

فن التفاوض وخدمة العملاء

طبيعة التفاوض

المحاضرة الأولى

MKT421

Prepared by
Dr. Okba Alsabbagh

تمهيد

في ظل تعقّد بيئة الأعمال وتزايد التفاعلات بين الأفراد والمؤسسات، بات التفاوض مهارة أساسية لا غنى عنها في الحياة المهنية والتجارية. فالتفاوض لم يعد مجرد وسيلة لحل الخلافات، بل أصبح أداة استراتيجية لصنع القرارات وبناء العلاقات وتحقيق المصالح. وتبرز أهمية فهم طبيعة التفاوض من كونه عملية تفاعلية تتأثر بعوامل متعددة، مثل الاتصال والمصالح والقوة والبيئة المحيطة. كما تختلف أساليب التفاوض وتصنيفاته باختلاف المواقف والأهداف والسياقات التنظيمية. وتهدف هذه المحاضرة إلى تقديم إطار معرفي متكامل حول مفهوم التفاوض وطبيعته في الأعمال التجارية. كما تسعى إلى تمكين الطالب من استيعاب عناصر التفاوض ومبادئه وشروطه بشكل منهجي. ويُعد هذا المدخل أساساً لفهم أعمق لمهارات التفاوض التي سيتم تناولها في المحاضرات اللاحقة.

الأهداف

بنهاية هذه المحاضرة، سيكون الطالب قادراً على:

- توضيح مفهوم التفاوض وشرح طبيعته كعملية تفاعلية وصنع قرار مشترك في السياقين الإداري والتجاري.
- التمييز بين تصنيفات التفاوض في الأعمال التجارية وتحليل خصائص كل نوع وفقاً لطبيعة الموقف التفاوضي.
- تحليل خصائص المواقف التفاوضية وتحديد أطرافها ومصالحها ودور الاتصال في إدارتها بفعالية.
- تفسير عناصر التفاوض الأساسية وربط كل عنصر بتأثيره المباشر في نجاح العملية التفاوضية.
- تطبيق مبادئ وشروط التفاوض على مواقف عملية واقعية بما يسهم في الوصول إلى اتفاقات مقبولة ومستدامة.

01

المحور الأول مفهوم التفاوض



يمثل مفهوم التفاوض المدخل الأساسي لفهم طبيعة العلاقات التفاعلية في بيئة الأعمال والإدارة الحديثة. فالتفاوض ليس مجرد تبادل مطالب، بل عملية ديناميكية تتداخل فيها المصالح والقرارات والصراعات ضمن إطار من الحوار المنظم. وتتعدد زوايا النظر إلى التفاوض باختلاف السياق، إذ يمكن فهمه كعملية تفاعلية، أو كآلية لصنع القرار المشترك، أو كوسيلة عقلانية لإدارة الصراع. كما يكتسب التفاوض أهمية خاصة في المجال التجاري لما له من تأثير مباشر على النتائج الاقتصادية واستدامة العلاقات. ومن هنا، يسعى هذا المحور إلى تحليل مفهوم التفاوض من عدة أبعاد تكاملية تبرز دوره الوظيفي والاستراتيجي في الأعمال.

01

مقدمة تحليلية



التفاوض كعملية تفاعلية

أولاً

يُعرّف التفاوض بأنه عملية تفاعلية تتم بين طرفين أو أكثر، يسعى كل طرف من خلالها إلى تحقيق أهدافه أو مصالحه الخاصة.

ويستند التفاوض إلى الحوار وتبادل المعلومات بدلاً من فرض الرأي بالقوة. وتحدث العملية في بيئات متنوعة، مثل البيع والشراء،

وإبرام العقود، أو حل النزاعات المختلفة. ويشترط في أي تفاوض وجود تباين في المصالح أو وجهات النظر بين الأطراف. ويهدف



المتفاوضون من خلال هذه العملية إلى التوصل إلى اتفاق مقبول لجميع الأطراف المعنية.

مثال: تفاوض شركة مع مورد لتحديد سعر ومدة توريد المواد الخام.

التفاوض كصنع قرار مشترك

ثانياً

يُنظر إلى التفاوض بوصفه آلية لصنع قرار مشترك بين الأطراف المتفاوضة، حيث لا ينفرد أي طرف باتخاذ القرار النهائي بصورة أحادية. ويتم الوصول إلى هذا القرار من خلال تبادل المقترحات والتنازلات بين الأطراف، مع مراعاة مصالح جميع الأطراف بدرجات متفاوتة. ويسهم هذا الأسلوب التشاركي في تعزيز الالتزام بالاتفاق الناتج عن التفاوض.

وكلما كان القرار قائماً على المشاركة، زادت فرص نجاحه واستدامته.

مثال: اتفاق شراكة بين شركتين بعد مناقشة توزيع الأرباح والمسؤوليات.



التفاوض كوسيلة لإدارة الصراع

ينشأ التفاوض في الغالب نتيجة وجود صراع أو اختلاف في المصالح بين الأطراف، إلا أن هذا الصراع لا يعني بالضرورة وجود

عداء فيما بينهم. ويعمل التفاوض على تحويل الصراع من حالة مواجهة إلى حوار منظم يقوم على النقاش وتبادل الآراء. كما

يساعد هذا الأسلوب على تقليل التوتر والسعي إلى بناء حلول وسط تلبي مصالح الأطراف بدرجات متفاوتة.



ويُعد التفاوض بديلاً عقلانياً عن النزاعات المفتوحة التي قد تؤدي إلى خسائر مادية أو معنوية.

مثال: حل خلاف بين بائع وزبون حول شروط الضمان عبر التفاوض

التفاوض في السياق التجاري رابعاً

يأخذ التفاوض التجاري طابعاً اقتصادياً وعملياً واضحاً، إذ يرتبط بشكل مباشر بتحقيق الربح أو تقليل الخسائر. ويحدث هذا النوع من التفاوض بين البائعين والمشتريين أو بين الشركات في سياقات تجارية متنوعة. وتتداخل في العملية التفاوضية عوامل متعددة، مثل السعر والجودة والوقت، إلى جانب تأثرها بظروف السوق والمنافسة والعرض والطلب.



ويتطلب التفاوض التجاري امتلاك مهارات اتصال وإقناع عالية لتمكين الأطراف

من عرض مواقفهم والدفاع عن مصالحهم بفعالية.

مثال: تفاوض تاجر مع زبون على سعر كمية كبيرة من السلع.

محاكاة تفاوضية كتطبيق عملي



السيناريو:

تتفاوض شركة تصنيع مواد غذائية مع مورد لتحديد سعر ومدة توريد المواد الخام. ترغب الشركة في الحصول على أفضل سعر ممكن، بينما يسعى المورد للحفاظ على هامش ربحه وضمان استمرارية العلاقة مع الشركة.

الأسئلة التحليلية:

1. ما طبيعة التفاوض في هذا السيناريو؟ وما الهدف الأساسي لكل طرف؟
2. هل يمكن اعتبار القرار الناتج عن التفاوض قراراً مشتركاً؟ ولماذا؟
3. ما دور التفاوض في إدارة أي صراع محتمل بين الطرفين؟
4. ما العوامل التجارية التي تؤثر على هذا التفاوض؟



محاكاة تفاوضية كتطبيق عملي



الإجابات:

التفاوض: عملية تفاعلية بين طرفين.

الأهداف: الشركة تقليل التكلفة، والمورد الحفاظ على الربح.

صنع قرار مشترك: نعم، لأن القرار يتم عبر تبادل المقترحات والتنازلات.

إدارة الصراع: يحوّل التباين في المصالح إلى حوار منظم وحلول وسط.

العوامل التجارية: السعر، الجودة، الوقت، ظروف السوق والمنافسة.



02

المحور الثاني تصنيفات التفاوض في الأعمال التجارية



تتنوع أساليب التفاوض في بيئة الأعمال التجارية تبعاً لأهداف الأطراف وطبيعة العلاقة بينهم. بعض المفاوضات تهدف إلى تحقيق مصلحة مشتركة وتعزيز التعاون طويل الأمد، بينما يركز البعض الآخر على تحقيق مكاسب فردية بشكل أكثر صرامة وتنافسية. لهذا، يمكن تصنيف التفاوض إلى أنماط رئيسية تساعد على فهم ديناميكيات كل موقف وكيفية إدارة العلاقات والمصالح. معرفة هذه التصنيفات تمكّن المتفاوضين من اختيار الأسلوب الأمثل لكل سياق تجاري، سواء كان الهدف بناء شراكات مستدامة أو تحقيق نتائج سريعة في بيئة تنافسية. كما أن فهم هذه الأنماط يساهم في تقليل المخاطر المحتملة والحفاظ على علاقات تجارية صحية ومستقرة.



02

مقدمة تحليلية

التفاوض التعاوني

أولاً

يركز التفاوض التعاوني على تحقيق مصلحة مشتركة بين الأطراف المتفاوضة، حيث يسعى كل طرف إلى الوصول إلى حلول رابح-رابح. يسود هذا النوع من التفاوض جو من الثقة والانفتاح، ويتم خلاله تبادل المعلومات بشفافية نسبية لتعزيز فهم كل طرف لمصالح الآخر. ويُستخدم التفاوض التعاوني غالباً في العلاقات طويلة الأجل، لما له من دور في بناء شراكات مستدامة وتعزيز السمعة المهنية للطرفين.



مثال: تفاوضت شركتان لإبرام عقد طويل الأمد، بحيث يضمن الاتفاق استقراراً مستمراً للطرفين في العمليات التجارية ويعزز الثقة والتعاون بينهما.

يركز التفاوض التنافسي على تحقيق مصلحة طرف واحد، ويُعرف بمنطق رابح-خاسر. يقل في هذا النوع من التفاوض تبادل المعلومات بين الأطراف، وتكون المواقف أكثر تشدداً. يُستخدم التفاوض التنافسي غالباً في الصفقات القصيرة أو الفردية، وقد يؤثر سلباً على العلاقات المستقبلية، لكنه يظل شائعاً في الأسواق عالية المنافسة. ويُعد هذا النمط مناسباً عندما تكون الأولوية القصوى تحقيق أهداف فورية دون الالتزام بعلاقات طويلة الأمد.

مثال: يسعى الزبون للحصول على أفضل سعر ممكن لنفسه، بينما قد يقلل هذا النهج من رضا البائع أو فرص التعاون المستقبلي بين الطرفين.



محاكاة تفاوضية كتطبيق عملي



السيناريو:

تتفاوض شركتان على عقد توريد طويل الأمد لمستلزمات مكتبية. تسعى كل شركة إلى تحقيق مصلحة مشتركة، مع التأكيد على بناء شراكة مستدامة وتعزيز الثقة بين الطرفين. في الوقت نفسه، يتفاوض زبون مع تاجر للحصول على خصم على كمية محدودة من المنتجات، حيث يركز كل طرف على تحقيق مصلحته الفردية دون الالتزام بعلاقة طويلة الأمد.

الأسئلة التحليلية:

1. ما طبيعة التفاوض في هذا السيناريو؟ وما الهدف الأساسي لكل طرف؟
2. هل يمكن اعتبار القرار الناتج عن التفاوض قراراً مشتركاً؟ ولماذا؟
3. ما دور التفاوض في إدارة أي صراع محتمل بين الطرفين؟
4. ما العوامل التجارية التي تؤثر على هذا التفاوض؟



NEGOTIATION



محاكاة تفاوضية كتطبيق عملي



الإجابات:

التفاوض بين الشركتين: تعاوني.

الأهداف: تحقيق مصلحة مشتركة وبناء شراكة طويلة الأمد.

التفاوض تعاوني لأن: الاتفاق يتم عبر تبادل المعلومات والتعاون لإيجاد حلول رابح-رابح.

التفاوض بين الزبون والتاجر: تنافسي، لأن كل طرف يسعى لتحقيق مصلحته الفردية.

أثر التفاوض التنافسي: قد يضعف العلاقة المستقبلية بين الطرفين ويحد من فرص التعاون لاحقاً.



03

المحور الثالث خصائص المواقف التفاوضية



تتميز المواقف التفاوضية بمجموعة من الخصائص التي تحدد طبيعة العملية التفاعلية بين الأطراف. أولاً، غالباً ما يشمل التفاوض أطرافاً متعددة، لكل منها مصالح وأهداف خاصة، مما يزيد من تعقيد العملية ويستدعي تنسيقاً دقيقاً. ثانياً، يعد تباين المصالح بين الأطراف محركاً رئيسياً للتفاوض، إذ يسعى كل طرف إلى تقريب وجهات النظر وتحقيق مصالحه دون إلغاء مصالح الآخرين. ثالثاً، يظل السعي إلى اتفاق الهدف النهائي، حيث يجب أن يكون مقبولاً لجميع الأطراف ويضمن التزامات متبادلة، مما يسهم في استقرار العلاقة وفتح آفاق للتعامل المستقبلي.



03

مقدمة تحليلية

وجود أطراف متعددة

أولاً

يتطلب التفاوض وجود طرفين أو أكثر، حيث يمتلك كل طرف مصالح وأهدافاً خاصة تختلف في طبيعتها وأولوياتها. قد تختلف قوة وتأثير كل طرف، ما يجعل عدد الأطراف أحد العوامل الأساسية التي تزيد من تعقيد العملية التفاوضية. كلما زاد عدد الأطراف، زادت التحديات المرتبطة بالتنسيق وإيجاد حلول وسط تلبي مصالح الجميع.



مثال: تفاوض بين مورد وموزع وتاجر تجزئة.

يسعى المورد لضمان تسليم المواد في الوقت المحدد، بينما يركز الموزع على الربحية وتغطية التوزيع، ويهدف تاجر التجزئة إلى الحصول على أفضل سعر وكميات مناسبة. هذا التعدد في الأهداف يزيد من تعقيد المفاوضات ويستدعي تنسيقاً مستمراً بين جميع الأطراف.

تباين المصالح

ثانياً

لا يحدث التفاوض إلا بوجود اختلاف في المصالح بين الأطراف، وقد يكون هذا الاختلاف جزئياً أو كلياً حسب طبيعة الموقف. يمثل تباين المصالح دافعاً أساسياً للتفاوض، إذ يسعى كل طرف لتوضيح مواقفه والعمل على تقريب وجهات النظر دون إلغاء مصالح الطرف الآخر. ليس من الضروري أن تكون المصالح متعارضة تماماً، إذ يمكن دائماً إيجاد مساحات مشتركة تتيح التوصل إلى حلول مرضية لجميع الأطراف.



مثال: يسعى البائع للحصول على سعر أعلى لتعزيز أرباحه، بينما يهدف الزبون إلى خفض السعر لتقليل تكلفته، ويظهر هذا التباين أهمية التفاوض لإيجاد حل وسط يرضي الطرفين.

ثالثاً السعي إلى اتفاق

الهدف النهائي من التفاوض هو الوصول إلى اتفاق يُرضي جميع الأطراف، ولا يشترط أن يكون هذا الاتفاق مثالياً، بل يجب أن يكون مقبولاً ويحقق توازناً بين مصالح الأطراف. يتضمن الاتفاق عادة التزامات متبادلة تلزم كل طرف بما اتفق عليه، مما يُنهي حالة الخلاف أو التباين ويحد من احتمالات النزاعات المستقبلية. يسهم هذا في استقرار العلاقة بين الأطراف ويخلق بيئة مواتية للتعاون المستمر.



مثال: توقيع عقد بيع بعد التفاوض على الشروط، حيث التزم كل طرف بما اتفق عليه، مما يضمن استقرار العلاقة التجارية وفتح المجال لتعاون مستقبلي.

04

المحور الرابع عناصر التفاوض



تُعد عناصر التفاوض الركائز الأساسية التي يقوم عليها أي حوار تفاوضي، إذ تحدد مدى فعالية العملية وقدرتها على الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف. تشمل هذه العناصر الاتصال الفعّال لنقل الرسائل وفهم المواقف، وتحديد المصالح الحقيقية التي تمثل جوهر التفاوض، بالإضافة إلى بناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. كما يلعب عنصر المشروعية دوراً في ضمان عدالة النتائج، في حين تعكس الالتزامات جدية الأطراف والتزامها بالاتفاقات. وتعتبر البدائل والخيارات أدوات استراتيجية تتيح للمفاوض القدرة على إدارة المخاطر وتحقيق حلول مبتكرة تلبي مصالح جميع الأطراف.



04

مقدمة تحليلية

الاتصال (Communication)

أولاً

يُعد الاتصال العنصر الأساسي الذي تقوم عليه العملية التفاوضية، إذ يعتمد التفاوض على تبادل الرسائل بين الأطراف المتفاوضة للوصول إلى فهم مشترك واتفاق محتمل. يشمل الاتصال القنوات اللفظية مثل الكلام، وغير اللفظية مثل لغة الجسد وتعبيرات الوجه ونبرة الصوت. يساعد الاتصال الفعّال على توضيح المواقف ونقل المصالح الحقيقية للطرفين.

كما يساهم في تقليل سوء الفهم والتوتر أثناء التفاوض. ويؤكد الكتاب أن نجاح التفاوض مرتبط بـ

BODY LANGUAGE



بقدرة الأطراف على إيصال الرسائل وتفسيرها بشكل صحيح.

مثال: استخدام البائع لغة جسد إيجابية ونبرة هادئة أثناء شرح العرض للزبون.

المصالح (Interests)

ثانياً

تمثل المصالح جوهر العملية التفاوضية، وهي المنافع الحقيقية التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها من التفاوض. يميز الكتاب بين المصالح والمواقف، حيث تكون المواقف ظاهرة بينما المصالح غالباً كامنة خلفها. ويُعد تحديد المصالح الخطوة الأولى في التفاوض الفعّال، إذ يساعد التركيز عليها بدل المواقف في إيجاد حلول عقلانية.



مثال: يركّز الزبون في التفاوض على الأمان الوظيفي وضمان الاستقرار المهني، وليس فقط على قيمة الراتب النقدية، مما يتيح للمفاوضين البحث عن حلول تلبي مصالحه الحقيقية. هذا التركيز على المصالح يعزز فرص الوصول إلى اتفاق مستدام يرضي جميع الأطراف.

العلاقة (Relationship)

ثالثاً

تشير العلاقة إلى طبيعة الارتباط القائم بين أطراف التفاوض، سواء كانت قصيرة الأمد أو طويلة الأمد. يؤكد الكتاب أن العلاقات الجيدة تساعد في إدارة الخلافات وتقليل حدة الصراع. تقوم العلاقة التفاوضية السليمة على الاحترام والثقة المتبادلة، وليس على المصالح المؤقتة فقط. كما أن الفصل بين القضايا الشخصية والقضايا التفاوضية يعد شرطاً للحفاظ على علاقة صحية.



مثال: استمرار التعاون بين المورد والتاجر نتيجة الثقة المتبادلة والاحترام المهني، حتى عند اختلاف وجهات النظر حول بعض الشروط. هذا النوع من العلاقة يعزز الالتزام بالاتفاقات ويقلل من احتمالية النزاعات المستقبلية.

المشروعية والالتزام (Legitimacy & Commitments)

تشير المشروعية (Legitimacy) في التفاوض إلى الاعتماد على معايير عادلة وموضوعية لإقناع الأطراف بعدالة نتائج التفاوض، مثل القوانين أو أسعار السوق، مما يعزز الشعور بالإنصاف ويزيد قبول النتائج. أما الالتزامات (Commitments) فتمثل الوعود والاتفاقات الواضحة التي يتعهد بها أطراف التفاوض بعد التوصل إلى اتفاق، وتشكل انتقالاً من مرحلة الحوار إلى مرحلة التنفيذ.



ويسهم الجمع بين المشروعية والالتزامات الواضحة في تعزيز الثقة، تقليل النزاعات المستقبلية.

مثال: اعتماد سعر يستند إلى متوسط أسعار السوق مع التزام المورد بتسليم البضاعة

خلال فترة زمنية محددة.

البدائل والخيارات (Alternatives & Options)

خامساً

تشير البدائل إلى الخيارات المتاحة أمام المفاوض في حال عدم التوصل إلى اتفاق، ويُطلق عليها أفضل بديل للاتفاق التفاوضي (Best Alternative to a Negotiated Agreement; BATNA)، حيث تسهم معرفة البدائل في تعزيز القوة التفاوضية وتمكين المفاوض من رفض الاتفاقات غير المناسبة. أما الخيارات فتتمثل الحلول التي يتم توليدها أثناء التفاوض من خلال الحوار وتبادل المعلومات لتلبية مصالح الأطراف المختلفة.



مثال في حال امتلاك المشتري مورداً بديلاً (بديل)، يمكن التفاوض على تخفيض السعر (خيار)

مقابل زيادة الكمية المشتراة بما يحقق مصلحة الطرفين

محاكاة تفاوضية كتطبيق عملي



السيناريو التفاوضي:

عقد ممثل شركة تجارية اجتماعاً مع مورد رئيسي لمناقشة تجديد عقد التوريد السنوي. بدأ ممثل الشركة الحديث بنبرة هادئة، محافظاً على تواصل بصري مباشر، ومستخدماً لغة جسد إيجابية أثناء عرض ملاحظاته حول العقد السابق. أوضح أن هدفه الأساسي هو ضمان استقرار التوريد وجودة المنتجات، في حين أبدى المورد اهتمامه بالحفاظ على هامش ربحه واستمرارية التعاون. خلال النقاش، أشار المورد إلى أسعار السوق الحالية وتقارير رسمية لتبرير السعر المقترح، بينما ذكر ممثل الشركة بتاريخ التعاون الطويل بين الطرفين، مؤكداً أهمية الحفاظ على العلاقة القائمة على الثقة. كما أوضح ممثل الشركة أنه في حال عدم التوصل إلى اتفاق مناسب، فإن الشركة تملك خيار التعامل مع موردين آخرين، دون أن يتخذ موقفاً تصعيدياً. في ختام الاجتماع، اقترح الطرفان تخفيض السعر مقابل زيادة الكمية المشتراة، مع التزام واضح من المورد بمواعيد تسليم محددة، وتم الاتفاق على توثيق البنود النهائية في عقد رسمي.



محاكاة تفاوضية كتطبيق عملي



ما عناصر التفاوض الواردة في السيناريو التفاوضي السابق؟

1. الاتصال: نبرة هادئة، تواصل بصري، لغة جسد إيجابية.

2. المصالح: استقرار التوريد والجودة مقابل الربح والاستمرارية.

3. العلاقة: تاريخ تعاون وثقة متبادلة.

4. المشروعية: الاستناد إلى أسعار السوق وتقارير رسمية.

5. الالتزامات: الالتزام بمواعيد التسليم وتوثيق الاتفاق.

6. البدائل: وجود موردين آخرين.

7. الخيارات: تخفيض السعر مقابل زيادة الكمية.

05

المحور الخامس مبادئ وشروط التفاوض



لا يعتمد التفاوض الناجح على المهارات الفردية وحدها، بل يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضبط سلوك الأطراف، وشروط موضوعية تهيئ البيئة المناسبة للحوار. فمبادئ التفاوض، كالا احترام والوضوح والمرونة والتركيز على المصالح، تشكّل الإطار الأخلاقي والمهني لإدارة العملية التفاوضية. في المقابل، تمثل شروط التفاوض، مثل وجود الرغبة في الحوار وتوافر المعلومات والصلاحيات والبيئة المناسبة، الأساس العملي لانطلاق التفاوض واستمراره. ويؤدي غياب أي من هذه العناصر إلى إضعاف فرص الوصول إلى اتفاق ناجح.

06

مقدمة تحليلية



مبادئ التفاوض

أولاً

أولاً: الوضوح والاحترام المتبادل:

يُعد احترام الطرف الآخر أساساً لتهيئة مناخ إيجابي للحوار مهما اختلفت المصالح. يسهم الاحترام في تهدئة الأجواء، وتعزيز الثقة المتبادلة، مما يساعد على استمرار الحوار وزيادة فرص الوصول إلى اتفاق. وفي المقابل، يُعد الوضوح عنصراً مكماً لهذا المبدأ، حيث يساعد عرض المطالب بلغة بسيطة ومباشرة على تجنب سوء الفهم. كما أن توضيح التوقعات والشروط منذ البداية يسهم في تسريع عملية التفاوض وتقليل النزاعات المستقبلية.



مثال: خلال التفاوض، أوضح المورد للتاجر أسباب عدم قدرته على خفض السعر، مستخدماً نبرة هادئة ومحترمة، بينما استمع التاجر لحديثه دون مقاطعة وأبدى تفهمه قبل طرح مقترحه البديل.

ثانياً: المرونة والتركيز على المصالح

تعني المرونة الاستعداد لتقديم تنازلات مدروسة لا تعبّر عن ضعف، بل عن وعي تفاوضي يسعى لتجاوز العقبات وفتح المجال أمام حلول مبتكرة تحافظ على العلاقة بين الأطراف. وفي الوقت ذاته، فإن التركيز على المصالح بدل التمسك بالمواقف الجامدة يساعد على فهم الدوافع الحقيقية لكل طرف، ويحوّل التفاوض من صراع إلى تعاون، بما يؤدي إلى اتفاقات أكثر استدامة وقبول.



مثال: خلال التفاوض بين شركة ومورّد، أبدت الشركة مرونة بتعديل جدول الدفع، بينما ركّز الطرفان على مصلحة مشتركة تتمثل في سرعة التوريد وضمان الاستمرارية بدل الخلاف حول السعر فقط.

شروط التفاوض

ثانياً

1. وجود رغبة في التفاوض: يُعد وجود رغبة حقيقية في التفاوض أساس النجاح، لأنه يعكس استعداد الأطراف للحوار والتفاهم.

وغياب هذه الرغبة يجعل التفاوض شكلياً ويقلل فرص الوصول إلى اتفاق.

مثال: موافقة الطرفين على الجلوس للتفاوض.

2. توافر المعلومات: وبعد توافر الرغبة، تأتي أهمية المعلومات في دعم القرار وتقليل المخاطر وتعزيز قوة الموقف التفاوضي.

فكلما زادت المعلومات تحسنت جودة الاتفاق وارتفعت ثقة المفاوض.

مثال: معرفة أسعار المنافسين قبل التفاوض.



3. وجود صلاحيات: وإلى جانب المعلومات، يجب أن يمتلك المفاوض صلاحيات واضحة لاتخاذ القرار، لأن غيابها يعرقل

التفاوض ويؤخر الاتفاق. كما تمنحه الصلاحيات مصداقية وتسرع الوصول للنتائج.

مثال: مفاوض مخوّل بتحديد السعر النهائي..



4. بيئة تفاوض مناسبة: وأخيراً، تؤثر البيئة التفاوضية بشكل مباشر في نجاح الحوار من حيث

المكان والزمان والأجواء العامة. فالبيئة الهادئة تقلل التوتر وتعزز التركيز والتواصل الإيجابي.

مثال: إجراء التفاوض في مكتب هادئ ومنظم.

خاتمة

في ختام هذه المحاضرة الأولى، تبين أن التفاوض ليس مجرد مساومة على سعر أو شرط، بل هو عملية تفاعلية معقدة تقوم على الحوار، وفهم المصالح، وبناء العلاقات، والالتزام بمعايير عادلة. وقد تناولنا مفهوم التفاوض وتصنيفاته في الأعمال التجارية، وخصائص المواقف التفاوضية التي تميزه عن غيره من أشكال التفاعل الإنساني. كما تعرّفنا إلى عناصر التفاوض الأساسية التي تشكّل بنيته العملية، وإلى المبادئ التي تضبط سلوك المفاوض الناجح. وناقشنا كذلك الشروط التي لا يمكن للتفاوض أن ينجح دون توافرها. وتُعد هذه المفاهيم أساساً نظرياً ضرورياً لفهم ما سيأتي لاحقاً من مهارات واستراتيجيات تطبيقية. ومن هنا، تمثل هذه المحاضرة نقطة الانطلاق لبناء كفاءة تفاوضية مهنية لدى الطالب. وسيُبنى عليها في المحاضرات القادمة الانتقال من الفهم النظري إلى الممارسة العملية والتحليل الواقعي للمواقف التفاوضية.

إلى اللقاء في المحاضرة التالية



استراتيجيات التفاوض



شكراً لحسن إصغائكم