

التكليف العملي الثاني

مقرر: فن التفاوض وخدمة العملاء

عنوان التكليف:

تحليل تجربة تفاوضية شخصية في بيئة خدمة العملاء

إعداد الطالبة : فاطمه حسين احمد الحازمي

المملكة العربية السعودية

العام الجامعي 1447هـ - 2026م

يتناول هذا التقرير تحليلاً تفصيلياً لتجربة تفاوضية واقعية عشتها بصفتي عميلاً (Customer Experience) في موقف خدمة عملاء داخل أحد معارض بيع الأجهزة الإلكترونية. وتهدف الدراسة إلى ربط الموقف العملي بالمفاهيم النظرية لفن التفاوض، من خلال تحليل أطراف التفاوض، وأهدافهم ومصالحهم، والاستراتيجية التفاوضية المتبعة، والمهارات وأساليب التواصل التي ظهرت أثناء الموقف، وصولاً إلى تقييم شخصي للنتيجة واقتراح بدائل ممكنة كانت لتحسّن من مخرجات التفاوض.

أولاً: وصف التجربة التفاوضية

1. شرح الموقف بالتفصيل

قمت بشراء هاتف ذكي من أحد معارض الجوال المعروفة داخل أحد المراكز التجارية بمدينة الرياض، بسعر يقارب 3200 ريال سعودي. وبعد مرور نحو عشرين يوماً من تاريخ الشراء، بدأت ألاحظ استنزافاً سريعاً وغير طبيعي لبطارية الجهاز، حيث كانت البطارية تنخفض من 100% إلى أقل من 20% خلال ساعات معدودة من الاستخدام العادي، رغم أن الجهاز جديد تماماً ولم يتعرض لأي سوء استخدام أو تلف ظاهري.

توجهت إلى المعرض ذاته حاملاً الجهاز وفاتورة الشراء الأصلية، وطلبت من موظف المبيعات استبدال الجهاز بجهاز آخر سليم، باعتبار أن العيب فني وغير ناتج عن استخدام خاطئ. إلا أن الموظف أوضح أن سياسة المتجر الرسمية تنص على أن الاستبدال الكامل للجهاز يكون متاحاً فقط خلال أول سبعة أيام من الشراء، وبما أنني تجاوزت هذه المدة، فإن الخيار المتاح وفق السياسة هو إرسال الجهاز لقسم الصيانة المعتمد، وهو ما قد يستغرق من سبعة إلى عشرة أيام عمل.

لم أقتنع بهذا الحل، إذ إنني أحتاج الجهاز بشكل يومي لمتابعة دراستي الجامعية والتواصل مع أسرتي، وبدأت حواراً تفاوضياً مع الموظف موضحاً أن العيب ظهر في وقت مبكر نسبياً (أقل من شهر) وأنه من غير المنطقي أن أتحمّل غياب الجهاز أسبوعاً كاملاً بسبب عيب من المفترض ألا يكون موجوداً في جهاز جديد. وبعد نقاش لم يصل إلى نتيجة مع الموظف، طلبت بأدب مقابلة مدير الفرع، وتم تصعيد الموقف إليه، حيث استمر التفاوض معه حتى تم التوصل إلى حل مُرضٍ للطرفين.

2. الأطراف المشاركة في التفاوض

- الطرف الأول: أنا، بصفتي العميل (Customer) وصاحب المصلحة المباشرة في حل المشكلة.
- الطرف الثاني: موظف المبيعات في المعرض، بصفته الممثل الأول لسياسة الشركة.

- الطرف الثالث: مدير الفرع، الذي دخل كطرف تفاوضي بعد تصعيد الموقف، وكان يملك صلاحية اتخاذ قرار استثنائي خارج السياسة الحرفية.

3. السياق (بيئة الخدمة)

جرى الموقف بالكامل داخل بيئة خدمة عملاء تقليدية وجهًا لوجه (Face-to-Face)، في فرع تجاري لمعرض جوالات كبير داخل مركز تجاري بالرياض، وهو موقف يمثل نموذجًا نمطيًا للتفاوض بين عميل ومزوّد خدمة حول تطبيق سياسة الضمان، وهو من أكثر أنواع التفاوض شيوعًا في قطاع خدمة العملاء وتجارة التجزئة.

ثانيًا: موضوع التفاوض والقضايا الأساسية

محل التفاوض: طريقة التعامل مع عيب في بطارية الجهاز بعد انتهاء مهلة الاستبدال المعلنة (7 أيام)، وتحديد الحل الأنسب بين ثلاثة خيارات: الاستبدال الكامل، أو الصيانة وفق الإجراء الاعتيادي، أو حل وسط يجمع بين الطرفين.

أبرز نقاط الاختلاف بين الطرفين

- تفسير "السياسة": الموظف يرى أن مهلة السبعة أيام قاعدة ثابتة لا استثناء فيها، بينما أرى أنها معيار زمني مرّن قابل للتقدير حسب طبيعة العيب.
- سرعة الحل: أطلب حلاً فوريًا (يوميًا)، بينما يعرض الموظف حلاً يستغرق 7-10 أيام عبر المسار الرسمي للصيانة.
- نوع التعويض: هل يقتصر الحل على إصلاح العيب فقط، أم يشمل أيضًا تعويضًا عن الإزعاج والوقت الضائع؟

أبرز نقاط الاتفاق بين الطرفين

- الاتفاق على أن العيب في حقيقي وليس ناتجًا عن سوء استخدام، وهذا ما أكدّه فحص أولي سريع للجهاز أمامي.
- الاتفاق على أن الجهاز لا يزال ضمن فترة الضمان الرسمية للشركة المصنّعة (عادة سنة كاملة)، وهو ما أزال أي خلاف حول "مبدأ" حقي في الإصلاح المجاني.

ثالثاً: أهداف ومصالح الأطراف

الطرف	الهدف المعلن	المصلحة الحقيقية الكامنة
أنا (العميل)	استبدال الجهاز فوراً	امتلاك جهاز سليم يعمل باستمرار دون انقطاع، دون خسارة وقت أو مال إضافي
موظف المبيعات	الالتزام الحرفي بسياسة الشركة	تجنّب المساءلة الإدارية واتخاذ قرار يتجاوز صلاحياته
مدير الفرع	إنهاء الموقف بسرعة ودون تصعيد أكبر	الحفاظ على رضا العميل وسمعة الفرع، دون تحمّل تكلفة استبدال كامل غير ضرورية

من الجدول أعلاه يتضح أن المصالح، رغم ظهورها متعارضة في البداية (استبدال فوري مقابل تطبيق السياسة)، كانت في جوهرها قابلة للتوافق (Compatible)، إذ إن الطرفين يشتركان في مصلحة مشتركة أعمق وهي إغلاق الموقف بشكل يرضي العميل دون تحميل المتجر خسارة غير مبررة، وهذا ما فتح الباب أمام حل تكاملي بدلاً من صراع تنافسي مباشر.

رابعاً: تحليل الاستراتيجية التفاوضية المستخدمة

يمكن تقسيم مراحل هذا التفاوض إلى ثلاث مراحل متتابعة، اختلفت فيها الاستراتيجية المهيمنة من طرف إلى آخر:

المرحلة الأولى: التنافس (Competition) من جانب الموظف

في بداية الموقف، تبني موظف المبيعات استراتيجية تنافسية إلى حد ما، إذ تمسك بالحل الوحيد الذي يخدم مصلحة المتجر المباشرة (الالتزام الحرفي بالسياسة) دون محاولة حقيقية لفهم احتياجي أو البحث عن بدائل. هذا النمط شائع لدى الموظفين في المستويات التشغيلية الأولى، لأنهم غالباً لا يملكون صلاحية اتخاذ قرار استثنائي، فيميلون إلى "الدفاع عن الموقف" بدل "حل المشكلة".

المرحلة الثانية: التكامل (Collaboration) من جانبي

بدلاً من الدخول في مواجهة أو رفع الصوت، اخترت استراتيجية تكاملية قائمة على توضيح المصلحة المشتركة: أوضحت أن هدي ليس "معاينة" المتجر أو الإصرار على كسر القاعدة، بل الحصول على جهاز يعمل بأسرع وقت ممكن، واقترحت بشكل استباقي حلولاً بديلة (مثل فحص فوري للبطارية أمامي، أو تبديل البطارية فقط دون استبدال كامل الجهاز)، مما حوّل الموقف من "أنا ضد سياستكم" إلى "لنجد معاً حلاً يحفظ حق الطرفين".

المرحلة الثالثة: التوفيق (Compromise) عند تدخل المدير

بعد تصعيد الموقف لمدير الفرع، الذي يملك صلاحية أوسع، تحوّل التفاوض إلى استراتيجية توفيقية، حيث لم أحصل على كامل مطلبي الأصلي (استبدال الجهاز بالكامل فوراً)، ولم يلتزم المدير أيضاً بالسياسة الحرفية (صيانة تستغرق أسبوعاً)، بل تم التوصل إلى نقطة وسطى: إصلاح فوري لمكوّن البطارية داخل الفرع في نفس اليوم، مع تمديد فترة الضمان كتعويض عن الإزعاج.

لم تظهر في هذا الموقف استراتيجيتا التجنّب (Avoidance) أو الالتزام الكامل (Accommodation)، إذ لم يتخلّ أي من الطرفين عن موقفه بالكامل دون مقابل، ولم يتجنّب أي منهما مواجهة المشكلة، بل ظل كل طرف حاضراً وفاعلاً في النقاش حتى الوصول إلى حل.

خامساً: تحليل مهارات التفاوض المستخدمة

مهارة الاتصال

اعتمدت على صياغة مطلبي بوضوح ودقة منذ اللحظة الأولى، من خلال تحديد المشكلة بلغة موضوعية (نسبة استنزاف البطارية، تاريخ الشراء، رقم الفاتورة) بدلاً من الشكوى العاطفية العامة، مما ساعد الموظف والمدير على فهم الموقف بسرعة واتخاذ قرار مبني على معطيات واضحة.

الإصغاء الفعال

لم أكتفِ بعرض مطلبي، بل استمعت بعناية لتفسير الموظف لسياسة الشركة قبل أن أرد عليه، وهو ما مكّني من صياغة ردي لاحقاً بشكل يعالج تحديداً القيد الذي ذكره الموظف (مهلة السبعة أيام)، بدلاً من تكرار مطلبي الأصلي بشكل غير مجدٍ.

الإقناع وبناء الحجاج

استخدمت حججاً منطقية مدعومة بأدلة ملموسة: الفاتورة الرسمية، وفيديو قصير يوثق سرعة استنزاف البطارية، وربط ذلك بأن الجهاز لا يزال داخل فترة ضمان الشركة المصنّعة الأطول (سنة كاملة) وليس فقط سياسة المتجر الداخلية (7 أيام). وقد كان هذا التمييز بين "سياسة المتجر" و"ضمان المصنّع" حجة محورية ساعدت في إقناع المدير بأن الحل الوسط أكثر منطقية من التمسك الحرفي بالسياسة الداخلية.

إدارة الانفعالات

رغم الشعور بالإحباط من الرفض الأول، حافظت على هدوئي ونبرة صوت متزنة طوال الحوار، وتجنّبت رفع صوتي أو استخدام عبارات اتهامية تجاه الموظف، وهو ما منع تصعيد الموقف إلى مواجهة غير بناءة، وحافظ على أجواء الاحترام المتبادل التي سهّلت لاحقاً قبول المدير للتفاوض بمرونة.

المرونة في التفاوض

أظهرت مرونة واضحة حين لم أنشئ بمطلي الأصلي (استبدال الجهاز بالكامل) بعد أن فهمت قيود السياسة، بل انتقلت بسلاسة إلى اقتراح بدائل عملية (إصلاح فوري للبطارية، أو تعويض بضمان إضافي)، وهي المرونة التي فتحت المجال أمام حل توفيقي يرضي الطرفين بدلاً من الوصول إلى طريق مسدود.

سادساً: تحليل أسلوب التواصل

لعب أسلوب التواصل غير اللفظي دوراً محورياً في مسار هذا التفاوض ونتيجته النهائية:

- لغة الجسد: حافظت على تواصل بصري مباشر ومهذب مع كل من الموظف والمدير، ووقفت بوضعية مفتوحة (غير دفاعية) أثناء الحديث، وهو ما نقل انطباعاً بالثقة والصدق بدلاً من العدوانية.
- نبرة الصوت: كانت نبرتي هادئة وثابتة طوال الحوار حتى في لحظة الرفض الأول، ولم ترتفع أو تهتز، مما منحني مصداقية أكبر وجعل الموظف والمدير أكثر تقبلاً للتفاوض بدلاً من اتخاذ موقف دفاعي مضاد.
- الأسلوب الشفهي المباشر: استخدمت جملاً قصيرة وواضحة تركز على الحقائق ("الجهاز عمره 20 يوماً فقط"، "العيب فني وليس سوء استخدام") بدلاً من الإطالة أو التكرار العاطفي، مما جعل حديثي أكثر إقناعاً واحترافية.
- التوثيق الكتابي الداعم: إبراز الفاتورة الأصلية ومقطع الفيديو القصير أعطى الحوار الشفهي دعماً بصرياً وموضوعياً، وحول النقاش من "كلام مقابل كلام" إلى نقاش مبني على أدلة، وهو ما سرّع من قبول الموظف تصعيد الموقف للمدير بدلاً من رفضه بالكامل.

بشكل عام، ساهم هذا المزيج من الهدوء، والوضوح، والتوثيق في تحويل مسار التفاوض من موقف قد يتحول لمواجهة غير مثمرة، إلى حوار بناء انتهى بحل مقبول من الطرفين خلال أقل من نصف ساعة.

سابعاً: التقييم الشخصي والبدائل

تقييم نتيجة التفاوض

بشكل عام، يمكن اعتبار نتيجة هذا التفاوض إيجابية ومُرضية بدرجة كبيرة؛ فقد حصلت على إصلاح فوري لمشكلة البطارية في نفس اليوم بدلاً من انتظار أسبوع كامل، إضافة إلى تعويض إضافي (تمديد الضمان) لم يكن جزءاً من مطلبي الأصلي. كما حافظ الطرفان على علاقة إيجابية بعد انتهاء التفاوض، ولم يشعر أي منهما بالخسارة الكاملة، وهو ما يُعد من أهم مؤشرات نجاح أي عملية تفاوضية تكاملية (Win-Win).

هل كان يمكن الوصول إلى نتيجة أفضل؟

نعم، كان من الممكن تحسين النتيجة أو تسريع الوصول إليها في نقطتين رئيسيتين: الأولى أنني توجهت إلى المتجر مباشرة دون توثيق مسبق كافٍ (مثل تسجيل نسبة استنزاف البطارية عبر تطبيق قياس الأداء)، مما جعل الجزء الأول من الحوار مع الموظف يمر بمرحلة إثبات المشكلة قبل الانتقال إلى مرحلة التفاوض الفعلي. والثانية أنني انتظرت حتى وصل الحوار إلى طريق شبه مسدود مع الموظف قبل أن أطلب مقابلة المدير، بينما كان بإمكانني طلب ذلك بشكل استباقي وأكثر لباقة في وقت مبكر لتوفير الوقت.

استراتيجيات بديلة مقترحة لتحسين النتيجة

- التوثيق المسبق: تصوير المشكلة وتوثيقها بالتاريخ والوقت قبل التوجه للمتجر، لتقليل وقت "الإثبات" وزيادة قوة الحجة منذ اللحظة الأولى.
- التصعيد الاستباقي المهدّب: طلب التحدث مباشرة مع المسؤول صاحب الصلاحية الأوسع (المدير) بمجرد الشعور بأن الموظف الأول مقيّد بسياسة صارمة، بدلاً من الدخول في جدال مطوّل معه.
- استخدام مبدأ "الخيارات المتعددة" (BATNA) بشكل أوضح: عرض أكثر من بديل مرتّب حسب الأولوية منذ البداية (استبدال كامل، ثم إصلاح فوري، ثم إصلاح عادي مع تعويض)، بدلاً من التمسك بخيار واحد ثم التنازل عنه تدريجياً، لأن ذلك يمنح الطرف الآخر مساحة أكبر لاختيار الحل الذي يناسبه ضمن أطر مقبولة لي.
- الاستفسار المسبق عن السياسة عبر القنوات الرسمية (الموقع الإلكتروني أو خدمة العملاء الهاتفية) قبل التوجه للفرع، لدخول التفاوض بمعرفة دقيقة بالسياسة وحدودها، مما يقوي موقفني التفاوضي منذ البداية.

من خلال تحليل هذه التجربة التفاوضية الواقعية، يتضح أن نجاح التفاوض في بيئة خدمة العملاء لا يعتمد فقط على مدى "صواب" مطلب العميل، بل على القدرة على بناء حجج منطقية موثقة، وإدارة الانفعالات بحدوء، والمرونة في الانتقال من المطلب المثالي إلى الحل الواقعي المقبول، إضافة إلى معرفة اللحظة المناسبة للتصعيد إلى صاحب الصلاحية الأعلى. وقد أثبتت هذه التجربة أن استراتيجية التكامل (Collaboration)، حين تُدار بمهارة اتصال وإصغاء جيدة، غالبًا ما تقود إلى نتائج تحقق مصلحة الطرفين معًا (Win-Win)، وهو الهدف الأسمى لأي عملية تفاوضية ناجحة.