

المحاضرة الأولى :

الجوانب السياسية للمفاوضات الدولية

ظهر التفاوض بين الأفراد في المجتمع منذ بدء الخلق كوسيلة اجتماعية للتواصل ، فالإنسان كائن اجتماعي كما يقول علماء النفس لأنه لا يستطيع أن ينعزل عن مجتمعه ويتوقع داخل ذاته ، فهو يمتلك ميلا فطريا إلى مد جسور الصلة مع أبناء جنسه ليجد نفسه جزءا من شبكة من العلاقات الاجتماعية .

وفي ديننا أكثر من إشارة على مشروعية المفاوضات حتى مع المخالفين من المشركين والأعداء ، ففي القرآن الكريم أرشد المولى تبارك وتعالى نبيه الكريم عليه الصلاة والسلام إلى المفاوضات بقوله عز وجل (وإن أحد من المشركين استجارك فأجره حتى يسمع كلام الله ثم أبلغه مأمنه ذلك بأنهم قوم لا يعلمون)¹ ،

وقد جاء في تفسير هذه الآية : يقول الله تعالى لنبيه صلوات الله وسلامه عليه (وإن أحد من المشركين) الذين أمرتك بقتالهم ، وأحللت لك استباحة نفوسهم وأموالهم (استجارك) أي استأمنك فأجبه إلى طلبه (فأجره حتى يسمع كلام الله) ، أي القرآن تقرأه عليه ، وتذكر له شيئا من أمر الدين تقيم به عليه حجة الله ، (ثم أبلغه مأمنه) أي : وهو آمن مستمر الأمان حتى يرجع إلى بلاده وداره ومأمنه ، (ذلك بأنهم قوم لا يعلمون) ، أي : إنما شرعنا أمان مثل هؤلاء ليعلموا دين الله وتنتشر دعوة الله في عبادته .²

¹ سورة التوبة (الآية 06) .

² تفسير القرآن العظيم للحافظ ابن كثير ، الجزء الثاني ، ص 419

ونفس الشيء نجده في السيرة النبوية المعطرة التي غدت مدرسة غنية وثرية في علم المفاوضات معتمدة على القرآن الكريم الذي يشير في غير موضع إلى تفضيل المفاوضات كوسيلة للدعوة والتغيير ونبذ الاختلاف والشقاق ، وكان من أشهر المفاوضات في التاريخ الإسلامي مفاوضات صلح الحديبية في حدود مكة المكرمة ، فحين رأى النبي صلى الله عليه وسلم رؤياه الشهيرة ، أنه وأصحابه سيدخلون الكعبة إن شاء الله ، فخرج صلى الله عليه وسلم باتجاه مكة معتمرا لا يريد حربا فقابل صلى الله عليه وسلم استنزازات قريش بوسائل أخرى للمواجهة غير الحرب ، وما إن استقر في الحديبية حتى بدأ عملية المفاوضة عبر العديد من الجولات التي ترويها كتب السيرة المحمدية ، والتي انتهت إلى صلح الحديبية كاتفاق ناجح يخلده تاريخ الإنسانية .

ونفس الشيء نجده في سيرة الأنبياء والمرسلين عليهم السلام ، فنبى الله نوح عليه السلام قال على لسان القرآن الكريم مخاطبا قومه في أسلوب تفاوضي إقناعي (أريتم إن كنت على بينة من ربي وآتاني رحمة من عنده فعميت عليكم أنلزمكموها وأنتم لها كارهون)³، كما خلد القرآن الكريم رد قومه (قالوا يا نوح قد جادلتنا فأكثرنا جدالنا فإتنا بما تعدنا إن كنت من الصادقين)⁴ ، ونفس الأمر يقال عن أنبياء الله عليهم السلام في غير موضع وسورة من القرآن الكريم .⁵

وبناء على ما سبق من الأمثلة والشواهد من القرآن الكريم ، ينبغي لنا تعريف التفاوض في اللغة والاصطلاح لتبين عناصر التفاوض وأهميته ومجالاته، وكذا تبلوره كعلم في

³ سورة هود الآية 28

⁴ سورة هود الآية 32

⁵ مع سيدنا هود عليه السلام (سورة الأعراف الآيات 65-72) – مع سيدنا صالح عليه السلام (الأعراف 73-78) – مع سيدنا لوط عليه السلام (سورة هود 77-81) ، مع سيدنا إبراهيم الخليل عليه السلام (الأنبياء 51-56) (البقرة آية 258) – مع سيدنا شعيب عليه السلام (الأعراف 88-91) – مع سيدنا موسى عليه السلام (الأعراف 103-120) .

مجال العلوم الاجتماعية وأشهر المدارس والبرامج العالمية التي تخصصت في إبرازه كفرع جديد من فروع العلوم.

✓ **تعريف التفاوض** : يعد تعريف أي مصطلح الخطوة الأولى التي يجب على الباحث أن يخطوها ، ولأننا أمام علم جديد فيجب تحري الدقة عبر لغة علمية خاصة تفرقها عن اللغة الأدبية المألوفة ، وفي موضوعنا هذا يجب أن ينطوي التعريف على مجموعة المبادئ والمفاهيم الأولية .

• - **التعريف اللغوي**: جاء في لسان العرب في مادة (مفاوضة) : تفاوض الشريكان في المال إذا اشتركا فيه ، وفاوضه في أمره أي جراه ، وتفاوضوا الحديث : أخذوا فيه ، وتفاوض القوم في الأمر أي فاوض فيه بعضهم بعضا ، وفي حديث سيدنا معاوية لدغفل بن حنظلة (من أشهر النسابين العرب) : بم ضبطت ما أرى؟ ، فرد عليه دغفل : بمفاوضة العلماء ، قال : وما مفاوضة العلماء ؟ قال : كنت إذا لقيت عالما أخذت ما عنده وأعطيته ما عندي ، أراد محادثة العلماء ومذاكرتهم في العلم⁶ ، مما يعني أن التفاوض أو المفاوضة تعني في لغة العرب المفاوضة وتبادل الحجج وطرح بدائل مشتركة عن طريق الإقناع لجلب منفعة أو درء مفسدة على العموم ، وتتضمن شخص المفاوض والمتفاوض معه ، أي وجود طرفين لمعالجة قضية معينة (نزاع / مشروع تجاري / قضايا اجتماعية ..) .

أما في الاصطلاح فمفهوم التفاوض أصبح محل اهتمام علماء الاجتماع والسياسة والقانون في إطار منهجي يقوم على تأسيس علم جديد يعرف بعلم التفاوض الاجتماعي والسياسي .

⁶ لسان العرب لابن منظور ، الجزء السابع ، ص 417

• التعريف الاصطلاحي : إن مفهوم التفاوض يضيق أو يتسع ، حسب الزاوية التي ينظر إليه من خلالها ، فقد يحصره بعضهم في الجهد الدبلوماسي ، فتكون ممارسة عملية التفاوض حكرا على الدبلوماسيين وممثلي الدول من اجل إيجاد اتفاق بين فريقين متحاربين ، وقد يراها بعضهم وظيفة يضطلع بها القائمون على أمور التسويق ، مما يجعل معناها قريبا من معنى عملية البيع أو المساومة ، وقد يمتد مفهوم التفاوض ، ليكون متصلا بعملية النقاش والحوار ، التي تتم بين طرفين أو أكثر ، بينهم تعارض في وجهات النظر حول قضية محددة ، أو تنازع للمصالح من أجل الوصول إلى اتفاق ينهي أسباب التوتر والتنازع ، ويحقق مصلحة الطرفين أو أطراف القضية⁷.

ونظرا لتشعب موضوع التفاوض وتجاذبه بين علوم ومجالات شتى ، فقد حاول مجموعة من المتخصصين في علم الاجتماع والسياسة وعلم النفس والقانون والاقتصاد تجميع هذه الجهود لتأسيس نظرية علمية حول التفاوض بصفة عامة ، وقد تمخضت جهودهم ببروز فرع جديد من العلوم الاجتماعية يعنى بالتفاوض باعتباره نشاطا بشريا هادفا وواعيا ، ويقوم على أسس عديدة (دينية - أخلاقية اجتماعية - علمية - اقتصادية - قانونية - تاريخية - نفسية ..) بما عرف بعلم التفاوض الاجتماعي والسياسي .

فما المقصود بهذا الفرع العلمي الجديد ؟ وهل تبلورت جهود المختصين فيه بنظريات تقيد البشر في شتى مجالات الحياة (اقتصاد ، سياسة ، علاقات دولية ..) ؟

⁷ الموسوعة العربية الالكترونية : مقاتل من الصحراء ، لصاحبها خالد بن سلطان بن عبد العزيز ، قسم الموضوعات الاقتصادية ، فن التفاوض ، على الرابط : http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Ektesad8/Tafawod/sec03.doc_cvt.htm

علم التفاوض الاجتماعي والسياسي :

يقدر المختصون عدد العمليات التفاوضية بنحو عشرة آلاف عملية تفاوض رسمية أو شبه رسمية في جنيف وعدد مماثل في نيويورك في العام الواحد فقط ، هذا بالإضافة إلى الحجم الضخم والرسمي لعمليات التفاوض في كافة المجالات سواء على المستوى الداخلي في كل قطر من أقطار العالم ، هذا بالإضافة إلى حجم التفاوض غير الرسمي الذي لا يمكن حصره في كافة قطاعات الحياة⁸.

إن هذا القدر الكبير للمفاوضات جعل المختصين في المجال الدبلوماسي والسياسي والتجاري والإداري ينتبهون إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه المفاوضات الناجحة في حلحلة الأزمات وخلق أرضيات مشتركة للتعاون داخل البلد الواحد وبين الأمم في العالم بما يحقق الازدهار والرفاهية والأمن والسلام ، فانصبت جهودهم على ترقية ثقافة التفاوض عن طريق تحديد دعائمها الرئيسية خاصة مع وصول عالمنا إلى وضع (القرية الكونية) ، مما يجعل الخبرة وحدها غير كافية لتأطير العمل التفاوضي ، فكان لا بد من العلم المتخصص والتعليم والتدريب على تقنيات التفاوض أو ما يعرف بالمنظور العلمي لثقافة التفاوض .

وهو الأمر الذي دعانا إلى تقديم هذا العلم الجديد لطلبة القانون الدولي العام كونه فرعاً جديداً يهتم به المختصون والدارسون في مجال العلاقات الدولية ، فهو يؤسس بصورة مباشرة لعلاقات أشخاص القانون الدولي من جهة ، كما أن الصكوك الرئيسية للقانون الدولي العام أشارت إلى المفاوضات صراحة وفي اتفاقيات هامة

⁸ حسن محمد وجيه ، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي ، ص 21 .

جدا (ميثاق الأمم المتحدة ، قانون المعاهدات ، قانون البحار ، قانون حقوق الإنسان .. وغيرها من الصكوك الرئيسية) .

ويمكن تعريف علم التفاوض بأنه علم تمارجي جديد من أهم العلوم التي يهتم بها المتخصصون في علوم الاجتماع واللغويات وعلم النفس والإدارة والعلوم السياسية والعلاقات الدولية بالإسهام فيه والتنظير له ، وتتبع أهمية هذا العلم من كونه علما يتعلق بقضايا جوهرية ومهمة لبناء المجتمعات على النحو الأفضل ، فهو – إذن – علم حيوي لعملية التواصل بين أفراد المجتمع داخل كل دولة وبين أفراد المجتمع الدولي على اتساعه ، فهو ذلك العلم الذي نهدف من خلاله إلى التعرف على أفضل وسائل تكوين الأرضيات المشتركة والتفاهم الفعال بين بني البشر رغم اختلافاتهم وثقافتهم وعقائدهم⁹.

انه العلم الذي نحاول من خلاله تجنب تفجير الصراعات والجدل العقيم الذي يستنفد الوقت والجهد البشري ، ولا يتناسب حاليا مع سرعة إيقاع العصر ومتطلباته على جميع الأصعدة ، حيث يتخطى الأمر مفهوم الاتصال الشفهي إلى تفاعلات عديدة.

ونظرا لتنوع مجالات التفاوض وتداخل العلوم الاجتماعية والتطبيقية في صياغة الأفكار المتعلقة به ، فقد باردت مدرسة القانون بجامعة هارفارد في الولايات المتحدة إلى إنشاء أول برنامج متكامل لصياغة نظرية التفاوض ، ويضم العديد من أصحاب المعرفة والخبرة بالمجالات المتعلقة بالتفاوض .

فما هي مساهمة هذا البرنامج في مجال تطوير نظرية التفاوض ؟

⁹ حسن محمد وجيه ، مرجع سابق ، ص ص 13-14

مشروع جامعة هارفارد للتفاوض (PON): The Program on Negotiation

برنامج التفاوض (PON) هو اتحاد جامعي مكرس لتطوير نظرية وممارسة التفاوض وحل النزاعات، يضم نخبة العلماء والممارسين، يؤدي البرنامج دورًا فريدًا في مجتمع التفاوض العالمي، تأسس في عام 1983 كمشروع بحثي خاص في كلية الحقوق بجامعة هارفارد، ويضم البرنامج أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين من جامعة هارفارد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT وTufts University. ¹⁰

من أهم المتخصصين في هذا البرنامج نجد الأستاذ روجر فيشر Roger Fisher الذي بدأ حياته طيارًا مقاتلاً في الحرب العالمية الثانية ثم تفرغ بعد ذلك لمزاولة مهنة المحاماة وانضم إلى جامعة هارفارد، ومن هناك وضع الخطوط الأولى لمشروع التفاوض الذي سرعان ما أصبح مشروعًا عالميًا معتمدًا في علم التفاوض وإدارة النزاعات سواء بين الأشخاص أو بين الأطراف والدول من خلال استخدام الأدوات والعناصر التفاوضية، من أبرز مؤلفاته *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*، (الوصول إلى نعم: التفاوض للوصول إلى اتفاق دون استسلام)، الكتاب الذي يمثل بداية لتقنين علم التفاوض الحديث ووضع قواعده العلمية، وتمثل تجربته في التوسط في نزاعات مزمنة مثل النزاع الإكوادوري البيروفي، والنزاع في جنوب إفريقيا ونجاحه في التوصل إلى تحقيق السلام فيها رؤيته الصحيحة في انتهاج قواعد علمية في التعامل مع النزاعات.

¹⁰ <https://www.pon.harvard.edu/>

كما نجد من رواد هذه المدرسة الغربية الكاتب ويليام يوري William Ury وهو عالم انثروبولوجيا ، ساهم في تأسيس مدرسة هارفارد ، كما ساهم في تأليف كتاب روجر فيشر السابق الذكر ، وله مؤلفات متخصصة في علم التفاوض أشهرها Getting Past No: Negotiating With Difficult People ، وقد ترجم الى عدة لغات ، منها العربية تحت عنوان (فن التفاوض) ، يعتبر فيشر ويوري رواد المدرسة الغربية في علم التفاوض .

ينطلق القائمون على البرنامج من مبدأ أن التفاوض هو فن وعلم، ومن خلال الزوايا المختلفة ، بما في ذلك القانون ، والأعمال التجارية BUSINESS، وعلم النفس الاقتصاد ، الأنثروبولوجيا ، الفنون ، التعليم ، يسعى أعضاء البرنامج إلى فهم المفاوضات بشكل أفضل على شاكلة: لماذا لم يتم عقد الصفقة التي كانت ستفيد كلا الشركتين؟ لماذا قامت دولة بحل الخلافات سلميا ، بينما خاضت دولة أخرى حربا أهلية دامية؟

الشعار الرئيسي للبرنامج هو (الحياة مفاوضات) Life is a negotiation

ونظرا لشيوع البرنامج على المستوى العالمي بين الدبلوماسيين ورجال الأعمال والسياسة ، فقد تخصصت برامج التفاوض ، وأنشأ القائمون على ذلك في جامعة هارفارد معهد هارفارد للتفاوض ، والذي يضم العديد من برامج تدريس وتدريب المفاوضات على غرار برنامجه الشهير: **التفاوض والقيادة التعامل مع الأشخاص والمشاكل الصعبة** Negotiation and Leadership: Dealing with Difficult People and Problems.

ومن بين أشهر من تدربوا في هذا البرنامج نجد من منطقتنا العربية الدكتور صائب عريقات الذي أصبح فيما بعد يطلق عليه كبير المفاوضين الفلسطينيين ، والذي ألف العديد من الكتب المتخصصة حول علم التفاوض ، أشهرها على الإطلاق كتابه (عناصر التفاوض بين الإمام علي وروجر فيشر) ، وفيه يقارن بين السلوك التفاوضي الغربي والسلوك التفاوضي العربي الإسلامي ممثلا في منهج سيدنا علي رضي الله عنه .

نبذة عن برنامج التفاوض لجامعة هارفارد:

يبدأ الكاتبان (روجر فيشر - وليام يوري) كتابهما (الوصول إلى نعم) الشهير¹¹ ، والذي يعتبر مرجع مدرسة التفاوض في هارفارد بسؤال بسيط : **كيف نصل إلى اتفاق دون حرب أو نزاع مرير ؟**

ويجيبان على ذلك بما يلي : " إن الصراع والتناحر يبدوان وكأنهما صناعة آخذة في النمو في العالم ، فالأطراف المتناحرة تريد دوماً أن تأخذ قرارات مشتركة وتؤثر في عملية صنع القرار ، وغالبية البشر ترفض أن تملأ عليها القرارات والاملاءات ، ولكن الطرق التقليدية التي اعتاد الناس على إنتاجها وتوظيفها في تفاوضهم في كافة شؤون الحياة عادة ما تؤدي إلى الوصول إلى حالات من عدم الرضا والإنهاك واستنزاف الطاقات بلا طائل ، وهنا يجد الناس أنفسهم في مأزق ويرون وجود طريقتين رئيسيتين فقط للتفاوض وهما : التفاوض اللين والتفاوض الصلب .

ففي حالة التفاوض اللين soft negotiation يحاول المفاوض تجنب الصراع الشخصي ، ومن ثم يقدم تنازلات سريعة للوصول إلى الاتفاق وإنهاء المفاوضات خاصة إذا

¹¹ روجر فيشر ، وليام يوري ، الوصول إلى نعم : التفاوض للوصول إلى اتفاق دون استسلام ، مكتبة جرير ، 2016

صاحب ذلك توترات ، لكن يرى الكاتبان أن هذه النوعية من المفاوضات ينتهي به الأمر للشعور بأنه قد تم استغلاله ، ومن ثم يشعر بالمرارة لفترة طويلة .

أما في حالة التفاوض الصلب ، فيرى المفاوضات أن أي موقف تفاوضي فرصة للصراع وفرصة لكسب جولات المفاوضات بما يعود عليهم بالكسب دون مبالاة للطرف أو الأطراف الأخرى المشاركة في المفاوضات ، فهم يريدون أن يكسبوا ولكن هذا الموقف لا يتحقق لهم في كل الأحوال ، وينتهي بهم الأمر إلى استهلاك طاقتهم وأموالهم ، وحتى في حالة نجاحهم فهم لا يدرون أنهم يدمرون علاقاتهم الإستراتيجية مع الآخرين بما يعود عليهم بخسائر على المستوى البعيد .

وبين تفاوض مرن وتفاوض صلب يرى الكاتبان (فيشر ويوري) أن الإستراتيجية المثلى للتفاوض تقع بين نوعي التفاوض (اللين) و (الصلب) ، ويقترحان لذلك ما يعرف باستراتيجيات التفاوض المبدئي ، والتي تقوم على ما يلي :

- التقييم الموضوعي لقضايا التفاوض الحقيقية ، والنظر إلى أفضل المكاسب الممكنة للطرفين .

- التركيز على القضايا المشتركة وتبني صفة اللين وعدم النيل من الأشخاص .

- تأمين عملية التفاوض من أي خداع . (ولو عبر وسيط محايد)

وذلك عبر انتهاج ثلاثة قواعد :

القاعدة الأولى : لا تفاوض من أجل تبرير المواقف كهدف للتفاوض ، فليس من المفيد استحضار الحجج والبراهين لإثبات مشروعية المواقف المتخذة قبل

المفاوضات ، والتي أدت إلى نشوب الخلاف والصراع . بل لا بد أن تنتقل الأطراف إلى وضع آخر يسوده معالجة القضايا بنزاهة وموضوعية وعدالة .

القاعدة الثانية : ترتيب خطوات التفاوض ، وذلك عبر :

أولاً : فصل الناس عن المشكلة ولو لحين ، فلا نستنتج نوايا الآخرين بناء على مخاوفنا ، لأن ذلك يبعدنا عن معرفة النوايا الحقيقية والفعلية للآخرين ، وهو ما سيضللنا في جولات التفاوض ، بل عكس ذلك يحاول المفاوض أن يؤكد للآخرين خلاف ما يتصورونه عنه وعن أصل المشكلة أو الخلاف .

ثانياً : حاول أن تعطي الطرف الآخر ما يمكنه من حفظ ماء وجهه ، فلا يكون متحينا لرد الاعتبار في أول فرصة تتاح له ، بل يذهب الكاتبان إلى أكثر من ذلك حينما يوصيان بأن يسمح المفاوض الذكي للطرف الآخر بإفراغ شحنته العاطفية قدر الإمكان ، فهذا التفريغ مهم لحالته النفسية واستقرارها وتجنب رد الفعل قدر الإمكان .

القاعدة الثالثة : التركيز على المصالح وليس على المواقف

وذلك عبر التوفيق بين المصالح (وليس المواقف) ، بل ينصح الكاتبان أي مفاوض بان (يقوم بتوسيع دائرة الاختيارات المتاحة للتعرف على أنسبها لكل من طرفي التفاوض)¹².

تلك هي أهم ركائز مدرسة هارفارد للتفاوض ، وقد تم تطبيق هذه المبادئ النظرية بمزيد من التوضيح في الكتاب الرئيسي لهذا البرنامج ، وكتب أخرى يشرف عليها نخبة من المتخصصين في معهد هارفارد للتفاوض ، بل وقد تم تطبيق هذه القواعد

¹² روجر فيشر ، مرجع سابق .

والخطوات لحل النزاعات في مفاوضات دولية عديدة ، نذكر منها لجوء الوفد الأمريكي إلى طريقة (التوسط من خلال نص واحد) المبتكرة من طرف هذا البرنامج في الوساطة التي قامت بها حكومة الولايات المتحدة الأمريكية في اتفاقيات كامب ديفيد 1978 .

وبعد الحديث عن أدبيات التفاوض يجدر بنا الاستفسار عن الجوانب التي يغطيها القانون الدولي في المفاوضات الثنائية والمتعددة الأطراف سواء تعلق الأمر بالنزاعات الدولية أو بالتعاون الدولي (إبرام العقود) .
وهو ما سيكون محور المحاضرة الثالثة إن شاء الله .