

# حول سيكولوجية التفاوض

أ.د. قدري حنفي

أستاذ علم النفس المتفرغ

معهد الدراسات العليا للطفولة - جامعة عين شمس

## مقدمة :

الصراع قدر البشر منذ وجدت الحياة، ومنذ وجد البشر. وقد درج البشر منذ فجر البشرية على إنهاء صراعاتهم بالقوة التي تطورت صورها من قوة البدن إلى قوة العدد إلى قوة الاقتصاد إلى قوة السلاح إلى غير ذلك من أدوات القوة المادية، ولم تزل القوة تمثل حتى يومنا هذا عاملاً مفضلاً لإنهاء الصراعات سواء بين الأفراد، أو بين الجماعات. إلا أن ذلك لا ينفي أن البشر قد وضعوا أيديهم عبر تطورهم على أساليب أخرى تتدرج تحت مسمى الأساليب السلمية لحل الصراعات، وعلى رأس هذه الأساليب أسلوب التفاوض.

## علم النفس ..... والتفاوض

لقد شهدت ستينيات وسبعينيات القرن العشرين تحولات دراماتيكية في مجال إسهامات علم النفس في مجال التفاوض، حيث شهد علم النفس الاجتماعي نشاطاً ملحوظاً تميز بسيادة الاهتمام بدراسة عمليات التفاعل بين - الشخصي Interpersonal processes. حيث تركزت غالبية الدراسات الإمبريقية المتعلقة بموضوع التفاوض في مجالين: المجال الأول : دراسة الفروق الفردية Individual differences بين المفاوضين وتأثير ذلك على العملية التفاوضية. وقد شمل ذلك المجال تناول الخصائص الديموجرافية demographic characteristics التي تميز المفاوضين من حيث الجنس، أو السلالة، أو السن، أو الانتماء القومي، إلى آخره. كما شمل أيضاً تناول متغيرات الشخصية Personality variables للمفاوضين وتأثيرها على أدائهم التفاوضي.

المجال الثاني : دراسة تأثير المتغيرات الموقفية/ البنائية Situational / structural variables على العمليات التفاوضية، كوجود جمهور يشهد عملية التفاوض، أو وجود طرف ثالث كوسيط، وكذلك تحديد الوقت النهائي لانتهاج المفاوضات إلى آخره.

ومع أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات شهد علم النفس أشبه شيء بثورة دفعت بعلم النفس المعرفي Cognitive Psychology للسيادة، ومن ثم انحسرت الأضواء عن

مجال عمليات التفاعل بين - الشخصي، وتناقض بالتالي الاهتمام بدراسة عملية التفاوض من ذلك المنظور، وتحول الاهتمام صوب دراسة تلك العملية وفقاً لمنظور الدراسات السلوكية لعملية اتخاذ القرار making-decision، أي بالنظر إلى المفاوضات باعتباره صانع قرار. وقد تحققت هذه النقلة خارج إطار علم النفس، إذ أصبحت دراسة التفاوض تمثل مجالاً بارزاً متنامياً من مجالات علم الإدارة، وإن اعتمد علماء الإدارة في ترسيخ دراساتهم وبحوثهم في هذا المجال الجديد على إنجازات علم النفس.

ومع أواخر التسعينيات بدأت جوانب قصور ذلك التصور السلوكي تتضح، وأخذ الاهتمام يتزايد من جديد بالجوانب النفسية الاجتماعية للعملية التفاوضية. ومن ثم بدأ تطور حديث في هذا المجال يقوم على الجمع بين التيارين المعرفي والاجتماعي بحيث تشمل الدراسات بشكل متوازن العملية التفاوضية كما يدركها، وكذلك كما يمارسها المفاوضون.

### التفاوض بين التصريف القاموسي والسمعة الاجتماعية:

تفيض الكتابات عن عملية التفاوض بالعديد من التعريفات للمصطلحات، والعديد من النصائح للمفاوضين، فضلاً عن آلاف القصص والمواقف التاريخية المثيرة لأحداث جوت خلال عمليات تفاوضية، فضلاً عن العديد من التصنيفات لأساليب واستراتيجيات عملية التفاوض.

يعرف روبين وبراون التفاوض بأنه 'عملية يقرر بمقتضاها كل طرف من أطرافها ماذا سيقدم للآخر، وما الذي سوف يتقاضاه منه في المقابل'. أما توميسون فيعرف التفاوض باعتباره 'مُكَلِّب مركب من أشكال عملية اتخاذ القرار يواجه فيه المتفاوضون العديد من الخيارات والمسارات التي يتخذون قراراتهم حيالها وفقاً لرؤيتهم للمهمة الموكلة إليهم'.

ويحاول كروس أن يحدد الخاصية المميزة لعملية التفاوض مقررًا أن المفاوضات تجري 'حينما يكون حصول المشاركين فيها على مكاسب عند توقيع الاتفاق مرهونًا باختياراتهم الحرة خلال التفاوض، وليس محتوماً سلفاً بما يحيط بكل منهم من ظروف'. ورغم أننا لا نستطيع حصر التعريفات التي يفيض بها التراث للتفاوض، فإننا نفتقد محاولة للإجابة على سؤال أساسي؟ لماذا نتفاوض أصلاً؟ هل ثمة ضرورة لعملية التفاوض؟ وتكتسب مثل تلك المحاولة أهمية خاصة في مجتمعاتنا العربية في ضوء ما اكتسبه مصطلح 'تفاوض من تشويه يكاد يقصره على المجال السياسي، وما ترتب على

ذلك من اكتسابه مدلولات اجتماعية سلبية تربط بينه وبين العجز والامتسلا والضعف والتخاذل في مواجهة العدو.

وتعد قضية السمعة الاجتماعية للمصطلحات قضية جديرة بالنظر، حيث لا يقتصر معنى بعض المصطلحات على ما يرد بشأنها في القواميس والمعاجم، إذ تتطرق تلك المصطلحات بعيداً عن التحديدات القاموسية المعجمية لتكتسب معانٍ ومدلولات تاريخية اجتماعية، بل وتصبح لها سمعة اجتماعية شأنها شأن البشر. وفي حقيقة الأمر فإن سمعة أي مصطلح لا تتحدد وفقاً لتعريفات أهل الاختصاص الفني فحسب، بل يتدخل في تحديدها بدرجة أكبر التاريخ الاجتماعي لتطور الاستخدامات اليومية لذلك المصطلح. ولا يعد مصطلح "المفاوضات" استثناءً من هذه القاعدة. شأنه شأن مصطلحات مثل "أنصار السلام"، أو "العالم الحر"، أو "المحرقة"، والتي لا يمكن فهمها حق الفهم إذا ما اعتمدنا فحسب على استقراء المعنى من القواميس والمعاجم. بل أن كلمة بسيطة مثل "الجماعة" قد تعنى في التراث الإسلامي معنى يخرج بها عن كونها تدل على مجرد مجموعة من الأفراد، فإذا نظرنا إلى السياق الاجتماعي للفلاحين المصريين لوجدناها تشير إلى الزوجة، أما لدى الصهبانية فإنها تعني نوعاً من المؤسسات العسكرية الزراعية ذات الطابع الخاص في تنشئة الأطفال. كذلك الحال بالنسبة لمصطلح "التفاوض" الذي نحن بصدده. ولعلنا لو نجحنا في الإجابة على ذلك السؤال: لماذا نتفاوض؟ نستطيع أن نعيد لمصطلح التفاوض معناه الرحب، وربما نتجح في تحسين سمعته الاجتماعية.

### لماذا نتفاوض؟

لكي نحاول الإجابة على ذلك السؤال فقد اصطنعنا تعريفاً للتفاوض باعتباره "محاولة أن يكسب المرء إلى جانبه أولئك الذين يرى أن لديهم تحقيق مصلحة مادية أو معنوية له، ولكنهم لا يمنحونها له طواعية وليس بمقدوره الحصول عليها عنوة لاعتبارات فيزيقية أو أخلاقية أو قانونية... إلى آخره".

بعبارة أخرى فإن التفاوض يقوم على توافر عدة شروط مجتمعة:

أولاً: أن يكون لدى المرء ما يحتاجه حقيقة، وإلا فقدت المفاوضات معناها وأصبحنا حيال مجرد لعبة تفاوضية. وكثيراً ما يقدم البعض على ممارسة هذه اللعبة بشكل أو بآخر ولأهداف شتى: ربما لترجيح وقت الفراغ خلال التسوق، أو لمجرد الفضول لمعرفة السعر الفعلي لسلعة معينة، أو بغرض التدريب المخطط، أو بهدف حرف اهتمام شخص أو جماعة عن أمر ما يعد خفية، إلى آخره.

ثانياً : أن يكون في مقدور أحد الأطراف تحقيق هدف الطرف الآخر أو مساعدته على تحقيقه، أي أنه لا مجال للتفاوض مع من لا يملك تلك القدرة. ويحدث كثيراً أن تبدأ عملية التفاوض بل وتقطع شوطاً ليتضح للمرء أن الطرف الآخر لا يملك بالفعل إمكانية تلبية طلبه، وأنه ربما أقدم على التفاوض بناءً على تقدير خاطئ لحقيقة موضوع التفاوض، أو لمجرد المجاملة وتطبيب خاطر، أو للتظاهر بالأهمية إلى آخره.

ثالثاً : أن يكون أحد الأطراف محجماً عن تحقيق الهدف أو المساعدة على تحقيقه فور الطلب، مراعاة لمعايير أخلاقية أو لمصالح اقتصادية، أو لتراث تاريخي، أو لغير ذلك من الأسباب. فيدون ذلك الإحجام تتعدم الحاجة للتفاوض أصلاً، إذ يلبي الطلب فور الإعلان عنه كما في حالة شراء سلعة لها ثمن محدد مقبول ومتوافر. ورغم أنه نادراً ما يحدث تفاوض إذا ما اتعدم هذا الشرط، فقد يلجأ البعض أحياناً إلى تلبية طلبات الآخر مباشرة بمجرد تقديمها وإنهاء عملية التفاوض حتى قبل الشروع فيها، رغم ما قد يكون في ذلك من تنازلات، ترقباً لمصلحة أكبر، أو خوفاً من خسارة وشيكة، أو ما إلى ذلك من اعتبارات.

رابعاً : أن يوافق الجميع على موضوع التفاوض، أو أجنده المفاوضات. فأطراف التفاوض جميعاً تخضع لنفس القانون السلوكي : لا سلوك بدون دافع. ولذا فإنه من المنطقي ألا يقبل أي طرف المفاوضات لمجرد تلبية احتياجات طرف آخر إلا إذا رأى في ذلك إشباعاً لحاجة لديه أيضاً. ويحدث كثيراً أن يبدي أحد الأطراف عدم اهتمامه بالموضوع أصلاً، أو حتى يبدي أن الموضوع المطروح أمر مبدئي غير قابل للتفاوض بشأنه. وهنا قد يبذل الطرف المقابل قصارى جهده لتبين ما إذا ما كان ذلك الرفض يرجع حقيقة إلى عدم الاهتمام بالموضوع، أم أنه مجرد تمنع لا يستهدف سوى تحسين شروط التفاوض. وعلى أي الأحوال فإن جانباً من جهود التمهيدي للمفاوضات يتركز في التوصل إلى قبول كل الأطراف - طوعاً أو كرهاً - بأن نجاح المفاوضات يحقق استفادتهم جميعاً.

ولعل ذلك ما هو ما يميز أسلوب التفاوض عن أسلوب استخدام القوة. فاستخدام القوة يكون عادة بقرار منفرد، يعتمد على المفاجأة دون اتفاق أطراف النزاع على المواجهة، في حين أن أحداً لا يستطيع أن يتفاوض إلا إذا قبل الطرف الآخر بذلك. وتكمن هنا مفارقة تستوقف النظر حيث يحدث في كثير من الأحيان ممارسة

ضغط معنوي أو اقتصادي بل قد يصل إلى حد الضغط بالقتال الفعلي على أحد الأطراف، بحيث يصبح في حاجة للتفاوض فيجلس مرغما إلى مائدة المفاوضات. خامسا : ألا يكون في مقدوره أحد الأطراف اعتمادا على قواه المادية الذاتية إجبار الطرف الآخر على القبول فورا بتلبية طلباته. وقد يكون الحائل دون استخدام القوى الذاتية حائلا أخلاقيا، أو اجتماعيا، أو مجرد الضعف الموضوعي لتلك القوى.

### التفاوض من موقع الضعف :

وقد يؤثر هذا الشرط الخامس والأخير جدلا متوقعا : ترى ما المبرر إذن للمفاوضات طالما أنه ليس في المستطاع تحقيق الهدف اعتمادا على القوى الذاتية؟ ألا يعني ذلك تعارضا مع حقائق علم التفاوض والتي تؤكد وبحق أن أحدا لا يستطيع أن يحصل من خلال المفاوضات على أكثر مما تسمح به موازين القوى الفعلية؟ وأنه ليس ثمة قوة سحرية تمكن المفاوض الماهر من الحصول على ما يريده كاملا، بصرف النظر عن موازين القوى؟

رغم صحة تلك الحقائق، فإن الأمر في حاجة إلى تحديد ماذا نعني بميزان القوى. وتزداد أهمية ذلك إذا ما وضعنا في الاعتبار أمرين:

الأمر الأول أنه كثيرا ما يترجس المفاوضون شرا حين تضطرهم ظروفهم العملية للإقدام على التفاوض مع طرف يتفوق عليهم في مجال موازين القوى كما يفهمونها، خاصة في بداية خبراتهم بالمجال، وعادة ما يؤدي اضطرابهم للإقدام على التفاوض في ظل هذا التوجس إلى اختلال أدائهم التفاوضي بصورة قد يترتب عليها خسائر كبيرة. ولذلك فإن برامج إعداد وتدريب المفاوضين لا تخلو عادة من جانب يتناول هذه القضية، قضية التفاوض من موقع اختلال موازين القوى لصالح الطرف الآخر.

الأمر الثاني يتعلق بما ألمحنا إليه من سمة سيئة لمصطلح التفاوض في عالمنا العربي، حيث يقوم الجانب الأكبر من تلك السمة السلبية على أن الإقدام على التفاوض بشأن حقوقنا القومية مع من ينتهكون هذه الحقوق إنما هو اختيار - بوعي أو بغير وعي - للاستسلام والتفريط، طالما أن ميزان القوى ليس في صالحنا.

وعلى أي حال فإن التفاوض من موقع اختلال تلك الموازين لا يقتصر بحال على المجال السياسي، بل يتجسد في العديد من المواقف: تفاوض طفل مع والده لزيادة المصروف، تفاوض عميل في بنك للحصول على قرض، تفاوض مجموعة من المسجناء مع إدارة السجن لتحسين أحوالهم المعيشية، فضلا عن تفاوض ممثلوا شعب متصل مع

قوى الاحتلال. ترى هل تسفر مثل تلك المفاوضات حتماً عن رضوخ الطرف الأضعف للطرف الأقوى؟ هل ننجح دائماً في مفاوضاتنا مع أطفالنا؟ هل ينجح البنك دائماً في فروض شروطه على العميل؟ هل تتجح إدارات السجون في كل الأحوال في خروج المسجونين صفر اليدين من مفاوضاتهم؟ هل نجحت قوى الاحتلال دائماً في كسر إدارة الشعوب على مائدة المفاوضات؟ إن وقائع التاريخ فضلاً عن الخبرات الواقعية الحياتية تشير إلى أن نتائج المفاوضات لا تسفر دائماً عن انتصار الكبار، والبنوك، والسجانوز، والمحتلون، بل كثيراً ما يحدث العكس.

ولكن يبقى الأمر في حاجة لتفسير. ترى كيف يستطيع الطرف الأضعف في كثير من الأحيان أن يخرج من المفاوضات وقد أحرز شيئاً؟ الأمر لا يرجع بحال إلى مجرد مهارة المفاوضين في استخدام آليات التفاوض، بل يرجع إلى حقيقة أن للطرف الأقوى أيضاً أهدافاً لا يستطيع تحقيقها بصورة كاملة إلا إذا تعاون معه الطرف الأضعف. إننا نضع في اعتبارنا عند تفاوضنا مع صغارنا حرصنا على ألا نفقد جبهتنا، وألا نفقد أيضاً تقدير معارفنا وأصدقائنا. والبنوك تضع في اعتبارها أن فقدان العملاء يقضى في النهاية على البنك ذاته. والسجانوز يضعون في اعتبارهم ضرورة الحفاظ على الهدوء في السجون باعتبارها دليلاً على كفاءتهم في الإدارة، وقوى الاحتلال تضع في اعتبارها أهمية استقرار الأوضاع على المدى البعيد للحفاظ على الحد الأدنى من المكاسب.

نحن جميعاً نمارس التفاوض طيلة الوقت وطيلة الحياة :

لو حاول أي منا أن يكتب قائمة تتضمن ما يريده من الآخرين، لوجد أن هذه القائمة تمتد إلى ما لانهاية، وأنها تضم قائمة بالغة التنوع والاختلافات إجازة من العمل، زيادة في المرتب، مشتريات أفضل بأسعار أقل، إعفاءات ضريبية، الحصول على أعلى سعر لأشياء نعرضها للبيع، إلى آخره. ولا تقتصر القائمة على تلك الأمور المادية المحسوسة فحسب. نحن نريد من الآخرين كذلك العديد من الأمور المعنوية التي قد تفوق في قيمتها أحياناً الأمور المادية كالعدالة، والحرية، والحب والأمن، والمكانة الاجتماعية وما يرتبط بها من ألقاب ونيشيين وأوسمة.

خلاصة القول أن ثمة سنة من سنن الكون مؤداها أنه لا يوجد فرد يستطيع تحقيق احتياجاته جميعاً بمعزل عن الآخرين، وأن الجميع في حاجة للجميع، ومن ثم فإننا جميعاً نمارس التفاوض طيلة الوقت وطيلة الحياة.

إنك لو نظرت إلى عالم البشر المحيط بك لوجدته عبارة عن مائدة مفاوضات هائلة لا حدود لها. الجميع يجلسون حولها، وكافة الموضوعات مطروحة عليها للتفاوض. وأنت طرف مشارك في هذه المفاوضات. شنت أو أبيت. تكلمت أو اكتفيت بالإيماءات أو حتى التزمت الصمت. كبيراً كنت أو صغيراً، ذكراً أو أنثى. إنك تتفاوض دائماً مع أفراد أسرتك، ومع رؤسائك، ومع مرؤوسيك، ومع منافسيك، ومع البائعين، ومع المشترين إلى آخره. بل إنك تتفاوض أيضاً مع رموز ومؤسسات معنوية كإدارة المدرسة، وإدارة المرور، ومصلحة الضرائب، وشركات الطيران، وإدارة الكهرباء إلى آخره. وقد تكون أنت شخصياً رمزاً لأي من مثل تلك المؤسسات وتتفاوض باسمها مع طرف أو أطراف أخرى. ترى ماذا يجري داخل تلك الشبكة المعقدة من عمليات التفاوض؟

### حول آليات الضغط في عملية التفاوض :

يمارس المفاوضاتون خلال مفاوضاتهم العديد من آليات الضغط لتحقيق أهدافهم، وتقيض الكتابات في هذا الصدد بما لا حصر له من تلك الآليات، منها مثلا:

- التلويح بوجود منافع.
- الشرعية (ما يجوز وما لا يجوز).
- المخاطرة (التعريق - الخداع).
- تكامل الفريق المفاوضات من حيث التخصصات.
- تكامل الفريق المفاوضات من حيث الأدوار [المفاوض الشرس، والرئيس الطيب].
- إبراز الخبرة حتى ولو لم تمارس. تلعب خبرات المفاوضات السابقة دوراً هاماً في نجاح العملية التفاوضية، وإن كان من المستحيل الاعتماد على مهارة المفاوضات وحدها في إتجاح عملية المفاوضات.
- الاحاطة بالاحتياجات والقدرات الحقيقية للطرف الآخر وليس مجرد مطالبه المعلنه.
- التوريط بالوقت أو المال أو الطاقة.
- العلاقات الشخصية مع الجانب الآخر (نحن جيران، المناسبات الشخصية).
- الالتزام بالمعايير الاجتماعية تمايزاً، أو التجاوز عنها مجاملة.
- السوايق التاريخية.
- الضغط بالمال (إن أغادر مقعدي قبلك).
- الاقناع وقضية الصدق والمصادقية.
- البرود الانفعالي (الأسوأ هو من يففاوض باسم نفسه).

### المعلومات والتفاوض :

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في توجيه عملية التفاوض، سواء كانت تلك المعلومات متعلقة بموضوع التفاوض، أو بشخصيات المفاوضين، إن معرفة التاريخ الشخصي لأفراد وفود المفاوضات، واتجاهاتهم السياسية والدينية، بل وحتى تواريخ ميلادهم، قد تلعب دوراً في مرحلة ما من مراحل التفاوض.

وينبغي على المفاوض أن يحدد قبل بدء المفاوضات أي المعلومات يطلب معرفتها عن الطرف الآخر، وأي المعلومات يود إيصالها إليه، وأيها يسعى لإخفائها عنه. ولعل أهم ما يسعى المفاوض إلى معرفته هو الحد الأدنى الحقيقي الذي لا يستطيع الطرف الآخر في مواجهة النزول عنه، وهو الأمر الذي تحرص الأطراف المتفاوضة على إخفائه عن بعضها البعض. أما إذا كانت المفاوضات تجري بين طرفين متعاضدين، أي أنها بالأحرى نوع من المباحثات التعاونية التي تستهدف حل مشكلة معينة، فإن المعلومات المطلوبة في هذه الحالة تتركز في التعرف على احتياجات الطرف الآخر واهتماماته ورغباته بهدف التوصل إلى الأساليب البديلة لإشباعها.

أما فيما يتعلق بالمعلومات التي يحرص المفاوض على إخفائها عن الطرف الآخر، فإنه ينبغي أن يكون مهتماً للتصرف إذا ما سئل عنها مباشرة؟ هل يكذب، ويضحي بمصداقيته خاصة إذا ما كان مفاوضاً محترفاً؟ هل يتجاهل السؤال ويرد بسلسلة من الأسئلة الاستيضاحية؟ هل يقرر صراحة أن هذا الموضوع سري لا يجوز الإفصاح عنه؟ ولا تقتصر إدارة المعلومات على مستوى تبادل المذكرات المكتوبة، كما لا تقتصر أيضاً على الحوار بالكلمات، فالإتصال بين البشر لا يقتصر على الألفاظ وحدها، بل أننا قد لا نكون مباليين إذا ما قلنا أن الجانب الأكبر من فهمنا لما نسمعه من ألفاظ يعتمد على ما يحيط بتلك الألفاظ من تعبيرات غير لفظية.

### الاتصال غير اللفظي والتفاوض :

لا يقتصر الإتصال بين البشر على الألفاظ وحدها، بل أننا قد لا نكون مباليين إذا ما قلنا أن الجانب الأكبر من فهمنا لما نسمعه من ألفاظ يعتمد على ما يحيط بتلك الألفاظ من تعبيرات غير لفظية.

ويشير توماس جيورنسي Thomas F. Guernsey أستاذ القانون الدولي في كتاب له صادر عام ١٩٩٦ بعنوان الدليل العملي لعملية التفاوض إلى أهمية الإتصال غير اللفظي في مسار عملية التفاوض حيث يصنف تلك الأشكال على الوجه التالي:



١ - تعبيرات غير لفظية تتعلق بالزمن Ghronemics : تصدر عن المفاوضين العديدين من التصرفات المقصودة أو غير المقصودة التي تحمل للطرف الآخر رسائل تتعلق بالتوقيتات مما لا يكون من اللائق التعبير عنها لفظياً، أو مما يكون من المستحسن ترك الطرف الآخر يستنتجها كما لو كان يكتشف سراً. إن الحضور إلى مقر المفاوضات وبصحبك حقيبة السفر، أو طلب معلومات عن مواعيد الرحلات الجوية، أو الاعتذار عن بعض الجلسات بدعوى الانشغال، أو تحديد موعد اللقاء بحيث يكون بين مواعدين آخرين، أو حتى مجرد النظر في ساعة اليد، كلها تصرفات تحمل للطرف الآخر معلومات هامة تتعلق بمدى اهتمامه بالموضوع، وانعقاد نيته على إنهائه حتى دون التوصل لنتيجة.

٢ - تعبيرات جسمية Kinesics : لقد كانت أولى أشكال الاتصال البدائي تتمثل في استخدام الانسان للتعبيرات الجسمية كوسيلة لنقل انفعالاته وأحاسيسه إلى الآخر. وقد شملت تلك التعبيرات الجسمية أجزاء الجسد جميعاً : العيون، الأنف، الشفتين، الزراعين، اليدين، الأصابع، الكتفين، حركة الجسد ككل..... إلى آخره. وما زالت لغتنا اليومية المنطوقة بل والمكتوبة أيضاً تحمل آثاراً من تلك اللغة القديمة، لغة التعبيرات الجسمية. ويكفي أن نتأمل تعبيرات مثل : "أوليته ظهري". "فتح له ذراعيه". "تمسح بأنفه". "ربت عليه". "قلب شفتيه". "تمايل طرباً". "هز كتفيه"... إلى آخره ولو حاولنا أن نصف تلك اللغة القديمة وفقاً للتصنيفات التي تعرفها علوم الاتصال الحديثة، لوجدنا أنها نوع من أنواع الاتصال الشخصي، أو بعبارة أخرى أكثر أصالة "الاتصال وجها لوجه". ولا يفوتنا في هذا المقام أن نشير إلى تعبيرنا العامي "اليدارج عيني في عينك" بمعنى واجهني مباشرة لأعرف مدى صدق ما تتطرق به.

٣ - تعبيرات غير لفظية تتعلق بتهيئة مكان التفاوض Proxemic : إن مجرد اختبار مكان المفاوضات، وطريقة تهيئة المكان، قد تحمل من الدلالات ما يكشف عن نوايا وتوقعات القائمين على الإعداد فقد تم - على سبيل المثال - إعداد مكان إحدى دورات التفاوض العربي الإسرائيلي في قصر قديم بقرية سويسرية منعزلة على قمة جبل. تتعدم فيه الاتصالات بالعالم الخارجي بحيث لا يكون أمام المفاوضين إلا التفاعل معاً. في حين كانت قاعة الأعمدة في مدريد محاطة بالعديد من التليفونات التي تتيح للمشاركين الاتصال بأي مكان في العالم.

٤ - مصاحبات اللغة Paralinguistic : رغم أن الجانب المنظور من المفاوضات والذي يتجسد في الاتفاقيات التي يصل إليها أطراف التفاوض يكون عادة في شكل وثائق

مكتوبة، إلا أن الجانب الأكبر من عملية التفاوض يدور في شكل حوار لفظي. ويختلف الحوار اللفظي عن الكلمات المكتوبة بأنه يكون مصاحباً لتأكيد على كلمات بعينها، وتغيير في نبرات الصوت، وفي سرعة الكلام أو بطئه، وفيما يتخلله من لحظات التوقف وما إلى ذلك من مصاحبات قد يكون لها من الدلالة ما فوق دلالة الكلمات ذاتها.

### خاتمة : نظرة إلى المستقبل :

- إتقان مهارات التفاوض شرط لاقتحام المستقبل.
- البداية هي تدريب أطفالنا وتزويدهم بتلك المهارات : تحمل الاختلاف، الإصرار على السعي لنيل المطالب، العنف هو الاختيار الأخير، تطوير مهارات الحوار والمناظرة.

### REFERENCES

- 1- Cross, J. 1969. The economics of bargaining. New York : Basic Books.
- 2- Rubin, J.Z., & Brown, B.R. 1975. The social Psychology of bargaining and negotiation. New York : Academic Press.
- 3- Thompson, L.1990 Negotiation Behavior and outcome : Empirical evidence and theoretical issues. Psychological Bulletin, 108 : 515 – 532.