

المحاضرة المباشرة الثانية  
مهارات الحوار في التفاوض



إعداد:  
أ. بلال محمود الوادي



# □ مفهوم الحوار

- الحوار في اللغة يعني المراجعة
- ويتحاورون يعني يتراجعون الكلام والمحاورة مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة
- وقد ذكر ابن منظور في لسان العرب أن معنى ( حور ) : الرجوع عن الشيء وإلى الشيء
- ويكون بين **طرفين** حول موضوع محدد ويمكن أن يكون بين أكثر من طرفين أو **مع النفس**
- **والحوار** في الاصطلاح هو : نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة فلا يستأثر به احدهما دون الآخر ويغلب عليه الهدوء وابعد عن الخصومة والتعصب
- والحوار هو شكل من أشكال **الحديث** حيث يحاول الناس بنية صادقة الوصول إلى وجهات النظر المختلفة بغرض التوصل إلى فهم جديد وهو بذلك عكس النقاش.
- والحوار يسعى **لاكتشاف** معنى جديد لم يكن كاملا لدى أي من المشاركين في الحوار .



# □ مفهوم الحوار

- وقد يتحول الحوار إلى **الجدل** حينما تشتد الخصومة ويحدث التنازع بين أطراف الحوار إذا أراد كل طرف إلزام خصمه وإجباره على قبول رأيه
- وقد يتحول الحوار إلى **مناظرة** حينما يتردد الكلام بين طرفين يسعى كل منهما إلى تصحيح قوله وإبطال قول محاوره.
- وهناك عدد من المصطلحات كثيراً ما تُستخدم مع مصطلح الحوار أو بديلاً عنه، ومنها : **المناقشة ، والمباحثة ، والمفاوضة ، والمحاجة ، والمجادلة ، والمرء ، والمناظرة ، والمباهلة .**





ما أوجه الشبه والاختلاف  
بين الحوار والمصطلحات الأخرى





# □ مكونات تأسيس ثقافة الحوار

لكي نؤسس لثقافة الحوار لا بد من السير في بعدين متوازيين:

## ١. القناعات والمبادئ : وتشمل:

- الإيمان بالحوار كوسيلة للتواصل بين البشر
- الإيمان بقيمة رأي الآخرين
- الإيمان بحق الآخرين في التعبير عن رأيهم

## ٢. الممارسات والمهارات: وذلك من خلال

- ممارسة الحوار مع آخرين
- الاستماع للآخرين عندما يطرحون آراءهم
- التحلي بأداب الحوار



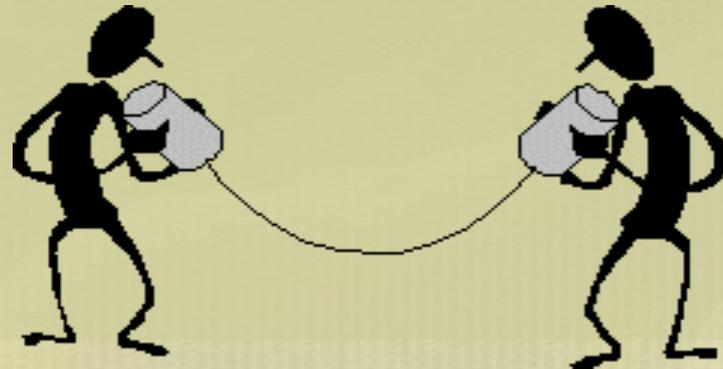
# □ لماذا لا نتحاور..؟

- افتقاد الروابط والاتصال والتواصل بين الأفراد
- التمسك بالرأي والتعصب له ، وضيق الأفق
- غياب ثقافة الحوار
- الخوف والخجل من التحدث أمام الناس
- غياب الشورى بين الأفراد والمؤسسات المجتمعية



# □ لماذا نتحاور؟

- كسب حب الآخرين والتواصل معهم بصورة سلمية
- تغيير اتجاهات وقناعات وميول الآخرين بما يخدم الجميع
- الارتقاء بالمستوى الحضاري من خلال التعامل الراقي
- توحيد الجهود بإزالة اللبس أو سوء الفهم
- الانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم لما فيه المصلحة العامة
- استخراج ثمرات عقول وتفكير الآخرين وتطوير أفكارهم



# ما أسس الحوار الفعال

□ .... ؟



# أسس الحوار الفعال

- أن يكون فيما يفيد وينفع .
- الاعتراف بحرية الآخرين في الاختلاف والتعبير عن آرائهم.
- الاستعداد لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين من أجل الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة.
- تقبل كل طرف احتمال خطأ وجهة نظره واستعداده لتعديلها في ضوء ما يستجد من أدلة ومعلومات.
- تجنب الإساءة للآخرين مهما كانت حده الخلاف معهم.
- الصمت وترك الحوار إذا جنح الطرف الآخر إلى الانفعال والغضب واللجاجة.
- الشجاعة في إبداء الرأي أما المخالفين طالما يملك الأدلة والحجج القوية والشجاعة في النزول عن رأيه إذا ثبت خطؤه.
- الدقة في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عن رأيه .



# من الأشكال السلبية للحوار

- ١- الحوار التعجيزي : يتسم فيه المحاور برؤية السلبيات والأخطاء والعقبات .
- ٢- حوار المناورة: هم المحاور وشغله الشاغل بالتفوق اللفظي من اجل إثبات الذات .
- ٣- الحوار المزدوج : حوار تورية ظاهر غير الباطن لإرباك المحاور .
- ٤- حوار الطريق المسدود : ( لا داعي للحوار فلن نتفق ) إعلان المحاور تمسكه برأيه ولن يُغيره مطلقاً .
- ٥- الحوار السلطوي : إلغاء الطرف الآخر مطلقاً وعلى الطرف الآخر السمع والطاعة فقط .
- ٦- الحوار السطحي : تقوم على قاعدة تقول ( لا تقترب من الأعماق فتغرق ) الحوار في هذه الصورة يتم في أمور عمومية لا جوهرية .
- ٧- الحوار التسفيهي : اعتبار المحاور أن رأيه هو الصحيح دائماً والتسفيه بالرأي الآخر .



# □ ومن الأشكال السلبية للحوار

- ٨ - حوار البرج العاجي : : الحوار من اجل إبراز الحذقة والتميز لديه .
- ٩ - الحوار المرافق : المحاور يوافق على كل ما يقال موافقة تامة، دون تمحيص.
- ١٠ - الحوار المعاكس : السير في اتجاه مضاد للمحاور ( أنا ضدك دائماً ) .
- ١١ - حوار العدوان السلبى : حيث يصمت المحاور صمتاً سلبياً عناداً وتجاهلاً لكيد الطرف المحاور .
- ١٢ - حوار استطلاعي فضولي : لمعرفة ما يملكه من معلومات وأفكار .
- ١٣ - حوار جدلي عقيم : من اجل إفحام المحاور والتغلب عليه وخروجه عن الأدب .



# □ الأشكال الايجابية للحوار

١. حوار التناصح والتشاور : الحوار من اجل تقديم النصح والتوجيه والإرشاد للطرف الآخر مراعي أدب الحوار في هذه الصورة .
٢. حوار الإقناع : من أشكال الحوار التي غالباً تأخذ طابعاً تجارياً استهلاكياً أو سياسياً من اجل إقناع الطرف الآخر بوجهة نظرك.
٣. حوار التفاوض : بقصد تحقيق أهداف مشتركة بين الطرفين المتحاورين
٤. حوار التعارف : غالباً ما تحدث في أماكن الانتظار أو السفر حيث يتحاور الطرفان تحاور تعاريف لقضاء الوقت
٥. حوار الملوك والرؤساء : فيه نوع من البرتوكولات التي تتم عادة بين الرؤساء والملوك وتظهر فيه آداب الحوار جليلة





# مراحل الحوار



# □ أولاً : مرحلة الإعداد

- اختيار موضوع الحوار في ضوء اهتمامات المشاركين في الحوار، وفي ضوء القضايا والأحداث المعاصرة.
- تحديد الهدف من الحوار والتعرف على الغرض الخاص منه بطريقة إجرائية واضحة.
- تهيئة المشاركين والمهتمين بموضوع الحوار ذهنياً وذلك من خلال تحديد العنوان المعبر عن قضية الحوار.
- جمع البيانات والمعلومات المتصلة بموضوع الحوار .
- التخطيط لموضوع الحوار وتحديد النقاط الرئيسية والفرعية للموضوع واختيار النموذج الملائم لتنظيم الأفكار حسب طبيعة الموضوع.
- إعداد الوسائل والمعينات السمعية والبصرية والرسوم التوضيحية وغيرها من الوسائل التي تساعد في التوضيح والإيجاز والتبسيط.
- التخطيط لبدء الحوار وللمقدمة بما يساعد على جذب انتباه المستمعين وإيجاد نوع من العلاقة بين المتحدث والمستمع .
- التخطيط لخاتمة الحوار والحديث وهي الجزء الذي سينتهي به المتحدث كلامه .
- إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث أثناء الحوار.



# ثانياً: مرحلة التنفيذ:

- التعريف بأطراف الحوار ويمكن أن يقوم بذلك رئيس الجلسة أو يعرف كل عضو بنفسه.
- استخدام المتحدث لطبقة الصوت المناسبة لمضمون الرسالة وتوظيف الصوت ولغة البدن لخدمة المضمون.
- الإنصات الجيد لكل ما يطرح أثناء الحوار وتجنب المقاطعة بدون استئذان.
- توزيع الأدوار بين الأطراف المشاركة بحيث لا يستأثر طرف بالحديث على حساب الطرف الآخر.
- استخدام الأساليب اللغوية المعبرة وذلك لتوصيل الأفكار بدقة ووضوح.
- الهدوء وعدم رفع الصوت أو الحماس المؤدي إلى الخطأ والزلل.
- الحذر من الجدل العقيم الذي لا فائدة منه.
- تدوين الأفكار المهمة التي تطرح أثناء الحوار تمهيدا للرد عليها أو الاحتفاظ بها إذا كانت مهمة.



## □ ثالثاً: مرحلة التقويم:

وهذه المرحلة تأتي بعد انتهاء الحوار وتشتمل على :

- تذكر الأفكار التي عرضت أثناء الحوار أو قراءتها إن كانت مكتوبة.
- مراجعة الأخطاء التي وقعت من المحاورين أثناء الحوار.
- تحديد النقاط الايجابية والسلبية التي حدثت أثناء الحوار.
- التعرف على أسباب الأخطاء التي وقع فيها المحاور ومحاولة تجنبها في الحوارات التالية.





ما معوقات الحوار

# □ معوقات الحوار

- ١ - المرء
- ٢ - عدم القناعة بالتعددية والاختلاف
- ٣ - الاعتداد بالرأي والتعصب له
- ٤ - الغضب
- ٥ - عدم وجود قواسم مشتركة بين المتحاورين
- ٦ - عدم الالتزام بالأسلوب المهدب في الحوار



# ما المقومات الأساسية للمحاور المحترف ؟



٧- اختيار الكلمات المناسبة

١١- الالتزام بآداب الحوار

٤- مطابقة القول العمل

١- الإخلاص في الحوار

١٧- اللباقة

٥- انبساط الوجه

١٦- عدم اتهام النيات

١٩- توظيف لغة الجسد

١٣- حضور البديهة

١٠- احترام الطرف الآخر

**مقومات المحاور المحترف**

٩- الإلمام بموضوع الحوار

١٤- توظيف الصوت

٢٠- جودة المعالجة

١٥- تنويع أساليب الحوار

٦- تجنب صيد الأخطاء

١٨- رباطة الجأش وهدوء البال

٢- الصدق والأمانة

٣- حسن البيان

١٢- الاعتراف بالخطأ

٨- حسن الاستماع والإنصات

# ما مهارات الحوار الناجح ؟



١ • Deep listening الاستماع بعمق

٢ • Respecting others احترام الآخرين

٣ • Inquiry الاستكشاف

٤ • Voicing openly التعبير عن أفكارك بحرية

٥ • Suspending assumptions & judgements تعليق الافتراضات والأحكام

٦ • Balancing voicing and inquiry السماح للآخرين بالتعبير عن أفكارهم بحرية

٧ • Reflecting التأمل والتفكير

كن منصتاً جيداً

تواصل بصرياً مع المتحدث

نادي المتحدث بأحسن أسمائه



أمتدح الأفكار الإيجابية

حاول أن تفهم ما يقول المتحدث

تجاهل المشاعر العدائية



لا تقاطع المحاور وأعطه فرصة كافية

جهز نفسك للحوار ولا تنشغل بغيره

لا تصدر أحكاماً مبكرة بينك وبين نفسك



# نماذج من حوارات إيجابية



# □ نماذج من حوارات إيجابية

١ - محاورة الأبناء عندما تكون داخل الأسرة قضية يكون الأبناء طرف في هذه القضية فنتحاور معهم وناقشهم لنتعرف على أسبابها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها .

٢ - محاورة الزوجين في قضية تهمهم مراعين فيها أدب الحوار دون الحوار من طرف الآخر وهو الزوج والمرأة تنصت وتتلقى الأوامر فقط .



# نماذج من حوارات سلبية



# □ نماذج من حوارات سلبية

- ١ - محاورتنا للآخرين وتحميلهم وزر تصرفاتنا ونتائج أعمالنا من خلال مبالغتنا في الثقة الزائدة بأنفسنا وتنزيه أنفسنا عن الأخطاء وفي نفس الوقت نصمهم بالنقص والعيوب ونؤجج الحرب النفسية ضد محاورينا ونبالغ في تعميق الخلاف معهم .
- ٢ - قراءة أفكار الآخرين من اجل اكتشاف الزلات والأخطاء وتكبيرها ومنتصيد أخطاء الآخرين ونضخمها .
- ٣ - جرح مشاعر وأحاسيس الآخرين ونطعن في أفكارهم ونشكك في مصداقيتها أثناء العملية الحوارية .
- ٤ - نتجاهل عيوبنا في الحوار ونركز على عيوب الآخرين ونسلط الضوء عليها ونلفت انتباه الناس لها .

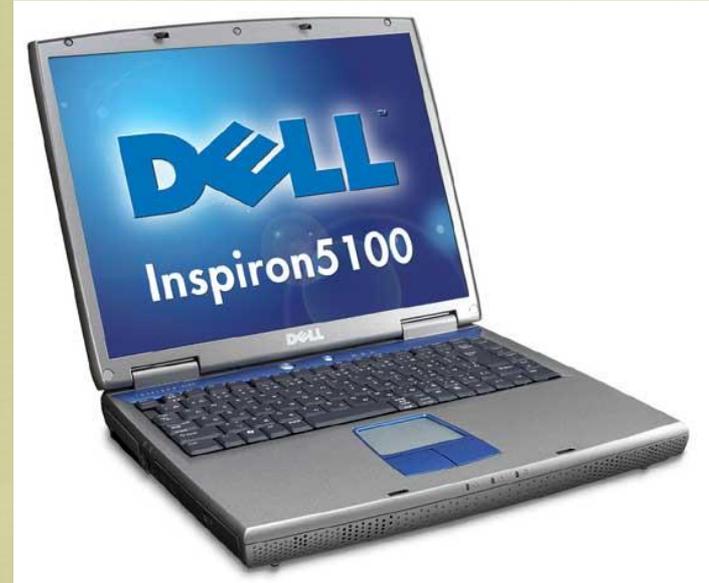


# بل جیتس و جنرال موتور



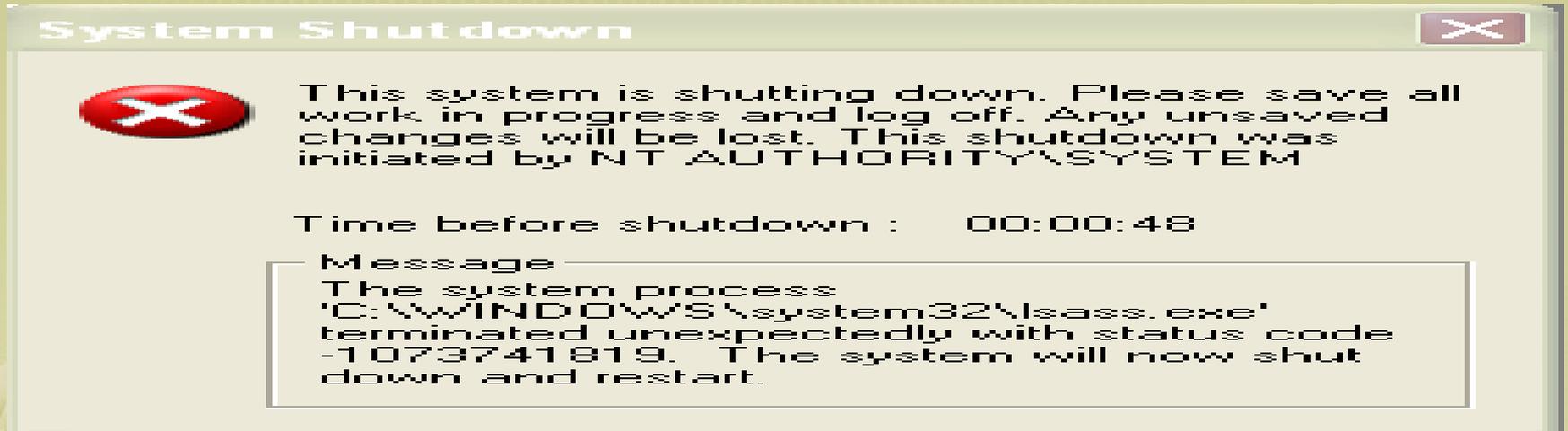
## بل جيتس و جنرال موتور

تسبب انبهار بل غيتس المبالغ فيه بصناعته بأنه قام بمقارنة صناعة الكمبيوتر بصناعة السيارات، حيث قال خلال معرض للكمبيوتر بأنه لو أن شركة جنرال موتور للسيارات حرصت على مواكبة أحدث التقنيات بالشكل الذي واكبته صناعة الكمبيوتر، لقاد الناس سيارات بسعر ٢٥ دولاراً و التي تصرف جالوناً واحداً فقط لألف ميل



## بل جيتس و جينرال موتور

- في اليوم التالي، أطلقت شركة جي أم نشرة صحفية ردا على تصريح بيل غيتس :
- إذا طورت جي أم تقنيات على نفس خطى مايكروسوفت، كنا رأينا التالي: - أولا:  
تتعطل السيارة مرتين على الأقل في اليوم، ومن دون سبب واضح



## بل جيتس و جنرال موتور

- ثانيا: عندما يحدث العطل وأنت في منتصف طريق سريع، توقف على جانبي الطريق، أغلق جميع النوافذ، أعد تشغيل السيارة، ثم افتح جميع النوافذ.. والعجيب أنك ستتقبل هذه الطريقة بعد فترة من الوقت
- ثالثا: مؤشرات التنبيه داخل السيارة مثل قرب انتهاء البنزين، خلل في المحرك أو ارتفاع في الحرارة سيستبدل بعبارة " لقد قامت العربية بتنفيذ مهمة غير شرعية وسيتم إغلاقها "
- رابعا: ستستأذنك الوسادة الهوائية الواقية من الحوادث قبل أن تفتح، من خلال ظهور عبارة: هل أنت متأكد؟



## بل جيتس و جنرال موتور

- خامسا: في بعض الأحيان، ستقفل السيارة وأنت خارجها ولا تسمح لك بالدخول، إلا إذا قمت بعمل ثلاثة أمور في وقت واحد، كالإمساك بمقبض السيارة وإدخال المفتاح وتحريك اللاقط الخارجي الخاص بالراديو
- سادسا: تحتاج للضغط على زر «ابدأ» لكي تتمكن من إطفاء محرك السيارة



## بل جيتس و جنرال موتور

سابعاً: في كل مرة تطرح فيها سيارة جديدة على الصناعة، يضطر ركبها إلى تعلم كيفية القيادة من جديد، نظراً لظهورها بخصائص جديدة لا تشبه أياً من سابقتها



# مقیاس مستوی مهارت الحوار



<http://www.kacnd.org/bookest/default.asp>

مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني



يسرنا مشاركتك في قياس مستوى الحوار لديك  
تفضل بالإجابة على الأسئلة المرفقة وسوف تصلك نتيجة القياس عبر  
البريد الإلكتروني أو عبر رسالة نصية قصيرة (SMS)

قياس مستوى الحوار

ابدأ الآن



مركز الملك عبد العزيز للبحوث والوطنية



أدخل بريدك الإلكتروني أو رقم جوالك



البريد الإلكتروني :

الجوال : 05



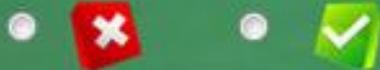
## م السؤال

## الإجابة

1 أعتذر عن استكمال الحوار إذا كنت مشغولاً أو غير مستعد للإتصالات



2 أتعهد ألا أستمع إلى الذين لا أتفق معهم في الرأي



3 ليس مهماً كيف نقول ، بل الأهم هو ما نقول



4 الحوار هو حديث بين طرفين أو أكثر ، كل منهم يقصد عرض أفكاره



5 عندما أفهم الرسالة التي يريد المتحدث توصيلها ، أتوقف عن الاستماع إليه



6 من الصواب أن أتجاهل المشاعر العدائية أثناء الحوار



7 دائماً أشير بأصبعي على الأشخاص أثناء الحوار



8 التفاوض هو طريقة مناقشة تعتمد على الاستدلال والقياس والاستنتاج من المقومات المسلمة ويكثر فيها الخلاف



## م السؤال

## الإجابة

9 أجهز عادة رداً في ذهني على كلام الآخرين وهم يتحدثون

- 

10 أفرق بين الفكرة وصاحبها أثناء الحوار

- 

11 عندما أتحدث مع الآخرين أنظر إلى أعينهم

- 

12 الحوار هو اتصال بحد ذاته و ليس كل اتصال حواراً

- 

13 أشعر بالملل إذا أطل الحديث من أحاوره

- 

14 إذا كان لدي دليل صحيح لا أتردد في إفحام من أحاوره

- 

15 أتجنب الحديث مع شخص آخر وأنا في حوار مع غيره

- 

16 الجدل هو تبادل الحديث بقصد الوصول إلى تسوية وانفاق

-

مع تحيات:

**أ. بلال محمود الوادي**

قسم إدارة الأعمال

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع

هاتف: 966133332184 - تحويلة: 32153

البريد الإلكتروني: [Bmalwadi@ud.edu.sa](mailto:Bmalwadi@ud.edu.sa)

حساب تويتر: **Belal\_Alwadi**