

الاتصال التفاوضي

القوة الهادئة تهدئة القوى وتقوية الهدوء

د. قواسم بن عيسى

أستاذ محاضر "أ" في علوم الإعلام والاتصال

جامعة "د. مولاي الطاهر" بسعيدة - الجزائر

ملخص

هناك العديد من المهن والوظائف - سواء كانت وظائف سامية ومرموقة أو وظائف بسيطة- يتوقف نجاح أصحابها فيها على المقدرة على التفاوض وإتقان مهاراته، ومعرفة أساليبه وتكتيكاته وتكنيكاته، بل إن هناك أشخاصا وظيفتهم الأساسية هي التفاوض، إذ يتم تكوينهم تكوينا خاصا واحترافيا لهذا الغرض، ومن ثم الإعتماد عليهم من قبل المؤسسات التي يعملون فيها، كما هو حال المؤسسات الأمنية مثلا في حالات الإختطاف، حيث لا تقل الكلمات التي يتفوه بها المفاوض في اتصاله التفاوضي مع الخاطفين أهمية ونجاعة عن الأسلحة التي يحملها الشرطيون الذين يقفون خلفه، فمهارات الإتصال جزء لا يتجزأ من مهارات التفاوض، وإذا كان التفاوض قد صار علما قائما بذاته، فإنه لا يمكن فهم هذا العلم إلا بالإستعانة - إلى جانب علوم أخرى- بعلم الإتصال ونظرياته ومقارباته ومفاهيمه.... فالسلوك الإتصالي هو المحرك الأساسي لأي حراك تفاوضي، هذا الأخير الذي يعد ضامنا حقيقيا لتكريس السلام والهدوء في العالم، ومصدرا فعالا لاستقرار الأفراد والمؤسسات والحكومات، وبديلا حيويا عن التشنجات والحروب المدمرة التي تهدد البشرية، وفرصة لا تعوز لتهدئة الأطراف المتصارعة وتفادي الإقتتال الدموي الذي عانت منه الإنسانية عبر تاريخها الطويل ولا تزال تعاني إلى اليوم.

الكلمات المفتاحية

التفاوض - الإتصال التفاوضي - القوة الهادئة - إدارة الصراع - تهدئة القوى- تقوية الهدوء.

Abstract

There are many professions and jobs, whether they are sublime or simple jobs, the success of their owners is based on their ability to negotiate and mastering his skills, and knowing its methods and techniques and tactics, there are even people whose main job is to negotiate, they are specially and professionally formed for this purpose, in order to rely on them by the institution in which they work, such as security institutions in cases of abduction, where the words spoken by the negotiator are no less important and effective than weapons carried by policeman who stands behind him, communication skills are part of negotiation skills, if negotiation become an independent science, we can't understand it except by using, in addition to other sciences, communication science and its theories and approaches and concepts..., communicative behavior is the primary engine of any negotiating activity, which is a genuine guarantee of peace and tranquility in the world, and an effective source of stability of individuals, institutions and governments, and a vital alternative to tensions and devastating wars that threaten humanity, and a precious opportunity to calm the conflicting parties and avoid bloody fighting that the humanity has suffered through its long history and continues to suffer to this day.

Key words:

Negotiation - Negotiating communication - Quiet power - Conflict management - Calming forces - Strengthen the calm.

لا أحد ينكر حتمية التفاوض النابعة من الحتمية الوجودية للصراع، وحاجة الإنسان إليه خاصة في زمننا المعاصر، حيث صارت الحياة أكثر تعقيدا، وتزايدت فيها حدة الصراعات والأزمات على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسات والدول، في شتى المجالات السياسية والإقتصادية والدبلوماسية والإجتماعية والدينية والحضارية... إلخ، مما يجعل من السلوك التفاوضي الحل الأمثل لإدارة هذه الصراعات وتلافي الخلافات، فتجاهل العالم الإنساني للتفاوض هو ضرب من الإنتحار الجماعي للبشرية، ولعلنا لا نغالي إذا قلنا أن الإنسان كائن تفاوضي بطبعه، فالأسلوب التفاوضي يتوافق مع الفطرة السليمة والطبيعة البشرية السوية، فهو القاعدة، في حين أن الفظاظة والعنف والخشونة... هي الإستثناء، فكل سلوك إجتماعي نمارسه في حياتنا اليومية يسبقه غالبا حوار تفاوضي حتى في علاقاتنا مع أقرب المقربين إلينا في الأسرة من أهلنا وذوينا، فضلا عن علاقاتنا مع خصومنا وأعدائنا، بل حتى مع ذواتنا، حيث نجد أنفسنا أحيانا مضطرين إلى مخاطبة الأنا ومفاوضة الذات من خلال الإستماع إلى الصوت والنداء الذي ينبع من داخلنا، والذي قد نرتكب خيانة في حقه وفي حق قناعاتنا إذا لم نحسن الإصغاء لأنفسنا، فالتفاوض مع الأنا هو محاولة ذاتية لتسوية التناقضات والصراعات الداخلية التي تتجاذب الإنسان وتتقاذفه في نفسه وأفكاره ومعتقداته... إلخ. بل إننا نجد أحيانا حتى التفاوض في حد ذاته يحتاج إلى تفاوض، بمعنى أنه حتى نقتنع الخصم بضرورة الجلوس على طاولة المفاوضات نحتاج أحيانا إلى التفاوض معه حتى يقبل بذلك (التفاوض من أجل التفاوض).

إن تاريخ التفاوض قديم قدم الوجود البشري، ولعل الحوار الذي جرى بين ابني آدم قابيل وهابيل هو أول إتصال تفاوضي حدث في التاريخ الإنساني، كان أحد أطرافه مفاوضا ناجحا بامتياز وخرج منه رابحا، في حين باء خصمه "الأخ العدو" بالخسران الأبدي فكان مفاوضا فاشلا بتسجيله أول حالة قتل في التاريخ، وكل عملية قتل ارتكبت وترتكب بعده إلى يوم القيامة يتحمل هو وزرها. ولا يمكن تصور أي عملية تفاوضية بدون وجود إتصال، فالإتصال هو حجر الأساس في أي سلوك تفاوضي، ولا يكاد أي مجال تقريبا من المجالات الإنسانية يخلو من الإتصال التفاوضي، ففي المجال الديني نجد صورا شتى من التفاوض، لعل في مقدمتها التفاوض مع الله عز وجل، قد يبدو هذا الأمر للوهلة الأولى غريبا، ولكنه موجود وهو أرقى وأنجح عمليات التفاوض التي يمكن أن يمارسها الإنسان على الإطلاق، بل حتى الله عز وجل يدعو عباده إليه في أسلوب تفاوضي، ويتجلى ذلك في عدة آيات قرآنية كريمة، يمكن أن نسميها "الآيات التفاوضية" مثل قوله تعالى "إن الله اشترى من المؤمنين أنفسهم وأموالهم بأن لهم الجنة"⁽¹⁾، إنه عقد تجاري بين بائع وهو المؤمنون ومشتر وهو الله عز وجل، والسلعة المشتراة هي الأنفس والأموال، والثمن المدفوع هو الجنة، وقوله

(1) سورة التوبة، الآية 111.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

أيضا "من ذا الذي يقرض الله قرضا حسنا فيضاعفه له"⁽²⁾، وقوله أيضا "من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها"⁽³⁾.

وقد مارس الرسول صلى الله عليه وسلم الإتصال التفاوضي خلال مسيرته الدعوية، ويعتبر صلح الحديبية من أهم الأحداث التفاوضية التي أثبت فيها الرسول (ص) براعة كبيرة وقدرة عالية على التفاوض، انعكست نتائجها إيجابا على المسلمين. وعندما بعث الله موسى وأخاه هارون عليهما السلام إلى فرعون أمرهما بالتفاوض معه بأسلوب لين رغم طغيانه وادعائه الربوبية حيث خاطبهما بقوله "اذهبا إلى فرعون إنه طغى فقولا له قولا لينا لعله يتذكر أو يخشى"⁽⁴⁾.

وفي المجال الدبلوماسي يعد الإتصال التفاوضي العمود الفقري للحراك الدبلوماسي، فالدبلوماسي الذي لا يتقن مهارات الإتصال وتقنياته واستراتيجياته هو دبلوماسي فاشل. والنشاط التجاري والإقتصادي لا يخلو هو الآخر من وجود الإتصال التفاوضي سواء بين البائع والمشتري حول سعر سلعة معينة، وكيفية دفع ثمنها... أو تفاوض حكومة بلد ما مع المستثمرين الأجانب حول شروط الإستثمار...

والحياة الإجتماعية بدورها قائمة أساسا على الإتصال التفاوضي، فالزواج مثلا لا يمكن أن يتم إلا إذا سبقه تفاوض بين الخطيبين وأهلهما من أجل الإتفاق على شروط الزواج.

هذه بعض النماذج عن أهمية الإتصال التفاوضي وضرورته، والتي جعلت الباحثين في مختلف الإختصاصات يهتمون بدراسة السلوك التفاوضي ودوره في إدارة الأزمات وحل الصراعات، خاصة دور الإتصال التفاوضي باعتباره أحد القوى الناعمة والهادئة، وقد كان لعلماء الإتصال مساهمات بحثية ومقاربات علمية في هذا المجال لمعرفة مكانة الإتصال في الإستراتيجيات التفاوضية، وتعتبر هذه الورقة البحثية محاولة للتعرف على ماهية الإتصال التفاوضي ودوره في إدارة القوى.

تحديد المصطلحات والمفاهيم

1- القوة الهادئة

تتلخص في القدرة على الإحتواء الخفي والجذب اللين، بحيث يرغب الآخرون في فعل ما ترغب فيه القوة المهيمنة من دون حاجة إلى اللجوء إلى استخدام القوة، أو بما يغني عن استخدام سياسة العصا والجزرة أصلا على ما يقول الباحث والسياسي الأمريكي جوزيف ناي (Joseph)

(2) سورة الحديد، الآية 11.

(3) سورة الأنعام، الآية 160.

(4) سورة طه، الآية 44.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

Nye، وإذا كانت القوة الصلبة تنبع أساساً من القدرات العسكرية والإقتصادية، فإن القوة الناعمة تتأتى من جاذبية النموذج وما يمتلكه من قدرة التأثير والإغراء⁽¹⁾.

فآليات الجذب والإغراء الناعمين باستعمال مختلف الأساليب بما في ذلك الأسلوب التفاوضي تغني عن استخدام القوة العسكرية، مادام من الممكن الوصول إلى الأهداف المبتغاة من دون اللجوء إلى استخدام القوة أو التهديد باستخدامها أصلاً. وفي هذا الصدد يقول جوزيف ناي أول من صك عبارة "القوة الناعمة" مطلع التسعينات من القرن المنصرم: "حينما أجعلك تريد فعل ما أريد منك فعله، فليس ثمة موجب لاستخدام القوة أصلاً"⁽²⁾.

وإذا كان على طرفي التفاوض استخدام ما يملكان من قوة قد تتمثل في إمكانات مادية ومعلومات ومكانة إجتماعية ... وغيرها من عناصر القوة، فإن التفاوض لا يصل إلى نتيجة مرضية ومقبولة ما لم يتوافر فيه عنصرا المعقولية والمرونة، لأن التشدد يؤدي دائماً إلى تطرف ومغالاة من الطرف الآخر مهما بدا ضعيفاً في إمكاناته، وهو ما يصل بالمفاوضات إلى طريق مسدود⁽³⁾.

2- تهدئة القوى:

إن تضارب المصالح يولد حالة من الصراع، وكل طرف من الأطراف المتصارعة يحاول تحقيق أقصى قدر ممكن من مصالحه، ولو على حساب الأطراف الأخرى، مما يخلق أجواء مشحونة بالتوتر والإضطراب يمكن أن تتطور إلى صراع مادي باستعمال أساليب عنيفة كالضرب والإعتداء واستخدام الأسلحة...، مما يجعل من الإتصال التفاوضي ضرورة حتمية لتهدئة هذه القوى المتصارعة.

3- تقوية الهدوء:

كان للإتصال التفاوضي عبر التاريخ ولا يزال دور في إيقاف الكثير من الحروب المدمرة، وفي حالات أفضل تفادي اندلاعها أصلاً، سواء كانت حروباً بينية بين دولتين أو أكثر أو حروباً أهلية داخل الدولة الواحدة، وهو ما ساهم في تقوية الهدوء وإرجاع السكينة إلى الشعوب التي انهكتها الحرب، وفي حالات السلم يلعب الإتصال التفاوضي دوراً بارزاً في المحافظة على هدوء الكيانات المختلفة واستقرارها سواء كانت مجتمعات أو مؤسسات أو أفراداً، حيث يمتص هذا النوع من الإتصال مشاعر السخط والغضب التي تنتاب الجماهير ويحقق لديها الرضى من خلال الإستجابة لمطالبها عبر الإتصال التفاوضي الجماعي كما هو حال النقابات العمالية مثلاً والمؤسسات المهنية المختلفة التي يمثلونها.

(1) رفيق عبد السلام، الولايات المتحدة الأمريكية بين القوة الصلبة والقوة الناعمة، الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات، ط1، 2008، ص09.

(2) نفس المرجع، ص 10.

(3) صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص44.

لقد شهدت الحضارة الإنسانية فصولاً كثيرة من استخدام العنف والتهديد كوسيلة أساسية لتوزيع وإعادة توزيع الثروات والموارد، أما حضارة اليوم فإنها تشهد عملية توزيع ضخمة لأنواع كثيرة من الخدمات والمنتجات بوسائل تختلف عن وسيلتي العنف والتهديد، وإحدى هذه الوسائل هي ما يسمى بالمفاوضة⁽¹⁾.

يمثل التفاوض مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع، إذ يستخدم في أكثر من مرحلة، وغالباً ما يكون تتويجاً كاملاً لهذه المراحل، فالتفاوض باستخدامه كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل بما فيها اللجوء إلى القوة المسلحة أو للحرب العسكرية المباشرة على الرغم من كونها أشد إيلاًماً وقوة، وأسرع حسماً وأفضل نتيجة، إلا أن الحرب لا تكون نهاية الصراع بل مرحلة من مراحله، ومن ثم نجد أن التفاوض يعد أبعد أثراً وتحقيقاً للهدف النهائي وضمناً للإستقرار طويل الأجل⁽²⁾.

4- التأصيل اللغوي لمصطلح التفاوض

يشير التفاوض لغة إلى معنى المساواة والمشاركة، فقد جاء في لسان العرب لابن منظور: يقال أموالهم فوضى بينهم، أي هم شركاء فيها، وشركة المفاوضة هي الشركة العامة في كل شيء، وتفاوض الشريكان في المال إذا اشتركا فيه أجمع، وشاركه شركة مفاوضة وذلك أن يكون مالهما جميعاً من كل شيء في ما يملكانه بينهما، وقيل شركة المفاوضة أن يشتركا في كل شيء في أيديهما أو يستفيئانه من بعد، وفأوضه في أمره أي جاره، وتفاوضوا الحديث أخذوا فيه، وفي حديث معاوية قال لدغفل بن حنظلة بم ضبطت ما أرى؟ قال بمفاوضة العلماء، قال وما مفاوضة العلماء؟ قال كنت إذا لقيت عالماً أخذت من عنده وأعطيته ما عندي، كأن كل واحد منهما رد ما عنده إلى صاحبه، أراد محادثة العلماء ومذاكرتهم في العلم. وفوض إليه الأمر صيره إليه وجعله الحاكم فيه، وفي حديث الدعاء فوضت أمري إليك أي رددته إليك⁽³⁾.

وورد في المعجم الوجيز فأوضه في الأمر بادلته الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، ويقال فأوضه في الحديث بادلته القول فيه، والمفاوضة تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه⁽¹⁾.
تعريف التفاوض إصطلاحاً:

هو علم تتمازج فيه علوم الإجتماع واللغويات وعلم النفس والإدارة والعلوم السياسية والعلاقات الدولية وعلم الأجناس... وغيرها من العلوم، وهو علم يتصل بقضايا الإنسان الحيوية بوصفه يرمي إلى إيجاد نوع من التفاهم الفاعل بين بني البشر سواء كان ذلك على مستوى الأفراد

(1) كيفين كين، تر: حسن وجيه، المفاوض المثالي، الرياض: مكتبة العبيكان، 1998، ص18.

(2) محسن احمد الخضير، مبادئ التفاوض، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط1، 2003، ص 16.

(3) ابن منظور، لسان العرب، المجلد 7، بيروت: دار صادر، دون تاريخ، ص 210.

(1) المعجم الوجيز، القاهرة: مجمع اللغة العربية، 1989، ص484.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

أو المؤسسات أو الدول، وهو علم يرمي إلى وضع حد لسوء التفاهم وتجنب الإنسان ويلات التصادم والصراع مع أخيه الإنسان اعتماداً على ما يمكن أن يكون بينهما من أرضية مشتركة⁽²⁾.

ومن بين تعريفاته "هو أن تدخل في حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب"⁽³⁾.

يعتقد الكثير من الناس أن التفاوض سلوك قاصر على الحياة السياسية والإقتصادية لما تتطلبه من اتفاقيات ومعاهدات، والحقيقة أن التفاوض سلوك بشري نمارسه جميعاً في حياتنا الخاصة والعامة بهدف تحقيق أقصى إستفادة ممكنة من المحيطين بنا أحياناً بوعي شديد وأحياناً بشكل فطري، ويرى بعض الخبراء أننا نمارس الإتصال التفاوضي بشكل يومي بنسبة 80 بالمائة، سواء مع زملاء العمل أو أقاربنا وحتى مع أقرب الناس إلينا⁽⁴⁾.

ويعرفه بعض الباحثين بأنه موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية ما، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر، باستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الإقلاع عنه في إطار علاقة الإرتباط بين أطراف العملية التفاوضية اتجاهاً أنفسهم أو اتجاهاً الآخرين⁽⁵⁾.

6- تعريف الإتصال التفاوضي

هو عملية تبادل المعلومات والرموز والآراء والمواقف بين أطراف التفاوض من أجل التوصل إلى اتفاق يرضي جميع أطراف العملية التفاوضية، ويشترط في الإتصال التفاوضي وجود طرفين على الأقل، يمكن أن يكون هذان الطرفان هما المفاوض ونفسه ضمن ما يمكن تسميته "التفاوض الذاتى"، حيث يختلي المفاوض بذاته ويعزلها عن محيطها ويحاول مفاوضتها ومحاورتها من أجل إقناعها بفكرة ما أو موقف معين، وإذا دققنا النظر وجدنا أننا نستخدم الإتصال التفاوضي بشكل مكثف في حياتنا اليومية سواء كنا واعين بذلك أم لا، وهو العمود الفقري للعديد من النشاطات المعاصرة في عالم يعج بالصراعات والإختلافات، وهو سلوك حيوي لكثير من الكيانات سواء كانت أفراداً أو جماعات أو مؤسسات أو حكومات ودولاً، إلى درجة أنه يتوقف عليه نجاح هذه الكيانات أو فشلها في ممارسة أنشطتها، كما هو حال المؤسسات الدبلوماسية كالسفارات والقنصليات، أو

(2) باربارا اندرسون، تر: احمد بهيج، المفاوض الفعال، مهارات التفاوض الإحترافي، القاهرة: مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، 2014، ص 07.

(3) نفس المرجع، ص 11.

(4) أيمن محمد عبد الواحد، التفاوض علم وفن، القاهرة: الحرية للنشر والتوزيع، 2007، ص 81.

(5) حازم حمد موسى الجنابي، فلسفة التفاوض الثلاثية (الإستراتيجية، التكتيك، التكنيك)، مجلة تكريت للعلوم السياسية، المجلد 1،

السنة 1، العدد 1، ص 64.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

السياسية (مفاوضات إيفيان مثلاً) أو التجارية (مفاوضات الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية) أو الدينية (حوار الأديان) أو الأمنية (الاتصال التفاوضي مع الجماعات الإرهابية والمختطفين) أو النقابية (التفاوض بين القيادات النقابية ورؤساء المؤسسات)، أو الرياضية (التفاوض بين رئيس الفريق وأحد المدربين أو اللاعبين البارزين من أجل إقناعه بالإنضمام إلى صفوف النادي)... إلخ، وإذا تمت ممارسة الاتصال التفاوضي بشكل احترافي وفعال سهلت عملية إدارة القوى والتحكم في الصراعات بدون الحاجة إلى استخدام القوة الصلبة وأساليب العنف والتهديد والإكراه والقسر....، ويأخذ الاتصال التفاوضي أشكالاً متعددة، فقد يكون بشكل مباشر وجهاً لوجه أو باستخدام وسائل الاتصال بمختلف أنواعها بما في ذلك التكنولوجيات الحديثة للاتصال وفي مقدمتها شبكات التواصل الاجتماعي.

وعلى العموم فإن الاتصالات التفاوضية هي كل ما يتبادله المتفاوضون أثناء التفاوض، وهي تضم بالإضافة إلى الإصغاء والكلام طرح الأسئلة المتعلقة بالمفاوضات⁽¹⁾.

إن عملية الاتصال تشكل ضرورة أساسية من الضرورات التي تساعد على تحقيق النجاح لعملية التفاوض، ذلك لأن أي اتصال سواء كان مباشراً أو غير مباشر من شأنه أن يؤدي إلى درجة من التفاهم حول موضوع التفاوض مما يسهل سير عملية التفاوض إلى ما هو أفضل، فالإتصال المباشر الذي يتم عبر الرسائل المتبادلة المكتوبة أو الشفهية أو الهاتفية أو الإلكترونية، والاتصال غير المباشر عن طريق الوسطاء الذين يقومون بتقريب وجهات النظر من خلال بيان مشاعر وأحاسيس الطرف الآخر لنظيره، أي أن الإتصال عبر الوسائل المتاحة الخفية أو الظاهرة و ما تحمله من دلائل متعارف عليها يمكن أن يرشد ويعين المفاوض على مزيد من التحليل الجيد والفهم الصحيح لموقف الطرف الآخر⁽¹⁾.

إن المفاوضين الفعالين متواصلون بارعون، والمتواصلون البارعون هم من يتواصلون مع غيرهم بأسلوب ملائم للموقف ولتنوع الأشخاص الذين يتحدثون معهم، والتواصل بشكل غير لائق قد يتسبب في إعاقة التفاوض، على سبيل المثال يعد الإلحاح أو التهديد أسلوباً غير لائق عندما يكون الغرض من التفاوض هو تقوية الرغبة في إقامة علاقة تعاونية ومرضية بين الطرفين⁽²⁾.

(1) باربارا اندرسون، مرجع سابق، ص 337.

(1) نبيه إبراهيم إسماعيل، البعد النفسي للتفاوض، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2007، ص 72.

(2) ريتشارد ايه. لوكي، جيمس جي. باكسون، كيف تكون مفاوضاً أفضل، الرياض: مكتبة جرير، ط1، 2011، ص 21.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

وقد تفشل الكثير من المفاوضات بسبب سوء الإتصال مع الطرف الآخر، فلا بد من إتقان فنون التواصل مع الطرف الآخر وعلى رأسها حسن الإصغاء والتعبير بشكل محترف مما يجعله يوصل المعلومات إلى المفاوض ويحصل عليها منه دون أدنى مشقة⁽³⁾.

وفي ظل ثورة الإتصالات أصبح من الصعب إخفاء الحقائق عن أي شعب من شعوب الأرض، مما استوجب ضرورة أن يكون اتصال السلطة الحاكمة بالشعب مباشرا ومفتوحا، بحيث تتلمس السلطة الحاكمة الحاجات الحقيقية للشعب من أجل العكوف على حل مشاكله، وما يتم بين الحكومة والشعب عبر وسائل الإتصال هو نوع من التفاوض الذي يهدف إلى خلق تفاهم وتوافق بينهما⁽⁴⁾.

الإتصال التفاوضي في حالات الإختطاف:

يعتبر الإتصال التفاوضي ضرورة ملحة في حالات اختطاف الرهائن من قبل الإرهابيين أو المجرمين، وفي هذا الصدد سعى مركز الشرطة في نيويورك لتطوير برنامج يستهدف خلق حلول أفضل لمواجهة الأزمات الخاصة بالاحتجزين أو أولئك الذين يهددون بالإنتحار، وقد وكلت الشرطة إلى "فرانك بولز" مهمة إعداد البرنامج بمساعدة الخبير النفسي "هارفي شلوسبرغ"، وقد تحول هذا البرنامج بعدما أثبت فاعليته فيما بعد في شوارع نيويورك إلى نموذج يحتذى به في كل مراكز الشرطة في كل أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أثمر ضمان سلامة حياة المحتجز إلا في الحالات النادرة. وهو ما يؤكد على أهمية الإتصال التفاوضي ضمن هذا البرنامج في تحرير الرهائن بأخف الأضرار الممكنة.

وقد شرح "فرانك بولز" من خلال الدراسة التي أجراها مركز الشرطة في نيويورك أن هناك 5 أساليب للرد على المختطفين هي:

1- الهجوم مع قليل من التفاوض أو مع انعدام التفاوض: كما حدث في سجن أتيكا سنة 1971 في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية حيث طالب السجناء بظروف معيشية أفضل وحقوق سياسية، وتمرد حوالي 2200 سجين واحتجزوا 33 موظفا في السجن كرهائن، واستمرت المفاوضات لمدة 4 أيام، وأسفرت عن مقتل 39 شخصا، من ضمنهم 10 حراس وموظفين مدنيين، وفي مدينة الألعاب الأولمبية في ميونيخ عام 1982، حيث كانت النتائج مفاجئة. وهو ما يؤكد مرة أخرى أن الأسلوب اللاتفاوضي تكون نتائجه كارثية في أغلب الأحيان، مما يدل على جدوى وأهمية الإتصال التفاوضي في إدارة الصراع وفي إنقاذ المحتجزين.

2- ترقب الموقف لمعرفة ما سوف تؤول إليه الأمور: وهو إحدى الوسائل الجيدة إذا لم تحدث أية مفاجآت مؤسفة.

(3) باربارا اندرسون، مرجع سابق، ص 364.

(4) نفس المرجع، ص 47.

3- التفاوض بدون تقديم أية تنازلات: لقد كانت هذه هي النبرة المحمودة السائدة في سنوات حكم ريغان "لن نتفاوض مع الإرهابيين"، وقد حظي هذا الاتجاه بقبول جماهيري، إلا أنه يتسم بجمود يصل إلى حد الجنون. يجب أن نتفاوض مع الإرهابيين، بل يجب أن نكون على استعداد لتقديم تنازلات بسيطة، ولكن ما يجب تجنبه هو عدم إجابة المطالب الأساسية للإرهابي مما قد يغري الآخرين على أن يحذوا حذوه.

4- التفاوض ومخادعة الطرف الآخر بشأن التنازلات: قد تروق هذه الطريقة للعامة، وقد تبدو للوهلة الأولى في غاية الفاعلية، إذ أنه ما الذي يضير في مراوغة عتاة المجرمين؟ ومع ذلك فإن التكتيك الذي يعتمد إلى خداع المختطف لا يحقق مكسبا إلا على المدى القصير، بينما يتسبب في خسارة على المدى البعيد، فهذا يؤثر على كل المفاوضات التالية مع المختطف، لأنه يعمل على الحد من قدرة المفاوض على إعادة بناء جسور الثقة بينه وبين المختطف.

5- التفاوض مع الإستعداد لتقديم تنازلات: إن البرنامج الذي أعده مركز الشرطة نيويورك يعتبر شكلا من أشكال هذا التفاوض، فهو يدعو المفاوض إلى التزام الهدوء ومعالجة الأمر إنسانيا والعمل على كسب ثقة المختطف والتقدم ببعض التنازلات البسيطة لكسب رضاه⁽¹⁾.

إن الإتصال التفاوضي سلوك هام وضروري في عملية إدارة الصراع بين القائمين بالتفاوض من جهة والقائم بالإختطاف أو الإحتجاز من جهة أخرى، حيث يقوم فريق من المفاوضين بالإتصال بالمختطف والتعرف على مطالبه ومحاولة فض الصراع دون أية خسائر في الأرواح أو أية إصابات، ويجب أن يكون الفريق مؤلفا من مفاوض أولي وهو الذي يتولى مهمة الإتصال بالمختطف ومفاوض مساعد تكون مهمته تدوين الملحوظات وتقديم المشورة للمفاوض الأول، أما ثالث أعضاء الفريق فهو المفاوض الإستخباري الذي يسعى لجمع المعلومات باستجواب أي شخص له علاقة بالمتهم، أما أهم هذه المعلومات فهو السجل الجنائي للمتهم، وسجل حالته العقلية⁽¹⁾.

تبدأ أولى خطوات الإتصال التفاوضي بأن يبادر المفاوض الأول بالإتصال بالمتهم وشل قدرته على الإتصال بأي شخص آخر، يجب ألا يلجح المفاوض على جذب انتباه المتهم وبهذا سوف يصبح المتهم معتمدا على اتصاله بالمفاوض الأول مما سيعمل على بناء روح الثقة، أما إن كان هناك هاتف يمكن للمتهم أن يستخدمه فيجب أن تنتزع منه هذه الميزة، حيث أن الشرطة لن ترغب في أن يسعى المتهم للإتصال بوسائل الإعلام أو أي جهة أو شخص آخر، كما أنها تحرص على ألا تصل للمتهم أية معلومات بشأن ما أعدته من مناورات أو وسائل تكتيكية.

يتم الإتصال عادة عبر الهاتف، إذ أنه من الخطورة البالغة أن يسمح للمتهم بالتعامل مع المفاوض وجها لوجه.

(1) روجر داوسون، أسرار قوة التفاوض، الرياض: مكتبة جرير، ط1، 2003، ص 231.

(1) روجر داوسن، مرجع سابق، ص 222.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

يجب قطع وسائل الإعلام عن المختطف لأنها تمنعه من تحصيل المعلومات من خلال التلفاز، كما تمنعه من التخلص من المخدرات وغير ذلك من أدلة الإدانة⁽²⁾.

أهمية المعلومات في الإتصال التفاوضي:

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر بالحجج المقنعة المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفاوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه، ومن يملك المعلومات أيضا يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة اعتمادا على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر، وتتكون المعلومات التي ينبغي أن يسعى المفاوض إلى امتلاكها من عنصرين أساسيين:

- المعلومات التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها.
 - المعلومات التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى التي يتفاوض معها.
- والواقع أن توافر هذه المعلومات وما يماثلها للمفاوض يزيد من قدراته على التحكم في مسار عملية التفاوض والتأثير في سلوك الطرف أو الأطراف الأخرى باستناده إلى المعلومات التي تمكنه من التعرف على خصائصهم وردود الفعل المتوقعة منهم، كما تدعم حجته في إقناعهم وتعديل مواقفهم بالقدر الذي يجعل سلوكهم متسقا مع ما يبتغيه من مصلحة⁽¹⁾.
- أن يمتلك فريق التفاوض المعلومات التفاوضية التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية: من نحن؟ من خصمنا؟ ماذا نريد؟ كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟ هل نستطيع تحقيق ما نريد دفعة واحدة؟ أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه عبر مراحل؟ وإذا كان ذلك يسيرا فما هي تلك الأهداف المرحلية وكيف يمكن تحقيقها؟ ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟
- وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام والأهداف، وتوفر له الإمكانيات والموارد⁽²⁾.

ولهذا السبب فإن أهم ما تتضمنه مرحلة الإعداد للمفاوضات هو جمع المعلومات التي تمثل الركيزة الأساسية للتفاوض، وتتعلق هذه المعلومات بفهم موضوع التفاوض بشكل واضح لا لبس فيه، حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كل عناصرها

(2) نفس المرجع، ص 223.

(1) باربارا أندرسون، مرجع سابق، ص 391.

(2) أيمن محمد عبد الواحد، مرجع سابق، ص 11.

وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية الذين يتم التفاوض معهم.

ويستطيع المفاوض من خلال ما يجمعه من معلومات تحديد الموقف التفاوضي بمعرفة الأوراق التي يعتمد عليها في دعم حججه وتفنيد حجج الطرف الآخر، إذ تساعد المعلومات على توقع ما لديه من أفكار آراء حول القضية موضوع النزاع، وكلما انطلق المفاوض من حقائق الواقع كان أقدر على تحقيق أهدافه لأن المفاوضات لا تعترف بالتفاؤل المفرط ولعبة الإحتمالات القائمة على غير أساس⁽³⁾.

وقد صرح "كيسنجر" في حوار تلفزيوني بعدما سأله المذيع قائلا هل هناك احتمال أن يكون المفاوض الأمريكي على دراية بما سوف يتقدم به الطرف الآخر قبل بدء المحادثات فأجابه قائلا بالطبع، ليس هناك شك في ذلك، سوف يكون الأمر كارثة بحق إن أقدمنا على التفاوض بدون أن يتوفر لدينا علم مسبق بالعرض الذي سوف يتقدم به الطرف الآخر⁽⁴⁾.

وعندما سألت مجلة فورتين سفير الولايات المتحدة الأمريكية الأسبق "بيل ريتشاردسون" عن كيفية استعداده للمفاوضات أشار إلى ضرورة جمع المعلومات قائلا: "يجب أن أتحدث مع كل من له علاقة بهذا الشخص طرف التفاوض، أي أنني ألتقي بزملائه في الدراسة وخبراء وزارة الخارجية والصحفيين، قبل أن ألتقي بصدام حسين اعتمدت كثيرا على تلك المعلومات التي حصلت عليها عن طريق سفير الولايات المتحدة الأمريكية في العراق الذي أخبرني بوجوب تحري أقصى درجات الأمانة والصدق حال التعامل مع صدام حسين أن أحرص على عدم استثارته، أما بالنسبة ل كاسترو فقد علمت أنه كان تواقا إلى جمع أكبر قدر من المعلومات عن أمريكا⁽¹⁾.

وإذا كان هناك شركتان على وشك الاندماج فإن الشركة التي تعرف أكثر هي التي ستحصل على الأرجح على صفقة أفضل، وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في الإتصال التفاوضي حتى أن هذا الدور بات لا يخفى على أحد فإن نسبة من ينفقون الوقت لتحليل الطرف الآخر تعد نسبة قليلة، حتى أولئك الأشخاص الذين لا يحلمون بالتحليق في الهواء أو الغوص في أغوار البحار دون تلقي دروس في هذه الرياضات قد يقفزون مباشرة داخل المفاوضات التي قد تكلفهم آلاف الدولارات بدون قضاء وقت معقول من الوقت في جمع المعلومات التي ينبغي أن يحصلوا عليها قبل الشروع في التفاوض⁽²⁾.

(3) باربارا أندرسون، مرجع سابق، ص 22.

(4) روجر داوسن، مرجع سابق، ص 244.

(1) روجر داوسن، مرجع سابق، ص 244.

(2) نفس المرجع، ص 245.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

إن منع المعلومات من قبل المفاوض يعمل على إحراج الطرف الآخر، إن الشركات الكبرى تبرع في استخدام هذه السلطة، بمعنى أنهم يقصرون المعلومات على مستوى الموظفين بحيث لا يطلع عليها العمال، ليس لأن المعلومات سرية، وليس لأن كشفها سوف يضر بالشركة، ولكن لأن هذه الشركات الكبرى تدرك أن الإحتفاظ بقدر من السرية عند حد وظيفي معين يسمح لفئة من الموظفين بالسيطرة على العمال⁽³⁾.

ولا بد على المفاوض أن ينوع من مصادر المعلومات والمعارف، كأن يبحث في الكتب والمراجع والدوريات والمنشورات والمجلات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، والأحاديث الإذاعية والتلفزيونية والمقالات الصحفية اليومية والأسبوعية والشهرية والأنترنت... الخ، وكل مصدر من مصادر المعلومات أو المعارف يكتب في موضوع التفاوض أو حول الشخصية أو الجهة التي يتفاوض معها⁽⁴⁾.

مهارات الإتصال التفاوضي

الإتصال الجسدي للقائم بالتفاوض

من فنون التواصل التي يجب على المفاوض إتقانها هي لغة الجسد، ففهم حركات وتصرفات وإيماءات الطرف الآخر ستمكنه من فهم حالته، بالمقابل لغة الجسد ستتمكن الطرف الآخر من فهم مدى قبوله له ورغبته في التفاوض معه، كما تمكنه من أن يفهم الموقع الذي يرى نفسه فيه، أهو موقع قوة أم ضعف⁽¹⁾.

وتشير العديد من الدراسات أن أكثر من 70 بالمائة من الرسائل التي نبعث بها تتم بواسطة الحركات والتعابير والوضعية، هذا بالإضافة إلى الرسائل التي توجه بواسطة نبرة الصوت. والواقع أن المفاوض الذي يدرك دوما أهمية لغة الجسد لكنه ينبغي ألا يركز عليها كثيرا بحيث لا ينتبه إلى ما قيل فعلا.

إن بعض التعابير والحركات تخص ثقافات محددة، فيما البعض الآخر شائع لدى كل الجنس البشري مثل الإبتسام أو الأسنان الكاشفة عن الغضب⁽²⁾.

وهناك طبقة أخرى من إشارات الجسد ذات رقة أكبر مثل ضيق العينين وشكل الإبتسامة وحتى انقباض بؤبؤ العين يمكنها أيضا أن تخفي المشاعر الحقيقية للمفاوض المبتسم، واللافت أن

(3) نفس المرجع، ص 394.

(4) نبية إبراهيم، مرجع سابق، ص 79.

(1) باربارا أندرسون، مرجع سابق، ص 365.

(2) نفس المرجع، ص 340.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

معظم هذه الحركات هي عالمية، فإن استطعنا تفسير هذا التعليق اللاإرادي يكون موقفنا التفاوضي أقوى⁽³⁾.

وفي المجال التجاري تعد لغة الجسد أداة قوية للغاية، تمكن البائع من تحسين نتائج المفاوضات التجارية بطرق عدة، ويمكن للبائع أن يستخدم أنماطا سلوكية غير لفظية للكشف عن الحقيقة والكذب بشكل أسهل، ولإعطاء مزيد من الثقة والحضور الأقوى والإقناع والتأثير والبيع بشكل أفضل، وجعل الزبائن مرتاحين وخلق شعور من الثقة وتكوين صداقات معهم.

ويؤكد Irwing أن قراءة لغة جسد أطراف التفاوض الأخرى بشكل صحيح هي الفيصل بين نجاح وفشل العملية التفاوضية في تحقيق أهدافها، لأن القدرة على فهم لغة الجسد أمر بالغ الأهمية أثناء التفاوض التجاري، فلغة الجسد تستطيع أن تخبر المفاوضين مزيدا عما يريدون معرفته عن بعضهم أكثر مما تقوله الكلمات⁽⁴⁾.

وتكشف الإشارات الصادرة عن الجسد الأفكار والعواطف والمواقف والصفات، كما أنها تدعم الإتصال اللفظي أو يمكن أن تكون بديلا عنه، ومعظم الأبحاث الحديثة في مجال دراسات الإتصال تبين أن الإتصال غير اللفظي هو الحاسم في أول إتصال، حيث أن 60 بالمائة من الإنطباع النهائي خلال اللقاء الأول بين الأشخاص يتشكل نتيجة للإتصال غير اللفظي⁽¹⁾.

الإبتسامة وتعابير الوجه

تعد الإبتسامة من التعابير المهمة التي لها أثر في التفاعلات الإجتماعية بين الأفراد، وفي تحقيق اتصال فعال بينهم، مما يعطي أهمية نسبية لابتسامة البائع خلال عملية التفاوض التي تتم بينه وبين الزبون⁽²⁾.

ففي كل مرة نقابل فيها شخصا ما فإننا نرسم صورة استنتاجية له اعتمادا على الإنطباع المكون عنه، وأول شيء نلاحظه في الشخص هو وجهه، فالوجه يعتبر أحد أهم مصادر المعلومات التي نحصل عليها لتكوين أحكام عن هذا الشخص، وتعد تعابير الوجه جزءا من هذه المعلومات التي نحصل عليها لمعرفة ما يفكر به الشخص الآخر وما يشعر به وما سيقوله⁽³⁾.

ويؤكد Barger بأن الإبتسامة تؤثر إيجابا على رضا العميل وتشعره بالإرتياح اتجاه البائع خلال عملية التفاوض التجاري، وهي تضير أيضا إلى الرغبة في الإنتساب إلى الآخرين واستمرار التفاعل الإجتماعي معهم، وأن تعابير الإبتسامة تثبط الإستجابات العدوانية التي يمكن أن تحدث من قبل

(3) نفس المرجع، ص 341.

(4) عقبة الصباغ، لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة حلب، 2015، ص 59.

(1) عقبة الصباغ، مرجع سابق، ص 60.

(2) نفس المرجع، ص 79.

(3) نفس المرجع، ص 78.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

الزبون، وتشير إلى تعاون البائع معه⁽⁴⁾، ولذلك جاء في المثل "من لا يحسن التبسم لا يجدر به أن يفتح دكانا".

المصافحة

إن المصافحة باليد بعد أية جلسة تفاوض مضمّنة قد تشير إلى أنه تم التوصل ولو إلى اتفاق مبدئي⁽⁵⁾ لاسيما إذا كانت المصافحة ترافقها ابتسامة من طرفي التفاوض، مما يدل على رضاها على ما اتفقا عليه عقب المفاوضات.

اتصال العين

تأتي العيون في الدرجة الثانية بعد الصوت من حيث القوة في التأثير في العملية الإتصالية⁽⁶⁾. وتأكيدا لأهمية الإتصال العيني يقول رالف دالدوايموسون "يمكن للعين أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة ومصوبة، أو يمكن أن تهين كالركل والرفس، أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فإنه يمكنها بشعاع رقبتها وعطفها أن تجعل القلب يفرح بكل بهجة"، فاتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيرا بين التأثيرات الشخصية المتعددة للمفاوض، فعيونه هي الجزء الوحيد من جهازه العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر، وللاتصال بالعين آثار ثلاثة: الألفة أو التخويف أو المشاركة.

فالألفة أو التخويف ينتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثوان إلى دقيقة أما المشاركة وهي التي تشكل أكثر من 90 بالمائة من اتصالنا الشخصي خاصة في مجال العمل فإنها تستدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من 5 إلى 10 ثوان قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر وهذا هو الطبيعي.

والمفاوض أثناء اتصاله العيني ينبغي أن يحذر من:

- 1- أن ينظر في كل جانب إلى مستمعه، فإن ذلك يقوض مصداقيته ويبعث على التوتر وعدم الطمأنينة.
- 2- أن يغمض عينيه لمدة ثانيتين أو أكثر، فإنه بهذا الفعل يقول لمفاوضه لا أريد أن أكون أو لا أريد أن أسمع هذا، وهذا الشعور ينتقل إلى مستمعيه ويشاطرونه عدم رغبتهم في الإستماع إليه.
- 3- أن يركز نظره على شخص أو اتجاه معين عندما يخاطب مجموعة كبيرة، بل يعطي خمس ثوان من التركيز في كل اتجاه ينقل إليه بصره⁽¹⁾.

(4) نفس المرجع، ص 81.

(5) جورج فولر، دليل المفاوض، الرياض: مكتبة العبيكان، 2012، ص 297.

(6) عقبة الصباغ، مرجع سابق، ص 79.

(1) باربارا أندرسون، مرجع سابق، ص 230.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

وقد أكدت الكثير من الدراسات أن المتحدثين الذين حققوا اتصالاً بالعين مع الأطراف الأخرى اعتبروا ذوي مصداقية وود ومهارة أكثر من الذين لم يفعلوا ذلك، وكذلك هذا ما توصل إليه Gabriel Raam حيث وجد أنه ينظر إلى الناس الذين يستخدمون الإتصال بالعين أنهم ذوو مصداقية وثقة ووضوح⁽²⁾.

الإتصال اللفظي

باستخدام الكلمات المنطوقة، فالدقة في استخدام اللغة وقواعدها يسهم بدرجة كبيرة في إحداث مستوى أفضل من الإتصال بين طرفي التفاوض.

الإتصال الحركي:

يتمثل هذا النوع من الإتصال في تغيير المفاوض وضع اليدين، كأن توضعاً على المكتب والذي يفيد الإنتباه والتركيز، حركة الجسم وميله للأمام والتي تفيد الانصات التام، وإمالة الجسم إلى الخلف تعني عدم المبالاة والإهتمام، وضع الرأس لأسفل يشير إلى عدم الإهتمام بما يقال مع بيان عدم المتابعة، وعض الشفة الذي يشير إلى الضيق والقلق، ووضع الرأس بين اليدين يشير إلى أن حديث خصمه لا يعدو أن يكون مجرد ثثرة ... الخ.

ويمكن أن تفيد مثل هذه الوسائل الإتصالية سواء كانت لغوية أو بصرية أو حركية أو الصمت في كشف وبيان ما يضمه الطرف الآخر أثناء عملية التفاوض، أو ما يحاول إخفائه أو تضليل خصمه وإبعاد فكره عما ينويه، أو لفت نظره إلى ما يريده، بالإضافة إلى دلالتها على الحالة النفسية التي عليها الخصم وبيان مدى القبول والرفض أو الإقناع من عدمه لما يدور خلال مواقف التفاوض.

ولهذا فقد أكد ماكس بارزerman Max Barzerman على أهمية اختيار وسائل التواصل بين المتفاوضين، حيث أنها تؤثر تأثيراً بالغاً في نتائجها، ولذلك نجد أن كثيراً من الدراسات التي أجريت في مجال التفاوض قد أكدت على أن التفاوض مع الطرف الآخر وجهاً لوجه هو أفضل وسيلة فعالة وإيجابية في عملية التفاوض، يليها استخدام مختلف الوسائل السمعية البصرية في آن واحد، ثم تأتي الوسائل السمعية منفردة، وتكون آخر وسائل الإتصال والأقل فاعلية هي الوسائل التي تعتمد على الكتابة⁽¹⁾.

المظهر الخارجي للقائم بالإتصال التفاوضي

أكد "Reis" على أهمية المظهر المادي في التفاعلات الإجتماعية كعنصر جاذب ومساعد في فك رموز الرسائل غير اللفظية خلال عملية الإتصال، فالمظهر المادي له دور مهم أثناء التفاعل بين أطراف التفاوض، والمظهر المادي الجيد للمفاوض يجعله أكثر قدرة على تحفيز ودفع أطراف

(2) عقبة الصباغ، مرجع سابق، ص 75.

(1) نبيه إبراهيم، مرجع سابق، ص 75.

التفاوض الأخرى لقبول عرضه، كما يجعله ذلك أكثر إقناعا حيث يستخدم المظهر الخارجي لتقييم مصداقيته وجاذبيته⁽²⁾.

مهارة الإنصات

يجمع علماء التنمية الإدارية وتنمية الذات أن أول خطوة من خطوات الإتصال الفعال هو الإنصات، ويقصد بالإنصات الإستماع إلى الآخرين باهتمام وفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها.

ويزود الإنصات القائم بالتفاوض بمعلومات كثيرة، فكلما زاد إنصاته زادت معلوماته وبالتالي حاجة الناس إليه والأنس بوجوده⁽³⁾.

فعندما تكون مفاوضا فإنك لن تصل إلى أي نتيجة ما لم تتعلم الإصغاء الجيد، إن أفضل المعلومات تأتي المفاوض عادة من انصاته الجيد للشخص الذي يتفاوض معه⁽¹⁾.

والإصغاء الفعال من القائم بالتفاوض هو ذلك الذي يهدف إلى تحقيق غاية معينة، وهذا على وجه الدقة ما ينبغي للمفاوض فعله في أي مفاوضات، عليه أن يسجل الحقائق وأن يستوعب المعنى وأن يستشف النوايا والمشاعر المتوارية خلف الكلمات، فالإصغاء لا يعد نشاطا سلبيا على صعيد المفاوضات، إنه عمل بل جهد شاق ومضن، إن أصاب المفاوض تعب نتيجة الإصغاء الذي يتطلب جهدا فليأخذ وقتا للراحة والإسترخاء، لكن لا يتوانى عن الإصغاء لأنه ببساطة عظيم الأهمية⁽²⁾.

يساعد الإستماع بشكل أفضل المفاوضين على تحسين عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات، فالإستماع الجيد يساعد على فهم وجهات النظر الأخرى، كما أنه يساعد المشاركين في عملية التفاوض على التركيز على القضية القائمة ومنعهم من الإنتقال بتركيزهم إلى المشاكل أو المخاوف غير ذات الصلة⁽³⁾.

ومع أن الإستماع بصورة جيدة لا يسبب مشكلة لمعظم الناس، فلا يمكن أن نقول هذا عن المفاوضين، فبالنسبة للمفاوضين لا يعد الإستماع من مظاهر الأناقة الإجتماعية، بل إنه ضرورة حتمية، حيث أن التفاوض يستلزم مهارة حقيقية في الإستماع تتجاوز مجرد التظاهر به⁽⁴⁾.

(2) عقبة الصباغ، مرجع سابق، ص 70.

(3) باربارا أندرسون، مرجع سابق، ص 241.

(1) باربارا أندرسون، مرجع سابق، ص 148.

(2) فيليب روبنز، التفاوض فن الفوز، القاهرة: دار الخلود للتراث، 2010، ص 151.

(3) ريتشارد ايه، مرجع سابق، ص 32.

(4) جورج فولر، مرجع سابق، ص 63.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

ورغم أن الإستماع بانتباه يعد قاعدة عامة جيدة، فهناك بعض الإستثناءات، على سبيل المثال قد تكون هناك أوقات في أثناء المفاوضات يود فيها المفاوض أن يبين للطرف الآخر أن ما يقوله ليس إلا هراء، وهنا يمكنه توصيل هذه الرسالة له بتقليب أوراقه أو بالنظر من النافذة⁽⁵⁾.

مهارات التحدث للمفاوض

1- الجهر: ويقصد به حجم الصوت، والقاعدة الأساسية هي أن نتحدث بصوت يسمعه الطرف الآخر بوضوح على أن يأخذ المفاوض في الإعتبار حجم المكان الذي يتحدث فيه، وهل يستخدم مكبرا للصوت أم لا؟ وهل توجد ضوضاء تغطي على صوته؟ فقد يرفع صوته ليؤكد نقطة مهمة، وأحيانا يخفض الصوت عن قصد لجذب انتباه الجمهور.

2- السرعة: على المفاوض أن يضبط سرعة حديثه ليتلاءم مع الوقت المتاح له، وعليه ألا يتكلم بسرعة تتداخل فيها الكلمات فيصعب تمييزها وفهمها، ويمكن أن يبطل في نطق كلمة أو جملة معينة يرى أنها ذات أهمية في التأثير على الطرف الآخر.

3- النغمة: ويقصد بها تنغيم الصوت ليساعد على فهم المعنى، فللسؤال نغمة وللتعجب نغمة والإنفعال... الخ، لذا على المفاوض أن يراوح في نغمة حديثه تجنباً للرتابة وسعياً للتأثير في الطرف الآخر.

4- الوضوح: على القائم بالاتصال التفاوضي أن ينطق الكلمات بأقصى درجة من الوضوح ويخرج الحروف من مخارجها⁽¹⁾.

الصمت

يعد الصمت من أساليب الإتصال التي يمكن استغلالها بأكثر من طريقة، بل يمكن استخدامه للتعبير عن معان متناقضة حسب طبيعة كل موقف، فعلى سبيل المثال فإن فترة صمت قد تستغل كفاصل بين أجزاء الرسالة، أو لخلق جو من التوتر، كذلك يمكن استغلالها للتعبير عن الإعجاب أو عدمه، أو التقدير أو الإحتقار وذلك حسب تعبيرات الجسد المصاحبة⁽²⁾.

ماذا يحدث حين يتوقف المفاوض الخصم عن الكلام حتى تجيب عليه؟ لا بد للمفاوض أن يقول شيئاً أو يطرح بعض الأسئلة أو يفند حجته، أو يحاول عموماً أن يدعم مركزه التفاوضي بوصفه هو المركز السليم، إن هذا أمر طبيعي، حيث أن هناك ميلاً عاماً لافتراض أن الصمت فراغ ينبغي ملؤه حتى ولو بقول شيء تافه، ولكن هذا الأمر يؤدي مع الأسف إلى عديد من الملاحظات الطائشة التي تحدث أحيانا في اجتماعات التفاوض.

(5) نفس المرجع، ص 64.

(1) أيمن محمد عبد الواحد، مرجع سابق، ص 117.

(2) باربارا أندرسون، مرجع سابق، ص 250.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

قليل من الناس فقط هم الذين يدركون أن الصمت يمكن أن يكون أداة قيمة في حد ذاته، وفي حقيقة الأمر إذا تمت ممارسة الصمت بالشكل اللائق فإنه قد يوصل رسالة أبلغ بكثير من خطاب مطول يدافع فيه المفاوض عن شروطه التفاوضية، فالصمت يمكن أن يستخدم لتوصيل الأشياء أو التأكيد على إحدى النقاط أو إجبار الطرف الآخر على مواصلة الحديث، وعندما يتحدث الأفراد دون رغبة منهم تحدث أشياء رائعة، منها حصول الشرطة على اعترافات، وحصول المفاوضين على تنازلات⁽³⁾.

وبطبيعة الحال فإن الصمت بوصفه أداة تفاوضية ينبغي أن يستخدم بشكل مرشد حتى يكون له تأثير، وعلى المفاوض أن يكتسب مهارة التعرف على النقطة التي سيكون الصمت عندها شديد الفعالية⁽¹⁾.

الدلالات التفاوضية للاتصال الصامت

1- لتسجيل الإستياء: إن الصمت يمكن أن يكون سلاحا مقنعا في التأكيد على عدم الرضا، فعلى سبيل المثال عندما يختتم المفاوض الخصم حديثه بذكر شيء مثلا "حسنا، ما رأيك؟" فإن الصمت مع الإيماء بالرأس يقول كل شيء، وعندما يترك المفاوض عدة ثوان من الصمت الرهيب تمر بعد ذلك قد يشعر الخصم بأنه مضطرا لملء الفراغ بنفسه.

2- للتأكيد على ما يهم المفاوض بقوله:

عندما يكون المفاوض على وشك ذكر نقطة مهمة، يمكن أن يكون الصمت في شكل وقفة مثلا فعالا في التأكيد على ما يهم بقوله.

إن الصمت له دلالة أثناء عملية التفاوض، حيث أن عدم التحدث مع استمرارية النظر يعني الشروع، والتزام الصمت مع مسح النظارة يعني استغلال الوقت للتفكير، كما أن التزام الصمت مع تركيز النظر على الطرف الآخر يعني الإنصات الجيد⁽²⁾.

ولكن على المفاوض الحذر في اختيار نقاط الصمت، عليه أن يضع في اعتباره سياق كل عملية تفاوض يدخلها، فهناك أوقات يعد فيها الصمت فعالا، وهناك أوقات أخرى يعد استخدامه فيها بلا معنى، على المفاوض إذن أن يحدد بنفسه ما إذا كانت أي نقطة تسمح باستخدام الصمت أم لا⁽³⁾.

ويمثل تناول الصمت من زاويتين أساسيتين:

(3) جورج فولر، مرجع سابق، ص 64.

(1) جورج فولر، مرجع سابق، ص 65.

(2) نبيه إبراهيم، مرجع سابق، ص 74.

(3) جورج فولر، مرجع سابق، ص 66.

الأولى: وتعنى بدراسة طبيعة سرعة المتحدث وزمن وقفاته أثناء الحديث ودلالات هذا الأمر في عملية التحوار، وكذلك فترات الصمت بين واحد وأكثر من المتحاورين والتي تمثل إشارة من هذا المتحدث إلى آخر بأنه قد أنهى دوره في الحوار، وأنه يترك فترة من الصمت لتكون إشارة إلى المتحاور الآخر في الحوار، أما الزاوية الثانية لدراسة الصمت فهي من حيث الدخول في الحوار أو تجنبه من الأصل، وكذلك توظيف الإيماءات وحركات الحسد دون الكلام⁽⁴⁾.

ولقد لاحظت خبيرة الحوار الدولية Tanner أن بعض الثقافات تعتبر طول فترة الصمت في الحوار أو وجوده بأي شكل من الأشكال يمثل نوعاً من عدم الترحيب بالآخر وعدم الاندماج معه كما في ثقافات البحر المتوسط بصفة عامة، بل إنها وجدت الشيء نفسه في بعض الثقافات الغربية وحتى في بعض الثقافات المحلية بالولايات المتحدة الأمريكية ذاتها⁽¹⁾.

لغويات التفاوض

تعني كيفية توظيف عناصر القدرة في عملية التواصل لتحقيق هدف تفاوضي ما في موقف تفاوضي معين، قدرة سلوكية وذهنية يكون الهدف من تنميتها هو تعظيم المنافع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال كفاءة التواصل (communicative competence)⁽²⁾.

لذا يجب على المفاوض أن يدرك تمام الإدراك الدلالة الواضحة للفظ المستخدم في التفاوض، وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا كان لديه مستوى عال من القدرة اللغوي، وأن يكون مدركاً للمعنى الذي يتحدث به، وبناءً على هذه المعرفة اللغوية يمكن أن يستمر في التفاوض مع الطرف الآخر، وهذا يفرض عليه أن يختار ألفاظه بدقة وأن تكون عباراته موجزة وواضحة ومحددة.

إن المفاوض في مناقشته مع خصمه يسعى إلى تحقيق أهدافه التي يرى أنها حق له، ويرى الطرف الآخر الشيء نفسه، ولكنه كثيراً ما يكون على نقيض نظيره، لهذا تقوم اللغة بالدور الأساسي والمهم في عملية الأخذ والرد، حيث أنه إذا استخدمت اللغة على الحقيقة وليس على المجاز وبقدر عال من الوعي بدلالة كل لفظ مستخدم في الحوار والمناقشة، أدى هذا إلى تحقيق إنجاز يقنع الطرفين بالوصول إلى نقطة اتفاق بينهما⁽³⁾.

ولكي يستطيع المفاوض أن يكون ماهراً في إدراك ما سبق بيانه والأخذ به حال تفاوضه من خلال اللغة المستخدمة، لابد أن يكون على دراية واسعة باللغة من حيث تراكيبها ومختلف أنواع فنونها البلاغية، وأن يفرق تماماً بين اللغة العلمية الدقيقة التي يجب أن تكون الوسيلة الأفضل

(4) حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، الكويت: عالم المعرفة، 1994، ص 170.

(1) حسن محمد وجيه، مرجع سابق، ص 170.

(2) نفس المرجع، ص 60.

(3) نبيه إبراهيم، مرجع سابق، ص 24.

للتفاوض واللغة الشاعرية، ولا يمكن أن يتم هذا إلا عن طريق التدريب والممارسة واكتساب عن طريق الملاحظة الدقيقة لدلالة الألفاظ⁽⁴⁾.

الإقناع في الإتصال التفاوضي

تعد عملية الإقناع ضرورة أساسية يجب أن يتحلى بها المفاوض لكي يستطيع أن يصل في نهاية التفاوض إلى الأهداف المرجوة، وهذا يتطلب أن يكون المفاوض على علم بما يدور في ذهن الطرف الآخر⁽¹⁾.

إن الإكراه والمضايقة توجب المقاومة وتورث النزاع، بينما الإقناع والمحاورة يبقيان على الود والألفة ويقودان للتغيير بسهولة ويسر ورضا، فالإقناع كما هو الحوار لغة الأقوياء وطريقة الأسوياء، وما التزمه إنسان أو منهج إلا كان الإحترام والتقدير نصيبه من قبل الأطراف الأخرى بغض النظر عن قبوله، وللإقناع عدة تعريفات منها استخدام القائم بعملية الإقناع سواء كان متحدثاً أو كاتباً للألفاظ والإشارات التي يمكن أن تؤثر في تغيير الإتجاهات والميول والسلوكيات⁽²⁾.

إن القدرة على الإتصال بفعالية تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح التفاوض، ولذا لا ينبغي على القائم بالإتصال التفاوضي فقط أن يكتسب المهارات التي تمكنه من إقناع الآخرين بموقفه، ولكن عادة ما يضطر إلى ممارسة مهارات الإقناع تلك أمام خصوم يمارسون مهارات الإقناع بدورهم.

ولكن الإقناع وحده ليس سوى طرفاً واحداً من المعادلة، فبالإضافة إليه ينبغي للمفاوض أن يكون قادراً على التحكم في انفعالاته تحت الضغط وعلى امتصاص وتفنييد حجج الخصم ومعرفة متى يتكلم ومتى يستمع، والأهم من كل شيء هو أنه يجب أن يستخدم مهارات الإتصال لكي يبلغ هدفه، وفي نفس الوقت لكي يقاوم إلحاح خصمه وأساليبه العنيفة التي يسعى من ورائها إلى تحقيق أهدافه الخاصة، إن فهم المفاوض لكيفية الإتصال أثناء التفاوض يمكن أن تحسن كثيراً من مهاراته التفاوضية⁽³⁾.

ومن الأمثلة الواضحة على التفاوض الإقتصادي تأسيس منظمة التجارة العالمية التي تجسد المصالح الكبرى للدول الغربية، وما يحصل من مفاوضات صعبة بين هذه المنظمة ودول العالم

(4) نفس المرجع، ص 25.

(1) نبية إبراهيم، مرجع سابق، ص 62.

(2) فيليب روبرت، مرجع سابق، ص 09.

(3) جورج فولر، مرجع سابق، ص 61.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

للإنضمام إليها، وما تتعرض له دول العالم الثالث من ضغوط سياسية عالية لتوقيع معاهدة الإنضمام إلى هذه المنظمة، وما يعني ذلك من فقدان بعض السيادة السياسية والإقتصادية⁽⁴⁾.

وسائل الإتصال التفاوضي

1- الهاتف

لا يتسم الهاتف بالصبغة الشخصية بطبعه، ولهذا فإن التفاوض عبر الهاتف لا يتيح للمفاوض الفرصة لاستغلال قوة شخصيته في إجراء عرضه التقديمي، وهناك عقبة أخرى وهي أن الهاتف لا يتيح للمفاوض ملاحظة الطرف الخصم، ونتيجة لذلك فإنه لن يستطيع تمييز الفروق الطفيفة التي يمكن أن تكشفها له لغة الجسد وتعبيرات الوجه، وبصراحة فإن الكذب والمبالغة يسهل القيام بهما في غياب الإتصال بالعين، على المفاوض إذن أن لا يعتمد على الهاتف كلية في التفاوض على أي شيء بخلاف المعاملات الروتينية.

وعلى الجانب الآخر، يعد الهاتف شديد النفع بوصفه جزء من الإستراتيجية التفاوضية الشاملة، فهناك الكثير من المعلومات التي تسهم في الإقتراب من الإتفاق تنقل عبر الهاتف، فعلى سبيل المثال يعد من المفيد استخدام الهاتف إذا كان المفاوض لا يريد تقديم عرضه بشكل شخصي⁽¹⁾.

2- الفاكس

بالنسبة لنقل الوثائق والمستندات التفاوضية يمكن للفاكس أن يزيد من سرعة العملية، ولكن لا بد من الحرص عند استخدام الفاكس كجزء من عملية التفاوض فقط لسهولة استخدامه، فسرعة الفاكس وسهولة استخدامه يمكن أن تؤدي إلى الإهمال فيما يتعلق بما يتم إرساله، ولهذا ينبغي اتخاذ بعض المحاذير لمراقبة أي وثائق تفاوضية ترسل بالفاكس، وكما هو الحال مع أية وسيلة للإرسال والإستقبال ينبغي هنا الحصول على موافقة قائد فريق التفاوض أو من ينوب عنه، وستؤدي هذه الخطوة إلى تفادي أخطاء قد توصف بأنها محرجة على أحسن تقدير، وبأنها باهظة الثمن على أسوأ تقدير⁽²⁾.

3- التفاوض الإلكتروني (e-negotiation)

من بين المظاهر التي تميز المجتمع الرقمي هو أن كل المعاملات التي تتم بين الأفراد والمؤسسات تكون في شكل تبادلات إلكترونية، وتعتبر التجارة الإلكترونية أحد أوجه هذا التحول الرقمي، من خلال الدفع الإلكتروني وما يسمى النقود الرقمية، وحتى المفاوضات التجارية التي تتم بين المتعاملين التجاريين صارت تتم في الفضاء الافتراضي، وهو ما يطلق عليه التفاوض الإلكتروني.

(4) فيليب روبرت، مرجع سابق، ص 39.

(1) جورج فولر، مرجع سابق، ص 155.

(2) نفس المرجع، ص 156.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

ويمكن تعريفه بأنه حوار يتم بواسطة وسيلة إلكترونية غير ملموسة حيث يتبادل أطراف التفاوض آراءهم ورغباتهم أثناء مرحلة المفاوضات من خلال رسائل البيانات التي يتم تبادلها عبر الانترنت، أي كانت الوسيلة المستخدمة، كأن تكون عن طريق البريد الإلكتروني (E-mail) أو عن طريق الدخول إلى الموقع (Web-site) أو عن طريق المحادثة (Chatting) أو بالفيسبوك (facebook)، وباستخدام واحدة من هذه الوسائل يمكن أننتطلق على التفاوض بأنه تم بطريقة إلكترونية ويسمى عندئذ بالتفاوض الإلكتروني.

وأيا كانت الطريقة التي يتم بها تبادل الرسائل التفاوضية، لابد أن تتوافر فيها ثلاث خصائص رئيسة هي:

أ- التفاوض من خلال صفحة البيانات التي تكون ظاهرة على شاشة الكمبيوتر والمتضمنة كافة الشروط التي يرغب كلا الطرفين توافرها في محل التزامه لتحديد رغبته وهدفه بدقة، وبخلاف ذلك سوف يتحمل المفاوض المسؤولية المترتبة من عدم توضيح البيانات ويكون في هذه الحالة سيء النية.

ب- بيان الإحتياجات الأساسية: معنى ذلك أن يبين المفاوض التجاري إلى الطرف الآخر بكل وضوح ودقة تامة إحتياجاته ليتمكن من الوصول إلى الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ليتم التفاوض بناء عليه.

ج- إرسال رسائل البيانات المتضمنة عروض التفاوض التي يتم خلالها التعاقد أو التفاوض إلى حين الإنهاء من إبرام العقد، يجب أن تتضمن بيانات واضحة مفهومة للكافة لا يكتنفها أي غموض يؤدي إلى اللبس في المستقبل سواء من حيث تعيين موعد التقدم بالعرض أو المواصفات أو الشروط الأساسية لكي يقوم التفاوض على أسس صحيحة وواضحة بعيدة عن الغموض⁽¹⁾.

خاتمة

كانت هذه الورقة البحثية مجرد محاولة علمية سريعة ومختصرة لمعرفة ماهية الإتصال التفاوضي، والأساليب والسلوكات الأكثر فعالية التي يمكن للقائم بالتفاوض انتهاجها لتحقيق النجاح في ممارسته، ومن ثم النجاح في الوصول إلى الأهداف التفاوضية التي يتم تحديدها قبل الشروع في عملية التفاوض، من خلال القدرة على الحوار والتعبير وإتقان مهارة التحدث، والتمكّن اللغوي للمفاوض بما في ذلك التنوع اللغوي لديه عبر تحكّمه في أكثر من لغة، واستخدام الأساليب الإقناعية التي تدعم خطابه التفاوضي بالحجج الدامغة والبراهين القوية، مع تفعيل مهارة الإنصات لديه، دون إغفال الدور الذي يلعبه الإتصال الصامت في التأثير على المفاوض الخصم، مع التأكيد على أهمية لغة الجسد في عملية الإتصال التفاوضي، واستخدام كافة الوسائل

(1) إيناس مكي عبد الناصر، التفاوض الإلكتروني دراسة مقارنة في ظل بعض التشريعات العربية المعاصرة، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 3، 2013، ص 951.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

الإتصالية المتاحة سواء بشكل مباشر وجهًا لوجه أو عبر الهاتف، أو بتبادل الوثائق التفاوضية عبر الفاكس أو باستعمال البريد الإلكتروني أو عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وتبقى هذه المحاولة رغم جديتها وجدتها غير كافية للإحاطة بموضوع هام وحيوي كموضوع الإتصال التفاوضي، وتحتاج إلى مزيد من التعمق والتدقيق في انتظار أن يتم التوسع فيها مستقبلا من خلال بحوث أكثر تفصيلا وأعمق تحليلا.

المصادر والمراجع

أولا: الكتب

- 1- القرآن الكريم
- 2- أيمن محمد عبد الواحد، التفاوض علم وفن، القاهرة: الحرية للنشر والتوزيع، 2007.
- 3- باربارا اندرسون، تر: احمد بهيج، المفاوض الفعال، مهارات التفاوض الإحترافي، القاهرة: مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، 2014.
- 4- جورج فولر، دليل المفاوض، الرياض: مكتبة العبيكان، 2012.
- 5- حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، الكويت: عالم المعرفة، 1994.
- 6- رفيق عبد السلام، الولايات المتحدة الأمريكية بين القوة الصلبة والقوة الناعمة، الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات، ط1، 2008.
- 7- روجر داوسون، أسرار قوة التفاوض، الرياض: مكتبة جرير، ط1، 2003.
- 8- ريتشارد ايه . لوكي، جيمس جي. باكرسون، كيف تكون مفاوضا أفضل، الرياض: مكتبة جرير، ط1، 2011.
- 9- صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
- 10- فيليب روبنز، التفاوض فن الفوز، القاهرة: دار الخلود للتراث، 2010.
- 11- كيفين كين، تر: حسن وجيه، المفاوض المثالي، الرياض: مكتبة العبيكان، 1998.
- 12- مايكل دونالدسون، تعريب: هيثم نشواتي، الجرأة في التفاوض، الرياض: مكتبة العبيكان، 2011.
- 13- محسن احمد الخضير، مبادئ التفاوض، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط1، 2003.
- 14- نبيه إبراهيم إسماعيل، البعد النفسي للتفاوض، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2007.

الاتصال التفاوضي

د. قواسم بن عيسى

ثانيا: المعاجم والقواميس

- 1- ابن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، دون تاريخ.
- 2- المعجم الوجيز، القاهرة: مجمع اللغة العربية، 1989.

ثالثا: المجلات

- 1- مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 3، 2013.
- 2- مجلة تكريت للعلوم السياسية، المجلد 1، السنة 1، العدد 1.

رابعا: الرسائل الجامعية

عقبة الصباغ، لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة حلب، 2015.