

## العوادات العَشر للدبلوماسيين الناجحين

مايو 2017

### 2. إدارة التواصل

تُرَكِّز أكاديمية الإمارات الدبلوماسية - ولها الحق في ذلك - تركيزاً شديداً على أهمية التواصل سواءً للدبلوماسيين الذين يعدون التقارير ويرسلونها إلى حكومات دولتهم أو للدبلوماسيين الذين يستخدمون مهارات التواصل في الدولة أو المنظمة التي يعملون فيها. التحديات التي تفرضها التغطية الإعلامية المستمرة على مدار الساعة وطبيعة وسائل التواصل الاجتماعي تعني أن هناك تزايداً في أهمية البحث عن أفضل السبل لنشر الرسالة والمعلومة.

ويتمثل أحد مكامن الخطورة في فقدان السيطرة على الاتصالات بحيث تصبح وسائل الإعلام هي التي تحدد أجندة العمل، ولذا فإن الدبلوماسيين لا بد أن يعرفوا كيفية استخدامها وكيفية التغلب على توقعات وسائل الإعلام بأن يكون الدبلوماسيون لديهم الرغبة دائماً ليقدموا لهم معلومات. في كل قضية لا بد من إعداد خطة إعلامية ولا سيما في جهود التفاوض أو الوساطة حينما يكون من الضروري الحفاظ على سرية المناقشات لفترات زمنية طويلة للغاية. ونقل هذه الحقيقة إلى وسائل الإعلام - بأن يُشْرَح لهم بأنه لن يُقال لهم أي شيء في الوقت الحاضر - له فائدة في حد ذاته، حيث يفسح المجال أمام التقاط الأنفاس لمواصلة جهود التوصل إلى اتفاق بين الأطراف.

### 3. التعاون

التعاون هو أحد المقومات الجوهرية للدبلوماسية. وغالباً يتحقق التعاون من خلال إنشاء المنظمات ومنها منظمة الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي ومجلس التعاون لدول الخليج العربية مما يتيح استخدام الموارد الجماعية لتحقيق المصالح المشتركة. وتتزايد وتيرة التعاون الدبلوماسي على مستوى "المجموعات غير الرسمية". وتتيح هذه التجمعات غير الرسمية الفرصة للتركيز على قضية واحدة، وتحمل أسماءً تبين طبيعة القضية مثل "أصدقاء كذا".

وتتسم هذه الترتيبات بتغير أعضائها دائماً، حيث أن الدول التي تنسق مع بعضها البعض في قضية ما قد تكون على طرفي نقيض في قضية أخرى. في أثناء مفاوضات الاتفاق النووي الإيراني، كان الجانب الروسي يبذل جهوداً مثمرة مع الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي ضمن مجموعة 1+5. في ذات الوقت كان هناك نزاع حاد بين روسيا والولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي بشأن أوكرانيا. الفصل والتمييز بين مختلف القضايا يمكن أن يكون له فوائد عديدة. بالرغم مما سبق فإن هذه الترتيبات غير الرسمية أو الوحيدة من نوعها ليست بديلاً عن العلاقات الراضية بعيدة المدى التي تنشأ عن المنظمات ذات الصبغة الرسمية.



في هذه النسخة من التأملات الدبلوماسية التي تصدرها أكاديمية الإمارات الدبلوماسية تبين البازوتة كاثي آشتون، الممثل السامي للاتحاد الأوروبي لشؤون السياسة الخارجية والأمن سابقاً، العادات العَشر للدبلوماسيين الناجحين بدءاً من السعي للمعرفة وتعزيز التعاون وحتى التحلي بحسن التدبير والتواضع.

يُنظَر إلى الدبلوماسية في أغلب الأحيان باعتبارها فناً وليست علماً، ويرجع السبب الرئيس وراء ذلك إلى أن المجال الدبلوماسي لا يوجد فيه طريق ثابت ومؤكد لتحقيق النجاح. حيث تختلف القضايا باختلاف الدول، وغالباً ما تطرأ عليها تغيرات جذرية. في الفترة التي قضيتها طوال مسيرتي الدبلوماسية في قيادة الجهود الأوروبية للتواصل مع مختلف الأطراف وتسوية النزاعات، كانت هناك بعض العناصر المشتركة التي ساعدت في تحسين فرص التوصل إلى نتائج إيجابية. وإليك عشر سمات من العادات التي اعتقد أن لها أهمية بالغة.

### 1. السعي للمعرفة

أفضل الدبلوماسيين هم أولئك الدبلوماسيون الذين يعرفون الدول التي يوفدون إليها معرفة تامة وشاملة. وهذا يعني تخصيص بعض الوقت بعيداً عن عواصم الدول واستكشاف العلاقات والروابط بين التجمعات السكانية خارج المدن. فالاختلافات - على سبيل المثال بين التجمعات السكانية الحضرية والريفية - لها أهميتها عند اتخاذ قرارات رئيسية أو إدخال تغييرات كبرى، ويساعد فهم الجوانب التاريخية والجغرافية لكل منطقة في تقدير ردود الأفعال على الأحداث.

ولنضرب مثلاً على ذلك، الدبلوماسي الذي كان يقتصر دوره على استطلاع الآراء في لندن أثناء الاستفتاء على خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي كان سيفترض في الغالب أن النتيجة ستكون في صالح بقاء المملكة المتحدة في الاتحاد الأوروبي. أمّا الدبلوماسيون الذين جابوا كافة أنحاء بريطانيا كانت لهم وجهة نظر مختلفة. وينطبق نفس الشيء على جميع أشكال التواصل في المفاوضات أو الوساطة. كلما كان الدبلوماسي أكثر إلماماً واستيعاباً للموضوع، كانت فرص النجاح أعلى.

في المواقف التي تتطور بسرعة والعديد من المواقف التي تستغرق بعض الوقت، لا بد من اتخاذ القرارات بناءً على معلومات يشوبها النقص. وسواء كان ذلك يرجع إلى "صباب الحرب" أو الغموض الذي يكتنف حدث ما، فإن الدبلوماسيين لا بد أن يقدموا المشورة لقادتهم ورؤسائهم أو يتخذوا قرارات بأنفسهم دون أن تتاح لهم فرصة التحليل العميق للموقف أو الوقت اللازم لدراسته.

ومن ثمَّ لا بد أن يستعينوا بقدرتهم على تقدير الأمور وحُسن التدبير، وهذه المَلَكة هي مزيج من أشياء عديدة منها الإحساس الفطري والذكاء والوعي. كما أن معرفة مصادر المشورة التي تقصدها له أهمية أيضاً. ويُعتبر أيضاً تقدير قيمة الأشخاص الرئيسيين، الذين يمكن الثقة فيهم والذي يمكن أن تضيف معرفتهم قيمة إلى القضية محل البحث، جزءاً هاماً من حُسن التدبير.

## 8. تحديد الروابط والصلات

بُذلت الكثير من الجهود في الاتحاد الأوروبي على المبدأ الذي يقول بأن "الاقتصاد لا ينفصل عن السياسة" وهو أحد الطرق لبيان الصلات والروابط بين عدم وضوح الرؤية الاقتصادية من جانب والمشكلات السياسية من جانب آخر. وهناك في كل مجال من مجالات الحياة العامة صلات وروابط بين المشكلات وبين الحلول أيضاً. على سبيل المثال فإن الجهود الرامية لجذب الاستثمارات الأجنبية إلى إحدى الدول تقل فرص نجاحها في حالة وجود اضطرابات سياسية. وعندما كان يتم التعامل مع القرصنة قبالة السواحل الصومالية، فإن الصلات بين القرصنة واحتياج الشباب لفرص العمل والتعليم كانت جانباً مهماً لتسوية المشكلة. ويزيد تحديد الصلات بين عناصر المشكلة وحلها والتعامل مع كل عنصر على حدة من فرص النجاح وإرساء الاستقرار لفترة طويلة.

"الدبلوماسية هي في الغالب العنصر الهادئ في أي مفاوضات."

## 9. تحديد مفهوم النجاح

"كيف تعرف أنك نجحت؟" ينبغي أن يُطرح هذا السؤال في بداية أي نشاط دبلوماسي وخصوصاً عندما يتعلق بعدد من الشركاء المتنوعين. من المهم تعريف المعايير والالتزام بها. ستظهر هناك حاجة لإعادة النظر في النجاح وربما لتعديل المعايير أثناء السير في الطريق، ولكن من المهم بصفة عامة أن يشترك الجميع في تقرير ما هي صورة النجاح منذ البداية.

ومن الجدير بالذكر أن النجاح في حل مشكلة واحدة لا يعني أن كل المشكلات ستختفي من تلقاء نفسها. ودائماً ما تنقسم مسيرة النجاح إلى مراحل، ولذلك من المهم أن تعرف النقطة التي تقف عندها في هذه المسيرة في كافة الأوقات.

## 10. التواضع

هناك قول مأثور مفاده أن "الشخص يستطيع تحقيق الكثير إذا كان مستعداً لعدم أخذ الثناء". في كل اتفاق لا بد أن يكون هناك أشخاص عليهم تحمل مسؤولية النتيجة وتنفيذها. وهؤلاء الأشخاص يرغبون في أن يحظوا بالثناء إذا كان الاتفاق سيسير على ما يرام. وهناك آخرون يرغبون في إظهار انخراطهم ومشاركتهم في الموقف وأن يحظوا بالثناء نظير ما حققوه. الدبلوماسية هي في الغالب العنصر الهادئ في أي مفاوضات ولا بد أن يكون الدبلوماسيون مستعدين للابتعاد. ففي النهاية، كل شخص يعرف ما حققه أو ما حققته ويحق له أو لها أن يفخر به.

من الأقوال المأثورة أن "الوقاية خير من العلاج". وينطبق هذا القول انطباقاً تاماً على المجال الدبلوماسي. تحليل جوانب المشكلة والانخراط فيها قبل أن تتحول إلى أزمة هو جزء هام من العمل الدبلوماسي. ويسري ذلك على العلاقات الثنائية حينما يمكن أن يؤدي سوء الفهم أو المعلومات الخاطئة التي لا يتم تصحيحها إلى مشكلات أو حينما يكون هناك احتمال لحدوث أزمة كبيرة ما لم يتم التدخل مبكراً لنزع فتيلها. في الفترات الأخيرة كانت هناك جهود كثيرة سواء لمنع حدوث مشكلة أو لمنع تحول المشكلة إلى أزمة. ومن بين الأمثلة الدالة على ذلك هو الجهود المبذولة لاستخدام اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار لتسوية النزاعات في بحر جنوب الصين.

## 5. إظهار القدرة على التحمل

تستدعي المشكلات التي تتطلب حلولاً الانخراط فيها والتفاعل معها ويمكن أن يستمر ذلك لفترة زمنية طويلة، وتبدو في الغالب بأنها ضاقت واستحكمت حلقاتها قبل أن تنفجر الأزمة وتنتج الجهود. لقد دخلت كولومبيا في مناقشات مع جبهة الفارك لمدة تزيد عن 20 عاماً قبل أن يتوصل الطرفان إلى اتفاق نهائي بينهما. وتتواصل الجهود المبذولة لتسوية النزاع في سوريا منذ سنوات عديدة فعلياً. لا بد أن يكون الالتزام من جانب الحكومات على قدر المهمة والمدة الزمنية التي قد تستغرقها. وينبغي أن يضع الدبلوماسيون في حساباتهم أن بعض الجهود ذات طبيعة طويلة الأجل ويعكسوا ذلك في جهود عملهم.

"تحليل جوانب المشكلة والانخراط فيها قبل أن تتحول إلى أزمة هو جزء هام من العمل الدبلوماسي."

ويؤثر ذلك على الموارد، ولا سيما الوقت، ويتطلب عزيمةً وصبراً. وتستخدم في الأوساط الدبلوماسية في بعض الأحيان عبارة "الصبر الإستراتيجي" للتعبير عن هذه الفكرة. وليس هناك ما يضمن أن المفاوضات الطويلة ستُكَلِّمُ بالنجاح، وهناك بعض الموضوعات التي تتطلب حلولاً سريعاً بالطبع. ومع هذا فإن الاستعداد الجيد ومواصلة المسيرة حتى نهايتها يمكن أن يحدث فرقاً.

## 6. مواصلة الارتباط والمشاركة

في التعامل مع كافة الدول الأخرى، يتراوح نطاق الارتباط والمشاركة من العلاقات الدبلوماسية الكاملة والروابط التجارية القوية إلى العزلة والعقوبات. وتتحرك العلاقات على هذا المنحنى بحسب مجرى الأحداث. وجوهر الدبلوماسية هو العمل في حدود هذا المنحنى ومحاولة إيجاد السبل لتحسين الموقف بحيث تنتقل العلاقات إلى نقطة أفضل.

ومن بين الأمثلة على ذلك حالة ميانمار والتي كانت خاضعة حتى عدة سنوات مضت لعقوبات وللعزلة. وقادت التغييرات في الحكومة بالإفراج عن السجناء السياسيين بما فيهم أون سان سو تشي إلى تغييرات سريعة في العلاقات السياسية مع جميع أنحاء العالم. بعبارة أخرى، تحركت ميانمار صعوداً على المنحنى. لعل أبرز النقاط المتعلقة بالتفاعل والمشاركة هي أن هذا التفاعل أفضل كثيراً على وجه العموم من البدائل المطروحة الأخرى ولكن هذا الخيار ليس ممكناً أو عملياً طوال الوقت. ومع هذا فإن الجهود المبذولة للمحاولة والتفاعل ينبغي أن تكون جزءاً من النشاط اليومي المعتاد للدبلوماسيين.