

فيليس إ. بيرنارد *Phyllis E. Bernard* *

ملاحظة المحرر: يقضي الغرض الرئيسي من إجراء الدورات التدريبية العالمية حول التفاوض، بحسب تعبير بيرنارد *Bernard*، بتسهيل التجارة الدولية. ولتبرهن كيف أنّ التجارة الدولية هي متأثرة بمجموعة من الأعمال، والأعراف التقليدية المرتكزة على الثقة التي لا يتحصّر بشكل جيد لها المفاوضون الدوليون العاديون، طرحت بيرنارد *Bernard* تلك الأمور بشكل صريح على الطاولة بحيث من الممكن أخذها بعين الاعتبار إلى حدّ ما. وأضافت أنّ مفتاح النجاح، هو التدريب على الصفقات الحديثة ولكن تماشياً بشكل أو ثقل مع البيئات الاجتماعية التي تجري فيها.

المقدمة

إجراء التوازن بين قابلية التنبؤ العامة والثقافات الخاصة

لآلاف السنين، عرفت التجارة تارةً ازدهارا وطورا فشلا، بحسب قدرة المنتجين، والمشتريين، والناقلين، والوسطاء، على إيجاد أرضية مشتركة للتجارة - بالمعنى الحرفي والمجازي. إنّ الأعراف المتأصلة في التربة الأصلية للثقافة لتسافر مع البضائع التي يتم المتاجرة بها. وفي الوقت المناسب، تطورت أعراف تجارية جديدة، مازجةً فيما بين ممارساتٍ من عدّة طبقاتٍ اجتماعية ونظمٍ إقتصادية وتقاليد دينية. وعلى هذا النحو، دعمت التجارة العالمية ما قبل العصر الحديث، مجموعة غنية من الأعراف التجارية التي لبّت مجموعة من الاحتياجات الاجتماعية.

وتسعى الأنظمة التجارية العالمية اليوم إلى استبدال هذا المزيج العضوي بشيء اصطناعي. وتبدو نظم القانون العام والخاص على استعداد لفرض معايير موحدة وموضوعية مخصصة لجعل بنود العقد قابلة تقريبا للتبديل في العالم أجمع، وبالتالي قابلة للتنبؤ بشكل منطقي. على الرغم من التأييد الموسع لهذا التيار من نخب عالميين، لاقى هذا التيار مقاومة على مستوى الجذور الأساسية، حيث الثقافة التقليدية تكوّن بشدّة شكل سير الأعمال. الصفقات التجارية الذاتية التنفيذ تحتاج إلى أن يقبلها كل المعنيون - وليس فقط أولئك

* فيليس إ. بيرنارد *Phyllis E. Bernard* هي أستاذة جامعية في الحقوق ومديرة مركز الحلول البديلة لتسوية النزاعات في كلية الحقوق في جامعة مدينة أوكلاهوما. عنوان بريدّها الإلكتروني هو: phyllis_bernard@sbcglobal.net

الذين يتفاوضون بالعقد. ولتحقيق ذلك، على الأعمال التجارية الأجنبية الالتزام، في جزء منها، بالأعراف المحلية، الإقليمية أو الوطنية. الالتزام الكافي إلى حد كبير من جهة، مع الترتيبات التجارية من جهة أخرى، أصبحا غير قابلين للتنبؤ. قد يرتبط النجاح النهائي أو الفشل الذريع لنظم التجارة العالمية الحديثة بقدرتها على إحقاق التوازن بين الرغبة بقابلية التنبؤ بموجب القانون مع الحاجة إلى التكيف مع الظروف الثقافية.

من نظرة أكثر إيجابية، نصّف هذا التوازن بعملية التوافق. هناك مصطلحات أكثر واقعية من شأنها أن تصف هذا التوازن كمجهود لحل الاضطرابات العميقة الجذور والمحتمل أن تكون متقلّبة. هناك حتى وجهة نظر أكثر تشاؤماً - وغالباً ما لا يكون مرحّباً بها - ترى هذا الاضطراب كنقطة ضعف سياسية أو اجتماعية في الأسواق الناشئة للديمقراطيات الجديدة. وعلى هذه الخلفيات تسير التجارة الدولية المعاصرة وسط المخاوف من مجرد أن تعيد التجارة العالمية الحديثة لعب ديناميات سلطة الاستعمار والاستعمار الحديث - بشكل تدريجي في كل عقد وعقد (ستيغليتز 2003 Stiglitz).

الأرضية المشتركة والقيم المشتركة لعملية التفاوض

يتناول هذا الفصل نهجاً للتفاوض في العقود، من شأنه أن يخفف من المخاوف بشأن استخدام وسوء استخدام السلطة في الصفقات بين أطراف من ثقافات مختلفة، بشكل جذري، مع حرص خاص على الصفقات التجارية في الدول النامية. لا يفترض النهج إعادة توازن السلطة - وهو إجراء محتفظ به للقانون والآليات إنفاذه. بدل ذلك، يصف هذا الفصل كيف أنّ التفاوض المبدئي المرتكز على القيم المشتركة يمكنه أن يخلق أرضية مشتركة تدعم الصفقات بين المؤسسات الأجنبية والمحلية. يمكن للتفاوض المرتكز على القيم المشتركة أن يجعل الصفقات الحديثة متماشية بشكل أو ثقل مع البيئة الاجتماعية حيث يجب أن تجد الصفقة تربة خصبة لتمدّ منها جذورها وتأتي بالثمار.

قد يُقر أو لا يقر بشكل واضح النخب المعولمين الذين يمثّلون الشركات المتفاوضة بأنّ الثغرات الثقافية موجودة ويجب سدّها. ولكن المديرين من المستوى المتوسط والمستوى الأول لنفس الشركات يناضلون بشكل يومي - مع عمّالهم - لتحقيق التوازن بين الأعراف والثقافات والتجارة العالمية الجديدة (أمايشي 2002 Amaeshi).

ويقتضي النهج الموصى النظر به، أن يوسّع الجيل التالي من المفاوضين منظوره تماماً كما فعل الأمميّون internationalists الآخرون. سيظهر النجاح تاركاً مكاناً على الطاولة للاعتبارات الأخلاقية، بما في ذلك تلك المتأصلة في التقاليد الدينية التي كوّنت شكل المجتمعات في الأسواق الناشئة.

التفاوض المبدئي المرتكز على القيم الثقافية المشتركة: المفهوم

المفهوم العام للتفاوض المبدئي ليس بأمر جديد؛ ولكنّ تطبيقه كما هو مقترح في هذا الفصل قد يقدّم زيادة قيمة للجيل التالي من الدورات التدريبية على التفاوض التجاري. يقتضي النهج أن يقر الأطراف بمجموعة من القيم المشتركة التي تشكّل الأرضية المشتركة لحلّ كل المشاكل. قد يكون لهذه القيم جذوراً في الثقافة التي تطبع موطن الأطراف أو في ثقافة مؤسساتية أوسع يتم فيها تحديد هوية كل الأطراف. القيم الثقافية المؤسساتية مبيّنة مثلاً، في معايير سلسلة توريد السلع وبرامج الشهادات مثل تلك الناشئة عن مجلس رعاية الغابات Forest Stewardship Council أو مؤسسة الكاكاو العالمية World Cocoa Foundation، أو في معايير تصنيع سلاسل التوريد المطوّرة من مبادرة التجارة الأخلاقية The Ethical Trade Initiative واتّحاد العمل المنصف Fair Labor Association.

التفاوض المبدئي المرتكز على القيم المشتركة كما هي موصوفة في هذا الفصل هو مشتق أصلاً من جهود مبذولة من هذا المؤلّف ومن آخرين لحل النزاعات بشأن الهوية¹. أكّد هذا النهج أنّ القواعد الضمنية، بمعنى آخر الصامتة، المحقّقة من الأطراف، قد تمّ جعلها صريحةً لضمان أن تكون المفاوضات قد أقرت بهذه القواعد وتناولتها. عملياً، غالباً ما أظهرت عملية إيضاح القيم المشتركة، للأطراف، أنهم يتقاسمون أرضية مشتركة أكثر مما هو مفترض في الأساس. حتى لو اختلف الحل النهائي عن الطلب الأول للأطراف، عادةً ما يتصوّر الأطراف عمليةً لا ترتبط فقط بالتلاعب الماهر بالسلطة بوصفه منصفاً. عزز تأطير الحلول من حيث القواعد الثقافية المألوفة والمقبولة الالتزام الطوعي من الأطراف. يمكن للتفاوض المبدئي عندما يُطبّق على التفاوض في الاتفاقيات التجارية في الأسواق الناشئة، أن يحدد ويمنع النزاعات المرتكزة بشكل مماثل على الاختلافات المتصورة للقيم.

السلطة، الإكراه والفسحة الأخلاقية الفارغة من تفاوضات الجيل الأول
السلطة

إذا ألقينا نظرةً خاطفةً على الأنماط الحديثة للتجارة العالمية، أوحى لنا أنّ القرن الواحد والعشرين قد يكون متبّعاً من جديد لأنماطٍ سابقة نشأت في الفترات الاستعمارية وفترات ما بعد الاستعمار. وبيّن المزيد من التدقيق، المفارقة الداعية للسخرية: تظهر المستعمرات السابقة للغرب وهي، الصين والهند على مسار قد يسيطر قريباً على أسواق مستعمراتها السابقين. هذه القوة الاقتصادية المتنامية قد تشجّع موقفاً رافضاً بشأن ديناميات السلطة في المفاوضات. وقد يتساءل البعض: هل يحتاج الجيل القادم من المفاوضين عبر الوطنيين أن يشغل نفسه بهذه القضية؟

نعم، لا بدّ له من القيام بذلك. عشر سنوات من التغيير لن تمحي قروناً من *status quo ante* (أوضاع كانت قائمة) لاسيما عندما ترسخ السلطة التاريخية نفسها على المستوى الكلي في المصطلح والنموذج المحدد لممارسات المساومة على المستوى الجزئي. لطالما كانت السلطة وتبقى محور المفاوضات التجارية. أمّا تصوّرات العدالة فمتوقّفة على التوجيه المناسب للسلطة. (يو 2002 Yu).

عندما عرض العالم نسيجاً من المعايير التفاوضية العرفية، نجمت شروط عادلة عن حشد سلطة الأفراد، أو العشائر أو نقابات التجار والصناع في القرون الوسطى، المشاركين في الصفقة. ويكمن في الكواليس التهديد بشأن أي إكراه عنيف يمكن لطرف ما أن يأتي به، من خلال قوات المرتزقة أو جيش الدولة المدينة أو الدولة القومية. يمكن القول إنّ الإكراه العنيف تضاعف كدينامية رئيسية في التجارة العالمية. وتؤكد الصورة الذاتية الغربية الحديثة أننا استبدلنا القوة بالإكراه غير العنيف، مثل القدرة على المباشرة بالحظر التجاري، تقييد الوصول إلى الأسواق، أو اللجوء إلى الإجراءات القانونية. ولكن طالما أنّ هناك متطرفين أو مجموعات إرهابية تعتمد على دعم ضمني من كتلة أوسع من السكان، الذين لديهم أهدافاً أخرى من الممكن تحقيقها بوسائل اقتصادية، يبقى الربط مع الإكراه العنيف قائماً.

الإكراه والحيادية الأخلاقية

شمل التكرار التحديثي الأول للتدريب على التفاوض، ديناميات السلطة تلك، من حيث مفاهيمها ومصطلحاتها. بدأت المساومة مع افتراض أنّ كل ذلك كان عبارة عن صراع خصومة على السلطة في وضع كانت نتيجته صفراً: ما ربحه طرف ما خسره الطرف الآخر. كان ببساطة هدف التفاوض توزيع الثروة وفقاً لقدرة كل طرف على ممارسة السلطة على الآخر. ينسب بعض المراقبين نموذج المساومة "التوزيعية" أو

"الموضعية" هذه إلى ساحة العمل-الإدارة، حيث قدرة النقابات على الإضراب وقدرة الإدارة على التوظيف والصرف من الخدمة توازنان بعضهما البعض تقريبا في صراع لا ينتهي قطّ (هانت Hunt 2007).

بحلول الثمانينات، ظهر نهج أكثر تعاونا واستحوذ على الخيال. يخضع الافتراض القاضي بأنّ المشكلة وحلّها محدودين، ثابتين، وغالبا ما يكونان ماليين، لمفهوم حل مرن وجزئي غير مالي. تحوّلت المساومة من المصارعة مع المواقف (المالية) الأولى إلى فهم الأسباب (التي غالبا ما لا تكون مالية) لاتخاذ ذلك الموقف. بالتالي، وسّعت المساومة "التكاملية" أو "المرتكزة على المصالح" الخيارات للوصول إلى الحل. لطالما سُمّيت المساومة التوزيعية "بالريح مقابل الخسارة"، بينما يُطلق على المساومة التكاملية اسم "الريح مقابل الريح". ولكن يشير التدقيق الأوثق إلى الفوارق الأقل درامية. على الرغم من أنّ النهج التكاملي يُلطّف بالتأكيد المظهر الخارجي لأنماط التفاوض، لا يزيل النهج التكاملي مفعول الإكراه العنيف أو غير العنيف. فضلا عن ذلك، يمكن للمرء أن يفترض أنّ كل التفاوضات تتطوي فعليا على عنصر توزيعي. قد يقوم الأطراف بمتابعة هذا العنصر بقوة حتى عندما تبدو بقية المفاوضات تكاملية بشكل شامل.

نادراً ما يقرّ التدريب على المساومة التكاملية باختلال موازين السلطة بين الأطراف. لا يشجع التدريب الروتيني المفاوضين على التساؤل في كيفية استخدام السلطة أخلاقياً. وهكذا يمكن للمرء أن يقول إنّ التدريب يشجع على حدوث المساومة في "مساحة أخلاقية فارغة" (دونالدسون Donaldson ودانفي Dunfee 1999:38).

الطبيعة تمقت الفراغ (الأخلاقي)

قد يكون لفكرة المساومة ضمن منطقة سوق حرة علمانية بشكل كلي، لا تعيقها ضوابط أخلاقية أو دينية خارجية، نوعٌ من الجاذبية. قبل كل شيء، أكّدت نظرية قديمة عن التحديث بواسطة التجارة العالمية أنّ "التحديث يؤدي حتماً إلى تراجع الدين في المجتمع وفي أذهان الأفراد على حدّ سواء". لقد كان للتحديث المزيد من "المفاعيل العلمانية" في بعض المناطق أكثر من مناطق أخرى. "لكنّها أيضاً أثارت تحركات قوية لمكافحة العلمنة" (بيرجي Berger 1999:2-3).

أقر البنك الدولي بهذه الدينامية وهو لا يشجع الآن سلوك الشركات الخاصة غير المقيد من دون أخذ بعين الاعتبار الاحتياجات العامة. شجّع البنك إدراج هيئات غير مالية في الخطط الاقتصادية، بما أنّ رجال ومؤسسات الدين - الكنائس، المساجد والمعابد - غالباً ما تكون الجمعيات الأكثر وثوقاً في البلدان النامية". قد تؤمن هذه "البنية التحتية" التقليدية والثقافية القاعدة الأفضل "لتعزيز التطور المستدام" (توماس Thomas 15:2005). إنّ تحوّل البنك الدولي في الفلسفة على المستوى الكلي من شأنه أن يرشد المستوى الجزئي.

لا ينوي المفاوضون التجاريون عادة في المقام الأول رفع تنمية الاقتصادات. يهدفون ببساطة إلى خلق ترتيبات اكتفاء ذاتي ومستقرة، تعود بعائد موثوق به على أسهم المساهمين العادية. بالرغم من ذلك، تجري الصفقات التجارية في ظل نفس الاتجاهات العالمية مثل تلك التي يعترف بها إجماعاً ناشئاً من الأمميّين. ويؤكد التفكير الحالي أنه على أي مفهوم يتعلّق "بما يشكّل المجتمع المدني ويجعله مستداماً في البلدان النامية" أن يدمج الدين (توماس Thomas 15:2005).

بالنسبة إلى الصفقات التجارية التي تطل الأسواق الناشئة، سيحقّق المفاوضون القادرون على مخاطبة لها أرضية مشتركة في التقاليد الدينية نجاحاً أكبر من المفاوضين المدربين، في نموذج الجيل الأول، الذي يستبعد أو يتجاهل عادةً تلك القيم الثقافية.

من المفهوم إلى الحرفة

إنّ مفهوم التفاوض المبدئي يملأ الفراغ الأخلاقي من طاولة المساومات بمجموعة متفق عليها من القواعد المستمدة من المعايير الأساسية للتجارة العالمية. ويفترض المعيار الأساسي أن يتفق كل الأطراف على أن "يحدد السلوك الأخلاقي، في النظم والمجموعات الاقتصادية، نوعية وفعالية الصفقات الاقتصادية". تتضمن المعايير التي تنبثق عن ذلك بعض المعايير التي لا تكون عادة معلنة، مثل: لن يستخدم الأطراف العنف للحصول على الميزة الاقتصادية؛ يحترم الأطراف الملكية؛ يبذل الأطراف ما بوسعهم لتحقيق الوعود التي قطعوها (دونالدسون Donaldson ودانفي Dunfee 1999:28).

تنشّط حرفة التفاوض المبدئي المعايير بجعلها أكثر من مجرد ترسيم الحدود بين الحق والباطل. على نحو مثالي، ويرفع الغطاء عن القيم الثقافية الداعمة التي تؤثر على صفقة الأعمال، يحدد الأطراف العوامل الإيجابية التي تستخدم كمحور للحكم على تناسب الحلول التي تم التوصل إليها، من خلال عملية حل

المشاكل. تنشأ هذه القيم المتفق عليها كمواضيع التزم، وأهداف جامعة، يمكن على أساسها قياس عروض لاحقة وعروض مضادة. تقدم القيم المشتركة أيضًا قاعدة مقبولة يمكن أن تنشأ منها العروض البديلة.

السلوكيات الاجتماعية

تدعو طبيعة التعهدات بحد ذاتها إلى البنية المادية والشكليّات الجدلية، المصمّمة لتعزيز المفهوم بأنّه بخلاف ذلك ستطبع المخاوف العامة شكّل السلطة الخاصة غير المقيدة. لذلك، يستدعي التفاوض المبدئي حول القيم الثقافية المشتركة، مكانًا مناسبًا للمساومة الرسمية، بعكس المناقشات غير الرسمية. قد يبدو هذا مسألة بسيطة للغربيين المعاصرين الذين اعتادوا على العامل "اللانظامي للأعمال" في اللباس والسلوك. إلا أنّ السلوكيات الاجتماعية ذات أهمية.

في معظم المناطق غير الغربية وغير الأميركية، يوحي النهج غير الرسمي للمسائل الجدية بنقص ضمني في احترام- الفرد، المجتمع، والثقافة. بالنسبة للكثيرين، انعدام الشكليّات هذا ينذر بالتراخي في القطاع الخاص، ويدعو إلى تجاهل الواجبات العامة. بالتالي، بالرغم من عدم ملاءمته، يمكن للالتزام بالتقاليد غير الغربية للشكليّات، أن يخدم مصالح المفاوضين الغربيين؛ ففي الوضعيات الرسمية، من المرجح أكثر لفعاليّات القطاع الخاص أن تتذكّر أنها تحمل على عاتقها موجبات تمتد إلى أبعد من غرفة التفاوض. ومن المحتمل أن يحاسبهم المجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر.

بالتالي، قد يرغب المفاوضون بإعادة النظر في الرسالة الرمزية للمكان الذي اجتمعوا فيه. هل يساند المكان مصالح جانب أو آخر؟ هل موقع المبنى المختار يثير حسّ المسؤولية، دون ضغط غير ضروري؟ هل المقاعد البسيطة المرتبة بنمط قاعة النادي توحى برهبة *gravitas* المقاعد حول الطاولة؟ ما هي طقوس الضيافة التي تنقل الرسالة المرجوة التي تقضي بالاحترام والثقة المتبادلين؟ ما هي الطقوس التي عادة ما تصاحب تنفيذ اتفاق رسمي، المؤدية إلى توقيع هذا العقد؟

التوقيت

يتناول التفاوض الموقفي التوقيت، كنتكتيك رئيسي لجرّ الخصم إلى النتيجة المرجوة. أما التفاوض المبدئي فيشجع الأطراف على العمل خارج إطار هذا المنظور المحدود. على العكس، ينبغي للأطراف أن يعتبروا الوقت كدورة طبيعية من المد والجزر، بدل اتجاه خطي تقيد الساعة، وبسيطر على المفاوضات أكثر من سيطرة الأشخاص أنفسهم عليها.

التعريف عن الجهات المعنية

واحدة من أكثر الأسئلة صعوبة ولكن أكثرها قيمة، هي التعريف ليس فقط عن الأطراف، بل الجهات المعنية التي لا تكون عادةً على الطاولة. وقد تتضمن مصالح الجهات المعنية النقابات الحرفية ذات التقاليد الطويلة من الخبرة والحقوق التي تقارب الاحتكار، في موضوع الاتفاقية عبر الوطنية المقترحة. من جهةٍ أخرى، قد تعلن التشريعات الحديثة التي تم سنّها من خلال الهيئة التشريعية الوطنية عن حقوق قد تبدو غير متجانسة مع التقاليد المحلية. فقد يبدو مثلاً، وضع النساء وتوافر الأولاد في الوظائف، قابلاً للتسوية بشكل سهل، من خلال تطبيق التشريع الوطني. إلا أنّ مفاعيل الالتزام تتموّج في الموازنات العائلية وديناميات السلطة لدى الأسر في جميع أنحاء المجتمع. يحتاج التشريع الفدرالي إلى توافق مع الثقافة المحلية.

من المحتمل جداً عدم وجود أي فرد محدّد واحد يتقدّم بخطوة إلى الأمام، كمتحدّثٍ باسم تلك المصالح "الملازمة". (وإلا كان ينقص الشخص الذي يعرّف عن نفسه كناطق باسم الآخرين، الإقرار من العناصر الأساسية، بأنّ لديه السلطة الرسمية للتحدث بالنيابة عنهم) (كيلي Kelly 2006). وفي تلك الحالات، تتطلّب الدورات التدريبية للجيل التالي من المفاوضين التطرّق إلى المسألة بشكل استباقي بدل مراقبة الديناميات بشكل غير فعال.

التطرّق إلى القيم الثقافية بشكل استباقي

كيف يمكن لمفاوض الجيل التالي إثارة مسألة الجهات المعنية غير المحددة؟

أولاً، قبل وصوله إلى طاولة المساومة، يجب أن يكون قد سبق للمفاوض أن أنجز فرضه: أجرى بحثاً في الأساس التاريخي للأوضاع الاجتماعية الحالية. كما أنه درس الهيكل القانوني، ودقق في التوتّرات بين الأعراف المحلية والضوابط التشريعية الوطنية. وإذ أنّه لا يحتاج ولا يُتوقّع منه أن يصبح خبيراً بشكل فوري، في علم اللاهوت، حاول بشكل مناسب فهم "الدين" من حيث تعريفه الاجتماعي. إنّ إدراك التقاليد الدينية يسهّل فهم القيم الأخلاقية ومفاهيم الالتزام التي تعرّف عن مجتمعٍ ما.

ثانياً، ما إن يطلب، خلال المفاوضات، من كل الأطراف الحصول على القدر من المعلومات التي يرغبون بتقاسمها في ما يخص المؤسسات، الشخصيات أو الطرق العرفية للقيام بالأعمال، قد تأخذ صفقة

الأعمال قيد الدراسة مجراها. في حال لم يترتب على الجولات الأولية من الإصغاء الناشط حسّ مكتمل عن الوضع، يتحقّق المفاوض داخلياً من معرفته الأساسية مقارنةً مع ما صرّح به الأطراف (شمولي Shmueli، وارفيد Warfield، وكوفمان Kaufman 2009). في حال بدا الأطراف أقل من مستعدّين على صعيد المعلومات، فالمعرفة الأساسية للمفاوض يمكن أن تجعله مُصيباً أكثر في انتقاء الأسئلة التي تكون بخلاف ذلك لامتناهية. التركيز على الإصغاء الفعال ينجّه بعض الشيء إلى الفعالية؛ ولكنه لا يؤوّل إلى استجواب. على العكس، بانطلاقه من طريقة تحادثية وإخبارية، يتشارك المفاوض أجزاء ذات الصلة، من المنظورات، التي اكتسبتها حتى الآن. يعرب عن قلق وارتباك متواضع بشأن ما يفهمه. يطلب منهم المعونة لتحسين استيعابه للأوضاع التي يواجهونها على أساس يومي (فولب Volpe وكامبريا Cambria، *Negotiation*، *Nimbleness* (حنكة التفاوض)، في هذا المجلّد).

ثالثاً، سيأخذ المفاوض علماً بمسائل الجهات المعنية، ويعمل مع الأطراف لدراسة طرق الحصول على موافقتهم - أو على الأقل نزع فتيل معارضتهم - قبل بلورة الاتفاقية².

ترسيخ الإطار والنبرة

إنّ ميزات إشارة التفاوض المبدئي المرتكزة على القيم الثقافية المشتركة التي تميّزه عن المساومة التوزيعية أو التكاملية هي إطار ونبرة الجلسة الأولى، المستمرّين في كل الجولات اللاحقة من التفاوض. يفتتح المفاوض الجلسة بتأطيرها كوضعيةٍ لتقاسم المخاوف الواسعة والمحددة التي تؤثر في القرارات التي يجب اتخاذها. سيسعى المفاوضون إلى فهم القرارات التي يجب اتخاذها وسيعملون على فهم الاحتياجات الأساسية للطرفين - بالإضافة إلى الزبائن/الجهات المعنية المعرف عنهم وغير المعرف عنهم. ومن الممكن تحقيق ذلك من خلال عدد من الطرق، مع درجات من الشكليات تتناسب مع الظروف. وفي ما يلي سلسلة من الأمثلة:

المثل رقم واحد - صيغة صنع السلام القبليّة لمعالجة ديناميات الجهات المعنية
تبعا لنمط صنع السلام القبليّ المتكيف مع وساطات المحكمة العليا في أوكلاهوما، تُفتتح التفاوضات بتصريح يوجز ما يلي:

- الهدف الموضوعي الذي يجب تحقيقه؛
- المصالح الشخصية المعنية؛
- الإقرار بالمساهمات التي سبق أن قام بها كل مشترك في التفاوض؛

- الإقرار بالمخاوف الموضّحة فعليا من كل طرف؛
- الإقرار بإطار الوضع بالإشارة إلى الجهات المعنية المعرف عنها وغير المعرف عنها رسميا على حد سواء؛
- اقتراح اثنين حتى ثلاثة مبادئ/أهداف إيجابية وشاملة (معايير أساسية) مثبتة في تصرف الجميع قبل جلسة المساومة ولكن غير منصوص عليها بعد صراحة؛
- إعادة تحديد وتأطير التصاريح الافتتاحية لكل طرف بشأن المبادئ الشاملة التي تمّ توضيحها؛
- استخدام إعادة التأطير للتركيز بشكل إضافي على أن تسلط التصاريح الافتتاحية الضوء على القيم الرئيسية غير المعبر عنها فعليا؛
- تلخيص التصاريح الافتتاحية بطرق تبيّن التداخل في القيم التي قد لا يقرها مسبقا الأطراف. وهذا غالبا ما يتحقق باستخدام لغة غير معتقة فعليا من منطق كل جانب؛ أو، في حال كان لدى المفاوض معرفة ثقافية كافية، فباستخدام المجازات أو الأمثلة من كل جانب لتفسير المبدأ/المبادئ ذاتها.

إنّ نمط العرض في هذا النموذج للجيل التالي هو أكثر سردًا من التدريب العادي للجيل الأول. وقد تبدأ الافتتاحية حتى بحكاية شعبية تقليدية تردّد أصداء المبادئ المستخدمة للإرشاد في صنع القرارات. بحسب الوضعية ومستوى ارتياح الأطراف، قد يكون هناك احتكام إلى الآلهة، الأجداد أو الصلاة. وإلاّ قد تفتح الجلسة بطلب بسيط للإصغاء المتعاطف، المقترن بدراسة متأنية للمهمة العميقة بمتناول اليد.

تتحول الخطوات الأساسية في تأطير صنع السلم القبليّ، كما هو مشار إليه أعلاه، بسرعة إلى وضعية تجارية. غير أنّ التوجه الروحي الموصوف مباشرة أعلاه قد يكون أقلّ تناسبا بكثير، ما لم يلعب رجال الدين أو المؤسسات الدينية في المجتمع المضيف، الدور الداعم المتصوّر من البنك الدولي.

المثل الثاني - الترجمة بين القيم الدينية وقواعد ثقافة الشركات

قد يعرض هذا النهج تحديات أكبر من تحديات المثل رقم واحد، لأنّه على المفاوض أن يتمسك بسرعة بالمبدأ الرئيسي: هناك ما يوحد الناس أكثر ممّا يفرّقهم. فبحسب بلاغة المتخصصين في العولمة، لا نحتاج إلى تأطير مفاوضات تنطوي على قيم ثقافية مثل "تشابك الحضارات" بحسب تكهن سامويل هانتينغتون (هانتينغتون 1996). لا تحتاج التجارة العالمية والتحديث modernization إلى أن يتم تفسيرهما كمرادفًا للتغريب westernization.

تشمل المنطقة الأكثر تقلبًا توفيق الأنظمة التجارية مع الضغوطات الاجتماعية الناشئة عن التفسيرات الأكثر تشددًا للإسلام في الدول النامية. (وهذه المسألة موجودة إلى حد ما أيضًا وسط الشعوب المسلمة في أوروبا). إن نهج التفاوض المتعلق بالجيل الأول الذي يتجاهل أو يستبعد المعايير الثقافية الموجودة في التقليد الديني، يهمل فرص تطوير وتواصل ترتيبات أعمال، تمثل نقطة التقاء، وليس اشتباكًا بين القيم (نيسبت 2003).

نقطة التقاء القواعد الأخلاقية للتجارة

يقتضي الإشتراك في هذا المستوى من المخاطبة، من المفاوضين الغربيين، تجربة انغراسهم الشخصي في ما يخص الثقافات الإسلامية. سواء من خلال الدراسة المباشرة الرسمية أو المحادثات غير المباشرة وغير الرسمية بين المجموعات أو من خلال التوجيه المسيحي الذي يتخلل المؤسسات الأميركية - وسيركز العديد من المفاوضين ذوي الثقافة الأميركية، بشكل حتمي، فهمهم غير الدقيق للإسلام، بشكل أكبر، على التاريخانية (historicism) أكثر من التاريخ (history).

لا يحتاج نموذج تدريب الجيل التالي إلى محاولة التراجع عن تعلّم لمدى الحياة، في ورشة عمل واحدة. لا يحتاج التدريب إلى تفكيك بشكل مفصل مضامين التفاوض بالاستناد إلى *Jihad vs. McWorld* (الجهاد مقابل العولمة) (باربر 1996). يحتاج النموذج المناسب إلى ما يلي فقط: (1) الاعتراف صراحةً بمسألة الانحياز غير الواعي؛ (2) الاعتراف بأنّ الانحياز يشجع منطق "قيمنا" مقابل "قيمهم"؛ و (3) برهان للمفاوضين الموجهين باتجاه الغرب، كيف يحددون الأرضية المشتركة ويتحدثون من حيث القيم المشتركة بشأن القيام بالأعمال.

يعرض التقليد الإسلامي، نقاط متعدّدة وسهلة المنال لخوض التفاوض التجاري المرتكز على القيم. لأنّ العقيدة الدينية نبتت في تربة التجارة المتعددة الثقافات على طول طرق القوافل الممتدّة، تخلّت استعارات التجارة، التعاليم الإسلامية بشأن الخلق الحسن (كراغ 1994). يستطيع المفاوض الغربي الذي يمكنه التحدث بالاستعارات التي يعرفها الأطراف غير الغربيين، أن ينشئ خطوط التواصل التي تعزز بشكل كبير النتائج.

الحديث هو مجموعة مجلّدت عن أقوال النبي محمّد، التي، من بين أمور أخرى، تتوسّع في أخلاقيات الحياة اليومية. ويتضمن تقليد الشيعة أيضًا أقوالاً منقولة من الأئمّة الموقّرين. الحديث النبوي يكمل ويتمّ القرآن الكريم. بالفعل، في العديد من الثقافات الإسلامية تبقى أمثال الحديث النبوي الشريف مرجعيات معروفة، بين المتدنيين وغير المتدنيين على حد سواء.

ويُعبّر عن العديد من المعايير الأساسية بشأن أخلاقيات الأعمال في تلك النصوص المقدّسة. لننظر في المبدأ غير المعلن عادة للتجارة الأخلاقية بأنّ "جميع البشر مقيدون بالعقلانية الأخلاقية المحدودة"، التي هي بدورها محصورة "بقدرّة الفرد على اكتشاف وتسيير وقائع ضرورية لإجراء واجبه الأخلاقي". هناك حديث يبيّن هذا المفهوم المعقّد بعض الشيء، بوضوح مصقول:

"الْبَيْعَانِ بِالْخِيَارِ مَا لَمْ يَنْفَرَقَا؛ فَإِنْ صَدَقَا وَبَيَّنَّا بُرُوكَ لَهُمَا فِي بَيْعِهِمَا، وَإِنْ كَذَبَا وَكَتَمَا فَعَسَى أَنْ يَرْحَا رِيحًا، وَيُمَحَقَا بَرَكَةَ بَيْعِهِمَا" (البخاري، المجلّد 3، كتاب 34، العدد 293).

قد يفترض التكرار الحديث لديناميات التجارة الأخلاقية ما يلي: "تساعد طبيعة التصرف الأخلاقي في النظم والمجموعات الاقتصادية على تحديد نوعية وفعالية التفاعلات الاقتصادية. ويتم تفضيل التفاعلات الاقتصادية الأكثر جودة وفعالية على التفاعلات الأقل جودة وفعالية" (دونالدسون Donaldson ودانفي Dunfee 1999: 27-28). مرة أخرى، يستطيع مفاوض الجيل التالي أن يعبر بسهولة عن ذلك من خلال حديث مشرف: "إِذَا جِئْتَ أَرْضًا يُوفُونَ الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ فَأَطِلِ الْمَقَامَ بِهَا وَإِذَا جِئْتَ أَرْضًا يُنْقِصُونَ الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ فَأَقْلِلِ الْمَقَامَ بِهَا" (مالك: الكتاب 31، عدد 100.46.31).

استخدام القيم لإعادة التأطير، وليس إعادة التنظيم

يسعى مفاوض الجيل التالي إلى شمل القيم المرتكزة على العقيدة الدينية من دون إلزام الاتفاق على الدين نفسه. الهدف هو إظهار ترتيب المصالح الموجودة بالفعل وليس التلاعب في إعادة ترتيب القناعات الراسخة. أين يمكن للأطراف إيجاد تلك الأرضية المشتركة؟

من المفترض أن يبحث رجال الأعمال من جميع الخلفيات عن الربح وأن يربحوا تحقيق الاحترام. من الممكن لكل رجال الأعمال الصادقين إيجاد هذا الاحترام في التقاليد الإسلامية. ويُعزّز بأنّ الأرباح المكتسبة

من " التُّجَّارُ وَأَهْلُ الصَّنَاعَاتِ " تعود بالازدهار على كافة الطبقات. يؤمّن رجال الأعمال "مَوَادَّ الْمَنَافِعِ، وَأَسْبَابُ الْمَرَافِقِ وَجَلَابُهَا مِنَ الْمَبَاعِدِ وَالْمَطَارِحِ فِي بَرِّكَ وَبَحْرِكَ، وَسَهْلِكَ وَجَبَلِكَ، وَحَيْثُ لَا يَلْتَنِمُ النَّاسُ لِمَوَاضِعِهَا، وَلَا يَجْتَرِئُونَ عَلَيْهَا". (نهج البلاغة: الرسالة 53).

في حين أنّ المجتمع يدين لرجال الأعمال بالاحترام، يدين أيضاً رجال الأعمال للمجتمع بتقديم الواجبات. أولئك الذين يخوضون التجارة ملزمين في أن يكونوا صادقين في تعاملاتهم. الإنصاف (وهو ما قد نسميه اليوم "بالشفافية") في التجارة هو التزام مقدس لا بل متطور، يمتد حتى إلى إصدار قديم لأسواق السلع الآجلة. سمعة المرء المطبوعة بعدم الانحياز هو أمر حيوي ليس فقط للحكام ولكن أيضاً لأولئك الأشخاص الآخرين في مواقع السلطة.

كما في المثل رقم "1"، يستطيع المفاوض الارتقاء بهذه المعرفة الأساسية إلى مستوى أعلى باستخدام أمثال مناسبة كجزء من إعادة التأطير. فلننظر فيما يلي:

- "النهي عن النجش" (مالك: كتاب 31، العدد: 31.45.99)؛
- " قَلِيلٌ تَدْوُمٌ عَلَيْهِ أَرْجَى مِنْ كَثِيرٍ مَمْلُوءٍ مِنْهُ " (نهج البلاغة: الحكم 278)؛ و
- ما نرى يريدون الفضل: "صِدْقُ الْحَدِيثِ وَأَدَاءُ الْأَمَانَةِ وَتَرْكُ مَا لَا يَعْنِينِي" (مالك: الكتاب 56، العدد 56.7.17)

المثل رقم 3- الاعتماد الرسمي للمبادئ الأخلاقية للتجارة العالمية: مبادئ سوليفان العالمية ("GSP")

جرى في المثليين الأول والثاني وصف مناهج غير مباشرة يستطيع بواسطتها المفاوض أن يستتبط من الأطراف قيماً رئيسية تملأ المجال الأخلاقي الفارغ من طاولة المساومة. في البداية، قد لا ينوي الأطراف والجهات المعنية أن يتفقوا على المبادئ التي سترشد حل المشاكل. في تلك الأمثلة السابقة يسعى المفاوض إلى تطوير بشكل ماهر حد أدنى من التوافق بشأن الأهداف التي يُطمح إليها، سواء أكان ذلك الهدف الأصلي للأطراف أم لا.

مثلنا النهائي لا يركز على حدة الذهن. إنه مباشر وعمدي. يُفعل الالتزامات التي سبق أن قام بها الأطراف، أو الأعضاء القياديين من الصناعة التي تعرّف عنهم. ويحضر المثل رقم 3 إلى طاولة المساومة بيانات عن المسؤولية الاجتماعية للشركات المؤكدة من شركات ذات مصالح تصنيع وتوريد وبيع كبيرة في الدول النامية.

المواثيق بشأن السلوك الأخلاقي

لماذا أصبحت المئات من المؤسسات عبر الوطنية موقّعات على مثل تلك التصاريح؟ هي ربما تقوم بالتوقيع لأنّ السمعة في تسيير الأعمال بطريقة مسؤولة اجتماعيا، من شأنها أن تؤثر على قيمة السهم³. وتساعد هذه التصاريح داخل المؤسسة على توحيد التوقعات وسط الإدارة الخاصة للشركات التي تتجاوز الحدود والمعايير الثقافية في جميع أنحاء العالم.

بالنسبة إلى الأطراف الذين يخوضون مفاوضات تجارية، تعود تلك المبادئ بالمنفعة المباشرة القاضية بتزويد مرجعية قيم معترف بها مسبقا من نظرائهم في الصناعة. فضلا عن ذلك، أخذت هذه المبادئ عادة بعين الاعتبار احتياجات الجهات المعنية والحكومة. ويقلل ذلك من المخاطر المتصوّرة على عاتق الأطراف. لا يتصرفون لغرض ما بالذات ولكن وفقا لمعايير تم التوصل إليها من خلال عمليات تداولية.

في بعض النواحي، قد يتم تفسير المواثيق التي توجّه السلوك الأخلاقي كتكرارٍ حديثٍ لنظم نقابات ما قبل العصر الحديث. إنّ معايير السلوك الحالية ينقصها مبدأ خصوصية الأيام القديمة؛ ولكنها تغطي مدى أوسع بكثير، تتشابه فيه أنظمة أكثر تطورا وترابطا من القانون والتجارة. وتتضمن تلك المواثيق، التزامات بالإبلاغ الطوعي، والإنفاذ الذاتي مقترنة بمستويات متنوعة من الرقابة الخارجية. إنّها تخلق أرضية مشتركة جديدة.

مبادئ كقيم نظيرة

وضعت مبادئ سوليفان النموذج في أواخر السبعينات. إنّ مبادئ سوليفان، التي هي من تأليف وترويج القسّ ليون سوليفان، عندما كان يشغل منصب عضو مجلس إدارة شركة جنرال موتورز، فتحت الطريق للمساواة العرقية في أماكن عمل في إفريقيا الجنوبية خلال عصر التمييز العنصري. من بين الموقعين الأولين اثني عشرة شركة من شركات فورتشن 100. بحلول العام 1984 ارتفع هذا العدد لأكثر من مئة شركة كبيرة تخوض التجارة العالمية.

ألهمت مبادئ سوليفان العالمية (GSP) اليوم شركات أخرى لتطوير تصاريح مماثلة من التوقعات. هذه التصاريح بالسلوك تدعم الموظفين والموردين والمقاولين عندما يُضغظ عليهم للعمل بطرق متناقضة مع التوقعات المصرّح عنها للشركة. بالنسبة إلى المستهلك، يمكن لتلك التصاريح بقيم الشركات أن تكون ذات فائدة كبيرة عندما تتلاقى صورة العلامة التجارية مع التجارة العادلة.

تؤمّن بساطة ووضوح مبادئ سوليفان العالمية للمفاوض تصريحا فعّالا بشكل جيد ومقبولا مسبقا للقيم المشتركة ضمن نظام التجارة. بدل الانطلاق من الأعراف المحلية، تستحضر مبادئ سوليفان العالمية المعايير الأساسية الناشئة من ثقافة الشركات الدولية. ويمكن لذلك أن يؤمّن في المفاوضات أساسا منطقيا أو مفعولا مفهوما، عندما يتخذ الفريق موقفا يتحدّى الأعراف المحلية. هناك ثلاثة مبادئ مفيدة جدا في هذا الصدد بحيث تتعهد الشركات بما يلي:

- دعم حقوق الإنسان لدى موظفيها، والمجتمعات والشركات التي يعقدون معها الأعمال.
- تعزيز تكافؤ الفرص لدى كل العمال في بيئة آمنة، بعيدة عن الاستغلال أو الإساءة.
- تعزيز المنافسة العادلة، بما في ذلك عدم دفع ولا قبول الرشاوى.

في حال شملت صفقة أعمال ما، شركة واحدة أو أكثر من اللواتي يؤيّدن مبادئ سوليفان العالمية (أو تصريح آخر مماثل بالقيم الخاصة بتسيير التجارة الدولية) يمكن أن يبدأ التفاوض بقراءة للمبادئ، ومصادقة من الأطراف. حتى لو لم يسبق أن كان الأطراف موقعين لمثل هكذا تصاريح، يستطيع الأطراف أن يختاروا تبني تصريحا مقبولا على نطاق واسع، بسلوك مناسب للشركات، بدل صياغة ذاك الخاص بهم. بطريقة أو بأخرى، عندما تقوِّض الأعراف المحلية المعايير الناشئة للتجارة الدولية، تشير تصاريح السلوك مثل مبادئ سوليفان العالمية إلى اتجاهات جديدة بالاحترام.

الخاتمة

ستشمل المفاوضات التجارية الدولية للجيل التالي بشكل روتيني مؤسسات خاصة يتم دعوتها - في البلدان النامية - إلى النظر في المخاوف العامة. ولأن المفاوضات تحدث عادة، بشكل حرفي، خلف الأبواب المغلقة، فبالتالي ما ينقص العملية هي الشفافية. وبالتالي تبقى عرضة للانتقادات بشأن تجاهل العدالة والإنصاف والأخلاقيات. لا المساومة التوزيعية ولا المساومة التكاملية يتناولان بشكل صريح المسألة. حيث أنّ المؤسسات عبر الوطنية توسع وجودها عبر الثقافات في العالم أجمع، يتم تحدّي المؤسسات والحكومات والمجتمعات المحلية في إيجاد طرق لإظهار الاحترام للتقليد بوجه العصرية Modernization. إنّ نهج التفاوض المقترح هنا، كتعزيز لتدريب الجيل التالي، يؤمّن طريقة غير معقّدة لتحقيق التوازن بين أعراف الأعمال والتقاليد الدينية من جهة والمعايير الناشئة للتجارة العالمية من جهة أخرى.

ملاحظات

¹ نشأ هذا النهج عن حاجة المحكمة العليا في أوكلاهوما إلى حلّ قضايا الهوية الثقافية في وساطات تنسيب ديمومة الطفل حيث عائلات أوروبية وأميركية سعت إلى تبني طفل من الأميركيين الأصليين، تمّ إنهاء حقوقه الأبوية من الدولة. هذا النموذج الشامل لصناعة السلم القبلي لا يعتمد على تقليد قبلي واحد؛ بل، يحدد مبادئ رئيسية أو معايير أساسية شائعة تقريبا بالنسبة لأي تقليد للأصليين في الولاية. وتبيّن أنّ هذا النموذج جاء "كتصدير" ثابت من البلد الهندي وتطوّر من خلال عدة تكرارات ليطبّق بشكل ناجح في خلافات الجيرة، العائلات والكنائس التي لا تتضمن قبائل الأميركيين الأصليين. واستمرت التعديلات على هذا النهج بالتطور في أفريقيا.

² قد يبدو ذلك أنه يعرّض السرية للخطر؛ إلا أنه، كأمر عملي، يفهم العديد، إن لم يكن، معظم الأشخاص المطلعين على مفاوضات المجموعة أنّ السرية الفعلية سريعة الزوال. لنكون أكثر واقعية، ينبغي للمفاوضين أن يسعوا إلى تطوير التوافق بشأن ما سيتمّ تبليغه للأخريين خارج الهيكل الرسمي، بدل انتزاع من الأطراف، وعود من غير جدوى، بأن يمتنعوا عن أي إفصاح أيّا كان (هانيمان Honeyman 1999).

³ بيّن تحليلاً لأداء أسهم خاصة بـ 416 شركة من شركات فورتشن 500 خلال تعطيلات اجتماع منظمة التجارة العالمية للعام 1999، أنّ محفظة الشركات التي ينقصها سمعة المسؤولية الاجتماعية تراجعت بنسبة 2.35 بالمئة من حيث القيمة، منتهية بخسارة، من 378 مليون دولار من قيمة المساهمة بالنسبة إلى شركة متوسطة من العينة. حتى في الصناعات التي ينقصها عادة سمعة المسؤولية الاجتماعية تلك الشركات المحددة التي اكتسبت سمعة المسؤولية الاجتماعية، عانت من تراجع أقل من غيرها، والتراجعات لم تكن من حيث الإحصاءات كبيرة. في محفظة الشركات "غير المسؤولة" في الصناعات "غير المسؤولة"، تراجعت قيمة المحفظة بنسبة 3 بالمئة منتهية بخسارة متوسطة من 418 مليون دولار للشركة الواحدة (شنيتر Schnietz وإبستين Epstein 2004).

المراجع

أمايشي، ك. Amaeshi, K. 2003، تحليل إطار عمل الجهات المعنية لمعنى وتصوّر المسؤولية الاجتماعية للشركات: مقارنة شمالية-جنوبية. *World Bank Institute Research Studies* (دراسات أبحاث معهد البنك الدولي) متوفر على: http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57481/north-south_finalist.pdf (تمت زيارته آخر مرة في 29 آذار/مارس 2009).

باربر، ب. ر. Barber, B. R. 1996، *Jihad vs. McWorld: How globalism and tribalism are reshaping the world*. Ballantine Books. نيويورك: كيف أنّ العولمة والعشائرية يعيدان تكوين العالم).

بيرجيه، ب. ل. Berger, P. L. 1999، *The desecularization of the world: Resurgent religion and world politics* (النكوص عن علمانية العالم: دين متجدد وسياسات عالمية). واشنطن العاصمة: Eerdmans.

كراغ، ك. Cragg, K. 1994، *The event of the Qur'an: Islam in its scripture* (حدث القرآن: إسلام في الكتاب المقدس). أكسفورد: عالم واحد.

دونالدسون، ت. و. و. Dunfee, T. W. and T. Donaldson, 1999، *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics* (العلاقات التي تربط: نهج العقود الاجتماعية لأخلاقيات الأعمال). بوسطن: Harvard Business School Press.

مبادئ سوليفان العالمية، www.thesullivanfoundation.org/gsp/principles، (تم الوصول إليه آخر مرة في 30 آذار/مارس 2009)

هونتينغتون، س. ب. Huntington, S. P. 1996، *The clash of civilizations and the remaking of world order* (اشتباك الحضارات وإعادة صنع النظام العالمي). نيويورك: سيمون وشوستر.

هانت، س. ج. Hunt, C. J. 2007، *Strategies and behaviors utilized in labor management negotiations* (استراتيجيات وتصرفات مستخدمة في مفاوضات إدارة الأعمال، *Appalachian Journal of Law*، 6 : 263 - 286 . هانيمان، س. Honeyman, C. 1999، Confidential, more or less (سري بعض الشيء)، *American Bar Association Dispute Resolution Magazine* (مجلة نقابة المحامين الأميركيين لتسوية المنازعات) متوفرة على الموقع <http://convenor.com/madison/confid.htm> (تم الوصول إليها آخر مرة في 29 آذار/مارس 2009)

كيلي، ل. Kelly, L. 2006، Indigenous experiences in negotiation (اختبارات خاصة بالبلد في أسلوب التفاوض) *In The negotiator's fieldbook: The desk reference for the experienced negotiator* (في كتاب تفاوض المتفاوض: مرجع المكتب للمتفاوض الخبير) من تحرير، أ. ك. شنايدر وس. هونيمان، A. K. Schneider and C. Honeyman، واشنطن العاصمة: نقابة المحامين الأميركيين.

نهج البلاغة، مختارات من كتابات أمير المؤمنين علي بن أبي طالب، أحاديث وتعاليم نهج البلاغة المعهد الثقافي لدار الحديث. متوفر على <http://www.hadith.net/english/index/htm> (تم الوصول إلى الموقع آخر مرة في 29 آذار/مارس 2009).

نيسبت، ر. إ. Nisbett, R. E. 2003، *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently...and why* (جغرافيا التفكير: كيف يختلف تفكير الآسيويين عن الغربيين) نيويورك: The Free Press.

شمولي، د. و. وارفيلد وس. كوفمان 2009. Enhancing community leadership negotiation skills to build civic capacity (تعزيز مهارات التفاوض في قيادات المجتمع لبناء القدرة المدنية) *Negotiation Journal* (مجلة التفاوض)، 25 (2): 249 - 266.

شنييتس، ك. إ. وم. إيشتاين 2004. Does corporate social responsibility pay off?: Evidence from the failed 1999 WTO meeting in Seattle (هل تسدد المسؤولية الاجتماعية للشركات: فشل اجتماع منظمة التجارة العالمية في سياتل)، متوفر على <http://gbr.pepperdine.edu/042/responsibility.html> (تم الوصول إليه آخر مرة في 29 آذار/مارس 2009). *Graziado Business Report* (Pepperdine University) 7(2).

ستيغليتز، ج. إ. 2003. *Globalization and its discontents* (العولمة وسخطها) نيويورك: W.W. Norton.

طوماس، س. م. 2005. *The global resurgence of religion and the transformation of international relations: The struggle for the soul of the twenty-first century* (العودة العالمية للدين وتحول العلاقات الدولية: النضال من أجل روح القرن الواحد والعشرين، نيويورك: Palgrave Macmillan).

ترجمة صحيح البخاري وترجمة موطأ مالك. جامعة ساوثيرن كاليفورنيا، مركز Center for Muslim-Jewish Engagement. متوفرة على الموقع: <http://www.usc.edu/schools/college/crcc/engagement/resources/texts/muslim/hadith> (الذي تم الوصول إليه آخر مرة في 29 آذار/مارس 2009).

يو، ب. ك. 2002. Toward a nonzero-sum approach to resolving global intellectual property disputes: What we can learn from mediators, business strategists, and international relations theorists (نحو نهج غير مصفر لتسوية نزاعات الملكية الفكرية العالمية: ما الممكن تعلمه من الوسطاء، الاستراتيجيين التجاريين، والمنظرين في العلاقات الدولية). *المجلة القانونية لجامعة سينسيناتي* 70(2): 569-650.