



كلية العلوم القانونية والإقتصادية والإجتماعية - المحمدية
+٢٤٧.٥١١ | ٢٢.٥٥.١٢١ | ٢٤٧٥١.١٢١ | ٨ | ٢٢.٤٢١٢-٢٤٧٥١.١٢١
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Mohammedia

ماستر العلاقات الدولية والقانون الدبلوماسي والقنصلي

بحث في مادة تقنيات التفاوض

أنماط المفاوضات

وإشراف الأستاذ الدكتور:

محمد المودن

من إعداد الطلبة:

مجد إرشيد

زكرياء أزم

السنة الجامعية: 2015-2016

المقدمة

المبحث أول: أنماط شخصيات المفاوضين حسب المناهج:
المطلب الأول: شخصيات المفاوضين حسب المنهج التعاوني:

فقرة أولى: المفاوض الانفتاحي و التحليلي:

أولاً: المفاوض الانفتاحي:

ثانياً: المفاوض التحليلي:

فقرة ثانية: المفاوض المتعاون و الودود:

أولاً: المفاوض المتعاون:

ثانياً: المفاوض الودود:

المطلب الثاني: : شخصيات المفاوضين حسب المنهج الصراعي:

فقرة أولى: المفاوض الهجومي و المقاتل:

أولاً: المفاوض الهجومي:

ثانياً: المفاوض المقاتل:

فقرة ثانية: المفاوض الواقعي و المأزق التعاوني:

أولاً: المفاوض الواقعي:

ثانياً: المأزق التفاوضي:

المبحث الثاني: أنماط المفاوضين حسب الثقافات:
المطلب الأول: المدرسة الأوروبية:

فقرة أولى: المفاوض الألماني والفرنسي:

أولاً: المفاوض الألماني

ثانياً: المفاوض الفرنسي

فقرة ثانية: المفاوض الانجليزي والروسي

أولاً: المفاوض الانجليزي

ثانياً: المفاوض الروسي

المطلب الثاني: المفاوضين الآسيويين و العربي و الأمريكيين:

فقرة أولى: الأسلوب الأمريكي والعربي:

أولاً: المفاوض الأمريكي

ثانياً: المفاوض العربي

فقرة ثانية: الأسلوب الآسيوي:

أولاً: المفاوض الصيني

ثانياً: المفاوض الياباني

المقدمة:

يعرف التفاوض من قبل علم النفس بأنه سلوك إنساني نفسي، اجتماعي، ثقافي، سياسي، مدفوع بالرغبة في خفض التوتر و حل المشكلات و الصراعات، و يستهدف تحقيق التوازن و الاستقرار.¹

وتأثر في العملية التفاوضية العديد من الأمور و من أبرزها المسائل التي تتعلق بالمفاوض من مهارات و خصائص، كما تلعب شخصية المفاوض دورا هاما في المفاوضات فالشخصيات تتنوع و تتعدد بين ودود بشوش و مقاتل هجومي.

و في هذا الإطار يقول هنري كيسنجر: إدارة المفاوضات أمر شاق يحتاج إلى مهارة و عزيمة، و يخطئ من يظن أن التشدد مع الطرف الآخر هو الطريق الأصوب للحصول على أفضل النتائج كما يخطئ من يظن أن التساهل مع الطرف الآخر هو الطريق الأمثل.²

تتعدد ثقافة الشعوب بتعدد أنواعها وأجناسها، لذا بات من الأهمية بمكان أن يحيط المفاوض علما بهذه الثقافات كي يتقن التفاوض معها، وفيما يلي نقدم جملة من أساليب التفاوض لثقافات مختلفة عبر العالم.³

و قد سبق ل تيودور روزفيلت أن قال لأحد أصدقائه حينما كان يتوسط لإنهاء الحرب الروسية اليابانية عام 1909م أن التعامل مع أعضاء الكونجرس بمثابة تمرين لتقوية الأعصاب في بعض الأحيان و لكن القيام بمهام السلام أكثر مشقة و صعوبة، فعليك أن تكون مؤدبا و

1 - محمد نداء، آليات التفاوض الفعال، دار هلا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجيزة، 2013م، ص76.

2 - محمد نداء، آليات التفاوض الفعال، مرجع سابق، ص 84.

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

مجاملا في شرح الشيء الواحد مئات المرات رغم وضوحه، و لو تركت على سجيتي لانفجرت غضبا و لقرعت رؤوسهم بعضها ببعض¹.

إن كلام روزفيلت هذا يعكس بوضوح تأثير شخصية المفاوض على المفاوضات و كذا الثقافة، لكن السؤال الجوهرى هنا لماذا يتعين علينا أن نتعرف على أنماط المفاوضين؟ يجب على المفاوض أن يعرف نمط المفاوض الآخر من اجل أن يعزف معه على نفس الموجة و ليحدث بينهما اتصال يتمكنان من خلال بالوصول لحل.

و إلى هنا يمكننا أن نبسط الإشكالية التالية:

ما هي أنماط المفاوضين وما مدى تأثير ثقافتهم على العملية التفاوضية؟

و انطلاقا من هذه الإشكالية سنقسم دراستنا إلى مبحثين اثنين:

في المبحث الأول سنتطرق لأنماط الشخصية للمفاوضين و في تقسيمنا لأنماط سنقسمها اعتمادا على معيار قربها من مناهج التفاوض، فنخصص المطلب الأول لأنماط التي تتميز بالطابع التعاوني نسبة إلى المنهج التعاوني و هذه الأنماط هي الودود و المتعاون و الانفتاحي و التحليلي، أما المطلب الثاني فسندرس فيه الأنماط التي تتشابه في بعض خصائصها مع المنهج الصراعي مثل النمط المقاتل و الهجومى و المأزق التفاوضي و الواقعي.

و في المبحث الثاني سنتناول الأنماط التفاوضية بحسب الثقافات، إذ سنخصص المطلب الأول للحديث عن المدرسة الأوروبية، من خلال عرض تقنيات تفاوضية لأربع ثقافات أوروبية،

1 - محمد ندا، آليات التفاوض الفعال، مرجع سابق، ص 85 .

هي الفرنسية و الانجليزية و الألمانية و الروسية، في حين سنترك المطلب الثاني للمفاوض ذو الثقافة الأمريكية والعربية كما سنترك للمدرسة الآسيوية.

المبحث الأول : أنماط شخصيات المفاوضين حسب المناهج:

يتباين أداء المفاوضون و تتباين مستوياتهم و ذلك من خلال النتائج المحققة و التي تم التوصل إليها خلال التفاوض، و ذلك راجع إلى عدة اعتبارات، أهمها مجموعة الخصائص و المهارات و المواصفات التي يتوفر عليها المفاوض و التي من شأنها أن تعطيه الأفضلية أثناء العملية التفاوضية، لكن و إضافة إلى الميكانيزمات المهارية التي يتوفر عليها المفاوض تلعب شخصيته دورا هاما في المفاوضات و في هذا المطلب سنتناول أنواع و أنماط شخصيات المفاوضين، و قد قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين اثنين و ذلك بربط شخصيات المفاوضين بمناهج التفاوض، ففي المطلب الأول سنتناول أنماط المفاوضين الذين ينطبق على شخصيتهم المنهج التعاوني كالمفاوض المتعاون و الودود و التحليلي و الانفتاحي، أما في المطلب الثاني فسنعرضه لأنماط المفاوضين الذين يتوفرون على شخصيات قريبة للمنهج الصراعي مثل المفاوض المقاتل و الهجومي و الواقعي و المأزق التفاوضي.

المطلب الأول: شخصيات المفاوضين حسب المنهج التعاوني:

في هذا المطلب سنقوم بالتطرق لأنماط و شخصيات 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 و توظيفه أكثر من غيرها مثل النمط المتعاون و الودود و الانفتاحي و التحليلي.

الفقرة الأولى: المفاوض الانفتاحي و التحليلي:

أولاً: المفاوض التحليلي:

وهذا النوع لا يقتنع ابدأ بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل 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.

ثانياً: المفاوض الانفتاحي:

تتميز خصائصه الشخصية بكونه : 1- شخص منفتح على الآخرين، 2- يميل إلى الصداقة، 3- صريح في الغالب، 4- تمتزج شخصيته بالمشاعر العاطفية، 5- يتمتع عادة بروح الفكاهة أو الدعابة، 6- منجز الأهداف. أما مظاهر سلوكه فهي: 1- ينمي صداقات كثيرة، 2- يتخذ قرارات بسرعة، 3- لا يتردد أو يخشى القول لا للآخرين، 4- يبدأ الحديث بشكل جيد ولكن لا يحسن إنهاء هذا الحديث، 5- يناقش القضايا وربما بصراحة واضحة، 6-

1 - التفاوض الدولي، منشورات مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، ص 50.

يداعب الآخرين من فترة لأخرى، 7- يرد على جميع الأسئلة وعلى جميع المكالمات التلفونية التي ترد إلى مكتبه، 8- مكتبه غير منظم، 9- لا يتابع الأمور جيدا¹.

فقرة ثانية: المفاوض المتعاون و الودود:

أولا: المفاوض الودود:

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 الإضافية². و يحتاج المفاوض من هذا النوع للاطمئنان قبل التصرف، لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون التفاوض تحت أي ضغوط³.

مظاهر سلوكه: 1- يتحدث كثيرا وخاصة في الاجتماعات، 2- يشجع السلوك الودي، 3- لا يحافظ على مواعيده، 4- لا يهتم كثيرا بالوقت أو تخطيطه، 5- يتعامل مع الآخرين كأنهم زائرين أو ضيوف، 6- يحافظ على العلاقات ولا يعمل على انقطاعها⁴.

ثانيا: 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

1 - غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، العددان 39/38، العراق، ص 3-4.
2 - عبد الله جماعة - أحمد إبراهيم عبد الهادي، التفاوض أصول علمية و مهارات و فنون، مركز التعليم المفتوح، ص121.
3 - ريم مشاط، مهارات التفاوض بين الثقافات المتعددة - إدارة أعمال في ثقافات متعددة، 2013/2012م، ص55.
4 - غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، مرجع سابق، ص 6.

مطلوب منك أنت فقط أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك، لأنه في بداية تفاوضية 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 غالباً، فهم يسعون دائماً إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة¹.

المطلب الثاني: : شخصيات المفاوضين حسب المنهج الصراعي:

بعد أن تعرفنا على النوع الأول من أنماط المفاوضين سنتناول في هذا المطلب النوع الثاني من أنماط المفاوضين و الذين يتسمون بخصائص تجعلهم قريبين شيئاً ما من المنهج الصراعي، إذ سنتطرق لكل من المفاوض القاتل و الهجومي و الواقعي و المأزق التفاوضي.

الفقرة الأولى: المفاوض الهجومي و المقاتل:

أولاً: المفاوض المقاتل:

وتجدهم يتصرفون بعذوانية 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 الكاسبين وغيرهم يخسر أي (أنا ومن بعدي الطوفان كما يقال) .عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئاً و لا تقدم أي تنازلات².

1- التفاوض الدولي، منشورات مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، مرجع سابق، ص 49.

2 - التفاوض الدولي، مرجع سابق، ص 48.

- و من خصائصه الشخصية: 1- عنيف وعدواني ولكن سرعان ما يلجأ للهدوء، 2- سهل الغضب، 3- مكافح أو مناضل، 4- مندفع، 5- يجادل كثيراً، 6- متوتر الأعصاب ويفتقر إلى التوازن العاطفي، 7- بانس. و مظاهر سلوكه هي: 1- يهاجم بشدة في البداية 2- يتراجع فجأة عند نقطة معينة وبسرعة وبدرجة كبيرة، 3- يحاول أن يروعك في البداية، 4- يرفع الراية البيضاء في نهاية قتاله أي يستسلم، 5- يثير قضية من لاشيء أحياناً¹.

ثانياً: المفاوض الهجومي:

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 توريطه عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه².

- وتتمثل خصائصه الشخصية: 1- مهاجم، 2- سريع الغضب، 3- متوتر، 4- جارح، 5- عنيد أو متصلب الرأي، 6- يميل إلى الغدر، 7- لا يحترم الآخرين، و مظاهر سلوكه: 1- مساوم، 2- كثير المقاطعة للحديث، 3- يتصرف تصرفات عدوانية، 4- يتمسك برأيه مع التلويح بالتهديد أو التخويف، 5- يستخدم الصوت العالي³.

الفقرة الثانية: المفاوض الواقعي و المأزق التفاوضي:

أولاً: المفاوض الواقعي:

- 1 - غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، مرجع سابق، ص 4-5.
2 - التفاوض الدولي، مرجع سابق، ص 50.
3 - غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، مرجع سابق، ص 5.

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 ثرثرة 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 ومباشرة¹.

وخصائصه الشخصية: 1- يستثمر وقته بكفاءة، 2- منظم ومرتب، 3- واقعي في مقترحاته، 4- واعي بالبيئة المحيطة بالموقف التفاوضي، 5- متعايش مع السوق واتجاهاته أو موقف الإدارة والعمال، 6- بعيد عن المثالية، 7- الكفاءة العالية في الأداء، 8- نشيط، أما مظاهر سلوكه فهي: 1- يتقدم بمقترحات عملية تعبر عن الواقع، 2- يطرح حقائق تعبر عن الواقع، 3- لا يهتم بالوعود البراقة، 4- يعمل بجدية ونشاط وتعاون مع الآخر، 5- يقدر ظروف الموقف و الأطراف الأخرى ويستجيب ايجابيا لها².

ثانياً: 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

1 - التفاوض الدولي، مرجع سابق، ص48.

2 - غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، مرجع سابق، ص.3.

أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق ، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي أن تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض أو الأسلوب مثلا أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلاً، 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 جانباً ومؤقتاً إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المأزق، وكما ذكرنا سابقا فإنه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانبا بعد أن يستمر سير التفاوض وفي مراحل النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضين أكثر مرونة¹.

أحيانا المفاوضات 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 المفاوضات مضطرا للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء منها سابقاً، فإن الحل هو أن يدخل طرفاً ثالثاً وهو ما يسمى الإنقاذ، بشرط أن يكون هذا الطرف محايداً وليس له مصلحة أو مكاسب من إتمام الاتفاق أو الغاية، فإن هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصاً إذا كان ذو مصداقية وخبرة في مجال التفاوض².

المبحث الثاني: أنماط المتفاوضين حسب الثقافات

يلعب البعد الثقافي دورا مهما في عملية التفاوض بين الدول، الأمر الذي يفرض على كل طرف التعرف على الخلفية الثقافية للطرف الذي يفوضه، لأن اختلاف دلالات اللغة

1 - التفاوض الدولي، منشورات مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، ص52.

2 - نفس المرجع أعلاه، ص 52.

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 وسلوكها¹.

أن عملية التفاوض الدولي عملية معقدة جداً لأنها تحتاج لقوة ذهنية للتعامل مع مختلف السلوكيات ومختلف الثقافات، من أهم التحديات التي تواجه المفاوض الذي يفاوض عالمياً 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 جداً بين أطراف الصراع والعملية التفاوضية ستكون أسهل لكلا الطرفين².

الحديث عن الأبعاد الثقافية وتأثيرها على السلوك والنهج التفاوضي ليس جديداً، حيث يعتبر Nicholson أول من أشار عام 1939 إلى وجود نمط تفاوضي خاص بكل دولة، يعكس 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 وتقديم وسائل الاتصال والتنقل بين الدول³.

فنتعدد 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.

1 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، ص48.

2 Simintiras Thomas, cross cultural sales negotiations, the open university business school, UK, 1997, p 11.

3 - محمد حسن، مبادئ التفاوض، طبعة أولى، دار إثراء للنشر، عمان، 2010، ص25.

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

المطلب 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 الفرنسيين¹.

الفقرة الأولى: الأسلوب الألماني والفرنسي:

أولاً: 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، والأدب². يصب الألمان على اهتمامهم على إتقان الصفقات، كما يبذلون اهتماماً باللقاب ويحبذون سماعها.

ثانياً: المفاوض الفرنسي:

1 Adair et al. Negotiating Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*. Vol 86(3), June 2001.

2 - كايلى ريمه، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، رسالة للحصول على الماجستير في التسويق، جامعة محمد قرة، الجزائر، 2104، ص43-44.

يتميز المفاوض الفرنسي بالحزم والإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة للمفاوضات، يفضل التوصل إلى اتفاق على الخطوط العريضة (الاتفاق 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 شيء1.

الفقرة الثانية: الأسلوب الانجليزي والروسي:

أولاً: 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.

ثانياً: 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 أهميتها2. وفي بعض الأحيان

1 Jason Reifman, cultural negotiation styles, www.slideshare.net, published on may 2010.

2 - كايلي ريمه، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مرجع سابق، ص45.

يضم فريق التفاوض ممثلاً سياسياً يراقب مدى التزام الأعضاء في المفاوضات، وذلك بهدف حماية مصالح الدولة.

المطلب 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.

الفقرة الأولى: الأسلوب الأمريكي ونظيره العربي:

أولاً: المفاوض الأمريكي:

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 اقتصادية¹.

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 التفاوض².

يبذل المفاوض الأمريكي جهوداً غير عادية لبناء العلاقات الشخصية حتى على المستوى العائلي، والتعامل الشخصي مع المفاوضين الآخرين يكون بمنتهى الاحترام والتقدير – باستثناء

1 - كايلى ريمه، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مرجع سابق، ص42.

2 - نادر أحمد أبو شيخه، أصول التفاوض، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، مقتبس من كايلى ريمه، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مرجع سابق،

بعض الحوادث - يعتمد الأمريكيون على الاتصالات الشفهية بشكل مكثف وبعناية فائقة، وعادة ما تكون صريحة، ويعتمد في ذلك على النقاط المكتوبة والمعدة سلفاً (Talking Points)، ويستخدم لغة 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 تساعده 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 (Plane B)، يقومون بعولمة القضايا (يرون الأشياء عالمية) ويرغبون بطرح أفكار لها صدى تطبيقي واسع حول العالم.

تتغير استراتيجيات المفاوضين الأمريكيين وفقاً لسياق المحل موضوع التفاوض (مسألة تجارية، قضية مجتمع، أزمة سياسية، صراع العام الكبير)².

ثانياً: المفاوضون العرب:

1 - صائب عريقات، الحياة مفاوضات، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2008، ص 259-270.
2 LeBaron, Michelle. "Culture-Based Negotiation Styles." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: July 2003 <http://www.beyondintractability.org/essay/culture-negotiation>.

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 الأقاليم الأخرى، مما تطلب قيام الاتصالات والمفاوضات وعقد المعاهدات التجارية وكانت السفارات تقوم في العادة بمهمة المفاوضة¹.

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 ودرجة 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.

الفقرة الثانية: الأسلوب الآسيوي:

أولاً: المفاوض الصيني:

يولي المفاوض الصيني اهتماماً بالجانب الشكلي للشخصية، فهو يجب 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 ذلك².

1 - عبد الفتاح الرشدان، أصول العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، المركز العلمي للدراسات السياسية، عمان، طبعة أولى، 2005، ص 40.

2 - نادر أحمد أبو شيخه، مرجع سابق، ص 69، مقتبس من، كايلي ريمه، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مرجع سابق.

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 منها1:

(1) المفاوض الصيني يهتم بمكانة ودرجة الآخرين الإدارية ويحترم مكانة الأشخاص بناء على مواقعهم الوظيفية.

(2) الصينيون يهتمون جداً بدراسة علامات الوجه وتفسيرها وهم حساسون جداً لكي يحافظوا على مظهرهم وسمعتهم سواء على مستوى الأعمال أم على مستوى المجتمع.

(3) الصينيون يولون مكانة هامة للثقة وهي سمة من ثقافتهم وجزء منها بدون الثقة يصعب ويستحيل على الصينيون التعامل والتفاوض مع الغير.

(4) من الصعب أن يوافق الصينيون على مفاوضات قبل بناء علاقات صداقة أو علاقات شخصية مع المفاوض الأجنبي.

(5) من السمات الثقافية التي تميز سلوك الصينيون في التفاوض سمة الغموض، حيث أن الصينيون لديهم أكثر من طريقة لقول "نعم".

1 - حسين محمد المشهوراوي، 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.

6) الصينيون يتمتعون بالتروي في مدخلهم و نهجهم التفاوضي ويقوموا بجمع

معلومات مسبقة وأولية في مرحلة الاستعداد وقبل الدخول في عملية التفاوض.

وقد أوصى الباحثين في هذه الدراسة بعدة ملامح ومواصفات من خلالها يمكن التفاوض

مع الصينيون وإنجاح عملية التفاوض ومن أهمها:

- فهم طريقة حياة وعيش الصينيين.
- التعرف على فلسفتهم وعاداتهم وتقاليدهم.
- التعرف على القوانين والسياسات العامة في بلدهم.

ثانياً: المفاوض الياباني:

المفاوض الياباني لديه مجموعة من القيم دائماً ما يطبقها خلال المفاوضات، فاليابانيون

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 المفاوضات²، كما أنهم لا يقدمون على تقديم الاقتراحات الإجرائية بشكل

كبير تماماً على عكس المفاوض الأمريكي.

1 Richard Lee Wiseman, Jolene Koester, intercultural communication competence, the University of Michigan, Sage Publications, p 207 1993.

2 Graham, Sano, and March. Negotiating Behaviors in Ten Foreign Cultures. *Management Science*. Vol. 40(1), January 1994. <http://www.jstor.org/stable/2632846>

يطرح التفاوض الياباني ثلاث أساليب قديمة يعتمدون عليها، نذكر منها:

☒ ينصتون إحتراماً، ويردون بشكل مدروس

(1) يستمعون لاقتراحات الغير بعناية فائقة، ودائماً ما يدونون الملاحظات.

(2) عند انتهاء الطرف الآخر من الحديث، عادةً ما يتخذون حوالي الدقيقة للرد

وخلالها قد يتناقشون أو يدونون الملاحظات.

(3) هذا الأسلوب يعطي المزيد من المصداقية والاحترام للرد الذين يقدموه.

☒ يبحثون عن أعلى قدر من التعاون الممكن في المستقبل

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.

☒ الوقت هو المال

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 Jason Reifman, cultural negotiation styles.

خاتمة:

من خلال ما سبق طرحنا ناستنتج أن العملية التفاوضية تخضع لعدة تأثيرات لها علاقة بنوعية المفاوض والسمات الشخصية المميزة له، كما أن البعد الثقافي له دور كبير في التأثير على العملية التفاوضية، فمن خلال تحليل الأبعاد السلوكية الشخصية للمفاوض نجد بعض الأنماط

تتشترك في سمات معينة مثل المفاوضين التعاونيين الذين يسعون دائماً للحفاظ على مصالح الطرفين و يسعون نوعاً ما لتحقيق نوع من الشراكة طويلة الأمد بين الأطراف المتفاوضة. و في اليد الأخرى نرى نمط تفاوضي يتبع منهج صراعي في عملياته التفاوضية ضمن إطار سياسة (إربح / إخسر).

كما أن الثقافة السائدة في بلد ما تؤثر بشكل كبير على العملية التفاوضية، فكل حضارة تقريباً مفاوضاتها المختلفون عن الآخرين، وذلك نظراً لعدة عوامل منها اختلاف العادات، التقاليد، اللغة، الدين، الجغرافيا وغيرها، وهذه الثقافة السائدة تمثل أساساً للشخصية التفاوضية على مائدة المفاوضات. ودراسة تأثير الثقافات على العملية التفاوضية يساعد بشكل كبير على إدارة حوار تفاوضي مثمر.

وسنختتم بالقول أن الاستراتيجيات التفاوضية لدى جل مفاوضين العالم تتغير وفقاً لسياق المحل موضوع التفاوض (صراع، تعاون، أزمة، تجارة، الخ)، والعلاقة التي تربط بين الدول و الأفراد المتفاوضة (صديق، عدو). فمن المستحيل أن يقوم المفاوض باستعمال المنهج الصراعي مع طرف صديق يكون الهدف من المفاوضة بينهم تحقيق شراكة مثمرة للطرفين.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. محمد نداء، آليات التفاوض الفعال، دار هلا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجيزة، 2013م،
2. عبد الله جماعة – أحمد إبراهيم عبد الهادي، التفاوض أصول علمية و مهارات و فنون، مركز التعليم المفتوح
3. محمد حسن، مبادئ التفاوض، طبعة أولى، دار إثراء للنشر، عمان، 2010.

4. صائب عريقات، الحياة مفاوضات، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2008
5. عبد الفتاح الرشدان، أصول العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، المركز العلمي للدراسات السياسية، عمان، طبعة أولى، 2005،

ثانياً: الرسائل:

1. كايلي ريمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2013-2014م
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،
3. 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،

ثالثاً: مقالات ومنشورات:

1. التفاوض الدولي، منشورات مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية.
2. غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، العددان 39/38، العراق.
3. ريم مشاط، مهارات التفاوض بين الثقافات المتعددة - إدارة أعمال في ثقافات متعددة، 2012/2013م

رابعاً: مراجع أجنبية:

1. Simintiras Thomas, cross cultural sales negotiations, the open university business school, UK, 1997.
2. Jason Reifman, cultural negotiation styles, www.slideshare.net, published on may 2010.
3. Lebaron Michelle, Culture-Based Negotiation Styles, Beyond Intractability, Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess, Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder, 2003.
4. Graham, Sano, and March. Negotiating Behaviors in Ten Foreign Cultures using a model developed in unaided states, published by Informs, Management Science, 1994.
5. Richard Lee Wiseman, Jolene Koester, intercultural communication competence, the University of Michigan, Sage Publications, 1993.