

الماضرة الرابعة

طلاب السنة الأولى
في ماجستير العلاقات الدولية والدبلوماسية –
تأهيل وتخصص
للعام الجامعي ١٤٤١هـ – ٢٠٢٠م



المحاضرة الرابعة

موضوعها: ألقاب التخاطب في الحوار

التخاطب في الحوار:

حينما قال ويزمان للسادات " أوامرك يا فندم " وحينما ألقى طارق عزيز خطاب جورج بوش لجيمس بيكر!!

مما يقال: أنه في أكثر من موقف التقى فيه السادات بعزرا ويزمان وزير الدفاع الإسرائيلي الأسبق - والذي اضطلع بالقيام بدور مهم في عملية السلام بين مصر واسرائيل - أن ويزمان كان دائماً ما يبدأ أو يختتم الحوار مع السادات بتعبير " أوامرك يا فندم" ولا شك انه كان يستخدمها، إما احتراماً حقيقياً للسادات، وإما تحية له وتضخيماً مصطنعاً له وسخرية أو دعابة.

كل هذه المعاني من استخدام التعبير أو لقب التخاطب جائزة، ولكن المهم هنا أن نبدأ بهذا المثل محاولة لتدارس ألقاب التخاطب في حواراتنا، وطبقاً لتأمل هذه الظاهرة الحيوية من ظواهر في ثقافتنا نجد أن ظاهرة استخدام ألقاب التخاطب الاجتماعية هذه توظف لعدة أهداف: أولها إظهار الاحترام ووصف كل شخص بمكانته وهي أسلوب أساسي لمخاطبة من هم أعلى سلطة؟ ومن أمثلة ذلك " سمو الامير " و " جلالة الملك " أو " فخامة الرئيس" و " الركن المهيب" و "القائد الميمون" و " فضيلة الشيخ" و " سماحة البابا" و " معالي الباشا" و " حضرة الأفندي" و " سعادة البيك" ... إلى آخره. هذا بالإضافة إلى ما يرد في العامية في الوقت الراهن من كم هائل آخر من ألقاب التخاطب ..إن هذه التعبيرات في أساسها هي تعبيرات إيجابية تدل على احترام الآخر في المقام الاول وهي من الأشياء التي تميز ثقافتنا، ولكن المشكلة في الإسهاب في استخدام هذه الألقاب، وخاصة عندما نرى أكثر من لقب من ألقاب التخاطب تستخدم في كبسولة واحدة لمخاطبة السلطة الأعلى.

الأمر الذي يمثل صورة من صور الإذعان والتهيب المفرط للسلطة سواء السلطة السياسية أو سلطة السياق، والمقصود هنا هو المبالغة في استخدام ألقاب التخاطب لمن له سلطة في سياق ما كسياق حوار الطالب والأستاذ، والمذيع أو الصحفي ومن يستضيفه في الحوار،

حيث يؤكد طرف ما على الدونية تجاه الطرف الآخر، ولا يكون هناك أدنى مبرر لذلك. ولقد شاهدنا عينات لمثل هذه النوعية من الحوارات التي لا ينتج عنها بطبيعة الحال الحوار المتكافئ بين أطراف الحوار؛ بسبب مبالغة أحد الأطراف في تأكيد دونيته للطرف الآخر؛ من خلال توظيف استراتيجيات الدونية سواء كانت من خلال توظيف ألقاب التخاطب، أو غير ذلك من استراتيجيات الدونية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى جور على مفهوم المساواة والتكافؤ في الحوار كمبدأ مهم في عملية الاتصال داخل الثقافة الواحدة أو عبر الثقافات بكل تأكيد.

ولعل من أشهر الأمثلة التي فجرتها تفاعلات أزمة الخليج بخصوص استخدام ألقاب التخاطب أن طارق عزيز عندما قابل جيمس بيكر وزير الخارجية الأمريكية في ذلك الوقت، وفي ظل ظروف حرجة، حيث كان الجميع يضعون أيديهم على قلوبهم إذا فشل هذا الاجتماع واندلعت الحرب، وكان الأمريكيون وعلى رأسهم جورج بوش في حالة قلق من نتائج المعركة، وكانت هناك محاولة لتجنبها، وهنا استخدم جورج بوش أسلوباً في غاية الود والتلطف في الثقافة الأمريكية؛ وهو ان يتحدث للشخص أو الطرف الآخر باسمه مجرداً من الألقاب، ولذا فقد كتب بوش في مقدمة رسالته لصدام يقول ((عزيزي صدام، عليك بالانسحاب لتجنب كارثة مفعجة ... إلى آخره))؛ ولكن طارق عزيز ألقى بالخطاب على المائدة في اتجاه جيمس بيكر الذي كان يجلس أمامه: وقال غاضباً: متى تتعلمون أيها الأمريكيون؛ كيف تخاطبون رؤساء الدول والزعماء الكبار...فالمتوقع التحدث لصدام بألقاب مثل: القائد الركن المهيب، قائد " أم المعارك"...

إن مدلول ما ذكر بخصوص التفاوض الناجح يقودنا إلى أهمية تحقيق معادلة مهمة مفادها أن احترام الآخرين واجب، وتسميتهم بالألقاب المناسبة من دواعي اللياقة والاحترام والكياسة، ولكن المبالغة في استخدام هذه الألقاب بصورة أو بأخرى قد يؤدي إلى نتائج سلبية أهمها افتقاد ميزان الحوار المتكافئ، والوقوع في مأزق الدونية أحياناً، الذي قد يستشعره الطرف الآخر، الأمر الذي يكون له قيمته بالخصم من حساب طرف لآخر من اطراف التفاوض . كذلك علينا أن ندرك أن عملية استخدام هذه الألقاب ووظائفها في الحوار قد تختلف من ثقافة إلى أخرى.ⁱⁱ

التفاوض مع ممثلي ثقافة الاستلاب :

في إطار رصد مشاكل التفاعل والتفاوض الاجتماعي والإداري والسياسي على المستوى اليومي؛ نجد ظاهرة مركبة في واقعنا الثقافي تمثل إحدى عقبات التواصل الفعال على صعيد المجتمع ككل، و تتسجد فيما أسميه بابتذال أحقية أو أهلية النقد، وخاصة تلك التي يقوم بممارستها أناس يمثلون ثقافة الاستلاب ممن أصابهم الإحباط المستمر، وتتسم تفاعلاتهم بتسطيح وتعميم الإحباط الذي يكون الأساس لممارسة النقد السلبي، وبمعنى آخر أن تكون رؤية

"الناقد" للأحداث أو الأعمال أو الأشخاص من منطق إحباط وقتي طبيعي، قد يمر به أي إنسان عادي، بل يكون الإحباط الحاد متأصلاً ومهيمناً على حوار وإدراك؛ مثل هذا "الناقد" بحيث لا يكون إحباطه بخصوص شيء واحد محدد، أو في إطار موضوع بعينه بل إن كلاً من الإحباط واليأس يكون مطلقاً وعماماً، ويصل إلى أبعد الحدود وإلى الحد الذي يعكس فقدان أي قدره على التصور الإيجابي على تحقيق التغيير إلى الأفضل أو تحقيق تحولات إيجابية جذرية.ⁱⁱⁱ

وهنا يكون هذا التفاعل من المستسلمين لأوضاع يكرهون من يأسهم قيام الآخرين بأي محاولة إيجابية لمقاومتها، ومن ثم يتحول أمر الخوض في الإحباطات إلى نوع من المتعة أو الإدمان الذي أصبح الإقلاع عنه من أصعب الأمور، فمثل هذا "الناقد" للأشخاص أو الأعمال أو الأحداث لا يرى إلا نص كوب الماء الفارغ فقط و دائماً .

إسهامات النخبة في تأصيل نمط وحوارات الإحباط واليأس:

إذا كان هناك شعور كبير بالإحباط على المستويات الاجتماعية والسياسية بفعل العديد من الأزمات التي يمر بها الوطن العربي، فإن هذه الأزمات لم تكن إلا تعميقاً للعديد من إحباطات أخرى سابقة وموجودة. ذلك أن النخبة قد أسهمت بالدرجة الأولى في تعميق خطاب الإحباط واليأس لدى قطاعات عريضة من الأمة، فلقد اتسم أداء قطاع كبير من أعضاء النخبة العربية بالاستغراق في وصف الأوضاع المحبطة، حتى أن كثيراً منهم في عملية اختيارهم لمنهج تحليل الأوضاع نجدهم قد فضلوا انتهاج المنهج التفكيكي (deconstructionism) والتركيز عليه في حد ذاته، الأمر الذي وصل بالبعض للإسهام الفعلي والفعال في تأسيس ثقافة الاستلاب التي بنيت على تفكيك كل ماضي الأمة إلى كتل من المطارحات المشكوك في كل ما تتضمنه، وفي أمور يصعب فيها الحسم العملي والموضوعي، الأمر الذي ساهم كثيراً في وجود فراغ معرفي وروح من الشك في كثير من الأمور على الساحة العربية والإسلامية؛ والأمثلة كثيرة في واقع بيانات الأزمة الثقافية المزمنة التي نرى من خلالها انزلاق أعضاء بارزين من النخبة إلى وصف الأوضاع المحبطة بأوصاف، إن دلت على شيء فهي تدل على تعميم انفعالي في الوصف يزيد من تعميق الإحباط واليأس، بدلاً من معالجة الأمور بصورة أكثر إيجابية.

ما الذي يفعله الناقد المحبط؟! وما الذي ينبغي أن يفعله المفاوض الجيد معه!؟

إن الذي يسببه "الناقد المحبط" من أضرار لعملية التفاعل الإيجابي في المجتمع ككل يتمثل في إشاعة نمط الإحباط واليأس من كل شيء، فهذا الأمر من "ألد" عقبات النجاح في عالم التقدم والإبداع والإنتاج، كمذلك فهو يدعم نمطاً سلبياً آخر يتعلق بإطلاقية الأحكام التي لا ترى الصورة أو الحدث أو الشخص بما له، وما عليه في إطار موضوعي ومنصف، أضف إلى ذلك أن خبرة الحوار قد أثبتت أن هذا النوع المتحاورين قد يتسبب في ضياع وقت الحوار كله فيما لا ينفع أو يؤدي إلى أي إصلاح أو تحقيق مصلحة محددة .

إن أكبر الأخطاء التي نفع بها عند إدارتنا للحوار مع هذه النوعية، هو ما حدث بالفعل في الواقع عندما بدأ أحد المتحاورين الذين يتسمون بالتوازن النفسي وب عقلية الإنجاز حواراً عابراً مع شخص في موقع عمل مهم ويريد أن تكون العلاقات معه طيبة لا يشوبها جفاف، وبدأ الحوار بموضوع كان قد سبب له إحباطاً وما أكثر هذه الموضوعات والأشياء في واقعنا، وما أكثر حاجتنا إلى التحصن بها ومن آثارها قدر الإمكان، وكانت هذه البداية للحوار موضع الندم .. لماذا!؟

لأنه في واقع الأمر ودون أن يدري قد استثار شهية أو شهوة الإحباط المترسخ لدى محاوره الآخر وهو ذلك "الناقد المحبط" دائماً، وهنا اندمج هذا الاخ المحبط في حوارات الإحباط واليأس والحيرة دون هواده، وانتقل الحوار من نقطة معينة في العمل ودون ربط دقيق إلى رئيس العمل إلى الأسرة والأقارب، والعمل هنا وهناك وتجار المخدرات وأصحاب العمولات. وأصبحت ترى نفسك في حوار في شكل (البلدوزر) الذي يصعب إيقافه أو إيقاف عملية تداعي الموضوعات المحبطة لديه .

والصعوبة التي تواجهها كمفاوض هنا تتمثل في أنك أنت الذي بدأت الحوار عن موضوع محبط ولو من منظور مختلف ، وطبيعي أنك قد فتحت فوراً لدى الطرف الآخر شهية الخوض في هذا النوع من الموضوعات التي تستهويه، وبالتالي فقد أوجدت نوعاً من التآلف والوحدة (الموقته معه)، الأمر الذي يعتبر جيداً لعلاقة جديدة ولكن أنت الذي سيدفع الثمن، والثمن هو الوقت الضائع أو مخاطر إيقاف هذا الشخص وتوضيح أنك تختلف معه، الأمر الذي يزيد من أعباء الحوار وجهد اللباقة الذي ينبغي أن تبذله للحفاظ على خيوط الاتصال، والنصيحة إنك لو أدركت أنك تتحاور مع هذه النوعية من البداية لكان مدخلك إليه مختلفاً وأكثر ملاءمة؛ ولأمكنك غلق هذا الباب الذي يطيح بالوقت، وإدارته السليمة لصالح المصلحة التي تسعى لتحقيقها مباشرةً ولصالح إشاعة الأنماط السوية في الحوار من أجل المجتمع ككل.^{iv}

ما بين اللياقة " والتشحيم " الاجتماعي في التفاوض :

اللياقة والكياسة وإلانة الكلام من الصفات البديهية التي ينبغي أن يتحلى بها المفاوض الناجح؛ فهذه الصفات تمكن المفاوض من المحافظة دائماً على شعور الطرف الآخر وإضفاء جو من الود المطلوب لإنجاح أي علاقة إنسانية، إلا أن الإسهاب "والتطرف" في استخدام أدوات الحوار التي تعبير عن إظهار اللباقة والكياسة وإلانة الكلام؛ قد تؤدي إلى أوضاع لا شك أنها تؤثر سلباً في ناتج العملية التفاوضية في أغلب الأحيان في واقعنا الثقافي.

وهذا الإسهاب والتطرف في إظهار مثل هذه الأدوات يمثلان ما أريد أن اسميه بمفهوم " التشحيم الاجتماعي " (Social Lubrication) وهو من منظور خبراء علم اللغويات الاجتماعية ذلك الأسلوب الحوارية الذي يوظفه المتحاورون " لتزييت عجلة الحوار " من خلال

تلك الأدوات الحوارية التي تمنع اصطدام كلام الأطراف بعضها البعض مما يؤثر سلباً في الحوار وفي علاقة أطرافه . ولكن ترجمة هذا المصطلح إلى العربية ترجمة حرفية أجدها مطلوبة لتوضيح ما أريد أن يحمله هذا المفهوم، أي " التعمد في تشحيم آلة الحوار " ...وكلمة تشحيم بالعربية تفيد ان هناك فرقاً بين هذا التعبير وتعبيرات " الكياسة " و "اللياقة " و " مجرد إلانة الكلام" الكافية للحوار الطبيعي والبسيط والفعال. فالذي أقصده إذاً بمفهوم التشحيم الاجتماعي هنا هو تخطي أو تجاوز مجرد أهمية مراعاة الكياسة وتجنب الصدام والجفاف في الحوار وعدم جرح شعور الآخرين، بل انتهاج أسلوب مسهب في إلانة الكلام إلى الوصول إلى حالة الغفران العام، الأمر الذي لا يكون في النهاية لياقة وإلانة للكلام، بل يؤثر سلباً في العلاقات السوية، ويبدو أن أسلوب التشحيم الاجتماعي يوظف بصورة كبيرة لدى الكثير من المتحاورين في واقعنا بسبب أهمية العواطف عندنا في نظام قيمنا والوزن العالي لها، وهذا الأمر على الرغم من أهميته حيث أنه ما يميز مجتمعنا، إلا أن خلط الأمور هو الذي ندينه هنا.

فهناك فرق بين العاطفة المتزنة واللياقة وبين " التشحيم الاجتماعي" الذي يمثل خطأً في الأمور يتمثل في إظهار الود الزائف والتملق للآخرين تارةً ، والخجل المصحوب بالتهاون واللامبالاة تجاه المخطئ تارةً أخرى. وتجنب مصارحته برأي مخالف أو بخطأ واضح قد ارتكبه في حق الآخرين ، وهذا الأمر له أمثله عديدة في واقع عمليات التفاوض الاجتماعي والإداري والسياسي. ففي الواقع الإداري إذا ما اضطر أحد المسؤولين لإقضاء موظف غير مبال بمصلحة العمل، حيث إن سجله والتقارير الواردة عنه تفيد بأنه متسبب ومهمل، وجدنا الذين يمثلون مفهوم التشحيم الاجتماعي السلبي "يتفاوضون" مع المسؤول من أجل أن يرجع عن قراره ، ليس من أي منطق سوى لغة "حرام قطع الأرزاق" والحجج التي لا تستند إلا لأنه "عنده أولاد " و"عنده مشاكل " وقرار إيقافه أو إقصائه عن العمل لا يتسم بالرحمة.

وإذا كان هناك ترهل في إداء العديد من مؤسساتنا فإن جزءاً من هذا الترهل يعود لهيمنة وتأثير التشحيم الاجتماعي؛ بالصورة التي أشرنا إليها .. وفيما يلي موقف من واقع التفاوض الاجتماعي اليومي وهو بخصوص منع التدخين، وبمدى الأثر السلبي الذي يحدثه التدخين السلبي Passive Smoking في الآخرين وهذا الموقف المتتابع يشتمل على النقطتين التاليتين:

١- أحد الذين يعانون من الحساسية من التدخين يستجير بمحصل القطار ويقول " المكان ممنوع فيه التدخين ؟! " المحصل : نعم ، لكن ممكن تدخن! فالمحصل هنا لم يفهم أن الراكب يستجير ويستتكر تدخين البعض، وظن أنه يطلب السماح له بالتدخين، وهنا يمكننا تفسير رد فعل المحصل بأنه سريع ويستجيب للتخاذل في تنفيذ القانون وسريع لإرضاء عاطفة أو رغبة الراكب أساساً . وهذا المثال بشع من أمثلة الشحيم الاجتماعي السلبي .^٧

٢- الشخص نفسه الذي يعاني من الحساسية من التدخين يقول لمدخن في القطار نفسه " يا ريت حضرتك تطفي السيجارة "

المدخن : خليها على الله .. العمر واحد والرب واحد "
الطرف الآخر: " ونعم بالله بس يا ريت حضرتك تطفي السيجارة دلوقتي! "
المدخن : " تحت أمرك بس لما تخلص "
الطرف الآخر: " لا دلوقتي لو سمحت لأنها تسبب لي ضيقاً وممنوع التدخين هنا"
المدخن: " صح بس بالراحة علينا يا ذوق؟! " .
(ويقول ذلك وهو يشعر بالضيق وبالاعتداء على حريته) .

موقف ثالث:

أحد الذين امتنعوا عن التدخين عاد إليه، وعندما سئل عن سبب عودته للتدخين ذكر أنه لم يرد (أن يكسف من دعاه للتدخين معه)!!

الأمثلة السابقة تلقي الضوء على ظاهرة " التشحيم الاجتماعي" بصوره السلبية، وهي متكررة في سياق مشاكل اجتماعية أخرى نعاني منها. وأضرار المدخنين على غير المدخنين أحد هذه الجوانب. إن هذا البعد - أي توظيف أدوات الحوار المتعلقة بالتشحيم الاجتماعي - يكون لها آثارها السلبية عند التفاوض عبر الثقافات والأمثلة في هذا الصدد كثيرة، أهمها ما أشار إليه أحد الباحثين في علم العلاقات الدولية بالجامعة العبرية بالقدس، والذي قام بمحاولة لتحليل نوع اللغة المستخدمة في تفاوض المصريين والأمريكيين، وعلى الرغم من تحفظنا على العديد مما أورده تحليله، إلا أننا نتفق معه أنه من المشاهد والملحوظ أن يستخدم بعض المفاوضين العرب لغة هدفها إلانة الحوار؛ وإيجاد جو من المودة أكثر من استخدام لغة تتسم بالدخول في جوهر الموضوع وحيثياته الدقيقة (an informational) function .

الخلاصة هي أن تأمل وظائف لغة التشحيم الاجتماعي السلبي تمثل أحد مفاتيح الإجابة عن أسئلة مهمة مثل: لماذا قد نكره مسؤولاً أو مديراً يتسم بالحزم والكفاءة؟ لماذا يهدر الكثير من الطاقة والوقت في أساليب تهيئة الآخرين والتقرب الزائف إليهم قبل الدخول في لب الموضوعات؟!

إن المفاوضات الناجح عليه إذاً تجنب السقوط في برائن عمليات التشحيم الاجتماعي السلبية، وتخطي منطلقاتها الضعيفة في عمليات التفاوض الاجتماعي والإداري والسياسي ... كما ينبغي لمثل هذا المفاوضات أن يلعب دوراً على المستوى المجتمعي، وذلك بأن يعمل على الحد من استخدام الأطراف الأخرى لهذا الأسلوب بقدر من اللياقة والحسم معاً ، للوصول إلى نتائج إيجابي في عمليات التفاوض الجمعي التي لا بد أن نعتادها للوصول إلى أفضل قرارات تخص حاضرنا ومستقبلنا. ^{vi}

معادلة الاندماج "والاستقلالية" والقوة في عمليات التفاوض الاجتماعي والسياسي:

هذه المفاهيم الثلاثة تحتاج إلى كتاب منفصل لتوضيح كل منها بوصفها مفاهيم متخصصة؛ تدارسها خبراء علوم اللغويات الاجتماعية والعرقية والعلاقات الدولية، ونود أن نتناولها هنا بتوع من الإيجاز غير المخل. لأننا بحاجة إلى عملية ضبط مستمر لمعادلة هذه المفاهيم لما لها من أثر بالغ في عمليات التفاوض الاجتماعي والسياسي ونوضحها ببساطة فيما يلي:

أولاً : مفهوم الاندماج (Involvement) و (Solidarity) :

وهو أهمية أن نحقق قدرًا من الاندماج والتآلف والتلطف مع طرف الحوار الآخر بحيث تصل رسالة واضحة للآخر بأننا نرغب في التعامل والتعاون معه ، والجلوس إليه . وهنا تثار أسئلة: إلى أي مدى؟ وكيف ننجح في تحقيق ذلك؟ وإلى أي مدى يؤثر ذلك في عملية التفاوض وطبيعة المفاوضين (داخل الثقافة الواحدة وعبر الثقافات؟!) وما هو مقبول ومؤثر وما هو غير مقبول ومنفر ؟

ثانياً : مفهوم الاستقلالية (Independence) :

من المهم أن توظف أدوات الاندماج مع الآخر والتلطف، بحيث لا يؤثر ذلك في خصوصيتك واستقلالك كمفاوض، أي أن نحقق أو نرسي مبدأ مثل مبدأ أن الخلاف لا يفسد للود قضية .. أي أن نختلف مثلاً دون حرق الجسور، والوصول إلى حالة اللاتفاوض لسبب أو لآخر، وما هو مقبول ومؤثر وما هو غير مقبول ومنفر في هذا الصدد أيضاً.

مفهوم القوة أو القدرة (Power) :

وهو أكثر المفاهيم تعقيداً ، وليس هناك أكثر من التعريفات التي وردت عن هذا المفهوم، خاصة في مجال العلوم السياسية والعلاقات الدولية، وهو الامر الذي حدا بـ (Lasswell) عالم السياسة الشهير إلى القول: " إننا حينما نتحدث عن علم السياسة إنما نحن بصدد الحديث عن علم القوة أو القدرة (Power). وقد أوضح كاتب هذه الدراسة في سياق آخر أن تعريف القدرة أو القوة من منظور سلوكي تمازجي يستمد مفاهيم من علوم اللغويات والعلوم السياسية والعلاقات الدولية يمكننا من التعرف الدقيق على مهارات واستراتيجيات التفاوض والتساوم وتعقيدها.

إن الذي أريد أن أوضحه في سياقنا هذا هو أن كلاً من مفهومي " الاندماج " و "الاستقلال" في الحوار الاجتماعي والإداري والسياسي؛ يرتبطان بصورة مركبة بمفهوم القوة أو القدرة، فعلاقة المفهومين بقدرة تختلف إذا كان الحوار بين صديقين متكافئين، أو موقفين متكافئين أدبياً أو مادياً ، أو اجتماعياً وسياسياً ، أو بين مرؤوسين ورؤساء، أو بين طالب وأستاذ، وبين هيئة التحقيق القانوني ومتهم، وفي كل من هذه السياقات هناك العديد من الأمثلة التي ينبغي أن نتعلم منها؛ ان المفاوض الحريص والناجح هو الذي يحسن صياغة هذه المعادلة

بالدرجة التي تمكنه من تحقيق ناتج تفاوضي إيجابي، وألا يكون ضحية لميكانزمات هذه المفاهيم في حوار تفاوضي ما يتسبب في مشاكل له أو في فقدان الناتج الإيجابي من العملية التفاوضية دون داع لذلك . وسوف يتسع هذا الفصل لعدد من الأسئلة التي تعبر عن مستويات متعددة توضح أثر معادلة المفاهيم الثلاثة في ناتج التفاوض سواء كان اجتماعياً أو إدارياً أو سياسياً وهذه الأمثلة على النحو التالي:^{vii}

المثال الأول: بين رفع الكلفة وإهدار المكانة:

ماذا يحدث لو ان أستاذاً بالجامعة من الأساتذة المحبوبين أو مديراً ذا شعبية في عمله؛ أراد أن يتلطف من باب " الاندماج والتوحد، " وأن يقوم بإزالة الحواجز والألقاب الرسمية بينه وبين معاونيه، ومن يعملون تحت رئاسته بأن يناديهم بأسمائهم، أو حتى بالأسماء الأخرى لهم (إبراهيم - أبو خليل، حسن - أبو علي، مصطفى - درش) وعندما ينطق بهذا اللقب كنوع من التلطف؛ يواجه بالشخص الآخر الذي يريد أن يحقق - عن غير إدراك - نوعاً من التلطف المقابل؛ بأن يعامل أستاذه أو مديره الكبير بأن يناديه دون لقب دكتور أو فلان بك كما قد يتطلب سياق الإدارة أو الموقف. ألا نجد هنا أن الأستاذ أو المدير عادةً ما يقوم فوراً بتوظيف الأدوات الحوارية التي تعكس على الفور مكانته الحقيقية في الحوار، والتي تعكس قدرات ومكامن القوة المتباينة بينه؛ وبين الطرف الأقل في المنصب أو السياق، حتى يضع الأمور في نصابها الصحيح.

المثال الثاني : عن بلدوزر الحوار والغزو للسافر للخصوصيات!

إذا كان السياق السابق على مستوى الألقاب وتوظيفها، وهذا ما تم توضيحه في الفصل الرابع عشر، خاصةً في مجال التفاعل السياسي، حيث أوردنا حيثيات الموقف التفاوضي بين طارق عزيز وجيمس بيكر ، فإن هناك مستوى أعمق يوضح لنا أهمية هذه المعادلة (أي معادلة الاندماج والتوحد مع التأكيد على الاستقلالية وإظهار مكامن القوة في الحوار الاجتماعي اليومي) تصور مثلاً مكالمة تلفونية بينك وبين صديق أو قريب بدأ بالسؤال عن الصحة ثم تنطرق إلى أخبارك الشخصية، ووجدت الطرف الآخر يتخطى العموميات ويتوغل في الأمور الشخصية والتي تعتبرها تخصك أنت فقط، ولا تريد أن يتدخل أي إنسان فيها حتى لو كان صديقاً أو قريباً دون أن تطلب منه ذلك، وهناك تجد أن دور الاندماج والتوحد والتلطف بدأ يساء استخدامه في الحوار، وبدأت تشعر أن هناك نوعاً من " الغزو " لخصوصيتك (أو استقلالك).

فإذا كنت جريئاً ستوقف هذا الطرف بطريقة أو بأخرى، أي بأسلوب لبق وإذا لم يستجب فإنك قد توقفه بطريقة حاسمة. إذا كانت شخصيتك قوية ولم تنفع معه الطريقة الحاسمة المهذبة؛ فإنك قد تواجهه بطريقة فجأة، ولكن الأمر يختلف من شخص إلى آخر، وهنا تجد الكثيرين في مجتمعنا العربي يجدون صعوبة بالغة في إيقاف " بلدوزرات الحوار " إلى الحد الذي يؤدي إلى

فقدان الاستقلالية والخصوصية؛ "فتدهسهم" مثل تلك "البلدوزرات" الأمر الذي يحاول معه الطرف المصاب بفقدان خصوصياته استرداد وضع الخصوصية والاستقلالية، ولكن - وفي احوال كثيرة - يكون ذلك بعد فوات الأوان، الامر الذي يوتر العلاقة ويؤخر في أي عمليات تفاوضية تكون جارية.

ولذا فإن المفاوضات الناجح والحذر يعمل من البداية في أي سياق تفاوضي على ضبط معادلة الاندماج والاستقلال من بداية التفاعل، فيوظف ادوات القوة المناسبة للحوار والتي يراها مناسبة لسياق التفاعل بالطبع. ولكن عليه أن يتنبأ أو يستشف بقدر الإمكان نجاح استراتيجيات "الاندماج والتلطف" وإلى أي مدى يوظفها ومدى نجاح توظيف استراتيجيات "الاستقلالية و إظهار القوة (القدرة) سواء في المركز الأدبي أو العمل أو خلافه " بطريقة لبقة.

المثال الثالث: المعادلة في حوار أستاذ جامعي ورئيس " جامعة المستقبل "

الموضوع: أحد الأساتذة الجامعيين الميسورين يريد أن ينشئ جامعة أهلية ويكون هو رئيساً لهذه الجامعة، وهو شخص يجيد مجاملة الآخرين، يستحضر أحد زملائه من الأساتذة المرموقين الذين كان لهم تحفظ وعدو اهتمام كبير بالموضوع محل التفاوض، ويدور بينهم الحوار التالي في التليفون:

مدير جامعة المستقبل: ((أنا اشتريت قطعة أرض، ودفعت فيها ملايين علشان أتجنب أن أجيب رجال أعمال مثلاً تشارك في التأسيس لأنني عايز الجامعة تكون كلها أساتذة فقط، وأنت عارف الأساتذة الجامعيين في بلدنا غلابة، وليس لديهم إمكانات مادية ولكن أنا أختار أفضل العناصر في بلدنا من الأساتذة فقط؛ ولذا أرجو أن تضع برنامجاً كاملاً عن " موضوع تخصصك " حتى تقدمه ضمن متطلبات الحصول على إذن بإنشاء هذه الجامعة ..))

الأستاذ الجامعي: طبعاً أنت عامل عقود للناس علشان يبقى الشغل على الأصول؟! مدير الجامعة المستقبل: هو فيه بيني وبينك عقود ..

الأستاذ الجامعي: لا بد أن يكون هناك شكل رسمي ليس معي على وجه الخصوص ولكن مع الآخرين عندما نريد أن يكون هناك أسس للتعامل المباشر والواضح .

مدير جامعة المستقبل: أنا منتظر في مكنتي (ويحدد موعداً) ويضيف ((ودي آخر مرة أطلب منك الاشتراك معنا في الشغل ده)) .

الحوار بالمكتب:

الأستاذ الجامعي: إيه الحكاية كلها؟

مدير جامعة المستقبل " يقص الحكاية " مع إظهار مكامن القوة والاتصالات الكبيرة لديه، ويطلب منه في النهاية الطلب نفسه، أي تعاون الأستاذ معه ولكن يقدم معه نموذجاً مكتوباً ينص على وجود عدة اختيارات بخصوص التعاون في إنشاء مثل هذه الجامعة، وهذا النموذج يشمل عدة

أوجه للتعاون، وأحدها أن ما يفعله سيتقاضى عليه أجراً ، أو له أن يتبرع به أو بأي مبالغ أخرى للجامعة، ويعتبر مساهماً فيها وله أن يؤجل ما يستحقه حتى موعد افتتاح الجامعة، ويكون ذلك بمنزلة بطاقة أولية في تعيينه أو إعطائه محاضرات تبلغ قيمة المحاضرة أضعاف ما يتيح سوق العمل الراهن.

الأستاذ الجامعي: (يطلب إعطائه قائمة بمحددات المطلوب منه لدراسة الأمر؛ ويقول: " طيب لو قمت بهذا العمل سوف يأخذ على الأقل من ثلاثة إلى أربعة أسابيع ") .
رئيس جامعة المستقبل: لا ، هذا كثير جداً .

الأستاذ الجامعي: لكنني مشغول جداً .. وعندي ندوة مهمة هذا الإسيوع، بالإضافة إلى التزامات أخرى.

رئيس جامعة المستقبل: إلغي هذه الندوة ... ده أنا باشتغل ١٤ ساعة في اليوم!

الأستاذ الجامعي: وأنا باشتغل عشرين!!

رئيس جامعة المستقبل لسكرتيه " هات ملف واستمارة " هنا ويعطيهم للأستاذ، وينهي الحوار. ^{viii}
يبقى أن نقول: إن ناتج الحوار التفاوضي الذي حدث هو أن رئيس جامعة المستقبل؛ قد أخفق بالفعل في إقناع ذلك الأستاذ الجامعي للعمل معه؛ لعدة أسباب؛ منها ما يتعلق أساساً ((بمعادلة الاندماج والقوة)) وهي كالاتي:

لقد شعر هذا الأستاذ الجامعي بعد هذا الموقف التفاعلي بأن استراتيجيات ((الاندماج من قبل رئيس جامعة المستقبل كانت غير موفقة لأنه لم يحسب أن الأستاذ الجامعي الذي زاره هو الآخر مشغول بأمور كثيرة ، وأنه يطلب من إلغاء ارتباطات بجدوله الخاص ليتسع لوقت جامعة المستقبل، بالإضافة إلى أن الأستاذ الجامعي كان قد قدم شبه اعتذار سابق عن عدم العمل في المشروع نفسه من قبل، وأن قول رئيس الجامعة له قد تجاوز العشم، إذا كان هذا وارداً، ويعتبر غزواً لاستقلالية الأستاذ الجامعي. أضف إلى ذلك أن مدير جامعة المستقبل قد عبر، ولو بصورة لا شعورية عن إظهار قوته واتصالاته ومكانته بصورة زائدة في أكثر من سياق، الأمر الذي لم يحقق أثراً إيجابياً في انطباعات الأستاذ الجامعي، بل على العكس ترك انطباعاً سلبياً. وهذا الناتج الكلي أشعر الأستاذ الجامعي بعدم الارتياح التام للعمل والتعاون الراهن فماذا عن المستقبل، فلقد شعر الأستاذ بأن رئيسه في المستقبل لا يضبط معادلة الاندماج والاستقلالية والقوة بالمستوى الإيجابي المطلوب، فأنتهى عملية التفاوض من جانبه مع جواب اعتذار لطيف مع الملف وأرسله لسكرتيه رئيس جامعة المستقبل. ^{ix}

المثال الرابع: رؤية للمعادلة في حوار الرجال والنساء!

الموضوع هنا هو عن طبيعة حوارات الرجال والنساء وسوء الفهم الذي قد يحدث بسبب فقدان ضبط معادلة ((الاندماج والاستقلالية والقوة))؛ ولقد أفادتنا د. Tannen في كتابها المهم بعنوان:

"ليس هذا ما أعنيه" عن طبيعة مفهوم القوة والتضامن (أو الاندماج) (power & solidarity) في فصل كامل، ثم توسعت الكاتبة فيه في كتاب آخر حديث بعنوان ((هو وهي والحوار))، وقد نال لقب أفضل الكتب المبيعة في الغرب عن هذا الموضوع . ولقد اشتمل هذا الكتاب على أمثلة ترتبط أساساً بالمرجعية الغربية، وعلى القارئ المهتم الرجوع إلى هذا الكتاب، ولكن لا شك أن هناك أشياء مشتركة عبر الثقافات كما يتضح ذلك من مقولة د. Tannen "بان الحوار بين الرجل والمرأة في أي مجتمع؛ قد يصبح في أحيان أو لحظات معينة مثل الحوار عبر الثقافات، وأحياناً يصل الأمر إلى مستوى حوار الطرشان"، ولكن هذا الموضوع بحاجة مستفيضة للدراسة خاصة إذا نظرنا إلى ساحة المستجدات في تفاعلاتنا الثقافية، فلقد كان شائعاً ذهاب البعض إلى أن المرأة العربية الشرقية مكسورة الجناح مهضومة الحق مظلومة دائماً، وإذا نظرنا إلى صورة عناصر المعادلة المشار إليها آنفاً لقلنا إن الرجال قد أساءوا كثيراً في عملية ضبط معايير هذه المعادلة بصورة عادلة في حوارهم مع المرأة العربية، سواء كانت زوجة أو أختاً أو زميلة في العمل، ولكن المراقب بتفاعلاتنا الساحة العربية الثقافية في الوقت الراهن؛ يجد مستجدات أخرى حيث نجد الكثير من النساء في تفاعلاتهن يفنقذن الحس السليم في مراعاة عناصر المعادلة بصورة عادلة، بل تتسم تفاعلات البعض منهن بالتجاوز العكسي الشديد لعناصر هذه المعادلة، ولعل الخبر التالي والذي ظهر في الصفحة الأولى بجريدة الأخبار القاهرية يوضح هذا الأمر:

مدرس ثانوي يخنق زوجته لأنها متسلطة!!

إنه وعلى الرغم من قسوة وقبح هذا الخبر فإنه يدعونا إلى تأمل مستجدات على الساحة. يقول الخبر: مدرس ثانوي يخنق زوجته لأنها متسلطة: ((خنق مدرس ثانوي زوجته بسلك كهرباء أثناء نومها وسط أطفالها واعترف أمام النيابة بأنه قتلها لأنها امرأة متسلطة)). إن هذا الخبر وما يتعلق بأشبهه أصبح كثير التردد، فهناك أخبار عديدة تطلعنا بها الصحف عن ((ذبحت زوجها فوضعت في أكياس البلاستيك)). ..أليس في هذه الأمثلة المستجدة على ساحة تفاعلاتنا الثقافية ما يدعونا إلى تأمل عناصر معادلة ((الاندماج والاستقلالية))، والقوة في هذه السياقات المستجدة خاصة تلك التي أوصلتنا بالفعل إلى حالات التناحر ((واللاتفاوض)) ((واستخدام السلاح الأبيض))!

المثال الخامس: السادات يحاول ضبط المعادلة !

الموضوع: محاولة الرئيس السابق السادات إعادة بناء الجسور مع المثقفين العرب والمصريين؛ كنوع من تدعيم شرعية حكمه خاصة بعد مبادرته للقدس وما تلاها من ردود أفعاله في ذلك الوقت. وفي مسعاه هذا حاول تأكيد بعض منطلقات مثل هذا الحوار الذي أراد أن يجريه مع واحد من هؤلاء المثقفين والذي وردت فيه شكواه من المثقفين ، من أنهم لا يحسنون الحديث أو الحوار معه بالقدر الكافي من حيث عدم مراعاة آداب مخاطبة الحاكم فهو "رئيس الدولة أو كبير

العائلة المصرية والعربية"، ومما كان يعتب به خصوصاً على المثقفين المصريين أنهم لم يقرؤوا القرآن الكريم جيداً، وإلا وعوا أن الله سبحانه و تعالى بكل جلاله وعظمته كان يعمل حساباً خاصاً لحاكم مصر المهيب...! ومما كان يردده السادات دائماً أن الله سبحانه جل جلاله قد أرسل الأنبياء والرسل إلى شعوب وأقوام وقبائل حول مصر.

ولكنه لم يرسل أياً منهم إلى شعوب عندما كان الأمر يخص إرسال أنبياء ورسول إلى مصر، ولذلك فإن الله حينما أرسل أحد أنبيائه، فقد كان ذلك فقط إلى حاكم مصر وليس لشعبها، وحتى في هذه الحالة النادرة؛ فقد أعطى الله سبحانه وتعالى تعليمات واضحة وصارمة لرسوله في كيفية التخاطب المهذب مع حاكم مصر، وتمثل ذلك في قوله تعالى لموسى عليه السلام (اذهب إلى فرعون إنه طغى وقل له قولاً لينا) وكان الرئيس السادات يستغرب كيف تكون هذه التعليمات الإلهية إلى موسى، وهو من أقوى الأنبياء، في طريقة التخاطب والحوار مع فرعون" ثم يأتي المثقفون ويتحدثون معه أو عنه بلا تبجيل أو تهذيب، أو "قول لين".

إن ما أوردناه كان له سياقه الخاص، ولكننا يمكننا أن ننظر إليه هنا في إطار معادلة المفاهيم الثلاثة، وأهميه ضبط عناصرها (الاندماج والاستقلالية والقوة) فأبي متحاور ذي سلطة ما يريد أن يؤكد صلاحياتها، وهذا حقه، وهو قد يريد كذلك أن يندمج مع الآخرين دون أن تمس استقلاليتها وصلاحيات سلطاته وقدراته أو قوته فهي أهم عناصر مركز التفاوض، فما بالناس بسلطة كسلطة الحكم. إن أمر التفاوض الإيجابي يتحقق عادةً إذا كان هناك احترام للسلطة عندما لا يتجاوزها من يملكها ولا يتعدى عليها من لا يملكها (في حالة الحاكم والمحكوم، والقاضي والمتهم، الطبيب مع المريض، الأستاذ مع الطالب..والخ) فمن الأمور التي تعتبر بمنزلة نوع من الاشتباكات الخاطئة في واقعنا تجاوز من له سلطات في استخدامها فيكون مستبداً أو متسلطاً.

وأحياناً يكون هذا الطرف بريئاً ويتعدى عليه الطرف الذي لا يملك السلطة دون وجه حق أو عن إحساس وهمي وخط بين ممارسة سلطة ما وأمر التجاوز والاستبداد في استخدامها، ولقد ثبت من خلال العديد من تفاعلات تحليل التفاوض في مجال الإدارة مثلاً، والتي كان أحد أطرافها إحدى الشخصيات الإدارية المستبدة المتسلطة وكان الطرف الآخر في موقع الأضعف، ومع ذلك نجح المفاوض الأضعف في تحقيق "أجندته" عندما قرر ألا يصطدم بالسلطة الممنوحة لرئيسه "المدير العام" أو محاولة عدم الاكتراث بها أو التركيز على الشخصية في التعامل، ولكن محاولاته ركزت على طرق موضوعية غير منفعة ومشروعة في الحوار وطلب الالتماس بعد رفض أحد طلباته بناء على قواعد القانون والإدارة السليمة. في حين اختار البعض الآخر في الوضع نفسه منطلق عدم الاكتراث بسلطة المدير ومحاوله النيل منها فلم يفعلوا شيئاً سوى استنفار كل عنف واستبداد المدير المتسلط فلم يحققوا شيئاً سوى مزيد من التعسف من قبله،

وظلت أجدتهم معلقة دون أن يتحقق أي شيء منها ، وكانت الخسارة لهم في المقام الأول بعد أن أسهموا في الوصول بالموقف إلى حالة من حالات ((اللاتفاوض)).^x

مصطلح المفاوضة

د. حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، سلسلة عالم المعرفة، العدد ١٩٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤م ، ص ١٦٩ - .