

## المحور التاسع- مهارات الإقناع في التفاوض

### 1 مفهوم الإقناع:

الإقناع حسب الباحث أحمد محمد عطيات هو "تغيير قناعات شخص ما أو مجموعة أشخاص من قبل شخص أو أكثر دون استخدام القوة أو العنف من قبل الطرف أو الأطراف القائم أو القائمين بعملية الإقناع". يعرف الإقناع أيضا بأنه "تأثير المصدر في المستقبلين بطريقة مناسبة ومساعدة على تحقيق الأهداف المرغوب فيها، عن طريق عملية معينة أين تكون الرسائل محددة لهذا التأثير".

الإقناع حسب الباحث ربيع حسين هو "عملية تطويع رأي أو آراء الطرف الآخر أو الآخرين نحو رأي مستهدف من قبل المقنع"؛ ومعنى ذلك أن الإقناع هو عملية، ويتم التخطيط والتحضير لها، فقد يتم الإقناع في جلسة واحدة، وقد يحتاج إلى عدة جلسات، كما تقوم عملية الإقناع على التطويع، أي الإتياع طواعية وليس على فرض الرأي أو استخدام السلطة أو النفوذ أو غير ذلك، كما قد تستهدف عملية الإقناع رأيا واحدا أو مجموعة من الآراء، وقد يكون المستقبل فردا أو مجموعة من الأفراد، كما يجب للعمل على نجاح عملية الإقناع، إعداد وتحضير مجموعة استراتيجيات معينة للتعامل بها مع المستقبلين.

وهناك فرق بين الإقناع والتفاوض حيث يتداخل المصطلحان، إلا أن التفاوض يقوم على التوافق الجزئي بين طرفين أو أكثر، ولا يشترط التوافق الكلي، بمعنى أن التفاوض يقوم على الوصول إلى حل وسط واتفاق مقبول من جميع الأطراف المتفاوضة، ولا يشترط الاقتناع الكامل بكل الجزئيات.

### 2 -عناصر العملية الإقناعية:

تعد عناصر العملية الإقناعية هي نفسها عناصر عملية الاتصال والتي تتكون من المرسل، الرسالة، الوسيلة والمستقبل ونشرها كما يلي:

- أ - المرسل: ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو مؤسسة تريد أن تؤثر على الآخرين، وهذا التأثير قد ينصب على معلومات الآخرين واتجاهاتهم النفسية وأحاسيسهم ومشاعرهم، وسلوكهم ومعتقداتهم. ويجب أن يتميز المرسل بمجموعة من الخصائص تتحدد فيما يلي:
- مصداقية المرسل: والتي تشير إلى ثقته في نفسه، وقدرته في التأثير وإقناع الآخرين وتعديل سلوكهم.
  - المكانة الاجتماعية: وتتعلق بمكانته العلمية والتخصصية والاقتصادية، والتاريخ الشخصي له.
  - الجاذبية: وتتعلق بالسمات الشخصية للمرسل مثل جمال الوجه، والأناقة وجمال الصوت، وحسن الحديث...
  - شعبية المرسل: وتعني جماهيرية المرسل بين المستقبلين، وسمعته وشهرته بين المستقبلين.
  - المهارة الاتصالية للمرسل: بمعنى أن يتوفر على القدرة والمهارة اللتان تمكنانه من التحدث أو الكتابة بحيث يستطيع التأثير على أفكار الآخرين.

- المعرفة الواعية بالنظام الاجتماعي والثقافي الذي يعمل فيه.

ب) -الرسالة الإقناعية: وهي الفكرة أو مجموعة الأفكار أو الأحاسيس أو القضايا أو الاتجاهات والخبرات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل والتأثير عليه طبقا لها، ولكي تكون الرسالة الإقناعية مؤثرة ونافذة للجمهور يجب أن تتوفر على ما يلي:

- إثارة الانتباه. - الجاذبية.

- بساطة الأسلوب. - اتساق بنيان الحجج والبراهين.

ت) **المستقبل (المتلقي):** ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو جمهور المستقبلين الذين يستقبلون رسائل التأثير الصادرة عن المرسل، ويجب على القائم بعملية الإقناع والتأثير أن يضع في حسابه مجموعة العناصر التالية:

- حاجات الفرد. - الدوافع الاجتماعية للفرد.

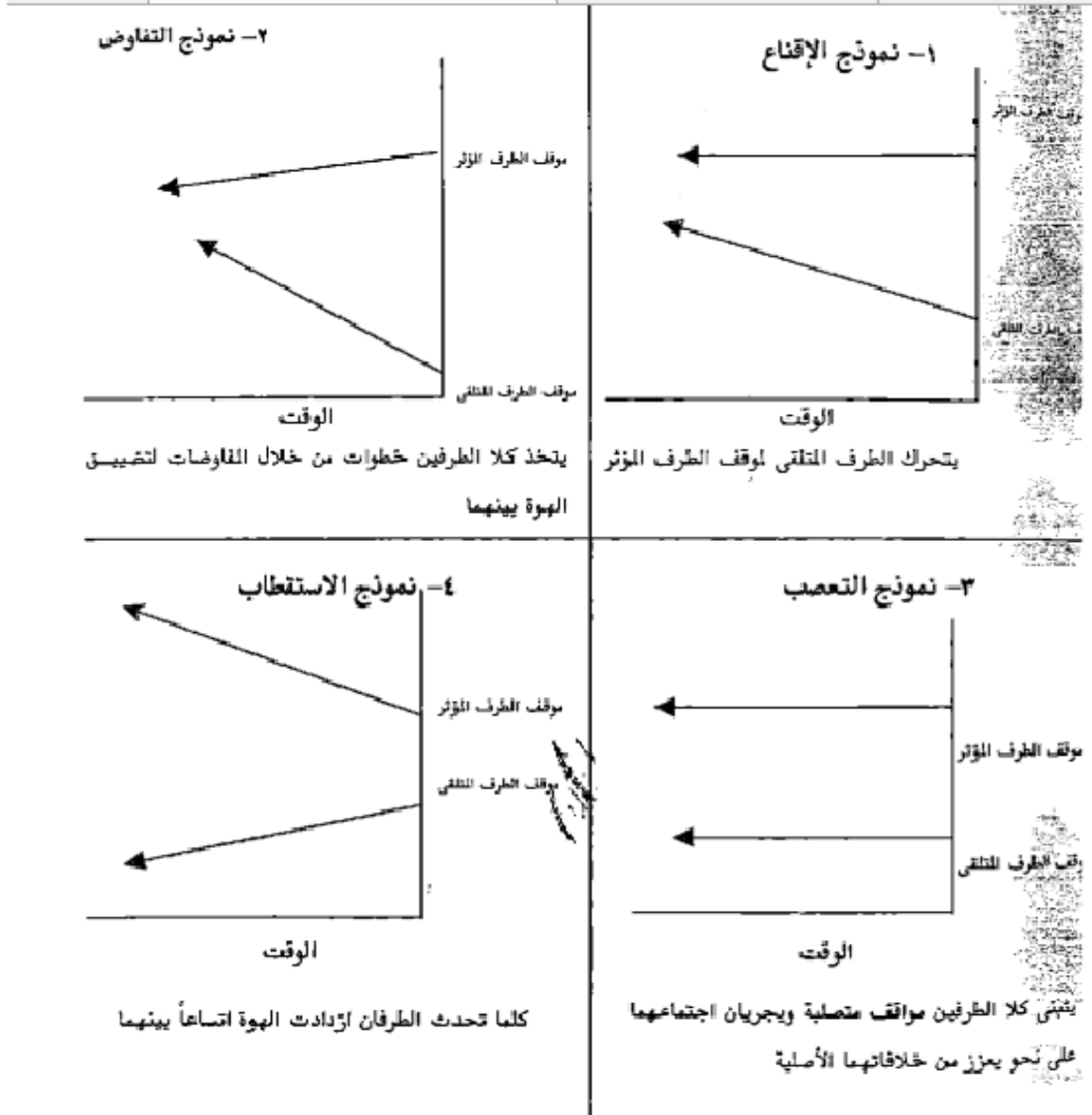
- البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد.

ث) **الوسيلة الإقناعية:** ويقصد بها الأداة الناقلة للرسالة الإقناعية، وهي أيضا الأداة التي بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال، فهي الاتصال الجماهيري تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون، وفي الاتصال الاجتماعي مثل المحاضرات أو المؤتمرات تكون الميكروفون، أما في الاتصال المباشر فإن الوسيلة لا تكون ميكانيكية (صناعية) وإنما تكون طبيعية من خلال الحواس.

### 3 نماذج الإقناع:

قام أستاذ الإدارة "تشارلز مارجريسون" بتحديد أربعة نماذج للمحادثة، تحدث حينما يحاول الناس التأثير على بعضهم البعض، وقد وضحها في الشكل الموالي:

شكل رقم 01: نماذج الإقناع الأربعة



**1- نموذج الإقناع:**

يطلق الأستاذ "تشارلز" على أول هذه النماذج اسم نموذج الإقناع، وفيه يحاول أحد الطرفين إقناع الطرف الآخر بتبني أو الموافقة على موقفه ، ويظهر من الشكل نجاح الطرف المؤثر في إقناع الطرف الآخر بالانتقال إلى موقفه.

**2- نموذج التفاوض:**

إذا لم تستطع إقناع الطرف الآخر بقبول موقفك قبولاً كلياً يمكنك عندئذ أن تبدأ التفاوض معه، والمعتاد في التفاوض أن يتنازل هذا الطرف قليلاً والطرف الآخر قليلاً وهو ما يتسبب في إيجاد حل وسيط في نهاية المفاوضة (يقوم كلا الطرفين أثناء المفاوضات بتقديم تنازلات لتضييق الهوة بينهما)، كما يظهر من الشكل. عادة ما يكون محترفو الإقناع على أهبة للتفاوض حينما لا يفلح الإقناع بصورة مباشرة كما أنه من العادة أن يشمل التعاون المستمر والعلاقات التي تهدف إلى كسب رضا كلا الطرفين أخذاً وعطاءً.

### 3- نموذج التعصب:

يحدث هذا التعصب عقب اتخاذ كل من الطرفين مواقف ثابتة ومتشددة، ورفضه التحرك دون اعتبار لما يطلبه الطرف الآخر (قد يدير الاجتماع على نحو يصعد الخلاف بين الطرفين)، ويعد هذا الأثر (أثر التعصب) شائعاً فيمكنك أن تشاهد شخصين ذوي انتماءين حزبيين مختلفين وهما يتجادلان بشأن موقف حزبيهما الثابتة وترى أن كل طرف يكرر مضامينه في محاولة لإقناع الطرف الآخر بالترشح عن موقفه ، غير أن كلا منهما لا يبدي مرونة بل يتشبث كل منها بموقفه.

### 4- نموذج الاستقطاب:

يحدث هذا حينما تتسع الهوة كلما استمر الحديث ، ودائماً ما يحدث الاستقطاب حينما يقوم كل طرف بمهاجمة موقف الطرف الآخر دون نزاهة ، رافضاً الاستماع إلى حجة الآخر وبينما يحاول كل طرف إثبات صحة موقفه يحدث الاستقطاب.

### 4 -تقنيات الإقناع:

تستخدم التقنيات الإقناعية وفقاً لخصوصية الموقف الاتصالي، وتتميز بالتنوع والمرونة ومخاطبة العقل أو المشاعر أو كلاهما معا بهدف تحقيق نتائج معينة على مستوى الاتجاه والسلوك، وهي العملية التي نقوم بها للتأثير في الآخرين عن طريق استخدام مختلف الأدلة والشواهد والأمثلة والبراهين لتقبل ما نقدمه لهم من أفكار وآراء، أو القيام بعمل معين أو تكوين اتجاهات محددة. تتنوع التقنيات الإقناعية بين الترهيب والترغيب ومنها العاطفي ومنها العقلاني، وتوجد ثلاثة أنواع من التقنيات المستخدمة في الرسالة الإقناعية وهي: التقنيات العاطفية، التقنيات العقلية، وتقنيات التخويف، نشرحها فيما يلي:

أ - **التقنيات العاطفية:** يذهب علماء الاجتماع إلى أن الجماعة تقبل التقنيات العاطفية والوجدانية أكثر من غيرها، ولكن أفضل التقنيات إنما يحدده السياق الاتصالي للرسالة الإقناعية، والواقع أن فعالية التقنيات العاطفية تتوقف إلى حد كبير على إقناع الأفراد بالتفكير المنطقي في بعض الأمور التي تثار، ولكي تكون الحجج المنطقية فعالة فإنها يجب أن تعتمد إلى حد ما على استمالة دافع الفرد، مثلاً في مجال التفاوض نجد المفاوض يقنع الطرف الآخر بضرورة التعامل معه والعلاقات الدائمة التي ينتج عنها مكاسب أخرى للطرفين. وتعتمد التقنيات العاطفية على:

- **استخدام الشعارات والرموز:** بتلخيص هدف الإقناع في صيغة واضحة ومؤثرات عاطفية تثار في كل مرة تستخدم فيها.

- **استخدام الأساليب اللغوية:** مثل التشبيه والاستعارة والكناية، وكل الأساليب التي من شأنها تقريب المعنى وتجسيد وجهة نظر القائم بالإقناع، وكذا دلالات الألفاظ التي هي من أساليب تصريف المعنى اعتماداً على الألفاظ المستخدمة باستخدام الكلمات والصفات والأفعال المحملة بالمشاعر.

- الاستشهاد بالمصادر: مثل التشبيه بمن هو أكثر شهرة أو أعلى سلطة أو من يحضى بمصداقية عالية من جانب المتلقي.
- التأثير العاطفي من خلال استخدام الضغط الذي يجعلنا نتوافق مع الجماعة المرجعية التي ننتمي إليها حتى لو كنا غير مقتنعين تماما بالفكرة.
- با - **التقنيات العقلية**: وتعتمد مخاطبة عقل المتلقي وتقديم الحجج والشواهد المنطقية ونجد المفاوضين من خلال مرحلة ما قبل التفاوض والإعداد والتخطيط للتفاوض يجمعون كل المعلومات المتعلقة بالصفقة والمتغيرات البيئية الأخرى المؤثرة على العملية، وتستخدم في ذلك:
  - الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية.
  - تقديم الأرقام والإحصائيات.
  - بناء النتائج على مقدمات.
- تا - **تقنيات التخويف**: من أهم التقنيات المستخدمة في المجال الإقناعي، ويشير إلى إثارة مخاوف أفراد الجمهور من الآثار السلبية لقضية ما أو موضوع معين بهدف تغيير الاتجاه نحوه، وتعد تقنيات التخويف رسائل إقناعية توضح الأضرار الاجتماعية التي تترتب على عدم الاستجابة لمحاذاير الرسالة الإقناعية، والهدف من استخدام التخويف ليس مجرد إثارة الرعب بين المتلقين، لكن الشرح والتفسير وتقديم الحقائق الموضوعية المقنعة وصولاً إلى الاتجاه الإيجابي بالضغط على وتر الخوف كاستجابة انفعالية لما قد يهدد حياة الإنسان وأمنه وصحته، وهنا يؤكد الباحثين أن تقنيات التخويف تعمل من خلال تصوير أو توضيح خطورة أو مضار مشكلة معينة، مثلاً في مجال التفاوض نجد المفاوض يقنع الطرف الآخر بأن عقد الصفقة معه هو مسألة حياة أو موت بالنسبة له، والتأكد من احتمالية حدوث هذه المضار والتعرف على الآثار الإيجابية للاستجابة الوقائية، وتتوقف تلك المتغيرات على مستوى التخويف المطلوب.