

## التفاوض

**التفاوض أو المفاوضة** هو نوع من أنواع النقاش الذي يُستخدم لحلّ النزاعات والوصول إلى اتفاق مشترك بين طرفين أو أكثر. وغالبًا ما ينتج عن المفاوضات نوع من أنواع التسوية حيث يقدم كل طرف بعض التنازلات لصالح بقية الأطراف ذات العلاقة. غالبًا ما تحدث المفاوضات في بيئات العمل بين الزملاء، الأقسام، أو بين موظف ورئيس عمل. أمّا عن مواضيعها فتكون عادة حول بنود العقود المختلفة، الجداول الزمنية لتسليم المشاريع، أو قيمة التعويضات والأتعاب المدفوعة من طرف لآخر.

التفاوض هو فن من فنون الحوار والمناقشة يكون بين طرفين أو أكثر، ويكون الهدف منه هو التوصل إلى تسوية واتفاق يرضي الطرفين أو الأطراف المعنية، والتفاوض قائم على الأخذ والعطاء ينتهي بحل وسط يقدم فيه كل جانب تنازلاً لصالح الطرف الآخر أو لجميع المعنيين.

- أهمية التفاوض
- وقت استخدام التفاوض

في أي مفاوضات، تكون العناصر الثلاثة التالية مهمة ومن المرجح أن تؤثر على النتيجة النهائية للمفاوضات:

1. المواقف
2. الاعداد
3. مهارات

### المواقف

تتأثر جميع المفاوضات بشدة بالمواقف الكامنة تجاه العملية نفسها ، على سبيل المثال المواقف تجاه القضايا والشخصيات المعنية في حالة معينة أو المواقف المرتبطة بالاحتياجات الشخصية للاعتراف.

## الإعداد

كلما زادت معرفتك بالقضايا المعنية ، زادت مشاركتك في عملية التفاوض. وبعبارة أخرى ، فإن الإعداد الجيد أمر ضروري.

قم بأداء واجبك وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المشكلات.

وعلاوة على ذلك، يجب أن تفهم الطريقة التي يتم بها التفاوض بشأن القضايا على أنها تتطلب أساليب مختلفة في حالات مختلفة.

## مهارات التفاوض

يتضمن التفاوض عدة مهارات يجب أن يمتلكها المفاوض الجيد، ومن أبرز هذه المهارات:

المرونة في التفاوض.

أن يمتلك الشخص المفاوض قدرات عالية من التواصل الفعال مع الآخرين.

الإقناع.

التفكير الاستراتيجي.

العمل الجماعي والتعاون

أن يتمتع المفاوض بصفات وأخلاق حسنة.

أن يتمتع المفاوض بصفة الصدق والالتزام بكلامه.

أن يمتلك المفاوض القدرة على التخطيط وموازنة الأمور.

- سمات المفاوض الناجح يتمتع الشخص المفاوض الناجح بمهارات تساعد على تحقيق تفاوض مرضٍ لجميع الأطراف، ومن هذه السمات ما يلي:

التحلي بالصبر والقدرة على الإبداع.

تحضير قواعد ضابطة للنفس عند بدء المفاوضة.

ضبط العواطف للحصول على نتائج مرضية.

القدرة على حل المشكلات.

التمتع بمهارة الاتصال والتواصل الفعال.

القدرة على التعبير على الرأي بوضوح.

إدارة التوقعات والحفاظ على التوازن.  
التمتع بأسلوب الإقناع للطرف الآخر.  
التخطيط والتحضير المسبق للمفاوضة.  
القدرة على بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل.

## مراحل التفاوض

وتشمل عملية التفاوض المراحل التالية:

1. اعداد
2. مناقشة
3. توضيح الأهداف
4. التفاوض من أجل التوصل إلى نتيجة مربحة للجانبين
5. اتفاق
6. تنفيذ مسار عمل

### 1. التحضير

قبل إجراء أي مفاوضات ، يجب اتخاذ قرار بشأن متى وأين سيعقد اجتماع لمناقشة المشكلة ومن سيحضر. يمكن أن يكون تحديد جدول زمني محدود مفيدا أيضا لمنع استمرار الخلاف.

تتضمن هذه المرحلة التأكد من معرفة جميع الحقائق ذات الصلة بالموقف من أجل توضيح موقفك، سيشمل ذلك معرفة "قواعد" مؤسستك ، ومن يتم تقديم المساعدة إليه ، وعندما لا تشعر بالمساعدة المناسبة وأسباب مثل هذا الرفض. قد يكون لدى مؤسستك سياسات يمكنك الرجوع إليها استعدادا للتفاوض.

ومن شأن التحضير قبل مناقشة الخلاف أن يساعد على تجنب المزيد من الصراع وإضاعة الوقت دون داع أثناء الاجتماع.

## 2. المناقشة

خلال هذه المرحلة ، يطرح الأفراد أو أعضاء كل جانب القضية كما يرونها ، أي فهمهم للوضع.

في بعض الأحيان يكون من المفيد تدوين الملاحظات خلال مرحلة المناقشة لتسجيل جميع النقاط المطروحة في حالة الحاجة إلى مزيد من التوضيح. من المهم للغاية الاستماع ، لأنه عندما يحدث خلاف ، من السهل ارتكاب خطأ قول الكثير والاستماع القليل جدا. وينبغي أن تتاح لكل جانب فرصة متساوية لعرض قضيتهم.

## 3. توضيح الأهداف

ومن خلال المناقشة، يلزم توضيح أهداف ومصالح ووجهات نظر طرفي الخلاف.

ومن المفيد إدراج هذه العوامل حسب الأولوية. ومن خلال هذا التوضيح، كثيرا ما يكون من الممكن تحديد أو إنشاء أرضية مشتركة. التوضيح هو جزء أساسي من عملية التفاوض ، وبدونه من المحتمل أن يحدث سوء فهم قد يسبب مشاكل وحواجز أمام الوصول إلى نتيجة مفيدة.

## 4. التفاوض نحو نتيجة مربحة للجانبين

تركز هذه المرحلة على ما يسمى بالنتيجة "المربحة للجانبين" حيث يشعر كلا الجانبين أنهما اكتسبا شيئا إيجابيا من خلال عملية التفاوض ويشعر كلا الجانبين بأن وجهة نظرهما قد أخذت في الاعتبار.

عادة ما تكون النتيجة المربحة للجانبين هي أفضل نتيجة. وعلى الرغم من أن هذا قد لا يكون ممكنا دائما، إلا أنه من خلال التفاوض، ينبغي أن يكون الهدف النهائي.

وينبغي النظر في هذه المرحلة في اقتراحات استراتيجيات وحلول توفيقية بديلة. وغالبا ما تكون الحلول الوسط بدائل إيجابية يمكن أن تحقق في كثير من الأحيان فائدة أكبر لجميع المعنيين مقارنة بالتمسك بالمناصب الأصلية.

## 5. الاتفاقية

ويمكن التوصل إلى اتفاق بمجرد النظر في فهم وجهات نظر الجانبين ومصالحهما.

من الضروري أن يحافظ جميع المعنيين على عقل منفتح من أجل التوصل إلى حل مقبول. ويجب أن يكون أي اتفاق واضحا تماما حتى يعرف الجانبان ما تقرر بشأنه.

## 6. تنفيذ مسار عمل

ومن الاتفاق، لا بد من تنفيذ مسار عمل لتنفيذ القرار.

تفَع معظم مخرجات المفاوضات ضمن إحدى الفئتين التاليتين:

نتيجة مربحة لكل الأطراف أو "win-win" باللغة الإنجليزية.

نتيجة مربحة لأحد الأطراف وخاسرة لطرف آخر أو "win-lose" بالإنجليزية.

## الفشل في الاتفاق

وإذا انهارت عملية التفاوض ولم يتسن التوصل إلى اتفاق، فإن الأمر يتطلب إعادة جدولة اجتماع آخر. هذا يتجنب جميع الأطراف التورط في نقاش أو جدال ساخن، والذي لا يضيع الوقت فحسب، بل يمكن أن يضر أيضا بالعلاقات المستقبلية.

وفي الاجتماع اللاحق، ينبغي تكرار مراحل التفاوض. وينبغي أن تؤخذ في الحسبان أي أفكار أو مصالح جديدة وأن ينظر إلى الحالة من جديد. في هذه المرحلة، قد يكون من المفيد أيضا النظر في حلول بديلة أخرى و / أو إحضار شخص آخر للتوسط.

## التفاوض غير الرسمي

هناك أوقات تكون فيها هناك حاجة للتفاوض بشكل غير رسمي. وفي مثل هذه الأوقات، عندما ينشأ اختلاف في الرأي، قد لا يكون من الممكن أو المناسب المرور بالمراحل المبينة أعلاه بطريقة رسمية.

ومع ذلك، فإن تذكر النقاط الرئيسية في مراحل التفاوض الرسمي قد يكون مفيدا جدا في مجموعة متنوعة من الحالات غير الرسمية.

## حيل للتفاوض

- اطلب اكثر مما تتوقع الحصول عليه
- لا توافق ابدا على العرض الاول
- تجهم عند سماع العرض
- تجنب المواجهه اثناء التفاوض
- لا تتفاوض مع شخص لا يملك سلطة القرار
- الاقتناص
- حيلة سحب العرض المقدم
- الطعم
- اقرأ العقد اكثر من مره

## كيف تطور مهاراتك في التفاوض؟

بعد أن تعرّفت على مفهوم التفاوض، وأهم المهارات المرتبطة به، وبعد أن اطلعت على أنواع المفاوضات المختلفة، لا شك أنك الآن تتساءل عن كيفية اكتساب هذه المهارة وتعزيزها. إليك فيما يلي 9 طرق ونصائح تساعدك على ذلك:

- 1- حدد هدفك النهائي ما هي الشروط الدنيا التي تحتاجها؟ ما مدى استعدادك للتفاوض؟ وما هي القيمة التي تجد نفسك قادرًا على التفاوض عليها؟ من المهمّ للغاية أن تدخل المفاوضات وأنت على دراية تامة بما تريده من الاتفاق، وعلى علم بما أنت مستعدّ للتضحية به. على سبيل المثال، إن كنت تتفاوض على راتب معيّن، قد يكون هدفك الأساسي 1000 دولار شهريًا، ولكنك مع ذلك مستعدّ للمفاوضة والقبول بمبلغ 850 دولار شهريًا.
- 2- تدرب على بناء العلاقات والروابط يحتاج منك التفاوض الناجح إلى ضرورة إيصال أهدافك وتوقعاتك بفعالية، ولكن أيضًا إلى فهم احتياجات الطرف الآخر ورغباته. لهذا السبب، ومن أجل الوصول إلى اتفاق يرضي الجميع، لا بدّ من بناء روابط وعلاقات إيجابية مع الآخرين. سيساعدك ذلك على تخفيف الضغوطات، والوصول إلى اتفاق مناسب بشكل أسرع. والخطوة الأولى لبناء



- العلاقات والروابط تتمثل في إظهار الاحترام للأطراف الأخرى، واستخدام مهارات الاستماع الفعال خلال عملية المفاوضة.
- 3- كن مستعداً لبعض التسويات من دون تسويات، سيصبح الوصول إلى اتفاق مشترك شبه مستحيل. لذا احرص على الاستعداد مبكرًا، ففي هذه الحالة، سيكون لديك فكرة عامة عن الجوانب التي تستطيع التضحية بها، إضافة إلى تلك التي إذا لم يتم توفيرها والموافقة عليها فسوف تنسحب من الصفقة بأكملها.
- 4- ضع في الحسبان فرض بعض القيود الزمنية عند وضع إطار زمني محدد للمفاوضات، سيشجع ذلك كل الأطراف على العمل جديًا للوصول إلى اتفاق مناسب. وفي حال لم يتم الوصول إلى اتفاق حينها، يمكن لجميع الأطراف المتفاوضة أن تعيد تقييم احتياجاتها وتعود من جديد إلى طاولة المفاوضة. لكن احرص كل الحرص على ألا تكون مفاوضاتك مفتوحة غير محددة بإطار زمني، وإلا فسوف تمتد إلى الأبد!
- 5- اعتمد مبدأ العروض المتعددة عند تقديم عروض أو احتمالات مختلفة، يمكنك في هذه الحالة توفير الكثير من الوقت خلال عملية المفاوضة، وزيادة فرصة أن تتم الموافقة على أحد الخيارات التي طرحتها. وفي حال رفض الطرف الآخر اقتراحاتك، يمكنك ببساطة أن تطلب منه تقديم تغذيته الراجعة عن هذه الاقتراحات، ثم تقوم بتعديل ومراجعة شروط كل منها للوصول إلى اتفاق يرضي الجميع.
- 6- كن واثقاً من نفسك التعبير عن رغباتك خلال المفاوضات قد يكون تحدياً صعباً بالنسبة لك. لكن المفاوضة الناجحة تحتاج منك لإظهار الثقة الكافية بنفسك وبما تقدمه للطرف الآخر. احرص على تعزيز ثقتك بنفسك، سواء من خلال لغة الجسد، أو أسلوبك في الحديث أو نبرة صوتك... الخ. فجميعها عوامل تجعل الأطراف الأخرى أكثر ميلاً لقبول عرضك وتصديق المنافع التي تقدمها لهم.
- 7- لا تأخذ الرفض على محمل شخصي في بعض الأحيان تكون أهداف كل طرف واحتياجاته مختلفة كل الاختلاف عن الطرف الآخر، مما يجعل من إمكانية الوصول إلى تسوية أمراً مستحيلاً. إن حصل ذلك، ولم تنجح الصفقة،





فلا تأخذ الأمر على محمل شخصي... فكّر في الأسباب التي أدت إلى فشل هذه المفاوضات، وحاول العثور على بدائل أفضل يمكنك استخدامها مستقبلاً.  
8- تعرف على نقاط ضعفك وعالجها خذ وقتك لتحديد جوانب الضعف لديك، وركّز على معالجتها والتخلّص منها. ربّما تجد أنّك بحاجة لتطوير قدرتك على بناء الروابط والعلاقات خلال المفاوضات، أو أنّ عليك تعزيز مهاراتك في الإقناع والتأثير. فهم نقاط الضعف، هو الخطوة الأولى للتغلب عليها، وبالتالي الانتقال بمهاراتك في التفاوض إلى المستوى التالي.

9- تدرب وتمرن على المفاوضات إحدى أفضل الطرق لتعزيز مهاراتك في المفاوضات وزيادة شعورك بالراحة خلالها هي التدريب المستمر. جرّب التدرّب على مفاوضات وهمية مع أحد أصدقائك أو زملائك. أو أفضل من ذلك حاول الدخول في مفاوضات حقيقية في حياتك اليومية. احرص هنا على ألا يكون لديك الكثير لتخسره في هذه المفاوضات، فالهدف هنا هو التمرين وليس الفوز والكسب. قد تخسر على الأغلب في البداية، لذا تجنّب الدخول في مفاوضات قد تفقد على إثرها الكثير... ابدأ بخطوات صغيرة وتطوّر شيئاً فشيئاً.

