

## قواعد مذاکره در بررسی آیات مرتبط با خانواده

دکتر علیرضا دهقانپور<sup>۱</sup> - بهناز صادقی گل<sup>۲</sup>

### چکیده

یکی از مفیدترین روش‌های حل اختلاف و بهبود سلامت روانی در میان اعضای خانواده، مذاکره است که نمونه‌هایی از آن در قرآن آمده است. در برخی از این نمونه‌های قرآنی، از مذاکره برای حل اختلافات خانوادگی استفاده شده و از این رو تشخیص و تبیین روش مذاکره در قرآن مهم است. در این مقاله با روش توصیفی - تحلیلی به بررسی نمونه‌های قرآنی مذاکره و نیز تطبیق اصول مذاکره بر آن پرداخته شده است. تأکید بر منافع مشترک، اصل شباهت در فرایند نفوذ و ارائه پیشنهاد با جملات شرطی، از جمله قواعد این فن است که در مذاکره خانوادگی به شیوه قرآنی به چشم می‌خورد. **کلیدواژه‌ها:** مذاکره در قرآن، آیات قرآن، حل اختلافات، قواعد مذاکره، منافع مشترک.

۱. استادیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
dehqanpour@gmail.com

۲. کارشناس ارشد معارف قرآن، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.  
Behnaz.goll@gmail.com

## مقدمه

وجود رابطه سالم در میان افراد خانواده، برای رشد و کمال فردی و اجتماعی انسان‌ها یک نیاز ضروری محسوب می‌شود. هرچه محیط خانواده سالم‌تر و به دور از نزاع و مشاجره باشد، رشد و تکامل افراد با سرعت و سهولت بیشتری اتفاق می‌افتد. یکی از شیوه‌های مؤثر برای اجتناب از نزاع، مذاکره است که با آن می‌توان بدون ایجاد اختلاف و کدورت، مشکلات را با کمک دیگر اعضا حل کرد و محبت را در میان اعضای خانواده جاری ساخت. طبق یک مطالعه، زوج‌های خرسند، بیش از شش برابر زوج‌های ناخرسند، از نحوه گفتگو با یکدیگر خشنودند (شیری، ۱۳۸۷: ۱۰).

قرآن کریم محیط خانواده را برای تکامل و ارتقای معنویت مهم می‌شمارد (لطفی، ۱۳۹۱: ۱۸) و بر حفاظت از آن تأکید می‌فرماید: «ای مؤمنان! خود و خانواده خود را از آتش حفظ کنید» (تحریم / ۶). قرآن برای رابطه سالم در نظام خانواده ارزش و اهمیت فراوانی قائل است: «برای شما از جنس خودتان همسرانی آفرید تا در کنارشان آرامش یابید و در میان شما دوستی و مهربانی قرار داد» (روم / ۲۱). در الگوهای خانواده رشدیافته در قرآن، افراد نسبت به یکدیگر دلسوز و مشفق هستند. برخی آیات قرآن بیانگر حالات روحی این‌گونه افراد است: «قَالُوا إِنَّا كُنَّا قَبْلُ فِي أَهْلِنَا مُشْفِقِينَ» (طور / ۲۶)؛ «ما پیش‌تر در میان خانواده خود بیمناک بودیم». «إشفاق» به معنای محبتی آمیخته با ترس است. منظور آیه این است که ما در دنیا نسبت به خانواده خود محبت داشتیم و به سعادت و نجاتشان اهمیت می‌دادیم و از اینکه مبادا گرفتار گمراهی شوند، بیم داشتیم و به همین جهت، به بهترین نحوی با آنان معاشرت می‌کردیم و دعوت به سوی حق را از آنان دریغ نمی‌کردیم (طباطبایی، ۱۴۱۷: ۱۷/۱۹).

حال با توجه به ارزش خانواده در قرآن این سؤال مطرح می‌شود که جایگاه مذاکره در الگوی خانواده در قرآن کجاست؟

بررسی جایگاه مذاکره در قرآن، به عنوان کتاب راهنمای زندگی بشر، برای ترسیم راه

درست حل مسائل خانوادگی ضرور می‌نماید. متأسفانه با وجود اهمیت موضوع مذاکره که امروزه کارهای علمی بسیاری نیز درباره آن صورت گرفته و قواعد و تکنیک‌های فراوان آن در قالب کتب و مقالات متعددی نگارش یافته است، از این موضوع در پژوهش‌های قرآنی غفلت شده است. این نوشتار گامی کوچک در بررسی موضوع الگوی مذاکره در خانواده از دیدگاه قرآن است.

برای انجام پژوهش حاضر، ابتدا تمامی آیات قرآن مطالعه شد و مذاکرات متعددی در موضوعات متنوع به دست آمد؛ مانند مذاکره قوم ذوالقرنین بر سر ساختن سد، مذاکره ساحران با فرعون بر سر پاداش و اجرت در مقابل انجام دادن سحرشان، مذاکره حضرت شعیب با حضرت موسی درباره ازدواج و استخدام، مذاکره حضرت موسی با حضرت خضر در موضوع تعلیم و تربیت. از میان موارد یافت شده، چند نمونه که به موضوع خانواده ارتباط داشت و با تفصیل بیشتری بیان شده بود، برای تحلیل و بررسی انتخاب شد؛ کتب و مقالات مربوط به مذاکره نیز مطالعه و قواعد آن دسته‌بندی و فهرست گردید و نمونه‌های قرآنی از منظر قوانین مذاکره، بررسی شد.

### پیشینه پژوهش

با توجه به تحقیق مبسوطی که درباره کارهای انجام‌گرفته صورت گرفت، این نتیجه به دست آمد که با وجود تألیفاتی که در زمینه مذاکره وجود دارد، فعالیت پژوهشی مستقل و متمرکز روی این موضوع انجام نگرفته است. کتاب هنر مذاکره در خانواده تألیف آقای کیهان‌نیا به این موضوع می‌پردازد که چگونه با خانواده مذاکره کنیم تا زندگی شاد و بی‌مشکلی داشته باشیم و همه راضی باشند، اما از منظر قرآنی و دینی به این موضوع نپرداخته است. مقاله «مذاکره به جای مشاجره در خانواده» آقای بیابان‌گرد از دیدگاه روان‌شناسانه به این موضوع پرداخته است که والدین در خانواده باید تلاش کنند تا با آرامش و خونسردی و حفظ صمیمیت و احترام با فرزندان مذاکره داشته باشند. مقاله مذکور به هیچ عنوان دیدگاه قرآنی را مدنظر قرار نداده است.

## مفهوم‌شناسی مذاکره

مذاکره در لغت به معنای گفتگو کردن با دیگری درباره موضوعی آمده است (معین، ۱۳۷۵: ۳ / ۳۹۷۴). مذاکره در اصطلاح، نوعی تبادل ارتباط برای رسیدن به توافق است، در زمانی که دو طرف، دارای منافع مشترک هستند و در همان حال منافی دارند که با یکدیگر در تضاد است (فیشرو و یوری، ۱۳۹۶: ۲۰؛ راهی، ۱۳۸۹: ۲۷). مذاکره همواره با تبادل امتیاز همراه است؛ امتیازاتی که ممکن است بزرگ یا کوچک، مادی یا معنوی و پیدا یا پنهان باشد (شعبانعلی، ۱۳۹۶: ۱۵). مذاکره فرایند مصالحه است که در آن گروه‌ها، با مجموعه اهداف و ارزش‌های مختلف و بر مبنای منافع شخصی متفاوتشان می‌باشند (Manning & Robertson, 2003: 61). به عبارت دیگر مذاکره، فرایند تصمیم‌گیری توافقی میان افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (رضائیان، ۱۳۸۲: ۸۹). به طور خلاصه مذاکره، نوعی ابزار ارتباطی میان دو طرف، برای نیل به توافق، پیرامون نیازها و نظرات متفاوت است (انواری رستمی، ۱۳۸۲: ۷۸). این تعاریف از مذاکره در نمونه‌های قرآنی صدق می‌کند؛ با این تفاوت که در اغلب موارد، تعریف تبادل امتیاز در مذاکره‌های موجود در قرآن به منفعت طلبی شخصی محدود نمی‌شود، بلکه فرد مذاکره‌کننده با هدف جلب رضایت خداوند و دریافت اجراخروی (امتیاز معنوی) از منافع مادی خود چشم‌پوشی کرده، به طرف مقابل امتیاز می‌دهد.

## تحلیل نمونه‌هایی از مذاکره خانوادگی در قرآن

در ادامه، بعضی از آیات قرآن کریم که در آن‌ها مذاکره‌ای در خانواده اتفاق افتاده است و با تفصیل بیشتری بیان شده‌اند، استقراء و انتخاب شده‌اند تا قواعد مذاکره در آن، مورد تحلیل قرار گیرد. ابتدا آیات مورد نظر و ترجمه آن‌ها می‌آید، سپس نکات مذاکره در آیات، به صورت جداگانه بررسی می‌شود.

### ۱. مذاکره حضرت موسی با شعیب، مذاکره‌ای برای تشکیل خانواده

﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ \* قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ

أُنْكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيْ هَاتَيْنِ عَلَيَّ أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَانِي حِجَجٍ فَإِنْ أَتَمَمْتَ عَشْرًا فَمَنْ عِنْدَكَ وَ مَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ \* قَالَ ذَلِكَ بَيْنِي وَ بَيْنَكَ أَيَّمَا الْأَجَلَيْنِ قَضَيْتُ فَلَا عُدْوَانَ عَلَيَّ وَ اللَّهُ عَلَيَّ مَا نَقُولُ وَ كَيْلٌ ﴿ (قصص / ۲۶-۲۸).

«یکی از دختران شعیب به پدر گفت: موسی را استخدام کن، بهترین فرد برای خدمت، کسی است که قوی و امین باشد. شعیب به موسی گفت: من می‌خواهم یکی از این دو دخترم را به همسری تو درآورم؛ به این شرط که هشت سال برای من کار کنی. اگر بخواهی، می‌توانی ده سال کار کنی. من نمی‌خواهم کار سنگینی بردوش تو بگذارم و ان شاء الله مرا از صالحان خواهی یافت. موسی پاسخ داد: مانعی ندارد. این قرارداد بین من و تو باشد؛ البته هر کدام از این دو مدت را انجام دهم، مشکلی نیست و خدا شاهد قول و قرار ماست.»

این مذاکره از نوع تعاملی و برد-برد با موضوع تشکیل خانواده و قرارداد کاری است. در مذاکره تعاملی، مذاکره‌کنندگان، مسائل طرفین را شناسایی کرده، گزینه‌های پیشنهادی را تعیین و ارزیابی می‌کنند (رضائیان، ۱۳۸۲: ۹۴). باید توجه داشت منافع و اهداف در نظر گرفته شده برای طرفین در مذاکره، تنها مادی نیست (شعبانعلی، ۱۳۹۶: ۹۶). در اینجا حضرت شعیب با در نظر گرفتن نیاز حضرت موسی به تشکیل خانواده، به جای در نظر گرفتن اجرت مادی، امکان ازدواج حضرت موسی را برایش فراهم کرد و برای دخترش نیز همسر مناسبی برگزید و همچنین با او قرارداد کاری بست. در یک مذاکره خوب، بهتر آن است که با کشف منافع طرف مقابل، بر تعداد موضوعات مورد بحث در مذاکره افزود و از این طریق، احتمال رسیدن به توافق را افزایش داد (همان، ۹۷). در نتیجه این مذاکره حضرت موسی با خیالی آسوده، خود را از چنگال فرعونیان رهانید و هم جایگاه بسیار خوبی برای او فراهم شد و هم امور زندگانی او تأمین گردید. شعیب نیز از اینکه یک نفر امین و قدرتمند، عهده‌دار امور او می‌شود، مسرور شد و از این طریق، زحمت رمه‌داری را از دوش دخترانش برداشت (طیب، ۱۳۷۸: ۱۰/۲۲۶).

### بررسی قواعد مذاکره در آیات مذکور

\* **ارائه استدلال و منطق:** دختر شعیب برای گزینش موسی، دلیل ترجیح استخدام موسی را بیان کرد و به پدر گفت فرد قوی و امین، گزینه بهتر است. در مذاکره با اعضای خانواده، بهتر است برای اقناع طرف مقابل، دلایل و مستندات پیشنهادها به طرف مقابل ارائه شود تا احتمال قبول آن توسط طرف مقابل بیشتر شود.

بسیار پیش می‌آید که جوانان فردی خاص را به عنوان همسر مطرح می‌کنند، ولی پدر و مادر با آن انتخاب مخالفت می‌نمایند. نزاع، پرخاش و اصرار بی‌دلیل از سوی جوان، نمی‌تواند راه حل مناسبی باشد. بهترین روش برای برون‌رفت از این اختلاف، گفتگو همراه با احترام و تکریم و ارائه دلیل برای اقناع پدر و مادر است.

نکته قابل توجه اینکه هرچند دختر شعیب برای انتخاب موسی به ارائه دلیل پرداخت، ولی ارائه دلیل در جایی مفید است که فرد مقابل، توان درک آن را داشته باشد، وگرنه او می‌کوشد با مشاجره برسر دلیل از خواسته ما شانه خالی کند. این امر در مورد کودکان و نوجوانان بیشتر مشاهده می‌شود. در این موارد باید مطلب را در قالب قانون لازم الاجرا ارائه کرد (بیابانگرد، ۱۳۸۵: ۱۵).

\* **تعیین اهداف:** اهداف برتر (Superordinate goals) اهدافی هستند که هر دو طرف در پی آن بوده، برای دستیابی به آن، چاره‌ای جز همکاری ندارند (شعبانعلی، ۱۳۹۶: ۲۰۶). هدف شعیب انتخاب فرد نیرومند و امین برای کار و ازدواج با دخترش بود و هدف موسی نیز تأمین امنیت خود و داشتن زندگی و پیشه. بنابراین هر دو هدف مورد مذاکره میان موسی و شعیب جزء اهداف برتر دسته‌بندی می‌شوند. جوانان باید از هدف ازدواج آگاه باشند و بدانند که چه چیزی برای آن‌ها اولویت دارد تا براساس آن اهداف، گفتگوی هدفمندی را شکل دهند.

\* **پیشنهاد با جملات شرطی:** چگونگی ارائه پیشنهاد بسیار مهم است و بهترین روش، به‌کاربردن جملات شرطی در بیان پیشنهاد است (اصغری علائی، ۱۳۹۶: ۲۸)؛ زیرا مذاکره‌کننده با این روش، امتیازاتی را که انتظار دارد مبادله شود، با صراحت بیان می‌کند.

حضرت شعیب با همین روش با موسی شرط می‌کند و می‌خواهد که موسی خود را برای هشت یا ده سال اجیرا و کند؛ در مقابل او هم یکی از دو دختر خود را به همسری وی درآورد. (قصص / ۲۷).

\* **شروع‌کننده مذاکره:** در مواردی که فردی از اعضای خانواده، در زمینه پیشنهادی دارای تجربه و اطلاعات کامل است و نتیجه منصفانه در مذاکره را می‌داند، بهتر است خودش شروع‌کننده مذاکره باشد (شعبانعلی، ۱۳۹۶: ۵۴). شعیب چون نتیجه منصفانه را می‌دانست و بر موضوع تسلط داشت، با یک پیشنهاد منصفانه مذاکره را شروع کرد و در آغاز، از حضرت موسی نپرسید که در قبال کار برای من، از من چه می‌خواهی؟

\* **چانه‌زنی:** از روش چانه‌زنی در انواع مذاکره و حتی در حوزه خانواده استفاده می‌شود. البته در نوع مذاکره تعاملی، برای مراعات جو صمیمانه و دوستانه، اغلب چانه‌زنی به شیوه ملایم انجام می‌گیرد و افراد به سادگی به یکدیگر اعتماد می‌کنند و از برخورد و رویارویی اجتناب می‌ورزند (اکبرزاده، ۱۳۹۵: ۱۴۹). شعیب برای دریافت خدمات بیشتر از موسی با او چانه‌زنی می‌کند تا در قبال آن، تعهدات حضرت موسی افزایش یابد. شعیب برای ازدواج موسی با دخترش، شرط خدمت هشت ساله می‌گذارد، سپس پیشنهاد دو سال بیشتر را مطرح می‌کند. شعیب بر سر تعهد خدمت موسی با او به شیوه‌ای ملایم چانه‌زنی دارد.

\* **انعطاف:** انعطاف در واقع توانایی و مهارت تعدیل رفتار فرد است که لازمه مذاکره برای رسیدن به توافق است (موسوی، ۱۳۹۱: ۱۵۳). موسی در مقابل پیشنهاد حضرت شعیب مبنی بر اینکه هشت یا ده سال را برای کار کردن انتخاب کند، انعطاف نشان داد تا توافق و رضایت طرف مقابل را به دست آورد.

\* **شفافیت:** استفاده از جملات شفاف و صریح برای بیان منافع و خواسته‌ها، شیوه‌ای است که در مذاکره تعاملی و برد-برد به کار گرفته می‌شود (فیشرو یوری، ۱۳۹۶: ۸۵). شعیب به صورت واضح خواسته‌اش را بیان کرد. موسی نیز نظر خود را به صراحت ابراز داشت. در یک گفتگوی کارآمد، پیام فرستاده شده به گونه‌ای است که به درستی دریافت

می شود. گاهی اعضای خانواده پیام خود را به خوبی نمی‌رسانند؛ مثلاً یک خانم که توجه همسرش را می‌خواهد، به همسرش می‌گوید زوجی که در همسایگی ما هستند هر روز با هم به پارک می‌روند. این جمله می‌تواند به مقاصد مختلفی گفته شود. شاید شنونده، پیام خاص گوینده را دریافت نکند؛ از این رو شفافیت در بیان خواسته خود بسیار اهمیت دارد.

\* **اعتماد به طرف مقابل (Interpersonal Trust):** اعتماد به طرف مقابل، یکی از پایه‌های اصلی فرایند مذاکره است. هر مذاکره‌کننده‌ای در طول مذاکره، اطلاعات مختلفی را از طرف مقابل دریافت می‌کند، وعده‌های مختلفی رد و بدل می‌شود و در نهایت توافق‌های کتبی یا شفاهی مختلفی حاصل می‌گردد (شعبانعلی، ۱۳۹۶: ۲۶۸). شعیب به موسی اعتماد کرد و او را به کار گرفت. موسی نیز به شعیب اعتماد کرد و شرط آینده او را پذیرفت. اصل اعتماد بر اساس اصل وفای به عهد استوار است. با پیش فرض اصل وفای به عهد می‌توان به دیگری اعتماد کرد. شاید دقیق‌ترین این است که بگوییم منشأ اصلی حتی در اصل وفای به عهد، منفعت طرفین است.

\* **تأکید بر نکات مشترک:** کسانی که تصمیم به گفتگو و مذاکره دارند، اگرچه در بعضی مسائل، مثل مسئله مورد گفتگو اختلاف نظر دارند، اما مشترکاتی هم با یکدیگر دارند. به نظر می‌رسد بهترین و عاقلانه‌ترین نقطه برای آغاز، گفتگو بر اساس زمینه‌های مشترک است (پیشگر، ۱۳۹۰: ۵). موضوع استخدام و ازدواج، هدف و انگیزه مشترک گفتگو و مذاکره ایشان بود. قرآن کریم در آیه ۶۴ سوره آل عمران برای این نکته تأکید دارد که اگر کسانی حاضر نبودند در تمام اهداف با شما همکاری کنند، بکوشید حداقل در اهداف مهم مشترک، همکاری آنان را جلب کنید و آن را پایه‌ای برای پیشبرد اهداف خود قرار دهید (هاشمیان فرد، ۱۳۸۷: ۲۷). با توجه به شناختی که در میان اعضای خانواده نسبت به یکدیگر وجود دارد، پیدا کردن زمینه‌های مشترک بسیار آسان می‌نماید.

\* **توافق:** مرحله نهایی مذاکره، توافق و احتمالاً عقد قرارداد است. این مرحله برای همه افراد اهمیت دارد (زاهدی، ۱۳۷۸: ۲۵). موسی در پاسخ به پیشنهاد شعیب گفت: «ذَلِكَ



بَيْنِي وَبَيْنِكَ؛ یعنی این قرارداد که گفתי و شرط‌ها که کردی و این معاهده که پیشنهاد نمودی میان من و تو ثابت باشد؛ نه من با آن مخالفت کنم و نه تو (طباطبایی، ۱۳۶۳: ۱۶ / ۳۷). جمله مذکور در حکم مرحله پایانی مذاکره (رسیدن به توافق) و اعلام آن بود. البته این قرارداد، عقد قطعی نبوده است؛ بدین‌گواه که شعیب معین نکرده که کدامیک از آن دو همسروی باشند (طباطبایی، ۱۳۶۳: ۱۶ / ۲۷). رسیدن به توافق در خانواده معمولاً به عقد قرارداد کتبی نمی‌انجامد و نهایتاً افراد نسبت به یکدیگر متعهد شده، برای انجام کاری به یکدیگر قول می‌دهند؛ اما طبق آیات قرآن در هر صورت باید به عهدی که دارند متعهد و پایبند باشند. قرآن می‌فرماید: «أَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا» (اسراء / ۳۴)؛ به عهد خود وفا کنید که از آن پرسیده می‌شود.

## ۲. مذاکره نوح با پسرش برای نجات او از هلاکت

﴿وَهِيَ تَجْرِي بِهِمْ فِي مَوْجٍ كَالْجِبَالِ وَنَادَى نُوحٌ ابْنَهُ وَكَانَ فِي مَعْزِلٍ يَا بُنَيَّ ارْكَبْ مَعَنَا وَلَا تَكُنْ مَعَ الْكَافِرِينَ \* قَالَ سَأْوِي إِلَى جَبَلٍ يَعْصِمُنِي مِنَ الْمَاءِ قَالَ لَا عَاصِمَ الْيَوْمَ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِلَّا مَنْ رَحِمَ وَحَالَ بَيْنَهُمَا الْمَوْجُ فَكَانَ مِنَ الْمُمِرِّقِينَ﴾ (هود / ۴۲-۴۳).

«کشتی، نوح و همراهان را می‌برد در میان امواجی مانند کوه. نوح، پسرش را که در گوشه‌ای ایستاده بود، ندا داد که ای پسر، با ما سوار شو و با کافران مباش. پسرش پاسخ داد: به زودی به کوهی پناه می‌برم که مرا از آب در امان نگه می‌دارد. نوح گفت: امروز در برابر فرمان خدا هیچ نگهدارنده‌ای نیست، مگر کسی که خدا بر او رحم کند و موج میان آن دو حائل شد و پسر از غرق شدگان گشت».

مذاکره نوح با پسرش از نوع مذاکره یک طرفه یا اجتنابی است که یک طرف به دلایلی (در اینجا به سبب حس محبت و دلسوزی پدرانه حضرت نوح نسبت به نجات جان فرزند) وارد مذاکره با طرف مقابل می‌شود، اما طرف مقابل اجتناب می‌ورزد. این نوع مذاکره، راهبرد انفعالی دارد (شعبانعلی، ۱۳۹۶: ۳۷). به‌گفته برخی مفسران، نوح چنین می‌پنداشت که پسرش پیرو دین اوست و به همین سبب خواست تلاش کند جان او را از

ورطه عذاب و هلاکت نجات دهد، اما پسرش از این جهت که عقیده خود را با کافران نزدیک می‌دانست از اجابت دعوت وی امتناع کرد. عده‌ای در بیان فاصله نوح و پسرش - آنجا که می‌فرماید: ﴿وَكَانَ فِي مَعْرَلٍ﴾ - گفته‌اند: او در جایی قرار داشت که از مکان توقف کشتی نوح فاصله داشت، اما به نظر برخی دیگر از مفسران، مراد از این فاصله، از نظر دین و اعتقاد است؛ یعنی از دین پدر خود فاصله گرفته بود. او با پدرش نوح از روی نفاق رفتار می‌کرد و از این رو پدرش او را صدا زد و نمی‌دانست که در دل، کافر است. بنابه گفته ابومسلم، نوح او را مشروط به ایمان صدا زد؛ یعنی ای پسر به خدا ایمان آور و سپس با ما سوار کشتی شو و بر دین کافران مباش (نوری همدانی، ۱۴۰۰: ۶۱/۱۲).

### بررسی قواعد مذاکره در آیات مذکور

\* اهمیت اهداف: ارزش واقعی مذاکره‌کننده را باید در هدفی که دنبال می‌کند، سنجید (رنجبر، ۱۳۹۷: ۲۱۷). نجات جان و روان انسان‌ها از ورطه هلاکت برای کسب رضایت خداوند، از متعالی‌ترین اهداف است که حضرت نوح در این برخورد با پسرش هر دو هدف را دنبال می‌کند. نظر مفسران درباره دانش حضرت نوح نسبت به کفر فرزند خود متفاوت است؛ در صورت اطلاع آن حضرت از کفر فرزندش، با عبارت ﴿يَا بُنَيَّ اِزْكَبْ مَعَنَا﴾ هدف نجات جان او را دارد و با جمله ﴿لَا تَكُنْ مَعَ الْكَافِرِينَ﴾ هدف هدایت روحی او را دنبال می‌نماید. شکوفایی، پرورش و صیانت از حس مذهبی که در فطرت انسان است، یکی از کارکردهای ویژه خانواده است که مرکز عبادت مذهبی فرد محسوب می‌شود و پدر نقش روحانی را در آن (تحریم ۶/ برعهده دارد (هاشمی، ۱۳۸۵: ۹۰).

\* بیان زیبا و حس همدلی در مذاکره: شیوه سخن‌گفتن و نوع بیان مذاکره‌کننده، در چگونگی برقراری ارتباط سازنده در خانواده تأثیر بسزایی دارد؛ خصوصاً در محیط خانواده که ایجاد جو عاطفی و محبت‌آمیز ضرورت دارد (آل رسول و محمدخانی، ۱۳۹۰: ۱۵۸). حضرت نوح با بیان «یا بنی»؛ یعنی تعبیر عاطفی ای پسرکم، حس عاطفی و صمیمانه خود را به فرزندش ابراز می‌دارد تا از ابتدا فضای همدلی و محبت‌آمیزی را ایجاد کند. خصوصاً

اینکه اولین و مهم‌ترین جایگاه تأمین عواطف، خانواده است (میرباقری، ۱۳۸۷: ۳).

**\* اصل شباهت در فرایند نفوذ:** این واقعیت به اثبات رسیده است که نگرش و رفتار افراد، به سادگی تحت تأثیر شرایط محیطی آنان قرار می‌گیرد. در واقع برخی رفتارها و تعاملات اجتماعی می‌توانند باعث شوند افراد پیشنهادهایی را بپذیرند (یا رد کنند) که در شرایط دیگر احتمال پذیرش (یا رد) آن‌ها کم یا غیرممکن بوده است. شباهت افراد خصوصاً در تفکر و اعتقاد، تأثیر فراوانی روی تصمیم‌گیری فرد دارد. بنابراین مذاکره‌کننده باید شباهت‌های احتمالی موجود میان خود و طرف مقابل را در مرکز توجه طرف مقابل قرار دهد تا در فرایند تصمیم‌گیری او تأثیر مثبت داشته باشد (شعبانعلی، ۱۳۹۶: ۱۲۲). نوح در صورتی که از کفر پسرش اطلاع نداشته است، با بیان «لَا تُكُنْ مَعَ الْكَافِرِينَ» بر شباهت خود و پسرش برای تأثیر مثبت استفاده کرده است، اما پسر نوح با بیان «جَبَلٍ يَعْصُمُنِي مِنَ الْمَاءِ» پیشنهاد پدرش را رد می‌کند؛ از این بیان معلوم می‌شود که امید نجات داشته است (جرجانی، ۱۳۵۸: ۴/۲۴۸) و دلیل این پاسخش این بود که رفتار خود را با هم‌کیشان کافر خود شبیه می‌سازد که اعتقادی به راستی وعده عذاب نوح نداشته‌اند. این مسئله را برای ایجاد ارتباط مثبت و نفوذ در طرف مقابل باید در نظر داشت خصوصاً اینکه با شناختی که در میان اعضای خانواده وجود دارد، این امر راحت‌تر است.

**\* مقابله با موضع سرسختانه طرف مقابل:** وقتی طرف مقابل موضع سرسختانه‌ای اتخاذ می‌کند، یک روش برخورد این است که می‌توان مستقیماً مطرح کرد که این موضع‌گیری به نفع کسی نیست (شعبانعلی، ۱۳۹۶: ۸۰). حضرت نوح ضمن بیان اینکه فرمود: «لَا عَاصِمَ الْيَوْمَ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِلَّا مَنْ رَحِمَ» چنین روشی را پیش می‌گیرد و متذکر می‌شود این موضع‌گیری به نفع هیچ‌کدام از طرفین نیست؛ زیرا هیچ چیز امروز، کسی را از طوفان نجات نمی‌دهد، جز کسانی که سوار بر کشتی شوند که خداوند بر آن‌ها نظر رحمت دارد؛ یعنی به نفع پسر نوح نیست؛ زیرا در صورت رد پیشنهاد پدر، نابود می‌شود و نیز به نفع حضرت نوح نیست، به این دلیل که پسرش را از دست خواهد داد.

از راهکارهای دیگر مقابله با موضع سرسختانه که در خانواده کاربرد دارد؛ بی‌توجه بودن

نسبت به موضع‌گیری سرسختانه یا رفتار دوستانه با اوست (شعبانعلی، ۱۳۹۶: ۸۰). حضرت نوح از دو راهکار می‌توانست استفاده کند. نوح تمام تلاش خود را برای هدایت پسرش و برگشت او از موضع سرسختانه به کار بست؛ او با بیانی دوستانه (نه سرسختانه) اعلام کرد این موضع‌گیری سرسختانه به نفع هیچ‌کس نیست. اما راهکار دیگر مقابله با موضع سرسختانه که نوح از آن استفاده نکرد، رفتار متقابل است که به دلیل اینکه تا حدی روش خصمانه محسوب می‌شود، کارایی چندان مثبتی در خانواده ندارد.

### ۳. مذاکره آسیه با فرعون برای فرزندخواندگی حضرت موسی

«وَقَالَتِ امْرَأَتُ فِرْعَوْنَ قُرْتُ عَيْنٍ لِي وَلَكَ لَا تَقْتُلُوهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ» (قصص / ۹).

«همسر فرعون گفت: این کودک (مایه نشاط دل و نور دیده من و توست، او را نکشید، شاید به ما سودی برساند یا او را به فرزندگی بگیریم و آن‌ها (از حقیقت حال موسی و تقدیر ازلی حق) بی‌خبر بودند».

گروهی از حامیان فرعون که در کاخ او حاضر بودند، فرعون را تحریک نمودند و گفتند: «ظاهراً این طفل، همان پسر بنی اسرائیلی است که تودنبالش هستی و باید او را به قتل برسانی.» فرعون هم تحت تأثیر کلام آن‌ها قرار گرفت و مصمم شد تا موسی را بکشد، ولی آسیه میانجی‌گری کرد (بروجردی، ۱۳۶۶: ۵/۱۵۸). فرعون نیز در برابر شفاعت همسرش نسبت به این طفل، خواسته او را اجابت کرد و طفل را به همسرش بخشید (همان، ۱۵۹). این مذاکره از نوع تعاملی است. آسیه، همسر فرعون با هدف حفظ و نگهداری کودک با همسرش وارد مذاکره شده، برای او منافع جدیدی تعریف می‌کند تا بتواند از آن به عنوان امتیاز بهره‌بردارد. او درخواست می‌کند آن نوزاد را به قتل نرسانند. این خواسته را می‌توان به عنوان امتیازی که از فرعون طلب می‌کند، محسوب کرد و در مقابل، منفعت جدید و مشترکی را تعریف می‌کند و به عنوان امتیاز به فرعون پیشنهاد می‌دهد؛ اینکه اگر این کودک را نگه داریم می‌تواند برای ما به عنوان فرزندخوانده باشد. بنابراین مذاکره یادشده را می‌توان

جزء انواع مذاکره تعاملی یا برد-برد دسته بندی کرد که در آن بیشتر بر روی نقاط مشترک طرفین تمرکز می شود و به جای موضع گیری، تلاش می شود مذاکره در راستای تأمین منافع پیش رود و همچنین سعی می شود گزینه هایی برای تأمین خواسته های هر دو طرف، کشف و خلق کنند (شعبانعلی، ۱۳۹۶: ۸۶).

### بررسی قواعد مذاکره در آیات مذکور

\* **تعیین هدف:** نخستین وظیفه مذاکره کننده این است که بداند برای به دست آوردن چه چیزی تلاش می کند (شعبانعلی، ۱۳۹۶: ۳۳). هدف آسیه، حفظ آن کودک از قتل و نگهداری از وی بود که با هدف فرعون که کشتن او بود، تعارض داشت.

\* **بیان مثبت و سازنده:** با وجود رفتارهای ظالمانه فرعون که آسیه دعا می کند: «خدایا مرا از فرعون و کردارش نجات بده» (تحریم / ۱۱) هنگامی که می خواهد با فرعون صحبت کند، دقیق و آگاهانه از کلمات بهره می گیرد. ابتدا از واژه «لا تقتلوه» استفاده نمی کند که در همان ابتدا با حرف همسرش مخالفت کرده باشد، بلکه واژه هایی را به کار می برد که انرژی مثبت داشته باشد؛ «قُرْتُ عَيْنٍ» به معنای وسط چشم، کنایه از سُرور یا کنایه از آرامش پس از اضطراب است (گنابادی، ۱۴۰۸: ۱۵۰/۳). جمله «قُرْتُ عَيْنٍ لِي وَلَكَ» در حقیقت شفاعت آسیه نسبت به حضرت موسی بود که با این جملات احساسی و عاطفی، توانست دل فرعون را نرم کند و تأثیر نیرنگ اطرافیان را از بین ببرد و مانع از کشتن این نوزاد شود؛ به خصوص این کلام عاطفی را به منفعت بخشی وی در کاخ و حکومت فرعونی و فرزندخواندگی این نوزاد مقید نمود (صادقی تهرانی، ۱۴۰۶: ۳۰۱/۲۲). قدرت کلمات مثبت و محبت آمیز در خانواده می تواند بیشتر از سلطه زور و تزویر در طرف مقابل تأثیر بگذارد.

\* **تأکید بر منافع مشترک:** یکی از راه های جلب همکاری اعضای خانواده، تأکید بر منافع مشترک است. قرآن کریم به ما می آموزد که اگر کسانی حاضر نبودند در تمام اهداف همکاری داشته باشند، باید کوشید تا حداقل در اهداف مشترک همکاری کنند

(هاشمیان فرد، ۱۳۸۷: ۲۷). آسیه بنا بر این قاعده عمل می‌کند و می‌گوید: «لی و لک»؛ برای من و برای تو. به این ترتیب خود را کنار همسرش قرار می‌دهد. او همچنین در جمله «ینفعنا» بیانش را به اهداف شوهرش نزدیک می‌سازد و به عبارتی به او می‌گوید این کار تو (کشتن نوزادان) تدبیری برای آینده است، ولی شاید همین کودک منفعت و تدبیری را که توبه دنبال آن هستی، به همراه آورد و تورا به هدفت برساند (طبرسی، ۱۳۷۲: ۷ / ۳۷۸). آسیه وقتی آثار جلالت و جذبه الهی را در سیمای حضرت موسی مشاهده کرد، به منفعت بخشی و فرزندخواندگی ایشان اشاره کرد (طباطبایی، ۱۳۶۳: ۱۶ / ۱۲). در مذاکرات خانوادگی باید همواره در نظر داشت عاملی که اعضای خانواده را به هم وحدت و پیوند می‌دهد، محبت و مهربانی است (روم / ۲۱). اگر میان زوجین، «من» و «تو»یی باشد، انسجام و وحدت میان آنان کمرنگ شده، در نهایت به کدورت و نزاع می‌انجامد. در بیان آسیه، ضمیر «نا» (ما) حاکی از یک بیان عاطفی است که جدایی من و تورا از بین می‌برد.

\* درک صحیح رفتار طرف مقابل با توجه به خصوصیات او: یکی از مهم‌ترین علت‌های شکست در مذاکرات خانوادگی، عدم شناخت کامل نسبت به خود و دیگر اعضای خانواده است (امیرحسینی، ۱۳۹۰: ۸۱). دعوت قرآن مجید به تفکر و تعقل، نشانه اهمیت و ضرورت شناخت است. درک این موضوع که چه نوعی از استراتژی برای برقراری ارتباط یا نفوذ در طرف مقابل مؤثر است، از توانایی‌ها و مهارت‌های کلیدی در مذاکره است که با شناخت حاصل می‌شود (موسوی، ۱۳۹۱: ۱۵۳) و همین مهارت است که قدرت در مذاکره را تعیین می‌کند. قدرت همچون رابطه‌ای در میان افراد است که در آن کسی بتواند دیگری را به انجام کاری وادار کند که مایل به انجام آن نیست؛ بنابراین قدرت به عنوان توانایی افراد برای رسیدن به اهداف مذاکره شناخته می‌شود (همان، ۱۵۱). همچنین شناخت و ادراک طرف مقابل، نقش مهمی در پیشبرد مذاکره دارد (J. Gelfand; M, Brett, 2004: 9). شناخت از طرف مقابل سبب می‌شود بتوان راه‌های نفوذ و تأثیرگذاری بر او را کشف کرد. آسیه با توجه به شناختی که از خصوصیات روحی همسرش داشت و اینکه می‌دانست او

آن چنان دچار حرص و طمع است که برای حفظ تاج و تختش، دستور به کشتن نوزادان داده است، این طور سخنش را به اتمام رساند: «أَوْ نَتَّخِذْهُ وِلْدًا»؛ برای اینکه فرعون فرزند نداشت و می خواست از این راه او را به طمع بیندازد (طبرسی، ۱۳۷۲: ۷ / ۳۷۸). به این ترتیب آسیه با کمال عقلانیت و ملایمت، همسرش را با نظر خود همراه و موافق می سازد. بنابراین مهارت در برقراری ارتباط و رسیدن به نتیجه مورد انتظار، دست برتر در مذاکره را تعیین می کند نه حاکمیت ظاهری.

\* تمرکز روی منافع به جای مواضع: «منافع»، انگیزه و اهداف افراد است، اما «مواضع» همان موضوعاتی است که برای رسیدن به اهداف در مذاکره بیان می شوند (فیشر و یوری، ۱۳۹۶: ۷۲). قدرتمندترین منافع و خواسته ها، نیازهای اساسی انسان از جمله احساس تعلق خاطر و تداوم نسل است (همان، ۸۲). آسیه با کیاست خود بر روی همین نیاز دست گذاشت. منفعت فرعون که انگیزه و هدف او را تشکیل می داد، ایجاد امنیت برای حکومت خود بود و از این رو موضع کشتار فرزندان بنی اسرائیل را اتخاذ کرده بود. با توجه به سخنان آسیه به دست می آید که او با در نظر گرفتن منافع فرعون، کوشید با تصویر منفعتی دیگر که هدف هردوی آن ها بود، فرعون را از قتل این نوزاد منصرف کند تا بتواند نوزادی را به فرزندخواندگی بپذیرند و لذت داشتن فرزند را حس کنند.

\* قاطعیت و صراحت در ابراز خواسته ها: در مذاکره با اعضای خانواده باید مهربانی و قاطعیت را توأم با هم به کار بست. منظور از قاطعیت، خشونت نیست، بلکه محکم، جدی و استوار بودن در نظر و تصمیم است (امیرحسینی، ۱۳۹۰: ۸۹). صراحت و قاطعیت به معنای بیان صادقانه و مستقیم افکار برای حفظ حقوق خود و دیگران است (شعبانعلی، ۱۳۹۶: ۱۸۰). آسیه توانست به صراحت خواسته خود را با جمله «لاتقتلوا» بیان کند. جمع آوردن خطاب «لاتقتلوه» اشاره به عاملان قتل است که افراد فراوانی به عنوان مباشر و مسبب این امر قتل بودند (صادقی تهرانی، ۱۴۰۶: ۲۲ / ۳۰۱).

## نتیجه‌گیری

داشتن مهارت برای مذاکره در خانواده، به کاهش درگیری‌ها و استحکام بیشتر بنیان خانواده کمک می‌کند. با توجه به آموزه‌های قرآن، لازم است معیار مذاکره در خانواده در درجه اول کسب رضایت الهی قرار داده شود. همچنین هدایت روحی و معنوی اعضای خانواده باید در صدر اهداف و انگیزه‌های مذاکرات قرار گیرد. برای داشتن یک مذاکره موفق در خانواده باید در درجه اول ارتباط سالم و محبت‌آمیزی با طرف مقابل برقرار کرد و کوشید هر دو طرف احساس برنده بودن داشته باشند. همواره طی فرایند مذاکره توجه شود که این «مشکل و مسئله» مورد اختلاف است که باید بر آن غلبه شود، نه طرف مقابل.

طی مذاکرات باید بتوان بر اساس عقلانیت، سوء برداشت‌های طرف مقابل را اصلاح کرد و اعتماد او را جلب نمود. باید با شناخت طرف مقابل، فهرستی از منافع و خواسته‌های او را در ذهن خود آماده داشت تا بتوان در وقت نیاز، منافع و اهداف مشترک جدیدی در مذاکره معرفی کرد و بر پایه آن مذاکره را پیش برد.

با تحقیقات گسترده‌تر در منابع اسلامی، می‌توان فن مذاکره را با تعالیم اسلامی تطبیق داد و اصلاح کرد و با فرهنگ‌سازی و آموزش آن در سطح عموم مردم، کیفیت روابط اعضای خانواده و در نهایت جامعه را ارتقا بخشید.

## منابع

۱. قرآن کریم.
۲. اصغری علائی، محمد، *مذاکره خوب*، انتشارات اساتید دانشگاه، یاد عارف، تهران، ۱۳۹۶ش.
۳. اکبرزاده، محمدحسین، *گام‌های مذاکره برای همه*، انتشارات راه‌دان، تهران، ۱۳۹۵ش.
۴. آل رسول، سوسن و طیبه محمدخانی، «اصول مؤثر بر روابط صمیمانه همسران با الگوبرداری از اسوه‌های قرآنی و همسران بهشتی»، *مطالعات راهبردی زنان*، سال سیزدهم، شماره ۵۲، تابستان ۱۳۹۰ش، ص ۱۴۷-۱۸۳.
۵. امیرحسینی، زهرا، «اصول و شیوه‌های مؤثر در ارتباط والدین و فرزندان»، *پژوهش‌نامه اسلامی زنان و خانواده*، سال چهارم، شماره ۱۱، زمستان ۱۳۹۰ش، ص ۷۷-۱۰۷.



۶. انواری رستمی، علی اصغر، سیستم‌های خرید و انبارداری و توزیع، انتشارات پیام نور، تهران، ۱۳۸۲ ش.
۷. بروجردی، محمد ابراهیم، تفسیر جامع، صدر، تهران، چاپ ششم، ۱۳۶۶ ش.
۸. بیابانگرد، اسماعیل و پرتورضایان، «مذاکره به جای مشاجره در خانواده»، پیوند، شماره ۳۲۷، دی ۱۳۸۵ ش، ص ۱۴-۱۹.
۹. پیشگر، زری، «آداب سخن‌گفتن در قرآن و روایات»، فصلنامه آفاق دین، سال یکم، شماره ۴، بهار ۱۳۹۰ ش، ص ۱-۲۶.
۱۰. جرجانی، حسین، جلاء الأذهان و جلاء الأحزان (تفسیر گازر)، دانشگاه تهران، ۱۳۵۸ ش.
۱۱. راهی، سعید مراد، اصول و فنون مذاکره، مؤثرترین روش برای حل و فصل صلح‌آمیز منازعات، بهیر، تهران، ۱۳۸۹ ش.
۱۲. رضائیان، علی، مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، سمت، تهران، ۱۳۸۲ ش.
۱۳. رنجبر، رضا، هنر مذاکره، چانه‌زنی حرفه‌ای برای پیدا کردن راه حل مشکلات تجاری و اجتماعی، انتشارات نظری، تهران، ۱۳۹۷ ش.
۱۴. زاهدی، شمس السادات، «بررسی تطبیقی سبک‌های مذاکره در جهان»، فصلنامه مطالعات مدیریت، دوره ششم، شماره ۲۱ و ۲۲، تابستان ۱۳۷۸ ش، ص ۱۹-۳۷.
۱۵. شعبانعلی، محمدرضا، فنون مذاکره، مؤسسه نص، تهران، چاپ ششم، ۱۳۹۶ ش.
۱۶. شیری، زهره، مهارت گفتگو برای همسران، نشر سازمان بهزیستی کشور، تهران، ۱۳۸۷ ش.
۱۷. صادقی تهرانی، محمد، الفرقان فی تفسیر القرآن بالقرآن و السنه، نشر فرهنگ اسلامی، قم، چاپ دوم، ۱۴۰۶ ق.
۱۸. طباطبایی، سید محمد حسین، تفسیر المیزان، بنیاد علمی و فکری علامه طباطبایی، قم؛ مرکز نشر فرهنگی رجا، تهران، ۱۳۶۳ ش.
۱۹. طباطبایی، سید محمد حسین، المیزان فی تفسیر القرآن، جامعه مدرسین حوزه علمیه، قم، ۱۴۱۷ ق.
۲۰. طبرسی، فضل بن حسن، مجمع البیان فی تفسیر القرآن، انتشارات ناصر خسرو، تهران، ۱۳۷۲ ش.
۲۱. طیب، سید عبدالحسین، اطبیب البیان فی تفسیر القرآن، انتشارات اسلام، تهران، چاپ دوم، ۱۳۷۸ ش.
۲۲. فیشر، راجرو ویلیام یوری، اصول و فنون مذاکره، ترجمه مسعود حیدری، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، چاپ بیست و چهارم، ۱۳۹۶ ش.
۲۳. گرجی، منیر، نگرش قرآن بر حضور زن در تاریخ انبیاء، تبلیغات اسلامی، تهران، ۱۳۷۶ ش.

۲۴. گنابادی، سلطان محمد، *تفسیر بیان السعادة فی مقامات العبادہ*، مؤسسه الاعلمی، بیروت، چاپ دوم، ۱۴۰۸ق.
۲۵. لطفی، سید مهدی و نسیمه علمایی، «بررسی بافت‌های تأثیرگذار در ارتباط میان فردی از دیدگاه قرآن»، *دوفصلنامه تخصصی پژوهش‌های میان‌رشته‌ای قرآن کریم*، سال سوم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۱ش، ص ۷-۳۰.
۲۶. معین، محمد، *فرهنگ فارسی*، انتشارات امیرکبیر، تهران، چاپ نهم، ۱۳۷۵ش.
۲۷. موسوی، علی محمد، «مذاکرات استراتژیک، راهبردها، تاکتیک‌ها و الزامات»، *فصلنامه پژوهش‌های بین‌المللی*، دوره نخست، شماره ۴، تابستان ۱۳۹۱ش، ص ۱۴۳-۱۷۲.
۲۸. میرباقری، محسن، *به رنگ آسمان*، به نشر، انتشارات آستان قدس رضوی، مشهد، چاپ سوم، ۱۳۸۷ش.
۲۹. نوری همدانی، حسین، *ترجمه تفسیر مجمع‌البیان*، نشر فراهانی، تهران، ۱۴۰۰ق.
۳۰. هاشمی، حسین، «قرآن و کارکردهای نهاد خانواده»، *پژوهش‌های قرآنی*، دوره دوازدهم، شماره ۴۸، زمستان ۱۳۸۵ش، ص ۷۸-۱۰۵.
۳۱. هاشمیان فرد، زاهد، «اصول امنیت‌آفرین قرآن کریم در روابط میان ملت‌ها»، *ماهنامه نگرش راهبردی*، شماره ۹۱، خرداد ۱۳۸۷ش، ص ۹-۳۸.
32. J. Gelfand, Michele; M. Brett, Jeanne (2004). *The Handbook of Negotiation and Culture*, Clifonia: Stanford.
33. Manning, Tony; Robertson, Bob (2003), "Influencing and negotiating skills: some research and reflections part I: Influencing, strategies and styles", *Industrial and commercial training*, volume 35, number 1.
34. Schermerhorn, J (1998). *Basic Organizational Behavior*, second edition, John Wiley and sons.