

التفاوض وسيلة لحل النزاعات بين الدول

العميد د. كميل حبيب

علم اجتماع النزاعات علم حديث يذهب الى ان النزاع بين البشر هو حالة طبيعية، حتمية، وضرورية. فحيث توجد المجموعة البشرية، يوجد النزاع، وتوجد السياسة من اجل ادارته والتخفيف من حدته. والخطر من كل ذلك ان النزاعات ظاهرة قابلة للتدرج التصاعدي من حالة الركود المؤجل الى حالة الصراعات العنيفة. من هنا تكمن اهمية تحديد بعض الافاهيم التي تثار لدى مقارنة النزاعات، اذ ينبغي التمييز بين السجال (Debate) وبين الحوار (Dialogue)، وبين النزاع (Dispute) والصراع (Conflict)، ناهيك عن الفرق بين الحوار والتفاوض (Negotiations)، مشددين على عدم الباس التفاوض هالة الحوار، وينبغي كذلك عدم الخلط بين الحوار وبين الملاطفة او المساييرة.

ما يعنينا هو المقاربة بين حالتي النزاع والصراع. فالنزاع هو خلاف او تعارض الاتجاهات بين دولتين او اكثر في فترة زمنية قصيرة الاجل، وطبيعته قد تكون دبلوماسية (قطع العلاقات، عقوبات)، او نزاعاً مسلحاً محدوداً. اما الصراع فيعني تناقض الارادات الوطنية والقومية. فهو ليس فقط صراعاً مسلحاً، بل قد تتعدد اشكاله ومظاهره، سياسياً، واقتصادياً، ودعائياً، وثقافياً، وتكنولوجياً^(١).

وبالمناسبة، فإن تعبير النزاع والصراع ملاصقان لحالة الأزمة الدولية (Crisis)، والتي تعرّف على كونها "توتر دولي طارئ، قد لا يصل الى نقطة الحرب الساخنة (في حالة النزاع)، بل تكاد تنذر بوقوع الحرب، شاملة او محدودة، كنتيجة من نتائج حالة الصراع. فالأزمة قد تؤدي الى وقوع صراع مسلح، ومن هنا جاءت أهمية ادارة الأزمة الدولية عبر الآليات الدبلوماسية. والدبلوماسية، في جوهرها، تتطوي على قضية مركزية هي التفاوض. فالمفاوضات هي سمة الدبلوماسية، ومنها دبلوماسية ادارة الأزمات^(٢).

○ الدبلوماسية، المفاوضات: التعريف، الأهمية، والدور

هناك عدّة تعريفات اعطيت لمفهوم الدبلوماسية، ومن الصعب حصرها وجمعها في تعريف واحد. ولكن مهما تعدّدت هذه التعريفات فإن مضامينها تدور حول كونها علم وفن التفاوض. من هذه التعريفات نذكر:

(١) عدنان السيد حسين، نظرية العلاقات الدولية، بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية، ١٩٩٨، ص، ٨٥.

(٢) عدنان السيد حسين، فوضى النظام العالمي، بيروت: دار الفرات، ٢٠٢٢، ص، ١٣١.

- ١- Harold Nicolson: "إن الدبلوماسية هي إدارة العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات أو طريقة معالجة وإدارة هذه العلاقات بواسطة السفراء والممثلين الدبلوماسيين"^(١).
- ٢- Ernest Satow: "إن الدبلوماسية هي استعمال الذكاء والكياسة في إدارة العلاقات الرسمية بين حكومات الدول المستقلة"^(٢).
- ٣- Paul August Joseph Fauchille: الدبلوماسية "يمكن أن تحدد كعلم أو كفن (حيث) هدفها كعلم يقوم على معرفة العلاقات القانونية والسياسية لمختلف الدول ومصالحها المستقلة والتقاليد التاريخية والشروط المتضمنة في المعاهدات. وهدفها كفن يقوم على إدارة الشؤون الدولية (حيث): تتضمن أهلية التنسيق وقيادة ومتابعة أسباب المفاوضات السياسية بمعرفة"^(٣).
- ٤- Charles Calvo: الدبلوماسية "علم العلاقات القائمة بين مختلف الدول والناجمة عن المصالح المتبادلة وعن مبادئ القانون الدولي العام ونصوص المعاهدات والاتفاقات"^(٤).
- ٥- P. Pradier- Fodéré: اعتبر الدبلوماسية "فن تمثيل الحكومة ومصالح الدولة تجاه الحكومات والبلدان الأجنبية، والسهر على حقوق الوطن ومصالحه وكرامته حتى لا تمس في الخارج، وكذلك إدارة الشؤون الدولية، وإدارة المفاوضات السياسية أو تتبعها وفقاً للتعليمات الصادرة بشأنها"^(٥).
- ٦- Alphonse Rivier: الدبلوماسية هي "علم تمثيل الدول وفن المفاوضات"^(٦).
- ٧- K.M. Panikcar: الدبلوماسية هي "فن تقديم مصالح الدولة على مصالح الآخرين"^(٧).
- ٨- أخيراً هناك تعريف الموسوعات والمعاجم لكلمة دبلوماسية. عرّف معجم Littré الدبلوماسية بأنها "معرفة العلاقات الدولية، ومعرفة المصالح المتبادلة بين الدول"^(٨). وعرفت موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها "الأسلوب الشائع اليوم للإتصال بين الحكومات"^(٩) وتعرفها الموسوعة البريطانية بأنها "فن إدارة المفاوضات الدولية"^(١٠).

(1) Harold Nicolson, Diplomacy, London: Thornton Butterworth, LTD, 1939, p. 15.

(2) Sir Ernest Satow, A Guide To Diplomatic Practice, Edited by Sir Neville Bland, Fourth Edition, London, 1957, P.1

(3) P. Fauchille, Droit International Public (entrouis Tomes), Paris) pp.28-29.

(4) Charles Calvo, Dictionnaire de Droit international Public et Privé, Paris : Tome 1, 1885, P. 250.

(5) P. Pradier – Fodéré, Cours de Droit diplomatique, Paris, Tome 1, 1899, P.2.

(6) See Sir Ernest Satow, Ibid., P.2.

(7) K.M. Panikcar, The Principles and Practices of Diplomacy, London: Asia Publishing House, 1956, p.71.

(8) Littré, Dictionnaire de la Langue Française, Volume II, pp.1170.

(9) Encyclopedia of Social Science, Vol: V-VI, 2007, p.947.

(10) Encyclopædia Britannica, Vol: VII,2008, p.403.

في ضوء ما تقدّم، الدبلوماسية، هي اذًا، "علم وفن ادارة العلاقات بين الاشخاص الدوليين، وهي مهنة الممثلين الدبلوماسيين، او الوظيفة التي يمارسها الدبلوماسيين، وميدان هذه الوظيفة هو العلاقات الخارجية للدول والأمم والشعوب"^(١). ويجب التذكير، ان الوظيفة الدبلوماسية، لم تعد وظيفة تمثيل او اعلام واستعلام فحسب، وانما اتسعت على مرّ الازمان حتى اصبح من مقاصدها المفاوضة وعقد المعاهدات وفض المنازعات والخصام. وقد أصبح هذا الدور الاخير من اعمالها الأساسية اليوم، لا سيما بعد ان برزت الوظيفة الدبلوماسية بشكل حيوي وبناء على مسرح المنظمات الدولية^(٢).

تكمّن أهمية العمل الدبلوماسي على النحو التالي:

- ١- في ادارة وتوجيه العلاقات الخارجية للدول بما يخدم مصالحها.
 - ٢- في تنظيم التعامل بين اشخاص القانون الدولي، وفي تبيان الحقوق والواجبات والتزامات وامتيازات هؤلاء الاشخاص مع تبيان شروط عملهم ووظائفهم الهادفة للتوفيق بين المصالح المتباينة سواء أكان ذلك في زمن السلم ام في زمن الحرب.
 - ٣- تنطوي الدبلوماسية على المعرفة الدقيقة للعلاقات القانونية والسياسية لمختلف الدول.
 - ٤- الدبلوماسية اداة رئيسة من ادوات تحقيق اهداف السياسة الخارجية والتأثير في الدول والجماعات الخارجية.
 - ٥- العمل الدبلوماسي، كمهنة، يهدف الى جمع المعلومات عن احوال الدول والجماعات الخارجية وتقييم رداً فعل محتملة إزاء سياسات او مواقف معينة. بالطبع، تاريخياً، كان هناك ثلاث وظائف أساسية للشخص الذي يقوم بعبء النشاط الدبلوماسي، وهي:
 - أ- الحماية: أي حماية مصالح دولته ورعاياها.
 - ب- المراقبة: أي مراقبة كل ما يمس مصالح دولته في علاقاتها المتبادلة.
 - ت- المفاوضة: أي المفاوضة حول المسائل الأكثر اختلافاً، من اجل استدرار المنازعات او للتخفيف من حدّة التوتر.
- غير ان الدبلوماسية الحديثة تطال كل نواحي الحياة عند الدول والشعوب، لتشمل ميادين اقتصادية وثقافية وتكنولوجية وتجارية واجتماعية^(٣).
- وعلى الدبلوماسي، في هذا السياق، ان يقوم بتطوير علاقات البلد الذي يمثله بما يخدم استراتيجية الدولة ويحقق اهدافها ومصالحها الأساسية.
- من المفترض ان يتمنّع الدبلوماسي بالمهنية، والذكاء، والقدرة على التحمّل وطول الأناة، والمصادقية.

(١) علي الشامي، الدبلوماسية، بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٩٤، ص، ٣٧.

(٢) خليل حسين، التنظيم الدبلوماسي، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، ٢٠١٢، ص، ٤٢.

(٣) علي الشامي، المصدر السابق، ص، ٥٣-٥٤.

أما خصائص الجاسوسية والاحتتيال فهي ليست، ويجب ان لا تكون من شيم الدبلوماسية الناجح؛ كأن ينعت السفير بجاسوس بدرجة شرف، او ان عرّف عنه بأنه شخص يتلقّى راتباً للكذب بإسم بلاده. اما بالنسبة لهنري كيسنجر فالدبلوماسية الناجح هو ذلك القادر على القول لكل فريق من الافرقاء المتنازعين ما يريد سماعه دون ان يكذب على احد.

من جهتنا، فإننا نؤمن ان المنازعات والحروب هي نتيجة للفشل الدبلوماسي، كما ان فض المنازعات بالطرق السلمية والذهاب الى طاولة المفاوضات بعد نهاية الحرب ينطوي على نجاحها. ومهما يكن، فإن المفاوضات تبقى من أكثر الوسائل السياسية نشاطاً في ميدان فض المنازعات بالطرق السلمية.

○ المفاوضات في القانون الدولي:

إن أكثر النزاعات بين الدول تحل عن طريق التفاوض، والقانون الدولي ليس استثناء في هذا المجال، علماً ان الدول ليست مقيدة بالنتائج التي تفضي اليها المفاوضات. وفي أكثر الأحيان يتدخل طرف ثالث للمساعدة في حلّ النزاع، وهذا الطرف الثالث يمكن ان يكون دولة او منظمة دولية. وهذه المساعدة يمكن ان تأخذ عدّة اشكال:

١- **المساعي الحميدة (Good Office):** يقصد من مصطلح المساعي الحميدة المحاولات التي تقوم بها دولة بغية ايجاد اتفاق بين دولتين متنازعتين. وتنتهي مهمة هذه الدولة فور الوصول الى اتفاق مبدئي، على ان تتابع الدولتان المتخاصمتان مفاوضاتهما مباشرة الى ان يوضع الاتفاق بشكله النهائي. وعلى الدولة التي تقوم بالمساعي الحميدة أن:

أ- تستعمل نفوذها الادبي وتستثمر عرى المودة والصدقة التي تربطها بالدولتين؛
ب- لا تدخل طرفاً في الاتفاق المعقود. إذن، المساعي الحميدة هي من الوسائل التي تؤدي الى اتفاق حبي وتتيح للطرفين المتخاصمين تبادل وجهات النظر في جو تسوده الصداقة والرغبة في الوصول الى حلّ مرضٍ. والمثل الواضح على المساعي الحميدة ما قامت به "دولة النروج عام ١٩٩٣ عندما وفرت المكان الملائم لكل من اسرائيل ومنظومة التحرير الفلسطينية للتوصل الى "اعلان المبادئ حول ترتيبات الحكم الذاتي الانتقالي".

٢- **الوساطة (Mediation):** تتحوّل المساعي الحميدة الى وساطة اذا تجاوزت الدولة الصديقة مهمة ابداء النصح والمشورة، وأسهمت برضا الطرفين في المفاوضات الجارية الى حين انتهائها او انقطاعها. ولها ان تدلي خلال ذلك رأياً في المطالب التي يتقدّم بها الطرفان، فتؤيّد الصالح منها وترد الجائر، ثمّ تقدّم الاقتراحات التي تعتبرها موافقة وعادلة. وهذا، بالفعل، ما يقوم به الوسيط الاميركي عاموس هوشستين (Amos Hochstein) في محاولته حلّ الخلاف بين اسرائيل ولبنان حول ترسيم حدود المياه البحرية.

٣- **الاستقصاء (Inquiry):** في بعض الاحيان يتوافق الافرقاء المتنازعون على تعيين لجنة تقصي الحقائق " لتحضير طرق وآليات الحل تمهيداً لتقليص حجم التوتر. تقرير اللجنة غير ملزم، ويكتفي فقط بسرد الحوادث والوقائع، وليست له صفة القرارات القضائية الالزامية، بل يكتفي بترك للدولتين اتخاذ الفرار الذي يتناسب ومصالحتهما. وتعتبر لجنة التحقيق الدولية المستقلة للتحقيق في الجمهورية العربية السورية احد الأمثلة الحديثة عن اعمال لجنة التحقيق الدولية.

٤- **المصالحة (Conciliation):** وهي مزيج من الوساطة والتحقيق، وتهدف الى دراسة اسباب الخلاف والسعي للتوفيق بين الاطراف المعنية بالنزاع، واقتراح عقد اتفاق بينهما. تهدف لجنة المصالحة الى تجميع المعلومات، وتستمع الى الشهادات الجديدة بإيجاد القناعة لديها ثم تبدي رأيها غير الملزم على الاطراف، وتسجل رغبتهم في رفض او قبول اقتراحاتها. وهناك امثلة عن العديد من لجان المصالحة الدولية والتي قامت بعملها على الصعيد الوطني من سيراليون الى جنوب افريقيا وسورية.

٥- **التحكيم (Arbitration):** يعتبر التحكيم اسلوب دبلوماسي - قانوني يقصد به حل الخلافات الدولية حلاً سلمياً، عبر تعهد القوى المتنازعة الى قاضٍ او هيئة من كبار القضاة والحقوقيين بالنظر في الخلاف الناشب بينهم. ان التحكيم يتم عادة اما اثر اتفاق ينشأ بعد حدوث الخلاف وهو التحكيم الاختياري، او يتم تنفيذاً لشرط وارد في معاهدة سابقة وهو التحكيم الاجباري. ومن الأمثلة على ذلك، التحكيم الذي يتم في اطار غرفة التجارة الدولية بباريس، والتحكيم الذي يتم في اطار مركز التحكيم التجاري الخليجي. ومن اكثر القطاعات لجوءاً الى التحكيم نذكر قطاع البناء (البحرين)، الاستثمار والتجارة (مصر)، واتفاقيات التمثيل التجاري (لبنان). نبقى في مسار القانون الدولي لنشير الى ان المادة الاولى من ميثاق الأمم المتحدة، تدعو الدول الاعضاء الى حل نزاعاتهم بالطرق السلمية. والأمم المتحدة معنية مباشرة بحل النزاعات في الحالات التالية:

١- اذا تمّ عرض النزاع على مجلس الأمن من قبل احدى الدول الاعضاء، او من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة، او من قبل الأمين العام. ويعود لمجلس الأمن التقرير في وضع قضية النزاع على جدول اعماله.

٢- تلجأ الدول الى الأمم المتحدة ليس بقصد ايجاد حل للنزاع، بل لزيادة الضغط على الفريق الآخر، ولتعري حجمه امام الرأي العام العالمي والداخلي ايضاً.

الى جانب ذلك، يمكن لمحكمة العدل الدولية (ICJ) ان تساهم في مهمة تعديل ميثاق الأمم المتحدة، وتطويره بحكم اختصاصاتها وبحكم وظيفتها العليا، لكونها اعلى محكمة دولية ذات طابع عالمي. فلقد جاء في المادة ٣٦ (الفقرة ٣) من ميثاق الأمم المتحدة ما يلي: "على مجلس الامن وهو يقدم توصياته، وفقاً لهذه المادة، ان يراعي ايضاً ان المنازعات القانونية يجب على اطراف النزاع - بصفة عامة- ان يعرضوها على محكمة العدل الدولية وفقاً للنظام الأساسي لهذه المحكمة".

ومن مراجعة احكام هذه المحكمة، ان تقاريرها الاستشارية، يتضح عمقها في فهم قواعد القانون الدولي، ومصادره، واهدافه النهائية. ونورد على سبيل المثال لا الحصر مثلين عن دور محكمة العدل الدولية. الاول

يتعلق بالحكم في النزاع القطري- البحريني على الحدود البحرية، حيث تمكن الحكم القضائي من تسوية النزاع على الجزر الواقعة بين الدولتين، مشكلاً بذلك مصدراً جديداً للشرعية الدولية، ودفعاً للقانون الدولي كي يقوم بدوره المرتجى، لأن الدولتان المعنيتان التزمنا بمضمون الحكم القضائي، فانتهى النزاع^(١).

المثل الثاني عن دور محكمة العدل الدولية فهو رأي استشاري طلبته الجمعية العام للأمم المتحدة حول الموقف من الجدار الفاصل الذي اقامه جيش الاحتلال الاسرائيلي بين اراضي الضفة الغربية وراضي ١٩٤٨ الفلسطينية. وقد رأت المحكمة في مطالعتها القانونية عدم جواز بقاء هذا الجدار العنصري، ودعت الى تفكيكه، والغاء جميع القوانين والاجراءات الاسرائيلية المتعلقة ببناء الجدار، وتقديم التعويضات المالية للفلسطينيين عن جميع الاضرار التي لحقت بهم. لكن الكيان الصهيوني رفض الرأي الاستشاري للمحكمة الدولية، ولم يعمل عل تنفيذه. هذا يعني ان الأمم المتحدة، ومجلس الامن بشكل خاص، لا يزال يعكس موازين القوى الدولية الذي يؤسس لسياسة القوة، ولا يؤسس للشرعية الدولية وقوة القانون الدولي^(٢).

لذلك، وبشكل عام، الدول لا تسعى، ولا تستسبح اللجوء الى محكمة العدل الدولية لحل خلافاتها، وذلك للأسباب التالية:

- ١- لأن الحلول القضائية عصية على التوقع.
 - ٢- لأن قرارات المحكمة قد عدلت في مندرجات القانون الدولي؛ فتفسير القانون يعني خلق قانون جديد.
 - ٣- لأن اجراءات المحكمة غير مرنة بما فيه الكفاية.
 - ٤- لأن قرارات المحكمة قد تقلص من قوة الدول اذا جاءت معاكسة لمصالحها.
 - ٥- لأن الاجراءات القضائية مكلفة جداً وطويلة الأمد.
- ولهذه الاسباب، عادة ما تلجأ الدول لحل منازعاتها بالوسائل السياسية، اما عن طريق التفاوض المباشر او عبر الوسطاء. وفي بعض الاحيان، تفضل الدول "الجمود" عن ايجاد حل دائم بانتظار ما قد يطرأ من تعديلات على القانون الدولي، او حصول تغيير في ميزان القوى الدول. وعليه، يبقى الأمل بصنع السلام العالمي بعيد المنال.

○ تقنيات التفاوض الدولي:

إن عدم لجوء الدول الى الخيار التفاوضي كخيار اول لحل منازعاتها وتحقيق مصالحها، مرده الى سياسة القوة او "دبلوماسية القوة" التي لا تزال فاعلة في العلاقات الدولية، كأن تجري العملية التفاوضية تحت الضغط والتهديد باستخدام القوة العسكرية. ويشير عدنان السيد حسين الى ان النازية والفاشية اعتمدتا دبلوماسية القوة قبيل الحرب العالمية الثانية عبر استخدامها لوسائل الحرب النفسية، وحشد الجيوش، واستعراضات السلاح--

(١) عدنان السيد حسين، فوضى النظام العالمي، المصدر السابق، ص، ١١٤-١١٥.

(٢) المصدر السابق، ص، ١١٥-١١٦.

- بهدف دفع الخصم الى مفاوضات صعبة معروفة النتائج سلفاً^(١). حديثاً، لعل الجانب الاسرائيلي هو الطرف الأكثر وضوحاً في ممارسة دبلوماسية القوة مع شعب فلسطين حيث ان المفاوضات مع السلطة الفلسطينية حول مستقبل الحكم الذاتي في الضفة الغربية وقطاع غزة تجري في وقت تحاصر القوات المسلحة الاسرائيلية اراضٍ فلسطينية^(٢).

صحيح ان للقوة معايير اقتصادية وتكنولوجية وسياسية واعلامية، الا ان القوة العسكرية تبقى الكلمة الفصل في تحقيق مصالح الدول. ففي احيان كثيرة تجري المفاوضات على وقع القذائف، تماماً كما حصل ابان الاجتياح الاسرائيلي للبنان عام ١٩٨٢. ففي صيف ذلك العام كان المبعوث الشخصي للرئيس رونالد ريغان، فيليب حبيب، يطلب الى ارييل شارون تشديد الحصار على مدينة بيروت حتى يقبل ياسر عرفات بالخطة الاميركية القاضية بخروج قوات منظمة التحرير الفلسطينية من المدينة^(٣).

بعيداً عن دبلوماسية القوة فإن التفاوض عند اصحاب النوايا الحسنة الملتزمة حل النزاعات بالطرق السلمية يتطلّب توفر عناصر الاتصال الذي يؤمن المعلومات الضرورية لأطراف الأزمة. بعد ذلك، تقوم العملية التفاوضية على مجموعة عناصر ابرزها:

- ١- مصالح الاطراف التي قد تكون متعارضة او متوافقة؛
 - ٢- استراتيجية التسوية، اي ما هو مقبول او مرفوض في عملية المساومة؛
 - ٣- قنوات الاتصال بين اطراف النزاع المسهلة لإنجاح دبلوماسية ادارة الأزمة.
 - ٤- دور الطرف الثالث المساعد على تذليل العقبات التي تعترض التفاوض؛
 - ٥- ودور القوى الدولية في تسهيل او تعقيد المفاوضات^(٤).
- ليس بالضرورة ان توفر هذه العناصر يسقط او يزيل عدد من العوامل المسهلة على انجاح العملية التفاوضية من هذه العوامل نذكر:

- ١- المعرفة التفصيلية بالطرف الآخر المفاوض في قدراته وميوله الشخصية والسياسية؛
- ٢- المعرفة العلمية بأساليب الدعاية والتأثير في الرأي العام ومواجهة الحرب النفسية؛
- ٣- اختيار التوقيت المناسب لإجراء المفاوضات بغية انجاحها؛
- ٤- واستقرار التواصل بين اطراف الأزمة لإتخاذ القرارات المناسبة لإحتوائها^(٥).

(١) المصدر السابق، ص، ١٤٨

(٢) المصدر السابق، ص، ١٤٦-١٤٧.

(٣) كميل حبيب، لبنان: الهدنة بين حريين، بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب، ٢٠١٤، ص، ١٢١-١٢٦.

(٤) عدنان السيد حسين، فوضى النظام العالمي، ص، ١٤٥.

(٥) المصدر السابق، ص، ١٤٥-١٤٦.

إن نجاح أية عملية تفاوضية يتطلب اعتراف الاطراف المتنازعة انه لا تفاوض دون مساومة. والتفاوض الأكثر استخداماً قد يأخذ احد سبيلين^(١):

١- المفاوضات او المباحثات الثنائية، بحيث تتباحث الدول عن طريق سفرائها ومبعوثيها الدبلوماسيين للوصول الى حل بشأن النزاع.

٢- الدبلوماسية المختلطة، حيث يجتمع اكثر من طرف (الدبلوماسية المتعددة الاطراف) للتفاوض بهدف التوصل الى حل شامل للنزاع (مؤتمر مدريد للسلام في الشرق الأوسط ١٩٩١)، او بغرض التوقيع على معاهدة دولية، كقمة الارض التي انعقدت في مدينة الريو البرازيلية برعاية الأمم المتحدة عام ١٩٩٢، والتي صدر عنها "اعلان الريو للبيئة والتنمية".

بالنسبة لـ Roger Fisher و William Yuri فإن هدف التفاوض البناء هو "البحث المشترك عن المكاسب المشتركة والمعايير المشروعة"^(٢). وفي عالمنا الحديث يبدو، بحسب Clive Rich ان متطلبات التفاوض "التعاوني" تغيرت من كونها "معركة لفرض الارادات الى محاولة للسعي لتحقيق التقدم المشترك"^(٣). وعليه، لا بدّ من تهيئة المناخ الملائم قبل البدء بعملية التفاوض. وهذا يتطلب الاجابة على الاسئلة التالية:

١- من سيحضر الاجتماعات؟

٢- ما جدول مواعيد المفاوضات؟

٣- اين ستجري المفاوضات؟

٤- ما أجندة المفاوضات؟

٥- ما قدر "السلطة التفاوضية" التي يمتلكها كل فرد؟^(٤).

هذه المسألة الأخيرة قد تحدث ارباكاً اذا لم يتم الاتفاق مسبقاً بشأنها. فإذا كان الشخص المفوض التوقيع على الاتفاق النهائي خارج غرفة المفاوضات، فيجب عندها تنبيه طرف التفاوض الاخر لهذه المسألة منذ بداية المفاوضات. يذكر ان ثل أيبب كانت قد أثارت هذه المسألة خلال مفاوضات اوسلو عندما ارادت التأكد من أن الوفد الفلسطيني يمثل حقيقة منظمة التحرير الفلسطينية ومخول التوقيع بإسمها عند إبرام النسخة النهائية للاتفاق.

وحتى تجري المفاوضات بانسياب كلي يجب ان تتوفر لدى المفاوضين العناصر التالية:

١- يجب على يكونوا على الأقل مستعدين للتوصل لإتفاق.

٢- يجب ان يكون لديهم بعض الاهتمامات المشتركة، وبعض المصالح المتعارضة لكي يتوصلوا لحل لها.

(١) خليل حسين، التنظيم الدبلوماسي، ص، ٤١-٤٢.

(٢) روجر فيشر وويليام يوري، الوصول الى نعم، مدينة ناصر: مكتبة جرير، ٢٠١٦، ص، ن.

(٣) كلايف ريتش، كتاب نعم: فن التفاوض الأفضل، مدينة ناصر: مكتبة جرير، ٢٠١٦، ص، ١٢.

(٤) المصدر السابق، ص، ١٠١.

- ٣- يجب ان تتوفّر لدى اطراف التفاوض الحرية اللازمة لتلبية متطلبات احدهم الآخر .
- ٤- يجب ان يكون لدى اطراف التفاوض الاستعداد للتخلي بدرجة من الوضوح بشأن رغباتهم واحتياجاتهم.
- ٥- يجب ان يستعد اطراف التفاوض للتسوية بدرجة ما^(١).
- من جهتهما يرى كل من Fisher و yuri أنه بالامكان الحكم على اي منهج تفاوضي وفقاً لثلاثة معايير:
- ١- ينبغي ان ينتج عنه اتفاق.
 - ٢- ينبغي ان يكون الاتفاق فعالاً وقابلاً للتفويض.
 - ٣- وينبغي ان يحسن العلاقة بين الاطراف المتنازعة^(٢).
- اما الشخص المفاوض، فعليه ان يمتلك ما يلي:
- ١- المعلومات حول القضية المتنازع عليها؛
 - ٢- الخبرة والمهارات الشخصية؛
 - ٣- تفهم حوافز الطرف الآخر؛
 - ٤- والقدرة على ابتكار الافكار لتقليص حجم الفجوة وامكانية التحدّث بطريقة يفهم منها مقاصده. فتعايير "أريد"، "احتاج" او "اشتري"، تبدو افضل من: "هل من الممكن لو..."، او "هل من الممكن الحصول على...".^(٣).
- إن سلوك الشخص المفاوض يعتبر على قدر كبير من الأهمية لأن ذلك السلوك هو شرط مسبق لنجاح عملية التفاوض. لذا وجب عليه القيام بما يلي:
- ١- تقديم الاقتراحات مصحوباً بالاسباب. على سبيل المثال: "أنا اقترح هذا، لأن...".
 - ٢- استخدام الحوافز والضغط. على سبيل المثال: "أفعل ذلك لأجلنا، والا...".
 - ٣- اختبار وتحليل ما يقوله الطرف الآخر. على سبيل المثال: "لماذا تريد ذلك؟"
 - ٤- الإصغاء لما يقوله الطرف الآخر من خلال تلخيص او اعادة صياغة ما تقدّم به.
 - ٥- التركيز على الأرضية المشتركة
 - ٦- التأكيد على اجماع الآراء.
 - ٧- في حالة التهديد، أعد صياغة هجومهم عليك كهجوم على المشكلة، او اخذ فترة استراحة لمدة قصيرة، او التزام الصمت، او طلب انهاء النقاش^(٤).
 - ٨- في مرحلة المساومة، على الشخص المفاوض ان:
- أ- لا يفاوض على ما هو اقل من حده الأدنى.
 - ب- طرح الاسئلة الافتراضية في حال الوصول الى طريق مسدود.

(١) المصدر السابق، ص، ٨.

(٢) روجر فيشر وويليام يوري، الوصول الى نعم، المصدر السابق، ص، ٤.

(٣) كلايف ريتش، كتاب نعم: فن التفاوض الأفضل، المصدر السابق، ص، ١٣٥.

(٤) المصدر السابق، ص، ١٧٤-١٧٨.

ت- تولي قيادة المفاوضات بشروطه.

ث- ان يتحلّى بالصبر .

ج- أن يبقى على بعض النقاط مفتوحة للنقاش حتى ولو كان مستعد للموافقة عليها.

ح- ان لا يساوم بناء على المواقف العلنية لأن عكس ذلك يؤدي ال صراع بين الارادات.

خ- أن يفصل بين الناس والمشكلة، لأنه يتعامل مع بشر لهم مشاعر وقيم متأصلة وخلفيات ووجهات نظر مختلفة^(١). وعليه يجب على الشخص المفاوض ان يركّز على المصالح لا المواقف، وان يفاوض على اساس معايير موضوعية، والبحث عن الكسب المشترك. فالناس يقول Rich، "يتعلمون الاصطفاة معاً في الاتجاه نفسه حين يجدون انفسهم في قارب واحد"^(٢).

○ أساليب الدول التفاوضية: المؤثرات والنتائج

إن الفكرة الرئيسية هنا تدور حول المعطى التالي: ان عمل الدولة وتصرفاتها هو العمل الذي يقوم به اولئك الذين يتصرفون باسم الدولة. انها عملية معقدة تتم فيها ترجمة التصورات الى سياسة، وان السياسة يتم اختيارها من خلال الظروف في العالم الواقعي. كما ان العملية تتعقّد بشكل اكبر بحقيقة ان لكل دولة مجبرة على تحديد استراتيجيتها التوافقية وفقاً لقيود محددة، وبالتحديد قيود جغرافية، وسكانية، وعسكرية، واقتصادية، وايدولوجية.

تعتمد العديد من الدول اليوم في صنع استراتيجيتها التوافقية على آراء ووجهات نظر شخصية او خصوصيات قادتها. هنا الخيارات تتخذ على اساس تصوّر وتخيل اولئك الذين هم في موقع السلطة. إن الموضوع الأساسي هو ان اي تفسير لأحداث العالم هو انعكاس لشخصيات القادة، وان القادة يتخذون قراراتهم على اساس الصورة التي يحملونها تجاه العالم، وان العالم الذي ينظر اليه من قبل صانعي القرار (واقع ذاتي) أكثر أهمية من حقيقته الموضوعية^(٣).

ومع ذلك، من المتوقع من القادة ومن يمثلهم على طاولة المفاوضات، عند صياغة واتخاذ قراراتهم، ان يحملوا مصالح بلادهم، ويدافعوا عن المثل المتجسدة في دولهم المعنية، وان يضمنوا نجاحهم ضمن انظمتهم السياسية. ان لصانعي القرار مجموعة من النظريات والتصورات التي يتخذون بموجبها قراراتهم. في حالة صانعي القرار السوفييتي، على سبيل المثال، فإنها كانت عبارة عن مؤشرات تصاغ وفقاً للفكر الماركسي- اللينيني، والخبرة التاريخية لموسكو مع البلدان الاخرى. ويمكن للمرء ان يتوقّع ان لصانعي القرار في العالم الثالث تصوراتهم عن شؤون العالم، والتي تخيم عليها ظروفهم الاقتصادية.

(١) روجر فيشر وويليام يوري، الوصول الى نعم، المصدر السابق، ص، ٧، ٧٠، و ١٤٣-١٦٢.

(٢) كلايف ريتش، كتاب نعم: فن التفاوض الافضل، المصدر السابق، ص، ١٧.

(٣) L. Jensen, Explaining Foreign Policy, Eaglewood: Prentice-Hall, Inc., 1982, p.33.

إن عاملاً آخر ذو علاقة هو البقاء السياسي للقادة والزعماء في مواقعهم داخل النظام السياسي. مثال على ذلك، ان قرارات واشنطن حول التدخل العسكري في جمهورية الدومنيك في نيسان ١٩٦٥، والغزو السوفياتي لتشيكوسلوفاكيا في آب ١٩٦٨، قد حدثا بسبب ان الرئيس ليندون جونسون والأمين العام ليونيد برجنيف، كانا قلقين على منصبهما الشخصي: كان على الاول ان يأخذ بالحسبان الانتخابات التشريعية النصفية القادمة في عام ١٩٦٦، اما الثاني فكان عليه ان يأخذ بالحسبان امكانية ان يزاح من منصبه من قبل تحالف معادٍ له داخل المكتب السياسي للحزب الشيوعي^(١).

أما البعد السيكولوجي المؤثر في العملية التفاوضية فيعود الى الاساس الثقافي للدولة. ان دراسة الطابع الوطني للدولة، وتقاليد التاريخ والايديولوجية، ومعتقداتها الديني، والمركزية الاثنية (Ethnocentrism)، تعد أساسية لشرح الاستراتيجية التفاوضية للدولة. ويعرف (Ken Booth) الأثنية المركزية على انها ظاهرة اجتماعية عالمية. فهو يعتبر الأثنية المركزية على كونها عنصر هام في مسار المفاوضات لأن المجتمعات تميل الى النظر الى العالم من منظار ان مجموعاتها العرقية هي مركز العالم، ولأن المجموعات تفهم وتفسر المجتمعات الأخرى من خلال اطرها او مرجعياتها، وبأنهم يحكمون دائماً على الآخرين على أنهم أقل شأناً^(٢). هذا النوع من الشخصية الوطنية تولد الاختلافات، ان لم يكن حول جوهر السياسة الخارجية فعلى الأقل في الاسلوب التفاوضي. فعلى سبيل المثال، يمكن للمرء ان يتحدث عن اسلوب التوافق في التفاوض عند اليابانيين، والنهج الواقعي - البرغماتي القصير الأمد في حل المشكلات الذي يتبناه الاميركيون، او التأكيد الصيني على التفاوض بما فيه خدمة لكافة الأفرقاء المتنازعين^(٣).

يمكننا اعتبار الخبرة السابقة والتقليد التاريخي للدولة مؤثرات على استراتيجيتها التفاوضية. لقد حاول شاه ايران فترة حكمه (١٩٤١-١٩٧٩) احياء الامبراطورية الفارسية القديمة، وجعل ايران احدي القوى الخمس الكبرى في العالم. على اية حال، عندما تولى آية الله الخميني السلطة عام ١٩٧٩ بدأ الدين يلعب دوراً أساسياً في تحديد ورسم سلوك ايران على الساحة الدولية. فتحت راية الاسلام، استطاع الخميني ان يجد مبرراً منطقياً للتضحيات البشرية الضخمة، وان يعزز سلطته، ويشيطن عدوه. لقد كان للدين العامل المؤثر في اختطاف الدبلوماسيين الاميركيين واخذهم رهائن، وفي التردد في انتهاء الحرب مع العراق، وفي توضيح الصعوبات التي تواجه طهران في تقديم تنازلات فيما يخص المفاوضات التي تجري حالياً في فيينا بشأن مشروعها النووي^(٤). أن الاسلوب التفاوضي محكوم ايضاً بمجموعة محددة من المعتقدات والايديولوجيات السياسية بالنسبة ل L. Jensen فإن الايديولوجيا تؤثر على صياغة ورسم وادارة السياسة الخارجية بطريقتين^(٥):

(1) D.A. Dummer, "Superpower Intervention and the Decision-Making Process: A case Study", Unpublished M.A Thesis, Dalhousie University, 1988, p. 173.

(2) K. Booth, Strategy and Ethnocentrism, London: Croom Helm, 1979, p.13.

(3) المصدر السابق، ص، ٩٤-٩٩.

(4) L. Jensen, Explaining Foreign Policy, Ibid. pp.96-101.

(5) المصدر السابق، ص، ٧٢-٧٤.

١- انها توفر التبرير للخيارات الدبلوماسية وغير الدبلوماسية.

٢- اوفر التبرير للخيارات الدبلوماسية وغير الدبلوماسية.

٣- انها تمثل العربية التي بواسطتها يمكن للدولة ان تكون مضطرة الى توسيع ونشر نظام معتقدها الى

دول اخرى من خلال حماسها الديني او استخدامهم القوة.

يبدو هذا المنطق سليماً من الناحية التجريبية اذا تفحص المرء الدور البارز الذي تلعبه الولايات المتحدة على المسرح الدولي. فقد يرجع البعض انخراط واشنطن في الشؤون العالمية الى ايدولوجيا تنتم بالايمان بنفوق طريقة العيش الاميركية السياسية والاقتصادية والاجتماعية. بالنسبة لـ L. Jensen فإن المصالح الاميركية لا تتفصل واجبات واشنطن الاخلاقية "تجاه البشرية. وعليه، يردد الاميركيون انهم مصممون على المضي قدماً ليس اجل مكاسبهم وعظمتهم فقط، من اجل مكاسب وخير البشرية. وبذلك، فإن الأيديولوجيا تأثيراً على خيارات السياسة الخارجية: انها تؤثر على الكيفية التي يرى فيها القادة العالم، وما هي الاشياء التي يرونها مهمة او غير مهمة، وما هي القابلية للتفاوض حول مسألة معينة.

○ خاتمة:

حاولنا في هذا البحث التأكيد على النقاط التالية:

اولاً: في حالة المنازعات بين الدول تبقى المفاوضات السبيل الوحيد كلها. فشواهد التاريخ كثيرة على ان نتائج الحروب لا تقضي الى رابح وخاسر، بل ان هناك درجات متفاوتة من الهزائم. وعليه، لا سبيل للدول سوى الالتزام بقواعد القانون الدولي، والتمسك بميثاق الامم المتحدة لحل خلافاتهم بالطرق السلمية، اي عبر التفاوض.

ثانياً: إن اجراءات التفاوض وانتقاء الاشخاص المفاوضين ليست بالأمر السهل او اليسير. لذا على الدول ان تفهم قضاياها بشكل دقيق حتى تتمكن من الدفاع عنها، وطرحا على طاولة التفاوض مدعمة بالحجج القانونية. كما ان الشخص المفاوض باسم دولته عليه ان يتمتع بالشخصية القوية القادرة على امتناع الخصم بأحقية قضيته، وان يذهب الى التفاوض متسلحاً بالحدين الأدنى والأقصى: فلا يفاوض على ما هو دون الثوابت، وان لا يرفع من سقف مطالبه الى المكان الذي قد يفجر المفاوضات، وبالتالي يقطع الطريق على احتمال حصول التسوية.

ثالثاً: التفاوض اضحى مسألة وظيفية (Functional)، يتطلب اهل اختصاص في كافة نواحي الحياة: السياسية والاقتصادية والمالية والاجتماعية... الخ. كما تطال ايضاً قضايا الأمن الغذائي والأمن البيئي والأمن الصحي والأمن السبيرانى والتجارة والملكية الفكرية. وبالتالي، فإن انتقاء الفريق المفاوض حول قضية ما يجب ان لا تخضع في أسوأ الحالات الى نزاع بين الممسكين بزمام السلطة السياسية، فالفريق المفاوض يجب ان

يتمتع بحس المسؤولية الوطنية، وان يكون مؤهلاً للتفاوض على قاعدة الاختصاص، بغض النظر عن التوجهات والانقسامات السياسية الداخلية.

رابعاً: على الدول ان تعي ان نجاح العملية التفاوضية يتوقف على مسألتين: السرية وشعور كل طرف بأنه حقق شيئاً ما واسترجع بعضاً من حقوقه. هذا بالضبط ما أفضت اليه مفاوضات كامب ديفيد (١٩٧٨) بين مصر وإسرائيل، بحيث ان القاهرة استعادت سيادتها على سبه جزيرة سيناء، بينما لم تتنازل تل أبيب عن رفضها اقامة الدولة الفلسطينية وعودة اللاجئين الفلسطينيين.