وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

الوحدة : حل النزاع و المفاوضات

المستوى : ماستر 1

التخصص : علم النفس الاجتماعي

الاستاذة : صالحي سعيدة

مقدمة :

ان مفهمي النزاع و المفاوضات من المفاهيم القديمة التي ظهرت مع ظهور الانسانية وهما مؤشران نفسيان واجتماعيان يدلان على الحركية و التفاعل و الصراع الابدي بين الاشخاص و الجماعات بهدف تحقيق حاجة من الحاجات الاساسية التي تجعل الانسان يحس بالرضى و الاتزان ، فالنزاع عبارة عن صراع مباشر او غير مباشر بين الافراد و الجماعات والمفاوضات هي جملة السبل التي تؤدي الى حل النزاع وفكه بطرق سلمية محققة بذلك اهداف الجماعة ومطالبها بطريقة مدروسة وسلمية .

اولا : تعريف النزاع

إن مصطلح نزاع هو ترجمة لكلمة "Conflit" الفرنسية و"Conflict" الإنكليزية وهما من أصل الكلمة اللاتينية "conflictus" التي تعني: صراع, نزاع, صدام, تضارب, شقاق, قتال. وتستخدم في الأدبيات السياسية والعلمية والاجتماعية والنفسية بمعان ومضامين عديدة (تضارب المصالح, صراع الحضارات, صراع الثقافات, نزاع مسلح, خلاف عائلي, نزاع حدودي, نزاع بين العاملين في مكان العمل, وما شابه ذلك).

وكما ورد أعلاه, وبالرغم من أن استخدام القوة والخداع من أجل الوصول إلى الهدف, يعد, بمقاييس الحياة الدارجة، أمراً مقبولاً, ولكن, حسب المستوى المعياري في النظرة إلى النزاعات, ينظر إليه نظرة استهجان واستنكار. ويعد التسبب في النزاع وإثارته أمراً سيئاً. إن سمعة العامل أو المدير, الذي يعتبره زملاؤه "إنساناً مثيراً للنزاع", تعد مثيرة للشكوك. وفي المواقف العملية يفضل الناس الحديث عن "الاختلاف في الآراء". وهذا يجري, على نحو خاص, لأنه لا يمكن تحقيق فوز كامل في أي نزاع. ف"الخاسر" قد يشعر بتفوقه المعنوي أمام "الفائز" الذي استخدم أساليب محظورة؛ كما أن "الفائز" في نزاع جدي, كالحرب مثلاً, يتحمل خسائر بشرية ويتكبد خسائر مادية. أما إذا تم الاعتماد على توافق الآراء, وصياغة موقف مقبول من الطرفين المتنازعين, فهذا يعني إشراك العقل, إلى جانب ردود الفعل العاطفية في الموقف النزاعي .

ومع ذلك, فإن النزاع والتصادم والصراع ليس مجرد شر لا بد منه. إنه يدفع الناس إلى الإبداع, ويساعد على فهم الذات بشكل أفضل, وعلى النظر إلى حاجات الناس المحيطين نظرة جديدة، وعلى رؤية خاصيات الموقف (العائلي, أو الإنتاجي, أو الحكومي وما شابه ذلك)، القابلة للتعديل والتغيير. إن الحاجة الملحة لتسوية النزاعات (السياسية، والاقتصادية، والإنتاجية، الإدارية، البيئية وغيرها) والنزاعات بين الأفراد قد أصبحت جلية ومدركة في العالم كله. ومن أجل هذا, من الضرورة بمكان دراسة النزاعات, والبحث عن طرق حلها الإيجابي.

يعرف علم النزاع Conflictologyعلى انه: هو منظومة المعارف حول طبيعة النزاعات وآليات نشوئها وتطورها, وحول مبادئ وتكنولوجيا إدارتها أما سيكولوجية النزاع فهي إحدى مكونات علم النزاع.

لقد أصبح علم النزاع مجالاً مستقلاً للمعرفة العلمية في النصف الثاني من القرن العشرين: في الخمسينات في الغرب, وفي التسعينات في أوروبا الشرقية وروسيا. واليوم تتناول مشكلة النزاع بالبحث والدراسة العلوم العسكرية، والنقد الفني, والعلوم التاريخية، والرياضيات, والتربية، والعلوم السياسية، والعلوم القانونية، وعلم النفس, وعلم الاجتماع, والفلسفة، والبيولوجيا الاجتماعية. وكل علم من هذه العلوم لـه موضوعه المحدد ومهامه وطرائق بحثه الخاصة لمشكلة النزاع. ولكن لا توجد حتى الآن تصورات مشتركة ومتفق عليها حول

جوهر النزاعات وتصنيفها, ومنشئها وأصلها ووظائفها ، أما النزاع بحد ذاته, فيمكننا تعريفه على النحو التالي:

النزاع: هو تلك العلاقة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد, التي تتميز بصراعهم على أساس الحوافز المتعارضة (الحاجات، الأهداف, المثل العليا, القناعات) أو الأحكام (الآراء,ا لنظرات, التقويمات وما شابه ذلك).

ثانيا :اسباب االنزاعات:

إذا كان هدفنا هو المساعدة الاحترافية على حل النزاعات بين الأفراد, فمن المفيد معرفة طبيعة النزاعات ومظاهرها المميزة.ويقترح علم فض النزاع أسساً مختلفة لتصنيف النزاعات ومن بينها الأسس التالية:

أسباب نشوء النزاع:

– أسباب عامة: سياسية . اجتماعية, اقتصادية، ديموغرافية (الجنس . السن . الانتماء السكاني وغيرها)، اجتماعية . سيكولوجية (العلاقات المتبادلة, الزعامة، حوافز الجماعة، الرأي العام للجماعة وغيرها)؛ فردية . سيكولوجية (القدرات، التفوق، الطباع، المزاج، الدوافع وغيرها).

– أسباب خاصة: عدم الرضا عن ظروف العمل، خرق آداب الخدمة العامة وقواعدها، خرق قانون العمل, ضيق الموارد, الاختلاف في الأهداف ووسائل الوصول إليها والتواصل.

– مجالات نشوء النزاع: مجالات اقتصادية، أيديولوجية, اجتماعية . بيئية، عائلية منزلية.

– مدى طول النزاع وحدته: هناك نزاعات وصدامات عاصفة، سريعة، قصيرة الأمد (تقوم على أساس الخاصيات السيكولوجية الفردية) وهناك صدامات حادة، طويلة الأجل (تعبر عن تناقضات عميقة)، وهناك نزاعات ضعيفة باهتة (تعبر عن تناقضات خفيفة أو سلبية لأحد أطراف النزاع) وهناك نزاعات ضعيفة عابرة، ذات أسباب سطحية.

ثالثا : تصنيف النزاع

تصنف النزاعات إلى: نزاعات داخل الفرد الواحد، نزاعات بين الأفراد، نزاعات بين الجماعات (مثل النزاعات بين الجماعات الصغيرة غير الشكلية، والنزاعات بين الأقسام أو الدوائر في المؤسسات والهيئات, والنزاعات بين الجماعات الكبيرة الاجتماعية والسياسية،

والنزاعات بين الثقافات).

خامسا : مراحل النزاع

في كل حالة نزاع محددة، يمكننا تمييز المراحل التالية:

1 . الموقف ما قبل النزاع،

2 . بداية النزاع المكشوف (تصعيد النزاع، ذروة النزاع أحياناً)،

3 . ختام النزاع المكشوف (حل النزاع أو تجميده), ما بعد النزاع. ومن المناسب تناول مراحل تطور النزاع بصورة متتابعة, من خلال النزاع بين الأفراد, الذي يعرفه كل منا, من خلال تجربته الشخصية.

1. الموقف ما قبل النزاع: ويدل عليه, بادئ ذي بدء, ظهور الشعور بالانزعاج. قبل تحليل الموقف, نبدأ بتقويمه عاطفياً. يصعب التعبير بالكلمات عما يزعجنا بالذات. لكن المرء يشعر أن الوضع ليس على ما يرام. هنا, ينصح خبراء النزاع بالإصغاء إلى مثل هذا الشعور، وعدم إهماله, بل محاولة فهم أسبابه (الانزعاج مفهوم, فقد تأخرت كثيراً في اتصالي الهاتفي به عن الموعد المحدد).

وإذا لم يتم إدراك الشعور بالانزعاج في الوقت المناسب، يبدأ سوء الفهم بالظهور في تواصلنا: كالحدة في الكلام، والصمت, وعدم الرغبة بالكلام وما شابه ذلك (مثال: بالأمس كنت تنظر في عيني, أما اليوم فتنظر جانباً). وكثيراً ما تظهر علامات سوء الفهم بسب أشياء تافهة (النظام اليومي المختلف للجيران في سكن مشترك, أواني المطبخ المتروكة دون تنظيف, إلخ)، أو بسبب عدم التعبير الدقيق عن الفكرة، أو القلق, أو الانزعاج المؤقت. إن التوتر العاطفي, أو المزاج السيئ, أو التعب والإرهاق . قد يشوه عملية استيعاب الموقف وإدراكه, ويؤدي إلى الفهم الخاطئ (مثال "حسناً أنك طرقت بابي؛ يبدو أنك طرقت بابي خطأ").

إذا كانت حالات سوء الفهم تظهر بتكرار واضح بين أشخاص معينين، فإن علاقات هؤلاء الأشخاص ذاتها تصبح مصدر قلق, وقد يصل موقف ما قبل النزاع إلى مرحلة التوتر (نشوء صعوبة في التواصل مع المشرف العلمي أو مع الإدارة). إن عدم رغبتنا بفهم أسباب سلوك الشخص الآخر وعدم الإصغاء لمشاعره قد يدفع بنا إلى الدخول في نزاع كامن,

خفي, محتمل (مثال: ألا تعجبك طريقة تحضيري للطعام؟).
إن مرحلة ما قبل النزاع تختتم بالحادثة . الصراع المكشوف الأول لطرفي النزاع، الإعلان عن النزاع. وقد يبدو سلوك أطراف النزاع للمراقبين غير المشاركين، غريباً وغير متوقع, لكنه مفهوم, من حيث منطق التطور الكامن للنزاع, باعتباره تفريغاً انفعالياً للطرف البادئ بالحادثة.
مثال: في رواية تولستوي "الحرب والسلام", يكيل (بيير بيزوخوف) الإهانات لعشيق زوجته (دولوخوف)، ويدعوه للمبارزة، لمجرد أنه أخذ منه, دون إذن, خطاباً بمناسبة معركة باغراتيون.
وقد تحدث بداية النزاع المكشوف بصورة مباشرة مع الحادثة. مثال: في رواية تولستوي "آنا كارينينا"، تعاني (دوللي) من صدمة حقيقية، عندما تكتشف, بالصدفة، رسالة تدل على صلة زوجها بالمربية، علماً بأنها لم تكن لتشك أبداً بإخلاص زوجها.
وإذا ما نشأ النزاع بين أشخاص عرضيين, لا يرتبطون بعلاقات طويلة الأمد (ركاب حافلة، المشترون الواقفون في الدور وغيرهم)، تنشأ الحادثة المسببة نتيجة إشعال شخص ما شرارة، النزاع (كلمات، أفعال يمكن أن تؤدي إلى نزاع). والمهم هنا، الانطباع السلبي والاستجابة السلبية من جانب الشخص الآخر, الذي وجهت الشرارة نحوه. فإذا ما تصرف الطرف الذي خضع للعاطفة الأولى، بصورة انفعالية، فسوف يستمر تبادل شرارات النزاع. ولا بد هنا من أن نتذكر, أن كل شرارة جوابية من شرارات النزاع تكون أقوى من الشرارات السابقة، حسب قانون التصعيد (اتجاه النزاع نحو النمو الذاتي, الذي أشار إليه ايرازم روتردام).

2. بداية النزاع المكشوف: وتبدأ عندما يصبح فقدان الصلة بالطرف الآخر واضحاً. ويتخذ كل من الطرفين خطوات معينة: فتبدأ المماحكات الكلامية، وتضعف الرقابة على الانفعالات, ويتخلى الطرفان عن قواعد السلوك المرعية، ويلجأان إلى القوة (المتخيلة أو الواقعية). فيحدث اتساع النزاع وتصعيده.
وقد يكون التصعيد "مستمراً" (ازدياد دائم لتوتر العلاقات وقوة الضربات) أو "متموجاً" (تعاقب المجابهة والتهدئة، وتحسن مؤقت في العلاقات)، أو "انحدارياً" (مظاهر عدائية واضحة) أو "خاملاً" دائماً, بفتور.

3. ختام النزاع المكشوف: إن تطور الموقف في مرحلة النزاع المكشوف يؤدي إلى نقطة انعطاف أو إلى الذروة. وقد تكون هذه الذروة عدداً من الخطوات المتتابعة, أو "انفجاراً" واحداً يحل الصراع ويضع نهاية له. وتكون نقاط الذروة خطيرة جداً على نحو خاص في النزاعات المديدة, الطويلة الأمد (كما في الجرائم المنزلية . الأسرية"، بين الحب والكراهية خطوة واحدة"). مثال: لنتذكر هنا, نهاية رواية دوستويفسكي "الأبله": بعد أن حصل (بارفن راغوجين) أخيراً على موافقة (ناستاسيا فيليبفنا) على الزواج, يقتلها في ليلة العرس.
وقد يختتم النزاع المكشوف دون مرحلة انفجارية. حيث يحدث انعطاف العلاقات تدريجياً, مع إدراك الطرفين لضرورة التوقف عن زيادة توتر العلاقات ("حد الصبر والاحتمال"، أو "هذا لن ينتهي على خير").

4. ما بعد النزاع: وهو مرحلة من مراحل النزاع تأتي, حسب تعريف النزاع, بعد ختام المواجهة المكشوفة. وقد تكون هذه المرحلة "تحطيم الخصم", أو قبول الطرفين بهدنة رغماً عنهما, أو "تجميد النزاع"، وتضييق حدوده, عن طريق تضييق مجال الاحتكاك بين الطرفين ("عدم التطرق إلى المسائل الحساسة"، أو "سنتصرف بصورة عقلانية كي لا يسبب أحدنا الألم للآخر"). كما أن ذروة النزاع قد تغير بصورة تدريجية العلاقات بين الطرفين. مثال: في رواية دوستويفسكي "المراهق"، توثقت عرى الصداقة بين البطل الرئيس (أركادي) وبين (تاتيانا بافلوفنا) التي كان يعدها عدوته الرئيسة، بعد أن قال لها, إنها تهتم بأمور أسرتهم لأنها تحب أباه.

سادسا : بنية النزاع

بنية النزاع: يمكننا إبراز العناصر التالية في بنية النزاع:
– طرفا النزاع: وهما أفراد التفاعل الاجتماعي المتأزم، الذي بلغ مرحلة النزاع, وكذلك كل من يقف معهما بصورة واضحة أو غير ظاهرة (المتعاطفون, المستفزون، المصالحون، وغيرهم). ويلحق بطرفي النزاع ضحايا النزاع، كالأطفال في حالة الطلاق, والجنود في حالة

الحرب.

– موضوع النزاع: ويحدده صراع الطرفين، أي سبب نشوئه. ويصعب عادة تحديد موضوع النزاع بمدلول واحد (مثال: ما هي ذريعة بداية الحرب: الطمع في الثروات أو الأراضي, الأمل بالانتقام, الكراهية الشخصية بين زعماء الدول المتصارعة,؟ وغيرها). إن الادعاءات المصاغة كلامياً, والتي قد تبدو فارغة، تعكس في حقيقة الأمر الاختلافات العميقة (سبب الحدث وذريعة نشوء النزاع).

– منطقة الاختلاف: نظراً لعدم وضوح موضوع النزاع, حتى بالنسبة للمتخاصمين أحياناً يطلق عليه اسم "منطقة الاختلاف". وحدود منطقة الاختلاف اصطلاحية ومتبدلة للغاية.

ورغم أن النزاع ناتج عن ادعاءات جوهرية, فإن شكل التعبير عنها قد يزيد من توتر العلاقات بين المتنازعين. فإذا ما تم التعبير عن المطالب بصورة انفعالية مفرطة، واعتبرت هذه المطالب من الطرف الآخر إهانة، يظهر أثر آلية العدوى: حيث ينسى الطرف الآخر المطالب ذاتها, ويشرع بالدفاع عن كرامته. والعكس صحيح, فالموقف الهادئ والتوجه العملي يساعدان على إيجاد حل للمشكلة. وعندما يتمكن طرفا النزاع من تحقيق اتفاقات جزئية، فقد تضيق منطقة الاختلاف (مثال: يتوقف الوالدان أخيراً عن مراقبة ابنهما المراهق, بعد الاتفاق معه على أن يتصل هاتفياً بهما في حال تأخره في العودة إلى المنزل).

سابعا : دوافع النزاع

وهي القوى الداخلية الدافعة لطرفي التفاعل الاجتماعي إلى المواجهة. وهذه الدوافع لا تدرك كلها بشكل كامل. وهي التي تحدد وترسم صورة الموقف النزاعي, وتشكل رؤية طرفي النزاع الخاصة للمشكلة وتعكس حاجاتهم ومصالحهم, وأهدافهم ومثلهم العليا وقناعاتهم.

تاسعا :أهداف طرفي النزاع:

وهي النتائج التي يتصورها الطرفان ذهنياً, والتي يودان تحقيقها. ويدرك كل من الطرفين جيداً هذه الأهداف, لكنه لا يبوح بها لخصمه إلا بصورة جزئية، وعلى شكل مواقف معلنة (مثال:

دخول القوات الأمريكية والمتعددة الجنسيات للعراق: المواقف المعلنة هي تحرير الشعب العراقي من نظام صدام حسين الديكتاتوري وتدمير أسلحة الدمار الشامل وإقامة نظام ديمقراطي. أما الأهداف فهي السيطرة على العراق ونهب ثرواته. وأما الدوافع فهي تحقيق الهيمنة الأمريكية على المنطقة وتنفيذ مخطط الشرق الأوسط الجديد . المعرب).

عاشرا: ادارة وحل النزاع:

من أجل إدارة النزاعات بشكل ماهر واستخدام طرق حل النزاعات في فريق بشكل صحيح ، من الضروري معرفة المراحل التي يمر بها الصراع الاجتماعي أثناء تطوره. هناك ثلاث مراحل رئيسية ، هي ما قبل الصراع ، ومرحلة حل التناقض. في مرحلة ما قبل الصراع ، يدرك المشاركون وجود الإجهاد العاطفي ، ويحاولون التغلب عليه ، ويسعون إلى فهم أسباب الاصطدام ، وتقييم قدراتهم ، وكذلك اختيار طريقة للتأثير على الجانب المقابل.

مرحلة الصراع هي الصراع نفسه. ويتميز بعدم احترام ووجود عدم ثقة العدو. في هذه المرحلة ، الاتفاق غير ممكن. مرحلة الصراع مستحيلة دون سبب أو حادثة ، أي بدون أعمال اجتماعية تهدف إلى تغيير سلوك الأطراف المتحاربة. وتغطي هذه المرحلة أيضا الإجراءات المفتوحة والسرية للمنافسين.

تمثل مرحلة حل النزاع نهاية الحادث ، أي إزالة العوامل التي أدت إلى الصراع.

يحدد المتخصصون الطرق التالية لحل النزاعات في الفريق:

– حل المشكلة بمساعدة التنازلات المتبادلة للأفراد المشاركين ، أي أن الأطراف فضلت حل وسط ؛

– محادثة سلمية بين الخصمين لحل المشكلة – المفاوضات ؛

– نداء إلى طرف ثالث للتوصل إلى حل غائب للنزاع – الوساطة ؛

– طلب المساعدة في حل المواجهة للسلطة المخولة بسلطات خاصة (محكمة التحكيم أو التحكيم) ؛

– استخدام أحادي الجانب للقوة أو المنصب من قبل المشارك الذي يعتبر نفسه أقوى ، يحتل الصدارة الاجتماعية أو التسلسل الهرمي الرسمي.

النزاعات الاجتماعية – الإثنية الاجتماعية ، طرق حلها هي كما يلي: الاستعادة ، الانتظار (عدم التدخل) ، التجديد.

الاستعادة هي عودة المجتمع إلى مرحلة ما قبل الصراع ، أي إلى الهيكل الاجتماعي السابق ، المؤسسات الاجتماعية التي ، في ظل الظروف الجديدة ، لا تزال موجودة.

التوقع (عدم التدخل) هو التوقع بأن كل شيء سوف يتشكل دون تدخل ، وهذا بحد ذاته. تتبع هذه "الاستراتيجية" طريق تأخير المماطلة الإصلاحية المختلفة ، التي تسحق على الفور. إذا كانت المواجهة لا تهدد الفشل العالمي ، في مجتمع مفتوح ، يمكن أن تكون إستراتيجية السلوك الموصوفة مثمرة في ظل ظروف معينة.

التجديد هو وسيلة فعالة للخروج من عملية الصراع من خلال الرفض والتخلي عن السابق وتطوير الجديد.

يتميز كل صراع اجتماعي بالخصوصية وبالطبع في ظروف اجتماعية معينة. لذلك ، طرق حل النزاعات ، يجادل علم النفس بضرورة مواجهة الوضع الحالي.

وينبغي أن تتبنى الاستراتيجية العالمية للتغلب على المواجهة الجماعية والجمع بين الطرق الرئيسية المذكورة أعلاه لحل النزاعات. مفتاح حل أي تعارض هو تحديث. ومع ذلك ، فإن تحديث كل شيء على الإطلاق أمر مستحيل بسبب القصور الذاتي في الوعي الإنساني. لذلك ، من الضروري التحضير لرد الفعل الطبيعي للأفراد – التراجع عن عدد من أشكال الوجود والقيم السابقة .

المفاوضات

اولا : مفهوم المفاوضات

التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل

معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

عناصر التفاوض :

- الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

- **التركيب:**

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

- **إمكانية التعرف والتمييز:**

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

- **الاتساع المكاني والزماني:**

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

- **التعقيد:**

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

- **الغموض:**

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانيا: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثا: القضية التفاوضية:

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعا: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

ثالثا :خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

✓ تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.

– الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

✓ **تهيئة المناخ للتفاوض:**

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب .

✓ قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا:

اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

✓ بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

✓ الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها.

وتشمل هذه الضغوط عوامل:

الوقت.

التكلفة.

الجهد.

عدم الوصول إلى نتيجة.

الضغط الإعلامي.

الضغط النفسي.

تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.

✓ الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

رابعا : خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

خامسا : مبادئ التفاوض

وتلخص في (23) مبدأ:

1. كن على استعداد دائم للتفاوض،وفي أي وقت.
2. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
5. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.
6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
7. ليست هناك صداقة دائمة،ولكن هناك دائما مصالح دائمة.
8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
9. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
10. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.

11. تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.

12. أن نتفاوض من مركز قوة.

13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.

14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.

15. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.

17. التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.

18. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.

19. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

20. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.

21. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.

22. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.

23. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

المراجع : مراجع البحث:

1. أنتسوبوف آ.يا، شيبيلوف آ.ي.(1999) علم حل النزاعات. موسكو.

2. غريشينا ن.ف. (2001) سيكولوجيا النزاع. سانت . بطرسبورغ.

3. دميتريف آ.ف كودر يافتسيف ف.ن., كودر يافتسيف س.ف.(1993) مدخل إلى النظرية العامة للنزاعات: علم حل النزاعات القانونية. الجزء الأول, موسكو.

4. زدرافوميسليف آ.غ.1996 سوسيولوجيا النزاع. موسكو.

5. كليموف ي.آ.(2001) الوقائع النزاعية في العمل مع الأفراد (الجانب السيكولوجي). موسكو.

7. سيكولوجيا النزاع.(2001) مختارات/ إعداد ن.ف.غريشينا. سانت . بطرسبورغ.

- Housepsych.com

نقلا من موقع مفاتيح المستقبلhttp://www.sst5.com