

## ما التفاوض

### تقديم:

إن كل المصادر محدودة في نهاية الأمر، فكل من الحيوان والإنسان يتصارع ويحارب من أجل الحصول على الطعام ومن أجل الحصول على الأرض وغير ذلك من الموارد والمصادر مستخدمين في ذلك العديد من الأشكال والوسائل المختلفة لتحقيق الهيمنة على تلك المصادر والمنافع.

والصراع هنا يكمن في القدرة على الوصول للإجابة عن السؤال التالي:

من ذا الذي يحصل على هذا القدر أو ذاك من هذه المصادر أو تلك الموارد ومتى يحصل عليها؟

ولقد شهدت الحضارة الإنسانية فصولاً كثيرة من استخدام العنف والتهديد كوسيلة أساسية لتوزيع وإعادة توزيع الثروات والموارد. أما حضارة اليوم فإنها تشهد عملية توزيع ضخمة لأنواع كثيرة من الخدمات والمنتجات بوسائل تختلف عن وسيلتي العنف والتهديد. وإحدى هذه الوسائل هي ما نسميه بالمفاوضة.

## تعريفات المفاوضة:

المفاوضة عملية نحاول من خلالها الوصول إلى أسس وشروط تتعلق بما نريد أن نحصل عليه من الآخرين وما يحصلون عليه منا:

● إنها أيضاً عملية يمكن وصفها بأنها "عملية لحل الصراعات بين طرفين أو أكثر من خلال الوصول إلى حلول وسط وإحداث تكييف مقبول لمطالب الأطراف المتنازعة من أجل الوصول إلى تلك الحلول".

● وثمة تعريف آخر يقول: "إن المفاوضة هي عملية يتم من خلالها الوصول إلى حد مقبول من المواءمة بين الرؤى المثالية للأطراف وما يمكن تحقيقه بالفعل على أرض الواقع".

● إن كلمة المفاوضة هي مرادف لكلمة المتاجرة، أي أنها تستخدم وتوظف من أجل تبادل الأشياء التي نملكها ويريدها الآخرون بتلك الأشياء التي نريدها منهم، وبكلمات أخرى، فإن فعل المفاوضة يتجسد في هذه المقولة: "أعطني بعض ما أريد لكي أعطيك بعضاً مما تريد.."

## بدائل المفاوضة:

إن الصراع لا يمكن حله دائماً بفعل المفاوضة فهناك بدائل أخرى "أن نوافق على ألا نتفق" كما في حالة أن يقرر أحد الزبائن عدم شراء شيء ما بالسعر المطلوب فيه.

إن هناك بدائل عدة للمفاوضة، وكل من هذه البدائل مألوف لكل الكبار والصغار الذين اعتادوا استخدامها للحصول على ما يريدون وهذه البدائل هي:

### الإقناع Persuasion:

وتتعلق عملية الإقناع من مقولة (خدماتنا هي أفضل الخدمات وأقيمتها).

وتتم عملية ممارسة الإقناع عادة في أول الأمر حينما يريد الناس شيئاً ما، ولكن الإقناع نادراً ما يحقق النجاح عندما تتعارض وتتنازع المصالح. وكل مهارات البيع هي في الواقع مهارات إقناع، ولكن إن لم تكن في حاجة إلى شيء بشكل يشكل لك مصلحة في الحصول عليه فإن الإقناع هنا لا يكون ناجحاً مهما كانت مهارات من يمارسه.

### التنازل/القبول Giving in:

وينطلق من مقولة: "حسناً، سأخفض السعر لك بمقدار ٣٠٪".

ومفهوم التنازل أو النزول عند رغبة أو طلب الآخرين يمثل أحد الخيارات لك عندما تصاحب بعض الأمور تعقيدات كثيرة تفضل معها أن تقبل بالتنازل عما ترضاه، أو أن تكون الأمور تافهة إلى الحد الذي لا يزعجك فتتنازل وتقبل بما هو مطروح

عليك، وتستغني عما كنت تريده، فنحن عادة ما نتنازل ونستسلم في كل مرة نذهب فيها إلى "السوبر ماركت" لشراء حاجاتنا من البقالة، فعادة ما نقبل أو نتقبل أسعار البضائع وندفعها للبائع ونأخذها معنا إلى منازلنا في نهاية الأمر. وهنا نقول بأن فعل القبول / التنازل لا ينسجم (عادة) مع فعل المفاوضة، وهذا القبول والتنازل دائماً ما يشجع المفاوض المتشدد (صعب المراس) على أن يزداد تشدداً.

### القهر/الإجبار Coercion :

وينطلق من تلك المقولة التهديدية:

"عليك أن تلبية رغباتي وإلا ..."

في بعض الظروف قد تستخدم أدوات ووسائل الإجبار والقهر ضد الآخرين لكي يفعلوا ما تريده، ولكن استخدام مثل هذه الوسائل والأدوات في تفاعلاتك مع الآخرين تجعلك تغامر بوجود علاقة طويلة الأمد معهم بلّ من شأنها أن تثير عداوة وتربي روح الانتقام عندما تحين الفرصة. وبالتالي فإن استخدام وسائل وأدوات القهر في عملية التفاوض من الأمور التي لا ينصح بها، وهي لا تتسم بالعقلانية الرشيدة، ومن شأنها كذلك أن تيبس المواقف، وتؤدي -في الغالب- إلى قيام الأطراف الأخرى بتوجيه ضربات مضادة مماثلة.

## حل المشكلة Problem Solving:

وتتطلب من مقولة: "كيف يمكننا تجنب حدوث نفس المشكلة مرة أخرى".

حينما تدرك كافة الأطراف أن لديهم جميعاً مشكلة مشتركة، ويكون فيما بينهم نوع من الثقة، فإنه من الممكن في هذا السياق أن تستخدم وسائل وأدوات حل المشاكل.

## توجيه التعليمات Instruction:

تعد عملية توجيه التعليمات من العمليات المؤثرة في بعض السياقات، ومثال ذلك حينما يقوم الرئيس بتوجيه تعليماته إلى المرؤوس، حيث تتيح طبيعة العلاقة هنا أن يقبل المرؤوس التعليمات الموجهة إليه وينفذها على أنها من مهام عمله وليكون محل اعتبار من رؤسائه. ولكن علينا ألا ننسى أنه في مثل هذا السياق قد ينتظر المرؤوس -غير المقتنع بالتعليمات المطلوب تنفيذها- الفرصة لمخالفة هذه التعليمات أو تنفيذ ما يقتنع هو به.

## التحكيم Arbitration:

يُعد التحكيم أحد الخيارات في حالات عدم التمكن من الوصول إلى اتفاقات. ومع ذلك فإن مثل هذا الاختيار لا يعد

من ا لخيارات المرغوب فيها عادة؛ لأنها تقلص من قدرات  
المفاوض فيترك ناتج "التفاوض" النهائي رهناً بالتحكيم.

### كل الطرق لها دور تلعبه:

- لا تعد أي من طرق صنع القرار المختلفة أفضل من  
الطرق الأخرى في كل الظروف، أي كل طريقة لها مميزاتا  
وعيوبها طبقاً لظروف الاستخدام.

- عندما نتفاوض فإنه ليس مما يُنصح به عادة أن تتنازل  
أو تقبل بما هو مطروح عليك، خاصة إذا كان بعيداً عما تصبو  
إليه؛ لأن تنازلك والقبول السريع يشجع دائماً الطرف الآخر  
على أن يزيد بل يتشدد في مطالبه.

- وبالمثل، فإن استخدام أسلوب الإجبار أو القهر في  
تفاوضك يُعد من الأمور غير المستحبة التي تُعد بمنزلة  
مخاطرة؛ لأن من شأن هذا الأسلوب أن يدمر العلاقة بينك  
وبين من تتفاوض معه بشكل كبير.

- في النهاية، عليك أن تختار دائماً أفضل الطرق وأكثرها  
تناسباً مع الظروف حيث:

لا توجد طريقة تمكنك من الحصول على ما تريده لتكون  
أفضل الطرق.

- إن كل الطرق لها مميزاتا وعيوبها، كما أن لكل منها دوراً تؤديه في عملية التفاوض، ففي بعض الأحيان تنجح طريقة ما، ولكنها في سياق آخر قد تفشل، من هنا فإن هذا الكتاب بعنوان "المفاوض المثالي" معنيٌّ في المقام الأول بإبراز طريقة واستراتيجية التفاوض التي تمكنك من تحقيق ما ترغب تحقيقه.