



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

## التطبيقات التربوية المستفادة من عملية التفاوض في السنة النبوية الشريفة: صلح الحديبية نموذجاً

إعداد

د. محمد محمد إبراهيم مطر  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية - جامعة المنصورة

د. حامد أحمد محمد شحاتة  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية - جامعة المنصورة

تاريخ القبول : ١٢ سبتمبر ٢٠٢١ م

-

تاريخ الاستلام : ٢١ أغسطس ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

## المستخلص

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على المقصود بالتفاوض، ومكانة التفاوض في القرآن والسنة، وعناصر التفاوض في صلح الحديبية، وسمات المفاوض كما جاء بهذا الصلح، ومراحل عملية التفاوض فيه، وبيان الآثار الإيجابية لعملية التفاوض في هذا الصلح. وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد استخدمت المنهج الوصفي. وتمت معالجة الدراسة في سبعة محاور غطت أهدافها. وانتهت الدراسة بتصوير مقترح لعدد من التطبيقات التربوية لإدارة التفاوض كما جاءت بصلح الحديبية.

الكلمات المفتاحية: التفاوض-السنة النبوية- صلح الحديبية- التطبيقات التربوية.

## Abstract

Learned Educational Implementations from the Negotiation process in the Honorable Sunnah: The Hudaibiyah Treaty as a Model

The current study aimed to identify the meaning of negotiation, the status of negotiation in the Qur'an and Sunnah, the elements of negotiation in the Hudaibiyah peace treaty, the characteristics of the negotiator as stated in this treaty, the stages of the negotiation process, and the statement of the positive effects of the negotiation process. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was employed. The study was addressed in seven axes that achieved its aims. finally, it is concluded with a proposed conception of a number of educational applications for negotiation management, as it portrayed in the Hudaibiyah Peace Treaty.

**Key Words:** Negotiation, Prophetic Sunnah, The Hudaibiyah Treaty, Educational Implementations.

## مقدمة

يلعب التفاوض دورًا جوهريًا في حياة الإنسان؛ فلا يمكن للإنسان الحياة دونة؛ إذ إن حاجة الإنسان إليه ماسة، في حياته - بشكل عام - وعند حدوث خلاف أو نزاع بينه وبين غيره - بشكل خاص.

ويعد التفاوض مكونًا من مكونات الفطرة الإنسانية التي يصعب على الإنسان - مهما كان شكله وظرفه - إلغاؤها وإسقاطها من حساباته ما دام يعيش مع بني الإنسان على وجه هذه البسيطة، وذلك على جميع الأصعدة والمستويات: الفردية والجماعية، الإقليمية والدولية، وعلى مختلف الأطر الحياتية: السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والحربية، وغيرها (الفيتوري، ٢٠٠٥، ٣١).

فالتفاوض يلعب دورًا بالغ الأهمية في تسيير حياة الإنسان وقضاء مصالحه وحاجياته، لدرجة أن البعض قد ذهب إلى أن الإنسان منذ ميلاده حتى لحاقه بخالقه هو في سلسلة من دامة متتابعة الحلقات من المواقف التفاوضية، فالطفل الوليد عندما يصرخ أو يبكي طالبًا حاجة من الحاجات هو في موقف تفاوضي يُملئ فيه إرادته، ويستخدم فيه تكتيكاته وأدواته التي يملكها لتحقيق الهدف وهو إشباع الحاجة، وما الصراخ والبكاء إلا أداة رئيسة للتنمية والتهديد والإرغام والتحذير والإقناع وإملاء الإرادة، وهي أمور يتعلمها الإنسان منذ صغره، وينميها ويعدل ويطور فيها مع نضوجه من خلال تجاربه وخبرته التي يحوزها في مراحل عمره المختلفة (الخصيري، ٢٠٠٣، ١٠).

وهكذا فالتفاوض جزء أصيل من حياة الإنسان؛ حيث يقضي وقتًا طويلاً فيه محاولًا التوصل إلى اتفاق مع الآخرين (Ury, 1993, 3)، إلى الحد الذي يمكن معه القول إن الإنسان كائن مفاوض، فهو في حالة مفاوضات دائمة، سواء كانت على أمور صغيرة أو على قضايا كبيرة، فهو في بيته يفاوض مع أفراد أسرته، بشكل أو بآخر، عن أشياء تتصل بحياتهم. وما أن يضع الإنسان قدمه خارج البيت يجد نفسه في مواجهة أنواع شتى من المفاوضات، وكذلك في الشارع، وفي محيط العمل، وفي غيرها (أندرسون، ٢٠١٤، ٥).

فالمفاوضات لم تعد وفقًا على ما يدور بين الشعوب والأمم من مباحثات، بل هي مستخدمة في مختلف مواقف الحياة، فعند استئجار شقة أو شراء منزل أو التقدم لوظيفة، على سبيل المثال، فإن القدرة على التفاوض هي العامل الأكثر أهمية في كل ذلك (Siedel,

(xiii, 2014)، كما أن التفاوض مهمٌ لحل المشكلات الخلافية المشتركة بين العمال وأصحاب الأعمال، وبين النقابات أو الاتحادات ورجال الإدارة، وغيرهم، فكل طرف من هذه الأطراف يسعى للحصول على أفضل النتائج بأقل قدر ممكن من الصراع الذي يهدد الجهد الإنساني بغير داعٍ (جلال، ٢٠٠٧، ١).

كما أن التفاوض والإقناع بالحجة من أهم طرق التغيير، حيث يتصل القائم بالتغيير بأصحاب القرار والمنفذين والمتغيرين؛ ليتفاوض معهم؛ ويحاول إقناعهم بالتغيير الذي يطالب به ويرغب فيه<sup>(١)</sup>، ومعلوم أن هذا الأمر يحتاج إلى علم ودراية وقوة حجة وأسلوب متميز في التعامل (الحمادي، ١٩٩٩، ٤٩).

وهكذا فمهما كان مستوى التفاوض، وأيا كان مكانه، فإنه يحتاج من الإنسان قدرات ومهارات تعينه على حسن إدارة هذا التفاوض، وبغير هذه القدرات والمهارات لن يحقق الإنسان نتائج ترضيه في هذه المواقف المتعددة التي يمارس فيها عملية التفاوض.

### مُشْكَلةُ الدَّرَاسةِ

يلعب التفاوض - كما سبقت الإشارة - دورًا بالغ الأهمية في حياة الإنسان، ويمكن إدراك أهمية التفاوض - بصورة واضحة - من خلال النقاط الآتية (موسى وأحمد، ٢٠٠٨، ١٩ - ٢٠):

- يعد التفاوض من الأنشطة التي يقوم بها جميع الأفراد والجماعات والمنظمات والدول بصورة مستمرة؛ بهدف تبادل السلع والخدمات؛ وتحديد الحقوق والالتزامات؛ والتوصل إلى حلول للمشكلات؛ وإنهاء الخلافات الناجمة من تعارض المصالح واختلاف الآراء والأهداف.
- تعد المفاوضات من الأنشطة الضرورية لاستمرار حياة جميع الأفراد في مختلف دول العالم وفق أساليب إنسانية متطورة تسهم في تحقيق أهداف الأطراف التي تعيش في هذا العالم، وإنهاء المشكلات والخلافات وتعارض المصالح بينها.
- تؤكد الحقائق المتاحة أن الإنسانية قد دفعت ثمنًا باهظًا - ماديًا ومعنويًا - وأنهارًا من الدم عبر تاريخها الطويل، ولا زالت حتى اليوم، وسوف تظل ما لم تلجأ إلى التفاوض كأسلوب لإنهاء المشكلات والأزمات بين الأفراد أو المنظمات أو الدول.

<sup>١</sup> - يقول الخبراء: إن المفاوضات الجيد يجب أن يكون قادرًا على بيع التلج في الأسكيمو (Kennedy, 2010).

- يسهم التفاوض في القضاء على العداوة والبغضاء، ويصنع حالة من التفاهم والتراضي، ويمكن من خلاله الاعتراف بالحقوق المتبادلة، واحترام الرأي والرأي الآخر، وحسن الاستفادة بطاقات وإمكانات الأفراد والمنظمات والدول، والارتقاء بمستوى حياة الأفراد في جميع المجالات.

- يمثل التفاوض انتصارًا للعقلانية المدركة لجميع الأضرار المادية والمعنوية التي تلحق بالأفراد والمنظمات والشعوب في حالة رفض التفاوض مع الآخر من أجل إنهاء الخلافات والمشكلات، والاتفاق على تحديد الحقوق والالتزامات المتبادلة على أسس تقوم على المنطق والموضوعية والعدل.

ولقد مرّ علم التفاوض بمراحل ثلاثٍ متتابعة حتى اكتمل الإطار النظريّ العام الذي أمكن الارتكان إليه في إشارة إلى هذا العلم باعتبار أن التفاوض علم متكامل، قائم بذاته، وإن كانت تربطه بالعلوم الاجتماعية الأخرى علاقات وطيدة وصلات قوية، تقوم على الأخذ والعطاء، والتفاعل والبناء. وهذه المراحل الثلاث التي مر بها علم التفاوض تتدرج، وإن كانت كل منها لا تختفي بوجود الأخرى، بل إن كلاً منها توجد بوجود الأخرى، وهذه المراحل هي: مرحلة الفن، أو ما يطلق عليه فن التفاوض، ومرحلة الأدب أو ما يطلق عليه أدب التفاوض، ومرحلة العلم أو ما يطلق عليه علم التفاوض (الخضيري، ٢٠٠٣، ٩).

وهكذا يجدرُ بالعقلاء في مختلف المجتمعات الاهتمامُ بالتفاوض والعناية به تعلمًا وتعليمًا وتطبيقًا، فيربّي الناس عليه؛ وذلك لأنه من سبل الرقي، فهو دأب<sup>(١)</sup> أهل الفلاح منذ القدم، تم تطبيقه ليثمر ثمارًا يانعة؛ كونه من أساسيات الحياة الاجتماعية؛ وهو مهم للحفاظ عليها وتنميتها، فالحاجة إليه باتت ماسة لكافة فئات المجتمع، خاصة إذا تم بضوابطه وأساليبه الصحيحة (الأحمدي، ٢٠١٣، ١).

ولقد غني الإسلام بعملية التفاوض، وكيف لا وهو والحياة صنوان، فاحتفى به القرآن الكريم، وتعددت آياته التي تضمنت هذه العملية المهمة، كما ورد في مواقف عدة من حياة النبي - صلى الله عليه وسلم - وجاءت به سنّة: قولًا وعملاً وتقريرًا، واهتم به خلفاؤه - صلى الله عليه وسلم، والتراث الإسلامي - من قرآن وسنة وما كتب حولهما من العلماء المسلمين - حافل بما يؤكد هذه الحقيقة سالفة الذكر.

<sup>١</sup> - أي عادة وشأن وكنيدن.

لقد فاض النبي - صلى الله عليه وسلم - كثيراً من المناوئين لدينه والمقاومين لمشروعه التغييرى، فلقد فاض - على سبيل المثال - الحارث العطفانى فى غزوة الخندق، على أن يشاطره تمر المدينة، كما فاض عروة بن مسعود الثقفى فى الحديبية، ومن قبل ذلك فاض الوليد بن المغيرة وأقنعه بصدق ما يقول ولكنه جحد واستكبر، كما فاض عتبة بن ربيعة (الحمادى، ١٩٩٩، ٥٠)، ومن أشهر تلك المفاوضات: مفاوضته - صلى الله عليه وسلم - فى الحديبية.

إن تصرفات الرسول القائد - صلى الله عليه وسلم - فى حوادث الحديبية هى فى حد ذاتها دستور شامل يمكن الرجوع إليه للاقتباس منه فى باب الحكمة والأناة ويعد النظر وضبط النفس والسيطرة على الأعصاب أمام استفزازات السفهاء وتحدي الحمقى، وفى مجال العدل والوفاء بالعهد واحترام المعارضة النزيهة (باشمىل، ١٩٦٩، ٧٢٦)، وفى مجال إدارة التفاوض، ومن ثم فقد استطاع أن يفوت فرصة الحرب على هؤلاء الحمقى والسفهاء، وجعلهم يميلون إلى الصلح ويجنحون إلى السلام، مُحققاً بذلك فوائد جمة للإسلام والمسلمين أظهرتها سنوات ما بعد الصلح.

ومن هنا لجأت الدراسة الحالية إلى السنة النبوية - المصدر الثانى من مصادر التشريع الإسلامى - ليُدْرَس عملية التفاوض فيها، من خلال أحد المواقف البارزة فى الدلالة عليه، وهو صلح الحديبية، كخطوة على طريق التأصيل الإسلامى لعلم الإدارة التربوية. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة الحالية والتي يمكن بلورتها فى التساؤل الرئيس الآتى:

كيف يمكن الاستفادة من عملية التفاوض كما جاءت بصلح الحديبية فى الميدان التربوى؟  
ويتفرغ عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما المقصود بالتفاوض؟
- ٢- ما مكانة التفاوض فى القرآن والسنة؟
- ٣- ما أبرز معالم عملية التفاوض كما جاءت فى صلح الحديبية؟
- ٤- ما التطبيقات التربوية المستفادة من عملية التفاوض كما جاءت بصلح الحديبية؟

## أَهْدَافُ الدِّرَاسَةِ

تستهدف الدراسة الحالية تجلية بعض التطبيقات التربوية لعملية التفاوض في السنة النبوية، كما جاءت في صلح الحديبية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- توضيح المقصود بالتفاوض.
- استجلاء مكانة التفاوض في القرآن والسنة.
- التعرف على عناصر التفاوض كما جاءت في صلح الحديبية.
- بيان سمات المفاوض ومهاراته كما جاءت بصلح الحديبية.
- عرض مراحل عملية التفاوض التي مر بها صلح الحديبية.
- بيان الآثار الإيجابية لعملية التفاوض في صلح الحديبية.

## أَهْمِيَّةُ الدِّرَاسَةِ

تَنْبُغُ أَهْمِيَّةُ الدِّرَاسَةِ الْحَالِيَّةِ مِنَ النَّقَاطِ الْآتِيَةِ:

١. أهمية موضوعها، وهو التفاوض، وهو لب حياة الإنسان، ولا يمكنه العيش دون ممارسته، وأهمية الموقف الذي يتم دراسة التفاوض من خلاله، وهو صلح الحديبية، لدرجة أن سماه الله تعالى بالفتح المبين.
٢. أن هذه الدراسة محاولة للتأصيل الإسلامي لأحد موضوعات الإدارة التربوية المهمة، ألا وهو موضوع التفاوض، وهي خطوة على طريق التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة التربوية.
٣. كما تنبع أهمية هذا الموضوع من أهمية المصدر الذي يعتمد عليه، وهو السنة النبوية، وهي المصدر الثاني من مصادر التشريع الإسلامي، وهي جزء من الوحي، وهو ما يعطي لهذا الموضوع سمات المصدر الذي يقوم عليه، من الثبات والصدق والأصالة والمعاصرة وغيرها.
٤. أن الدراسة محاولة لبيان قيمة وأهمية التراث الإسلامي، خاصة في الوقت الحاضر الذي يحاول فيه الكثير العبث بهذا التراث الإسلامي الأصيل والنيل منه.
٥. تعدد المستفيدين من هذا الموضوع، وهم القائمون على أمر التربية والتعليم، من مدرّاء ومعلمين وآباء، بل والمجتمع كله.

## مَنْهَجُ الدِّرَاسَةِ

نظراً لطبيعة هذه الدراسة فقد استخدمت المنهج الوصفي؛ وذلك للتعرف على المقصود بالتفاوض؛ وبيان مكانته في القرآن والسنة؛ ثم عرض عناصر التفاوض في صلح الحديبية؛ ومهارات التفاوض بها؛ ومراحل عملية التفاوض فيها؛ ونتائجه؛ وصولاً لعدد من التطبيقات التي يمكن الاستفادة بها في الميدان التربوي.

## مُصْطَلِحُ الدِّرَاسَةِ

### التَّفَاوُضُ

يتبنى البحث الحالي مفهوم التفاوض، كما جاء بمعجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، والذي يعرفه بأنه تبادل وجهات النظر بين ممثلي طرفين أو أكثر، بشأن موضوع معين، وقد ينتهي التفاوض بالوصول إلى تسوية نزاع أو إبرام اتفاق بشأن المسائل المشتركة (بدوي، ٢٠١١، ٢٨٢).

## خُطَّةُ الدِّرَاسَةِ

تَضَمَّنَتِ الدِّرَاسَةُ الْحَالِيَّةُ سَبْعَةَ مَحَاوِرَ أَجَابَتْ عَنْ تَسْأُولَاتِهَا، وَتَتَمَثَّلُ هَذِهِ الْمَحَاوِرُ

فِي:

المحور الأول: مفهوم التفاوض.

المحور الثاني: مكانة التفاوض في القرآن والسنة.

المحور الثالث: عناصر التفاوض في صلح الحديبية.

المحور الرابع: سمات المفاوضات ومهاراته كما جاءت بصلح الحديبية.

المحور الخامس: مراحل عملية التفاوض كما جاءت في صلح الحديبية.

المحور السادس: الآثار الإيجابية للتفاوض في صلح الحديبية.

المحور السابع: بعض التطبيقات التربوية لعملية التفاوض في صلح الحديبية.

وفيما يلي عرضٌ وتفصيلٌ لهذه المحاور.

### المحور الأول: مفهوم التفاوض

التفاوض - لغةً - من فَوَّضَ. تَفَاوَضَ القَوْمُ الحديث: أخذوا فيه (الفيومي، ١٩٨٧، ١٨٤)، فَاوَّضَهُ في أمره: جَارَاهُ، وَتَفَاوَضَ القَوْمُ في الأمر: فَاوَّضَ فِيهِ بَعْضُهُمْ بَعْضًا. وفي حديث معاوية قال لِدَعْفَلِ بْنِ حَنْظَلَةَ: بِمِ صَبَّطْتَ مَا أَرَى؟ قَالَ: بِمَفَاوِضَةِ العُلَمَاءِ، قَالَ: وَمَا مَفَاوِضَةُ العُلَمَاءِ؟ قَالَ: كُنْتُ إِذَا لَقَيْتُ عَالِمًا أَخَذْتُ مَا عِنْدَهُ وَأَعْطَيْتُهُ مَا عِنْدِي، أَرَادَ مُحَادَثَةَ العُلَمَاءِ وَمَذَاكِرَتَهُمْ فِي العِلْمِ (ابن منظور، ٢٠١٠، ٣٤٨٦).

وَفَاوَّضَهُ فِي الأَمْرِ: مُفَاوِضَةً: بِأَدَلَّةِ الرَّأْيِ فِيهِ بُغْيَةَ الوَصُولِ إِلَى تَسْوِيَةِ وَاتِّفَاقٍ، وَفَاوَّضَهُ فِي الحَدِيثِ: بِأَدَلَّةِ القَوْلِ، وَتَفَاوَضًا: فَاوَّضَ كُلُّ صَاحِبِهِ. وَالمَفَاوِضَةُ: تَبَادُلُ الرَّأْيِ مِنْ ذِي الشَّأْنِ فِيهِ؛ بُغْيَةَ الوَصُولِ إِلَى تَسْوِيَةِ وَاتِّفَاقٍ (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ٧٠٦).

وهكذا - ومن العرض السابق لمفهوم التفاوض لغةً - يتضح أن الدلالات اللغوية لكلمة التفاوض تشير إلى تبادل الحديث، والأخذ والعطاء، والمحادثة، وتبادل الرأي؛ بُغْيَةَ الوَصُولِ إِلَى تَسْوِيَةِ وَاتِّفَاقٍ.

أما اصطلاحًا، فهناك العديد من التعريفات لمفهوم التفاوض، منها تعريف الخضيرى (٢٠٠٣، ٢١) والذي عرفه بأنه موقف تعبيرى حركي، قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة، وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة؛ أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين، في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

أما جلال (٢٠٠٧، ٣) فقد عرّف التفاوض على أنه عملية ديناميكية، تعتمد على مهارات فنية وسلوكية، لا يعتمد نجاحها على اتباع طرفي التفاوض لأساليب وفنون التفاوض فقط، بل إن نجاحها مرهون - أيضًا - بامتلاك مهارات هذه العملية.

والتفاوض مناقشة إستراتيجية لحل مشكلة بين طرفين بطريقة يراها كل منهما مقبولة، وفيها يحاول كل طرف إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره (Kenton, 2021).

والتفاوض حوار بين شخصين أو أكثر بهدف الوصول إلى نتيجة مقبولة ومفيدة حول واحدة أو أكثر من القضايا المختلف حولها، كما أنه عملية قد تتم بين الكيانات التي

تطمح إلى الاتفاق على المسائل ذات الاهتمام المشترك (Adnan, Hassan, Aziz and Papatungan, 2016, 622).

والتفاوض هو حوار بين طرفين - أو أكثر - للتوصل إلى حلول مرضية لكل الأطراف المتحاورين في قضية أو قضايا متعددة؛ لتحقيق مكاسب مشتركة؛ أو المحافظة عليها، ويكون على أرضية إيجابية من الأطراف المتحاورين (العيساوي، ٢٠١١، ٦٤).

ومن منظور إسلامي، فقد عرف الدريس (٢٠١٩، ٤٤٥١) التفاوض بأنه لون من ألوان الحوار الجدي والحاسم الذي يجري بين المسلمين وغيرهم؛ لإنهاء المنازعات؛ أو للتمكين من نشر الدعوة الإسلامية؛ أو لإقرار علاقات حسن الجوار؛ أو لتقوية أواصر الود والتعاون؛ أو إبرام المعاهدات الثقافية أو الاقتصادية.

والتفاوض - كما جاء بمعجم مصطلحات العلوم الاجتماعية - هو تبادل وجهات النظر بين ممثلي طرفين أو أكثر، بشأن موضوع معين، وقد ينتهي التفاوض بالوصول إلى تسوية نزاع أو إبرام اتفاق بشأن المسائل المشتركة (بدوي، ٢٠١١، ٢٨٢). والبحث الحالي يتبنى هذا التعريف.

وهناك عدد من المصطلحات التي تتداخل مع مصطلح التفاوض، منها: المساومة، والتحكيم، والوساطة، وإدارة الصراع، ومنها الصلح. وفيما يلي عرض موجز لهذه المصطلحات في علاقتها بالتفاوض.

هناك فرق بين التفاوض Negotiation والمساومة Bargaining، فالتفاوض - كما سبقت الإشارة - مفهوم يدل على عملية ديناميكية يراد لها أن تحل ما بين الطرفين المتنازعين من مشكلات خلافية مشتركة، ومن ثم فهي عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر، ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر (جلال، ٢٠٠٧، ٤).

أما المساومة، فهي عملية نفعية بحتة؛ إذ يسعى كل طرف فيها إلى تحقيق مكاسب تأتي بالضرورة على حساب خسارة الطرف الآخر، ومن ثم فهي عملية أقل قيمة واحتراما من عملية التفاوض (جلال، ٢٠٠٧، ٤).

أما عن التحكيم Arbitration والوساطة Mediation، فقد تحتاج عملية التفاوض إلى كل منهما، أي أن المصطلحين قد يكونا خطوة على طريق عملية

التفاوض، وقد يلجأ إليهما طرفا التفاوض عند العجز عن الوصول إلى اتفاق بينهما؛ ونتيجة لذلك فقد يتوجب اللجوء إلى بديل لتسوية الخلافات على الطرفين اللذين عجزا عن تسوية خلافتهما أثناء عملية التفاوض، ومن هذه البدائل الشهيرة: التحكيم والوساطة (فولر، ٢٠١٢، ٣١٤).

وهناك اختلافات جوهرية بين التحكيم والوساطة، فالوسيط لا يملك سلطة التحكيم أو الإدارة بمعنى الإشارة إلى الجانب المصيب والجانب المخطئ، وإنما هو شخص تدخل لتوظيف مهاراته في محاولة التوصل إلى حل، أما الحَكَم فهو الشخص الذي وافق كلا الطرفين على قبول الحُكْم الذي يراه منصفًا، أي أن كلا الطرفين يمنحه سلطة التحكيم وفرض الحلول، والتحكيم هنا هو التحكيم الملزم (داوسون، ٢٠٠٣، ٢٠٩).

إن الوساطة تعني أن كِلَا الطرفين قد اجتمعًا بِنِيَّةِ التوصل إلى حل وسط، أي أن كليهما حريص على التوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين، وهذا يعني أن الطرفين قد يخفقان في الوصول إلى اتفاق في بعض الأحيان؛ لأن هذا يتطلب أن يكون كلاهما على استعدادٍ للاتفاق، أما حال التحكيم فإن كل طرف يسعى للفوز، أي أنه يأمل أن ينظر إليه الحَكَمُ بصفته الجانب المصيب، وأن ينظر إلى الطرف الآخر بوصفه مُخْطئًا، ولهذا يسعى كل طرف إلى طرح قضيته بمنتهى القوة؛ حتى يحظى بحكم التحكيم، وفي هذه الحالة سوف يصل الطرفان قطعًا إلى حل؛ لأن الحَكَمَ سوف يستخدم سلطته لإرغام الطرفين على قبول حكمه، ويمكن الاستعانة بالوساطة والتحكيم في أن واحد (داوسون، ٢٠٠٣، ٢١٠).

أما إدارة الصراع Conflict Management فهي عملية تتضمن مجموعة واسعة من التدابير المحتملة المصممة للتعامل مع المشكلات ذات الطابع العسكري والإنساني والاجتماعي والاقتصادي والسياسي والمؤسسي وغيرها، وذلك في مراحل الصراع المختلفة؛ وصولًا في النهاية لمنع الصراع العنيف المترتب على هذه المشكلات (Ministry for Foreign Affairs, 2001, 19).

وإدارة الصراع هي محاولة لتنظيم الصراع، من خلال العمل على منع العنف أو إنهائه، وهو يسعى لجلب حلول بناءة من جميع أطراف الصراع والتي يمكن الاستفادة منها (الخرندار، ٢٠١٤، ٧٣).

وهكذا يتضح أن مفهوم المفاوضات يكاد يكون مرادفًا لإدارة الصراع، أو على أقل تقدير إدارة وجهات النظر المختلفة، وهذا يعني أن الشخص الذي يشعر بحاجة ملحة إلى الشعور بمحبة الآخرين لن يكون مفاوضًا جيدًا لأنه يهاب التورط في صراعات، وهذا لا يعني أن المفاوض الجيد يجب أن يكون بلا رحمة وأن يفوز حتى لو خسر الطرف الآخر، لأن خسارة الطرف الآخر لا تعني له شيئًا، والأمر ليس كذلك، فأهم ما يجب أن يسعى إليه المفاوض هو التنقيب عن وسيلة لحل المشكلة وأن يكون الحل مرضيًا بالنسبة لجميع الأطراف (داوسون، ٢٠٠٣، ٣٥٩).

أما الصلح **Compromise** فهو صك تعاقدي بين طرفين متحاربين، أو أطراف متحاربة، تنتهي بموجبه الحرب القائمة بين تلك الأطراف، ويزول ما رافق قيامها من إجراءات ونتائج قانونية، مثل: فرض الحصار، والمقاطعة، والقيود على التنقل والتجارة والاتصال؛ لتعود الحياة الطبيعية على الصعيدين الدولي والداخلي، وليسود السلام في العلاقات بين الأطراف المعنية (السراج، ٢٠١٠، ٢٢٢).

وقد تندرج الأطراف المتحاربة - في الانتقال من حالة الحرب إلى الصلح - بعدد من المراحل، كوقف القتال، والهدنة، والدخول في مفاوضات، علنية أو غير علنية، رسمية أو غير رسمية، مباشرة أو بواسطة أطراف أخرى، إلا أنه يحدث أحيانًا أن تعتمد الأطراف المعنية إلى إنهاء حالة الحرب، فور وقف القتال، وعقد الصلح دون تأخير بعد ذلك (السراج، ٢٠١٠، ٢٢٢).

وهكذا بينت الدراسة الحالية علاقة التفاوض بعدد من المصطلحات المتداخلة معه، ومنها: المساومة، والتحكيم، والوساطة، وإدارة الصراع، والصلح. وإذا كان التفاوض يختلف عن المساومة؛ إذ إن المساومة وجه سلبي لعملية التفاوض، فهو - أي التفاوض - قريب الصلة - إلى حد كبير - بالمصطلحات الأخرى.

### المحور الثاني: مكانة التفاوض في القرآن والسنة

لقد عني القرآن الكريم بمسألة التفاوض، وكثرت آياته الدالة عليه، والمؤكد على أهميته ومكانته، والمشييرة إلى العديد من المواقف التي استخدم فيها التفاوض، رغم عدم ورود كلمة التفاوض فيه، حيث أكد القرآن ابتداءً على أن الخلاف أمر قائم بين بني البشر، فقال تعالى: "وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ" (سورة هود، الآية

(١١٨)، وهو ما يجعل من التفاوض أمرًا ضروريًا لتجاوز هذه الخلافات والتخفيف من حدة آثارها.

ولقد حثَّ القرآن الكريم المؤمنين على التوسط بين الأطراف المتصارعة بهدف إنهاء الخلافات بينها، ويؤكد هذا قوله تعالى: (وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ فَاصْلُحَا بَيْنَهُمَا) (سورة الحجرات، جزء من الآية (٨))، وقوله تعالى: (وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا) (سورة النساء، جزء من الآية (٣٤)).

لم ترد كلمة التفاوض في القرآن الكريم بصيغة المصدر، إنما جاءت بصيغة الفعل (فَوَضَّ)، وهو من التفويض، كما في قوله تعالى: (وَأَفْوُضْ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ) (سورة غافر، جزء من الآية (٤٣))، والمعنى: أتوكل عليه وأسلم أمري إليه (القرطبي، ١٩٦٤، ٣١٨).

والناظر للقرآن الكريم يلحظ بوضوح تأكيد العديد من آياته على أهمية التفاوض، منها قوله تعالى: (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ) (سورة النحل، الآية (١٢٥))، ومعلوم أن الحكمة والموعظة الحسنة لب عملية التفاوض، وهذه الآية نزلت بمكة في وقت الأمر بمهادنة قريش، وأمره أن يدعو إلى دين الله وشرعه بتلطف ولين دون مخاشنة وتعنيف (القرطبي، ١٩٦٤، ٢٠٠).

يقول الله تعالى - في الآية السابقة - لنبيه - صلى الله عليه وسلم: ادع إلى سبيل ربك بؤخيه وبالعبير الجميلة التي جعلها حجة عليهم في كتابه، وذكرهم بها في تنزيله، كالتى عدد عليهم في هذه السورة من حججه، وذكرهم فيها ما ذكرهم من آلائه، وخاصمهم بالخصومة التي هي أحسن من غيرها، ولا تعصه في القيام بالواجب عليك من تبليغهم رسالة ربك (الطبري، ٢٠٠٠، ٣٢١).

ومن المواقف الدالة على التفاوض في القرآن الكريم ما حدث بين سيدنا إبراهيم - عليه السلام - وأبيه، وهو يدعو إلى عبادة الله وحده وترك عبادة الأصنام، بأسلوب رائع، وبأدب جم، وبعطف وود لا حدود لهما، وبحكمة بالغة، رغم غلظة أبيه، حتى إن سيدنا إبراهيم - عليه السلام - اقد قابل - في نهاية حوار مع أبيه - ما كان من طيش الجهل بما يحق

لمثله من رزاة العلم: "سلام عليك"، أي أنت سالم مني، ثم استأنف قول: "سأستغفر لك ربي" بوعد لا خلف فيه" (البقاعي، ١٩٨٤، ٢٠٧)، كل ذلك ليحقق أهداف التفاوض التي يصبو إلى تحقيقها. يتضح ذلك في قوله تعالى: " (٤١) إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ يَا أَبَتِ لِمَ تَعْبُدُ مَا لَا يَسْمَعُ وَلَا يُبْصِرُ وَلَا يُغْنِي عَنْكَ شَيْئًا (٤٢) يَا أَبَتِ إِنَّي قَدْ جَاءَنِي مِنَ الْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَاتَّبِعْنِي أَهْدِكَ صِرَاطًا سَوِيًّا (٤٣) يَا أَبَتِ لَا تَعْبُدِ الشَّيْطَانَ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلرَّحْمَنِ عَصِيًّا (٤٤) يَا أَبَتِ إِنَّي أَخَافُ أَنْ يَمَسَّكَ عَذَابٌ مِنَ الرَّحْمَنِ فَتَكُونَ لِلشَّيْطَانِ وَلِيًّا (٤٥) قَالَ أَرَأَيْتَ أَنْتَ عَنِ إِلَهِي يَا إِبْرَاهِيمَ لَئِن لَّمْ تَنْتَهَ لِأَرْجُمْتِكُمْ وَأَهْجُرْتَنِي مَلِيًّا (٤٦) قَالَ سَلَامٌ عَلَيْكَ سَأَسْتَغْفِرُ لَكَ رَبِّي إِنَّهُ كَانَ بِي حَفِيًّا (٤٧) وَأَعْتَزِلُكُمْ وَمَا تَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَأَدْعُو رَبِّي عَسَىٰ أَلَّا أَكُونَ بِدُعَاءِ رَبِّي شَقِيًّا" (سورة مريم، الآيات (٤٢ - ٤٧)).

ومن المواقف الدالة على التفاوض - أيضاً - في القرآن الكريم ما حدث بين نبي الله موسى وشعيب - عليهما السلام - قال تعالى: " (٢٦) قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أُنْحِكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَىٰ أَنْ تَأْجُرْنِي ثَمَانِي حِجَجٍ فَإِنْ أَتَمَمْتَ عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَمْلِكَ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ (٢٧) قَالَ ذَلِكَ بَيْنِي وَبَيْنَكَ أَيَّمَا الْأَجَلَيْنِ قَضَيْتَ فَلَا عُدْوَانَ عَلَيَّ وَاللَّهُ عَلَىٰ مَا نَقُولُ وَكِيلٌ" (سورة القصص، الآيتان (٢٦، ٢٧)).

فهذا الموقف الذي حدث بين نبي الله موسى - عليه السلام - وبين شعيب هو موقف تفاوضي، عرض فيه سيدنا شعيب على موسى عليه السلام أن ينكح إحدى ابنتيه على أن يأجره ثماني حجج أو عشراً، فوافق موسى عليه السلام، والحوار الذي دار بين سيدنا موسى وشعيب فيه تفصيل أكثر، أوجزه القرآن الكريم، وذكرته كتب التفاسير، ومما تجدر الإشارة إليه أن "موسى - عليه السلام - قد وقى صاحبه الأجل الذي فارقه عليه، عند إنكاحه إياه ابنته، حيث وقى من الأجلين أتمهما وأكملهما، وهو العشر الحجج، على أن بعض أهل العلم قد روي عنه أنه قال: زاد مع العشر عشراً أخرى" (الطبري، ٢٠٠٠، ٥٦٨).

ومن مواقف التفاوض التي جاءت - أيضاً - بالقرآن الكريم ما حدث بين نبي الله لوط - عليه السلام - وبين قومه، إذ حاول إقناعهم بالإقلاع عن الفاحشة، وإشباع دافع الشهوة بطريقة مشروعة، وألا يخزوه في ضيفه، "حيث راوده قومه عن ضيفه، وحاولوا فتح بابيه، فعرض عليهم لوط - عليه السلام التزويج من نساء أمته، فكانه قال لهم: التزويج أظهر لكم" (الزجاج، ١٩٨٨، ٦٧)، يتضح ذلك في قوله تعالى: "وَلَمَّا جَاءَتْ رُسُلُنَا لُوطًا

سِيءَ بِهِمْ وَضَاقَ بِهِمْ ذَرْعًا وَقَالَ هَذَا يَوْمٌ عَصِيبٌ (٧٧) وَجَاءَهُ قَوْمُهُ يُهْرَعُونَ إِلَيْهِ وَمَنْ قَبْلُ كَانُوا يَعْمَلُونَ السَّيِّئَاتِ قَالَ يَا قَوْمِ هَؤُلَاءِ بَنَاتِي هُنَّ أَطْهَرُ لَكُمْ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَلَا تَخْزُونِ فِي ضَيْفِي أَلَيْسَ مِنْكُمْ رَجُلٌ رَشِيدٌ (٧٨) قَالُوا لَقَدْ عَلِمْتَ مَا لَنَا فِي بَنَاتِكَ مِنْ حَقٍّ وَإِنَّكَ لَتَعْلَمُ مَا نُرِيدُ (٧٩) قَالَ لَوْ أَنَّ لِي بِكُمْ قُوَّةٌ أَوْ آوِي إِلَىٰ رُكْنٍ شَدِيدٍ" (سورة هود، الآيات (٧٧ - ٧٩))

كما تضمنت سورة يوسف عددًا من المواقف التفاوضية، منها - على سبيل المثال - تفاوض إخوة يوسف حول كيفية التخلص منها، حتى استقروا على إلقائه في غيابات الجب، يتضح ذلك في قوله تعالى: " إِذْ قَالُوا لِيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِنَ اللَّهِ وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ آبَاءَنَا لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ (٨) اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوْ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَبِيكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ (٩) قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ لَا تَقْتُلُوا يُوسُفَ وَأَلْفُوهُ فِي غِيَابَةِ الْجُبِّ يَلْتَقِطُهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ (١٠)" (سورة يوسف، الآيات (٨ - ١٠)).

وهكذا يتضح من العرض السابق اهتمام القرآن الكريم بعملية التفاوض، واشتماله على كثير من المواقف الدالة عليه، والداعية إليه، والمؤكد لأهميته في كثير من آياته. كما حفلت السنة - أيضًا - بالعديد من المواقف الدالة على التفاوض، والتي تؤكد مكانته وأهميته، ومن ذلك ما جاء عن سهل بن سعد الساعدي، لينقل حوارًا يعكس موقفًا تفاوضيًا حول قضية اجتماعية، بين النبي - صلى الله عليه وسلم - ورجل يريد الزواج، وفيه "أن امرأة جاءت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فقالت: يا رسول الله! جئت لأهب نفسي لك، فنظر إليها رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فصعد النظر إليها، وصوبه، ثم طأ رأسه، فما رأت المرأة أنه لم يقض فيها شيئًا جلست، فقام رجل من أصحابه، فقال: أي رسول الله! إن لم يكن لك لها بها حاجة فزوجنيها! قال: هل عندك من شيء؟، فقال: لا والله يا رسول الله، فقال: اذهب إلى أهلك فانظر هل تجد شيئًا، فذهب ثم رجع فقال: لا والله ما وجدت شيئًا، فقال: انظر ولو خاتمًا من حديد، فذهب ثم رجع فقال: لا والله يا رسول الله، ولا خاتمًا من حديد، ولكن هذا إزاري. قال سهل: ما له رداءً فلها نصفه، فقال رسول الله: ما تصنع بإزارك إن لبستته، لم يكن عليها منه شيء، وإن لبستته لم يكن عليك منه شيء. فجلس الرجل حتى طال مجلسه، ثم قام فرآه رسول الله مؤلبيًا، فأمر به فدُعِيَ، فلما جاء قال: ماذا

معك من القرآن؟ قال: معي سورة كذا، وسورة كذا، وعدّها، فقال: هل تقرّوهن عن ظهر قلب؟ قال: نعم، قال: ملكتُكها بما معك من القرآن<sup>(١)</sup>.

ومن هذه المواقف - أيضًا - ما دار بين عُتْبَةَ بن ربيعة وبين رسول الله - صلى الله عليه وسلم، عندما أراد عتبة أن يثني رسول الله - صلى الله عليه وسلم - عن دعوته، ويعرض عليه ما يغيره في ذلك، وما لبث عتبة، وبعد أن سمع رسول الله - صلى الله عليه وسلم - أن يغير رأيه، بل ويعود إلى قومه بوجه آخر محاولاً إقناعهم بعدم التعرض للنبي - صلى الله عليه وسلم - وما ذلك إلا بسبب المهارات التي اتبعها النبي - صلى الله عليه وسلم - في التفاوض معه، من قوة في التفاوض، وحسن إنصات واستماع، والاستعانة بالقرآن الكريم المعجز المؤثر فيمن يسمعه، وغيرهما، كما تتضح بعض مهارات التفاوض - أيضًا - من موقف عتبة، كعلمه بمكانة النبي - صلى الله عليه وسلم - وبدايته الموفقة في التفاوض، ببيان قرابته ومكانته عنده، وكذلك عروضه المميزة التي عرضها على النبي - صلى الله عليه وسلم، وغيرها.

قال ابن إسحاق: وحدثني يزيد بن زياد، عن محمد بن كعب القرظي، قال: حدثت أن عتبة بن ربيعة، وكان سيّدًا، قال يوماً وهو جالس في نادي قريش، ورسول الله - صلى الله عليه وسلم - جالس في المسجد وحده: يا معشر قريش، ألا أقوم إلى محمد فأكلّمه وأعرض عليه أموراً لعله يقبل بعضها فنعطيه أيّها شاء، ويكفّ عنا؟ وذلك حين أسلم حمزة، ورأوا أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم يزيدون ويكثرون، فقالوا: بلى يا أبا الوليد، قم إليه فكلّمه، فقام إليه عتبة حتى جلس إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقال: يا بن أخي، إنك منّا حيث قد علمت من السّطّة<sup>(٢)</sup> في العشيرة، والمكان في النسب، وإنك قد أتيت قومك بأمر عظيم فرقت به جماعتهم وسفّهت به أحلامهم وعبتّ به آلهتهم ودينهم وكفّرت به من مضى من آبائهم، فاسمع مني أعرض عليك أموراً تنظر فيها لعلك تقبل منها بعضها. قال: فقال له رسول الله - صلى الله عليه وسلم: قل يا أبا الوليد، أسمع، قال: يا بن أخي، إن كنت إنما تريد بما جئت به من هذا الأمر مألأ جمعنا لك من أموالنا حتى تكون أكثرنا مألأ، وإن كنت تريد به شرفاً سودناك علينا، حتى لا نقطع أمرًا دونك، وإن كنت تريد به ملكتنا

<sup>١</sup> - أخرجه الشيخ الألباني في "صحيح النسائي"، الحديث رقم (٣٣٣٩).

<sup>٢</sup> - أي الشرف.

علينا، وإن كان هذا الذي يأتيك رثياً<sup>(١)</sup> تراه لا تستطيع رده عن نفسك، طلبنا لك الطب، وبدلنا فيه أموالنا حتى نُبرِّك منه، فإنه ربما غلب التابع<sup>(٢)</sup> على الرجل حتى يُداوى منه أو كما قال له. حتى إذا فرغ عتبة، ورسول الله - صلى الله عليه وسلم - يستمع منه، قال: أقد فرغت يا أبا الوليد؟ قال: نعم، قال: فاسمع مني، قال: أفعل، فقال: بسم الله الرحمن الرحيم: "حم (١) تَنْزِيلٌ مِنَ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (٢) كِتَابٌ فُصِّلَتْ آيَاتُهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ (٣) بَشِيرًا وَنَذِيرًا فَأَعْرَضَ أَكْثَرُهُمْ فَهُمْ لَا يَسْمَعُونَ (٤) وَقَالُوا قُلُوبُنَا فِي أَكِنَّةٍ مِمَّا تَدْعُونَا إِلَيْهِ وَفِي آذَانِنَا وَقْرٌ وَمِنْ بَيْنِنَا وَبَيْنِكَ حِجَابٌ فَأَعْمَلْ إِنَّنَا عَامِلُونَ"<sup>(٣)</sup>، ثم مضى رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فيها يقرأها عليه. فلما سمعها منه عتبة، أنصت لها، وألقى يديه خلف ظهره معتمداً عليهما يسمع منه، ثم انتهى رسول الله - صلى الله عليه وسلم - إلى السجدة منها، فسجد ثم قال: قد سمعت يا أبا الوليد ما سمعت، فأنت وذاك. فقام عتبة إلى أصحابه، فقال بعضهم لبعض: نحلف بالله لقد جاءكم أبو الوليد بغير الوجه الذي ذهب به. فلما جلس إليهم قالوا: ما وراعي يا أبا الوليد؟ قال: ورائي أنني قد سمعت قولاً والله ما سمعت مثله قط، والله ما هو بالشعر، ولا بالسحر، ولا بالكهانة، يا معشر قريش، أطيعوني واجعلوها بي، وخلوا بين هذا الرجل وبين ما هو فيه فاعتزلوه، فوالله ليكون لقوله الذي سمعت منه نبأ عظيم، فإن نُصِبَهُ العربُ فقد كفيتموه بغيركم، وإن يظهر على العرب فمُلكُهُ مُلكُكم، وعِزُّهُ عِزُّكم، وكنتم أسعد الناس به، قالوا: سحرَكَ والله يا أبا الوليد بلسانه، قال: هذا رأيي فيه، فاصنعوا ما بدا لكم (ابن هشام، ١٩٩٠، ٢٩٣ - ٢٩٤).

ومن تلك المواقف - أيضاً - حوار النبي - صلى الله عليه وسلم - مع الشاب الذي يفاوضه في الزنا، فاستخدم معه النبي - صلى الله عليه وسلم - من الحجج والبراهين العقلية ما جعله يقلع عن فكرته، ولم يعد بعد ذلك يلتفت لشيء، رغم فرط الشهوة لديه، كما اتضحت حكمته - صلى الله عليه وسلم - في التفاوض مع هذا الشاب، وما يتمتع به من حسن سياسة ومكارم أخلاق أعطته قوة عند التفاوض معه.

فعن أمانة الباهلي قال: إِنَّ فَنَى شَابًّا أَتَى النَّبِيَّ ﷺ فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، انْدَنَ لِي بِالزُّنَا، فَأَقْبَلَ الْقَوْمُ عَلَيْهِ فَزَجَرُوهُ وَقَالُوا: مَهْ، مَهْ! فَقَالَ: اذْنُهُ، فَدَنَا مِنْهُ قَرِيبًا، قَالَ: فَجَلَسَ،

<sup>١</sup> - الرثي (يفتح الراء وكسرها): ما يترأى للإنسان من الجن.

<sup>٢</sup> - من يتبع الناس من الجن.

<sup>٣</sup> - سورة فصلت، الآيات (١ - ٤).

قال: أَتُحِبُّهُ لَأُمَّكَ؟ قال: لا والله، جَعَلَنِي اللهُ فِدَاعَكَ، قال: ولا النَّاسُ يُحِبُّونَهُ لَأُمَّهَاتِهِمْ، قال: أَفَتُحِبُّهُ لِابْنَتِكَ؟ قال: لا والله، يا رسولَ اللهِ، جَعَلَنِي اللهُ فِدَاعَكَ، قال: ولا النَّاسُ يُحِبُّونَهُ لِبنَاتِهِمْ، قال: أَفَتُحِبُّهُ لِأُخْتِكَ؟ قال: لا والله، جَعَلَنِي اللهُ فِدَاعَكَ، قال: ولا النَّاسُ يُحِبُّونَهُ لِأَخَوَاتِهِمْ، قال: أَفَتُحِبُّهُ لِعَمَّتِكَ؟ قال: لا والله، جَعَلَنِي اللهُ فِدَاعَكَ، قال: ولا النَّاسُ يُحِبُّونَهُ لِعَمَّاتِهِمْ، قال: أَفَتُحِبُّهُ لِخَالَاتِكَ؟ قال: لا والله، جَعَلَنِي اللهُ فِدَاعَكَ، قال: ولا النَّاسُ يُحِبُّونَهُ لِخَالَاتِهِمْ، قال: فَوَضَعَ يَدَهُ عَلَيْهِ وَقَالَ: اللَّهُمَّ اغْفِرْ ذَنْبَهُ، وَطَهِّرْ قَلْبَهُ، وَحَصِّنْ فَرْجَهُ، قال: فلمْ يَكُنْ بَعْدَ ذَلِكَ الْفَتَى يَلْتَفِتُ إِلَى شَيْءٍ<sup>(١)</sup>.

وهكذا يتضح اهتمام السنة - أيضًا - بعملية التفاوض، واشتمالها على كثير من المواقف الدالة عليه والمؤكد لأهميته، والمبينة لضوابطه، وقد سبق عرض عدد منها، ومن تلك المواقف - أيضًا - ما حدث بين النبي - صلى الله عليه وسلم - والقرشيين في صلح الحديبية، وهو موضوع المحاور التالية.

### المحور الثالث: عناصر التفاوض في صلح الحديبية

تضمن صلح الحديبية - شأنه شأن أية عملية تفاوض - عددًا من العناصر تتمثل

في:

#### (١) الموقف التفاوضي

الموقف التفاوضي هو موقف لحظي، يرتبط بعناصر اللحظة التي يتم فيها التفاوض بين أطراف القضية التفاوضية، ومن ثم يجب معرفة هذا الوقت بدقة ووضوح، وذلك من خلال الإدراك الحقيقي للواقع الذي يعيشه المفاوضون في اللحظة التفاوضية على مائدة المفاوضات وليس قبلها أو بعدها (جلال، ٢٠٠٧، ٣٤).

والموقف التفاوضي هو موقف مترابط في عناصره، منسجم في تركيبه، متوافق في أجزائه، قابل للتمييز والتعرف على مكوناته وأبعاده. وهو - في الوقت نفسه - متسع وشامل في مضمونه، وما تضمنه من ظروف فرضتها اعتبارات المكان والزمان، وأن يتضمن الموقف التفاوضي - في الوقت نفسه - درجة من التعقيد والغموض، خاصة فيما يتصل بأفراد الطرف الآخر، حتى يكون الموقف متوازنًا في أطرافه (الخصيري، ٢٠٠٣، ٢٤).

<sup>١</sup> - أخرجه أحمد (٢٢٢١١) واللفظ له، والطبراني (٧٦٧٩)، والألباني في "السلسلة الصحيحة" (٧١٢/١).

وهكذا فهناك عدد من الخصائص الأساسية التي يتشكل من خلالها الموقف التفاوضي، ومنها (جلال، ٢٠٠٧، ٣٤):

- قابليته للتغير السريع، حيث يخضع لتأثير العوامل المختلفة الحاكمة لعملية التفاوض، وللحظة التفاوض.

- إمكانية توجيهه ورسمه مقدماً والوصول إليه، إذا أمكن السيطرة على عوامل التفاوض الحاكمة.

- إمكانية تشخيصه بدقة، وقياسه، وتحديد عناصره وأبعاده وجوانبه، ومن ثم التعامل معها بفاعلية وفقاً لهذه المعطيات.

- قابليته للتكرار خلال الجلسات التفاوضية ككل، وخلال كل جلسة منها على حدة.

- تراكم كسب المواقف التفاوضية يؤدي إلى كسب الجولات التفاوضية، والنجاح في إخضاع الموقف التفاوضي للسيطرة، وإحراز التقدم والنجاح في العملية التفاوضية ككل.

- يتصف الموقف التفاوضي بالنسبية، وأياً كان هذا الموقف فإنه يرتبط - بشكل رئيس - بقدرة المفاوض على إدارة الحوار واستخدام الضغط التفاوضي؛ حتى يحقق النجاح المنشود في عملياته التفاوضية.

وفي صلح الحديبية، فإن الموقف التفاوضي هو ذلك الموقف الذي جمع النبي - صلى الله عليه وسلم - بممثلي قريش، في الحديبية، لمحاولة تحقيق أهداف هذا التفاوض، فالنبي - صلى الله عليه وسلم - يريد دخول مكة دون إراقة دماء، والقرشيون يريدون عودة المسلمين هذا العام حفاظاً على ماء وجوههم. ولقد تضمن هذا الموقف التفاوضي عدداً من العناصر والأبعاد والمكونات، سنتضح في السطور التالية.

## (٢) أطراف التفاوض

يتم التفاوض - في العادة - بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين؛ نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة فعلاً وبين الأطراف التي ترى أنها متأثرة بنتيجة وتطور القضية التفاوضية، أو بما يجري لدى وداخل كل طرف مفاوض. من هنا يتسع نطاق العملية التفاوضية ليشمل أطرافاً أخرى لها علاقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية،

أو قد يضيق لينحصر - فقط - بين طرفين أساسيين تدور بينهما العملية التفاوضية (الخشيري، ٢٠٠٣، ٢٤).

وبالنظر لصلح الحديبية يتضح أن هناك طرفين أساسيين في عملية التفاوض، يتمثل الطرف الأول في المسلمين، ممثلاً في النبي - صلى الله عليه وسلم، ويتمثل الطرف الثاني في القرشيين، ممثلاً في ثلاثة منهم، وهم: سهيل بن عمرو، وحويطب بن عبد العزى، ومكر بن حفص، وهذه أطراف مباشرة كانت تباشر عملية التفاوض.

كما كان هناك أطراف غير مباشرة، حضرت عملية التفاوض في الحديبية؛ لارتباط مصالحها بهذه العملية التفاوضية، لكنها لا تجلس على مائدة المفاوضات، بل كانت تراقب من بعيد، كبنى بكر وخزاعة.

فكل من بنى بكر وخزاعة كان يعد نفسه ذا علاقة بالمفاوضات التي كانت جارية بين المسلمين والقرشيين في الحديبية، ولذلك كان هناك في الحديبية مندوبون من خزاعة وبنى بكر حاضرين أثناء المفاوضات الجارية بين النبي - صلى الله عليه وسلم - وقريش، كمراقبين فقط، ويظهر أن هؤلاء المندوبين المراقبين: البكرين والخزاعيين، قد كان لديهم التفويض الكامل كل من قبيلته، ليتخذ الإجراء الذي يراه مناسباً حيال نتائج المفاوضات الدائرة - بصفة رئيسية - بين قريش والمسلمين (باشميل، ١٩٦٩، ٨٧٧).

وهكذا يتضح أن أطراف عملية التفاوض في الحديبية تضمنت المسلمين والقرشيين - كأطراف رئيسية - إضافة إلى عدد من الأطراف غير المباشرة، كبنى بكر وخزاعة وغيرهما.

### (٣) الْقَضِيَّةُ التَّفَاوُضِيَّةُ

فالتفاوض، أيًا كان نوعه، وأيًّا كانت أطرافه، لابد أن يدور حول قضية معينة، أو موضوع عين، يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، أو الإطار العام الذي تدور في نطاقه العملية التفاوضية، وقد تكون هذه القضية قضية إنسانية عامة أو شخصية خاصة، وقد تكون قضية سياسية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو أخلاقية (الخشيري، ٢٠٠٣، ٢٥). ومن قضية التفاوض تأتي أهدافه.

والقضية التي كانت تدور حولها مفاوضات الحديبية قضية سياسية<sup>(١)</sup>، تمثلت في رغبة النبي - صلى الله عليه وسلم - ومن معه في دخول مكة للعمرة، ورفض القرشيين لدخولهم مكة، وذلك دون إراقة للدماء.

#### (٤) الأهداف التفاوضية

لا تتم عملية التفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه، وتوضع من أجله الخطط والسياسات، وتستخدم الأدوات والتكتيكات، وتستتفر من أجله الهمم، وتحفز الجهود، وتشحن المواهب من أجله (الخصيري، ٢٠٠٣، ٢٦). وينبع الهدف التفاوضي من القضية التفاوضية.

وبشكل عام، يقسم البعض الأهداف التي يسعى المتفاوض إلى تحقيقها من المفاوضات إلى أربعة مستويات (موسى وأحمد، ٢٠٠٨، ٢١):

- الأهداف القصوى التي يرغب المتفاوض في تحقيقها.
- الأهداف الدنيا التي يجب تحقيقها من المفاوضات.
- الأهداف التي يمكن التنازل عنها.
- الأهداف البديلة.

وللتفاوض في الإسلام العديد من الأهداف منها (الزحيلي، ١٩٩٣، ١٦ - ١٨):

- التفاوض لنشر الدعوة الإسلامية، وذلك مثل تفاوض النبي - صلى الله عليه وسلم - مع عرب يثرب من الخرج في موسم الحج قبل الهجرة.
- التفاوض لتسوية آثار نزاع مسلح، أو إنهاء حرب دائرة، أو تبادل الأسرى أو فدائهم، كما هو الشأن مع أسرى بدر، وما تلاها من حروب بعد ذلك بين المسلمين والرومان والفرس، حيث طلب ميخائيل بن تيوفيل - على سبيل المثال - إجراء تفاوض لإقرار السلام بين الدولة الرومية وبين الدولة العباسية لإجراء تبادل الأسرى بينهم.

<sup>١</sup> - المفاوضات السياسية هي تلك المفاوضات التي تتم بين الدول بهدف تنظيم العلاقات الدولية بينها، وقد تتناول منع التدخل في الشؤون الداخلية، وترسيم الحدود السياسية، وتنظيم التمثيل الدبلوماسي بينها، وإنهاء الحروب، ومحاربة الإرهاب، ودعم حق الشعوب في الدفاع عن سيادتها وتحرير أراضيها. وقد تقوم الدول بإجراء المفاوضات السياسية - أيضاً - بهدف احترام قواعد القانون الدولي والالتزام بالشرعية الدولية، وإقامة العلاقات الثنائية بينها على أساس الالتزام والاحترام المتبادلين، واستتباب الأمن، وتسليم الخارجين عن القانون، ومكافحة المخدرات أو لأسباب أخرى (موسى وأحمد، ٢٠٠٨، ٢٤-٢٥).

- التفاوض من أجل دفع خطر عن البلاد الإسلامية، ولو بدفع مال من المسلمين لغيرهم، كما حدث في عهد معاوية - رضي الله عنه - وتصالحه مع الروم على أن يدفع لهم مالا لظروف اقتضتها ضرورات الدفاع عن الأمة الإسلامية والانشغال بالفتنة الداخلية.
- التفاوض من أجل إقرار علاقات حسن الجوار، أو تنشيط التجارة، والتبادل، وغير ذلك من المصالح الحيوية والحياتية بين المسلمين وغيرهم.

وفي صلح الحديبية، فقد كان هدف النبي - صلى الله عليه وسلم - هو العمرة، ويتضح ذلك من قوله - صلى الله عليه وسلم: "إِنَّا لَمْ نَجِئْ لِقِتَالِ أَحَدٍ، وَلَكِنَّا جِئْنَا مُعْتَمِرِينَ..."<sup>(١)</sup>.

أما القرشيون فكان هدفهم من التفاوض هو المصالحة مع النبي - صلى الله عليه وسلم - مع حفظ ماء وجههم، وذلك من خلال منع المسلمين من دخول مكة هذا العام. قال ابن إسحاق: قال الزُّهْرِيُّ: ثَم بَعَثْتُ قُرَيْشَ سُهَيْلَ بْنِ عَمْرٍو، أَخَا بَنِي عَامِرِ بْنِ لُؤَيٍّ، إِلَى رَسُولِ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - وَقَالُوا لَهُ: "أَنْتَ مُحَمَّدًا فَصَالِحُهُ، وَلَا يَكُنْ فِي صَلْحِهِ إِلَّا أَنْ يَرْجِعَ عِنَّا عَامَهُ هَذَا، فَوَاللَّهِ لَا تُحَدِّثُ الْعَرَبُ عِنَّا أَنَّهُ دَخَلَهَا عَلَيْنَا عَنُوةً أَبَدًا" (ابن هشام، ١٩٩٠، ٢٦٣).

#### (٥) بِيئَةُ الْعَمَلِيَّةِ التَّفَاوُضِيَّةِ

لا تتم العملية التفاوضية في فراغ، إنما تتم في إطار بيئة فيها الكثير من التحديات والمتغيرات والمعطيات: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية، والتي لها تأثيرات كبيرة في العملية التفاوضية؛ ولذلك يتعين على المتفاوض دراسة وتحليل تلك المتغيرات والمعطيات، ومحاولة توظيف الفرص المتاحة فيها في المجالات التي تمكنه من تحقيق أهدافه من المفاوضات (موسى وأحمد، ٢٠٠٨، ٢٩ - ٣٠).

وعند النظر لصلح الحديبية يتضح أن النبي - صلى الله عليه وسلم - كان ملماً بالبيئة التي كانت تحيط بالمفاوضات بشكل جيد، من ضعف قريش، فقد أنهكتهم الحرب، ومن ضعف اختلاط المسلمين بغيرهم، ومن ثم لم يتعرف هؤلاء على أخلاق المسلمين وأخلاق نبيهم، ومن ضعف شوكة المسلمين في تلك الفترة، فلم يكن يُعترف بهم ولا بدولتهم، فقد كانوا قلة، ومن سيطرة المشركين على ديار المسلمين وأموالهم في مكة، بل وسيطرة المشركين على

<sup>١</sup> - رواه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

بعض المسلمين فيها، ومن مخالفة خزاعة، وعلى رأسهم بديل بن ورقاء، للنبي - صلى الله عليه وسلم، ومن تجمع معظم القبائل العربية ضد المسلمين، فلقد تعاونوا في محاولة منهم للقضاء عليهم، وخير دليل على ذلك ما حدث في غزوة الأحزاب، حيث تجمع المشركون وأعدائهم للقضاء على المسلمين واستئصال شأفتهم<sup>(١)</sup>، إلى غيرها من العوامل والظروف التي شكلت بيئة التفاوض في صلح الحديبية. ولقد أحسن النبي - صلى الله عليه وسلم - استثمار تلك الفرص، أثناء عملية التفاوض لإنجاحها، وكذلك الفرص المتاحة بعد هذه العملية.

وهكذا يتضح من صلح الحديبية أن لعملية التفاوض خمسة عناصر رئيسة، تمثلت في: الموقف التفاوضي، وأطراف عملية التفاوض، والقضية التفاوضية، والهدف التفاوضي، وأخيرًا البيئة التي تتم فيها عملية التفاوض.

### المحور الرابع: سمات المفاوض ومهاراته كما جاءت بصلح الحديبية

التفاوض علم له أسس ومبادئ، وهو - في الوقت نفسه - فنّ يمكن تعلمه من التجربة؛ وبناءً على ذلك فإن كفاءة إدارة العملية التفاوضية تختلف من مفاوض لآخر؛ نظرًا لاختلاف المتفاوضين من حيث مدى معرفتهم بأسس ومبادئ هذا العلم، ومن تجربتهم وخبرتهم في إدارة المفاوضات، ومن حيث سماتهم (موسى وأحمد، ، ١٩).

وأيًا ما كانت عملية التفاوض وأيًا كان نوعها فإن أهم عنصر فيها هو الإنسان المفاوض ذاته، والذي يمكن القول بإجماع كافة الآراء أنه إنسان لا يمكن أن يُصنع بالوراثة، أو بالمنصب الإداري أو السياسي أو المهني الذي وصل إليه، بل إنه يخلق بالصفات التي وهبها الله إياها، وبالعلم والتدريب والخبرة التفاوضية التي اكتسبها، وهي أمور تجعل هذا الإنسان فردًا متميزًا في عمله وفي أدائه التفاوضي (الخصيري، ٢٠٠٣، ١٢).

وهكذا تلعب شخصية المفاوض وما يمتلكه من مهارات دورًا بالغ الأهمية في نجاح عملية المفاوضات، ومن السمات التي يجب أن يمتلكها المفاوض والمهارات التي ينبغي أن يتحلى بها، كما يُستفاد من صلح الحديبية، ما يأتي:

<sup>١</sup> - استأصل شأفتهم: أزالهم من أصلهم، قطع دابرهم.

## (١) الشَّفَافِيَّةُ وَوُضُوحُ الْهَدَفِ وَالتَّمَسُّكُ بِهِ وَالسَّعْيُ نَحْوَ تَحْقِيقِهِ

فمن أهم ما ينبغي أن يتوفر بالمفاوض الناجح وجود هدف واضح يسعى إلى تحقيقه بكل السبل؛ لأنه في غياب الهدف لا يستطيع المفاوض تحديد أساليبه ووسائله في عملية التفاوض؛ كما أن تحديد الهدف يساعد على المثابرة على تحقيقه (أندرسون، ٢٠١٤، ٧٤).

والناظر لصلح الحديبية يجد أن هدف النبي - صلى الله عليه وسلم - كان واضحاً منذ البداية، وقد أعلن عنه بشفافية، وهو دخول مكة معتمراً، ولقد أقسم النبي - صلى الله عليه وسلم - على مقاتلة قريش حتى الموت إن هم منعه من دخول مكة معتمراً، يتضح ذلك من قوله - صلى الله عليه وسلم -: "إِنَّا لَمُ نَجِي لِقَاتِلِ أَحَدٍ، وَلَكِنَّا جِنْنَا مُعْتَمِرِينَ، وَإِنَّ قُرَيْشًا قَدْ نَهَكْتَهُمُ الْحَرْبُ، وَأَضْرَبَتْ بِهِمْ، فَإِنْ شَاؤُوا مَا دَدْتُهُمْ مَدَّةً، وَيُخَلُّوا بَيْنِي وَبَيْنَ النَّاسِ، فَإِنْ أَظْهَرُ: فَإِنْ شَاؤُوا أَنْ يَدْخُلُوا فِيمَا دَخَلَ فِيهِ النَّاسُ فَعَلُوا، وَإِلَّا فَقَدْ جَمَّوْا، وَإِنْ هُمْ أَبَوْا، فَوَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَأَقَاتِلَنَّهُمْ عَلَى أَمْرِي هَذَا حَتَّى تَتَفَرَّدَ سَالِفَتِي"<sup>(١)</sup>.

## (٢) المرونة والاستعداد لتقديم بعض التنازلات

لابد للمفاوض الناجح، مع تمسكه بالهدف الرئيس للمفاوضات، أن يكون مستعداً لتقديم بعض التنازلات، خاصة إذا كانت لا تمس أموراً جوهرية بالقضية التفاوضية. ولقد ظهر ذلك جلياً في صلح الحديبية، في عدد من المواقف، منها التنازل عن كتابة (بسم الله الرحمن الرحيم)، واستبدال (باسمك اللهم) بها. ومنها التنازل عن كتابة (من محمد رسول الله) واستبدال (من محمد بن عبد الله) بها، فلقد رأى النبي - صلى الله عليه وسلم - أن اختلاف الصياغة ليس أمراً جوهرياً في التفاوض، خاصة وأنه لن يغير في المعنى، فعن أنس بن مالك - رضي الله عنه - "أن قريشاً صالحوا النبي - صلى الله عليه وسلم - فيهم سهيل بن عمرو، فقال النبي - صلى الله عليه وسلم - لعلي: اكتب، بسم الله الرحمن الرحيم، قال سهيل: أما باسم الله، فما ندري ما باسم الله الرحمن الرحيم، ولكن اكتب ما نعرف باسمك اللهم، فقال: اكتب من محمد رسول الله، قالوا: لو علمنا أنك رسول الله لاتبعناك، ولكن اكتب

<sup>١</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

اسمك واسم أبيك، فقال النبي - صلى الله عليه وسلم: اكتب<sup>(١)</sup> من محمد بن عبد الله...<sup>(٢)</sup>. إضافة إلى تنازل النبي - صلى الله عليه وسلم - عن دخول مكة هذا العام. إن قبول النبي - صلى الله عليه وسلم - الرجوع إلى الحديبية ليدخل مكة في العام القادم هو ثمن لمكاسب أهمها: حصول المسلمين على حقه المشروع - وهو دخول مكة - دون أن يخسروا قطرة دم واحدة، لأن النبي - صلى الله عليه وسلم - كان حريصاً كل الحرص على حقن الدماء وصونها عن الضياع (باشميل، ١٩٦٩، ٨٦١).

### (٣) حُسن الاستماع والإنصات

يقصد بالإنصات الاستماع للآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها، وهناك فارق بين عملية الاستماع وعملية الإنصات (أندرسون، ٢٠١٤، ٢٤١)، قال تعالى: "وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ" (سورة الأعراف، الآية ٢٠٤).

إن إنصات المفاوض لما يدور حوله له فوائد عديدة على عملية التفاوض ذاتها؛ إذ يساعد المتحدث على فهم وجهة نظر الآخرين وأساليب تفكيرهم؛ ويعلم الصبر؛ ويعالج الاندفاعية في الكلام؛ كما أن الإنصات يدعم بناء العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات؛ إذ إنه وسيلة مجدية في إيجاد الفهم المتبادل بين المتفاوضين؛ كما أنه يشعر المتكلم بأنه مرغوب فيه وأنه ليس مهمشاً أو مرفوضاً؛ مما يجعله يعبر عما بداخله بلا خوف أو مواربة (العاسمي، ٢٠١٦، ٦٩).

والناظر للحوارات التي دارت في صلح الحديبية يلحظ بوضوح الإنصات الجيد للنبي - صلى الله عليه وسلم - مع كل المتحدثين معه، بداية من لقائه - صلى الله عليه وسلم - مع بُدَيْل بن ورقاء الخزاعي "في نفر من قومه من خُزاعة، وكانت عِيْبَةَ نُصْحِ رسول الله - صلى الله عليه وسلم - من أهل تِهامة، عندما قال: إني تركت كعب بن لؤي وعامر بن لؤي

<sup>١</sup> - وفي رواية البخاري: "... قال النبي - صلى الله عليه وسلم - لعلي: أمخه، فقال علي: ما أنا بالذي أمخته، فمحا رسول الله - صلى الله عليه وسلم - بيده...". رواه البخاري، الحديث رقم (٢٦٨٩). وهكذا لو أصر النبي - صلى الله عليه وسلم - على مثل هذه الأمور لفشلت عملية التفاوض، ولخسر المسلمون ما كسبوه بهذا الفتح العظيم.  
<sup>٢</sup> - رواه مسلم، الحديث رقم (١٧٨٤).

نزلوا أعداد مياه الحديدية معهم العود المطايل، وهم مقاتلون وصادوك عن البيت الحرام...<sup>(١)</sup>.

ثم لقاؤه - صلى الله عليه وسلم - مع أبي مسعود عروة بن مسعود الثقفي الذي جعل يكلم النبي - صلى الله عليه وسلم، فقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - نحوًا من قوله لبديل بن ورقاء، فقال عروة بن مسعود عند ذلك: يا محمد أرايت إن استأصلت قومك هل سمعت أحدًا من العرب اجتاح أصله قبلك، وإن تكن الأخرى فوالله إني أرى وجوهًا وأرى أشوابًا من الناس خلقاء أن يفروا ويدعوك...<sup>(٢)</sup> كل ذلك والنبي - صلى الله عليه وسلم - ينصت له رغم سوء أديه وتطاوله على صحابة النبي - صلى الله عليه وسلم - وكلماته المستفزة.

ثم لقاؤه - صلى الله عليه وسلم - مع مكرز، الذي ما إن أشرف عليهم قال النبي - صلى الله عليه وسلم: هذا مكرز وهو رجل فاجر، فجعل يكلم النبي - صلى الله عليه وسلم...<sup>(٣)</sup> والنبي - صلى الله عليه وسلم - ينصت رغم علمه بفجوره.

كما اتضحت مهارة الإنصات جلية عند النبي - صلى الله عليه وسلم - عند لقاء سهيل بن عمرو، وكذلك مشاورته لأصحابه. وهذه المواقف وغيرها تؤكد امتلاك النبي - صلى الله عليه وسلم - لمهارة الإنصات الجيد.

#### (٤) معرفته بمن يفاوض وطبائعهم وأنماط شخصيتهم

تلعب معرفة المفاوض لشخصية من يفاوض وطبيعتها دورًا بالغ الأهمية في عملية التفاوض؛ إذ يعرف المفاوض السبل الناجعة للتعامل مع هؤلاء الذين يتفاوض معهم بما يحقق الأهداف المرجوة من عملية التفاوض.

ولقد ظهر ذلك جليًا في صلح الحديبية، فلقد خبر النبي - صلى الله عليه وسلم - وبدقة - شخصية من يفاوضهم، وهناك العديد من الشواهد التي تؤكد هذه الحقيقة، ومن ذلك قول النبي - صلى الله عليه وسلم - لما جاءه الحليس بن علقمة الحارثي: "هذا فلان، وهو من قوم يعظمون البدن، فابعثوها له، فبعثت له، واستقبله الناس يلبون"<sup>(٤)</sup>، وكانت نتيجة هذا

<sup>١</sup> - رواه ابن حبان في "صحيحه"، الحديث رقم (٤٨٧٢).

<sup>٢</sup> - رواه ابن حبان في "صحيحه"، الحديث رقم (٤٨٧٢).

<sup>٣</sup> - رواه ابن حبان في "صحيحه"، الحديث رقم (٤٨٧٢).

<sup>٤</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

الفهم المتميز أن قال - لما رأى ذلك: "سبحان الله، ما ينبغي لهؤلاء أن يُصدّوا عن البيت"<sup>(١)</sup>، وكذلك قوله - لما رجع لأصحابه: "رَأَيْتَ الْبُدْنَ قَدْ قُلِدَّتْ وَأَشْعِرَتْ، فَمَا أَرَى أَنْ يُصَدَّوْا عَنِ الْبَيْتِ"<sup>(٢)</sup>. في هذا الموقف - أيضًا - دلالة على قدرة النبي - صلى الله عليه وسلم - على تعرية الآخر أمام من يسانده؛ مما يضعف من مساندة هؤلاء ودعمهم له، ويقوي موقف النبي - صلى الله عليه وسلم.

ومن ذلك - أيضًا - قول النبي - صلى الله عليه وسلم - لما رأى مكرز - عندما جاء يفأوضه: "هذا مكرز، وهو رجل فاجر ..."<sup>(٣)</sup>، وكذلك قوله - صلى الله عليه وسلم - لما جاءه سهيل بن عمرو يفأوضه: "لقد سهل لكم من أمركم ..."<sup>(٤)</sup>.

### (٥) مَعْرِفَتُهُ بِنَقَاطِ ضَعْفٍ مَن يَفَاوِضُ

لابد للمفاوض الجيد أن يتعرف نقاط ضعف من يفأوضهم، حتى يخطط جيدًا لعملية التفاوض، ولا يعني الأمر هنا سوء استخدام المفاوض لنقاط قوته في مقابل ضعف خصمه، إنما يعني الأمر حسن استخدام المفاوض لهذه القوة بصورة إيجابية للتأثير في مواقف الآخر (موسى وأحمد، ٢٠٠٨، ٣٨).

ولقد ظهر ذلك واضحًا في صلح الحديبية، فلقد علم النبي - صلى الله عليه وسلم - نقطة ضعف القرشيين، ألا وهي ضعفهم نتيجة الحروب التي أضرت بهم، يدل على ذلك قوله - صلى الله عليه وسلم: "... وَإِنَّ قُرَيْشًا قَدْ نَهَكْتَهُمُ الْحَرْبُ، وَأَضْرَبَتْ بِهِمْ..."<sup>(٥)</sup>.

### (٦) التَّفَاوُلُ وَالثِّقَةُ بِالنَّفْسِ

ومن الأمثلة الدالة على تفاؤل النبي - صلى الله عليه وسلم - في صلح الحديبية: تفاؤله - صلى الله عليه وسلم - باسم من مثل الكفار في هذا الصلح، وهو سهيل بن عمرو، مع أن الرجل كان كافرًا ورسولًا من قبل الكفار وممثلهم في المفاوضات، ومع كل ذلك تفاعل باسمه، حينما رأى سهيل بن عمرو قادمًا (الدويش، ٢٠١٥، ٤٥)، حيث قال النبي - صلى

<sup>١</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

<sup>٢</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

<sup>٣</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

<sup>٤</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

<sup>٥</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

الله عليه وسلم: "لقد سهّل لكم من أمركم"<sup>(١)</sup>، كما قال - صلى الله عليه وسلم: "قد أراد القوم الصلح حين بعثوا هذا الرجل"<sup>(٢)</sup>.

ومن الأمثلة الدالة على الثقة بالنفس - المستمدة من الله تعالى - في صلح الحديبية، ثقة النبي - صلى الله عليه وسلم - في نصر الله له، ويتضح ذلك في قوله - صلى الله عليه وسلم: "... وَإِنْ هُمْ أَبَوْا، فَوَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَأُقَاتِلَنَّهُمْ عَلَى أَمْرِي هَذَا حَتَّى تَنْفَرِدَ سَالِفَتِي، وَلَيُنْفِذَنَّ اللَّهُ أَمْرَهُ ..."<sup>(٣)</sup>.

### (٧) الاتزان العاطفي وتحمل الضغوط والصبر والبعد عن الغضب

تحتاج عملية التفاوض من المفاوضات الناجح أن يكون على قدر كبير من الاتزان العاطفي، من خلال تحمل الضغوط والتحلي بالصبر، ومعلوم أن هذا يمكنه من اتخاذ قرارات صحيحة لا تضر بالعملية التفاوضية.

فالعلمية التفاوضية تحتاج إلى صبر ومثابرة من أجل البحث عن أرضيات مشتركة للتعاطف وإقامة جسور التعاون، ونفاد الصبر يؤدي إلى ردود أفعال سلبية تأخذ طابع الانفعال والبعد عن العقل، كما أن الغضب قد يؤدي إلى عدم التحكم في الانفعالات، والوصول أحياناً إلى درجة الإساءة الشخصية، والبعد عن الموضوعية، مما يفقد صاحبها التحكم في الموقف، ووضع متاريس أمام عملية التفاوض (أندرسون، ٢٠١٤، ٧٥).

والناظر لصلح الحديبية يلحظ بوضوح صبر النبي - صلى الله عليه وسلم - وتحمله للضغوط، ومن ذلك صبر النبي - صلى الله عليه وسلم - على عروة بن مسعود عندما أساء الأدب في الحديث معه، وأساء إلى صحابته، عندما قال عروة: "يَا مُحَمَّدُ أَرَأَيْتَ إِنْ اسْتَأْصَلْتُ أَمْرَ قَوْمِكَ، هَلْ سَمِعْتَ بِأَحَدٍ مِنَ الْعَرَبِ اجْتَاَحَ أَهْلَهُ قَبْلَكَ، وَإِنْ تَكُنِ الْأُخْرَى، فَإِنِّي وَاللَّهِ لَأَرَى وُجُوهًا، وَإِنِّي لَأَرَى أَوْشَابًا مِنَ النَّاسِ خَلِيقًا أَنْ يَفْرُوا وَيَدْعُوكَ ..."<sup>(٤)</sup>.

ومن ذلك - أيضاً - عفو عن المشركين الذين سقطوا على معسكر المسلمين يريدون إيذاء النبي - صلى الله عليه وسلم - وصحابته، وقد أوقعهم المسلمون في الأسر، وعفو النبي - صلى الله عليه وسلم - إنما كان ليثبت حسن نيته وإصراره على السلام، قال

<sup>١</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

<sup>٢</sup> - أخرجه البيهقي في "السنن الكبرى" (٢٢١/٩).

<sup>٣</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

<sup>٤</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

سلمة بن الأكوع: "... وَجَاءَ عَمِّيَ عَامِرٌ بَرَجُلٍ مِنَ الْعِبَلَاتِ، يُقَالُ لَهُ: مِكْرَزٌ يَقُودُهُ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - عَلَى فَرَسٍ، مُجَقَّفٍ فِي سَبْعِينَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ، فَنَظَرَ إِلَيْهِمْ رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَالَ: دَعُوهُمْ، يَكُنْ لَهُمْ بَدْءُ الْفُجُورِ، وَثَنَاهُ، فَعَفَا عَنْهُمْ رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ..."<sup>(١)</sup>.

ومن ذلك - أيضًا - تماسكه - صلى الله عليه وسلم - أمام استغاثات أبي جندل؛ حتى لا يتخذ قرارًا يهدم به ما وصل إليه، يدل على ذلك ما جاء عن المسور بن مخرمة ومروان بن الحكم "... فَبَيْنَمَا هُمَا كَذَلِكَ إِذْ دَخَلَ أَبُو جَنْدَلِ بْنِ سُهَيْلِ بْنِ عَمْرِو بْنِ يَرْسُفٍ فِي قُبُودِهِ، وَقَدْ خَرَجَ مِنْ أَسْفَلِ مَكَّةَ حَتَّى رَمَى بِنَفْسِهِ بَيْنَ أَظْهُرِ الْمُسْلِمِينَ، فَقَالَ سُهَيْلٌ: هَذَا يَا مُحَمَّدُ أَوَّلُ مَا أَقَاضِيكَ عَلَيْهِ أَنْ تَرُدَّهُ إِلَيَّ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّا لَمْ نَقْضِ الْكِتَابَ بَعْدُ، قَالَ: فَوَاللَّهِ إِذَا لَمْ أَصَالِحْكَ عَلَى شَيْءٍ أَبَدًا، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: فَأَجِزْهُ لِي، قَالَ: مَا أَنَا بِمُجِيزِهِ لَكَ، قَالَ: بَلَى فَاَفْعَلْ، قَالَ: مَا أَنَا بِفَاعِلٍ، قَالَ مِكْرَزٌ: بَلْ قَدْ أَجْرَنَاهُ لَكَ، قَالَ أَبُو جَنْدَلٍ: أَيُّ مَعْشَرَ الْمُسْلِمِينَ، أَرَدُّ إِلَى الْمُشْرِكِينَ وَقَدْ جِئْتُ مُسْلِمًا، أَلَا تَرَوْنَ مَا قَدْ لَقِيتُ؟ وَكَانَ قَدْ عَذَّبَ عَذَابًا شَدِيدًا فِي اللَّهِ ..."<sup>(٢)</sup>.

ومن ذلك - أيضًا - تحمل رفض أصحابه لبنود الاتفاقية، ومنهم عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - الذي جاء النبي - صلى الله عليه وسلم - فقال: "... فَأَتَيْتُ نَبِيَّ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - فَقُلْتُ: أَلَسْتُ نَبِيَّ اللَّهِ حَقًّا، قَالَ: بَلَى، قُلْتُ: أَلَسْنَا عَلَى الْحَقِّ، وَعَدُّونَا عَلَى الْبَاطِلِ، قَالَ: بَلَى، قُلْتُ: فَلِمَ نُعْطِي الدُّنْيَا فِي دِينِنَا إِذَا؟ قَالَ: إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ، وَلَسْتُ أَعْصِيهِ، وَهُوَ نَاصِرِي، قُلْتُ: أَوْلَيْسَ كُنْتَ تُحَدِّثُنَا أَنَّا سَنَأْتِي الْبَيْتَ فَنَطُوفُ بِهِ؟ قَالَ: بَلَى، فَأَخْبَرْتُكَ أَنَا نَاتِيهِ الْعَامَ؟، قَالَ: قُلْتُ: لَا، قَالَ: فَإِنَّكَ آتِيهِ وَمُطُوفٌ بِهِ ..."<sup>(٣)</sup>.

ومن ذلك - أيضًا - تحمله - صلى الله عليه وسلم - لرفض أصحابه التحلل من الإحرام، حين قال لهم: "... قَوْمُوا فَأَنْحَرُوا ثُمَّ اأَحْلِقُوا، قَالَ: فَوَاللَّهِ مَا قَامَ مِنْهُمْ رَجُلٌ حَتَّى قَالَ ذَلِكَ ثَلَاثَ مَرَّاتٍ ..."<sup>(٤)</sup>.

<sup>١</sup> - أخرجه مسلم، الحديث رقم (١٨٠٧).

<sup>٢</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

<sup>٣</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

<sup>٤</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

وتجدر الإشارة إلى أن صبر النبي - صلى الله عليه وسلم - على رفض أصحابه لبنود التفاوض، وللتحلل، وإدارته لهذا الموقف العصيب يؤكد قدرته - صلى الله عليه وسلم - على إدارة فريق التفاوض بمهارة رائعة، وهي سمة مهمة من سمات المفاوض الناجح.

### (٨) الاعتماد على الشورى

من صفات المفاوض الناجح الاعتماد على الشورى في اتخاذ قراراته، والناظر لحياة النبي - صلى الله عليه وسلم - مع أصحابه يجده كثير التشاور معهم، مطبقاً لقوله تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (آل عمران، جزء من الآية (١٥٩)).

ومن ذلك ما جاء في صلح الحديبية من مشاورة النبي - صلى الله عليه وسلم - لأصحابه، بعد ما جاءه عيئهُ الخزاعي، فقال النبي - صلى الله عليه وسلم: "... أشيروا عليّ أترون أن نميل إلى ذراري هؤلاء الذين أعانواهم فنصيبهم فإن قعدوا قعدوا موتورين محزونين وإن نجوا يكونوا عنقاً قطعها الله أم ترون أن نؤم البيت فمن صدنا عنه قاتلناه؟ فقال أبو بكر الصديق رضوان الله عليه: الله ورسوله أعلم يا نبي الله إنما جئنا مُعتمرين ولم نجئ لقتال أحدٍ ولكن من حال بيننا وبين البيت قاتلناه، فقال النبي - صلى الله عليه وسلم: فرُوحوا إذا"، قال الزهري في حديثه: وكان أبو هريرة يقول: ما رأيت أحداً أكثر مشاورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم<sup>(١)</sup>.

ومن ذلك - أيضاً - مشاورته - صلى الله عليه وسلم - أم سلمة - رضي الله عنها - لما رفض المسلمون التحلل من الإحرام، إذ إنه "لما فرغ النبي - صلى الله عليه وسلم - من قضية الكتاب قال لأصحابه: قوموا فأنحروا ثم اخلقوا، قال: فوالله ما قام منهم رجلٌ حتى قال ذلك ثلاث مرات، فلما لم يقم منهم أحدٌ دخل على أم سلمة، فذكر لها ما لقي من الناس، فقالت أم سلمة: يا نبي الله، أحبُّ ذلك، اخرج ثم لا تكلم أحداً منهم كلمة، حتى تتحرر بذلك، وتدعو خالقك فيخلقك، فخرج فلم يكلم أحداً منهم حتى فعل ذلك نحر بذنه، ودعا خالقَهُ فخالقَهُ، فلما رأوا ذلك قاموا، فأنحروا وجعل بعضهم يخلق بعضاً حتى كاد بعضهم يقتل بعضاً غمًا...<sup>(٢)</sup>.

<sup>١</sup> - أخرجه ابن حبان في "صحيحه"، الحديث رقم (٤٨٧٢).

<sup>٢</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

ومن ذلك - أيضاً - لما طلب النبي - صلى الله عليه وسلم - من عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - الذهاب مفاوضاً إلى قريش، حيث أكد سيدنا عمر - رضي الله عنه - للنبي أنه ليس الشخص المناسب لهذه المهمة، وأوصى بسيدنا عثمان - رضي الله عنه - لها، وأخذ النبي - صلى الله عليه وسلم - برأيه، فعن المسور بن مخرمة ومروان بن الحكم، في حديث الحديبية قال: "وقد كان رسول الله ﷺ بعث خراش بن أمية الخزاعي إلى مكة، وحمله على جمل له يقال له: الثعلب، فلما دخل غدرت قريش، فأرادوا قتل خراش، ومنعته الأحابيش حتى أتى رسول الله ﷺ، فدعا عمر بن الخطاب رضي الله عنه لبيعته إلى أهل مكة، فقال: يا رسول الله، إني أخاف قريشاً على نفسي، وليس بها من عدي بن كعب أحد يمتعني، وقد عرفت قريش عداوتي إياها، وغظتني عليها، ولكني أذكك على رجل أعز بها مني: عثمان بن عفان، فدعاه رسول الله ﷺ فبعته إلى قريش..."<sup>(١)</sup>.

#### (٩) التركز على القضايا الأساسية والبعد عن القضايا الشخصية

قد يحاول أحد أطراف التفاوض تبديد جهد الطرف الآخر، وإدخاله في حوارات حول قضايا جانبية يبذل فيها جهده، وهنا لابد للمفاوض الناجح أن يكون واعياً لمثل هذه الأمور التي تستهدف جهده ووقته، بحيث يعيد الحوار إلى القضية الأساسية كلما حاد عنها الخصم. فالمفاوض المحنك ينبغي أن يوجه كل تركيزه إلى القضايا الأساسية، وألا ينشغل بتصرفات الطرف الآخر أثناء التفاوض (داوسون، ٢٠٠٣، ٢٠١).

ولقد ظهر ذلك جلياً في صلح الحديبية في العديد من المواقف، منها - على سبيل المثال - ما حدث عندما جاء عروة بن مسعود الثقفي يفوض النبي - صلى الله عليه وسلم - ويحاول أن يتطرق لحوارات شخصية بعيدة عن موضوع التفاوض، حيث سب أصحاب النبي - صلى الله عليه وسلم - عندما قال: "... فإني والله لأرى وجوهاً، وإني لأرى أوشاباً من الناس خليفاً أن يفروا ويدعوك..."<sup>(٢)</sup>، ولم يتوقف النبي - صلى الله عليه وسلم - عند قوله ولا جاره في هذه المحاولة التي تستنزف الجهد والوقت دون تحقيق أهداف التفاوض، بل ركز - صلى الله عليه وسلم - على قضية التفاوض.

<sup>١</sup> - أخرجه شعيب الأرنؤوط في "مشكل الآثار"، الحديث رقم (٥٧٧١).

<sup>٢</sup> - أخرجه البخاري، الحديث رقم (٢٧٣١).

ومن ذلك - أيضًا - ما حدث عندما جاء مركز يفاوض النبي - صلى الله عليه وسلم - فقد كان النبي - صلى الله عليه وسلم - يعلم فجوره وأخبر أصحابه بذلك عندما قال: "... هذا مركز وهو رجل فاجر..."<sup>(١)</sup>، ومع ذلك لم يتطرق النبي - صلى الله عليه وسلم - في مفاوضاته مركزًا على موضوع التفاوض، مبتعدًا عن القضايا الجانبية والأمور الشخصية.

### (١٠) أَنْ يَكُونَ مَقْبُولًا لَدَى الطَّرْفِ الْآخَرِ

لابد من اختيار الشخص المناسب للتفاوض، بحيث يكون مقبولًا لدى الطرف الآخر، وقد اتضح ذلك في صلح الحديبية، فعندما رأى النبي - صلى الله عليه وسلم - أن ينتدب عمر بن الخطاب ليكون مبعوثه الخاص إلى قريش يدعوها إلى السلام، وطرح فكرة الحرب جانبًا، استدعى عمر وأبلغه بأنه يرغب في أن يكون رسوله إلى قريش، ليعرض عليهم نفس العرض السلمي الذي حمله إليهم خراش بن أمية، فلم يتمكن من إبلاغهم إياه لمحاولتهم الفتك به قبل أن يفتحهم بشأن هذا العرض (باشميل، ١٩٦٩، ٨٤١).

غير أن عمر بن الخطاب اعتذر للنبي - صلى الله عليه وسلم - عن القيام بهذه المهمة، وأعطى لهذا الاعتذار مبررات معقولة جدًا، وهي شدة العداوة التي بين عمر بن الخطاب وبين المشركين، وضعف عصبية القبيلة بين قريش، حيث قال: "يا رسول الله، إني أخاف قريشًا على نفسي، وليس بها من عدي بن كعب أحد يمتعني، وقد عرفت قريش عداوتي إياها، وغلظتي عليها..."<sup>(٢)</sup>.

ثم أشار على النبي - صلى الله عليه وسلم - بأن يبعث إلى قريش رجلًا ذا عصبية ومنعة في قومه بمكة؛ ليكون بمأمن من القتل، لا سيما بعد الذي حدث لخراش بن أمية الذي كاد أن يقتله المشركون لولا حماية الأحابيش له، وإعادته سالمًا إلى الحديبية، وكان هذا الرجل الذي أشار بن الخطاب على النبي - صلى الله عليه وسلم - هو عثمان بن عفان؛ لأنه ينتسب إلى بني عبد شمس بن عبد مناف، وهي من أقوى القبائل القرشية ذات القوة والعدد والنفوذ في مكة (باشميل، ١٩٦٩، ٨٤١)، حيث قال ابن الخطاب: "... لکني أدلک

<sup>١</sup> - رواه ابن حبان في "صحيحه"، الحديث رقم (٤٨٧٢).

<sup>٢</sup> - أخرجه شعيب الأرنؤوط في "مشكل الآثار"، الحديث رقم (٥٧٧١).

على رجلٍ أعزَّ بها مني: عثمان بن عفان، فدعاه رسول الله - ﷺ - فبعثه إلى قريشٍ يخبرهم أنه لم يأت لحرب، وأنه إنما جاء زائرًا لهذا البيتِ مُعظِّمًا لحرمته...<sup>(١)</sup>.

### (١١) الوفاء بما تم الاتفاق عليه

تمثل الاتفاقات التي تسفر عن المفاوضات عهدًا قطعه المتفاوض على نفسه أمام الطرف الآخر، ولذلك عليه الالتزام بتنفيذه وفق الشروط المتفق عليها، عملاً بقوله تعالى: (وأوفوا بالعهد إنَّ العهدَ كانَ مسئولاً) (الإسراء، جزء من الآية (٣٣))، أما إذا تعذر على أحد الأطراف تنفيذ التزاماته فلا بد أن يقوم بإشعار الطرف الآخر بذلك، موضِّحاً الأسباب التي حالت دون تنفيذه لالتزاماته بصورة دقيقة، ودون تأخير، مع الاتفاق معه على الأساليب التي يمكن أن تسهم في معالجة تلك الأسباب (موسى وأحمد، ٢٠٠٨، ٢١٨ - ٢١٩).

والوفاء بما تم الاتفاق عليه كان واضحاً في صلح الحديبية، فما أن تمت كتابة بنود الصلح، حتى جاء أبو جندل مكبلاً بالحديد، وبعد أن عذب في الله عذاباً شديداً، فطلب أبوه رده، فرده النبي - صلى الله عليه وسلم - موفياً بذلك ما بينهما من عهد. يؤكد ذلك ما جاء عن المسور بن مخرمة ومروان بن الحكم: "... فقال سهيل: وعلى أنه لا يأتيك من رجلٍ وإن كان على دينك إلا رددته إلينا، قال المسلمون: سبحان الله، كيف يرد إلى المشركين وقد جاء مسلماً؟ فبينما هم كذلك إذ دخل أبو جندل بن سهيل بن عمرو يرسف في قيوده، وقد خرج من أسفل مكة حتى رمى بنفسه بين أظهر المسلمين، فقال سهيل: هذا يا محمد أول ما أقاضيك عليه أن تردّه إلي، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: إننا لم نقض الكتاب بعد، قال: فوالله إذا لم أصلحك على شيء أبداً، قال النبي صلى الله عليه وسلم: فأجره لي، قال: ما أنا بمجيزه لك، قال: بلى فافعل، قال: ما أنا بفاعل، قال مكرز: بل قد أجرناه لك، قال أبو جندل: أي معشر المسلمين، أردت إلى المشركين وقد جئت مسلماً، ألا ترون ما قد لقيت؟ وكان قد عذب عذاباً شديداً في الله ..."

### (١٢) التركيز على الأهداف الإستراتيجية

لابد للمفاوض أن يركز على الأهداف بعيد المدى لا الأهداف الآنية، فلا بد أن يتمتع المفاوض ببعد نظر يرى به المستقبل.

<sup>١</sup> - أخرجه شعيب الأرنؤوط في "مشكل الآثار"، الحديث رقم (٥٧٧١).

ولقد ظهر ذلك واضحاً في صلح الحديبية، فكان تركيز النبي - صلى الله عليه وسلم - على الأهداف الإستراتيجية، ومن ذلك تنازل النبي - صلى الله عليه وسلم - عن كتابة (محمد رسول الله)، وكذلك تنازله عن بعض الشروط مستشرفاً بذلك المستقبل، ومركزاً على هدفه الإستراتيجي، المتمثل في نشر الدعوة الإسلامية، ومن ذلك قبوله للشرط القائل: من أتى الرسول محمداً - صلى الله عليه وسلم - دون إذن وليه رده، ومن أتى قريشاً ممن كانوا مع رسول الله - صلى الله عليه وسلم - لم يردوه عليه<sup>(١)</sup>.

ولقد وافق النبي - صلى الله عليه وسلم - على هذا الشرط لعلمه أنه سيميز الخبيث من الطيب، وسيكشف له المنافقين، ولعلمه - صلى الله عليه وسلم - أنه لن ينفعه هذا الذي يتركه ويعود لقريش إن بقي معه، أما من أعادهم النبي - صلى الله عليه وسلم - لقريش فقد مثلوا قوة ضاغطة على قريش، فقد أخذوا يعترضون قوافلها ويهددونهم، حتى نأشَدَّت قريشُ النبي - صلى الله عليه وسلم - أن يرفع عنها أذى هؤلاء، ثم هو بذلك استطاع - صلى الله عليه وسلم - أن يضعف خصمه الذي يتفاوض معه من الداخل.

### (١٣) التَّحَلِّيُّ بِالذَّوْقِ وَالتَّحَضُّرِ

ينبغي على المفاوض ألا يكون فظاً ولا غليظ القلب مع من يفاضه؛ حتى لا ينفضوا عنه ويرفضوا أفكاره، وهو في ذلك يمتثل لقوله تعالى: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران، الآية ١٥٨))، فلا بد للمفاوض أن يكون ليناً في التعامل مع الآخر في جميع مراحل المفاوضات، وألا يسئ له، ويحترم مشاعره واهتماماته وثقافته وقيمه وحاجاته، ما دامت لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية (موسى وأحمد، ٢٠٠٨، ٢٥٠).

ولقد تجلّى رقي النبي - صلى الله عليه وسلم - في صلح الحديبية في العديد من المواقف، ومن ذلك - على سبيل المثال - قبول النبي - صلى الله عليه وسلم - لهدايا عمرو بن سالم الخزاعي، ودعوته له، فقد أهداه عمرو غنماً وجزوراً، فتقبله النبي - صلى

<sup>١</sup> - فعن البراء بن عازب: "وَدَعَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ الْمُشْرِكِينَ يَوْمَ الْحُدَيْبِيَّةِ عَلَى ثَلَاثٍ: مَنْ أَتَاهُمْ مِنْ عِنْدِ النَّبِيِّ ﷺ لَمْ يُرُدُّوهُ، وَمَنْ أَتَى إِلَيْنَا مِنْهُمْ رَدُّوهُ إِلَيْهِمْ..." (أخرجه البخاري (٢٧٠٠)، ومسلم (١٧٨٣)، وأحمد (١٨٦٨٣) واللفظ له).

الله عليه وسلم - منه؛ إظهارًا لحسن النوايا، وزاد على ذلك بأن دعا النبي - صلى الله عليه وسلم - له بقوله: "بارك الله في عمرك".

#### (١٤) التَّحَلِّيُّ بِالتَّفْكِيرِ الْإِبْتِكَارِيِّ

يرى كل من نويل وشاو وسایمون أن هذا النوع من التفكير يعني ذلك الشكل الرفيع من السلوك الذي يظهر جيدًا عند حل المشكلات، مع اعتقادهم أن ذلك يشكل عملية إبداعية إذا ما تحققت له بعض الشروط من مثل (الحلاق، ٢٠١٠، ٣٩):

- أن يكون التفكير جديدًا تجاه تلك المشكلات، وأن تكون له قيمة، سواء للفرد أم للجماعة وثقافتها العامة.
- أن يكون من النوع الذي يؤدي إلى التغيير نحو الأفضل، مع الابتعاد عن تلك الأفكار التي كانت مقبولة في السابق.
- أن يكون التفكير من النوع الذي يتضمن الدافعية والمثابرة في العمل، والقدرة العالية على تحقيق أمر ما.
- أن يكون التفكير من النوع الذي يعمل على تكوين مشكلة ما تكوينًا جيدًا.

ولقد تجسد التفكير الإبداعي في سلوك النبي - صلى الله عليه وسلم - في صلح الحديبية، ومن ذلك تمكنه من إدارة الصراع مع المشركين، مع تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وذلك دون استخدام السلاح، وكذلك في موافقته على بعض الشروط التي رآها غيره مجحفة للمسلمين، ومن ذلك الشرط الذي يقضي برد من يأتي إليه من المشركين دون إذن وليه، مع عدم رد من يأتي المشركين من أصحاب النبي إليه (موسى وأحمد، ٢٠٠٨، ٣١٧).

#### (١٥) الْقُدْرَةُ عَلَى التَّأَكُّدِ مِنَ الْأَطْرَافِ الدَّاعِمَةِ لِعَمَلِيَّةِ التَّفَاوُضِ

لابد للمفاوض الجيد من التعرف على الأطراف التي يمكن أن تشارك في عملية التفاوض، وأيها يمكن أن يدعمه، ومقدار الدعم المتوقع من هؤلاء؛ حتى يتمكن من تحديد موقفه بدقة، وتحديد درجة قوته، ومن ثم يمكنه أن يخطط بشكل جيد لعملية التفاوض التي ينتوى خوضها.

ولقد ظهر ذلك جليًا في صلح الحديبية، فقد امتحن النبي - صلى الله عليه وسلم - المحيطين به؛ ليتعرف من يسانده، ويصدق، ممن سيتخلى عنه؛ حتى لا يبني آمالًا عريضة على بعض الأطراف، والتي قد تتخلى عنه عند التفاوض، فتنهار عملية التفاوض بكليتها،

فقد دعا النبي - صلى الله عليه وسلم - العرب من حوله للخروج معه، ولقد تخلى عنه الكثير؛ حفاظاً على علاقاتهم مع قريش، وحفظاً لمصالحهم، ولقد سطر القرآن ذلك في قوله تعالى: "سَيَقُولُ لَكَ الْمُخَلَّفُونَ مِنَ الْأَعْرَابِ شَغَلْنَا أَمْوَالَنَا وَأَهْلُونَا فَاسْتَغْفِرْ لَنَا يَقُولُونَ بِأَلْسِنَتِهِمْ مَا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ قُلْ فَمَنْ يَمْلِكُ لَكُمْ مِنَ اللَّهِ شَيْئًا إِنْ أَرَادَ بِكُمْ ضَرًّا أَوْ أَرَادَ بِكُمْ نَفْعًا بَلْ كَانَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا (١١) بَلْ ظَنَنْتُمْ أَنْ لَنْ يَنْقَلِبَ الرَّسُولُ وَالْمُؤْمِنُونَ إِلَىٰ أَهْلِيهِمْ أَبَدًا وَرَبِّينَ ذَلِكَ فِي قُلُوبِكُمْ وَظَنَّتُمْ ظَنَ السَّوْءِ وَكُنْتُمْ قَوْمًا بُورًا" (الفتح، الآيتان (١٠، ١١)).

يقول تعالى مُخبراً رسوله - صلى الله عليه وسلم - بما يعتذر به المخلفون من الأعراب الذين اختاروا المقام في أهلهم وشغلهم وتركهم المسير مع رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فسألوه أن يستغفر لهم، وسألهم هذا هو على سبيل التقية والمصانعة لا على سبيل الاعتقاد (ابن كثير، ١٩٩٨، ٣١٢ - ٣١٣).

وهكذا أخبر الله - عز وجل - أن هؤلاء منافقون، فقال: " يَقُولُونَ بِأَلْسِنَتِهِمْ مَا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ"، وأعلم الله - عز وجل - أنهم تخلفوا عن الخروج مع النبي - صلى الله عليه وسلم - بظنهم ظن السوء، فأطلع الله نبيه على ذلك، فقال: " بَلْ ظَنَنْتُمْ أَنْ لَنْ يَنْقَلِبَ الرَّسُولُ وَالْمُؤْمِنُونَ إِلَىٰ أَهْلِيهِمْ أَبَدًا وَرَبِّينَ ذَلِكَ فِي قُلُوبِكُمْ وَظَنَّتُمْ ظَنَ السَّوْءِ وَكُنْتُمْ قَوْمًا بُورًا"، أيه الكين عند الله - عز وجل - فاسدين في علمه، وقوله: "شَغَلْنَا أَمْوَالَنَا": أي ليس لنا من يقوم بها، "وَأَهْلُونَا": أي وشغلنا أهلونا، ليس لنا من يخلفنا فيهم (الزجاج، ١٩٨٨، ٢٣).

## (١٦) الاهتمام بالأجانب الإعلامي

الإعلام - لغةً - من أَعْلَمَ، وَأَعْلَمَهُ إياه فتعلمه، وهو صريح في أن التعليم والإعلام شيء واحد، وقال الراغب: إلا أن الإعلام اختص بما كان بإخبار سريع، والتعليم اختص بما يكون بتكرير وتكثير، يحصل منه أثر في نفس المتعلم (الزبيدي، ١٩٦٥، ١٢٨ - ١٢٩).

أما الإعلام - اصطلاحاً - فهو كل قول أو فعل قُصد به حمل حقائق أو مشاعر أو عواطف أو أفكار أو تجارب قولية أو سلوكية، شخصية أو جماعية، إلى فرد أو جماعة أو جمهور؛ بغية التأثير، سواء أكان الحمل مباشراً، أم بواسطة وسيلة اصطلح على أنها وسيلة إعلام قديماً أو حديثاً (الشنقيطي، ١٩٩٧، ٣٤).

ويهدف الإعلام الإسلام - أول ما يهدف - إلى الدعوة إلى الله عز وجل، على أن تكون هذه الدعوة على بصيرة، أي علم ويقين، وأن تكون بالحكمة، أي معرفة أفضل الأشياء

بأفضل بأفضل العلوم، أي بالقول الحكيم والدليل الموضح للحق المزيج للشبهة، وأن تكون بالموعظة الحسنة، وبالمجادلة بالحسنى، أي أن يتخير أفضل طرق الجدل من ناحية المنطق والعلم والبرهان الساطع، وأن يتحمل الداعية عنت المجادل ومخاصمته (راضي، ١٩٩٦، ٩٣ - ٩٥)، وكلها سمات ينبغي أن يتحلى بها المفاوض، كما سبقت الإشارة.

ولقد اهتم النبي وصحابته بالنواحي الإعلامية قبيل وأثناء صلح الحديبية، ابتداء من الإعلان عن رؤيا النبي - صلى الله عليه وسلم - بالفتح، مروراً بدعوة العرب للعمرة، ثم تبادل الوفود الإعلامية بين المسلمين والمشركين، ثم قراءة النبي - صلى الله عليه وسلم - سورة الفتح على الناس وهو على راحلته؛ لأنها أعلنت نجاحه في تلك المفاوضات؛ وبشرت ببزوغ مرحلة جديدة في مسيرة الإسلام وآفاقها في المستقبل (موسى وأحمد، ٢٠٠٨، ٣٣٣).

كما اهتم النبي - صلى الله عليه وسلم - وصحابته بالجانب الإعلامي بعد توقيع صلح الحديبية وعودتهم إلى المدينة المنورة؛ ليستأنفوا مرحلة من أعظم مراحل نشاطهم الإعلامي منذ عهد الرسالة، مستفيدين بذلك من فترة الاستقرار التي أتاحتها لهم هدنة الحديبية، حيث انتشر أفراد المجتمع المسلم يجوبون البلاد طولاً وعرضاً، وهم يحملون أمانة البلاغ المبين، مبتغين بذلك رضاء ربهم ومولاهم (حجازي، ١٩٨٦، ١٩٩). وهكذا فالتفاوض يحتاج إلى آلة إعلامية تدعمه وتعزز موقفه.

وهكذا يتضح أن التفاوض يتوقف على من يفاوض، ومن ثم لابد للتفاوض الناجح من مفاوض جيد له سمات محددة ولديه مهارات معينة تمكنه من تحقيق هذا النجاح، وهكذا كان النبي القدوة - صلى الله عليه وسلم.

### المحور الخامس: مراحل عملية التفاوض كما جاءت في صلح الحديبية

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور في شكل اتفاق بين طرفيها أو أطرافها، أو قد تنتهي بفشلها، ولكن من المهم معرفة أن لكل مرحلة من مراحل عملية التفاوض أثراً كبيراً في المرحلة التي تليها. ولم يتفق المختصون في هذا الميدان على تقسيم واحد لهذه المراحل (أندرسون، ٢٠١٤، ١٩)، إلا أنه في العموم يمكن تقسيم مراحل التفاوض إلى أربع مراحل رئيسية تمر بها عملية التفاوض، وتتمثل هذه المراحل في:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل التفاوض (الإعداد والتهيئة للتفاوض)، وفيها يتم (أندرسون، ٢٠١٤، ١٩ - ٢٣) (عبد الواحد، ٢٠٠٧، ١٣) (Silverman, 2017, 2):

- تحديد القضية التفاوضية.
  - تحديد أهداف التفاوض.
  - جمع المعلومات عن الطرف الآخر للتفاوض، وهي أهم ما تتضمنه عملية الإعداد للتفاوض.
  - اختيار المفاوضين.
  - اختيار مكان التفاوض.
  - التأكد من أن الطرف المفاوض يملك صلاحيات اتخاذ القرار.
  - تحديد جدول الأعمال لعملية التفاوض.
  - إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر.
  - قبول الخصم لعملية التفاوض، وهو شرط ضروري لقبول المفاوضات.
- وبالنظر لما حدث قبيل تفاوض الحديبية يلحظ بوضوح تلك الإجراءات، فقد أرسل النبي - صلى الله عليه وسلم - بسر بن سفيان ليغرف له أخبار قريش إذا علموا بمقدمه، كذلك جمع معلومات عنه من خلال ما جاءه به بديل بن ورقاء من خبر قريش، ولقد علم النبي - صلى الله عليه وسلم - كما سبقت الإشارة - أن قريشاً قد أنهكتهم الحرب، وبالتالي صار عند النبي معلومات وافية عن قريش قبل التفاوض معهم.
- كما حدد النبي - صلى الله عليه وسلم - أهدافه من التفاوض، والتي تمثلت في دخول مكة للعمرة، دون قتال، والوصول إلى خطة واتفاق يحقن الدماء. كما جاء عدد من المفاوضين للنبي - صلى الله عليه وسلم - منهم: عروة بن مسعود الثقفي، والحليس بن علقمة، وغيرهما، كما أرسل النبي - صلى الله عليه وسلم - إلى قريش خراش بن أمية، ثم عثمان بن عفان، وكلها تعد مفاوضات مبدئية، حتى شاع مقتل عثمان بن عفان، فدعا النبي للبيعة وبايعه المسلمون، وهنا فرغت قريش ولم تجد سبيلاً إلا قبول التفاوض مع النبي - صلى الله عليه وسلم.

## المرحلة الثانية: مرحلة إجراء المفاوضات

وفي هذه المرحلة تبدأ المفاوضات الفعلية بين الطرفين، وتتضمن هذه المرحلة (أندرسون، ٢٠١٤، ٢٣ - ٢٥) (عبد الواحد، ٢٠٠٧، ١٦ - ١٧):

- إيجاد مناخ من التعاون يزيل التوتر ويخفف من المواقف العدائية.
- بذل الجهد للتغلب على التصورات المسبقة.
- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش.
- تقدير الاستماع والإنصات.
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر (الوقت، الجهد، التكلفة، الضغط الإعلامي).

- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر، ودراسة الخيارات المعروضة والانتقاء منها.
- التركيز على المصالح المشتركة أكثر من التركيز على المسائل الخلافية.
- الوصول إلى اتفاق نهائي واضح مصاغ بأسلوب دقيق وتوقيعه، فلا قيمة لأي اتفاق ما لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعه وملزمة للطرفين المتفاوضين.

والناظر لصلح الحديبية يلحظ - بوضوح - هذه الإجراءات، فلقد حاول النبي - صلى الله عليه وسلم - التخفيف من حدة المناقشات، وذلك من خلال قبوله لكثير من الأمور التي طلبها سهيل ورفضها الصحابة، وتنازله عن الكثير من الشكليات في مقابل تحقيق الأمور المهمة؛ وذلك للخروج من كثير من المشاكل الخلافية؛ والتركيز على المصالح المشتركة، وهكذا فقد تبنى - صلى الله عليه وسلم - إستراتيجية (فائز - فائز)، والتي يربح فيها كلا الطرفين، كما ضرب النبي - صلى الله عليه وسلم - أروع الأمثلة في الحوار الراقي والاستماع الجيد - كما سبقت الإشارة، حتى تم التوصل إلى اتفاق مكتوب بين الطرفين المتفاوضين، وأشهدوا عليه، وكان الاتفاق من نسختين: إحداهما مع سهيل بن عمرو، والأخرى مع المسلمين.

ولقد كان الاتفاق النهائي الذي تم الوصول إليه مصاغًا بشكل واضح وبأسلوب دقيق، ولقد تضمن البنود الآتية (موسى وأحمد، ٢٠٠٨، ٣١٠) (الصعيدي، د. ت، ١٣٠):

- وضع الحرب عشر سنين، يأمن فيها الناس ويكف بعضهم عن بعض<sup>(١)</sup>.
  - من أتى الرسول محمداً - صلى الله عليه وسلم - دون إذن وليه رده، ومن أتى قريشاً ممن كانوا مع رسول الله - صلى الله عليه وسلم - لم يردوه عليه<sup>(٢)</sup>.
  - لا إسلال<sup>(٣)</sup> ولا إغلال<sup>(٤)</sup> بين المسلمين وقريش خلال مدة الصلح<sup>(٥)</sup>.
  - أن من أحب أن يدخل في عقد محمد - صلى الله عليه وسلم - وعهده دخل فيه، ومن أحب أن يدخل في عقد قريش وعهدهم دخل فيه.
  - يرجع الرسول محمد - صلى الله عليه وسلم - عن مكة عامه ذلك فلا يدخلها<sup>(٦)</sup>.
  - تخرج قريش عن الرسول محمد - صلى الله عليه وسلم - في العام القابل عن الحرم، فيعتمر ويدخل مكة بأصحابه<sup>(٧)</sup>.
  - لا يكون مع الرسول محمد - صلى الله عليه وسلم - وأصحابه في دخوله مكة غير سلاح الراكب، وتكون السيوف في القرب<sup>(٨)</sup>.
  - لا يخرج الرسول محمد - صلى الله عليه وسلم - من مكة بأحد من أهلها إن أراد أن يتبعه.
  - لا يمنع الرسول محمد - صلى الله عليه وسلم - أحداً من أصحابه إن أراد البقاء بمكة والإقامة فيها.
- والناظر إلى ظاهر هذه البنود قد يرى فيها ظمناً للمسلمين؛ وهو ما جعل بعض الصحابة يعترضون عليها، إلا أن النظرة المتعمقة لجوهرها تبين تلك الرؤية الإستراتيجية

<sup>١</sup> - فعن المسور بن مخرمة ومروان بن الحكم: "أنهم اصطَلَحوا على وضع الحرب عشرَ سنين، يأمنُ فيهنَّ النَّاسُ وعلى أنَّ بيننا غيبةٌ مكفوفةٌ، وأنَّه لا إسلال ولا إغلال" (أخرجه الألباني في "صحيح أبي داود" (٢٧٦٦)).

<sup>٢</sup> - فعن البراء بن عازب: "وَأَذع رسولُ الله ﷺ المُشركين يومَ الحُدَيْبيةِ على ثلاث: مَنْ أتاهم من عندِ النَّبيِّ ﷺ لم يرُدُّوه، ومَنْ أتى إلينا منهم رُدُّوه إليهم..." (أخرجه البخاري (٢٧٠٠)، ومسلم (١٧٨٣)، وأحمد (١٨٦٨٣) واللفظ له).

<sup>٣</sup> - أي سرقة.

<sup>٤</sup> - أي خيانة.

<sup>٥</sup> - فعن المسور بن مخرمة ومروان بن الحكم: "أنهم اصطَلَحوا على وضع الحرب عشرَ سنين، يأمنُ فيهنَّ النَّاسُ وعلى أنَّ بيننا غيبةٌ مكفوفةٌ، وأنَّه لا إسلال ولا إغلال" (أخرجه الألباني في "صحيح أبي داود" (٢٧٦٦)).

<sup>٦</sup> - فعن عبد الله بن عباس: "نزلتْ في صلحِ الحُدَيْبيةِ، وذلك أنَّ رسولَ الله ﷺ لما صَدَّ عن البيتِ هو وأصحابُه نحرَ الهَدْيِ بالحديبيةِ، ثم صالحَ المشركونَ على أن يرجعَ عامَهُ..." (أخرجه بن حجر في "العجاب" (٤٦٦/١)).

<sup>٧</sup> - فعن عبد الله بن عباس: "... (ثم يأتي) القابل، ويُخلُّوا له مكة ثلاثة أيامٍ فيطوفُ بالبيتِ ويُفعلُ ما شاء..." (أخرجه بن حجر في "العجاب" (٤٦٦/١)).

<sup>٨</sup> - جمع القراب، وهو غمدُ السيف.

للنبي - صلى الله عليه وسلم - عند الموافقة عليها، وهو ما اتضح بعد ذلك ورآه المسلمون عامة - والمعتضون منهم على الصلح وبنوده - خاصة.

### المرحلة الثالثة: تنفيذ الاتفاق

لابد أن يرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ، والأسلوب الذي سيتم وفقاً له هذا التنفيذ. ولقد اتضح هذا البرنامج - أيضاً - بالاتفاق المكتوب في صلح الحديبية، حيث اتفق الطرفان - كما سبقت الإشارة - على وضع الحرب عشر سنين بين المسلمين وقريش، والرجوع عن مكة هذا العام، ثم العودة في العام المقبل، على أن يقضي المسلمون ثلاثة أيام فقط إذا دخلوا مكة في العام المقبل معتمرين.

### المرحلة الرابعة: تقويم التفاوض

بعد بلوغ التفاوض مرحلة التنفيذ، لابد من متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحله، وحل المشكلات التي تعترضها، ولابد أن يؤخذ في الحسبان إمكان تغيير أحد أطراف الاتفاق رأيه فيه، إذا تغيرت موازين القوى، ومالت إلى صالحه؛ لذا لابد من الاحتفاظ بأية وثيقة تمت عند التفاوض (أندرسون، ٢٠١٤، ٢٥ - ٢٦).

وبالنظر لصلح الحديبية يتضح أن النبي - صلى الله عليه وسلم - قد حقق - بحسن تفاوضه في هذا الصلح - نتائج عظيمة، وهذه النتائج يمكن الإشارة إليها في المحور التالي.

### المحور السادس: الآثار الإيجابية للتفاوض في صلح الحديبية

لَقَدْ حَقَّقَ تَفَاوُضُ الْحُدَيْبِيَّةِ نَتَائِجَ إِيْجَابِيَّةً جَمَّةً، جَعَلَتْهُ فَتْحًا مُبِينًا، وَمَا ذَلِكَ إِلَّا لِحِكْمَةِ النَّبِيِّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - فِي عَمَلِيَّةِ التَّفَاوُضِ. وَمِنْ هَذِهِ النِّتَائِجِ (المومني، ٢٠١١، ٨٦ - ٨٧) (العوا، ٢٠١٦، ٢٢) (ابن حجر، ١٩٦٠، ٤٤١):

- اعتراف قريش لأول مرة في تاريخ الصراع بالمسلمين طرفاً مساوياً لها، وبالدولة الإسلامية وقيامها. ثم اعتراف معظم القبائل العربية بدولة الإسلام بعد اعتراف قريش بها، بل لقد اعترفت بعض الدول المجاورة بهذه الدولة الوليدة.
- إقرار قريش لأول مرة للمسلمين بحق زيارة البيت الحرام، وإقامة شعائر العمرة، وهذا إقرار بأن الإسلام دين مقرر معترف به.

- أصبحت المنطقة التي تقع جنوب المدينة منطقة آمنة، بعد أن كانت من أخطر الأماكن على المسلمين.
  - انحصار الخطر في المنطقة الشمالية من المدينة، حيث يسكن اليهود في خيبر وما حولها، ومن ثم تفرغ النبي - صلى الله عليه وسلم - لهم وانطلق إليهم.
  - التفريق بين قريش وحلفائها الطبيعيين - يهود خيبر - الذين كانوا على الدوام يحرصون قريشاً على المسلمين.
  - كسب المسلمين عطف كثير من القبائل العربية، بل إن زعيم الأحابيش الحليس بن علقمة قد هدد قريشاً بأن ينفر برجاله نفرة رجل واحد إذا اعترضت زيارة المسلمين للبيت الحرام.
  - أمن الناس - المسلمون والمشركون - وتمكن من أراد الدخول في الإسلام، وكان يخشى سطوة قومه، أن يُظهر دينه، بل فعل ذلك بعض رؤوس قريش نفسها، كخالد بن الوليد وعمرو بن العاص وغيرهما.
- يُضَافُ لِمَا سَبَقَ مَا يَأْتِي:
- انتشار الإسلام في الجزيرة العربية، فمن أسلم من صلح الحديبية حتى فتح مكة (أي خلال عامين) أكثر ممن أسلموا خلال الأعوام السابقة لصلح الحديبية (تسعة عشر عاماً).
  - إتاحة الفرصة لتحرك المسلمين إلى المدينة المنورة، وذلك بعد استقرار الأمور بها؛ فازدادت قوتهم وقويت شوكتهم.
  - بداية مراسلة النبي - صلى الله عليه وسلم - لملوك وزعماء العالم، فراسل كسرى وقيصر وغيرهما، فكان هذا الصلح نقطة انطلاق جديدة على طريق الدعوة الإسلامية.
  - هزيمة المسلمين لقريش هزيمة نفسية كبيرة، وهو ما جعل كثير من قادتهم التفكير في دخول الإسلام، ومنهم خالد بن الوليد وعمرو بن العاص وغيرهما.
  - أنها كانت سبباً في فتح مكة، فلقد كانت مقدمة بين يدي الفتح الأعظم الذي أعز الله به رسوله وجنده، ودخل الناس به في دين الله أفواجا، فكانت هذه الهدنة باباً له ومفتاحاً ومؤذناً بين يديه، وهذه عادة الله سبحانه في الأمور العظام التي يقضيها قدراً وشرعاً أن

يوطئ لها بين يديها مقدمات وتوطئات تؤذن بها وتدل عليها (ابن القيم، ١٩٨٦، ٢٧٥).

وهكذا يتضح من العرض السابق أهمية عملية التفاوض، كما يتضح أن النجاح فيها يحقق العديد من النتائج المهمة، وهو ما حدث في الحديبية، فلقد أحدث التفاوض الناجح فيه نقلة نوعية للمسلمين، جعلت من هذا الصلح فتحاً مبيناً.

### المَجُورُ السَّابِعُ: بَعْضُ التَّطْبِيقَاتِ التَّرْبَوِيَّةِ لِعَمَلِيَّةِ التَّنَافُؤِ فِي صُلْحِ الحُدَيْبِيَّةِ

هناك العديد من التطبيقات التربوية لتفاوض النبي - صلى الله عليه وسلم - في الحديبية، ومن هذه التطبيقات:

- التخطيط الجيد لعملية التفاوض في كل مرحلة من مراحله، كما جاءت بصلح الحديبية، حيث تمثلت في أربع مراحل تمثلت في: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض، ومرحلة إجراء المفاوضات، ومرحلة تنفيذ الاتفاق، وأخيراً مرحلة تقويم التفاوض.
- أن يُختار لعملية التفاوض شخص يتمتع بعدد من السمات والمهارات التي تمكنه من النجاح في هذه العملية، ومنها: الشفافية ووضوح الهدف، والمرونة، وحسن الإنصات، ومعرفة بمن يفاوض وبنقاط ضعفهم، والتفاوض والثقة بالنفس، والاعتماد على الشورى، والتركيز على قضايا التفاوض الأساسية، والتخلي بالذوق والتحضر، وغيرها.
- لا بد للمفاوض الجيد أن يحدد - وبدقة - عناصر عملية التفاوض قبل الخوض فيه، وتمثل هذه العناصر في: الموقف التفاوضي، وأطراف التفاوض، والقضية التفاوضية، والهدف التفاوضي، وبيئة العملية التفاوضية.
- يحتاج التفاوض - بل كل عمل - إلى إيمان بالله تعالى، وهو ما كان عليه النبي - صلى الله عليه وسلم - وأصحابه، حتى أنزل الله تعالى فيهم قرآناً، يُقرّ بإيمانهم وبيزادة هذا الإيمان بعد الصلح، فقال تعالى: (هُوَ الَّذِي أَنْزَلَ السَّكِينَةَ فِي قُلُوبِ الْمُؤْمِنِينَ لِيَرُدُّوا إِيمَانًا مَعَ إِيمَانِهِمْ وَلِلَّهِ جُنُودُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا) (الفتح: الآية ٤).

- النظرة المتأنية ورؤية المستقبل يجنبان الإنسان المخاطر، وقد اتضح ذلك في صلح الحديبية من رؤية النبي - صلى الله عليه وسلم - للمستقبل في هذا الصلح، وعدم

- إصراره على دخول مكة عام الصلح، وهو ما حقق للمسلمين ودولتهم نتائج عظيمة ما كانت لتتحقق لو أصر المسلمون على دخول مكة عام الصلح.
- ضرورة ضبط كل أمور الحياة بضوابط الشرع، حتى وإن خالف الأهواء، ففي ذلك السعادة والنجاة في الدنيا والآخرة، وهو ما حدث في صلح الحديبية، فلقد كان بعض الصحابة رافضين لبنود الصلح، إلا أن النبي - صلى الله عليه وسلم - وافق على بنوده؛ لعلمه بأنه مسدد من الله تعالى، وأنه يتحرك بوحى، فكان الفوز والنجاة.
- ضرورة طاعة القائد والثقة به، فقد يرى أمورًا لا يراها غيره، ينظر فيها للمستقبل، فيحقق عددًا من المصالح، ويدرك عددًا من المفاصل، وهو ما لا يدركه - أحيانًا - مرؤوسوه، ففي الحديبية كان بعض الصحابة في بادئ الأمر رافضين لبنوده، إذ لم يروا ما رآه قائدهم - صلى الله عليه وسلم - لكنهم أطاعوه.
- احتواء القائد لمرؤوسيه، خاصة في غضبهم أو قصور فهمهم لبعض القرارات التي يتخذها، وهو ما فعله النبي - صلى الله عليه وسلم - مع بعض صحابته عندما رفضوا بنود الصلح.
- الرجوع إلى الحق، والتوبة من الخطأ، ولقد ظهر ذلك في موقف عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - إذ كان رافضًا للصلح في بدايته، فكان يقول - بعد ذلك: فما زلت أتصدق وأصوم وأصلي وأعتق، من الذي صنعت يومئذ؛ مخافة كلامي الذي تكلمت به، حتى رجوت أن يكون خيرًا (ابن هشام، ١٩٩٠، ٣١٧).
- الحزم عند تجاوز الطرف الآخر لما هو متعارف عليه، فهناك حد أدنى للتنازل، وهذا ما حدث عندما أشيع أن سيدنا عثمان - رضي الله عنه - قد قُتل، إذ أخذ النبي - صلى الله عليه وسلم - البيعة على قتال قريش، تلك البيعة التي نزل فيها قوله تعالى: (لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَابَهُمْ فَتْحًا قَرِيبًا) (الفتح: الآية (١٨)).
- يمكن الاستغناء في التفاوض عن بعض الأمور الشكلية في سبيل تحقيق عدد من المكاسب الجوهرية، وهو ما حدث في الحديبية، حيث اكتفى النبي - صلى الله عليه وسلم - بكتابة (باسمك اللهم)، بدلًا من (بسم الله الرحمن الرحيم)، وكذلك بكتابة (من محمد بن عبد الله)، بدلًا من (محمد رسول الله).

- ضرورة تعظيم القائد القائم بعملية التفاوض، ففيه إظهار لمكانته، ومن ثم تقدير الطرف الآخر له وتعظيمه، وهكذا كان الصحابة - رضي الله عنهم - مع نبيهم وقائدهم - صلى الله عليه وسلم، ولقد ظهر ذلك فيما جاء عن المسور بن مخرمة ومروان بن الحكم ثم إن عروة بن مسعود جعل يرمقُ صحابَةَ رسولِ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بعينه، فوالله ما يتنخَّم رسولُ الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نُخَامَةً إِلَّا وَقَعَتْ فِي كَفِّ رَجُلٍ مِنْهُمْ فَدَلَّكَ بِهَا وَجْهَهُ وَجِلْدَهُ، وَإِذَا أَمَرَهُمْ انْقَادُوا لِأَمْرِهِ، وَإِذَا تَوَضَّأُوا كَادُوا يَقْتَتِلُونَ عَلَى وَضُوئِهِ، وَإِذَا تَكَلَّمَ خَفَضُوا أَصْوَاتَهُمْ عِنْدَهُ، وَمَا يُحِدُّونَ إِلَيْهِ النَّظَرَ تَعْظِيمًا لَهُ، فَرَجَعَ عَرُوةُ بْنُ مَسْعُودٍ إِلَى أَصْحَابِهِ فَقَالَ: أَيُّ قَوْمٍ وَاللَّهِ لَقَدْ وَقَدْتُ إِلَى الْمَلُوكِ وَوَقَدْتُ إِلَى كَسْرَى وَقَيْصَرَ وَالنَّجَاشِيَّ، وَاللَّهِ مَا رَأَيْتُ مَلَكًا قَطُّ يُعَظَّمُهُ أَصْحَابُهُ مَا يُعَظَّمُ أَصْحَابُ مُحَمَّدٍ مُحَمَّدًا، وَاللَّهِ إِنْ يَتَنَخَّمُ نُخَامَةً إِلَّا وَقَعَتْ فِي كَفِّ رَجُلٍ مِنْهُمْ فَدَلَّكَ بِهَا وَجْهَهُ وَجِلْدَهُ، وَإِذَا أَمَرَهُمْ ابْتَدَرُوا أَمْرَهُ، وَإِذَا تَوَضَّأُوا اقْتَتَلُوا عَلَى وَضُوئِهِ، وَإِذَا تَكَلَّمَ خَفَضُوا أَصْوَاتَهُمْ عِنْدَهُ، وَمَا يُحِدُّونَ إِلَيْهِ النَّظَرَ تَعْظِيمًا لَهُ، وَإِنَّهُ قَدْ عَرَضَ عَلَيْكُمْ خُطَّةً رُشِدٍ فَاقْبَلُوهَا...<sup>(١)</sup>.

- الرضا بقضاء الله وقدره، فالخير قد يكمن فيما يراه الإنسان شرًّا ويكرهه، والعكس صحيح؛ فقد يكون الشقاء فيما يراه الإنسان مصدرًا للسعادة؛ ومن ثم فعلى الإنسان الرضا والتسليم بقضاء الله وقدره، يؤكد ذلك موقف عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - من صلح الحديبية في بداية الأمر.

- المكانة المرموقة للمرأة في الإسلام ودورها التربوي تؤكدان ضرورة تكريمها، ولقد ظهرت هذه المكانة في صلح الحديبية، فلقد كانت سببًا في نجاة المسلمين الذين كانوا في صحبة النبي - صلى الله عليه وسلم - عندما أشارت على النبي بأن يبدأ بنفسه، ونجحت مشورتها.

- ضرورة التعليم بالقُدوة، يؤكد ذلك ما أشارت به أم سلمة على النبي - صلى الله عليه وسلم، فقد أشارت عليه أن يخرج وألا يتكلم حتى ينحر بُدْنُهُ ويحلق، فلما فعل ذلك اتبعه أصحابه، حتى كاد يقتل بعضهم بعضًا.

<sup>١</sup> - أخرجه ابن حبان في "صحيحه" (٤٨٧٢).

- يلعب التفاوض دورًا بالغ الأهمية في مختلف المؤسسات التربوية: في الأسرة، والمسجد، والنادي، ووسائل الإعلام، والمدرسة، وبين جماعات الرفاق، فلا يمكن لهذه المؤسسات - كما سبقت الإشارة - أن تؤدي دورها دون ممارسة عملية التفاوض بين أفرادها.
- وَفِي ضَوْءِ مَا سَبَقَ تُوَصِّي الدَّرَاسَةُ الحَالِيَّةُ بِالآتِي:
- ضرورة الاستفادة من عملية التفاوض كما جاءت بالحديثة في مختلف المؤسسات التربوية.
- تضمين عملية التفاوض كما جاءت بالحديثة في المقررات الدراسية المهمة بالإدارة التربوية.
- التوسع في دراسة موضوعات الإدارة التربوية من منظور إسلامي؛ سعيًا نحو التأصيل الإسلامي لهذا العلم.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- الأحمدى، محمد بن عيسى (٢٠١٣). التفاوض في القرآن الكريم، رسالة دكتوراه غير منشورة، ماليزيا، كلية العلوم الإسلامية، جامعة المدينة العالمية.
- أندرسون، باربارا (٢٠١٤). التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي، القاهرة، مكتبة الهلال.
- باشميل، محمد أحمد (١٩٦٩). موسوعة الغزوات الكبرى، المجلد الأول، القاهرة، دار الهدي النبوي.
- بدوي، أحمد زكي (٢٠١١). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي فرنسي عربي، القاهرة، مكتبة لبنان.
- البقاعي، إبراهيم بن عمر بن حسن الرباط بن علي بن أبي بكر (١٩٨٤). نظم الدرر في تناسب الآيات والسور، الجزء (١٢)، القاهرة، دار الكتاب الإسلامي.
- ابن حجر، أحمد بن علي أبو الفضل العسقلاني الشافعي (١٩٦٠). فتح الباري شرح صحيح البخاري، الجزء (٧)، بيروت، دار المعرفة.
- ابن منظور (٢٠١٠). لسان العرب، القاهرة، دار المعارف.
- ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر القرشي ثم البصري (١٩٩٨). تفسير القرآن العظيم (ابن كثير)، تحقيق محمد حسين شمس الدين، بيروت، دار الكتب العلمية.
- ابن هشام (١٩٩٠). السيرة النبوية، الطبعة (٣)، بيروت، دار الكتاب العربي.
- جلال، أحمد فهمي (٢٠٠٧). مهارات التفاوض، كلية الهندسة جامعة القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية.
- حجازي، سليم عبد الله (١٩٨٦). منهج الإعلام الإسلامي في صلح الحديبية، جدة، دار المنارة.
- الحلاق، هشام سعيد (٢٠١٠). التفكير الإبداعي: مهارات تستحق التعلم، وزارة الثقافة بدمشق، الهيئة العامة السورية للكتاب.
- الحمادي، علي (١٩٩٩). الطريق إلى لا: ١٥ طريقة للتغيير، بيروت، دار ابن حزم.
- الخزندار، سامي إبراهيم (٢٠١٤). إدارة الصراعات وفض المنازعات: إطار نظري، بيروت، الدار العربية للعلوم.
- داوسون، روجر (٢٠٠٣). أسرار قوة التفاوض، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير.

- الدريس، بدر محمد (٢٠١٩). فن التفاوض عند الرسول - صلى الله عليه وسلم: صلح الحديبية نموذجاً، كلية الشريعة والقانون بجامعة الأزهر، مجلة كلية الشريعة والقانون بتفهننا الأشراف، العدد (٢١)، ج (٦)،
- الدويش، إبراهيم بن عبد الله (٢٠١٥). تفاؤله - صلى الله عليه وسلم - في الأزمات، الرياض، دار الميمان.
- راضي، سمير بن جميل (١٩٩٦). الإعلام الإسلامي رسالة وهدف، كتاب شهري يصدر عن رابطة العالم الإسلامي، السنة (١٥)، العدد (١٧٢).
- الزبيدي، محمد بن محمد بن عبد الرزاق الحسيني أبو الفيض (١٩٦٥). تاج العروس من جواهر القاموس، الكويت، دار الهداية.
- الزجاج، إبراهيم بن السري بن سهل أبو إسحاق (١٩٨٨). معاني القرآن وإعرابه، بيروت، عالم الكتب.
- الزحيلي، وهبة بن محمد (١٩٩٣). المفاوضات في الإسلام، كلية الدراسات الإسلامية والعربية بدبي، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية، العدد (٧).
- السراج، حديد الطيب (٢٠١٠). صلح الحديبية: الحوار، التفاوض، الفتح، هيئة علماء السودان، مجلة المنبر، العدد (١٤)، ديسمبر.
- الشنقيطي، سيد محمد ساداتي (١٩٩٧). وظيفة الإخبار في سورة الأنعام، الطبعة (٤)، الرياض، دار أشبيليا.
- الصعيدي، عبد المتعال (د.ت). السياسة الإسلامية في عهد النبوة، الطبعة (٢)، القاهرة، دار الفكر العربية.
- الطبري، محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الأملي أبو جعفر (٢٠٠٠). جامع البيان في تأويل القرآن، بيروت، مؤسسة الرسالة.
- العاسمي، رياض نايل (٢٠١٦). علم النفس التفاوضي في مواقف الأزمات، عمان، دار الإعصار العلمي.
- عبد الواحد، أيمن محمد (٢٠٠٧). التفاوض: علم .. فن، القاهرة، الحرية.
- العوا، محمد سليم (٢٠١٦). يوميات الحديبية، المؤتمر السابع عشر لمؤسسة آل البيت الملكية للفكر الإسلامي، الأردن.

- العيساوي، عمر علي حسين (٢٠١١). أساليب التفاوض في السيرة النبوية (صلح الحديبية نموذجاً)، مركز البحوث والدراسات بالجامعة العراقية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد (٢٧)، العدد (٣).
- فولر، جورج (٢٠١٢). دليل التفاوض، الطبعة (٤)، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير.
- الفيثوري، عبد الحليم الصادق (٢٠٠٥). صلح الحديبية وأبعاده السياسية المعاصرة، الطبعة (٣)، القاهرة، دار المدني.
- الفيومي، أحمد بن محمد بن علي المقرئ (١٩٨٧). المصباح المنير في غريب شرح الكبير، بيروت، مكتبة لبنان.
- القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فرح الأنصاري الخزرجي شمس الدين (١٩٦٤). الجامع لأحكام القرآن = تفسير القرطبي، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الكتب المصرية.
- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤). المعجم الوسيط، الطبعة (٤)، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية.
- محسن أحمد الخضير (٢٠٠٣). مبادئ التفاوض، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- محمد بن أبي بكر أيوب الزرعي أبو عبد الله، ابن القيم الجوزية (١٩٨٦). زاد المعاد في هدي خير العباد، الطبعة (١٤)، بيروت، مؤسسة الرسالة.
- موسى، غانم فنجان، وأحمد، فاطمة فالح (٢٠٠٨). أخلاقيات التفاوض، الأردن، دار الكندي.
- المومني، ماجد أحمد (٢٠١١). صلح الحديبية وأثاره الإستراتيجية، وزارة الأوقاف والشئون والمقدسات الإسلامية بالأردن، مجلة هدي الإسلام، المجلد (٥٥)، العدد (١).

## ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Adnan, Muhamad Haris Muhamad, Hassan, Mohd Fadzil, Aziz, Izzatdin and Papatungan, Irving V (August 2016). Protocols for agent-based autonomous negotiations: A review, **2016 3rd International Conference on Computer and Information Sciences (ICCOINS)**. Kuala Lumpur, Malaysia: IEEE: 622–626, doi:10.1109/ICCOINS.2016.7783287.
- Ministry for Foreign Affairs (2001). **Preventing Violent Conflict: Swedish Policy for the 21st Century**, Stockholm, Graphium Norstedts Tryckeri AB.
- Kennedy, Gavin (2010). **Everything Is Negotiable**. Available at: <https://booksvoooks.com/fullbook/everything-is-negotiable-pdf-gavin-kennedy.html?page=1>.

- Kinton. Will (2021). What Is a Negotiation ?. **Investopedia**. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/n/negotiation.asp>.
- Siedel, George (2014). **Negotiating For Success: Essential Strategies and Skills**, Van Rye Publishing LLC.
- Silverman, Stan (2017). 7 principles for effective negotiations, **The Business Journals**, Available at: <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2017/08/7-principles-for-effective-negotiations.html>.
- Ury, William (1993). **Getting Past No: Negotiating In Difficult Situations**. New York, Bantam Books.