

فن التفاوض

المبادئ العامة وبعض تطبيقات عملية

على سالم*

١. مقدمة:

إن فن التفاوض هو أحد السمات المميزة للإنسان منذ أن وجدت الحياة الاجتماعية في أبسط صورها، فالتفاوض أسلوب إنساني ملازم لكل أنشطة الحياة اليومية سواء في نطاق الأسرة، كأبسط خلية اجتماعية، أو في الخلايا الاجتماعية والسياسية الأكثر تركيباً وتعقيداً. ويغطي التفاوض كل تحركاتنا في الحياة، ابتداءً من البسيطة إلى المركبة، وفيما بين وحدات وخلايا اجتماعية وسياسية متألفة ومتفقة المصالح، أو متنافرة ومتعارضة في المصالح والاتجاهات. وعلى الرغم من أن التفاوض سمة مميزة لسلوك الإنسان ونشاطه داخل المجتمع إلا أن التفاوض بين ذوى المصالح المتعارضة، أو بين الخصوم السابقين والحاليين، يستقطب القدر الأعظم من اهتمام الدارسين والباحثين، حيث إن مفتاح النجاح في إدارة العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية يتمثل في القدرة على التفاوض مع المنافسين والخصوم وأصحاب المصالح المتعارضة مع مصالحنا. ولما كانت مشكلات الحياة المعاصرة يتصف معظمها بالتركيب والتعقيد وتعدد الجوانب، فإن حلها أصبح يستلزم قدرات تفاوضية عالية ومتعددة الأبعاد، كما يستلزم الاهتمام بالدراسات والبحوث الخاصة بالتعريف بالتفاوض وأسسها ومهاراته، وكيفية بناء هذه القدرات. ولا تقتصر أهمية مثل هذه الدراسات والبحوث على حل المشكلات أو التوفيق بين المصالح المتعارضة، وإنما تتعدى ذلك إلى المساهمة في تنمية سلوكيات التفاهم والتوافق بين البشر مما يساعد على تحقيق الاستقرار السياسي والاجتماعي داخل الدولة الواحدة كما يساعد على حل المشاكل والتناقضات بين الدول المختلفة.

* أ. على سالم: مدير عام سابق بمجلس الدفاع الوطنى.

٢. التفاوض علم أم فن؟

التفاوض من السلوكيات التي مارسها الإنسان منذ أقدم العصور وعبر تاريخه الطويل وفي قضايا لاحصر لها وتراوح في أهميتها ما بين أحداث الحياة اليومية البسيطة والمشاكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية المعقدة. ومع قدم هذه الممارسة واتساع نطاقها بحيث أصبحت تحدد مصير المجتمعات والدول ، نجد أن بعض الكتاب يعتبر أن "التفاوض علم مر بمراحل ثلاثة متتابعة هي: مرحلة الفن أو ما يطلق عليه فن التفاوض، ومرحلة الأدب أو ما يطلق عليه أدب التفاوض، ومرحلة العلم أو ما يطلق عليه علم التفاوض، وإن كانت كل من هذه المراحل لا تختفى بوجود الأخرى"^(١) وعلى الرغم من إدراكنا أن هذا المنحى يستهدف تأكيد أهمية التفاوض وضرورة البحث في أديباته وتنمية خبراته ، إلا أننا لانرى أن التفاوض قد تطور حتى الآن ، كفرع من فروع المعرفة ، إلى مستوى أن يصبح علما قائما بذاته، فلا زال الطريق طويلا أمام استنباط قواعد وقوانين عامة يؤدي توفر شروط انطباقها إلى الوصول إلى نتائج محددة ومعروفة سلفا، فموضوعات التفاوض تتباين وتتجدد كل يوم، واستراتيجيات وتكتيكات التفاوض تتغير وتتباين ليس فقط مع تباين الموضوعات وإنما أيضا مع طبيعة الموقف التفاوضي، ومع اختلاف الأطراف التي يتم التفاوض معها وتغير مواقعها في السلطة أو في هيكل اتخاذ القرارات. ذلك كله يشير إلى أن تطبيق نفس القواعد والأسس في التفاوض حول موضوع معين، وبافتراض موقف تفاوضي محدد، لا يؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج، وبناء عليه نرى من الأفضل استمرار النظر إلى التفاوض على أنه فن يعتمد بالدرجة الأولى على مهارات المفاوضين ومؤهلاتهم العلمية والثقافية، وإلمامهم بموضوع المفاوضات وأبعاده المباشرة وغير المباشرة، وحسن تقديرهم لموقفهم التفاوضي وقدراتهم على توظيف مواطن قوته وتغطية نقاط ضعفه، ومدى تعمقهم في دراسة وتحليل شخصيات الأطراف المقابلة في المفاوضات، وطبيعة واتجاهات سياسات المؤسسات التي يمثلونها. ولاشك في أن تكوين هذه المهارات وبناء تلك القدرات يعتمد على توظيف الكثير من العلوم الاجتماعية والطبيعية، ونظم المعلومات والأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد الاحتمالات والتنبؤ بالاتجاهات .

٣. مفهوم التفاوض

هناك قدر من الاختلاف بين الكتاب في محاولاتهم وضع تعريف للتفاوض^(٢)، وذلك ما يتضح

من مجموعة التعريفات التالية:

(١) التفاوض هو عقد المحادثات المؤدية إلى التفاعل، والمحادثات المتعلقة بالتوصل إلى أساس للاتفاق، حول هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة.

(٢) التفاوض هو محادثات تجرى بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح.

(٣) التفاوض هو الحوار والمناقشة بين طرفين حول موضوع معين للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة للطرفين.

(٤) التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، ويتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

(٥) التفاوض هو أسلوب للحوار والتعبير عن وجهات النظر انطلاقاً من مواقف معينة بغية الوصول إلى اتفاق ملزم بين الأطراف المشتركة فى عملية التفاوض حول موضوع معين قد يكون اقتصادياً أو سياسياً أو اجتماعياً.

وأياً كان مصدر الاختلاف بين هذه التعريفات، مجرد طرق التعبير أو أسس فكرية وعملية محددة ينطلق منها واضع التعريف، فإن مفهومنا للتفاوض ينصرف إلى أنه "عملية ديناميكية متكاملة الأبعاد تقوم على الرغبة فى التفاهم بين طرفين أو أكثر للوصول إلى اتفاق يحقق لهم مصلحة مشتركة، وهى عملية تمتد من الإعداد للمفاوضات مروراً بالمفاوضات ذاتها وانتهاءً بصياغة وتوقيع اتفاق أو معاهدة بين الأطراف المشاركة فى المفاوضات". ورغم بساطة هذا المفهوم إلا أن مزاياه متعددة. فهو يؤكد على أن التفاوض هو عملية ديناميكية وليس موقفاً ساكناً، كما يوضح أن للتفاوض أبعاداً تتجاوز مجرد الحوار، أو تقديم المقترحات والمقترحات المضادة والنقاش حولها، لتشمل بالإضافة إلى ذلك مراحل التحضير للحوار والمناقشات، كما تشمل الصياغة النهائية لما تسفر عنه المناقشات من نتائج، وأسلوب الإعلان عنها، وكيفية وضعها موضع التطبيق العملى. فالحقيقة أن التفاوض يشمل كل هذه المراحل ومن الخطأ الاعتقاد بأنه يقتصر على الحوار والمناقشات وصياغة الاتفاقات.

ووفقا لهذا المفهوم فإن التفاوض لا يحدث إلا لوجود مصالح ، أو رؤى ومواقف ، مختلفة لطرفين أو أكثر سواء كانت هذه الأطراف دولا أم مؤسسات أم أفرادا . كذلك لا يكون هناك محل للتفاوض إلا إذا كانت دوائر حركة هذه المصالح ، أو تأثير تلك الرؤى والمواقف ، تتماس ، أو تتقاطع ، أو تتكامل على نحو يخلق مشكلة تتمثل إما فى التناقض بينها أو فى أن تعظيم العائد من بعضها يكون متوقفا على تحقيق البعض الآخر . بيد أننا نسترعى الانتباه إلى أنه وإن كان اختلاف وتناقض الرؤى والمواقف يمكن أن يكون محلا للتفاوض إلا أن تباين وتعارض المصالح هو أكثر الموضوعات التي تدعو إلى التفاوض وتؤدي فى نفس الوقت إلى نتائج عملية يمكن للأطراف الالتزام بها والعمل على تطبيقها .

وبناء على ذلك يمكن اعتبار التفاوض مشاركة لحل مشكلة ما ، وأنه يبدأ بالتركيز على المصالح ، وليس الرؤى والمواقف^(٣) . ثم يتم تحديد البدائل الممكنة لتحقيق هذه المصالح من خلال التفكير فى أسلوب حل المشكلة على نحو يحوز رضا أطراف العملية التفاوضية .

٤ . معوقات التفاوض وكيفية التغلب عليها :

بنفس القدر الذى يمكن فيه اعتبار التفاوض مشاركة لحل مشكلة ما ، وبحكم أن هذا الحل ينبغي أن يحوز رضا أطراف هذه المشاركة ، فإن التفاوض يعنى أيضا تدارك مجموعة من العوائق التي تقف فى طريق التعاون مع الآخرين والعمل على التغلب عليها . وتتمثل هذه العوائق فيما يلى :

(١) رد الفعل الشخصى الذى قد يتمثل فى القيام برد فعل مضاد ومتصاعد ، بما قد يؤدي إلى فقدان التواصل مع أطراف التفاوض من جهة ، أو الاستسلام لما يضر بفرص تحقيق الأهداف التى يرمى المتفاوض إلى تحقيقها .

(٢) اتجاهات ومشاعر الآخرين من حيث مدى وجود مشاعر سلبية تجاه الطرف الآخر قد تدفع لاستخدام مواقف متشددة ، أو استخدام حيل غير شريفة .

(٣) تقدير سلوك الطرف الآخر ، سواء من حيث أسلوبه فى التشبث بمواقفه ، أو تقديره بأن التهاون قد يؤدي إلى الاستسلام ، وذلك من واقع الخلفية الشخصية والمعرفية للطرف الآخر .

(٤) عدم رضا الآخرين ، كأن يكون هناك خوف من إراقة ماء الوجه فى حالة التراجع ، وهو ما

يشكل سببا كافيا سواء للتشدد أو لعدم التفاوض أصلا^(٤).

(٥) قوة الآخرين والتي قد تغرى بعدم الاهتمام بمصالح الطرف الآخر في التفاوض ، كما قد تخلق انطبعا بعدم جدوى التفاوض من أساسه.

ومن المفترض- في ظل هذه العوامل - أن يتوصل المفاوض إلى استراتيجية مضادة لعبور هذه العوائق من خلال خمس خطوات تعتمد في مجملها على عدم التعرض للرفض ، وبالتالي الاعتماد على الفعل غير المباشر، وليس المباشر ، للوصول إلى نفس الهدف ، وتفادي رغبة الطرف الآخر في دفعنا إلى طرق أخرى تتمشى مع إمكانياته وأهدافه المحلية أو حرصه بصفة عامة على أن يتم اللعب وفقا للقواعد التي يضعها هو. فهناك قاعدة رئيسية تتضمن أنه يستحسن عدم اللعب بطريقة الخصم ، ولكن يفضل الالتفاف حول مقاومته واختراقها في أسلوب اللعب غير المباشر، وذلك من خلال أساليب الحل المشترك للمشكلة، واعتبار أن كل ضربة من الخصم تعد فرصة لإحراز هدف ضده وتصحيح النتيجة. وأيا كانت التكتيكات المتبعة في عملية التفاوض فإن هدفه النهائي لا يد وأن يتمثل في الوصول إلى اتفاق يرضى عنه كلا الطرفين وذلك من خلال تشجيع الخصم نفسه على الوصول إلى نفس الفكرة بذاته بدلا من فرضها عليه، ويجب بصفة عامة خلق الجو المناسب لكي يتعلم فيه الخصم ومساعدته في التوصل للحل نفسه، وذلك بإيجاد سبل للتغلب على العوائق المشار إليها، ولن يتم ذلك إلا باتباع المفاوض للخطوات التالية:

(١) السيطرة على رد الفعل الشخصي، واستعادة التوازن، والتركيز على تحقيق الهدف، مع النظر إلى عملية التفاوض كلها كما لو كنت "تنظر من النافذة".

(٢) جعل الطرف الآخر يتعدى المخاوف المبدئية ويستعيد توازنه العقلي، من خلال أسلوب معين يهدف إلى تشجيعه على المشاركة في الحلول، وكثيرا ما يقضى هذا الأسلوب بالاعتراف بسلامة موقف الخصم في حدود معينة دون أن يمثل ذلك التزاما بقبول هذا الموقف أو تسليمنا بصحة كل أبعاد ونتائج هذا الموقف، وهو ما يستلزم التأكيد على أن هناك مواقف أخرى يتعين أخذها في الاعتبار.

(٣) التظاهر بقبول كل ما يقوله الخصم مع العمل على إعادة صياغته بأن تطلب منه مساعدتك في فهمه.

(٤) محاولة بناء جسر من الأفكار والاستنتاجات المترابطة السلسلة للعبور من موقف الخصم إلى الحل الذي يرضى الطرفين.

(٥) اجهاض محاولات الخصم للإجبار على الرجوع إلى المواقف السابقة ، أو المواجهات غير المفيدة ، وقد يجدى فى ذلك إقناعه بأنه من المستحيل أن تزدى المفاوضات إلى فوز طرف بمفرده ، ومن أهم وسائل هذا الإقناع استخدام ما يعرف باستعمال القوة لتعليم الخصم.

ومن المهم إعمال جميع هذه الخطوات بتناسق تام ، وبما يشبه عمل الأوركسترا التى تعزف لحنا واحدا حتى النهاية، وذلك من خلال التزاوج بين هذه المبادئ الخمس ومقتضيات المسألة التى يتم التعامل معها كموضوع للتفاوض.

٥. مقومات التفاوض:

لا يدور التفاوض فى فراغ ، وتلك حقيقة تنبع من أن الحاجة إلى التفاوض لا تنشأ إلا لوجود مشكلة أو قضية تثير مصالح متعارضة بين طرفين أو أكثر. ويترتب على ذلك أن التفاوض له عدد من المقومات الرئيسية التى تحدد فرص النجاح فى الوصول إلى حلول ترضى أطراف العملية التفاوضية ، وتمثل هذه المقومات فى الآتى^(٥):

(١) القوة التفاوضية، وتعبر عن مجموع العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية ، ومدى تطورها فى الماضى والحاضر واحتمالات استمرارها ونوعها فى المستقبل، وهى عوامل تتداخل فيها الأبعاد المحلية والإقليمية والدولية وتؤثر على نحو مباشر ، وغير مباشر، على الموقف التفاوضى للأطراف. وتتأثر القوة التفاوضية أيضا بعدد ونوع ، ومدى فعالية، البدائل المتاحة عند تعثر المفاوضات أو فشلها.

(٢) قاعدة المعلومات التى يستند إليها أطراف التفاوض ، حيث تتسع هذه القاعدة لتشمل كل المعلومات الفعلية والاحتمالية عن موضوع التفاوض وكافة أبعاد البيئة المحيطة به ، وكذلك عن الأطراف المشاركين وأعضاء الوفود من حيث تكوينهم العلمى والثقافى ووضعهم الوظيفى وحدود سلطاتهم ومصدر هذه السلطات ، وصفاتهم الشخصية وحياتهم الاجتماعية.

(٣) القدرة التفاوضية ، حيث تنصرف إلى كفاءة وصلاحيات فريق المفاوضات ، ومهاراتهم فى

إدارة وتوجيه التفاوض فى كافة مراحلہ.

(٤) الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض فى الوصول إلى اتفاق كلى أو جزئى حول موضوع التفاوض. وتعتمد هذه الرغبة على الكثير من العوامل، ومن أهمها المصالح المشتركة التى يمكن تحقيقها من خلال الوصول إلى اتفاق، والتوازن الكلى على مستوى مجموع العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية التى تحدد القدرة التفاوضية.

(٥) توفر المناخ المناسب للقيام بعملية التفاوض ونجاحها فى الوصول إلى نتائج مرغوبة من أطراف التفاوض، أو أطراف أخرى لها مصلحة فى الوصول إلى هذه النتائج. ومن أهم ما يتعلق بهذا المناخ أن يكون موضوع التفاوض حيويًا وساخنًا فى ضوء التغيرات الجارية، وأن تكون طبيعة موضوع التفاوض مما ينبئ عن إمكانية الوصول إلى اتفاق يحقق توازن المصالح بين الأطراف.

٦. المتغيرات التى تؤثر فى فهم ومتابعة عملية التفاوض:

يرتبط بالمقومات السابقة عدد من المتغيرات تؤثر فى فهم عملية التفاوض والقدرة على متابعتها، ومن أهم هذه المتغيرات ما يلى (٦):

- طبيعة المسألة محل التفاوض وأهداف المفاوضات، وذلك من حيث درجة التعقيد فى المسائل المطروحة ومدى اتصالها وتشابكها مع غيرها من القضايا أو المصالح سواء تلك التى تخص أطراف المفاوضات أو أطرافًا أخرى قادرة على التأثير على مسار المفاوضات. وتجدر الإشارة أيضا إلى أهمية الوعي بمدى تعارض الأهداف النهائية للمتفاوضين خاصة فى الأجلين المتوسط والطويل.

- توازن القوى والعلاقات بين أطراف المفاوضات، وما يمثله ذلك من ميزة نسبية لطرف على طرف آخر، وإمكانات توظيف هذه الميزة وإدخالها فى حسابات التفاوض بصفة عامة.

- أساليب صنع القرار فى ظل المؤثرات الداخلية، خاصة بالنظر إلى أسلوب اتخاذ القرار ومدى وجود قوى داخلية ذات تأثيرات محددة أو مطالب خاصة، وإمكانية حساب تأثير مثل هذه القوى فى أى قرار نهائى يتعلق بالمفاوضات أو تطوراتها المحتملة.

- الأبعاد الثقافية المرتبطة بموضوع المفاوضات ، وخاصة من حيث وجود مفاهيم ومعتقدات ثابتة من خلال الموروثات الثقافية التي يمكن أن تؤثر على موقف طرف من الأطراف في مواجهة الطرف الآخر.

- الجوانب النفسية ومهارات التفاوض ، وخاصة من حيث مواصفات المفاوض الماهر (من قبيل تقديم التنازلات الأقل قرب النهاية ، واستخدام التنازلات بصورة متوازنة وديناميكية ، والإقلال من الاستخدام المباشر للقوة الفعلية في مواجهة الخصم). ويلاحظ أنه في حالة تساوى عناصر القوة التفاوضية يكون الفوز للطرف الأكثر مهارة.

- إمكانية تدخل أطراف خارجية ذات مصالح مرتبطة بموضوع التفاوض، أو أطراف أخرى ، كلما كان ذلك مفيدا في عملية التفاوض (مثلا لتسهيل الاتصالات - والحث على تقديم تنازلات - واستخدام أدوات التأثير المتاحة).

٧. مراحل التفاوض (٧) :

يمكن التمييز بين أربع مراحل للتفاوض تبدأ بالإعداد لبدء المفاوضات ، مروراً بالاتفاق على جدول الأعمال، ثم عملية التفاوض ذاتها، وتنتهى بصياغة وتوقيع الاتفاق. ولكل من هذه المراحل مقومات كثيرة نوجز أهمها فيما يلي:

(أ) الإعداد لبدء المفاوضات، وتشتمل هذه المرحلة على:

- تحديد موضوع التفاوض بدقة، ودراسة مدى حاجة الأطراف للتفاوض والعوامل الدافعة لذلك، وتأثير هذه العوامل على إرادة التفاوض والرغبة في التغلب على العقبات التي تعترض سير المفاوضات، ثم الاتفاق بين الأطراف على مبدأ التفاوض.

- اختيار الوفد المفاوض وفقا لمعايير مناسبة لموضوع التفاوض، ومستوى الوفد المفاوض المقابل، ومن الضروري تمثيل كل المؤسسات المعنية بهذا الموضوع مع العمل على التنسيق بين أعضاء الوفد من خلال تقسيم العمل بينهم ، مع الحرص على تعيين رئيس للوفد تكون له صلاحيات كافية لإدارة عملية المفاوضات وفقا للأهداف المحددة لها سلفا.

- وضع قاعدة معلومات وافية عن موضوع التفاوض، والطرف المقابل في المفاوضات،

تحت تصرف الفريق المفاوض.

- دراسة وتحديد أساليب التقدم فى التفاوض (أساليب نفسية ، واقتصادية ، وتكتيكية، واستراتيجية) من حيث التعرف على مدى فاعليتها فى التأثير على الخصم واقناعه بضرورة الوصول إلى حل مشترك. ويقترن استخدام هذه الأساليب بالتنازلات المتبادلة من خلال عملية تشتمل على كل من مفهومى التناسق/ التنازل ، وصولا لإدراك مشترك بين المفاوضين. وذلك ما يعنى أن تكون التنازلات متناسبة ومتبادلة وتتناسق مع هدف الوصول إلى اتفاق يرضى مصالح الطرفين ويقضى على أسباب النزاع ليس فقط فى الأجل القصير ولكن أيضا فى الأجلين المتوسط والطويل.

- تحديد موعد ومكان عقد المفاوضات، واستقبال الوفود استقبالا جيدا وتهيئة الإقامة المناسبة لها، والاحتفاء بهم. ومن الأمور الأساسية فى الإعداد للمفاوضات أن يكون هناك اتصالات تعارف ومجاملات ودية وتبادل للآراء العامة بين الوفود قبل أول اجتماع رسمى، حيث إن ذلك يمكن أعضاء الوفود من تكوين انطباعات حقيقية عن بعضهم البعض^(٨) بعيدا عن التأثيرات الدعائية والتصريحات العلنية التى كثيرا ما تتسم بالتشدد والمبالغة فى المطالب ورفض أى تنازلات.

ب) الاتفاق على جدول الأعمال، وذلك يمكن أن يتم من خلال الاتصالات السابقة على عقد المفاوضات، أو خلال الجلسة الرسمية الأولى حيث يجرى التمهيد لبدء المفاوضات وافتتاحها ، والتعرف على المطالب المطروحة من كل طرف على نحو محدد ، وكثيرا ما يشير الإتفاق على جدول الأعمال مشكلة التعارض بين المطالب وتقدير كل طرف لمدى أهمية والحاح مطالبه ، ويفضل أن يكون الوفد المفاوض جاهزا بمقترح لجدول الأعمال.

ج) المفاوضات الفعلية حول المطالب المطروحة ، وعلى الرغم من أن الخطوات التفصيلية للتفاوض - التى سنتناولها فى الفقرة التالية - ستغضى هذه المرحلة بالتفصيل ، إلا أنه من المفيد هنا الإشارة إلى أن المفاوضات الفعلية تبدأ عادة بما يسمى العروض الافتتاحية التى تتضمن المواقف التى تطرحها الأطراف قبل بداية المفاوضات أو فى أى مرحلة متميزة منها. وتكمن أهمية هذه العروض فيما تتيحه من استشفاف وجود حد أدنى مقبول كبداية للتفاوض، هذا على الرغم من أنها قد تكون متشددة بهدف الارتفاع بسطح المطالب للتوصل إلى حد مقبول، ومعنى آخر تفادى طرح التنازلات مقدما للطرف الآخر دون معرفة حدود موقفه، ومن ناحية أخرى فإن هذه العروض

هامش أمان لمواقف الأطراف المتفاوضة. إلا أن بعض النظريات ترى " أهمية صياغة العرض الافتتاحي وفقا لما يريده صاحبه فعلا على أن تكون لديه القدرة على التمسك بهذا العرض والدفاع عنه حتى النهاية. وإن كان هذا النهج له مثالبه التي تتمثل في أمرين: أولهما أن صاحبه يبحث أن يكرر موقفه طوال العملية التفاوضية وحتى النهاية، وثانيهما أنه يفترض بصورة عملية أن موازين القوى تميل لصالح صاحب هذا الأسلوب"^(٩).

د) صياغة الاتفاقية، أو المعاهدة، والتوقيع عليها، وهي المرحلة الأخيرة في المفاوضات، حيث تتم صياغة ما تم التوصل إليه من نقاط الاتفاق في شكل اتفاقية، أو معاهدة. وهنا نشير إلى عدد من الاعتبارات الهامة التي يتعين على المفاوض مراعاتها عند صياغة الاتفاقات، أو المعاهدات، وتتمثل هذه الاعتبارات في الآتي:

- أهمية النص في الصياغة على اللغة التي تتفق الأطراف على الرجوع إليها عند حدوث خلاف حول تفسير بعض أو كل بنود الاتفاق.

- الحرص على استخدام تعبيرات محددة واضحة ولا تحتمل التأويل لأكثر من معنى.

- الحرص على أن تكون بنود الاتفاقية بسيطة وغير مركبة، بمعنى أن يخصص لكل التزام بند واحد، وإذا اقتضى بيان تنفيذ أحد الالتزامات أكثر من خطوة توضع كل منها في بند فرعي تابع للبند الخاص بهذا الالتزام.

- النص على إجراءات التصديق على الاتفاقية، أو المعاهدة، وكذلك النص على حدود زمنية لاستكمال هذه الإجراءات.

- النص على مواعيد محددة لخطوات تنفيذ الاتفاقية، والمدة التي يستغرقها تنفيذ كل خطوة. وفي حالة المعاهدات يجب النص على موعد بدء سريانها، ومدتها، وأسلوب تجديدها، أو تعديلها.

- من المستحسن أن تتم مراحل مبدئية وغير رسمية للصياغة تتقدم بتقديم المفاوضات، على أن يعهد بالصياغة النهائية إلى ممثلين لكل أطراف المفاوضات تتوفر لديهم الخبرات اللغوية والقانونية الكافية لمراعاة الاعتبارات المشار إليها. كذلك من المستحسن تخصيص جلسة، أو أكثر، في ختام المفاوضات لمراجعة الصياغة النهائية والحصول على التوضيحات اللازمة بشأنها،

وتعديلها إذا لزم الأمر، ثم إقرارها فى الجلسة الختامية للمفاوضات.

٨. الخطوات التفصيلية للتفاوض:

يتعلق الأمر هنا بالمرحلة الثانية للتفاوض على نحو ما ذكر أعلاه ، وتنقسم هذه الخطوات إلى قسمين: أولهما يركز على الاستعداد الذاتى لكل طرف ، وثانيهما يختص بكيفية التعامل مع الطرف المقابل خلال عملية التفاوض. والواقع أن هناك تداخلا موضوعيا بين هذين القسمين بحيث إن الفصل بينهما لاملح له فى المفاوضات الفعلية ، وليس هناك مبرر لهذا الفصل سوى وضوح وبساطة العرض مع التأكيد على الأهمية الحيوية للاستعداد الذاتى للطرف المتفاوض ، وهو استعداد ديناميكى يسبق الدخول فى عملية التفاوض ويستمر معها حتى النهاية.

١/٨ خطوات الاستعداد الذاتى لكل طرف:

تتمثل هذه الخطوات فيما يلى:

(١) الاستعداد بطرح سؤال بسيط وهو ماذا تريد تحقيقه فى هذا الموقف؟ مع إعادة الإجابة على السؤال قبيل الانتهاء من الموقف من حيث مقارنة مدى تحقيق الهدف الموضوع فى الذهن ، والذى يكون عادة هدفا بسيطا أو جزئيا ، فمن المعروف أنه لا يعادل أهمية الاستعداد الجيد للمفاوضات ما يمكن أن تقوم به من خطوات لاحقة لتدارك نتائجها. ويلاحظ هنا أنه من مسئوليتك الشخصية أن تغلب على القيود الزمنية التى تحول دون قيامك بهذا الاستعداد الجيد.

(٢) تحديد وتشخيص القضية التفاوضية^(١٠)، حيث يتعين حصر قضية التفاوض وتعريفها بدقة فى ضوء الهدف التفاوضى لكل طرف ومن خلال تحديد اتجاه التفاوض على أساس تحديد كل من المصالح والاهتمامات ، مع ترتيب المصالح الخاصة . ومضمون ذلك تحديد ما أريد ، وكذلك الهامش المقبول بالنسبة لى. يلى ذلك تحديد مصالح الآخرين أو الحد المقبول بالنسبة لهم سواء كان حدا أوليا يتضمن مبالغات ومزايدات أم حدا أدنى يقبلون النزول إليه من خلال عملية التفاوض ، وفى ضوء عناصر القوة التفاوضية التى يمتلكها كل طرف. ثم يعقب ذلك محاولة الوصول إلى حلول مبتكرة تحقق فائدة متبادلة للطرفين ، ويراعى هنا عدم التمسك

بحل واحد، وإنما يجب ابتكار وتقييم الحلول على نحو ذاتي- أى داخل كل طرف - أولاً ثم تقييمها من حيث القدرة على تحقيق المصالح الخاصة ومصالح الآخرين. ثم طرحها- تدريجياً وعلى نحو متبادل- للتفاوض مع الآخرين ، مع تجنب صراع الإيرادات والاستعداد لقبول حل وسط يحقق مصالح الأطراف على نحو متوازن.

(٣) استعراض البدائل التي يمكن اللجوء إليها من حيث أسلوب التفاوض ومن حيث الحلول التي يمكن التوصل إليها ، وتقييم مدى فعاليتها من زاوية الاقتراب من تحقيق الهدف من التفاوض بكسب أكبر قدر ممكن من المصالح التي تدور في إطار هذا الهدف. وفيما يتعلق بالبدائل التي يمكن اللجوء إليها في أسلوب التفاوض فإنها قد تتراوح من الحل الانسحابي، أو الهجومي، أو الاستعانة بطرف ثالث لخدمة المصلحة المنتظرة، وذلك من خلال الوساطة أو التحكيم. أما عن البدائل التي تحقق الهدف من المفاوضة، فمن الضروري الاحتفاظ بسلم البدائل بطريقة مرتبة وفقاً لمراحل المفاوضات وتطوراتها، على أن يكون سلم البدائل الخاص بك غير معلن، مع العمل في نفس الوقت وفقاً لمجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:

- تعزيز أفضل البدائل للاتفاق ، وذلك بأن يكون هناك بديل مناسب أو قوى ، يمكن طرحه في الوقت المناسب ، ويتعين على المفاوض اتباع التكتيكات التي من شأنها تهيئة الخصم لقبول هذا البديل.

- تحديد المصلحة في ضرورة، أو عدم ضرورة، الاتفاق. بمعنى أنه ليس المهم هو مجرد استمرار الحوار دون تحديد هدف واضح يبرر الدخول في هذا الحوار.

- تصور أفضل البدائل للطرف الآخر من الدخول في الاتفاق ، وهو ما يبرر أيضاً الإقدام على الدخول في اتفاق مع الطرف الآخر. وإذا كان هذا البديل غير مناسب، أو غير واقعي ، فقد تضطر في البداية إلى الدخول في عملية إجبار مستخدماً في ذلك كافة عناصر القوة في موقفك التفاوضي. أو الدخول في عملية إعادة تشكيل لذهن ومفاهيم الطرف الآخر فيما يتعلق بطبيعة المشكلة محل التفاوض، وأبعادها، وتداعياتها خاصة تلك التي تمثل مخاطر آتية أو محتملة في المستقبل القريب أو البعيد ، وذلك ما أصبح يعرف حديثاً بـ "التفاوض العكسي"^(١١).

- صياغة الاقتراحات والعروض ، ويستحسن أن يتم ذلك بصورة متوازنة توضح إمكانية التوصل لاتفاق ، أو بمعنى آخر وضع مشاريع صياغة تلقي قدرا من القبول العام لدى المفاوضين.

- وضع حلول بعيدا عن الأهداف المتواضعة ، أو الحد الأدنى الذى يعد قابلا للتحقيق بدون عناء. وهنا يجب تحديد الحد المتفق عليه مع أهدافك بطريقة يقبلها الطرف الآخر، مما يعنى أن عليك التعرف على الحلول التى قد لا تكون مثالية ولكنها تحقق القدر الأساسى من أهدافك وتقتنع الطرف الآخر بأن قدرا متوازنا من مصالحه يتحقق بهذه الحلول. وهنا نشير إلى ضرورة أن يكون المفاوض على وعى تام بالحد الفاصل ، أو الحد الأدنى، الذى لا يمكن له تجاوزه عند طرح البدائل للاتفاق^(١٢).

- إجراء مماثلة متوقعة للمفاوضات، بمعنى إمكانية مناقشة ما يمكن أن يطرحه الطرف الآخر من حيث مواقفه الأساسية ومواقفه البديلة ، وما يمكن تصور حدوثه فى بروفة مقصودة للتفاوض تعتمد على محاكاة موقف الطرف الآخر من حيث الحجج والأسانيد.

وقد يبدو هذا العرض نظريا إلى حد ما نظرا لما قد تلجأ إليه الأطراف من الدخول فى عمليات مزايدة وإجراءات تمهيدية قد تؤثر على عملية التفاوض بأكملها ، من خلال التأثير على الخصم قبل الإقدام على التفاوض ، وإن كان من المفيد تدارس واتباع هذه الخطوات كوسيلة للحد من أسلوب الخصم فى التأثير على مضمون ونتيجة عملية التفاوض.

٢/٨ خطوات التعامل مع الطرف الآخر أثناء عملية التفاوض:

يتعلق الأمر هنا بالأساليب التى تتبع أثناء التفاوض حيث إن هناك عددا من الخطوات العامة التى يمكن تلخيصها فيما يلى^(١٣):

- الاعتراف بقيمة الشخص الذى تتفاوض معه ، ومحاولة بناء علاقة ودية معه بأساليب غير مبتذلة ، ومن خلال حوارات حول بعض الموضوعات الاجتماعية والأحداث العامة الجارية، مع الحرص على ألا يترتب على ذلك تمكين الخصم من أن يسجل عليك مواقف أو وجهات نظر تصيح قييدا على حريتك فى التكيف مع تطور المفاوضات، أو اتباع الأساليب التى تعظم فرص تحقيق المصالح والأهداف التى تسعى إليها من خلال التفاوض.

- رؤية الموقف بصورة عامة ومن بعيد، بمعنى التوصل لفهم المواقف ورسم الإطار، والرجوع خطوة للوراء أحيانا لفهم الموقف بموضوعية، ويمكن بالطبع أن يحدث ذلك أيضا خلال المراحل المختلفة للمفاوضات.

- استبعاد المجادلة المبدئية حول القضايا المطروحة للتفاوض، وإن كان من المستحسن عمل خطوة تكتيكية تجاه الخصم حتى يسهل اختراق موقفه، وذلك بالاستماع لوجهات نظره بانتباه، وتلخيص المطروح وإعادة عرضه شفاهة على أساس إبداء الرغبة فى التسليم بوجهات نظره مع الاعتذار بحاجتك إلى مزيد من التوضيحات، مما يدعو إلى طرح تساؤلات تصاغ وترتب بطريقة معينة تخدم الأهداف التى تتوخى تحقيقها من المفاوضات

- التوصل لتحديد مبدئى لأسلوب الخصم، وهو الأمر الذى يساعد على استخدام أساليب مضادة حالة الوقوف على أسلوب الخصم من حيث كونه متحجرا، أم هجوميا، أم يتصف باعتماده على الحيل والخداع.

- تحديد نقاط الضعف فى موقفك الشخصى، سواء من حيث المنطق، أو المشروعية، أو الامكانيات والأساليب المتبعة. مع الوقوف على ما يمكن أن يحاول الخصم التركيز عليه للنفاذ إلى موقفك.

- رد الهجوم، أو التسامح، أو قطع المفاوضات. ويكون اتباع أى من هذه الأساليب متوقفا على الأسلوب الذى يتبعه الطرف المقابل، وتعد هذه الأساليب فى مجملها تكتيكات تتسم بالسلبية ولكنها تمثل مواقف يجب التعامل معها قبل أو خلال عملية التفاوض. وإن كان من المفيد بصفة عامة تجنب مخاطر الانفعال الذى يمكن أن يؤثر على الطرف الآخر سواء من حيث مدى جدوى التفاوض أساسا أو الشروط التى يمكن التوصل إليها من خلاله.

- اكتساب وقت للتفكير فى الموقف بصورة عامة، وهو ما قد يحدث من خلال الصمت المتعمد أثناء التفاوض، أو ترك الآخرين يطرحون مواقف بديلة، كما قد يحدث أيضا من خلال محاولة إعادة ترتيب الأفكار الرئيسية بأسلوب مسموع للجميع.

- طلب وقت إضافى لترتيب الموقف مع أعضاء الوفد، وذلك قد يفيد موقفك وإن كان يعطى للطرف الآخر فرصة للتدبر وترتيب موقفه أيضا.

- تجنب اتخاذ قرارات فورية سريعة خاصة حال الوقوع تحت ضغط نفسى أو عصبى.
- تفادى التصلب أو التساهل ، بمعنى السعى للحصول على مطالب محددة من جانبك ، مع ابداء قدر من المرونة وفقا لمقتضيات الموقف دون مبالغة فى هذه المرونة.
- اتباع أسلوب "نعم ولكن" بدلا من أسلوب "لا ولكن" ، فضلا عن استخدام عبارات ذات دلالة على أنك والطرف المقابل فى سلة واحدة، ومن قبيل ذلك استخدام عبارات "نحن نريد" ، و "نحن نفعل" ، و "نحن نخشى" ، بدلا من استخدام الضمير المفرد للمتكلم أو للمخاطب. مع مراعاة عدم التفريط ، أو الإفراط ، فى الدفاع عن وجهة النظر الخاصة بك أو فى ابداء الرغبة فى الوصول إلى التنسيق ، أو التسرع فى الوصول إلى حلول. ومع مراعاة امكانية الاعتراف بالخلاف مع ابداء قدر من التفاؤل بامكانية تجاوز الخلاف إذا ما تحلت الأطراف بالصبر وبالمرونة المتبادلة والمتوازنة.
- إعادة صياغة التكتيكات، وذلك بالدوران حول الموقف الجامد للخصم سواء بالتجاهل أو إعادة التفسير، مع تحويل اتجاه هجوم الخصم بتجاهل هذا الهجوم ، أو بإعادة صياغة محتوياته بصورة تربطه بموضوع المشكلة محل البحث ، وتوجيه بعض الأسئلة التى تزيد إجابات الخصم عليها من مناطق الاتفاق ، ويكون ذلك على نحو يؤدي إلى الوصول إلى استخدام كلمة نحن بدلا من أنا وأنت. والمهم هنا الوصول إلى نقطة الاشتراك فى حل المشكلة للوصول إلى نقطة التحول ، وبناء جسر لعبور المفاوضات من خلال الاستفادة من آراء الخصم وجعله طرفا فى طرح البدائل والتصورات ، ويمكن هنا أيضا طرح بعض المطالب التى كانت تبدو للخصم بعيدة عن الذهن. كذلك من المهم تفادى التصرف عن الخصم بدعوى عدم منطقيته ، بل يجب توسيع مناطق الاتفاق من خلال بعض الصيغ من قبيل "إذا تم كذا ... فإنه يمكن أن يحدث كذا".
- مساعدة الخصم على التراجع دون فقد ماء الوجه ، ويكون ذلك من خلال أفكار مثل تغيير الظروف ، أو تدخل طرف ثالث ، أو مفاهيم العدالة ، أو الإشارة إلى أن هناك آمالا أهم متوقعة إذا ما تراجع الخصم عن موقفه.
- إمكانية فتح الطريق لسياسة الخطوة خطوة ، وذلك للتغلب على صعوبة المخاطر المتوقعة، مع الإحتفاظ بفرص إرجاء الالتزام النهائى لحين الوصول إلى نهاية المطاف.
- تفادى تصعيد الموقف كلما كان ذلك مناسبا لنجاح المفاوضات فى الوصول إلى الأهداف

المنشودة. ومضمون ذلك أن يكون استخدام عناصر القوة التفاوضية بحكمة وفى إطار تعليم الآخرين، كما قد يكون من المهم توظيف بعض هذه العناصر بطريقة محسوبة فى إطار إجبار الخصم على التراجع عن موقفه أو إعادة النظر فى مطالبه على أسس واقعية وعملية، ويراعى هنا ألا يكون عنصر الاستفزاز المصاحب لهذه الطريقة مبالغاً فيه مما يؤدي إلى عكس النتيجة المطلوبة. وبصفة عامة قد يكون الهدف من استخدام بعض عناصر القوة التفاوضية هو إبطال هجوم متوقع للخصم، مع ترك الطريق مفتوحاً للخروج من المأزق.

٩. بعض التطبيقات العامة فى مجال التفاوض العربى الإسرائيلى:

لاشك أن تجربة التفاوض العربى الإسرائيلى مازالت تتضمن العديد من الاستنتاجات والمؤشرات العامة التى تفيد فى فهم أبعادها السابقة ، ودعم موقف المفاوض العربى فى المراحل اللاحقة. وذلك منذ أن تحول الموقف فى المنطقة من مرحلة تجاهل كل أبعاد المشكلة ، إلى مرحلة تتسم بالتعامل مع المشكلة من خلال الحلول التفاوضية التى تتمشى مع القدر الرئيسى والمتاح من المكاسب التى يمكن أن تؤدي إلى تغليب الجوانب الايجابية على السلبيات القائمة أو المتوقعة، خاصة مع تعدد التجارب التفاوضية بين الطرفين ، وما يكتنف البعض منها من عقبات أساسية وأخرى هامشية.

والجدير بالملاحظة أن أولى الخطوات نحو السلام قد جاءت أثناء القتال فى حرب العاشر من رمضان عام ١٣٩٣هـ الموافق للسادس من أكتوبر ١٩٧٣م. فقد تضمن خطاب الرئيس السادات يوم السادس عشر من أكتوبر ١٩٧٣ رسالة مفتوحة للرئيس الأمريكى جيمى كارتر تحتوى مشروعاً للسلام يشتمل على وقف إطلاق النار على أن تشرع اسرائيل فوراً فى الانسحاب من جميع الأراضى التى احتلتها عام ١٩٦٧ ، وإعادة الحقوق المشروعة للشعب الفلسطينى ، واستعداد الأطراف العربية لحضور مؤتمر دولى للسلام ، وشروع مصر فور بدء الانسحاب الاسرائيلى فى تطهير القناة وفتحها للملاحة الدولية.

وشهدت الفترة التالية لذلك صدور قرار وقف إطلاق النار فى أكتوبر ١٩٧٣، كما بدأ هنرى كيسنجر جولاته المكوكية للتغلب على العديد من المشكلات ذات الطبيعة العاجلة ، وقد وضع اتباعه أسلوباً للحل تمثل فى سياسة الخطورة خطورة ، كأسلوب مناسب للدخول إلى المشاكل الجزئية

المطروحة ، وبما قد يمهّد المناخ لتوسيع مجالات الاتفاق بين القوى المختلفة فى المنطقة. ولاشك أن أساليب التسوية قد شهدت نوعاً من الدفع فى اتجاه التغلب على المناخ النفسى بين الأطراف المختلفة من خلال الدعوة لعقد مؤتمر جنيف للسلام والذي اختتم أعماله فى نهاية العام.

ولا يفوتنا فى هذا الصدد الإشارة إلى ما مثله فض الاشتباك على الجبهة المصرية والسورية فى أعقاب حرب ١٩٧٣ ، وذلك خلال عامى ١٩٧٤ و ١٩٧٥ من مدخل مناسب للاقتراب بين دول المنطقة ، ووضوح لمدى تمتع الولايات المتحدة الأمريكية بإمكانيات تقديم اسهامات فعلية للتغلب على العقبات ، خاصة مع ما شكلته الاتفاقية المصرية الإسرائيلية الثانية لفض الاشتباك من بداية حقيقية للتسوية السياسية، من حيث ما تضمنته من إنهاء حالة الحرب واحتوائها على بعض العناصر التى تتمشى مع سياق اتجاه العلاقات للتطبيع.

كذلك تجدر الإشارة إلى ما قام به الرئيس السادات من إعداد المسرح السياسى للتفاوض سواء على المستوى الداخلى- بالنظر إلى دوره فى مواجهة مراكز القوى ، أو إلى قراره بالاستغناء عن الخبراء السوفييت - أو على المستوى الخارجى من خلال جولاته واتصالاته الخارجية ، مما شكل فى نفس الوقت مقدّمة لقيامه بزيارته التاريخية للقدس فى ضوء ما توصل إليه من تقدير بوجود اتجاه لتفويت الفرصة على إمكانية استفادة الموقف المصرى والعربى من نتائج حرب أكتوبر ، أو تفريغ ما أدت إليه نتائجها من تحسن نسبى فى المواقف العربية^(١٤).

وفى نفس الوقت تم حشد العديد من الإمكانيات فى اتجاه تحريك الموقف فى المنطقة لصالح التسوية السياسية، حيث تعددت الخطوات والاتصالات التمهيدية (مؤتمر القاهرة- مؤتمر الإسماعيلية - زيارة الرئيس كارتر لأسوان - اجتماعات كل من اللجنة العسكرية بالقاهرة واللجنة السياسية بالقدس - زيارة الرئيس السادات لواشنطن - جولة المبعوث الأمريكى الفريد أثيرتون فى المنطقة - مؤتمر ليدز لبحث آفاق التسوية- اجتماعات الرئيس السادات مع المستشار النمساوى برونو كرايسكى - وحضوره اجتماعات الاشتراكية الدولية والتى كان شيمون بيريز يمثل اسرائيل فيها^(١٥) . وكانت هذه الاتصالات على درجة عالية من الأهمية حيث كان هناك العديد من التساؤلات التى تحتاج لردود واضحة من جانب إسرائيل، خاصة فيما يتعلق بالمسألة الرئيسية المتعلقة بمستقبل الضفة الغربية وغزة ، فى ظل العديد من المواقف التى اشتمل عليها اقتراح منحهم بيجن فى مشروعه الخاص بالحكم الذاتى الفلسطينى.

ولاشك أن التحرك المصري قد جاء في هذه المجالات لمنع التآكل في التأييد الدولي لحل القضية من ناحية، ولدفع التطورات في اتجاه الحل التفاوضي المقبول من ناحية أخرى، خاصة إزاء ما أوضحتها المؤشرات من تراجع أمريكي عن مضمون البيان الأمريكي السوفيتي لحضور مؤتمر جنيف للسلام، وما أشارت إليه الورقة الأمريكية الإسرائيلية حول التسوية في المنطقة من تراجع عن المواقف السابقة واتجاه أكثر اقتراباً من موقف إسرائيل.

ومن هنا جاءت دعوة الرئيس السادات لمؤتمر تحضيرى في القاهرة تمهيداً لمؤتمر جنيف للسلام، وإن كانت قائمة الحضور في هذا المؤتمر لم تتضمن سوى مصر وإسرائيل والولايات المتحدة. وقد تفرغ عن هذا المؤتمر التحضيرى كل من اللجنتين السياسية والعسكرية، في الوقت الذى قام فيه مناحم بيجن بطرح مشروعه للسلام والذي رد عليه الرئيس السادات بتفنيده ما ورد به والاشارة إلى أن أقصى ما تستطيع مصر القيام به هو ضمان الملاحة الدولية فى القناة، ومراقبة تنفيذ الاتفاق. كما وضع خلال هذه الفترة (١٩٧٤-١٩٧٥) تركيز الرئيس السادات على مسألة العودة إلى حدود ١٩٦٧ أولاً، ثم مناقشة المسائل المطروحة بالنسبة للسلام بين الجانبين ثانياً، كما تقدم بصياغة مشروعه ذى النقاط الست للسلام، وتم طرح هذه الصياغة للنقاش فيما بعد من خلال أعمال اللجنة السياسية بالقدس فى يناير ١٩٧٨.

ومع وضوح تعارض المواقف بالنسبة للمطالب المطروحة من الجانبين العربى والإسرائيلى، خاصة مع إعلان مصر قطع المحادثات وسحب الوفد المصرى فى اللجنة السياسية من القدس، فقد اتجهت مصر إلى تأكيد ضرورة التوصل لإعلان للمبادئ، يتضمن الانسحاب الكامل من الأراضى، وتأكيد حقوق الشعب الفلسطينى، وضرورة إزالة المستوطنات من الأراضى العربية، فى الوقت الذى حاولت فيه الولايات المتحدة الأمريكية التوصل لحل الموقف، وذلك بتقديم أسئلة للجانب الإسرائيلى حول تصور مستقبل الضفة الغربية وغزة. وعلى الرغم من الرد السلبي للحكومة الإسرائيلى على هذه الأسئلة إلا أنها أدت إلى قدر واضح من عدم التماسك فى الموقف داخل الوزارة الإسرائيلىة، خاصة مع ما أعلنه حزب العمل من مبادئ مختلفة للتسوية تتضمن الدخول فى فترة انتقالية بالنسبة لتسوية الحقوق الفلسطينىة.

ونتيجة لهذه العقبات التى ألقى بثقلها على المفاوضات، فضلاً عن إعلان الرئيس السادات قطع المفاوضات فى يناير ١٩٧٨. قام الرئيس كارتر بتوجيه الدعوة إلى كل من السادات وبيجن

لإجراء مفاوضات ثنائية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد انطوت هذه الدعوة على ما يمكن أن يحتل فصلا كاملا في كتاب عن التفاوض ، وذلك بالنسبة لأسلوب وتكتيكات التفاوض فضلا عن دور الوسيط النشط في انجاح المفاوضات ، مما أدى إلى اثمار عملية التفاوض بتوقيع اتفاق كامب ديفيد بوثيقته في السابع عشر من سبتمبر ١٩٧٨ . وقد اختصت الوثيقة الأولى بـ "إطار عمل للسلام في الشرق الأوسط" ، واختصت الثانية بـ "إطار عمل لعقد معاهدة سلام بين مصر وإسرائيل" (١٦) . وقد تميز هذا الأسلوب بما لجأ إليه الرئيس كارتر، والدبلوماسية الأمريكية ، من حل المشكلات الماثرة أولا بأول ، بدءا من مشكلة جدول الأعمال ، ومشكلة إعلان المبادئ (لوضع إطار مرجعية للمفاوضات) ، إلى توفير المناخ النفسى والدعائى لإنجاز المفاوضات ، وصولا فيما بعد لتوقيع الجانبين على معاهدة السلام المصرية الإسرائيلية ، فضلا عن اتفاقية إطار السلام الشامل في الشرق الأوسط والتي ركزت على أسلوب التوصل لحل القضية الفلسطينية. ويعتبر هذا ، بالنظر إلى طبيعة الصراع وأعماقه بين الطرفين العربى والإسرائيلى ، إنجازا تفاوضيا هاما بكل المقاييس ، وذلك على الرغم مما أثارته هذه النتائج من ردود الفعل السلبية على المستوى العربى، والتي اتخذت منعطفا حادا في البداية ، وإن كانت التطورات والأحداث اللاحقة ، فى السنوات التالية لعام ١٩٧٨ وخاصة فى أواخر عقد الثمانينات ، قد أثبتت أن معظم ردود الفعل هذه كانت انفعالية ولا تستند إلى رؤية موضوعية طويلة المدى.

أما من حيث أسلوب المفاوضات فقد وضع من التحرك الذى قام به الرئيس السادات أنه قد وظف كل، أو معظم ، مهارات التفاوض سواء من حيث إعداد المسرح الدولى لخدمة قضيته أو جمع مصادر وأدوات التأييد ، فضلا عن ممارسته العديد من الأساليب التفاوضية (دفاعى - هجومى - انسحابى) مع التركيز على مفهومه للحل النهائى وبالصورة التى لا تخل بالمطالب الفعلية ، والتي تعد المحك الرئيسى فى مدى نجاح المفاوضات من عدمه .هذا بالإضافة إلى اعتماده على الفريق فى بعض المراحل ، خاصة فى تجميع وتفنيد الحجج الأساسية التى تلعب دورا فى الوصول للهدف النهائى ، وذلك مع خطوات محسوبة بدقة فى اتباع دبلوماسية الصدمات التى تؤثر كثيرا على موقف الأطراف الأخرى ، بجانب ما تحققه من مكاسب مرحلية أو نهائية.

أما باقى الأطراف العربية ، بخلاف مصر ، فقد ركزت على طرح موقفها التفاوضى من خلال صيغة مؤتمر فاس، فى سبتمبر ١٩٨٢ . ثم عمدت هذه الأطراف إلى إعادة العلاقات مع مصر، وكانت

الدول العربية قد بادرت بقطعها في الفترة التالية لتوقيع اتفاق كامب ديفيد ، وذلك تمهيدا للدخول في إطار السلام .وبصورة عامة فقد حدد الجانب الفلسطيني موقفه بطريقة أكثر وضوحا حيث اعترف المجلس الوطني الفلسطيني ، عام ١٩٨٨ ، بإسرائيل بالوضع الذي كانت عليه عام ١٩٦٧ ، وطالب بإنشاء دولته - جنبا إلى جنب مع إسرائيل- في الضفة الغربية وغزة والقدس . كما أبدى الجانب الفلسطيني ترحيبه بالمبادرة التي تقدم بها جيمس بيكر ، وزير الخارجية الأمريكي ، بينما تحفظت عليها إسرائيل ، وذلك ما دعا بيكر إلى توجيه تحذير لشامير من خلال التصريح الشهير الذي أعاد فيه ذكر رقم الهاتف الخاص بالبيت الأبيض الأمريكي (دلالة على استعجال الولايات المتحدة لرد إيجابى من جانب إسرائيل) وذلك في أحد المواقف غير المسبوقة في العلاقات الودية بين الجانبين الأمريكى والإسرائيلى (١٧).

وفي الوقت الذى أعد فيه الجانب العربى نفسه للدخول إلى صيغة مؤتمر مدريد للسلام (أكتوبر ١٩٩١) وقام فيه الجانب الفلسطينى بتحديد موقفه على النحو السابق ذكره ، وضع أن هناك حرصا من جانب الولايات المتحدة الأمريكية على دعم دورها فى التسوية ، خاصة فى أعقاب التذاعيات التى ارتبطت بحرب الخليج. وذلك ما دعا الرئيس الأمريكى جورج بوش إلى إعلان مبادئه للتسوية وارتكازها على مبدأ الأرض مقابل السلام ، كما طلب من الكونجرس الأمريكى فى سبتمبر ١٩٩١ تأجيل بحث طلب إسرائيل للحصول على ضمانات قروض بقيمة ١٠ مليار دولار، وذلك فى أول مواجهة من نوعها بين الرئيس الأمريكى وجماعات الضغط اليهودية الأمريكية.

وفى محاولات دفع الأطراف لتحقيق قدر من التقدم فى اتجاه التسوية السياسية ، حرص جيمس بيكر، فى محادثاته مع الرئيس السورى حافظ الأسد فى دمشق خلال سبتمبر ١٩٩١ ، على تسليمه رسالة خطية تتضمن ضمانات أمريكية تستجيب لمخاوف الأطراف المعنية بالسلام فى الشرق الأوسط تمهيدا للدعوة إلى مؤتمر مدريد للسلام.

وفى هذا الإطار جاء انعقاد مؤتمر مدريد للسلام ، فى أكتوبر ١٩٩١ وعلى مدار ثلاثة أيام ، متضمنا ما يشبه المهرجان الخطابى أمام عدسات التلفزيون حيث تم طرح جميع المواقف. وإن كان المناخ الذى صاحب الجلسات العلنية قد تضمن العديد من السليبيات ، خاصة بالنظر إلى المساجلة الشهيرة بين اسحاق شامير رئيس الوزراء الإسرائيلى ، وفاروق الشرع وزير الخارجية السورى، إلا أن المفاوضات الثنائية بدأت فى ٣ نوفمبر وطرحت خلالها الولايات المتحدة إمكانية استئناف

المفاوضات بين إسرائيل والعرب في واشنطن، بينما سعت إسرائيل إلى نقلها للمنطقة وهو ما قوبل بالفرض الكامل. وبصفة عامة فإن المفاوضات لم تصل إلى نتائج محددة خاصة مع ما أثير بالنسبة لمسألة مدى استقلالية الوفد الفلسطيني الذي دعى إلى المؤتمر من خلال وفد مشترك مع الأردن.

ومع تفرغ مؤتمر مدريد إلى المفاوضات الثنائية وضع مايلي^(١٨) :

- أن مسألة تفسير قرار مجلس الأمن قد طغت على أعمال الجولات الخمس الأولى من المفاوضات السورية الإسرائيلية، حيث أعطت إسرائيل أهمية قصوى لتحديد طبيعة السلام ، ولضرورة التقدم البطيء ، على مراحل لاختبار النوايا ، مع تجنب الالتزام بمرجعية قانونية محددة بخلاف القانون الدولي العام ، وليس قرارات الأمم المتحدة ، فضلا عن تجنب مشاركة هذه المنظمة الدولية في المباحثات.

- أن الجولتين السادسة والسابعة ، ومع قدوم حزب العمل إلى السلطة في إسرائيل ، تعدان مقدمة لقدرة من التجاوب من جانب إسرائيل مع اتباع تكتيك تفاوضي مختلف، كما بدأ أن هناك قدرا من الاستعداد الحقيقي للبحث في انسحاب ما من الجولان. وبالإضافة إلى ذلك برز البعد الإقليمي للسلام من حيث حجم التنازلات المطلوبة مقابل سلام حقيقي، وأظهر حزب العمل قدرا من المرونة بالنسبة للمشكلة الفلسطينية ، حيث أعطى مؤشرات تفيد استعداده للتخلي عن معظم الأراضي الفلسطينية المحتلة في المرحلة النهائية للتسوية ، وذلك على خلاف موقف الليكود السابق، فضلا عن دفع فكرة تجميد الاستيطان خارج المناطق التي تعتبر أمنية، ودفع فكرة مجلس الحكم الذاتي الفلسطيني باعتباره هيئة إدارية توجد بينها وبين إسرائيل مجالات للتنسيق المشترك.

- أن مؤتمر مدريد، ثم مؤتمر موسكو عام ١٩٩٢، أديا إلى إيجاد مجموعات عمل فرعية تبحث في المشكلات العامة بالنسبة للمنطقة (المجموعة الاقتصادية - مجموعة المياه - مجموعة اللاجئين - مجموعة البيئة - مجموعة ضبط التسليح وترتيبات الأمن الإقليمي). وهي مجموعات تمارس أعمالها في مجال التوصل إلى مزيد من التنسيق بين المواقف للتغلب على المشكلات عبر محاولة دعم أوجه التعاون التي قد تؤدي إلى تحويل الاهتمامات إلى مجالات هذا التعاون على النحو الذي يمكن أن يغير من صورة الموقف الحالي في المنطقة في الحاضر والمستقبل.

ومن اللافت للنظر أن ما استطاعت إسرائيل وبعض الأطراف العربية تحقيقه، في مجال

السلام التعاقدى ، قد جاء معتمداً إلى حد كبير ليس على الإطار الجماعى ولكن على الإطار الثنائى فى أعقاب انتاجية جماعية للمحادثات ، ووضع ذلك بصفة خاصة فيما تم مع الجانب الفلسطينى خلال الاجتماعات التمهيدية فى هلسنكى، ثم اجتماعات أوسلو التى أسفرت عن سلام تعاقدى تم الإعلان عنه على مستوى المنطقة فيما بعد من خلال تطبيق مشروع غزة/ أريحا أولاً ، ثم الاتفاق على استكمال العديد من الخطوات بعد ذلك بتوسيع نطاق وسلطات الحكم الذاتى، مع ما يشمله ذلك من إعادة انتشار القوات الإسرائيلية خارج نطاق معظم مناطق الحكم الذاتى خلال سبتمبر ١٩٩٥. كما توصلت إسرائيل والأردن إلى توقيع معاهدة سلام ثنائية فى يوليو ١٩٩٤.

وفى مجال طرح أحدث المستجدات على ساحة التطورات فى الشرق الأوسط ، فلا شك أن الموقف الإسرائيلى قد تضمن بعض المؤشرات الهامة، وذلك فى أعقاب الانتخابات العامة التى تمت فى نهاية مايو ١٩٩٦ وما أدت إليه من نتائج نخص منها ، بصفة مبدئية ، ما يلى:

- نجاح بنيامين نيتانياهو ، زعيم الليكود ، فى الاستفتاء المباشر على منصب رئيس الوزراء ، وهو استفتاء يتم لأول مرة فى إسرائيل- ويرغم الفارق البسيط الذى رجح كفته على منافسه شيمون بيريز إلا أنه أعطى دلالة على انحياز الشارع الإسرائيلى- وإن كان ذلك بصورة محدودة- للطرف الذى أعطى اهتماماً أكثر مبالغة لاعتبارات الأمن الإسرائيلى، وذلك بصورة صريحة ومباشرة.

- تشكيل ائتلاف وزارى يمينى مع القوى الأكثر اقتراباً من اتجاهات الليكود ، وخاصة القوى الدينية والقوى اليمينية المؤيدة للهجرة والاستيطان ، وبما ضمن أغلبية متجانسة فى الكنيست، وذلك على حساب القوى المعتدلة واليسارية.

- إعادة طرح العديد من المبادئ التى تنطوى على التشدد بالنسبة للتسوية السياسية. ومن قبيل ذلك ما أعلن من مبادئ الحد الأقصى من الأمن ، واستثناف المفاوضات مع الفلسطينيين دون شروط ، والمعارضة الصريحة لإقامة دولة فلسطينية فى الأراضى المحتلة ، والحق الأبدى فى أرض إسرائيل، وتعزيز السيطرة الإسرائيلىة على الجولان ، وتعزيز الاستيطان، والقدس الموحدة كعاصمة أبدية لدولة إسرائيل ، ومكافحة الإرهاب. وتشير هذه المبادئ ، والمواقف المصاحبة لها منذ قدوم نيتانياهو إلى السلطة ، إلى محاولة للارتفاع بموقف المساومة الإسرائيلى- على نحو مشابه لما حدث فى افتتاحية مفاوضات التسوية فى مؤتمر مدريد عام

١٩٩١- من ناحية ، وبصورة تزيد من صعوبة التحركات المتوقعة فى مجال دفع جهود التسوية السياسية على الجبهات المختلفة فى المنطقة من ناحية أخرى.

وليس أكثر دلالة فى هذا الصدد مما صرح به بنيامين نيتانياهو، قبيل سفره إلى الولايات المتحدة الأمريكية فى الثامن من يوليو ١٩٩٦، ونقلته وكالة رويتر، من أن العرب سيضطرون إلى تقبل حلول وسط نتيجة لمواقفه الصارمة من عملية السلام، فضلا عن محاولته صياغة موقفه بصورة تتفادى تكرار كلمة "لا" حين ذكر "نعم" للقدس الموحدة، ونعم لسلام قائم على الأمن على الجبهة السورية، ونعم للتعايش والأمن بين اسرائيل والفلسطينيين. وكان نيتانياهو بذلك يحاول بأسلوب ما أن يركز على صيغة "نعم" فى إعادة طرح كل ما سبق له التعبير عنه، خلال خطابه الافتتاحية غداة توليه السلطة، مسبقا بكلمة "لا"، ولعله قد قصد بذلك أن يحسن، ولو قليلا، من موقفه التفاوضى أمام الإدارة الأمريكية.

يضاف إلى ذلك ما تنطوى عليه المواقف الإسرائيلية المطروحة، بصفة عامة ومن خلال اللقاءات التالية، من محاولة للحفاظ على حد أدنى من الهامش التفاوضى لاسيما مع تعدد الموضوعات والمسائل المطروحة بما تتضمنه من تفاصيل. وعلى الرغم من أن مثل هذه المواقف قد تأخذ، فى إطار أساليب وتكتيكات التفاوض، حجمها الطبيعى بعد فترة قصيرة- ربما بعد الانتخابات الأمريكية- إلا أن الجانب العربى عليه مضاعفة الحرص فى مجال التعامل مع المواقف الحالية وبحيث يتمكن من مواجهة التشنج المرحلى على الجانب الإسرائيلى بيدائل فعالة من حيث القدرة على المزج بين الأساليب المتعددة للتفاوض، مع تعبئة كافة عناصر دعم قوة الموقف التفاوضى العربى، للتغلب على عقبات التفاوض المرحلية، والعودة بالمفاوضات إلى مساراتها الإيجابية فى حالة الإقدام الفعلى- من جانب حكومة الليكود- على تطوير المواقف وصولا إلى الحلول المتفقة مع القدر الأساسى من مصالح أطراف التفاوض.

وفى محاولة لفهم التطورات الأخيرة فى المفاوضات الإسرائيلية الفلسطينية، قد يكون من المناسب طرح مجموعة من الاتجاهات العامة التى يوضح إطارها أهم جوانب الصورة التى تمثل فيما يلى:

- إن اللقاء الذى تم فى واشنطن بين كل من الرئيس ياسر عرفات، والملك حسين، ورئيس

الوزراء الإسرائيلي بنيامين نتنياهو ، والرئيس كلينتون ، وهو اللقاء الذي قصد به . أن يكون افتتاحية ملائمة لاستعادة الحيوية للمفاوضات الثنائية ، لم يتمخض عن تحقيق الهدف المطلوب نظرا لعدم كفاية العوامل الملائمة لتقديم تنازلات من جانب الأطراف المعنية . ويرجع ذلك لتقدير هذه الأطراف لعدم فعالية الوسائل الأمريكية للتأثير والضغط عليها ، إن لزم الأمر ، بحكم القيود الواضحة التي يفرضها اقتراب موعد الانتخابات الرئاسية الأمريكية .

- إن كلا من الجانب الفلسطيني والإسرائيلي فى التفاوض قد استخدم بعض أوراق ، أو أساليب ، التأثير على الطرف الآخر ، وتمثل ذلك فى تلويح عرفات بانتفاضة جديدة ، كما تمثل فى مواصلة نتنياهو التمسك بالموقف الإسرائيلى المتصلب خاصة فيما يتعلق بالحزام الأمنى .

- إن محاولات بعض الأطراف الثالثة - خاصة القوى الأوروبية - لإظهار قدرتها على الوساطة ، أو التأثير ، لم تؤد إلى نتائج ملموسة نظرا لاستبعاد بعض الأطراف - خاصة إسرائيل - لإمكانية الاستجابة لمثل هذا الدور .

- إن محصلة التطورات على النحو السابق جعلت من جهود استعادة الفاعلية للمباحثات الفلسطينية الإسرائيلية ، خاصة من خلال الدور الذى حاول المبعوث الأمريكى دينس دوس القيام به حتى نهاية أكتوبر ١٩٩٦ ، بمثابة محاولة توفيقية لاتجد لها مبررات كافية للتأثير على المواقف للمضى فى مزيد من التباحث الجدى وحسم المواقف لصالح التسوية المقبولة من جانب الطرفين لاسيما مع تعدد وتشعب الموضوعات المطروحة على بساط البحث . وقد بدأ ذلك واضحا - على سبيل المثال - فى موضوع تسوية الموقف فى مدينة الخليل حيث تقدم الطرفان بمذكرات مقابلة تركت أكثر من عشر قضايا مازالت مواقف الطرفين متباينة بشأنها .

- توضح هذه التطورات أهمية العمل على كسر الحلقة المفرغة الحالية فى سبيل العودة لاستئناف المفاوضات على نحو جدى يؤدى إلى إحلال السلام الدائم فى المنطقة .

الهوامش

١- انظر محسن الخضيرى: تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية. القاهرة ١٩٩٣ . ص ١٣-١٥ .

٢- راجع على سبيل المثال:

- حسن الحسن: التفاوض فن ومهارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية. سلسلة البحوث والدراسات ، رقم ٢٣٤. عمان ١٩٨٩ الفصل الأول.
- محسن الخضيرى: مرجع سابق. ص ٢٥.
- ٣- لا يخفى هنا أن البدء بالتركيز على المصالح يفتح بابا واسعا للوصول إلى مواقف ورؤى متقاربة خاصة إذا ما أدى التفاوض حول المصالح- مع وجود توازن فى القوى والقدرات التفاوضية- إلى نتائج مرضية لأطراف العملية التفاوضية. غير أننا نشير إلى أنه من الناحية العملية، وسواء كان ذلك فى مجال العلاقات بين الدول أو المؤسسات أو الأفراد، كثيرا ما يصعب التفرقة بين ما يعتبر مصلحة وما يعتبر موقفا أو رؤية.
- ٤- ويليام أورى: فن التفاوض، الدار الدولية للنشر والتوزيع. القاهرة ، ١٩٩٤ ص ٢٢.
- ٥- محمود عبدالحى: أساسيات التفاوض، محاضرات غير منشورة أقيمت على الدارسين لدبلوم معهد التخطيط القومى (المواد الاختيارية) عام ١٩٩٤.
- ٦- محمد بدر الدين مصطفى: المفاوضات الدولية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ١٩٩١ ص ١٢٣.
- ٧- راجع حسن الحسن: التفاوض فن ومهارة . المنظمة العربية للعلوم الإدارية. سلسلة البحوث والدراسات ، رقم ٣٢٤، عمان ١٩٨٩ الفصل الأول.
- ٨- راجع فى تقدير أهمية لقاءات التعارف قبل أول جلسة رسمية للمفاوضات:
- كمال حسن على: محاربون ومفاوضون، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة ١٩٨٦. ص ٦١-٦٤.
- ٩- محمد بدر الدين مصطفى: مرجع سابق . ص ١٩٨.
- ١٠- محسن الخضيرى : مرجع سابق. ص ٨٢-٨٦.
- ١١- حسن وجيه: " مصر وتوظيف أسلوب التفاوض العكسى فى عملية السلام، جريدة الأهرام . السنة ١٢١، العدد ٤٠٠٨٢ ص ١٠.
- ١٢- من قبيل ذلك ما لخص به الرئيس السادات مهمة الوفد المصرى ، فى محادثات" بليز هاوس"

- بالولايات المتحدة فى أكتوبر ١٩٧٨، من أن مصر لاتقبل مساسا بالأرض أو السيادة وأن كل ما عدا ذلك قابل للتفاوض بطريقة منطقية وبناءة. راجع كمال حسن على: مرجع سابق ص٦٨.
- ١٣- راجع وليام أورى : مرجع سابق ص ٣١-٣٢.
- ١٤- مركز الدراسات والبحوث السياسية: المفاوضات العربية الإسرائيلية ومستقبل السلام فى الشرق الأوسط. جامعة القاهرة ١٩٩٤ ص٧٤.
- ١٥- كانت هناك اتصالات تمهيدية أخرى بجانب ما ذكر فى المتن، راجع كمال حسن على : مرجع سابق، ص٥٧-٦٠.
- ١٦- راجع نص الوثيقتين فى كمال حسن على: مرجع سابق ص٣٩٢-٣٩٧.
- ١٧- مركز الدراسات والبحوث السياسية بجامعة القاهرة: مرجع سابق ص٩٧-٩٨.
- ١٨- مركز الدراسات والبحوث السياسية بجامعة القاهرة: مرجع سابق ص٢٩٧.

مراجع أخرى :

- ١- إسماعيل صبرى مقلد: الاستراتيجية والسياسة الدولية. مؤسسة الأبحاث العربية . بيروت ١٩٦٧.
- ٢- بكر عبد المنعم: دولة فلسطين . مؤتمر السلام من مدريد الى أوسلو . دار الشروق . بيروت ١٩٩٤.
- ٣- حسين أبو شنب: الاتفاق الفلسطينى الإسرائيلى ، الرأى والرأى الأخرى. مكتبة مدبولى، القاهرة ١٩٩٥.
- ٤- المركز العربى للأبحاث والتوثيق: المفاوضات العربية الإسرائيلية: اللقاءات ، الاتفاقيات، النصوص، بيروت ١٩٩٢.
- ٥- محمود عباس: طريق أوسلو. شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ، الطبعة الثانية. بيروت ١٩٩٤.