

**Artical History**

**Received/ Geliş**  
**13.04.2019**

**Accepted/ Kabul**  
**12.05.2019**

**Available Online/yayınlanma**  
**15.05.2019**

**Diplomacy and International Negotiations**

**الدبلوماسية و التفاوض الدولي**

**الدكتور : خالد عبدالقادر منصور التومي**

**Dr. Khaled A. Mansur Tumi**

**الملخص**

تقوم هذه الدراسة على عرض أربع محاور أساسية؛ بمنهجية التأصيل لموضوع الدراسة؛ مع الأخذ بالاعتبار التحليل الخاص بوضعية العمل الدبلوماسي في العملية التفاوضية، و التي تسمح لها برفع التحديات التي تمثلها المتطلبات الجديدة للتسيير الإستراتيجي الذي يعتمد أكثر على مؤهلات و كفاءات المفاوض الدبلوماسي؛ حيث يتمثل إيضاها في .. مفهوم التفاوض في القاموس الدبلوماسي، و أيضاً في آليات العملية التفاوضية، و كذلك في مؤهلات المفاوض الدبلوماسي، و أخيراً في المراحل التي يخوضها المفاوض الناجح.

**الكلمات المفتاحية :** التفاوض الدولي، التفاوض في القاموس الدبلوماسي، آليات التفاوض، مؤهلات و مراحل العملية التفاوضية.

**Abstract**

This study presents four main approaches; Taking into consideration the analysis of the status of diplomatic work in the negotiating process of the status of diplomatic work in the negotiating process, which allows it to raise the challenges posed by the new requirements for strategic negotiation, which rely more on the resources of the qualifications and competences of the diplomatic negotiator; Where they are illustrated through; Concept of negotiation in the diplomatic dictionary, Negotiating Process, Qualifications of Diplomatic Negotiator and Stages of Successful Negotiator.

**Keywords:** International negotiation, Negotiation in the diplomatic dictionary, Negotiating mechanisms, Qualifications and stages of the negotiating process.

### المقدمة:

إن الدبلوماسية و إستراتيجية التفاوض لهما تأثيراً كبيراً في إدارة الأزمات، و حل المنازعات الدولية بالطرق السلمية، و أن سلوك المفاوض الدبلوماسي يؤثر تأثيراً مباشراً في العملية التفاوضية .. و مهما تعددت أسباب المنازعات الدولية؛ فإن المفاوضات تُعتبر الأداة الهامة في حل كافة أنواع قضايا النزاع، و لا يمكن تجاهلها أو رفضها عندما تكون في الموضوع المناسب؛ ففي بعض الحالات التي لا تكون فيها القضايا الجوهرية في خطر، يكون التنازل أمراً مقبولاً، و بالتالي نجد أن المفاوضات وسيلة ناجحة لتسوية النزاع، و ذلك بطريقة دبلوماسية و سليمة متحضرة .. بعيداً عن الحروب، و المفاوضات عبارة عن اتصالات و محادثات بين الأطراف المتنازعة فيما بينها من أجل حل يقبل به الأطراف باتفاق مشترك، و لكن الوصول إلى حل .. كما أنه لا يُعتبر قراراً مُلزماً لأي طرف إلا بعد توثيقه والتوقيع عليه من قبل الأطراف المتنازعة؛ فحينها يكون مُلزماً، و واجب التطبيق.

**أهمية الدراسة :** تكتسي هذه الدراسة في حُلثها جانباً كبيراً من أهمية التفاوض الدولي و ارتباطه بواقع المفاوض الدبلوماسي و دورهما في عملية التمثيل بين الدول في ظل الأزمات المتنامية و المتتابة، و كيفية إدارة هذه العلاقات بالشكل السلمي بين الدول، و الأساليب التفاوضية و التي تتوقف بشكل مباشر على الشخصية التفاوضية الذين تختارهم دولهم في تمثيلها؛ سواء كانوا من السفراء و المبعوثين لإدارة هذه العلاقات و تسويتها مع الدول الأخرى أو الأشخاص الدوليين الآخرين.

**أهداف الدراسة :** تأتي هذه الدراسة استكمالاً لدراسات سابقة؛ تناولت دور التفاوض في حل الأزمات الدولية، و ما لمهارة المفاوضين و صفاتهم الشخصية و القدرة على الاتصال الفعال، و البراعة في طرح الأسئلة، و التي تُعد من أهم الوسائل في تسوية الأزمات و التحكم بها، و خاصة أن عملية المفاوضات تجاوزت مفهوم الاتصال المباشر إلى عملية تفاعل تشمل الأفكار و الحجج .. كما أنها تجاوزت تبادل الآراء، و هذا من حيث أن الهدف النهائي لعملية التفاوض هو العلاقة بين الطرفين؛ مما يتطلب ذلك تحديد عناصر التفاوض و المشكلة و تكوين الأفكار لإيجاد الحل، و التأثير على الطرف الأخر، و إيجاد بيئة سياسية مساندة، و الإجراءات اللازمة لحل المشكلة التي يقترحها الطرفان، و من تم تتضح أهمية

المفاوضات في إدارة الأزمات الدولية، و دورها المباشر في حل المنازعات و تسويتها، و ذلك من حيث اعتبار الدبلوماسية و المفاوضات متغيرات مستقلة، دور المفاوض في عملية التفاوض باعتباره متغير تابع.

**إشكالية الدراسة :** هذه الدراسة تطرح الحاجة إلى الإجابة عن المتطلبات الجديدة التي يحتاجها المفاوض الدبلوماسي في العملية التفاوضية، و التي هي تُعتبر مُهمّةً للتسيير الإستراتيجي الذي يعتمد أكثر على مؤهلات و كفاءات المفاوض الدبلوماسي.

**منهجية الدراسة :** تقوم هذه الدراسة على عرض أربع محاور أساسية؛ بمنهجية التأصيل لموضوع الدراسة؛ مع الأخذ بالاعتبار التحليل الخاص بوضعية العمل الدبلوماسي في العملية التفاوضية، و المراحل و الآليات التي يحتاجها المفاوض خلال خوضه غمار العملية التفاوضية.

و بقصد إيجاد رؤية موضوعية شاملة لهذه الدراسة؛ سنتناوله من أربع محاور رئيسية، و التي يأتي سردها تباعاً :

**المحور الأول :** مفهوم التفاوض في القاموس الدبلوماسي.

**المحور الثاني :** آليات العملية التفاوضية.

**المحور الثالث :** مؤهلات المفاوض الدبلوماسي.

**المحور الرابع :** المراحل التي يخوضها المفاوض الناجح.

**المحور الأول : مفهوم التفاوض في القاموس الدبلوماسي**

الدبلوماسية عادةً ما تتحرك في إطار من القواعد؛ حيث أن تنظيم هذه القواعد يكون ضمن أحكام مُلزمة تُعدُّب قاموس القانون الدبلوماسي .. حيث أن هذا القانون الدبلوماسي .. هو ذلك الجزء الرئيس من الدبلوماسية، و هذه الأخيرة لا يمكن لها أن تعمل و تحقق أهدافها إلا بالترابط مع القانون الدبلوماسي.

و يذهب بعض الفقهاء إلى أن القانون الدبلوماسي الذي يُعتبر .. أقدم فرع من فروع القانون الدولي .. هو بمثابة قانون الإجراءات بالنسبة للقانون الدولي العام الذي يُعد القانون الموضوعي المنظم للعلاقات بين الدول؛ شأنه في ذلك شأن قانون المرافعات بالنسبة للقانون المدني فيما يختص بالعلاقات بين الأفراد.

كما يؤكد الدكتور : علي حسين الشامي<sup>(1)</sup> .. في قوله .. إذا كان مفهوم الدبلوماسية قد حُدد و عُرف أكثر مما حُدد و عُرف القانون الدبلوماسي؛ فذلك لا يعني بأن هذا الأخير يفتقر إلى تعريف محدد و دقيق؛ فكما حاول الفقهاء تعريف الدبلوماسية؛ فإنهم حاولوا أيضاً تعريف القانون الدبلوماسي .  
و كما يقول .. برادير فوديري<sup>(2)</sup> .. أن القانون الدبلوماسي .. هو ذلك الفرع من القانون الدولي الذي يتناول بصفة خاصة تنسيق العلاقات الخارجية للدول .  
و كذلك نجده قد ورد في تعريف الدبلوماسية .. ل فيليب كاهير<sup>(3)</sup> .. بأنها طريقة قيادة الشؤون الخارجية لأشخاص القانون الدولي من خلال وسائل سلمية؛ لا سيما عن طريق المفاوضة .. بينما القانون الدبلوماسي .. هو مجموعة المبادئ القانونية الموجهة لتنظيم العلاقات الخارجية التي تقوم بين مختلف هيئات أو أعضاء أشخاص القانون الدولي المكلفين بشكل دائم أو مؤقت بالعلاقات الخارجية .  
أما لما ورد عن .. الدكتور : علي صادق أبو هيف<sup>(4)</sup> .. القانون الدبلوماسي هو .. ذلك الفرع من القانون الدولي العام الذي يُعنى بتنظيم الاتصال الخارجي بين الدول و بيان وسائل تمثيل كل منها قبل أو لدى غيرها، كما يُعنى ببيان كيفية إدارة الشؤون الدولية و كيفية التشاور و التفاوض فيها .  
و بناءً على ما تقدم؛ يمكن لنا أن نُعرف القانون الدبلوماسي .. بأنه عبارة عن مجموعة من القواعد القانونية الدولية ( العرفية و الاتفاقية ) المنظمة للشؤون المتعلقة بالدبلوماسية التي تتم بين أشخاص القانون الدولي العام على شكل العلاقات السلمية في مختلف المجالات .  
و أما فيما يخص العلاقة بين الدبلوماسية و التفاوض الدولي؛ فنرى أنها ذات وجهين : فالأول يؤثر في الثانية من جهة، وتتأثر الثانية بها من جهة أخرى؛ في الوقت نفسه .. و أيضاً نرى أنها عملية تكاملية؛ حيث أن الأول تؤسس للثانية، بينما الثانية تُعالج الأولى بالتنظيم، و تضمن استمرارها .. و بهذا فإن العلاقة ما بين الأثنين هي علاقة تبادلية لا غنى لهما عنها لطوير الأثنين .. حاضراً و مستقبلاً .

<sup>(1)</sup> د. علي حسين الشامي .. من مواليد جرجوع، لبنان 1945، الوضع العائلي .. عمل برتبة أستاذ أولى في مادتي الدبلوماسية و الإدارة العامة بكلية الحقوق و العلوم السياسية و الإدارية بجامعة اللبنانية، و أستاذ سابق في المعهد الوطني للإدارة و الإنماء بمجلس الخدمة المدنية، و أستاذ في كلية الأركان الجيش اللبناني.

<sup>(2)</sup> بول برادير فوديري .. ولد في ستراسبورغ 1827، و هو محامي فرنسي، و درس في مدرسة العلوم السياسية في باريس كأستاذ للعلوم السياسية في جامعة ليما، وله منشورات في القانون الإداري و القانون الدولي .

<sup>(3)</sup> فيليب كاهير .. ولد في باريس 1932، و هو أستاذ القانون الدولي في المعهد العالي للدراسات الدولية في الفترة من 1960 إلى 1996، و كان أيضاً خلال مسيرته مسجلاً و رئيساً هيئات التحكيم .

<sup>(4)</sup> د. علي صادق أبو هيف .. و هو فقيه مصري معاصر، ولد في مصر، و هو فقيه في القانون الدولي العام .

و بهذا تُعد المفاوضات أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها الدبلوماسية في تحقيق أهدافها .. حيث أنها أقدم وسيلة، بل ويقدم الدبلوماسية نفسها، خصوصاً فيما يتعلق بدور المفاوضات الواضح في حل الصراعات و المنازعات التي تنشأ بين الدول.

أولاً : تعرف مصطلح التفاوض من حيث اللغة :

و هذا طبقاً لما ورد في معجم المعاني الجامع بشأن مصطلح التفاوض كونه اسم و فعل، و تُبينها في التالي سرده تباعاً:

1. تَفَاوَضَ : (فعل) تَفَاوَضَ يَتَفَاوَضُ، تَفَاوُضًا، فَهُوَ مُتَفَاوِضٌ .. تَفَاوَضَ الْفَرِيقَانِ : فَآوَضَ بَعْضُهُمَا بَعْضًا، تَدَاوَلَا، تَبَاخَثَا.
2. تَفَاوُضٌ : (اسم) مصدر تَفَاوَضَ .. اسْتَقَرَّ رَأْيُهُمْ عَلَى التَّفَاوُضِ لِحَلِّ نِزَاعِهِمْ : التَّدَاوُلُ، التَّشَاوُرُ، التَّبَاخُثُ.
3. فَآوَضَ : (فعل) فَآوَضَ يَفَاوِضُ، مُفَاوِضَةً، فَهُوَ مُفَاوِضٌ، وَ الْمَفْعُولُ مُفَاوِضٌ .. فَآوَضَهُ فِي الْأَمْرِ مَفَاوِضَةً : بَدَلَهُ الرَّأْيَ فِيهِ بُعْيَةَ الْوَصُولِ إِلَى تَسْوِيَةٍ وَ اتِّفَاقٍ.

ثانياً : تعريف مصطلح التفاوض من حيث الاصطلاح :

يُستعمل مصطلح المفاوضات ليعني مفهوم .. أنه موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات حول موضوع من الموضوعات المشتركة، و يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف و تبادل الآراء، و تقريب وجهات النظر، و مواءمة الحلول المقترحة، و تكييف الاتفاق و اللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف؛ لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات؛ تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة، و يكون مُلزماً اتجاه أنفسهم و تجاه الغير.

و بهذا يمكن لنا أن نلخص مما قد سلف ذكره؛ بأن التفاوض يشمل كل مجالات الحياة و في كل الأوقات و في كل الأماكن .. أي بمعنى .. أنه نشاط و تفاعل بين الأطراف المتنازعة لغرض الوصول إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينهما، و هذا ما يجعلنا نخلص لمفاهيم التفاوض، و التي يتم سردها تباعاً :

1. أنه العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر و الذي من خلاله يقوم الأطراف بتعديل طلباتهم و ذلك بغرض التوصل إلى تسويات مقبولة من الأطراف تحقق المصلحة لكل منهم.
2. تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.
3. تبادل مجموعة من الناس الأفكار و الآراء حول موضوع؛ لتحقيق التعاون أو تقوية أواصر الصداقة فيما بينهم.
4. مناقشة تجري بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق بشأنه و يُعرفه المؤلف : بأنه عملية تفاهيه ترمي إلى تحقيق أهداف أطرافها حول الموضوع الذي كان موجبا لوجودها.

### ثالثاً : مبادئ التفاوض :

هناك عدة مبادئ تحكم أي عملية تفاوضية، و هي على النحو التالي :

1. مبدأ القدرة الذاتية : هي قدرة المفاوض على تفهمه للقضية و أبعادها، و كذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث سلوكه و أفكاره كما يتمثل في قدرته على القيادة و الإشراف و مهاراته في الاتصال والحوار و الاقناع.
2. مبدأ المنفعة : و هي الفوائد و المنافع التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها سواءً أكان ذلك مكسب أو تقليل الخسائر و الأطراف.
3. مبدأ الالتزام : هو التزام كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف و المنافع للطرف الذي ينتمي إليه و كذلك التزامه بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات و احترام المواعيد المحددة بأوقاتها.
4. مبدأ العلاقات المتبادلة : أي المحافظة على استمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض.
5. مبدأ أخلاقي التفاوض : هو التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل بعيداً عن الغش و التضليل حيث أن التفاوض أولاً و أخيراً يمثل واجهة المنظمة التي ينظر إليها الجميع.

### رابعاً : خصائص التفاوض :

يمتاز التفاوض بعدة خصائص عن غيره من الأنشطة تتمثل في بعض النقاط، و الآتي سردها تباعاً :

1. التفاوض عملية متكاملة.
2. التفاوض عملية مستمرة.

3. أن عملية التفاوض تكون هادفة في كل الأحيان، و هذا الهدف يتمحور حول حسم الخلاف، و تحقيق الأهداف، و الغايات المرضية للأطراف.
4. التفاوض عملية احتمالية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية و عادات و تقاليد و لغة الأطراف التفاوضية.
5. التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات و اتجاهات و شخصيات المفاوضين.
6. التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة و اللاحقة بين الطرفين، بالأهداف المعلنة و غير المعلنة لكل منها.
7. الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقود أو إتمام الاتفاق حيث إنها لا تعالج مشاكل الحاضر فقط، بل تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية.
8. عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال، اللباقة، حسن التصرف، التعامل مع الآخرين.
9. عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث مبادئها، إستراتيجياتها، تكتيكاتها؛ على مختلف أنواع النزاعات.

#### خامساً : ميادين التفاوض :

حيث أن التفاوض أضحي ميدان من ميادين التعامل اليومي يتناول قضايا و خلافات و نزاعات حول عديد من المجالات؛ حيث أهم ميادين التفاوض هي :

1. المفاوضات التجارية و الاقتصادية .. يُعتبر التفاوض في هذا المجال من أكثر المفاوضات انتشاراً حيث يتناول جوانب الانسان الأكثر ضرورة مثل البيع و الشراء و تأمين احتياجات العلاقة بين الأفراد و الشركات والمنظمات.
2. المفاوضات السياسية .. تتعلق بالعمل السياسي و علاقات الدول بعضها ببعض و تتصف بالتغير و عدم الاستقرار على حال، و التفاوض السياسي شكل من أشكال التهدئة دون اللجوء إلى العنف.
3. المفاوضات العسكرية .. تتركز أهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال و الفصل بين القوات و تسليم الأسرى و تبادل الجرحى و الإنتاج المشترك للسلاح و تبادل المعلومات و التعليم و الإعداد العسكري.

4. المفاوضات الاجتماعية .. و هو أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية و لإنجاحه فلا بد و أن يسير وفق إطار و هيكل القيم السائدة في المجتمع.

و بهذا نصل إلى مفهوم التفاوض المزداد تحقيقه من خلال العمل الدبلوماسي :

بأن التفاوض .. عبارة عن عملية قديمة قدم التاريخ، و لقد عرفت الحضارات البشرية .. التفاوض .. بقصد تحقيق الأهداف السياسية، و المنافع الاقتصادية، و الغايات العقائدية؛ فاستخدمت الأقوام التفاوض في تنظيم العلاقات فيما بينها، و مع غيرها أيضاً، كما أن المفاوضات العسكرية كانت أسلوباً شائعاً، نتيجةً لكثرة الصدامات المسلحة التي كانت تنشب فيما بين القبائل أو المدن أو الدول، أو الأمم، هكذا شاع أسلوب التفاوض في السلم و الحرب.

حيث أن التفاوض لا يمثل سبب وجود الممثل الدبلوماسي بصفته رئيساً للبعثة الدبلوماسية فحسب .. و إنما يمثل جوهر الدبلوماسية كلها، و كل أشكال و جوانب الدبلوماسية خاضعة لعملية التفاوض، و هنا اقترن مفهوم التفاوض مع معنى الدبلوماسية، و ذلك لارتباط المسألة بآليات العمل الخارجي للدولة، و هذا ما دفع .. بهنري ألفريد كسنجر<sup>(5)</sup> .. إلى القول بأن .. الدبلوماسية بالمعنى المتعارف عليه .. هي عملية التقريب بين وجهات النظر المتعارضة من خلال المفاوضات.

و يُقصد بالمفاوضة قانوناً .. تبادل وجهات النظر فيما بين ممثلي شخصين من أشخاص القانون الدولي العام، أو المنظمة الدولية و ما في حكمها؛ فإنه يتعين علينا أن نقبل بحقيقة أن العلاقات ما بين أشخاص القانون الدولي العام إنما تتم من خلال و عبر أشخاص طبيعيين مخولين بحق تمثيل تلك الوحدات القانونية، و يقتصر حق مباشرة هذه المهمة و بشكل واضح على الأجهزة التنفيذية كالحكومات، و الأمانة العامة في المنظمة، و ممثلهم المفوضين قانوناً؛ فهُم من يتحدث عملياً باسم الدولة، أو باسم المنظمة الدولية .. لذلك فإن علاقات الدول تتقلص في الممارسة اليومية إلى الدرجة التي تتحول فيها علاقات الدول إلى علاقات ما

<sup>(5)</sup> هنري ألفريد كسنجر .. ولد 1923، في فورت، بافاريا، جمهورية فايمار .. باحث سياسي أمريكي، و سياسي ألماني النشأة، و بسبب أصله اليهودي هرب هو وأهله في عام 1938 من ألمانيا إلى الولايات المتحدة الأمريكية خوفاً من النازيين الألمان، و حصل على الجنسية الأمريكية عام 1948، و شغل منصب وزير الخارجية الأمريكية من 1973 إلى 1977 في عهد الرئيس جيرالد فورد، و كان قبل ذلك مستشار الأمن القومي في حكومة الرئيس ريتشارد نيكسون، و لعب دوراً بارزاً في السياسة الخارجية للولايات المتحدة مثل سياسة الانفتاح على الصين و زيارته المكوكية بين العرب و إسرائيل و التي انتهت باتفاقية كامب ديفيد عام 1978، وعينه الرئيس رونالد ريغان في عام 1983 رئيساً للهيئة الفيدرالية التي تم تشكيلها لتطوير السياسة الأمريكية تجاه أميركا الوسطى، و أخيراً قام الرئيس جورج بوش (الابن) بتعيينه رئيساً للجنة المسؤولة عن التحقيق في أسباب هجمات الحادي عشر من سبتمبر 2001.



بين الحكومات .. أي بمعنى .. أنها علاقات مضطربة تتأثر بتغير الرؤساء و بتفاعلات القوة فيما بين الأحزاب، و بتأثير المرجعيات، و بتقاطع المصالح، و رغم هذا الخلل الواضح في إشكالية التعبير عن سيادة الدولة .. إلا أن آليات العمل الدولي لا تُقدم لنا للأسف الشديد أي بديل آخر، و تصير المفاوضات مُعبّرة على أن يتولى القابضون على السلطة في بلد ما دوراً رئيسياً و مسيطراً في مواجهة الدول الأخرى، و تصير الدولة من خلال ممثليها التنفيذيين؛ هي الفاعل المركزي و المتميز في كافة إجراءات آليات التفاوض، و رغماً عن الدفع القائل .. بأن نظام الفصل ما بين السلطات قد يُسهم في إيجاد العديد من القيود و يمكن أن يحد من غلواء استئثار الحكومات بتصريف الأمور؛ حتى تتمكن كل سلطة من مراقبة الأخرى؛ وفقاً لامتياز إحداها بصلاحيات و التزامات قد تؤثر على طبيعة النظام السياسي و كيان الدولة ذاتها .. إلا أن الواقع العملي قد بين حقيقة تفرد السلطة التنفيذية بولاية الشأن الدولي من معاهدات الاندماج أو الانفصال و اتفاقيات رسم الحدود و اتفاقيات تحديد جنسية السكان و معاهدات الأحلاف، لذلك فإن الكلمة الفصل في باب التفاوض تظل و بدرجة كبيرة في يد السلطة التنفيذية سواءً في الدولة، أو في المنظم الدولي، أو لدى أي عنصر قانوني دولي آخر، و هو أمر من شأنه أن ييؤ المتفاوضين مكانة سامية في مسارات عملية التفاوض و نتيجة لهذا الواقع؛ فإنه قد يصير من الضرورات المنهجية؛ التعرض لدراسة أهمية دور المفاوض و تحليل طبيعة التفاوض، و كذلك الإشارة إلى اللغة التي يجري من خلالها إقرار النص و صياغة ما يتم التوصل إليه كنتيجة للمفاوضات، و ذلك على أن يقوم المفاوض بأداء دور أساسي في عملية المفاوضات؛ لذا تحرص أشخاص القانون الدولي العام، و خاصة الدول، و المنظمات الدولية، و حركات التحرر على اختيار أشخاص يتميزوا بصفات و قدرات تفاوضية عالية، و بما أن المفاوضات تحظى بأهمية قصوى في مجريات العلاقات الدولية، و حيث أن المفاوض هو الأداة الفعلية لإتمام إجراءات التفاوض؛ فإنه قد يكون من الطبيعي أن تتطلب شروطاً موضوعية و أخرى شكلية؛ يُفضل توافرها في المفاوض لضمان نجاح عملية المفاوضة ذاتها.

**الشروط الموضوعية ..** و هي من أهم الشروط المفترض توافرها في شخص المفاوض هي الإمام الكامل بموضوع التفاوض، و الدراية بالسوابق التاريخية، و الوقوف على الأبعاد السياسية، و البحث في كافة الجوانب القانونية للموضوع، و معنى ذلك دراسة معمقة ملف التفاوض إذ لا يستطيع أي إنسان أن يدافع بقوة و بمنطق عن قضايا يجهلها، و لا أن يجد في البحث في إشكاليات لا يعرف أسبابها، و نتائج تشعبها، و من أهم صفات شخص المفاوض المفترضة و الموضوعية .. هي القدرة على فهم الطرف الآخر .. أي بمعنى .. أن الدولة أو مجموع الدول أو أي شخص من أشخاص القانون الدولي؛ يقوم بدراسة واقعه

السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي و حتى الثقافي، و الإمام بمعتقداته و عاداته و تقاليده و الخبرة بأساليب عمله، و معرفة ردود أفعاله، و تصرفاته .. كما أن التعمق في دراسة الآثار السياسية و القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية لنتائج المفاوضات، و تحليل ظروف المكان و أبعاد الزمان الذي تجري فيه المفاوضات؛ جميعها أمور تتطلبها طبيعة التفاوض.

**الشروط الشكلية** .. فهي جوهرية في المفاوضات؛ فعديدة و متنوعة نذكر منها .. فصاحة اللسان، و السيطرة على اللغة ( لغة التفاوض )، و حسن النطق و سلامة المنطق؛ هذا فضلاً عن القدرة على كسب ثقة الآخر ( الخصم مثل الحليف ) .. كما أن التذرع بالصبر و الأناة و التزام الحكمة و السيطرة على الانفعال لتجنب أسلوب التهديد و العنف و الوعيد هي من السمات التي يفترض أن يتحلى بها المفاوض الناجح، و إذا أضفنا إلى ذلك ضرورة توفر مناقب الكياسة و اللباقة و الفهم النافذ لعقلية و ثقافة و ظروف الخصم ( البنية الكلية )؛ مع إمكانية حسن المظهر و تقبل الناس له فإن التفاوض يتحول عندئذ إلى فن راقٍ في آلية التفاوض في التعامل الدولي.

### المحور الثاني : أليات العملية التفاوضية

حيث أن العملية التفاوضية تتميز بأنها وسيلة سلمية لحل المنازعات الدولية، و أن هذه الوسائل السلمية عديدة و متنوعة، و في ظل تطور القانون الدولي في اتجاه منع الحرب و تحقيق التعاون الدولي، و إن كان صورياً من حيث التطبيق، إلا أنه قد تمثل في العمل على تأكيد ضرورة حل المنازعات الدولية بالطرق السلمية .. لذلك نص ميثاق الأمم المتحدة في مادتيه

و هذا طبقاً لما ورد في الفقرتين الأولى و الثانية من المادة (33)، من الفصل السادس، من ميثاق الأمم المتحدة، و الخاصة بحل المنازعات حلاً سلمياً؛ حيث نصت على أن :

**الفقرة الأولى :** يجب على أطراف أي نزاع من شأن استمراره أن يُعرض حفظ السلم و الأمن الدولي للخطر أن يلتمسوا حله بادئ ذي بدء بطريق المفاوضات و التحقيق و الوساطة و التوفيق و التحكيم و التسوية القضائية، أو أن يلجؤوا إلى الوكالات و التنظيمات الإقليمية، أو غيرها من الوسائل السلمية التي يقع عليها اختيارها.

**الفقرة الثانية :** يدعو مجلس الأمن أطراف النزاع إلى أن يسووا ما بينهم من النزاع بتلك الطرق إذا رأى ضرورة ذلك.

و أيضاً لما ورد في المادة (5) من ميثاق جامعة الدول العربية، و الخاصة بحل المنازعات حلاً سلمياً؛ حيث نصت على أن:

**نص المادة :** لا يجوز اللجوء إلى القوة لفض المنازعات بين دولتين أو أكثر من دول الجامعة؛ فإذا نشب بينهما خلاف لا يتعلق باستقلال الدولة، أو سيادتها، أو سلامة أراضيها، و لجأ المتنازعون إلى المجلس لفض هذا الخلاف، كان قراره عندئذ نافذاً و مُلزماً .. و في هذه الحالة لا يكون للدول التي وقع بينها الخلاف الاشتراك في مداوات المجلس و قراراته .. و يتوسط المجلس في الخلاف الذي يخشى منه وقوع حرب بين دولة من دول الجامعة، و بين أية دولة أخرى من دول الجامعة أو غيرها، للتوفيق بينهما .. و تصدر قرارات التحكيم و القرارات الخاصة بالتوسط بأغلبية الآراء.

كما تحتوي المواثيق المنشئة للمنظمات الإقليمية أو الدولية الأخرى على العديد من النصوص التي تحت إلى اللجوء إلى التفاوض كمبدأ أساسي دونما الحاجة إلى الدخول في حروب من شأن أن تضر بالسلم و الأمن الدوليين.

و من هنا .. نجد أن اللجوء إلى الوسائل كالمفاوضة و التحقيق و الوساطة و التوفيق و التحكيم و التسوية القضائية .. باعتبار أنها السبل المتاحة و المستخدمة في العملية التفاوضية؛ شريطة موافقة الدولة المعنية على الوسيلة المستخدمة، و هذا طبقاً لمبدأ المساواة في السيادة بين الدول، كما أنه ليس مُلزماً لأياً من الدول في اتباع وسيلة مُينة دون الأخرى في حل الخلافات، و إنما الأمر متروك لتقديره و اختياره دون ما تقيد بترتيب مُعين؛ ما لم يكن هناك اتفاق مُسبق يقضي بعكس ذلك .. فبعض الوسائل يمكن اللجوء إليها بالتناوب، و بعضها بطبيعتها يتم اللجوء إليها في مرحلة العملية التفاوضية، و نأتي هنا بسردها تباعاً :

#### **أولاً :** المفاوضات الدبلوماسية الاعتيادية :

سُميت بالاعتيادية .. لأنها الخطوة الأولى التي يلجأ الطرفان لحل الخلاف من خلال مبعوثين دبلوماسيين أو جهات رسمية مسؤولة في الدولتين .. و في هذه الحالة يتسم الخلاف باليسر و دون تعقيد، و يمكن بسهولة

الوصول لحل وسط، و قد تُحل المسألة في وقت قصير، أو تأخذ الأطراف وقت كافي لدراسة الاقتراحات المتبادلة، و قد تكون المفاوضات بالأسلوب التحريري بمدكرات مكتوبة بين الطرفين.

#### ثانياً : الوساطة :

تعتبر الوساطة من الأساليب السلمية الأكثر شهرة في تسوية المنازعات الدولية، و التي يتدخل فيها طرف ثالث ليوفق بين الأطراف المتنازعة، و ليدعوهم إلى حل الخلافات القائمة بينهم بالمفاوضات، أو استئنافها إذا ما كانت قد قطعت، أو إن وصلت إلى طريق مسدود، و يتولى الطرف الثالث وضع الأسس الرئيسية للحل السلمي الذي يحوز على رضاهم.

فالوساطة تعني بقبول الأطراف المشاركة في المفاوضات كضرورة أساسية؛ حيث يعتمد قبول أطراف النزاع لدخول في المفاوضات على جاهزيتهم أولاً، ثم على المهارات التي يتمتع بها الوسيط.

و في حال قبول أطراف النزاع الدخول في المفاوضات؛ فيتعين على الوسيط أن يكون جاهزاً بمقترحات التي من شأنها أن تُمكن الوسيط من فض النزاع، و يتابع الوسيط عن قرب ما يحدث، و يتدخل بهدف تقدم المفاوضات و سيرها بالطريق الصحيح، إلا إنه يُقدم الاقتراحات فقط، و لا يملك أي سلطة للقرار، و لا يفرض عليهم حلولاً، و لا يصبح قاضياً أو مُحكماً ممن يتمتعون بصلاحيات القرار؛ كما أن الحلول التي يقترحها ليست مُلزماً للأطراف، و لكنها مساعدة لهم لتخطي هذه الأزمة .. كما نذكر هنا بعضاً من أنواع الوساطة التي يأتي سردها تباعاً :

1. الوساطة المباشرة .. حيث يقوم طرف ثالث بالتواصل مباشرة مع الأطراف المتنازعة، و يعتبر هذا النوع من الوساطة؛ النوع الأكثر شيوعاً و فائدة؛ حيث إن الأطراف المتنازعة تلتقي بصورة مباشرة لوضع الحلول لنزاعهما.
2. الوساطة الغير المباشرة .. حيث من الممكن أن يقوم بها أكثر من طرف واحد؛ بحيث لكل طرف متنازع بأن يختار شخصاً يُكلف بالاتصال بالوسيط الآخر الذي اختاره الطرف الآخر، و يضع الوسيطان مقترحاتهما للتسوية، وعليهما أن يبذلا أقصى الجهود لتسوية النزاع، و هذا لا يُلزم الأطراف المتنازعة بأي حل يتفق عليه الوسيطان؛ فلكل منهما أن يقبل أو يرفض ما توصل إليه الوسيطان، و قد تلجأ الدول لهذه الوساطة عندما يكون النزاع قد وصل للحد الذي ينذر بنشوب الحرب.

3. الوساطة الإجبارية .. كان قد ظهر هذا النوع الجديد من الوساطة بعد التطورات في النظام الدولي الجديد منذ عام 1990، و هو أن تفرض دولة وساطتها على الأطراف المتنازعة، و قد يفرض الوسيط حلولاً لصالح طرف ضد طرف آخر، أو لصالح الوسيط، و مثال على ذلك الولايات المتحدة الأمريكية، عندما اتجهت لهذه الوساطة عام 1990، و ذلك بفرض وساطتها على الدول العربية؛ في فرض حلول لصالح العدو الصهيوني.

4. الوساطة التعاقدية .. حيث يتم اتفاق الدول بموجب معاهدة تعقدها فيما بينها؛ بموجب نص يُلزمها باللجوء إلى وسيلة الوساطة في حالة حدوث خلاف بينهم، و تعتبر اتفاقية مُلزِمة للأطراف المتعاقدة و ليست اختيارية، غير أن هذه الحالات نادرة جداً في العلاقات الدولية، و خاصة المعاصرة.

و بهذا تكون الوساطة عبارة عن نشاط ودي تبدله دولة أو منظمة إقليمية أو دولية، و ذلك بُغية حل الصراع أو النزاع القائم بين دولتين بالاتصال بينهما؛ بهدف تقريب وجهات النظر دون صفة إلزامية .. و هذا يعني أن بإمكانية الأطراف المتنازعة أخذ الوساطة أو رفضها، إلا أن رفض الوساطة يعتبر عمل غير ودي اتجاه الدولة التي عرضت القيام بها، و قد يكون اللجوء للوساطة إجباري في حالة وجود اتفاق سابق بين الدول المتنازعة يحدد أحكام الوساطة .. حيث تقوم الوساطة على المبادئ التالي سردها تباعاً :

1. يقوم الوسيط بالتوفيق بين الأطراف المتنازعة و يقلل من حدة التوتر بينهما.
2. يقوم الوسيط بمتابعة الوساطة بين الطرفين، و عليه تقديم المقترحات المناسبة لتسوية النزاع.
3. إذا فشل الوسيط عليه إشعار المجتمع الدولي، و المنظمات الدولية لإفساح المجال أمام وسيط آخر.
4. تتجلى أهداف الوساطة في تحقيق تسوية المنازعات بين الدول، و في إبعاد شبح الحروب من النشوب فيما بينهما، و إعادة العلاقات إلى الصفاء و التعاون، و خلق استقرار يؤدي إلى انتعاش الحياة لشعوب الدول، و حفظ السلام و الأمن في الدولتين.
5. يعتمد نجاح الوسيط على حاجة الأطراف المتنازعة لتسوية الخلاف، و كلما كانت الحاجة مُلحة كان التعاون مع الوسيط أكبر، و يُضاف إلى ذلك مدعى دعم الرأي العام لعملية الوساطة، و مدى توافق الوساطة و أهدافها مع المواثيق الدولية.
6. يتمثل إفشال الوساطة في عدم حيادية الوسيط، و عدم إلمامه بالموضوع محل التوسط، و جهله بالقوانين الدولية، و قلة خبرته في هذه المجال.

ثالثاً : المساعي الحميدة :

تعني تدخل طرف ثالث يمتلك أدوات مؤثرة، و وسائل ضاغطة لتقديم المساعدة و إبداء المشورة و الرأي للطرفين بصورة موضوعية و حيادية و نزيهة؛ تساعد على تقريب وجهات النظر، و تمثل مدخلات لحل الصراع القائم .. و الدافع لذلك هو رغبة هذه الدولة الثالثة لتقديم مساعيها لتوفيق بين الدولتين، و حرصها لي ضمان السلام العالمي، و إعلاء كلمة الحق .. و ينتهي دورها فور موافقة الطرفين على التفاوض، و لا تشترك كطرف؛ كما أن رأيها غير مُلزم للأطراف المختلفة.

#### رابعاً : دبلوماسية المبعوث الخاص :

تعتبر دبلوماسية المبعوث الخاص كإجراء لاحق للدبلوماسية، و ذلك للتدليل على ما يطرأ من تغيير في التمثيل و التفاوض، و يلاحظ بروز و انتشار أسلوب الممثل الخاص .. فهو شخص تفوضه المنظمات الدولية؛ مثل الأمانة العامة للأمم المتحدة أو الدول، و مثال ذلك .. دنيس روس .. منسق مفاوضات الشرق الأوسط، و ريتشارد هولبروك .. المنسق في البوسنة، و غسان سلامة .. مبعوث الأمم المتحدة في ليبيا.

#### خامساً : دبلوماسية المؤتمرات و الاجتماعات الدولية :

تعتبر من الوسائل الفعالة في العمل الدبلوماسي؛ حيث تُعقد بحضور ممثلين دبلوماسيين للدول المعنية، و هي تفوق الدبلوماسية المباشرة؛ فهي أكثر مرونة و سرعة من ناحية المواضيع التي يتناولها المؤتمر، أو من ناحية الأعضاء المساهمين فيه .. حيث أن هذه المؤتمرات و الاجتماعات لعبت دوراً كبيراً في حقل التفاوض الدولي تنائياً و جماعياً، و أصبحت المؤتمرات تخضع لنظام ثابت؛ هو نظام المنظمات الدولية .. إلا أن دعوة الحضور تخضع في هذه المؤتمرات و المناقشات لقواعد و أصول من شأنها أن تُيسر بموجبها الدول للمشاركة فيها .. فللمبدأ المتبع على الأغلب هو جعل بعض الجلسات علنية كجلسة الافتتاح و اختتام جدول الأعمال و توقيع الاتفاقيات .. و أما ما بقي من قضايا و نقاشات؛ فيبقى سراً، و ذلك إبعاداً لأي مؤثرات خارجية قد تؤثر على سير المفاوضات .. و المبدأ في التفاوض من خلال هذه المؤتمرات هو المساواة بين الدول؛ فكل دولة تملك صوت واحد و بغض النظر عن قوتها، و يجب اتباع مبدأ الاجماع عند التصويت .. و قد طرأ على هذا المبدأ اعتبار قرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة نافذة المفعول؛ إذا حظيت على ثلثي الأصوات؛ في حين أن قرارات مجلس الأمن نافذة المفعول إذا حصلت على تسعة

أصوات من أصل 15 صوتاً؛ على أن يكون من ضمنها جميع الأعضاء دائمي العضوية، و هي الدول الخمس الكبرى.

#### سادساً : التحكيم :

هو تسوية المنازعات بين دولتين بواسطة قضاء من اختيار الدولتين، و يكون مُلزماً لهما .. و الدولة حرة في اللجوء إلى التحكيم، أو الابتعاد عنه بقدر ظروفها؛ فهو ليس التزام مطلق إلا في الحالات التي يوجد فيها معاهدات تشترط رجوع الطرفين في حالة الخلاف إلى التحكيم؛ ففي هذه الحالة يكون إجبارياً، و تُحل الخلافات على أساس العدالة و الاتفاقات و المعاهدات المبرمة.

#### سابعاً : التسوية القضائية :

و هي تتمثل في اللجوء إلى محكمة العدل الدولية، و هي الجهاز القضائي للأمم المتحدة، و هذا وفقاً لمبادئ القانون الدولي خصوصاً في القضايا التالية .. تفسير المعاهدات، أو تفسير الخلافات القانونية، أو إصدار الآراء الاستشارية، أو الفتاوى القانونية في مسألة يعرضها مجلس الأمن، أو الجمعية العامة، و قد تشكلت هذه المحكمة عام 1922، و على هذا الأساس بموجب ميثاق الأمم المتحدة، و عدد أعضائها 15 عضواً، و ينتخبون عن طريق ترشيح محكمة التحكيم يعملون لمدة 9 سنوات، و يُستبدل ثلث الأعضاء كل 3 سنوات، و الذهاب إليها اختياري .. إلا عند الدول التي تُلزم نفسها بذلك في منازعاتها.

#### المحور الثالث : مؤهلات المفاوض الدبلوماسي

بما أن التفاوض هو المعنى الذي يشتمل على صياغة السياسات التي تتبعها الأمم لكي تؤثر على الأمم الأخرى .. و أيضاً من الناحية التقليدية؛ يُشار إلى فن التفاوض على أنه الممارسة الرسمية التي تتبعها معظم الأمم في إرسال ممثلين يعيشون في بلدان أخرى .. و هؤلاء الممثلون المفاوضون يُعرفون بالدبلوماسيين، و يساعدون على استمرارية العلاقات اليومية بين بلادهم و البلاد التي يخدمون فيه .. و هم يعملون من أجل مكاسب سياسية أو اقتصادية لبلادهم، و لتحسين التعامل الدولي.

إذاً .. نستخلص أن الدبلوماسية هي الحرفية في إدارة الحوار، و هنا قد استنط المعنى من دون عناء في الدبلوماسية مرتبطة بالشخص الذي يُطلب منه إدارة حوار ناجح بغض النظر عن مصداقية هذا الحوار .. فهذا يكون الدبلوماسي هو ذاك الشخص الذي يوكل إليه عمل خاص لا يقدر عليه شخصاً آخر، و

عادة ما تقوم الدول و الحكومات بإيفاده إلى الدول التي تربط بينهما علاقة جيدة أو علاقة عادية، و قد يوفد الدبلوماسي إلى بلد مُعادية أيضاً لتسيير شؤون الدولة المرسله، و حل المعقد منها.

#### أولاً : الشخص الدبلوماسي :

الدبلوماسي هنا يجب أن يكون شخصاً ذكياً؛ بحيث يعرف كيف يتعامل مع الأشخاص الآخرين، و يُجيد التعاطي و التعامل مع ما حوله، و ما يملك من معطيات .. فهو شخص لا يجب أن يؤدي مشاعر الغير، و يمتلك أسلوب حوار راقٍ و ذكي جداً؛ بحيث يستطيع من خلاله حلّ أي خلاف مهما كان كبير بينه و بين الآخرين و بسهولة، و عادةً ما يكون شخص محبوب و محترم من قِبَل الجميع .. فهو كما وصفه .. نيكلسون<sup>(6)</sup> .. هو شخص يتّصف بالمصادقية، و الدقة، و الهدوء، و المزاج، و الصبر، و التواضع، و الإخلاص.

و للشخص الدبلوماسي دور مُهم في توطيد العلاقة بين بلده و البلد الموفد إليها، و يختلف اداء شخص دبلوماسي عن غيره في حسن الأداء و الفطنة و تسيير الأمور، و يُطلق لفظ دبلوماسي على المسؤولين أصحاب الثقل السياسي .. فكلما كان المسؤول هادئ الطباع حكيماً و مسيطراً على أفعاله و ردود أفعاله؛ قيل عنه دبلوماسياً .. و كلما كانت تصريحاته هادئة و حكيمة؛ كلما استحق هذا اللقب.

و بهذا نرى أن هناك بعضاً من المميزات المهمة الواجب توافرها في شخص الدبلوماسي .. و التي هي على النحو التالي :

1. أن يكون دارك جيداً بأن الناس يختلفون عن بعضهم البعض في صفاتهم، و طباعهم، و طريقة تفكيرهم.
2. يجب عليه ألا يخلط بين الشخصية و الكرامة.
3. إن النجاح في الحياة على اختلاف مراحلها لا يكون فقط بالتعامل مع الأشخاص اللطفاء.

<sup>(6)</sup> هارولد جورج نيكلسون .. ولد عام 1886 بمدينة طهران، إيران، و هو دبلوماسياً بريطانياً، و مؤلفاً و سياسياً، و في عام 1909، انضم نيكلسون إلى الخدمة الدبلوماسية، و شغل منصب الملحق في مدريد من فبراير إلى سبتمبر 1911، ثم سكرتير ثالث في القسطنطينية من يناير 1912 إلى أكتوبر 1914، و بعدها خدم في وزارة الخارجية في لندن، حيث تمت ترقيته إلى سكرتير ثاني، و باعتباره الموظف الأصغر في وزارة الخارجية في هذه المرتبة، فقد وقع عليه في 4 أغسطس 1914 لتسليم إعلان الحرب المعدل إلى الأمير ماكس فون ليشنوفسكي السفير الألماني في لندن، و كان الإنجليز الذي كان معارضاً بشكل خاص لسياسة بلاده الخارجية.



إذاً نخلص إلى أن .. الدبلوماسية .. هو الشخص الذي يعرف كيف و متى و أين يتحدث .. لذا يختارون بعناية و حنكة .. حيث نرى السياسيون و السفراء و الوزراء هم من يطلقون عليهم هذا اللقب .. لأنهم يتصرفون و يتكلمون بطريقة جيدة، و يعرفون أيضاً التصريحات التي ممكن أن تُثير الناس و يتفادوها.

#### ثانياً: المفاوضات الدبلوماسية :

بعد انتشار الدبلوماسية الحديثة و الثقافة الأخلاقية أصبح تقدم النظرية الدبلوماسية يقاس بالتقارب المطرد بين الأخلاق العامة و الأخلاق الفردية و للوصول إلى حل دائم لحل الصراع فإن السبيل إلى ذلك يتم بما يلي :

1. المؤهل الخُلقي هو أول ما ينظر إليه من صفات الدبلوماسي و هو قد يحقق ما لم تحققه الجيوش بعددها و عدتها و أساطيلها.
2. اللباقة و الحكمة و حسن التصرف تتجلى في الدبلوماسي أكثر عندما يكون هناك مهمة للقيام بها فإذا فارقته اللباقة و الحكمة و حسن التصرف فارقه بلوغ الهدف و تعثرت مهمته.
3. القدرة على إشعار الطرف الآخر بالرضا و الاحتفاظ بعلاقات جيدة معه.
4. القدرة على تحويل الخصوم إلى أصدقاء و إنها لمهمة صعبة للغاية إلا على ثلة من الناس هم أولئك الدبلوماسيين الأذكياء.
5. الابتعاد عن أساليب الوعود الكاذبة أو خرق حرمة الوفاء و الخداع و الغش لأنه يولد عند الطرف الآخر الرغبة في الانتقام.

#### ثالثاً: سمات المفاوضات الدبلوماسية :

1. النظرة الثاقبة للأمور و القدرة علي التمييز بين القضايا الأساسية و الفرعية.
2. القدرة علي التحليل و الاستنباط.
3. معرفته بنقاط القوة و الضعف و تحليل المكسب و الخسارة.
4. الحكمة و الصبر و الانتظار حتى تظهر الصورة بأكملها.
5. القدرة علي الاستماع للطرف الآخر بعقل متفتح.

6. الالتزام بالموضوعية و عدم البعد عن الموضوع.
7. الاستعداد و الالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل و إيجاد البدائل.
8. امتلاك البصيرة للنظر للموضوع بوجهة نظر الطرف الآخر.
9. الشجاعة في الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب.
10. الثقة بالنفس القائمة علي العلم و المعرفة.
11. الشخصية المتوازنة لمزج الدعابة مع الجد.
12. الالتزام بالنزاهة و القدرة علي إرضاء كافة الأطراف.
13. القدرة على التفاوض بفاعلية مع الطرف الآخر و كسب ثقته.

#### رابعاً : مهارات طرح الأسئلة في المفاوضات الدبلوماسية :

حيث أن العملية التفاوضية .. هي حوار أو محادثة تتضمن توجيه الأسئلة و الإجابة عليها، و طرح الأسئلة بدهاء و حنكة؛ يُمكن أن تكشف عن معلومات من شأنها أن تُمكن المفاوض من استكمال التفاوض بنجاح، و هذا هو السبب في أهمية مهارات توجيه الأسئلة لتحقيق النجاح في المفاوضات .. و لهذا نُلخص هذه المهارات في ثلاث مراحل، و الآتي السرد فيهم تباعاً :

#### 1. توظيف الأسئلة :

هنا علينا أن نعرف أن عملية الأسئلة و توجيهها لخدمة الغرض التفاوضي السياسي؛ تستوجب تفكيراً مُسبقاً، و نوعاً خاص من التحضير، و هنا تُفيدنا الدراسات الخاصة بالأسئلة؛ بأن هناك عدة خطوات رئيسية تأخذها مرحلة توظيف الأسئلة، و هي على أساس علمي، و لنا أن نذكر هذه الخطوات، و التي هي على النحو هي التالي :

#### الخطوة الأولى : الاستعداد :

و هنا علينا أن نُعد الاستعداد لمرحلة طرح الأسئلة .. من حيث تحديد بعض النقاط التي من شأنها أن تُفيد في طريقة طرح الأسئلة .. و مثال ذلك :

- ✓ ماذا سأكسب من إلقاء هذا السؤال ..؟
- ✓ هل سأحصل على تعاون الطرف الآخر أو معونته، أو معلومات، أو تعهدات، أو أداء أفضل؛ إذا ما وجهت إليه سؤالاً ما ..؟
- ✓ المعرفة الجيدة بطبيعة الشخص الذي سأوجه إليه السؤال، هل هو أعلى في المنصب، أم عضو في فريق التفاوض، أم هو رئيس الوفد المتفاوض، هل هو مُفاوض شديد المراس ..؟
- ✓ المعرفة الجيدة بطبيعة أهداف الطرف الآخر من هذا الحوار، ماذا يريدون منا ..؟

#### الخطوة الثانية : طرح السؤال :

بعد الاستعداد؛ فإن الخطوة التالية هي إلقاء السؤال بالأسلوب الذي يُمكننا من استدعاء أفضل و أكمل إجابة بهدوء، و بشكل مباشر .. فلا نجعل الطرف الآخر يلهث، أو يشعر بأننا نتهكم عليه خاصة في المواقف غير التصارعية، و التي لا تتطلب مثل هذه الأساليب .. بحيث نستفيد منه، دون أن نُسبب أي نوع من الضرر الذي من شأنه أن يُعرقل مسيرة العملية التفاوضية.

#### الخطوة الثالثة : مراعاة توابع طرح السؤال :

لا بد أن نعلم أن الحصول على الفائدة المرجوة من أي سؤال، أو من توجيه سلسلة من الأسئلة، لن تتحقق إلا إذا أنصتنا جيداً للإجابات التي قد تفي بحاجتنا، أو تضطرنا لاستئناف عملية توجيه الأسئلة، أو تغير إستراتيجية الأسئلة و نوعيتها.

كما ينبغي أن نشير هنا إلى أن من مستلزمات توظيف الأسئلة بمهارة في عملية التفاوض، أن نقوم أثناء عملية الاستماع بعملية تقييم للمعلومات المستفادة من خلال طرح الأسئلة، و هو الأمر الذي قد يدفعنا إلى إلقاء سؤال استفساري؛ يتصل بأعماق الموضوع، و استكشاف جوانبه الخفية.

حيث أن الوصول إلى الصورة الكاملة لن يأتي من سؤال واحد، و لا بد من أن نزيد من الأسئلة بطريقة تتسم بالكياسة و اللباقة؛ حتى نستفيد من عملية توجيه الأسئلة بالصورة التي تخدم الفعل اللازم بعد معرفة الإجابات.

و لا بد أن ندرك أن معرفتنا بالهدف النهائي للحوار، تساعدنا دائماً على صياغة السؤال؛ فالهدف من الأسئلة الذكية هو تحسين الأوضاع، و تعظيم المنافع .. و لا يحدث ذلك إلا إذا تعرفنا على أهدافنا في الحوار التفاوضي، ثم قمنا بعد ذلك بصياغة الأسئلة و الاستماع لإجابة الطرف الآخر، و طرح مزيد من الأسئلة إذا لزم الأمر، حتى نصل بالحوار إلى النقطة التي نريد أن نحققها من العملية التفاوضية.

حيث أن وضع الأسئلة و التعرف على وظائفها، و خطوات إنتاجها، من خلال العلوم اللغوية الاجتماعية و النفسية و تبسيطها؛ يؤكد على أن ما نأخذه على أنه شيء عابر؛ فهو شيء يستحق التأمل و التدبر، و العمل المستمر على تحسين أدائها بصفة مستديمة.

و هذا لأن أساليب توظيف الأسئلة لتحقيق هدف ما، من الأساليب ذات الطابع العلمي .. مثال ذلك .. إذ كنا نرى كيف يُحصَر الدبلوماسي أو الإعلامي في الدول النامية بأساليب حرفية، و بمهارة عالية، من قبل العاملين بوسائل الإعلام الغربية، في أزمة من الأزمات لإظهاره و إظهار من يُمثله في شكل محدد.

## 2. أنواع الأسئلة :

نستعرض هنا أهم أنواع الأسئلة؛ بُعية تنبيه المفاوض في المجالات المتعددة إلى طبيعتها؛ فمعرفة هذه الأنواع بمثابة أول السبل لتجنب كمائن و فخاخ الأسئلة؛ حيث أنه توجد نوعان من الأسئلة .. هما .. الأسئلة المفتوحة و الأسئلة المغلقة، و نأتي لتبنيهما على النحو التالي :

### أولاً : الأسئلة المفتوحة :

نستفيد هنا من إمكانية أن يدلنا هذا النوع من الأسئلة على معلومات يتطوع بها المجيب على السؤال بقصد أو بغير قصد، و تعطينا انطباعات عنه دون الحاجة إلى طرح مزيداً من الأسئلة، و قد يتطوع بإجابات هامة لا نتوقعها .. كما أن هذا النوع من الأسئلة تسهل الإجابة عليه، و لا يُمثل أي نوع من التهديد أو إيقاع الرهبة في نفس المتلقي، و لهذا لا بد أن يكون هذا النوع من الأسئلة في مقدمة أنواع الأسئلة عند البدء في الحوار حتى يتحقق الانسجام المبدئي.

ثانياً : الأسئلة المغلقة :

هنا لسائل أن يُسيطر على الأسئلة و الأجوبة معاً، و بطريقة ممكنة و مؤثرة على نتائج التفاعل .. حيث يستهلك هذا النوع من الأسئلة وقتاً أقل؛ حيث يستهدف السائل نوع الإجابة التي يريد، دون انتظار أن يتطوع الطرف الآخر بالإدلاء بها؛ كما في حالة الأسئلة المفتوحة .. كما أنها لا تحتاج هذه الأسئلة إلى جهد في الإجابة عليها.

3. إرشادات أساسية في توجيه الأسئلة :

عند توجيه الأسئلة أثناء جلسة التفاوض يجب أن نأخذ في الاعتبار الإرشادات الآتي سردها تباعاً :

- ✓ يجب أن تعكس الأسئلة الرغبة في التوصل إلى اتفاق.
- ✓ يجب ألا يكون الغرض من السؤال هو اختراق خصوصية الطرف الآخر.
- ✓ يجب ألا تُسبب الأسئلة ضيقاً للطرف الآخر يتسبب في إنها العملية التفاوضية منذ بدايتها.
- ✓ يجب أن يساعد توجيه الأسئلة كلا الطرفين، و ألا يكون الغرض هو تحقيق منفعة أو فائدة على حساب الطرف الآخر.
- ✓ يجب أن تساعد صياغة الأسئلة على خلق جو من التعاون و الألفة و الرغبة الصادقة في الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين.
- ✓ يجب ألا تنطوي الأسئلة على أي شكل من أشكال الخداع أو المعاني المزدوجة، أو الإجابة المركبة أو المحاصرة النفسية للطرف الآخر الذي توجه إليه.
- ✓ يجب أن يكون للسؤال غرض محدد، و ليس لمجرد الحصول على معلومات بغض النظر عن الحاجة إليها.
- ✓ يجب أن يعكس السؤال درجة التحضر و مدى احترام الطرف الآخر.

و بهذا .. يتوجب على المفاوض أن يحافظ على الأبواب مفتوحة إذا أراد أن يجعل تفاوضه فعالاً، و لا يستعمل النفي أبداً .. لا ..، و لكن يمكنه دائماً أن يستعمل بدلاً منها بسؤال مفتوح .. مثال ذلك .. لو اتفقنا بخصوص ما تذهب إليه فرضاً؛ فما الذي تُقدمه لنا في المقابل ..؟، حيث أن الأسئلة المفتوحة من شأنها أن تحافظ على الأبواب مفتوحة .. كما أن عملية طرح الأسئلة تتجاوز مجرد توجيه أسئلة مفتوحة أو

مغلقة؛ فالسؤال الواحد يمكن صياغته بالعديد من الطرق؛ بحيث يحدث تأثيراً مختلفاً في كل مرة، و لهذا على المفاوض أن يحاول كتابة الأسئلة التي تستهدف إحداث تأثير معين؛ و مثال ذلك :

- ✓ أن تكون الأسئلة غير مباشرة إلا إذا كانت هناك ضرورة.
- ✓ عدم توجيه أكثر من سؤال في وقت واحد.
- ✓ البعد عن التكرار لنفس النقاط التي تم الانتهاء منها.
- ✓ الاحتفاظ بالأسئلة في الذهن و حسب الأهمية.
- ✓ استبعاد الأسئلة التي تم الحصول على إجابة لها.
- ✓ أن تُغطي الأسئلة جميع الموضوعات في موضوع التفاوض.
- ✓ الاستمرار في المناقشة رغم بُعد الحوار أحياناً عن موضوع التفاوض؛ مع العمل على رد الحوار إلى مساره الصحيح بأسلوب راقٍ.

#### المحور الرابع : المراحل التي يخوضها المفاوض الناجح

و هي المرحلة التي تُعد من أهم مراحل العملية التفاوضية، و لذلك نجدتها تشتمل على عدة مراحل .. و منها؛ مرحلة التحليل، و مرحلة التخطيط، و مرحلة المناقشات، و منها إلى المرحلة الرئيسية و هي التفاوض الفعلي.

أولاً : مرحلة ما قبل العملية التفاوضية :

1. التحضير للتفاوض :

و هي تُعد بدورها أولى مراحل العملية التفاوضية، و التي يتم في مقدمتها الاتفاق على مبدأ التفاوض، و أيضاً الموضوعات التي ستدور حولها العملية التفاوضية .. و نذكرها في عدة نقاط، و الآتي سردها تباعاً :

النقطة الأولى : الموافقة على مبدأ التفاوض .. أي بمعنى .. اقتناع الطرفين بأهمية و ضرورة الدخول في العملية التفاوضية، و التي من وسائلها العديدة .. الآتي :

- ✓ الاتصال الدبلوماسي بين دولتي النزاع.
- ✓ المساعي الحميدة من بعض الدول أو المنظمات.

- ✓ الوساطة عن طريق الدول الصديقة أو دول الجوار.
- ✓ وسائل الإعلام.
- ✓ المنظمات الإقليمية.
- ✓ المنظمات الدولية.

النقطة الثانية : الموضوعات التفاوضية .. التي تشتمل على التحديد و التصنيف و التحليل، على سبيل

المثال :

- ✓ تحديد الموضوعات محل التفاوض.
- ✓ تصنيف الأهداف المرغوب في تحقيقها .. مثال ..
- الأهداف الحيوية .. و هي تلك الأهداف التي يجوز التنازل فيها أو بعضاً منها.
- الأهداف الغير حيوية .. و هي تلك الأهداف التي يجوز التنازل عنها مقابل مكاسب أخرى، و ذلك يعتمد على طبيعة الوضع التفاوضي و الإمكانيات المتوفرة.
- ✓ تحليل الوضع التفاوضي .. حيث يتم هذا التحليل استناداً على معرفة أهداف الطرف الآخر، و التعرف على البدائل المتاحة و المتوفرة لدى الطرف الآخر.

كما أن هناك عدة شروط من الواجب مراعاتها أثناء مرحلة التحضير للتفاوض .. و التي هي على النحو

التالي :

- ✓ إعطاء وقت كافٍ لمرحلة التحضير.
- ✓ العمل على فعل جولات بداية التحضير.
- ✓ العمل على خلق أجواء تفاوضية مناسبة؛ من شأنها أن تُنجح العملية التفاوضية.

2. التمهيد و الإعداد للعملية التفاوضية :

حيث أن التمهيد و الإعداد هما من أهم المراحل بعد التحضير في العملية التفاوضية، و ذلك لما لهما من أهمية يتوقف عليهما حجم إنجاز الأهداف المرجوة من العملية التفاوضية، فالتمهيد و الإعداد الجيد يُعطي نتائج جيدة، إلا أن التمهيد و الإعداد يخضعان لاعتبارات و متغيرات عديدة؛ بمعنى أنها تختلف باختلاف الحالة التفاوضية .. و لك من حيث ما إذا كان التفاوض بشأن مسألة تتعلق بحالة دبلوماسية، عن ما إذا التفاوض يهدف إلى حل صراع عسكري عدائي.

و لهذا نجد التمهيد و الإعداد في مرحلة ما قبل العملية التفاوضية؛ يشتملان على عديد الخطوات، و الآتي سردها تباعاً :

- ✓ اختيار أعضاء الفريق المفاوض بدقة.
- ✓ توفير المعلومات الواقعية و المدروسة عن الطرف الأخر.
- ✓ تحديد موعد و مكان العملية التفاوضية.
- ✓ يجب تنسيق اتصالات بين الطرفين قبل العملية التفاوضية.
- ✓ تحديد الأهداف و الأولويات الرئيسية.
- ✓ التركيز على الأبحاث و الدراسات.
- ✓ وضع و تحديد الإستراتيجية التفاوضية و التكتيكات المناسبة لها .. مع مراعاة النقاط التالية عند اختيار الإستراتيجيات التفاوضية المناسبة :
- مراعاة الفروق بين الإستراتيجية و الأهداف.
- تبني إستراتيجية عامة في بداية العملية التفاوضية لتكون مدخلاً عاماً للوضع التفاوضي.
- مراعاة تجنب الإستراتيجيات التي تقوم على أساس ربط الأحداث بالأسباب.

#### ثانياً : مرحلة الجلسات التفاوضية :

1. الإجراءات التفاوضية : في هذه المرحلة يستخدم الفريق المفاوض كل أساليب الإقناع، و عادةً ما تحدث فيها مجموعة من العمليات و الإجراءات التفاوضية المهمة .. و التي هي على النحو التالي :

- ✓ اختيار التكتيك التفاوض المناسب للموضوع التفاوضي.
- ✓ الاستعانة بكل الأدوات التفاوضية المناسبة.
- ✓ ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الأخر.
- ✓ تبادل الاقتراحات، و عرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، و دراسة و معرفة و مناقشة الخيارات المعروضة من الطرف الأخر.
- ✓ المساومة، و لكي تكون ناجحة؛ فيجب على كل طرف أن يحدد ما يريد من الطرف الأخر مقابل تنازلات متبادلة؛ يتم تقديمها أثناء الجلسة.



إلا أن هناك العديد من الملاحظات و الواجب الأخذ بها أثناء سير الجلسات التفاوضية، و التي تتمثل في الآتي :

- ✓ يجب أن تكون الشروط صعبة في البداية و التنازلات قليلة .. أي بمعنى .. أن لا تكون العروض سخيةً منذ البداية.
- ✓ ضرورة الاستماع للطرف الآخر، و عدم مقاطعته حتى ينتهي من حديثه.
- ✓ الإمساك عن الكلام، و عدم التكلم إلا عند الضرورة.
- ✓ عدم إلزام المفاوض نفسه بمقترحات الطرف الآخر.
- ✓ تلخيص ما يريده الطرف الآخر.
- ✓ استحضار المعلومات، و تبيان الأخطاء و الهفوات.
- ✓ إتاحة مجال المساومة؛ على أن تقدم التنازلات من خلال العملية التفاوضية.

ثالثاً : المراحل التي يخوضها المفاوض الناجح :

1. مرحلة التحليل : و هي مرحلة جمع البيانات و تحديد الأهداف، و على المفاوض أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة :
  - ✓ الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض، و تحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.
  - ✓ التعلم من خلال الاجتماع بأطراف النزاع، و احترام آراء الآخرين، و الأخذ بها و تحليلها بموضوعية.
  - ✓ مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه، و إعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات من خلال مناقشاته مع الأطراف.
  - ✓ التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.
2. مرحلة التخطيط : بناءً على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض و تشمل الخطة على الآتي :
  - ✓ تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.
  - ✓ إعداد خطة التعامل مع المفاوضين و أساليبهم المختلفة في التفاوض.
  - ✓ إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.

- ✓ إعداد تصور بالمطالب المرنة.
- ✓ إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.
- 3. مرحلة المناقشات ( التفاوض الفعلي ) : هذه المرحلة الهامة على المتفاوض لدى يجب عليه أن يتبع الخطوات الهامة التالية :
- ✓ الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع و تحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحوارى.
- ✓ التركيز الشديد في المفاوضات و أخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.
- ✓ محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة و عدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود و ناجح في الموقف التفاوضي.
- ✓ المرونة في التفاوض و حسن الاستماع للأطراف المختلفة.
- ✓ التعبير عن المطالب بصدق و التأكيد عليها بدون تهديد.
- ✓ الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح و اعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.
- ✓ التركيز على الموضوع و ليس الأشخاص المحاورين.
- ✓ الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات و حقائق، ليس فرضيات و تخمينات.

4. الوقت المناسب لوقف التفاوض :

و هو أن يدرك المتفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه و ينجح في الحصول على الفوائد و عليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة و إذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك بإتباع الآتي :

- ✓ يطلب المتفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.
- ✓ طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم و النظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك بموقفه.
- ✓ مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة و التركيز عليها و إبرازها.

- ✓ من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة و إعلان الاتفاق على عناصر محددة حيث يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه، ذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد ما يؤدي لاستكمال عملية التفاوض بنجاح.
- ✓ استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة و على الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت و بدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض و يحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.
- ✓ تغيير أسلوب التفاوض و ليس الموضوع الأصلي لتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.
- ✓ أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر و تهتم بهم و تحسن الاستماع إليهم.

### مخرج ختامي : الخاتمة و التوصيات

يتبين لنا من خلال هذه الدراسة أن التفاوض من صميم العمل الدبلوماسي، و بالتالي أصبح إلزاماً على الشخص الدبلوماسي أن يتسلح بالمعرفة الواسعة في فن المفاوضات من حيث أصوله و ضوابطه و حرفيته، و أيضاً من حيث الصياغة النفسية و الإيحاءات و ثقافة الخصم و الخبرة و الدقة في تحرير البيانات، و هذا من واقع أن المفاوضات المباشرة هي أيسر السبل لتسوية أي خلاف ينشب بين دولتين أو بين مجموعة من الدول.

حيث نجد الأمر جلي في ما ورد في ميثاق الأمم المتحدة فيما يختص و شأن المنازعات التي تقع بين الدول؛ بأن لا يتم تدخل مجلس الأمن في أي نزاع إلا بعد فشل الوسائل السلمية في حالة الخشية من استمراره، و تعريض السلم و الأمن الدوليين للخطر .. و من هنا تتضح أهمية الدبلوماسية و المفاوضات الدولية كأحد الوسائل المهمة التي حث الميثاق على اللجوء إليها لتسوية ما قد ينشأ بينهما من خلافات بالطرق القانونية.

و أن الدبلوماسية تكمن في فن التفاوض، و العلاقة بينهما تُعتبر علاقة تكاملية؛ لأنها تُعتبر عملية تقوم على تعزيز و تقوية العلاقات و تأمين المصالح بين أطراف معينة، و أيضاً في أنها صلات التعاون بين الدول، و بهذا تُعد الدبلوماسية و التفاوض ممارسة يومية و سلوكاً معتاداً يقوم به الأفراد و المنظمات بشكل دوري

سواءً في إدارة الحياة اليومية أو إدارة الأنشطة التجارية أو تسوية المنازعات بين العاملين و الإدارة .. بل تمتد إلى إدارة الصراعات الدولية.

ختاماً .. إن الأزمة الدولية ظاهرة تحدث بشكل متكرر في العلاقات الدولية، و ذلك نتيجة التفاعل بين وحدات النظام الدولي، و بسبب تناقض المصالح بين الدول، و ذلك يؤدي إلى حدوث التوتر في العلاقات بينهم، و هنا نجد أنه من الطبيعي أن تكون لكل أزمة أسبابها الخاصة التي عملت على نشأتها، و أن الأزمة الدولية لا تخضع لنظام ثابت في مسار تطورها، و لذلك فالأزمة الدولية تمر بعدة مراحل، و لكل مرحلة فترتها الزمنية التي تحدد حسب الظروف المرافقة لتطورها .. فنجد أن المفاوضات هي الحل السحري لتجنب الحروب التي تدمر كل من يقف في طريقها، لأن الحروب السابقة يجب أن تكون عبرة للأجيال القادمة؛ بأن هناك دائماً حل لكل أزمة؛ فيتم تسويتها بالوسائل السلمية لتفادي اتساعها، و التي يمكن أن تصل إلى مرحلة الحرب و الدمار لكلاً من الأطراف المتنازعة.

و أن العلاقة بين الدبلوماسية علاقة تكاملية .. أي بمعنى .. أنهما على ارتباط وثيق؛ حيث أن النشاط الدبلوماسي هو فن إدارة المفاوضات و عقد المعاهدات بين الدول؛ حيث لا يمكن خوض العملية التفاوضية بدون وجود الدبلوماسية .. و هذا من واقع أن البعثات الدبلوماسية تلعب دوراً هاماً في العلاقات الدولية، كما أن هذا الدور له أهمية كبرى في تجنب العالم العديد من الأزمات و الحروب، كما أن التكوين السياسي للممثلين الدبلوماسيين له نتائج الإيجابية على الصعيد الداخلي، و على الصعيد الخارجي أيضاً .. و هنا تمكن أهمية المفاوض بمهاراته في استنتاج مدى التنازلات التي يمكن أن يقدمها الطرف الآخر؛ بناءً على المعلومات المتوفرة لدى هذا المفاوض قبل خوض غمار المفاوضات، و بالتالي يمكن التأثير على الطرف الآخر من خلال نقاط ضعفه، و النتيجة هي الوصول إلى الهدف المرجو من هذه المفاوضات.

كما أريد أن أنوه للإخوة الباحثين بأن لموضوع هذا البحث من الأهمية بمكان؛ حيث ينبغي أن تتوجه إليه الجهود و يحظى بالناية و الاهتمام .. فبهذا نوصي في جملة التوصيات التي تلي في نهاية هذه الدراسة سرداً.

### التوصيات

1. إنشاء مراكز خاصة لإدارة الأزمات، العمل على تدريب القائمين على حل الأزمات من حيث، التخطيط الجيد لعملية التفاوض، و الإعداد الجيد لها، فهم الخطط التفاوضية و اختيار الوقت المناسب لاستخدام كل خطة.
2. يجب إعادة تدريب الدبلوماسيين، و إعدادهم بطريقة تتناسب و متطلبات التطور الزمني؛ بأوضاعه و أدواته و علاقاته المتغيرة، لأن الدبلوماسية التي نتحدث عنها في هذا الزمن، لن تكون هي نفسها في المستقبل؛ فالدبلوماسية كأى مؤسسة بشرية؛ فهي عملية ديناميكية تتعرض لتغيرات من الزمن؛ لذلك شرعت وزارات الخارجية في الدول الكبرى في إعادة بناء هياكلها و نظمها و أساليبها بما يناسب المتطلبات المتغيرة و المتجددة.
3. يجب على الدول الاهتمام بتكوين الوفود التفاوضية أو البعثات الدبلوماسية أو حتى القنصلية؛ بما يتناسب مع الأزمات، و أن يكون ضمن أعضاء البعثة أو الوفد التفاوضي؛ خبير نفسي و خبير إستراتيجي و خبير عسكري، و تحضيرهم بشكل جيد لمواجهة أي أزمة أو مشكلة.
4. أن يتمتع المفاوض بالمرونة و عدم التصلب في الرأي، و أن يكون مستعداً للحلول الوسط و التسويات؛ فإذا لم يستطع التوصل إلى اتفاق أو تسوية؛ فباستطاعته أن يتوصل إلى إعلان مبادئ؛ بحيث لا يترك الأزمة معلقة و بدون تسوية.
5. أن يكون المفاوض لديه الحكمة في التعامل مع المعلومات؛ بحيث لا يمارس سياسية الكتمان، و ألا ييوح بكل ما لديه .. أي بمعنى .. أن يكون خبيراً بأن يدرك أهمية المعلومات و يتعامل معها ببراعة.
6. ضرورة إدراك العلاقة بين المتغيرات و العوامل المتنوعة في العمل الدبلوماسي و السياسي و المفاوضات، و أبرزها كيفية تحليل العلاقة بين الدبلوماسية و المفاوضات في العمل الدولي.
7. يجب الاهتمام بدراسة التاريخ الدبلوماسي؛ فالدبلوماسية لها تاريخ في العمل الدولي و أزماته، و يجب دراسته لأخذ العبر من المواقف السياسية التاريخية.

### المراجع

1. د. أحمد فهمي جلال .. مهارات التفاوض، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث بكلية الهندسة جامعة القاهرة، القاهرة، ط1 2007.

2. د. بشير العلاق .. إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط1 2009.
3. د. ثامر كامل مُجَّد .. الدبلوماسية المعاصرة و إستراتيجية إدارة المفاوضات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1 2000.
4. د. صبري شحاته السيد .. فن التفاوض، مركز الخبرات الإدارية، القاهرة، 2010.
5. د. مجدي عبد الله شراره .. دليل المفاوضات المثالي، مؤسسة فريدريش ايبيرت، مكتب مصر، القاهرة، ط1 2016.
6. د. محسن أحمد الخضري .. مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1 2003.
7. د. مُجَّد بدر الدين زايد .. المفاوضات الدولية بين العلم و الممارسة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط1 2003.
8. د. محمود علي و د. مُجَّد عوض الهزايمة .. المدخل إلى فن التفاوض، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1 2006.
9. د. مصطفى أسعد عالم .. أثر التباين الثقافي في التفاوض، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، الصادرة عن جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المجلد 13، العدد 26.
10. زياد خليل قبلان .. التفاوض علم و خبرة و أخلاق، رسالة انيل درجة الماجستير مقدمة إلى الأكاديمية البريطانية للتعليم المفتوح، بدون تاريخ نشر.
11. صلاح مُجَّد عبد الحميد .. فن التفاوض و الدبلوماسية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1 2004.