



ملخص

مقرر ادارة التفاوض

الفصل الدراسي الثاني - ١٤٣٩

د. يوسف النملة

اعداد: مستر مودي

المواقف التفاوضية

تظهر الاختلافات في عنصرين
(وجود مصالح مشتركة او مصالح مترابطة)،
ولا يمكن حل هذه الاختلافات الا بالتفاوض
(نحن نعيش في تفاوض مستمر)

يعد التفاوض من اهم الميادين في عصرنا الحالي ،
يعبر عن الانسان بانه كائن مفاوض وهو في حاله دائمه بالتفاوض
. يرتبط التفاوض بوجود العلاقات الانسانية
اي علاقة انسانيه ينتج عنها اما تقارب او تباعد ،

امثله على التفاوض

- أ - المرؤوس يعرض مقترحا على رئيسه لتخفيض تكاليف الإنتاج ، فإذا الرئيس يرفض هذا المقترح لعدم جدواه.
ب - زوج يتجادل مع زوجته حول أفضل الطرق للتعامل مع الأبناء.
ج - مشتري يحاول شراء سلعة بالتقسيم المريح فيقابل ببائع متشدد يقول : إن هذه سياسة الشركة.

التفاوض هو

الحل الامثل لكل موقف تفاوضي

سبب وجود التفاوض

الموقف التفاوضي

التفاوض

المخرج الوحيد للوصول الى حل للمشكلة

تاريخ التفاوض

- ارتبطت العملية التفاوضية بوجود آدم عليه السلام وهي مستمرة باستمرار العملية التناسلية
التفاوض كأداة للحوار يمثل جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على أن هو أفضل أسلوب للحوار والمجادلة والتي هي
أحسن خير دليل على ذلك.

ويقول الله تعالى (لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ)

قال تعالى (أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدَلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ)

التفاوض

اصبح يشكل جزء اساسي من حياة الفرد
يدخل في اي عملية تبادل بين الافراد
تعتمد عليه كل العلاقات الموجودة بين المنظمات والافراد

مراحل التفاوض

- ١ - المفاوضات في الجاهلية : اقتصر على قضايا الحرب ، والتجارة ، والصراع بين القبائل .
٢ - المفاوضات في الاسلام : اخذت مفهوم سياسي واجتماعيا جديدا :

اداة لعقد المعاهدات وتنفيذ
السياسات الخارجية للدولة وتوثيق
العلاقات مع الغير.

الرسول دعى بالاقناع وليس بالاجبار ،
كما في قصة عبته ابن ربيعه وتفاوضه
مع النبي

اداة من ادوات نشر تعاليم
الاسلام ومجادلة غير المسلمين
بالتى هي احسن .

٣- المفاوضات في العصر الحديث : نظرا لاتساع تشابك الناس فيما بينهم وتنوع مصالحهم والتداخل في المنافع بين الناس :

نتج عن تطور التكنولوجيا في مجال الاتصالات زيادة تشابك الناس اما تقارب او تباعد ويتبع عنه صراع اونزاع

عمل على حل مشاكل العامل مع ادارته والزوج مع زوجته وبين الاقارب والجيران...

اصبحت الحاجة الى التفاوض اكثر الحاحا

مفهوم التفاوض

- تفاعل بين الاطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق.

- محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق (هدنة) او صلح.

- تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وآرائهم ، بهدف تحقيق التعاون أو تقوية أو اواصر العلاقة فيما بينهم

- حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف التوصل إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة .

- عملية تقوم على اشتراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة ، بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف .

- عملية تجري بين مفاوضين اثنين او اكثر وتاخذ شكل رسمي ، بهدف التوصل إلى اتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع .

مفاهيم مندرجه تحت التفاوض

يعتبر جزء من التفاوض وليس بديل له	الجهد المنظم المدروس ،	الاقناع
لا احد يفوز .	تنازل الطرفين دون خساره ،	التسويه
يقوم على مبدا هوي فوز	يستسلم الطرف المهزوم للطرف الاقوى دون قيد	التنازل
تقدم التنازلات مقابل مكاسب	تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق	المساومة
لا يكون بيده اي قرار يتخذ	تدخل طرف ثالث محايد (وسيط) والتفاوض لحل النزاع	الوساطه
يكون اتخاذ القرار بيده	تدخل طرف ثالث محايد (محكم) لحل قضيه واتخاذ قرار لحل النزاع	التحكيم

اهمية التفاوض

- ٣ - البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
- ٤ - يؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض.
- ٥ - وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وتعويضه بواقع جديد.

- ١ - أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لإيجاد عالم أكثر أمنا.
- ٢ - السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.

عناصر العملية التفاوضية

قد يكون بين افراد او مجموعة او منظمات او دول	العنصر الاساسي والاهم للعملية التفاوضية	١- الاطراف التفاوضية
لابد معرفة هدفك وهدف الخصم	تبرز هذه الحاجة لتحقيق بعض الاهداف والمصالح المشتركة للاطراف	٢- الحاجة او الهدف من التفاوض
لا معنى للتفاوض بدون القضية التي اثارته اثار حفيظة اطراف التفاوض		٣- قضية او موضوع اطراف التفاوض
الارادة هي اساس الوصول الى الحل (التفاوض عمليه اراديه)	لا يتم فرض التفاوض ولا الحلول وتاتي من صميم ارادة المتفاوضين	٤- الارادة
الرغبة عنصر اساسي لنجاح التفاوض	الرغبة الى الوصول الى حلول الى تراضي كل الاطراف	٥- الرغبة التامة
الاعتقاد الجازم باهمية الحوار للوصول الى اتفاق مناسب للطرفين		٦- الايمان باهمية الحوار والتفاوض

خصائص التفاوض

أ- الاستعداد للتفاوض: يركز على تحديد الهدف والوسيلة عن طريق تشخيص العملية التفاوضية وتهيئة المناخ المناسب	١- عملية تتكون من عدة مراحل
ب- الجلوس على طاولة المفاوضات	
ثالثا: المتابعة لما بعد الاتفاق ومتابعة النتائج ومقارنتها بالاهداف المرجوه من التفاوض).	
٢- عملية تبادلية	٣- علاقة اختيارية ارادية
٤- عملية تحيط بها القيود والمحفزات	
٥- وجود قضية	٦- وجود قدر من النزاع والصراع
١- صراع الموارد ،	٢- صراع الوسائل
٣- صراع القيم (المعتقدات) وهو اصعبها	

مجالات التفاوض

١- التفاوض الاساسي	٢- التفاوض السياسي	٣- التفاوض الاقتصادي والتجاري
اقامة العلاقات بين الدول	بين السلطة الحاكمة والاجهزة التنفيذية	عمليات الشراء والبيع وتبادل السلع والعقود
٤- التفاوض الاجتماعي	٥- التفاوض العسكري	
العلاقات بين الاقارب والجيران وزملاء العمل واصحاب العمل والعماله	يتصف بالسريه ويقام بهدف التقاط الانفاس واقامة حالة استرخاء	

نتائج التفاوض

يعتمد على التهديد والاكراه	قوة احد الاطراف تسمح له فرض الحل على الطرف الاخر دون تقدير لموقفه	١- فرض الحل
	اقتناع احد الاطراف بان اصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة اكبر من الخسارة التي تلحق به عند تنازل الطرف الاخر	٢- الاستسلام
تعتمد على مهارة المفاوض	تنازل كل من الطرفين <u>عن بعض اهدافهم الصغرى</u> من اجل ضمان تحقيق الاهداف الكبرى	٣- الحل الوسط
اجراءات التصحيح : الاعتراف بالخطا واختصاره على قضية النقاش	يحدث عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئة او ليست ذات مصداقية كاساس تدعيم موقفه .	٤- التصحيح
كل الطرفين ياخذون موقع الدفاع العنيف	عندما يابى الطرفين بالاستمرار في الاتجاه نحو الاتفاق	٥- المازق

- حلول متعددة للخروج من المأزق :

١. إعادة توضيح القضية التفاوضية	٢. اخذ عطلة صغيرة وبعده تستأنف قضية التفاوض	٣. تقديم معلومات جديدة
٤. استبدال اعضاء الفريق وجلب اعضاء جدد ترضي جميع الاطراف	٥. اللجوء الى طرف آخر وهو (الوسيط او المحكم	

انواع التفاوض

١- وفق معيار الإستراتيجيه

تفاوض ربح / ربح / خسارة (خسارة / ربح)	تفاوض ربح / ربح
- يحدث عند عدم وجود توازن القوى بين اطراف التفاوض. - يسمى تفاوض الكسب للطرف واحد - يتبنى كل طرف استراتيجيات تقوم على اتهاك قوى وامكانيات الطرف الاخر واحكام السطره عليه.	- يتم تبني الاستراتيجيات التي تقم على تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقات القائمة. - يسمى ب(الكسب المتشرك) . (تفاوض الكسب للجميع) . يبنى على مبدا المصلحه المشتركة

٢- وفق معيار الهدف التفاوضي :

٢- تفاوض من اجل تطبيع العلاقات	١- تفاوض من اجل مد اتفاقيات (يكون بين منظمة ومنظمة او بين بلدان)
٤- التفاوض الابتكاري .	٣- تفاوض تغيير وضع ما اولصالح طرف ما

انتهاء اللقاء الاول ...

١	مرات العملية التفاوضية خلال التاريخ ب-
أ- ٣ مراحل	ب- ٦ مراحل
ج- ٤ مراحل	د- ٥ مراحل
٢	أصبح للتفاوض اليوم حاجة :
أ- لا معنى لها	ب- اكثر الحاحا
ج- اقل الحاحا	د- غير ملحة
٣	ارتكز الاسلوب التفاوضي في الاسلام على :
أ الترهيب	ب الاقناع
ج التهديد	د لاشيء مما ذكر
٤	تعدد مجالات التفاوض بسبب
أ تشابك المصالح	ب تعدد المصالح
ج أ+ب	د لاشيء مما ذكر
٥	العملية التفاوضية هي حديثه ولم توجد من قبل
أ صح	ب خطأ
٦	يمكن التفاوض اثناء وجبات الطعام
أ صح	ب خطأ
٧	يعني " يستسلم الطرف المهزوم دون قيد او شرط " :
أ- التسويه	ب- الوساطة
ج- التحكيم	د- التنازل
٨	يهدف التفاوض الى توسيع شقة الخلاف بين المتفاوضين :
أ صح	ب خطأ
٩	يهدف التفاوض بين اطراف الصراع الى
أ تحقيق التعاون وتقوية	ب خلق الخلافات
ج تقوية او اصر العلاقة فقط	د تحقيق التعاون فقط
١٠	يعني تنازل كل طرف عن شيء لا يريد التنازل عنه
أ الوساطة	ب التنازل
ج التحكيم	د التسوية
١١	يعتبر التفاوض اداة :
أ لحل الصراع بين اطراف	ب للتفاعل بين اطراف التفاوض
ج للحوار بين اطراف	د جميع ما ذكر
١٢	تعتمد التسوية على العملية
أ انا افوز	ب لا احد يفوز
ج هو يفوز	د لاشيء مما ذكر
١٣	يعتبر التفاوض :
أ وسيلة البعض لتغيير واقع	ب احد المداخل الانسانيه التي
ج أ+ب	د لاشيء مما ذكر
١٤	تعني المساومة : تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينه او حول شروط الاتفاق في مسالة ما :
أ صح	ب خطأ
١٥	تعني المساومة
أ اعطاء تنازلات بلا مقابل	ب اخذ مكاسب
ج اعطاء تنازلات مقابل	د تقديم تنازلات
مكاسب	

١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
ج	أ	ج	ب	د	د	أ	ب	د	ب	ب	ج	ب	ب	أ