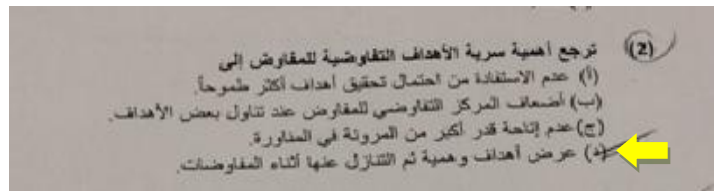
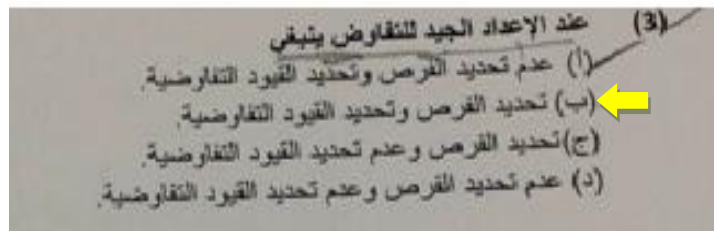


وترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلى ما يلي :

- ١- الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحا .
- ٢- عدم إضعاف مركز التفاوضي عند التنازل عن بعض الأهداف.
- ٣- **عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات .**
- ٤- إرباك الطرف الآخر لعدم معرفته لما تصبو إليه .

**خطوات الإعداد للتفاوض :**

- | | |
|----------------------------------|---|
| (1) تحديد الأهداف | (2) تحديد الفرص والقيود التفاوضية |
| (3) حصر القضايا التفاوضية | (4) تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق |
| (5) تقييم المركز التفاوضي النسبي | (6) تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة |
| (7) اختيار الفريق التفاوضي | (8) تحديد أجندة التفاوض |
| (9) اختيار لغة التفاوض | (10) تحديد مكان التفاوض |
| (11) الاتصال بالطرف الآخر | (12) الاستعداد والجلسة الأولى |

**وتتم القضايا التفاوضية بأربع مراحل:****(أ) تحديد نطاق القضايا (واسعة أو ضيقة)****(ب) تحديد مدخل معالجة القضايا (منفصل، مترابط):**

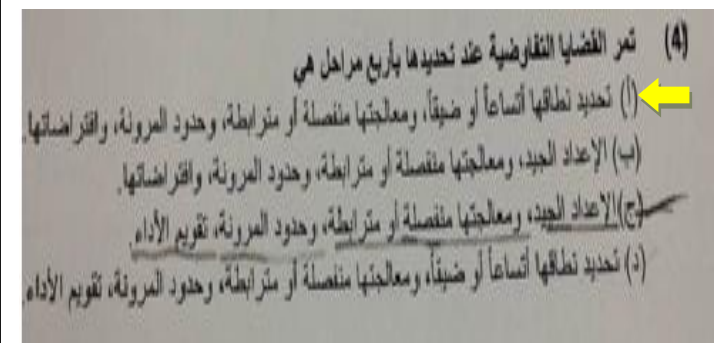
يتوقف اختيار المدخل على القوة النسبية لطرفي التفاوض وأهداف كل منهما، فالمدخل المنفصل أو المستقل يقلل من مرونة الطرفين، أما المدخل المترابط فيسهل عملية تبادل التنازلات، وبالتالي يخفف التكاليف الكلية لتسوية القضية.

(ج) تحديد حدود المرونة المسموح بها:

يجب أن يحدد لكل قضية نزاعه هدف يمثل الغاية المثلى لفريق التفاوض كما يحدد له أدنى (حسب نوع القضية) لا يسمح بتجاوزه، والمدى بين الهدف الأمثل، وهذا الحد يمثل منطقة المناورة، لذا يجب على فريق التفاوض الاتفاق على توقيت تقديم التنازلات ومقدارها، حيث أنها تقدم بالتدرج. وفي حالة وجود سياسة ثابتة يلتزم بها أحد طرفي التفاوض كخط ثابت في كافة تعاقباته، فإنه يجب ذكر مبكراً للطرف الآخر حتى يتم الالتزام به كقيد عام يريح المفاوضات، ولا يبذل جهودهم.

(د) تحديد الافتراضات التفاوضية:

في أي تفاوض لا تكون الأهداف الحقيقية معلنة بجلاء، وعن طريق تبادل المعلومات والآراء وإجراء الحوار بين أعضاء كل فريق

**(٤) تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق:**

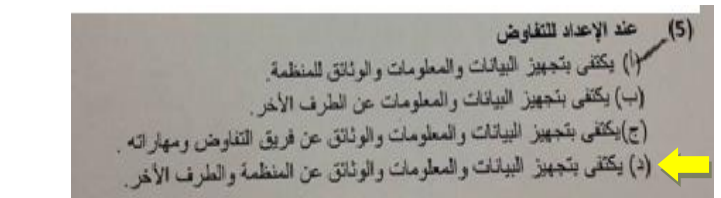
وفي هذه الخطوة يتم تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق سواء الخاصة بالمنظمة وتلك الخاصة بالطرف الآخر.

أولاً : البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة وتشمل:

أهدافها، وسياساتها، وإمكانياتها ومواردها الحالية والمستقبلية ومواطن القوة والضعف لديها، والقيود التفاوضية المفروضة عليها، وخبراتها واتجاهاتها، والفرص والتهديدات الحالية والمحتملة وغيرها والوثائق والمستندات المؤيدة لكل ذلك.

ثانياً: البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالطرف الآخر:

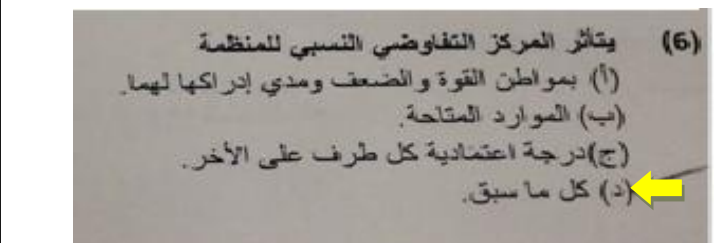
ويشمل أهدافه وسياساته وموارده واتجاهاته، ومركز المالي، وتكلفة الإنتاج ونسبة الطاقة المستغلة لديه، ومواطن قوته وضعفه، وخبراته السابقة معه، والقيود التفاوضية المفروضة عليه، والفرص والتهديدات الحالية والمحتملة المعرض لها، وغيرها.

**(٥) تقييم المركز التفاوضي النسبي:**

ويقصد به تحديد المركز التفاوضي للمنظمة مقارنة بالمركز التفاوضي للطرف الآخر ويتأثر المركز التفاوضي النسبي:

- بمواطن القوة ومواطن الضعف ومدى إدراكها
- والموارد المتاحة،
- ودرجة اعتمادية كل طرف على الطرف الآخر،
- ومدى إدراك تلك الدرجة من الاعتمادية،

ويهدف هذا التقييم إلى وضع الأهداف التفاوضية وحدودها وتحديد استراتيجيات وتكتيكات التفاوض، والحد من المفاجآت.



7) اختيار فريق التفاوض:

يتم اختيار أعضاء فريق التفاوض بشروط خاصة فمن الضروري أن يتصف المفاوض الماهر بعدة صفات أهمها:

- ✓ الذكاء وقوة الملاحظة، وحسن وسرعة التصرف،
- ✓ والقدرة على التعبير،
- ✓ والجلد والصبر،
- ✓ وإتقان فن الإنصات،
- ✓ والقدرة على لعب مختلف الأدوار،
- ✓ وسعة الحيلة،
- ✓ وإتقان لغة المفاوض الآخر.

ومن الضروري مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض، وتقارب عدد أعضاء الفريقين، ويذكر أن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي، والعكس صحيح.

(7) عند اختيار فريق التفاوض ينبغي

(أ) مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري.

(ب) مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي.

(ج) مراعاة تقارب عدد أفراد الفريق.

(د) كل ما سبق.

٨. تحديد أجندة التفاوض:

تعكس أجندة التفاوض فكر وإستراتيجية المفاوض، وتمثل ترجمة عملية لسيناريو المفاوضات، وتصور تسلسل التكتيكات المتبعة خلال مراحل التفاوض، فالأجندة تحدد ما يلي:

١) بنود أعمال المفاوضات.

٢) ترتيب تناول بنود جداول الأعمال.

٣) مدي الارتباط أو الانفصال بين هذه البنود.

(8) تعكس أجندة التفاوض

(أ) إستراتيجية التعاقد وتسلسل إستراتيجياته.

(ب) إستراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة.

(ج) تكتيكات التفاوض وتسلسل إستراتيجياته المتبعة.

(د) تكتيكات التعاقد وتسلسل إستراتيجياته.

المناخ التفاوضي:

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض. ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

المناخ الودي للتفاوض:

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي من خلال:

- احترام آراء الآخرين.
- تفهم وجهة نظر الآخرين.
- الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة.

(9) عندما يكون هناك رغبة بين الأطراف المتفاوضة في تحقيق الأهداف المشتركة بحرصا على

(أ) توفير المناخ الرسمي للتفاوض.

(ب) توفير المناخ الحيادي للتفاوض.

(ج) توفير المناخ الودي للتفاوض.

(د) توفير المناخ المتشدد للتفاوض.

المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

- ❖ العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان.
- ❖ إعطاء الطرف الآخر انطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة.
- ❖ تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر.
- ❖ عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر.
- ❖ لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
- ❖ ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر.
- ❖ إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- ❖ اتبع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات.
- ❖ حاول أن يكون حديثك مركزا وأن تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث.
- ❖ حاول الوصول إلى حل وسط إذا لم تستطع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة.



(10) من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي

(أ) عدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.

(ب) الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة.

(ج) الدخول في التفاصيل الهامة.

(د) الدخول في كل التفاصيل بلا استثناء للحسم.

(11) من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي

(أ) إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.

(ب) إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.

(ج) عدم إعطاء الطرف الآخر مجالا حتى لا يفسد التفاوض.

(د) عدم إعطاء الطرف الآخر فرصة لتغيير أجندة التفاوض.

5- مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

لدينا بديان رئيسيان ضمن هذا الإطار:
البديل الأول: تقويم إمكانية التجاوب والمصارعة. وبهذا البديل عملنا في المجالات التالية:

- ❖ حالة تمسّي والنساجم التأجيل مع مصالحنا؛
- ❖ حالة عدم وجود ضرر من التأجيل؛
- ❖ حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق؛
- ❖ حالات خاصة أخرى.
- ❖ وهنا يحسن إبداء التجاوب الصريح لاقتراح التأجيل.

البديل الثاني: المواجهة لأفعال تكتيك الخصم. وذلك عن طريق:

- ❖ عدم التجاوب مع تقريعات المناقشة؛
- ❖ عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع؛
- ❖ عدم استخدام ألفاظ وتعابير محددة؛
- ❖ الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق؛
- ❖ الإجابة الموجزة على الأسئلة؛
- ❖ ضبط الأعصاب كشرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت؛
- ❖ إعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة.
- ❖ تلخيص المناقشة بإيجاز وتوجيه الانتباه لأهمية الالتزام بالمناقشة في الموضوع
- ❖ إبراز الاتجاز الذي تحقق ومزايا اكمال الاتجاز باستمرار البناء في المناقشة؛
- ❖ اظهار مزايا التوصل إلى اتفاق لكلا الطرفين؛
- ❖ اظهار مساوئ تأخير الاتفاق؛
- ❖ طلب توفير الوقت صراحة؛
- ❖ التهديد بوقف المفاوضات.

(12) عند لجوء الخصم إلى تضييع الوقت لدينا
(أ) بديلاً واحداً لمواجهة.
(ب) لدينا بديلين لمواجهة.
(ج) لدينا ثلاث بدائل لمواجهة.
(د) لدينا ثلاث بدائل لمواجهة.

2- الاتجاه الثاني (الوساطة):

ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع خاصة عندما يكون الموقف التفاوضي محتدماً وتكون المفاوضات قد وصلت إلى طريق مسدود يعكس تعاضداً واضحاً في الأهداف؛

هنا يعمل الوسيط (Mediator) كحلقة وصل بين أطراف النزاع المباشرين ويختلف دوره جوهرياً عن حالة المحلل الذي يعمل كمستشار لصالح طرف واحد فقط في النزاع وبدون التدخل بشكل مباشر في المفاوضات.

(13) دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو
(أ) تقديم النصيحة والمشورة للطرف الأضعف.
(ب) يلعب دوراً مشابهاً لدور القاضي.
(ج) تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاة للحضور.
(د) كحلقة وصل بين طرفي التفاوض.

3- نطاق مهام المستشار ودوره:

سبق وأن أكدنا على الدور الاستشاري للمستشار، فهو يقدم خدمات محددة ولكنه لا يقوم بعملية التفاوض الفعلية. ولكي يقوم بمهامه على الوجه الصحيح فهو يلجأ إلى أساليب متعددة تشمل على:

أ - تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع:

وذلك بتحديد:

- ✓ الفروق ونواحي الاختلاف، في الأهداف والتوجهات والوسائل؛
- ✓ المصالح المشتركة للطرفين؛
- ✓ الوفورات الممكنة للحجم والعدد من خلال البدائل المتاحة وبما في ذلك توزيع المخاطر والأعباء.

ب - تحديد الصور التعاقدية المناسبة:

- ✓ وذلك لكل نوع من الفروق والاختلافات في القضايا النزاعية، بحيث يقوم المحلل هنا بتحديد أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لتوسيع مجال الاختيار للطرف المتفاوض

ج - تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف:

- ✓ عادة ما تشمل هذه المرحلة على التقييم الدقيق والحسابات الرقمية لكل بديل من البدائل المطروحة.

د - خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم:

(14) تتحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في
(أ) ثلاث مهام رئيسية.
(ب) أربعة مهام رئيسية.
(ج) خمسة مهام رئيسية.
(د) ستة مهام رئيسية.

-أهمية ودور المحكم:

يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة أو تقديم الاقتراحات للمتفاوضين. فالمحكم هو الذي يحدد شروط التعاقد النهائي ونصوصه، وعليه تقع مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات الأطراف المعنية؛

عادة ما يطلب الطرف الأضعف في لتفاوض التحكيم، وتكون وظيفة المحكم حيادية تامة بحيث لا تسمح للطرف الأقوى بالطغيان واستخدام قوته النسبية في إهدار مصالح الطرف الآخر؛

للمحكم أن يلجأ لكافة الوسائل وتجميع كافة الأدلة والمستندات الموصلة للحقيقة بشأن طبيعة موقف النزاع، وله أن يستعين في ذلك بمن يشاء.

(15) يتمثل دور المحكم في القضايا التفاوضية في
(أ) قيادة المناقشة.
(ب) تقديم الاقتراحات للمتفاوضين.
(ج) حسم النزاع.
(د) الوساطة للقبول بحلول وسط.

(16) عادة ما يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية
(أ) الطرف الأضعف في التفاوض.
(ب) المستشارين القادمين لأحد الأطراف.
(ج) الطرف الأقوى في التفاوض.
(د) الوسطاء.

من حيث موازين القوى	التفاوض	المساومة
موازين القوى	متكافئة	غير متكافئة
طبيعة العلاقة	تبادلية قائمة على الأخذ والعطاء	أساسها الأخذ فقط

مباريات المجموع الثابت التي تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين

الطرفين يعتبر مكسب أحدهما خسارة للطرف الآخر بنفس القيمة بحيث يظل مجموع القيم المتبادلة ثابتا، ويكون المجموع الجبري لمكاسب وخسائر الطرفين بالتالي مساويا للصفر؛

كما يمكن ضمن ذات السياق الإشارة إلى النوع الثاني المتمثل في

مباريات المجموع المتغير، أي مباريات التعاون المرتكزة على ذلك النوع الذي يجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بحيث يمكن للطرفين التعاون حيناً والتنافس حيناً آخر، فيكسب الاثنان لكنهما يتساومان على توزيع كسبهما. علماً أن هذا النوع الأخير هو الأكثر واقعية وجدوى في الحياة العملية (المساومة على الميزان التقديرية لإدارات المنظمة) .

إن الأسلوب الذي تقدمه نظرية المباريات، يمكن استخدامه بالنسبة للمساومة سواء في حالات المنفعة المشتركة أو حالات الصراع.

٢- المهارات الموضوعية للتفاوض:

وهي التي تتصل بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية للمفاوض الذي عادة ما يكون قد اكتسب البراعة من خلال التعلم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي وتشمل هذه المهارات:

أ- القدرة على التحليل: أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها (م تتكون؟) **وتركيب و ربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب** والباعت والنتيجة .

ب- المعرفة الاقتصادية: يجب أن تتوفر لدى المفاوض المعرفة المناسبة التي تمكنه من حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، وبما يسمح بمقارنة إجمالي العوائد بإجمالي التكاليف، فلا بد من الإلمام بعلم الاقتصاد الدولي والكي وقضايا البنوك والتفود والصرف...

ج- المعرفة القانونية: وهي من أهم المعارف التي يجب أن يسعى لاكتسابها بشكل مستمر وذلك من حيث الإحاطة بالقواعد القانونية العامة التي يشكل فيها النظام العام القانوني للمجتمع وفق القيم والعادات التي تحكمه مما يساعد في المفاوضات بشكل سليم؛

د- المعرفة اللغوية: وهي من أكثر المعارف أهمية، حيث يجب إتقان اللغة التي يتم اختيارها للتفاوض، وأن يعي جيداً معاني الكلمات والعبارات التي يستخدمها مدركاً طبيعة الفروق بين المعنى الاصطلاحي والمعنى اللغوي والمعنى الدارج للكلمة، بحيث يفضل اختيار الكلمات التي لا تختلف معانيها وإلا وضعت ضوابط للالتزام بالمعنى المراد؛

هـ- المعرفة النفسية: يحتاج رجل التفاوض إلى الإلمام بعلم النفس وأصوله وقواعده ونظرياته ليستطيع الوقوف على طبيعة المزاج النفسي للطرف الآخر وكذا تحديد الأدوات النفسية الملائمة لممارسة الضغط النفسي لإقناع الطرف الآخر والتأثير فيه ومواجهة استراتيجياته وتكتيكاته؛

و- المعرفة القياسية: ويتصل هذا النوع بعلم القياس ومن خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي، بحيث يمكن قياسه ومعرفة حجمه وأسعاره وتطوره. ومن أهم أدوات القياس الأرقام القياسية بحيث تشمل مثلاً الأسعار والانتاج والنتائج القومي وميزان المدفوعات والتضخم... وذلك لحساب انعكاساتها وتأثيرها والاستفادة منها في المفاوضات؛

ز- المعرفة العامة: وتتعلق بالجوانب الثقافية المشتملة على الإطار العام لثقافة المفاوض وفقاً لقاعدة التفاوض التي تقتضي من رجل التفاوض (أن يعرف شيئاً عن كل شيء) مما يكسبه مرونة وطلاقة في الحديث ويلمع من صورته الذهنية، في حين أنه يجب عليه أن يعرف كل شيء عن الموضوع الذي يتفاوض بشأنه.

٥- عوامل الجذب في التفاوض:

- ✓ المظهر اللائق؛
- ✓ اقتساب الثقة بما يزيد من اقتناع الطرف الآخر وتعاونته؛
- ✓ طريقة الحديث ونبرة الصوت؛
- ✓ اتزان وانسجام لغة الجسد وحركاته؛
- ✓ إتقان أسلوب الضغط (سواء بالإلحاح والتكرار أو بالترهيب والتخويف)؛

(17) عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين
(أ) متكافئة.
(ب) غير متكافئة.
(ج) متساوية.
(د) غير هامة في النزاع.

(18) مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع فكرتها على
(أ) أن الصراع مطلق بين الطرفين ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
(ب) أن الصراع غير مطلق ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
(ج) أن الصراع مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسباً في آن واحد.
(د) أن الصراع غير مطلق ويحقق الطرفين مكسباً في آن واحد.

المهارات الموضوعية للتفاوض:

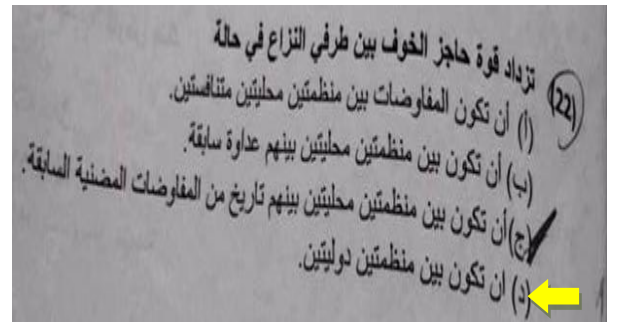
(19) عند
(أ) أربعة
(ب) خمسة
(ج) ستة
(د) سبعة

(20) تركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب توضع ضمن مهارة
(أ) المعرفة القياسية.
(ب) القدرة على التحليل.
(ج) المعرفة القانونية.
(د) المعرفة العامة.

(21) إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح وتكرار أو الترهيب والخوف تقع ضمن
(أ) مهارات المفاوض.
(ب) قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.
(ج) عوامل الجذب في التفاوض.
(د) البقطة الدائمة والمستمرة للمفاوض.

أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية:

- التعامل عبر عبور الحدود: مما يعني أننا أمام قوانين مختلفة ولغة مغايرة وقيم متباينة؛
- **حاجز الخوف** بين الطرفين أكثر قوة، ينعكس بالتالي على حاجز الثقة؛
- حاجز اختلاف الثقافات ومسائل السيادة؛
- كون أصحاب المصلحة غير الأشخاص المفاوضين؛
- آثار التفاوض تتجاوز الموقف التفاوضي.



٤- مبادئ وقواعد استرشادية عامة في المفاوضات الدولية:

أ - سد فجوة الثقة: ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- ✓ الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة المكشوفة؛
- ✓ إبداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة؛
- ✓ تكوين علاقات شخصية دون مبالغة مثيرة للشك؛
- ✓ إعلان الأهداف والمواقف أخذاً في الاعتبار: أنه لكل مقام مقال، مع عدم كشف الأوراق دفعة واحدة، والدرجة الموثوقة واعتماد كل طرف على الآخر؛
- ✓ الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس؛
- ✓ تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية.

ب- إدراك وتأكيذ الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع: في معظم المعاملات الدولية ذات الطابع الاقتصادي عادة ما يتم التركيز على الآثار المباشرة والخدمات المتصلة بها كالمسعر والتسليم والجودة وأساليب الدعاية والترويج للمنتج، غير أنه عادة ما سيرتب عن الاتفاق حول المشروع آثار تتعدى ذلك كإقامة العلاقات مع مشاريع أخرى والتبادل مع أسواق جديدة ستكون لها انعكاساتها الهامة الكلية والجزئية من خلال التأثير في العمالة والتوظيف واقتصاديات الحجم وموازن المدفوعات وعلى البلدين المضيف والمستثمر، ويتبع ذلك تغير في المراكز التنافسية والعلاقات الاقتصادية بشكل عام.

ج- إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة: تختلف ثقافات الدول وحضاراتها بما يضيف حساسية خاصة في المفاوضات بين الدول، بحيث ينصح بعدم تقويم الثقافة وإنما المطلوب أنفهم وتدرك ونحترم بما يفيد الموقف التفاوضي.

د- الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض، وغالباً ما يستخدم الوسيط في توضيح المعاني المطلوبة؛

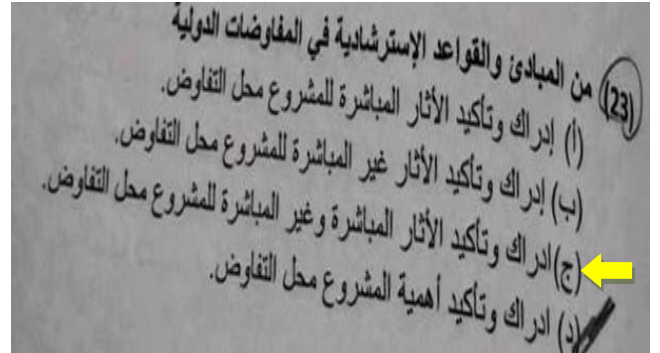
هـ- اختيار المستوى المناسب للمفاوضين بما يعكس درجة الاهتمام وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة؛

و- الكم والنوع اللائق من الضيافة؛

ز- ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية خاصة في محيط الطرف الآخر؛

ح-فعالية وسائل الاتصال بما يكفل الاتصال بالروساء بشكل سريع ومستمر؛

ط-استخدام الوقت بحكمة.

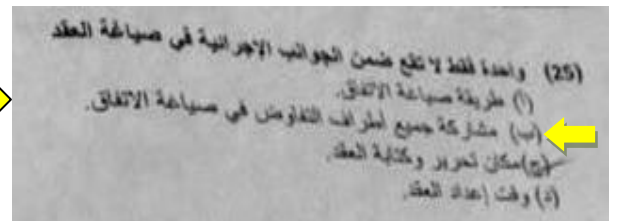
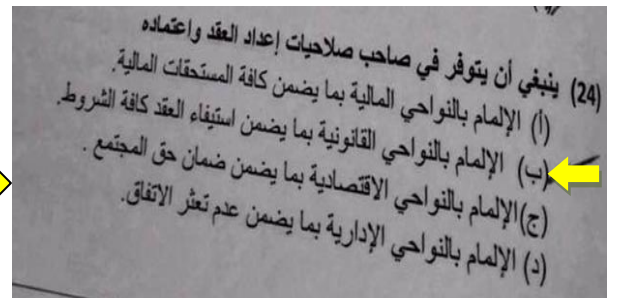


٢- التفاوض والتعاقد:

غالباً ما تقتضي صياغة العقود الحاجة إلى اختصاصيين وفنيين وذلك تبعاً لطبيعة العقد، علماً أن عملية إعداد العقد ينظر إليها على أنها أهم مراحل التفاوض بحيث يمكن أن تنشأ قضايا وموضوعات تفاوضية جديدة أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض، وتتجلى العلاقة من خلال أن المفاوضات هذه تتضمن جوانب إجرائية وأخرى موضوعية تظهر فيما يلي:

أ - الجوانب الإجرائية: وتشمل:

- **طريقة صياغة الاتفاق:** بحيث لا تثير حساسية طرف وتطفئ حماسة الآخر أو تظهر وقوع أحد الأطراف في الغبن بالجور على الحقوق مقابل الالتزامات؛
- **مكان تحرير وكتابة العقد:** بحيث يوجب الراحة وترك الانطباع الجيد لدى جميع الأطراف؛
- **وقت إعداد العقد:** بحيث يكون مناسباً لجميع الأطراف؛
- **صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماد:** بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كحسن التصرف والذكاء والحيادية والإلمام بالنواحي القانونية بما يضمن إعداد العقد مستوفياً لكافة الشروط؛
- أسلوب كتابة العقد: بحيث يتم الحرص على أسلوب يشمل جميع الجوانب والأركان ويرضي جميع الأطراف؛
- لغة تحرير وكتابة العقد: تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى



ثانياً: أركان العقد:

يتكون العقد غالباً من أركان أساسية يتعين استيفائها بدقة، ويمكن التعرض لها فيما يلي:

١- اتفاق مكتوب:

ويعتمد ذلك على وجود نص مكتوب مصدق عليه من القنين والمختصين، ويتكون النص في العقد من

إ- المقدمة: أو ما يسمى بالديباجة ويذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم؛

ب- موضوع العقد: ويشمل الالتزامات التي يرتبها الحقوق التي يخولها، ويجب هنا عرض كافة المصطلحات التي سيعتمد عليها النص والتعريفات الحاكمة للعقد؛

ج- النظام الخاص بحل الخلافات والقانون الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد

٢- أطراف العقد:

ويجب أن تتوفر فيهم شروط الأهلية، وأن يكونوا بعدين عن الإكراه أو التدليس، فيجب توفر عنصر الرضا، وقد يوقعون بأنفسهم أو بنبين من يوقع عنهم؛

٣- وجود قواعد قانون تحكم العقد:

ويستلزم أن تكون نصوص العقد متوافقة مع أحكام هذه القواعد، ويجب ألا تخرج بنود الحكم عن النظام العام، في أن تكون محكمة بمجموعة قواعد قانونية عامة حاكمة للمجتمع بالإضافة للنظام الأخلاقي وعادات السلوك العام والتقاليد الثابتة؛

٤- موضوع العقد ذاته:

ويبحث هذا الركن عن الالتزامات والحقوق التي يفرضها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين فيها، لذا يجب أن يصاغ

موضوع العقد بعبارة واضحة المعالم ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في الخلافات عند تطبيقها؛

٥- المعقوبة (الشرط الجزائي):

ويأخذ هذا الركن بنداً (أو بنوداً) مستقلاً لتوضيح ماهية الغرامة أو الجزاء الذي سيتم توقيعه على من يخفق بالالتزامات العقد، وهنا نميز ما بين من يخفق بأن يفشل في تادية التزاماته وبين من يعتمد الإخلال ببند العقد؛

٦- التوقيع على العقد:

وهي عملية شكلية وموضوعية في آن واحد، فهي شكل من أشكال استكمال الرضا، كما أنها من حيث الموضوع تعطي الفرصة لمراجعة بنود العقد وإجراء

عمليات تعديل خفيفة عند الزوم؛

٧- مدة الصلاحية والتنفيذ:

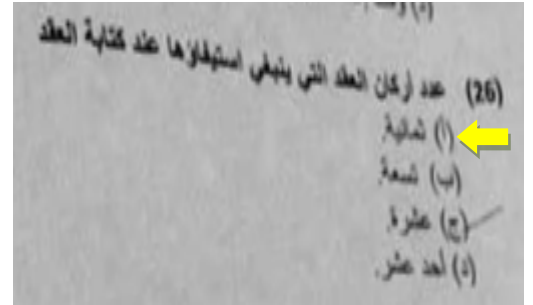
وهنا يستلزم احتواء العقد شروط صلاحية للعقد مقترنة بمدة ينص عليها، بحيث إذا لم ينص عليها يعتبر ساري المفعول لذا يجب تحديد تاريخ التوقيع؛

٨- الملاحق الخاصة بالعقد:

وتعتبر جزءاً مكملاً للعقد، ويلجأ إليها لكون التفصيلات التي تحملها تؤثر على سياق موضوع العقد ووحدته العضوية.

ومن أهم تلك الملاحق ما يلي:

- إحصائية: يتم فيها التوضيح بالجداول التي يحتاجها العقد؛
- إجرائية: بحيث تتضمن الإجراءات الواجب القيام بها في حال تنفيذ الالتزامات والتعهدات؛
- تشريعية: وبها نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد والتي أجزبت بالتراضي بين الطرفين من قبل المختصين والقنين؛
- وثائقية: تتضمن جميع الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والالتزامات كل طرف؛
- تاريخية: وتتضمن ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة واضحة، تم عقدها بين الأطراف والتي توجي بمدى فشل أو نجاح الاتفاقات بين الأطراف في الماضي.

**المناخ التفاوضي:**

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض.

ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

المناخ الودي للتفاوض.

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي من خلال:

- احترام آراء الآخرين.
- تفهم وجهة نظر الآخرين.
- الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة.

المناخ الرسمي للتفاوض.

وهو مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الألقاب الرسمية ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة.

المناخ الحيادي للتفاوض.

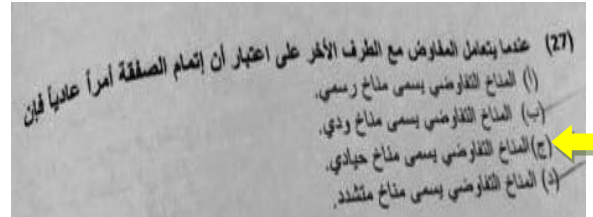
ويقصد بهذه الحالة أن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمراً عادياً فالتفاوض هنا غير حريص على إتمام الصفقة أو الوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات.

المناخ المتشدد.

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف أن مصالحه متعارضة مع الطرف الآخر والمناخ هنا ليس عدوانياً ولكنه مناخ متوتر لأن كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها.

المناخ العدواني.

إذا كان أحد المفاوضين على الأقل عدوانياً، ولا شك أن المفاوضات سوف يفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود، ولذلك لابد من حسن اختيار المفاوضين.



هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض.

- ١ (البدء بالقضايا الأساسية : مما يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات بشأنها.
- ٢ (البدء بالقضايا الثانوية : وتعني تأجيل المواجهة ، وذلك بحل القضايا الثانوية ، مما يشجع

جو من الثقة والتعاون بين طرفي التفاوض.

٣ (وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض علي كيفية تنفيذها:

فمثلا في مجال الشراء يتم الاتفاق علي السعر ، والمواصفات ، والكمية كشروط أو أسس عامة،

ثم يتم التفاوض علي - مثلا - من يتحمل تكلفة الفحص ، وتكاليف النقل والتحميل والتفريغ والتأمين ، وعلي جداول ومواعيد التسليم ، وعلي فترة السماح ، وغيرها من شروط.

٤ (تجميع القضايا المتجانسة:

وتعني تصنيف القضايا حسب النوع (فنية ، مالية ، قانونية ، تسويقية. الخ) وتشكل عدة لجان أو مجموعات عمل من كل فريق ، لئلا منها يتفاوض مع نظيره الطرف الآخر في المجال

المخصص له ، ثم تعود هذه اللجان أو المجموعات للاجتماع معا للتشاور والتنسيق

(28) عند وضع أجندة التفاوض هناك
(أ) بديلان.
(ب) ثلاثة بدائل.
(ج) أربعة بدائل.
(د) أكثر من ذلك ويطبق متعددة.

(و) القيود الاستراتيجية :

وهي القيود غير المباشرة المفروضة علي الموقف التفاوضي ، مثل رغبة المنظمة في استمرار التعامل مع المورد بصرف النظر عن شروطه ، أو التقيد بالشراء من مصادر توريد محددة ، لأنها تقوم بشراء احتياجاتها من المنظمة وغيرها .

(29) القيود الاستراتيجية تقع ضمن القيود التفاوضية وهي قيود
(أ) مباشرة على العملية التفاوضية.
(ب) تضع إطار على العملية التفاوضية.
(ج) غير مؤثرة على العملية التفاوضية.
(د) غير مباشرة على العملية التفاوضية.

الأركان الأساسية للتفاوض حسب الترتيب التالي:

- ١ وجود طرفين على الأقل.
- ٢ وجود (مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية)
- ٣ الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- ٤ الحاجة الملحة (الحاج) لدى الطرفين.
- ٥ القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.

(30) واحدة من الاتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض
(أ) وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية.
(ب) الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
(ج) الحاجة الملحة لدى الطرفين.
(د) وجود استراتيجيات لكل طرف قبل البدء في المفاوضات.

عملية التفاوض:

هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم.

(31) تهدف عملية التفاوض إلى
(أ) إجراء نوع من الحوار.
(ب) تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.
(ج) التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم.
(د) إجراء نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

أذا التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة:

- ١ وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.
- ٢ وجود قضية نزاعية أو أكثر.

(32) تقوم عملية التفاوض على ركنين أساسيين
(أ) الأطراف المتفاوضة ووجود مصلحة مشتركة أو أكثر بينهما.
(ب) الأطراف المتفاوضة ووجود قضية نزاعية أو أكثر بينهما.
(ج) الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهما.
(د) وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعية أو أكثر.

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني منها:

- الحوار بالكلام وهذا أول من يتم البدء به في البداية -
- الإشارات -
- التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات -
- التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواقفة لها -
- المؤثرات الممكنة استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات -

أولاً: التفاوض هو حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع معين للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة للطرفين

مثال: التفاوض بين إدارة المشتريات وبين الموردين لتوريد الآلات والمعدات والخامات والمستلزمات.

ثانياً: التفاوض هو عقد محادثات للاتفاق حول هدف معين مشكلة قائمة أو مرتقبة

مثال: التفاوض حول مشكلة مياه النيل بين مصر والسودان من ناحية وأثيوبيا وباقي دول المنبع لتحقيق المصالح المشتركة.

ثالثاً: التفاوض عبارة عن محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أهل عقد اتفاق الهدنة أو صلح

مثال: ما يحدث بين العرب وإسرائيل منذ سنوات طويلة حول إقامة الدولة الفلسطينية.

الأركان الأساسية للتفاوض :

حسب الترتيب التالي:

١. وجود طرفين على الأقل.
٢. وجود (مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية)
٣. الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
٤. الحاجة الملحة (الحاج) لدى الطرفين.
٥. القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.

(33) تنعكس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في الحوار بالكلام فقط.
(ب) في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط.
(ج) التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمة لتوجيه سير المفاوضات.
(د) كل ما سبق.

(34) عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات وأحد الموردين لتوريد آلات ومعدات فإن ذلك يعد نوع من التفاوض.
(ب) تمهيد إلى التفاوض.
(ج) ضبط شكل ومضمون الصلقة فقط.
(د) لا يعد نوع من التفاوض.

(35) عندما يتم عقد محادثات للاتفاق على هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة فإن ذلك يعد نوع من التفاوض.
(ب) تمهيد إلى التفاوض.
(ج) لا يعد نوع من التفاوض.
(د) تمهيد للتفاوض.

(36) عندما يتم عقد اتفاق هدنة أو صلح بين طرفين متصارعين فإن ذلك يعد نوع من التفاوض.
(ب) تمهيد للتفاوض.
(ج) ضبط شكل ومضمون اتفاق الهدنة أو الصلح.
(د) لا يعد نوع من التفاوض.

(37) يكتمل التفاوض يحتاج إلى طرفين على الأقل ووجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية بينهما وضرورة توفر الرغبة في التفاوض بين الطرفين.
(ب) القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة وحاجة ملحة لدى الطرفين.
(ج) القناعة بالتفاوض والرغبة الملحة لدى الطرفين والرغبة في التفاوض.
(د) الدعم المالي لإنعاش عملية التفاوض.

نؤكد أن التفاوض يجمع بين صفة العلم وصفة الفن

لأنه يتطلب العديد من المعارف والعلوم المرتبطة بالمنطق والفلسفة والاقتصاد والإدارة والتكاليف وغيرها -
 - كما يتضمن كذلك فن التفاوض والاستشارات والاعتراضات والرد عليه ومن الاستماع والاتصالات والتحدث والتعبير وغير ذلك من الصفات والمهارات والأدوات.

(38) لا بد أن يتوفر للتفاوض
 (أ) العلم الكافي في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم.
 (ب) الفن الكافي للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات.
 (ج) السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم.
 (د) العلم الكافي والفن الكافي لإنجاح عملية التفاوض.

من حيث	التفاوض	المساومة
الهدف	<u>نصر / نصر</u>	<u>نصر / خسارة</u>
القوى	<u>التكافؤ والتوازن</u>	<u>عدم التكافؤ</u>
موضوع القضية	<u>قضايا عديدة معقدة</u>	<u>قضية واحدة</u>
نوع العلاقة	<u>أخذ / عطاء</u>	<u>أخذ فقط</u>

(39) هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف
 (أ) التفاوض يهدف لتحقيق النصر لطرف واحد والمساومة لتحقيق النصر للطرفين
 (ب) التفاوض يهدف لتحقيق النصر للطرفين والمساومة تحقيق النصر لطرف واحد.
 (ج) التفاوض يهدف لإنجاز الصفقة والمساومة التمهيد للصفقة
 (د) التفاوض يهدف للتمهيد للصفقة والمساومة تهدف لإنجاز الصفقة.

(40) تختلف قوة المفاوضين في حالة التفاوض وفي حالة المساومة
 (أ) عند المساومة تكون قوى الطرفين متكافئة وعند التفاوض تكون غير متكافئة
 (ب) عند التفاوض تكون قوى الطرفين متكافئة وعند المساومة تكون غير متكافئة.
 (ج) عند التفاوض والمساومة لا بد أن تتساوى القوى بين الطرفين.
 (د) عند المساومة والتفاوض تقارب القوى أمر حتمي لإنجاز الصفقة.

(41) تختلف نوع العلاقة بين طرفي التفاوض في حالة التفاوض عن حالة المساومة
 (أ) التفاوض يقوم على الأخذ فقط والمساومة على الأخذ والعطاء.
 (ب) التفاوض يقوم على الحيلة والحذر والمساومة على المجازفة.
 (ج) التفاوض يقوم على الأخذ والعطاء والمساومة على الأخذ فقط.
 (د) التفاوض يقوم على المجازفة والمساومة تقوم على الحيلة والحذر.

ثانياً: التفاوض والوساطة والتحكيم:

١- التفاوض: يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع.

٢- الوساطة: تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع بهدف مساعدة المتفاوضين على التوصل إلى حل.

٣- **التحكيم:** يتعين دخول طرف آخر (قاضي) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف، وهو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع، ويتميز بالسرعة وقلة التكاليف.

١ يعتبر التحكيم شكل من
 (أ) أشكال التفاوض.
 (ب) الأشكال القانونية لفض النزاع.
 (ج) أشكال المساومة.
 (د) أشكال الوساطة.

منهج الصراع

منهج المصالح المشتركة

(١) المفهوم

تنازع أطراف التفاوض ، وسعي

كل منهم لتعظيم مكاسبه

والإضرار بمصالح الأطراف
الأخرى

تعاون اطراف التفاوض لتحقيق

وتعظيم مصالحهم المشتركة

٢ - الافتراضات الأساسية

* عدم تكافؤ المراكز التفاوضية

* تعارض المصالح

* عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى.

* تنازع الحقوق والواجبات

* تكافؤ المراكز التفاوضية.

* جود مصالح مرتبطة ومشتركة.

* فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى.

* تكافؤ الحقوق والواجبات

المبادئ العامة للتفاوض

أولاً: مبدأ الالتزام:

ويعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بأهداف جهته التي يمثلها، وكذلك التزام كل طرف بما يتم الاتفاق عليه والشروط والاتفاقيات والتعهدات التي قد يتوصلون إليها بموافقة الطرفين

ثانياً: مبدأ المصلحة أو المنفعة:

وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة للأطراف المشتركة في التفاوض. وهذا المبدأ يعتبر شرطاً أساسياً لقيام التفاوض والاستمرار فيه

ثالثاً: مبدأ العلاقات المتبادلة:

وهذا المبدأ يعني بمفهوم المخالفة أنه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو المتعددة المتبادلة حسب أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود العلاقات التبادلية.

رابعاً: مبدأ الاستمرارية:

ويعني هذا المبدأ أن التفاوض لا بد أن يتواصل بين الطرفين دون توقف ولا يمكن أن يتم التفاوض بشكل متقطع، وألا يتم الانتقال إلى مواضيع أخرى دون التوصل إلى حلول جزئية لما يتم التفاوض حوله، ويمكن أن يتوقف التفاوض مؤقتاً لفترات متفق عليها على أن تستمر من النقاط التي انتهت إليها أو حسب اتفاق الطرفين. ويظل المبدأ الأساسي هو استمرارية التفاوض لحين التوصل لاتفاق وفقاً للسقف الزمني المحدد.

خامساً: مبدأ التوقيت الزمني

لا يعقل أن يبدأ تفاوض حول موضوع ما إلى ما لا نهاية أو بدون سقف زمني محدد بل إن المبدأ الأساسي للتفاوض الفعال هو التقيد بجدول زمني للتفاوض ويمكن أن يمتد لفترات أخرى حسب اتفاق الأطراف المتفاوضة أو حسب مقتضيات الظروف.

سادساً: مبدأ التكافؤ

من الضروري لنجاح عملية التفاوض وتحقيق التوازن في الأهداف والمصالح والنتائج، أن يكون هناك درجة من التكافؤ النسبي بين طرفي التفاوض ولا يعقل أن يكون التفاوض منطقي، حالة وجود طرف قوي جداً أو ضعيف،

(43) لعملية التفاوض مداخل هي

(أ) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع.

(ب) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الأمر الواقع.

(ج) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الأمر الواقع ومنهج المراوغة.

(د) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج المراوغة ومنهج التمعور حول الهدف.

(44) يقوم منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على

(أ) تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة.

(ب) تكافؤ المراكز التفاوضية.

(ج) تكافؤ الحقوق والواجبات

(د) تنازع أطراف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى

(45) عندما يتلهم أطراف التفاوض إمكانيات ومشكلات ورغبات كل طرف للأخر فلنجد بصد

(أ) التعامل من خلال منهج الصراع.

(ب) التعامل من خلال منهج المصالح المشتركة.

(ج) التعامل من خلال منهج المراوغة.

(د) التعامل من خلال منهج فرض الأمر الواقع.

(46) عدد المبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض هو

(أ) خمسة.

(ب) ستة.

(ج) سبعة.

(د) تسعة.

(47) من المبادئ العامة للتفاوض

(أ) مبدأ التكافؤ ومبدأ المساواة

(ب) مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافؤ.

(ج) مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية.

(د) مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ.

(48) مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني

(أ) استخدام الزمن بدون سقف زمني.

(ب) توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر.

(ج) عدم الارتباط بالزمن للاستفادة من كل دقيقة في أنجاح التفاوض.

(د) التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين.

محددات النجاح في التفاوض:

أولاً: الإعداد الجيد للتفاوض: الإعداد الجيد للتفاوض يعني التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي

- (49) الإعداد الجيد للتفاوض يعني
- (أ) التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
 - (ب) التنظيم الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
 - (ج) التوجيه الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
 - (د) الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي.

ولابد هنا أن نفرق بين (القوة الموضوعية) وبين (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

ذكرها الدكتور في المحاضرة المسجلة الثانية عند الدقيقة (٢٤:٤٠)

- (50) من مصلحة المفاوض الناجح أن يتفاوض على أساس
- (أ) القوة الموضوعية في ذهن الخصم.
 - (ب) القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم.
 - (ج) عمل توازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم.
 - (د) صناعة عدم توازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم.