



المعهد العراقي للحوار

Iraqi Institute For Intellectual Dialogue

التفاوض الدبلوماسي بين الدول

د. كزار أنور البديري

أستاذ الدبلوماسية في معهد الخدمة الخارجية

"من أستصلح الأضداد بلغ المراد"

علي ابن ابي طالب

غني عن البيان بأن التفاوض الدبلوماسي يعد من الوسائل الناجعة في تسوية الصراعات الدولية التي تظهر في البيئة الدولية، فالتفاوض الدبلوماسي هو حيز الزاوية في اتصال الدولة مع غيرها من الدول، كما يعد بمثابة اللبنة الأساسية التي تعتمد عليها الدولة في تأمين مصالحها وتسوية خلافاتها ونزاعاتها مع الدول الأخرى بصورة سلمية قائمة على الإقناع والحوار، وبعيدا عن الإكراه والإرغام.

ولا غلو في القول: بأن المداخل المحدودة وغير الفعّالة لسياسات الإكراه واستخدام القوة لإدارة العلاقات بين الدول في القرن الحادي والعشرين فسحت المجال أمام مداخل الإقناع والحوار لإدارة العلاقات بين الدول المتضادة واستصلاح ما ينشأ بينها من تقاطعات، والتأثير في خياراتها في محاولة لضمان سلوك مطواع مؤاتٍ من الطرف الآخر.

فإذا كانت الحرب تقوم على الإكراه فإنّ التفاوض يقوم على الكلمة وقوة الإقناع. غير أن لكل حالة نتائجها وتكاليفها، ولا حاجة بنا إلى القول: بأن سياسات الإرغام والإكراه لها تكاليفها العالية ونتائجها المحدودة، على خلافات سياسات الإقناع الذي قد تكون تكاليفها محدودة ولكن نتائجها مثمرة. ناهيك عن التبعات السلبية التي تتجم عن سياسة الإرغام واستخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على تغيير موقفه وسياساته، فمن يكون مرغماً اليوم قد لا يكون كذلك غداً، ولكن من يقتنع اليوم سوف يقتنع غداً

ومن هنا تكمن أهمية التفاوض الدبلوماسي بين الدول لمعالجة ما ينشأ بينها من تضادٍ وتقاطعات في محاولة للإقناع والتأثير في خيارات بعضهم البعض. "فمن استصلح الأضداد بلغ المراد" كما يقول الإمام علي ابن أبي طالب. فالتفاوض الدبلوماسي سبيل الدولة لتطبيع الظروف التي تضمن ديناميكية العلاقات بينها وبين الدول الأخرى، ومواجهة التقاطعات والمشكلات التي تحول دون استمرار العلاقات الدولية.

إذ يُعدُّ التفاوض من أبرز وظائف العمل الدبلوماسي إن لم يكن أهمها على الإطلاق، ويمثّل المحكّ الرئيس لكفاءة دبلوماسية الدولة وقدرات القائمين عليها، فإذا كانت الدبلوماسية هي أداة

تنفيذ السياسة الخارجية، فإنَّ التَّفاوض هو أداة تنفيذ الدبلوماسية، ووسيلتها للتسوية السلمية للصراعات والأزمات، وإذا كانت الدبلوماسية هي فن إنشاء العلاقات وإدارتها وتنظيمها بين الدول، فإنَّ التَّفاوض هو فن صياغة العلاقات بين الدول وتعزيزها وتسييرها من خلال التفاهات والاتفاقيات.

وعلى الرُّغم من الأهمية المتزايدة الذي يحظى بها التَّفاوض الدبلوماسي من الباحثين والخبراء وضَّاع القرار والسفراء والموظفين العاملين في البعثات الدبلوماسية الذين يعملون على إدارة مصالح الدولة في البيئة الخارجية، إلا أن المكتبة العربية تكاد تفتقر لكتاب عن التَّفاوض الدبلوماسي بشكل يرصد مكامن العملية التَّفاوضية التي تجري بين الدول، واستراتيجياتها ومبادئها ومهارتها ومراحلها وأساليبها المختلفة من دولة إلى أخرى، مقارنة بالكتب التي ترصد التَّفاوض الذي يقوم بين الأفراد والشركات والمنظمات غير الحكومية. وهو الأمر الذي دفع المؤلف للبحث في العمق عن التَّفاوض الدبلوماسي ومدلوله والأسس الذي يقوم عليها.

لذلك جاء هذا الكتاب ليركِّز على التَّفاوض الدبلوماسي بين الدول، وكيفية معالجة ما ينشأ بينها من نقاطات من خلال معرفة دروب التَّفاوض أي مناهجه واستراتيجياته ودوافعه والأسس الذي يقوم عليها، ومراحل العملية التَّفاوضية والتخطيط والإعداد لها، ونتائجها ومبادئها في ضوء المدرسة الغربية والإسلامية، علاوة على ذلك يقدِّم هذا الكتاب تحليلاً لأساليب التَّفاوض بين الدول، فيضع إطاراً استرشادياً للمفاوضين، يُمكنهم من معرفة كيفية تفاوض الدول في ظل الاختلافات الثقافية فيما بينها. وهي التفاتة ذكية ترصد مكامن الاختلاف التفاوضي من دولة الى أخرى وتوضح كيف يمكن التفاوض مع الآخر المختلف ثقافياً وفكرياً.

وفي ضوء ذلك توزعت هيكلية الكتاب على عشرة فصول، فأما الفصل الأول فقد خصصه الكاتب لتقديم إطار منهجي وتصور معرفي للتفاوض الدبلوماسية بين الدول وبيان أهداف التفاوض الدبلوماسي بين الدول المعلنة والكامنة، وتحديد المركز التفاوضي للدولة في ظل المتغيرات الدولية، وبالمجمل يرى الكاتب بأن التفاوض لا يمكن اختزاله بالوصول الى الاتفاق فحسب، ولاسيماً التَّفاوض الدبلوماسي أي التَّفاوض الذي يجري على مستوى الدول، فهذا النوع من المفاوضات ينطوي على علاقة، والعلاقة تنطوي على اتصال؛ أي على مجموعة معقّدة من التفاعلات التي تتميز بالتعاون والثقة. ومن ثم فإنَّ التَّفاوض هو اتصال أو عملية تواصل تنطبق

في عدد من المناسبات الرسمية وغير الرسمية، وتستخدم أساساً لتحسين العلاقات بين الدول أو للوصول إلى اتفاق من خلال المفاوضات.

وأما **الفصل الثاني** فقد أفردته الكاتب للكشف عن دروب التفاوض بين الدول، وذلك من خلال دراسة المناهج التفاوضية على طاولة المفاوضات، فضلا عن دراسة استراتيجيات التفاوض الدبلوماسي أنواعها وخصائصها، إذ يرى الكاتب بأن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم هو الذي يحدّد الإستراتيجية المختارة إزاء القضية التفاوضية.

ويفيد الكاتب: بأنه لا تفاوض ناجح من دون وجود إستراتيجية. ولأهميتها في العملية التفاوضية، تحدّد الإستراتيجية التصور العام للدرب الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات، فهي تشمل على تحديد المصالح والأهداف والوسائل المراد بها تحقيق تلك الأهداف للوصول إلى المصالح المنشودة، في ضوء قراءة المفاوضات للبيئة الإستراتيجية (الدولية والمحلية) وتقييمه للفرص والتهديدات في تلك البيئة، ودورها في تحديد السلوك التفاوضي للدولة، واستراتيجياتها إزاء القضية التفاوضية. وينفرد الكتاب في بيان الاستراتيجيات التفاوضية التي يمكن أن تتبعها الدول على طاولة المفاوضات بوصفها المبادئ التوجيهية لسلوك الدولة التفاوضي، فيقسمها إلى خمسة استراتيجيات، ابتداء من الاستراتيجية التنافسية والتعاونية، مروراً باستراتيجية التسوية، والتجنب وصولاً إلى استراتيجية الاستيعاب.

أما **الفصل الثالث** فقد ذهب لتناول مراحل عملية التفاوض الدبلوماسي، وهي المراحل التي كثيراً ما يختلف حولها الكتاب والباحثين، فيجملها الكاتب بثلاث مراحل، تبتدئ المرحلة الأولى بمرحلة ما قبل التفاوض، وهي المرحلة التي تمثل المقدمة الضرورية لعملية التفاوض الفعلية، ففي هذه المرحلة يتبين فيما إذا كان الطرفان يريدان التفاوض، أو أن إحداهما أو كلاهما يمر بمرحلة التشكيكات، وتشكل هذه المرحلة مقدّمة متميّزة لاكتشاف نيّة الأطراف المقبلة على العملية التفاوضية ومصداقيتها. أما المرحلة الثانية فيسميها الكاتب: مرحلة الصيغة أو ما تسمى بمرحلة الاتفاق على المبادئ العامة للتسوية، وهي المرحلة التي تكون فيها الأولوية حول طاولة المفاوضات في محاولة التوصل إلى اتفاق على المبادئ الأساسية أو العريضة للتسوية، أي العمل على تأسيس المبادئ العامة التي تحكم المسألة محل التفاوض، ومن ثم العمل على حل

المسائل التفصيلية، التي ستكون في المرحلة الثالثة. وهي المرحلة التي يسميها الكاتب بمرحلة التفاصيل، والتي تعد من اعقد وأصعب مراحل العملية التفاوضية على الإطلاق، فكما يقول المثل الإنكليزي الشائع: "الشیطان يكمن في التفاصيل"، وهو تعبير مجازي يشير إلى وجود شيء أو عنصر غامض مخبأ في التفاصيل، وتعني أن شيئاً ما ربما يكون بسيطاً للهولة الأولى إلا أنه يتطلب جهوداً غير متوقعة ووقتاً أكثر لإكماله. أي أن التفاصيل مهمة. لذلك تعد هذه المرحلة من أعقد مراحل التي تمر بها العملية التفاوضية وأطولها، فعلى سبيل المثال كانت مرحلة التفاصيل في المفاوضات النووية مع إيران ودول مجموعة (1+5) من المراحل المعقدة، والمطولة، والمتقطعة بين الأطراف المتفاوضة.

أما الفصل الرابع فقد خصص الكاتب لتخطيط عملية التفاوض الدبلوماسي أي الاعداد للنشاط التفاوضي قبل الجلوس على طاولة المفاوضات وبعدها. في حين ذهب الفصل الخامس الى دراسة نتائج المفاوضات الدبلوماسية وما يتمخض عنها من معاهدات او اتفاقيات.

وقد عمد الكاتب في الفصل السادس الى دراسة مبادئ الغرب التفاوضية من خلال الاطلاع على طريقة مدرسة هارفرد في التفاوض، وهي الطريقة التي يستفيض بها الكاتب ويعززها بالأمثلة والوقائع من الحياة السياسية والتفاوضية بين الدول، وبالمجمل يوضح الكاتب بأن طريقة هارفرد في التفاوض تستند على أربعة مبادئ أساسية وهي: فصل الناس عن المشكلة موضع التفاوض، التركيز على المصالح بدلاً من المواقف، التركيز على المكاسب المتبادلة من خلال إنشاء مجموعة متنوعة من الخيارات أو الحلول قبل الوصول إلى اتفاق، وأخيراً الإصرار على أن يكون الاتفاق قائماً على معايير محددة وأسس موضوعية عند التفاوض. وهي المبادئ التي تراعي كل مرحلة من مراحل العملية التفاوضية. حيث تبدأ العملية بتحليل الوضع أو المشكلة، ومصالح الأطراف الأخرى وتصوّراتها، والبحث عن الخيارات المتاحة، وصولاً إلى تخطيط طرق الاستجابة للمشكلة وللأطراف الأخرى، وأخيراً التفاوض حول المشكلة في محاولة لإيجاد حل يمكن أن يتفق عليه الطرفان.

أما الفصل السابع فقد افردته الكاتب لدراسة مبادئ التفاوض في الإسلام من خلال الاطلاع على مبادئ التفاوض عند علي بن ابي طالب. ويستند الكاتب في هذا الفصل الى مراجعة كبير المفوضين الفلسطينيين صائب عريقات لبرنامج هارفرد في المفاوضات والعناصر السبعة التي

تستند اليها المدرسة الغربية في العملية التفاوضية، مقارنة بالعناصر الاثني عشر الذي وجدها عند علي ابن ابي طالب. إذ يؤكد عريقات أن علي ابن أبي طالب سبق عالم المفاوضات الأمريكي روجرز فيشر في هذا المضمار، بل أن النظريات والدراسات الحديثة عن التفاوض قد أغفلت خمسة عناصر إبداعية كان قد أسس لها علي بن أبي طالب.

أما **الفصل الثامن** فقد خصصه الكاتب للبحث عن مهارات المفاوضات الفعال وصفاته، متناولاً صفات المفاوضات الماهر عند علي ابن ابي طالب، ومن ثم يذهب الكاتب الى دراسة صفات المفاوضات الماهر عن كبير المفاوضين الأمريكيين دينس روس، موضحاً اثنتا عشرة قاعدة مهارية في التفاوض.

في حين ذهب **الفصل التاسع** الى دراسة عملية التفاوض مع العدو، عبر بيان كيف تتفاوض الدول من دون وجود علاقات دبلوماسية، وهو الفصل الذي خصصه الكاتب الى دراسة الوساطة بوصفها احد الأساليب المتممة للتفاوض التي تلجأ إليها الدول حينما ينقطع الاتصال فيما بينها، فيبين فيه الكاتب ماهية الوساطة وطبيعتها، ويستفيض بالوسطاء وانواعهم ودوافعهم سواء كانوا الوسطاء من الدول او من الفواعل من غير الدول، ومن ثم يحدد متى يتم اللجوء الى الوساطة، وما هي مراحل الوساطة في العملية التفاوضية وينتهي الكاتب، بوضع إرشادات الأمم المتحدة من اجل وساطة فعالة، ناهيك عن وضع إرشادات مهارية تزيد من فاعلية الوسيط في العملية التفاوضية.

وأخيراً جاء **الفصل العاشر** لوضع إطار استرشادي يُمكن المفاوضين ويعرفهم كيف تتفاوض الدول وما أساليبها على طاولة المفاوضات؛ ونظراً لصعوبة رصد أساليب التفاوض لجميع الدول في العالم، فقد عمد الكاتب وأنفرد بدراسة أساليب تفاوضية لنماذج دولية مختارة، فقد عمد إلى دراسة أسلوب التفاوض الأمريكي وبيان كيف يتفاوض الأمريكيون وما هي اساليبهم على طاولة المفاوضات، مع بيان الاستراتيجية التفاوضية الأمريكية فضلاً عن انفرد الكاتب في بيان الشخصية الأمريكية في المفاوضات، وتشخيصه للوجوه الأربعة للمفاوض الأمريكي على طاولة المفاوضات.

اما النموذج الثاني الذي استفاض به الكاتب، فهو النموذج الصيني في المفاوضات، فقد عمد الكاتب الى دراسة أسلوب التفاوض الصيني، وكيف يتفاوض الصينيون، وماهي الأسس الفلسفية التي تتحكم بالأسلوب والاستراتيجية التفاوضية الصينية، وقد افرد الكاتب في دراسته لأسلوب التفاوض الصيني موضوع الحيل الصينية التي يستخدمها الصينيين على طاولة المفاوضات، وكيف يتم توظيفها في العملية التفاوضية.

أما النموذج الثالث الذي عمد الى دراسته الكاتب، فهو النموذج الإيراني في المفاوضات، فقد سعى الكاتب الى بيان أسلوب التفاوض الإيراني لمعرفة كيف يتفاوض الإيرانيين، مع بيان الاستراتيجية التفاوضية الإيرانية والعوامل المؤثرة في نمط التفاوض الإيراني، وقد اختار الكاتب النموذج الإيراني، كنموذج لبلد إسلامي شرق أوسطي، وحقق نجاحات واختراقات تفاوضية عديدة في مجال التفاوض مع القوى الكبرى، ويختلف حوله الكثير.

وأخيرا اختتم الكتاب بوضع مجموعة من النصائح العامة حول التفاوض كسبيل إلى فهم أكبر وممارسة أنجع.