدم الاتفاق بين الدول هو نتيجة نظم اجتماعية سابقة، وافترضوا أن الأحزاب الشيوعية فى السلطة سوف تتعاون، غير أن تعدد المراكز فى العالم الشيوعى، والنزاع الصينى السوفيتى قد أظهر عدم واقعية هذا الافتراض. فإذا ما استخدمت السلطة العالمية القوة لمنع مختلف الجماعات الوطنية وغيرها من أن تعيد تأكيد استقلالها، فإن العديد منهم سوف يظل يحاول أن يفعل ذلك. فإذا سمحت السلطة العالمية

بحدوث ذلك، فسوف نعود إلى الخليج المتأثر من الدول المستقلة، وستصبح الدبلوماسية فيما بينهم ضرورة من جديد.

وما يعنيه معظم الناس في الغرب الذين يريدون حكومة عالمية ليس هو إنشاء حكومة شمولية واحدة على كل العالم تقوم بحكم القوة ، وإنما اندماج إرادى للسيادة بواسطة حكومات وشعوب العالم (بشكل أكثر تحديد بواسطة دول النظام العالمى). لتكوين حكومة فيدرالية عالمية، فسوف يكون اتحادا قام واتحد برضاء عالمى، وتاريخى، فإن المجتمعات المستقلة التى اتفقت على «توحيد سيادتها» وتسليم أجزاء جوهرية من عملية اتخاذها للقرار السياسى إلى حكومة مركزية، كان لها ثلاث خصائص. فقد كان بينها بالفعل قدر كبير من الأمور المشتركة. وفى معظم الحالات المعروفة فقد تم اندماجها كأجزاء متفرقة لا تشعر بالراحة نتيجة لتصدع إمبراطورية سابقة واجتمعوا معا لتكوين اتحادا أكثر كمالا. وثالثا، فقد اضطرت هذه الأجزاء أن تفعل ذلك نتيجة ضغط خارجى ولكى تتساند معا حتى لا تسقط وهى متفرقة وقد كانت هذه هى حالة الثلاث عشرة مستعمرة السابقة لأمريكا الشمالية التى كونت الولايات المتحدة... وسوف تكون حالة بلدان غرب أوروبا إذا ما كونت حكومة كونفدرالية واحدة.

فما هى فرص حكومة عالمية من هذا النوع الإرادى فى غياب هذه الخصائص الثلاث؟ إن حقيقة أن شيئا لم يحدث بعد فى الماضى لا يعنى أن هذا لا يمكن حدوثه فى المستقبل. فهؤلاء الذين يتطلعون إلى حكومة عالمية يشيرون إلى أن كل البشرية هى الآن بشكل أكثر مجتمع واحد يعتمد بعضه على بعض أكثر من مجتمعاتها السابقة بحبها العنيف للاستقلال، وأنه قد تحقق الآن أننا جميعا نعيش فى سفينة فضاء أرضية واحدة. وزيادة على ذلك، فإنه فى «العصر الذرى وعصر الجماعة»، فإن الاستقلال والسيادة المطلقة أصبحت تبدو كشيء لا يتفق مع الزمن شأنه شأن المراكب الشراعية والأقواس. وما يقال الآن أن البشرية فى مجموعها تحدى بها الأخطار المشتركة والتى إن لم تعالج منا جميعا فإنها يمكن أن تؤدى عمليا إلى تدمير الجنس البشرى بأسره. إن كارثة نووية، والتلوث، والانفجار السكانى، والنقص المتزايد فى الطاقة والمواد الأولية هى أخطار تشبه فى قوتها تلك التى هددت من قبل المستعمرات الأمريكية. وحتى هؤلاء الذين يعتبرون أن الذين يدعون إلى اتحاد فدرالى يبالغون فى الدرجة التى أصبحت فيها البشرية فى تنوعها مجتمعا واحدا وفى الأخطار التى تهددنا عليهم أن يعترفوا أن العالم يتحرك فى هذا الطريق، وأن المجتمعات المختلفة التى ينقسم إليها

العالم إنما تصبح أكثر اعتمادا على بعضها البعض ، وأن الأخطار التي تهددنا تزداد سوءا . وما دامت الخطوة الأولى في السياسة هي الاعتراف RECOGNITION ، فإنه من المهم أن تكون قادرا على أن تشير إلى درجة من التوافق حول أى من الأخطار التي تواجه البشرية يجب أن تعامل كمشكلات تتطلب جهدا سياسيا دوليا لحلها . وما دام هناك اتفاق حول المشكلات التي يجب أن تواجه (سواء الآن أو في المستقبل القريب) ، ثمة مسألتان أساسيتان تثوران حول قيام اتحادا فدرالى عالمى كحل لذلك . فهل مثل هذه الخطوة الجذرية ضرورية لحل هذه المشكلات ؟ وهل تخلق هذه الخطوة مشكلات أكثر خطورة مما تحل ؟

وباعتبار أننا نريد أن نحل هذه المشكلات الملحة عن طريق التراضى وليس بالقسر فى إمبراطورية رومانية أو صينية جديدة ، فإن موضوع الضرورة إنما يطرح كما يلى : هل نستطيع أن نجعل جميع ، أو الأغلبية الحاسمة ، من الدول تعمل معا لكي تحل هذه المشكلات بشكل دولى يتخطى الحدود القومية ، فى الوقت الذى تترك فيه القرارات حول كيفية الشروع فيها ، وأيضا السيادة المتبقية ، إلى أعضاء المجتمع الدولى ؟ أو أنه يجب أن تتفق الدول أولا وقبل كل شىء على أن «تجمع سيادتها» فى حكومة عالمية من أجل هذه الأهداف ، ثم تدع الحكومة العالمية تقرر حول الإجراءات المطلوبة للتعامل مع هذه المشكلات العالمية وفرض قراراتها ؟ وإذا ما نظرنا إلى ما يحدث فعلا فى الشؤون الدولية فسنرى أن البديل الأول هو الذى يجرى اختياره ، فثمة بحث مكثف من جانب دول مستقلة عن مجالات اتفاق يمكن أن يتصرفوا ويعملوا فيها معا ( كأن يتفقوا على تبنى سياسات متماثلة ) لكي يحلوا مشكلات مشتركة . والحقيقة أن كل القرن العشرين قد تميز بهذا البحث على الرغم من نكسات كبيرة . وبنمو الاعتماد المتبادل ، وتناقص إمكانية العمل المنفرد ، فإن الدول الأكبر والأكثر استقرارا فى العالم يصبح وعيها أكثر حدة بالحاجة إلى التعاون . ولذلك فإن استعدادهم يتزايد لكي يحيلوا مسئوليات اتخاذ القرارات إلى أجهزة دولية تتكون من وفود تعين بواسطتهم ومسؤولين أمامهم ، وتصمم هذه الأجهزة كجزء متكامل من الحوار الدبلوماسى بينها . وبشرط أن تراعى هذا المعيار ، فإن الدول سوف تلزم نفسها مقدما بقبول القرارات التى تصل إليها هذه الأجهزة بهذه الطريقة فإنها توافق على أن تضيف إلى القواعد ومعايير الشكوى التى تقرر كيف يتصرف أعضاء المجتمع الدولى ، وبعبارة أخرى تضيف إلى جهاز تنظيم القانون الدولى .

إن الحاجة إلى اتفاقيات بحرية كانت موضع اعتراف لعدة قرون ، كما تؤخذ الآن المعاهدات البريدية والخاصة بالطيران المدنى كشىء مسلم به كما تنظم الحياة الاقتصادية الدولية بواسطة

اتفاقيات نقدية وتعريفية، وقد وضعت هذه الاتفاقيات أولا بواسطة الدول الصناعية الكبيرة غير الشيوعية، ثم صاغت الدول الشيوعية علاقاتها الخاصة بهذه الاتفاقيات، سواء تلك التي ينظر إليها كجزء من القانون الدولي أو تلك التي هي ذات طبيعة تعاقدية ملزمة بشكل أكثر، إنما تحد بشكل تدريجي من حرية العمل لجميع الدول.. وفي مسائل مثل التلوث، والحفاظة على البيئة، فإن الدول المستقلة توافق على قبول القرارات الجماعية لأغلبية أقرنها حتى وإن لم ترض عن بعض هذه القرارات. لأنه، وبشكل متوازن، من مصلحتها إن تفعل ذلك. وفي أكثر المجالات الفنية حساسية مثل التحكم فى البترول أو التسليح، والتي لها معان سياسية كبيرة، فإن الاتفاقيات الدولية يجرى التفاوض عليها بشكل تدريجي. وثمة مسائل سياسية أكثر تخصصا مثل الحدود الإقليمية بين الدول، وحق الدول الجديدة فى الاعتراف الدولى، وبشكل عام، كل المسائل التي تبدو مهياة بشكل خطير لأن تؤدي إلى الحرب، هي بالحتم أكثر صعوبة فى حلها، وهى بهذا المعنى تقع ضمن فئة لها ذاتيتها الخاصة وتتطلب فحصا منفصلا.

إن القضايا التي أثارها تزايد الاعتماد المتبادل بين البشر والتي أطلق عليها «جيل المجتمع الدولي»، إنما تخلق وعيا متزايدا بأن البشرية لها هوية مشتركة فى مواجهة هذه القضايا، ويجب أن تتخذ عملا سياسيا مشتركا لحلها. وحول نطاق عظيم ومتزايد من القضايا ذات الطابع السياسى والفنى، حيث العديد منها حيوى لمستقبل الإنسان على الأرض، ثمة اتفاقيات دولية يتم التوصل إليها عن طريق عملية من المساومة الجماعية الحرة بين الدول. وتلزم هذه الاتفاقيات الموقعين على أن يتنازلوا عن بعض المظاهر المحددة بشكل دقيق لحريةهم فى العمل فى المستقبل من أجل مقاومة تهديد ما عن طريق العمل معا.

إن النقطة التي يتعين علينا أن نلاحظها أن هذا الطريق المتقدم هو طريق الدبلوماسية. وهو تطور على قدر كبير من الأهمية، بسبب توسع مضمون المفاوضة الدبلوماسية وبسبب الاتجاه الذى تحرك إليه الشؤون الدولية نحو مجتمع من الدول منظم بشكل جماعى أكثر، إن المفاهيم السابقة فى السياسة الدولية (واللغة المستخدمة لوضعها)، إنما تتسع بشكل متزايد نتيجة لثورة الخبرة الجماعية الجديدة وكل اتفاقية من هذا النوع تتضمن إحالة سلطة دولة ما فى اتخاذ القرار إلى سلطة دولية مؤهلة بشكل فنى عالمى أو إلى مجموعة من الدول تكون الدولة فيها فى وضع الأقلية. ولكن من المهم أن نذكر أن هذا التفويض للسلطة هو فى ذاته قرارات تتخذها دول مستقلة. وتستطيع الدولة أن تسحب تفويضها للسلطة وتستأنف حقها

فى اتخاذ القرار. وفى مجالات حساسة مثل الاختبارات النووية، فإن بعض الدول القوية مثل فرنسا، والصين قد ترفض قبول الاتفاقية على الإطلاق (بينما يحدث فى تجمعات أصغر مثل المجموعة الأوروبية أن ترفض دولة قبول قرارات جماعية حول مسألة تعتبرها حيوية بالنسبة لها). وبالإضافة إلى ذلك فإن الخبراء الذين يتخذون القرارات فى أجهزة دولية من هذا النوع قد يكونون خبراء فنيين وليسوا أعضاء فى وزارات خارجية، ولكنهم يتصرفون كممثلين دبلوماسيين، فهم يتخذون قراراتهم ويعطون أصواتهم كممثلين لدولهم، ويتصرفون وفقا لتعليمات يتلقونها من حكومتهم التى تستطيع أن تستدعيهم فى أى وقت. فمداواتهم، وقراراتهم، وقبول حكوماتهم لها، هى كذلك فرع من الدبلوماسية الجماعية الحديثة. والمبعوثون الحكوميون الذين يساعدون فى إدارة الحوار المتصل والمفاوضات بين حكومات بهذه الطريقة، إنما هم فى الواقع فى موقف مختلف تماما عن أعضاء البرلمان المنتخبين مثلا والذين ليسوا ممثلين يتلقون تعليمات، وإنما هم رؤساء يصوتون وفقا لحكمهم الخاص، أو، وهو الأكثر شيوعا هذه الأيام، وفقا لقرار حزبهم السياسى، ولكن يمكن أن نقرر ببساطة أن الوظيفة الإشرافية للمشرع هى تقييد السلطة التنفيذية، بينما وظيفة مؤتمر دولى هى أن يقيم توافقا فى الآراء بين عدد من السلطات التنفيذية.

ويتزايد إزام الحكومات نفسها بالدبلوماسية الجماعية من خلال أجهزة دولية بدلا من النظر إلى الأجهزة كشيء مكمل للإجراءات إلى سمة للمفاوضات الثنائية، فإن عمل الدبلوماسية يتغير كما تغير فى الماضى. ولكنها ما زالت محتفظة بالطابع الدبلوماسى السابق، وجميع هذه المفاوضات الجماعية هى عمليا حوارات متعددة الأطراف بين الدول، وهى تستكمل بالدبلوماسية الثنائية مباشرة بين الحكومات. ودور الدبلوماسية الثنائية فى هذا المجال هو إلى حد كبير جعل الأسباب التى تردد من أجلها الدولة مفهومه لدى عواصم أخرى، وأن تبحث عن طرق للإقناع والتكيف لضم الدول المترددة.

وتتحرك هذه المناقشات من المشكلات الفنية إلى مشكلات سياسية أكثر، فإن التعاون الإرادى بين دول مستقلة يصبح أكثر صعوبة، والاستعداد لجمع السيادة أكثر ندرة، وفى المسائل السياسية العليا وخاصة تلك المرتبطة بالحرب والسلام، فإن الدبلوماسية الحديثة تستخدم أسلوبين رئيسيين. أحدهما من خلال دبلوماسية ثنائية متعددة الجوانب مع عدد من الدول تتشاور مع بعضها البعض بشكل خاص. وعادة من خلال سفرائها المقيمين لتهيئة الطريق إلى مفاوضات متعددة حول موضوعات محددة فى مؤتمرات تعقد لهذه الموضوعات

بالذات. والأسلوب الآخر هو من خلال الأمم المتحدة وأجهزتها المرتبطة بها. ولا يحتاج الأسلوب الأول أن ندرسه في سياق البدائل للنظام الحالي، وإن كان يجب أن نلاحظ أنه وخاصة حول بعض المسائل الصعبة. فإن الدول الكبيرة، تعتبر أن المؤتمرات التي تعقد لبحث موضوعات محددة هي أكثر فعالية وأكثر احتمالا لأن يصدر عنها نتائج من المناقشات العلنية المتعددة في الأمم المتحدة حتى ولو استكملت ومنحت بعض الترابط بمشاورات خاصة تتوازي معها، ومن الأمثلة الحديثة على ذلك، المفاوضات من أجل الانسحاب من الهند الصينية والمؤتمرين الكبيرين حول السلام والأمن، والخفض المتوازن للقوات في أوروبا. ومن المعترف به أن الأمم المتحدة كما تشكلت حتى الآن لها «حد أعلى من الفائدة»، يصبح بعده من المفيد استخدام أشكال أكثر تقليدية للمفاوضات بين الدول.

ورغم هذا، فإن الأمم المتحدة إنما تمثل تجديدا ذا أهمية عالية في نظم العلاقات بين الدول. إنها أكثر الأجهزة أهمية لأنها ليست متخصصة وإنما هي رابطة عامة وعالمية من الدول، كما أنها بشكل أخص مخولة في ميثاقها بأن تعالج المسائل السياسية. وسابقتها عصابة الأمم تمثل أولى الخطوات التجريبية نحو سلطة دولية على نطاق عالمي. كما أنها مصممة لأن تكون أكثر من مجرد وكالة تنظيمية تتعلق بالأمن، وقد جعلت الأجهزة العامة والمتخصصة لهذه المنظمات المتعددة من الممكن استكشاف وصياغة أهداف عامة واكتساب قبول أوسع لها من جانب الدول والشعوب أكثر مما هو ممكن عن طريق الاتصالات الثنائية وحدها. وهي في أوقات ما تكون قادرة على التصرف كضمير للبشرية يعبر عنه بشكل رسمي إلا أنه رغم بعض الإجراءات شبه البرلمانية فإن مثل هذه المنظمة ليست مشرعا عالميا أو يمكن أن تمثل حكومة عالمية. إنها في الواقع، ورسميا، تجمع دائم للمبعوثين الدبلوماسيين يمثلون تقريبا جميع الدول المستقلة في المجتمع الدولي. وثمة قدر كبير من التشويش والآمال الخيبة والتمنى ونقد لا مبرر له حول كل من العصابة وهيئة الأمم، وهو ما نتج عن توقع أن يكونوا ما ليس فيهم. وكما عبر أندرو بانج السفير السابق للولايات المتحدة في الأمم المتحدة بشكل دقيق «إن الأمم المتحدة لم تصمم لكي تكون، كما أنها ليست كافية لأن تخدم، كجهاز منشئ للقانون أو كمحكمة لكي تحكم على أمم العالم، إنها منبر للدبلوماسية، والدبلوماسية الحقة هي فن الحوار بحثا عن أهداف مشتركة وتفادي الحرب، فليس في المنظمة الدولية سلطة تنفيذية قادرة على إصدار أو تنفيذ الأوامر، ويترك للدول المعنية أن تقرر إلى أي حد سوف تنفذ توصيات الجمعية العامة، وأيضا قرارات مجلس الأمن النادرة وإن كانت نظريا

واجبة التنفيذ. غير أن الأمم المتحدة هي أيضا منبر عالمي حيث تستطيع دول حتى الصغيرة جدا منها والتي قد لا يسمع عنها في غير هذا المجال، أن تصدر التعليمات لممثليها لكي يجعلوا وجهات نظرهم وقراراتهم حول موضوعات معنية معروفة بشكل علني.

إن الجمعية العامة مصممة لكي تضمن العالمية أكثر مما توفر الفعالية، فهي تقدم تمثيلا متساويا لكل عضو، ولأن معظم الدول الآن صغيرة للغاية من ناحية السكان والتعداد الأمر الذي يجعلها تكون بسهولة أغلبية الجمعية العامة. وهي أغلبية لا تمثل تماما الرأي العالمي ولا القوة العالمية، وعلى عكس المشرع، وعلى عكس مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، فإن الجمعية تستطيع فقط أن تصدر توصيات إلى الدول، وهي لا تتحكم في ضرائب أو تسيطر على الإنفاق اللهم إلا في المبالغ التي تقدمها لها الحكومات. ومع هذا فإنها، مع ما هي عليه من عدم الفاعلية النسبية، وانعدام نسبي للقوة إنما تمارس بالفعل إشرافا ما على تصرفات الحكومات، بعضها أكثر من الأخرى بنفس الشكل الذي يفعله مجلس استشاري داخل دولة. هذا النفوذ العالمي لجموع الدول على أعضائها من خلال المناقشة العلنية والتصويت هو شيء جديد أو على الأقل بذرة شيء جديد. ولكنه تجديد في الدبلوماسية - فن الحوار بين الدول - وليس ابتعادا عنه. وإحدى الوظائف الرئيسية البناء للجمعية، وإلى مدى أقل للأمم المتحدة بشكل عام، هي أن تقدم مكانا دائما، ومستمر للإجماع للدبلوماسيين المحترفين الذين يمكنهم أن يقيسوا بصورة شخصية القوة الحقيقية لكل منهم ونفوذه خارج نطاق المساواة الرسمية في قاعة المناقشة العامة التي تعطى العدد الأوسع للدول الضعيفة قولاً لا يتناسب مع قوتهم. وإن حضور وزراء الخارجية من وقت لآخر بل ورؤساء الحكومات يعزز من فرصة الحوار المباشر على أرض محايدة.

إن نمو الدبلوماسية الجماعية، والتزامات الدول التي تحد عمليا من حريتها في العمل، يجعل من المستحيل علينا أن ننظر إلى الدول المستقلة والنظام العالمي الذي يقوم برضى أعضائه على أنهما مفهومان مستقلان تماما، على العكس فهناك نطاق انتقال واسع بين نظام عالمي تسيطر عليه الفوضى الكاملة أو دبلوماسية ثنائية ودول تتجمع في تحالفات ولكن بدون مؤسسات جماعية، بين حكومة عالمية فدرالية أو مسيطرة بدون دول مستقلة. في هذا النظام النظري من المجتمعات الدولية فإن سيادة واستقلال الدول دائما قائمة، ولكنها تبدو متناقضة وخاضعة لقيود أعظم ونحن نتطلع عبرها من الفوضى إلى حكومة عالمية. وفي كتابة عن المجتمع الفوضوي وصف هدلي بول الموقف الراهن حيث الدول ما زالت مستقلة

ولكنها خاضعة للعديد من القيود والحدود التي هي إلى حد ما نتيجة الدبلوماسية الجماعية غير أن القيد الحقيقي الذي يركز عليه الاستقلال العام للدول الأعضاء ما زال كما كان في أيام ما قبل الدبلوماسية الجماعية وأعنى التوازن بين الدول الأقوى الذي يمنع سيطرة أى منهم. إن انهيار الهيكل الراهن للمجتمع الدولي، أو دمارا شاملا، لا مجرد أزمة مثل فيتنام أو أزمة الطاقة، هو فقط الذى يجعل رجال الدولة يوافقون على قيام حكومة عالمية حقيقية وليس حكومة مهيمنة، خاصة تلك التى تميل لاتخاذ قرارات ضدهم. فإذا ما قلب حدث ما بشكل جذرى توازن القوى وخلق قوة واحدة أعظم فى وضع تمارس فيه هيمنة عالمية، فإن هذه القوة قد تلبس بسيطرتها زيا فيدراليا أو تقنع بجعل الأمم المتحدة تصدق وتدعم من سيطرتها حتى تمنح الواقع المسيطر الجديد شرعية جماعية.

وفى أى من الحالتين، فإن الاستقلال الحقيقي سوف يختفى، وتختفى معه الدبلوماسية الحقيقية. ولكن بين مثل هذه التطورات والنظام الحالى هناك مدى واسع من مجالنا النظرى الذى تصبح فيه حرية الدول على العمل محدودة بشكل متزايد بالمفاوضة الدبلوماسية. وعلى العموم، فإن رجال الدولة وخاصة من القوى الكبرى، يعتبرون أن المشكلات التى تنشأ من تزايد الاعتماد المتبادل للبشرية ومن الأخطار التى تهددها إنما تعالج بشكل مرضٍ من خلال اتفاقيات تتفاوض حولها الدول ذات السيادة من أجل عمل مشترك لحلها، وما دامت الحكومات تعتقد فى هذا الرأى أو على الأقل تعتبر أن أخطار وشرور نظام دولى هى أقل من تلك التى سوف تنشأ من توحيد سيادتهم فى حكومة عالمية، فإنها سوف تستمر فى العمل على الأساس الراهن، ولكن يبدو محتملا أنه بنمو الاعتماد المتبادل وأخطار الحرب النووية التى تصبح أكثر رعبا، فإن الدول الكبرى سوف تتعاون أو تحترم رغبات بعضها البعض بشكل أكثر فعالية مما كان فى الماضى.

وهكذا إن الإجابة على السؤال الخاص بما إذا كان اتحاد فدرالى عالمى ضروريا لحل المشكلات التى تثار من تزايد اعتمادنا المتبادل وأن شيئا أقل من هذا الاتحاد لن يكون مفيدا، فإن الإجابة هى أن هذا حتى الآن لم يثبت، ولكننا نستطيع أن نرى الجمعية العامة للأمم المتحدة وأجهزة دولية أخرى، وحتى بما تمتلىء به من قصور خطير، على أنها تعكس بدايات طريق جديد من التفكير حول الشؤون الدولية التى يمكن فى وقت ما أن تحول العلاقات بين الدول ومن ثم طبيعة الحوار الدبلوماسى.

إن السؤال حول ما إذا كان اتحاد فدرالى عالمى هو طريق عملى لتنظيم شئون البشر، أو ما إذا كان سيثير مشكلات أخطر من تلك التى أقيم هذا الاتحاد لحلها، هو سؤال يتنمى إلى دراسة الحكومات، وكيف تعمل السلطات ويتم الإشراف عليها، أكثر من اهتمامه لدراسة الدبلوماسية، إن مفاوضات دبلوماسية مكثفة سوف تكون بالتأكيد ضرورية لكى تتفق دول العالم على أن تندمج فى اتحاد ولكن الحوار الدبلوماسى سوف ينتهى فى الوقت الذى تختفى فيه الدول المستقلة.

إن أفضل أمل فى تكييف منظم وسلمى مع التغيير فى الممارسة الدولية، والذى يجعله ضروريا ضغوط التكنولوجيا التى تتقدم بشكل سريع والمفاهيم المتغيرة للعدالة، إنما يكمن فى توسيع نطاق الحوار الدبلوماسى بين الدول وتعديل مؤسساتها وأساليبها (وهو ما يحدث بالفعل)، أكثر من أن نشهد إزالة هذا الحوار والدول المستقلة لصالح نظام عالمى سياسى مختلف تماما. وحين نكون قد انتهينا من فحص عمل المؤسسات الدبلوماسية فى الماضى والحاضر، فسيكون ممكنا أن ننظر فى تحسينات وطرق لتعديل كل من مطالب الدول حول النظام الدولى والأساليب التى تعمل بها الدول لتحقيق ذلك.

وقبل أن نترك - كلية - السؤال حول بدائل الدبلوماسية، يجب أن نبحث فكرة أن تنظيم العالم قد يتغير بشكل جذرى، وبطرق لا نستطيع أن نتنبأ بها وعلى نحو قد لا يبقى فيه مجتمع يتكون أساسا من دول مستقلة أو اتحاد أو سيادة عالمية. وهذا بالطبع ممكن. وقد كانت العصور الوسطى مختلفة تماما، فى هيكل المجتمع بأسره، وكذلك فى علاقة حاكم بآخر، عما كان سائدا قبل ذلك وعما جاء بعد ذلك، وهؤلاء المفكرون حول الشئون الدولية الذين يرون هذه الإمكانية يتحدثون أحيانا عن «نظام جديد أشبه بما كان سائدا فى العصور الوسطى» وهم لا يعنون بهذا ارتدادا إلى القرون الوسطى وإنما نظام جديد مختلف تماما.

وقد اقترحت قلة من المفكرين أن الشركات عبر القومية مثل شركات البترول الضخمة أو أحزابا مثل الأحزاب الشيوعية أو الكنيسة الكاثوليكية، ربما قد تتجاوز نظام الدولة، وتحدث تغييرا جذريا، غير أنه حتى الآن فإن هذه النظم لم تثبت أنها ناجحة فى أن تشجب أو أن تحل محل سلطة الدول المستقلة أو النظام الإرادى لنظام الدول التى استوعبت فيه، وفى الواقع فإن بديلا يمكن تبنيه، لا يبدو بعد فى أفق الوعي السياسى، ومعظم المفكرين الذين يستخدمون عبارة الإخلاص لنظام ومؤسسات القرون الوسطى، إنما يعنون بها أننا لا نستطيع أن نتخيل اليوم أكثر مما تخيل الرومان النظام الإقطاعى. وما داموا لم يتخيلوه فإنهم لا يناقشونه كبديل ولكنهم ببساطة يسلمون بحقيقة أن المستقبل لا يمكن التنبؤ به.

الفصل الثالث

## الدبلوماسية عبر ثلاثة قرون

---

Henry Kissineer. "Diplomacy", New York: Simon and Schuster, 1944,  
1104 pp



أدهش هنرى كيسنجر مستشار - الأمن القومى ووزير الخارجية الأمريكى الأسبق -  
١٩٦٩ - ١٩٧٧ - الدوائر الاكاديمية والدبلوماسية حين أصدر عام ١٩٩٤ عمله  
الضخم Diplomacy (١١٠٤ صفحة): والواقع انه يجب أن ننظر إلى صدور هذا  
الكتاب كحدث كبير ليس فقط بسبب شخصية مؤلفه وتاريخه الأكاديمي والدبلوماسي  
وأدواره الحاسمة فى توجيه وصياغة السياسة الخارجية الأمريكية والسياسات الدولية طوال  
حقبة السبعينيات، وإنما بسبب ما يقدمه الكتاب من استعراض عريض ودروس ثابتة  
للدبلوماسية على مدى ثلاثة قرون امتدت منذ نشوء الدبلوماسية الأوروبية كما صاغتها  
المدرسة الفرنسية، الكاردينال ريشيليو Richeleu، فى القرن السابع عشر حتى  
الدبلوماسية الأمريكية ووصولها إلى قمته فى عهد رونالد ريجان والتي أنهت فى الواقع  
عصرًا كاملاً من الدبلوماسية والعلاقات الدولية.

وبدأة فالكتاب هو دراسة للتقاليد المتعارضة للسياسة الخارجية والدبلوماسية الأوروبية  
والأمريكية، وهى التقاليد التى تمتد جذورها فى رؤى متشابهة ومتناقضة حول طبيعة إدارة  
الدولة. فالتقليد الأوروبى فى الحكم يتجسد فى نظرية: Raison D'ETAT التى تقدم  
مطلب ذاتية الدولة ومصالحها وعلو هذه المصالح، وأمن الدولة واستقلالها واستمراريتها  
على غيرها من الاعتبارات، أما فى التقليد الأمريكى فهو ينطلق من قناعة أن الولايات  
المتحدة قد رفضت هذا المفهوم القديم لوجود الدولة، وأنها تدافع عن شىء جديد تحت  
الشمس، وأن قدرها هو أن تقود العالم من القديم إلى الجديد. ووفقاً لهذا التقليد فإن  
الولايات المتحدة ستكون محصنة ضد الإغراءات، والتجاوزات المرعبة للمفهوم الأوروبى  
عن سبب وجود الدولة، وذلك بسبب طابعها الجمهورى، والظروف الحميدة المصاحبة  
لنموها، والفضيلة الكامنة فى مواطنيها. ووفقاً للمشروع الأمريكى فإن أهداف السياسة  
الخارجية يمكن أن تفهم بشكل سليم باعتبار: أنها فقط وسيلة لنهاية هدفها حماية وتنمية  
حرية الفرد ورفاهيته. ووفقاً لهذا المشروع والرؤية الأمريكية كذلك - وكما بلورها بشكل  
خاص ودررو ويلسون - فإن السلام وليس الصراع يمثل النظام الطبيعى، والتعاون، وليس  
الصدام هو مصير البشر والأمم. وبينما كانت الحرب فى المفهوم الأوروبى للدولة هى الأداة  
العظيم لوجود الدولة، فانها ترى فى المشروع الأمريكى ليس فقط كشر، ولكن شر غير  
ضرورى.

وهكذا فإن الكتاب هو قصة عمل هذين التقليدين، الأوروبى منذ القرن السابع عشر،  
والأمريكى فى القرن العشرين. إنه ليس عملاً فى التاريخ الدبلوماسى بالمعنى التقليدى.

فكيسنجر ليس مهتما بما ذكره أحد الموظفين للآخر، ولكن اهتمامه أكثر شموخا وشمولا، فاهتماماته تتعامل مع المآزق والمعضلات الأبدية للسياسة الخارجية التي تواجه رجال الدولة الأوروبيين العظام ابتداء من ريشيليو حتى ديغول، وهي تركز على كيف أن هؤلاء الذين سيطروا على نظام الدولة المعاصر - بالخير أو بالشر - واجهوا تحدياتهم، وكيف حللوا طبيعة الإنجازات، وفشل هؤلاء الذين لعبوا في لحظة تاريخية دورا رئيسيا على المسرح العالمى. وكتاب «دبلوماسية» ليس فقط انتقائيا في معالجته التاريخية ولكنه يقرأ باعتباره سلسلة من القصص البطولية لرجال دولة: سواء منهم الأعمى أم البعيد النظر، الذى ينطوى على مجرد المهارة، أو العميق، الذى يفتقد العزيمة أو المصمم، وقد انشغل كيسنجر دائما بمشكلة القيادة، ودور الشخصية العظيمة فى التاريخ، وهو لم يد مثل هذا الانشغال كما أبداه فى كتابه الأخير. فالكتاب هو أكثر من أى شىء آخر دراسة فى فن ومعنى القيادة سواء كانت محافظة أم ثورية، استبدادية أم ديمقراطية، وطالما أن القيادة لا تنفصل عن ممارسة القوة، فإنها أيضا دراسة عن السلطة والنفوذ واستخداماتها.

وأخيراً فإن «دبلوماسية» هو بحث فى طبيعة النظام الدولى ومحاولات القرنين الماضيين لإقامة مثل هذا النظام. وطبيعة مثل هذا النظام فيما يعتقد هى القضية الكبرى التى يجب ان تتوجه إليها ونعالجها بشكل جاد. وأن نفعل ذلك، فإن دراسة جهود الماضى خلق نظام دولى يجب ان تهمنا للدروس التى تعلمنا إياها حول ما نستطيع أن نأمله لتحقيقه فى المستقبل. وهو إذ يأخذ هذا الموقف فإنه من الواضح أن كيسنجر يفترض أن المستقبل سوف يشبه الماضى، أما فيما يتعلق بمفهومى الاستمرارية أو التغير فى النظام الدولى، فإن الاول هو الذى سوف يسود. إن السياسة الدولية هى حقل اللامتغير فالأمم قد تبحث عن المصلحة الذاتية أكثر من المبادئ الرفيعة، كما قد تنافست أكثر مما تعاونت، وثمة دلائل قليلة على أن هذا النمط من السلوك القديم قد تغير أو أنه من المحتمل أن يتغير فى الحقب القادمة، فإذا كان ثمة ما يميز التطور فى النظام الحالى فهو، فوق كل شىء، تفتته: FRAGMENTATION من ناحية، وعالميته المتزايدة من ناحية أخرى، وخلافهما يجعل النظام أكثر ضرورة عما كان من قبل، ويجعل تحقيقه والوصول إليه أكثر صعوبة.

ويعتبر كيسنجر أن جانب السخرية فيما يتعلق بالمستقبل الأمريكى يتمثل فى أنه فى الوقت الذى برزت فيه الولايات المتحدة منتصرة من صراعاها الطويل مع الاتحاد السوفيتى، فإنها تواجه عالما حاولت أن تتهرب منه عبر تاريخها كله، أما عالم القرن الواحد والعشرين سيكون عالما لن تستطيع الولايات المتحدة لا إن تنسحب منه أو تهيمن عليه، وأصبح من

قدر أمريكا أن تشارك في النظام الدولي، وإن لم تكن بالطريقة التي شاركت فيها خلال فترة الحرب الباردة ويقترح كيسنجر أن نظام الغد سوف يشبه النظم العالمية في الماضي، وباعتبار عالم تنتشر فيه القوة، فإن النظام سوف يعتمد على توازن القوة. ولكن هذا سوف يثبت أنه صعب بوجه خاص بالنسبة لدولة تمتلك فقط خبرات العزلة والسيطرة، وأيا من الخبرتين ليست كافية للاستعداد لكي تصبح مجرد أمة، حتى لو ظلت أمة عظمى، بين أم أخرى.

غير أن السؤال المركزي الذي سوف يعالجه كيسنجر في ضوء متغيرات القوة وعلاقاتها بعد الحرب الباردة هو ما إذا كانت أصول اللعبة قد تغيرت عما كانت عليه في الماضي، في هذا الشأن يعترف كيسنجر أن عالم القرن الواحد والعشرين سوف يحمل أوجه شبه صارمة في عدد من الوجوه مع القرنين الثامن والتاسع عشر. وبافتراض غياب تهديد أيديولوجي أو استراتيجي شامل، فإن المصالح القومية التقليدية سوف تسود مرة أخرى. كما أنه بغياب نظام يعتمد على ثنائية القوة، فإن المتوقع هو العودة لنظام توازن القوة. ويكتب كيسنجر عن الفترة الحالية «لم يحدث من قبل أبدا وجود مكونات نظام عالمي، وقدرتها على التفاعل، وتغير أهدافها بهذه السرعة وبهذا العمق وبهذه العالمية. كما لم يحدث من قبل أن يكون النظام العالمي من مراكز رئيسية تتوزع حول العالم، وتختبر فيه الأحداث في الحال وفي وقت واحد».

ورغم هذه التغيرات الواسعة، فإن كيسنجر يتوقع نظاما عالميا تسود فيه الاستمرارية مع الماضي. فعالم القرن المقبل في نظره سيكون عالما تسيطر عليه كما في الماضي - القوى العظمى (ويرتبهم كيسنجر بالولايات المتحدة، أوروبا، الصين، اليابان، روسيا، وربما الهند) وسوف تستمر علاقات القوة والمستقبل، مثلما كانت دائما في الماضي، هي القوة الدافعة للسياسات الدولية. وهذه العلاقات سوف تتصف بالصراع مثلما تتصف بالمصالح المشتركة - وباعتبار أن هذا سيكون هو المستقبل، فإن الحاجة إلى نظام لن يستمر وتؤكد فقط، بل ستكون الحاجة إليه أعظم من الماضي. وفي غياب دولة واحدة مهيمنة قادرة على أن تفرض رؤيتها للنظام، فإن كيسنجر يستخلص أن هذه الحاجة يمكن تحقيقها فقط باللجوء إلى توازن القوة..

وبعد هذه النظرة الشاملة على عمل كيسنجر سنحاول أن نعرض بشيء من التفصيل لمعالم التاريخ الحديث للدبلوماسية كما أرخ لها كيسنجر ولمراحلها وتطورها وأيضا للشخصيات الدبلوماسية ورجال الدولة الذين طبقوا وأداروا دبلوماسية بلادهم هذا التطور..

وبدأة ينبه كينسجر إلى أنه بفعل قانون طبيعي ، يبدو أنه في كل قرن تبزغ قوة لها من القوة، والإرادة، والدافع الأخلاقي والثقافي ما يمكنها ويؤهلها لأن تشكل النظام الدولي وفقا لقيمها ومعاييرها الخاصة. ففي القرن السابع عشر أدخلت فرنسا في ظل الكاردينال ريشيليو الأسلوب والتناول الحديث للعلاقات الدولية القائمة على الدولة القومية NATION STATE والمدفوعة بالمصلحة القومية كهدفها النهائي، وفي القرن الثامن عشر، صاغت بريطانيا العظمى، مفهوم، توازن القوة BALANCE OF POWER وهو المفهوم الذي سيطر على الدبلوماسية الأوروبية على مدى المائة العام التالية، وفي القرن التاسع عشر، شيد المستشار النمساوي مترنيخ مفهوم: the concept of Europe، وفككه المستشار الألماني بسمارك معيدا صياغة الدبلوماسية الأوروبية كلعبة دموية لسياسة القوة POLITICS OF POWER وفي القرن العشرين لم تؤثر دولة في العلاقات الدولية بشكل وبشكل متناقض في نفس الوقت مثل الولايات المتحدة الأمريكية.

### الدبلوماسية من ريشيليو RICHELIEU إلى ريجان:

ويبدأ هنري كينسجر رحلته مع تاريخ الدبلوماسية الحديث وتقييمه لها منذ سيد الدبلوماسية الفرنسية الكردينال ريشيليو فيقول ، إن ما يصفه المؤرخون اليوم بنظام توازن القوى الأوروبي ترنح في القرن السابع عشر نتيجة الانهيار النهائي لآمال وتطلعات القرون الوسطى حول العالمية التي تستند إلى مفهوم النظام العالمي يمثل مزيجا من تقاليد الإمبراطورية الرومانية والكنيسة الكاثولوكية، وحيث كان العالم يتصور باعتبار أنه مرآة للسماء، ومثلما أن ثمة إله واحد يحكم السماء، فإن إمبراطور واحد يجب أن يحكم العالم العلماني، وبابا واحد للكنيسة العالمية.

وبانهيار هذا المفهوم ، فإن الدول البازغة في أوروبا احتاجت بعض المبادئ لكي تبرر بها هزطقتها وتنظم علاقاتها، وقد عثرت على هذه المبادئ في مفاهيم:

RAISON DE'ETAT ، وتوازن القوى BALANCE OF POWER وبشكل يعتمد كلا منهما على الآخر. فقد أكد المفهوم الأول أن رفاهية الدولة تبرر أي وسائل تستخدم لتحقيق هذه الرفاهية وتقديم الدولة، وكذلك حلت المصلحة القومية محل الفكر الذي ساد في العصور الوسطى حول الأخلاق العالمية. أما مفهوم توازن القوى فقد حل محل الحنين إلى المملكة العالمية وبالاعتقاد بأن اتباع كل دولة لمصالحها الخاصة سوف يساهم في أمن وتقديم الآخرين.

وقد جاء أول صياغة شاملة لهذا التناول الجديد من فرنسا والتي كانت أول دولة قومية فى أوروبا. وكان المخرك الأول لهذه السياسة الفرنسية شخصية غير متوقعة وهو أحد امراء الكنيسة ARMEND TEUN DU PLESSIS أو الكاردينال ريشيليو، الوزير الاول لفرنسا من عام ١٦٢٤ - ١٦٤٢ . وقد عقب البابا أوربان الثامن على وفاته بقوله (إذا كان هناك إله، فإن الكاردينال ريشيليو سيكون عليه أن يجيب على الكثير من الأسئلة، فإن لم يكن، فإن الكاردينال يكون قد فاز بحياة ناجحة). ومثل هذا الرثاء الغامض كان لا شك سير رجل الدولة، والذي حقق فى الواقع نجاحا واسعا يتجاهل ويعلو على المعتقدات الدينية الرئيسية للعصر. وقليل من رجال الدولة هم الذين يستطيعون أن يدعوا أنهم تركوا أثرا فى التاريخ كما تركه الكاردينال ريشيليو، فهو فى الواقع الأب والمؤسس فى نظام الدولة الحديث، فقد نشر مفهوم RAISON D'ETAT ومارسه وطبقه بشكل لا يلبين لصالح بلده، وتحت رعايته، فقد حل هذا المبدأ الموجه للسياسة الفرنسية وبداءة، فقد حاول أن يمنع سيطرة آل هابسبورج على أوروبا، ولكنه فى النهاية ترك ميراثا للقرنين التاليين اغرى خلفائه لكى يضعوا الأولوية لفرنسا فى أوروبا . غير أنه من فشل هذه الطموحات الفرنسية، نشأ نظام توازن القوى أولا، كحقيقة من حقائق الحياة، ثم كنظام لتنظيم العلاقات الدولية. وكان ريشيليو قد وضع المصلحة القومية الفرنسية فوق كل الأهداف الدينية، ولم تمنعه مرتبته ووضعه ككاردينال من أن يرى محاولة آل هابسبورج لإعادة تأسيس العقيدة الكاثوليكية كتهديد جيوبوليتيكي لأمن فرنسا، ولم يكن هذا بالنسبة له عملا دينيا ، ولكنه مناورة سياسية من النمسا؛ لتحقيق السيطرة فى وسط أوروبا ومن ثم خفض مكانة فرنسا إلى المرتبة الثانية.

والواقع أن نجاح سياسة الـ RAISON D'ETAT كان يعتمد فوق كل شىء على القدرة على تقييم علاقات القوى، وإن كان تحديد حدود القوة يتطلب مزيجا من الخبرة والسيطرة ، والتكيف الدائم مع الظروف، وفى الممارسة والتطبيق، فقد ثبت أنه من الصعوبة البالغة ، العمل بشكل واقعى، ففى الوقت الذى يجب أن يكون توازن القوى محسوبا بكل دقة ، على المستوى النظرى، قد ثبت أنه، فى التطبيق ، من الصعوبة البالغة صياغته بشكل واقعى، بل ما هو أكثر تعقيدا تحقيق التناسق بين حسابات المرء وبين حسابات الدول الأخرى والتي هى الشرط الأول لعمل توازن القوى، وتحقيق حالة التوافق حول طبيعة التوازن أى بتأثير عادة الصراعات من فترة لأخرى. وبالنسبة لريشيليو فإنه لم

يكن لديه أى شك على قدرته على أن يواجه هذا التحدى، كما كان فى إمكانه أن يقيم وبدقة رياضية تقريبا العلاقة بين الوسائل والأهداف. وقد كتب فى شهادته السياسية: «أن المنطق يتطلب أن يكون ثمة تناسباً رياضياً بين الوضع المطلوب تأييده والقوة المطلوبة لهذا التأيد».

لقد جعل القدر من ريشيليو أميراً للكنيسة، ووضعت قناعاته الفكرية فى صحبة عقلانيين من أمثال ديكرت، وسينوزا، الذين تصوروا أن العقل الإنسانى، يمكن تخطيطه علمياً، ومكنته الفرصة أن يحول النظام الدولى إلى مصالح أمته، فقد كان يمتلك إدراكاً عميقاً لأهدافه، ولكن أفكاره لم تكن لتسود، إن لم يكن قادراً على أن يوجه تكتيكاته نحو أهداف استراتيجية. وإزاء من انتقده بأنه يضحى بالقيم الدينية والأخلاقية، فقد حول ريشيليو حججهم، وجعلهم يبدون وكأن أفكارهم هى التى فى أزمة وخطر، فما دامت فرنسا هى أكثر القوى الأوروبية الكاثوليكية نقاء أخلاقياً، فإن ريشيليو بخدمته لمصالح فرنسا، فإنه كان يخدم أيضاً مصالح العقيدة الكاثوليكية وإزاء نقاد آخرين اتهموه بالتلاعب بالعقيدة مثلما فعل معلمه ميكافللى حيث شرح العقيدة وطبقها وفقاً لخدمته ومخططه، ورغم أن ريشيليو كان حقاً كما وصفه نقاده فى استخدامه للدين إلا أنه كان يرد عليهم بأنه، وكما فعل ميكافللى، كان مجرد محلل للعالم كما هو، ومثل ميكافللى فربما كان يفضل عالماً من الأحاسيس الأخلاقية الأكثر تهذيباً، ولكنه كان مقتنعاً بأن التاريخ سوف يحكم عليه كرجل دولة وبمدى حسن استخدامه للظروف والعوامل المتاحة.

والحقيقة، وباعتبار أن رجل الدولة إنما يختبر وفقاً للأهداف التى وضعها لنفسه، فإن ريشيليو يجب أن يذكر كأحد الشخصيات الرئيسية التى وضعت بذور التطور فى التاريخ الدبلوماسية الحديث، ولكنه قد خلف وراءه عالماً يختلف بشكل جذرى عن ذلك الذى وجدته وصاغ السياسة التى سوف تتبعها فرنسا للقرون الثلاثة التالية، ولما تى عام بعده، كانت فرنسا بالفعل أكثر الدول نفوذاً وأوروباً، وظلت عاملاً رئيسياً فى السياسة الدولية حتى هذا اليوم، وقليلاً من رجال الدولة فى أى دولة، يستطيعون أن يتزعموا إنجازاً مشابهاً..

### دبلوماسية مؤتمر فيينا: THE CONCERT OF EUROPE

فى الوقت الذى كان فيه نابليون يتحمل ويعانى فى منفاه الأول فى ألبا، كان المنتصرون فى الحرب النابليونية يجتمعون فى فيينا فى سبتمبر عام ١٨١٤ للتخطيط لعالم

ما بعد الحرب، وقد استمر مؤتمر فيينا فى الاجتماع خلال فترة هروب نابليون من ألبا وهزيمته النهائية فى واترلو، كما أصبحت الحاجة إلى إعادة بناء النظام الدولى أكثر إلحاحا. فى هذه الفترة، كان دبلوماسيها العظام هم: الامير مترنيخ، الامير فون هاردنبرج، تاليران الفرنسى، لورد CASTLEREGH وزير خارجية بريطانيا العظمى . وقد انجز هؤلاء الدبلوماسيون الخمسة العظام ما شرعوا فى تحقيقه إذ بعد مؤتمرهم مرت أوروبا بأطول فترة سلام عرفتها إذ لم تجرى حرب على الإطلاق بين القوى العظمى لمدة أربعين عاما، وبعد حرب القرم لعام ١٨٥٤، لم تشهد أوروبا حربا عاما لستين عاما أخرى، ومن المفارقات، أن هذا النظام الدولى، الذى أقيم وبشكل واضح باسم توازن القوى أكثر من أى نظام سبقه، قد اعتمد بشكل أقل على القوة للإبقاء عليه، وقد حدثت هذه الحالة الفريدة جزئيا لأن التوازن قد صُمم بشكل جيد وبشكل لم يكن من الممكن الإطاحة به إلا من خلال جهد يصعب حشده، أما أكثر الأسباب أهمية أن دول القارة قد جمعها بشكل وثيق إحساس بالقيم المشتركة، وبحيث أن التوازن لم يكن ماديا فقط وإنما أخلاقيا كذلك. وهكذا كانت القوة والعدالة JUSTICE AND POWER فى حالة تناسق جوهرى. وقد حقق توازن القوى فرص استخدام القوة، وحقق الإحساس المشترك بالقيم الرغبة فى استخدام القوة، وبدا واضحا أن النظام الدولى الذى لن يعتبر عادلا سوف يتعرض للتحدى آجلا أو عاجلا. ولكن كيف يتصور الناس عدالة نظام دولى ما؟ إن ذلك سوف يتحدد بدرجة كبيرة بمؤسساته الداخلية، وكذلك بالحكم على قضايا واتجاهات سياساته الخارجية. وقد يشير ذلك عددا من التشابهات والاختلافات بين مترنيخ وبين ويلسون من حيث مفهوم وفكرة استناد النظام الدولى على العدالة. ففى الوقت الذى تشابهت فيه مواقفهم من أن طبيعة المؤسسات الداخلية تحدد سلوك الدولة دوليا، إلا أن مترنيخ كان يعتقد فى ذلك على أساس مجموعة مقدمات مختلفة تماما. فبينما اعتقد ويلسون أن الديمقراطيات محبة للسلام ومعقولة بطبيعتها، فإن مترنيخ اعتبر أنه لا يمكن التنبؤ بها. وباعتبار ما رآه من المعاناة التى ألحقتها فرنسا الجمهورية بأوروبا، فقد طابقت مترنيخ بين السلام وبين الحكم القائم على الشرعية، وتصور أن الحكام المتوجون والأسر الحاكمة القديمة، إن لم تكن تحافظ على السلام فعلى الأقل تحافظ على بناء الأساس للعلاقات الدولية وبشكل يجعل من الشرعية الدعامة التى تجمع النظام الدولى

وهكذا فإن الخلاف بين فهم كلا من مترنيخ وويلسون للعدالة الداخلية والنظام الدولى لم يعد مهما فى ذاته فقط، وإنما لفهم وجهات النظر المتعارضة لأمريكا وأوروبا. فقد شن

ويلسون حملة لمباديء ظن أنها ثورية وجديدة، فبينما حاول مترنيخ ان يؤسس قيما اعتقد أنها قديمة، وويلسون الذى كان يحكم دولة خلقت لكى تجعل الإنسان حرا، اقتنع بأن القيم الديمقراطية يمكن أن تسد فى مؤسسات عالمية جديدة تماما، أما مترنيخ الذى يمثل بلدا قديما تطورت مؤسساته تدريجيا وبشكل غير مرئى غالبا، فإنه لم يعتقد أن الحقوق يمكن أن تخلق بالتشريع، فالحقوق فى نظره تتأسس وببساطة فى طبيعة الأشياء، وسواء تأكدت بالتوازن أو المؤسسات فتلك اعتبارات فنية فى جوهرها وليس لها صلة بتحقيق الحرية.

وفى مرحلة مابعد مؤتمر فيينا، لعب مترنيخ دورا حاسما فى إدارة النظام الدولى، وتفسير احتياجات التحالف المقدس. وقد أجبر مترنيخ على القيام بهذا الدور لأن النمسا كانت الطريق المباشر لكل عاصفة، ولأن مؤسساتها الداخلية كانت أقل توافقا مع الاتجاهات الليبرالية للقرن. ولأن مترنيخ كان يدرك الأخطار التى تتعرض لها النمسا من جانب ألمانيا وروسيا وإنها سوف تستهلك نفسها فى أى صراع معهما، لذلك كانت سياسته تهادى تحمل عبء المواجهة، وقد مكنت المهارة الاستثنائية لدبلوماسية مترنيخ من ترجمة الحقائق الدبلوماسية المألوفة إلى مبادئ فعالة للسياسة الخارجية، كما تمكن من إقناع حليفى النمسا الوثيقتين، والتى كانت كلا منهما تمثل تهديدا جيوبولتيكيا للامبراطورية النمساوية، إن الخطر الأيديولوجى الذى تعرضه الثورة يرجح فى أهميته وخطورته الفرص الاستراتيجية التى تتيحها، وهكذا فإن النمسا التى كانت تبدو على سرير الموت بعد انقضاء نابليون قد حصلت على فرصة جديدة للحياة من خلال النظام الذى أقامه مترنيخ، من أن تعيش مائه عام أخرى. إن مترنيخ الذى كان نتاجا عقلايا لعصرالتنوير، وجد نفسه مدفوعا إلى قتال ثورى غريب عن مزاجه، والى أن يصبح الوزير الأقوى لدولة تحت الحصار التى لا تستطيع - تغيير بنيتها الأساسية. وقد كانت رصانة الروح واعتدال الهدف هو أسلوب مترنيخ:

SOBRIETY OF SPIRIT AND MODERATION OF OPJECTIVE وكان «يقول

إننا نهتم بشكل أقل بالافكار المجردة،ونقبل الأشياء كما هى، ونحاول لاقصى قدرتنا أن نحمل أنفسنا من الأوهام حول الواقع» وكان يقول «إن عبارات مثل الدفاع عن المدنية، والتى بالفحص الدقيق إنما تتبدد فى الهواء، لا يمكن أن تحقق شيئا ملموسا». بمثل هذه الاتجاهات كان مترنيخ يجاهد لكى يتفادى أن تكتسحه العاطفة التى تفرضها اللحظة،ولهذا كان الاعتدال هو فضيلته الأولى وفلسفته كما كانت ضرورة عملية. وفى

تعليمات لسفير نمساوى كتب يقول إن تصفية ELIMINATION ادعاءات الآخرين هو أكثر أهمية من أن تضغط وتفرض مطالبنا، وسوف نحصل على الكثير كلما طالبنا بالقليل.. وكلما كان ذلك ممكنا، فقد حاول أن يهدىء من غلواء مشروعات قيصر روسيا الهجومية وشغله بمشاورات مستهلكة للوقت، وبحصره فيما يمكن أن يتحقق حوله توافق أوروبى فى الآراء. وهكذا مكنت براعة وحذق مترنيخ بلاده من أن تسيطر على مجرى الاحداث لجيل كامل بتحويل روسيا - القوة التى كان يخشاها - إلى شريك على أساس من وحدة المصالح المحافظة، وبريطانيا التى كان يثق فيها، إلى ملاذ أخير لمقاومة التحديات للتوازن القوى.

كاسترله CASTLEREGH ، كانينج CANNING ، بالمرستون:

ويتنقل كيسنجر إلى بحث أدوار ومذاهب شخصيات دبلوماسية بريطانية ثلاث وتصورهم للمصلحة البريطانية. ثم يعرج على شخصيات كان لهما دورا ثوريا ليس فقط فى سياسة دبلوماسية بلدهما وإنما فى السياسة والدبلوماسية الأوروبية ، ونعنى بهما نابليون الثالث وبسارك.

رغم أن خلفاء الدبلوماسية والمفاوض البريطانى كاسترله لم يفهموا القارة جيدا كما فهمها، إلا أنهم كان لديهم سيطرة وفهما أكثر لما يمثل المصلحة البريطانية القومية الجوهرية، وقد أتبعوا وطبقوا هذا الفهم بمهارة استثنائية واصرار . ولم يضع كانينج الذى خلف كاسترله مباشرة وقتا فى تصفية كل الروابط الباقية والتى حافظ من خلالها كاسترله على نفوذه على النظام المؤتمر الأوروبى، وبعد تولية وزارة الخارجية لم يترك أى شك إن مبدأه الموجه هو المصلحة القومية والتى لم تكن تتفق من وجهة نظره مع الارتباطات البريطانية فى أوروبا: «إن ارتباطنا الحميم بنظام أوروبا لا يعنى أننا مدعون لأن نورط أنفسنا فى كل مناسبة ، ونشاط متطفل فى مشاغل الأمم التى تحيط بنا. وبعبارات أخرى، فإن بريطانيا العظمى سوف تحتفظ بحقها فى أن تكون لها طريقها الخاص وفقا لكل حالة وخصائصها ، يقودها فى ذلك فقط مصلحتها القومية.»

وقد حدد بالمرستون المفهوم البريطانى للمصلحة القومية بقوله حين يسألنى الناس عما يسمى بالمصلحة القومية فإن الإجابة الوحيدة أننا نعنى أننا نفعل ما يبدو الأفضل فى كل مناسبة وكل حدث حين حدوثه ، جاعلين من مصلحة بلدنا مبدأنا الموجه مضيئا عبارته الشهيرة ليس لدينا حلفاء أبدين ولا أعداء دائمين: WE HAVE NO ETERNABLE ALLIES AND NO PERMANENT ENEMIES، إن مصالحنا أبدية وخالدة ومن

واجبنا أن ننبعها». وهذا في الواقع تكرر المعنى أن بريطانيا العظمى ليس لديها استراتيجية رسمية لأن قادتها يفهمون المصلحة الوطنية لبريطانيا بشكل جيد وعميق، وبشكل يجعلهم يتصرفون بصورة تلقائية وفي كل موقف حين ينشأ، واثقين أن جمهورهم سوف يؤيدهم.

ثوريان : نابليون الثالث، و بسمارك.

أنتج انهيار نظام مترنيخ في أعقاب حرب القرم ما يقارب حقبتين من الصراع، ومن وسط الغليان ، بزغ توازن جديد للقوى في أوروبا. فقد خسرت فرنسا، التي شاركت في عدد من حروب هذه الفترة، مركزها البارز لألمانيا، وما هو أكثر أهمية، فإن الضوابط الأخلاقية لنظام مترنيخ قد اختفت. وقد أصبح يرمز على هذا الغليان باستخدام عبارة تتم عن توازن غير مضبوط وغير متحكم فيه للقوى، وعبارة: REAL POLITIK التي حلت محل التعبير الفرنسي: RAISON D'ETAT دون تقديم تفسير محدد لها.

وقد كان هذا النظام الأوروبي الجديد من صنع شخصيتين لم يكن من المحتمل ان يتعاونوا وأصبحا بعد ذلك بالفعل خصمين لدودين: الإمبراطور نابليون الثالث، واتفون بسمارك. وقد تجاهل الرجلان معتقدات مترنيخ القديمة والتي تقول أنه في صالح الاستقرار فإنه يجب الحفاظ على الحكام المتوجون لدول أوروبا، وان الحركات الوطنية والليبرالية يجب أن تكبت، وأنه - فوق كل شيء فإن العلاقات بين الأمم يجب أن تتقرر بالإجماع بين حكام يتشابهون ويلتقون في الفكر، وعلى هذا أقاموا سياستهم وفقا لـ REAL POLITIK وهي السياسة التي ترى أن العلاقات بين الدول انما تتحدد بالقوة الصرفة RAW POWER وأن الأقوى هو الذي سيسود.

وكان نابليون الثالث، ابن اخت نابليون الأول الذي مزق أوروبا، كان في شبابه عضوا في الجمعيات الإيطالية السرية التي كانت تحارب ضد النمسا وسيطرتها في إيطاليا، وحين انتخب رئيسا عام ١٨٤٨، فإن نابليون، ونتيجة انقلاب، قد أعلن نفسه إمبراطورا عام ١٨٥٢. أما بسمارك، فقد كان سليل عائلة بروسية بارزة، ومعارضة عنيفا للثورة الليبرالية لعام ١٨٤٨ في روسيا، وأصبح رئيسا للوزراء عام ١٨٦٢ لأن الملك المتردد لم يجد طريقا آخر للتغلب على الجمود في العلاقة مع البرلمان واختلافه معه حول التخصيصات العسكرية.

وفيما بينهم استطاع نابليون الثالث وبسمارك أن يحولا تسوية فينا، وكذلك الإحساس بضبط النفس الذي نشأ من الاعتقاد المشترك في قيم محافظة. والواقع أنه لم يكن من الممكن تصور شخصيتين أكثر تباينا من نابليون الثالث وبسمارك، إلا أن مقتهما لنظام فينا

قد وحد بينهما . وقد كرهه نابليون الثالث لأنه اعتقد أنه صمم لاحتواء فرنسا، ورغم انه لم يكن مصابا بجنون العظمة وطموحات عمه، فإن القائد الغامض شعر أن فرنسا من حقها أن تحصل على مكاسب إقليمية ولا تريد أوروبا موحدة تقف في طريقها. وأكثر من ذلك، فقد اعتقد أن القومية والليبرالية هي قيم يطابق العالم. بينهما وبين فرنسا. وأن نظام فينا بكتبه لهذه القيم انما يكبح جماح طموحه. أما بسمارك، فقد اعتقد أنه إذا كانت بروسيا سوف تحقق مصيرها وتوحد ألمانيا فإن نظام فينا يجب أن يحطم.

وفي نفس الوقت الذى كانا يحتقران فيه النظام القائم، فإن الثوريان قد انتهى بهما الأمر إلى أن يقفا في قطبين متعارضين تماما فيما يتعلق بإنجازتهما.

وقد حقق نابليون عكس ما شرع في تحقيقه. فبتصوره لنفسه كمحطم لتسوية فينا وملهم القومية الأوروبية، فقد جعل الدبلوماسية الأوروبية في حالة من الغليان لم تكسب منها فرنسا شيئا على المدى الطويل بينما استفادت منه دولا أخرى. أما ميراث بسمارك فقد كان العكس تماما مؤكداً أن قلة من رجال الدولة هم الذين يغيرون مجرى التاريخ، فقبل بسمارك كان من المتوقع أن تتحقق الوحدة الألمانية ومن خلال نوع من حكومة برلمانية دستورية فرضتها ثورة ١٨٤٨ ولكن بعد ذلك بخمس سنوات، كان بسمارك في طريقه لحل مشكلة الوحدة الألمانية التي أربكت أجيال من الألمان، ولكنه فعل هذا على أساس القوة الروسية المسيطرة وليس من خلال عملية برلمانية دستورية. وجانب السخرية في حياة نابليون الثالث هو أنه كان مناسباً للسياسة الداخلية، والتي كانت تثير ملله أساساً، أكثر مما كان مع المغامرات الخارجية والتي كان يفتقر فيها لكلا من الجرأة والبصيرة.

والواقع أن نابليون الثالث قد فعل الكثير لتطور فرنسا، قد جاء بالثورة الصناعية لفرنسا، وشجعت في ذلك مؤسسات مالية واسعة لعبت دوراً حاسماً في تطور فرنسا الاقتصادي، وبنى باريس في مظهرها الضخم والحديث، ففي بداية القرن ١٩ كانت باريس ما زالت مدينة من مدى العصور الوسطى ذات شوارع ضيقة، وقد زود نابليون مستشاره المقرب البارون هوسمان بالسلطة والميزانية لبناء المدينة الحديثة ذات الطرق الواسعة والمباني الضخمة والآفاق الواسعة. أما بسمارك فقد كانت إنجازاته غير متوافقة مع شخصية رجل «الحديد والدم»، فقد كان يكتب نثراً ذو بساطة غير عادية وجمال، ويحب الشعر، ويدون صفحات في مفكرته الخاصة، ورجل الدول الذى مجد الـ REAL POLITIK كان يمتلك احساساً غير عادى بالتناسب، وقدره على أن يحول القوة إلى أداة لضبط النفس.

ما هي الثورية، إذا كان الجواب على السؤال بلا غموض فإن ثورين قلائل هم الذين سيجيبون ، ذلك أن الثورين غالبا ما يبدأون من مركز الضعف، وإذا كانوا قد سادوا فلأن النظام القائم غير قادر على أن يدرك ضعفه وهكذا كان الامر مع بسمارك فقد بدأت حياته خلال ازدهار نظام مترنيخ ومن عالم يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية: توازن القوى الأوروبي، توازن ألماني بين النمسا وبروسيا، ونظام تحالفات قائم على وحدة القيم المحافظة. وعلى مدى جيل بعد تسويات فينا، ظلت التوترات الدولية منخفضة لأن كل الدول الكبيرة تصورت مصلحة في بقائها المتبادل، وبالتزام حكام روسيا والنمسا وبروسيا بمبادئ كلاً منهم. وهكذا كانت مآسى نابليون الثالث في طموحاته التي تجاوزت قدراته ، أما مأساة بسمارك، فإن قدراته قد زادت وتعدت قدرة مجتمعه على استيعابها والتجاوب معها. وقد كان الميراث الذي خلفه نابليون الثالث لفرنسا شللا استراتيجيا، إما الميراث الذي تركه بسمارك فقد كان عظمه لم تفهم جيدا.

## روسيا ودورها في السياسة الدولية

منذ أن دخلت روسيا الساحة الدولية، أنشأت لنفسها وضعاً مسيطراً وبسرعة مذهشة، ففي مؤتمر السلام في وستفاليا عام ١٦٤٨، لم يكن لروسيا أهمية كافية لكي يمثل فيه، ولكن منذ عام ١٧٥٠ أصبحت روسيا مساهماً نشطاً في كل الاجتماعات الأوروبية الهامة. وفي منتصف القرن الثامن عشر، كانت روسيا بالفعل تثير عدم راحة غامضة للمراقبين الغربيين ، وكان التناقض هو أهم الملامح المميزة لروسيا. ورغم أنها كانت دائماً في حرب وتوسع في كل اتجاه، إلا أنها كانت تعتبر أنها معرضة للتهديد، وكلما أصبحت الإمبراطورية متعددة اللغات والقوميات، كلما شعرت روسيا بأنها معرضة للخطر، جزئياً بسبب حاجتها لأن تعزل القوميات المختلفة عن جيرانهم. ولكي يدعموا حكمهم، والتغلب على التوتر بين سكان الإمبراطورية المتعددة، خلق كل حكام روسيا أسطورة التهديد الأجنبي، والتي تحولت إلى نبوءة أخرى من النبوءات التي حققت نفسها SELF Fullfilled PHROPECY عام ١٨٦٤ أصبح الأمن مترادفاً مع التوسع المستمر.

وللتناقض، فقد كان من الأمور الصحية أنه في فترة ٢٠٠ عاما الماضية تم المحافظة على توازن القوى الأوروبي في عدة مناسبات بالجهود والبطولة ، فبدون روسيا، فإن نابليون وهتلر كانا سوف ينجحون إلى حد كبير في إقامة إمبراطوريات عالمية.

ومثل الأمريكيين، فإن الروس ينظرون إلى أنفسهم على أنهم استثناء، ومن ناحية أخرى، فقد حدد أحد الروائيين الروس الفارق بين القيم الروسية والغربية بقوله: كل شيء هناك قائم على العلاقات التعاقدية، وكل شيء هنا قائم على العقيدة والإيمان. ومن الواضح أنه بعد الثورة البولشفية، فإن الاحساس العاطفي العميق بالرسالة قد انتقل إلى الشيوعية العالمية. ويكمن التناقض في التاريخ الروسى فى الازدواجية والتضارب بين قوة الدفع التى تحركها الرسالة، وبين الإحساس المتغلغل بعدم الأمن. إن وجهة نظر روسيا المجددة لنفسها نادرا ما شاركها فيها العالم الخارجى، ورغم الانجازات غير العادية فى الأدب، والموسيقى، فإن روسيا لم تكن أبدا مصدرا للجاذبية الحضارية للشعوب التى سيطرت عليها كما فعلت قوة أخرى فى بعض مستعمراتها. كما لم ينظر إلى الإمبراطورية كنموذج لا من مجتمعات أخرى أو من رعاياها، وقد ظلت روسيا دائما بالنسبة للعالم المحيط بها قوة أساسية، تنطوى على الأسرار، ويكتنفها الغموض، وتجنح إلى التوسع ومن ثم يجب أن تخشى وتحتوى من خلال التعاون أو الاحتواء.

وكان بنيامين دزرائيلى واحدا من أغرب الشخصيات غير العادية التى ترأست الحكومة البريطانية. وحين علم أنه سوف يرشح لرئاسة الوزارة هلّل!.. لقد تسلقت إلى قمة القطب المنزلق..، وعلى النقيض، حين دعى خصمه الدائم ويليام جلادستون لكى يخلفه فى نفس العام كتب تأملا مسهبا حول مسئولية السلطة وواجبها المقدس تجاه الله والدعاء «أن يمنحه المولى الثبات المطلوب لكى يؤدى المسئوليات الخطيرة لمنصب رئيس الوزراء». وقد كانت ردود الفعل هذه من جانب الرجلين العظميين اللذين سيطرا على السياسة البريطانية فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر تصور طبيعتهما المتناقضة: دزرائيلى المتطلع للتقدير والثناء، اللامع، الماكر، المتقلب المزاج، الزنقى، وجلادستون، الورع، العالم الجاد.

وقد كان خط حياة دزرائيلى غير متوقع. وباعتبار أنه كان روائيا فى شبابه، فقد كان عضوا فى الأسرة الأدبية أكثر منه صانعا للسياسة، وكان أكثر احتمالا أن ينهى حياته ككاتب متألق ومجادل أكثر من أن يكون أحد الشخصيات السياسية للقرن التاسع عشر الذى سيضع بذور التطور. ومثل بسمارك، اعتقد دزرائيلى فى الرجل العادى وأنه أكثر ميلا للروح والفلسفة المحافظة وكرييس لحزب المحافظين، طور دزرائيلى شكلا جديدا للإمبريالية مختلفا عن التوسع التجارى الذى مارسته بريطانيا العظمى منذ القرن السابع عشر، بالنسبة له، لم تكن الامبراطورية ضرورة اقتصادية وإنما ضرورة روحية ومطلب أساسى لعظمة بلده، وكان يقول «... إن المسألة هى إما أن تصاغ المجتثرا على نموذج المبادئ القارية وتلقى فى الوقت

المناسب مصيرها، أو أن تكون بلدا عظيما يستيقظ أبنائها ويحصلون على مراكز بارزة، وليس فقط احترام بعضهم البعض، وإنما على احترام العالم».

## سياسات وساسة ما بعد الحرب الاولى وتحالفاتها:

وينتقل كيسنجر إلى مرحلة أخرى في تاريخ الدبلوماسية وشخصياتها، وهي مرحلة ما بعد الحرب الأولى فيقول إنه كان على ألمانيا لكي تضمن لنفسها مكانا قياديا وطويل الأجل، أكثر مما تمتعت به قبل الحرب الأولى في حاجة إلى رجل دولة ذو بصيرة وصبر لكي يخلصها من قيود معاهدة فرساي. وقد بزغ مثل هذا الرجل عام ١٩٢٣ حين أصبح جوستاف سترسمان GUSTAV STRESSMANN وزيراً للخارجية ثم مستشاراً، وقد وصفت مهمته لتجديد قوة ألمانيا بالإنجاز FULFILLMENT واعتمدت هذه السياسة من عدم الارتياح الواضح من فرنسا والمجلترا ومن المساحة التي تفصل بين مبادئهم ومواد معاهدة فرساي. وقبل هذه السياسة اعتمدت ألمانيا على المقاومة، وحرب العصابات الدبلوماسية ضد مبادئ المعاهدة. وعلى عكس أسلافه، فقد فهم سترسمان أنه أيا كانت عدم شعبية معاهدة فرساي، وبغض النظر عن كراهيته هو نفسه لها، فإنه في حاجة إلى المساعدة البريطانية والفرنسية لكي يزيل أكثر موادها إرهاباً لألمانيا.

ومع تغير أسلوب الدبلوماسيين بعد الحرب الأولى، فإن الاتجاه نحو صيغ العلاقات بالطابع الشخصي قد تزايد وحين رحب السياسي والدبلوماسي ووزير الخارجية الفرنسي برياند ARISTIDE BRIAND بألمانيا في عصبة الأمم، فقد ركز على صفات سترسمان الإنسانية، ورد سترسمان بنفس المعنى.

وقد كان أوستن شمبرلين سليل أسرة بارزة، وابن جوزيف شمبرلين السياسي اللامع الماكر الزبقي والمناصر للتحالف مع ألمانيا في أوائل القرن، وكان الاخ غير الشقيق لنيفل شمبرلين الذي صنع تسوية ميونيخ، ومثل أبيه، فقد امتلك أوستن شمبرلين سلطة ضخمة في بريطانيا العظمى وحكوماتها الائتلافية، ولكن ومثل أبيه أيضا، فإنه لم يصل إلى المنصب الاعلى، وكان الزعيم الوحيد لحزب المحافظين الذي لم يشغل منصب رئيس الوزراء، وكما وصفته إحدى التعليقات أن أوستن يلعب دائما لعبة، ولكنه دائما ما يخسرهما وقال هارولد ماكميلان عنه «إنه محترف جيد ولكن ليس بأسلوب عظيم، لقد كان واضحا ولكن ليس قاطعا، وكان موضع احترام، ولكنه لم يكن أبدا موضع خوف».

وكان إنجاز شمبرلين الكبير هو دوره في صياغة ميثاق لوكارنو، ولأن شمبرلين كان معروفا بميله لفرنسا وقال مرة «أنه يحب فرنسا مثل ما يحب امرأة»، فإن سترسمان كان يخشى تحالفا فرنسا بريطانيا، وكان هذا الخوف هو الذى دفع سترسمان أن يشرح فى سياسته التى أدت إلى معاهدة لوكارنو.

أما آرستيد برياند فقد كان نموذجا للشخصية الكلاسيكية فى الجمهورية الثالثة وقد بدأ حياته فى الجناح اليسارى، وأصبح عنصرا دائما فى الحكومات الفرنسية المتتالية وكرئيسا للوزراء من وقت لآخر، وكوزير للخارجية مرارا، حيث عمل بهذه الصفة فى ١٤ حكومة، وأدرك مبكرا أن مركز فرنسا النسبي فى مواجهة ألمانيا يتراجع واستخلص إن إعادة التصالح مع ألمانيا يمثل أفضل أمل لفرنسا فى أمن طويل الأجل. واعتمادا على شخصيته المرحبة البهيجة فقد كان يأمل أن يساهم فى تخليص ألمانيا من أكثر مواد معاهدة فرساي إرهابا ومشقة. وكانت هذه العلاقة والتفاهم المشترك بين برياند وسترسمان هى التى أدت إلى معاهدة لوكارنو سبتمبر عام ١٩٢٦ والتى من خلالها صاغ رجلى الدولة صفقة شاملة تهدف إلى تسوية الحرب إلى الأبد وتعيد بمقتضاها فرنسا مقاطعة سار SAAR بدون الاستفتاء الذى نصت عليه معاهدة فرساي، وأن تنسحب القوات الفرنسية خلال عام من إقليم الراين RHINELAND مقابل ان تدفع ألمانيا تعويضات قدرها ٣٠٠ مليون فرنك فرنسى كتعويض عن مناجم سار. وكان برياند فى هذا يقايبض فى الواقع أكثر مواد فرساي إثارة للجدل باستعادة القوة الاقتصادية لفرنسا. وقد أثبتت المعاهدة أن المقايضة لم تكن متساوية بين البلدين فقد كانت مكاسب ألمانيا دائمة ولا رجعة فيها أما فرنسا فقد كانت مكاسبها ذات جانب واحد وعابرة.

### تيودرو روزفلت وويدرو ويلسون

كان تيودرو روزفلت محللا عميقا لتوازن القوى، وقد أصر على أن يكون لأمريكا دورا عالميا لأن مصالحها الوطنية تتطلب ذلك، ولأن توازنا للقوى العالمية كان أمرا غير متصورا بالنسبة له دون اشتراك أمريكا، أما بالنسبة لويدرو ويلسون، فإن تصوره لدور أمريكا فى العالم كان أقرب إلى الرسالة MESSEANIC فأمريكا لديها، التزام ليس تجاه توازن القوى، إنما تجاه نشر مبادئها فى العالم، وهذه المبادئ يعتقد أن السلام يتحقق بنشر الديمقراطية، وأن الدول يجب أن يحكم عليها بنفس المعايير الأخلاقية التى تحكم بها على الأفراد، وأن قيام نظام دولى للقانون له احترامه إنما يخدم المصلحة الوطنية. وقد تبدو وجهات نظر ويلسون حول الأسس الأخلاقية للسياسة الخارجية غريبة بل ومنافقه للدبلوماسيين الأوروبيين القدامى

والتقليديين . ورغم هذا فإن مبادئ ويلسون قد عاشت في الوقت الذي تجاوز فيه التاريخ تحفظات معاصريه . وقد كان ويلسون وفكره وراء إنشاء عصبة الأمم ولكي تحفظ السلام من خلال نظام للأمن الجماعي أكثر من نظام التحالفات ، ورغم أن ويلسون لم يستطع أن يقنع بلاده بمزاياها ، فإن الفكرة قد عاشت وتحققت بعد ذلك في صورة هيئة الأمم .

### دبلوماسية ما بعد الحرب الثانية وشخصياتها:

كان ستالين في الحقيقة شخصا شاذا ومنحرف السلوك ، ولكنه كان في إدارة العلاقات الدولية على درجة عالية من الواقعية ، وكان صبورا وماهرا ، وكما كان لا يعرف الصفع ولا سبيل إلى تهدئته وكان باختصار ريشيليو عصره . وفيما هو أكثر من هذه المظاهر السيكولوجية لشخصية ستالين ، كان له جوهر فلسفي جعله غير مفهوم للقادة الغربيين . وبالنسبة للفكر الشيوعي ، وبشكل أكثر بالنسبة لستالين ، فإنه في أية مفاوضات أو مساومات ، فإن أى تنازل لا يقدم ، إذا ما قام على الإطلاق ، إلا إلى الواقع الموضوعي OBJECTIVE REALITY وليس أبدا لمجادلات الدبلوماسية والمفاوضين المقابلين ، فكل شيء في العملية الدبلوماسية يتوقف على تقييم علاقات القوى: CORRELATION OF POWER

وقد كان ستالين الأيديولوجي العظيم ، يضع في الحقيقة أن أيديولوجيته في خدمة الـ REAL POLITIC وبحيث أن شخصيات مثل ريشيليو أو بسمارك لم تكن لتجد صعوبة في فهم استراتيجية . وكان المتحدث الرئيسي والمنفذ للسياسة الخارجية السوفيتية الجديدة مكسيم ليتينوف MAIM LITINOV مهذبا ، ومصقولا متدققا في إنجليزته ، وكان يهوديا من أصول بورجوازية ومتزوج من ابنة مؤرخ بريطاني . وهكذا فإن مؤهلاته الحقيقية كانت ترشحه لكي يكون عضوا بارزا في طبقة أكثر منه رجلا له مستقبل في الدبلوماسية السوفيتية ، ولكن تحت قيادته الدبلوماسية السوفيتية ، انضم الاتحاد السوفيتي إلى عصبة الأمم ، وأصبح أكثر مناداة ومناصرة للداعين للأمن الجماعي .

### فرانكلين روزفلت: FRANKLIN DELAN ROOSEVELT

كان فرانكلين روزفلت طرازا .. من الشخصيات التي ينطبق عليهم القول بأن كل الشخصيات العظمية تسير دائما وحيدة . ALL GREAT LEADERS WALK ALONE وتنبع خصائصهم المميزة من قدرتهم على تمييز وإدراك التحديات التي لم تكن واضحة بعد لمعاصريهم وهكذا ، فقد قاد روزفلت شعبا انزعاليا إلى حرب بين بلدين كانت صراعاتهم في وقت قريب فقط تبدو إلى حد كبير غير متفقة مع القيم الأمريكية وليس لها صلة بالأمم الأمريكية .

وباستثناء إبراهيم لينكولين، فإن رئيسا أمريكا لم يحدث هذا الامرا الحاسم فى التاريخ الامريكى، وقد اقسام لينكولين قسم الولاء فى قت من عدم اليقين القومى وفى وقت من اهتزاز الثقة الامريكىة بشكل كبير فى قدرة العالم الجديد المطلقة على التقدم والتغلب على الركود الكبير GREAT DEPRESSION كما كانت الديمقراطيات تبدو كحكومات غير ديمقراطية تترنح واليسار يكتسب أرضا جديدة.

وكان روزفلت وهو الزعيم المتحمس هو الذى استخدم جاذبيته لكى يحافظ على تباعده وتحفظه وكان مزيجا غامضا من المضارب السياسى ذو البصيرة وبعد النظر. POLITICAL MANIPULATION AND VISIONARY وكان يحكم بالفريزة أكثر منه بالتحليل، وأثار مشاعر وعواطف متضاربة بشكل كبير، وكما غص ايشيا برلين JSAIAH BERLIN شخصيته، فقد كان لديه مظاهر قصور خطيرة فى شخصيته جمعت ما بين عدم التمحيص UNSCRUPULOUSNESS والقسوة والسخرية، ومع هذا وكما استخلص برلين فى النهاية، فقد تغذيت على هذه الخصائص خصائص روزفلت الإيجابية، وكما كان ما جذب أقرانه إليه هى صفاته الموازنة COUNTERVAILING والتي عوضت بشكل كبير سلبياته، فقد كان يمتلك آفاقا سياسية واسعة، وسعة فى الخيال وفهما للعصر الذى يعيش فيه واتجاه القوى العظمى الجديدة وعملها فى القرن العشرين. وكان هذا هو الرئيس الأمريكى الذى دفع بأمريكا إلى دور قيادى عالمى ولبيئة أصبحت فيها أسئلة الحرب والسلام والتقدم والركود حول العالم تعتمد على رؤيته والتزامه.

وكان روزفلت يسبق شعبه بكثير من إدراك أن انتصارا لهتلر سوف يشل الأمن الأمريكى، ولكنه كان مع شعبه فى رفضه العالم التقليدى للدبلوماسية الأوروبية، فحين أصر أن نصرا نازيا سوف يهدد أمريكا لم يكن يعنى أن يجند أمريكا لصالح استعادة توازن القوى الأوروبى أما هدف الحرب عنده فكان إزالة هتلر كعقبة أمام نظام دولى يقوم على التعاون والتناسق لا على التوازن، وكان السلام عنده من الممكن المحافظة عليه من خلال نظام الأمن الجماعى وأنه يمكن تدعيمه بالثقة المتبادلة واليقظة.

وبعد انكسار الجهد الحربى الألمانى بعد معركة ليننجراد الضارية، أصبح فى إمكان روزفلت، ومعها حليفا الحرب، تشرشل وستالين، أن يشرعوا فى التفكير، فى صياغة النظام الدولى الجديد، وأن يحاول كلا منهما صياغته على مثاله وكما يريد فى ضوء الخبرة التاريخية لأتمته. فبينما تصور روزفلت نظام ما بعد الحرب أن يشكل المتصرون الثلاث، مع الصين، مجلس مديرين للعالم ضد أى شرير جديد محتمل، وهى النظرة التى أصبحت تعرف برجال

البوليس الأربعة، فإن تشرشل أراد أن يعيد بناء نظام توازن القوة التقليدي في أوروبا وهو ما كان يعنى إعادة بناء بريطانيا وفرنسا وحتى المانيا المنهزمة حتى يمكنهم، مع الولايات المتحدة، أن يوازنوا ضخامة القوة الروسية في الشرق، أما ستالين، فإن أسلوبه قد عكس كلا من الأيديولوجية الشيوعية والسياسية الخارجية الروسية التقليدية، وقد كافح لكي يحقق ربحا عاجلا للنصر الذى حققه بمد النفوذ الروسى إلى شرق أوروبا، وأن يحول البلدين التى حررها الجيش الأحمر. إلى مناطق عازلة ضد أى عدوان ألماني فى المستقبل.

**مفاهيم الوحدة الأوروبية، الحرب الباردة وشخصياتها:**

**ماكميلان، ديجول، أيزنهاور، كينيدي**

ويتحول كينسجر إلى مرحلة متقدمة فى تاريخ الدبلوماسية المعاصرة وهى مرحلة الحرب الباردة، ويركز فيها على مفاهيم الوحدة الأوروبية والشخصيات الأوروبية والأمريكية فيها، فيعتبر أنه فى أعقاب أزمة برلين عام ١٩٥٨، كان على ماكميلان، وديجول، وأيزنهاور، وكينيدي، أن يصالحوا وجهات نظرهم المتصادمة حول طبيعة تحالفهم، وحول دور الأسلحة النووية ومستقبل أوروبا.

وكان ماكميلان هو أول رئيس وزراء بريطاني يواجه بشكل واضح الواقع المؤلم إن بلاده لم تعد بعد قوة عالمية. وقد تعامل تشرشل مع أمريكا والاتحاد السوفيتى على قدم المساواة، وكان تشرشل رغم أنه كان المتحدث باسم قوة كبرى وإن لم تكن بعد فى الصف الأول، إلا أنه رغم هذا كان قادرا على التأثير فى حسابات الآخرين. وخلال أزمة السويس كان إيدن ما زال يمارس دور رئيس حكومة مازال لديها ذاتية كبيرة كقوة عظمى وقدره على العمل المنفرد. غير انه حين واجه ماكميلان أزمة برلين، فإن وهم أن بريطانيا العظمى بذاتها لديها القدرة على تغيير الحسابات الاستراتيجية للقوى العظمى الأخرى، لم يعد من الممكن الدفاع عنه أو استمراره.

وقد كان ماكميلان المصقول ذو الشك الراقى ELEGANT SKEPITIC آخر المحافظين القدامى، وكان نتاج العصر الإيداردى حين كانت بريطانيا العظمى القوة العالمية البارزة والعلم البريطانى يحلق فوق كل ركن من العالم تقريبا، ورغم أنه كان يمتلك إحساسا بالدعابة، فقد كان لديه أيضا سوداوية نبعت من كونه مجبرا على أن يشارك فى اضمحلال إنجلترا.

وكانت أهم اهتمامات ماكميلان رغم كارثة السويس ظلت هى رعاية العلاقة الخاصة مع الولايات المتحدة. ذلك أنه منذ بداية الحرب الثانية كانت القوتان تربطهما الضرورات المتبادلة حتى ولو كانت هذه الضرورات تستقطر من خلال خبرات تاريخية مختلفة تماما. وكانت

العوامل الهامة لصياغة رابطة قوية من الأمن قدره بريطانيا العظمى الاستثنائية على التكيف مع الظروف المتغيرة، وقد تمكن القادة البريطانيين، من كلا الحزبين، من جعل أنفسهم كشيء لا يمكن للرؤساء الأمريكيين الاستغناء عنه، وأصبح مستشاريهم ينظرون إلى مشاوراتهم مع لندن كفضل يصفونه على حليف ضعيف، ولكن التشاور معهم كان أمرا حيويا لتكوين حكم سليم على الأمور. والواقع أن البريطانيين لم يشاركوا الأمريكيين أبدا وجهة نظرهم حول كمال الإنسان ولم يعتقدوا في المواقف الأخلاقية المطلقة، وفي ضوء قلقهم كان القادة البريطانيين من أتباع هوبز في توقعهم أسوأ شيء من الإنسان فإنهم نادوا ما شعروا بالإحباط:

EXPECTING THE WORSE FROM THE MAN, THEY RARELY FIND THEMSELVES DISSAPPOINTED

وفي السياسة الخارجية كانت بريطانيا دائما تعمل وفقا لمبدأ الذاتية الأخلاقية، فما هو خير لبريطانيا العظمى كان يعتبر خيرا لبقية العالم. ولتنفيذ هذا المفهوم، كان يتطلب قدرا كبيرا من الثقة بالنفس إن لم يكن إحساسا بالتفوق، وحين ذكر دبلوماسي فرنسي في القرن ١٩ لرئيس الوزراء بالمرستون أن فرنسا أصبحت معتادة أن يسحب بالمرستون دائما كارتا رابحا في اللحظة الأخيرة من كم قميصه إجابة السياسي البريطاني الجريء، إن الله هو الذي وضع الكروت هناك. وفي ظل ماكميلان، أكملت بريطانيا العظمى التحول من القوة إلى النفوذ ولم ينازع أبدا حول نقطة فلسفية أو نظرية، ونادرا ما تحدى بشكل علني سياسة أمريكية أساسية، وقد تنازل بإرادته عن مركز الأحداث لواشنطن في الوقت الذي حاول فيه أن يشكل الدراما من خلف الستار وفي الوقت الذي تصرف فيه ديجول بشكل جامع لكي يجعل تجاهله صعبا، دفع فيه ماكميلان الولايات المتحدة أن تنشُد وجهات نظر بريطانيا وبشكل يجعل تجاهلها أمرا مزعجا.

ومنذ نهاية الحرب الثانية والولايات المتحدة تشرف على شئون العالم بشكل لم يتح لأمة من قبل، ورغم أنها لا تمثل إلا جزء صغيرا من سكان العالم إلا أنها كانت تنتج ٣/١ سلعه وخدماته، وتدعمه بفارق ضخم من التكنولوجيا النووية، ولذلك فقد انتشرت واستمعت بفارق ضخم من التفوق على أى منافسة أو مجموعة من المنافسين يمكن تصوره. ولعدة عصور فإن أوضاع الوفرة التي تصل إلى حد التخمة جعلت أمريكا وقادتها يتجاهلون اتجاهات ووجهات نظر أوروبا المدمرة والعاجزة مؤقتا مقارنة بسلوك أوروبا حين كانت تسيطر على شئون العالم لمدة قرنين. وقد فشلوا في أن يتذكروا دينامية أوروبا التي أطلقت الثورة الفرنسية والفلسفة السياسية التي أنتجت مفهوم السيادة القومية، والنموذج الأوروبي للدبلوماسية

والذى أدار نظاما معقدا من توازن القوى لمدة ثلاثة قرون. ولكن مع استعادة أوروبا لقوتها ، وبمساعدة أمريكية لم يكن من الممكن الاستغناء عنها، كانت بعض أنماط دبلوماسيةها التقليدية كفيلة بأن تتكرر وخاصة فى فرنسا وحيث نشأ فن إدارة شعون الدولة فى ظل ريشيليو.

ولم يشعر بالحاجة لأن تستعيد أوروبا نفسها وتمارس دبلوماسيتها أكثر من شارل ديغول. وفى الستينيات وخلال قمة جدله وخلافاته مع الولايات المتحدة، أصبح من قبيل الموضة اتهام الرئيس الفرنسى، أنه يعانى من أوهام العظمة، بينما كانت مشكلته هى العكس تماما: كيف يمكن إعادة الهوية لبلد يغمره الإحساس بالفشل وخطر . وقلة من الدول هى التى اختبرت الحن التى مرت بفرنسا بعد أن فقدت معظم شبابها فى الحرب الأولى والذين عاشوا بعد هذه الكارثة تحققوا أن فرنسا لن تستطيع أن تتغلب على محنة أخرى كهذه ، وفى ضوء هذا، أصبحت الحرب الثانية كابوسا تحقق جاعلة من انهيار فرنسا عام ١٩٤٠ كارثة سيكولوجية وعسكرية. وفى هذا الوقت الذى خرجت فيه من الحرب كأحد المنتصرين فإن القادة الفرنسيين كان يعرفون جيدا أن بلادهم قد أنقذت بشكل كبير من خلال جهود الآخرين.

ولأن واشنطن قد أخذت توافق المصالح بين أعضاء التحالف الغربى كشيء مسلم به، قد اعتبرت أن مجرد التشاور سوف يعالج كل اختلاف. ومن وجهة النظر الأمريكية، كان التحالف الغربى يشبه شركة عامة، يعكس النفوذ فيها نصيب كل فرد النسبى فى الملكية ويجب أن يحسب بنسبة مساهمة كل أمة المادى فى الجهد المشترك. ولم يكن هناك فى تاريخ ممارسة فرنسا الطويل للدبلوماسية ما يتفق مع هذا المفهوم أو يؤدى إلى هذه النتيجة. منذ ريشيليو، فقد صدرت مبادرات فرنسا بشكل دائم من حساب المخاطر والمكاسب، وكنتاج لهذا التقليد كان دى جول أقل اهتماما بطبيعة الجهاز الاستشارى منه بالخيارات المتراكمة لاحتمالات حدوث اختلافات، وقد اعتقد ديغول أن هذه الخيارات سوف تحدد مواقف المراكز النسبية ، وبالنسبة له، فإن العلاقات السلمية بين الأمم، تعتمد على حسابات المصلحة، وليس على الإجراءات الرسمية فى تسوية المنازعات، ولم يكن ينظر إلى التناسق كحاله طبيعية ولكن كشيء يجب أن ينتزع من تضارب وصراع المصالح فالإنسان المحدود بطبيعته LIMITED IN HIS NATURE إنما هو لا نهائى فى رغباته INFINITE IN HIS NEEDS وهكذا رأى ديغول العالم مليئا بالقوى المتصارعة المتعارضة، وبالطبع كثيرا ما نجحت الحكمة البشرية فى منع تحول هذه النزاعات إلى صراعات مميتة، غير أن التنافس هو شرط الحياة، وفى التحليل الأخير دائما، فإنه فى التوازن فقط سوف يجد العالم السلام.

وقد شكل تكرس ديجول المخلص للمصلحة الفرنسية الوطنية تباعده وأسلوبه غير المساوم في الدبلوماسية. وفي الوقت الذي كانت القيادة الأمريكية تركز فيه على مبدأ المشاركة PARTNERSHIP كان ديجول يؤكد مسئولية الدول في أن تراعى أمنها الخاص. وحيث أرادت أمريكا أن تخصص جانباً من الهدف العام لكل عضو في التحالف، أعتقد ديجول أن تقسيم العمل هذا سوف يحط من قدر فرنسا ويدمر إحساسها بشخصيتها، وكان يقول: أنه مما لا يمكن التسامح فيه بالنسبة لدولة عظمى إن تترك مصيرها لقرارات وتصرفات دولة أخرى أيا كانت صداقتها، إن الدولة التي تدخل ضمن هذا التكامل تفقد اهتمامها بدفاعها الوطني مادامت ليست مسئولة عنه.

ولم يكن ديجول معادياً لأمريكا من حيث المبدأ، فقد كان مستعداً للتعاون حيثما، ومن وجهة نظره، تتلاقى المصالح الأمريكية والفرنسية بشكل حقيقي، ولهذا اندهش المسئولون الأمريكيون من التأييد غير المشروط الذي أظهره ديجول خلال أزمة الصواريخ الكوبية.

إن ما كان في فكر ديجول عن أوروبا فهي أوروبا التي تقوم على نفس الخطوط التي أقام بها بسمارك ألمانيا الموحدة، بما يعنى الموحدة على أساس دول تلعب فيها فرنسا دوراً مسيطراً وتقوم بنفس الدور الذي كان لبروسيا في ألمانيا الموحدة.

أما التغيير الضخم الذي حدث في العالم وتحول علاقات القوى فيه إنما يرجع وتم تحت وصاية رجلين كان تعاونهما بعيد الاحتمال، وهما الرئيس الأمريكي رونالد ريجان - ١٩٨٠ - و الزعيم السوفيتي ميخائيل جورباتشوف - ١٩٨٥ - ١٩٩١ - وقد انتخب ريجان رئيساً لأمريكا كرد فعل لفترة بدت فيها أمريكا تتراجع، وجاء بهدف تأكيد الاستثناء والتفرد الأمريكي، أما جوبراتشوف، الذي صعد إلى القمة من خلال الصراع الضاري حول سلم السلطة الشيوعية، فقد كان مصمماً كذلك على استعادة القوة والحيوية للواقع والنظام السوفيتي. وكان كلا منهما مؤمناً بالنصر النهائي لجانبه. غير أنه كان هناك فرقا أساسياً بينهما. فقد فهم ريجان الينايع الرئيسية لمجتمعه، بينما خلال عملية التحول التي بدأها جوبراتشوف، فقد فقد الاتصال كلية مع مجتمعه. وبينما اعتمد واستقطر ريجان رصيد المبادرة والثقة بالنفس، عجل جوبراتشوف بموت النظام الذي كان يمثله بسعيه لإصلاحه وهي العملية التي ثبت أنه لم يكن قادراً عليها.

ورغم أن معرفة التاريخ هي مفتاح لفهم السياسة الدولية، إلا أن رونالد ريجان، كما كان الشأن مع ترومان، جاء استثناء من هذه القاعدة، ذلك أن ريجان كان يمتلك ويعكس معرفة ضئيلة بالتاريخ، فقد قارن مرة بين بسمارك وجوبراتشوف، وعند التحدث إليه لم يكن المرء

يملك إلا أن يتساءل كيف يمكن لهذا الرجل أن يكون رئيسا ليس فقط للولايات المتحدة بل حاكما لولاية. ولهذا فإن ما على المؤرخين أن يوضحوه كيف أن مثل هذا الرجل غير المثقف حكم كاليفورنيا لمدة ثمانية أعوام وأمريكا لفترة مماثلة إلا أنه وبعد كل شئ فإن رئيسا بمثل هذه الضحالة الثقافية قد طور سياسة خاصة على القدر من التماسك والملاءمة

كما كان يملك إحساسا حادا بما يريد تحقيقه، وثقة راسخة في معتقداته شكلت جوهر السياسة الخارجية لعهد، وأثبتت أن الإحساس بالاتجاه، وقوه الاقتناع بمعتقداته هي التي تشكل المكونات الرئيسية للقيادة:

SENSE OF DIRECTION, AND THE KNOWING OF THE STRENGTH OF ONE'S CONVENTIONS ARE THE INGREDIENTS OF LEADERSHIP

وقد كان لديه فهم وادراك أكثر قوة وتأكدا لما يعتمل في الروح الأمريكية:

HE HAD A MUCH GRASP OF THE WORKINGS OF THE AMERICAN SOUL

وقد طابق ريجان بين ادارته وبين رفضها لما بدأ يسود المجتمع الأمريكي من عقدة الذنب خاصة بعد حرب فيتنام، ودافع بفخر عن سجل أمريكا باعتبارها أكبر قوة سلام في العالم اليوم.

ورغم أن انتهاء الحرب الباردة كان في جوهره انتصار للولايات المتحدة، وإن هذا تم خلال عهد ريجان وادارته، إلا أن هذا النصر لم يكن بالطبع إنجازا لإدارة أمريكية واحدة بقدر ما كان تجمع واحتشاد لجهد أمريكي قوى دام لأربعين عاما وعبر إدارات ورؤساء أمريكيين من ناحية، ونتيجة لتحجر الفكر والتطبيق الشيوعي من ناحية أخرى. وقد نبعت ظاهرة ريجان ومساهمته من تلاقى سعيد الحظ بين الشخصية والفرصة التي أتت لها، وحيث مزج ريجان بين التشدد الأيديولوجي بتجميع الرأي العام الأمريكي وبين المرونة الدبلوماسية والتي لم يكن المحافظون يغفرونها لرئيس آخر، وقد كانت هذه الصيغة هي المطلوبة بالضبط في فترة كانت أمريكا قد بدأ يملكها الشك في نفسها.

أما جوربا تشوف، فإنه للمرة الأولى الذى يتحقق فيه للغرب ما كانوا يتوقعونه بعد مجيء كل زعيم سوفيتى جديد من بزوغ عصر جديد فى السياسة السوفيتية، فقد كان جوربا تشوف من جيل مختلف عن جيل القادة السوفيت الذين سبقوه والذى حطمت الستالينة روحه. كما كان يفتقد اليد القوية لشخصيات الجهاز الحزبى، وكان على قدر كبير من الذكاء والدماثة وكان يشبه الشخصيات التجريدية للروايات الروسية فى القرن ١٩ التى يجتمع فيها

الخليية والعالية، والذكاء وعدم التركيز فى بعض الأحيان، كما كان ذا نظرة وإدراك حاد وتبصر ولكن معضلة الرئيسية ظهرت حين بدأت سياسته تعكس التشويش أكثر من الهدف، وفى الوقت الذى كان الغرب فيه يشرع فى ثورته التكنولوجية الثالثة. كان الزعيم السوفيتى الجديد يراقب بلده وهى تنزلق نحو الضعف تكنولوجيا.

## النظام العالمى الجديد

ويختتم كيسنجر عمله الضخم فى استعراض تاريخ الدبلوماسية وعصورها منذ القرن السابع عشر، وشخصيتها، بتصوره لمعالم النظام الدولى الجديد ومكانه ودور الولايات المتحدة فيه.

فيقول، لقد تحدث الرئيس الأمريكى جورج بوش، والذى تسلم الحكم مع انتهاء الحرب الباردة والنظام الدولى الذى عاصرها، عن النظام العالمى الجديد وكأنه على الأبواب، رغم أنه مازال فى مرحلة الماضى، ولن يتشكل بصورة واضحة ومرئية قبل القرن القادم. وسوف يكون فى جانب منه امتدادا للماضى، وفى جانب له ليس له سابقة، والنظام العالمى الجديد، شأن النظم التى سبقته، سيبزغ كإجابة على أسئلة ثلاثة: ما هى الوحدات الرئيسية للنظام العالمى الجديد، وما هى وسائل تفاعلها، وما هى الأهداف التى سيجرى التفاعل بشأنها ونياة عنها.

وقد خلقت نهاية الحرب الباردة ما أسماه بعض المراقبين العالم ذا القطب الواحد -UNI-POLAR أو العالم ذا القوة الأعظم الواحدة ONE SUPER POWER إن الولايات المتحدة هى بالفعل ليست فى وضع أفضل يمكنها من أن تمول جدول الأعمال العالمى بشكل منفرد وأكثر مما كانت فى بداية الحرب الباردة، ورغم هذا، وبشكل يدعو للسخرية، فإن القوة ومصادرها قد انتشرت بشكل أكثر، وهكذا فإن قدرة أمريكا قد تراجعت ومن المحتمل أن يكون للولايات المتحدة حتى القرن القادم أقوى اقتصاد عالمى، ومع هذا، فإن الثروة سوف تنتشر بشكل أوسع، وكذلك التكنولوجيا وتولد الثروة، وبحيث ستواجه الولايات المتحدة منافسة اقتصادية من نوع لم تختبره خلال الحرب الباردة ومن ثم فإنه فى القرن الواحد والعشرين فإن أمريكا، مثل أم أخرى، عليها أن تعلم أن تميز بين الضرورة والاختيار، بين الثوابت غير المتغيرة للعلاقات الدولية والعناصر التى تخضع لحرية تصرف واختيار رجل الدولة ورشده.



الفكرية والسياسية

# عن الدبلوماسية القديمة والجديدة

---

اعتمدنا في هذا الفصل على:

- Horold Niclson, "The Evolution of Diplomatic Methods"
- "Diplomacy in A Changing World" Edited By: Kertesz & Fitzsinons.
- ABBA IBAN, "Diplomacy".
- Rbort Moore, "Third World Diplomat IN Dialogue With The First Word".



يعرف مؤرخ الدبلوماسية الشهير هارولد نيكلسون الدبلوماسية القديمة بأنها دبلوماسية المدرسة الفرنسية التي صاغتها نظرية وممارسة ريشيليو Richelieu، وكاليرز Callieres وهي الدبلوماسية التي تبنتها البلدان الأوروبية خلال القرون الثلاثة التي سبقت التحول الكبير الذي حدث عام ١٩١٩. وينظر نيكلسون إلى هذه الدبلوماسية كأفضل الأساليب لإدارة العلاقات بين دول متمدنة. فقد كانت في رأيه دبلوماسية كيسة، ووقورة، وتتصف بالاستمرارية والتدرج معا، وتعطى أهمية للمعرفة والخبرة، وتأخذ في الاعتبار حقائق القوة القائمة، وجعلت من الثقة وحسن النية والوضوح والدقة الصفات الجوهرية لأى مفاوضات سليمة، أما الأخطار والحماقات والجرائم التي تراكمت خلال هذه القرون الثلاثة وأضعفت الثقة في الدبلوماسية القديمة فإنها في رأى نيكلسون إذا فحصت بدقة فس نجد أنها تعود للسياسة الخارجية الشريرة وليس لأساليب إدارتها وتفيذها.

والدبلوماسية القديمة هي التي تولها الدبلوماسيون المحترفون Professional Diplo- mats لفترة ما قبل الحرب العالمية الأولى، ولسوء الحظ فإن نصيحة هؤلاء الحكماء لم يُلْتَمَتْ إليها فى مؤتمرات فيينا وبرلين، ولم تُستثمر خدماتهم فى الوقت الذى تولت فيه ضروب من النفوذ والتأثير البعيدة عن الدبلوماسية زمام الأمور.

وقد كانت الصفة اللصيقة بالدبلوماسية القديمة والمميزة لها هي السرية وخاصة فى المفاوضات الأمر الذى يختلف تماما عن دبلوماسية المؤتمرات العامة -Public CONFER- ENCES التى أصبحت ملازمة للدبلوماسية منذ عام ١٩١٩. فى الدبلوماسية القديمة كان السفراء هم الذين يتولون ويباشرون عملية التفاوض حول عقد معاهدة مع الحكومة المعتمدين لديها، وعلى هذا فقد كان السفير يعرف الساسة الذين سيتفاوض معهم معرفة مباشرة، ويعرف نقاط قوتهم وضعفهم وإمكان الاعتماد عليهم أو العكس، وكان على علم كامل بالمصالح الخلية وبالخبرات والطموحات والشعاب التى كان عليه أن يحجر فيها، وكانت مقابلاته المتكررة مع وزير الخارجية لاثثير الاهتمام لدى الرأى العام باعتبارها عملا روتينيا ، ولذلك كانت مناقشاتهم تظل خاصة وعقلانية وودية، وبطابع سريتها لم يكن هناك خطر من ظهور توقعات عامة حولها خلال مراحل تقدمها، ذلك أن كل المفاوضات تتكون من مراحل وتناجج فإذا أصبحت المراحل موضعا للنقاش العام قبل أن يتم الوصول إلى نتيجة فإن المفاوضات غالبا ماسترنج. فالمفاوضة هي أساسا موضوع للتنازل والتنازل المتبادل، فإذا ماتسرب التنازل المقدم من جانب أمام رأى عام لا يعرف عن التنازل المقابل

والمتوقع، فإن تشويشا كبيرا يمكن أن يحدث وقد ينهي المفاوضات. بالإضافة إلى ماعبر عنه أفضل دبلوماسى محترف لهذا القرن وهو TulesCombon ، إن السفير فى الدبلوماسية القديمة كان يتفاوض وهو متحرر من ضغط الوقت. وتبدو إنجازات الدبلوماسية القديمة فيما حققته مفاوضات فرنسا وروسيا وألمانيا والنمسا وإيطاليا وتحت رئاسة السير إدوارد جراى، حيث استطاعوا أن يصلوا إلى تسوية لأزمة البلقان عام ١٩١٣، وقد كان سفراءهم فى المفاوضات يعكسون خلافات قومية خطيرة وحادة، إلا أنهم كانوا يمتلكون الثقة كاملة واستقامة وأمانة وتعقل وحذر ورشد، وكان لديهم مستوى مشترك للسلوك المهنى، وكانوا يرغبون قبل كل شىء فى منع أى إشعال للموقف، وكان الهدف العام للدبلوماسية القديمة التى سادت فى القرن ١٩ هو الاستقرار الأوروبى وليس المساواة العالمية، وقد تحقق هذا الهدف من خلال الاتفاق الأوروبى عام ١٨١٥ الذى حقق لأوروبا مائة عام تقريبا من السلام وكان أبطال هذا الإنجاز هم رجال الدولة ودبلوماسيون مثل بسمارك ومترينخ وكاسترله، وبخلاف حرب القرم فإن القوى الكبرى فى هذا الوقت: إنجلترا، فرنسا، بروسيا، روسيا، النمسا، وإيطاليا، لم تشترك فى حرب بينها إلا لمدة ١٨ شهرا، فى الوقت الذى شهد القرنان الماضيان ٦٠-٧٠ من الحروب الكبيرة بين القوى الرئيسية. غير أننا يجب أن نلاحظ أن هذه المائة عام من السلام - التى تثير شجن وحنين الدبلوماسيين والساسة فى الأجيال التالية، قد قامت فى ظروف استثنائية وأساس نتيجة لتوازن القوى، ووجود شبكة من المصالح المتبادلة فى التجارة، كما كان عدد الفاعلين فى المسرح الدولى قلة، وقدم لهم صغر القارة الأوروبية فرصة التفاعل السريع، حيث زادت الألفة بين رجال الدولة والسفراء التى تجاوزت الحدود القومية. ومع بلاطهم الملكى الذى كان نشطا بشكل خاص فى الدبلوماسية، كون رجال الدولة والدبلوماسيون مجتمعا ارستقراطيا تجاوز القوميات، وكان هذا هو عصرهم الذهبى، وخلق التقدم الاقتصادى مع استمرار السلام سحرا يوتويا جعل كاتبها كبيرا مثل فيكتور هوجو يكتب عن «موت الحرب».

غير أنه مع مطلع القرن العشرين بدا أن النظام الدولى سوف يتميز بالاضطراب العنيف لا بالتناسق والاستقرار، وقد أزاحت الحرب الأولى ٤ إمبراطوريات كبرى من القوى السبع التى كانت على المسرح الدولى قبلها. وكان على الدبلوماسية التقليدية فى جوهرها أن تهين نفسها وتكيف مع عصر ثورى جديد وكان التجديد الحاسم فى هذا العصر هو إنهاء

الاحتكار الأوروبي نتيجة لدخول الولايات المتحدة فى المجموعة الصغيرة للأعضاء الكبار فى المجتمع الدبلوماسى. ورغم أن هذا التطور قد بدأ بالاتجاه الانعزالي الذى ساد الولايات المتحدة، وحيث كان هذا الاتحاد يود لو لم يكن للعالم الجديد سياسة خارجية على الإطلاق ابتعاداً عن مشاكل أوروبا وصراعاتها وحروبها، وكان شعبها يريد أن يضع التجربة الأوروبية وراء ظهره، وأعلن جون آدمز أن عمل أمريكا مع أوروبا هو التجارة وليس السياسة أو الحرب، وحتى عام ١٩٠٦ كان للولايات المتحدة ٦ سفارات فى الخارج والباقي مفاوضات. غير أن هذا الاتجاه الانعزالي لم يصمد أمام التطورات التى أرغمت الولايات المتحدة أن تندمج فيها وتصبح هى ودبلوماسيتها من العوامل المؤثرة فى توجيه الحياة والدبلوماسية الدولية إن لم تكن هى العامل الحاسم فيها.

وقد توافق مع هذا التطور بدء تعرض الدبلوماسية القديمة أو التقليدية وأساليبها لهجوم مستمر منذ الحرب العالمية الأولى واستمر هذا الهجوم الذى صحبه تطورات، جذرية فى البيئة الدولية، حتى كادت الدبلوماسية القديمة أن تبذل منذ نهاية الحرب الثانية. ويلخص هانز مورجانتو الحجج التى استند عليها الهجوم على الدبلوماسية القديمة فى:

١- فقد اعتُبر أنها مستولة عن الكوارث السياسية التى حاقت بالبشرية خلال الحقب التى سيطرت فيها أساليبها، والمنطق يقول أن الأساليب التى ثبت عدم صحتها يجب أن تستبدل.

٢- أن الدبلوماسية التقليدية إنما تتعارض مع مبادئ الديمقراطية، لذلك كان علي الدبلوماسية أن تكون مفتوحة ومعرضة للفحص فى كل عملياتها.

٣- أن الدبلوماسية التقليدية بشكلياتها غير ذات جدوى ومضیعة للوقت، ومتعارضة بمساوماتها مع المبادئ الأخلاقية.

أما العوامل الحاسمة التى أدت إلى تراجع الدبلوماسية القديمة ونشوء الدبلوماسية الجديدة فكانت نتيجة ثلاثة تطورات رئيسية غيرت من تكوين العائلة الدولية، وطبيعة الاهتمامات الدولية ومن ثم أهداف العملية الدبلوماسية، ثم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

فبالنسبة للعامل الأول فقد كان عدد الدول التى تمارس العملية الدبلوماسية وتتركز فيها عند بداية نظام الدولة الحديثة عند منتصف القرن السابع عشر، ١٢ دولة أوروبية،

ومنذ هذا الوقت تضاعف هذا العدد عدة مرات. ففي نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر حدث تحول أساسي حيث حصلت الولايات المتحدة ١٥ دولة لاتينية علي الاستقلال الأمر الذي ضاعف من الدول المكونة للمجتمع الدولي واتسعت الساحة الدبلوماسية حيث شملت نصف الكرة الغربي. ثم حدث نمو مفاجيء وإن كان بطيئا في منتصف القرن ١٩ حين انضمت إلى المجتمع الدولي الصين، واليابان وعدد من دول أمريكا الوسطى وليبيريا، ونما هذا التوسع بشكل أكبر بعد الحرب العالمية الأولى خاصة في البلقان وجنوب شرق أوروبا والشرق الأوسط حيث بلغ عدد الدول إلى مايقرب من ٦٥ دولة. غير أن العائلة الدولية شهدت أكبر توسع لها نتيجة لموجة الاستقلال بعد الحرب العالمية الثانية حين انضم ٧٥ عضوا جديدا خاصة من العالم العربي، وأفريقيا وآسيا والباسيفيك وحيث وصل عدد الدول التي تتمتع بعضوية الأمم المتحدة ١٨٥ دولة. وبطبيعة الحال نتج عن هذا التوسع في العائلة الدولية توسع كبير في الصلات والعلاقات الدبلوماسية، والمفاوضات، والأجهزة الدبلوماسية.

أما العامل الثاني في نشوء الدبلوماسية الجديدة فقد تمثل في التغيير النوعي في الاهتمامات الوظيفية للدول والمجتمع الدولي، وهو التغيير الذي نجم عن تقلص الحدود بين الدول، والثورة الصناعية وتزايد الاعتماد علي التجارة وتنوعها، والاكتشافات العلمية، والتداخل المتزايد بين الدول في الشؤون الثقافية والمالية والاجتماعية، وبدت علي الحكومات أن تتعامل مع نطاق واسع من القضايا والمشكلات، فحيث كانت اهتمامات الدول ومن ثم جهازها الدبلوماسي تنحصر في القرن ١٩ في عدد محدود من القضايا مثل قضايا السلام والحرب والاستراتيجية، وحماية المواطنين في الأراضي الأجنبية، ومشكلات الصيد وحقوق الملاحة والتجارة، وتسليم المجرمين، أما ماعدا هذا فكان يعتبر من قبيل الـ Lowpo- lieics التي إن أثارت الاهتمام فهي تترك للمستويات الوظيفية الأقل.

أما اليوم فقد اتسع نطاق اهتمامات الدولة بشكل أصبح يشمل، إضافه إلى الاهتمامات التقليدية، قضايا مثل الطعام، والطاقة، والمياه والبيئة، والسكان والهجرة، ومقاومة الإرهاب، والسكان، والانتشار النووي، والأمراض.

وقد جاءت ثورة الاتصالات والمعلومات لكي تحدث تغييرا نوعيا في طبيعة وأدوات الدبلوماسية في ظهور الدبلوماسية الحديثة، فالثورة التكنولوجية في مجال النقل والاتصالات أصبحت تسمح بإجراء اتصالات طويلة ومشاورات بالبرقيات والفاكس والخط

الساخن الذى يربط الرؤساء خاصة، وأصبح من الممكن عقد مؤتمرات وحوارات عبر الاتصالات السلكية واللاسلكية والأقمار الصناعية، ومكن هذا المتفاوضون وهم على مائدة المفاوضات الاتصال بعواصم بلادهم والحصول على توجيهات صناع القرار في عواصمهم. كما كان لثورة المعلومات وسرعة نقلها عبر الشبكات والقنوات التليفزيونية تأثير حاسم على عمل الدبلوماسى وكمية المتاح له من الأخبار والمعلومات والتقييمات، وجعله فى مركز الأحداث العالمية وهو فى مكتبه، وجعله هذا فى سباق مع الزمن لكى يلاحق هذه الأحداث ولا يتخلف عنها.

أما السبب الخامس الرئيسى لظهور الدبلوماسية الحديثة فهو بروز تصور أكثر ديمقراطية للعلاقات الدولية، بحيث كانت إدارة العلاقات الدولية خلال عصر الدبلوماسية القديمة والتقليدية توكل إلى صفوة من الرجال المختارين التى تتفاوض وتقرر سياسات بلادها وعلاقاتها، وهو ما تغير فى ظل نظم الحكم الديمقراطية حيث أصبح الرأى العام ذا تأثير بالغ على صانع السياسة ومنفذه من خلال وسائل الإعلام، والأحزاب والاجتماعات الشعبية والبرلمانات والمظاهرات وصناديق الاقتراع. وهكذا أصبحت الدبلوماسية ذات طابع ديمقراطى Democratised Diplomacy بحيث أصبحت تسمى أحيانا بالدبلوماسية الشعبية People Diplomacy بما يعنى نفوذ وتأثير الأجهزة الشعبية والتمثيلية على العلاقات الخارجية وإدارتها.

وإذا كانت هذه هى العوامل الرئيسية فى التحول الذى حدث فى الدبلوماسية ونقلها من طبيعتها ومنهجها ومضمونها التقليدى الكلاسيكى إلى الدبلوماسية الجديدة ذات المضمون- والذى إن ظل يحتوى عناصر من مضمون الدبلوماسية القديمة، إلا أنه ازداد اتساعا وتنوعا فى موضوعاتها وغاياتها، كما اختلفت كذلك فى مناهجها وأدواتها، إذا كان الأمر كذلك، فما هى أهم الخصائص التى أصبحت تميز الدبلوماسية الجديدة والمعاصرة؟

لقد أظهرت العوامل التى كانت وراء هذا التحول عددا من خصائص الدبلوماسية الجديدة، فقد أصبحت تعمل مع بيئة دولية أكثر اتساعا وتعددا وتنوعا من التى كانت تعمل فيها الدبلوماسية القديمة، وأصبحت أدواتها أكثر سرعة وحركة بشكل يفوق بمراحل أدوات وحركة الدبلوماسية القديمة، واتسع نطاق القضايا والموضوعات التى تعالجها وينشغل بها الدبلوماسى وتشكل جدول أعماله اليومى، كما أصبحت تعمل فى ضوء

العلاية وتأثير ومتابعة وسائل الإعلام، وكذلك تحت تأثير المؤسسات الديمقراطية ويقظة الرأي العام.

بالإضافة إلى هذه الخصائص المرتبطة بعوامل التغيير التي طرأت على الدبلوماسية، ثمة خصائص أصبحت من المعالم الرئيسية للدبلوماسية المعاصرة. من أهم هذه المعالم أن الدبلوماسية اليوم أصبحت ما يمكن تسميته الدبلوماسية الشاملة أو الكاملة - Total Diplomacy. فلم يعد الدبلوماسي قانعا بممارساته التقليدية من حفلات ومآدب عشاء وغذاء واستقبالات، أو بكتابة التقارير والتحليلات والتنبؤات، إنما أصبح الدبلوماسي اليوم هو الذى يدير وينسق، نطاقا عريضا من النشاطات والاهتمامات العريضة لبلده المعتمد فيه وبحيث يمكن القول أن الدبلوماسي الحديث يجب أن يتوقع أن يعالج كل مظاهر الحياة البشرية إذ أن كل مظهر للوجود البشري أصبح اليوم تقريبا له بعض الأبعاد الدولية. الأمر الذى جعل من الدبلوماسية التى كانت يوما ما عملا بسيطا عملية معقدة ليس فقط نتيجة للعدد المتزايد من المشكلات والقضايا المعقدة والمتشابكة التى تواجه الدول منفردة والمجتمع الدولي، وإنما أيضا بالعدد المتزايد من الدول.

أما المَعْلَمُ الثانى والهام الذى أصبح يميز الدبلوماسية المعاصرة أصبحت تسمى بالدبلوماسية الترابطية Associative Diplomacy، وهى الصفة التى نجمت عن النمو المستمر فى تكوين المجموعات الإقليمية والدولية Groupings، وهو الاتجاه الذى يقصد به هذه المجموعات أن تشكل علاقات سياسية او اقتصادية أوثق مع دول أخرى تربطها بها روابط استراتيجية وسياسية واقتصادية وتجارية. ويبدو هذا الاتجاه واضحا فى توسيع وتعميق مجموعات كانت قائمة مثل السوق الأوروبية المشتركة EEC التى توسعت لى يصبح الاتحاد الأوروبى EU وأصبحت تضم اليوم ١٥ عضوا ولم تتسع فى العضوية فقط وإنما كذلك فى طبيعة الروابط بينها بحيث أصبحت تتجه وفقا لمعاهدة ماسترخيت ديسمبر عام ١٩٩١ إلى الوحدة السياسية والنقدية والاقتصادية. وعلى المستوى الآسيوى، نجد رابطة دول جنوب شرقى آسيا الآسيان (Association of South East Asian Nations) ومنتدى التعاون الاقتصادى لدول آسيا والباسفيك AsiaPacificEconomic Cooperation (APEC) ثم تجمع الـ NAFTA: الذى يضم الولايات المتحدة، وكندا، والمكسيك.

بالإضافة إلى ظهور تجمعات فرعية Sub-Groupings فى النطاق العربى : مجموعات الدول الخليجية التى تجمعها مجلس التعاون الخليجى Gcc ، والدول المغاربية التى يجمعها اتحاد المغرب العربى ، وفى النطاق الأفريقى : مجموعة دول غرب أفريقيا ECAWAS ، مجموعة الجنوب الأفريقى SADAC ، وفى الإطار اللاتينى مجموعة الميكروسول Micro-sole وهى المجموعات الفرعية التى تعمل بجوار المنظمات الإقليمية الأوسع مثل : منظمة الجامعة العربية ، ومنظمة الوحدة الأفريقية ، ومنظمة الوحدة الأمريكية .

ويتطور على مدى الحقتين الماضيتين نمو ملحوظ للدبلوماسية المعاصرة ، وخاصة حول قضايا اجتماعية واقتصادية وفنية ، أو ما أصبح يعرف بالقضايا العالمية Glopal Issues وهى القضايا التى أصبحت عمليا تشكل جدول أعمال للاهتمامات الملحة للمجتمع الدولى وتفرض بطبيعتها المتشابكة وآثارها الممتدة التى تعدى حدود الدول بل والقارات ، ويصبح من الصعب على دولة واحدة مهما كانت إمكانياتها أن تواجهها منفردة ، ولهذا تتطلب جهدا وتنسيقا جماعيا ، ومثل هذه القضايا هى التى أنعقدت حولها - وتأكيدا للصفة الدولية لها تحت رعاية الأمم المتحدة ، مؤتمرات مثل البيئة ، والسكان والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وحقوق الإنسان ، والمرأة إلى جانب قضايا عريضة أخرى تنتظر وتتطلب جهدا دوليا جماعيا مثل : الإرهاب الدولى ، والجريمة ، والهجرة والأمراض ، والتلوث والانتشار النووى . إلخ .

وقد فرضت هذه المهام الجديدة ، على الأجهزة الدبلوماسية أن تعيد تنظيم هياكلها وأولوياتها بحيث أصبحت الإدارات والأقسام التى تعالج هذه القضايا لها الأولوية على غيرها من الإدارات التقليدية التى تعالج القضايا السياسية ، وانسحب هذا على الأفراد الذين يتولون هذه المهام ، وأصبح هناك تنافس بين أعضاء الأجهزة الدبلوماسية على العمل والتخصص فى هذه الأنشطة الجديدة ، والتى أصبحت تتطلب ثقافة وتكوينا جديدا ، وأصبح ترتيب حضور مثل هذه المؤتمرات وكذلك احتمال تنظيمها موضوعيا ، وإداريا ، وفنيا من أهم ما يشغل وزارات الخارجية التى تتولى مسؤولية هذه المؤتمرات الدولية التى تعقد فى بلادها حتى تلك التى تعالج قضايا بعيدة عن القضايا السياسية التقليدية . سواء من حيث المشاركة الدولية فيها أو من ناحية التنظيمية وإعداد الكوادر الفنية اللازمة : السكرتارية ، والترجمة ، ومصاحبة الوفود الزائرة . إلخ .

غير أنه مع الأهمية التي أصبحت للدبلوماسية المتعددة في مثل هذه القضايا العالمية لتأثيرها المتزايد علي فرص استقرار السلام والأمن الدوليين، إلا أن الدبلوماسية المتعددة أصبحت تمارس الآن بشكل متزايد في مجال هام آخر وهو العمل على تحقيق حلول للصراعات Conflict Resolution خاصة بعد أن تعقدت مثل هذه الصراعات وتعمقت بدخول عوامل عرقية ودينية، وبعدان بات من الصعب على دولة واحدة- حتى ولو كانت قوة كبرى أن تحقق بمفردها حلا لمثل هذه الصراعات.

غير أن الخبرة قد أظهرت أن فعالية الدبلوماسية المتعددة في تحقيق حلول لهذه الصراعات يرد عليها قيود عديدة أو سوف تظل عاجزة تقريبا طالما أصرت أطراف الصراع علي إدارة صراعهم بالوسائل العسكرية، ولا تبدأ الدبلوماسية المتعددة في ممارسة دور فعال إلا بعد أن تستنفذ أطراف الصراع جهودها العسكرية وتصل المواجهة العسكرية بينهم إلى مرحلة الجمود Deadlock، كما تظهر خبرات الصراعات في الشرق الأوسط، وكمبوديا، وأنجولا وأخيرا في البلقان.

ولعل من أهم ما أصبح يميز البيئة الدبلوماسية الجديدة هو تأثيرها بوسائل الإعلام والعلانية التي تفرضها عليها. ويسجل مؤرخو الدبلوماسية بدء تصدع نظام الدبلوماسية القديمة بتراجع طابع التكتّم والسرية والخصوصية التي كانت تتميز بها العملية الدبلوماسية، وخاصة أهم جوانبها وهي المفاوضات. وثمة أمثلة حديثة تظهر تأثيرها وسائل الإعلام على الاتصالات الدبلوماسية وخاصة خلال الأحداث الدقيقة، وقد بدا هذا واضحا خلال أزمة الرهائن الأمريكيين في إيران وحيث كانت الاتصالات حولها والجانب الأمريكي تحت ضغط إثارات وسائل الإعلام ومتابعاتها لحظة بلحظة للأزمة، كما بدا ذلك أيضا خلال أزمة الخليج والتي كانت فيها وسائل الإعلام طرفا أساسيا ومؤثرا في اتجاه الأزمة وتناولها. وخلال عملية التفاوض وجلساتها يعمل المتفاوضون وفي أذهانهم ماذا سيقولونه لأجهزة الإعلام ومراسليها الذين يترصدون بهم ويلاحقونهم بعد انتهاء كل جلسة ويعلم كل جانب أنه وهو يخاطب وسائل الإعلام عن مجرى المفاوضات وماحققته من نجاح أو فشل، إنما يخاطب الرأي العام في بلاده بكل اتجاهاته ومواقفه من موضوع المفاوضات. ولعل إدراك تأثير ذلك على عملية التفاوض وإمكانات نجاحها هو الذي يدفع إلى ترتيب إجراء المفاوضات وخاصة حول القضايا المعقدة والشائكة في معزل تام عن عيون أجهزة الإعلام وهو ما رأيناه في مفاوضات كامب دافيد حول قضية الشرق الأوسط، وكذلك

حول جو العزلة والسرية المطلقة التي أحاطت بالتفاوض بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية للتوصل إلى إتفاق إعلان المبادئ واختيارهم بيئة في أقصى الشمال الأوروبي وهي النرويج لعقد هذه المفاوضات، كما تم ترتيب نفس الأجواء المنعزلة للمفاوضات التي عقدت في دايتون بولاية أوهايو الأمريكية بين الأطراف المتصارعة حول البوسنة والهرسك.

على أية حال فإذا كان النظام الدبلوماسي يعيش الآن عصر الدبلوماسية الجديدة بمكوناتها وخصائصها التي أسلفناها، إلا أن علينا أن ندرك أنه من المنظور النظرى والعملى فإن الدبلوماسية كآى مؤسسة بشرية هى عملية ديناميكية تتعرض لتغيرات الزمن وماياتى به من قوى ومؤثرات جديدة، لذلك نجد أن كل عصر يمر بتجديد جوهرى فى أساليبه وصيغه الدبلوماسية، الأمر الذي يتوقع معه بعض مؤرخى دبلوماسية أن صيغة اليوم من الدبلوماسية التي نصفها بأنها جديدة يمكن تختلف عن تلك التي سنجدها فى المستقبل.

والواقع أنه فى معالجتنا للواقع الذى تعمل فيه الدبلوماسية الجديدة والقوى التي تتفاعل معها، فتتأثر بها وتؤثر فيها، فإننا لا يجب أن نغفل قوى للتأثير أصبح لها تداخل واضح مع الدبلوماسية ونعنى بها كلا من الإعلام Media وأجهزته، وكذلك المؤسسات الأكاديمية وشخصياتها Academia :

### الإعلام والدبلوماسية

فقد أصبحت الصحافة بوجه خاص ووسائل الإعلام الأخرى وخاصة الإذاعة والتلفزيون، من العوامل المؤثرة التي يعمل حسابها فى العلاقات الدولية فى عالم اليوم. والهدف الرئيسى للصحافة هو نقل المعلومات للجمهور المتعلم، وهى فى هذا عكس الدعاية Propaganda والتي تهدف الى أن تفعل كل ما هو ضرورى للتأثير على العقل العام فى الاتجاه الذى تهدف إليه الدعاية. وفى كل دستور ديمقراطى فإن حرية الصحافة معترف بها ومضمونة. والصحافة الحرة فى بلد ما يفترض أنها تدخل وتوزع المعلومات دون خوف أو مبالاة وبدون تدخل من جانب أى سلطة أيا كانت، وعلى هذا فإن حرية الصحافة هى رمز على الفكر الديمقراطى. وعلى هذا فإن سلطة رابعة قوية سوف تمارس دائما تأثيرا هاما على الفكر السياسى والاقتصادى وفى الواقع على الرأى العام ككل. وقد تأكد هذا الدور الذى تقوم به الصحافة مع ارتفاع نسبة التعليم فى العالم، وما أصبح الرجل العادى فى أى مكان فى العالم يعتقدده حول حرمة الكلمة المطبوعة وهو بهذا يعتبر أن أى رأى

وتعليق مطبوع في جريدة يجب أن يكون صادقا، وهكذا فإن الصحافة تقوم بواجب هام جدا في تعليم الرأي العام ونقل الأخبار الصادقة ووجهات النظر الصحيحة إليه، ولهذا فإذا كانت الصحافة غير حرة أو يساء توجيهها في تحمل مسئولياتها فإنها من المحتمل أن تؤدي إلى نتائج خطيرة.

أما في البلدان ذات الديمقراطيات الموجهة أو التحكم فيها من جانب الدولة، فإن الصحافة تستخدم كأداة للترويج لأهداف الحزب الحاكم ورجاله. وفي الدول الشمولية Totalitarian فإن الصحافة تقع تحت سيطرة الدولة طالما أن السياسات التي توجه هذه النظم هي توجيه الفكر والعمل وفقا لمبادئ ونظريات هذه النظم إنما تستهدف بشكل جوهري إلى تعزيز سلطة الدولة وهي في كثير من الأحيان خالية من أى تفكير حر أو رأى أمين.

بهذه الرؤية للنفوذ والتأثير الذى تمارسه الصحافة فى مختلف النظم السياسية فى التأثير على الرأى العام وتوجيهه وكذلك فى عكسها مختلف التيارات والأفكار والمواقف فى النظم الديمقراطية الحرة، ولفكر النظم الحاكمة فى الدول الشمولية، وطالما أن من أول أهداف الدبلوماسية ووظائفه هو أن يكون على إلمام ومعرفة دائمة بالأحداث والاتجاهات فى الدولة المعتمد لديها، ولذلك فإن المتابعة الدقيقة لما تنشره صحافتها تصبح من أهم مهامه اليومية. فى هذا ، يتأثر الدبلوماسية بطبيعة النظام وحالة الديمقراطية ومن ثم حرية أو تقييد الصحافة فى البلد المعتمد فيها. فإن الأمور بالنسبة له قد تبدو أنها أوضح وأكثر تحديدا فى حالة الصحافة التى تتحكم فيها الدولة إذ أنه فى هذه الحالة فإن ماتشره هذه الصحافة من أخبار أو تعليقات ووجهات نظر إنما يعكس إلى حد كبير ويعبر عن سياسات الحكومة، أما فى الدول ذات الصحافة الحرة فإن الوضع أكثر تعقيدا بكثير حيث أن الصحف تعكس من التيارات والمواقف والآراء والمصالح بعدد تعدد التيارات والأحزاب والقوى السياسية والمصالح الاقتصادية فى هذا البلد. ويترتب على ذلك أن تكون مهمة المبعوث الدبلوماسى فى الحاله الثانية وحيث ماتعبر عنه الصحف لايعكس بالضرورة، مواقف الحكومة ونواياها بقدر مايعكس رؤية ووجهات نظر ومصالح هذه الصحف والتيارات التى تعبر عنها، غير أن هذا لايعنى أن الصحف فى المجتمعات الديمقراطية لاتقدم معلومات يعتمد عليها ومفيدة فى التعرف على الأوضاع والتطورات وكذلك المواقف من القضايا المختلفة، غير أنها تحتاج من الدبلوماسية لقدر غير قليل من الدقة، والحرص على تتبع هذه الأخبار والمعلومات لدى

المصادر الرسمية للتأكد من قربها أو بعدها من الحقيقة وأكثر من هذا من تعبيرها عن المواقف الحقيقية للحكومة. وبمثل هذا تحديا حقيقيا للدبلوماسية الذى يمكن أن يقع تحت إغراء خبر هام حول وضع أو تطور محلى أو إقليمى أو دولى، خاصة إذا كان يهم دولته ويتصل بمصالحها، ويسارع بإبلاغه لدولته أو يبنى عليه تقييماته وتوجيهاته قبل أن يتحقق من دقته وصحته..

فى ضوء هذا الدور الذى تلعبه الصحافة وأجهزة الإعلام الأخرى فى التأثير على وصياغة العقل العام فى مجتمعاتها، وماتمله من مصادر معلومات، أصبح من الضروري أن يقيم الدبلوماسية علاقات منظمة، ولكن منضبطة، مع ممثلى الصحافة، وأن يكونوا دائما على قائمة دعواته ومناسباته الاجتماعية، بل وكذلك لقاءات دورية محدودة خاصة مع المعلقين وكتاب الرأى وبالأخص على المهتمين والمتخصصين فى شئون بلاده ومنطقتها، ومثل هذه اللقاءات يقدم فيها الدبلوماسية مادة يعتمد عليها مثل هؤلاء الكتاب والصحفيين والمعلقين فيما يكتبونه عن قضايا تهم الدبلوماسية، وتأخذ هذه المادة عدة مستويات ابتداء من الـ Background Information حول خلفيات وأصول تطور سياسة ما، حتى تفسير دوافع وحقائق حدث قائم والاعتبارات التى تحكم بلاده منه، ومثل هذا الشرح يساعد على أن يجنب الكاتب سوء الفهم أو سوء التقدير أو ربما تسوية هذا الموقف. ولا يقتصر مايجب أن يطره الدبلوماسية من قنوات اتصال مع ممثل الصحافة على الكتاب والمعلقين السياسيين، بل يجب أن يشمل المتخصصين منهم فى مجالات قد لاتقل أهمية عن الشئون السياسية مثل الثقافة، والسياحة، ومن يكتبون فى شئون المال والاقتصاد بل والرياضة، وجميعها مجالات أصبحت تتصل بالاهتمامات اليومية للدبلوماسية وباهتمامات بلاده وتمثل نسيج علاقاتها بالدولة التى يعمل فيها الدبلوماسى.

### الدبلوماسية والمؤسسات الأكاديمية

ثمة توتر تقليدى ومعروف- فى كل فروع المعرفة والنشاط البشرى- بين أصحاب النظريات Theroists وجامعاتهم ومراكزهم البحثية، وبين الممارسين Practicioners الذين يعملون فى الحقول العملية والتنفيذية وخاصة الذين يديرون شئون الحكومات وينفذون برامجها وسياساتها. وقد بدا هذا التوتر بين الجانبين بشكل أوضح فى مجال العلاقات الدولية والسياسات الخارجية وأداتها المنفذة لها وهى الدبلوماسية ومثليها. وتقليديا نشأ

جدل دائم دافع كل جانب عن قضيته ووجهة نظره، المستقبلية بالدبلوماسية يمتلكهم الشك حول صلاحية نظريات الأكاديميين لتطبق في حالات محددة، فالنظريات عندهم ليس لها إلا دور أصغر تلعبه في صياغة السياسات من الحقائق في الاقتراب من الدبلوماسية ومجالاتها الدقيقة والتي تخضع لاعتبارات معقدة بأفكار ونظريات محددة ثابتة لا يمتلكون المرونة الضرورية للتعامل مع عالم متغير، وقد يضطرون أمام هذا العالم إلى الرجوع عن نظرياتهم المسبقة أو تطويرها<sup>(\*)</sup>. ويرد الأكاديميين بقوة على هذا بأن الدبلوماسيين يميلون إلى إضفاء القداسة على الأوضاع التي يعملون فيها الأمر الذي يجعلهم مترددين في أن يعترفوا بأن هذه الأوضاع يمكن أن تتعرض بسرعة للتغيير الجذري، فطالما أنهم معتمدون لدى نظم قائمة فإن التيارات الثورية تقع خارج نطاق واجبههم ولهذا فهم يفاجأون حين تنفجر فجأة هذه النظم. كما ينتقد الأكاديميون الشكليات التي يربط بها الدبلوماسيون أنفسهم والتي تأخذ جانبا كبيرا من وقتهم وتجعلهم غير قادرين على التجديد ويرد الدبلوماسيون بأنهم إذا كان تفكيرهم لا يتسم بالدقة فإن هذا لا يرجع إلى كسل عقلي وإنما لأن الدبلوماسية هي في الحقيقة علم دقيق، وفي تعبير أحد الدبلوماسيين «إن الرجال يتصرفون في الدبلوماسية لأن من واجبههم ذلك، فبدائلهم مقيدة، وخياراتهم تحيط بها العوائق، والأرض التي يقفون عليها ليست تماما من اختيارهم».

هكذا حكمت العلاقة بين الأكاديميين والدبلوماسيين شعورا بأنهما يمثلان عالمين متباعدين كلا منهما قاصر على نفسه ومغلق على الآخر، فعالم الدبلوماسية والسفراء هو عالم السرية والغموض والمراوغة والإخلاص للمفاهيم المطلقة المنقعة بالعبارات النسبية، أما الوسط الأكاديمي فهو يتميز بالوضوح والتكامل والجرأة وحب المشاكسة وحرية التفكير والتعبير.

غير أن هذا التوتر والجدل التقليدي بين الأكاديميين والدبلوماسيين بدأ يتحرك نحو التلاقى وإدراك كل جانب أنه في حاجة للآخر، فالأكاديميون بدأوا يدركون أنهم في حاجة إلى الخبرة والممارسة العملية للدبلوماسية والتي تظهر لهم كيف تتحقق نظرياتهم في الواقع، ورغم أنه من الصعب تصور أستاذ للجراحة لم يمارس أبدا عملية جراحية واحدة، إلا أن هناك العديد من أساتذة العلاقات الدولية الذين لم يتفاوضوا حول عقد اتفاقية أو

(\*) يستطيع أصحاب هذا الرأي أن يدللوا عليه بمثال بارز في شخص وزير الخارجية الأمريكي الأسبق هنري كيسنجر والذي جاءت ممارساته الدبلوماسية في كثير منها مخالفة للكثير مما فكر فيه وماصاغه من نظريات حول عدد من القضايا الدولية خلال مرحلته الأكاديمية.

تنافسوا حول قضية في محفل دولي. أما الدبلوماسيون فقد بدأوا يدركون أن العلاقات الدولية تزداد تعقيدا وتشابكا وأنها لم تعد بالبساطة التي يمكن الاعتماد في فهمها على الفطنة والذكاء والمناورة والدبلوماسية، وإن ممارستهم لعملهم الدبلوماسي سوف تكتسب قيمة ومعرفة أعمق بجوانب الوضع الذي يعالجونه أو يتحدثون عنه. وقد يساعد على هذا التلاقي والتطور الواضح في العقدين الأخيرين في عدد المراكز البحثية والأكاديمية سواء في داخل الجامعات أو المستقلة، كما يساعد على هذا العناصر الدبلوماسية التي انتمت للمجتمع الأكاديمي بما حصلوا عليه من درجات علمية أو بما يتمتعون به من ثقافة سياسية أو خبرات معترف بها، وقد ساهم هؤلاء في بناء الجسور بين المؤسسات الأكاديمية والدبلوماسية. ونشهد على الواقع نتيجة هذا التحرك على الجانبين، وإن كان في رأى البعض يأتي من جانب الدبلوماسية أكثر منه من الجانب الأكاديمي فالأجهزة الدبلوماسية تميل الآن إلى الاستعانة بالخبرات الأكاديمية في العديد من المؤتمرات فتضم عناصرها منها إلى وفودها الدبلوماسية وخاصة في المؤتمرات والمحافل التي تعالج قضايا تتصل بالمنظمات الدولية. فالوفد المصري في مؤتمر مدريد الدولي للسلام في الشرق الأوسط-ديسمبر ١٩٩٢- ضم ٤ من أساتذة العلوم السياسية والقانون الدولي وعلم النفس. كما أن اللجنة القومية التي شكلتها الخارجية المصرية للباحث حول قضية طابا ضمت إلى جانب العناصر الدبلوماسية أساتذة في القانون الدولي والتاريخ. وفي اتجاه التلاقي والتفاعل بين المؤسسات الأكاديمية والدبلوماسية، أصبح من تقاليد عدد من الجامعات والمراكز البحثية المحترمة وذات التقاليد والمكانة الدولية، أن تسعى لكي تضم إليها في صورة Fellows أو Senior Fellows شخصيات دبلوماسية من التي عرف عنهم امتلاكهم لأساس علمي ومن الذين عملوا وحصلوا على خبرة دبلوماسية من المراكز الهامة التي عملوا فيها وفي مناطق ذات أهمية خاصة مثل: الاتحاد السوفيتي السابق، والشرق الأوسط مع أن عددا من هذه الجامعات والمراكز البحثية وخاصة في العالم المتقدم أصبحت تقدم منحاً دراسية للدبلوماسيين من العالم الثالث بوجه خاص، وترحب وزارات الخارجية- في بلدانهم بذلك اعتقاداً بأن هذا سوف يساهم في تكوينهم العلمي ويفيد في أدائهم الدبلوماسي. كذلك أصبح من الظواهر المألوفة دعوة الجامعات والمراكز البحثية للدبلوماسيين لكي يشاركوا فيما تعقده من مؤتمرات وندوات حول قضايا إقليمية ودولية.

وقد أقيمت عدد من التجارب المؤسسات الدبلوماسية أهمية الاهتمام بما تقوم به الجامعات ومراكز الدراسات من أبحاث وماتضمنه من توصيات ومقترحات حول عدد من

القضايا والمنازعات الإقليمية والدولية، ذلك إن ثبت أن بعض هذه الدراسات يمكن أن تنبأها الحكومات والمؤسسات الرسمية أو تستفيد منها في صياغة بعض مبادراتها في السياسة الخارجية، فالدراسة التي أعدها معهد بروكينجز موا Brookings Institute في واشنطن حول النزاع العربي الإسرائيلي في نهاية السبعينيات، كانت هي الأسس التي بنت عليها إدارة كارتر سياستها تجاه الشرق الأوسط وكان هذا التقرير الأساس الذي طرحته في مفاوضات كامب دافيد بين مصر وإسرائيل. كما كان العمل البحثي الذي قام به معهد فافو للبحوث الاجتماعية في الترويج حول الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في الأراضي الفلسطينية المحتلة هو الأساس والمدخل للدور الترويجي في جمع إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية في توصلهم إلى اتفاق إعلان المبادئ في ١٩٩٣.

ومن الخبرات العملية الحديثة، أصبحت مراكز البحث تستخدم، وبرعاية وتشجيع وزارات الخارجية، لترتيب ندوات حول بعض المنازعات الإقليمية، بهدف استكشاف مواقف أطراف النزاع من خلال عناصر أكاديمية ذات صلة بالأجهزة الرسمية. وقد تعكس - دون ارتباط رسمي - مواقفها. كما أصبحت المراكز الأكاديمية قنوات غير مباشرة لنقل رسائل إلى المؤسسات الدبلوماسية وتلقى انطباعاتها واستجاباتها.

والواقع أن عددا من كتاب الدبلوماسية ومؤرخيها خاصة من دول العالم الثالث، الذين يرصدون هذا التطور في العلاقة بين المؤسسات الأكاديمية والدبلوماسية يتوقفون بوجه خاص حول مزايا وإيجابية هذه العلاقة بالنسبة لسفراء ودبلوماسي العالم الثالث من حيث الارتباط بعلاقات إيجابية ونشطة، وصلات منتظمة مع المراكز الأكاديمية وشخصياتها، وخاصة في العالم المتقدم، من زاوية مايمكن أن تمثله هذه العلاقة من إيجابيات بالنسبة لصالح واحتياجات واهتمامات بلدان العالم الثالث. فهذه المراكز الأكاديمية هي موطن البحث العلمي المتقدم والتخصصات المتقدمة وفي مجالات هامة مثل تكنولوجيا الزراعة والغذاء والمياه والهندسة والإدارة، لذلك فإن نجاح السفير في ربط جامعات بلد وأساتذتها وباحثيها وطلابها بهذه المراكز الأكاديمية المتقدمة يمكن أن يقدم خدمة جليلة لاحتياجات أساسية لعملية التنمية في بلد الدبلوماسي النامي. ويتحقق هذا الربط من خلال علاقات تعاون مؤسسية، هي العلاقات التي سوف تتيح تقديم هذه الخبرات أساسا من خلال تبادل الأساتذة والتي ستتيح خاصة للباحثين من دول العالم الثالث التعرف بشكل مباشر على مناهج وأدوات البحث العلمي ونتائجه في الدول المتقدمة. وحين يكون الأكاديمي والباحث يمثل بلاده في البلد المعتمد لديها فإن مهمة السفير ومعاونيه إنما تمتد إلى خلق

الفرص لهم وتوسيع دائرة اتصالاتهم وتقديمهم إلى نطاق واسع من المؤسسات المستقلة باهتماماتهم.

ولا يقتصر نشاطات السفير في هذا المجال على الشخصيات الأكاديمية، وإنما تمتد لتشمل الطلاب والدارسين من بلاده الذين يدرسون في الجامعات، فالإبقاء على صلات منتظمة معهم هو أمر حاسم بالنسبة لهؤلاء الطلاب الذين يحتاجون إلى الإحساس بالهوية القومية في بيئة أجنبية، ولذلك فالاحتفاظ بصلات منتظمة معهم يساعد على جعلهم على دراية دائمة بالأمر الداخلي لبلادهم ومن ثم تقوية روابطهم بوطنهم. فالسفير وأعضاء سفارته بالنسبة لهؤلاء الطلاب والدارسين هم رمز للسيادة الوطنية واحترامهم لأنفسهم وهو أمر على جانب كبير من الأهمية والحساسية للطلاب، وعلى مستوى آخر فإن السفير لا يمثل فقط حكومته ولكن كذلك مجتمعه واهتمامه برافيتهم وبما يحققونه في دراستهم وتوقعهم لعودتهم، وهم ينظرون إلى السفير باعتباره مرجعهم وقناة هامة لاتصالهم بحكومتهم واتصال حكومتهم بهم.

كما يقدم زيارات السفير أو الرجل الثاني له للدارسين من بلده في جامعاتهم فرصا حقيقية للتعرف والاتصال بالتجمعات الطلابية والذين يمكن أن يدعوه إلى ندواتهم والتحدث أمامهم.

غير أن فرصا وفعالية علاقة مثمرة بين سفراء ودبلوماسي العالم الثالث بالمراكز الأكاديمية في العالم المتقدم تعتمد إلى حد كبير على المستوى المقنع علميا وشخصيا الذي يبدو به هؤلاء السفراء وعلى وضوح وعمق الرسالة التي يحملونها، وسوف يجدون أن الوسط الأكاديمي يفضل أن يستمع إلى سفير بليغ ومؤثر من دولة صغيرة على سفير من دولة كبيرة يكتفى بتكرار مواقف بلاده والبيانات المعروفة لرسميها. وبهذا المعنى فإن الجامعات تمثل منابر يعتمد على ما اكتسبه من احترام في دعوة سابقة، وهذا الاحترام لايتأتى من البلد التي يمثلها أو المكانة التي يشغلها وإنما بما عكسه من قدرات ثقافية جذابة ومؤثرة وفي لقاءات طلابية تمثل أهمية وخبرة غير مالوفة للطلاب، فهم يشعرون أنهم على أرضهم وأنهم أحرار في المناقشة وإصدار أحكامهم النقدية، وأنهم يتحدثون مع من يمارسون العمل الدبلوماسي وينفذون النظريات التي يدرسونها ويتعاملون مع الواقع بشكل عاجل، وبإحساس بأن عالم النظريات يختلف عن الواقع لذلك فإن الطلاب ذوي الحساسية والذكاء يحرصون على أن يلمسوا كيف تعمل العلاقة بينهما.



# 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 يشترون 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 برقيات السفير تبلغ مناقشات سرية، كما يجب أن تكون أداة حكومته فى تقييم المسرح الدولى، وستكون تقاريره مختلفة بشكل جذرى عن تقارير الصحافة.

إن البرقيات 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 البرقيات، 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 ببرقية يسجل فيها محادثة مع ابن جوربون. والجزء الأخير من ملاحظات ابن جوربون، 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 ليقروا «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 ليل)، 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، وتوحي 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 الرسمىون 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 يعني أنه في طريقه إلى خارج السلطة. أو أنه قد أصابه برد؟ وقد ذكر سكرتير أول الحزب سلفه الذي شوهدت سمعته مرتين خلال خطبة استغرقت ثلاث ساعات. فهل يعني هذا أن سلفه سوف يرد له اعتباره؟

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

إننى أقترح أربع نقاط من النقاط العديدة التي يجب أن تظل في الذهن في تحليل السياسة الشيوعية. هل النقطة التي وردت في إعلان رسمي جديدة أو أنها وردت من قبل؟ إن هذا الشيء 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 هي 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 هي 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 لكي 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 ويفمرها 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 يقرو 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، والتى 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 الخوانيت 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 يفيد 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، وتبهدنا 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 ما كنت 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 في 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 لانتفاع 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 النهى، 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 جوهرى 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 تؤدى إلى اتهامات من جانب الحكومة المضيفة بالتدخل فى الشؤون الداخلية، وهذا يعنى فترة عمل جديء 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 لايتسم 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 فى الاستشهاد باللورد بالمستون، فإنهم لا يدركون أنهم فى الوقت الذى يجب أن يكون للأمة مبادئ دائمة، فإن هذه المبادئ ليس لها تطبيقات دائمة.

فإذا ما وصلنا إلى التفاصيل، فإن واحدة من أهم وظائف الدبلوماسى هى أن يجعل حكومته على علم دقيق بالأهداف الحيوية للبلد الآخر، فمن يتحكم فى ماذا، وما مدى النفوذ الذى يمتلكه، وما هى 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 الدبلوماسى فى عالم من الحركة السريعة، وقدرته على اكتشاف الموضوعات الأساسية إنما تعتمد على الغريزة مثل اعتمادها على العقل. ومهارته ماثلة لمهارة صحفى 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 نصحهم 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.

وفى 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 فى 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 فى المكان لضمان أن قرار الشراء المنتج إنما يعتمد على تقييم حاسم لمدى صلاحيته فى الاستعمال.

بالإضافة إلى هذا كله فإنه فى البلدان المتقدمة هناك شبكة من المؤسسات التكنولوجية، وأخرى منافسة لها تهتم عادة بتقديم البديل، وبالتكنولوجيا الرخيصة والتي تعتبر أقل مجدية للتلوث وأقل تبذيرا فى الموارد. ويلقى نجاح مشروعات النوع الثانى اهتماما أقل من المطبوعات التقليدية وقد تنجاهلها وسائل الرأى العام الجماهيرية. ولكن هذه التجارب يمكن أن تكون مفيدة للمجتمعات التي تناضل من أجل أن توفق ما بين التكنولوجيا وندرة الموارد. وسوف يبحث الدبلوماسى التكنولوجى الحكيم والمدرب عن أعضاء هذه المؤسسة التكنولوجية المنافسة لكى يلم بأساليبهم ومناهجهم وأدواتهم التقنية وأن ينقلها إلى مجالس البحوث وإلى الأجهزة المعنية فى بلده. وقلّة من الخبراء فى 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 الضرورى أن ندرس مسألة ما إذا كانت تجاربهم يمكن تطبيقها بشكل معقول فى 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 تتبنى هذا الأسلوب الصبور. ولهذا فإن بعضها لا يذهب بعيداً فى هذا بما فيه الكفاية، ويصبح مجرد ما تسمح له هو تقييم خاطف لتقدير من سمئلتها 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. ولكي يعكس صورة لبلده، وخاصة تلك التي 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 في المجتمعات المضيفة يتطلب في العادة وقتا أطول، فإذا كان السفير يمثل بلدا لا يحظى كثيرا باهتمام وسائل الإعلام، وإذا ما حظيت بذلك فللكي تكون موضع انتقاد، فإن عليه غالبا أن يعمل وقتا إضافيا لكي يطور شبكة من الصلات والأصدقاء. ويجب أن تأتي المبادرة دائما منه. وفي كل الأوقات فإنه يجب أن يظل مبهجا بشكل رائع. وكراما، مصقولا، ومجاملا، يتحمل توتراته الخاصة دون أن يعبر عن هذا بشكل علني، ويخفي مصاعبه بشكل لبق. والاحتفاظ بهذا النوع من التوازن يتطلب مصادرا داخلية قوية وثقة لا تهتز بالنفس وعقلا خصبا في العمل كما هو في اللهب. والعامل الأخير هو أمر حيوي. فالوحدة من المخاطر المرتبطة بالدبلوماسية، وهي تحل في 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 شيء 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 العادي وتسامح مع التفاهات ذلك أن الدبلوماسية أكثر من معظم المهن تهتم بالسياسات والمبادئ المجسدة التي يمكن أن تتحول إلى واقع. وهذا يعنى عمليا التفاوض، والاتصال، والإقناع.

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

المرشحين الذين يمتلكون موهبة لا اختلاف عليها فى الأفكار بينما لا يملكون 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 والتى يوضح فيها سياسات بلده للجتماعيات 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، ومتناسكة، 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 ومدبرين 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 بأهتامات 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 اخلاقية. ومن واجب الموجهين الدبلوماسيين أن يشرحوا كيفية صياغة السياسة في ضوء الظروف المحلية، والإقليمية والدولية، والإستراتيجيات التي تصاغ من أجل تغيير توازنات اقتصادية أو سياسية ليست في صالح البلد، وترجمة السياسة والاستراتيجية إلى نشاط يومي على مستوى السفارة.

وفي 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 في وكالات الأمم المتحدة وخاصة اليونسكو - ويبدو أنه من المحتمل حتى يكون العالم النامي مجموعاته من المتخصصين في التدريب في هذا المجال، فسوف تستمر الحاجة إلى أن تعير وكالات الأمم المتحدة مثل هؤلاء المتخصصين إلى مدارس التدريب الدبلوماسية. وتبدو إسهامات الرسميين في اليونسكو حيوية وبوجه خاص لهذه الدول التي لا تستطيع تحمل إرسال من تريد تدريبهم إلى نيويورك وجنيف، وروما ونيروبي ومراكز أخرى لكي يروا المنظمات الدولية وهي تعمل.

ومن الواضح أن المدرسة سوف تشجع محاضرين زائرين وخاصة السفراء والوزراء المفوضين خلال وجودهم المؤقت في الوطن، وكذا كبار أعضاء الوزارة ذوو المعرفة المتخصصة كما ذكرنا آنفا من المتمرسين في 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 في بعض هذه الدول أقل منه في الدول المتقدمة. وأن لا تستخدم خدمات هؤلاء المستعدين لتقديمها يعنى أن نحرم الأجيال الجديدة من ثروة من الخبرة المركزة. وهذه الشخصيات التي 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 تهيب 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 للمتدرين 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 شىء 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 والعادلة. 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 والعادى 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 لمجتمع

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 الجو، 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 إمكانياتها فى التنمية، فإذا كان هناك مثلا إمكانيات 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 التقليدي واليسار القديم إلى توافق وسط يقوم على قاعدة عريضة. فسوف يحللون طبيعة هذا التوافق ومزجه بين العدالة والكفاءة الاجتماعية، والصور والأفكار التي تستند عليها، والتي تمتلك ولاء مؤسسات سياسية وبيروقراطية وإدارية وعمالية، وكذلك الجماهير العريضة من الشعب.

وفي هذا الصدد فإنه مما سيكون له أهمية خاصة بالنسبة لهم، المراحل التي 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 لسبين. الأول أنهم أثبتوا نجاحا وبشكل خاص فى مزج اليمين واليسار، وثانيا لأن برنامجهم المتقدم لتعليم التنمية، ومساهماتهم فى مساعدات التنمية بنسبة 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 الشؤون 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 رابعة 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 مواطن 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 العالمى، والتداخل المتزايد للمصالح الاقتصادية، والتحركات الواسعة للسكان، وانتشار المعرفة الفنية، ونفوذ وسائل الإعلام إلخ. ولذلك فإن المرء اليوم يجب أن يكون يقظا للأثار الأخرى التي يمكن أن تحدثها سياسات حكومته بالنسبة للآخرين. ومالم يكن قادرا على أن يحيط بكل من البعد الوطنى والجماعى، 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 فى 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 فى كفه الثانية إذا كان ذلك ضروريا. وبالطبع فإن هذا يتضمن انجازة بأن يجعل من نفسه بغيضا لحكومته أو الدولة المضيضة أو لمنظمة دولية معتمد لديها، أو للثلاثة معا فى 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، الوطنى والجماعى، يجب أن يفهما وأن يعترف بهما فى كل الأوقات. فى 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 بالشئون 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 اللبسة 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 المسؤوليات 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، ومحافظي البنوك المركزية، ومثلي 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 للدبلوماسي قد انخفض بسبب سهولة التي تصل بها إليه التعليمات من خلال التليفون أو اللاسلكي، فإنه مازال عليه أن يتصرف في أغلب الأحيان بدون تعليمات، أو بتعليمات غير كاملة أو متناقضة، وفي كل الأحوال أن يوائم تعليماته مع ما سيكون فعالا مع الحكومة المعتمد لديها، وغالبا جدا حين تكتب التعليمات في بلد السفير فإنها تعكس المزاج السياسي الداخلي وتحتاج أن «تُترجم» إلى شئ يعطى نتائج مفيدة في البيئة الخارجية التي تكون مخادعة في بعض الأحيان، وحين يظهر رئيس وزرائه أو وزير خارجيته بشخصه لكي يتعامل مع حكومة أجنبية فإن السفير عليه المسؤولية الصعبة في «إرشاد» الزوار حول البيئة الأجنبية التي ليس لديهم معرفة أو خبرة كبيرة بها. إن أصعب عمل يجب أن يؤديه الدبلوماسي هو أن يحث الزائر على أن يتصرف وفقا لخط مصالح بلده، وكذلك، وإلى أبعد حد ممكن، في غير تناقض مع ما يمكن أن تقبله الدولة المضيفة، وحتى السياسي الكبير ذو الخبرة بالعالم الخارجي فإنه غالبا ما تعميه الشئون الوطنية، ويكون مدفوعا باعتبارات السياسة الحزبية في الداخل إن السفير هو في موقعه لكي يراجع، ويوجه الأمور عبر القنوات السليمة، ويصلح، ويوائم القرار مع الوقت المناسب، ويكون عاملا مساعدا، ويقلل من الصعاب والتوترات التي تثور وكل ما قيل ينطبق على كل من الدبلوماسية الثنائية والجماعية، وفي المنظمات الدولية فإن معرفة عميقة بقواعد الإجراءات تقدم الوسائل اللازمة للنشاط الناجح في هذا السياق ووفقا لتجربتي، باعتبار أني عملت سفيرا لدى الولايات المتحدة والأمم المتحدة، فإن المهوبة الطبيعية الأساسية للدبلوماسي يجب أن تكون مماثلة في الحالتين، فيما عدا الحاجة الواضحة في الحالة الثانية إلى وعى أعظم بالتفاعلات الدولية وبالاحتياجات المتزايدة والقوة الجماعية لبلدان العالم الثالث. وفي 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، والذى 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، والذى 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 تذكيرهم 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 جزءا كبيرا 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 تبحشها 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 سلسلة 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 نقاش 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 بدون له لتكمل 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 يقبله 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 تبعث 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 المصداقية 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 وبعدد 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 وابعاز 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 لاتفهم 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 هي أساليب هامة، ولكنها وسائل وليست غايات، وهي 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 تندرج 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 اشاعة 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، فان 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 يلقي 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 لقاءهم على مكاتبتهم فقط.

٧ - وفوق كل شىء فان على الدبلوماسى أن يتفادى الذوق السيئ، ففى 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 يقتصرن باغتيال 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 سنري فيما بعد، كما يحمل نماذج على مبعوثين صوروا الحقيقة كما يرونها، وخسرت بلادهم كثيرا من عدم الاستماع اليها واهمالها.

١٢ - ومن ضرورات الدبلوماسي 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 فسره 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 بتجاربيهم 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 الشيء 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 استعدادا 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 إعفائه 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 أظهره 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 كثيرة» 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 وتأكيدده 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 يريجه 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 تتماشى 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 يبر 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، والتى 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 في 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، والذى 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 صبورا 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 رجالي 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 في الفريق».

والقدرة على الاحتمال مطلوبة من أجل الإصرار الذى هو في 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 في 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 المفاوض 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 المفاوض بتسجيله نقطة ثم يستمر فى الشرثرة إلى الأبد. عندئذ فإنك تفقد الانتباه وربما تخسر نقاطا».

وعلى نفس المنوال فإن المفاوض 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 البريطاني<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 تفاوضي، فإن من الأقل احتمالا أن تؤثر المتغيرات الشخصية (باستبعاد الثقافة) في السلوك التفاوضي.

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

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 التفاوضي.

(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 ميكيايلية، وأن يكون شكاككا، ولديه وجهات نظر سلبية عن نفسه، أما نموذج التوجه الشخصى المنخفض، فسوف يفضل تفكيرا محددا، ويكره الغموض، ويظهر التسلط، ويتفادى الميكيايلية. 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 في 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 والتى هى إحدى الخصائص الفنية الرئيسية للمفاوضة الناجحة. ولعديد من المفاوضين تعليقات مثل تلك التى صدرت عن السفير كينيث روش «إنى غالباً ما رأيت توقفاً 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 المتفاوضين صرامة وعداوة أن يشجع بإخلاص مشاعر الثقة، مادام اكتشاف المواعيد الزائفة لإنهاء المفاوضات والقصد السئ 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 يسئ 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 المتفاوضين 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 الواضح 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 يؤكدها. 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 رفيقا ممن له سمعة لدى الجانب الآخر، قد لا تكون معروفة بشكل شائع، بأنه عادل ويغنى التوصل إلى اتفاقيات. بينما إذا ما عينت رجلا 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 أمامنا مشكلة، وقد جعل تعرفنا الشخصي الأولى 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 شخصا 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 الفتمنة 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 يقظين 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 تمويين 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. وفى 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 كورنتسوف 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 نمن لعدة ليال ولا افترض أنكم أيضا قد نتم. 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 محضه

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 الخلاف 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، والقيتناميون 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 القبرصة، أو الجزائرية، أو سينا، 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 هى 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 التحدث 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 تنفكك 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 عنصرًا أساسيًا إلى الدرجة التي لا يجزئ فيها الأطراف على إظهار أى مرونة، وعلى هذا فإنهم لا يتحركون أبداً 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 أبداً. 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 واضحاً تماماً أن هذا كان فضاءً 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:

فالحظة 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 فيما 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 شروطاً معينة فى مفاوضة، وهو ما سناقشه فيما بعد، وهى أيضاً 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، وغالباً 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 عبا 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 قوية 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 التغييرات 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 السوربتورلى ولكن في النظام الاقتصادى الدولى فى مجموعه «إننا مستعدون لأن نتعاون مع كل إنسان، ولكن تعاون كشرىكين متساويين فى هذا فإن فى لغتنا مثلا يقول «إننا نريد أن نتعامل معهم كشرىكاء لا كمتطفلىن».

وهذه الأمثلة تظهر أن التغيير فى القوة النسبية هو مسألة إدراك وتصور 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 في الإمكان بدء المفاوضات المؤدية لاتفاقية لانكستر عام ١٩٧٩، إن المفاوضات هي حقا حدث يجب الإمساك به في اللحظة المناسبة، خشية أن تستمر القوى التي أدت إلى هذه اللحظة في فعلها وتتسبب في انقضاء هذه اللحظة.

وكانت هذه أيضا الحالة مع مفاوضات باريس حول فيتنام، والتي لم تكن لتبدأ حتى نهاية عام ١٩٧٢، حين تيقن الطرفان أخيرا أن أي 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 في نطاق حقوق مصر المشروعة، ومن ثم لم تكن موضوعا للتفاوض. وقد رفض حضور مؤتمر لندن للدول الاثنتين والعشرين ولكنه وافق على استقبال لجنة منزيس في القاهرة.. وقد قدم سير أنطوني إيدن في مذكراته رواية حرفية واقعية للمناقشات بين ناصر ومنزيس:

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

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

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

ناصر: اني لا أستطيع أن أفهم هذا. إن الامتياز كان سينقضى على أي حال في اثني عشر عاما، وعندئذ أفترض أن نفس الضجة كانت ستحدث إذا كنت على حق.

منزيس: على الإطلاق. إذا لم تكن قد تدخلت في 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 أي حق أو قدرة لكي 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 تفادي المفاوضات. فهو قد يريد أن يبدو متشدداً أمام رأى عام داخلي مثلاً 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 يكفي 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 المفاوضة. وفى هذه العملية، فإن المفاوضة 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 المفاوض 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 المفاوضة 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 وضوحاً. سقّف 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 انحسار الاقتصاد 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 عنادية 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. ويروى 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 أي لحظة فإن أي كارثة كبيرة قد تتغلب عليهم ولا يبقى من خيار إلا رحيل جماعي مشين. وفي الوقت الذي كان الجيش الفرنسي 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 وبالحد من القيام ببحوث غير محدودة وبلا قيود على النشاطات السلمية 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، ونتائج 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 طائراتك 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 والزيبابويين 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 للجانيين، 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 لا يزال 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 ورسمية، 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 حلولاً يفضلها الجانب الآخر، وحلولاً خاصة بك، وحلولاً 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 قويم.

ومما تقدم، فإنه كما هو مهم الإجابة علي نفس الأسئلة حول تصور الجانب الآخر للأشياء- في نفس الوقت الذي 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 لتفادي المفاجآت، وطريقة مفيدة أيضا للإعداد لمساعدة الجانب الآخر في إعادة ترتيب تصوراته للتوصل إلى مواقف متسقة بشكل أسهل مع تصورات الفرد الخاصة. وفي نهاية اجتماعات الجولة الأولى لمحادثات 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 الذي يجعل الجانب الآخر يتعجل في السير هو أمر يختلف عن مشاركته في خطوته، وفي الوقت الذي 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 التي لا يريد أن يحصل عليها الجانب الآخر - الأهداف المحرمة - وكذلك البنود التي 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 الذي تتخذه العديد من الحكومات والذي يعتمد على أن المصالح الوحيدة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في الفترة التي تسبق المفاوضات الفعلية هي مصالحها، وأن المرء يمكن أن يتابع أهدافه بالقوة والخداع أو أى أساليب أخرى. ويعتبر روبرت شينزل أحد المفاوضين الأمريكيين ذوي الخبرة الواسعة في أمور نزع السلاح والتجارة أن هذه الفكرة تعتمد على افتراضى أن :

الجانب الآخر يفعل نفس الشيء، 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 في أى عالم إلا في ذلك العالم الذى تنطبق عليه قاعدة داروين في 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 أديوار هنري كيسنجر عندما كان مستشاراً للأمن القومي وعلاقته بوزير خارجية 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 بريجنسكي حين كان مستشاراً للأمن القومي للرئيس الأمريكي كارتر وبين وزير خارجية آنذاك سايروس فانس، والتي جاءت نتيجة لأديوار ومساهمات بريجنسكي ليس فقط في تصورات وصياغة مفاهيم السياسة الخارجية الأمريكية وتوجهاتها بل وكذلك إلى الأديوار 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 خارجية 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 خارجية الأمريكي، ينطبق بمستوى أو بآخر على معظم وزراء خارجية وعلى أديوارهم الشخصية في تنفيذ سياسة بلادهم خارجية من خلال اللقاءات والاتصالات المباشرة.

ولعل من الأمثلة الحديثة التي يُستشهد بها على الدور المباشر والفعال لوزراء خارجية 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 ماقاله بسمارك ينطبق على عصره، فإنه ينطبق بشكل أكثر على الزمن الحاضر حيث ازدادت عناصر علاقات الأمم

تعقدا وتشابكا وعمقت 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 يباعد 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 لاتم 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 شهور 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، لكى 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 و متميزا، 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 مايعنى 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 المحلى 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 ممثلى الدول النامية سواء فيما يتعلق بالتعاون فيما بينها أو فى 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 التى 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 وخصائصه (٢)
٢٠٥	الفصل التاسع: المفاوضات العملى
٢٦٣	الفصل العاشر: هل مازال الدبلوماسي 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 سفيرا 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