إعداد الطالب : طارق الحكواتي

أثر نمط شخصية المفاوض حسب مقياس هيرمان على تحديد الإستراتيجية التفاوضية

دراسة على الشركات الخاصة السورية

مشكلة البحث :

لا تعيش المنظمات بمعزل عن محيطها فهي تؤثر و تتأثر و تستفيد و تفيد و هذه الاستفادة المتبادلة تتم غالبا بالتفاوض مع الأطراف الأخرى . و هنا تكمن أهمية عملية التفاوض و التي تلعب شخصية المفاوض دور كبير في نجاحها و لذلك فان تحديد النمط الأمثل للتفاوض و نمط الطرف الآخر يساعد كثيرا في زيادة المكاسب الناتجة من عملية التفاوض باستخدام استراتيجيات التفاوض المناسبة .

يدرس البحث تأثير شخصية المفاوض على إتباع إستراتيجية تفاوضية معينة .

و نظرا لظهور عدد كبير من العلوم التي تحدد نمط الشخصية اختار الباحث مقياس هيرمان لأنه تم اختباره بعدد لا باس به من رسائل الدكتوراه لتحديد نمط أطراف التفاوض .

أهمية البحث :

. فتكمن أهميته من خلال :

1. زيادة معرفة المفاوض بالأنماط المختلفة للمفاوضين .
2. تنمية النواحي الايجابية و تقليل النواحي السلبية لكل نمط في عملية التفاوض .

أهداف البحث :

1. تحديد جوانب القوة و الضعف لكل نمط مفاوض .
2. تحديد الإستراتيجية الملائمة لكل مفاوض .
3. تحديد البرنامج التدريبي الخاص بكل نمط .

مصطلحات البحث :

مقياس هيرمان : مقياس للتعرف على نمط الشخصية وضعه العالم هيرمان .

الدماغ اليميني : صاحب التفكير الإبداعي .

الدماغ اليساري : صاحب التفكير المنطقي .

الدماغ التحليلي : الدماغ اليساري الخلفي .

الدماغ الحركي : الدماغ اليساري الأمامي .

الاستراتيجيات التفاوضية : الإستراتيجية الهجومية و الإستراتيجية الدفاعية .

فرضيات البحث :

1. هناك علاقة بين النمط التحليلي و استخدام الإستراتيجية الدفاعية في التفاوض .
2. هناك علاقة بين النمط الحركي و استخدام الإستراتيجية الهجومية في التفاوض .
3. هناك علاقة بين الموقف التفاوضي و استخدام إستراتيجية تفاوضية معينة .
4. هناك علاقة بين معرفة المفاوض بنمط الطرف الآخر في التفاوض و بين التركيز على إستراتيجية معينة في التفاوض .

**الإطار النظري :**

مقياس هيرمان :

لقد تم إيجاد هذا المقياس لتنميط الشخصية عن طريق العالم هيرمان , و لقد تم اختبار هذا المقياس بعدد كبير من رسائل الدكتوراه و الذي يقوم على :

 تقسيم الدماغ إلى أربعة أقسام و هي اليساري الخلقي A) ) و اليميني الخلفي(B ) و اليميني الأمامي (c ) و اليساري الأمامي (D)

و كل شخص منا يستخدم جزء من هذه الأجزاء

و لهذه الأجزاء أسماء أخرى و هي : A الدماغ التحليلي

 B الدماغ الودي

 C الدماغ التعبيري

 D الدماغ الحركي

1. **الدماغ التحليلي :**

يحرك هذه الشخصية حاجتها إلى العيش بطريق صحيحة ,و معرفة كل الأمور و فهمها , و إلى الاستقلالية , فيجدون الأمان في المعرفة .

**أصحاب هذه الشخصية قد يتصفون بعدد من هذه صفات :**

 مخطط بارع ,جدير بالثقة , منتج , حكيم , مثالي , عادل , منظم , محلل جيد للأمور , موضوعي, قادر على تبين حقيقة الأمور . لديه حس بالمسؤولية . دقيق جدا .

**أصحاب هذه الشخصية في العمل :**

متقنة في عملها و يميلون للعمل في الأمور التي بحاجة للتحليل و الصلابة في مجالات التجارة و تطبيق القانون .

1. **الدماغ الودي (الإبداعي ):**

يحرك هذه الشخصية الحاجة إلى اكتساب محبة الآخرين و تقديرهم , و إلى التعبير عن مشاعرها الايجابية نحو الآخرين .و تجنب الظهور كأناس عاديين .

**أصحاب هذه الشخصية قد يتصفون بعدد من هذه صفات :**

مراعي لحاجات الآخرين , مرن , نبيه , مبدع , دبلوماسي في التعامل مع الآخرين , قادر على الانسجام مع الآخرين .

**أصحاب هذه الشخصية في العمل :**

يمكن لهذه الشخصية أن تلهم الناس و تؤثر فيهم و تقنعهم عن طريق الفنون (الموسيقى ,الفنون الجميلة )

فضلا عن الكلام المكتوب أو الخطابي ( الشعر , القصص, الصحافة , التعليم ) , يحب العديد منهم أن يساعدوا الناس على إظهار أفضل مالديهم من طاقات .غالبا ما يرضون بعمل بسيط لكي يتمكنوا من التفرغ للإبداع .

1. **الدماغ التعبيري :**

يحرك هذه الشخصية الحاجة إلى أن يكونوا سعداء , و أن يقوموا بنشاطات ممتعة , أن يقدموا مساهمة ما إلى هذا العالم , و أن يتجنبوا المعاناة و الألم .

**أصحاب هذه الشخصية قد يتصفون بعدد من هذه صفات :**

تلقائية , عفوية , ذات خيال واسع , منتجة , حماسية ,سريعة الحركة , تتحلى بالثقة بالنفس.

**أصحاب هذه الشخصية في العمل :**

ينجح العديد من أصحاب هذه الشخصية بالقيام بمهن أو وظائف متعددة في آن معا. مهن يسافرون فيها كثيرا ( طيارون , مراقبو طيران , مصورون ....) , لا نجد الكثير من أصحاب هذه الشخصية يعملون في وظائف روتينية . إنهم يحبون التحديات و هم سريعو البديهة في المواقف الطارئة .

1. **الدماغ الحركي :**

ما يحرك هذه الشخصية هو الحاجة إلى الإنتاج و النجاح و تجنب الفشل .

**أصحاب هذه الشخصية قد يتصفون بعدد من هذه صفات :**

متفائلة , واثقة بالآخرين , ماهرة في عملها , فعالة , مستقلة , عملية , نشيطة .

**أصحاب هذه الشخصية في العمل :**

يعملون بجد , يتمسكون بأهدافهم, و هم حازمون . يحتلون غالبا منصبا مسؤولا أو مناصب مدراء في حقول الأعمال و القانون و المصارف و المعلوماتية و السياسة .

الاستراتيجيات التفاوضية :

**الإستراتيجية الهجومية :**

تتجسد هذه الإستراتيجية ببساطة في قيام المفاوض باتخاذ موقف هجومي منذ البداية أثناء جلسة التفاوض و الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا . و تهدف هذه الإستراتيجية عادة على الحصول على مكاسب أكثر, أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر , ا والى رد الاعتبار . إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب التمسك و الإصرار بالحدود العليا للمفاوض مع الضغط المستمر لإجبار الطرف الآخر على قبولها . كما تتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض .

وهكذا فانه يمكن القول بان أهم مظاهر هذه الإستراتيجية :

* موقف هجومي من البداية في الجلسة التفاوضية .
* سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها .
* تشدد و تصلب على الحدود أو الأوضاع التفاوضية .
* العناد و التظاهر بعدم تقديم تنازلات .
* التلميح بالقوة و التهديد .
* استمرار الضغط على الطرف الآخر .
* عدم التراجع بسهولة أو بسرعة .

في حالة مواجهة مثل هذه الإستراتيجية فانك يجب أن تهتم أولا بامتصاص غضب الطرف الآخر , و ذلك من خلال ترك الفرصة له للكلام و التعبير عن هجومه . يلي ذلك أن تسعى إلى استخدام الحجج و البراهين لإقناعه مع الاستعداد لتقديم تنازلات بسيطة , و لكن ليس بسرعة و تحت ضغط الهجوم و لا فانك سوف تضطر لتقديم المزيد من التنازلات , و تشجعه على الاستمرار في إستراتيجية الهجوم .

تذكر :

لا تتعامل مع الإستراتيجية الهجومية للطرف الآخر بإستراتيجية هجومية مضادة ..... بل حاول امتصاص الغضب و استيعاب الهجوم , ثم الدفاع و الإقناع ...... لكن لا تستسلم ..... و لا تندفع في تقديم التنازلات .

و تشتمل الإستراتيجية الهجومية على عدة استراتيجيات فرعية مستمدة من الممارسة العملية للتفاوض , و هي إستراتيجية إطلاق ( أو فتح ) النار على الطرف الآخر , و إستراتيجية الحدود المغلقة , و أخيرا إستراتيجية ( أراك في المحكمة أو الميدان ) و أخيرا إستراتيجية الفتى التشدد / الطيب .

**الإستراتيجية الدفاعية :**

كما يتضح من الاسم , فان الإستراتيجية الدفاعية تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده و أوضاعه التفاوضية . كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها , أو الرغبة في الحصول على تنازلات من جانب الطرف الآخر , ا والى إنقاذ ما يمكن إنقاذه , أو إلى تصحيح الأوضاع و المحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المفاوضة .

و من بين الظروف التي تضطر المفاوض إلى إتباع هذه الإستراتيجية ما يلي :

* عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف .
* عندما تكون هناك الرغبة في تقليل الخسائر إلى اقل حد ممكن .
* في حالة المواجهة الأولى الإستراتيجية هجومية من الطرف الآخر .

و يراعى عند إتباع هذه الإستراتيجية الاهتمام بالجوانب التالية :

* تقديم المبررات الكافية و المقنعة باستخدام الأدلة الموثقة .
* استخدام الحقائق و الأرقام .
* المصارحة في بعض الأحيان .
* التدرج أثناء الدفاع .
* شراء الوقت .
* ضبط الأعصاب و الصبر و تحمل أي سخرية أو رفض للمقترحات .
* التراجع أحيانا و بشكل منظم ( الانسحاب الهادئ و المنظم ) .
* طلب تعويض أحيانا , حتى لو كان تعويضا نفسيا .