

# إدارة التفاوض

## NEGOTIATION MANAGEMENT

ماهية التفاوض وخصائصه - NEGOTIATION  
الفصل الأول (المحاضرة الأولى والثانية)

كلية إدارة الأعمال  
الجامعة السورية الخاصة

Prepared By: Dr. Munir Abas

2017-2018

ما العالم إلا طاولة مفاوضات كبيرة  
World is a stage of Negotiation



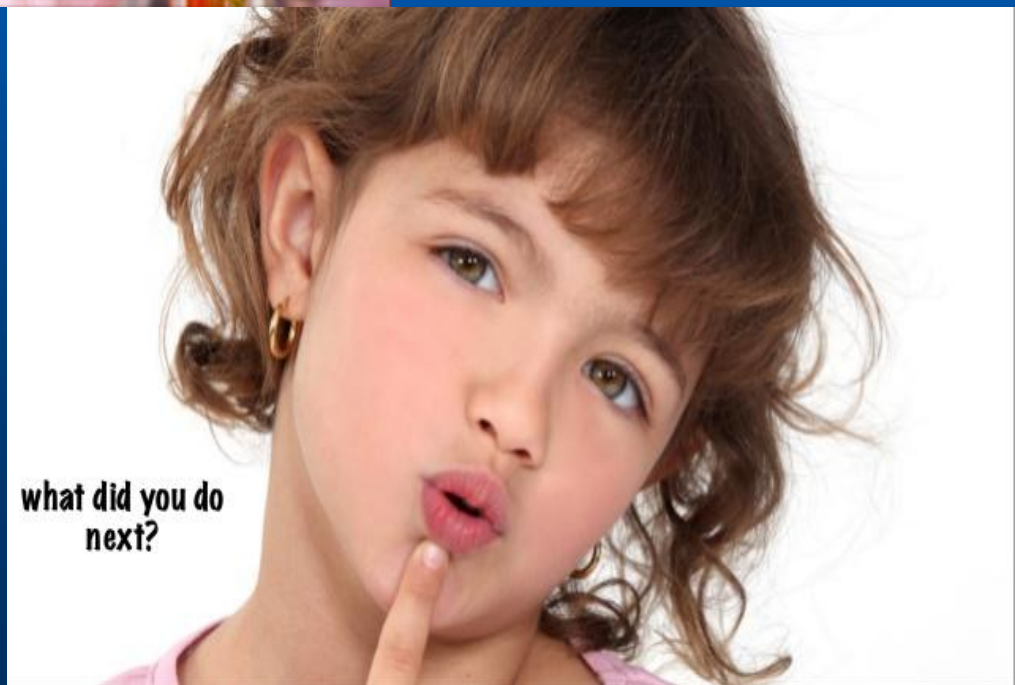
**Our ability to negotiate  
has been embedded**

**Since we were born**

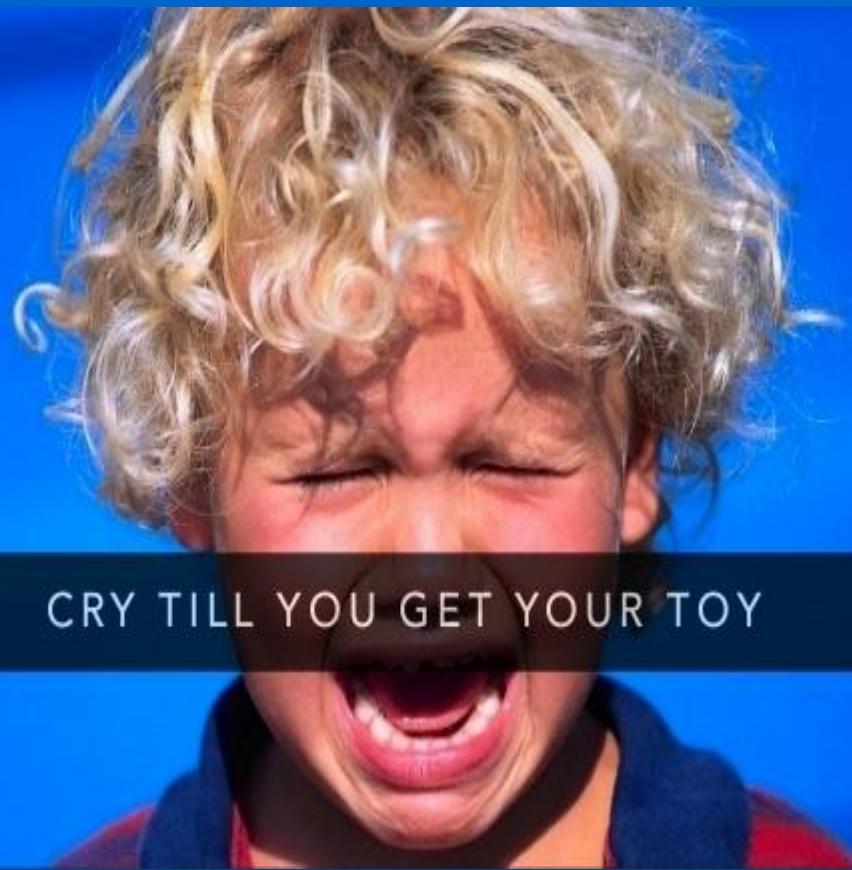




remember when you want to buy toys  
But your mom said NO



what did you do  
next?



CRY TILL YOU GET YOUR TOY



WITH YOUR **BUSINESS PARTNER**



WITH YOUR **BOSS**



WITH YOUR **WORKMATE**





WITH YOUR **PARTNER**

## Alternative Decision-Making Methods:

- Refuse
- Persuasion
- Problem-Solving
- Postpone
- Chance
- **Negotiate**
- Arbitrate
- Threatening
- Instruct / Delegate
- Give In
- Voting
- Mediation
- Others?

## طرق بديلة لاتخاذ القرار:

- الرفض
- الاقناع
- حل المشكلة
- التأجيل
- الحظ
- **التفاوض**
- التحكيم
- التهديد
- إعطاء الأوامر / التفويض
- الاستسلام
- التصويت
- الوساطة
- أخرى؟

# مفهوم التفاوض

ما العالم إلا طاولة مفاوضات كبيرة

كل شئ في حياتنا قابل للتفاوض عدا الموت.

من بين سائر المخلوقات، البشر فقط هم من يتفاوضون ولا يتوقفون عن التفاوض.

نتفاوض مع مدرائنا ومروؤسينا، زملائنا، وزبائننا والبائعين وآبائنا وأزواجنا وأطفالنا والتجار والعمال والحرفيين وأعضاء الحكومة والشرطة والأصدقاء والأعداء.

نتفاوض مع الأفراد والجماعات، في العمل وفي المنزل، صباحا ومساء، وفي كافة الظروف.

إن التفاوض جزء من كل نشاط إنساني عملي. ففي أي وقت يتباحث فيه اثنان أو أكثر منا للتوصل إلى اتفاق ما وبخصوص أي شئ يمكن أن نلخص ما يقومون به على أنه تفاوض.

## مفهوم التفاوض

أصبح الاهتمام منصبا على زيادة التفاوض لعدة أسباب نذكر منها: (يتبع)

أولاً: حقائق اقتصادية جديدة:

أصبحت كافة الأشياء أكثر صعوبة مؤخرًا. فقد أصبحت إدارة عمل ناجح أو تحقيق ربح، أو تربية طفل، أو وضع ميزانية مصروفات الأسرة، أو إدارة حكومة أصعب من أي وقت مضى.

إن الظروف الاقتصادية تغيرت والموارد أصبحت محدودة والمنافسة ازدادت وبالتالي الحاجة للتفاوض أصبحت أكبر. والعكس من ذلك لو كانت أرباحك في عنان السماء لن تخسر شيئاً إن لم تكن مفاوضاً بارعاً.

## مفهوم التفاوض

أصبح الاهتمام منصبا على زيادة التفاوض لعدة أسباب نذكر منها:

### ثانيا: العولمة:

أصبح العالم قرية صغيرة. فنحن جميعا مواطنون ومتنافسون في دولة عالمية إلكترونية جديدة. إن الانفتاح العالمي الجديد يتطلب من المفاوضين الناجحين سرعة الإلمام بطرق تفاوض الشعوب الأخرى.

### ثالثا: أساليب إدارية جديدة:

تتسم مؤسسات اليوم بأنها أقل حجما وأكثر قوة وأسرع نموا وأكثر اعتمادا على التفاوض الناجح كما شهدت المرحلة الجديدة عملية اندماج بين الشركات. الموظفون اليوم أكثر استقلالا وتنقلا بين عمل وآخر مقارنة بأسلافهم ولم يعودوا يتحملون أية معاملة تعسفية من قبل مديريهم.

## مفهوم التفاوض

أصبح الاهتمام منصبا على زيادة التفاوض لعدة أسباب نذكر منها: (يتبع)

### رابعا: حركة ترشيد الاستهلاك الجديدة:

ففي الآونة الأخيرة عمد العالم إلى اتباع سياسة جديدة تهدف إلى ترشيد الاستهلاك عن طريق تبني أساليب حياتية أكثر عملية وبساطة، والاستغناء عن الكماليات التي لا حاجة لها وقد أصبح إتقان مهارات التفاوض من الأمور الضرورية التي على كل من يرغب في ترشيد الاستهلاك امتلاكها. حتى في المعاملات التجارية اليومية البسيطة كالشراء بالجملة.

فالمساومة أصبحت ساخنة حقا وتزداد سخونة بمرور الوقت.

# مفهوم التفاوض

## ما معنى التفاوض؟

لغة: جاء في المعجم الوجيز إن المفاوضة هي: تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى إتفاق، وفأوضه في الأمر أي: بادلته الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، ويقال: فأوضه في الحديث أي بادلته القول فيه.

من أهم التعريفات التي حاولت التعبير عن معنى التفاوض:

- **هو عملية يتفاعل** من خلالها طرفان أو أكثر، يرون أن هناك مصالح مشتركة يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول القضايا والموضوعات المرتبطة بتلك المصالح ومناقشة الأهداف والآراء والحجج لدى كل طرف منهم للتوصل إلى اتفاق.

- **هو عملية مناقشة** بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، وتستهدف الوصول إلى اتفاق مرضٍ يساهم في تحقيق أهدافهما.

- **هو تبادل مجموعة** من الناس لأفكارهم وأرائهم وتصوراتهم حول موضوع ما لتحقيق تعاون وترابط أكثر فيما بينهم أو لتقوية أو اصر العلاقات بينهم.

## مفهوم التفاوض

ما معنى التفاوض؟ (يتبع)

-هو تلك العملية الخاصة بحل النزاع أو الخلاف الذي يكون بين طرفين أو أكثر، والذي من خلاله تقوم الأطراف بالحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر وتعديل طلباتها بغرض التواصل إلى حل مقبول يحقق مصلحة جميع الأطراف.

-هو عملية تتم بين طرفين (أو أكثر) لمناقشة موضوع (أو أكثر) مختلف فيه (في الغالب) بغية الوصول إلى مكاسب مشتركة ومرضية (إلى حد ما) للأطراف المتفاوضة.

-هو عملية يتم من خلالها الوصول إلى إتفاق بين طرفين أو أكثر على إتمام عملية بيع أو مقايضة أو صفقة.



# مفهوم التفاوض

## التعريف الشامل للتفاوض:

هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم علي نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتضحية والحجة والاقناع والاعتراض للتوصل الي اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

من خلال التعريف يتضح أن التفاوض كعملية يقوم علي الأسس العامة التالية:

## مفهوم التفاوض

### الأسس العامة للتفاوض:

- 1- يوجد لدي كل طرف هدف أو عدد من الأهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الآخر من تعاون وتضحيات أو تنازلات.
- 2- يوجد طرفان أو أكثر لديهم رغبة حقيقية للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.
- 3- لا يتم التفاوض إلا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.
- 4- يوجد قناة لدي كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والإستجابة الملائمة للطرف الآخر يعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.
- 5- يوجد قناة لدي كل طرف من الاطراف بأن لديه قدرات تمكنه من اقناع الطرف الاخر لتعديل موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الأصلية للتوصل الي اتفاق يحقق مصالح عادلة لكل الأطراف.

## مفهوم التفاوض

الأسس العامة للتفاوض: (يتبع)

6- يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقتناع بها علي إمكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض.

7- يوجد استعداد لدي كل من الأطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الأصلي اذا ما تقدم الطرف الآخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل الي أفضل النتائج للأطراف.

8- يوجد انطباع لدي كل من الاطراف بأن الاخرين لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.

9- يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة علي أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدي أفراد وفرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض.-

## مفهوم التفاوض

الأسس العامة للتفاوض: (يتبع)

10- يعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والاقناع حيث لا تتوقف علي مجرد الحقائق والحسابات المنطقية وانما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.

11- يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية حيث يمارس الانسان عملية التفاوض منذ مولده حتي مماته وإن اختلفت الاهداف والاساليب والادوات.

حيث نري الطفل يستخدم سلاح البكاء والصراخ ليعبر عن حاجته للغذاء أو الاحساس بالألم كوسيلة لجذب الانتباه والحصول علي الاهتمام والعطف من المحيطين به حتي يحصل علي حاجاته .

## What is negotiation

A **give & take** decision making process involving **2 or more** persons with **different preference**

The image features a white background with two hands shaking over a chessboard. The hands are positioned on either side of a central Venn diagram consisting of two overlapping circles, one pink and one teal. The chessboard is visible through the hands, with a king and queen piece in the center. The text is centered within the Venn diagram.

**it is a collection of behaviours that  
involve communication, marketing,  
psychological, assertiveness &  
conflict resolution**



To reach an agreement

# Why do we negotiate?

To Buy or sell products



To Solve a problem



ما الفرق بين التفاوض Negotiation والمساومة Bargaining



## الفرق بين التفاوض والمساومة

يتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد كبير لدرجة أن البعض يستخدم اللفظين بمعني واحد، ولكن التفاوض عملية أشمل حيث يمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض.

فالتفاوض عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر.

أما المساومة فهي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب تجئ بالضرورة على حساب خسارة الطرف الثاني، ومن ثم فهي عملية أقل قيمة واحتراما من عملية التفاوض.

## ما الفرق بين التفاوض والمساومة

**على سبيل المثال:** حين نبتغى شراء سيارة أو جهاز تكييف أو حاسبا آليا، فإنما نسعى دائما للحصول على أرخص سعر، ومن ثم نحن نساوم البائع على تحقيق أكبر خصم ممكن هو مكسب لنا وهو فى الوقت نفسه يمثل خسارة له، وهكذا نخطئ حين نسمى هذه العملية بعملية تفاوض.

يمكن القول إن أدق وصف لطبيعة العلاقة بين طرفى المساومة هى علاقة ربح طرف على حساب خسارة الطرف الثانى، فى حين أن العلاقة بين طرفى التفاوض علاقة يتحقق فيها المكسب (أو الربح بلغة المساومة) للطرفين حيث لا يحقق بمقتضاها أي من الطرفين مكاسب أكبر من مكاسب الطرف الآخر كما هو الحال فى المساومة.

## الفرق بين التفاوض والوساطة والتحكيم

كما يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في أن التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك .

كما تتضمن الوساطة والتحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الأصليين، بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط .

يمكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً.

## خصائص التفاوض

- 1- إن عملية التفاوض أداة لفض النزاع ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهايار التفاوض مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح.
- 2- عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها.
- 3- عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين وبالموارد المتاحة لهم ، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك الموارد وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى من هذه الموارد وايضا من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.
- 4- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعد ما يتم من اتفاقات أو صفقات، حيث تمتد الى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية او سلبية كنتيجة للتفاوض .
- 5- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المتفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والاهداف المعلنة وغير المعلنة .

## خصائص التفاوض

- 6- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضا باعتبارات خارجة عن مائدة المفاوضات .
- 7-يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصيرمقارنة بما يمكن تحقيقه في الأجل الطويل وذلك لما يلي :
  - أ- لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا .
  - ب- الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.
  - ج- كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما أنجزه بالفعل وليس بما يحتمل أن ينجزة في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الإنجاز قصير الأجل .
- 8- التفاوض علم وفن في نفس الوقت .
- 9- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على المام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الانسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية .
- 10-التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وتشمل كل مجالات الحياة.

## التخطيط لما قبل التفاوض

إن المفاوضات الناجحة تبدأ قبل الجلوس لعقد الصفقة بوقت طويل

قبل أن تبدأ في التفاوض بوقت طويل، عليك أن تحدد البدائل المتاحة لك في حالة فشل المفاوضات.

يجب أن تعرف حدود التفاوض: أي مايمكنك أن تتنازل عنه كي تحصل على ماتريده.

# Questions & Answers



# References

Dawson, R. (2013). **Secrets of Power Negotiating**. (5<sup>th</sup> Ed.) . Career Press, NJ, USA.

Donaldson, C., M. (2014). **Fearless Negotiating: The Wish –Want-Walk Method to Reaching Agreements That Work**. (3<sup>rd</sup> Ed.). McGraw-Hill Companies, NY, USA.

Fuller, G. (2014). **The Negotiator's Handbook**. (5<sup>th</sup> Ed.). Prentice Hall, New Jersey, USA.

Mayer, R. (2010). (1<sup>st</sup> Ed.). **How to Win Any Negotiation**. Career Press, NJ, USA.

Kennedy, G. (2013). **Negotiation**. (3<sup>rd</sup> Edition). CAPDM Limited, Edinburgh, Scotland, Great Britain.

Lewicki, J. R., Barry, B., & Saunders, M. D. (2015). **Negotiation**. (Seventh Ed.). McGraw-Hill Education, NY, USA.

Thomas, J. (2015). **Negotiate to Win: The 21 rules for successful negotiation**. (4<sup>th</sup> Edition). Collins, An Imprint of Harper Collins Publishers, USA.