**إستراتيجيات التفاوض الدولية**

في خضمّ الأزمات الدولية وما تعيشه الشعوب من فقر وعوز ومن مظلومية الطبقات الحاكمة وحب السيطرة والإستيلاء على أملاك وأراضي ومقدرّات الغير بالحروب والقتل والتدمير الممنهج، وما يليها أو يسبقها من عمليات تفاوضية تجري فقط بين الأقوياء والكبار من القادة والدول الكبيرة المقتدرة على حساب الضعفاء والدول الصغيرة، تكون في أغلبها ملهاة وكسبًا للوقت بغية تحقيق أهدافًا اقتصادية وعسكرية على الأرض تعطي الرابح فيها حيّزًا كبيرًا للتغلّب على خصمه في السياسات التفاوضية، بالإضافة لما للمفاوضات من دور مهم في حلّ الأزمات العالقة بين الدول. ولعلَّ أول وأشهر العمليات التفاوضية في التاريخ، كانت عمليةَ التفاوض التي جرَت بين قُريش وبين النبي محمد صلى الله عليه وآله وسلم، فيما عُرفَ بصلح الحديبية العام627، حيث طُبِّقت فيها مجموعةٌ كبيرةٌ من دروس وأسُس العمليات التفاوضة، مرورًا بعملية التفاوض التي تمت بين صلاح الدين الأيوبي وريتشارد قلب الأسد، في أثناء الحملة الصليبية الثالثة على الشرق 1191، وما جرى من عمليات تفاوضية جراء الحربين العالميتين الأولى والثانية(1919- 1945) وما نتج عنها من تحالفات ومؤتمرات ومعاهدات واتفاقات، والعمليات التفاوضية العديدة ما بين الدول العربية والعدو الإسرائيلي بشأن القضية الفلسطينية(مدريد1991، أوسلو1993،...)، وحول أزمة إقليم دارفور في السودان2010، وأزمة الملف النووي الإيراني والشروط الإيرانية والشروط المضادة مع الدول الخمس زائد واحدة(الدول الخمس الدائمة العضوية في مجلس الأمن+ ألمانيا)التي عُقدت في كل من جينيف، فيينا، نيويورك، لوزان 2015وما زالت، وصولًا إلى التفاوض اللبناني غير المباشر مع العدو الإسرائيلي برعاية الولايات المتَّحدة الأميركية حول حدود لبنان البرّية مع فلسطين المحتلّة التي جرت العام 2000 وآخرها حول ترسيم الحدود البحرية ومقدّرات لبنان وحقوقه النفطية والغازية وسبل الحصول عليها بدءًا من العام 2020، بخاصة في ظلِّ الأوضاع الاقتصادية المتردّية، وما يتسرّب للوسائل الإعلامية وما يتكهّن به الإعلاميّون والخبراء والمحلّلون حول مجريات تلك العمليات التفاوضية بالرغم من سريّتها، بالإضافة إلى القدرات وإمكانات ونقاط قوة لبنان في هذا الملفّ. فما هي المبادىء والأساليب الناجحة والاستراتيجيات التي تعتمدها الدول بشكل عام في مفاوضاتها ؟

**استراتيجيات ومبادىء مرتبطة بالسلوك التفاوضي**.

بشكل عام تتعدّد استراتيجيات التفاوض بحسب أنواع المفاوضين وأهدافهم، فمنهم المفاوض الذي يحاول الحصول على النفع الكامل، والمفاوض الذي يكون على استعداد للتنازل عن كل ما يُطلب منه، وثالث يحاول تجنّب صعوبات التفاوض ومشاكله، وآخر يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق، والمفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة وإدخال عناصر جديدة لإحداث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين. بالإضافة إلى الكثير من الاختلافات الداخلية في الدولة الواحدة، وعوامل كثيرة تؤثّر في التطبيقات العملية للتفاوض، تتمثل في الاتصال ودرجة الثقة، كما في اللهجة والعادات والتقاليد والسلوك والخصائص الشخصية للمفاوضين(الثقافة والمعرفة العلمية بالمواضيع المطروحة، الدراية الواسعة، الذكاء والمرونة، السرّية التامة، التقليل من التصريحات والظهور الإعلامي، اتقان اللغات، حسن الإنصات والاستماع واحترام الآخرين، اسلوب الإقناع وعدم الإنفعال،... ). فعلى المفاوض مراعاة تلك الاختلافات على مستوى الجماعات الإثنية والعرقية والمناطقية، وأن يحاول تكييف خططه التفاوضية واستراتيجياته مع الذين يتفاوض معهم بما يتناسب مع سلوك الأفراد وثقافاتهم وتقاليدهم.

 ولنجاح التفاوض، يجب تجنّب الطروحات المتشدّدة لما تؤثّره على النتائج المترتّبة والمرهونة بأسلوب الطرف الآخر وتجاوبه وما يتّخذه من قرارات. لذلك يتشكّل السلوك التفاوضي، من مجموع المواقف التي تطرحها الأطراف المفاوضة التي تساهم في التأثير على نتيجة المفاوضات. غير أنَّ سعي المفاوض إلى الحصول على مساحة كافية من المناورة، وبالتالي على مكاسب واضحة، قد ينتج جوًا عامًا يجعل التنازلات محدودة، بخاصة إذا قوبلت بتشدّد الفريق الآخر ووصولها إلى درجة الانسحاب من العملية التفاوضية، ما يؤدّي إلى فشل المفاوضات في مراحلها الأولى، وضرب أي محاولة لتسوية النزاع.

**استراتيجيات ومبادىء هجومية.**

مبدأ الهجوم في العلم العسكري، يهدف إلى شنّ هجوم معاكس على العدو بغية دحره على أعقابه ورده إلى مراكزه الأساسية، ثم الإعداد لما يسمّى بنقل الحرب إلى أرض العدو. إذ يمكن استعارة هذا المبدأ أو هذه الاستراتيجية لتطبيقها في العمل السياسي المواجه كاستراتيجية سياسية ناجحة. (الوضع اللبناني المواجه للعدو الإسرائيلي بعد أن كانت اعتداءاته المستمرة على لبنان، أصبحت تتلقى الضربات وتواجه من الند إلى الندّ. على عكس المفاوضات الفلسطينية- الإسرائيلية الأكثر وضوحًا في منطقتنا العربية، حيث ذهب الفلسطينيون إلى طاولة المفاوضات، ولكن من دون مقوّمات تفاوضية رابحة، فخسروا أنفسهم وربحت إسرائيل واستمرت في عدوانها وهجومها على الشعب الفلسطيني بكثير من الأشكال.

غير أنَّ المفاوض المهاجم، وكما يسمّى بـ"المفاوض المقاتل"، الذي يباشر عملياته التفاوضية وكأنها معركة عسكرية، همُّه الأول والأخير هو الخروج رابحًا مقابل خسارة الفريق الآخر. على عكس المفاوض الواقعي، الذي يتميّز باهتمامه بالوقت، ويكون جدّيًا، ملتزمًا بالنظام ولا يمانع من أن يحقّق الطرف الآخر مكسبًا، بشرط أن تكون قراراته مستندة إلى معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

**استراتيجيات ومبادىء دفاعية.**

تكون عِبرَ صد الغزوات والمواجهات بكل أشكالها وعلى الصعد كافة، المباشرة وغير المباشرة، السياسية، العسكرية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والدينية. (الغزو الصهيوني للمنطقة العربية المتمثّلة بالتكفير والإرهاب والتفتيت والتشتيت وزرع التفرقة بين شعوبنا لتسود إسرائيل وتطمس قضايانا العادلة والمحقّة).

**استراتيجيات ومبادىء التدرّج.**

تنطوي على التحرك التدريجي(خطوة بخطوة) من جانب المفاوض في التعامل مع أهدافه التفاوضية، وذلك خلال فترة زمنية طويلة. قد تكون هناك مواجهة من جانب الطرف الآخر، ولكنها بدرجة أقل بسبب التدرّج والبعد عن الصفقة الواحدة. أو أن يلجأ المفاوض إلى تبنّي روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيمانًا منه بأنَّ ذلك أفضل نفسيًا وأيسر عمليًا، كما أنه يدّخر الوقت والجهد وشدّ الأعصاب. (لعلّ وزير الخارجية الأميركي الأسبق هنري كيسنجر، يمثّل النموذج الحي على اتّباع هذه الاستراتيجية تقريبًا في كل المفاوضات التي أدارها، خصوصًا في المنطقة العربية ولدى توسّطه بين العرب وإسرائيل أثناء حرب تشرين عام 1973.

يقول كيفين كين: "إلاَّ أنَّ التفاوض حول كل بند أو قضية بشكل منفصل قد يجعلك مُجبرًا على تقديم التنازلات في كل نقطة وموضوع، وفي المراحل النهائية لا يتبقى لك ما تساوم عليه، وفي هذه المرحلة لا يكون أمامك فعلاً إلاَّ التنازلات، وتلقى النقد من زملائك ومن فوّضك للتفاوض.

**استراتيجيات ومبادىء الصفقة الواحدة.**

تتلخّص بالإنجاز مرة واحدة وعدم تجزئة الأهداف المرسومة، بهدف تحقيق الصفقة كاملة؛ وتوسيع قاعدة المنافع بطريقة الربح المعمّم والمنفعة المشتركة لكلا الفريقين. أو كما يطلق عليها أحيانًا "الخبطة الواحدة " فلسفة المفاوض الذي يقدر أن يضمن استمرار تحقيق أهدافه في المستقبل، وفي الوقت نفسه لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة إليه مغريًا بدرجة كافية، وبالتالي يصرّ على الإنجاز مرة واحدة، وقد تبنّى العرب لفترة طويلة هذه الاستراتيجية في تعاملهم مع القضية الفلسطينية، فإما يَسترّد العرب كل حقوقهم مرة واحدة، وإما "لا تفاوض، لا صلح، لا اعتراف"، وهي استراتيجية أُطلق عليها حينئذٍ "استراتيجية اللّاءات الثلاث" الشهيرة في التاريخ العربي المعاصر. حيث قد يبدو للبعض إنها كانت استراتيجية لعدم إتاحة أي فرصة للتفاوض، أو أنها كانت استراتيجية معلنة غير حقيقية بينما الاستراتيجية الحقيقية غير المعلنة هي الاتصال الدائم والتفاوض المستمر. **(يتبع...)**

**العميد الركن م. صلاح جانبين**

**3 تموز 2022**