

**إطلاله على استراتيجيات التفاوض الرئيسية في التسويق التجاري**

١- الاستراتيجية الابتكارية : تستخدمها شركة أو طرف ما يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة و الجمهور  
٢- استراتيجية التحصين : باستخدام الإمكانيات للتحويط على العميل الذى يستخدم منتجات الشركة ، سواء بزيادة الخدمات أو عمل أنشطة و رحلات أو ندوات عن موضوعات تهم العملاء أو الإعلان الغريب مثال (مشكلة أي .بي.إم) التي استخدمت هذه الاستراتيجية للتواصل بين مركز أبحاثها وفروع الشركة ومدوبى المبيعات للحفاظ على المكاسب )

٣- استراتيجية المواجهة من خلال نفي الشائعات التي يروجها المغرضون .

٤- استراتيجية الاستفزاز والمضايقة : كالإتصال بالموردين لتقليل المبيعات للمنافس أو الضغوط على الموزعين لتقليل التوزيع لهم وهي توظف من قبل شركات بلا قدرات ابتكارية وإنتاجية عالية مثل مهاجمة شركة الكوكاكولا لمنتجات شركة بيبسي .

٥- استراتيجية النوعية المتميزة : بمعنى عدم الإعتماد على تخفيض ثمن المنتج اعتمادا على جودة النوعية للسلعة مثل المحامى الناجح و الطبيب المشهور و الشركات العالمية وإعلانات الشاي

٦- استراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة : و تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلى على منتجات الصناعة أو الخدمات على حصول الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة مثل إنتاج نوع شامبو للأطفال و الكبار معا أو زيادة فرص البيع بالتقسيم أو منح الإنتمان

**البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي وعقد الصفقات**

الثقافات تختلف سماتها من ثقافة لأخرى تماما كالبشر فمنها ما يتسم بالسماحة و الإنسانية ومنها ما يتسم بالعدوانية والشراسة و منه ما لا مبدأ له إلا الإنتهازية إلى آخره من هذه السمات. و مسألة اختلاف المنطلقات الثقافية التفاوضية تتضح من الزاوية التي تنظر بها كل ثقافة إلى خاصية التفاوض وهي خواص عشرة تفصل فيما يلي:

- **هدف التفاوض :** عقد أم علاقة ؟ الثقافة الأمريكية ترى أن الهدف هو العقد بمعنى بمجرد توقيع العقد تكون الصفقة قد انتهت بينما المفاوض الياباني و العربي يرى أن العلاقة هي أهم هدف للتفاوض بمعنى أنك قد لا تقنع الطرف العربي بقبول العقد لأنه قليل التكاليف إذا أحس أن العلاقة ستنتهى بمجرد العقد فالعقد عنده بدء علاقة عكس الأمريكيين.

**موقف التفاوض :**

• فوز فوز أم فوز خسارة ؟ حيث يرى أصحاب فوز فوز أن التفاوض عملية تعاونية بينما أصحاب فوز خسارة أن التفاوض عملية يجسر فيها الطرف الأضعف والدول النامية ترى أن مفاوضاتهم مع الشركات الكبرى مسابقات فوز خسارة لأنهم يرون أن أية أرباح يحصل عليها المستثمر هي خسائر للدول المضيفة بشكل ألى يذكرون في مفاوضاتهم على تحديد أرباح المستثمر بدل من التركيز على أكبر فائدة من المفاوضات. والمفترض أن يدخل الطرف الضعيف المفاوضات بنفسية المفاوض القوى ليحقق أكبر مكسب من التفاوض يرى البعض تفعيل الاسلوب الرسمي في التفاوض ( استخدام الألقاب - الملابس- أسلوب الحديث )

بينما يرى الآخرون العكس وكل حسب ثقافته . والأمريكي والأسترالي يرى مناداة شخص باسمه الأول عمل ودي بينما يرى العرب والفرنسيون واليابانيون عكس ذلك ومن ثم يجب مراعاة احترام الشكليات المناسبة بكل ثقافه .

**الاتصال مباشر أم غير مباشر**

- يؤكد البعض على طرق الاتصال البسيطة والمباشرة بينما يرى البعض غير ذلك وقد يؤدي نزاع في مفاوضات إلى استخدام أشكال شاذة من الاتصال غير المباشر

**الحساسية للوقت مرتفعة أم منخفضة؟**

- يرى الأمريكيون السرعة في عقد الصفقات بينما يرى أصحاب الثقافات أن العقد بدء علاقة فهم يرون استثمار الوقت في التعرف على بعضهم البعض لذا فإنهم يعتبرون أن العمل على تقليل وقت التفاوض عملية عدوانية لإخفاء شيء ما.

**- النزعة العاطفية : مرتفعة أم منخفضة ؟**

- هناك ثقافات تشير دائما إلى ميل مجموعة معينة أو افتقارها إلى المشاعر العاطفية و للثقافات عموما قواعد مختلفة فيما يتعلق بإظهار العواطف. فالأمريكي مثلا لا يجب أن يتحدث عن عواطفه لأى شخص بسهولة لأنهم يعتبرون ذلك نوعا من العدوان عليه بتحمله بهمومه الخاصة بينما يرى الياباني أنه لا يجب أن يظهر من العواطف ما فيه حب لنفسه ( أثره) في حين نرى الإيطالى يظهر عواطفه كلها **الإتفاق من أسفل إلى أعلى أم من أعلى إلى أسفل ؟**

- هل نبدأ بالإتفاق على مبادئ عامة ثم نمضي إلى بنود محددة أم العكس ؟

- الأمريكيون يفضلون العكس بينما يرى الفرنسيون ذلك وكذلك اليابانيون حيث يرون أن جوهر الإتفاق وجود مبادئ عامة تحدد عملية المفاوضات. تنظيم الطريقة : رئيس أم إجماع رأى المجموعة ؟ هناك ثقافات تفضل وجود رئيس المفاوضات له كل السلطات بينما تفضل ثقافات أخرى وجود فريق ذو قرار جماعى و على سبيل المثال تفضل الولايات المتحدة الأولى وتفضل أسرع و مع الثانى أبطأ.

الصين الثانية وفي الحالة الأولى يكون الفريق صغيرا وفي الحالة الثانية كبيرا و القرار مع الأول اسرع ومع الثانى ابطأ .

- تباين الرؤى الثقافية وحالات سوء التفاهم في عملية التفاوض.

- غالبا ما يقع سوء الفهم نتيجة عدم فهم مدلولات اللغة لدى طرف من الأطراف وغالبا ما يكون ذلك بصورة يومية لذا وجب التعرف على إشكاليات لغة التفاوض و البداية تكون بالتعرف على الأسس المعيارية

للحوار و التي لها معايير خاصة مثل :

- حجم المعلومات التي تتطلبها المحادثة حيث ينبغي المشاركة بالقدر المطلوب فقط .

- على المحاور إلا يفرض نفسه أو يناقضها وأن يتجنب الغموض والإلتباس.

- على المتحاور أن يجعل مشاركته في الحوار متسقة مع الواقع و مع عناصر الحجة.

- و مراعاة هذه المعايير و طريقة التعامل معها تشكل الأساس فيما يعرف بأسلوب الحديث لمتحاور ما.

**• كاميرات الحوار الخاصة :**

- وهي تلك العين التي ترصد حركات جسد المتحدث وميزات صوته التي قد توصل الأطراف إلى حالة تصارعية حادة مثل حدة نبرات الصوت علوا وانخفاضات تقلصات عضلات الوجه بصورة معينة ؛ لغة العيون، بالنظرات والغمزات وخلافه وسواء هذه الصورة متعمدة أو غير متعمدة لذلك فإن تسجيل الحوار وتحليل وتحديد موقع الخلل الذى أدى إلى حدوث سوء الفهم تعتبر هي الكاميرات الخاصة التي يبدأ بعدها علاج الواقع الحوارى للأطراف.

- **أمثلة:** قبل اتخاذ قرار الولايات المتحدة باستخدام قنبلة هيروشيما ونجازاكي استعانت بالسوفييت لجس نبض اليابانيين فجاءت رسالتهم متسمة باستخدام متعدد لأدوات النفي مع أفعال التوقع والإستتار والإستثناء والتي فهم منها رفض اليابانيين مع أنهم لم يكونوا يقصدون إلا أنهم موافقون على الإستسلام مع التفاوض.

**أنواع و آليات الأسئلة في عمليات التفاوض الإجتماعي و القضائي و السياسي من منظوري العالمية والخصوصية الثقافية .**

- السؤال طريقنا إلى إدارة الحوار و تعرف ما هو مطلوب و لكن في واقعا العربي يستخدم السؤال بطريقة خاطئة في محاصرة الطرف الآخر و الدخول في أخص خصوصياته ووصفه في حرج شديد مما يفقد الحوار لدينا استخداماته عادة ولكي نعالج ذلك لا بد من التعرف على النقاط التالية :

- كيف يمكن الإستفادة من الأسئلة في نجاح التفاوض مع الطرف الآخر:

- قد يكون للسؤال هدف أو عدة أهداف مثل :

- (جذب الإنتباه - الحصول على المعلومات إعطاء معلومات - اختبار صحة معلومات - إثارة التفكير - تنشيط المناقشة - الوصول إلى نتيجة - تغيير مجرى الحديث - إضاعة الوقت - إرباك المفاوض - حصار الخصم... الخ.

- كما يجب النظر إلى السائل و المبادأة في الأسئلة و من المسيطر في عملية توجيه السؤال و المستجيب أكثر للآخر لأن لكل موقف دلالاته.

**وفي جميع الأحوال يجب مراعاة :**

- أن يكون لكل سؤال هدف.

- أن يكون مناسباً للتكتيكات و الإستراتيجية التي تعتمد عليها.

- أن توجه الأسئلة الصحيحة.

**خطوات مرحلة توظيف الأسئلة على أساس علمي :**

١- الإستعداد : بان نسأل أنفسنا ....

- ماذا سأكسب من إلقاء السؤال ؟ هل سأحصل على تعاون الطرف الآخر أو معلومات أو تعهدات أو أداء أفضل ؟

- هل نعرف طبيعة من نوجه إليه السؤال ؟ هل هو أعلى مناصب أم أقل أم زميل أم عضومعنا في فريق التفاوض ؟ وهل هو مفاوض متمرس أم لا ؟ و ما طبيعة أهداف الآخرين من الحوار ؟ كيف نصوغ السؤال ؟.

٢- طرح السؤال : بالأسلوب الذي نحصل به على أفضل إجابة بهدوء و شكل مباشر دون نقد أو تجريح.

٣- مراعاة توابع طرح السؤال : .. للحصول على الفائدة من السؤال لا بد من الإنصات الجيد للإجابة على تقييم مستمر للمعلومات المستفادة مما قد يدفعنا إلى إلقاء سؤال استفساري يتصل بأعمق الموضوع و استكشاف جوانبه الخفية، و المعرفة للهدف النهائي للحوار تساعدنا على صياغة السؤال الصحيح . و وضع الأسئلة و تعرف وظائفها وخطوات إنتاجها من خلال كاميرات العلوم اللغوية الإجتماعية و النفسية و تبسيطها يؤكدان ما نأخذ على أنه شيء عابر هو شيء يستحق التأمل و التدبر و العمل المستمر على تحسين الأداء.

**فخاخ و كمانن الأسئلة : من ممارسات وسائل الإعلام الغربية إلى الإستجواب ؟**

- إن أساليب توظيف الأسئلة لتحقيق هدف اتصالي ما من الأساليب ذات الطابع العالمي و العلمي و لقد رأينا محاصرة الدبلوماسيين العرب في وسائل الإعلام الغربية في الأزمان لإظهاره و إظهار من يمثله في شكل محدد.

**أنواع الأسئلة :**

١- **أسئلة مفتوحة :** تسمح للمتلقى بالإجابة من أي زاوية يريدتها مثل .... ماذا تحب أن تقول عن نفسك ؟ ما رأيك في ؟

**و مزايا هذا النوع :**

- أن نجعل متلقى السؤال يتكلم ونحن ننصت.

- يمكن أن يتطوع المسئول بمعلومات قد نستفيد منها.

- يسهل الإجابة عنها و لا تمثل أي تهديد أو رهبة في نفس المسئول.

**عيوبها :**

- قد يتحدث المسئول في اتجاهات لا تهم السائل.

- تستهلك كثيراً من الوقت.

٢- **الأسئلة المغلقة :** و هي أسئلة تقييد فتقيد المسئول في إطار اختيارات معينة مثل : من رئيسك في العمل ؟ ما مرتبك في وظيفتك السابقة ؟ ما عمرك ؟

**مميزاتها :**

- السائل يسيطر على الأسئلة و الأجوبة بطريقة مؤثرة في ناتج التفاعل.

- تستهلك وقتاً أقل.

- لا نحتاج جهداً في الإجابة عنها.

**عيوبها :**

- قد لا تحصل منها إلا على قدر قليل من المعرفة.

- قد تجربنا على تبنى موقف معين تجاه الحوار برمته مما يؤثر سلباً على إيجابية الحوار

**و هناك تقسيم آخر هو التقسيم إلى أسئلة أولية و ثانوية و على سبيل المثال :**

**أولي :** أين كنت عندما حدث الزلزال ؟

**ثانوي :** في أي طابق من المبنى تقيم ؟

**• وهناك تقسيم ثالث هو أسئلة المرآة**

- حيث يقوم الطرف السائل بتلخيص إجابات عديدة و توضيحات للطرف الآخر ليستخلص منه رأياً في الإجابات أو الرؤى

**وظائف الصمت في الحوار و التفاوض**

- الصمت في سياق الثقافات المختلفة و وظائف كثيرة و متعددة حتى ليقال أن للصمت لغات بل لهجات و هو اختيار الصمت للتعبير عن المواقف مثل

توظيف بعض القرى الإيطالية للصمت في حل المشكلات عند استئصالها بينما يستخدمون الحوار في المشاكل البسيطة. وفي الهند يعتبر الصمت تعبير عن الرفض عند استشارة الفتاة في الزواج بينما العكس عند العرب.

- الإنصات مع التفكير عادة ما يكون أضعاف سرعة الكلام :

- إذا لم نتوخ الدقة فإننا غالباً ما نسقط أو نطرح أفكارنا و أحكامنا على ما يقال لنا طبقاً لما يرد في أذهاننا و ليس طبقاً لما نستقبله من رسائل الآخرين

و ما يقولونه بالفعل لذلك فإن علينا استخدام مهارة الصمت و التركيز على ما نسمع ليكون الجواب صحيحاً ، و يستخدم الصمت أحياناً لتغطية نقاط

الضعف و أحيانا للتمتع فيما يقوله الطرف الآخر ، و الإنصات الفعال هو ذلك الذى يترتب عليه التعرف الحقيقي على مقولات الآخرين والإستعداد النفسى لكبح جماح الرغبة فى إمساك الميكروفون ، وهو الذى يقتضى عدم إصدار أحكام سريعة ما نسمعه قبل وضوح الصورة خاصة فى المراحل الصعبة من الحوار .

**التفاوض مع ممثلى ثقافة الإستلاب**

\* هى ثقافة الإحباط المستمر و هى تصل بصاحبها إلى الإستسلام لأوضاع يكره من يأسه أى أحد أن يقوم بأى محاولة إيجابية لمقاومتها و يصبح ذلك و قد أدى إلى نوع من الإدمان أو المتعة فى استقبال الإحباط المستمر ، إسهامات النخبة فى تأصيل حوارات للإحباط.

\* هناك شعور كبير بالإحباط فى العالم الإسلامى نتيجة الأزمات التى نمر بها و قد أسهمت النخبة فى تأصيل الإحباط حين اختاروا الحديث عن الأوضاع المحبطة حتى أنهم استخدموا المنهج التفكيكى و التركيز عليه مما أدى إلى تأسيس ثقافة الإستلاب فكك ماضى الأمة إلى كتل من المطارحات المشكوك فى كل ما تتضمنه.

**• ما الذى يفعله الناقد المحبط ؟ :**

\* و ما الذى يجب أن يفعله المفاوض الجيد معه ؟

\* الناقد المحبط يسبب إشاعة نمط من الإحباط و اليأس من كل شيء وهو يدعم نمطا سلبيا آخر يتعلق بإطلاقية الأحكام كما أن هذا النوع يتسبب فى ضياع وقت الحوار وإن من أكبر الأخطاء أن تبدأ حوارا مع مثل هذا الشخص بموضوع محبط لأن ذلك يوجد نوعا من التآلف و الوحدة المؤقتة فى الإحباط قد تجر المتحاور إلى نفس الدرك.

**ما بين اللياقة و التشحيم الإجتماعى فى التفاوض**

\* اللياقة و الكياسة و إلمنة الكلام من صفات المفاوض الناجح و لكن الإسهاب فى ذلك قد يؤدى إلى أوضاع غير سليمة . ولعل الإسهاب فى استخدام هذه الصفات هو ما يسمى " التشحيم الإجتماعى " و تستخدم " لتزييت عجلة الحوار " و هذا ليس بأسلوب جيد و لكنه قد يؤثر سلبا فى العلاقات السوية لأن هناك فرقا بين العاطفة المتزنة و بين التشحيم الإجتماعى الذى يجسد خلطا للأمر يتمثل فى إظهار الود الزائف و تجنب المصارحة برأى مخالف أو خطأ واضح و مثال ذلك فى الواقع الإدارى حين يتوسط الزملاء لرفع جزاء عن موظف مهمل غير مبال بدعوى " حرام قطع الأرزاق " و " عنده أولاد " و " عنده مشكلة " مما يؤثر بالسلب على أداء المؤسسات

**معادلة الاندماج و الأستقلالية والقوة فى عمليات التفاوض الإجتماعى او السياسى**

**• أولا : مفهوم الاندماج :**

- أن نحقق قدرا من التآلف و التلطف يوصلان إلى الطرف الآخر أننا نرغب فى التعاون معه

**• ثانيا : مفهوم الإستقلالية :**

- من المهم توظيف أدوات الاندماج بحيث لا يؤثر ذلك فى خصوصيتنا كمفاوضين.

**• ثالثا : مفهوم القوة و القدرة :**

- يحتاج إلى تعريفات عدة تربطه بمفهومي الاندماج و الإستقلالية حيث أن علاقة المفهومين بمفهوم القدرة تختلف إذا كان الحوار بين صديقين متكافئين أو موقفين متكافئين أدبيا أو ماديا أو إجتماعيا أو سياسيا أو بين مرؤوسين و رؤساء أو بين طالب و أستاذ وبين هيئة تحقيق قانوني و متهم . و المفاوض الحريص هو الذى يحسن صياغة هذه المعادلة ليحقق ناتج إيجابى.

**أمثلة :**

**١٠ - بين رفع الكلفة و إهدار المكانة :**

• لو أن رئيسا أراد التلطف مع مرؤوسه (من باب الاندماج و التوحد) بأن يناديه بإسمه فأراد الآخر أن يفعل نفس الشئى للتلطيف أيضا سنجد أن الأول يعود بأدوات الحوار إلى ما يعكس قدرات و مكانم القوة المتباينة بينه و بينه حتى يضع الأمور فى نصابها الصحيح.

**٢٠ - بلدوزرات الحوار و الغزو للسافر للخصوصيات :**

• مكالمة بين صديقين و بعد السؤال عن الأحوال الشخصية يتخطى أحد الطرفين العموميات ليتوغل فى الأمور الشخصية التى تعتبر خصوصية من خصوصيات الطرف الآخر التى لا يريد لأحد التدخل فيها فسيشعر أن دور الاندماج و التوحد قد أسئ استخداما و أصبح نوعا من الغزو للخصوصية و تختلف طرق المواجهة حينئذ من التلطف إلى التلطف الحاسم و الحسم و الفجاجة و كثيرون أولئك الذين لا يستطيعون وقف بلدوزرات الحوار هذه إلا بخسائر فادحة لذا يجب ضبط عملية الاندماج و التوحد هذه من البداية.

**التفاوض و فلسفة الكذب !**

**• ما علاقة الكذب بالتفاوض ؟**

- لا بد أن يكون المفاوض صادقا لبناء الثقة فى العملية التفاوضية و الأمانة و عدم الكذب صمام أمان لتحقيق المكاسب على المدى البعيد . ولعل كثيرا من المفاوضات يلجأون إلى تبرير الفشل بأنهم لم يكونوا بحاجة إلى ما يفاوضون عليه وهو أيضا نوع من الكذب.

**عن فلسفة الكذب :** وهو موجود واقعا بالفعل و هناك حدود فاصلة بينه و بين الصدق.

**ما الصدق :**

١- ما طابق الواقع و لو خالف الإعتقاد.

٢- ما طابق الواقع و الإعتقاد.

٣- ما طابق الإعتقاد و لو خالف الواقع.

**صور الكذب :**

١- المبالغة فى النقل و زخرفة القول.

٢- الإقتصار على بعض الحقيقة.

٣- النفاق بإظهار حلاف ما نبتن.

٤- التزلف بكيل المدح و الإفتخار و الإدعاء.

٥- خلف الوعد و شهادة الزور و الإفتراء.

**مفهوم الكذب عبر الثقافات**

- أن عالما اليوم ملئ بالإزدواجية خاصة فى ظل ما يسمى بالنظام العالمى الجديد ، و لعل أحد أسباب تفجر العديد من الصراعات العرقية هو إختلاف الثقافات فى بناء حوار تفاوضى بناءا يحتاج أول ما يحتاج إلى تعرف الأسس و القيم الثقافية المشتركة.

- و الصدق ليس فضيلة وسطية بمعنى أن نجد فيه زيادة أوفصان و إنما الصدق صدق و ما يزيد عليه أو ينقص منه فهو الكذب ، و الإنسان الصادق هو الذى يقول الصدق بصرف النظر عن المنفعة التى وراءه و أما الكذب فهو درجات فمنه المباح و منه الأثم

- يعني بوتنام بالمستوى ، إلمافواضات الدولية التي تتم على المستوى الدولي، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أفضل خياراته. وفي هذا الإطار، ينظر إلى القوة كمتغير جوهري وحاسم في مسار العملية التفاوضية. " تقتضي عملية التفاوض فاعلين أو أكثر يحاولون الوصول إلى اتفاق...بواسطة استعمال القوة" وسيتم الاعتماد عليها -القوة- كنقطة ارتكاز أساسية بغية تحليل الكيفية التي تتم بها العملية التفاوضية.

- وسيجد التحليل المعتمد على القوة تبريرا أكثر، في الحالة التي تجري فيها المفاوضات بين طرفين غير متكافئين من حيث القوة. وبخصوص مفهوم القوة فإنه لم يعد يحمل ذلك المعنى التقليدي الذي يساوي بين القوة والقدرة، أو المفهوم الذي يربط القوة بما يمتلكه أي فاعل من موارد، كما جاء في المدرسة الواقعية التقليدية والمدرسة النيواقعية. عدم الثبات والتغير الذي يميز مفهوم القوة يدفعنا إلى محاولة تبني مفهوم للقوة يوافق عليه دارسوا المفاوضات في المدرسة الواقعية، ويخدم موضوع البحث. نتيجة لذلك لأجل ذلك سيتم الاعتماد على مفهوم القوة كما عرضه وليام مارك حبيب، حيث يعتبر هذا الأخير أفضل من عبر عنه، خصوصا عندما يتعلق الأمر بعملية تفاوضية تتم بين طرفين غير متكافئين من حيث القوة.

- وفي هذا السياق، يرى وليام مارك حبيب أن القوة تتكون أساسا من القوة المرتبطة بالموارد الكلية **aggregate structural power** والقوة المرتبطة بقضية معينة **issue-specific power**.

- لكن يتساءل هل ان امتلاك الموارد مكنه ان يؤدي إلى تحصيل النتائج المرغوب فيها. ويجب بالنفي للتمكن من تحصيل نتائج يجب ان تستخدم هذه الموارد. من جهة أخرى فان عملية التفاوض تقتضي وجود فاعلين أو أكثر، مما يعني إن سلوك الفاعل في العملية التفاوضية يؤدي إلى تغيرات في القوة، ناهيك عن القوة في حد ذاتها تتميز بالتغير.

ومنه حسب حبيب فإنه عند تحليلنا للقوة، يستوجب علينا النظر إلى أبعادها الثلاث: الموارد الكلية القوة المرتبطة بقضية معينة، والقوة المرتبطة بالسلوك **behavioral power**.

**تشير القوة المرتبطة ببنية الموارد الكلية (العامة):** إلى موارد الفاعل، قدراته، ووضع إزاء المحيط الخارجي. وتعرف القوة المرتبطة ببنية الموارد الكلية بأنها موارد الفاعل الكلية وما يمتلكه. في حالة الدولة- الأمة، تعني الموارد الوطنية الكلية؛ السكان؛ القطاع الاقتصادي والعسكري.

في حين تعني القوة المرتبطة بقضية معينة : قدرات **issue specific power** الفاعل ووضعيته إزاء فاعل آخر فيما يتعلق بقضية معينة مشتركة وتعتبر القوة المرتبطة بقضية معينة، والناشئة عن العلاقة بين الفاعلين في العملية التفاوضية، عنصرا أساسيا من عناصر القوة عند تحليل عملية التفاوض الدولي.

- في حين تعني القوة المرتبطة بالسلوك سلوك الفاعلين وهي عملية يراد من وراء استعمالها، المناورة على الشريك أو الخصم. كما يستعمل بواسطتها الفاعلون الموارد الكلية وقضية معينة بهدف تحقيق محصلاتهم المفضلة. وتتجسد القوة المرتبطة بالسلوك في العملية التفاوضية من خلال التكتيكات المستعملة من قبل الفاعلين.

**مثال عن التكتيكات المستعمل في المفاوضات، التهديدات، الإنذارات، المكافآت، التعويضات-الجانبية، التنازلات، بناء التحالفات، والحيل... الخ** - ودائما في ذات السياق، تقتضي عملية التفاوض التحرك من توازن القوة المرتبطة بقضية (في مرحلة ما قبل التفاوض) إلى توازن آخر للقوة المرتبط بقضية أخرى (التوازن يأتي في النهاية أو في المحصلة).

ويحصل هذا التحرك أو التغير بواسطة الاستعمال المتبادل للتكتيكات **يتحدد توازن القوة المرتبط بقضية بواسطة ثلاث متغيرات:**

- البدائل **alternative**  
- الالتزام **commitment**  
- التحكم **control**

**البدائل :** تعني قدرة أي فاعل على اكتساب محصلاتها المفضلة أثناء تعامله مع طرف ما، من تلك المحصلات التي قد يكتسبها من خلال علاقته مع الطرف المرتقب التعامل معه. ففي هذه الحالة، على الرغم من أن ميزان القوة الكلي يمنح ميزة لخصمه، إلا أنه يستطيع كسب محصلاته المفضلة في أية قضية- مجال **area -Issue** يتفاوض بشأنها.

**في حين يشير الالتزام :** إلى المدى والدرجة التي يرغب و/أو يحتاج فيها فاعل إلى النتائج والمحصلات المفضلة لديه. كما يعتمد الالتزام على القيمة التي توليها الأطراف إلى مختلف المحصلات الممكنة..

أما المحدد الثالث التحكم **control** الذي يتدخل في تحديد توازن القوة المرتبط بقضية معينة ، يشير إلى الدرجة التي يستطيع فيها طرف ومن جانب واحد تحقيق محصلته المفضلة على الرغم مما قد ينجر من تكاليف أثناء القيام بذلك.

• إذا كانت الدولة ضعيفة من حيث القوة المرتبطة بالموارد تحصل عليه من دولة أقوى منها، بإمكانها التقليل من تبعيتها لهذه الدولة، وبالتالي التقليل من قوتها الدولية، بإمكانها القيام حالما تكون قادرة على زيادة إمكاناتها في الحصول على مصدر متعلق بالموارد المرغوب الحصول عليها من هذه الدولة. من الحكمة في حال الدولة الضعيفة إذا ما كانت بصدد بناء قوتها التساومية أن تركز على القضايا التي يكون لها فيها ميزة مقارنة.

## التفاوض الدولي وحل النزاعات الدولية

**طرق التفاوض واستراتيجياته على المستوى الدولي:**

### 1- تاريخ التفاوض

- منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية الوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل

- ففي الصلات والعلاقات الاجتماعية كالزواج مثلا - كانت المحادثات الشفوية ووساطة أطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لإتمام الزواج

- وفي العلاقات والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض والأولى في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة وأخرى

- وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيلة لإقرار هدنة أو عقد صلح أو تكوين نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الآخر ومع تقدم الإنسان وظهور الحضارات القديمة العريقة اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجية وإجراء المفاوضات ونجد ان المصريين والبابليين كانوا يعقدون المعاهدات الخاصة بالتحالف والصداقة

- ومع نشوء الأمم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعقدت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكتلات المختلفة داخل الدولة الواحدة كما تطورت العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة

- وفي ظل هذا التطور أصبح التفاوض سواء علي المستوي المحلي او الإقليمي او الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق أزمات وإحلال الوفاق وفي العمل علي زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات

### خصائص العملية التفاوضية

- ١- اشتراك طرف او أكثر علي الأقل
  - ٢- وجود تضارب في المصالح بين الأطراف :
    - بشأن قضية واحدة
    - بشأن عدة قضايا ولكن: رغم تضارب المصالح يجب أن يكون هناك قدر من الاشتراك في المصلحة يدفع الأطراف نحو التفاوض افتراضين أساسيين
  - ٣- دخول الأطراف في العلاقة التفاوضية بشكل طوعي وفي ظل :
    - أنها ستجني أكثر من وراء دخولها في هذه العلاقة عما ستجنيه في حالة عدم دخولها
    - ان تحدد المطالب التي ستدخل بها المفاوضات والحلول التي يمكن ان تقبلها في نهاية الأمر وان تشعر أنها ستكسب أكثر مما تخسر
  - ٤- العلاقة التفاوضية علاقة اعتماد متبادل حيث تتضمن :
    - تقسيم او تبادل واحد او أكثر من الموارد (الموضوعية)
    - التأثير علي واحدة او أكثر من القضايا المعنوية (الغير موضوعية)
    - هذا يعني ان كل طرف يعتمد علي الآخر بالنسبة لنوعية النتائج التي سيخرج بها من العملية التفاوضية
  - ٥- العملية التفاوضية عملية متتابعة وحية أي أنها تبدأ ب :
    - تقديم مطالب ومشاريع او مقترحا من طرف
    - ثم يتم تقييمها ودراستها من الطرف الآخر
    - ثم تقديم تنازلات او مشاريع مضادة
    - ثم التوصل الي اتفاق
- وخلال العملية التفاوضية يتمكن كل طرف من الحصول علي قدر اكبر من المعلومات حول موقف الطرف الآخر مما يساعد علي بلورة مشاريع مضادة وتطوير موقفهم التفاوضي بشكل أكثر دقة في ضوء هذه المعلومات.

الياسمين