

دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية

أ. عبد الله راقدي
قسم العلوم السياسية

ملخص:

يهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عامل الثقة في المفاوضات الدولية، سيما في ظل سياق دولي يتسم بتداخل المصالح. مع التطرق إلى بعض الآليات التي تحكم في المفاوضات الدولية ودور العوامل المختلفة في إنجاحها وتذليل العقبات أمام التسويات المحتملة.

وقد خلصت الدراسة إلى التأكيد على المكانة التي يجب أن يحظى بها عامل الثقة في ضبط السلوك التفاوضي وفي التأثير على محصلات التفاوض في ظل عدم فعالية المرجعيات القضائية أو هيئة محكم إليها، تتسم أحكامها بالمصادقية والفعالية لدى التعامل مع خروقات محتملة للتسويات المتفق بشأنها، فضلا عن غياب سلطة تتكفل بإرغام الأطراف على الإذعان للقواعد التي تضبطها. وبذلك يتضح أن بناء الثقة يعتبر العامل الحاسم في أي مسعى لإنجاز تسوية تفاوضية.

Abstract:

Drawing from the interdependence pattern in international relations, which becomes progressively the main factor of the post Cold-War era, this study aims at examining the success of the determinants of international negotiations.

This paper shows the decreasing recourse to conflictual behavior and the increasing interest in non-zero-sum outcomes. Lack of international binding legal system makes "trust" a determinant pattern in advancing cooperation through international settlements.

تزايد استخدام المفاوضات الدولية في العقود الأخيرة من القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين وفق منحى تصاعدي باعتبار أن توافي اللجوء إليها في حل القضايا الخلافية يعنى الانخراط في خيار النزاع الذي تكون محصلاته النهائية في كثير من الأحيان لعبة صفرية وهو ما يتعارض على الأقل مع التصورات النظرية الراهنة التي ترى في مختلف السياسات التي تظهر على المسرح الدولي لعبة غير صفرية. وحيث أصبح من العسير على الدولة ضبط سياساتها بمعزل عن التأثيرات الدولية، وحيث تداخل المصالح بين مختلف البلدان، بات الحديث عن التفاوض مقترنا في الكثير من الحالات مع ظاهرة اعتماد المصالح المتبادلة بين الأطراف.¹ وتبعاً لذلك يمكن أن ينظر لعملية التفاوض على أنها وسيلة لإدارة مثل هذا التفاعل، وأداة للتقليل والحد من ظاهرة النزاع.

في سياق ذلك تستخدم الأطراف المتفاوضة طرق ووسائل متنوعة، لمحاولة التأثير على الأطراف الأخرى، من أجل التوصل في النهاية إلى تحقيق أهدافها، كالتهديدات، والتحذيرات، والابتزاز وهي مفاهيم مستمدة من أدبيات المدرسة الواقعية. وهذا الاتجاه لا يولي اهتماماً لإقامة العلاقة بقدر ما يسعى إلى التوصل إلى الهدف وإيجاد . غير أن هذا الاتجاه، بنظر الكثير من الباحثين أضحى، يفقد للسند الواقعي في العقود الأخيرة التي أصبحت تستدعي تبني منظورات تستجيب لطبيعة المرحلة المتسمة بالتداخل. لأجل ذلك، يرى باحثو الشؤون الدولية أن مفاوضات الحقبة الراهنة تقتضي اللجوء إلى المقاربات التي تزوج بين الإستراتيجيات النزاعية والإستراتيجيات التكاملية في ظل تغليب استخدام هذه الأخيرة. وتبعاً لذلك أصبحت الثقة تلعب دوراً محورياً وحاسماً كونها تساهم في الحد من الشك واللايقين الذي يطبع المسارات التفاوضية. وهذا ما جعل الباحثين والممارسين على حد سواء يدركون أهميتها ويعتبرونها بعداً أساسياً في معالجة القضايا الدولية، ويدعون إلى استحضارها والشروع قبل وأثناء العمليات التفاوضية في الإجراءات الكفيلة ببنائها نظراً لأهميتها في الدفع في اتجاه إبرام

¹ - كما اشار إلى ذلك كل من شارل فليب و عفاف بن السايح بالقول بان: "الاعتماد المتبادل يؤدي إلى خلق مصالح مشتركة يصبح بعدها من المكلف جدا اللجوء إلى الإستراتيجية النزاعية".¹ وحتى إن كان الاعتماد المتبادل في أضعف حالاته، (الاعتماد المتبادل غير متكافئ بين الدول)، يكون بمقدور الدولة التي تكون في وضعية أكثر اعتماداً على العلاقات التجارية التي تقيمها مع هذه الدول، أن تقطع ارتباطاتها الاقتصادية وأن تقوم بالمبادأة بالنزاع، على اعتبار أن ذلك سوف يجلب لها خسارة كبيرة". أنظر: Charles Philippe David. et Affef Benessaeh, "La Paix par l'Intégration? Théories sur l'Interdépendance et les Nouveaux Problèmes de Sécurité". *Revue Etude International* 23, 1997, p. 238.

وتنفيذ الاتفاقيات، وعلى اعتبار أن غيابها سوف ينسف أي أساس لعقد اتفاقيات متوازنة ودائماً : فما طبيعة الدور الذي يؤديه بعد الثقة في المفاوضات الدولية؟
ومن هذا التساؤل، يمكن طرح الفرضية التالية:

كلما توفر عنصر الثقة بين الأطراف المتفاوضة كلما تعاضمت فرص إبرام اتفاقيات تفاوضية مرضية. لمناقشة هذه الإشكالية وفحص الفرضية التي يقوم عليها. وفي البداية من الضروري تقديم تعريف إجرائي يتسم بالشمول ويستجيب لطبيعة المرحلة التي تمر بها العلاقات الدولية كون التعاريف المطروحة تتميز بالقصور في بعض جوانبها، ليتم التطرق بعد ذلك والتحليل إلى أهم الإستراتيجيات التفاوضية. وأخيراً سيتم عرض وتحليل متغير الثقة من حيث المفهوم الذي تحمله والإجراءات التي يجدر بالأطراف المتفاوضة القيام بها من أجل بنائها، فضلاً عن إبراز دورها في عقد الاتفاقيات التفاوضية من خلال بعض الشواهد.

I - طبيعة المفاوضات الدولية

سيتم في هذا العنصر استعراض بعض التعاريف الواردة ضمن أدبيات التفاوض المتخصص وذلك بغرض انتقاء تعريف يتوافق مع التصورات والممارسات التي تعالج ظاهرة التفاوض في ظل الإقرار بالطبيعة المعقدة لموضوعه.

في هذا الإطار يعرف بول S. P. Poole التفاوض انطلاقاً من سمات المفاوضات الشخصية المفاوضات الجيد يملك سرعة البديهة، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود، ويعرف كيف يكون متواضعاً وحازماً في آن، ويعرف كيف يراوغ دون أن يضطر للكذب ويعرف كيف يجعل الشركاء يتقون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته.¹ ويعرف "موران روبرت" Robert Moran وآخرون : التفاوض باعتباره عملية تدير بواسطتها مجموعتين أو أكثر محادثات حول المصالح المشتركة والخلافية للتوصل إلى اتفاقية مفيدة للطرفين.²

ما يلاحظ على هذا التعريف هو طرحه من منظور اقتصادي، على غرار التعريف المقترح من قبل ماستنبروك W. Mastenbroek، إذ ينظر للتفاوض على أنه: الإستراتيجية المناسبة التي تستخدمها الأطراف المتفاوضة لـ بالنسبة إليهم مصلحة مشتركة وفي بعض الأحيان متناقضة، وفي ظل وجود اعتماد متبادل بينها إلى

¹ - S. P. Poole, **Never offer concessions** (London: Routledge Publications, 1997), p. 15

² - T. Robert, Moran. et al. **Dynamics of Successful International Business Negotiations**. (Houston: Gulf Publishing Company, 1991). p. 72.

الحد الذي يجعل إبرام الاتفاق مفيدا لها.¹ من جهته، قدم أنزيو Anzieu D. تعريفا للمفاوضة على أنها: مجموعة اتصالات ومناورات لدفع طرفين أو أكثر (شركاء أو خصوم) إلى تشكيل قاعدة مشتركة للتبادل.² لكن التساؤل المطروح بخصوص هذا التساؤل إلى أي مدى يمكن الأخذ بوجهة النظر هذه لاسيما إذا علمنا بأن التفاوض لا يتوقف عند عملية التبادل بل يدفع إلى أبعد من ذلك أي في اتجاه إحداث تغييرات في المنظومات الإدراكية ومن ثم في مواقف الأطراف المتفاوضة.

ويعرف كريستوف ديبيون Christophe Dupont التفاوض باعتباره: النشاط الذي يتضمن مشاركة طرفين أو أكثر (أفراد، مجموعات، وفود)، في إطار سعي إيجاد حل مرضي غير عنيف لقضية تهم الطرفين الأخذ بعين الاعتبار واقع كل منهما.³ هذا التصور لا يتماشى مع الواقع الدولي حيث التداخل بين مختلف المستويات التفاوضية، فضلا عن دور التفاوض في خلق وتحويل القيم.

وعلى العموم، تركز هذه التعاريف مكونات العملية التفاوضية، والخصائص الفردية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض دون الالتفات إلى التفاوض كعملية شاملة ومتكاملة تعنى بمكونات العملية التفاوضية والمحصلة النهائية لها. وعليه إن التعريف الشامل يعتبر التفاوض عملية مختلطة ثنائية أو متعددة الأطراف يراد منها إيجاد حل لقضية ترضي كل الأطراف سواء بتحويل أو بخلق القيم وفي ظل تحكم المتغيرات الفردية، والداخلية، والدولية، ووجود مؤسسات وطنية ودولية تساهم في رسم وإدارة العمليات التفاوضية فضلا عن تنفيذ الاتفاقيات التي تنجر عنها.

II - الإستراتيجيات التفاوضية:

من بين أبرز معالم التغييرات التي مست ميدان التفاوض تلك التي طرأت على المنظومات الإدراكية المرتبطة بالمنظور ربح - خسارة، وهو منظور يقوم على النزعة التنافسية بين الأطراف، حيث تتساوم الأطراف من خلالها على مورد ثابت، تكون محصلته بروز وضعية يكسب فيها الطرف القوي اقتصاديا وعسكريا.⁴ من هنا جاءت

¹ - W. Mastenbroek, "Conflicten Hantering en Onderhandelen", In Christophe Dupont, **la Négociation: Conduite, Theorie, Applications**, Paris: Dalloz, 1982, p. 23.

² - D. Anzieu, Introduction à la Psychology de la Negociation, Bulletin de Psychology, 1974, p. 318.

³ - Ibid., p. 34.

⁴ - P. T. Hopmann, **The Negotiation Process and the Resolution of International Conflict** (Columbia: University of South Carolina Press, 1996), p. 59.

ضرورة التعاطي مع المفاوضات وفق مبدأ خلق التعاون الذي يكون محل رضا كل الأطراف. وفي هذا الشأن، فإن الصيغ التفاوضية عموماً إلى وجود إستراتيجيتين أساسيتين، الإستراتيجية التعاونية والإستراتيجية التوزيعية، فضلاً على الإستراتيجية القائمة على العلاقات المبنية بين الأطراف.

2- 1 الإستراتيجية الإفرادية Distributive Strategy

يعرفها كل من والتن Walton وماكرسي McKersie على أنها نسق معقد من الأنشطة المساعدة على تحقيق أهداف طرف على حساب الأطراف الأخرى في إطار التنازع حول قضية مشتركة.¹ في سياق ذلك، تسعى الأطراف المتفاوضة في ظل مفاوضات يحكمها منطق الربح والخسارة الصرف أي مكاسب طرف تأتي على حساب الطرف الآخر -أو ما يعرف بـ لعبة صفرية- إلى تحقيق مكاسب نسبية حول قضية محل تنازل.² ويذهبان إلى القول بأن النزاع في إطار التفاوض الاجتماعي يرتبط بتوزيع القيم؛ وقد تتطوي هذه القيم على موارد مادية، مثل الموارد الاقتصادية أو موارد القوة، أو على موارد رمزية كالحصول على مكانة اجتماعية. كما يعتبر الباحثان أن الوضعيات التي يتصور فيها أن مكاسب فرد هي بمثابة خسارة للطرف الآخر كمباريات fixed-sum game.³

وفق هذا التصور تستخدم مجموعة من التكتيكات بهدف إجبار الطرف الآخر على الرضوخ في النهاية لمطالب الطرف المنافس، على سبيل المثال يستخدم التهديد، والتخويف، فضلاً عن القيام بتصرفات أحادية الجانب. وعندما تكون القيود عالية فإن استخدام مثل هذه التكتيكات يؤدي إلى مكاسب مشتركة متدنية، علاوة على الإخفاق في التوصل إلى إبرام اتفاقية. ويرى "بروت" بأن استخدام تكتيكات المواجهة قد يحول

¹- R. E. Walton, and R. B. A. McKenie, **Behavioural Theory Of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System**, 2nd ed, New York, Ithaca, ILR Press, 1991, P.4.

²- للإطلاع أكثر انظر:

Thompson, L. L. "The influence of experience on negotiation performance." **Journal of Experimental Social Psychology** 26, 1990, PP, 528-544.

وانظر أيضاً:

Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. "Tactical behavior and negotiation outcomes." **The International Journal of Conflict Management** 1, 1990, PP, 7-31.

³ - R. E. Walton, & R. B. McKenie, Op. Cit., P.4.

دون بروز الإبداع، بل أن استخدامها يؤدي إلى حالة يكون فيها قبول بدائل جديدة صعبا، لاسيما إذا كانت تلك البدائل تبدو وكأنها في صالح الطرف الآخر.¹

2-2 الإستراتيجية التعاونية Integrative Strategy

يشير كوري Corry إلى وجود عدة مصطلحات تحمل معنى الإستراتيجية التعاونية.² وينظر إليها باعتبارها نسق من الأنشطة يساعد على تحقيق الأهداف التي لا تتناقض بشكل أساسي مع أهداف الأطراف الأخرى والتي تبعا لذلك يمكن التعاطي معها في سياق متكامل،³ وتساعد المفاوضين على إيجاد حلول خلاقة لمطالب الأطراف الأكثر إلحاحا، وبحيث يسمح استخدامها بجعل على الأقل المحصلة النهائية لحجم مكاسب طرف في العملية التفاوضية غير مساوية لحجم التضحيات التي يقدمها طرف آخر.⁴ سياق ذلك تلعب الثقة دورا حيويا في توظيفها.⁵ كونها تأسس للشروط الأخرى المساعدة على استخدامها، والتي من بينها العواطف الودية تجاه الطرف الآخر، والشعور الجيد، والالتزام بالعمل في إطار العلاقة القائمة.⁶ وتقتضي الإستراتيجية التكاملية حد أدنى من الثقة ومن الانفتاح بما يسمح بتوفر المعلومة حول وضعية الطرف الآخر.⁷ ومن الأسباب

¹- J. Peter Carnevale. and G. Dean Pruitt , "Negotiation And Mediation," **Annual Review. Psychology** 43, 1992, P. 549.

²- ترد ضمن ادبيات إستراتيجيات التفاوض عدة مصطلحات تحمل معنى الإستراتيجية التكاملية : فكوري يرى بان عملية الاتفاق المشتركة حول القضايا موضوع المواجهة والتي شرعوا في تحليلها ومن ثم البحث لها عن حلول متنوعة يمكن أن تشير إلى واحدة من هذه المصطلحات: التساوم القائم على قضية issue-based bargaining ، التساوم المتكامل integrative bargaining ، التساوم ربح-ربح، التساوم التعاوني cooperative bargaining ، تساووم المكاسب المشتركة mutual gains.

لمزيد من المعلومات ان : R. A. Friedman, and D. L. Shapiro, "Deceptions and mutual gains : bargaining: Are they mutually exclusive." **Negotiation Journal** 1, 1995, PP, 243-253.

³-Ibid.

⁴- R. E. Walton, and R. B. McKenie, Op. Cit., P.5.

⁵- M. J. Kimmel, et al, Effects of Trust, Aspiration, and Gender on Negotiation Tactics. In Victor A. Kremenyuk, Op. Cit., P.93.

⁶- G. Dean Pruitt, Strategy in Negotiation. In, Victor A. Kremenyuk, **International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues**, 2nd ed, (USA, Jossey-Bass, A Willy Company, 2001.) p.92.

⁷- Amrita Narlikar and John Odell, "The Strict Distributive Strategy for a arrainging Coalition: The Like Minded Group in the World Trade Organization," Conference on Developing Countries and the Trade Negotiation Process, **UNCTAD**, Geneva, 6-7 November, 2003, p.5.

التي تدفع إلى اللجوء إليها: الاعتقاد في إمكانية تبني إستراتيجية حل المشكل، وأن يعلم طرف شريك في التفاوض بتغيير موقفه، والنجاح في عقد اتفاقية، ووجود وسيط.¹

2-3 الإستراتيجية المبنية على العلاقات القائمة بين الأطراف Working strategy

يتم تبني هذه الإستراتيجية في المفاوضات التي تجري بين الأفراد، والمجموعات، والدول (الأمم).² وهناك أربع قيم أساسية تحكم أي علاقة في وضعها الطبيعي:³

- إذا ما أظهر طرف رغبة شديدة حيال قضية، فعلى الطرف الآخر إذا ما رأى أن حاجاته لهذه القضية غير ملزمة أن يقر له بذلك.

- يجدر استخدام إستراتيجية حل المشكل الإضافية إذا ما ألح الطرفان على مطالبهما.

- يرى واين Weighing أن الأطراف يجب عليها أن تفاضل بين حاجاتها النسبية في حال إخفاق إستراتيجية حل المشكل الإضافية؛ كما يجب إعطاء الأولوية لحاجات الطرف الملحة في الاتفاقية النهائية.

- يقتضي أن تكون التصريحات صادقة بخصوص الحاجات الأكثر إلحاحا.

وبرأي بروت فإن استخدام هذه الإستراتيجية غالبا ما يكون مفيدا للأطراف المعنية، حيث تنتقلهم إلى مستوى الرفاه.⁴ كونها تشجعهم على التفاوض الفعال (تستغرق المحادثات وقتا قصيرا مع احتمال كبير بأن تقود إلى إبرام الاتفاق)، وسيكون التبادل الذي يحصل على المدى الطويل في صالح الطرف الذي تنازل لفائدة الطرف الآخر.⁵

III - الثقة

1-3 مفهوم الثقة: عرضت لها مختلف الحقول المعرفية بالبحث والدراسة (علم الاجتماع، علم النفس، علم السياسة والاقتصاد)، عبر استخدام مقاربات نظرية متنوعة كالمقاربة السيكو/اجتماعية ومقاربات الاختيار العقلاني.⁶ فباحثو علم الاجتماع على سبيل

¹- G. Dean Pruitt, Strategy in Negotiation., In, Victor A. Kremenyuk, Op. Cit., p. 93.

²-Ibid.

³-Ibid.

⁴-Ibid., p.94.

⁵-Ibid.

⁶- لتحليل مختلف المنظورات التي تقارب بالدراسة والبحث لمدلولات الثقة، انظر:

Hardin, Russell. "The Street-Level Epistemology of Trust.", **Politics and Society** 21, 1993, PP, 505-520.

المثال ينظرون للثقة كألية يتعامل بها الأفراد في ظل وجود أخطار اجتماعية وحالات اللابيقين.¹ علاوة على ذلك، فإنهم ينظرون للثقة كشرط وظيفي لازم لأن بدائل غيابها تتطوي على احتمال سقوط المجتمع في الفوضى والركود.²

وبحسب لوكي Lewicki و بانكير Bunker فإن التعريفات التي تتناول الثقة تعكس نماذج معرفية تنتمي لحقول أكاديمية محددة.³ فعلماء الاجتماع ينظرون إليها كظاهرة بنبوية في طبيعتها.⁴ لأنها تتحدد بالسياق، وبموضوع الثقة، فضلا عن العلاقات القائمة بين الأطراف والمبنية على الثقة.⁵ وإذا كان علماء النفس يعتبرونها كخاصية ترتبط ترتبط بالفرد، فإن علماء النفس الاجتماعي ينظرون إليها باعتبارها ظاهرة ترتبط بالعلاقات الناشئة بين الأفراد.⁶ في حين ينظر إليها علماء الاقتصاد كألية ترتبط بالاختيار العقلاني.⁷

وتعرف الثقة على أنها الإيمان بالطابع الإيجابي للنتائج المتوقعة بخصوص السلوك، والعمليات، والأداء، أو أية حالة تتسم ظروفها بالشك الريبة.⁸ ويميز لوهمان

¹ - A. Giddens, The constitution of society. Cambridge, Polity Press. 1984. p.24

² - J. D. Lewis, and A. Weigert . "Trust as a Social Reality." **Social Forces** 4, 1985, P. 986.

³ - R. J. Lewicki, & B.B. Bunker, Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker & J.Z. Rubin (Eds.). **Conflict, cooperation and justice**. 1995, PP, 133-173.

⁴ - "و"بانكير" بين ثلاثة اشكال للثقة: الثقة القائمة على التفاضل Calculus-based trust، الثقة القائمة على المعرفة Knowledge based trust، والثقة القائمة على التحديد والشخصنة Identification-based strust. Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. Trust in relationships: A model of development and decline. in B. B. Bunker & J.Z. Rubin (Eds.). **Conflict, cooperation and justice**. 1995, p.145.

⁵ -Erkki Vuorenmaa, "Trust, Control and International Corporate Integration," **Publication of the Turkey School of Economis**, Sarja/ Series A-6,2006, P. 21.

⁶ - J. G. Holmes, Trust and the Appraisal Process in Close Relationships. In Jones, W. H. & Perlman, D. (Eds.), **Advances in Personal Relationships**, London: Jessica Kingsley 2, 1991, PP, 57-104.

⁷ - رغم ان وليامسون استخدم المفاهيم الرياضية في مقارنة الثقة وهذا في مقاله المعنون: "الحسابات الرياضية، الثقة والمنظمة الاقتصادية"، لكن في نفس الوقت يقر بان الإنسان: قبل كل شيء، "حيوان اجتماعي" وان نزعتة الاجتماعية وتوافقها الاجتماعي وتقبله للعقوبات هي ايضا اشياء ذات صلة بالطابع الاجتماعي الذي يتحلى به، لاجل ذلك وكرغبة منه في تكييف السياق الاجتماعي مع إطاره القائم على الحساب الرياضي، يقترح وليامسون ان يجري التعامل مع العوامل الاجتماعية كجزء من البيئة التي في إطارها تجري كل الصفقات.

O. E. Williamson, "Calculativeness, trust, and Economic Organization." **Journal of Law and Economics** 34, 1993, p 558.

⁸ -Erkki Vuorenmaa, "Trust, Control and International Corporate Integration," **Publication of the Turkey School of Economis**, Sarja/ Series A-6, 2006, P.20.

Luhmann الثقة عن الائتمان من خلال الآليات التي يتم بواسطتها التعامل مع المستقبل الملتبس.¹ ويرى بأن الثقة تقتضي اتخاذ قرارا واعيا يدعم تصرفا معيناً على حساب تصرفات أخرى رغم وجود احتمال أن يكون الموقف مخيباً للآمال.² وتنفق عدد من التعاريف على مجموعة من العناصر المشتركة ترتبط بمفهوم الثقة، من ذلك على سبيل المثال، ما أورده لوهمان Luhmann و فارتراي Vertrauen حيث يريان أن للثقة ثلاثة عناصر أساسية: أولاً، تعتبر الثقة متعددة الأبعاد، وعليه يمكن التعرض لها من أبعاد متعددة، ثانياً، تقتضي الثقة الاختيار؛ ثالثاً، تؤدي خيبة الأمل في الثقة إلى انقطاع النشاط.³ النشاط.³ أما هوفمان، فيرى أن العناصر المشتركة التي تدخل في تعريف الثقة هي:

أ- ينفق الباحثون بهذا الشأن على أن العلاقات القائمة على الثقة هي مظاهر سلوكية تتم عن وجودها،

ب- تشير الثقة إلى وضعية تكون فيها مصالح طرف تحت مراقبة أطراف أخرى،

ج- مجال ودرجة الثقة والعلاقات القائمة على الثقة قابلة للتغير،

د- يخاطر الفاعلون بوضع مصالحهم بين أيدي أطراف أخرى معتمدين على تقديرات ذاتية متصلة بمدى قدرة الثقة الممنوحة على ضمان مصالحهم.⁴

2-3 دور الثقة

رى كل من وود Wood وكلوسي Colosi أن تعريف التفاوض يعتمد بالأساس درجة الثقة التي تتسم بها العلاقات القائمة بين الأطراف،⁵ والتي تكتسي أهمية بالغة في المفاوضات الدولية قياساً بالمفاوضات الداخلية. فبينما تتسم المفاوضات الداخلية بالمنافسة مع استخدام التكتيكات ذات الطابع العدواني وبالنظرة قصيرة المدى، تشدد

¹ - للمزيد من المعلومات يمكن العودة إلى دراسة لومان:

-Luhmann N, Familiarity, "Confidence, Trust: Problems and Alternatives." In Gambetta D (eds), **Trust: Making and breaking cooperative relations**, (New York: Basil Blackwell, 1988), P, 107.

²- Sabine Köszegi, **Do we have enough Trust in Trust? The Role of Trust, Risk, and Uncertainty**, (Geneva Processes of International Negotiations (PIN), Geneva 1989), p,6.

³-Ibid, p.8.

⁴-Hoffman Aaron M, "A Conceptualization of Trust in International Relations." **European Journal of International Relations** 8, 2002, P.378.

⁵- D. Wood Jack and R. Thomas Colosi, "The Subtle Art of Negotiation." In **Human, Resource Development**: (Geneva: Int'l. Trade Center, UNCTAD/WTO, 1997), P. 5.

المفاوضات الدولية على العلاقات الطويلة المدى القائمة على الثقة، وعلى التعاون، والشعور الودي، والاحترام.¹

تساهم الثقة في تخفيف حدة الغموض الذي يكتنف المستقبل بما يساهم في تذليل تعقيدات العملية التفاوضية.² وتتطوي على اعتقاد المتفاوضين مفاده بأن مصالحهم مصانة فعليا في ظل أية تسوية تفاوضية، كما تتطوي أيضا على اعتقاد راسخ بعدم استغلال الخصم للعملية التفاوضية كي يحقق أهداف خاصة.³ في هذا الإطار يلعب الاتصال الذي يقوم على الكشف السريع والمباشر للمعلومة دورا حاسما في التفاوض.⁴ وبهذا الشأن يقول كل من بيتر كارنيفال و دين بروت بأن صعوبة الاتصال تنكسر حينما تحقق الأطراف في عقد لقاءات أو لا تعلم بالتوقيت الذي يسمح لها بالقيام بذلك، وتتدنى درجة ثقة الأطراف في بعضها البعض حين لا تكون لها الجراءة في إبرام اتفاقية صريحة.⁵ وهناك اتجاه يعتقد بأن توفير المعلومة قد يكون سببا في إضعاف الطرف المبادر بها كونها تصبح محل توظيف من قبل الطرف الأخر، مما يدفع إلى اعتبار الثقة كشرط لازم لتبادل المعلومة.⁶ مع ذلك، فإن تومبسون بحسب ما أورده بروت، لا يرى في توفير المعلومة من جانب واحد سببا في تعريض محصلاته التفاوضية للخطر.⁷

وثمة إمكانية بحسب شول ميسال Shaul Mishal ونداف موراغ Nadav Morag لإعادة تقييم العلاقة القائمة على الثقة عبر خلق علاقات حميمية بين الأطراف.⁸ لأن ذلك يساعد على توقع تصرفات شريك المستقبل، بما يساعد على تحقيق تفاهم رسمي قائم على الثقة.⁹ ويمكن اعتبار التصرفات السلوكية التي تأتي بها الأطراف المتفاوضة في المستقبل المستقبل كعوامل مساعدة على تقليل حالة اللابقين لأنها تعد معيارا لقياس ما يستطيع أن

¹-Ibid , P. 35.

²- N. Luhmann, "Trust and power: the Arab-Israeli Peace Negotiations," **Political Psychology** 2, 2002, p. 332.

³-Ibid.

⁴- D. E. Zand, **The leadership triad: Knowledge, trust and power.** (New York: Oxford University Press. 1997), p. 114.

⁵- J. Peter Carnevale and G. Dean Pruitt , "Negotiation And Mediation," **Annual. Review. Psychology.** 1992. P. 533.

⁶- Ibid P, 552.

⁷- Ibid.

⁸- Shaul Mishal and Nadav Morag, Op. Cit., p. 332.

⁹-Ibid.

يتوقعه كل طرف من الطرف الآخر.¹ غير انه وبالنظر لعدم امتلاك النظام الدولي لمحكمة يمكن أن تطبق بفعالية القواعد القانونية على الخروقات التي تمس العقود (الاتفاقيات) وتمتلك قوة ترغم الأطراف على الإذعان لقواعدها، فإنه وتبعاً لذلك يجب أن ترتبط المفاوضات بدرجة معينة من الثقة.²

تبعاً لذلك، تحاول الدول التي تتقاسم حد معتبراً من الثقة - على الأقل - تسوية نزاعاتها، وستفاوض وتقدم على تسويات.³ وأورد ميغن شانن Megan Shannon أنواع الدول التي تتسم بقدرة أكبر على إرسال إشارات تنطوي على الذ فالديمقراطيات في أفضل رواق حيث توجد الدول التي تتسم بالثقة و مطمئنة وهي بذلك عكس الدول غير الديمقراطية.⁴ ويذهب إلى القول أن الكثير من أدبيات التعاون الدولي تناولت بالدراسة مزايا البنيوية والمعيارية التي تسمح للدول الديمقراطية بالتفاوض على المسرح الدولي.⁵ مقاربات المعيارية التي تتناول بالدراسة السلم الديمقراطي ترى بأن الديمقراطيات تتميز بمستوى عال من الثقة مع الأطراف الأخرى، نتيجة لقيمها المشتركة ونتيجة لتوقعاتها بالسلوك المرغوب.⁶ إبرام الاتفاقيات في ظل وجود أنظمة ديمقراطية يكون محصلة لتفاعل وتساويات ومساومات تجري بين مختلف فواعل السياسات الداخلية لهذه البلدان. وعليه تكون التسوية محل رضا جميع فواعل السياسات الداخلية للأطراف المتفاوضة ومن ثم كل المجتمع. فالاتفاقية لن تكون رهينة شخص أو حكومة تنتهي بذهابه وهو ما يسهم بتوقع سلوك أية حكومة تفرزها الانتخابات. على سبيل المثال الشروط التي يضعها الإتحاد الأوروبي للدول الراغبة في الانضمام إليه، فما إن يستوفي البلد المرشح الشروط الموضوعية أمامه يسمح له بالانضمام إليه. ولقد اعتبرت مثل هذه السياسة بمثابة ضمان لما بعد الاتفاق.⁷ عكس ذلك، يمكن الإشارة إلى الاتفاقية التي أبرمها العراق مع إيران في

¹- S. Mishal and N. Morag, Trust or Contract? Negotiating "Formal and Informal Agreements in the Arab-Israeli Peace Process." In Shaul Mishal and Nadav Morag, Op. Cit., p. 333.

²- Shaul Mishal and Nadav Morag, op. cit. p.333.

³- Kydd Andrew, Trust Building, Trust Breaking: The Dilemma of NATO, Enlargement. In, In, Megan Shannon, A Matter of Trust? International Organizations and the Peaceful Settlement of Territorial Disputes, University of Mississippi, 2006, P.6

⁴-Megan Shannon, A Matter of Trust? International Organizations and the Peaceful Settlement of Territorial Disputes, University of Mississippi, 2006, p. 8.

⁵-Ibid.

⁶-Ibid.

⁷- طور كل من "بروس راست" و"جون اونيل" مقارنة تستند على مجموعة من الطروحات النظرية، فقد أوضحا في مقاربتهم هذه أن الديمقراطية، والاعتماد المتبادل والعضوية في المؤسسات الدولية تبرر ظاهرة التعايش السلمي

في مارس عام 1975 حول اقتسام مياه شط العرب. فهذه الاتفاقية لم تعمر طويلا واستخدمت كمبرر من قبل الأطراف المتنازعة للدخول في حرب دامت ثمانية سنوات 1980 - 1988.

IV- إجراءات بناء الثقة في المفاوضات الدولية

عموما تعتبر الثقة أساسية للمفاوضات بمختلف أنماطها وأبعادها، التجارية، القانونية، الفردية، أو السياسية. ففي هذا السياق تم التعاطي مع الثقة في مجالات متعددة الاقتصاد، المناجمنت والتسويق كما تم إدراجها في الدراسات الثقافية - المحلية المتنوعة.¹ ومن بين إجراءات بناء ثقة يمكن الإشارة إلى الاتصال، الشفافية، التحقق، المصادقية، استخدام الإستراتيجيات التعاونية.

1-4 تساعد إقامة قنوات الاتصال بين الدول التي يحتمل أن يقوم بينها نزاع على التقليل من التوتر خلال الفترة الحرجة من الأزمة أو أنها تساعد على وضع آليات للتشاور أكثر انتظاما. في هذا الإطار يرى لوكي أن لا تفاوض من دون اتصال، معتبرا التفاوض عملية اتصالية تتضمن تبادل وجهات النظر والأفكار. من جانبه يشير بتلر Butler إلى أن الثقة المتبادلة تسمح بتقاسم المعلومة بين الأطراف المتفاوضة² والتي تبعا لذلك يكون لها تأثير إيجابي على فعالية العملية وعلى المكاسب المشتركة. فعلى سبيل المثال، تثار ما الثقة في معضلة السجين، فعوض أن ؛ السجينين سنة واحدة بتوفر عنصر الثقة ضطر كليهما إلى المكوث خمس سنوات نتيجة لفقدان عامل الثقة.³ علاوة على ذلك

بين الديمقراطية في النظام الدولي، إلا انهما لم يركزا كثيرا في مقاربتهما هذه على معطى الفوضى لدى الواقعيين، والذي يعتبره الباحثان سلبيا، وبدلا من ذلك، فقد عملا على تطوير طرح أكثر تعقيدا وإيجابية يشتمل على الديمقراطية والاعتماد المتبادل والتي تعتبر أكثر فاعلية في ضمان السلم في النظام الدولي. أنظر:

John Oneal and Bruce Russett, "The Kantian Peace: The Pacific Benefit of Democracy, Interdependence, and International Organizations, 1885- 1992," **World Politics** 1, 52, (1999), p. 22.

¹-Strong Kelly and James Weber, "The myth of trusting culture: A global empirical assessment." **Business & Society** 2, (1998), 157-183.

² - J. K. Butler, Trust Expectations, "Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency." **Group and Organization Management** 2, 1992, P, 234.

³ - وجه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، رقم 190 أكتوبر 1994. ص.27.

يشير زاند إلى وجود سند إمبريقي فحواه أن الثقة تخلق حوافز عالية تؤدي إلى تنفيذ الاتفاقيات التفاوضية.¹

2-4 التحلي بالشفافية، من بين ما تتضمنه الإشعار المسبق بالمتطلبات، تبادل البيانات، المراقبة الطوعية للأنشطة العسكرية التي تقوم بها دولة أخرى، في مجال التسلح النووي تتضمن إجراءات الشفافية الإعلان الأحادي الجانب ببيانات التسلح النووي. يمكن الإشارة على سبيل المثال إلى حالة الاستعصاء التي طبعت المسار التفاوضي الإيراني مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية من جهة والولايات المتحدة وحلفاءها الأوروبيين (بريطانيا، فرنسا، ألمانيا) من جهة أخرى، ففي هذا السياق ترى الولايات المتحدة وحلفاءها من الأوروبيين أن غموض السياسة النووية الإيرانية وعدم إضفاءها الشفافية على برنامجها النووي يدفعهم إلى مطالبتها بالقيام بوقف تخصيب اليورانيوم للتدليل كإجراء يسمح ببناء الثقة الضرورية من أجل بعث المفاوضات من جديد. أيضا يمكن الإشارة إلى القرار الذي اتخذته كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية حول نشر المعلومات المتعلقة بمخزونها من المواد الانشطارية العسكرية.²

3-4 إجراءات التحقق يتم اللجوء إليها من أجل التحقق من مدى إذعان الدولة لاتفاقية أو معاهدة معينة، يمكن الإشارة إلى إجراءات بناء الثقة المتعلقة بالمحادثات الباكستانية - الهندية حول التسلح النووي، فقد شرعت كل من الهند وباكستان عام 2004 استكشاف إجراءات بناء الثقة. ولقد سمح هذا المسعى بفتح نافذة أمل للبلدين كي يأخذا في الاعتبار ضرورة القيام بإجراءات بناء الثقة - عبر إضفاء المزيد من الشفافية على المعلومات المتعلقة بمخزون المواد الانشطارية- وذلك للمضي قدما في اتجاه التوقيع على اتفاقية الحد من تدفق المواد الانشطارية (FMCT) ³. وسوف يساهم اتفاقهما على القيام بإجراءات التحقق المشترك، حول مدى احترام اتفاقية الحد من تدفق المواد الانشطارية، إلى إضفاء المزيد من المصداقية على مفاوضات مؤتمر الحد من التسلح.⁴

¹ - D. E. Zand, "Trust and managerial problem-solving," **Administrative Science Quarterly** 2 (1972), P. 229.

²-Gaurav Rajen and Michael Vannoni, **Fissile Materials Control**, Sandia National Laboratories Albuquerque,(2006), P. 17.

³-Ibid.

⁴-Ibid.

4-4 تساهم المصادقية التي يتحلى بها الفاعلون - وجود تطابق بين الأقوال والأفعال - بناء الثقة. وتستخدم أحياناً لفحص مدى مصادقية الفاعلين خلال مرحلة التفاوض، كونها تمنح ثقة للشركاء المفاوضين.¹ على سبيل المثال، في المفاوضات المتعلقة بالتغير المناخي أدى تضارب سلوك وفد الولايات المتحدة الأمريكية إلى تدني مصداقيته أمام الوفود الأخرى، الأمر الذي انجر عنه فقدان كبير جداً لمصادقية الولايات المتحدة وإلى عزلها في المفاوضات ولقد اعتبر مثل هذا السلوك بالنسبة للكثير من المراقبين، أهم سبب ساهم في اعتماد إطار روما التفاوضي.² مثال آخر، بعد قمة سياتل، شرع المجلس العام لمنظمة التجارة العالمية، تحت رئاسة السفير النرويجي كايبري برين Kåre Bryn، في تطوير عملية تفاوضية شاملة وشفافية لإعادة بناء الثقة بين الأطراف، الأمر الذي أدى إلى الاتفاق على أن يأخذ وبشكل جدي في الاعتبار تنفيذ الشكاوى إلى جانب التوصل مع نهاية العام إلى إتخاذ قرارات.³

4-5 تبنى الإستراتيجيات التعاونية، يؤدي استخدام التكتيكات التعاونية إلى اكتشاف ومن ثم استغلال المصالح المشتركة، أو إلى تجاوز الاختلافات التي يمكن أن تحول دون الحصول على مكاسب للأطراف ذاتها، على سبيل المثال ما يتعلق بالقضايا التجارية.⁴ وتتضمن التكتيكات التعاونية الطلب من الأطراف الأخرى بتحديد أولوياتها، وتقديم اقتراح تبادل التنازلات، وإعادة رسم مجال القضية ذاتها بما يساعد على تحصيل منافع أكثر من دون التسبب في تكاليف للآخرين.

¹-Cornelia Ulbert et al, Arguing and Bargaining in Multilateral Negotiations. Conference on "Empirical Approaches to Deliberative Politics", European University Institute, May 2004, p. 30.

²-Ibid., p. 31.

³-Amrita Narlikar and John Odell, The Strict Distributive Strategy for a Bargaining Coalition: The Like ended Group in the World Trade Organization, Geneva, UNCTAD, Conference on Developing Countries and the Trade Negotiation Process, (2003), p. 15.

⁴-Ibid., p. 5.

أصبحت المفاوضات أداة حاسمة في تسوية الخلافات بين الأطراف المتفاوضة في ظل وضع عالمي يتسم بتشابك المصالح. إلا أن التوظيف الفعال لهذه الأداة يستوجب استيعاب العملية التفاوضية بمختلف أبعادها وجوانبها (ما يتعلق بالفواعل، والعملية والمحصلات).

إنه وفي ظل هذا السياق العالمي بدا واضحا أن الإستراتيجية المختلطة وبدرجة أقل المتكاملة هي الأنسب إذا ما وضع الأطراف نصب أعينهم تحقيق تسويات تفاوضية مرضية ودائمة. وفي الاتجاه ذاته، تبين أن عامل الثقة من العوامل الحاسمة في العملية التفاوضية برمتها طالما أنها تعتبر في الوقت ذاته شرطا للشروع في التفاوض وفي إنجاح التسوية التفاوضية، فضلا عن الحفاظ عليها في ظل ظروف متغيرة.

ومن جهة أخرى، فقد أماطت هذه الدراسة اللثام عن نقطة مهمة تتمثل في أن اهتزاز الثقة خلال المسار التفاوضي يعيق مسعى التوصل لحلول توافقية، ونظرا لهذا الدور الحاسم والمحوري الذي تلعبه الثقة يبدو من المناسب جدا طرح حزمة من الإجراءات الكفيلة بخفض حدة الريبة والتشكيك المتبادلين قبيل الشروع في التفاوض. ويعتبر ذلك بديلا لا مفر منه في ظل غياب هيئة يحكم إليها للتعاطي مع الخروقات المحتملة للاتفاقيات التفاوضية، فضلا عن غياب سلطة تكفل إذعان المتفاوضين في المقام الأول.

إن مثل هذا الوضع يدفع إلى التفكير في إنشاء مؤسسات وهيئات دولية جديدة تناط بها مسؤوليات تتسم في جانب منها بالطابع الإلزامي. وسوف تدفع الدول إلى سلوكات تعكس نواياها الحسنة. كما ستسمح بتوفير هامش أمان مهم الذي من المحتمل جدا أن يدفع مختلف الأطراف إلى المخاطرة بوضع الثقة في بعضها البعض. وتبعاً لذلك، ستتكسر الثقة أكثر في الطرف الذي يطلق إشارات التعاون مع الأطراف الأخرى، سيما حينما يخاطر ويضع ثقته في الأطراف الأخرى بالرغم من أن ذلك يجعله في مواجهة تحدي ينجر عنه القفز إلى المجهول - مع ما تحمله هذه العبارة من مخاطر - على حد تعبير "روبرت شومان"، وزير الخارجية الفرنسي، حين أطلق مشروعه المتعلق بالتكامل الأوربي في 1950. غير أنه وفي ظل هذا التوجه، يجدر بصناع القرار والمفاوضين أن يتذكروا بأن التفاوض في ظل وضعية أمنة - حري تأمل الحالات الأسوأ لأنه لا توجد ضمانات بخصوص الدوافع الحالية والمستقبلية بالنسبة للأطراف الأخرى- سيجلب مخاطر سعى الأطراف إلى تعزيز أمنها ومصالحها على حساب أمن ومصالح الدول الأخرى رغم أنها لا تقصد ذلك.

بيبلوغرافيا

- فائمة المراجع باللغة العربية
 1- وجبة، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1994.
 فائمة المراجع باللغة الأجنبية:
- 1- Butler, J. K. "Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency." **Group and Organization Management** 2, 1992, pp, 217-238.
 - 2- Cellich, Claude. "Negotiations for Export Business: Elements for success". In **Readings in International Business Negotiations**. Geneva: International Trade Centre UNCTAD/WTO, 1997, PP, 35-41.
 - 3- Charles Philipe, David et Affef, Benessaeih. "La Paix par l'Intégration? Théories sur l'Interdépendance et les Nouveaux Problèmes de Sécurité". *Revue Etude International* 23, 2, 1997, pp, 238- 254.
 - 4- Dupont, Christophe. "La Négociation: Conduite, Theories, Applications". France: Dalloz, 1982.
 - 5- Gaurav , Rajen. and Michael, Vannoni. "Fissile Materials Control in South Asia: Regional Analyses and Potential Confidence Building Measures". National Laboratories Albuquerque, Cooperative Monitoring Center Occasional Paper. 5 February 2006.
 - 6- Giddens, A. "The constitution of society". Cambridge: Polity Press. 1984.
 - 7- Hopmann, P.T. "The Negotiation Process and the Resolution of International Conflict". Columbia: University of South Carolina Press, 1996.
 - 8- Lax, D.A. and J. K. Sabenius. "The Manager as Negotiator". Free Press: New York. 1986.
 - 9- Lewicki, R. J. and Bunker, B. B. "Trust in relationships: A model of development and decline". In B. B. Bunker & J.Z. Rubin (Eds.). "Conflict, cooperation and justice". San Francisco: Jossey-Bass. 1995
 - 10- Lewis, J. D. & Weigert, A. J. "Social atomism, holism, and trust". *The Sociological Quarterly* 216, 4, 1985, pp, 455- 471.
 - 11- Moran , Robert, T. et al. *Dynamics of Successful International Business Negotiations*. Houston: Gulf Publishing Company, 1991.
 - 12- Peter J. Carnevale . Dean G. Pruitt. "Negotiation And Mediation". *Annu. Rev. Psychol* 43, 1992, PP, 531- 582.
 - 13- Russell, Hardin. "The Street-Level Epistemology of Trust". *Politics and Society* 21 ,4, 1993, pp, 505-529.
 - 14- Stedman, John Stephen. "Negotiation and Mediation in Internal Conflict". in M. E. Brown. ed. "The International Dimensions of Internal Conflict". Cambridge & London: The MIT Press. 1996.
 - 15- Vuorenmaa, Erkki. "Trust, Control and International Corporate Integration, Publication of the Turku School of Economics", Sarja Series, A-6, 2006.
 - 16- Williamson, O. E. "Calculativeness, trust, and economic organization". *Journal of Law and Economics* 36, 1993, pp, 453-486.
 - 17- Wood, Jack D. and Thomas R. Colosi. "The subtle art of negotiation". in "Human, Resource Development: Readings in International Business Negotiations", Geneva: Int'l. Trade Center, UNCTAD/WTO. 1997.
 - 41- Zand, D. E. "Trust and managerial problem-solving". *Administrative Science Quarterly* 17, 1972, pp. 229-239.