

## الفصل الأول مدخل إلى الدراسة

- \* مقدمة الدراسة.
- \* مشكلة الدراسة.
- \* أهداف الدراسة.
- \* أهمية الدراسة.
- \* مصطلحات الدراسة.
- \* حدود الدراسة.

## الفصل الأول مدخل إلى الدراسة

### مقدمة:

إن ما تشهده المجتمعات حالياً من تطور تكنولوجي وانفجار معرفي وتغيرات اقتصادية، جعلت أفرادها تواجه تحديات كبيرة وضغوطاً متزايدة، وتختلف استجابات الأفراد إزاء هذه الضغوط والتحديات، فمنهم من يحتويه القلق ويؤدي به إلى اكتئاب يعتزل من خلاله هذا العالم بما يحويه من ضغوط، ومنهم من يحاول التأقلم قدر المستطاع حتى تمر الأزمة ويتبدل الحال من تلقاء نفسه، وهناك من يتصدى بجسارة لهذه الضغوط والأزمات، ويرى كل المشكلات نسبية ويؤمن بأن المحن الراهنة ينبغي أن تمر، ويعمل جاهداً مستغلاً كل ما لديه من مهارات وخبرات سابقة وأفكار بناءة، محاولاً تغيير المواقف الصعبة التي يتعرض لها؛ ليستعيد فاعليته النفسية، ويعود بنفسه إلى حالة من الهدوء النفسي والالتزان الانفعالي، وهؤلاء هم من يمتلكون أكثر السمات النفسية أهمية في تشكيل نمط خاص من الشخصية القوية التي لاتخضع للظروف ولا تستسلم للفشل، وهذه السمة يطلق عليها كفاءة المواجهه Resilience .

كما أن الفرد لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن الآخرين وعن أهله وأصدقائه وزملائه وهو لا يستطيع أن يعيش دون أن يتعامل مع كل الأطراف المعنية بالمجتمع، وهذا يؤكد أن حياة الفرد بحاجة مستمرة إلى إعادة التكيف مع المجتمع، وهذا لا يتوافر إلا من خلال امتلاكه للمهارات الحياتية التي تجعله قادراً على التواصل مع الآخرين والتفاعل بإيجابية معهم. (أحمد حسين، دعاء مصطفى، ٢٠٠٨: ٢٢)

والناظر اليوم في واقعنا المعاصر في كثير من منندياته الفكرية، والثقافية، والاجتماعية، والسياسية، يلاحظ أن الأسلوب المعتمد في الطرح والحوار يأخذ صوراً متعددة من الجمود، والتصلب، والتعصب مما يجعلها تدار بلغة صراع لا بلغة حوار، وكأنها تعمل وفق منظومة الرأي الواحد، ومتخذة من القول السائد "إذا لم تكن معي فأنت ضدي" قاعدة للحوار والمناقشة؛ تكريساً لمفهوم التفكير القطعي الذي يرى في الآراء المخالفة تهديداً يجب أن يواجه بمشاعر العداء والنبذ والتسلط .

كل هذه المؤثرات أصبحت تتطلب نوعية راقية من التفكير والاستجابة المقننة، واكتساب بعض مهارات التفاوض التي يستطيع من خلالها الفرد تحقيق التواءم، والتكيف، والتوافق مع هذه الأحداث، فالتعلم والتفكير هما أساس التطور الحضاري لكل المجتمعات الإنسانية.

وقد أكد ذلك سارفينو حيث رأى أن إخفاق البيئة في مقابلة حاجات الفرد، وكذلك المطالب العديدة التي تفرضها على الفرد عمومًا تؤدي إلى الشعور بالتوتر، أو عدم الارتياح، وكذلك عدم القدرة على التعامل معها، ومثل هذه الخبرات قد تكون لها آثار سلبية وقتية، أو بعيدة المدى. لأن الإنسان بطبيعته اجتماعي لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين، ومما لا شك فيه أن احتكاك الإنسان بالآخرين يؤدي في كثير من الأحيان إلى الخلاف حول موضوع معين، الأمر الذي يؤكد أهمية التفاوض من أجل حل هذا الخلاف (Sarafino,2002: 135) .

إن كل إنسان يقوم بالتفاوض للتوافق مع المحيط الذي يعيش فيه، فالطفل دائم التفاوض مع والديه للوصول إلى هدفه الذي يرمي إليه، والطالب يفاوض زميله ومدرسه، والعامل يفاوض رئيسه، وكل إنسان يفاوض الآخرين الذين يقعون ضمن مساحته التي يحتك بها معهم في الحيز الاجتماعي (محسن الخضير، ٢٠٠٣).

وفي إطار قراءات الباحث للدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وجد اهتمام عديد من الباحثين بشكل متزايد بمصطلح كفاءة المواجهة، في ظل الاعتراف المتزايد بوجود الأحداث الضاغطة والمحن والأزمات والتوترات والتغيرات في العصر الحديث وحدث التعرض المؤلم للأفراد من خلال مواجهة هذه التوترات، وإلى الحاجة لفهم مفهوم كفاءة المواجهة كمفهوم جديد، أكثر من كونه جانب وقائي فقط في حالة عامل خطر، بل من الناحية الإيجابية التنموية، ففكرة كفاءة المواجهة تحيط بها خصائص نفسية وحيوية، فهي تشكل جوهر خصائص الفرد، وهي قابلة للتعديل وتمنح الحماية ضد الإجهاد، والضغط، وتساعد في تطوير النفس، والمقدرة على العمل والإنتاج في أصعب الظروف، وإقامة العلاقات الاجتماعية الناجحة. ( Elizabeth A. Hoge ,2007: 209 )

ولأن كفاءة المواجهة تعكس في مجملها الأبعاد العقلية، والاجتماعية، والنفسية، والانفعالية، والأكاديمية لشخصية الإنسان، بحيث تُكسبه القدرة على التكيف مع الأحداث غير المواتية، والتي من المتوقع أن تُعرق مسيرة نمو الشخصية، فإذا ما كان هذا الشخص غير قادر على التعامل مع ما يواجهه من أحداث مثل: أحداث العنف، والقهر، والظلم، والمشكلات التي تُشكل خبرات مؤلمة في الذات تظهر نتائجها السلبية في حياته القادمة على المستوى النفسي، والاجتماعي، والأكاديمي، والانفعالي بحيث تُصبح الشخصية غير مؤهلة للحياة الطبيعية، حيث يتعامل فيها الفرد مع كل المتطلبات الحياتية. (محمد الخطيب، ٢٠٠٧: ٤٣) .

ولكونها تساعد الأفراد على مواجهة المشكلات والقدرة على الازدهار رغم المحن والأزمات

( Connor &Davidson,2003: 125 )

ولأن كفاءة المواجهة قابلة للتعديل حسب رغبة الفرد للتطوير والتحسين من خلال المعالجة

التجريبية (Vaishnavi,2007: 211).

ولأنها تتضمن سلوكيات، وأفكار، واعتقادات، وأفعال يمكن تنميتها وترقيتها من خلال تدريب الأفراد علي العوامل المكونة لها. (الرابطة الأمريكية للصحة النفسية، ٢٠٠٩: ٢١٢ )

كما أنه لا يوجد فرد يستطيع تحقيق احتياجاته بمعزل عن الآخرين، وأن الجميع في حاجة إلى الجميع، ومن ثم فإننا نمارس التفاوض طيلة الوقت والحياة. (قديري حفني، ٢٠٠٠: ٢٢)

ولو نظرنا إلى عالم البشر المحيط بنا لوجدناه عبارة عن مائدة مفاوضات لا حدود لها، الجميع يجلسون حولها وكافة الموضوعات مطروحة للتفاوض، والفرد مشارك في هذه المفاوضات شاء أم أبى، كبير أم صغير، ذكر أم أنثى، فالفرد يتفاوض مع أفراد الأسرة ومع رؤسائه ومرعوسيه ومنافسيه ومع البائعين والمشتريين، بل إنه يتفاوض أيضاً مع رموز ومؤسسات كإدارة المدرسة. . . . إلخ.

### مشكلة الدراسة:

إن بلدنا اليوم في أمس الحاجة إلى أن يكتسب أفراداه العديد من المهارات ومنها مهارة التفاوض، فمن يتابع منا الإعلام سواء المرئي منه والمسموع والمكتوب يجد فيه التعصب للرأي والجمود الفكري والانغلاق على النفس وعدم إعطاء الآخر فرصة لتوضيح رأيه أو موقفه من قضية معينة أو حزب معين الكل يستبد برأيه، والذي انعكس أثره على أبنائنا في جميع المراحل التعليمية المختلفة، فما أحوجنا إلى اكتساب بعض المهارات التفاوضية والتي تتيح لجميع الأطراف الجلوس على مائدة المفاوضات والتشاور والخروج برأي أو نتيجة تقيد هذا المجتمع وتعمل على إنهاء المنازعات والمشاحنات والعمل لصالح لهذا البلد، ومن هنا يسعى الباحث من خلال البحث الحالي لتنمية بعض المهارات التفاوضية (الإقناع/الإنصات/اتخاذ القرار وحل المشكلات/التحكم في انفعال الغضب/القدرة علي التواصل مع الآخرين) لدى طلاب الجامعة باعتبارهم رجال وقادة المستقبل وأثر هذه المهارات على كفاءة المواجهة لدى هؤلاء الطلاب.

وفي إطار رؤية الباحث أن للإرشاد النفسي دوراً هاماً وأساسياً من أجل إيجاد منهجية للتفكير تكون أكثر موضوعية وانفتاحاً، وتساهم في اكتساب أفرادها لكفاءة المواجهة، والتقبل والاستعداد الذهني لمقابلة الأفكار الأخرى والتعامل معها وفق نظام معرفي يعتمد في بنيته على استراتيجيات منطقية وموضوعية، وإيجابية حتى في حالة وجود الاختلاف بشتى صورته وأشكاله؛ لأننا بحاجة إلى أن ننمي في الأفراد القدرة على الانتقائية في التفكير والاستفادة مما لدى الآخر، فالجوانب الإيجابية يجب احتوائها وتسخيرها فيما يعود على الأمة بالخير والنفع، وبما يساهم في رقيها فكرياً وحضارة، أما الجوانب السلبية فعلياً رفضها وبيان ضررها؛ لأنها أثبتت فشلها حتى في مجتمعاتها الأصلية أو تلك التي نبعث منها.

فقد حاول الباحث في دراسته الحالية تناول أحد هذه الموضوعات الجديرة بالدراسة، بمحاولة التعرف على فعالية برنامج إرشادي لتنمية مهارات التفاوض وأثره على كفاءة المواجهة لدى عينة من طلاب الجامعة.

وفي حدود علم الباحث ان الدراسة الحالية تعتبر من أوائل الدراسات التي اهتمت بالتفاوض وخاصة مع كفاءة المواجهة .

**في ضوء العرض السابق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية :**

١- ما مدي فعالية البرنامج الإرشادي المقترح في تنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الجامعة وما أثره على كفاءة المواجهة لديهم؟

٢- ما مدي استمرارية أثر البرنامج الإرشادي المقترح في تنمية مهارات التفاوض و كفاءة المواجهة لدى طلاب الجامعة بعد فترة المتابعة ؟

**أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى تحديد ما يمكن أن يحدثه البرنامج الإرشادي المقترح في تنمية مهارات التفاوض لدى عينة من طلاب الجامعة وعلاقته بكفاءة المواجهة لديهم.

**وتتمثل أهداف الدراسة في النقاط الآتية:**

• التعرف على فعالية البرنامج الإرشادي المقترح في تنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الجامعة وأثره على كفاءة المواجهة لديهم.

• التعرف على مدي استمرارية أثر البرنامج الإرشادي المقترح في تنمية مهارات التفاوض و كفاءة المواجهة لدى طلاب الجامعة بعد فترة المتابعة.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في المتغيرات التي تتناولها، ولاسيما التفاوض كأسلوب من أساليب التفكير الفعال، حيث يرى الباحث أن مثل هذه النوعية من التفكير، والتي تسمح لصاحبها بمساحة من التفكير المرن هي إحدى المقومات الأساسية لعجلة التقدم الاجتماعي والحضاري، خصوصاً ما يتعلق بالجانب التربوي والنفسي، فالفرد يجب أن يكون له فكراً عاملاً يتيح له أن يتقبل أو يتعقل أو يميز أو يختار. ولن نأتي بجديد في هذا المجال إذا ما ذكرنا أن من أهم ما يتميز به الدين الإسلامي الحنيف هو إعمال الفكر وعدم التقيد بالقوالب الفكرية أو الاعتقادية الجامدة لمجرد إتباع الأعراف والتقاليد السائدة والمتوارثة دون تمحيص أو اختبار أو حتى بإعطاء فسحة لإبداء الرأي أو مناقشته.

و تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في النقاط الآتية:

- البحث والكشف عن طبيعة مفهوم التفاوض.
- التعرف علي الأبعاد المكونة لمهارات التفاوض من خلال التحليل العاملي لمقياس التفاوض.
- تزويد المكتبة ببعض المعلومات عن العلاقة بين مهارات التفاوض وكفاءة المواجهة.

وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في النقاط الآتية:

- مساعدة الطلاب في تنمية مهارات التفاوض من خلال البرنامج الإرشادي المقترح.
  - في حالة ثبوت فعالية البرنامج فإنه سيسهم في مساعدة المرشدين والآباء والمديرين من ممارسة دورهم وتحقيق النمو السوي للفئات المختلفة.
  - مساعدة الباحثين والمهنيين بالدراسات النفسية بالاستفادة من فنيات البرنامج الإرشادي والتعرف علي مفهوم كفاءة المواجهة ومهارات التفاوض، وما لهذا المفهوم من تأثير فعال في الشخصية والتكيف النفسي والاجتماعي.
- ويمكن من خلال هذه الدراسة أن تكون بداية لدراسات أخرى مستقبلية من خلال بحث الباحثين علي إجراء مزيد من الدراسات المرتبطة بهذا المجال.

### مصطلحات الدراسة:

#### التفاوض: Negotiation

يعرف التفاوض بأنه عملية اتصال بين طرفين أو أكثر بينهما نزاع حول قضايا معينة حيث يوضح كل منهما موقفه وتبادل الآراء والمقترحات في محاولة للوصول إلى حل مرضى لكل الأطراف. (A. P. A,2007: 356)

#### كفاءة المواجهة: Resilience

عملية التوافق الجيد والمواجهة الإيجابية للشدائد، الصدمات، أو الضغوط النفسية العادية التي يواجهها البشر، مثل المشكلات الأسرية، ومشكلات العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، والمشكلات الصحية، والمشكلات المالية، وضغوط العمل. كما تعني كفاءة المواجهة النفسية القدرة علي التعافي من التأثيرات السلبية لهذه الشدائد أو الأحداث الضاغطة، والقدرة علي تخطيها أو تجاوزها بشكل إيجابي ومواصلة الحياة بفعالية واقتدار ". (الرابطة الأمريكية للصحة النفسية، ٢٠٠٩: ٢٠١ )



## أدوات الدراسة:

### أ- أدوات القياس:

- ١- مقياس مهارات التفاوض (إعداد الباحث).
- ٢- مقياس كفاءة المواجهة (تعريب سميرة أبو غزالة، ٢٠٠٩).

### ب- أدوات التدخل.

- ١- البرنامج الإرشادي (إعداد الباحث).

## حدود الدراسة:

- تتحدد الدراسة الحالية بما يلي:
- حدود موضوعية: البرنامج الإرشادي المقترح لتنمية مهارات التفاوض.
- حدود مكانية: طلاب الفرقة الأولى من كلية دار العلوم جامعة القاهرة.
- حدود زمنية: العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤.



## الفصل الثاني الإطار النظري

المحور الأول: التفاوض.

المحور الثاني: كفاءة المواجهة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

تتاول الباحث في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، من حيث مفهوم التفاوض والمفاهيم المتداخلة مع مصطلح التفاوض، عناصر التفاوض، شروط التفاوض، خطوات التفاوض وأخيراً مهارات التفاوض، ثم يعرض الباحث مفهوم كفاءة المواجهة.

#### أولاً - التفاوض:

يعتبر التفاوض **Negotiation** من أقدم مظاهر السلوك الإنساني الشائعة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو الدول أو التكتلات العالمية السياسية والاقتصادية والعسكرية. فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد أو الشعوب حيث إن كافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية.

إننا نمارس التفاوض في كل شأن من شئون الحياة في المنزل والعمل فهو جزء من نسيج العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبين بعضهم البعض، هذا بالإضافة إلى أن صيغة التفاعل السيكولوجي بين أطراف التفاوض تجعل كل متفاوض يكيف نفسه ويشكل سلوكه على أساس توقعه لرد فعل الطرف الآخر بناء على خبرته بخصوصياته وتصرفاته في المواقف الأخرى؛ ولهذا فإن دراسة التفاوض من المنظور السيكولوجي يعتبر قيمة مضافة إلى ميدان علم النفس الذي يهتم بدراسة السلوك التفاوضي في موقف معين مع محاولة فهم وتحليل السلوك التفاوضي، ومن ثم نستطيع القيام بعملية الضبط والتحكم في المتغيرات السلوكية أثناء الموقف التفاوضي (فاروق السيد عثمان، ٢٠١٠: ١٢).

#### تعريف التفاوض :

جاء في الوسيط "فاوضه الأمر مفاوضة" بادلہ الرأي فيه بُغية الوصول إلى تسوية واتفاق وفي الحديث "بادلہ القول وفي المال شاركه في تثميره" فوض الأمر إليهم جعل له التصرف فيه، تفاوضاً فافوض كل صاحبه، والمفاوضة تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق. (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤: ٢٠٠). والتفاوض مصدر للفعل تفاوض، يقال تفاوض مفاوضة وتفاوضاً ووزن تفاوض هو تفاعل حيث تدل على المشاركة وتفاوض الشريكان في المال اشتراكاً فيه أجمع، وهي شركة المفاوضة، وفاوضه في أمره أي جراه، وتفاوض القوم في الأمر أي فافوض بعضهم بعضاً. (محمد بكر الرازي، ١٩٧٦: ١٩٦)

من هنا يمكن القول أن التفاوض يكون بين طرفين، ولا يمكن لأي إنسان أن يفاوض نفسه لأن التفاوض يدل على المشاركة. وإذا كان التفاوض بمعناه اللغوي يعني تبادل الرأي حول موضوع ما بهدف الوصول إلى تسوية واتفاق فيه فإن التفاوض بمعناه الاصطلاحي لا يخرج عن هذا المعنى.

والتفاوض عملية تبادل للآراء وعرض لوجهات النظر سعياً لحل مشكلة معلقة حلاً مقبولاً من قبل جميع الأطراف المتفاوضة، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا غير الجوهرية أو قبول الحلول الوسطى بشأنها، مع التمسك في الوقت نفسه بالقضايا الجوهرية وعدم تقديم تنازلات في شأنها (فاروق السيد عثمان، ٢٠١٠: ١٤٥)

كما يعرف التفاوض عملية بحث تعاوني يجب البحث من خلاله عن مصالح مشتركة، فالمفاوضات عملية سلوكية وليست مباراة، والكل يحقق مكسباً ما في المفاوضات. (حازم عبد الرحمن، ١٩٩٨: ٢٠)

والتفاوض حوار أو تبادل الآراء والمقترحات بين الطرفين بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية ومشكلة لها صفة النزاع، بشرط أن يتم في إطار الحفاظ على المصالح المشتركة بين الطرفين. (إيهاب كمال، ٢٠٠٨: ٤٤)

كذلك يعرف بأنه عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع، من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف، التي يسعى كل منهما لتحقيقها وتتعلق بقضية أو خلاف أو نزاع أو مسألة معينة ترتبط مصالحهما بهما، وذلك بغرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول يرضي جميع الأطراف (ثابت إدريس، ٢٠٠٠: ٥٦).

كما يعرف بأنه موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة من القضايا يتم من خلاله عرض وجهات النظر وتبادلها والتقريب بينها ومواءمتها وتكييفها، واستخدام أساليب الإقناع كافة 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 غيرهم (محسن الخضيرى، ٢٠٠٤: ٣٣).

**ويعرض آن شيرر (shearer ann: ٣٦: ٢٠٠٢) عدداً من المعاني لمفهوم التفاوض كما يلي:**

- التفاوض هو الحوار والمناقشة بين طرفين بهدف الوصول إلى إتفاق.
- التفاوض هو طريقة للتغلب على العقبات التي تواجه الفرد أو هو طريق لحل موقف نزاعي من خلال إرضاء جميع الأطراف.
- أنت تتفاوض عندما تريد حلاً للقضية التفاوضية، وذلك من خلال تفاعل الأطراف المعنية والوصول إلى حلول تحقق المصالح المشروعة لكل الأطراف خاصة على المدى البعيد.

كما يُعرف بأنه عملية اتصال بين طرفين أو أكثر بينهما نزاع حول قضايا معينة حيث يوضح كل منهما موقفه وتبادل الآراء والمقترحات في محاولة للوصول إلى حل مرضى لكل

الأطراف . (A. P. A,2007: 356)

**تعليق عام على التعريفات السابقة** من خلال عرض التعريفات السابقة نلاحظ شبه اتفاق بين هذه التعريفات على أن التفاوض هو عملية حوار وتبادل للآراء بين طرفين أو أكثر بينهم مصلحة مشتركة يسعى كل منهم للحصول على مكاسب مرضية، وهذا ما يميز التفاوض عن غيره من المفاهيم الأخرى مثل المساومة وغيرها؛ لأن التفاوض فيه مكسب للطرفين كما أن التفاوض يدل على المشاركة لأنه لا يمكن لأي إنسان أن يفاوض نفسه.

ومن هنا يمكن تعريف التفاوض بأنه عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم. فهو موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم فيه عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، وموائمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق، واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف المواد المطلوبة، ويكون ملزماً تجاه أنفسهم وتجاه الغير.

### **المفاهيم المتداخلة مع مصطلح التفاوض:**

**الحوار:** جاء في المعجم الوسيط " حاوره محاوره وحواراً جوابه، وجادله. وفي التنزيل العزيز " قال له صاحبه وهو يحاوره " وتجاوزوا: تراجعوا الكلام بينهم. وفي التنزيل العزيز: "والله يسمع تذاويركم" والحوار: حديث يجري بين شخصين أو أكثر في العمل القصصي، أو بين ممثلين أو أكثر على المسرح (معجم اللغة العربية، ٢٠٠٤: ٢٤٥).

ولذلك فإن الحوار حديث يجري بين طرفين في موضوع معين، وليس بالضرورة أن يكون هذا الموضوع مختلفاً عليه، أما التفاوض فهو عملية اتصال لفظي وحركي تتم بين طرفين أو أكثر للوصول إلى اتفاق حول موضوع متنازع عليه.

ولكي يتم الوصول إلى التمييز الدقيق بين الحوار والتفاوض لابد من عرض هذا الموقف. ففي أحد سياقات التفاوض الإداري اليومي الذي نمارسه جميعاً بشكل أو بآخر، ذهب أحد رجال الأعمال الكبار ممن يتسمون بشهرة وثراء واسعين إلى أحد البنوك الكبرى، ودار حديث ودي بين مدير البنك وهذا الرجل، واستمر لفترة طويلة كلها كانت في كلام عام وقصص طريفة بين الطرفين، وتطرق ذلك الحوار الودي والطريف إلى أن كلا منهما قد اتضح له أنه تربطه علاقة وثيقة وأخوية وودية مع طرف ثالث يتمتع بالسمعة الطيبة والنفوذ الكبير. وهنا وحينما طلب رجل الأعمال قرضاً على أن يُمنح له في أسرع وقت ممكن بعد أن قص قصصاً مقنعة لمدير البنك انتهى هذا التفاعل بأن قال مدير البنك لرجل الأعمال: " تحت أمرك. . . نحن يشرفنا أن يكون

لنا عميل بحجم وشخصية سيادتك". وانتهى الأمر عند حد الحوار وهو يبني في الأساس على العلاقات الطيبة وقنوات الاتصال الإنسانية وعدم إثارة أية أجندات متنازعة.

وهنا تأتي المرحلة التالية من التفاعل حيث تم توجيه أمر شفهي للموظف التالي في سلسلة الإدارة لكي يمنح القرض لهذا الرجل، وهنا بادر الموظف بإجراءات التفاوض مع رجل الأعمال ومطالبته بالشروط التعاقدية والتفاوض حولها، ولكن كان أمر المدير تليفونياً له بإنهاء إجراءات القرض وأن ذلك على مسؤولية المدير الشخصية. وعندما طالب الموظف بأمر كتابي بذلك استغل المدير سلطته وكذلك علاقته الطيبة مع الموظف واكتفى بالأمر الشفهي فقط، وعندما حدث تفتيش مفاجئ في آخر ذلك اليوم اتصل الموظف بالمدير لينقل إليه مسؤولية التعامل مع التفتيش المفاجئ فتصل المدير واكتفى بقوله: سأكون معك فلا تقلق. وهنا خشي الموظف من العواقب الوخيمة فترك المفتش وخرج من البنك مباشرة وذهب إلى إحدى جرائد المعارضة ليقص ما حدث.

يتضح مما سبق أن مفهوم الحوار يُبنى على ما يُعرف في علم اللغويات الاجتماعية بالمبدأ التعاوني في الحوار، وهو المبدأ أو المنطلق الذي يتبناه المتفاعل تجاه الآخر، وهذا المبدأ يراعي في المقام الأول تحقيق أكبر قدر من التعاون وبناء العلاقة الطيبة مع الآخر. والتركيز على بناء مثل تلك العلاقة، بمعنى أن المتفاعل في إطار مثل هذا السياق يتجنب الدخول في أية مسائل أو أجندات خلافية بطبيعتها، بينما يعد مفهوم التفاوض على العكس، حيث يُبنى على ما يُعرف في علم اللغويات الاجتماعية على مبدأ التنازع في عمليات الاتصال. ففي حال وجود أجندات أو مطالب متنازعة أو متصارعة بين الأطراف يتطلب هذا أن يقوم الأطراف بإدارة الاختلافات فيما بينهم ويحتاج هذا الأمر إلى التعرف إلى متطلبات وآليات إدارة

مثل تلك الاختلافات أو الأجندات غير المتوافقة. وأمر هذه الأجندات المتصارعة يتبعه وجود مصالح متضاربة على الأطراف المعنية وإدارة الاختلاف أو التضارب بخصوصها؛ لأنه إذا ما ترك أمر التنازع على حاله دون تفاوض وتسامح إيجابيين، فإن النتيجة هي حدوث حالات التقاوم والتناحر والخسارة لجميع أطراف النزاع (حسن محمد وجيه، ٢٠٠٨: ٦٥).

ولعل الجدول (١) يوضح الفروق الجوهرية بين الحوار والتفاوض وذلك من خلال نقاط

متعددة. جدول (١)

الفروق بين الحوار والتفاوض

وجه الموازنة	الحوار	التفاوض
الموضوع	مناقشة مشكلة عامة/خاصة أو مناقشة مشكلة على المستوى الإقليمي أو العالمي.	مناقشة مصلحة خاصة بالأطراف المتفاوض عليها.
الهدف	الإلزام بجوانب المشكلة وإبداء الرأي دون مسؤولية.	تحقيق مصلحة لأحد الطرفين من الطرف الآخر مع الالتزام بما يتم الاتفاق عليه.
أسلوب الإدارة	مناقشة معلومات تم الحصول عليها من المراجع والدراسات ووسائل الإعلام.	باستخدام التساوم الإكراهي أو التساوم التوفيقى أو التساوم الإقناعي.
العائد	قد ينتهي الحوار دون الوصول إلى نتائج وإنما هي وجهات نظر مختلفة في موضوع ليس له أهمية أو موضوع غير مباشر.	الحصول/تحقيق مصلحة الأطراف المتفاوضة.
المكان	المؤتمرات/حلقات البحث أو أماكن مغلقة.	مؤتمرات التفاوض من خلال جلسات محددة.
الإعلان	حوار معلن - حلقات بحثية مغلقة.	يتم التفاوض سراً وعلائية.
الوسيط	لا يوجد وسطاء ولكن كل شخص يعبر عن رأيه فقط.	يمكن أن يوجد وسيط لتقريب وجهات النظر.
المستوى	يتم على جميع المستويات.	يتم على المستوى الرسمي وغير الرسمي.

(جمال حواش، ٢٠٠٥).

### المناقشة:

جاء في المعجم الوسيط "ناقشه مناقشة، ونقاشاً: استقصى في حسابه. ويُقال: ناقشه الحساب. وناقشه في الحساب. والمسألة: بحثها. (معجم اللغة العربية، ٢٠٠٤: ٣٢١).

والمناقشة هي عملية تبادل الأفكار، وهي تهدف إلى الإقناع ومعرفة من على حق. وبما أن المناقشة تعني تبادل الأفكار وبحثها فهي ليست بالضرورة أن تكون حول موضوع معين وهذا هو الفرق الأساسي بين الحوار والنقاش، فالحوار يتم بين شخصين ويكون حول موضوع محدد، أما المناقشة أو النقاش فيكون بين شخصين وليس بالضرورة أن يُحدد موضوع الحوار لذا يمكن القول: إن النقاش جزء من الحوار.

ومن ناحية أخرى فإن التفاوض في طبيعته لا يعد نوعاً من المناقشة بمعناها المتعارف عليه، حيث يمكنك مناقشة شيء معين مثل السياسة أو الرياضة أو تقرير مبيعات لساعات دون أن تصل إلى اتفاق مع الآخرين، أما التفاوض فهو يسعى للوصول إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة من خلال التعاون فيما بينها. (محمد عبد الغني حسين، ٢٠٠١: ٦٣)

### المساومة:

جاء في المعجم الوسيط "ساومه مساومة وسواماً: فاضه في البيع والابتياح. . . وتساوما السلعة وفيها: تفاوضا في بيعها، فعرض البائع ثمناً وعرض المشتري ثمناً دون الأول. (معجم اللغة العربية، ٢٠٠٤: ٢٤٥).

فالمساومة أسلوب من أساليب تخفيض الثمن والمجادلة بين بائع ومشتري حول المقابل الذي يتعين على المشتري دفعه مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي يريد الحصول عليها وتعني تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما (محمد طارق، ٢٠٠٦: ٨٥).

وتُستخدم كلمة "المساومة" في الكلام العادي أحياناً كمرادف للتفاوض، وتُستخدم كلمة التفاوض عادة للإشارة إلى أنواع من التعامل تتسم بطابع أكثر تعقيداً أو أرفع مستوى أو تستغرق وقتاً أطول، فنحن نساوم لشراء سجادة من السوق، ولكننا نتفاوض من أجل الحصول على قرض طويل الأجل من المصرف، ولذلك فالمساومة ليست مرادفاً للتفاوض، بل هي جزء من التفاوض الذي يُعد أكثر شمولاً وتعقيداً منها.