

محاضرات خاصة بمقياس تقنيات إدارة التفاوض

السنة الاولى تخصص: ماستير اتصال في التنظيمات

قسم علوم الاعلام والاتصال / جامعة باجي مختار عنابة.

د.شمس ضيات خلفاوي

Chems_khalfa@yahoo.fr

محاضرة 1: استراتيجيات التفاوض

أولاً: استراتيجيات منهج المصالح المشتركة: تقوم استراتيجيات منهج المصالح المشتركة على مجموعة من المبادئ العامة:

- التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض.
- حرص كل طرف على بذل أقصى ما بوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الآخر.
- وضوح الجهود التي يبذلها أطراف التفاوض لتوظيف الامكانيات المتوفرة لدى كل طرف في احكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن ان تقلل من فعالية التعاون وتحقيق اهداف عملية التفاوض.
- وجود تفهم مشترك بين اطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة واسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها.
- وجود توافق في الاتجاهات والميول وتوفر الرغبة الصادقة لدى أطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها اهداف عملية التفاوض¹.

واستراتيجيات منهج المصالح المشتركة هي:

1. إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم.

2. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما¹.

¹ علي عبد السميع قورة، الاستراتيجيات الحديثة لتعليم وتعلم اللغة، كلية الدراسات الإنسانية جامعة الأزهر، ص 20.

ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

* توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

* الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

1- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

2- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

3- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

4- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها².

3. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

4. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدّه إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقاً للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقات كل منهما.

وهناك أسلوبان لهذه الإستراتيجية هما:

1. توسيع نطاق التعاون بمدّه إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

¹ بشير العلق، إدارة التفاوض، اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص30.

² كرم علي حافظ، إدارة الحوار والتفاوض، الجنادرية للنشر، عمان، 2015، ص35.

2. توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد¹.

ثانيا: استراتيجيات منهج الصراع :

تقوم استراتيجيات منهج الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

- يستخدم كل طرف من الأطراف اساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع.
- يتظاهر كل طرف بإبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الآخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك إلحاق الضرر بالطرف الآخر.

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق المكاسب الذاتية لأحد الأطراف فقط.

وعلى الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

1. استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

* التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

¹ أحمد البرصان، مستقبل وسيناريوهات الصراع العربي الإسرائيلي، دار الهدى للنشر، 2011، ص57.

* التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

* التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

* التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

* التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

2. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة.

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

* إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعابير والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

* وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

* زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة الشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

3. استنزاف أموال الطرف الآخر:

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماؤاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

* القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

* القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

* الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا منتظرا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجموعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الإستراتيجية الخامسة: إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا

الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له¹.

إجراءات تنفيذ الإستراتيجية ومن بينها :

(1) التسويف أو الصمت المؤقت :

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عملة المفاوضات الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فان الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد.

(2) المفاجأة :

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض علي الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول علي تنازلات من الخصم

(3) الأمر الواقع :

وتتضمن دفه الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها :

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا.

- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع.

(4) الانسحاب الهادي :

وهي استعداد المفاوضات علي الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه .

¹ اكرم الطويل، إدارة الموارد، دار احسان للنشر والتوزيع، 2009، ص175.

(5) الانسحاب الظاهري :

وهنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمه.

(6) الكروالفرأ والتحول :

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته.

(7) التقييد :

وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر علي الوصول إلى قرار سريع او للنزول علي رغبة معينة في التفاوض.

(8) تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت):

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.

(9) ادعاء العجز:

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية .

(10) مفترق الطرق :

أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق.

(11) التدرج او الخطوة خطوة :

حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم¹.

2.1 تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية (متى؟)

يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي :

- توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه
- توقيت الانسحاب .
- توقيت التراجع أو الهجوم .
- توقيت طرح البدائل او الاقتراحات المضادة .
- توقيت التمسك بالموقف او التراخي في ذلك .
- توقيت التقدم برأي جديد أو ادخال عناصر جديدة .
- توقيت طلب استراحة .

¹ هنري ألتوان سميث، ترجمة علاء احمد سمور، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، نشوان للنشر والتوزيع، 2010، ص157.

المحاضرة 2: تكتيكات التفاوض

تتركز حول اهم التكتيكات الخاصة بالعملية التفاوضية وإظهار اهم العوامل القائمة على تحديد اهم الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة للموقف التفاوضي¹.

اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة :

1.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشاركة.

- طلب استراحة
- تحديد مواعيد نهائية
- ماذا لو
- كشف الحقائق كاملة
- كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا (اقصى ما في وسعي هو كذا)
- الهدايا الرمزية
- لقاء النادي أين نتفاوض ؟
- مجموعة الدراسات

2.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط .

- الخداع
- نقص السلطة
- الصقر والحمامة
- تحويل اعتراضات الطرف الاخر الى ايجاب
- لماذا ؟

3.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى ؟

- التسويف.
- المفاجأة.

¹ سهيلة العسافين، كشف المفاوضات التي العلاقة، العبيكات للنشر والتوزيع، 2009، ص20.

- الأمر الواقع.
- الانسحاب الهادئ.
- الانسحاب الظاهري.
- الكر والفر .
- نهاية المطاف.
- التراجع.
- الخداع والتضليل.

4.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف وأين ؟

- المشاركة
- المساهمة
- منتصف الطريق
- التغطية
- العشوائية
- التدرج
- التصنيف الفئوي

5.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون:

- تقديم عروض بديلة – تبادل الاقتراحات
- تقديم حلول للمشكلات القائمة
- توثيق الكلام
- تجزئة العرض او التدرج

6.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع :

- أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة .
- اشتر بعض الوقت
- اقترح الاستعانة بوسيط
- نعم ولكن ثم نعم

7.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع:

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات
- التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط
- التهديد المباشر

8.2 التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية الدفاعية :

- التراجع
- المقايضة
- اشتر بعض الوقت

9.2 تكتيكات اخرى متنوعة :

- الالتفاف
- طلب المساعدة من زميل في الفريق
- المهادنة
- المراوغة¹

3. العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

1.3 الحاجات واتجاهات تحقيقها

التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الاجابة عن سؤالين هما :

- كيف يحدد حاجات واهداف المفاوض ؟
- كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الاخر من ناحية اخرى ؟

وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق اي من النواحي التالية او كلها :

- تحديد حاجات الطرف الاخر وتفهمها جيدا

¹ بادن انسون، التفاوض الناجح، مهارات وأدوات، المجموعة العربية للنشر، 2018، ص31.

- تحديد اولويات اشباع هذه الحاجات
- اشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معا ما امكن ذلك¹

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي :

- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الاخر فقط
- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض واغراض الفريق ذاته
- استراتيجيات تخدم اشباع كل من حاجات الخصم والطرف المفاوض معا .
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات الطرف الاخر
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض .
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الاخر معا

2.3 مراكز القوة النسبية للمفاوض

القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوض ويمكن النظر الى القوة التفاوضية كتصرف تكتيكي اذ ان العبرة ليست بوجود القوة لدى طرف من الاطراف ولكن العبرة باستخدام هذه القوة الاستخدام الفعال، وسوف نصور التفاوض على انه مباراة في ادارة الانطباعات او استخدام المعلومات – هذا التصور او النظرة الى التفاوض يقود الى افتراضات ثلاثة هي : القوة جوهر التفاوض ، التفاوض عملية تكتيكية ، القوة التفاوضية هي قوة الشخصية .

3.3 القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها

من العوامل الاساسية المحددة لاستراتيجيات التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها مدى اتفاق الطرف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية :

- نطاق هذه القضايا و محتوياتها
- علاقة القضايا ومدى فرزها او ربطها معا
- العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لاطراف التفاوض من ناحية اخرى

¹ جين سينيما دوعرقي، التفاوض الاستراتيجي، إدارة التفاوض وسط الازمان، كنوز للنشر والتوزيع، 2015 ، ص164.

4.3 المهارات النسبية للمفاوضين

تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات في مقدمها :

- توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لاجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب .
- طبيعة شخصية المفاوض وعلاقتها بشخصية المفاوض الاخر ويعكس ذلك مدى التوافق او التباعد بين الطرفين .

5.3 أهمية التوصل إلى اتفاق

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل الى اتفاق على استراتيجية والتكتيك المناسبين ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- كلما زادت أهمية التوصل الى اتفاق بين الاطراف المتفاوضة كلما كان من الافضل استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تفادي النزاع وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركة .
- اذا كان التوصل الى اتفاق اكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الاخر ، فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما .

6.3 الوقت المتاح:

- كلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا كلما غلب على المفاوض الاساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع .
- كلما كان الوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التالية اكثر فاعلية عمليا وهي :
- تحديد مواعد نهائية .
- الكشف الكامل للحقائق
- الخداع
- نقص السلطة
- التسويف

• الانسحاب الظاهري¹

7.3 خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات لطرف من الاطراف ، كلما زادت فعالية تكتيكات (المساهمة) وشعارها شيلني واشيلك .
- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة للطرفين معا ، يكون من العملي استخدام استراتيجية التعاون والتي شعارها نحن اخوة .
- وعموما اذا كانت النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد فعليه السعي لعدم اشعار الطرف الاخر بمدى هذه الخطورة حتى لا يضعف موقفه .

8.3 الخبرات السابقة بالطرف الآخر:

المفاوض الماهر يسعى للاستفادة من خبرته السابقة بالطرف الاخر في اختياره لاستراتيجية التفاوض المناسبة مع مراعاة ما يلي:

- الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة فقد ينقلب الحمل الوديع الى نمر مفترس اذا شعر بتغير جذري في قوته النسبية.
- عدم التحيز في تقييم الخبرات السابقة وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم بدون مبرر.
- ادراك التغير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تغير الظروف او تراكم الخبرة.

9.3 السلوك المتوقع للخصم:

يجب تقييم السلوك بشكل موضوعي مع الاسترشاد بما يلي:

- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع من الخصم ازاء كل استراتيجية على حدة .
- تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع من الخصم
- تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي :
 - عدم مبادلتة نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية .
 - إتباع سلوك مماثل او موافق في حالة السلوك التعاوني مع الخصم .

10.3 شخصية الخصم:

¹ جيرارد نبرنبرج، ترجمة حازم عبد الرحمان، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1997، ص82.

- يجب أن يقوم المفاوض بدراسة شخصية الطرف الآخر دراسة وثيقة لكي يكيف سلوكه التفاوض بما يتلائم معها فيستغل ما فيها من نقاط ضعف ويستعد لما فيها من نقاط قوة .
- يحسن أن يتضمن توزيع الادوار في الفريق المفاوض لاشخاص المقابلين لتركيبه شخصيات الفريق الخصم.

11.3 اعتبارات أخرى:

- أهمية استمرار العلاقات بين الطرفين في المستقبل .
- توقعات الطرف الآخر حيث قد يكون متواضعة او مبالغ فيها .
- أهمية الخصم في تحقيق امور وانجازات اخرى قد لا تصل مباشرة بالموقف التفاوضي الحالي ، حيث قد يلجأ لاستراتيجيات اكثر تعاونية وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على ارضاء الخصم الذي سيفيدنا في امور اخرى تثيره مستقبلاً¹.

¹ محسن احمد الفطيري، مبادئ التفاوض، القاهرة، 2003، ص75.

المحاضرة 3: أنماط وشخصيات المفاوضين حسب المناهج

أولاً: شخصيات المفاوضين حسب المنهج التعاوني:

في هذا المطلب سنقوم بالتطرق لأنماط وشخصيات المفاوضين الذين لهم شخصية تتماشى مع المنهج التعاوني أو قريبة منه أو بتعبير آخر تلك الشخصيات التي لها خصائص شخصية تمكنها من إتباع المنهج التعاوني وتوظيفه أكثر من غيرها مثل النمط المتعاون والودود والانفتاحي والتحليلي.

1,المفاوض التحليلي:

وهذا النوع لا يقتنع ابداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل ، وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء. فإنهم يحبون أو بمعنى اصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانة تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيره. هذا النوع عندما تقع فيه أثناء تفاوضك فعليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها ولتعطي لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته التي لن تنتهي¹

2,المفاوض الانفتاحي: تتميز خصائصه الشخصية بكونه :

- شخص منفتح على الآخرين، - يميل إلى الصداقة، - صريح في الغالب، - متميز شخصيته بالمشاعر العاطفية، - يتمتع عادة بروح الفكاهة أو الدعابة، - منجز الأهداف. أما مظاهر سلوكه فهي: - ينمي صداقات كثيرة، - يتخذ قرارات بسرعة، - لا يتردد أو يخشى القول لا للآخرين، - يبدأ الحديث بشكل جيد ولكن لا يحسن إنهاء هذا الحديث، - يناقش القضايا وربما بصراحة واضحة

3.المفاوض المتعاون و الودود:

1.3.المفاوض الودود:

¹ محمد ندا، آليات التفاوض الفعال، دار هلا للنشر و التوزيع، الجيزة، 2013 م، ص 76

- يتسم المفاوض الودود بالمرح و يحب تكوين الصداقات كما أنه يقبل التوجيه و النصيحة، و ينتظر من أصدقائه ممن يؤدون له خدمات الكثير من الخدمات الإضافية

- و يحتاج المفاوض من هذا النوع للاطمئنان قبل التصرف، لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون التفاوض تحت أي ضغوط

مظاهر سلوكه: - يتحدث كثيرا وخاصة في الاجتماعات، - يشجع السلوك الودي، لا يحافظ على مواعيده، - لا يهتم كثيرا بالوقت أو تخطيطه، - يتعامل مع الآخرين كأنهم زائرين أو ضيوف، - يحافظ على العلاقات ولا يعمل على انقطاعها

2.3. المفاوض المتعاون:

يتميز المفاوض المتعاون بكونه يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه. ويمتازون بحبهم للناس وتجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك أنت فقط أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك، لأنه في بداية تفاوضه معك سوف لن يتخذ أي قرار إلى بعد أن يشعر بالاطمئنان نحوك، ولذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أيا كان. وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالبا، فهم يسعون دائما إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة¹

ثانيا: شخصيات المفاوضين حسب المنهج الصراعى:

1, المفاوض المقاتل:

وتجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر و لا يهتمون به أو باحتياجاته ولا يهتمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع ، فهم يريدون أن يكونون هم الكاسيين وغيرهم يخسر أي (نا ومن بعدي الطوفان كما يقال). عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئا و انت تقدم أي تنازلات.

2. المفاوض الهجومي:

¹ كايلي ريمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة 2014 م - بومرداس، 2013

وهذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات هذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه أو من خلال توريطة عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه ،

وتتمثل خصائصه الشخصية: - مهاجم، - سريع الغضب، - متوتر، - جرح، - عنيد أو متصلب الرأي، - يميل إلى الغدر، - لا يحترم الآخرين،

و مظاهر سلوكه: مساوم، - كثير المقاطعة للحديث، - يتصرف تصرفات عدوانية، - يتمسك برأيه مع التلويح بالتهديد أو التخويف، - يستخدم الصوت العالي¹

ثالثا: المفاوض الواقعي والمأزق التفاوضي:

1.المفاوض الواقعي: المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أو هناك عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له، ويتصفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي، وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك أن تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثثرة وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت، وعليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب أن تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة

وخصائصه الشخصية: - يستثمر وقته بكفاءة، - منظم ومرتب، - واقعي في مقترحاته، - واعي بالبيئة المحيطة بالموقف التفاوضي، - متعايش مع السوق واتجاهاته أو موقف الإدارة والعمال، - بعيد عن المثالية، - الكفاءة العالية في الأداء، - نشيط

مظاهر سلوكه فهي: - يتقدم بمقترحات عملية تعبر عن الواقع، - يطرح حقائق تعبر عن الواقع، - لا يهتم بالوعود البراقة، - يعمل بجدية ونشاط وتعاون مع الآخر، - يقدر ظروف الموقف و الأطراف الأخرى ويستجيب ايجابيا لها

2.المأزق التفاوضي: المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج، وللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرق ومنها أن تدخل آلية معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق أيا كانت هذه الآلية ، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق ، أو تطلب تأجيله إلى حين) أي أن تأخذ استراحة) أو يتم تغيير

¹ كايلي ريمة ، مرجع سابق، ص 45

مكان التفاوض أو الأسلوب مثلا أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلا ، إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن أن تتنازل عن أشياء بسيطة مثلا قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق، ولكن لا يجب أن تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية، أو أن تؤجل بعض النقاط مثلا جانبا ومؤقتا إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المأزق، وكما ذكرنا سابقا فانه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانبا بعد أن يستمر سير التفاوض وفي مراحلها النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضين أكثر مرونة

أحيانا المفاوض يصل لنقطة تسمى نقطة اللاعودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لا يستطيع العودة و مضطرا للمواصلة لأسباب عديدة أحيانا يجد نفسه المفاوض مضطرا للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء منها سابقا، فإن الحل هو أن يدخل طرفا ثالثا وهو ما يسمى الإنقاذ، بشرط أن يكون هذا الطرف محايدا وليس له مصلحة أو مكاسب من إتمام الاتفاق أو الغاية، فان هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصا إذا كان ذو مصداقية وخبرة في مجال التفاوض¹

رابعا: أنماط المفاوضين حسب الثقافات:

1. - يلعب البعد الثقافي دورا مهما في عملية التفاوض بين الدول، الأمر الذي يفرض على كل طرف التعرف على الخلفية الثقافية للطرف الذي يفاوضه، لأن اختلاف دلالات اللغة والسلوك الاجتماعي قد يؤدي في أحيان كثيرة إلى سوء الفهم الذي يعزز من غياب الثقة، ويتسبب بالتالي في تدهور العلاقات وتعقيد فرص حل النزاع، وهذا يتطلب معرفة واسعة لعادات الشعوب وتقاليدها وسلوكها

2. - إن عملية التفاوض الدولي عملية معقدة جدا لأنها تحتاج لقوة ذهنية للتعامل مع مختلف السلوكيات ومختلف الثقافات، من أهم التحديات التي تواجه المفاوض الذي يفاوض عالميا ويتعامل مع ثقافات أجنبية هي مشكلة اللغة وفهم سلوك وتفكير الطرف الآخر المتفاوض معه بعكس لو أن عملية التفاوض تسير في بيئة محلية فإن السلوك والتفكير والاعتقادات ستكون متقاربة جدا بين أطراف الصراع والعملية التفاوضية ستكون أسهل لكلا الطرفين²

¹ .غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، العددان 384-39 ، العراق، ص 3 / 1

² عبد السلام درويش، أثر الاختلال في شروط التفاوض الفلسطيني الإسرائيلي على إيجاد حل للقضية الفلسطينية، رسالة للحصول على الماجستير تخصص تخطيط وتنمية سياسية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2013 ، ص 48

3. - الحديث عن الأبعاد الثقافية وتأثيرها على السلوك والنهج التفاوضي ليس جديداً، حيث أول من أشار عام 1939 إلى وجود نمط تفاوضي خاص بكل دولة، يعكس Nicholson يعتبر بشكل كبير ظروف الثقافة السائدة فيها. وقد ظهرت عدة دراسات أنثروبولوجية واجتماعية وفلسفية ركزت اهتمامها على البحث في الفوارق بين الثقافات المختلفة انطلاقاً من التفاعل الكثيف الذي نجم عن تعدد الوحدات الدولية بعد حركة التحرر من الاستعمار وتقدم وسائل الاتصال والتنقل بين الدول.

4. - فتتعدد ثقافات الشعوب يجعل من الضروري أن يحيط المفاوض علماً بهذه الثقافات كي يتقن التفاوض معها، ولا تأتي أساليب التفاوض من فراغ، وإنما تركز على خلفيات ثقافية معينة.

6. - وعليه سوف نعمل في هذا المبحث على تقديم جملة من أساليب التفاوض لثقافات مختلفة عبر العالم.

النمط الأول: المدرسة الأوروبية:

يعتمد الأسلوب الأوروبي بشكل كبير على عدة عوامل منها المنطقة، الجنسية، اللغة المستعملة في العملية التفاوضية، والعديد من العوامل السياقية الأخرى، فمثلاً هناك دراسة صنفت المفاوضين الفرنسيين بخانة المفاوضين العدوانيين فهم يعملون على استخدام التهديدات والتحذير وحتى المقاطعة للوصول لأهدافهم المنشودة. وبناءً على نفس الدراسة فإن المفاوض الألماني والإنجليزي يصنفون ضمن الشريحة العدوانية لكن بدرجة أكثر اعتدالاً من الفرنسيين

المفاوض الألماني:

يهتم المفاوض الألماني كثيراً بمرحلة الإعداد للمفاوضات، يقدم خلالها عروض واضحة ومقبولة، يكره الحلول الوسطى، ولا يتمتع بالمرونة الكافية، لذا من أجل التفاوض معه يجب أن لا يكون جافاً. يحرص الألماني على الحضور بالوقت، ويظهر معرفة في الموسيقى، المسرح، والأدب¹

- يصب الألمانين جل اهتمامهم على إتمام الصفقات، كما يبدوون اهتماماً واضحاً بالألقاب ويحبذون سماعها.

¹ كايلى ريمه، مرجع سابق ، ص 43

المفاوض الفرنسي

- يتميز المفاوض الفرنسي بالحزم والإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة للمفاوضات، يفضل التوصل إلى اتفاق على الخطوط العريضة (لاتفاق من حيث المبدأ) وبعد ذلك يناقشون التفاصيل، وعند مناقشة التفاصيل يفضلون العودة للمبدأ المتفق عليه على اعتباره مبدأ توجيهي للعملية التفاوضية. لديه قدرة عالية على الكسب بقوله " لا أو كلا بحزم شديد " يتميز المفاوض الفرنسي بأنه لا يقدم أية تنازلات دون الحصول على شيء في المقابل، أي أنهم لا يقدمون شيء مقابل لا شيء

المفاوض الانجليزي

- المفاوض الانجليزي لطيف، ودود، واجتماعي، لديه استعداد للتوصل إلى اتفاق مرضي، من أكثر مفاوضين العالم دبلوماسية، لا يعطي وزناً للتخطيط للمفاوضات، مستعدون لقضاء المزيد من الوقت في التفاوض عندما يتوقعون نتائج أفضل، لا يصنف المفاوض الانجليزي ضمن إطار المفاوض المحترف كنظيره الأمريكي.

المفاوض الروسي

- عادة ما يشترك عدة مفاوضين في المفاوضات الروسية، يلتزمون التزاماً كاملاً بالميزانية المالية المحددة لهم، عادةً ما تكون إجراءات وأهداف المفاوضات مجهولة لدى المفاوض من ثقافة أخرى، إذ يصعب عليه فهمها أو حتى إدراك أهميتها وفي بعض الأحيان يضم فريق التفاوض ممثلاً سياسياً يراقب مدى التزام الأعضاء في المفاوضات، وذلك بهدف حماية مصالح الدولة.¹

النمط الثاني: المفاوضين الأمريكيين، العرب، والأسويين

- بعد التطرق للمدرسة الأوروبية وجب علينا الحديث عن أنماط ثقافية تفاوضية أخرى حول العالم، ولهذا سنتناول المفاوض الأمريكي و المفاوض العربي في فقرة أولى، في حين سنخصص الفقرة الثانية للمدرسة الآسيوية لنعرض من خلالها الأسلوب الصيني والياباني.

الأسلوب الأمريكي ونظيره العربي

1المفاوض الأمريكي

¹ كايلي ريمه، مرجع سابق، ص 44

- يكاد يكون الأسلوب الأمريكي في التفاوض من أكثر الأساليب انتشاراً وتأثيراً في العالم، فالشخصية الأمريكية شخصية منفتحة تعبر عن الإخلاص والدفء، واثقة وإيجابية، تندمج بسرعة في المفاوضات وتسعى إلى تحقيق مكاسب اقتصادية

- يحترم المفاوض الأمريكي من هو أكثر منه مهارة في التفاوض ومن يتمسك بقواعد اللعبة، كما أنه ماهر في استخدام التكتيكات بهدف تحقيق المكاسب، وينصب اهتمامه على المرحلة الأخيرة في المفاوضات لاعتبارها مرحلة حاسمة لعملية التفاوض

- يبذل المفاوض الأمريكي جهوداً غير عادية لبناء العلاقات الشخصية حتى على المستوى العائلي، والتعامل الشخصي مع المفاوضين الآخرين يكون بمنتهى الاحترام والتقدير باستثناء بعض الحوادث يعتمد الأمريكيون على الاتصالات الشفهية بشكل مكثف وعادة ما تكون صريحة، ويعتمد في ذلك على النقاط المكتوبة والمعدة سلفاً TALKING POINTS اللغة الجسد بشكل مكثف ويعتمد على استخدام الاتصال من خلال العينين، وغالباً ما يستخدمون أسلوب الهمس بالأذن على هوامش اللقاءات، يهتم المفاوض الأمريكي بعامل الوقت كثيراً ويتحكم به بطريقة ذكية، حيث يخصص وقت لكل لقاء ويحدد جدول أعمال، ولا يخرج بالحديث أثناء جلسات التفاوض عن موضوع البحث، ويستخدم عامل الوقت للضغط على الطرف الآخر. كما يقوم باستغلال كل القنوات المتاحة له رسمياً أو غير ذلك، لاستخدام أي طريقة قد تساعد في الوصول إلى أهدافه بأسرع وقت ممكن. وعن كرم الضيافة الأمريكية فهم عادةً ما يقومون بتوفير كل وسائل الراحة والأجواء المثالية، فضلاً عن عدد لا بأس به من جلسات المفاوضات تعقد على مائدة للعشاء في منزل وزير (ة) الخارجية في أجواء مريحة ومناسبة وصفت بأنها تفوق الخيال¹

- يتميز مفاوضو الولايات المتحدة بقدرتهم العالية على المنافسة في المفاوضات، عادةً يأتون لمائدة المفاوضات بمواقف وخطط بديلة PLAN B ، يقومون بعملية القضايا (يرون لأشياء عالمية) ويرغبون بطرح أفكار لها صدى تطابق واسع حول العالم.

- تتغير استراتيجيات المفاوضين الأمريكيين وفقاً لسياق المحل موضوع التفاوض (مسألة تجارية، قضية مجتمع، أزمة سياسية، صراع العام الكبير)

¹ كايلي ريمه، مرجع سابق، ص44

2. المفاوضون العرب:

- عرف العرب علم الدبلوماسية والمفاوضة قبل مجيء الإسلام، فقد فرض موقع شبه الجزيرة العربية كملتقى طرق القوافل التجارية بين الشمال والجنوب و الشرق والغرب، قيام روابط بين العرب و الأقوام الأخرى، مما تطلب قيام الاتصالات والمفاوضات وعقد المعاهدات التجارية وكانت السفارات تقوم في العادة بمهمة المفاوضة

- يتبع المفاوض في البلاد العربية تقليد الصحراء، الذي يقوم على أن الكرم قوة والوقت لا قيمة له، والأخذ بالثأر مقدم على التسوية أو الحل الوسط.

- تعتمد نتائج المفاوضات على المراحل الأولى منها، وعادةً ما تستغرق المفاوضات وقتاً طويلاً وتكثر حالات التأجيل والمقاطعات، وحتى عندما تصل المفاوضات لمرحلة حاسمة وحرجة فإنها يمكن أن تتعطل بقدوم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كلياً عن موضوع التفاوض، وهنا يتم الترحيب به وفقاً للتقاليد، لذا يحتمل فقدان توازن المفاوض الذي يقدر قيمة الوقت نتيجة لفقدان حماسه في متابعة مجرى سير المفاوضات.

النمط الثالث: الأسلوب الآسيوي

1.المفاوض الصيني

- يولي المفاوض الصيني اهتمام بالجانب الشكلي للشخصية، فهو يحب أن يتفاوض مع أفراد ذوي مركز مرموق وصلاحيات كبيرة، وفي المقابل يكره إجباره على التخلي عن موقفه الحازم خلال المفاوضات، فهو يهتم بحفظ ماء وجهه وبالتالي يجب أن يصون له الاتفاق ذلك

- كما تتميز المفاوضات وفقاً للأسلوب الصيني بالتخصص نظراً لاحتوائها على عدد كبير من الخبراء والفنيين مما يؤدي إلى إطالة وقت المفاوضات. تجدر الإشارة أيضاً إلى أن المفاوضين الصينيين يرحب باهتمام الطرف الآخر في المفاوضات بأسرهم من خلال تقديم الهدايا البسيطة والمزينة بعبارة أو بفكرة جميلة. في دراسة بعنوان: "الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض خاصة بالمجتمع الصيني"، توصلت لعدد من النتائج نذكر منها:

•المفاوض الصيني يهتم بمكانة ودرجة الآخرين الإدارية ويحترم مكانة الأشخاص بناء على مواقعهم الوظيفية.

- الصينيون يهتمون جداً بدراسة علامات الوجه وتفسيرها وهم حساسون جداً لكي يحافظوا على مظهرهم وسمعتهم سواء على مستوى الأعمال أم على مستوى المجتمع.
- الصينيون يولون مكانة هامة للثقة وهي سمة من ثقافتهم وجزء منها بدون الثقة يصعب ويستحيل على الصينيون التعامل والتفاوض مع الغير.
- من الصعب أن يوافق الصينيون على مفاوضات قبل بناء علاقات صداقة أو علاقات شخصية مع المفاوض الأجنبي.
- من السمات الثقافية التي تميز سلوك الصينيون في التفاوض سمة الغموض، حيث أن الصينيون لديهم أكثر من طريقة لقول "نعم".
- الصينيون يتمتعون بالتروي في مدخلهم و نهجهم التفاوضي ويقوموا بجمع معلومات مسبقة وأولية في مرحلة الاستعداد وقبل الدخول في عملية التفاوض.

2. المفاوض الياباني:

- المفاوض الياباني لديه مجموعة من القيم دائماً ما يطبقها خلال المفاوضات، فالإيابانيون يركزون على أهداف الجماعة، وهناك ترابط بين أفراد الفريق التفاوضي، كما يتبعون مبدأ التدرج الهرمي في السلطة. وعلى طاولة المفاوضات تجد هذه القيم نفسها من خلال الوعي العالي باحتياجات الفريق، والأهداف المتوخاة تحقيقها، وإظهار الاحترام الكبير لأولئك أصحاب المكانة العالية¹
- الأسلوب الياباني لا يعطي اهتماماً للمعاني الحرفية للكلمة قدر اهتمامهم بتعزيز العلاقات الثنائية قبل البدء في المفاوضات ، كما أنهم لا يقدمون على تقديم الاقتراحات الإجرائية بشكل كبير تماماً على عكس المفاوض الأمريكي.
- يطرح التفاوض الياباني ثلاث أساليب قديمة يعتمدون عليها، نذكر منها:
 - يستمعون لاقتراحات الغير بعناية فائقة، ودائماً ما يدونون الملاحظات.
 - عند انتهاء الطرف الآخر من الحديث، عادةً ما يتخذون حوالى الدقيقة للرد وخلالها قد يتناقشون أو يدونون الملاحظات.

¹ نادر أحمد أبو شيخه، أصول التفاوض، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 م.

• هذا الأسلوب يعطي المزيد من المصداقية والاحترام للرد الذين يقدموه

- يعطي المفاوض الياباني جانباً من الوقت قبل وضع اللمسات الأخيرة على الصفقة، وذلك لتحقيق قدر عالي من التوافق في الآراء التنفيذية بهدف تحديد إذ ما كان في إمكانهم القيام بأعمال تجارية خصوصاً مع الطرف الآخر على المدى الطويل، فهم من النوع الذي يتميز بالبحث عن راحة البال.

- بالنسبة لليابانيين فإن إنفاق المزيد من الوقت أثناء العملية التفاوضية سيجلب فائدة أكبر وسيعطي راحة أكثر للاتفاق، فهم يعتمدون على أخذ وقت طويل في التخطيط والمناقشة للخروج باتفاق مدروس جيداً ضمن إطار سياسة (اربح اربح) عند الحديث عن المفاوضات، اليابانيين هم أكثر الناس صبراً¹.

¹ حسين محمد المشهراوي، أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014 ، ص3.

تطبيق

شركة متخصصة في المقاولات أرادت شراء قطعة أرض لإنشاء مجمع سكني بمقاييس دولية، غير أن أصحاب هذه الأرض "مجموعة من الورثة" طلبوا مبلغ خيالي. طلب منك المسؤول الأول في الشركة التفاوض مع أصحاب الأرض.

السؤال: ماهي الترتيبات التي ستقوم بها من أجل إنجاز عملية التفاوض؟

ملاحظة:

. لديكم الحرية المطلقة في تصور كل السيناريوهات المحتملة والمعقولة التي تساعدكم في عملية التفاوض.