

## مهارات الحوار والتفاوض

### Dialogue & Negotiating Skills

- مهارات الحوار الإيجابي • صور الحوار وأنماطه
- أهمية الحوار • أهداف الحوار • أساليب الحوار
- آداب الحوار • مهارات الحوار • أصناف
- التفاوض • الخطوات الإجرائية للتفاوض • عندما
- يكون للطرف الآخر كل القوة • نقاط للنجاح

#### تمهيد

لاشك أن عمليات الحوار ترتبط بها مجالات متعددة وفنون كثيرة، يكون الحوار فيها عاملاً مشتركاً، وبعض الباحثين يعد هذه المجالات مترادفات مثل: الجدل، والمناظرة، والمناقشة، والمحاكمة، والمفاوضات... إلخ. (فلمبان، ٢٠٠٩، ص ٤١ - ٤٢). ويرى البعض الآخر أن هذه المجالات تختلف في طبيعتها وطرقها وأهدافها بشكل جذري وإن اشتركت في عامل الحوار (خوجة، ٢٠٠٩، ص ١٨).

أنتفى شخصياً مع وجهة النظر الثانية ولعلي أؤكد أن الحوار ما هو إلا أداة ووسيلة تستخدمه هذه الأنواع المختلفة في سبيل الوصول إلى أهدافها وغاياتها. فالجدل - على سبيل المثال - يركز فيه المجادل على كيفية إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره وهذا ما

ينطبق على المناظرة أيضاً، فالهدف الأساس تغلب طرف على آخر وليس محاولة الوصول إلى الحق أو أرضية مشتركة وحل وسط، كما هو الحال في المناقشة، أو إنهاء المشكلة والوصول لحل يرضي الطرفين بأقل الخسائر كما هو الحال في التفاوض.

سوف نتحدث في هذا الفصل عن الحوار الإيجابي، آدابه وفنونه ومهاراته، ثم نُعرِّج في الحديث على أحد المجالات الأساسية التي تستخدم الحوار كأداة رئيسية في الوصول إلى حل لمشكلة ما سواء أكانت سياسية أم اقتصادية، وسواء أكانت بين دول أم أسر، أم فردين فقط.

#### مهارات الحوار الإيجابي

تعود كلمة الحوار في اللغة العربية كما ورد في لسان العرب إلى: "الحَوْر: الرجوع عن الشيء، وإلى الشيء" (ابن منظور، ٢٩٧/٥) وجاء في القاموس المحيط: "وتحاوروا: مراجعو الكلام بينهم" (الفيروز، أبادي، ٢٠٠٤م، ص ٤٨٧). وبهذا فالحوار يعني المراجعة والتجاوب وهو يتم بين طرفين أو أكثر لعرض الآراء في قضية أو مسألة متنازع عليها، ويهدف للوصول إلى نتيجة محددة، وينبغي أن يتم الحوار وفق آداب تحتم على الأطراف تبادل الآراء ومراجعتها بهدوء ودون استئثار طرف على آخر (جعلوك، ١٤١٩هـ، ص ١١٤؛ خوجة، ٢٠٠٩، ص ١٧؛ فلمبان، ٢٠٠٩، ص ٤٠).

وليس شرطاً أن يكون الحوار فقط بين أفراد، ولكنه قد يشمل أمماً وشعوباً: أدياناً أو ثقافات، وهو ما يحتاجه العالم اليوم في سبيل التوصل إلى تفاهم حقيقي، بعيداً عن الصراعات والحروب والفهم الخاطئ للثقافات والحكم المسبق عليها في ظل تداخل العالم مع بعضه بشكل غير مسبوق (الحازمي، ٢٠٠٩، ص ٨).

ويجب أن نفرق بين الحوار والمجادلة، فالجدل يعني مقابلة الحججة بالحجة، وفيه خصامة ومناظرة وتمسك بالرأي بل وتعصب له، بينما يهدف الحوار الوصول إلى

الحقيقة بكل شفافية ووفق قواعد وآداب ترتكز على الأخلاق واستخدام العمليات الإقناعية. (خوجة، ٢٠٠٩، ص ١٨؛ فلمبان، ٢٠٠٩، ص ٤٢).

ويرى خوجة أن بين: "الحوار والجدال عموم وخصوص، فكل جدال حوار، وليس كل حوار جدال، لكن ربما تحول الحوار إلى جدال، وقد يجتمعان". (خوجة، ٢٠٠٩، ص ١٩). والجدال نوعان ممدوح ومذموم، فالممدوح الذي يقرر الحق، والمذموم الذي يقرر الباطل. (الرازي، بدون، ٢٦١/٢٦). ففي الممدوح قال تعالى: ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِّ لِهٖم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾ (التحل: ١٢٥)، وفي المذموم قال تعالى: ﴿ مَا صَرَّفْتُمْ لَكَ إِلَّا جَدَلًا بَلْ هُمْ قَوْمٌ خَصِيمُونَ ﴾ (الزخرف: ٥٨).

ولاشك أن الحوار منهج إلهي ورد في القرآن الكريم باللفظة نفسها، أو عن طريق عرض حوارات للدخال - عز وجل - مع خلقه، أو عرض حوارات الرسل مع أقوامهم، كما أن السيرة النبوية الكريمة مليئة بحوارات الرسول - صلى الله عليه وسلم - مع المسلمين من أصحابه ومع الكافرين من خصومه. (خوجة، ٢٠٠٩، ص ص ٢٠-٢١).

#### صور الحوار وأنماطه

يقسم والتون Walton أنماط الحوار إلى سبعة أنماط مختلفة وهي كالتالي:

- حوار الخصام والنزاع: ويستخدم أسلوب التهجم والمواجهة الشخصية، ويهدف إلى الخصام والنزاع، وهو بالطبع حوار سلبي لا يفيد شيئاً بل يزيد العداوة والبغضاء بين الأطراف المتحاورة، وقد يتجاوز الحوار في نهاية الأمر إلى المشاجرة واستخدام الأيدي.
- حوار المناقشة والمناظرة: وهو حوار جدلي يهدف فيه المتحاورة إلى التأثير في الطرف الآخر باستخدام منهجية الغلبة والانتصار، والمحاورة هنا لا يحاول أن يصل لحل وسطي أو الوصول إلى نتيجة ترضي الطرفين، ولكن إلى إقناع الطرف الآخر

- بقبول فكرة ما. وهذا النوع من الحوار قد يكون إيجابياً وقد يكون سلبياً. وكما ذكرنا سابقاً فقد يهدف الحق، وقد يهدف الباطل وتقريره.
- حوار البحث: يهدف هذا الحوار إلى الوصول إلى الحقيقة في ظل انعدام الدليل القاطع ومن هنا يحاول المتحاورون إقامة الدليل والوصول إلى الحقيقة من خلاله. وهو حوار إيجابي.
  - الحوار الإقناعي: يستخدم هذا الحوار الأساليب الإقناعية المختلفة، وعادة ما يقوم مثل هذا الحوار على محاولة أحد الأطراف إثبات وجهة نظره وإقناع الآخر بها عن طريق استخدامه الأدلة الداخلية والخارجية، وغالباً ما يكون حواراً سلبياً لأنه لا يتيح للطرف الآخر إقناعه بوجهة نظره.
  - الحوار الاستعلامي: يحاول أحد الأطراف هنا الحصول على معلومات أو أخبار يجهلها أو لا يعرف تفاصيلها فيستدرجها من طرف آخر يملكها، وذلك حتى يحقق شيئاً ما. وقد يكون الحوار إيجابياً إذا كان قصد الاستفادة والإفادة والتعلم، أما إذا كان المقصود ضرر أحد، فطبعاً يعد الحوار سلبياً.
  - الحوار التربوي: يستخدم هذا النوع من الحوار في مجالات التربية والتعليم. ويهدف في النهاية لنشر المعرفة، وإذا التزم بأداب الحوار فإنه يعد إيجابياً.
  - الحوار التفاوضي: ويهدف هذا النمط إلى تحقيق المصلحة أو المنفعة الذاتية، ويتم عادة عندما تختلف مصالح طرفي الحوار ويسعى كل منهما لتحقيق المصلحة، ويؤخذ عادة في الحسبان الوصول لاتفاق مشترك.

#### أهمية الحوار

يرى الحازمي أنه أصبح للحوار اليوم: "حاجة إنسانية ملحة للاندماج في جماعة، والتواصل مع الآخرين، فالحوار البناء يحقق التوازن واستقلالية الإنسان وحاجته إلى

التفاعل مع الآخرين، وتزداد الحاجة للحوار في ظل المتغيرات الدولية العلمية والمعرفية السريعة." (الحازمي، ٢٠٠٩، ص ١٠).

ويرى العبودي أن الحوار الحق البعيد عن التعصب والخصومة، يستطيع أن يساهم في معالجة المشكلات العائلية والاجتماعية والإدارية والاقتصادية والفكرية. (العبودي، ٢٠٠٥، ص ١٦).

ويقدم خوجة مجموعة من العناصر لتوضيح أهمية الحوار ومنها:

- الحوار ضرورة بشرية، عن طريقه يفهم بعضنا بعضاً.
- إنه وسيلة فاعلة في بناء الأمة وإعداد أفرادها وتنميتهم.
- الحوار مساعد في تقوية الروابط الأسرية والاجتماعية بل والأمية.
- الحوار ينمي روح الشورى والحرية المنظمة.
- لديه القدرة في تنمية بعض الجوانب الأخلاقية وإشاعتها مثل الجرأة والشجاعة وقول الحق.
- الحوار ضرورة للتعامل والتواصل الإنساني وإثراء العلاقات.
- إنه مفتاح للسلام والحد من الصراعات والفتن.
- إنه وسيلة لتحسين الصحة النفسية والجسدية للأفراد لأنه يحد من التعامل الفظ القاسي.

• الحوار وسيلة من وسائل الإقناع. (خوجة، ٢٠٠٩، ص ٣٨ - ٤٨).

يرى بعض الكتاب أن أهمية الحوار تكمن في الإصلاح بين الناس، وإظهار الحقائق، وإزالة الشبهات والشائعات، والمنازعات والصراعات والظلم على المستويات الفردية والاجتماعية والأمية (بالجن، ١٤٢٥، ص ١٨؛ الباني، ٢٠٠٩، ص ٤٧).

### أهداف الحوار

تتعدد أهداف الحوار بتعدد موضوعاته وقضاياها، يذكر السليمان أن لكل حوار هدفاً يختلف باختلاف المتحاورين ومستوياتهم التعليمية والفكرية (السليمان، ٢٠٠٥، ص ٧). ويرى الحازمي أن الحوار هو تعاون بين المتحاورين للتعرف على الحقيقة، وهذا التعاون يكشف فيه كل طرف ما خفي عن الآخر. (الحازمي، ٢٠٠٩، ص ١٢).

ويؤكد الحازمي أنه بالرغم من أن الغاية النهائية للحوار هي معرفة الحقيقة والتوصل إليها، إلا أنه يستلزم في بعض الأحيان الوصول إلى إيجاد حلول وسط ترضي أطراف الحوار (الحازمي، ٢٠٠٩، ص ١٢).

وأرى أنه ربما يكون محاولة الوصول إلى حلول وسط في فهم قضية أو مشكلة ما، هو أكثر ما يمكن تحقيقه خاصة في أمور يصعب فيها معرفة الحقيقة، وما أكثر هذه المشكلات والقضايا فالمهم هنا محاولة فهم كل طرف للآخر، وإدراك الأسباب والمسببات، وتصحيح بعض المفاهيم غير الدقيقة من أجل التعايش مع ذلك الاختلاف، فالوصول لنتيجة مرضية بين الأطراف المتحاوره هي بيت القصيد، إن لم نستطع الوصول إلى الغاية الكبرى وهي الحقيقة.

### أساليب الحوار

يقسم خوجة الحوار إلى ثلاثة أساليب وهي:

١- أسلوب حوار الحديث: وهو الحوار الذي يعتمد على الحديث المباشر بين طرفين أو أكثر، وهو الحوار الأغلب والذي يتم عادة بين الأب وابنه أو ابنته، والأم وابنتها أو ابنها، وبين الصديق وصديقه، والجار وجاره، والأستاذ والطالب يعتمد استخدام الحوار هنا بشكل كبير على مهارات استخدام اللغة والمخزون المعرفي في

الموضوع الذي يتم فيه الحوار، وكلمتا تعلم الإنسان مهارات الحديث والحوار، وأساليب الإقناع، وحفظ كلام الله وشيئاً من سنة نبيه، ومن أقوال الشعراء وحكم العلماء، بالإضافة إلى صلب الموضوع المطروح، يستطيع الإنسان أن يبدع في هذا المجال، والإبداع فيه لا يعني النجاح، فالنجاح لا يتم إلا من خلال تعلم آداب الحوار من هدوء وإعطاء الآخر حقه في الحديث والإنصات لما يقول، والسمعي الحقيقي للوصول إلى نتائج حقيقية، وليس إلى انتصار الفرد لذاته، إذ ينبغي عليه العودة للحق متى ما رأى أنه ليس على حق.

٢- أسلوب الحوار الكتابي: يأخذ أشكالاً عدة فقد يقوم الكاتب نفسه باستخدام الحوار لتناول قضية شائكة ويحاول أن يصل إلى نتيجة يرغبها عن طريق الحوار بين شخصيتين يتدعهما. ومن ذلك أيضاً، أن يتم الحوار بين شخصين فعلاً سواء عن طريق رسائل أو في الصحف، فيكتب الأول ويرد الثاني وهكذا، وفق أسلوب حوار.

ويرى خوجة أن للحوار الكتابي الكثير من المميزات الخاصة مثل:

- استمرار الحوار الكتابي، وربما تم تناقله عبر الأجيال.
- وصول الحوار إلى أكبر عدد من الناس.
- يمكن الرجوع للمعلومات وللحوار نفسه عند الحاجة.
- الحوار الكتابي أكثر موثوقية وأمانة. (خوجة، ٢٠٠٩، ص ٢٧).

٣- أسلوب الحوار الإلكتروني: ويأخذ أشكالاً مختلفة أيضاً، فمنه ما هو قريب من الحوار الكتابي مثل: استخدام البريد الإلكتروني، وكتابة الرسائل، ومن ثم انتظار الرد وهكذا، ومنها ما يأخذ شكل الحوار الكلامي حيث يعتمد على الحوار المباشر الصوتي بين اثنين أو أكثر، ومنها الحوار الكتابي المباشر والذي يعنينا هنا أكثر إذ أنه ليس حواراً كلامياً بحتاً، وليس حواراً كتابياً بحتاً فيقوم الطرف الأول بالكتابة ليرد عليه

الأخر بشكل مباشر كلمة بكلمة ، وسطراً بسطر ، وفقرة بفقرة ، وهو ما يسمى حوار الماسنجر. وبالرغم من أن الكلام يتم بشكل مباشر إلا أنه يتم عن طريق الكتابة ، وهذا يجعل النص محفوظاً ، كما يتيح لكاتبه مراجعته والتأكد منه قبل إرساله وهذا ما لا يُتاح للحوار الكلامي ، وهنا يكمن الفرق.

ويقدم خوجة مزايا للحوار عبر الشبكة لم تكن متوفرة من قبل مثل :

- تحويل الحوار عبر الإنترنت والمناقشات حول بعض القضايا إلى حقائق معينة مثل الجهود الجماعية والمقاطعات... إلخ.
- بناء رأي عام حول بعض القضايا وإيصاله إلى فئات متعددة من الجماهير.
- وصول رأي المواطن لصناع القرار دون المرور بشبكات رقابية (خوجة ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٢٧ - ٢٨).

#### آداب الحوار

للحوار آداب كثيرة ينبغي الاهتمام بها والتركيز عليها في أي حوار تقوم به ، سواء أكان هذا الحوار عائلياً ، أم مع الأصدقاء والزملاء ، أو في الفصل مع الأستاذ وسواء أكان هذا في موضوع ثقافي ، أم ديني ، أم سياسي ، أم رياضي. من هذه الآداب :

١- عفة اللسان: ابتعد عن كل ما يؤزم الحوار من قول أو فعل لا يليق سواء كنت تتحاور مع من هو أصغر منك أم أكبر ، ابتعد عن السخرية والتهكم ، واجتنب كل فاحش من القول ، قال الرسول الكريم - صلى الله عليه وسلم - "ليس المؤمن بالطعان ولا اللعان ولا الفاحش ولا البذيء" (البخاري ، ص ٨٧).

لا بد من مخاطبة الطرف الآخر بالعبارات اللائقة وبالكلمات المهذبة وبالاحترام الذي يستحقه مهما كان الاختلاف. يقول القوسي أنه على المحاور "اجتناب أسلوب التحدي والتعسف في الحديث وإيقاع الخصم في الحرج ، حتى ولو كانت الحجة بينة

والدليل دامغاً وقد يفهم المحاور خصمه ولكنه بأسلوب التحدي لا يقنعه، وقد يُسكته بحجة قوية ولكنه لا يكسب تسليمه وإذعانه للحق" (القوسي، ٢٠٠٩، ص ٤٤-٤٥). فما الفائدة من حوار تستطيع فيه التغلب على الشخص المقابل بالحجة، ولكنك لا تستطيع أن تقنعه وتجعله يذعن وبالتالي يتم التوصل إلى حل للمشكلة.

٢- إشعار الطرف الآخر بالمحبة والتقدير: يقولون: "إن الاختلاف لا يُفسد للود قضية" وهذا يعني أنه لا بد للمحاور من احترام وتقدير الآخر وإشعاره بمحبتك وتقديرك لشخصه وإنك تختلف معه في هذا الموضوع المحدد. فلا بأس من الإطراء المحمود عند بدء الحديث وإعطاء الطرف الآخر حقه قبل الولوج في الحوار وتأكيد هذا الاحترام والمحبة والتقدير في أثناء الحوار، بما يسبغ على الجوروح المحبة والأخوة لا العداة والتحدي والشقاق. إن الكثير من الحوارات في مجتمعاتنا وللأسف تعصف بأصحابها فيتحولون من أصدقاء إلى أعداء في موضوعات ليست ذات بال.

٣- أعط الطرف الآخر حقه من الوقت: لا تستأثر بالكلام كله، ولا تقاطع المحاور، وتجنب الهزل والتعليق والطرفة، فقد يعتبر الطرف الآخر أن ذلك استهزاء واحتقاراً له (القرني، ١٤٢٥، ص ٢٥). واطلب منه عند حديثك برجاء عدم مقاطعته لك أيضاً، لذا يجب التركيز على الآراء وليس أصحابها (الطريقي، ١٤١٥، ص ١١٩). وكثيراً ما نرى للأسف أن المتحاورين يتجاوزون الآراء لأصحابها، وبدلاً من تفنيد هذه الآراء ومقارعتها بالحجة بالحجة، نجد أن المتحاورين قد بدأوا في الحديث عن الشخصيات ولعل أسوأ من ذلك عندما يتم الحديث في الأصول والأنساب وما شابه ذلك. وكثيراً ما نرى كيف يتحول الحوار في مجتمعاتنا إلى جدال عقيم، ثم إلى سب وقذف وتعرض للأنساب والأخلاق وهذا دون شك لا يُعد حواراً وهو يجر لمفاسد كثيرة وقطع للعلاقات بين الأصدقاء والأرحام.

٤- التحلي بالرفق واللين أثناء الحوار: ابتعد عن الفظاظ في الحوار، وكن ليناً مرناً لأن الحوار عندما يشتد قد يقع في الأنفس ما يقع. يقول زمزمي: "إن الحوار والمناقشات تشير في النفس نوازع متعددة من الانتصار للنفس وللرأي، والقابلية السريعة للاستفزاز، والتعالي عن الخصم، أو على الحق والصبر خلق عظيم يحتاجه المحاور والصبر على سوء خلق الخصم من حيث ضيقة صدره وسرعة غضبه." (زمزمي، ١٤٢٢، ص ١٩٥).

إن الرفق واللين من أسس دعوى رسل الله لأقوامهم، إذ يأمرهم عز وجل بأن يدعون أقوامهم بالكلمة الطيبة والصبر واللين، (القوسي، ٢٠٠٩، ص ٣٩-٤١). ترى ذلك مثلاً عندما أمر الله تعالى رسوله موسى - عليه السلام - أن يذهب هو وأخوه لمحاوره فرعون قال تعالى: ﴿ اذْهَبْ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ ﴿١٣﴾ فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لِّئِنَّا لَمَلَكٌ مِّنْ دُونِكَ ﴿١٤﴾ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿١٥﴾ ﴾ (طه، ٤٣ - ٤٤).

٥- الرجوع للحق والاعتراف بالخطأ: الحق لا يحتكر، وليس هناك من البشر من لا يخطئ، فنحن لسنا معصومين من الخطأ والنسيان مهما بلغنا من العلم والحكمة لذا؛ فإذا شعر المتحاور أنه كان على خطأ في رأيه، فعليه أن يتراجع ولا يتمادى فيه. إن هذا التراجع لا يقلل من مكانة الشخص وقدراته، بل على العكس فهو يشعر بثقته بنفسه ويعلمه وأنه إنسان يبحث عن الحق كيف جاء، وهذا يجعل محاوره ومن يحضر النقاش والحوار يكبرونه كثيراً (الباني، ٢٠٠٩، ص ٥٩ - ٦١).

٦- الاهتمام بمهارات الاتصال المختلفة: كما درسنا في الفصول السابقة، وكذلك الفصول اللاحقة، هناك مهارات اتصالية كثيرة ينبغي لنا تعلمها والاهتمام بها، وممارستها في تواصلنا مع الآخرين سواء أكانت هذه المهارات في الإنصات الفعلي والإصغاء لما يقول أو في اختيار الكلمات، أو في إعطاء الطرف الآخر الحق في

الحديث، أو حتى في استخدام لغة الجسد. يساعد استخدام مهارات الاتصال بشكل سليم في تدفق الحديث والحوار بشكل سلس بعيداً عن التعتيد، كما يحدد من الخروج عن النص الحوارى لأشياء أخرى، وهو يساعد الأطراف المتحاورين في تحقيق الهدف الفعلي من الحوار.

٧- إنهاء الحوار بلباقة: يؤكد باترسون أن الهدف من الحوار هو الوصول إلى الحق وإلى نقطة ائتلاف فإن تعذر هذا الوصول، فإن إنهاء الحوار أفضل من الاستمرار فيه (باترسون، ٢٠٠٤، ص ٩). فالحوار قد يبدأ جيداً، ثم ينزلق من أحد الأطراف إلى تشعبات ومناهات تنعدم معها أسس الحوار، وأساسيات المنطق، أو لعله يدخل في أمور شخصية تتجاوز الآراء إلى الأشخاص، عند ذلك الحد على المحاور إنهاء الحوار والاعتذار عن المواصله فيه، ولا بد أيضاً من إنهاء الحوار بشكل ودي مستخدماً أيضاً المهارات الاتصالية والإقناعية اللازمة حتى لا تؤدي إلى غضب أطراف أخرى في الحوار، فيمكن التحجج بالوقت وأن الحوار يحتاج إلى المزيد من الوقت والجهد للوصول إلى حل يرضي الأطراف المتحاورين، وأن هذا الوقت ليس بيدك الآن (الباني، ٢٠٠٩، ص ٦١).

### مهارات الحوار

يشترك الحوار في معظم المهارات التي تدرسها هنا في الكتاب تحت مسمى مهارات الاتصال ذلك أن الحوار ما هو إلا اتصال ولكن وفق طريقة معينة تأخذ شكل الأخذ والرد ومحاولة الإقناع للوصول إلى حل أو هدف مشترك. نقدم هنا بعض أهم المهارات الخاصة بالحوار والتي تتمثل في التالي:

- عدم الخوض في حوار حول موضوع ليس في اختصاصك أو لا تعرف عنه شيئاً كثيراً لأن ذلك في النهاية سيقودك لارتكاب الكثير من الأخطاء والوقوع في الحرج.

- عندما يكون الحوار مكتوباً فلا بد من الإطلاع على موضوع الحوار، ومراجعة أدبياته حتى تستطيع أن توثق حوارك بمراجع علمية، وبآراء علماء ومتخصصين، كما ينبغي أن تدلل على بعض الأفكار من القرآن الكريم والسنة النبوية، وكذلك من أقوال الشعراء والحكماء.
- عندما يكون الحوار شفهيّاً، فعليك الإنصات جيداً لما يقول الطرف الآخر والتفاعل معه، والتأكد من فهم ما يقول حتى لا تسقط في الفهم الخاطئ.
- في بعض الحوارات الشفهية التي تكون وليدة اللحظة، عليك أيضاً بالاستعداد والتهيئة حتى تستطيع أن تحاور بشكل موضوعي باتجاه الهدف ووفق منطق ودليل وبيّنة.
- زوّد نفسك دائماً بالمهارات الاتصالية المختلفة من إصغاء، وقول، وكتابة، وقراءة، ومن التعرف على استخدامات الاتصال غير اللفظي بأشكاله وفنونه كافة.
- درّب نفسك على مهارات الإقناع واستخدام المنطق.
- حاول أن تحفظ بعض آيات من القرآن الكريم وسنة الرسول - صلى الله عليه وسلم - وكذلك بعض الحكم والأشعار واجعل لك برنامجاً يومياً من أجل تحقيق ذلك.
- تعلّم أن تثني على الطرف الآخر، وأن تبين مواقع الالتقاء معه.
- استخدم أسلوب التدرج في المحاورّة ابدأ بشكل منطقي ولا تقفز على الموضوع.
- مراعاة الظروف الزمانية والمكانية وطبيعة موضوع الحوار فليس كل حوار يمكن أن يتم تناوله في أي مكان وزمان فهناك موضوعات تحتاج لجو مناسب لها ومكان يمكن فيه الحوار، خاصة إذا كان الموضوع شائكاً ومعقداً. وكما أن بعض الحوارات تحتاج لوقت كاف، فلا تبدأ في حوار في وقت ضيق لا يسمح بإعطاء الحوار حقه.
- لاحظ البيئة المحيطة وطبيعة الموضوع والشخص المحاور، وهل هي مناسبة لك وللطرف الآخر للحديث بحرية دون وجود أشخاص لا يرغب أحدكما في الحديث

أمامهم ، وفي مكان مناسب بعيداً عن الضوضاء والمضايقات أياً كان نوعها ، ووفق وقت كافٍ لتغطية الموضوع بأبعاده كافة.

• خاطب وحاوِر الناس وفق قدراتهم وإمكاناتهم ، فليس من المعقول أن تخاطب المتعلم مثل غير المتعلم ، والمتخصص مثل الذي ليس لديه التخصص في الموضوع ولنا في رسول الله - صلى الله عليه وسلم - الأسوة الحسنة فكان يخاطب الناس وفق قدراتهم وبما يناسب الحال.

• كن هادئاً ولا تغضب أو تنفعل لأن ذلك مدعاة لأن تخطئ وتفقد السيطرة على الحوار وعمليات الإقناع اللازمة.

• ابتسم دائماً أثناء حديثك ليس ابتسام تصنع أو سخرية ولكن ابتسام ود وألفة مع الطرف الآخر.

• الاستشهاد بآراء الآخرين خاصة ممن يوثق بعلمهم وإطلاعهم على الموضوع محل الحوار.

• لخص فكرتك واضرب الأمثلة والقصص والاستشهادات حولها.

• لا تتحدث عن نفسك وإعجازاتك كثيراً لأن هذا يضرك ولا ينفعلك فالطرف الآخر وكذلك الجمهور ينظرون إليك متكبراً ومعجباً بنفسك.

• حاول أن تذكر الطرف الآخر أثناء حوارك وألا تتردد في ذكر مكامن الالتقاء فهذا مدعاة لأن يصغي إليك بشكل أكبر ويتقبل ما تقوله.

• استخدم مهارات الصوت ونبراته مما يعطي لحديثك المصدقية والموثوقية ، فلا تسرد

الحوار وكأنك تقرأ من خطاب ، ولكن استخدم نبرات الصوت المختلفة الهادئة

والعالية والمستفسرة والمؤكددة بناءً على طبيعة الكلام الذي تتحدث به

(خوجة، ٢٠٠٩؛ فلمبان، ٢٠٠٩؛ الحازمي، ٢٠٠٩؛ يالجن، ١٤٢٥هـ؛

الباني، ٢٠٠٩).

### أصناف التفاوض

يُقصد بالتفاوض العمليات التي من خلالها يتم البحث عن الحلول والوصول إلى اتفاق بين طرفين أو أكثر في مجال فيه شيء من الخلاف وعدم الاتفاق. والتفاوض لا يعني أن الموضوع دبلوماسياً فقط ، لكن يشمل كل أوجه الحياة. إن الشخص يحتاج للمفاوضات بشكل مستمر سواء أكان في عمله ، أم مع أسرته ، أم مع أصدقائه ، بل حتى مع زوجته وأولاده.

والمنظرون نظروا إلى التفاوض من عدة أوجه : منها السيكولوجي وركزوا على أربعة عناصر فيه : الاختلاف الفردي ، والإدراك والدافعية ، والعاطفة والشعور (Bazerman, Curhan, Moore, and Valley, 2000; Roloff and Li,2010; DeDreu, Beersma, Steoebe, and Euwema, 2006).

وهناك من درس التفاوض من خلال العوامل الاجتماعية Social factors سواء أكان ذلك من ناحية ضغوط الناخبين أم الثقافة ( Brett,2000; Brett and Gelfand,2005; Kotzian,2007; Van Kleff, DeDreu, Pietroni, and Manstead, 2006).

وهناك من درسه من خلال نماذج الاتصال Communication Patterns وهل هو اتصال تبادلي أم غير تبادلي سواء أكان التفاوض التبادلي بمقايضة وتنازلات من الطرفين ، أو أنه يعتمد على التهديد من الطرفين ، أو أن أحدهما يهدد الآخر يستخدم طريقاً للخروج من المأزق. (Roloff and Li,2010; Olekalns and Weingart,2008).

وهناك من اهتم بالعلاقة بين الاتصال والصلات الشخصية للمتفاوضين ( Gelfand, Major, Raver, Nishii and O'Brien,2006) هذه التوجهات العلمية والتنظيرية المختلفة أدت إلى إجراء العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت التفاوض من أوجه شتى.

لذا ، فإن التفاوض يأخذ أشكالاً شتى ، يعتمد في ذلك على طبيعة الموضوع المختلف عليه ، وعلى خلفية الأشخاص الداخلين في عملية المفاوضة ومهاراتهم

التفاوضية والاتصالية، لكن ينبغي أن تتم عملية التفاوض عبر المناقشة والوصول لحلول وسط Compromise، وتبادل التنازل من طرفي التفاوض فيتنازل الطرف الأول عن شيء غير مهم له للطرف الثاني الذي يراه مهماً والعكس صحيح. إن التفاوض لا يعني الخلاف والشعور السيء، كما لا يعني التضحيات الكبيرة من طرف واحد، فالعملية التفاوضية الجيدة هي تلك التي تعتمد على التوازن والوسطية بين طرفي النزاع لتحقيق أهداف الطرفين في حدودهما الدنيا على الأقل. إن التفاوض الجيد هو ذلك الذي ينتهي بانتصار الطرفين (Win-Win outcome Steps to success, 2004, P.1).

يقسم بعض الباحثين التفاوض إلى صنفين

#### ١- التفاوض التنافسي Competitive negotiations

ويجري عادة في جو يميل إلى العدائية، وكل طرف يحاول أن يخرج منتصراً، نصراً حاسماً على الطرف الآخر. وهو جو لا ينصح بالدخول فيه إلا اضطراراً وينصح عند دخول مثل هذا التفاوض بالآتي:

- تجنب قدر الإمكان أن تكون أنت البادئ والمستفتح لمثل هذا التفاوض ذلك أن من يتقدم أولاً، يقدم معلومات كثيرة يستفيد منها الطرف المقابل. لذا، حاول ألا تقول كثيراً، وحاول أن تسيطر على أجندة التفاوض.
  - لا تتنازل سريعاً، فالتنازل السريع يفهم منه الضعف وإن مقدار التنازل الذي تعمله يحدد للطرف الآخر إستراتيجياته وسيعرف إلى أي درجة يستطيع دفعك.
- (Steps to success, P.2).

#### ٢- التفاوض التعاوني Co-operative negotiations

يجري عادة في جو أكثر تعاونية، ويهدف طرفاه إلى الوصول لحل مشترك لمشكلة أو نزاع قائم، فكل طرف هنا لديه الاستعداد لعمل تنازل مناسب، إنهم يبحثون عن حل

وسط ، إن هذا النوع من التفاوض يؤدي إلى حلول أكثر ديمومة ، وعلى المفاوض هنا مراعاة أن يكون :

- أكثر مرونة وفق استماع نشط.
  - أكثر استخداماً للأسئلة المفتوحة.
  - أخذاً في الاعتبار عدة بدائل لكل موضوع مطروح للمناقشة.
- (Steps to success, 2004, P.3).

#### الخطوات الإجرائية للتفاوض

موضوعات التفاوض تختلف اختلافاً كبيراً فمن مجرد موضوع صغير ينشأ فيه الخلاف مثل : شراء آلة منزلية ، آلة مكتبية مثل : الحاسب ، إلى موضوع خلاف كبير مثل شراء قطعة أرض سكنية أو تجارية كبيرة. وقد يقع الخلاف في موضوع بين شخصين فقط ، إلى خلاف في موضوعات اجتماعية أو أسرية تكبر وتصغر حتى قد تكون بين قبيلة وأخرى ، إلى موضوعات سياسية خلافية على الحدود أو غيره تقع بين دولتين أو أكثر.

من هنا فإن خطوات التفاوض تكبر وتصغر ، وقد تستغرق شهوراً أو سنوات إلى خطوات قد لا يتجاوز الاستعداد لها عدة ساعات. لكن كل موضوع تفاوض في الواقع يحتاج إلى شيء من الاستعداد عن طريق جمع المعلومات وتحليلها سواء أكانت تلك المتعلقة بالطرف الآخر أم بالشخص نفسه ، مثلاً : قد ترى أن الثلاجة الجديدة التي اشتريتها بضمان من الشركة وتعطلت بعد عدة أيام من استخدامها قد لا تحتاج لتفاوض وأنه يمكن استبدالها بسهولة ، لكن في واقع الأمر إنها تحتاج منك الاستعداد اللازم ، وجمع المعلومات عن الشركة ، وعن الضمان ، وعن تاريخ الشركة ، وكيفية تفعيل الضمان لصالحك ، كما عليك أن تضع أهدافك وتحدها وأن تضعها على عدة

مستويات فمثلاً: يكون هدفك الأساس إصلاح الثلاجة وإعادتها للحالة الطبيعية لها، ويكون هدفك المفضل أو المرغوب استبدال الثلاجة بأخرى جديدة وليس فقط إصلاحها، والهدف الذي يجب أن يتحقق ألا تدفع شيئاً مقابل الإصلاح. فيما يلي الخطوات الإجرائية اللازمة:

١- تحليل الموقف: ينبغي أن تجهز نفسك جيداً للتفاوض، وتجمع المعلومات عن الطرف الآخر، لا بد أن تحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات فالمعلومات قوة فمن لديه معلومات أكثر، لديه فرصة في الفوز بشكل أكبر وتحقيق الأهداف المتبغاة. لا بد أن تعطي نفسك الوقت الكافي، وتأكد دائماً أن الوقت اللازم الذي تستغرقه العملية البحثية يطول.

اسأل نفسك - في هذه المرحلة - الأسئلة التالية:

- ما المشكلة الحقيقية للموضوع؟، كيف نشأت؟، وكيف تطورت حتى أضحت اليوم على ما هي عليه؟، وهل هناك عوامل أخرى أثرت أو ما زالت تؤثر عليها؟.
- كيف ينظر الطرف الآخر للمشكلة؟، وكيف هي تاريخية تعامله معها؟.
- هل سبقت هذه المفاوضات مفاوضات في الموضوع نفسه؟، وكيف كانت؟.
- هل للطرف الآخر تجارب تفاوض سابقة في موضوعات أخرى؟، وكيف كانت تجاربه؟.
- ما نقاط القوة للطرف الآخر في هذا الموضوع؟ وكيف يمكن أن يستثمره؟.
- ما نقاط الضعف لديه في هذا الموضوع؟، وكيف يمكن أن تستثمره أنت؟.
- ما الإستراتيجيات المتوقعة من الطرف الآخر؟، وما التكتيكات اللازمة لتحقيق أهدافه؟.
- ما موقفنا بصفتنا طرفاً ثانياً في الموضوع؟، وما نقاط قوتنا وضعفنا؟، وكيف يمكن أن نستثمر من قبل الطرف الآخر؟، وكيف لنا أن نتغلب عليها؟.

- ما الأهداف والإستراتيجيات التي يجب أن نتبعها؟
- كيف يمكن أن نفاجئ الطرف الآخر؟
- ما البيئة المحيطة بالتفاوض؟ وما العلاقة الحالية القائمة بين الطرفين؟
- من هم المفاوضون من الطرف الآخر؟، وهل تعرفهم؟، وماذا عن إستراتيجياتهم وطرقهم؟
- ما الجهة التابعون لها؟، وهل هي تبحث دائماً عن التعاون؟، وهل هي متعنتة وتدور مفاوضاتها حول التفاوض التنافسي؟
- كيف هي القضية؟، وهل هي من نوع لا يبد للكل أن يكسب، كما هي معظم القضايا التجارية والسياسية؟
- كيف هو الفريق المفاوض معنا؟، وهل بينهم من يجذب دائماً التنافسية على التعاون؟، وكيف يجب أن نتعاون لنحقق رسالة الفريق الواحد؟
- ما جهتي؟، وماذا يريد مني رؤسائي؟
- إذا لم أجد من الطرف الآخر تعاوناً؛ كيف يمكن لي العودة من التنافسية إلى التعاونية؟
- عند تحليلك للموقف عليك أن تتوقع أن تقوم أنت باعتراضات على الطرف الآخر، وأن الطرف الآخر سيقوم ببعض الاعتراضات أيضاً. وتعدد أنواع الاعتراضات، فمنها الاعتراضات الحقيقية، والمعلنة، وغير المعلنة. ويرى أبو بكر والبريدي أن الاعتراض شيء صحي يدل دلالة واضحة على أن الطرف الآخر يشترك معك في مصالح ولديه الرغبة في التوصل إلى اتفاق، بينما الطرف الذي لا يعترض قد يعني أنه مازال ليس جاداً في التفاوض الفعلي (أبو بكر والبريدي، ٢٠٠٨، ص ٢٥٩).

عليك أن تفكر في التالي :

- ما الاعتراضات المتوقع أن تقوم بها ضد الطرف الآخر؟ ، وكيف يمكن أن تعد قائمة بها؟ ، وكيف سيكون الرد تجاهها من الطرف الآخر؟.
  - ما الاعتراضات التي سيقوم بها الطرف الآخر ضدك؟ ، وكيف يمكن لك التعامل معها والرد عليها؟.
  - عليك دائماً أن تضع نفسك موضع الآخر في الاعتراض والرد عليه.
  - توقع التوقيت الخاص باعتراضك واعتراض الخصم؟ ، ومتى يمكن الرد عليه؟ (أبو بكر والبريدي، ٢٠٠٨، ص ص ٢٥٨ - ٢٦٩).
- تعرف على قدراتك وقوة موقفك في التفاوض ، وقارنها بتلك التي لدى الطرف الآخر. لا تستهين بقدرات المفاوض في الطرف الآخر ، ولا تبالغ في تقديرها في الوقت نفسه ، وقد يقع بعض المفاوضين في تقزيم قدراتهم والقوة التي يمتلكونها مقارنة بالطرف الآخر ، والبعض الآخر يُبالغ في قوته ، وكل ذلك ينعكس على التفاوض ، والنتائج المتوقعة. عليك تحديد قدراتك وقوتك من خلال طرح الأسئلة التالية :
- من منكما يملك القوة؟ ، هل يملك كل منكما قوة تعادل قوة الآخر أو تقترب؟.
  - ما القوة التي تمتلكها؟ ، وهل هي في قدرات فريقك التفاوضية وخبرته الطويلة؟ ، أم في الأموال التي لديك؟ ، أم في الأدلة والأوراق الثبوتية؟.
  - هل لديك قوة فيما ستقدمه بصفته عرضاً لا يستطيع الطرف الثاني تقديمه؟ ، وهل لديك قوة من حيث ارتكاب المخاطر؟.
  - هل لديك قوة من حيث صبرك وحسن استعدادك؟.
  - هل لديك القوة في اتخاذ القرارات مهما كانت؟ ، أم أن لك حدوداً يجب بعدها الرجوع لجهات أخرى أعلى؟.

• هل لديك مشكلة مع الوقت؟ أم أن لديك الوقت الكافي عكس الفريق الآخر؟، أي هل القوة هنا لديك؟.

• قارن نفسك مع الفريق الآخر في جميع هذه النقاط، وحدد مقدار قوتك ومدى التوازن في القوة، ومدى ميلانها لجهة دون أخرى؟، وكيف تتعامل معها؟.

تذكر دائماً أنه إذا كانت القوة تميل للطرف الآخر بشكل كبير، فإنه ربما عليك أن تنسحب من المفاوضات، خاصة إذا كان الطرف الآخر يفضل دائماً المفاوضات التنافسية. وتذكر أيضاً أن عدم توقيع اتفاقية سيئة أفضل بكثير من توقيع واحدة تسيئ إليك وإلى الجهة التي تمثلها، والتي ربما تنقض سريعاً، بل إن هذا الانسحاب يعطيك قوة في محاولات أخرى قد تتم حيث يدرك المفاوض من الطرف الآخر أنه ليس باستطاعته تمرير ما يرغب من أجل توقيع اتفاقية أو الوصول إلى حل. (steps to success, 2004, p.42).

٢- تحديد الأهداف: عند تحديد الأهداف، يجب أن نضع لنا مستويات متدرجة، من خطوط حمراء يجب عدم تجاوزها، وسقوف نأمل في الوصول إليها. يمكن - هنا - أن نطرح بعض هذه الأسئلة:

• ما النتائج التي يجب علينا تحقيقها؟.

• ما النتائج المستهدفة؟، وما تلك المفضلة؟.

• ما النتائج التي يمكن لنا قبولها والرضا بها؟.

• ما النتائج التي لا يمكن القبول بها أبداً؟.

• ما الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق مثل هذه الأهداف؟.

• ما البدائل اللازمة في حالة عدم قدرتنا على تحقيق ما نصبو إليه؟.

٣- استمع بشكل نشط: عند بدء المناقشات والمفاوضات، عليك أن تكون مستمعاً

نشطاً Active listener وأن توظف خصائص حسن الاستماع هنا لتتقدم في المفاوضات،

ولتكسب صداقة الطرف الآخر وتعاطفه معك ، والشعور بأنك جاد في المفاوضات بشكل أمين وتعاوني ، ولا تعمل على تأزيم التفاوض وإدخاله في التنافسية الشديدة. انتبه لكلماتك التي تنفوه بها أثناء المفاوضات ، فقد تقول كلمة تحول التفاوض إلى تأزم في الموقف يصعب الفكاه منه. تذكر تلك الكلمات والإستراتيجيات التي لا يجدها الطرف الآخر ، والتي عرفتها من خلال تحليلك للموقف قبل البدء في المفاوضات.

باختصار ، عليك بالآتي :

- اصغ جيداً لما يُقال ، واستفسر عما لا تعرفه ، واستوضح ما أشكل عليك ، وأشعر الطرف الآخر برغبتك الجادة في حسن الاستماع النشط.
- ركز على ما يقال ، بدلاً من التركيز على ردك وما سوف تقول.
- لخص بين الفينة والأخرى ما سمعت وأعد صياغته لتأكد من أنك فهمت كل ما ذكر .
- استخدم لغة الجسد بمهارة ، واجعل الطرف الآخر يشعر بها. على سبيل المثال : تواصل العيون ، تعابير الوجه الإيجابية ، إيماءة الرأس... إلخ مما هو موجود في الاتصال غير اللفظي في هذا الكتاب.
- تعاطف مع قضية الطرف الآخر وضع نفسك مكانه.
- لا تقف مكتوف الأيدي ، أي واضعاً يداً على يد فهي تشعر الطرف الآخر بالجمود.
- لا تضع رجلاً على رجل أثناء التفاوض لأنها تُشعر الطرف الآخر بالتكبر.
- ابتسم ولا تنجهم ، وارفع رأسك بتواضع.
- لا تخف من فترات الصمت ، إنها لالتقاط الأنفاس والتفكير في كيفية الرد.

(الحسن ، ١٩٩٣ ؛ Steps to Success, 2004).

• كن لبقاً وقل أفسى الأشياء وأشدها بأرق العبارات وأحلاها. (الحسن، ١٩٩٣، ص١٤٦).

• ميز بين العناصر الأساسية التي لا يمكن التنازل عنها، والأشياء الثانوية التي يمكن المساومة فيها. (الحسن، ١٩٩٣، ص١٤٥).

٤- الدخول في المناقشة: في بداية الأمر، وقبل الدخول في المفاوضات، جس النبض بين الطرفين من خلال المناقشات الأولية وهي مناقشات لا ترقى لدرجة التفاوض، ولكن يحاول كل طرف جاهداً اكتشاف الطرف الآخر وسبر أغواره. ينبغي على المفاوض أن يتعرف على رؤى الطرف الآخر وما يمكن أن يقدمه من أفكار وعروض مبدئية. حاول أن تطرح الأسئلة لتستشف الموقف، اجعل أسئلتك مفتوحة بحيث يصعب على الطرف الآخر الإجابة عليها.

بعد هذه المرحلة من التساؤلات والاستكشافات، يمكن تقديم العرض الحقيقي والاقتراحات الحقيقية، ولكن مع ملاحظة عدم التنازل عن الأشياء ولكن وفق إستراتيجية التبادل، مثلاً: "إذا عملت كذا وكذا، فإننا سنقوم بالتنازل عن كذا وكذا أو تقديم كذا وكذا".

تنازل دائماً عن الأشياء غير المهمة لك وترى في الوقت نفسه أنها مهمة للطرف الآخر، مقابل أشياء مهمة لك. في هذه المرحلة يمكن لك أن تطرح على نفسك مثل هذه الأسئلة:

- ما وجهة نظر الطرف الآخر في هذا الخلاف؟.
- كيف هو أسلوب النقاش والحوار لديه؟
- ما درجة الاستماع لديه؟.
- هل هو طرف يستخدم الأسلوب التعاوني أم يتوجه توجهاً تنافسياً؟.
- كيف يبدو في الحوار والنقاش؟، وكيف يجب توقعه عند التفاوض؟.

• ما القيمة الفعلية لعرضه الأولي؟

• كيف ستكون تنازلاته؟، وما المقابل الذي سوف يصر عليه؟

٥-المفاوضة: في هذه المرحلة تتجاوز مرحلة البدايات والنقاشات المصاحبة والعروض المبدئية إلى التفاوض الحقيقي والذي سوف تقابل فيه الكثير من الصعاب، خاصة عندما يكون الموضوع تحت التفاوض معقداً.

بشكل عام، كلما تكون مطالبك كبيرة وغالية الثمن تحصل على شيء أكبر، وسوف تتنازل عن أقل إذا ما كانت بدايات عرضك للطرف الآخر قليلة. حاول ألا تصبح المفاوضة تنافسية وألا تكون تنافسياً وإذا رأيت الطرف الآخر كذلك، اعمل جاهداً إلى إرجاع التفاوض إلى حالات التعاون، على سبيل المثال: لو قال لك الطرف الآخر: إن ما قدمته من عرض يعد تافهاً ولا يمكن أن تكون جاداً في التفاوض، إنك تضيع الوقت إننا لم نأت لهذا؟!

إذا جاء ردك قائلاً لا، ليس عرضي تافهاً وكلامك مردود عليك، فأنا جاد، ولكنك أنت طماع وتريد كل شيء لك. فأنت صرت تنافسياً أيضاً وأدخلت التفاوض في حالة من الجدال العقيم والذي لن يفيد موقفكما لذا، عليك أن تجعل من ردك تعاونياً "دعنا، نتحدث عن الأشياء التي اتفقنا حولها أولاً، ثم نأتي لقضايا التنازلات".

احفظ توازنك وقوتك ولا تنجرف وراء الغضب حتى عندما يتطرق الطرف الآخر لأشياء تثير الغضب أو يتحدث بكلمات غير مؤدبة، حاول أن تتمالك نفسك وأن ترد بشكل مؤدب مع وضوح في رفضك لمثل هذا الأسلوب، مثال: "إن مثل هذا الكلام لا يخدم اجتماعنا ولا يحقق لنا نتيجة، دعونا نركز على ما وصلنا إليه".

إذا لزم الأمر، يمكن أخذ فترة راحة قصيرة لمدة عشرين دقيقة مثلاً. وذلك لالتقاط الأنفاس والتفكير في الموضوع وربما التشاور مع جهات عليا، ثم الرجوع إلى طاولة المفاوضات بنفس جديد وهمة نشطة.

يقول المثل: "لا تكون عوداً صلباً فتكسر ولا عوداً ليناً فتعصر"

اجعل من هذا المثل نموذجاً لك في أي عملية تفاوضية، إن كونك ليناً يعني أنك لا تطالب بمطالبك الحقيقية وتسلم أمورك للطرف الثاني بسهولة، أما الصلابة الشديدة فإنك تطالب بشئ ولا تتزحزح عنه وفي كلا الحالتين لا تصل إلى حل يرضي الطرفين. ففي الشخصية الأولى لا يستطيع المفاوض الحصول على حقه حتى وإن نظر إليه الطرف الآخر على أنه إنسان متفهم وجيد المعشر، أما الثاني فإنه أيضاً لن يحصل على مطالبه وسوف ينظر إليه الطرف الثاني على أنه صلب متكبر لذا؛ الأفضل دائماً أن تكون بين بين بحيث تحصل على حقوقك في الحدود المقبولة لك، وفي الوقت نفسه يحصل الطرف الآخر على حقوقه أيضاً (Davis, Paieg, and Fanning, 2004, pp.89-90).

#### عندما يكون لدى الطرف الآخر كل القوة

حتى في المواقف الشخصية، في بعض الأحيان، نواجه أطرافاً لا نملك تجاهها أي قوة تذكر مقارنة بقوة مركزها ونفوذها، مثلاً: عندما تعمل لدى مؤسسة يترأسها مالكها، وبعد فترة تريد مفاوضته في زيادة أجرك: فإذا لا يوجد عندك عرض آخر أقوى، وعملك ممكن أن يقوم به أي شخص آخر، فإن موقفك ضعيف ولا تستطيع حتى أن تستخدم التهديد بترك العمل. عليك هنا من البداية أن تتوقع أن مكاسبك من المفاوضات تكون محدودة لكن يمكن أن تقوي طرفك إذا ما وجدت فرصة في شركة أخرى، أو أنك تقوم بالعمل بشكل يجد صعوبة في الحصول على بديل لك. بشكل عام، عندما تواجه تعنت الطرف الآخر واستخدامه للاتجاهات العدائية، يمكنك

استخدام أحد الأساليب التالية كما يوضحها كل من ديفس وباليج، وفانينج (Davis, Paleg, and Fanning, 2004, pp.98-101).

أ) طرح الأسئلة المتعاقبة: منها بشكل خاص استخدام لماذا؟، وهذه الطريقة يستخدمها الطفل عادة في الحصول على معرفة شيء ما، فتجده يسأل باستمرار لماذا كذا؟، ولماذا كذا؟، وماذا يعني كذا؟، وكيف كذا؟. ويجعلك تعيش في حيرة كيف ترد عليه. ينبغي هنا للطرف الضعيف استخدام هذه الإستراتيجية. لو نظرنا للموظف في حديثه مع مدير المؤسسة ومالكها، يمكن لنا أن نتصوره وفق هذه الإستراتيجية كالتالي:

الموظف: لماذا لا يمكن أن تحسن من وضعي وتزيد راتبي؟.

الرئيس: لأن هذه سياسة المؤسسة الآن، عدم زيادة الرواتب.

الموظف: ولماذا هي سياسة؟.

الرئيس: لأن مداخل المؤسسة ضعيفة.

الموظف: ولماذا مداخل المؤسسة ضعيفة؟.

الرئيس: لأن الوضع الاقتصادي العام ضعيف.

الموظف: ولماذا الوضع الاقتصادي ضعيف؟

الرئيس: هذه مشكلة عالمية وضعها معقد وشرحه يطول.

الموظف: لماذا لا تتجاوز هذه المشكلة وتغير في بعض أنشطة المؤسسة؟.

الرئيس: هذا صعب.

الموظف: ولماذا صعب؟، وهل جربت أشياء جديدة؟.

الرئيس: لا، لم أجرب.

الموظف: دعنا، نحاول أن نجد بعض النشاطات ولدي الأفكار.

الرئيس : إذا كان ذلك كذلك فاكتب لي مقترحاتك ، وعلى ضوئها سوف أقرر في إمكانية زيادة الراتب.

(ب) تغيير اتجاه الحديث : في أحيان كثيرة ، يكون خصمك في حالة هجوم لاذع عليك ، لا يستمع لأسئلتك ولا يُجيب عليها ، هنا ينبغي ألا تضع نفسك في حالة دفاع عن كل كلمة يقولها عنك أو عن أدائك ، حاول أن تعيد صياغة الحوار بشكل آخر ، يوقف عنك هذا الهجوم ويعطيك مجالاً أكبر لتحقيق أهدافك. عندما يتحدث عن أن أدائك ضعيف أو أنه غير منتج للمؤسسة ، عندها يجب ألا ترد قائلاً لا ، إن عملي مهم وأنه لولاي ما كان كذا وصار كذا لأن هذا لن يأخذك في مجال مفاوضاتك بعيداً. يمكنك أن تقول : "حقيقة لم أعرف ذلك لكن كيف يمكن لي أن أكون منتجاً أكثر؟ ، وكيف يمكن لي أن أجعل أدائي أكثر قوة من وجهة نظرك؟. أنت غيرت هنا من وجهة الحديث جعلته يفكر ملياً في أدائك ويفكر حقيقة كيف يمكن أن يكون بشكل أفضل يمكن أن تصل في نهاية الأمر إلى أن راتبك سيزيد إذا حققت له في الأداء كذا وكذا.

(ج) تعديل الهجوم الشخصي Reframing Personal attacks : عندما يحول الطرف الآخر المفاوضات إلى تهجم مباشر عليك ، ابتعد عن الرد بالمثل وحاول أن تُعيد دفة الحديث والحوار إلى الموضوع الأساسي. لذا ؛ حاول أن ترفض أخذ الموضوع بشكل شخصي وأعد دفة الحوار للموضوع الأساسي.

(د) طريقة النص الواحد The One-Text Procedure : عندما يصعب إجراء مفاوضات مباشرة بين الطرفين نظراً للحالة العدائية بينهما antagonistic ، فإن التفاوض عن طريق طرف ثالث محايد يُقبل من الطرفين يُعد الحل لذلك. يقوم هذا الطرف المحايد بمقابلة الطرفين والحديث معهما للتعرف على المشكلة بكامل تفاصيلها ، ثم يقوم بكتابة مسودة توضع حلاً وسطاً Compromise بين الطرفين ، ثم تعرض على الطرفين ليقوم كل

طرف بإجراء تعديلاته ، ثم تعرض عليه ليقوم هو بالتوفيق بين التعديلين ، وهكذا حتى يتم الوصول إلى اتفاق. ينبغي عليك أن تصبر وتتأني فقد تتغير هذه المسودة لأكثر من ثلاثين مرة. عبر هذه الطريقة توصلت الولايات المتحدة الأمريكية بصفتها طرفاً ثالثاً إلى اتفاقية كامب ديفد بين مصر وإسرائيل ، حيث مر النص عبر إحدى وعشرين مسودة. (Davis, Paleg, and Fanning, 2004,P.101)

### نقاط للنجاح

سنقدم هنا مجموعة من النقاط المساهمة في نجاح مفاوضاتك - إن شاء الله - أشار إلى هذه النقاط الكثير من الباحثين والخبراء (الحسن، ١٩٩٣ ؛ Steps to Success,2004; Davis, Paleg and Fanning, 2004).

١- استعد جيداً للعملية التفاوضية مهما كان حجمها أو موضوعها، ادرسها جيداً، وتعرف على الطرف الآخر، وعلى مواقفه ومهاراته التفاوضية، وضع نفسك محله، وتعرف على متطلباته المتوقعة، وتعرف على عوامل قوتك وعوامل قوته. توقع اعتراضاتك على الطرف الثاني، واعتراضاته عليك، وتوقع كيفية رده، وضع أسس ردك. (انظر تحليل الموقف).

٢- حدد أهدافك بدقة وضعها على مستويات متعددة مفضلة، متميزة، معقولة، حد أدنى، غير مقبولة.

٣- ضع تصورات متعددة وخيارات متعددة للحل وفق تنازل متبادل: "سوف أعمل كذا، إذا قدمت كذا".

٤- اجعل من نفسك مستمعاً جيداً لما يدور، مستمعاً نشطاً تسأل من أجل التوضيح، وتلخص ما يقال وتعيده بلغتك لتتأكد من فهمك، واستخدم لغة الجسد

من أجل تأكيد استجابتك ومتابعتك لحديث الطرف الآخر، وكن لبقاً وقل أقسى الأشياء بعبارات أنيقة ولطيفة.

٥- تعاطف مع الطرف الآخر، واجعل نفسك مكانه، واجعله يشعر بذلك واسأل نفسك: ماذا يريد أن يحقق؟، بماذا يشعر؟، وكيف؟ وكيف له أن يشعر بارتياح من الحل المنتظر؟.

٦- لا تأخذ الأمور بشكل شخصي *don't take it personally*. انظر إلى أن هناك مشكلة تحتاج إلى حل وأن كل طرف منكما لديه حق وأنه لابد من حل يرضي الطرفين افترض أن كل طرف في القضية يتسم بالعقلانية ويبحث عن العدالة المنصفة له وأن هناك خيارات كثيرة أمام الطرفين يمكن من خلالها الوصول لحل مرضٍ لهما.

٧- اجعل من تفاوضك تعاونياً *Co-operative* وليس تنافسياً *Competitive* لأنه مع التنافسية يصعب الوصول إلى حل، بل ربما تنتهي الأمور بالمزيد من الخلاف والجدل.

٨- احفظ توازنك ولا تنجرف وراء الغضب وحاول التحكم في أعصابك حتى في ظل الجراف الطرف الآخر، تصرف بحكمة دون ضعف.

٩- لا تكن صلباً جداً ولا ليناً جداً، بل كن بين بين، واضعاً نصب عينيك أهدافك التي ترمي تحقيقها.

١٠- إذا اشتد النقاش دون حلول واضحة، لا بأس أن تأخذ راحة قصيرة لالتقاط الأنفاس والتشاور وإيجاد الحلول والخيارات المناسبة، وهي فرصة أيضاً للطرف الآخر لعمل الشيء نفسه.

١١- في المفاوضات الصعبة والمعقدة بسبب موضوعها أو الأشخاص الذين يديرونها أو بهما معاً لا تنس أن تستخدم التكتيكات التي تم شرحها سابقاً.

١٢- بعض المفاوضين يستخدم طرقاً سيئة وخدعاً غير نظيفة مثل: الكذب، والغش، والتجسس غير المناسب، لذا؛ وقبل الخوض في الموضوع عند تجلسك في

مكان غير مناسب أو غير مريح ، حاول أن تتخلص من ذلك بالحديث عنه وبالحديث عن العمليات التي تتم بواسطتها المفاوضات ، وركز على أهمية الصدق والأمانة واحترام الآخر والبعد عن الطرق الملتوية وإيمانك بوجود خيارات متعددة للوصول لحل. في حالة عدم رضی الطرف الآخر بذلك ، ربما الأفضل لكما البحث عن وسيط يدير بينكما المحادثات.

١٣- في حالات كثيرة تكون لدى الطرف الآخر القوة ولا يوجد لديك ما يوازيها ، اجث عن نقاط قوتك وحاول استخدامها بالقدر المستطاع. في بعض الحالات ومع وجود طرف آخر يعرف قدرته وقوته ، ويعرف ضعف موقفك وافتقاره للقوة يشدد في مواقفه ولا يتزحزح عنها ؛ لذا ربما يفضل لك الانسحاب ؛ لأن عدم الاتفاق أفضل من اتفاق جائر.

١٤- عندما يكون التفاوض مع أطراف من ثقافات أخرى ، فعليك بدراسة هذه الثقافة جيداً والتعرف على أسس التفاوض والحوار لديهم ، كما تعرف على استخدامات الاتصال غير اللفظي عندهم.

١٥- التفاوض عبر الهاتف يفيد في الحد من التنقل ، لكنه يحرم التفاوض من أشياء كثيرة لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق الاتصال المباشر وجهاً لوجه لذا ؛ لا تستخدمه إلا في الموضوعات السهلة ، أو تلك الموضوعات التي لا يوجد مع الطرف اختلافات كبيرة.

١٦- عندما تنسحب لعدم القدرة على الاتفاق مع طرف تنافسي لا يسمح لك بالحصول على حل مقبول ، احذر من أن تنهي الموضوع بشكل سلبي وتطلق اللسانك العنان في الإساءة إليه أو أن تتحدث عنه أمام زملائك بسوء ، أو تعمل مؤثراً صحفياً تسيء فيه إليه. دائماً أبق الباب مفتوحاً ويين له ذلك وأنت حريص على أن تلتقي معه مرة أخرى في حال أفضل لعلاج الموضوع والوصول لحل يرضي الطرفين.

## تمارين وتدريبات

أولاً: التمارين الاستيعابية

السؤال الأول: قسم والتون أنماط الحوار إلى سبعة أذكرها مع الأمثلة؟

الإجابة	
١.	
٢.	
٣.	
٤.	
٥.	
٦.	
٧.	

السؤال الثاني: تحدث عن أهمية الحوار وفوائده؟

الإجابة	

السؤال الثالث: ينقسم التفاوض إلى صنفين، ما هما؟ ومثل لكل منهما؟

الإجابة	

## ثانياً: التدريبات

## تدريب (١)

استمع إلى حوار بين اثنين من زملائك أو أصدقائك أو حتى بين فردين من أفراد أسرتك وراقبهما دون أن يشعرنا بذلك ، ثم اعرض ما تعلمته من آداب الحوار على حوارهما ، ثم أجب على التساؤلات التالية : كيف كان حوارهما؟ ، هل استطاعا أن يصلا إلى نتيجة؟ ، ما الخلل في عمليتهما الاتصالية الحوارية؟ ، وكيف كان يمكن تحسين وضع حوارهما؟

## تدريب (٢)

حاول أن تجرب بعض مهارات الحوار مع من تتحاور معه في الموضوعات المختلفة التي تحدث بينك وبين زملاء أو الزميلات كيف كانت النتيجة؟ ، وهل استطعت أن تصل لبر الأمان؟ ، وهل حققت أهدافك وما تصبو إليه؟

## تدريب (٣)

يُطلب من المتدربين والمتدربات اختيار موضوعات اجتماعية أو سياسية ويجري حولها التفاوض وذلك بتكوين طرفين ، طرف مؤمن بوجهة نظر معينة ، وآخر يؤمن بوجهة نظر معاكسة ، ثم يطلب من كل طرف إجراء كل ما يلزم قبل وأثناء وبعد التفاوض ، حسب ما ورد في هذا الفصل.

السؤال : كيف كانت النتيجة؟ ، وهل توصل الطرفان إلى حلول؟ ، وكيف اتجهت الأمور؟ ، وما الصعوبات التي مروا بها؟ ، وما الحلول التي توصلوا إليها؟.

## تدريب (٤)

كوّن فريقين واجعل أحدهما لديه كل القوة في موضوع سياسي أو اجتماعي أو اقتصادي... إلخ ، والفريق الآخر لا يملك القوة ، ثم اجعل كل فريق يستعد للتفاوض ، كيف يستطيع الفريق الأقل قوة أن يتفاوض مع الطرف القوي؟ ، وما التكتيكات التي ينبغي استخدامها؟ ، ثم ما النتيجة النهائية لهذا التفاوض؟.