Ministry of Higher Education and Scientific Research

Al-Mustaqbal University

college of administrative sciences

Business Administration Department



**ادارة التفاوض – المرحلة الرابعة**

**2025**

**(المحاضرة الثانية**)

**اعداد**

**ا.م.د. ابراهيم رسول هاني**

--

المحاضرة الثانية

**التفاوض: الاهمية ,الملامح ,المستويات ,والانواع**

المقدمة: (Introduction(

ان المجتمعات الان تعيش عصر المفاوضات, سواء بين الافراد او الدول ,وان جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر الحاجة او الضرورة للتفاوض من الاهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين اطرافه اي مايتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشانها وتلك هي الزاوية الاولى (ضرورة التفاوض او الحاجة الى التفاوض).

فالانسان طوال حياته في عمليات تفاوضية يمكن تصنيفها كالاتي :-

**أ-** **على المستوى الشخصي** : يتفاوض الفرد مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ومع الزوجة ومع الاب ومع الاصدقاء والجيران ... الخ .

**ب- على المستوى التنظيمي** : يتم التفاوض حول انشطة الشراء والبيع والاعلان واحالة المقاولات واختبار العاملين الجدد والاتفاق مع وكالات الاعلان والترويج ومع المهندس المختص بتصميم الموقع ومع المدرب المسؤول عن تدريب العمال وكذلك مع النقابة والادارة ومدير المصنع ومع رئيس مجلس الادراة .

**ج- على المستوى الدولي** : ويتم التفاوض حول القضايا السياسية , القضايا الاقتصادية , القضايا العسكرية , مجالات العلوم والتكنولوجيا , مجالات التربية , تبادل الوفود والزيارات , جلسات المباحثات لاتمام الاتفاقيات , العقود , القروض , المشروعات المشتركة , العلاقات الثقافية بين الشركات والمنشئات , الوكالات التجارية وعقود تمويل الادارة و اخيرا اتفاقيات المعونات .

اما الزاوية الثانية (الحتمية) فنجد بان علم التفاوض يستمد هذه الحقيقة من كونه المخرج او المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول الى حل للمشكلة المتنازع عليها.

وغالبا ما تظهر الحاجة للتفاوض كضرورة وحتمية من خلال ما يلي :-

1- ضرورة التفاعل الكبير مع العملاء والاهتمام بهم وتحقيق رغباتهم ورضاهم عن الخدمات .

2- تأكيد الجودة وتحقيق التفاهم حول جودة الانظمة التي تكفل انتاجاً جيداً .

3- قناعة اصحاب رأس المال بأهمية الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها باعتبارها اصول ثابتة في المؤسسة .

4- الاهتمام بالمناقصات وما ينتج عنها من عقود واتفاقيات طويلة الاجل لما لها من اثر على امكانيات المؤسسة المالية والانتاجية والتسويقية .

5- الاهتمام بمنح الصلاحيات الواسعة للمديرين للمساعدة في اتخاذ قرارات استراتيجية .

6- اعتبار التفاوض سلوك يومي لكل فرد بالرغم من مستواه الثقافي او الاجتماعي او المهني .

7- بناء قيم الحوار الايجابي والتفاوض الحر بين الاطراف .

وباختصار نستطيع القول بان اهمية التفاوض تنشأ من خلال زاويتين اساسيتين هما:

الاولى: الضرورة او الحاجة ( العلاقة التفاوضية القائمة بين اطرافه)

الثانية: الحتمية (كونه المخرج الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية)

لذا نستنتج من ذلك بان التفاوض هو الاسلوب الوحيد المتاح امام اطراف القضية التفاوضية للوصول الى حل لها يرضي الجميع. فالتفاوض كاداة للحوار يكون اشد تاثيرا من الوسائل الاخرى لحل المشاكل والنزاعات.

**اولا: الاهمية العامة للتفاوض.**

يمكن ايجاز اهمية التفاوض بما يلي:

1- ان العمل او الصراع على الاقناع يعتبر صناعة متطورة.

2- ان المفاوضات جزء من اساليب الصراع وادواته.

3- ان المفاوضات وسيلة البعض لتغيير واقع قائم او خلق واقع جديد

4- ان المفاوضات تؤدي الى الحصول على نتائج افضل من النتائج التي نحصل عليها بدون تفاوض.

5- التفاوض يعد الوسيلة لتعظيم المكاسب والمنجزات وتقليل الخسائر للطرفين.

6- يعد التفاوض عملية اتصال انساني مستمر للقضاء على الخلافات من بدايتها وهو وسيلة المستثمرين لفتح اسواق جديدة او تسويق سلعة ما.

7- يسهم التفاوض في ايجاد عالم اكثر امنا للحد من التسلح او القيام بمشاريع تنموية.

**ثانيا:/ اهمية التفاوض لمنظمات الاعمال**

تكمن اهمية التفاوض" Negotiation" لمنظمات الاعمال باعتباره وسيلة لحل الصراعات والازمات وتحديد الاهداف وتحقيقها في جميع مستويات النشاط المنظمي كما يسهم في تحويل العناصر السلبية للصراع او الازمة الى عناصر ايجابية فاعلة ويرتقي بالمنظمات الى مستويات افضل عن طريق التنمية والتطوير والتفاعل بين الاهداف والمصالح المنظمية واهداف ومصالح العاملين فيها والمتعاملين معها من الموردين والمشترين والاثر الايجابي على بيئة المنظمة.

**ثالثا/ ملامح او سمات التفاوض**

يتميز التفاوض بمجموعة من الملامح او السمات (Features) نذكر منها مايلي:

1- يقوم التفاوض على ظاهرة الصراع والتعاون بين الاطراف للتفاوض على شيئ ما.

2- اطراف التفاوض تتوصل الى قرارات مشتركة

3- موضوع التفاوض قد يكون نزاعا او مشروعا او صفقة تجارية

4- تتميز المفاوضات بالضغط والتوتر

5- التفاوض يعطي للاطراف فرصا متساوية لتبادل الافكار.

6- يمتلك كل طرف عناصر قوة او حاجات يرغب بها الطرف الاخر.

**رابعا/ انواع ومستويات التفاوض**

يمكن ان يصنف التفاوض من عدة زوايا تتمثل بما يلي:

1- من حيث المستوى

يتم التفاوض بين شخصين او اكثر او جماعتين او منظمتين او دولتين او بين مستوى واخر.

2- من حيث عدد الاطراف.

يتم التفاوض بين طرفين فقط او بين اطراف متعددة كما في مفاوضات العمال واصحاب العمل والنقابات او كما يجري في المفاوضات الثنائية والمتعددة بين العديد من الدول مثل خمسة + 1 (5+1) اعضاء مجلس الامن وايران حول الاسلحة النووية.

3- من حيث النشاط او الموضوع

مفاوضات ذات طابع سياسي واخرى ذات طابع اجتماعي او اقتصادي او ثقافي او فني .............الخ

4- من حيث المجال التخصصي

تفاوض اجتماعي لتحقيق تنمية اجتماعية او زراعية او تجارية او تعليمية................الخ

5- من حيث الاهداف

التوصل الى اتفاق مشترك لصالح الطرفين او لتحقيق ميزة او مكسب لاحد الطرفين.

 انتهى

 أ.م.د. إبراهيم رسول هاني