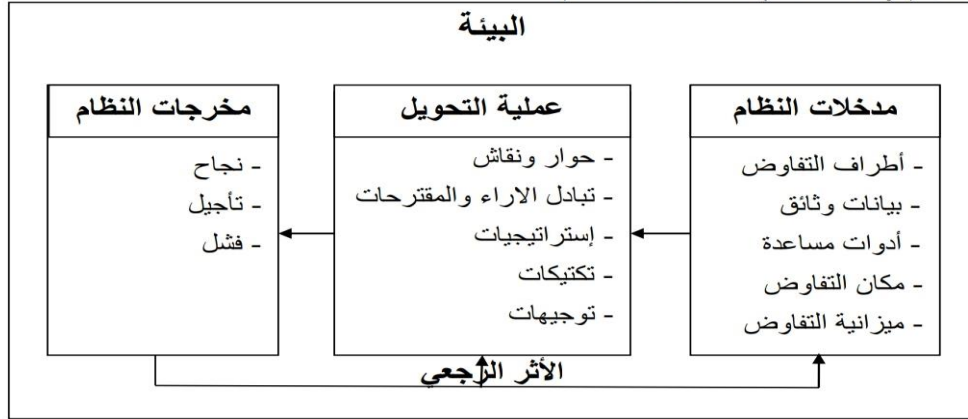


## 5. البيئة المحيطة:

تمثل البيئة المحيطة الإطار الذي يحيط بنظام التفاوض من حيث المتغيرات السياسية، الإستراتيجية، الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية والتكنولوجية التي لا بد أن يتفاعل معها نظام التفاوض لأنه يؤثر ويتأثر بها.

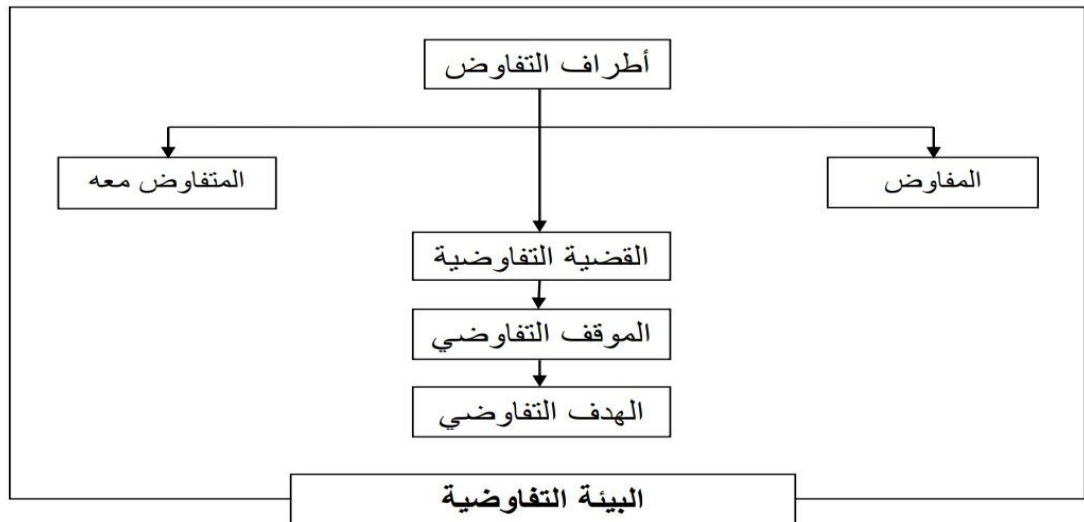
يمكن توضيح عملية التفاوض كنظام من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم ( 01 ، 02 ): التفاوض كنظام



المصدر: إدريس ثابت عبد الرحمان، التفاوض إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص57.

شكل رقم ( 01 ، 03 ): عناصر التفاوض





## الفصل الأول: التفاوض مكوناته وأبعاده

### المطلب الثالث: مبادئ التفاوض

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض، يجب على أطراف التفاوض أن تأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة هذه العملية، وتتمثل هذه المبادئ في:

#### 1. مبدأ القدرة الذاتية:

يشير هذا المبدأ إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهمه للقضية التفاوضية وأبعادها، وتفهمه للظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض، وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه.

كما يتضمن هذا المبدأ قدرة المفاوض على القيادة والإشراف على فريق التفاوض ومهاراته في الإتصال، الحوار، الإقناع، التأثير والتكيف مع مختلف المواقف التفاوضية.

#### 2. مبدأ المنفعة:

بالرغم من وجود إهتمامات ومصالح مشتركة بين أطراف التفاوض، إلا أن كل طرف يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض، حتى لو كانت هذه المنفعة تتمثل في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض. لذلك فإن كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى تحقيق مجموعة من المنافع والتي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.

#### 3. مبدأ الإلتزام:

يعد الإلتزام أحد المبادئ الأساسية لعملية التفاوض حيث يجب أن يلتزم كل طرف

<sup>1</sup> إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-59.

بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يلتزم بتنفيذ ما إتفق عليه مع الطرف الآخر وفي المواعيد المحددة.

#### 4. مبدأ العلاقات المتبادلة:

يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل فيما بينهم. كما يراعي المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل، وعلى استمرار العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض.\*

#### 5. مبدأ أخلاقيات التفاوض:

يقوم هذا المبدأ على إلتزام المفاوضين بأخلاقيات التفاوض، فرغم شرعية المناورات إلا أن الخداع المتعمد، الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات المفاوضين، إذ يجب عليهم الإلتزام بهذه الأخلاقيات للمحافظة على سمعتهم وسمعة المؤسسة التي يمثلونها.

## المطلب الأول: مجالات التفاوض

التفاوض له عدة مجالات نعرضها فيما يلي:

### 1. التفاوض في المجال التجاري:<sup>1</sup>

يعتبر التفاوض في المجال التجاري من بين أهم المجالات التفاوضية التي إكتسب الإنسان من خلالها خبرات ومهارات التفاوض، من خلال ممارسته لعمليات البيع والشراء وتبادل السلع والخدمات المختلفة.

هناك عدة مجالات للتفاوض التجاري نذكر منها:

◀ التفاوض فيما بين المؤسسات من أجل التعاون المشترك في إنتاج السلع والخدمات.

◀ التفاوض بين مسيرين المؤسسة أو بينهم وبين المؤسسات المالية المانحة للقروض من أجل تمويل مشاريع المؤسسة.

◀ التفاوض مع الزبائن حول أسعار، كميات وأجال البيع والتسديد.

◀ التفاوض بين جمعيات حماية المستهلك والهيئات المشرفة على حماية البيئة.

◀ التفاوض من أجل المطالبة بالحصول على حقوق الملكية الفكرية، الإمتيازات وبراءات الإختراع.

<sup>1</sup> جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005،

## 2. التفاوض في المجال الاجتماعي:

التفاوض في المجال الاجتماعي هو التفاوض الذي يمارسه الإنسان منذ نشأته بشكل غريزي للحصول على حاجاته، حيث يتعلم الطفل الصراخ ليأخذ طعامه أو يعبر عن آلامه، ويتطور ذلك من خلال استخدامه للإبتسامة، الكلمة والقوة الجسدية في علاقاته مع أفراد الأسرة أو المجتمع.

من مجالات التفاوض الاجتماعي نجد:

◀ التفاوض بين مختلف أفراد الأسرة.

◀ التفاوض بين الزملاء.

◀ التفاوض عند الزواج وحل الخلافات الزوجية.

إلى غيرها من المجالات فالإنسان يتأثر ويأثر في المحيط الذي يعيش فيه، الذي تحكمه ثقافة ذلك المجتمع.

## 3. التفاوض في المجال السياسي:<sup>1</sup>

تحتاج الدول إلى مفاوضات في حالتي السلم والحرب، ففي حالة السلم تسعى إلى توطيد علاقاتها مع باقي الدول من أجل تحقيق مصالحها، من خلال التعاون في شتى المجالات كالتعاون في المجال الإقتصادي، المجال الثقافي وغيرها من المجالات التي تضمن إستمرار هذا التعاون.

أما في حالة الحرب فإن التفاوض يتم لوضع حد لأسبابها والوصول إلى صيغة مناسبة لإنهائها، تراعي مصالح الطرفين وتصل عملية التفاوض إلى تصورات

<sup>1</sup> السمرة زيادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

واضحة تشمل تفاصيل عديدة كتوقيت وقف إطلاق النار، رسم الحدود الجغرافية بين البلدين، نقل رعايا البلدين وغيرها من المواضيع ذات الأهمية في هذا المجال.

كما أن هناك مجالات أخرى للتفاوض السياسي نذكر بعضها منها:<sup>1</sup>

◀ المفاوضات بين الحكومات بعضها البعض أي بين الحكومة السابقة والحكومة الحالية وبينها وبين الحكومة اللاحقة، من أجل توحيد الجهود والرقي بالبلد.

◀ التفاوض بين الوزراء بهدف تنسيق أعمالهم وتنفيذ قراراتهم دون أي تعارض أو عدم توافق بين هذه القرارات.

◀ المفاوضات بين الأحزاب بعضها البعض حول التكتلات الحزبية.

◀ المفاوضات بين الحزب الحاكم وبين الأجهزة التنفيذية للدولة والأجهزة الاجتماعية غير الحكومية، لتنفيذ سياسة الحزب وتبني برامجه وأهدافه.

#### 4. التفاوض في المجال العسكري:

التفاوض العسكري لا تأخذه الأطراف المتفاوضة بعين الاعتبار، إلا إذا شعر أحد الأطراف أن قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافه ولو جزءا منها في الوقت الحالي أو على المدى القريب. وقد يكون سبباً لإلتقاط الأنفاس أو للإستراحة كخدعة لإعادة ترتيب الأمور أو للبحث عن مخرج مناسب. كما أن التفاوض العسكري لا يتم فقط عند النزاع ولكن في حالات التعاون أيضا.

هناك مجالات أخرى للتفاوض العسكري نذكر من بينها:

◀ مفاوضات تموين القوات المحاصرة بالأغذية والأدوية اللازمة.

<sup>1</sup> جمال حواش، مرجع سبق ذكره، ص 33، ص ص 40-42.

◀ مفاوضات تسليم الأسرى، تبادل الجرحى والمصابين.

◀ مفاوضات المناورات المشتركة.

◀ مفاوضات الإنتاج المشترك للسلاح والذخيرة.

◀ مفاوضات نزع السلاح أو الإنسحاب.

## 5. التفاوض في المجال الأمني:

يمتاز العمل الأمني بتحقيق الأمن والإستقرار لكافة أفراد المجتمع بصفة دائمة ومستمرة، من خلال تقديم جملة من الخدمات التي لا يمكن الإستغناء عنها مثل: تحقيق أمن الأفراد والأموال العامة إلى غير ذلك من مجالات الأمن، وتتم عملية التفاوض في المجال الأمني خاصة في حالة إحتجاز الرهائن مثل:

◀ التفاوض من أجل إنهاء موقف إحتجاز الرهائن دون خسائر.

◀ التفاوض بشأن إمداد المحتجزين بالمؤونة.

◀ التفاوض من أجل رد الأموال.

◀ التفاوض بشأن الفدية وأسلوب تسليمها.

◀ التفاوض بشأن توفير وسيلة مواصلات لنقل الرهائن.

◀ التفاوض مع المحتجزين لتلبية مطالبهم.