

فن التفاوض والحوار داخل المؤسسة الاقتصادية

the art of negotiation and dialogue within the economic institution

مولاي علي الزهرة : أستاذة محاضرة "أ"

قسم علم الاجتماع

جامعة البليدة 2 "لونيسسي علي"

تاريخ قبول المقال: 16/10/2019

تاريخ إرسال المقال: 2019 /01/20

ملخص

إنّ قبول الفرد الدخول في علاقة مع الآخر يتطلب وجود التوافق وانسجام في القيم والأفكار والمعتقدات، ويظهر ذلك بشكل جلي أثناء الحوار والنقاش وتبادل الآراء بين الطرفين، قد يصل الطرفين إلى منطقة التوافق المحتملة أو إلى طريق مسدود. ففي الحالة الأولى توهي إلى وجود اتفاق وأهداف مشتركة بين الطرفين التي تبعث في روحهم الاستعداد والإرادة القوية لدخول في علاقة مهما كانت طبيعتها: علاقات العمل مثلا. أما الحالة الثانية توهي إلى عدم وجود اتفاق وتواصل نظرا لاختلاف المصالح والأهداف كل طرف عن الآخر، مما يؤدي إلى نفور الدخول في علاقة دائمة مع الآخر.

إنّ قبول العامل الالتحاق بأي مؤسسة اقتصادية ودخول في علاقات العمل يستدعي وجود التوافق والانسجام بين معتقدات ومنطق التفكير العامل ونظريته للعمل مع الثقافة التنظيمية الحديثة السائدة بالمؤسسة والتي تختلف من مؤسسة لأخرى، قد يجد العامل مناخ عمل مخالف تماما عن ما كان يتوقعه فهو يضطر الدخول في حوار والتفاوض مع المؤسسة. وإذا سلمنا إنّ قبول الحوار ينطلق من التسليم بواقع الاختلاف في الرأي، وبشرعيته لكل طرف من الأطراف المتفاوضة، ترى ماهي شروط الأساسية لنجاح عملية التفاوض؟

كلمات الدالة: التواصل، الحوار، التفاوض، مسار التفاوض.

Abstract

The individual's acceptance to enter into a relationship with the other requires consensus and harmony in values, ideas and beliefs, it shows clearly during the discussion and exchange of views between the parties of the dialogue. Both parties could reach the possible area of agreement or reach an impasse. In the first case, suggests the existence of an agreement and common objectives between the parties that send into their minds an ability and a strong willingness to enter into an important relationship of their nature: labour relations example. The second case, suggests that there is no agreement and communication because of the different interests and objectives of each party of the other, leading to reluctance to engage in a lasting relationship with the other.

The worker accepts to join any economic enterprise and enter into labour relations if there is a consensus and harmony between the beliefs and logic of the worker's thinking and his point of view of working with the modern organizational culture prevailing in the enterprise, which vary from one enterprise to another. Can find the worker a work climate that is completely contrary to what he or she expected, he or she must engage in dialogue and negotiation with the company. If we accept the dialogue that results from a situation of difference of opinion and legitimate to each negotiating party. Based on this observation, what are the conditions required for a successful negotiation?

Keywords: communication, dialogue, negotiation, negotiation process.

المقدمة

إنّ حاجات الإنسان المتنوعة والمتعددة تفرض عليه أن يتواصل مع الآخرين، فهو لا يستطيع أن يوفّر كل ما يحتاج بنفسه؛ لأن طبيعة الحياة تجعل المصالح مشتركة، والحاجات متداخلة بين الناس، وهذا يفرض على الإنسان حالة التواصل مع محيطه الاجتماعي. وفي هذا المقام يرى ابن خلدون أنّ الاجتماع ضروري للبشر، ذلك أنّ الله لم يخلق أحدا يستطيع بلوغ حاجاته بنفسه ودون الاستعانة بالآخرين في قوله: "الإنسان مدني بالطبع". وكما يؤكد ذلك الجاحظ في قوله "فأدناهم سُخْرٍ لأقصاهم وأصلهم ميسّر لأولهم، وعلى ذلك أحوج الملوك إلى السوق في باب، وأحوج السوق إلى الملوك في باب، وكذلك الغني والفقير، والعبد وسيد¹".

وفي هذه الحالة يكون الاتصال فطري وعفوي لا يحتاج إلى الجهد الفكري الكافي لتحقيق أهدافه. فالحوار والتفاعل والتواصل مع الآخر أمر ضروري لا مفر منه؛ لأن الفرد الذي يعيش بمعزل عن الآخرين تكون حياته غير طبيعية، عاجز في

تطوير حياته وأدواته وحاجاته، فهو مريض نفسيا منغلق على نفسه وتكون حياته تعيسة مليئة بالاضطرابات وقلق. إذ سنة الحياة تجعل الفرد يتفاعل بطريقة تلقائية مع كل ما يحيطه من طبيعة أو الحياة الاجتماعية مع بني جنسه، حتى يستطيع أن يتكيف ويندمج مع التغيرات المتسارعة في محيطه الضيق والواسع. ويقصد بالمحيط الضيق أن يتكيف الفرد مع أسرته وذلك بالاتصال والتفاعل والحوار مع أفراد أسرته التي تجعل روابط العلاقات الاجتماعية متينة داخل الأسرة وغياب هذا التواصل يؤدي إلى معاناة الفرد للمشكلات الاجتماعية وعدم استقراره داخل الأسرة. ويقصد بالمحيط الواسع الاندماج والتكيف مع محيطه المهني وهو أمر ضروري؛ لأن حياة الإنسان لا تخلو من التوتر والضغط والمشاكل التي تواجهه خلال أدائه لمختلف الأدوار، سواء بصفة فردية أو جماعية في الوسط المهني حيث لا يستطيع أن يستمر العامل في مناخ عمل يسوده التوتر والصراعات وعدم وجود توافق والتفاهم والحوار بين العمال والرؤساء أو العمال فيما بعضهم البعض، ففي هذه الحالة يعيش العامل حالة عدم الاستقرار والتفكير في البحث عن عمل آخر في مؤسسات اقتصادية أخرى تتمتع بالثقافة التنظيمية يسودها قيم التفاوض والحوار والتواصل التي تبعث في روح العامل الطمأنينة والسلام والثقة بالنفس وبالأخرين. إذ تنتج كل مؤسسة مناخ أو سياق اجتماعي بداخلها التي تهيكّل جودة العلاقات الاجتماعية والثقافة السائدة داخل التنظيم. وعلى كل عامل أن يندمج في هذا السياق واغتنام الفرص للتطور والتقدم في العمل، أو قد يجد صعوبة في الاندماج والتكيف مع هذا السياق الاجتماعي المهني وحتى يفرض نفسه مضطر الدخول في عملية التفاوض والحوار مع المؤسسة لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة التي تظهر فيشكل الاتفاق، حيث يسعى كل من العمال والمؤسسات الاقتصادية في البحث عن الموارد التي بحوزة كل طرف والتي تخدم الطرف الآخر. إذ عملية التفاوض ما هي إلا تفاعل اجتماعي بين الفاعلين، من جهة مؤسسة اقتصادية، ومن جهة أخرى العمال، ووجود منفعة، أو حاجة قصد التلبية من خلال عملية التبادل، ويكمن الشيء المتبادل في الموارد، التي يتمتع بها كل طرف من الأطراف المتفاوضة بغض النظر عن الهدف أو المشروع، الذي يتمنى تحقيقه في أرض الواقع، والذي يحمله كل طرف في ذهنه وتخميناته، والذي يترجم في شكل العقد بعد تقارب الأهداف والمصالح. ووصول الطرفين إلى الاتفاق يتوقف على طبيعة الموارد التي بحوزة كل طرف والتي تتمثل في عرض العمال كفاءتهم التقنية والسلوكية (رأسمال المعرفي والاجتماعي) لتحقيق أهداف المؤسسة ومشاريعها، وعرض المؤسسات الاقتصادية العمل وشروطه (مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية) التي تحقق أهداف

والموحد العامل؛ وأثناء عملية التفاوض ووفق طبيعة الموارد التي بحوزة كل طرف تبرز اتجاه علاقات السلطة والنفوذ في أي طرف تتجه؛ لأن هذه الأخيرة هي التي تسمح للطرف الذي يملكها بفرض شروطه على طاولة المفاوضات، ويؤثر مسار التفاوض إما إلى طريق مسدود نظراً لاختلاف أهداف ومصالح الطرفين أو وصول الطرفين إلى اتفاق مما يؤدي إلى التنسيق والتعاون فيما بينهما وإنتاج قواعد مشتركة للعمل، ومن هنا يمكن طرح الإشكال التالي: ماهي الشروط الأساسية لنجاح التفاوض وتحقيق الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة؟

ولإجابة عن السؤال المطروح يمكننا صياغة الفرضية التالية: يلعب كل من المحيط الاجتماعي الذي تفرزه المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيه دور كبير في نجاح عملية الحوار والتفاوض داخل المؤسسة الاقتصادية.

يكتسب البحث أهميته من خلال تقديمه تحليلاً سوسيولوجياً لعملية التفاوض والحوار داخل المؤسسة الاقتصادية باستخدام مقاربات ونظريات سوسيولوجية، لما لهذا الموضوع أهمية بالغة لا يمكن للمؤسسات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال، خاصة في عصر يتسم بالتغير والتطور السريع، والذي يؤدي إلى بروز مطالب جديدة للعمال التي تعبر عن قبل نقابة العمال، ولتفادي المؤسسة المشاكل والتصادم مع أعضائها، فهي بحاجة ماسة لآليات وميكانيزمات نظرية تساعد على إتيان إدارة عملية التفاوض والحوار مع نقابة العمال للحفاظ على استقرارها واستدامتها.

تمّ الاعتماد في هذا البحث على منهج التحليل الوصفي، حيث لا يقف الباحث عند حدود وصف ظاهرة التفاوض والحوار داخل المؤسسة الاقتصادية فحسب، وإنما يحلل ويفسر عملية التفاوض والحوار باستخدام أدوات نظرية مثل المقاربة السوسيولوجية للتفاوض ونظرية الاتفاقيات أملا التوصل إلى التعميمات تضبط عملية التفاوض والحوار وإدارتها بنجاح داخل المؤسسة الاقتصادية.

1. مفهوم التفاوض

المفاوضات هي عملية التفاهم والأخذ والعطاء بهدف الوصول إلى اتفاق مع الآخرين، الذين يجمعنا بهم بعض المصالح بينما تتعارض بعض مصالحنا الأخرى. فالتفاوض لا يعني فقط تلك العملية الرسمية التي يجلس فيها المتفاوضون حول مائدة لمناقشة موضوع متنازع عليه، فهي نشاط يومي غير رسمي تقوم به، كلما حاولت الحصول على أحد احتياجاتك من شخص آخر.

التفاوض أيضا أصبح -بشكل متزايد- وسيلة صنع القرار في الحياة العامة. وحتى لو لم نشترك نحن شخصا في المفاوضات. فإن نتيجة تلك المفاوضات قد تؤثر في حياتنا بوجه عام، فعندما تفشل المفاوضات بين مجلس إدارة المدرسة واتحاد المدرسين ويضرب المدرسون عن العمل فالأمر سينتهي بتوقف أولادنا عن الذهاب إلى المدارس... فإن المفاوضات تشكل حياتنا.²

إنّ التفاوض هو إذن البحث عن اتفاق بين طرفين، أو أكثر في وقت محدد، وهذا البحث عن الاتفاق المشترك يتضمن تعارض المصالح المختلفة والآراء، حيث أنّ كلّ طرف سيبدل جهدا ليُجعل آراءه ملائمة أكثر من خلال عملية تنازل متبادلة، فالتفاوض بهذا المعنى هو تبادل لوجهات النظر للوصول إلى حل مسألة عالقة عن طريق المناقشة، أو التوافق، فهو من الوجهة العملية هو القدرة على المحاورة، والتأثير على مختلف الأطراف، أو الشركاء قصد الوصول إلى اتفاق حول موضوع معين. إنّ المفاوضات هي جملة من المقابلات، وتبادل وجهات النظر، والخطوات التي تستعمل للوصول إلى اتفاق، أو لحسم قضية ما، فهي تقتضي وجود اختلافات ولكن مع إرادة الوصول إلى اتفاق.

يعتمد التفاوض أو المفاوضات في حلّ الصراعات على نظرية اللعبة (la théorie du jeu)، وتستعمل هذه النظرية في اللعبة التي يتخذ فيها عدة أطراف وهم اللاعبون قرارا في الوقت الذي يكون فيه المجال مفتوحا لعدة مصالح، وأهم العوامل للوصول هما:

إما التعاون بين اللاعبين، أو المواجهة بينهم، علما بأنه في نفس اللعبة قد يكون هناك مجال للمصالح المتضاربة مع إمكانية التعاون في مسائل أخرى.³ إذن دخول في عملية التفاوض بين المؤسسة والعمال يهدف إلى حل النزاع أو تسوية الوضعية والبحث عن اتفاق يرضي كل الأطراف رغم تعارض المصالح المختلفة والآراء، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود حوار بناء وعقلاني وموضوعي. إذن يجب أن تكون بعض العناصر موجودة حتى يمكننا الحديث عن التفاوض، ويتعلّق الأمر بقاعدة التفاوض الذي تتطلب في الواقع بعض الشروط بما في ذلك الجهات الفاعلة (المؤسسة والعمال)، الاختلاف، المصلحة المتبادلة، وهامش الحرية، ويمكن أن تتبنى الجهات الفاعلة فيما بينها أنواعا مختلفة من العلاقات من أهمها التنافس، الصراع، والتعاون.

2. المقاربة السوسيولوجية للتفاوض (المفاوضات: شكل علائقية)

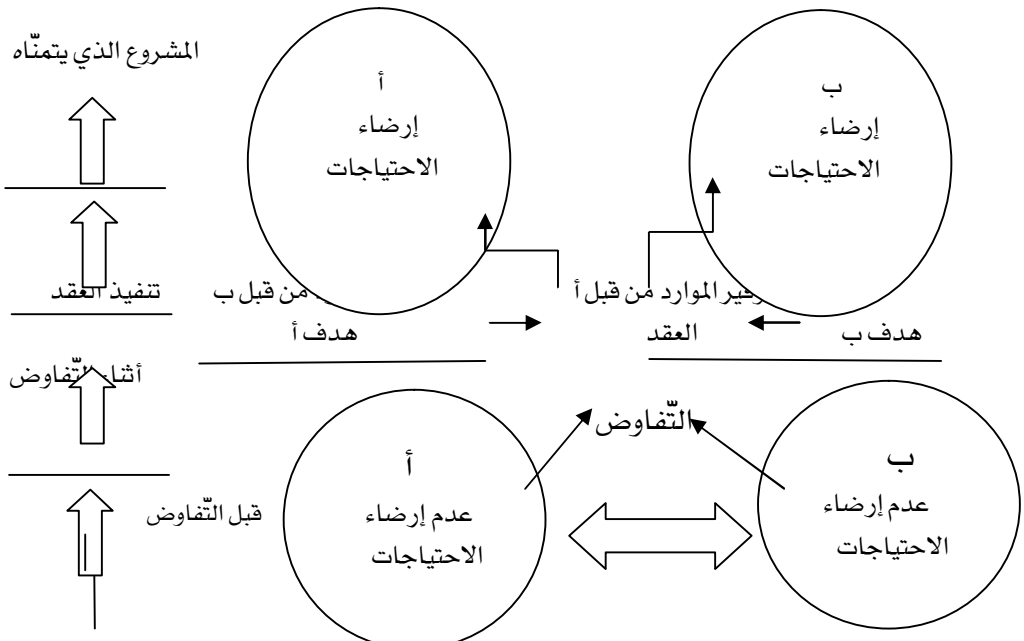
يحاول علم الاجتماع التفاوض فهم أصل التفاوض كنمط اتخاذ القرار، أو حل الصراع، وفهم المفاوضات، كاللقاء فيما بين الفاعلين كعملية، وكنمط لإنتاج

القواعد والهويات الاجتماعية، وكنشاط علائقي مسجّل في السياقات الاجتماعية التي تعطيها معنى.⁴

لا أحد راضي في بداية المفاوضات، ذلك هو الغرض من العملية التي يشارك فيها، ويتعلق الأمر بالحصول من طرف الآخر على الموارد التي توضع تحت تصرفنا عن طريق العقد، التي يتحكّم فيها والتي نفتقدها. كما هو مبين في الشكل أدناه كلّ المفاوضات لديهم فكرتان في الاعتبار: 1- مشروعه الذي يتمناه، وهو سبب وجوده في هذه المفاوضة وترجمة تحدياته.

2- أهداف التفاوض، وهي ترجمة واقعية لمشروعه الذي يرضيه بقصد جعله في شكل تعاقد.

عملية التفاوض وتلبية الاحتياجات



Delivré, François, Le pouvoir de négocier, Inter Editions, Paris, 1994, pp.128-1 (مأخوذ من: 29)

- قبل التفاوض: تكون حاجيات أ وب غير مرضية قصد الدخول في علاقة.
- إجراء المفاوضة: التقاء أهداف الفاعلين أ وب، والذي يظهر في شكل تصميم العقد.
- تنفيذ العقد: أي الموارد المتبادلة بين الطرفين، بمعنى الموارد التي يسخرها كلّ فاعل لآخر.

- الرضا بالمشروع: إرضاء حاجة الفاعلين أ وب.⁵

إذن دخول كل من المؤسسة والعمال في عملية التفاوض والحوار جاء من أجل تلبية كل طرف حاجياته بحيث المؤسسة بحاجة ماسة للعمال لتحقيق أهدافها والعمال بحاجة ماسة إلى المؤسسة لتحقيق أهدافهم. إذ يتمتع كل طرف بموارد خاصة به حيث تتمتع المؤسسة بموارد تتمثل في منح الوظيفة بما في ذلك الأجر، إضافة إلى الامتيازات والعلاوات التي تتمتع بها والتي تختلف من مؤسسة لأخرى. أما العمال تتمثل مواردهم في الكفاءة والقدرات أي قوة عملهم كما يقول ميشال كروزي التحكم في منطقة الشك أي تحكم دقيق في إنجاز العمل. والتبادل الموارد التي بحوزة كل طرف أي تسخير كل طرف موارده للطرف الآخر هي التي تجعل الطرفين يتقاربان في وجهة النظر وفي الأهداف التي تؤول بدون شك الوصول إلى الاتفاق الذي يظهر في شكل العقد.

3. طبيعة مسارات التفاوض

نميز نوعين من مسار التفاوض وفق كل من "ولتون" و"مكارسي" (Walton et McKersie) (1965):

- التفاوض التوزيعي (ND négociation distributive) يشير إلى استراتيجيات يتم تنفيذها في سياق لعبة يساوي مجموعها الصفر (كل ربح هو خسارة بالنسبة للآخر)،
- التفاوض التكاملي (NI négociation intégrative) يشير إلى استراتيجيات يتم تنفيذها في سياق آخر، حيث مصالح الطرفين هي متقاربة أو مكملية، وحيث نبحث عن حلول مقبولة للطرفين.

في حالة التفاوض التوزيعي (ND)؛ حيث لا يمكن التوفيق بين الأهداف، ويحدد كل طرف مجال التفاوض انطلاقاً مما يفضل، وكل واحد يحدد الغرض (الذي يتوافق مع أهدافه)، حتى يصل إلى نقطة المقاومة أو الانقطاع (التي تمثل العتبة، وتجاوزها يفضل الخروج من المفاوضة)، إذا تم تحقيق الاتفاق فإنه سيتم في منطقة التوافق المحتملة ZAP (zone d'accord possible) الواقعة بين نقطتين من الانقطاع (هكذا يكون التوافق بين الطرفين محتملاً مثلاً إذا منح المردودية المقترحة من قبل المستخدم، وهو أجر لحد أدنى من الساعات يصل إلى \$2,53، وأن منح المردودية المقترحة من قبل النقابة وهو أجر لحد أدنى من الساعات يصل إلى \$2,42: منطقة التوافق المحتملة (ZAP) هي إيجابية. لكن إذا حددت النقابة منح المردودية بـ \$2,52 والمديرية بـ \$2,48، منطقة التوافق المحتملة (ZAP) سلبية، والتوافق مستحيل).⁶

"على افتراض أنّ المفاوضات هي المعاملات "محصلتها صفر"، وبعبارة أخرى يبدو أنّ المفاوضين في المفاوضات في مسابقات على كمية محدودة، أو ثابتة من بعض الفوائد المرجوة للطرفين؛ بحيث يكون مكسب شخص واحد هو فقدان شخص آخر، وغالبا ما تتمثل مجمل الفوائد المتاحة مجازا بأنها "فطيرة"؛ لأنّ المفاوضين هم في معركة على مبلغ ثابت، أو فائدة، ويأمل المفاوضون إلى 'الفوز' بجزء أو "شريحة" من الكعكة على حساب خسارة المقابلة (فطيرة) من قبل الطرف الآخر.⁷

وفي حالة التفاوض التكاملي (NI)؛ أين تكون حلول فائز-فائز ممكنة، يظهر المسار بشكل أكثر كتبادل المعلومات والحجج، تليها مناقشة الآثار المترتبة على الخيارات المختلفة للقرار، وفي هذه الحالة يتحدث كل من "لاكس" و"سبينيوز" (Lax etSebenius) (1986) عن عملية خلق القيمة بدلا من عملية تخصيص قيمة (حالة نموذجية من التفاوض التوزيعي (ND)، ومع ذلك، لا يوجد مطلقا نموذج خالص، والتّمييز بين التفاوض التوزيعي/ التفاوض التكاملي لا يتم إلا من خلال قدرته التحليلية، وليست الوصفية.⁸

يتخذ مسار التفاوض بين المؤسسة والعمال شكلين: إما وصول الطرفين إلى الاتفاق تخدم مصالح وأهداف مشتركة أين تكون الحلول فائز-فائز لكلا الطرفين، بحيث يسخر كل طرف موارده للطرف الآخر من أجل العمل بشكل متكامل ومتناسق، ويدعى هذا نوع من التفاوض بالتفاوض التكاملي. أو وصول الطرفين أي كل من المؤسسة والعمال إلى طريق مسدود نظرا لتشبث وتعصب كل طرف في مجال أو هدف معين وفق ما يفضل، الذي لا رجعة فيه أي عدم وجود التنازل أو التسامح مما يؤدي إلى وصول الطرفين إلى نقطة المقاومة أو الانقطاع.

4. السياقات والنظام القابل للتفاوض

تغطي السياقات كلا من البيئة والظروف الخاصة، وتتضمن السوابق التاريخية التي تقيّد هذه المفاوضات، وهي في الوقت نفسه تمثل القيود والموارد بالنسبة للمفاوضين.

يُميّز "ستروس" (Strauss): الإطار الهيكلي 'الإطار العام الداخلي الذي تجري فيه المفاوضات، والتي يفقد الجزء الأكبر منها نفوذ المفاوضين؛ وسياق المفاوضات الذي يشير إلى الخصائص الهيكلية الأخرى، التي تتدخل بشكل مباشر في المفاوضات وتتجلى في ما يلي:

- عدد المفاوضين وخبرتهم الخاصة وتمثيلاتهم.
- إيقاع ووتيرة مفاوضاتهم.
- تتجلى علاقات القوى في التفاوض.
- طبيعة القضايا للأطراف المعنية.
- الخصائص الخاصة أو العامة للتفاوض.
- عدد ودرجة تعقيد قضايا التفاوض.
- الشرعية من تقسيم هذه القضايا.
- خيارات لتجنب أو رفض التفاوض.⁹

إذن تحديد مسار التفاوض داخل المؤسسة بين ممثلي العمال من جهة وممثلي المؤسسة من جهة أخرى (التفاوض الجماعي) أو التفاوض الفردي بين العامل والمؤسسة أو العمال فيما بعضهم البعض يتوقف بشكل عام على الإطار الداخلي والسياق الاجتماعي للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى على الإطار الداخلي والسياق الاجتماعي داخل قاعة المفاوضات بشكل خاص. فالأول يترجم قواعد العمل، طريقة التنظيم المؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة، قوة العلاقات الاجتماعية، علاقة السلطة،... الخ، كل هذه الظروف والمناخ هي التي تدفع الفاعلين (المؤسسة والعمال) الدخول في عملية التفاوض. أما الثاني له علاقة مباشرة من جهة، بالمفاوضين في حد ذاتهم المجتمعين على طاولة المفاوضات (عدد المفاوضين، معايير وقيم المفاوضين، تمثيلات المفاوضين ومهاراتهم وخبرتهم في التفاوض، الموارد والنفوذ الذي يتمتع به المفاوضين،... الخ)، ومن جهة أخرى بالجو الداخلي من خلال وتيرة وإيقاع مفاوضاتهم داخل القاعة، طبيعة القضايا ودرجة تعقيد المعالجة في عملية التفاوض. إذن سياق المفاوضات (نجاح أو فشل عملية التفاوض) مرهون بالخصائص الهيكلية المذكورة آنفا.

5. صعوبات التفاوض

هناك صعوبات جمة تقف في وجه المفاوضين ونجد على رأسهم عدم وجود التكافؤ بين الأطراف المتحاوره خاصة منها: عدم تكافؤ في توزيع الموارد والنفوذ التي تحدد علاقات القوة في التفاوض، والذي يؤثر على وتيرة ومدة التفاوض. حيث نجد ترجح الكفة دائما لصالح الطرف الذي يتمتع بالنفوذ أو السلطة من خلال انتساب إلى المركز الاجتماعي العالي الذي يؤهله للاستغلال الأمثل لرأسماله

الاجتماعي (شبكة العلاقات الاجتماعية) في تحقيق الأهداف الخاصة أو تمتعه بالموارد النادرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو العامل. بالنسبة للمؤسسة تتمثل هذه الموارد في الأجر، العلاوات، السكن، السيارة،... الخ والتي لا يمكن أن نجدها في المؤسسات الأخرى. أما بالنسبة للعمال تتمثل مواردهم في تحكم في منطقة الشك أي تحكم في مجال عمله بشكل دقيق التي تترجم فعالية عالية لأدائه نظرا لتمتعه بالكفاءة العالية. إذن من يملك هذه الموارد والنفوذ هو الذي يفرض نفسه على طاولة المفاوضات، والذي يتبنى سلوك الهيمنة والتنافسية بينما يحتج الآخر عن الخضوع اليه (التبعية).

كما يؤدي عدم تكافؤ مهارة التفاوض بين الأطراف المتفاوضة، إلى عرقلت مسار التفاوض واحداث الانقطاع والوصول إلى طريق مسدود. حيث تعصب أحد الأطراف في الرأي وعدم قبول التعديل أو فرض رأيه، لا دليل قاطع عن عدم تمتع أحد الأطراف أو كلاهما بثقافة الحوار، الذي يفترض الانطلاق من احترام الذات من أجل احترام الآخرين وتقديرهم، وحسن الاصغاء، وقبول رأي الآخر وذلك باحترام التعبير عن أفكار مناقضة لأفكارنا. كما تظهر أيضا مهارة التفاوض في كفاءة كل الطرف في اقناع الطرف الآخر، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود حوار عقلائي مبني على حجج تجعل الطرف الآخر يتحمس ويستسلم للقضية المطروحة في عملية التفاوض وينخرط فيه، أي انطلاق من "معيار العقل".

6. الحوار أداة أساسية للتفاوض داخل المؤسسة

يعتبر الحوار الأداة الأساسية لدخول في عملية التفاوض حيث قبول الحوار يعني قبول دخول الأطراف في عملية التفاوض. يعد الحوار من أهم وسائل التعبير والتفاهم الإنساني، فمن خلاله تتكون الروابط الفكرية والاجتماعية والثقافية والوجدانية بين أعضاء المؤسسة، كما يعد أحد أهم عناصر التماسك الاجتماعي لإسهامه في تحقيق التجانس الثقافي والعقائدي بين المؤسسة وأعضائها. ويقصد بالحوار: "خطاب (أو تخاطب) من أجل الإقناع بقضية أو فعل. وبعبارة أدق هو كل خطاب يتوخى تجاوب متلقٍ معين، ويأخذ رده بعين الاعتبار من أجل تكوين موقف في نقطة غير معينة سلفا بين المتحاورين؛ قريب من هذا الطرف أو ذاك، أو في منتصف الطريق بينهما".¹⁰ ويعرف أيضا على أنه: "مراجعة الكلام في شأن ما، أو رأي ما، لتعزيزه أو تصويبه، أو تطويره، والوصول فيه إلى التماثل أو التجانس، أو التفاهم، أو التكامل... ما يفيد بأنه نظام لغوي للتخاطب بين المتحاورين يتضمن خطاباً إعلامياً؛ ورسالة ذات مضمون وطني وقومي؛ وإنساني رسالة مشتركة لتلقي المكونات الثقافية

والحضارية تبتعد عن التقويل والتحريف والتلفيق.¹¹ كما يعرف أيضا على أنه: "الحديث بين الطرفين أو أكثر عن طريق السؤال والجواب بشرط وحدة الموضوع أو الهدف فيتبادلان النقاش حول أمر معين وقد يصلان إلى النتيجة، وقد لا يقنع أحدهما الآخر ولكن السامع يأخذ العبرة ويكون لنفسه موقفاً".¹²

يعتبر "ميشال كروزي": "المؤسسة أو المنظمة أولا وقبل كل شيء كأحد الأماكن الأساسية للفعل الجماعي، أين يحدث التفاعل والتواصل بين أعضاء المؤسسة والذي أطلق عليه مفهوم نسق الفعل الملموس، ويمثل كل العلاقات الموجودة بين الأعضاء الخاضعة للمحيط، والتي تتعدل يوميا وتسمح بحل المشاكل اليومية".¹³

إذن لا يتم التواصل ما بين الأعضاء داخل المؤسسة أو ما بين الأعضاء والمؤسسة إلا بواسطة الحوار. وهو أمر ضروري لا مفر منه، حيث العامل لا يمكنه أن يفكر في تجربته التي تحصل عليها في حياته بصفة عامة أو في حياته المهنية بصفة خاصة أو يتحكم في مصيره كعامل إلا بالأخذ بعين الاعتبار دور المَعطى له في المؤسسة وموقعه في السياق الاجتماعي والتاريخي والإنساني العملي. وبالتالي لا يمكنه التعبير عما يرجوه من الحياة أو العمل إلا إذا وضع في اعتباره رجاء الآخرين وآمالهم، أي أولئك الآخرين الذين يشبهونه في وضعه. ومن هنا الانتقال من العلاقات ذات تواصل فطري وآلي إلى العلاقات ذات مستوى وعي ومهارة في عملية التواصل، أي الانتقال من التواصل العفوي إلى تواصل تفاعلي يرتقي بالعلاقات الإنسانية والمهنية إلى المراتب تضمن للعمال الخير والطمأنينة، وتمحو أسباب التنافر والتقاطع. فالعامل يتأثر بما يحيط به من مواقف وسلوكات الآخرين وطبيعة التنظيم والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة حيث: "يتصرف العامل وفق المعنى الذي يعطيه لسلوكه، كما يخضع المعنى في حد ذاته إلى تمثيلات الأفراد، ونضجهم العاطفي والمعرفي، وخبرتهم الاجتماعية ووضعيتهم المهنية، فهو إذن تطوري (المعنى) وفق الأفراد في حد ذاتهم، تاريخهم الخاص، الجماعات أين تم نموهم والتي لا يزال ينمو فيها، والطريقة التي يمثلون فيها وضعيتهم المهنية".¹⁴ فإذا كان الفرد لا يُسَخِّر نفسه إلا من أجل الفعل الذي له معنى مهم بالنسبة إليه ووفق مصالحه الشخصية والفرص التي تمنحها إياه المؤسسة، لأن الإنسان ليس أداة للإنتاج وإنما هو ككائن حي يمكنه أن يتطور في عمله.¹⁵ ووفق كل هذه الظروف والعوامل يقرر العامل مدى قدرته على التكيف والعمل، أو إعادة النظر وتغيير طريقة تنظيم العمل بطريقة تعزز قدراتهم ولا يتحقق

ذلك إلا بإجراء الحوار والنقاش مع المؤسسة في إطار عملية التفاوض. لكن هل الحوار والتفاوض العمال مع المؤسسة يكون ممكنا ومجديا في الوقت نفسه؟

7. الحوار قراءة متبادلة بين الذات والآخر أثناء عملية التفاوض

الحوار وفق رأي هذه المجموعة فهم الذات من خلال الآخر، وفهم الآخر من خلال الذات، سعي نحو الاعتراف بوجود الذات والآخر، هذا الآخر الذي قد يكون متعددا بل هو متحقق التعدد في الواقع المعيش.

...الحوار بهذا الصدد حق مشاع للجميع وليس منّة يمن بها غالب على مغلوب أو قاهر على مقهور، فيصبح الحوار عنصرا حيويا لحياة الأشخاص فضلا عن الأفكار، إنه التحرر من شراك السلطة بجميع مفاهيمها ودلالاتها الفكرية والمعرفية والسياسية والاجتماعية، وكما يقول أحدهم (مطاع صفدي): "إنه تأسيس لمعنى الاختلاف التي ينتج معنى خارج المعنى المعهود وبدون كل الموارث المذهبية والمنهجية والمفهومية". وبهذا المعنى يكون الحوار اكتشافا للآخر داخل الذات، ويعني أيضا وبنفس المرتبة، اكتشاف الذات في نظر الآخر، أي التعرف على الأنا الموضوعية التي يراها الآخرون مقابل الأنا الذاتية التي نراها نحن.¹⁶

إن احترام الآخرين وتقديرهم يمر عبر تقدير الذات وكذا عبر فهم الآخرين، بيد أن تكوين صورة إيجابية عن الذات والانفتاح على الآخرين يقتضي العمل على تنمية سلوكيات التعاون والتضامن.

إن "الطبيعة الإنسانية" مرنة وأن الإنسان إذا كان بمقدوره أن ينطوي على نفسه في أنانية مضطربة، أو أن يكون "ذئبا لأخيه الإنسان" حسب رأي هوبز، فإن لديه كذلك قدرة هائلة على السمو، وعلى بذل التضحية، وعلى التأخي، كما يعلمنا القرآن: "ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم".¹⁷

كما يرى هابرماس: "إن هوية الأنا يمكن أن تتأسس بادئ ذي بدء في الأدوار الاجتماعية وتحديداً في تكاملية توقعات السلوك على قاعدة الاعتراف المتبادل. إذ يستبعد التعرف المباشر للواحد في الآخر، أي المصلحة، وإنما موقف الذوات إزاء بعضها على قاعدة الاعتراف المتبادل على أساس المعرفة. وهذا يفرض إلى الأمر التالي: إن هوية الأنا ممكنة فقط من خلال هوية الآخر المتعلقة أساساً باعتراف ذلك الآخر بي."¹⁸

إذن يقتصر الحوار والتواصل بين الذات (الأنا) والآخر في فهم المعنى والتصور الذي يعطيه الذات للآخر، وفهم المعنى والتصور الذي يعطيه الآخر للأنا، ويأتي هذا الفهم بين الأنا والآخر في إطار المفاهيم المتداول عليها في السياق الاجتماعي أو المحيط

المتواجد فيه المتحاورين. حيث نجد داخل المؤسسة الاقتصادية أنّ علاقات العمل بين الرئيس والمؤوسين أو علاقة المؤوسين مع بعضهم البعض مهيكلية ومنظمة في إطار قانون العمل (التنظيم الرسمي) والذي يعمل على ضبط السلوكات واحترام المتبادل بين الذات والآخر. لكن يبقى في إطار هذا السياق هامش الحرية لكل عضو داخل المؤسسة الذي يفضي إلى إيجاد العامل راحته من خلال التعبير عن أفكاره وما يجول في خاطره حول ما يدور من قضايا حساسة داخل المؤسسة أثناء التجمع واللقاء فيما بينهم في إطار تنظيم غير رسمي، وهو شيء ضروري وطبيعي حتى يروح العامل عن نفسه والخروج من ضغوطات العمل.

كما نجد داخل المؤسسة عدم تجانس الأعضاء (الرؤساء والمؤوسين)؛ لأن لكل عضو هوية خاصة به تترجم نظريته وفهمه الخاص للعالم بصفة عامة وللعالم المهني بصفة خاصة. وهذه النظرة هي وليدة التنشئة الاجتماعية من خلال اكتساب القيم والمعايير والمعتقدات في المجتمع أو في الوسط المهني الذي يعمل فيه، والتي تهيكّل ثقافة خاصة به والتي تختلف من عضو لآخر. ويحاول كل عضو أن يفرض نفسه وأن يجعل الآخرين يعترفوا بهويته التي تمّ بناءها من خلال الدور أو المكانة التي يحتلها داخل المؤسسة من جراء تقسيم العمل. ولا يتحقق هذا التبادل في الفهم والاعتراف، إلا بوجود التواصل والحوار البناء بين أعضاء والمؤسسة أو بين الأعضاء فيما بعضهم البعض، الذي يقتضي أن يضع كل واحد نفسه في وضعية الآخر حتى يستطيع فهمه فهماً جيداً؛ وأن يبدأ باحترام الذات من أجل احترام الآخر وتقديره. ويساعد هذا الاعتراف والانفتاح المتبادل على الآخرين بين الأعضاء والمؤسسة أو الأعضاء مع بعضهم البعض إلى تنمية روح التعاون والتنسيق والتكامل في الوظائف والأدوار بين الأعضاء الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم وفي الوقت نفسه على أداء المؤسسة.

إلا أنّ غياب هذا التواصل والحوار والانفتاح وفهم الآخرين ما بين أعضاء المؤسسة يؤدي إلى الانغلاق والانطواء على نفسه في أنانية مفرطة، مما يؤدي إلى القهر واحتكار السلطة والاستبداد بالرأي، وبروز البغضاء والشحناء والصراع داخل المؤسسة. كل هذا يولد خلافاً وظيفياً نظراً لعدم وجود التنسيق والتعاون والتكامل في الوظائف بين الأعضاء، الذي ينعكس سلباً على أدائهم وعلى أداء المؤسسة. ويتطلب هذا الوضع دخول في عملية التفاوض لحل النزاع والترفع والتسامح للوصول إلى الاتفاق بين الأطراف المتنازعة. "ولا يعني التسامح الحقيقي نوعاً من اللامبالاة اتجاه الأفكار، أو اتجاه النزاعات الشكلية المعقدة بقدر ما يعني افتراض وجود قناة أو إيمان أو اختيار أخلاقي لدينا، ولكن يعني كذلك أن نقبل في نفس الوقت بالتعبير

عن أفكار وقناعات واختيارات مناقضة لتلك التي لدينا نحن. يقتضي التسامح نوعاً من المعاناة في تحمل التعبير عن أفكار تبدو لنا سيئة، كما يقتضي إرادة في تحمل مسؤولية هذه المعاناة.¹⁹

8. شروط الحوار لنجاح عملية التفاوض

يرى هابرماس: "أن الشروط التي تسمح لنا برفع المناقشة إلى أقصاها تكون أولاً بواسطة عقلانية خطابية تقتضي نموذجياً البحث عن الحجة الأفضل، ومن ثم الانفتاح على كافة الحجج ذات الصلة، وثانياً، الشمولية التي تتضمن نموذجياً مشاركة واعترافاً متبادلاً بين كافة المعنيين.²⁰

الحوار ليس هو اللغو أو الإقحام، بل إن الأمر يتعلق بالأساس بحجج تجعلنا نتحمس لأمر ما، ننخرط فيه ونناضل من أجله لجعله قابلاً للتحقيق والإنجاز عبر إسماع صوتنا للآخرين بالحوار والمداولة اللذين يجعلان المرء يواجه أفكاراً أخرى وتصورات مختلفة، بما أن الحوار يفترض التعدد والانفتاح على الآراء المختلفة ونبذ "الفكر الأوحده". إن نهج أسلوب الحوار كمختبر للبحث يكون بحق مدرسة للنقد والنقد الذاتي، ذلك أن الأفكار في مواجهتها لبعضها تكشف عن جدليتها، عن قابليتها للتطور والاعتناء، فيحصل بذلك الإقناع والإقناع أو الاختلاف إن دعا الأمر إلى اختلاف. بهذا المعنى يغدو الصراع، صراع الأفكار هو المقياس أو المعيار، بل هو الفصيل الذي يمكن الاحتكام إليه في التمييز والمفاضلة والاختيار وبالتالي الانفتاح على التسويات الحبلية بالرأي والرأي الآخر.²¹

إن قبول الحوار ينطلق من التسليم بواقع الاختلاف، وبشرعيته. وانطلاقاً من هذا الواقع - وليس قفراً عليه - ترجح الاتجاهات الغالبة وإجماعات الوفاق العام، والتي هي مرهونة بمبادئ وقيم مستقرة إلى حين، وبين هذا وذاك يظل الحوار قائماً. ولكي يظل هذا الحوار ممكناً يقتضي ذلك شرطاً أساسياً: وهو إمكان تعديل ما يطرح من آراء وما يتعاقد عليه من مؤسسات.

ليس من السهل بطبيعة الحال أن يتنازل كل طرف عن موقع وما يدافع عنه ما دام هو نفسه مربوطاً إلى مصالح، أو معتاداً على ذهنية معينة، فالحوار لا يجري في العادة بين أطراف تأتي إلى الحلبة وقد تجردت عن المصالح والآراء المسبقة، لا تطلب سوى الحق الصراخ والمصلحة العامة، ومع ذلك ينبغي أن يصبح اللجوء إلى الحوار تقليداً راسخاً رسوخاً لا يقل عن العوائد والمصالح، وأن تكون المؤسسات القانونية والتنظيمية متيحة للحوار العام وتعديل الاختيارات.

كل هذا لا يكون ممكناً إلا إذا وقع التسليم بأن الآراء المتداولة، والقوانين المتعامل بها والمؤسسات القائمة، كلها بشرية من حيث منشؤها وغاياتها. لكن... هل يكون الحوار ممكناً في وضعية أخرى: حين يعتبر طرف من الأطراف أن رأيه سلطة، وأن رأي الطرف الآخر هو "مجرد رأي". بيد أن الحوار يفترض التكافؤ - من حيث المنطلق - بين الأطراف المتحاورين؛ لكل طرف الحق المبدئي في بسط رأيه والدفاع عنه، أما حين يفرض طرف مسبقاً أن رأيه سلطة، وأن رأي الآخر مجرد رأي، فإنه يلغى الحوار من الأساس.²²

إذن من الشروط الأساسية لنجاح الحوار بين الأعضاء والمؤسسة هو الانطلاق من أحد المبادئ المسلمة وهي "مقياس العقل"؛ بمعنى تبرير كل طرف موقفه وأفكاره والبرهنة عليها بالأدلة والحجج من أجل اقناع الطرف الآخر. لأن كل طرف ينطلق من أفكار مسبقة ومصالح وأهداف شخصية ويحاول كل منهما أن يجذب الطرف الآخر إليه، فالمؤسسة تحاول أن تحقق أهدافها ومصالحها على حساب عمالها، والعمال يحاولون تحقيق أهدافهم وتجنب استغلال المؤسسة لقدراتهم وطاقاتهم.

يصل الطرفان إلى طريق مسدود (أي عدم وصول إلى الاتفاق) أثناء عملية التفاوض أين يصبح الحوار عقيم، حينما يحاول أحد الطرفين فرض نفسه بالقوة والتعصب في الرأي وعدم التنازل أو تعديل رأيه أي غياب التكافؤ من حيث المنطلق بين الأطراف المتحاورين.

إذن وصول الطرفين (كل من المؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى) إلى الحوار العقلاني الموضوعي الذي ينتج تعاوناً إيجابياً فيما هو متفق عليه جماعياً (تحقيق أهداف مشتركة بين المؤسسة والعمال)، يقتضي توفر الشروط التالية:²³

1. اعتراف كل طرف بالآخر.
2. احترام كل طرف للآخر، وعدم الوقوع في استخفاف أي منهما للآخر في منزلته، وثقافته، وجنسه ولونه و... الخ.
3. الإيمان بالندية والمساواة في منزلة الطرفين، إذ لا يجوز الانطلاق من العصبية والهوى، أو الهيمنة والتسلط، ...
4. الانفتاح على الآخر نفسياً وفكرياً وموضوعياً، وعدم وضع شروط مسبقة لمراجعة أي مسألة أو موضوع؛ وعدم اللجوء إلى قوة الحجة والتفوق بالحديث لإثبات الذات على حساب الآخر.

5. الوعي بالذات، هوية وكيونة، واعتماد الرغبة في الحوار والثقة به والإرادة والمعرفة وتبني القيم في الوصول إلى أهداف مشتركة تفيد الجميع... فالحوار بهذا المبدأ يحقق العدالة، ويبعده عن السقوط في الجدال العقيم غير منتج... فالحوار ينبغي أن يقوم على نظام خلقي راقٍ للوصول إلى وظيفته وهدفه.

إذن لا بد من وجود نوع من الليونة والمرونة والتنازل والتسامح أثناء إجراء الحوار والتفاوض بين كل من المؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى، حتى يصل الطرفان إلى نقطة التوافق المحتملة الإيجابية. ولا يعكس التنازل والتسامح نقطة ضعف لدى أحد الطرفين بل بالعكس يترجم الأسس والقيم الأخلاقية التي يقوم عليها الحوار، حيث نجد هناك أربع مستويات للتسامح التي تترجم كل واحد منها القيم التي يقوم عليها الحوار البناء كالإصغاء للآخرين، حق في التعبير،... وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

"المستوى الأول، هو الذي عبر عنه فولتير لما طلب منا أن نحترم الحق في التعبير عن مقصد قد يبدو لنا دنيئاً، ليس المقصود هنا احترام ما هو دنيء، بل أن نتجنب فرض تصورنا الخاص لما هو دنيء، كمبرر لمنع حق الغير في الكلام. المستوى الثاني للتسامح، غير منفصل عن التوجه الديمقراطي، فأساس الديمقراطية هو وجود آراء مختلفة ومتناقضة. فالمبدأ الديمقراطي يلزم كل منا باحترام التعبير عن أفكار مناقضة لأفكارنا. المستوى الثالث للتسامح، متعلق بالتصور الذي أعطاه نيلز بوهر، إذ حسب هذا الأخير فإن نقيض فكرة ما عميقة هو فكرة أخرى عميقة، بمعنى الاعتراف بأن ثمة حقيقة في الفكرة المناقضة لفكرتنا، وهذه الحقيقة هي التي يتعين علينا احترامها. المستوى الرابع للتسامح، مصدره الوعي بخضوع الإنسان للأساطير وللإيديولوجيات وللعقائد، وكذا الوعي بالانحرافات التي تحمل الأفراد إلى مدى أبعد وخارج عن ذاك الذي كانوا يودون بلوغه. بالتأكيد إن التسامح متعلق بالأفكار، وليس بالشتم، وبالاعتداءات، وبالأفعال الإجرامية".²⁴

إذن تلعب وسائل وأدوات المستخدمة في عملية التفاوض داخل المؤسسة الاقتصادية دور فعال في إنجاحه، خاصة منها توفر شروط ومبادئ إجراء حوار بناء بين أطراف المتفاوضة الذي يترجم الأسس والقيم الأخلاقية التي يقوم عليها الحوار.

الخاتمة

إن قوة وفعالية المؤسسة تتوقف على قوة وفعالية أداء أعضائها، وهذا الأخير يتوقف بدوره على المناخ أو المحيط الاجتماعي الذي تفرزه المؤسسة؛ إذ تنتج واقعا اجتماعيا بداخلها الذي يظهر في جودة العلاقات الاجتماعية وفي الثقافة السائدة داخل

التنظيم أكثر من كل شيء. بحيث العامل يتأثر بما يحيط به من مواقف وسلوكات الآخرين وطبيعة التنظيم والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، قد يجد العامل مناخا جيدا يشجع على البذل والعطاء، والابداع والتفاني، ويساهم في تحقيق الذات بالنسبة للذين يعملون في كنفه؛ وقد يكون رديئا بالنظر إلى التوترات والصراعات والإحباطات التي تتولد عنه. إذ كلما اتسم مناخ العمل بالحيوية والنشاط والتواصل والحوار والتفاعل الاجتماعي كلما زاد فيهم روح التعاون والتنسيق والتكامل مع بعضهم البعض. إضافة إلى توفير المؤسسة كل المتطلبات، والحاجيات، وظروف العمل، من أجل تحفيز العمال للعمل أكثر وغرس روح الولاء لديهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق أهدافها. إلا أن حاجات ورغبات العمال في تغير مستمر بتغير الظروف والعالم الخارجي المتسارعة على كل مستوى من المستويات الاقتصادية، الاجتماعي، الثقافي،... الخ، بمعنى أن الأشياء نفسها يمكن أن تكون محفزة في فترة معينة وغير محفزة في فترة أخرى، نظرا لبروز أشياء أخرى جديدة أكثر تحفيز. وإذا لم تقوم المؤسسة في إعادة النظر في طريقة التنظيم الذي يمس ثلاث جوانب أساسية: الجانب الفني، والإداري، والتنظيمي، والأخذ بالعين الاعتبار تلك التغيرات، من خلال جعل الفعل التنظيمي يولي نفس القدر من العناية بحقوق العمال ومصالحهم، ونفس القدر من الاهتمام بمشاعرهم وكرامتهم. يؤدي ذلك إلى دخول المؤسسة في صراع مع أعضائها، والتي قد تفقد جزء أكبر من عمالها. ولكل هذه الأسباب تضطر المؤسسة الدخول في الحوار والتفاوض مع أعضائها لتلبية حاجياتهم.

عملية التفاوض ما هي إلا تفاعل اجتماعي وتواصل والحوار بين كل من المؤسسة من جهة، والعمال من جهة أخرى، حيث لا يتقاسمان دائما نفس المصالح والقيم، إذ يميل كل طرف إلى فرض احترام مطالبه على المفاوضين. وتقوم عملية التفاوض على افتراض أساسي وهو أن كل المفاوضات تتضمن موقفاً تسعى من خلالها الأطراف المتحاور إلى تحقيق المصالح المشتركة في الوقت منه تتواجد فيه المصالح المتضاربة.

إذن الهدف من التفاوض داخل المؤسسة هو بناء تنظيم محكم وعقلاني يحقق المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال التوفيق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف أعضائها من جهة أخرى. ولا يتم تحقيق ذلك إلا بوجود التواصل والحوار البناء بين الأعضاء والمؤسسة، الذي يقتضي أن يضع كل واحد نفسه في وضعية الآخر حتى يستطيع فهمه فهماً جيداً؛ وأن يبدأ باحترام الذات من أجل احترام الآخر وتقديره.

ويساعد هذا الاعتراف والانفتاح المتبادل على الآخرين بين الأعضاء والمؤسسة إلى إنتاج الاتفاق. وهذا الأخير ما هو إلا بناء اجتماعي يأخذ بعين الاعتبار متطلبات النظام الاجتماعي السائد، ليس اكراها من المسؤولين ولا السوق وألعاب السلطة، التي تدفع بالفاعلين (المؤسسة والعمال) إلى الاتفاق، وما يكون الاتفاق هو قبول اللجوء إلى مبادئ عامة تشمل ما هو مهم، ويكون النظام الاجتماعي باختيار قاعدة الاتفاق ذات خاصية عامة وشاملة وليست فردية، أي وصول الطرفين إلى نقطة تكامل وتعاون، وهذا يعود إلى تقارب مصالح الطرفين، أو أن تكون مصلحة كل طرف مكملة للطرف الآخر، مما يؤدي إلى خلق القيمة المضافة عن طريق التناسق والتعاون بين الطرفين المتفاوضين؛ بحيث يصبح كل طرف لا يمكنه أن يستغني عن الطرف الآخر لتحقيق أهدافه.

إلا أن غياب هذا التواصل والحوار والانفتاح وفهم الآخرين ما بين الأعضاء والمؤسسة يؤدي إلى الانغلاق والانطواء على نفسه في أنانية مفرطة، مما يؤدي إلى القهر واحتكار السلطة والاستبداد بالرأي، وبروز البغضاء والشحناء والصراع داخل المؤسسة. ويصل الطرفان إلى طريق مسدود (أي عدم وصول إلى الاتفاق) أثناء عملية التفاوض أين يصبح الحوار عقيم، حينما يحاول أحد الطرفين فرض نفسه بالقوة والتعصب في الرأي، وعدم التنازل أو تعديل رأيه، أي غياب التكافؤ من حيث المنطلق بين الأطراف المتحاور.

توصلت نتائج البحث إلى ما يلي:

- أنه لا يمكن للمؤسسات تجنب دخول في عملية التفاوض والحوار مع أعضائها، إلا بتوفر انسجام بين ثقافة المؤسسة-التي تترجم في القيم والمعايير المعمول بها في الوسط المهني والتي تأخذ شكل النظام الداخلي أو التنظيم الرسمي- من جهة، وثقافة العمال من جهة أخرى، التي تظهر في عادات العمل الممارسة في الوسط المهني.
- توفير المؤسسة مناخ اجتماعي يتسم بالتواصل، والتفاعل، والتنسيق، والتعاون، يزيد من حيوية ونشاط عمالها في تحقيق الأهداف المشتركة، وتجنب الاصطدام والصراع بين المؤسسة وأعضائها وبالتالي تجنب الدخول في الحوار والتفاوض.
- في حالة وجود صراع أو نزاع بين المؤسسة وأعضائها، يستدعي دخول في عملية التفاوض والحوار للوصول إلى الاتفاق بين الفاعلين (ممثلي المؤسسة من جهة و ممثلي العمال من جهة أخرى) ذوي المبادئ أو منطق عقلاني مختلف يركز على ما يشمل المبدأ السامي الأعلى المشترك الذي يصف ما هو مهم بالنسبة للطرفين، إذ لا يتم إلا بوجود فن الحوار والتفاوض ما بين الأطراف المتحاور، حيث يتوقف هذا الفن على

مبادئ أساسية يجب أن يقتدي بها كل طرف من أجل إنجاح عملية التفاوض، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- اعتراف واحترام كل طرف للطرف الآخر وعدم الاستخفاف به.
- الإيمان بالمساواة والتكافؤ ما بين الأطراف المتحاور، سواء تعلق الأمر بالسلطة، النفوذ، .. الخ.
- تجنب كل طرف فرض تصوره الخاص كمبرر لمنع حق الغير في الكلام.
- الزام كل طرف احترام التعبير عن أفكار مناقضة لأفكارنا.
- اعتراف كل طرف بأنّ ثمة حقيقة في الفكرة المناقضة لفكرتنا، وعلينا احترامها.
- الوعي بخضوع كل طرف للإيديولوجيات والعقائد، وكذا الوعي بالانحرافات التي تحمل كل طرف إلى مدى بعيد وخارج ذلك الذي كانوا يودون بلوغه.
- فصل الأشخاص عن المشكلة؛ أي يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنّهم يعملون جنبا إلى جنب، ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.
- التركيز على مصالح الأطراف المعنية، وليس على موقف واحد لا يتغير، فالتركيز على موقف واحد، والاكتفاء بترديده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وإمكانية تحقيقها يوصل المفاوضات إلى طرق مسدود، أو إلى حلول وسط سرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم رضا الأطراف بما توصّلوا إليه في المفاوضات.
- إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.
- اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تمّ التوصل إليه ممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانونا من القوانين، أو رأى أهل الخبرة أو غيره.
- وبناءً على هذه النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية لنجاح عملية التفاوض والحوار داخل المؤسسة الاقتصادية:
- التخلي عن أفكار مسبقة وعن المصالح الشخصية لكل طرف من أطراف المتفاوضة والعمل على تحقيق المصلحة المشتركة.
- التكافؤ من حيث المنطلق بين الأطراف، وعدم اعتبار أحد الأطراف أنّ لديه سلطة.
- تبرير كل طرف موقفه وأفكاره والبرهنة عليها بالأدلة والحجج من أجل اقناع الطرف الآخر.

- تحلي المؤسسات باليقظة ومواكبة التغيرات التي تطرأ على المجتمع بصفة عامة وفي سوق المنافسة بصفة خاصة، من خلال بناء نظام إنتاجي يتماشى مع نظام الاجتماعي الذي يستجيب لمتطلبات وحاجيات أعضائها؛ والذي يؤدي إلى استقرار المؤسسة داخليا وخارجيا وتجنب دخول في التفاوض والحوار مع أعضائها .

الهوامش

1. صالح خليل أبو إصبع: الاتصال الجماهيري، دار الشروق، الأردن، 1999، ص 55.
2. ويليام أوري: فن التفاوض، اختراق الحواجز في طريق التعاون، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص 20-21.
3. محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية، دار طليعة، بيروت، 2011، ص 167-168.
4. Fiche de lecture réalisée par Anne Lambert sur Bourque R, Thuderoz C, Sociologie de la négociation, La Découverte, 2002. Voir site : http://socio.ens-lyon.fr/agregation/conflits/conflits_fiches_bourque_thuderoz_2002.php, le 05/12/2012 à 22H44
5. Paul G. Tessier : Le concept de négociation voir site : <http://www.enap.ca/didactheque/htmlfra/outils/informateur/negociation/nego-concept.htm>, le 05/12/2012 à 23H00.
6. Fiche de lecture réalisée par Anne Lambert sur Bourque R, Thuderoz C, Voir site : http://socio.ens-lyon.fr/agregation/conflits/conflits_fiches_bourque_thuderoz_2002.php, le 05/12/2012 à 22H44.
7. Tanya Alfredson and Azeta Cungu: Negotiation Theory and Practice, A Review of the Literature, FAO, 2008, p6. Voir site : http://www.fao.org/docs/up/easypol/550/4-5_negotiation_background_paper_179en.pdf, Alger le 29/12/2013 à 13H27, pp7.
8. Fiche de lecture réalisée par Anne Lambert sur Bourque R, Thuderoz C, Voir site : http://socio.ens-lyon.fr/agregation/conflits/conflits_fiches_bourque_thuderoz_2002.php, le 05/12/2012 à 22H44.
9. Fiche de lecture réalisée par Anne Lambert sur Bourque R, Thuderoz C, Voir site : http://socio.ens-lyon.fr/agregation/conflits/conflits_fiches_bourque_thuderoz_2002.php, le 05/12/2012 à 22H44.
10. محمد العمري: دائرة الحوار ومزالق العنف، كشف أساليب الإغاثات والمغالطة مساهمة في تخليق الخطاب، أفريقيا الشرق، العدد 10، 2002، ص 9.
11. حسين جمعة: ثقافة الحوار مع الآخر، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 3 و4، 2008، ص 11.
12. محسن جلوب الكنانى: تقنيات الحوار الإعلامي "قناة الجزيرة نموذجاً"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 10.

13. Jean Claude scheide: les grands auteurs en organisation, éd Durand, 1999, PP 32.
14. Philippe Bernoux: la sociologie des entreprises, éd du seuil, 1999, p 106-107.
15. Philippe Bernoux: la sociologie des organisations, éd seuil, 2009, pp 150-151.
16. عمار جیدل: مفهوم الحوار الحضاري، الملتقى العلمي الدولي الرابع: الحوار في عالم المتغير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإسلامية، 22-23 أفريل 2002، ص 12-13.
17. أ.حمد بنعمو: الدليل المرجعي للتربية على المواطنة والحوار وقبول الرأي الآخر، الملتقى الدولي حول: التربية المدنية: الأبعاد الدولية والوطنية، العربي وايفي، بالتونس، 17_18 مارس 2007، ص 54.
18. الناصر عبد اللاوي، التواصل والحوار، أخلاقيات النقاش في الفكر الفلسفي المعاصر، دار الفارابي للنشر، لبنان، 2013، ص 29 وص 32.
19. موران إدغار: تربية المستقبل، المعارف السبعة الضرورية لتربية المستقبل، اليونسكو ودار توبقال للنشر، 2002، ص 95.
20. الناصر عبد اللاوي، مرجع سابق، ص 20.
21. أ.حمد بنعمو، مرجع سابق، ص 72.
22. أومليل علي: في شرعية الاختلاف، منشورات المجلس القومي للثقافة العربية، مصر، 1991، ص 93-94.
23. حسين جمعة، مرجع سابق، ص 12.
24. موران إدغار، مرجع سابق، ص 56.