

المحاضرة ١٢

التفاوض الدولي وحل النزعات الدولية

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 التحسين : 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 آي .بي.إم) التي استخدمت هذه الاستراتيجية للتواصل بين مركز أبحاثها وفروع الشركة و مندوبي المبيعات للحفاظ على المكاسب.
- ٣- استراتيجية المواجهة من خلال نفي الشائعات التي يروجها المغرضون .
- ٤- استراتيجية الاستفزاز والمضايقة: كالاتصال 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 الاعتماد على تخفيض ثمن المنتج اعتمادا على جودة النوعية للسلعة مثل المحامي 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 بالتقسيط أو منح الائتمان.

البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي وعقد الصفقات:

- الثقافات تختلف سماتها من ثقافة لأخرى تماما كالبشر فمنها ما يتسم بالسماحة والإنسانية ومنها ما يتسم بالعدوانية والشراسة ومنها لا مبدأ له إلا الانتهازية إلى آخره من هذه السمات. ومسألة 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 المفاوضات الياباني والعربي يرى أن العلاقة هي أهم هدف للتفاوض بمعنى أنك قد لا تقنع الطرف العربي بقبول العقد لأنه قليل التكاليف إذا أحس أن العلاقة ستنتهي 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 آلي يذكرون في مفاوضاتهم على تحديد أرباح المستثمر بدل من التركيز على أكبر فائدة من المفاوضات.

والمفترض أن يدخل الطرف الضعيف المفاوضات بنفسية المفاوضات القوى ليحقق أكبر مكسب من التفاوض.

- يرى البعض تفعيل الأسلوب 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 ولثقافات عموما قواعد مختلفة فيما يتعلق بإظهار العواطف. فالأمريكي مثلا لا يجب أن يتحدث عن عواطفه لأي شخص بسهولة لأنهم يعتبرون ذلك نوعا من العدوان عليه بتحميله بهوموم الخاصة بينما يرى الياباني أنه لا يجب أن يظهر من العواطف ما فيه حب لنفسه (أثره) في حين نرى الإيطالي يظهر عواطفه كلها.

الاتفاق من أسفل إلى أعلى أم من أعلى إلى أسفل؟

- هل نبدأ بالاتفاق على مبادئ عامة ثم نمضي إلى بنود محدودة أم العكس؟

- الأمريكيون يفضلون العكس بينما يرى الفرنسيون ذلك وكذلك اليابانيون حيث يرون أن جوهر الاتفاق 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 جماعي وعلى سبيل المثال تفضل الولايات المتحدة الأولى وتفضل أسرع ومع الثاني أبطأ. الصين الثانية وفي الحالة الأولى يكون الفريق صغيرا وفي الحالة الثانية كبيرا والقرار مع الأول أسرع ومع الثاني أبطأ.

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 والبدائية تكون بالتعرف على الأسس المعيارية للحوار والتي لها معايير خاصة مثل:

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

- على المحاور ألا يفرض نفسه أو يناقضاها وأن يتجنب الغموض والالتباس.

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

- ومراعاة هذه المعايير وطريقة 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 تصارعيه 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 الذي 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 والاستنكار والاستثناء والتي فهم منها رفض اليابانيين مع أنهم لم يكونوا يقصدون إلا أنهم موافقون على الاستسلام مع التفاوض.

أنواع وآليات الأسئلة في عمليات التفاوض الاجتماعي والقضائي والسياسي من منظوري العالمية والخصوصية الثقافية.

السؤال طريقنا إلى إدارة الحوار وتعرف ما هو مطلوب ولكن في واقعنا العربي يستخدم السؤال بطريقة خاطئة في محاصرة الطرف الآخر والدخول 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 الاستفادة من الأسئلة في نجاح التفاوض مع الطرف الآخر:

- قد يكون للسؤال هدف أو عدة أهداف مثل: (جذب الانتباه - 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 والمبادأة في الأسئلة ومن المسيطر في عملية توجيه السؤال والمستجيب أكثر للآخر لأن لكل موقف دلالاته.

• وفي جميع الأحوال يجب مراعاة:

- أن يكون لكل سؤال هدف.
- أن يكون مناسباً للتكتيكات والاستراتيجية التي تعتمد عليها.
- أن توجه الأسئلة الصحيحة.

• خطوات مرحلة توظيف الأسئلة على أساس علمي:

١- الاستعداد: 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 منصباً أم أقل أم زميل أم عضو معنا في فريق التفاوض؟ وهل هو مفاوض متمرس أم لا؟ وما طبيعة أهداف الآخرين من الحوار؟ كيف نصوغ السؤال؟

٢- طرح السؤال: بالأسلوب الذي نحصل به على أفضل إجابة بهدوء وشكل 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 واستكشاف جوانبه الخفية، والمعرفة للهدف النهائي للحوار تساعدنا على صياغة السؤال الصحيح.

ووضع الأسئلة وتعرف وظائفها وخطوات انتاجها من خلال كاميرات العلوم اللغوية الاجتماعية والنفسية وتبسيطها يؤكد أن ما نأخذ على أنه شيء عابر هو شيء يستحق التأمل والتدبر والعمل المستمر على تحسين الأداء.

• فحاح وكمانن الأسئلة:

من ممارسات وسائل الإعلام الغربية إلى الاستجواب؟

- إن أساليب توظيف الأسئلة لتحقيق هدف اتصالي ما من الأساليب ذات الطابع العالمي والعلمي ولقد رأينا محاصرة الدبلوماسيين العرب في وسائل الإعلام الغربية في الأزمات لإظهاره وإظهار 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؟

ومزايا هذا النوع:

- أن نجعل متلقى السؤال يتكلم ونحن ننصت.
- يمكن أن يتطوع المسئول بمعلومات قد نستفيد منها.
- يسهل الإجابة عنها ولا تمثل أي تهديد أو رهبة في نفس المسئول.

عيوبها:

- قد يتحدث المسئول في اتجاهات لا تهم السائل.
- تستهلك كثيراً من الوقت.

٢- الأسئلة المغلقة: وهي 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 والأجوبة 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 تبني موقف معين تجاه الحوار برمته مما يؤثر سلبا على إيجابية الحوار وهناك تقسيم آخر هو التقسيم إلى أسئلة أولية وثانوية وعلى 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 وتوضيحات للطرف الآخر ليستخلص منه رأيا في الإجابات أو الرؤى

وظائف الصمت في الحوار والتفاوض

- الصمت في سياق الثقافات المختلفة ووظائف كثيرة ومتعددة حتى ليقال إن للصمت لغات بل لهجات وهو اختيار الصمت للتعبير عن المواقف مثل توظيف بعض القرى الإيطالية للصمت في حل المشكلات عند استفعالها 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 غالبا ما نسقط أو نطرح أفكارنا وأحكامنا على ما يقال لنا طبقا لما يرد في أذهاننا وليس طبقا لما نستقبله من رسائل الآخرين وما يقولونه بالفعل لذلك فإن علينا استخدام مهارة الصمت والتركيز على ما نسمع ليكون الجواب صحيحا، ويستخدم الصمت أحيانا لتغطية نقاط الضعف وأحيانا للتمعن فيما يقوله الطرف الآخر، والإنصات الفعال هو ذلك الذي يترتب عليه التعرف الحقيقي على مقولات الآخرين والاستعداد النفسي لكبح جماح الرغبة في إمساك الميكروفون، وهو الذي يقتضي عدم إصدار أحكام سريعة ما نسمعه قبل وضوح الصورة خاصة في المراحل الصعبة من الحوار.

التفاوض مع ممثلي ثقافة الاستلاب

* هي ثقافة الإحباط المستمر وهي تصل بصاحبها إلى الاستسلام لأوضاع يكره من يأسه أي أحد أن يقوم بأي محاولة إيجابية لمقاومتها ويصبح ذلك وقد أدى إلى نوع من الإدمان أو المتعة في استقبال الإحباط المستمر، إسهامات النخبة في تأصيل حوارات الإحباط.

* هناك شعور كبير بالإحباط في العالم الإسلامي نتيجة الأزمات التي نمر بها وقد أسهمت النخبة في تأصيل الإحباط حين اختاروا الحديث عن الأوضاع المحبطة حتى أنهم استخدموا المنهج التفكيكي والتركيز عليه مما أدى إلى تأسيس ثقافة الاستلاب ففكك ماضي الأمة إلى كتل من المطارحات المشكوك في كل ما تتضمنه.

• **ما الذي يفعله الناقد المحبط؟**

* وما الذي يجب أن يفعله المفاوض الجيد معه؟

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

• **ما بين اللياقة والتشجيع الاجتماعي في التفاوض**

* اللياقة والكياسة وإلانة الكلام من صفات المفاوض الناجح ولكن الإسهاب في ذلك قد يؤدي إلى أوضاع غير سليمة. ولعل الإسهاب في استخدام هذه الصفات هو ما يسمى " التشجيع الاجتماعي " وتستخدم " لتزبيبت عجلة الحوار " وهذا ليس بأسلوب جيد ولكنه قد يؤثر سلبا في العلاقات السوية لأن هناك فرقا بين العاطفة المتزنة وبين التشجيع الاجتماعي الذي يجسد خلطا للأمر يتمثل في إظهار الود الزائف وتجنب المصارحة برأي مخالف أو خطأ واضح ومثال ذلك في الواقع الإداري 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 والاستقلالية والقوه في عمليات التفاوض الاجتماعي او السياسي

أولا: مفهوم الاندماج:

- أن نحقق قدرا من التآلف والتلطف يوصلان إلى الطرف الآخر أننا نرغب في التعاون معه

ثانيا: مفهوم الاستقلالية:

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

ثالثا: مفهوم القوة والقدرة:

- يحتاج إلى تعريفات عدة تربطه بمفهومي الاندماج والاستقلالية حيث أن علاقة المفهومين بمفهوم القدرة تختلف إذا كان الحوار بين صديقين متكافئين أو موقفين متكافئين أدبيا أو ماديا أو اجتماعيا أو سياسيا أو بين مروضين وروساء أو بين طالب وأستاذ وبين هيئة تحقيق قانوني ومتهم.
- والمفاوض الحريص هو الذي يحسن صياغة هذه المعادلة ليحقق ناتج إيجابي.

أمثلة:

١-بين رفع الكلفة وإهدار المكانة:

لو أن رئيسا أراد التلطف مع مروضه (من باب الاندماج والتوحد) بأن يناديه باسمه فأراد الآخر أن يفعل نفس الشيء للتلطف أيضا سنجد أن الأول يعود بأدوات الحوار إلى ما يعكس قدرات ومكامن القوة المتباينة بينه وبينه حتى يضع الأمور في نصابها الصحيح.

٢-بلدوزرات الحوار والغزو للسافر للخصوصيات:

مكالمة بين صديقين وبعد السؤال عن الأحوال الشخصية يتخطى أحد الطرفين العموميات ليتوغل في الأمور الشخصية التي تعتبر خصوصية من خصوصيات الطرف الآخر التي لا يريد لأحد التدخل فيها فسيشعر أن دور الاندماج والتوحد قد أسئ استخدامه وأصبح نوعا من الغزو للخصوصية وتختلف طرق المواجهة حينئذ من التلطف إلى التلطف الحاسم والحسم والفجاجة وكثيرون أولئك الذين لا يستطيعون وقف بلدوزرات الحوار هذه إلا بخسائر فادحة لذا يجب ضبط عملية الاندماج والتوحد هذه من البداية.

التفاوض وفلسفة الكذب!

ما علاقة الكذب بالتفاوض؟

لابد أن يكون المفاوض صادقا لبناء الثقة في العملية التفاوضية والأمانة وعدم الكذب صمام أمان لتحقيق المكاسب على المدى البعيد. ولعل كثيرا من المفاوضين يلجأون إلى تبرير الفشل بأنهم لم يكونوا بحاجة إلى ما يفاضون عليه وهو أيضا نوع من الكذب.

• عن فلسفة الكذب:

وهو موجود واقعا بالفعل وهناك حدود فاصلة بينه وبين الصدق.

• ما الصدق:

١- ما طابق الواقع ولو خالف الاعتقاد.

٢- ما طابق الواقع والاعتقاد.

٣- ما طابق الاعتقاد ولو خالف الواقع.

• صور الكذب:

١- المبالغة في النقل وزخرفة القول.

٢- الاقتصار على بعض الحقيقة.

٣- النفاق بإظهار حلاف ما نبطن.

٤- التزلف بكيل المدح والافتخار والادعاء.

٥- خلف الوعد وشهادة الزور والافتراء.

• مفهوم الكذب عبر الثقافات

- أن عالمنا اليوم ملئ بالازدواجية خاصة في ظل ما يسمى بالنظام العالمي الجديد، ولعل أحد أسباب تفجر العديد من الصراعات العرقية هو إخفاق الثقافات في بناء حوار تفاوضي بناءا يحتاج أول ما يحتاج إلى تعرف الأسس والقيم الثقافية المشتركة.

- والصدق ليس فضيلة وسطية بمعنى أن نجد فيه زيادة أو نقصان وإنما الصدق صدق وما يزيد عليه أو ينقص منه فهو الكذب، والإنسان الصادق هو الذي يقول الصدق بصرف النظر عن المنفعة التي وراعه وأما الكذب فهو درجات فمنه المباح ومنه الآثم

بو تنام " والتفاوض الدولي "

المستوى (1) Level-1: I من إطار بو تنام - يعني بو تنام بال مستوى I، بالمفاوضات 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 النيو واقعية. 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**. 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، ووضعه 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 الكلية aggregate power تعتمد على مورد طبيعي معين، حيث تحصل عليه من دولة أقوى منها، بإمكانها التقليل من تبعيتها لهذه الدولة، وبالتالي التقليل من قوتها الدولية، بإمكانها القيام حالما تكون قادرة على زيادة إمكانياتها 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 على المستوي المحلي او الإقليمي او الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق الأزمات 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 أو أكثر على 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 على واحدة او أكثر من القضايا المعنوية (الغير موضوعية)
- هذا يعني ان كل طرف يعتمد على 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 أكبر من المعلومات حول موقف الطرف الآخر مما يساعد على بلورة مشاريع مضادة وتطوير موقفهم التفاوضي بشكل أكثر دقة في ضوء هذه المعلومات.