



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Al-Mustaqbal University

college of administrative sciences

Business Administration Department



ادارة التفاوض – المرحلة الرابعة

2025

(المحاضرة الاولى)

اعداد

ا.م.د. ابراهيم رسول هاني



المادة : ادارة التفاوض

جامعة المستقبل

المرحلة : الرابعة

قسم ادارة الاعمال

المحاضرة الاولى : علم التفاوض – **Negotiation Science**

مفهوم و طبيعة التفاوض , خصائص التفاوض , التفاوض كمفهوم وممارسة ,
اهداف التفاوض .

المقدمة : **Introduction**

يعد التفاوض واحداً من ابرز المهارات الادارية والاقتصادية و السياسية واكثرها
تقدماً , اذ تعتمد الامم والشعوب على اختلاف انواعها على فن
التفاوض **Negotiation art** , وفي المجال التجاري والاقتصادي يتبوأ التفاوض
اهمية خاصة لدرجة انه اصبح علماً وفناً في الوقت ذاته

ومن هنا فعملية التفاوض احد الفنون الهامة في اي موقف وتحت اي ظرف واي
مسمى وبالتالي لا يقتصر على مجرد الدعوة الى مائدة الفأوز او التشاور حول
بعض القضايا او احد الامور المعينة للاتفاق من عدمه بل تمتد الى كل نواحي
الحياة.

اولاً : طبيعة التفاوض :

يمكن التعبير عن التفاوض على انه العمليات الخاصة بحل النزاع بين طرفين او
اكثر والتي من خلالها يقوم طرفين او اكثر بتعديل طلباتهم لغرض التوصل الى
تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهم . ولا يوجد موقف تفاوضي معياري ناجح او
فعال في جميع الحالات .

ولكي نوضح طبيعة التفاوض بشكل ادق لابد من القول بأن للتفاوض محددات
رئيسية تتمثل بعناصر او مكونات هي :

أ- العناصر او العوامل المساعدة : هذه العناصر تعد بمثابة مؤشرات على رغبة
الاطراف المعنية بتجنب المواجهات الخطيرة او المكلفة اقتصادياً وسياسياً وانسانياً
مثل اللجوء الى القضاء او حالات الثأر او الانتقام الخ



ب- العناصر المعطلة : وهي من مبررات التفاوض فوجودها يعني ان هناك خلافات او صراعات بين الاطراف ولكل طرف الرغبة في تحقيق اعلى المكاسب فالمفاوض x مثلاً يريد بيع منتجاته الى المفاوض y بأعلى سعر لتحقيق اعلى ارباح ممكنة بينما المفاوض y يريد شراء المنتجات بأقل سعر ممكن لكي يحقق ارباح من بيعها بأسعار اعلى , ويرد في هذه الحالة السؤال التالي :

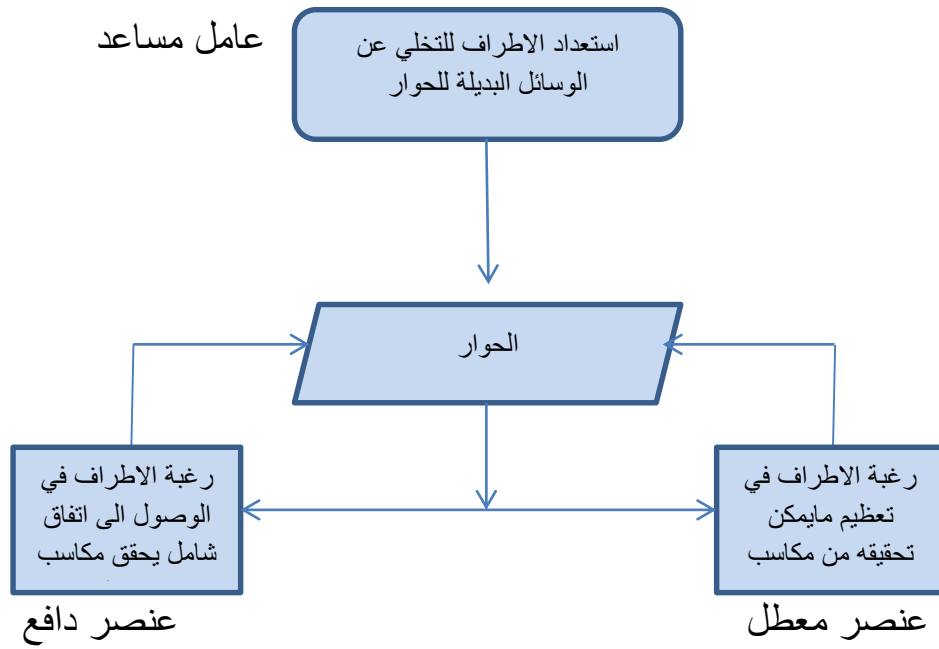
سؤال ماذا يكون الحل لهذه الحالة ؟ . الجواب هو :

ج- العناصر الدافعة : تنبع هذه العناصر في عملية التفاوض من رغبة كل طرف في الوصول الى اتفاق يحقق المصلحة المتبادلة لهذه الاطراف وإلا لن يكون هناك حاجة او مبرر منطقي لعملية التفاوض وتتمثل هذه العناصر الدافعة بالمنفعة المتبادلة لاطراف التفاوض وتعد بحد ذاتها مكسباً لجميع الاطراف وان الحلول الوسطية تحفظ للاطراف كافة مصالحها (العادلة والمنصفة) من وجهة نظر الطرفين .



والشكل التالي يوضح المحددات الرئيسية للتفاوض .

الشكل (١)



المصدر: "التفاوض الاستراتيجية والاساليب"

مدخل في الحوار الاقناعي / الطبعة الثانية- عمان, الاردن ٢٠٠٠م



ثانياً : مفهوم التفاوض negotiation concept

توجد عدة مفاهيم او تعاريف للتفاوض negotiation حيث يعتمد كل تعريف على بيئة التفاوض وطبيعة عملية التفاوض ونوع المفاوضين وطبيعة الفقرات التي يتم التفاوض عليها , ومن هذه التعاريف ما يلي :

- ١- محاولة بين طرفين او اكثر للوصول الى صيغة تساومية ومنافع متبادلة ومكاسب مشتركة لجميع الاطراف تحقق حالة مقبولة للجميع كبديل جيد عن الضرر المادي والمعنوي المتمثل بالتشدد و العصبية وتحقيق مبدأ (لا ضرر ولا ضرار)
- ٢- مناقشات تحكمها اصول وقيم واعراف اللياقة والكياسة والضيافة والتسامح والهدوء حيث يتبادل المتحدثون الادوار بالتناوب وفي جو ودي للوصول الى صيغة او صيغ تكون مقبولة للاطراف كافة .
- ٣- نقاشات تتسم بالمرونة والتشدد معاً والتنافس الضمني و العلني وتقديم التنازلات او التضحيات من قبل احد المفاوضين شريطة ان تكون التضحيات المقدمة مقبولة من قبل الطرف المضحي وان تكون بحدودها الدنيا (لا ضرر ولا ضرار) .

ثالثاً: خصائص اوسمات التفاوض Negotiation Characteristics:

للتفاوض خصائص وسمات جوهرية تقتضي الضرورة تسليط الضوء عليها لكي يتم استيعاب افضل لهذا العلم والفن الرفيع ويمكن ايجاز هذه الخصائص او السمات بالآتي :-

- ١- وجود نوع من تعارض المصالح بين الاطراف المعنية او بمعنى اخر وجود حالة من الصراع التي تستوجب جلوس الاطراف المتنازعة الى طاولة المفاوضات
- ٢- قناعة الاطراف المعنية بالتفاوض بأن هذه الآلية ستحقق مكاسب او منافع متبادلة .



٣- صيغة التفاوض ينبغي ان تتضمن قدراً من المساواة والعدالة في النقاش ,
فالحوار مبني على مبدأ خذ واعطي take and give ويؤثر ذلك الى ان الحلول
الوسطية افضل من الاختلاف .

٤- تتصف عملية التفاوض بدرجة من الغموض ويرجع ذلك الى طبيعة الاطراف
المتفاوضة حيث يعتمد كل طرف على نوع من السرية والغموض في مناقشاته لكي
لا تكشف بعض نقاط ضعفه و اخفاقاته .

٥- يتصف المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر والتشنج بين الاطراف المتفاوضة
حيث لدى الاطراف عوامل معطلة واخرى دافعة .

٦- تستدعي عملية التفاوض قدراً من الاستعداد المسبق والتخطيط السليم والقدرة
على التأثير .

٧- يمثل التفاوض احدى صيغ التفاعل الاجتماعي (بُعد اجتماعي) بالاضافة الى
كونه وسيلة اتصال اقناعي رفيعة المستوى .

٨- ينطوي مفهوم التفاوض على بعد بيئي حيث تلعب العوامل السياسية والاقتصادية
و الثقافية والقانونية والتكنولوجية دور حاسم في السلوك التفاوضي .

رابعاً : التفاوض كمفهوم وممارسة :-

يعتبر التفاوض احد الانشطة والفنون الاجتماعية والتطبيقية التي تزايد الاهتمام بها
في العقود الثلاثة الاخيرة , وبهذا فإن تعريفه يرتبط بمجموعة من العناصر التي
تسهم في تحديد مفهومه , منها ان هذا الفن يمر في مرحلة من التطوير والتوسع لانه
اخذ يخضع وبشكل متزايد للدراسات العلمية والنفسية واصبح احد موضوعاتها كما
بدأ يشمل وبطريقة منتظمة كل ما يتعلق بالحياة الاجتماعية و مؤسساتها واهدافها
ووظائفها وحاجاتها المختلفة من الفرد وحتى الدولة ومن الادارة الى الاقتصاد
والسياسة و العلاقات الدولية .



نستخلص مما سبق بأن التفاوض عبارة عن وسيلة منظمة لتبادل الرأي و المعلومات واثباتها بالادلة و الاقتناع لخدمة المصالح والاهتمامات المشتركة بالاتفاق و الرضا .

خامساً : اهداف التفاوض

ان دراسة هذا العلم تسعى لتحقيق مجموعة من الاهداف السياسية والاجتماعية والتي تساهم في تقديم منهج علمي وموضوعي فعال يفيد في تحديد مجموعة العوامل التي تحكم عملية التفاوض سواء كانت سياسية , اجتماعية , امنية او اقتصادية ومن هذه الاهداف ما يلي :-

- ١- الالمام الكامل والفهم الواضح للمفاهيم الاساسية للتفاوض والاسس و الادوات الرئيسية الخاصة بهذا العلم .
- ٢- اعطاء فرصة للتواصل بين افراد المجتمع داخل الدولة الواحدة وبين جميع دول العالم كما يمكن من خلاله التعرف على افضل وسائل السياسات الحوارية المشتركة .
- ٣- عدم تفجير الصراعات المتراكمة وتجنب استنفاد الوقت والجهد اللازمين لحل الخلافات عن طريق الحوار والتفاهم .
- ٤- معرفة الدور الفعال الذي تقوم به عملية التفاوض في الازمات بالاعتماد على قاعدة موضوعية ومنهجية دقيقة لتحقيق الفاعلية بصورة تكاملية .
- ٥- الارتقاء بمستوى الاداء الفعلي في الحوار والنقاش لتفادي حالات سوء الفهم واحتدام المواقف وتجنب كل ما يعمق الصراعات و تآزيم المواقف .

انتهى

أ.م.د. إبراهيم رسول هاني