

## 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 حاليًا من تطورٍ تكنولوجي وانفجارٍ معرفيٍ وتغيراتٍ اقتصادية، جعلتُ أفرادها تواجه تحدياتٍ كبيرةً وضغوطاً متزايدةً، وتختلفُ استجاباتُ الأفرادِ إزاءَ هذه الضغوط والتحديات، فمنهم من يحتويه القلق ويؤدي به إلى اكتئابٍ يعتزلُ من خلله هذا العالم بما يحويه من ضغوط، ومنهم من يحاول التأقلم قدر المستطاع حتى تمر الأزمة ويتبدل الحال من تلقاء نفسه، وهناك من يتصدى بجسارةٍ لهذه الضغوط والأزمات، ويرى كل المشكلات نسبيةً ويؤمن بأن المحن الراهنة ينبغي أن تمر، ويعمل جاهداً مستغلًا كل ما لديه من مهاراتٍ وخبراتٍ سابقةً وأفكار بناءً، محاولاً تغيير المواقف الصعبة التي يتعرض لها؛ ليستعيد فاعليته النفسية، ويعود بنفسه إلى حالة من الهدوء النفسي والانزان الانفعالي، وهولاء هم من يمتلكون أكثر السمات النفسية أهمية في تشكيل نمطٍ خاصٍ من الشخصية القوية التي لا تخضع للظروف ولا تستسلم للفشل، وهذه السمة يطلق عليها كفاءة المواجهة Resilience.

كما أنَّ 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 يؤكِّد أنَّ حياة الفرد بحاجةٍ مستمرةٍ إلى إعادة التكيف مع المجتمع، وهذا لا يتوفّر إلا من خلال امتلاكه للمهارات الحياتية التي تجعله قادرًا على التواصل مع الآخرين والتفاعل بإيجابية معهم. (أحمد حسين، دعاء مصطفى، ٢٠٠٨: ٢٢)

والناظرُاليوم في واقعنا المعاصر في كثير من منتقاته الفكرية، والثقافية، والاجتماعية، والسياسية، يلاحظُ أنَّ الأسلوب المعتمد في الطرح وال الحوار يأخذ صوراً متعددةً من الجمود، والتصلب، والتعصب مما يجعلها تدار بلغةٍ صراع لا بلغةٍ حوار، وكأنها تعمل وفق منظومة الرأي الواحد، ومتخذةً من القول السائد "إذا لم تكن معي فأنت ضدي" قاعدةً للحوار والمناقشة؛ تكريساً لمفهوم التفكير القطعي الذي يرى في الآراء المخالفة تهديداً يجب أن يواجهه بمشاعر العداء والنبذ والسلط.

كل هذه المؤثرات أصبحت تتطلب نوعية راقية من التفكير والاستجابة المقننة، واكتساب بعض مهارات التفاوض التي يستطيع من خلالها الفرد تحقيق التوازن، والتكييف، 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 عموماً تؤدي إلى الشعور بالتوتر، أو عدم الارتياح، وكذلك عدم القدرة على التعامل معها، ومثل هذه الخبرات قد تكون لها آثار سلبية وفتية، أو بعيدة المدى. لأن الإنسان بطبيعته اجتماعي لا يستطيع أن يعيش بمفرز 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 للتتوافق 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 الخصيري، 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 وحدوث 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 تُعرقل مسيرة نمو الشخصية، فإذا ما كان هذا الشخص غير قادر على التعامل مع ما يواجهه من أحداث مثل: أحداث العنف، والقهر، والظلم، والمشكلات التي تُشكّل 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 وقدرة 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 تتميّتها وترقيتها من خلال تدريب الأفراد على 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. (قدري حفي، 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 أبي، كبير أم صغير، ذكر أم أنثى، فالفرد يتفاوض مع أفراد الأسرة ومع رؤسائه ومرءوسيه ومنافسيه ومع البائعين والمشترين، بل إنه يتفاوض أيضاً مع رموز ومؤسسات كإدارة المدرسة. . . . إلخ.

### مشكلة الدراسة:

إن بلدنا اليوم في أمس الحاجة إلى أن يكتسب أفراده العديد من المهارات ومنها مهارة التفاوض، فمن يتبع مما يتابعه 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، مما أحوجنا إلى اكتساب بعض المهارات التفاوضية والتي تتيح لجميع الأطراف الجلوس على مائدة المفاوضات والتشاور والخروج برأي أو نتيجة تقييد 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 افعال الغضب/قدرة على 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 وافتتاحاً، 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 صوره وأشكاله؛ لأننا بحاجة إلى أن ننمي في الأفراد القدرة على الانتقائية في التفكير والاستفادة مما لدى الآخر، فالجوانب الإيجابية يجب احتواها وتسخيرها فيما يعود على الأمة بالخير والنفع، وبما يساهم في رقيها فكراً وحضارة، أما الجوانب السلبية فعلينا 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 مدى فعالية البرنامج الإرشادي المقترن في تنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الجامعة وما أثره على كفاءة المواجهة لديهم؟

٢- ما مدى استمرارية أثر البرنامج الإرشادي المقترن 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 المقترن في تنمية مهارات التفاوض لدى عينة من طلاب الجامعة وعلاقته بكفاءة المواجهة لديهم.

#### **وتتمثل أهداف الدراسة في النقاط الآتية:**

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

• التعرف على مدى استمرارية أثر البرنامج الإرشادي المقترن 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 لصاحبيها 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 على الأبعاد المكونة لمهارات التفاوض من خلال التحليل العاملی لمقياس التفاوض.
- تزويد المكتبة ببعض المعلومات عن العلاقة بين مهارات التفاوض وكفاءة المواجهة.

**وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في النقاط الآتية:**

- مساعدة الطلاب في تربية مهارات التفاوض من خلال البرنامج الإرشادي المقترن.
- في حالة ثبوت فعالية البرنامج فإنه سيسمح في مساعدة المرشدين والأباء والمديرين من ممارسة دورهم وتحقيق النمو السوي للفئات المختلفة.
- مساعدة الباحثين والمهتمين بالدراسات النفسية بالاستفادة من فنيات البرنامج الإرشادي والتعرف على 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 حث الباحثين على 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 والمقترنات 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 العادمة التي يواجهها البشر، مثل المشكلات الأسرية، ومشكلات العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، والمشكلات الصحية، والمشكلات المالية، وضغوط العمل. كما تعني كفاءة المواجهة النفسية القدرة على التعافي من التأثيرات السلبية لهذه الشدائد أو الأحداث الضاغطة، والقدرة على 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 (تعریب سميّرة أبو غزالة، ٢٠٠٩).

### **ب- أدوات التدخل.**

- ١- البرنامج الإرشادي (إعداد الباحث).

## **حدود الدراسة:**

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

## الفصل الثاني الإطار النظري

المحور الأول: التفاوض.

المحور الثاني: كفاءة المواجهة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

تناول 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 شؤون 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 "فاوشه الأمر مفاوضة" بادله الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق وفي الحديث "بادله القول وفي المال شاركه في تثميره" فرض الأمر إليه جعل له التصرف فيه، تفاوضاً فاوض كل صاحبه، والمفاوضة تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق. (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤: ٢٠٠). والتفاوض مصدر لفعل تفاوض، يقال تفاوض مفاوضة وتفاوضاً وزن تفاوض هو تفاعل حيث تدل على المشاركة وتفاوض الشريك في المال اشتركاً فيه أجمع، وهي شركة المفاوضة، وفاوشه في أمره أي جاراه، وتفاوض القوم في الأمر أي فاوض 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 المقاوضة، 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 وليس مباراة، وكل يحقق مكسباً ما في المفاوضات. (حازم عبد الرحمن، ١٩٩٨: ٢٠)

والتفاوض حوار أو تبادل الآراء والمقترنات 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)

ذلك 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 وتعلق بقضية أو خلاف أو نزاع أو مسألة معينة ترتبط مصالحهما بهما، وذلك بعرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول يرضي جميع الأطراف (ثابت إدريس، ٢٠٠٠: ٥٦).

كما يعرف بأنه موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة من القضايا يتم من خلاله عرض وجهات النظر وتبادلها والتقرير بينها ومواعمتها ونكيفها، 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 الخصيري، ٢٠٠٤: ٣٣).

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

- التفاوض هو الحوار والمناقشة بين طرفين بهدف الوصول إلى اتفاق.
- 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 وتتبادل الآراء والمقترنات 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 البديل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم. فهو موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفاً 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 يتداول بموجبه الأطراف المواد المطلوبة، ويكون ملزماً تجاه أنفسهم وتتجاه الغير.

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

"الحوار: جاء في المعجم الوسيط" حاوريه محاورة وحواراً جاوبه، وجادله. وفي التنزيل العزيز " قال له صاحبه وهو يحاوره " وتحاوروا: تراجعوا الكلام بينهم. وفي التنزيل العزيز: " والله يسمع تحاوركمَا" 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 متازع 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 باخر، ذهب أحد رجال الأعمال الكبار من يتسمون بشهادة 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 كلاًّ 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 الإدراة 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 المفتىش 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 بالmbda التعاوني في الحوار، وهو mbda أو المنطق الذي يتبنّاه المتقابل تجاه الآخر، وهذا mbda يراعي في المقام الأول تحقيق أكبر قدر من التعاون وبناء العلاقة الطيبة مع الآخر. والتركيز على بناء مثل تلك العلاقة، بمعنى أن المتقابل في إطار مثل هذا السياق يتتجنب الدخول في أيّة مسائل أو أجندات خلافية بطبعتها، بينما يعد مفهوم التفاوض على العكس، حيث يُبنى على ما يُعرف في علم اللغويات الاجتماعية على مبدأ التنازع في عمليات الاتصال. وفي حال وجود أجندات أو مطالب متنازعة أو متصارعة بين الأطراف فيطلب هذا أن يقوم الأطراف بإدارة الاختلافات فيما بينهم ويحتاج هذا الأمر إلى التعرف إلى متطلبات وأدبيات إدارة مثل تلك الاختلافات أو الأجندات غير المتفقة. وأمر هذه الأجندات المتصارعة يتبعه وجود صالح متضاربة على الأطراف المعنية وإدارة الاختلاف أو التضارب بخصوصها؛ لأنّه إذا ما ترك أمر التنازع على حاله دون تفاوض وتساوم إيجابيين، فإن النتيجة هي حدوث حالات التفاقم 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

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

(جمال حوش، ٢٠٠٥).

### المناقشة:

جاء في المعجم الوسيط "ناقشه مناقشة، ونقاشاً: استقصى في حسابه. ويقال: ناقشه الحساب. وناقشه في الحساب. والمسألة: بحثها. (معجم اللغة العربية، ٤: 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، ١: ٢٠٠١، ٦٣)

### المساومة:

جاء في المعجم الوسيط "ساومه مساومة وسواماً: فاوضه في البيع والابتياع. . . وتساوما السلعة وفيها: تفاوضا في بيعها، فعرض البائع ثمناً وعرض المشتري ثمناً دون الأول. (معجم اللغة العربية، ٤: 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 المقترنات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما (محمد طارق، ٦: ٢٠٠٦، ٨٥).

وتشتمل 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.