

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

مهارات التفاوض وبراعة الإقناع

أ. رشاد نجيب ابريدان.

(عضو هيئة تدريس - رئيس قسم الدراسات السياحية - جامعة عمر المختار – ليبيا)



العدد السابع عشر - 20/ ابريل 2017

مهارات التفاوض وبراعة الإقناع

المخلص:

إن ترشيد وتطوير حرية ابداء الراي والتفاوض من الحقوق التي كفلها الاسلام في قوله تعالى: وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن إن الشيطان ينزغ بينهم إن الشيطان كان للإنسان عدوا مبينا. (سورة الإسراء، الآية 53) ومن ناحية أخرى نجد أن المتغيرات الحالية على الساحة العربية والدولية أكدت وبشكل أساسي على هذا المبدأ وعلى أهمية ودور وسائل التفاهم والتي يجب أن تكون عبر الحوار والتفاوض وتبادل الآراء لإحلال التسويات والاتفاقيات السلمية وعليه يهتم هذا البحث الأكاديمي بتوضيح أهمية مهارات التفاوض وبراعة الإقناع التي تمثل عنصر مهم وفعال في رسم مستقبل الأمم والشعوب، وفي نفس الوقت يتطرق البحث إلى طرح هدف جوهري للدراسة حول ما إذا كانت إستراتيجية التفاوض تعتبر مكملا لمهارات الإقناع وهل هناك قاسم مشترك يجمع بينهما ليشكلان من خلاله عامل نجاح قوي وفعال يتناسب مع معالجة الواقع الليبي والعربي لوضع الحلول وإنهاء الأزمات بمختلف أنواعها، بل وهل يجب أن يكون موضوع هذا البحث محل اهتمام أوسع على مستوى الأفراد والمؤسسات في القطاعين العام والخاص لاسيما في المناطق الحساسة والأكثر تضررا؟ ومن واقع الحال تعد عملية اتخاذ القرارات الصائبة وإخماد فتيل الحروب وقلبها الى اتفاقيات سلام، تعتبر عملية ديناميكية يحتاج فيها قادة الرأي وأصحاب القرار إلى مهارات التفاوض والقدرة المهنية على إقناع كافة الأطراف لتحقيق الصالح العام باستخدام تقنيات تنسجم وطبيعة السياق المرهلي ومن الأهمية بمكان التركيز على أهمية مهارات التفاوض وكيفية إنجاح الحوار بغية الوصول إلى تحوير آراء الغير تجاه أهداف ذات اهتمام مشترك وبالتالي تظهر أهمية مهارات التفاوض والإقناع خاصة لدى المهتمين من طلبة العلم والأكاديميين وأصحاب القرار السياسي لنضمن تحقيق نتائج إيجابية وإنهاء النزاعات ومعالجة أزمات عدم الاستقرار الأمني و السياسي والاقتصادي بشكل مهني ومدروس على صعيد الجانب النظري والتطبيقي.

الكلمات المفتاحية: مهارات الاتصال، مهارات التفاوض، براعة الإقناع، معوقات الإقناع، التفاوض والمساومة.

Abstract

The right of speech was first guaranteed and in the wholly Quran (Chapter 17, Verse 53) for more than fourteen hundred years ago when all might Allah gave us an important advice telling us not to miss use freedom of speech and to utilize it for good reasons only, such as helping others, ending wars, making solutions and solving problems. This paper is mainly concerned with the importance of having negotiation skills and persuasion techniques especially in places like Libya and other countries which are aiming to overcome terrorism, instability, civil war, regional divisions. The author believes this can be done by using more civilized way that is based on using dialogue with mutual respect, good negotiation and persuasion skills that lead to real peaceful resolutions for achieving the same end in mind for all parties, taking in consideration listening to others before going to any decision making process. Furthermore, this paper will examine the relationship between negotiation strategy and persuasion skills implementation and how does that affect the final result. On the other hand, the author also aiming to help students, academics and related parties to understand how to simply communicate with others and why negotiation and persuasion skills and techniques are critically important in theory and practice with professional and polite manners, as well as, how to succeed while negotiating with others, how to handle other people different opinions and objections in order to be equipped with the right negotiation and persuasion tools, techniques, quality and different strategies to be able to resolve problems, make peace and to have a successful and healthy business environment.

1- نبذة عن موضوع الدراسة:

ينفرد هذا البحث عن غيره في الطرح و الموضوعية عن باقي البحوث العلمية بجامعة عمر المختار و ربما باقي الجامعات الليبية لاشتماله على موضوعين اساسيين وهما مهارات التفاوض وبراعة الإقناع لما لهما من اهمية بالغة على الصعيد العلمي و المهني و السياسي خاصة، لان عملية الاتصال قديمة يقدم تواجد الإنسان نفسه، و هذه العملية تتم كل وقت و عادة ما تكون بدون ترتيبات في حالة الاتصال الشخصي و في حالة ازدياد المستقبلين لعملية الاتصال تصبح هناك حاجة لتخطيط مسبق و بشكل دقيق مع بذل مجهودات أكبر و ذلك لإتمام الحوار أو التفاوض على نحو ناجح و فعال و بالرغم من ذلك يعاني البعض من أصحاب القرار و الهيئات سواء كانت العامة و الخاصة من نقص بالغ في مهارات و فنون و تقنيات الإقناع و ظهر ذلك بوضوح من خلال بعض الأزمات الناتجة عن تغير الأنظمة و القوانين في الوطن العربي مؤخرًا، و لأن أهدافنا و مصالحنا أغلبها ما تكون مختلفة أو ذات طابع يشوبه تباين في وجهات النظر فإن كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه و التقليل من حجم تنازلاته للطرف الأخر. و بالنظر إلى ما نمر به من فترة انتقالية في بعض البلدان العربية فإننا نجد أنه صاحبها حزمه من الأزمات و التحديات الأمنية و السياسية و الاقتصادية و من ثم وجب التنويه على أن مهارات التفاوض و الإقناع (Negotiation & Persuasion Skills) أصبحت حاجة ملحة للتعامل مع تلك الأزمات، و مهارات الاتصال تعتبر المظلة العامة لمهارات التفاوض و الإقناع و منها ما هو فطري مثل الحضور و الشخصية القيادية و القدرة على احتواء الأخر، و منها ما هو مكتسب سواء من بيئة و نوع العمل أو من خلال التعليم بمراحله المختلفة، و التدريب المتواصل و حضور الدورات و الندوات المكثفة مما يرفع من مستوى هذه المهارات التي تتدرج من القدرة على حل المشاكل الشخصية أو العائلية، إلى فن حل الأزمات المحلية و الدولية كما حصل في أزمة الصواريخ الكوبية و أزمة الجيش الجمهوري الأيرلندي و القضية اللبنانية في اتفاق الطائف و قضية أو حادثة إسقاط طائرة لوكربي في اسكتلندا و قضية دارفور في جنوب السودان.

ومن الطبيعي اعتبار أن نقص مهارات الاتصال سابقة الذكر يعتبر عامل سلبي و يزيد الأمور تعقيدا لدى أرباب العمل، قادة الرأي، مؤسسات الدولة و كذلك أصحاب القرار بشكل يمنعهم من بناء جسور التفاهم الحضاري و الحوار الايجابي مع الأطراف الأخرى من أجل إدارة الأزمة و احتوائها بغية تحقيق الهدف النهائي و هو التوصل إلى حلول جذرية لها بالنزاهة المطلوبة إلى جانب التركيز على المهارات المساعدة و التي من ضمنها على سبيل المثال و ليس الحصر سرعة البديهة، الظهور الشخصي، الاستعداد المسبق، عامل الثقة بالنفس، الإيمان بالقضية، التمكن من الموضوع، حسن التقديم و نمط قيادة الأزمة⁽¹⁾ و من ناحية أخرى فإن عدم القدرة على إدارة الحوار مع الطرف المقابل لأي سبب من الأسباب يدخل ضمن المهارات الواجب تطويرها و بمعنى آخر يعتبر نقص في مهارات التفاوض (Lack of Negotiation Skills) وهذا عامل سلبي قد يفقد بعض الأطراف القدرة عن التعبير عن استحقاقاته مع فقدان السيطرة على الوضع العام لمجريات احداث التفاوض و الحوار و يرجع السبب في ذلك الامر الى عدم التمكن الكامل من أهم ركائز مهارات الاتصال و المقصود من ذلك نقص

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

الخبرة في تقنيات التفاوض و الإقناع الفعال (Lack of Proactive Negotiation & Persuasion Skills) خاصة أثناء تولي بعض المهام المصيرية مثل، توقيع الاتفاقيات الدولية، تحقيق المصالحات الوطنية، إنهاء الصراعات و الحروب الأهلية، و من ناحية أخرى يتفق الباحث مع النظرية القائلة بأن نمط القيادة (Leadership Style) عند أصحاب القرار له تأثير مباشر على مهارات التفاوض والإقناع لديهم⁽²⁾ كما أن مستواهم التعليمي و خبرتهم المهنية و مراكزهم الوظيفية و أنماط القيادة لديهم عادة ما تتكون من خلالها أساليبهم الفردية فيما يتعلق في تطبيق مهارات الاتصال بالأخر والتي تعتبر عملية مزدوجة تتم من خلال طرفين تتكون من الفعل أو القيام بالاتصال مع توقع رد الفعل أو رد الأثر من الطرف الأخر والذي يمثل المتلقي أو المستقبل للرسالة⁽³⁾ و نوعية مهارات التفاوض و الإقناع بالتحديد و كذلك أسلوب تطبيقها يؤثر على النتائج النهائية في حل الأزمات سواء بالشكل الإيجابي المطلوب أو قد تأتي بنتيجة سلبية و ذلك لفقدان القدرة على إيجاد نقاط تفاهم مشتركة و عدم التمكن بناء علاقة جيدة تحول دون التمكن من إقناع الطرف المقابل و لقد أكدت الدراسات السابقة من أن ضعف مهارات الاتصال بمجملها سواء كانت فن الخطابة، مهارات الحوار، فن الإقناع، تقنيات الحوار، تنظيم النقاش، والتأثير في آراء الغير يقف كحجرة عثر أمام كل الأطراف المعنية بالحوار و التفاوض و لن يمكنهم من إذابة الجليد فيما بينهم و خلق روح التعاون مع تغليب المصلحة العامة عوضا عن السعي لتحقيق مكاسب فردية مؤقتة و البحث عن أنصاف الحلول، إذا هناك حاجة ملحة و ضرورة إلى تطوير مهارات التفاوض الفعال و الإقناع الجيد و بشكل دوري و ذلك للتمكن من إيجاد حلول جذرية و بعيدة المدى خاصة في قضايا إنهاء الحروب و فض النزاعات لأن سياسة المراوغات و مخالفة الواقع لا تصلح حتى لتكون مسكناً للألم في الوقت الذي يجب فيه استئصال المرض بشكل كامل لإنهاء الأزمات المحلية والدولية، و هنا عزيزي القارئ يكمن الذكاء النظري و العملي في الجمع بين مهارات التفاوض و براعة الإقناع لأنه ليس كل متحدث مفاوض و ليس كل مفاوض مقنع و الشخص المقنع هو من يقلب نقاط الضعف إلى قوة و مواطن الخطر إلى فرص متاحة أثناء عملية التفاوض و تقتضي الحاجة بذلك إلى شرح مفصل لتوضيح أهمية الربط بينهما (مهارات التفاوض و براعة الإقناع) من الناحية النظرية والتطبيقية من أجل التمكن من بناء المهارات و القدرات اللازمة في حل النزاعات و إنهاء الأزمات وبناء مستقبل الشعوب بشكل سلمي و مضمون النتائج.

- أهمية الدراسة:

من الجدير بالذكر قبل الوقوف على أهمية هذا البحث أن نتطرق إلى حكمة بليغة من حكم دوسكو دروموند عندما قال لو قدر لي أن أفقد كل مواهبي و أستبقي على واحدة فلن أتردد بالاحتفاظ بقدرتي على التحدث لأن من خلالها سوف أستطيع استرجاع باقي مواهبي. و اتقان مهارات التفاوض والإقناع أصبحت حاجة ملحة للطلبة و الدراسين و السياسيين وحتى باقي فئات المجتمع و النجاح فيها يرجع إلى فهمها عناصرها المناسبة و إلى استخدام مهارات الاتصال بشكل أكاديمي و مهني و بالتالي من المهم التعرّيج على مفهوم الاتصال و مقوماته، و ذلك لرفع من مستوى مهارات الاتصال بأنواعها و عوامل نجاحها لدى الطلاب و الباحثين والمهنيين وأصحاب القرار على حد سواء و ذلك لصقل قدراتهم و تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع حاجة البحوث العلمية و سوق العمل وطلبات القطاع العام من

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

مؤسسات الدولة و كذلك القطاع الخاص المتمثل في الشركات الخاصة و مشاريع رجال الأعمال والمستثمرين من أصحاب رؤوس الأموال. وترى بعض الدراسات من أن تنوع الفرص و اختلاف المصالح و ظهور عامل المنافسة أو الصراع بين الدول و المنظمات جعل من مسألة التفاوض والبراعة في الإقناع عاملان رئيسيان للحفاظ على مصالح الدول و الشعوب على الساحة المحلية و الدولية و لأن التفاوض و الإقناع يعتبران في نظر الكثيرين فن وعلم و سلوك مهني للتعامل مع الآخر سواء على مستوى المنظمات أو الأفراد باعتبار أن التفاوض عملية ديناميكية بين طرفين أو أكثر تربط بينهم مصالح مشتركة⁽⁴⁾ و الإقناع كونه جزء من عملية الاتصال عادة ما يحاول فيه كل طرف إلى تحويل أو تغيير آراء الغير تجاه هدف محدد خاصة اذا كان ذلك الهدف هو الوصول إلى توقيع اتفاقيات تبادل تجاري أو إبرام مصالحة وطنية تضمن مصلحة الجميع و بالتالي فإن التوقيع على اتفاق معين يتطلب إقناع كل الأطراف على قبول بدائل أو تقديم تنازلات مرحلية مقابل الحصول على مكاسب اكبر في المستقبل. و تركز الدراسة على هذا الجانب بعد الوقوف على الدراسات والأبحاث الأكاديمية والمنشورات العلمية السابقة المتصلة بموضوع البحث للتأكد من أن فرضية الربط بين مهارات التفاوض و براعة الإقناع ضرورة فعلية و عمل استراتيجي يساعد على حل القضايا المصيرية العالقة التي تمر بها بعض الدول العربية و ترسيخا لقوة التفكير الايجابي و جب المرور على بعض التعريفات و المفاهيم المتعلقة بمهارات التفاوض و فن الإقناع:

1- التفاوض الفعال: (Defining Effective Negotiation)

لفهم التفاوض الفعال يجب الوقوف على التعريفات العلمية التي تطرقت إلى مفهومه و منها الأكثر انتشارا على سبيل المثال و ليس الحصر ما يمكن سرده في التعريفات الآتية:

* عباره عن أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي لبلوغ الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.⁽⁵⁾

* هو عملية مباحثات بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما إلى الآخر على أنه متحكم في مصادر إشباعه الآخر و يهدفان إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير الأوضاع.⁽⁶⁾

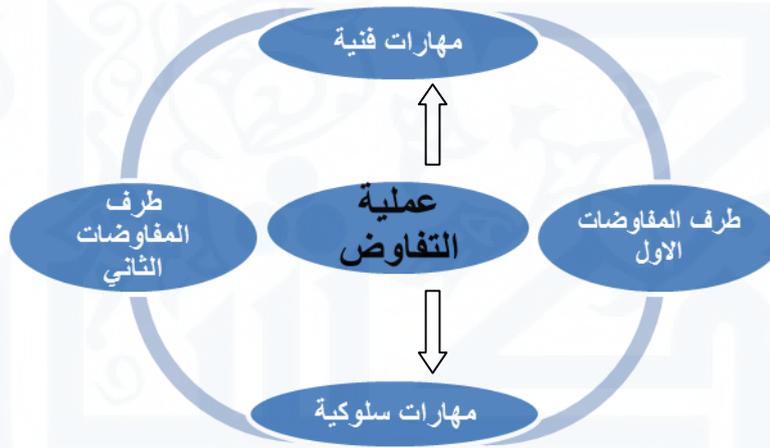
* هو عملية مناقشة أو حوار بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة و تستهدف الوصول إلى اتفاق مرضي يساهم في تحقق أهداف كل منهما.

* هو عملية ديناميكية بالغة الدقة و الحساسية تتم بين طرفين يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشاكل أو صراعات سعيا لتحقيق المصالح و الأهداف المشتركة بينهما.⁽⁷⁾

و مما سبق يمكن الوصول إلى التفاوض هو عبارة عن عملية ديناميكية تعتمد غالبا على مهارات فنية من خلال التعليم الأكاديمي، و أخرى سلوكية و منها ما هو فطري أو مكتسب و التي عادة لا يؤسس النجاح فيها على إتباع طرفي التفاوض لأساليب و فنون التفاوض، بل إن نجاحها مرهون بمهارة كل مفاوض و هذا قد يدل على أن مكاسب و فرص طرفي التفاوض ليست متعادلة أو متوازنة

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

في جميع الحالات, إذ قد تأتي نتائجها بمكاسب أكبر لطرف ما على حساب الطرف الآخر, و مرجع ذلك هو ما يملكه كل مفوض من مهارات و تكتيكات تحقق له نجاح أكبر من نجاح منافسه و لعل الشكل البياني (A1) Model يوضح تصويريا عملية التفاوض الفعال على النحو التالي:



الشكل البياني (A1) لعملية التفاوض الفعال (8)

أ. الفرق بين التفاوض و المساومة:

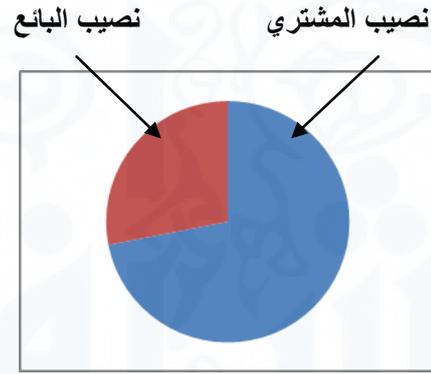
في أغلب الأحيان يكون هناك خلط لدى الكثير من الناس بين مفهوم المساومة (Bargaining) و بين مفهوم التفاوض (Negotiation) ومن المعروف عند ذوي الاختصاص بأن التفاوض عبارة عن مفهوم يدل على عملية ديناميكية الهدف منها إبرام اتفاق معين أو حل نزاع بين طرفين ناجم عن مشكلات خلافية أو لتحقيق مصالح مشتركة بينهما⁽⁹⁾, ومن ثم فهو عملية عقلية يجب أن تقوم على احترام متبادل بين طرفيها, و يحترم فيها كل طرف حاجات و مصالح الطرف الآخر و بالتالي هو عملية أخلاقية متقاربة نسبيا و ليست كلياً و لكن يجب ألا يخرج منها طرف و قد حقق مكاسب و مغنم على حساب خسارة الطرف الآخر.

أما المساومة فهي في حد ذاتها فهي عملية نفعية أو ذات مصلحة فردية يسعى كل طرف فيها بالضرورة لتحقيق أكبر قدر ممكن من المنفعة على حساب الطرف الآخر, و ذلك يعني أن عملية المساومة تأتي من حيث المرتبة بدرجة أقل احترام و قيمة أخلاقيه مقارنة بعملية التفاوض و بالتالي يجب أن تستخدم جميع الأطراف وفي كافة الحالات مبدأ التفاوض و الحوار الأخلاقي و ليس المساومة السلبيية و في ذات المنحنى فإن المقارنة البيانية قد توضح أكثر الفرق بين عملية التفاوض ذات الطابع الأخلاقي (Moral Negotiation) و بين المساومة المبنية على تحقيق المصالح الفردية و الأهداف أحادية الجانب والتي في تكون في أغلب الأحيان على حساب خسارة الطرف المقابل بعكس إتباع سياسة

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

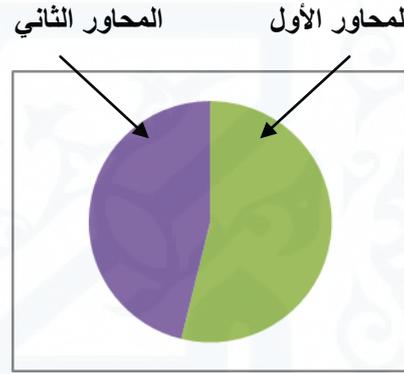
منهاج التفاوض الايجابي المتعارف عليه مهنيا و يمكن تصوير حالة التفاوض والمساومة في الشكل البياني (Model A2)

الشكل البياني لحالة المساومة النفعية (2)



(مختلف كلياً)

الشكل البياني لحالة التفاوض الاخلاقي (1)



(متقارب نسبياً)

الشكل البياني (Model A2) لتوضيح الفرق بين التفاوض و المساومة (10).

ب. عناصر عملية التفاوض (Negotiation Factors)

من المفترض ولو بشكل تقريبي أن تشتمل عملية التفاوض على العناصر الآتية:-

- أطراف التفاوض و قد تتكون من طرفين أو أكثر كما يحصل في المفاوضات الدولية.
- الهدف من موضوع التفاوض عادة ما يكون سبب اجتماع الأطراف المتفاوضة.
- يهدف التفاوض للوصول إلى اتفاق أو توقيع معاهدات مثل الأمن و السلم و إبرام الصفقات.
- الوسيط أو الطرف الثالث و عادة ما يكلف من جهة عليا كالأمم المتحدة و قد يشكل خطر على مخرجات عملية التفاوض في حالة انحيازه لأحد الأطراف.
- آلية التفاوض و ما إن كان تم الاتفاق عليها مسبقا بين كافة أطراف الحوار.
- السقف الزمني لعملية التفاوض بحسب أهداف و مخرجات العملية التفاوضية.
- مكان عملية التفاوض و قد يشكل نقطة قوة أو ضعف لأحد أطراف التفاوض.

ج. خصائص عملية التفاوض (Negotiation Characteristics)

لعملية التفاوض خصائص وعلى كافة المستويات ويمكن تحديدها في النقاط التالية:

A – استمرارية (Continuity) عملية التفاوض متوقف على استمرار مصالح المتفاوضين.

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

- B- أنها عملية ديناميكية (Dynamic) الطبيعة و يفترض أنها تتأثر بشخصية المتفاوضين.
C - أنها عملية اجتماعية معقدة (Complicated) تتأثر بالعلاقة بين المحاورين و تؤثر فيها.
D- أن كونها عملية ديناميكية و أخلاقية فهي كذلك تعتمد على العلم و الخبرة في نفس الوقت.
E- تأثر التفاوض بعناصر عديدة منها توقعات الخصم و تقديرات المفاوض لسلوك الآخر.
F- تتأثر نتيجة المفاوضات بتدخلات خارجية قد تغير الظروف أو المواقف بحسب الهدف المطلوب.

د. صفات المفاوض الناجح (Successful Negotiator Specs)

من المعروف أنه لكل مهنة أو شخصية مهنية صفات نجاح تتصف بها, فهناك صفات المدير الناجح والقائد الناجح و الطالب الناجح و بالتالي فمن الواجب في هذا الصدد تبيان مواصفات المفاوض الناجح:

- 1- الإعداد الجيد (Preparations) وبشكل مسبق للتمكن من كافة الجوانب ذات الصلة بعملية التفاوض.
- 2- حسن اختيار الإستراتيجية (Negotiation Strategy) المستخدمة و التكتيكات المصاحبة لها.
- 3- الاستخدام الذكي للتوقيت (Time Management) للتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة .
- 4- استخدام الأسئلة (Questioning) سواء الاعتراضية أو الاستباقية لتحقيق الأهداف من الحوار.
- 5- الاستشارة (Consultation) و التحكيم النزيه الذي لا ينحاز لطرف على حساب الطرف الآخر.
- 6- خبرة (Experience) المحاور التفاوضية التي تميزه عن غيره و تضمن النتائج المرجوة.
- 7- القدرة على إقامة علاقات طيبة (Public Relations) و تعتبر موهبة قد لا تتوفر عند الكثير من الأفراد.
- 8 - العناية والانتباه (Attention) بصياغة الاتفاقيات التي تم الاتفاق عليها و هي مخرجات التفاوض.
- 9- القدرة على طرح بدائل (Alternatives) للطرف الآخر لا تتعارض مع تحقيق أهداف عملية التفاوض.
- 10- القدرة (Capability) على إلزام المقابل أخلاقيا بمبادئ الحوار و ثوابته لعدم الخروج عنها ومنها:
 - أ- التركيز على مبدأ المنفعة المشتركة لكافة الأطراف المنخرطة في عملية التفاوض.
 - ب- الالتزام بمبدأ الخروج بحلول جذرية و مرضية و القدرة على إبعاد الطرف الآخر عن المماطلة والتعقيدات.

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

ت- الرجوع إلى مصدر القرار الذي تتبعه الوفود المفاوضة لضمان عدم اتخاذ قرارات ارتجالية أو تقديم تنازلات غير مبررة.

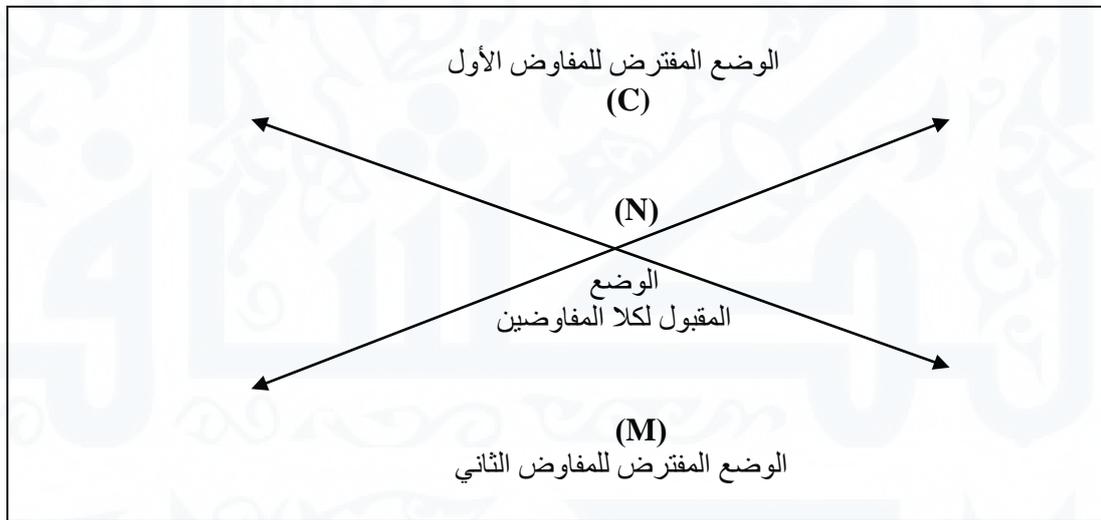
11- الاتفاق المسبق على مبدأ تحقيق التعاون المشترك (co-operation) على أمل إنجاز المصلحة العامة كونها من ثوابت عملية التفاوض⁽¹¹⁾.

- اسباب اختيار موضوع الدراسة:

تعتبر إستراتيجيات التفاوض و مدى تأثيرها للوصول الى براعة الاقناع و تحويل اراء الغير من احد اهم اسباب اختيار موضوع هذا البحث لما لاستراتيجيات التفاوض من دور بالغ الاهمية في شتى جوانب الحياة وعلى كافة المستويات و قبل فهم ما سبق ذكره يجب الوقوف على ما يلي:

1- منهج التفاوض (Negotiation Methods)

أكدت الدراسات السابقة على أن هناك مناهج عديدة خاصة بالتفاوض و يمكن القول بأن أحد أكثر مناهج التفاوض (Negotiation Methods) واقعية من حيث التطبيق يمكن تسميته بمنهج C.N.M (Cautious Negotiation Method) و المقصود به منهج التفاوض الحذر و من هنا يتحتم على المتفاوضين أو المتحاورين التقارب فيما بين وضع المفاوضات الأول (C) ومع وضع المفاوضات الثاني (M) بغية الوصول إلى الوضع المطلوب (N) و يمكن توضيح هذه العملية الديناميكية من خلال الشكل البياني (Model A3)



الشكل البياني Model (A3) لمنهج التفاوض

2- خطوات التفاوض (Negotiation Steps)

لقد حدد العالم و الباحث هوفر خطوات عملية التفاوض في المراحل الآتية:

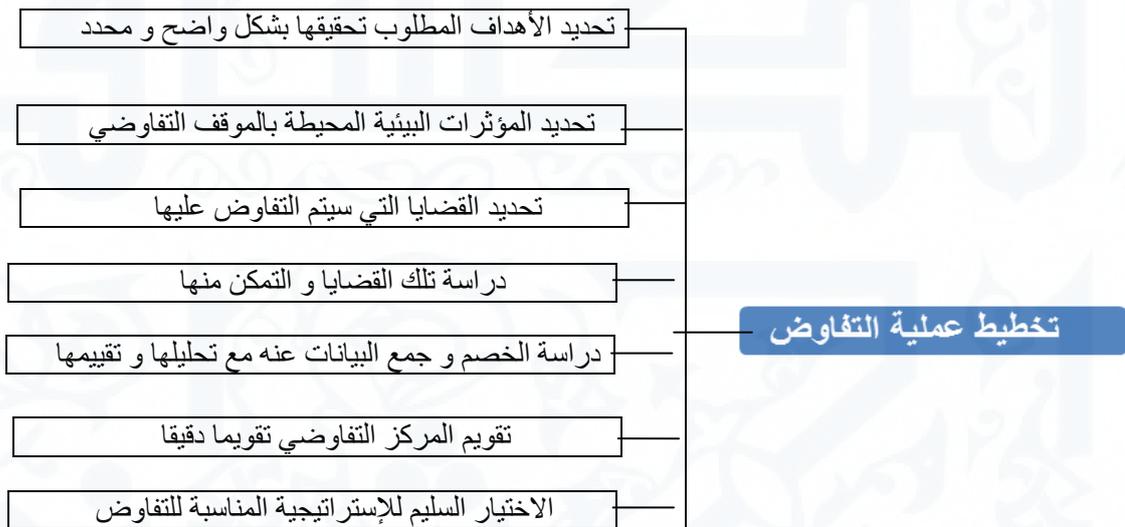
1- مرحلة جمع المعلومات (Data Collection) ذات الصلة بعملية التفاوض و المؤثرة فيها.

العدد السابع عشر - 20/ ابريل 2017

- 2- مرحلة تقديم المعلومات (Data Introduction) (داخلية / خارجية / كاملة).
- 3- مرحلة تبادل المقترحات (Proposal Exchange) (تقديم / تمخض / تطوير / تعديل)
- 4- مرحلة الاتفاق المبدئي (Initial Agreement) على الإطار العام للمفاوضات.
- 5- مرحلة الرفض (Refusal Stage) (الاستغلاق / الدفاع / الهجوم).
- 6- مرحلة اختبار صحة الفهم (Comprehension Assessment) المتبادل و التوضيح.
- 7- مرحلة التلخيص و الاستنتاج (Summary & Conclusion) و التوصيات النهائية.

3- تخطيط عملية التفاوض (Negotiation Planning)

في علم الاداره يعتبر التخطيط وضع تنبؤات عما ستكون عليه الأوضاع في المستقبل و بالتالي من المفترض القاء الضوء على الجانب التطبيقي لتخطيط عملية التفاوض و التي يمكن توضيحها في الشكل البياني (A4) Model:



الشكل البياني (A4) Model لتخطيط عملية التفاوض (12)

4- انواع إستراتيجيات التفاوض (Negotiation Strategies)

- إستراتيجيات المصالح المشتركة

و تشمل هذه الإستراتيجية على عدة استراتيجيات و من أهمها ما يلي:

A - إستراتيجية التكامل: وتعني تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض أو الحوار لدرجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر لدرجة أن يشكلنا واحدا كما هو من المفترض أن يكون عليه الحال في المفاوضات الليبية التي يجب أن تهدف لجمع الشمل مع تشكيل حكومة تمثل كل الليبيين.

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

B- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي: وهي التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا لتطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض و توثيق أوجه التعاون بينهما بتوسيع مجالات التعاون من خلال الفهم المشترك و السعي لتنفيذ المصالح المشتركة و اقتسام العوائد أو جني ثمار التعاون الثنائي.

C- إستراتيجية تعميق العلاقات القائمة: و تتمثل هذه الإستراتيجية في تضافر جهود طرفي التفاوض بإحداث عمق أكبر في علاقتهما الحالية في مجالات جديدة من خلال مدها إلى سقف زمني أطول و غالبا ما يكون هذا النوع شائعا في مشاريع التنمية و الصفقات التجارية و الاقتصادية و توسيع مجالات النشاط الاستثماري.

- استراتيجيات أساليب الصراع:

ويتسم هذا النوع من أنواع التفاوض بالسرية و الدهاء سواء على المستوى الفردي, الجماعي أو المؤسساتي و يعتمد فيه المفاوضين على قدرتهم في التمويه و الخداع لإخفاء النوازع أو الدوافع الحقيقية للمفاوضين و من أهم أنواع استراتيجيات الصراع ما يلي:

A- إستراتيجية الإنهاك و الاستنزاف:

وهي من أهم أنواع استراتيجيات الصراع التي يستنزف فيها وقت و أموال و طاقات الطرف الآخر و مثال ذلك استنزاف الولايات المتحدة الأمريكية ماديا للإتحاد السوفييتي في سبعينيات القرن الماضي من خلال استغلال أزمة الغذاء الناتجة عن الكوارث المناخية التي أجبرت الروس على طلب شراء القمح الأمريكي بحيث أجبروهم على الدفع بالذهب لاستنزاف احتياطي الذهب لدى الكرملين الروسي و تقوية رصيد احتياطي الذهب الأمريكي.

B- إستراتيجية التشتيت و التفتيت:

وهذه أيضا من استراتيجيات التفاوض في حالات الصراع و تتلخص في تحديد نقاط الضعف والقوة لدى الخصم المفاوض مع تحليل كل ما من شأنه أن يساعد على اختراق صفوف المقابل لتفتيتها وهو أسلوب غير أخلاقي و قد يؤدي إلى نتائج سلبية وأضرار للطرف المقابل سواء على المستوى الدولي أو المؤسساتي و طالما استعملت هذه الإستراتيجية بعض الدول الاستعمارية الكبرى في تحقيق اطماعها الدولية.

C- إستراتيجية الإخضاع وفرض السيطرة:

وتكون عملية التفاوض هنا تدريجية و تشبه الغزو المنظم من خلال البدء باختراق حاجز الصمت و تجميع البيانات عن الخصم وصولا إلى إخضاعه و استنزاف قدراته التفاوضية وصولا إلى إخراجها عن مجال سيطرته و إجباره على القبول بشروط الطرف الأقوى, ومن خلال هذا الأسلوب تتحول المفاوضات إلى شبه معركة تكتيكية يتفوق فيها الطرف الذكي و يصل إلى درجة التحكم بجلسات التفاوض لكونه قادر على تحقيق الانتصار في الوقت الذي يراه مناسباً و بالكيفية التي يقررها.

العدد السابع عشر - 20/ ابريل 2017

D- إستراتيجية الدحر والغزو المنظم:

وهذه الإستراتيجية لا تعتمد في استخدامها على توفير المعلومات اللازمة عن الطرف الآخر المراد التفاوض معه لأنها تستند على أسلوب ومنهجية كل طرف وقدراته الذاتية لتمرير خطته وتحقيق أهدافه دون الالتفات إلى مصالح الطرف الآخر، ويتبع في تطبيق هذه الإستراتيجية اعتماد نمط المواجهة المباشرة و استخدام كل ما هو متاح لتحقيق الأهداف المعد لها مسبقاً⁽¹³⁾.

E- استراتيجية الانتحار أو التدمير الذاتي:

وتعتبر هذه الإستراتيجية خياراً مميّناً قد يقع فيه الكثيرين من خلال الوصول إلى مرحلة قيام بمبادرات خطيرة (Risk Taking stage) واتخاذهم لقرارات قد تكون كارثية أملاً في عدم الاستسلام، وخير مثال على هذا النوع من الاستراتيجيات ما قام به رئيس نقابة العمال البريطانية في ثمانينيات القرن الماضي عندما طلب المساعدة من - معمر ألقذافي - بعد الخلافات التي نشبت بين النقابة ورئيسة وزراء بريطانيا السابقة مارغريت تاتشر (Margaret Thatcher) في تلك الفترة والمتعلقة بالأجور وزيادة حقوق العمال، ولكن رئاسة الوزراء البريطانية بدورها رفضت تلك لمطالب من نقابة عمال الفحم وجمدت أرصدة نقابات العمال كذلك ليجد عمال الفحم أنفسهم مضطرين للرجوع عن موقفهم و القبول بقرارات الحكومة البريطانية لأن استعانة رئيس النقابة بعدو بريطانيا أدت بهم إلى استخدام إستراتيجية الانتحار الذاتي وخسران قضيتهم و بالتالي كانت النتيجة النهائية رجوعهم إلى سابق أعمالهم مع قبولهم بالأجور التي حددتها الحكومة البريطانية آنذاك.

- أهداف الدراسة:

إن هدف الدراسة يتضح من خلال اهتمامها بمهارات التفاوض و براعة الإقناع كونها تعد الأولى من نوعها بعد الاطلاع على المنشورات العلمية السابقة و بالتالي كان بالضرورة تحديد الهدف الدراسة الاصيل وهو تمكين القارئ من فهم و اتقان مهارات التفاوض و براعة الإقناع و اكتشاف قوة تأثير استراتيجية التفاوض على تحقيق عملية الإقناع، و بعد الوقوف على جوانب التفاوض انفاً و جب الوقوف الان على براعة و اتقان مهارات الإقناع من خلال توضيح الآتي:

• مفهوم الإقناع: (Persuasion Concept)

الإقناع هو عملية تغيير أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف و تحتاج عملية الإقناع إلى مهارة القائم بالإقناع و إلى وجود الاستعداد لدى الطرف المستهدف، و مساعدته على ذلك و تسليط الضوء على نقاط التلاقي و الأمور ذات الاهتمام المشترك مع ازالة الخلافات العالقة.

• عناصر الإقناع التقليدية: (Traditional Persuasion Factors)

ذهب جزء من الباحثين إلى أن هناك ثلاثة ركائز أو عناصر رئيسية لعملية الإقناع وهي المصدر والرسالة و المستقبل و سنوضحها كما يلي:

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

1- المرسل: (Sender)

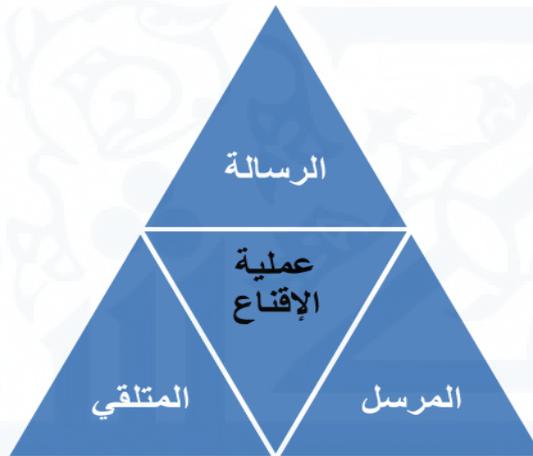
هو العنصر القائم بعملية الإقناع أو تحويل آراء الغير تجاه رأي أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف مشترك أو غاية محددة و عادة ما يجب توفر عدة صفات رئيسية مثل الثقة بالنفس, المصادقية, حسن استخدام أساليب الإقناع, المستوى الأكاديمي و الثقافي, إلى غير ذلك بحسب الهدف و الظرف و المقابل و النتيجة النهائية المراد تحقيقها.

2- الرسالة: (Message)

الرسالة تمثل الهدف أو الغاية المستهدفة من عملية الإقناع كما تم تعريفها سابقا (راجع مفهوم الإقناع) و عادة ما يجب أن تتوفر فيها بعض الشروط و منها الوضوح, تحديد الهدف, ترتيبها بشكل منطقي, دعمها بالأدلة و البراهين العلمية, مدعومة بالعبارات و الأمثلة المناسبة, أن تتعد عن الجدل و استفزاز المقابل.

3- المتلقي: (Receiver)

هو الطرف المستهدف من عملية الإقناع سواء كان فرد أو مجموعة و عادة ما يجب مراعاة الفئة العمرية, العوامل البيئية, المستوى العلمي و الثقافي, المركز الاجتماعي و الوظيفي و يمكن للشكل الهرمي Model (A5) أن يوضح عناصر الإقناع:



الشكل البياني Model (A5) الموضح لعناصر الإقناع التقليدية. (13)

ملاحظة هامة:

من الجدير بالذكر أنه عند إعداد هذا البحث وجد القائم به من خلال الجانب الأكاديمي و الناحية التطبيقية, أن عناصر الإقناع المذكورة أنفا و التي يتبناها الكثير من المهتمين بتنمية الموارد البشرية و مهارات الاتصال تعتبر ناقصة لعدم اشتمالها على العناصر الرئيسية الآتية:

العدد السابع عشر - 20 / ابريل 2017

1- وسيلة الإقناع: (Method of persuasion)

بحسب المصادر التي وقع عليها الباحث لا يوجد ذكر لوسيلة الإقناع كعنصر مؤثر و بشكل مستقل لأنه لا يمكن تحقيق الإقناع إلا بها؟ و كذلك يؤمن الباحث من أن وسائل الإقناع تختلف باختلاف استراتيجياتها التي سنأتي على ذكرها لاحقاً بإذن الله.

2- المكان و الزمان: (Time & Place)

تثبت التجارب أن عاملي المكان و الزمان يمثلان توأمان لا ينفصلان عن بعضهما البعض كونهما عنصرا رئيسيان من مقومات عملية الإقناع و من أهم أسباب تحقيق النجاح للوصول إلى حالة الإقناع و بالتالي كيف يمكن إسقاطهما أو التغافل عن دورهما و جميعنا يعلم ان هناك شركات متخصصة تعمل في هذا الجانب التنسيقي.

3- رد الأثر: (Feedback)

يرى الباحث أن الرد العكسي أو إرجاع الأثر يعد عنصر مهم ولا يمكن تجاهله لانه الوسيلة الوحيدة لمعرفة النتيجة النهائية للإقناع، و مما سبق يرى الباحث من أن عناصر الإقناع المتكاملة يمكن توضيحها في الشكل البياني التالي (A6) MODEL:



الشكل البياني (A6) MODEL لعناصر الإقناع الفعال. (14)

• العوامل المؤثرة في الإقناع: (Persuasion Influential Factors)

هناك عوامل عديدة تؤثر في الإقناع ،الذي يهدف من خلاله الكثيرين إلى الوصول لعملية الإقناع و يمكن تفصيلها كما يلي:

1- استخدام الخطاب الديني المعتدل:

ويعتبر هذا المؤثر في عملية الإقناع قوي الحجة و قطعي الدلالة مستنداً على الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تعالج كافة الازمات بأسلوب رباني يتسم بالعدل والتخفيف عن الناس و يضمن تحقيق قناعات ذات رمزية دينية.

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

2- التعرض الاختياري للإقناع:

ويتمثل هذا العام في عدم ممارسة أي ضغوط على الطرف الآخر لتجنب عوامل الرفض الداخلي لمضمون الفكرة و لهذا يجب أن يراعى لدى القائم بعملية الإقناع التركيز على أن يساهم بالمساعدة في التهيئة الذاتية و الايجابية للطرف المعني بعملية الاقتناع.

3- تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

وهنا تقوم الجماعة التي ينتمي إليها الفرد بدور التأثير عليا لتحقيق عملية الإقناع و يعتمد هذا المؤثر على استخدام قوة الثقل الاجتماعي في التأثير على الطرف المراد اقناعه.

4- تأثير قادة الرأي:

المقصود بقادة الرأي أولئك الأفراد البارزين في المجتمع ولهم مكانة خاصة في نفوس محيطهم الاجتماعي الذي يعيشون فيه و بما ان القبيلة هي المكون الاجتماعي لليبييا نجد ان شيوخ القبائل من ابرز قادة الراي و ليسوا فقط السياسيين و الاعلاميين و الاكاديميين و الشخصيات الدينية.

• استراتيجيات عملية الإقناع (Persuasion Strategies)

من المعروف لدى أهل الاختصاص بأن عملية الإقناع تتمتع بإستراتيجيات مختلفة و منا على سبيل المثال:

1- إستراتيجية العاطفة و المنطق:

وهنا يستخدم المنطق المناسب مع الطرف المستهدف من عملية الإقناع من خلال استمالة دوافعه الفردية إلى حد يوصله الى الاقتناع بفكرة معينة أو رأي جديد و مدى استخدام هذا النوع من الإقناع يتوقف على دراسة الأشخاص المستهدفين و من المتعارف عليه أنه كلما كان هناك تعارف مسبق كلما تم تحديد الأسلوب الأمثل لاقتناع الطرف الآخر.

2- إستراتيجية البدء بأولويات المتلقي:

وهنا يلجأ القائم بعملية الإقناع الى البدء بأولويات المتلقي لتكون فرصة الإقناع أكبر و من خلال البدء باحتياجات المتلقي تكون الرسالة أكثر فاعلية مع الاخرين و من الطبيعي أن إقناع أي فرد للقيام بعمل معين يفترض أن يستند على شعوره بأن ذلك العمل سيحقق هدف كان موجود لديه من قبل او بدا في التفكير فيه على الاقل.

3- إستراتيجية عرض و تحليل الآراء المختلفة:

بعتمد المفاوض هنا على عرض الرأي و الرأي الآخر بشكل شفاف لتحقيق عملية الإقناع لأنها تحصنه بالمناعة المطلوبة للتصدي لوجهات النظر المضادة و الغير متوقعة.

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

4- إستراتيجية ربط الرسالة بالمصدر:

وفي هذه الحالة يقوم المرسل بإسناد وجهة نظره إلى مصادر موثوقة و الابتعاد عن سياسة الهجوم او تحدي الطرف المقابل بشكل مباشر.

5- استراتيجية الوضوح:

تعتبر درجة وضوح الهدف من العوامل المهمة في إقناع الطرف المستهدف و كلما كانت الرسالة واضحة كلما كانت أكثر إقناعا والمقنع البارع يستطيع أن يختار درجة وضوح الرسالة بحسب الموقف و طبيعة المقابل والنتيجة النهائية المراد تحقيقها.

6- إستراتيجية التأثير والتكرار:

إن إعادة الرسالة على ذهن المتلقي أكثر من مرة مع التأثير التراكمي لها يعتبر من العوامل المساعدة على عملية الإقناع على أن يكون التكرار متنوع و مفيد و مستحكم بوقته و مكانه و ذو مكانة مؤثرة في نفسية المتلقي.

7- إستراتيجية ترتيب الأفكار:

تعتمد هذه الإستراتيجية على الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة و عدم التناقض في الطرح و تنسيق الأولويات مع الجاهزية للتصدي للحجج المعارضة و ذلك للتمكن من تحقيق عملية الإقناع.

8- إستراتيجية التخويف لتحقيق الإقناع:

يستخدم هذا النوع في حالات الحرجة ولإنها الحروب عندما تفشل الطرق السلمية و تم تطبيق ذلك لاحراج القوات العراقية من الكويت في 20/08/1990 لكنهم لم يفلحوا في مهمتهم وحصل الصدام العسكري وهنا يجب مراعاة عدم الإفراط في استخدام عامل التخويف تحسبا للابتعاد عن الهدف وبالتالي يحصل الإخفاق والفشل.

• معوقات عملية الإقناع: (Persuasion Barriers)

يمكن تلخيص معوقات الإقناع من الناحية العملية لعدة نقاط مختصرة و كما يلي:

1- ضعف المرسل والرسالة:

ان ضعف قدرات المرسل على الإقناع قد يسبب فشله في اداء مهمته، و كذلك قد يفشل في إقناع الغير بسبب ضعف الرسالة و محتواها أو فقدانها للحجج و البراهين والتي إن توفرت عادة ما تقود الطرف الآخر لعملية الإقناع و تبني أفكار جديدة.

2- التسلط و الاستبداد:

يؤدي التسلط إلى عدم تقبل المستمع لأرائه أو تبنيها لأنها غير قائمة على احترام أراء الغير أو البدء باحتياجاتهم التي تعتبر نقطه هامة لإقناعهم و تغيير مواقفهم تجاه قضية معينة أو فكرة بذاتها.

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

3- تعنت الشخص المقابل:

يعتبر تعنت الطرف المقابل من الأركان المؤثرة سلبا على نجاح عملية الإقناع حتى مع التعرف على اهدافها مما يربك المشهد التفاوضي ويعيق عملية الاقناع.

4- تداخل الأفكار و الإرباك الذهني:

كثرة الأفكار و تداخلها يعيق مهمة المرسل او القائم بعملية الاقناع و يحول دون تحقيق هدفه الرئيسي و هو إقناع المتلقي بفكرته أو وجهة نظره إن صح التعبير.

5- عدم الإشادة بالمتلقي:

ان عدم ذكر المتلقي بما يستحق من شكر و تقدير سوف يبعده عن الاقتناع بافكار الغير ولهذا نوه الرسول الكريم صلى الله عليه و سلم على أهمية هذا ذلك عندما قال: لا يشكر الناس من لا يشكر الله. صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

6- الاعتقاد الخاطئ باستحالة الاقناع:

إن فقدان الامل مسبقا من اقناع الطرف الاخر يعتبر بمثابة شهادة وفاة لعملية الاقناع قبل ولادتها و يسبب تنامي روح العجز وفقدان الثقة بالنفس و الانهزام المبكر و ينصح بتأجيل التفاوض إلى أن يتم التغلب على هذا المعوق السلبي.

• مقومات نجاح عملية الإقناع: (Persuasion Success Factors)

لكل مهمة مقومات نجاح يجب الأخذ بها وبلتالي يجب على المفاوض الأخذ بأسباب النجاح لتحقيق عملية الإقناع و يمكن تلخيص المهم منها فيما يلي:

A- **حسن التوكل على الله:** يحدث التوكل على الله عندما يبدأ المفاوض بالبسملة والتي تعني

التوكل على الله والاستكفاء بمعونته والاستغناء به عن سواه، لأن أي أمر لا يبدأ فيه صاحبه باسم الله فهو أبتى و ناقص مهما اعتقد الناس بأنه كامل.

B- **إتباع القرآن و السنة:** لا يوجد أبلغ من كتاب الله ولا أروع من سنة نبيه الكريم من حيث

قوة البراهين و صلابة الحجج و كثرة العبر وتنوع الحكمة البالغة التي يعجز عن مجاببتها أي إنسان و من أصدق من الله قبلا و من أصدق من رسول الله حديثا؟

C- **إخلاص النية وتبني الفكرة:** على الشخص المفاوض إخلاص النية لله عز وجل للظفر

بالأجر و لضمان تحقيق المنفعة العامة, لاسيما إن كان الهدف إصلاح ذات البين أو إخماد فتنة أو إبرام مصالحة وطنية لحقن الدماء و رفع الأذى, و يتطلب الأمر إيمان المرسل بفكرته و توضيح فوائدها لإقناع كافة الأطراف المشاركة من أجل ضمان النتائج المستهدفة.

D- **حسن التقديم مع وضوح الفكرة:** تحضي الفكرة البينة مع حسن تقديمها بسهولة اقتناع

الغير بها و كلما كانت الفكرة واضحة و متقنة العرض كلما كانت أبلغ و نجد تسمية الله لسورة البينة بهذا الاسم يعد خير دليل على أهمية وضوح الأفكار والابتعاد عن الغموض و سو.

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

- E- **ترك الجدل و تلخيص الأفكار:** إن الابتعاد عن الجدل وتلخيص الافكار له الأثر البالغ في تحقيق عملية الاقتناع لدى المستمع وبسهل التركيز والفهم بغية تطويع الآراء و تقريب وجهات النظر.
- F- **اختيار الظروف المناسبة:** إن المفاوض المتميز يحسن اختيار الظروف المناسبة التي تساعده على تحقيق إقناع الغير أخذا بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر إيجابا على نجاح عملية الإقناع.
- G- **معرفة الأخر واحتياجات:** إن معرفة الأخر واحتياجاته يجعل الطريق أقصر لإقناعه، ويتطلب هذا الامر الاحساس بالمسؤولية المهنية والاخلاقية تجاه الفئات المستهدفة.

اولا: طرق البحث و منهج الدراسة:

لقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي عند اعداد هذا البحث بالرغم من اقتناع الباحث من البحوث المقارنة قد تكون اكثر عمقا و اغنى من حيث النتائج و التوصيات و لكن بسبب ندرة البحوث التي تجمع بين مهارات التفاوض و براعة الإقناع، تطلب الامر ان يكون هذا البحث وصفي تحليلي يعتمد على كم هائل من المصادر و المراجع باللغتين العربية و الانجليزية و ترجمة كل الجزئيات المتعلقة بموضوع البحث بكل مهنية و اتقان، و من ناحية اخرى كانت هناك صعوبات متفاوتة في تحديد فئة معينة أو مجموعة بذاتها ليتم استهدافها في هذا البحث بسبب حساسية الموضوع لدى بعض صناع القرار في مؤسسات الدولة و ذلك شكل صعوبة في الحصول على الإحصاءات و البيانات الدقيقة اللازمة لموضوع الدراسة و لأن الدراسة لم تستهدف فئة بعينها و كانت مفتوحة باستهدافها لتقوية مهارات التفاوض و براعة الإقناع لدى المهتمين و الاكاديميين و صناع القرار من خلال الوقوف على نقاط الضعف و القوة و بالتالي تعتبر الدراسة غير مقيدة أو محددة من حيث الاستفادة منها و يمكن للقاصي و الداني في اي مؤسسة سواء في القطاع العام أو الخاص أن يقطف ثمارها من زاويته و بحسب حاجة الجهة التي ينتمي إليها، وتهتم هذه الدراسة بطبيعة الحال بالتنوع و ليس بالكمية او العددية أي أننا نهتم أكثر من حيث منهجية البحث بجودة الأداء أكثر من تنوع الأداء نفسه (Qualitative not quantitative study) و بالتالي فإن هناك فرصة في المستقبل لاستهداف فئة معينة أو قطاع محدد بدراسة مماثلة للحصول على نتائج أكثر دقة في تنمية الموارد البشرية فيما يختص بتطوير مهارات التفاوض و براعة الإقناع و من ضمن تلك الفئات أو القطاعات الممكن استهدافها مستقبلا كوادر وزارة السياحة، مصلحة الآثار، البلديات و المجالس المحلية، مؤسسات المجتمع المدني، مجالس الجامعات، النقابات العمالية و الاتحادات الطلابية إلى غير ذلك على شرط الحصول على موافقات مسبقة فيما يتعلق بإجراء المقابلات مع صناع القرار في تلك الجهات وكذلك ضمان الوصول إلى الإحصاءات و البيانات المطلوبة (Access to data and interviews) وذلك سيضمن بإذن الله منفعة أكثر و قيمة علمية أوسع من حيث تحديد الصعوبات و الحواجز التي تعاني منها تلك الفئة المستهدفة فيما يخص تطوير مهارات التفاوض و براعة الإقناع بغية تطويرها و بالتالي فإن الدراسات المستقبلية يجب أن تركز و بقوة لتأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و كيفية تطويرها و كذلك نقاط الضعف و كيفية احتوائها و التغلب عليها مع الوقوف على طبيعة العلاقة بين مهارات التفاوض و الإقناع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لها.

العدد السابع عشر - 20/ ابريل 2017

- ثانيا: النتائج والتوصيات:

أولا: النتائج:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة بفضل الله من استنتاجات ونظريات يمكن إضافتها إلى مهارات التفاوض و براعة الإقناع ما يلي:

• عناصر الإقناع الفعالة:

من نتائج هذه الدراسة التأكيد على أن عناصر عملية الإقناع لا تتوقف فقط عند الرسالة والمرسل والمتلقي؟ لأنه من دون اختيار المكان والزمان المناسبين وكذلك من دون اتباع وسيلة الإقناع المناسبة ومن دون استخدام الرد العكسي كيف للقائم بعملية الإقناع من أن يتأكد من تحقيق النتائج المرجوة؟ وبالتالي من الضروري إضافة العناصر الفعالة الثلاثة إلى العناصر الثلاثة الاعتيادية كما هو في الشكل البياني بالأسفل:



الشكل البياني (A6) MODEL لعناصر الإقناع الفعال. (15)

ثانيا: التوصيات:

عزيزي القارئ لا يسعني إلا أن أذكر نفسي وإياك أن إتقان مهارات الاتصال و بالتحديد التمكن من قدرات التفاوض وبراعة الإقناع الخاصة والعامة (على مستوى العلاقات الشخصية و الجانب الرسمي والمهني) يعد بمثابة سلاح علمي و مهني لكونه ضرورة ملحة في شتى جوانب الحياة، خاصة في هذا الوقت الذي تتدفق فيه الخلافات و تكثر فيه الأزمات إبان مرحلة الربيع العربي و تنامي العولمة مع سرعة التطور التكنولوجي الذي غير مسار الكثير من الدول العربية و طريقة تفكير شعوبها التي وجدت نفسها مرغمة على إيصال صوتها للمطالبة بضمان حقوقها و التفاوض مع خصومها و إقناع شركائها الحاليين و المحتملين في كافة القطاعات وعلى كافة المستويات مع اختلاف التحديات والأهداف مما يجعل المجتمع الدولي والعالم العربي تفاوضي و اتصالي بطبيعة الظروف الراهنة والفائز الحقيقي في هذه المعادلة هو من يتمكن من إقناع الغير بقضيته و يحقق النتائج المرجوة، والمحاور الذكي هو من

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

يفهم و يستوعب أن العالم اليوم يحتاج إلى اتصال انسجامي و تناغمي و متحضر لدرء خطر الصراعات و الحروب و لترسيخ ثقافة السلام و لنستبدل البندقية بالحوار البناء و صوت الرصاص بصوت العقل و لتعلوا منارات العلم فوق ظلمات الجهل. وفي اتجاه متصل يجب أن نعلم جميعا أنه لا نهضة حضارية يبني فيها القطاع الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و التربوي و التعليمي و الصحي و الإداري للدولة الليبية بدون تطوير الموارد البشرية و طاقات القوى العاملة علميا و مهنيا خاصة في مجالات الاحتكاك المباشر و من أهمها مهارات الاتصال و التفاوض و براعة الإقناع على أن يطبق ذلك في كل بيت ليبي و كل وزارة و هيئة و مؤسسة من مؤسسات الدولة خاصة كانت أو عامة، ربحية كانت أو خيرية، و بدون أن نتقن مهارات الاتصال و التفاوض و براعة الإقناع سالفة الذكر، لن نبني دولة ناجحة و لن نصنع شعب واعي و متحضر يحل مشاكله بنفسه، بل و لن نثبت وجودنا أو نوصل صوتنا لباقي دول العالم أو حتى ننافسها في مسيرة التطور التكنولوجي و الحضاري و الرقي الإنساني.

الهوامش:

- 1- تأليف / توني بوزان (2007)، قوة الذكاء الكلامي، مكتبة جرير، السعودية، ص 127.
- 2- تأليف د/ ثابت عبد الرحمن إدريس، لمدير والتحديات المعاصر ، مكتبة عين شمس ، 1992. ص
- 3- تأليف / نورمان فنسنت بيل، قوة التفكير الايجابي، ترجمة يوسف اسكندر، 2001. ص 97.
- 4- تأليف / هاري وودز، مهارات الاتصال الفعال، الطبعة الثانية 1994. ص 63.
- 5- تأليف / ايسين و بالوو، مهارات التفاوض مع الاخر، الطبعة الاولى 1983. ص 39.
- 6- تأليف / دي هوفير، التفاوض و الحياة العملية، 1982. الطبعة الاولى. ص 29 .
- 7- تأليف / كينيدي بينسون و ماكميلان، الحوار البناء، 1987، الطبعة الثانية. ص 34.
- 8- بعد الدراسة و التحليل، الشكل البياني (A1) Model من تصميم و تطوير كاتب البحث محل التقديم.
- 9- تأليف أ/ مصطفى رابي، برنامج التأثير و الإقناع ، 1999. ص 124
- 10- بعد الدراسة و التحليل، الشكل البياني (A2) Model من تصميم و تطوير كاتب البحث محل التقديم.
- 11- تأليف / دافيد ريتون و تيم كامرون، الإدارة و قيادة الذات، الطبعة الثانية 2001. ص 127
- 12- بعد الدراسة و التحليل، الشكل البياني (A4) Model من تصميم و تطوير كاتب البحث محل التقديم.
- 13- تأليف د/ إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، سلسلة إصدارات باميك 1996. ص 172
- 14- بعد الدراسة و التحليل، الشكل البياني (A5) Model من تصميم و تطوير كاتب البحث محل التقديم.
- 15- بعد الدراسة و التحليل، الشكل البياني (A6) Model من تصميم و تطوير كاتب البحث محل التقديم.
- 16- بعد الدراسة و التحليل، الشكل البياني (A6) Model من تصميم و تطوير كاتب البحث محل التقديم.

العدد السابع عشر - 20 / ابريل 2017

- قائمة المراجع والمصادر:

- 1- كيف تجذب الناس, تأليف / ليل لاونس, مكتبة, جريير 2009.
- 2- مهارات الاتصال / عازة محمد سلام / مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث / القاهرة 2007.
- 3- سيكولوجيا التنشئة الاجتماعية / صالح محمد أبو جادو / عمان / 2007.
- 4- قوة الذكاء الكلامي, تأليف / توني بوزان, مكتبة جريير 2007.
- 5- كتاب قوة التفكير / د. إبراهيم الفقي / 2007.
- 6- قوة عقلك الباطن, تأليف د/ جوزيف ميرفي, مكتبة جريير 2005.
- 7- فن الإلقاء الرائع, د طارق محمد السويديان / الطبعة الثالثة, شركة الإبداع الفكري / 2003.
- 8- الدليل الكامل في الحديث إلى الناس / جيف دايفيد صن / 2003.
- 9- ورشة عمل / مهارات العرض و التقديم / شيرون بينفونو / 2002.
- 10- الإدارة و قيادة الذات / دافيد ريتون و تيم كامرون, إشراف د/ عبد الرحمن توفيق 2001.
- 11- قوة التفكير الايجابي, تأليف / نورمان فنسنت بيل, ترجمة يوسف اسكندر, 2001.
- 12- إتقان الحديث إلى الناس / أنن نيكولاس / 2001.
- 13- كيف تتحدث بثقة أمام الناس / فيفيان بوكان / مكتبة جريير ط 1 / 2001.
- 14- وسائل المدرب الناجح / ساي تشاني + كاثي كونواي / مكتبة جريير / ط1 / 2000.
- 15- كيف تجري عرضا تقديميا ناجحا / كارين كاليش / مكتبة جريير ط1 / 2000.
- 16- برنامج التأثير و الإقناع, تأليف أ/ مصطفى رابي, 1999.
- 17- دليل المدير الأساسي / روبرت هيلير / + تيم هيندل / 1999.
- 18- إدارة العقل, د/ جيلان بتلر, د/ توني هوب, مكتبة جريير 1998.
- 19- ضغط العمل طريقك للنجاح, تأليف / بيتر هانسون, مكتبة جريير 1998.
- 20- كن متحدًا فعال / كريستيان ستيوارت / 1998.
- 21- تحديات الخطابة الفعالة / رودولف فيرديريبر / 1998.
- 22- التأثير في أي جمهور / توني جيري / 1998.
- 23- صحة المديرين بين الضغط و الربط, تأليف د/ روبرت س إليوت, ترجمة علا أحمد صالح / 1998.
- 24- فن الحديث للجماهير / سيفين لوкас / 1997.
- 25- كيف تتحدث لتجعل الغير يسمع / سونيا هاملين / 1996.
- 26- المهارات في نقل الأفكار إلى الآخرين, تأليف كيرت هانكز 1996.
- 27- كيف تتكلم لتربح / د. بيرت ديكر / ترجمة (بتصرف) فادي الطباع.
- 28- أسرار قادة التميز, تأليف د/ إبراهيم ألقى, سلسلة إصدارات باميك 1996.
- 29- الخطابة و إعداد الخطيب / د. توفيق الواعي / دار اليقين للنشر و التوزيع / ط2 / 1996
- 30- فن الإقناع, تأليف هاري ميلز 1994.
- 31- ملف تدريب المدرب / د. علي الحمادي.
- 32- مهارات الاتصال الفعال, تأليف وود 1994.
- 33- العرض القوي و الزائد / دايفيد بولز / 1992.
- 34- المدير والتحديات المعاصر , تأليف د /ثابت عبد الرحمن إدريس , مكتبة عين شمس , 1992.
- 35- أسرار قوة العرض / بيتر بيندر / 1991.
- 36- فن الخطابة و إعداد الخطيب, تأليف أ/ علي محفوظ 1989.

العدد السابع عشر – 20/ ابريل 2017

- 37- الدراسة النظرية للخطابة / د. عبد الرب بن نواب الدين / دار العاصمة. السعودية / 1413 هجري.
- 38- فن الكلام / د. احمد بن راشد بن سعيد / دار جبل الشيخ. الرياض / 1418 هجري.
- 39- مصادر متنوعة من الإنترنت و الكتب الإلكترونية والعديد من إصدارات مراكز البحوث والدراسات على مستوى الدولي و الوطن العربي.
- 40- كيف تحاور / دليل عملي للحوار / د. طارق الحبيب / دار المسلم.
- 41- قوة الكلمة / دوروثي ليندر / تعريب و تقديم د. عبد الرحمن توفيق.

- 42- www.doctorsaloud.com/vb/t3791.html
- 43- www.darelsalam-eg.com/.../Default.aspx
- 44- www.nokiagate.com
- 45- www.mmsec.com/m3-files/ayes.htm
- 46- deertna.jeeran.com/deertna/24630/
- 47- www.2knowmyself.com/arabic/
- 48- www.ngoce.org/content/eff.doc
- 49- www.islamonline.net (199-2007)
- 50- www.mindtools.com
- 51- www.diwanalarab.com
- 52- www.asyeh.com
- 53- www.communication-skills.info
- 54- www.kheironline.com/upload/alatsal.doc
- 55- www.digital-women.com/nowro-15c.htm