

التفاوض

مدخل لإدارة الصراع وصناعة الاتفاق

بقلم

د. صادق محمد الهلالي



تبحث هذه الورقة في التفاوض بوصفه عملية متعددة الأبعاد تتقاطع فيها المقاربات النفسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتنطلق من فرضية أن التفاوض لا يقتصر على كونه أداة لحل النزاعات، بل يمثل آلية لإعادة تشكيل الصراع وتحويله إلى اتفاقات مستدامة، بالاستناد إلى الأدبيات الكلاسيكية، ولا سيما أعمال روجر فيشر وويليام يوري، يمكن أن نحلل ديناميات التفاوض عبر مجالات متعددة، وتخلص إلى أن نجاحه يعتمد على تكامل الأبعاد المعرفية والعاطفية والبنوية.

ولا يُعد الصراع انحرافاً في العلاقات الإنسانية، بل هو نتيجة طبيعية لتعدد المصالح وتباين الرؤى، غير أن ما يحدد مآلاته ليس وجوده بحد ذاته، بل الكيفية التي يُدار به، وقد برز التفاوض بوصفه أداة مركزية تُمكن الأفراد والمؤسسات من تحويل الصراع من حالة تصادمية إلى عملية تفاعلية منتجة.

وتتجاوز أهمية التفاوض كونه وسيلة لحل النزاعات إلى كونه إطاراً لإعادة تنظيم العلاقات، وبناء تفاهات قائمة على الحد الأدنى من القبول المشترك، ومن هنا، تسعى هذه الورقة إلى تحليل التفاوض من زوايا متعددة، لفهم دوره في إدارة الصراع وصناعة الاتفاق.

يعمل التفاوض في جوهره ضمن فضاء إدراكي معقد، حيث يتخذ الأفراد قراراتهم في ظل معلومات ناقصة وضغوط نفسية، ولا تقتصر هذه العملية على الحسابات العقلانية، بل تتأثر بمجموعة من التحيزات والانفعالات التي تعيد تشكيل إدراك الواقع، ومن أبرز المحددات النفسية للتفاوض: التحيزات المعرفية (مثل الانحياز للتأكيد وتأثير الإطار)، إدارة الانفعالات (الغضب، القلق، الحماس)، والذكاء العاطفي كما طرحه دانيال جولمان، والذي يعزز القدرة على فهم الذات والآخر.

وعليه، فإن التفاوض ليس مجرد تبادل عروض، بل عملية إدراك وتأويل مستمر للمعطيات.

ومن جهة التفاعل الاجتماعي يتجاوز التفاوض كونه نشاطاً فردياً ليصبح عملية اجتماعية تُبنى فيها المعاني وتُعاد صياغة العلاقات، فالأطراف لا تتبادل المصالح فقط، بل تتبادل أيضاً الرموز والدلالات المرتبطة بالمكانة والاعتراف، وفي هذا السياق، يشير لويس كوزر إلى أن الصراع يمكن أن يؤدي دوراً وظيفياً إذا أُدير بوعي، حيث يسهم في إعادة توزيع الأدوار وتعزيز التماسك.

ويتجلى البعد الاجتماعي للتفاوض في: بناء الثقة أو تآكلها أثناء التفاعل، إعادة تعريف العلاقة بين الأطراف، وتأثير الأعراف والمعايير الاجتماعية على السلوك التفاوضي.

وفي التحليل الاقتصادي، يُنظر إلى التفاوض بوصفه ساحة لاتخاذ قرارات استراتيجية في ظل تداخل المصالح، وتُستخدم نماذج مثل نظرية الألعاب لفهم كيفية اختيار الأطراف لاستراتيجياتهم.

ويبرز في هذا الإطار عدد من المفاهيم:

1. تعظيم المنفعة مقابل تحقيق التوازن.
2. استراتيجيات رابح- رابح مقابل رابح- خاسر.
3. أهمية البدائل في تحديد قوة التفاوض.

غير أن الواقع يبيّن أن السلوك التفاوضي لا يظل دائماً عقلانياً، بل يتأثر بالتصورات والانفعالات، مما يعيد ربط الاقتصاد بعلم النفس.

أما في المجالين السياسي والقانوني، فيتحول التفاوض إلى أداة لإدارة التعقيد المؤسسي وتنظيم العلاقات بين الأطراف ضمن أطر رسمية، فهو يُستخدم لتسوية النزاعات، وصياغة الاتفاقات، وإدارة الأزمات.

ويتسم هذا النمط من التفاوض بعدة خصائص:

1. وجود قواعد وإجراءات منظمة.

2. تداخل عنصر القوة مع الشرعية.

3. توثيق الاتفاقات لضمان التنفيذ.

وبذلك، يصبح التفاوض جزءاً من بنية الحوكمة وإدارة المؤسسات.

ولا ينتهي التفاوض عند الوصول إلى اتفاق، بل يبدأ عنده اختبار حقيقي لمدى صلابته، فالاتفاقات التي لا تستند إلى شعور بالعدالة غالباً ما تكون هشّة وقابلة للانحلال.

وفي هذا الإطار، يبرز طرح جون رولز حول العدالة، حيث يرتبط قبول الاتفاقات بإحساس الأطراف بإنصافها، ويمكن تلخيص مقومات الاتفاق المستدام بتوازن المصالح بشكل مقبول، وضوح الالتزامات وقابليتها للتنفيذ، وبناء الثقة كضامن غير رسمي للاستمرار.

إننا نستنتج من تتبعنا للعملية إلى أن التفاوض:

1. عملية مركبة تتداخل فيها الأبعاد النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

2. يمثل أداة مركزية لإدارة الصراع لا لإلغائه.

3. يعتمد نجاحه على تكامل العقلانية مع الفهم الإنساني.

4. يُنتج اتفاقات أكثر استدامة عندما يقوم على العدالة والتوازن.

وهنا نوصي بضرورة أن تولي الدولة العراقية اهتماماً استراتيجياً لبناء وتطوير "رأس مال تفاوضي وطني" من خلال إعداد جيل متخصص ومؤهل علمياً ومهنيّاً في مهارات التفاوض وإدارة الصراع، وذلك عبر مسارات مؤسسية وتعليمية متكاملة.

ونقترح في هذا السياق ما يلي:

1. إدماج التفاوض كحقل معرفي مستقل ضمن البرامج الجامعية في تخصصات العلوم السياسية، والعلاقات الدولية، والإدارة العامة، وفروع علم النفس والاجتماع.

2. تأسيس برامج دراسات عليا متخصصة (دبلوم/ ماجستير) في التفاوض وحل النزاعات، تُعنى بالجمع بين الإطار النظري والتطبيق العملي.

3. تطوير برامج تدريبية مهنية داخل مؤسسات الدولة (الوزارات، الهيئات، والدوائر السيادية) تهدف إلى بناء قدرات تفاوضية متقدمة في إدارة الملفات الداخلية والخارجية.
 4. إنشاء وحدات أو مراكز تفاوض استراتيجية داخل مؤسسات الدولة تُعنى بإدارة الأزمات، وتسوية النزاعات، والتفاوض في الملفات الحساسة على أسس علمية ومنهجية.
 5. الاستفادة من التجارب الدولية في بناء الملاكات التفاوضية، مع تكييفها بما يتلاءم مع الخصوصية المؤسسية والاجتماعية للدولة العراقية.
- إن الاستثمار في هذا المجال لا يُعد ترفاً معرفياً، بل يمثل ضرورة استراتيجية ترتبط مباشرة بقدرة الدولة على إدارة التعقيد السياسي والاجتماعي والاقتصادي، وتحويل الصراع من حالة استنزاف إلى فرصة لإنتاج التوازن والاستقرار.

تأسس مركز الفيض العلمي لاستطلاع الرأي والدراسات المجتمعية في بغداد بموجب شهادة التسجيل الصادرة عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء -دائرة المنظمات غير الحكومية المرقمة (1J775330) بتاريخ ٢٦/٤/٢٠١٢، وهو مركز علمي بحثي يهتم بإجراء الاستطلاعات والدراسات الميدانية فضلا عن إعداد الأوراق البحثية والمقالات حول قضايا الحياة المجتمعية للأسرة والمواطن، والدولة بمؤسساتها المختلفة.

- لا يجوز نشر أي من إصدارات المركز ونتائجته العلمية الا بموافقة خطية صريحة ويمكن الاقتباس بشرط ذكر المصدر كاملا.
- حقوق الطبع والنشر محفوظة لمركز الفيض العلمي لاستطلاع الرأي والدراسات المجتمعية

للتواصل

00964- 7710122232



Alfaiidcenter2011@gmail.com



www.al-faidh.com



العراق - بغداد - الكرادة

