



جمهورية السودان المعهد العالي لعلوم الزكاة

الاساليب الادارية للتفاوض
وفض النزاعات وإمكانية تطبيقه في مؤسسات الزكاة

مختار عثمان الصديق



تلفون 2490157907975 - فاكس 2490157907959 - ص ب 12434 الخرطوم شرق الساحة الخضراء - شارع الشهيد عمارة نور



بسم الله الرحمن الرحيم
المعهد العالي للعلوم الزكاة

بالتعاون مع

المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - جدة

الدورة الإقليمية لبناء قدرات
قيادات مؤسسات الزكاة بالعالم العربي

الأساليب الإدارية للتفاوض وفض النزاعات وإمكانية تطبيقها في مؤسسات الزكاة

إعداد البروفيسور : مختار عثمان الصديق

٢٠٠٦م

المعهد العالي للعلوم الزكاة
الكتبة
الصدر
رقم التسجيل ٥٠٧٩
رقم التصنيف
التاريخ ٥/١١/٢٠٠٦

بسم الله الرحمن الرحيم

سيرة ذاتية

بروفسير مختار عثمان الصديق

المؤهلات العلمية :

- دكتوراه الفلسفة ، جامعة باث (بريطانيا)
- ماجستير الاتصال جامعة باريس (فرنسا)
- دبلوم التربية - جامعة القاهرة
- بكالوريوس الاداب - جامعة الخرطوم

المناصب التي شغلها :

- معلم بالمدارس السودانية
- معد ومنتج تلفزيون جمهورية السودان
- مدير ادارة البحوث و النشر - اكااديمية السودان للعلوم الادارية
- عميد كلية الدعوة و الاعلام - جامعة القرآن الكريم
- نائب مدير جامعة القرآن الكريم و العلوم الاسلامية
- استاذ بالجامعات السودانية

بعض الاسهامات العلمية :

- يقوم بتدريس مواد الاعلام - التعليم عن بعد - تكنولوجيا التعليم
- متخصص في مجال التدريب و الاستشارات الادارية
- له العديد من البحوث والمقالات في مجالات علمية داخل وخارج السودان و عدد من الكتب
- يشرف على طلاب الدراسات العليا في العديد من الجامعات
- عضو عدد من اللجان والمجالس منها عضوية هيئة المستشارين التابعة لمجلس الوزراء
- رئيس المجلس السوداني للتعليم المفتوح و التعليم عن بعد

مقدمة :-

أصبح التفاوض علماً قائماً بذاته وهو علم اجتماعي متشابك ومتداخل مع غيره من العلوم الإنسانية وأصبحت له مناهجه وأدواته وأساليبه وطرقه واستراتيجياته ونواحيه الاقتصادية والقانونية والسياسية والاجتماعية . و التفاوض أمر ملازم للحكومات والهيئات والمنظمات السياسية والجماعية والنقابات المهنية تمارسه كل منها في شئونها اليومية وفي معاملاتها .
ولعل من أهم فوائد تسوية النزاعات من خلال التفاوض الآتي :-

١ / أنه أسرع وسيلة لتسوية النزاعات وعقد الصفقات والوصول الى تحقيق الاهداف .

٢ / أنه أرخص الوسائل وأقلها تكلفة .

٣ / انه يحتاج الى جهد عقلي رشيد ، يحتاج لجهد الخبراء والمستشارين

٤ / انه يمكن ممارسته سراً أو علناً أو الاثنين معاً وذلك لبعض عناصر التفاوض أو بعض مراحلها .

٥ / انه يتيح الاحتفاظ بالتوازن بين اطراف القضية التفاوضية سواء كان توازن المصالح أو توازن المكاسب ويعتبر عنصر الزمن عنصراً متغيراً .

إذن التفاوض صفة ملازمة لضرورات الحياة ليس فقط للأفراد ولكن أيضاً للدول والحكومات وتأتي حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد ، البوابة والوسيلة الممكن استخدامها لمعالجة القضية التفاوضية والحصول على حل المشكلة المتنازع عليها . لكن التفاوض ليس بالامر السهل ولذلك هناك من يصفه بأنه علم تحقيق المستحيل انطلاقاً من الممكن .

سنحاول في هذه الورقة التعرض للأساليب الإدارية للتفاوض وفض النزاعات ونركز على إمكانية تطبيقها في مؤسسات الزكاة .

أولا مفهوم التفاوض :-

تتعدد تعريفات التفاوض و تتكاثر مفاهيمه خاصة بين أبناء المهنة و محترفيها ويرجع هذا التعدد الى النظرة الجزئية التي ينظر فيها كل منهم الى التفاوض فبعض منهم يعرف التفاوض من حيث الوظائف التفاوضية ، والبعض الآخر يعرفه من حيث الخطوات التفاوضية ، والبعض يصيغ مفهومه من حيث الهدف و الآخر من حيث الادوات و الوسائل . و لا يعاب على تلك التعريفات المختلفة إلا نظرتها الجزئية للتفاوض و مفهومه و هو ما سنحاول تلاشيته في هذا المبحث .

يمكن تعريف التفاوض من خلال النظرة الشمولية لكل من القضية التفاوضية ، و خطواته و الهدف المطلوب الوصول اليه على النحو التالي :

التفاوض هو "موقف" تعبيري حركي قائم بين "طرفين أو أكثر" حول "قضية" من القضايا يتم من خلاله عرض و تبادل ، وتقريب ، و موائمة ، وتكييف "وجهات النظر" و استخدام كافة اساليب الاقناع للحفاظ على "المصالح" القائمة أو الحصول على "منفعة" جديدة باجبار الخصم بالقيام " بعمل معين " أو الامتناع عن "عمل معين" في اطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه "أنفسهم" أو تجاه "الغير" .

و التعريف يتناسب مع معالجة أمر الزكاة فبرغم من كونها فرضية واجبة إلا أن الحصول عليها وجبايتها تحتاج الى حوار بين طرفي القضية ، الجاني و المكلف و يحتاج الامر الى تفهم وجهات النظر و الى تبادل الاراء و الى أساليب للأقناع فالزكاة تحقق المصالح خاصة بالنسبة للمكلف في دنياه و آخرته .

شكل يوضح عناصر التفاوض الرئيسية



نلاحظ أن الشكل أعلاه يشمل الآتي :

- الموقف التفاوضي
- أطراف التفاوض
- القضية التفاوضية
- الهدف التفاوضي

١) الموقف التفاوضي :-

وفقاً للتعريف السابق يعد التفاوض "موقف" دينامي ، أى حركى يقوم على الحركة و الفعل و رد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثراً . وهو "موقف" تعبيري يستخدم فيه اللفظ ، و الكلمة ، و الإشارة ، و الجملة ، و العبارة استخداماً دقيقاً زكياً بين أطراف راشدة و تستخدم من خلاله كافة مهارات و قدرا العقل البشرى و دهبائه . و باعتبار أن عملية التفاوض ذاتها و استخدام ادواتها هى تجمع لكافة المهارات البشرية و قدرات المفاوضين وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن عدة عناصر يجب على كل مفاوض أن يعيها جيداً اهمها مايلي :-

أ الترابط :-

وهذا يستدعى أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلى لعناصر القضية التى يتم التفاوض بشأنها ، أى ان يصبح للموقف التفاوضي "كل" عام مترابط و ان كان سهل الوصول الى عناصره و جزئياته .

ب التركيب :-

و هو يشبه الى حد ما العنصر السابق ، حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات و عناصر ينقسم اليها ، و يسهل تناولها فى اطارها الكلى ، و بحيث يكون هذا التركيب بسيطاً و واضحاً بدون غموض أو لبس ، أى ان تبدو عناصر الموقف التفاوضي فى صورته التركيبية عاكسة لمكوناته بوضوح تام و شاملة فى الوقت ذاته للقضية التفاوضية بكل عناصرها و أجزائها القريبة و البعيدة المرحلية و النهائية .

ج إمكانية التعرف و التمييز :-

يجب ان يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه و تمييزه دون أى غموض أو لبس ، أو دون فقد لأى اجزائه أو بعد من ابعاده أو معالمه .

د. الاتساع المكاني و الزماني :-

ويقصد به مقدار الحيز المكاني ، و الفترة الزمنية التي استغرقتها القضية التفاوضية او الموضوع التفاوضي ، و العصر و المناخ الزمني و المكاني الذي يعيشه و يمر به الموقف التفاوضي ، وبمعنى آخر المرحلة التي يتم التفاوض عليها .

هـ. التعقيد :-

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الابعاد و الجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الالمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح .

و. الغموض :-

ويطلق البعض على هذا الموقف "الشك" حيث يجب ان يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك او الغموض النسبي الذي يدفع المفاوض الى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات و البيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي خاصة و ان الشك دائماً يرتبط بنوايا و دوافع و اتجاهات ومعتقدات و آراء الطرف المفاوض الآخر .

ومن ثم فإن الموقف التفاوضي ، هو موقف مترابط في عناصره منسجم في تركيبة أجزائه ، قابلاً للتمييز و التعرف على مكوناته و ابعاده . وهو في الوقت نفسه متسعاً و شاملاً في مضمونه ، وما تضمنه من ظروف فرضتها اعتبارات المكان و الزمان وان يتضمن الموقف التفاوضي في الوقت نفسه درجة من التعقيد و الغموض خاصة فيما يتصل بأفراد الطرف الآخر ، حتى يكون الموقف متوازناً في اطرافه .

٢) أطراف التفاوض :-

يتم التفاوض في العادة بين طرفين وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح و تعارضها بين الاطراف المتفاوضة فعلاً و بين الاطراف التي ترى انها متأثرة بنتيجة و مجريات و تطور القضية التفاوضية او بما يجري لدى و داخل كل طرف مفاوض و من هنا يتسع نطاق العملية التفاوضية لتشمل أطرافاً أخرى لهم علاقة او مصلحة بالعملية التفاوضية ، او قد يضيق لينحصر فقط بين طرفين أساسيين تدور بينهما العملية التفاوضية .

ومن هنا فإن اطراف التفاوض يمكن تقسيمها ايضاً الى اطراف مباشرة وهي الاطراف التي تجلس فعلاً الى مائدة المفاوضات و تباشر عملية التفاوض ، و الى اطراف غير مباشرة وهي

الاطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة او التي لها علاقة قريبة او بعيدة بعملية التفاوض ، ويمكن ان تقوم بدور مؤثر سواء بالسلب او بالايجاب على تطوير وسير العملية التفاوضية وعلى نتائجها ، و لكنها لا تجلس الى مائدة المفاوضات . بل تتوارى وراء الكواليس وتشرف على إدارة مسرح التفاوض وتلقين بعض الاطراف العملية التفاوضية وما يجب ان يقوموا به فعلاً مع تهيئةها للمناخ الذي يكفل تحقيق أهدافها غير المعلنة او للحفاظ على مصالحها المعلنة

٣) القضية التفاوضية :-

فالتفاوض ايّ كان نوعه ، و ايّ كان القائمين به او ايّ كانت اطرافه ، لابد ان يدور حول "قضية معينة" او "موضوع معين" يمثل محور العملية التفاوضية ومبدئها الذي يتبارز فيه المتفاوضون ، او الاطار العام الذي تدور في نطاقه العملية التفاوضية ، وقد تكون القضية ، قضية إنسانية عامة ، او قضية شخصية خاصة وقد تكون قضية اجتماعية ، او اقتصادية ، او سياسية ، او اخلاقية ... الخ ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي ، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض بل والنقاط والاجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة و التكتيكات و الادوات و الاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل و توزيع الادوار على فريق التفاوض وفقاً لكل مرحلة ، بل ولكل نقطة من نقاط التفاوض ، سواء كانت نقطة اتفاق يتم الانطلاق منها ، او نقطة اختلاف يتعين تسويتها أو القضاء عليها ، او ارجائها الى جلسات مستقبلية تتحدد فيما بعد او لأجل غير مسمى .

و أطراف التفاوض عندنا هو الموظف او العامل المسؤول عن الجباية ، و الطرف الثاني هو المكلف الذي تجب عليه الزكاة وكذلك الشخص الذي يستحق الزكاة من خلال مصارفها الثمانية و التي وردت في قوله تعالى : (انما الصدقات للفقراء و المساكين و العاملين عليها و المؤلفة قلوبهم و في الرقاب و الغارمين و في سبيل الله و ابن السبيل فريضة من الله و الله عليم حكيم) سورة التوبة الآية ٦٠ .

وتعتبر القضية التفاوضية في جوهرها عن " مصلحة" او " منفعة" معينة او رابطة او " علاقة" تجنى من ورائها المصلحة و المنفعة لكل طرف ما على تحقيق ضرر لنفسه او لذاته ، وقد تكون هذه المنفعة قائمة فعلاً في الوقت الراهن ويرغب المتفاوضين في استمرارها او زيادة حجمها و قيمتها . وقد تكون مزعج ايجادها او التوصل اليها في المستقبل وترغب الاطراف المتفاوضة في الاسراع

بتحقيقها ، او ان تكون منع الضرر الحالى او المستقبلى و تغيير خط العلاقة الحالية الى علاقات أفضل مستقبلاً وهكذا .

٤) الهدف التفاوضي :-

لا تتم أى عملية تفاوض بدون هدف أساسى تسعى الى تحقيقه او الوصول اليه و توضع من اجله الخطط و السياسات ، و تستخدم الأدوات و التكتيكات ، و تستنفر من اجله الهمم ، و تحفز الجهود و تشدذ المواهب من اجله .
فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية فى جلسات التفاوض ، و تعمل الحسابات الدقيقة ، و تجرى التحليلات العميقة لكل خطوة و كل تكتيك استخدم ، و قياس مدى سلامته أو نجاحه وفقاً لمدى القرب أو البعد . عن تحقيق ومن ثم يتم تقييم كل مرحلة من المراحل ، و تستبدل الأدوات و التكتيكات التفاوضية ، بل المفاوضون انفسهم ويحل آخريين محلهم بناء على مدى تقدمهم وبراعتهم فى كسب الأولويات التفاوضية ، واقتربهم من تحقيق الهدف النهائي للموضوع .

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام او النهائي - الى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الاجمالي او العام او النهائي . وتعطى اولويات تناول هذه الاهداف الجزئية وفقاً للظروف الخاصة و العامة المحيطة بعملية التفاوض ، و استعداد الطرف الآخر وتقبله لتناول هذا الهدف الجزئى ، و غالباً ما يكون هناك تعارض بين الطرفين ، فيقوم أحدهما باستنفار كافة الجهود و الاطراف و القوى الضاغطة على الطرف الآخر لإجباره أو اقناعه بتقبل رأيه حتى تتم العملية التفاوضية وفقاً لما هو مخطط لها .

و تتم عملية تجزئة الهدف التفاوضي الاجمالي العام . فى اطار من التناسب الحركي الذى يتوافق مع المعطيات و الامكانيات القائمة فعلاً و المتاحة . اى بدرجة من التوازن بين عناصر الوقت (الزمن) وبين عناصر التكلفة (النفقات المالية) ، وبين عنصر الجهد (العنصر البشرى) المفاوض (. وبين العائد (عنصر المكاسب) الذى يتم الحصول عليه من التفاوض . ومن ثم يكون للعملية التفاوضية طابعها الخاص و حيويتها الدينامكية العامة . حتى يسهل رصد النتائج و حساب مدى التقدم فى العملية التفاوضية وتعديل الخطط و المناهج التفاوضية نتيجة لذلك .

ومن ناحية أخرى فان هذا الهدف التفاوضي ، يدور فى الغالب حول تحقيق اى من الاتي :-

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الاطراف .
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض .
- تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً .
- وجدير بالذكر ان هناك نوعين من التعارض او الصراع على المصالح هما :
 - تعارض المصالح Interest conflict
 - تعارض الحقوق Rights conflict
- وتعارض المصالح ينشأ من خلال الرغبة في الاستحواذ والتوسع والسيطرة لفرد ما او لشخص ما او لدولة ما على حساب الافراد او الاشخاص او الدول الاخرى و بالتالى فإن المواجهة بين كل منهم تصبح مواجهة و صراع على مصالح كل منهم إزاء الآخر .
- في حين ان تعارض الحقوق ينشأ من خلال احساس اى طرف من اطراف التفاوض بانتقاص حق من حقوقه نتيجة رغبة الطرف الاول اوقيام الطرف الآخر بأخذ هذا الحق او وضع العراقيل و القيود الشديدة على هذا الطرف لممارسة حقه و الحجز على ارادته في استخدام حق من حقوقه نتيجة رغبة الطرف الاول او قيام الطرف الآخر بأخذ هذا الحق او وضع العراقيل و القيود الشديدة على هذا الطرف لممارسة حقه و الحجز على ارادته في استخدام حق من حقوقه المخولة له شرعاً او طبيعياً او قانونياً او اياً كان محور هذا الحق . وهذا الى حد ما يتناسب مع امر التفاوض في شأن الزكاة ، و بالقياس يمكن ايجاد نوعين من الارتباط هما ارتباط المصالح ، وارتباط الحقوق و وفقاً لهذين الارتباطين يتم التواءم و التوافق وتكييف التفاوض بين الاطراف المتفاوضة .
- و وفقاً لما تقدم يجب التفرقة بين التفاوض و بين الاعمال الاخرى التى تشابه الى حد معين مع العمل التفاوضي ، ولكنها لا تعد في الحقيقة تفاوضاً بالمعنى الدقيق لكلمة تفاوض ، و اهم هذه الاعمال التى تحدث لدى البعض التباساً حول معناها هي :
 - " التعاون " و " الصراع " و " المساومة " و التحكيم " و " النازل " و " التآمر " و " التنافس " و " التشاور " و " التلاعب " و " القضية " و " الازمة " و " الشدة " و " القحط " و " النزاعات " و " الكارثة " و " الحادث " .
- ١ / فالتعاون هو اتفاق بين طرفين او اكثر تربطهما صداقة مشتركة و مصلحة واحدة للقيام بعمل معين لتحقيق منفعة معينة ، ويفترض التعاون توافر قدر من المساواة في الحقوق و الواجبات و انسجام تام في المصالح و الفوائد بين اطرافه و ادراك و تفهم كامل لدور كل منهم وامكانياته و

مشاكله و رغباته و من ثم يكون التعاون ثمرة للتفاوض و نتيجة منطقية له و بالتالى فان التعاون لا يصح ان يطلق عليه تفاوضاً باعتباره محصلة للتفاوض و ليس التفاوض ذاته .

٢ / اما " الصراع " فانه يشكل الجانب العكسى المضاد للتعاون ، فهو يقوم على تعارض المصالح و الرغبات و تنازع الحقوق و الواجبات و عدم تقبل اى طرف من الاطراف المتصارعة لآراء أو وجهات نظر الطرف الآخر ، بل ورفضها و عدم احترامها و الاستعداد للمضى قدماً فى سبيل ازالة هذا انطرف و آرائه من الوجود و القضاء عليه باستخدام كافة القوى المتاحة مادياً ، و عقلياً ، و معنوياً ، و فكرياً مستغلاً كل وسائل الخداع و المناورة و الكذب و بذل الوعود الخادعة و السفاجاة و الاقتناص للفرص . و من ثم يصبح الصراع احد مناهج التفاوض و احد اساليبه ، و ان كان يرى البعض انه من الضرورى التفرقة بين الصراع كمنهج و بين التفاوض كعلم او كفن متكامل الجوانب له مناهجه المتعددة و التى يعبر عنها منهج واحد فقط ، و من ثم فانه من الضرورى الفصل بين الاثنين .

٣ / وقد يخلط البعض بين " المقايضة " و بين التفاوض و هو امر غير مقبول بالمرّة خاصة ان المقايضة ليست الا عملية تبادل لسلعة او خدمة مقابل سلعة او خدمة اخرى ، و بالتالى فان التفاوض من المكونات المماثلة لعملية المقايضة او الحصول على السلعة المطلوبة هو الذى يدخل فى نطاق التفاوض و ليست المقايضة فى ذاتها .

٤ / اما " التحكيم " و الذى يخلط البعض بينه و بين التفاوض ، ما هو الا وسيلة لفض نزاع معين بين طرفين او اكثر باللجوء الى طرف آخر ترتضيه الاطراف المتنازعة و يقبلون حكمه فان هذا المحكم او الطرف الثالث يتم اختياره بعناية بحيث تتوافر فيه عناصر ، الحياد ، و النزاهة ، و الموضوعية لاصدار الحكم .

و يعتبر التحكيم شكل من الاشكال القانونية لفض النزاع خاصة فى المعاملات التجارية بين الشركات و المؤسسات و التجار و هو وسيلة كثيرة الاستخدام نظراً لما تتيحه من عنصر السرعة و قلة التكاليف للوصول الى حكم تقبله الاطراف المتنازعة .

وقد يستخدم التحكيم كتكتيك تفاوضى عند الوصول الى نقطة اختلال و اصرار كل طرف على رأيه و تشدده بشكل كبير ، فيتم اللجوء الى طرف ثالث يرتضى الطرفين حكمه بشأن هذه النقطة و حتى لا يتم تقويض العملية التفاوضية بين الطرفين المتفاوضين .

٥ / اما " التنازل " فهو قرار يتخذه طرف من اطراف القضية او الصراع او النزاع بقبوله لآراء و وجهات نظر و مطالب الطرف الآخر ، و هو يختلف عن التفاوض بشكل كامل حيث يتم التفاوض

للوصول الى حل مقبول من الاطراف يتخذ شكل دوام وقائم على المصلحة العادلة مستقبلاً ، وفي الوقت نفسه فان التنازل او الازعان لمطالب الطرف القوى عادة ما يتم بين اطراف متحاربة انتصر فيها طرف على طرف عسكرياً وتتوجه معاهدات حربية يستسلم فيها الطرف المهزوم دون قيد أو شرط لاعتقاده أنه لا أمل في التغلب على الطرف المنتصر حالياً على الأقل أو قيام عقود الهبات و المنح و المساعدات الاجتماعية و الاقتصادية سواء بين الافراد و المنظمات الاجتماعية او بين الدول بعضها البعض ، وبعد التنازل محصلة ونتيجة لجهد تفاوضي تم ممارسته على الطرف المتنازل عنه و الطرف المتنازل له .

٦/ اما " التآمر " فهو اتفاق بين طرفين أو أكثر للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين ازاء طرف آخر للاضرار به و بمصالحه ومن ثم فان التآمر هو تصرف غير معلن الا بين اطرافه و لا يعلم الغير عنه شيئاً . بل ان اطرافه قد يتصلون منه ويدعون عدم وجوده وهو أمر يختلف اختلافاً كاملاً عن التفاوض ، وان كان التفاوض يتم بين المتآمرين للوصول الى الصيغة المناسبة للحقوق والالتزامات ، التي على كل طرف منهم ، و العبء و الجهد الذي سوف يساهم به كل طرف . وحجم العائد او المقابل الذي سيحصل عليه من هذا الجهد .

٧/ التشاور . ارادة خلق جو من الثقة و تجميع امكانيات الجميع بهدف ايجاد حل للمشكلة بأسرع وقت ممكن غير انه لا يؤدي الى نتيجة فورية .

٨/ المساومة . عملية بسيطة لا تتطلب الا القليل من الوقت و استراتيجيتها ان تكسب بعض جوانب القضية او تخسرها .

وواضح ان بعض هذه المصطلحات تتوافق مع التفاوض وفض النزاعات في القضايا الزكوية ومن ذلك التشاور و المساومة و التعاون و التحكيم و التنازل و المقايضة اما مصطلحي الصراع و التآمر فقد لا تتناسب مع وضع الزكاة لكونها لا تتماشى مع القيم الدينية التي تحكم شعيرة الزكاة و لكن لابد للعاملين في الزكاة من الاطلاع على مثل هذه المفاهيم و تقييمها لكونها مستعملة في مهارات التفاوض .

ثانياً شروط التفاوض :-

للقيام بعملية تفاوضية ناجحة يجب ان تتوفر لها عدة شروط فهو لا يتطلب فقط تعيين المناخ المناسب وتفهم الابعاد المتعددة للعملية التفاوضية و التي تشكل الاساس للعملية التفاوضية انما كذلك :-

- ١ / قدرة متميزة للمفاوض
- ٢ / رغبة وروح معنوية عالية للمفاوض
- و الشخص المفاوض كذلك يجب ان تتوفر فيه عدة شروط هي :-
- ١ / القوة التفاوضية .
- ٢ / المعلومات التفاوضية .
- ٣ / الرغبة التفاوضية .
- ٥ / المناخ المحيط .

ثالثا المبادئ التفاوضية :-

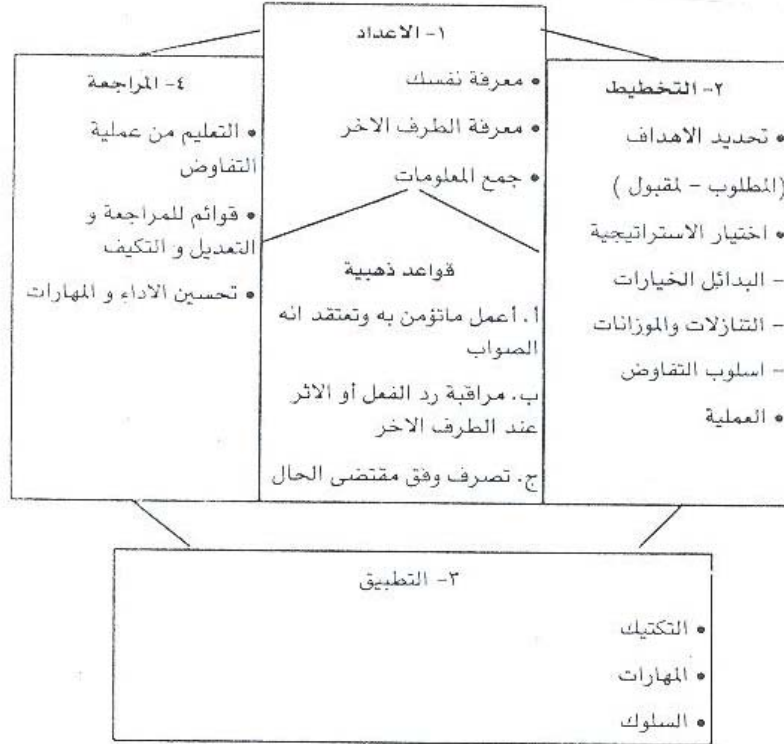
- وتعد هذه القاعدة الاساسية التي يجب ان يتحلى بها كل مفاوض ناجح وهذه المبادئ هي :
- ١ / كن على استعداد دائم للتفاوض وفي اى وقت .
 - ٢ / لاتفاوض ابداً ان لم تكون مستعداً .
 - ٣ / التمسك بالثبات الدائم وهدوء الاعصاب .
 - ٤ / عدم الاستهانة بالخصم او بالطرف المتفاوض معه .
 - ٥ / لاتسرع في اتخاذ قرار و اكسب وقتاً للتفكير فيه .
 - ٦ / استمع اكثر مما تتكلم و اذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية .
 - ٧ / ليست هناك صداقة دائمة ولكن دائماً مصالح دائمة .
 - ٨ / الايمان بعدم و عدالة القضية التفاوضية .
 - ٩ / الحذر و الحرص و عدم افشاء مالدريك دفعة واحدة .
 - ١٠ / لا أحد يحفظ اسرارك سوى نفسك .
 - ١١ / ان تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والاحداث الحقيقية و لايجب ان تبني على التمنيات .
 - ١٢ / ان تتفاوض من مركز القوة .
 - ١٣ / الاقتناع بالرأى قبل اقتناع الاخرين به .
 - ١٤ / استخدام الاساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما امكن .
 - ١٥ / ضرورة تهيئة الطرف الاخر و اعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأى الذى تبناه .
 - ١٦ / هدوء الاعصاب و الابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض .

- ١٧/ التفاؤل الدائم و مقابلة الثورات العارمة و الانتقادات الظالمة برباطة جأش و الهدوء المطلق و العقلانية الرشيدة .
- ١٨/ التجديد المستمر فى طرق واساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفى اسلوب عمل الفريق التفاوضى .
- ١٩/ عدم البدء فى الحوار التفاوضى بحملة استفزازية او سيطرة عدوانية او بحركة تعبر عن الكراهية و التحدى و العدوان .
- ٢٠/ التحلى بالمظهر الانيق المتناسق الوقور المستخدم فى جميع عمليات التفاوض وفى كافة جلساته الرسمية .

رابعاً مراحل و خطوات التفاوض :-

- يمكننا القول اننا فى اطار الزكاة فان التفاوض وفن النزاعات يحتاج لخصائص عدة نذكر منها :
- ١ / يشترك فى عملية التفاوض اكثر من طرف و يحتاج كل طرف لمشاركة الطرف الاخر ليتسنى تحقيق الممكن من مقاصد الاطراف ((او مقاصد الزكاة)) بطريقة مرضية او مقبولة . و وجود الرغبة للوصول للاتفاق و وجود مصلحة او ارضية مشتركة (و هى تحقيق اغراض و اهداف الزكاة) تجزب الاطراف للاتصال و الحوار و التفاهم .
- ٢ / تعتبر الاطراف المتفاوضة ان التفاوض هو الوسيلة الاكثر قبولاً لحل النزاعات بدلاً من اللجوء الى الوسائل الاخرى كالتحكيم و القضاء و استعمال القوة .
- ٣ / عند اصطدام كل طرف بواقع صعوبة النتيجة التى يهدف اليها يتعلق بامل الخروج بحصيلة مقبولة بنهاية المفاوضات .
- ٤ / يتمتع كل طرف بمصادر قوة تأثير على تصرفات الطرف الاخر . وقد يكون مصدر التأثير او القوة غير مرتبط مباشرة بالمسألة قيد التفاوض .
- ٥ / التفاوض تعامل بين افراد بكل موروثاتهم الثقافية و الاجتماعية و السياسية و اختلافاتهم الاقليمية و ربما الحضارية لذا تصبح القيم و المعتقدات عناصر هامة فى انجاح او فشل المفاوضات . و مراحل التفاوض يمكن اجمالها فى الشكل ادناه متمثلة فى الدورة الكاملة لعملية التفاوض و التى تشمل خطوات الاعداد و التخطيط و التطبيق و المراجعة .

الدورة الكاملة لعملية التفاوض



١ / أما فيما يختص بالاعداد فيعتبر الاعداد المبكر والاستعداد الممتن والتجهيز الجيد البداية الموفقة لعملية التفاوض .

وتتم مرحلة الاعداد بخطوات نجملها في الآتي :-

أ- تحديد موضوع التفاوض

ب- اختيار الشخص أو الوفد المتفاوض

ج- جمع المعلومات عن الطرف الاخر واستكمال كل إجراءات الاستعداد .

٢ / أما فيما يختص بالتخطيط

يعتبر التخطيط عنصراً أساسياً يساعد في نجاح عمليات التفاوض و عندما ينظم الانسان نفسه يكون في وضع مريح خلال التفاوض و مهم ان يحاول الطرف ان يحدد موقفه و ماذا يريد و ان أمكن تحديد اهداف الطرف الاخر يمكن النظر لذلك من خلال منطاريين الاول هو الاهداف التي نسعى لتحقيقها وهي في مجال الزكاة واضحة و الامر الثاني هو الاستراتيجية الى الكيفية التي يمكن ان تحقق بها الاهداف و المصالح اعلاه و هذه ستعرض لبعضها في بقية هذه الورقة ٣/ اما فيما يختص بعملية التفاوض او التطبيق فتبداء بهذه مباشرة بعد استكمال الاستعدادات للطرفين و تشمل جلسات تمهيدية ثم الدخول في المباحثات بالحوار و المناقشة و ذلك بامل الوصول الى التوفيق و المقايضة من اجل حصول الاتفاق .

٤/ المرحلة الاخيرة وهي مرحلة المراجعة او مرحلة ما بعد التفاوض و نستكمل حلقات التفاوض التي شملت الاعداد و التخطيط و التطبيق و كثير من الناس يغفل عن هذه المرحلة رغمًا عن اهميتها .

و المحك الاساسي بعد التوقيع على الاتفاق مدى استمرار الفهم المشترك لما اتفق عليه و مدى التزام الاطراف بروح و حرفية الاتفاق و يضاف الى ذلك شعور الاطراف بالرضا لما تم التوصل اليه .

و الادب الاسلامي ثر بما يحث على الوفاء بالوعد و العهود و المواثيق حرصاً على استمرار التعامل بين الافراد و الجماعات ، و مهما كان نوع الاتفاق و جب على المسلم التقيد بما التزم به صلحا او عهدا او اتفاقا و الشروط هي :-

- ١/ الاتخالف نصوصه قواعد الاسلام كتعطيل حكم من الاحكام او استباحة الحرمات .
- ٢/ التراضي و عدم الاكراه او الغلبة .
- ٣/ وضوح النصوص و قد حذر الاسلام عن الابهام و عدم الوضوح كما قال تعالى : (ولا تتخذوا ايمانكم دخلاً بينكم فتزل قدم بعد ثبوتها و تذوقوا السوء بما صدقتم عن سبيل الله) النحل الآية ٩٤ .

كما لا يجوز التخلي عن الالتزام او الخيانة لما تم التعاهد عليه .

خامسا الاساليب التفاوضية :-

في واقع الحياة و من خلال نظرة فاحصة للاساليب و الحيل التفاوضية التي تستعمل في المجالات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية فاننا نلاحظ ان هناك ثلاثة مجموعات و تلك الحيل

و الاساليب فى مجملها تسعى للسيطرة و الحد من حرية الحركة بالنسبة للطرف الاخر وتستعمل اساليب الضغط لاجبار الاخر لتقديم التنازلات كما ان بعضها وسائل لايقاع الخصم فى الفخ من اجل الانتصار عليه . وهذه الحيل و الوسائل فى معظمها لاتتناسب مع التفاوض و حل المنازعات فى المجال الزكوى . الا اننا سنعرضها عرضاً سريعاً لاستكمال الفهم لموضوع التفاوض ثم نفصل فى الاساليب التى نرى انها تحقق هدف التفاوض و حل النزاعات فى المجال الزكوى .
و الاساليب تشمل :

١ / اساليب ممارسة الضغط وتشمل

أ / المبالغة فى الطلب ب / التهديد - ج / الاستماتة - د / عنصر المبالغته - هـ / النخبطى
ز / اسلوب فرق تسد

٢ / أساليب الفخ وتشمل

أ / البساطة - ب / التناقض - ج / المعلومات الغير صحيحة - د / تجربة التنازلات
هـ / المحادثات الغير رسمية - و / الموقف النهائى - ز / طلبات الحظاظ الاخيرة -
ح / الحمايم والصفور -

٣ / الاساليب و الحيل المضادة وتشمل :

أ / التوقع و الاستشراق ب / جمع المعلومات - ج / الاتفاق و الاختلاف - د / تحاشى مناقشة بعض المسائل - هـ / المسلك الصعب .

اما الاساليب التى نرى انها تتناسب مع التفاوض وفض النزاعات و يمكن تطبيقها فى مجال الزكاة فهى اساليب متحضرة لحل المشاكل عن طريق التفاهم و التعاون و الرضا فاذا ما لجأت الاطراف الى بث و تعزيز روح التفاهم و التعاون مهدوا السبيل الى مفاوضات تنتهى باتفاق مرضى لاطراف و تحقق الغاية العليا من فريضة الزكاة .

هذه الاساليب تسعى لخلق مناخ ايجابى لتعاون الاطراف وتجنب العوائق التى تحول دون تفاوض ناجح وقد اطلقنا عليه اسم (التفاوض للاتفاق) . هذا الاسلوب يجعل دوائر الاتفاق تنداح وتتسع مع سعة الصدر و السيطرة على رد الفعل الغريزى بتحاشى الانفعال و تجنب المغالطة و عليه فان عناصر التفاوض للاتفاق تشمل الاتى :

١ / تحاشى الانفعال :

ان الصبر قرين اليقين فالذى لا يصبر من السهل ان يفعل و بالتالى يباعد بينه وبين حكمته بسبب اى استفزاز وقد امر القرآن بالصبر ، قال تعالى : (فاصبر ان وعد الله حق و لا يستخفك

الذين لا يوقنون) سورة الروم الآية ٦٠ . و مدح الله الصابرين . قال تعالى : (وجعلنا منهم ائمة يهدون بامرنا لما صبروا وكانوا بآياتنا يوقنون) .

وتصبح القاعدة الذهبية الاولى لبناء جسور التعاون بين المتفاوضين هي السيطرة على رد الفعل الغريزي عندما يجابه المفاوض بهجوم او تشدد او اصرار على موقف من الطرف الاخر .
و المؤمن يتغلب على هذه اللغات الخرجة بالسيطرة على النفس بذكر الله و الحسبه (حسيبي الله ونعم الوكيل) و يمكن تربية الديدن و النظر الى الطرف الاخر و كذلك حمل النفس على طلب معلومات اضافية او تلخيص ما تم الاتفاق عليه و القاعدة اذن ((لا تتفعل لان ذلك لا يخدم مصالح الزكاة و ينسف علاقتك مع الاخرين .

٢ / عدم المغالطة :

ونبدأ بالحكمة التي تقول لا تجادل بليغاً او سفيهاً فالبلوغ يغلبك و السفه يؤذيك و يعنى ذلك اننا عندما نواجه بموقف متصلب او هجوم من احد اطراف التفاوض فمحاولة الاقتناع عن طريق المجادلة غير مجدية و ذلك لفقدان الثقة و الشعور بالخوف و ينتج عن ذلك الهجوم و التصلب و الاصرار على الموقف فكل طرف بمالديهم فرحون و كل يظن انه على حق و الاخر على باطل

و اقصر طريق ومخرج من ذلك الموقف هو نزع سلاح الطرف الاخر بتهديئة الموقف وشحنه بشحنات ايجابية اهمها التذكير بالحكمة من الزكاة و انه ما نقص مال من صدقة و غيرها من تفاهيم القرآن و السنة .

اذ لا بد من الاستماع الى الاخرين و تشجيعهم على عرض وجهة نظرهم دون استفزاز و كذلك التقرب الى الطرف الاخر و مصاحبته مداً لحبال الود و لا ينسى الانسان انه صاحب رسالة وهدف نبيل

٣ / الاصغاء و التلخيص :

ويجب تعلم اساليب الاصغاء و ذلك بتركيز النظر على المتحدث و بايماءات و عبارات تدل على اهتمامك به و استيضاح النقاط الغامضة او التي لم تفهم وغيرها من الاساليب التي تشجع على مواصلة الحوار .

٤ / تفهم وجهة نظر الاخرين :

وهي خطوة تتلو الاستماع و تفهم وجهة النظر لا يعنى الاتفاق على ما يروونه ولكن كاطروحة قابلة للتفاوض ان اتفهم وجهات النظر و الاعتراف بالخطأ "إن وجد" لايعنى ضعف انما هو قوة و تعين على الثقة بالنفس و هو هام عند التعرض للهجوم و اللجوء الى الحصن الحصين الهدوء بقدر المستطاع و الصمت برفق ورفع الرأس بنظرات ثابتة ومخاطبة المهاجم باسمه . ان اظهار الثقة و عدم الخوف سلاح قوى قد ينزع سلاح الطرف الاخر .

٤/ الاعتراف بالحق فضيلة :

متى ما تبين الحق يعترف به و للاعتراف أثره السحري فى دفع عملية الوفاق والاتفاق لايعنى التنازل انما التركيز اولاً على مواضيع الاتفاق و الاختلاف و الارضية المشتركة .

٥/ اشباع " الانا " اختراق للحاجز النفسى :

الاعتراف بالشخص كإنسان واحترامه و معاملته معاملة طيبة قد تغير من مفاهيمه نحو نظيره بالاعتراف بأهميته و سلطانه و مقدراته وكلما اشبعت رغبة التقدير عند الإنسان كلما اكتسبت وده وكذلك البحث عن علاقة حميدة مع الطرف الاخر من خلال لقاءات للمجاملة على مائدة طعام او شاي ولمثل هذه العلاقة أثر بعيد المدى فى تقليل احتمالات سوء الفهم وتلطيف الجو العام للمحادثات .

٦/ التعبير عن الرأى دون تحدى :

للحفاظ على التعايش السلمى يلزم التعبير عن الرأى دون استفزاز الطرف الاخر وعرض الرأى كانه اضافة لرأى الطرف الاخر قال تعالى : (وإنا وإياكم لعلى هدى أو فى ضلال مبين)

٧/ الجزب لا الضغط :

وتعنى تحويل الشخص فى المفاوضات من خصم الى شريك وهى مسألة غير سهلة و تحتاج الى كثير من الصبر و الشجاعة و عدم التجانس ولكنها ممكنة اذا تعلق الامر بفريضة الزكاة فما علينا الا المحاولة و الاصرار على تحقيق النجاح .

٨/ الاستعمال الايجابى للقوة :

اسلوب استعمال القوة أى بما يعنى التركيز على تبين النتائج السالبة لعدم الاتفاق وتبيين انه يستحيل تحقيق نصر لايرضى الله سبحانه وتعالى .

٩/ استعراض افضل البدائل للتفاوض:

إذا لم يستجب الطرف الآخر للتحذير فلا انفكاك من استعراض القوة وعرض افضل البدائل للتفاوض ومنها اللجوء الى المحاكم والانسحاب من المفاوضات وغيرها ولكننا نتذكر ان الهدف عندنا ليس الانتصار انما رضى الله سبحانه وتعالى .

سادساً : الحديبية كمشال للتفاوض الإسلامي

لعل من حالات التفاوض المثالية في الإسلام ماتم في غزوة الحديبية وسنحاول عرض ماتم في تلك الغزوة ثم نخلص لبعض النتائج والدروس التي تعرف بخصائص التفاوض الإسلامي .

١. بدأت الغزوة عندما رأى النبي -صلى الله عليه وسلم- في المنام أنه دخل هو وأصحابه المسجد الحرام وطافوا واعتمروا فأخبر أصحابه بأنه معتمر فتجهزوا لذلك .

٢. أستنفر رسول الله - صلى الله عليه وسلم الاعراب حول المدينة للخروج وكان جملة من خرجوا معه ألف وخمسمائة وكان خروجه - صلى الله عليه وسلم- في غرة ذي القعدة سنة ٦ هـ ولم يخرج بسلاح إلا سلاح المسافرين السيوف في القرب.

٣. تحرك النبي - صلى الله عليه وسلم- في اتجاه مكة فلما كان بذي الحليفة قلدا الهدى وأشعره واحرم بالعمرة ليأمن الناس من حربه . ولكن أهل مكة جمعوا له الاحباش لحربه ولكن تجاوزهم لأنه لم يأتي لحرب وإنما جاء معتمراً.

٤. عند ذلك عقدت قريش مجلساً إستشارياً قررت فيه صد المسلمين عن البيت كيفما يمكن. ثم علم رسول الله - صلى الله عليه وسلم- أن قريشاً أرسلت مائتي فارس بقيادة خالد بن الوليد . وعندما تراءى الجيشان لاحظ خالد بن الوليد أن المسلمين يؤدون الصلاة فظن أن هذه فرصته للهجوم عليهم ولكن الله أنزل صلاة الخوف وفاتت الفرصة على خالد ثم ان رسول الله -صلى الله عليه وسلم- غير طريقه وتفادى جيش خالد الذي إنطلق يركض نذيراً لقريش.

٥. ثم إن النبي - صلى الله عليه وسلم في طريقه لمكة ولكن ناقته بركت في الطريق فقال للناس خلأت القصواء فقال لهم - صلى الله عليه وسلم - ما خلأت القصواء وليس لها بخلق ولكن حبسها حابس الفيل ثم أنه قال - صلى الله عليه وسلم - والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمان الله إلا أعطيتهم إياها ثم أنه عسكر في أقصى الحديبية .

٦. ثم أنه - صلى الله عليه وسلم - جاءه بديل بن ورقاء من نفر من خزاعة وأعلمه أن قريشاً مقاتلوه وصادوه عن البيت . فقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - أنه لم يجيء لقتال أحد ولكنه جاء معتمراً مع أصحابه وإن قريشاً قد أنهكتهم الحرب وأضرت به وأوضح - صلى الله عليه وسلم - بدائله لقريش على الوجه الاتي أما (١) أن يجادلهم ويخلوا بينه وبين البيت (٢) وإن شاؤا أن يدخلوا فيما دخل فيه الناس (٣) وإن أبوا إلا القتال أقسم أن يقاتلهم على هذا الأمر حتى يفصل الله بينه وبينهم .

وذهب بديل وأبلغهم وعرض عليهم أم النبي (ص) فأختلفوا حول الأمر وأرسلوا للرسول - صلى الله عليه وسلم - مكرز بين حفص فقال له النبي - صلى الله عليه وسلم - فيما قال لبديل فرجع إلى قريش وأخبرهم . وأوضح - صلى الله عليه وسلم - لأصحابه أن مكرز رجل مكر وخداع وغدر ولا يرجي خير منه .

٧. ثم أن قريشاً أرسلت رجلاً من كنانة وهو الحليس بن علقمة فلما قدم النبي - صلى الله عليه وسلم - لأصحابه أن هذا يعني الحليس من قوم يعظمون الهدى فأرسلها أمامه واستقبلوه ملبين فلما رأى ذلك قال : سبحان الله ما ينبغي لهؤلاء أن يصدوا عن البيت فرجع لأهل مكة ودعاهم إلى أن يسمحوا للنبي - صلى الله عليه وسلم - وأصحابه بأداء العمرة .

٨. ثم أن قريشاً أرسلت عروة بن مسعود الثقفي ليستكشف لهم أمر النبي وأصحابه ورغماً عن مكره وسلوكه غير المناسب مع النبي - صلى الله عليه وسلم - فقد عاد لقريش موضحاً لهم أن الصحابة يعظمون رسول الله - صلى الله عليه وسلم -

وسلم- تعظيماً كثيراً لا يجده عند الملوك وانهم يطيعونه طاعة كاملة ولذلك أشار على قريش بأن يقبلوا عرض النبي - صلى الله عليه وسلم-.

٩. عند ذلك أحس شباب قريش برغبة قادتهم من الصلح فقرروا تعويق ذلك فأنطلقوا ليلاً وتسللوا في معسكر المسلمين في سبعين منهم بقيادة مكرز غير أن محمد بن مسلمة قائد الحرس إعتقلهم جميعاً ولكن ورغبة من النبي - صلى الله عليه وسلم- في الصلح أطلق سراحهم وعفى عنهم وفي ذلك أنزل الله - تعالى- : {وهو الذي كف أيديهم عنكم وأيديكم عنهم ببطن مكة من بعد أن أظفركم عليهم }.

١٠. ثم أن رسول الله - صلى الله عليه وسلم- أراد أن يقدم مبادرة من جانبه فأرسل سيدنا عثمان بن عفان -رضي الله عنه- ليبلغ قريشاً بأنه إنما جاء معتمراً ولم يأت لقتال ويدعونهم إلى الإسلام فأتى مكة وأبلغ زعماء قريش رسالة النبي - صلى الله عليه وسلم- وأتى رجالاً ونساء مسلمين بمكة وتفقد أحوالهم ويشرفهم بالفتح وأن الله ناصر دينه وذلك بناء على رسالة من النبي - صلى الله عليه وسلم- وامتنع سيدنا عثمان عن أداء العمرة أو الطواف بالبيت مادام النبي - صلى الله عليه وسلم- لا يمكنه ذلك .

١١. ثم أن قريش حبست عثمان -رضي الله عنه- للتشاور في الأمر فشاع بين المسلمين أن سيدنا عثمان قتل فلما بلغت الإشاعة النبي - صلى الله عليه وسلم- عزم على قتال قريش إنتقاماً لعثمان وتمت البيعة المشهورة للنبي - صلى الله عليه وسلم- على قتال القوم وهي بيعة الرضوان التي أنزل الله فيها { لقد رضي الله عن المؤمنين إذ يبايعونك تحت الشجرة }

١٢. ثم أن قريشاً علمت أن موقفها خرج عن ذلك فأرسلت سهيل بن عمر ليعقد الصلح وأكدت له ألا يكون في الصلح إلا أن يرجع النبي - صلى الله عليه وسلم- عنهم عامهم هذا فأتاه سهيل فلما رآه عليه السلام قال : سهل لكم أمركم . أراد القوم الصلح حيث بعثوا هذا الرجل واتفق مع النبي - صلى الله عليه وسلم- على قواعد الصلح وهي كالآتي :

• أن يرجع الرسول - صلى الله عليه وسلم - هذا العام وفي العام القادم يدخل المسلمون مكة ويعتَمرون ويمكثون فيها ثلاثاً دون أن تتعرض لهم مكة .

• وضع الحرب بين الطرفين عشرة سنين يامن فيها الناس ويكف بعضهم عن بعض .

• من أحب أن يدخل في عقد محمد وعهده دخل ومن أراد أن يدخل في عقد قريش وعهدها دخل فيه وتعتبر القبيلة التي تدخل في العهد جزءاً من ذلك الفريق والعدوان عليها عدوان على ذلك الفريق .

• من أتى محمداً من قريش من غير إذن وليه ، أي هارباً منهم رده عليهم ومن جاء قريشاً ممن مع محمد أي هارباً منه - لم يرد عليه .

١٣- ثم كتب الكتاب مبتدئاً بـ"بسمك اللهم وهذا ما صالح عليه محمد أهل مكة إذ أن سهيل إعترض على البسمة كما إعترض على الإشارة إلى رسول الله - صلى الله عليه وسلم - ولكن النبي - صلى الله عليه وسلم - أجازته وكتب العهد حسب رغبته .

١٤- واثناء الكتابة وقبل التوقيع على العهد جاء أبا جندل بن سهيل هارباً من مكة يرسف في قيوده وطلب النبي - صلى الله عليه وسلم - من سهيل أن يجيزه للمسلمين ولكن سهيلاً رفض ذلك مما أحزن المسلمين ولكن - صلى الله عليه وسلم - إلتزم بعهده قائلاً لأبي جندل أن يعبر ويحتسب فإن الله جاعل له ومن معه من المستضعفين خرجاً ومخرجاً أي انه ملتزم بعهده مع قريش وأنه أعطاهم عهد الله فلا يغدر بهم .

١٥- ثم أن النبي - صلى الله عليه وسلم - طلب من المسلمين أن يقوموا فينحروا فلم يقيم منهم احد إذ أنهم لقوا كثيراً من العنت في بنود الوثيقة فدخل النبي - صلى الله عليه وسلم - على زوجة أم سلمة واشتكى لها امر الناس فأشارت عليه بأن يخرج وينحر ولا يكلم أحداً منه وعند ذلك قام المسلمون وحلقوا ونحروا. ولكن المسلمين كانوا حزينين لإحساسهم بالضعف

عن عدم أدانهم للعمرة ورجوعهم عن مكة مما أدى إلى حديث مع النبي - صلى الله عليه وسلم - تولى أمره سيدنا

- عمر مشيراً فيه إلى عزة الإسلام والإحساس بالغبن ولكن الأمر إنجلي بان تذكر المسلمين بان النبي - صلى الله عليه وسلم - لا ينطق عن الهوى إن هو إلا وحي يوحى وقد اثبتت الأحداث فيما بعد أن المعاهدة سارت في مصلحة الإسلام والمسلمين وأنزل الله فيها قوله { إنا فتحنا لك فتحاً مبيناً } إشارة إلى أنها كانت بحق فتحاً ونجاحاً كبيراً رغماً ان ظاهرها يشير إلى غير ذلك .. بعض أسس وأساليب التفاوض الإسلامي :
- نحاول هنا أن نستخلص بعض أسس وأساليب التفاوض الإسلامي وأهم الإيجابيات التي حققتها المعاهدة محاولين رسم إطار للتفاوض من منظور إسلامي:

١. هدنة الحديبية فتح عظيم للمسلمين فقريش لم تكن تعترف بالمسلمين بل وكانت تهدف إلى القضاء عليهم وكانت تحاول بأقصى ماتستطيع وقف الدعوة الإسلامية بصفقتها ممثلة للزعامة والصدارة الدينية في جزيرة العرب فمجرد الجنوح للصلح إعتراف بقوة المسلمين ومكانتهم .

٢. دلت الهدنة على أنقريش نسيت صدارتها الدينيية وزعامتها الدينية وانها لاتهمها إلا نفسها وفتحت الباب واسعاً أمام دخول العرب في دين الإسلام وانها لاتدخل في ذلك وهذا يدل على فشل ذريع لقريش وفتحاً مبيناً بالنسبة للمسلمين .

٣. كسب المسلمين نجاحاً كبيراً في الدعوة إذ أنهم أزالوا العدو الذي يقف أمامها ويبعد الناس عنها وإكراههم على إعتناق الإسلام . وهذا هدف هام إذ أن الحرية أصبحت كاملة للناس في العقيدة والدين { فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر } وقد حقق ذلك أن دخل الناس في الدين أفواجاً فقد كان عدد المسلمين لايزيد عن ثلاثة آلاف قبل الهدنة ثم صار عدد الجيش الإسلامي عند فتح مكة عشرة آلاف .

٤. واضح أن قريشاً أعطت المسلمين ثلاث حقوق من خلال البنود الثلاثة الأولى وحصلت في مقابلها على مكسب واحد وهو ما في البند الرابع وهو بند تافه ليس فيهما يضر المسلمين ومعلوم أن المسلم لا يفر عن الله ورسوله وعن مدينة الإسلام وإذا أراد ذلك فلا حاجة للمسلمين به وإنفصاله عن المجتمع خير من بقاءه بل وإن ذلّ فيما بعد جاءه في صالح المسلمين وطلبت قريش التراجع عنه بعد أن تجمع عدد من المسلمين الفارين من قريش بقيادة أبي بصير وأبي جندل وأصبحوا يهددون تجارة قريش ومصالحها فنجد قريش فيما بعد تطلب من تلقاء نفسها أن تضم الرسول هؤلاء إلى صفوف المسلمين .