

الأركان الأساسية للتفاوض:

حسب الترتيب التالي:

- 1 / وجود طرفين على الأقل.
- 2 / وجود (مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية)
- 3 / الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- 4 / الحاجة الملحة (الحاج) لدى الطرفين.
- 5 / القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.

1 . واحدة من الآتي 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.

المحاضرة: الاولى ص2

2 . تهدف عملية التفاوض إلى:

أولاً: التفاوض هو حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع معين
ثانياً: هو عقد محادثات للاتفاق حول هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة
ثالثاً: التفاوض عبارة عن محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أهل عقد اتفاق الهدنة أو صلح
رابعاً: يعتبر التفاوض موقف تعبير حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة.

ج. التوصل إلى اتفاق يؤدي على حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم.

- أ. إجراء نوع من الحوار.
- ب. تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.
- ج. التوصل إلى اتفاق يؤدي على حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم.
- د. إجراء نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

المحاضرة: الاولى ص1

3 . تقوم عملية التفاوض على ركنين أساسيين:

إذا التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة:

- 1 / وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.
- 2 / وجود قضية نزاعية أو أكثر.

- 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.

المحاضرة: الاولى ص1

4 . تنعكس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في:

أ. الحوار بالكلام فقط.

ب. في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط.

ج. التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمة لتوجيه سير

د) القيود البشرية:

وهي جميع الاعتبارات الإنسانية التي تفرض على المفاوض، مثل: المهارات والكفاءات البشرية اللازمة للتشغيل والصيانة، ومدى توافرها، والظروف المادية للتشغيل المرتبطة بالعصر الإنساني، وغيرها.

المفاوضات.

د. كل ما سبق.

المحاضرة: الأولى ص1

5 . عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات واحد الموردين لتوريد الات ومعدات فإن

ذلك يعد:

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.

أ. نوع من التفاوض.

ب. تمهيد إلى التفاوض.

ج. ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط.

د. لا يعد نوع من التفاوض.

المحاضرة: الأولى ص1

6 . عندما يتم عقد مباحثات للاتفاق على هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة فإن ذلك

يعد:

أ. ضبط شكل ومضمون المشكلة.

ب. نوع من التفاوض.

ج. لا يعد نوع من التفاوض.

د. تمهيد للتفاوض.

المحاضرة: الأولى ص1

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

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

7 . عندما يتم عقد اتفاق هدنه أو صلح بين طرفين متصارعين فإن ذلك يعد:

أ. نوع من التفاوض.

ب. تمهيد للتفاوض.

ج. ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدئة أو الصلح.

د. لا يعد نوع من التفاوض.

المحاضرة: الأولى ص1

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

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

8 . ليكتمل التفاوض نحتاج إلى طرفين على الأقل وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية بينهما وضرورة توفر:

أ. الرغبة في التفاوض بين

ب. القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة وحاجة ملحة لدى الطرفين

ج. القناعة بالتفاوض والرغبة الملحة لدى الطرفين والرغبة في التفاوض

د. الدعم المالي لإتمام عملية التفاوض .

المحاضرة: الاولى ص2

الأركان الأساسية للتفاوض:

حسب الترتيب التالي:

1/ وجود طرفين على الأقل.

2/ وجود (مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية)

3 / الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.

4/ الحاجة الملحة (الحاج) لدى الطرفين.

5/ القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.

9 . لا بد أن يتوفر للمفاوض:

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.

المحاضرة: الاولى ص2

الفرق بين التفاوض والمساومة والوساطة والتحكيم.

هناك تشابه كبير وخط بين البعض فيما يتعلق بهذه المفاهيم رغم وجود فروق جوهرية بينها وفيما يلي بيان تلك الفروقات من حيث الهدف والغرض:

المؤثرة ونوع العلاقة:

أولا التفاوض والمساومة:

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

10 . 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 إلى التمهيد للصفقة والمساومة تهدف لإنجاز الصفقة.

المحاضرة: الاولى ص3

الفرق بين التفاوض والمساومة والوساطة والتحكيم.

هناك تشابه كبير وخط بين البعض فيما يتعلق بهذه المفاهيم رغم وجود فروق جوهرية بينها وفيما يلي بيان تلك الفروقات من حيث الهدف والغرض:

المؤثرة ونوع العلاقة:

أولاً التفاوض والمساومة:

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

11 . 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.

المحاضرة: الاولى ص3

12. تختلف نوع العلاقة بين طرفي التفاوض في حالة التفاوض عن حالة المساومة:

الفرق بين التفاوض والمساومة والوساطة والتحكيم
هناك تشابه كبير وخط بين البعض فيما يتعلق بهذه المفاهيم رغم وجود فروق جوهرية بينها
وفيما يلي **بين تلك الفروق من حيث الهدف والغرض**
المؤثرة ونوع العلاقة:
أولا التفاوض والمساومة:

- أ. التفاوض يقوم على الأخذ فقط والمساومة على الأخذ والعطاء.
ب. التفاوض يقوم على الحيطة والحذر والمساومة على المجازفة.
ج. التفاوض يقوم على الأخذ والعطاء والمساومة على الأخذ فقط.

د. التفاوض يقوم على المجازفة والمساومة تقوم على الحيطة والحذر

المحاضرة: الأولى ص3

من حيث الهدف	التفاوض	المساومة
الغرض	التكافؤ والتوازن	نصرة / خسارة
موضوع القضية	قضايا عديدة معقدة	قضية واحدة
نوع العلاقة	أخذ/ عطاء	أخذ فقط

13. يعتبر التحكيم شكلاً من:

أ. أشكال التفاوض.

ب. الأشكال القانونية لفض النزاع.

ج. أشكال المساومة.

د. أشكال الوساطة.

المحاضرة: الأولى ص3

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.

14. 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 التمحور حول الهدف..

المحاضرة: الأولى ص4

مداخل عملية التفاوض

منهج المصالح المشتركة

منهج الصراع

15. يقوم منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على:

أ. تعاون أطراف التفاوض.

ب. تكافؤ المراكز التفاوضية.

ج. تكافؤ الحقوق والواجبات.

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

المحاضرة: الأولى ص4

مداخل عملية التفاوض

منهج المصالح المشتركة

منهج الصراع

(1) المفهوم

تعاون أطراف التفاوض لتحقيق

تنازع أطراف التفاوض وسعي كل منهم

وتعظيم مصالحهم المشتركة

لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى

٢- الافتراضات الأساسية

* تكافؤ المراكز التفاوضية.

* عدم تكافؤ المراكز التفاوضية

* وجود مصالح مرتبطة ومشتركة.

* تعارض المصالح.

* فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى.

* عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى.

* تكافؤ الحقوق والواجبات

* تنازع الحقوق والواجبات

٣- الاستراتيجيات المستخدمة

* التكامل (الخلفي، الأساسي، الأثني).

* الاستنزاف (الوقت، الجهد، المال)

* تطوير التعاون (التوسيع، ارتقائي).

* التنشيت (تفتيت الفريق، القضية)

* توسيع نطاق التعاون (زمنيًا، مكانيًا)

* إحكام السيطرة (الإخضاع)

* الغزو المنظم.

* التدمير الذاتي (الانتحار)

مداخل صلبة للتفاوض	
منهج المصالح المشتركة	منهج الصراع
1- المفهوم	
تعريف أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة	تنازع أطراف التفاوض ، وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى
2- الافتراضات الأساسية	
* تكافؤ المراكز التفاوضية	* عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
* جود مصالح مرتبطة وبمشتركة	* تعارض المصالح
* وجود إمكانات ومشكلات ورغبات لأطراف الأخرى	* عدم تقييد آراء ووجهات النظر الأخرى
* تكافؤ الحقوق والواجبات	* تنازع الحقوق والواجبات
3- الاستراتيجيات المستخدمة	
* التماثل (العقلي، الإنساني، الأخقي)	* الاستنزاف (الوقت، الجهد، المال)
* تطوير التعاون (التوسيع، الارتكاز)	* التنشيط (تقنيات الفريق، القضية)
* توسيع نطاق التعاون (زمنياً، مكانياً)	* إحكام السيطرة (الإخضاع)
	* القوي المنطقي
	* التعمير الذاتي (الامتثال)

16. عندما يفهم أطراف التفاوض إمكانات ومشكلات ورغبات كل طرف للأخر بصدده:

- التعامل من خلال منهج الصراع.
- التعامل من خلال منهج المصالح المشتركة.
- التعامل من خلال منهج المراوغة.
- التعامل من خلال منهج فرض الأمر الواقع.

المحاضرة: الأولى ص 4

المبادئ العامة للتفاوض
أولاً: مبدأ الالتزام: يعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بهدف جعله الذي ينهكها، ولكنه التزام ذو طابعه بما يتم الاتفاق عليه والشروط والتفاصيل والالتزامات التي يتبرعون إليها بموافقة الطرفين.
ثانياً: مبدأ المصلحة أو المنفعة: وهذا المبدأ يقضي بوجود منفعة أو منفعة للأطراف المشتركة في هذا المبدأ يظهر شرطاً أساسياً لتقييم التفاوض والاستمرار فيه.
ثالثاً: مبدأ العلاقات المتبادلة: وهذا المبدأ يعني بمفهومه المتعلق أنه لا يمكن أن يكون هناك تفويض من جانب واحد ولكن العلاقات المتبادلة أو المتعددة المتبادلة حسب أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود العلاقات المتبادلة.
رابعاً: مبدأ الاستمرارية: يعني هذا المبدأ أن التفاوض أنه ان يتواصل بين الطرفين دون توقف، ولا يمكن أن يتم التفاوض بشكل متقطع، ولا يتم التوقف إلى مواقع التفاوض المراد من التفاوض في طول جزيئة كما يتم التفاوض، وهذا يعني أن يتواصل التفاوض دون توقف وتغيرات متقلبة فيها حتى أن تستمر من اللقاء التي تحدث فيها أو حسب اتفاق الطرفين ويكفي هذا الأساس أو استمرارية التفاوض ضمن التزم لتتعلق وفقاً لتسليم الطرفين المتعدد.
خامساً: مبدأ التوقيت الزمني: لا يمكن أن يبدأ التفاوض دون موضوع ما في 24 ساعة أو يومين متقدماً، معناه إذا ان هذا الأساس للتفاوض المتعلق هو التقييد بوقت زمني للتفاوض ويعني أن يتم التفاوض وفقاً لوقت التفاوض المتفق عليه حسب مقتضيات الظروف.
سادساً: مبدأ التكافؤ: من الضروري النجاح عملية التفاوض بتحقيق التوازن في الأهداف والمصالح والتعلق، ان يكون هناك درجة من التوافق المتساوي بين طرفي التفاوض ولا يمكن ان يكون التفاوض منطقي، هذا وهو عرفاً كوني جداً أو ضعيف.

17. عدد المبادئ العامة التي

تحكم عملية التفاوض هي:

- خمسة.
- ستة.
- سبعة.
- تسعة.

المحاضرة: الأولى ص 5

المبادئ العامة للتفاوض
أولاً: مبدأ الالتزام: يعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بهدف جعله الذي ينهكها، ولكنه التزام ذو طابعه بما يتم الاتفاق عليه والشروط والتفاصيل والالتزامات التي يتبرعون إليها بموافقة الطرفين.
ثانياً: مبدأ المصلحة أو المنفعة: وهذا المبدأ يقضي بوجود منفعة أو منفعة للأطراف المشتركة في هذا المبدأ يظهر شرطاً أساسياً لتقييم التفاوض والاستمرار فيه.
ثالثاً: مبدأ العلاقات المتبادلة: وهذا المبدأ يعني بمفهومه المتعلق أنه لا يمكن أن يكون هناك تفويض من جانب واحد ولكن العلاقات المتبادلة أو المتعددة المتبادلة حسب أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود العلاقات المتبادلة.
رابعاً: مبدأ الاستمرارية: يعني هذا المبدأ أن التفاوض أنه ان يتواصل بين الطرفين دون توقف، ولا يمكن أن يتم التفاوض بشكل متقطع، ولا يتم التوقف إلى مواقع التفاوض المراد من التفاوض في طول جزيئة كما يتم التفاوض، وهذا يعني أن يتواصل التفاوض دون توقف وتغيرات متقلبة فيها حتى أن تستمر من اللقاء التي تحدث فيها أو حسب اتفاق الطرفين ويكفي هذا الأساس أو استمرارية التفاوض ضمن التزم لتتعلق وفقاً لتسليم الطرفين المتعدد.
خامساً: مبدأ التوقيت الزمني: لا يمكن أن يبدأ التفاوض دون موضوع ما في 24 ساعة أو يومين متقدماً، معناه إذا ان هذا الأساس للتفاوض المتعلق هو التقييد بوقت زمني للتفاوض ويعني أن يتم التفاوض وفقاً لوقت التفاوض المتفق عليه حسب مقتضيات الظروف.
سادساً: مبدأ التكافؤ: من الضروري النجاح عملية التفاوض بتحقيق التوازن في الأهداف والمصالح والتعلق، ان يكون هناك درجة من التوافق المتساوي بين طرفي التفاوض ولا يمكن ان يكون التفاوض منطقي، هذا وهو عرفاً كوني جداً أو ضعيف.

18. من المبادئ العامة للتفاوض:

- مبدأ التكافؤ ومبدأ المساواة.
- مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل.
- مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية.
- مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ.

المحاضرة: الأولى ص 5

19. مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني:

- استخدام الزمن بدون سقف زمني.
- توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر.
- عدم الارتباط بالزمن للاستفادة من كل دقيقة في إنجاز التفاوض.
- التقييد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين.

المحاضرة: الأولى ص 5

المبادئ العامة للتفاوض
أولاً: مبدأ الالتزام: يعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بهدف جعله الذي ينهكها، ولكنه التزام ذو طابعه بما يتم الاتفاق عليه والشروط والتفاصيل والالتزامات التي يتبرعون إليها بموافقة الطرفين.
ثانياً: مبدأ المصلحة أو المنفعة: وهذا المبدأ يقضي بوجود منفعة أو منفعة للأطراف المشتركة في هذا المبدأ يظهر شرطاً أساسياً لتقييم التفاوض والاستمرار فيه.
ثالثاً: مبدأ العلاقات المتبادلة: وهذا المبدأ يعني بمفهومه المتعلق أنه لا يمكن أن يكون هناك تفويض من جانب واحد ولكن العلاقات المتبادلة أو المتعددة المتبادلة حسب أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود العلاقات المتبادلة.
رابعاً: مبدأ الاستمرارية: يعني هذا المبدأ أن التفاوض أنه ان يتواصل بين الطرفين دون توقف، ولا يمكن أن يتم التفاوض بشكل متقطع، ولا يتم التوقف إلى مواقع التفاوض المراد من التفاوض في طول جزيئة كما يتم التفاوض، وهذا يعني أن يتواصل التفاوض دون توقف وتغيرات متقلبة فيها حتى أن تستمر من اللقاء التي تحدث فيها أو حسب اتفاق الطرفين ويكفي هذا الأساس أو استمرارية التفاوض ضمن التزم لتتعلق وفقاً لتسليم الطرفين المتعدد.
خامساً: مبدأ التوقيت الزمني: لا يمكن أن يبدأ التفاوض دون موضوع ما في 24 ساعة أو يومين متقدماً، معناه إذا ان هذا الأساس للتفاوض المتعلق هو التقييد بوقت زمني للتفاوض ويعني أن يتم التفاوض وفقاً لوقت التفاوض المتفق عليه حسب مقتضيات الظروف.
سادساً: مبدأ التكافؤ: من الضروري النجاح عملية التفاوض بتحقيق التوازن في الأهداف والمصالح والتعلق، ان يكون هناك درجة من التوافق المتساوي بين طرفي التفاوض ولا يمكن ان يكون التفاوض منطقي، هذا وهو عرفاً كوني جداً أو ضعيف.

أولاً: الإعداد الجيد للتفاوض: الإعداد الجيد للتفاوض يعني التخطيط الجيد قبل الدخول

في التفاوض الفعلي. ويشمل ذلك:

- ✓ تحديد الأهداف
- ✓ تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي
- ✓ تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها
- ✓ اختيار الفريق للتفاوض
- ✓ تحديد اللغة التي سيتم استخدامها
- ✓ اختيار مكان التفاوض
- ✓ تعريف المفاوضات

المحاضرة الثانية

1. 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.

المحاضرة: الثانية ص6

2. من مصلحة المفاوض الناجح أن يتفاوض على أساس:

- أ. القوة الموضوعية في ذهن الخصم.
- ب. القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم.
- ج. تجنب تدريب المرؤوسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليهم.
- د. جميع ما ذكر.

ولا بد هنا أن نفرق بين (القوة الموضوعية) بين (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

المحاضرة: الثانية ص7

مقومات عملية التفاوض

أولاً: القوة التفاوضية: تعبر عن مجموعة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية ومدى تطورها واحتمالات استمرارها ونموها في المستقبل، وهي عوامل تتداخل فيها الأبعاد المحلية والإقليمية والدولية على الموقف التفاوضي للأطراف.

ثانياً: قاعدة المعلومات: التي تستند إليها أطراف التفاوض، حيث تستوعب هذه القاعدة لتشكّل كل المعلومات الفعلية والاحتمالية عن موضوع التفاوض وكافة أبعاد البيئة المحيطة به، وكذلك عن الأطراف المشاركين وأعضاء الفريق من حيث تكوينهم العلمي والثقافي ووضعهم الوظيفي وحدود سلطاتهم ومصدر هذه السلطات، ومصداقتهم الشخصية وحياتهم الاجتماعية والتجاهاتهم.

ثالثاً: القدرات التفاوضية: حيث تتصرف إلى كفاءة وصلاحيات فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحله المختلفة.

رابعاً: الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض: وتعتمد هذه الرغبة على الكثير من العوامل، ومن أهمها المصالح المشتركة التي يمكن تحقيقها من خلال الوصول إلى اتفاق، والتوازن على مستوى مجموع العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية التي تحدد المقدر التفاوضية.

خامساً: توفر المناخ المناسب: للقيام بعملية التفاوض وتجاهها في الوصول إلى نتائج مرضية من أطراف التفاوض، أي أطراف أخرى لها مصلحة في الوصول إلى هذه النتائج، من أهم ما يتعلق بهذا المناخ أن يكون موضوع التفاوض حيويًا وساخناً في ضوء التغيرات الجارية.

3- مقومات عملية التفاوض :

- أ. ثلاثة.
- ب. أربعة.
- ج. خمسة.
- د. ستة.

المحاضرة: الثانية ص9

المحاضرة الثالثة

1. ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض إلى:

- أ. عدم الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً.
- ب. إضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تناول بعض الأهداف.
- ج. عدم إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة.
- د. عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات.

المحاضرة: الثالثة ص12

وترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلى ما يلي:

- 1- الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً.
- 2- عدم إضعاف مركزك التفاوضي عند التنازل عن بعض الأهداف.
- 3- عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات.
- 4- إرباك الطرف الآخر لعدم معرفته لما تصبى إليه.
- 5- إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة.

خطوات الإعداد للتفاوض

- 1- تحديد الأهداف
- 2- تحديد الفرص والقيود التفاوضية
- 3- حصص 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

2. عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي:

- أ. عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.
- ب. تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.
- ج. تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.
- د. عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.

المحاضرة: الثالثة ص11

3. تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

- أ. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاؤها.

المحاضرة: الثالثة ص13

- ب. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاؤها.
- ج. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.
- د. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.

وتحضر القضايا التفاوضية بأربع مراحل:

(أ) تحديد نطاق القضايا (واسعة أو ضيقة)

تضييقاً وأسعة النطاق	تضييقاً محددة النطاق
شروط البيع والتوريد	العملة المتعامل بها، سعر الصرف، سعر البيع، فترة السماح، الدفعة المقدمة، خصم التسمية، خصم تسهيل الدفع، فترة التوريد، جداول التوريد، غرامات التأخير... الخ
التكلفة	تكلفة الإنتاج (مباشرة، غير مباشرة) تكلفة التعبئة والتغليف، تكلفة النقل، تكلفة التأمين... الخ
الخصص	مسؤولية الخصص، مكان الخصص، اساليب الخصص، حجم عينة الخصص، إجراءات رفض الشحنة... الخ
خدمات ما بعد البيع	أعمال الترتيبات، تجارب التشغيل، التدريب الصيفية الدورية، قطع الغيار، فترة الضمان... الخ

(ب) تحديد مدخل معالجة القضايا (متصل، مترابط):

يعتقد اختيار المدخل على القوة النسبية لطرفي التفاوض وأهداف كل منهما، فالمدخل المتصل في المستقبل يقلل من مرونة الطرفين، أما المدخل المترابط فيسهل عملية تبادل التنازلات، وبالتالي يخفض التكاليف الكلية لتسوية القضية.

(ج) تحديد حدود المرونة المسموح بها:

يجب أن يحدد لكل قضية تراجيح هدف يلائم القضية التي لفريق التفاوض كما يحدد له أدنى (حسب نوع القضية) لا يسمح بتجاوزها، والمدى بين الهدف الأمثل، وهذا الحد يلائم منطقة المناورة، لذا يجب على فريق التفاوض الاتفاق على توقيت تقديم التنازلات ومدارها، حيث أنها تقدم بالتدرج وفي حالة وجود سياسة ثابتة يلتزم بها أحد طرفي التفاوض كخط ثابت في كافة تعاقباته، فقه يجب ذكر ميكر الطرف الآخر حتى يتم الالتزام به كقيد عام يريح المتفاوضين، ولا يبدد جهودهم.

(د) تحديد الافتراضات التفاوضية:

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

المحاضرة: الثالثة ص15

المحاضرة الرابعة

1. عند وضع أجندة التفاوض هناك:

- ١ (البدء بالقضايا الأساسية : مما يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات بشأنها.
- ٢ (البدء بالقضايا الثانوية : وتعني تأجيل المواجهة ، وذلك بحل القضايا الثانوية ، مما يضيع جو من الثقة والتعاون بين طرفي التفاوض.
- ٣ (وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض علي كيفية تنفيذها :
فمثلا في مجال الشراء يتم الاتفاق على السعر ، والمواصفات ، والكمية كشروط أو اسس 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 (قنية ، مالية ، قانونية ، تسويقية ، الخ) وتشكل عدة لجان أو مجموعات عمل من كل فريق ، كل منها يتفاوض مع نظيره الطرف الآخر في المجال المخصص له ، ثم تعيد هذه اللجان أو المجموعات للاجتماع معا للتشاور والتنسيق

أ. بديلان.

ب. ثلاثة بدائل.

ج. أربعة بدائل.

د. أكثر من ذلك وبطرق متعددة.

المحاضرة: الرابعة ص17

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

2. عند الإعداد للتفاوض:

أ. يكتفى بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة

ب. يكتفى بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر .

ج. يكتفى بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته.

د. يكتفى بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة

والطرف الآخر.

المحاضرة: الرابعة ص16

3. عند اختيار الفريق 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.

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

المحاضرة: الرابعة ص16

4. تعكس أجندة التفاوض:

أ. استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته.

ب. استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة.

ج. تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة.

د. تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته

المحاضرة: الرابعة ص17

تحديد أجندة التفاوض:

- عكس أجندة التفاوض فكر واستراتيجية المقايض ، وتمثل ترجمة عملية لسببائير المقايضات ، وتصور تسلسل التكتيكات المتبعة خلال مراحل التفاوض ، فالأجندة تحدد ما يلي:
- ١) بنود أعمال المقايضات.
 - ٢) ترتيب تناول بنود جداول الأعمال.
 - ٣) مدى الارتباط أو الانفصال بين هذه البنود.

المحاضرة الخامسة

1. عندما يكون هناك رغبة بين الأطراف المتفاوضة في تحقيق الأهداف المشتركة يحرصا

على:

- أ. توفير المناخ الرسمي للتفاوض.
- ب. توفير المناخ الحيادي للتفاوض.
- ج. توفير المناخ الودي للتفاوض.
- د. توفير المناخ المتشدد للتفاوض.

المحاضرة: الخامسة ص24

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 المتفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمرا عاديا فالمفاوض 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 عتوانيا ولكنه مناخ متوتر لأن كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها.

المناخ العتواني، إذا كان أحد المتفاوضين على الأقل عتوانيا، ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود، ولذلك لابد من حسن اختيار المتفاوضين.

2. 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.

المحاضرة: الخامسة ص24

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 المتفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمرا عاديا فالمفاوض 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 عتوانيا ولكنه مناخ متوتر لأن كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها.

المناخ العتواني، إذا كان أحد المتفاوضين على الأقل عتوانيا، ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود، ولذلك لابد من حسن اختيار المتفاوضين.

3. 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.

المحاضرة: الخامسة ص24

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 المتفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمرا عاديا فالمفاوض 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 عتوانيا ولكنه مناخ متوتر لأن كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها.

المناخ العتواني، إذا كان أحد المتفاوضين على الأقل عتوانيا، ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود، ولذلك لابد من حسن اختيار المتفاوضين.

4 . عندما يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن:

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.
- تقويم 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 عابياً فالمفاوض 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 يحقد كل طرف أن مصالحه متعارضة مع الطرف الآخر والمناخ هنا ليس عوائدياً بلغة مناخ متوتر لأن كل طرف يسعى لتلبية مصالحه والدفاع عنها.

المناخ العوائدي، إذا كان أحد المفاوضين على الأقل عوائدياً، ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود، ولذلك لابد من حسن اختيار المفاوضين.

أ. المناخ التفاوضي يسمى مناخ رسمي.

ب. المناخ التفاوضي يسمى مناخ ودي.

ج. المناخ التفاوضي يسمى مناخ حيادي.

د. المناخ التفاوضي يسمى مناخ متشدد.

المحاضرة: الخامسة ص24

المحاضرة السابعة

1 . عند لجوء الخصم إلى تضييع الوقت لدينا:

أ. بديلاً واحداً لمواجهةته.

ب. لدينا بديلين لمواجهةته.

ج. لدينا ثلاث بدائل لمواجهةته.

د. لدينا ثلاث بدائل لمواجهةته.

المحاضرة: السابعة ص32

5- مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:
لدينا يديان رئيسيان ضمن هذا الإطار:

اليد الأول: تقديم مكافئة التجارب والمسايرة، ويقيد هذا البديل عملياً في المجالات التالية:

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

اليد الثاني: المواجهة لإشغال تكتيك الخصم، وذلك عن طريق:

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

المحاضرة التاسعة

1 . دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو:

أ. تقديم النصح والمشورة للطرف الأضعف.

ب. يلعب دوراً مشابهاً لدور القاضي.

ج. تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاه للحضور.

د. كحلقة وصل بين طرفي التفاوض.

المحاضرة: التاسعة ص37

2- الاتجاه الثاني (الوساطة):

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

هنا يعمل الوسيط (Mediator) كحلقة وصل بين أطراف النزاع المتنازعين ويختلف دوره جوهرياً عن حله الممثل الذي يصلح طرف واحد فقط في النزاع وبدون التدخل بشكل مباشر في المفاوضات.

3 نطاق مهام المستشار ودوره:

سبق وأن ألقينا 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 مصدر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع:

وتلك بتحديد:

- ✓ الفروق وتواحي 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 التعاقبية 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:
- للمحلل دور أساسي في خلق قيم إضافية للطرف المتفاوض وفي ترشيده في طلب مكاسب من خصمه، لتعظيم مكاسبه الصافية من الصفقة. ويقوم بذلك من خلال:
- إيضاح بدائل عدم التوصل إلى اتفاق؛
 - تقييم خصائص كل الأطراف المتفاوضة واتجاهاتها، وهو ما يحدد نطاق المساومة الذي يمكن التحرك فيه، ويقتضي تحديد التكتيكات المناسبة لنجاح المفاوضات؛
 - تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن

2. تنحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في:

- أ. ثلاث مهام رئيسية.
- ب. أربعة مهام رئيسية.
- ج. خمسة مهام رئيسية.
- د. ستة مهام رئيسية.

المحاضرة: التاسعة ص38

المحاضرة العاشرة

1. يمثل دور المحكم في القضايا التفاوضية في:

- أ. قيادة المناقشة.
- ب. تقديم الاقتراحات للمتفاوضين.
- ج. حسم النزاع.
- د. الوساطة للقبول بحلول وسط.

المحاضرة: العاشرة ص42

2- أهمية ودور المحكم:

- يمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة أو تقديم الاقتراحات للمتفاوضين. فالمحكم هو الذي يحدد شروط التعاقد النهائي وتصومه، وعليه تقع مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات الأطراف المعنية؛
- عادة ما يطلب الطرف الأضعف في التفاوض التحكيم، وتكون وظيفة المحكم حيادية تامة بحيث لا تسمح للطرف الأقوى بالظلم واستغلال قوته النسبية في إهدار مصالح الطرف الآخر؛
- للمحكم أن يلجأ لكافة الوسائل وتجميع كافة الأدلة والمستندات الموصلة للحقيقة بشأن طبيعة موقف النزاع، ولأنه يستطيع في ذلك بين براء.

المحاضرة: العاشرة ص42

2. عادة ما يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية:

- أ. الطرف الأضعف في التفاوض.
- ب. المستشارين القادمين لأحد الأطراف.
- ج. الطرف الأقوى في التفاوض.
- د. الوستاء.

3. عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين:

- أ. متكافئة.
- ب. غير متكافئة.
- ج. متساوية.
- د. غير هامة في النزاع.

المحاضرة: العاشرة ص43

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

4. 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.

المحاضرة: العاشرة ص43

مباريات المجموع الثابت التي تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين يعتبر مكسب أحدهما خسارة للطرف الآخر بنفس القيمة بحيث يظل المجموع الثابت المشتملة ثابتاً. ويكون المجموع الجبري لمكاسب وخسائر الطرفين بالتالي مساوياً للصفر؛
كما يمكن ضمن ذات السياق الإشارة إلى النوع الثاني المتمثل في:
مباريات المجموع المتغير، أي مباريات التعاون المرتكزة على ذلك النوع الذي يجنب ما بين المنفعة المشتركة والصراع بحيث يمتد الطرفين التعاون حيناً والتنافس حيناً آخر، فينسب الأمان لهما ينسويان على توزيع منسبهما. علماً أن هذا النوع الأخير هو الأكثر واقعية وجدوى في الحياة العملية (المساومة على الميزانية التقديرية لإدارات المنظمة).
إن الأسلوب الذي تقدمه نظرية المباريات، يمكن استخدامه بالنسبة للمساومة سواء في حالات المنفعة المشتركة أو حالات الصراع

المحاضرة الحادية عشر

1. عدد المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض :

2- المهارات الموضوعية للتفاوض:

أ. أربعة.

ب. خمسة.

ج. ستة.

د. سبعة.

المحاضرة: الحادية عشر ص44

وهي التي تتصل بمدى الفعالية والمعرفة للمفاوض، الذي عدة ما يكون قد اكتسب البراعة من خلال التعلم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي. وتشمل هذه المهارات:
1- القدرة على التنبؤ: أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها (مكون: وترتيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب والباعث والنتيجة .
ب- المعرفة الاقتصادية: يجب أن تتوفر لدى المفاوض المعرفة المناسبة التي تمكنه من حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بطل عنصر، وبما يسمح بمقارنة إجمالي العوائد بإجمالي التكاليف، تأكيد من الإلمام بعلم الاقتصاد الدولي والنظري وأقسامها البنوك والقوة والصرف...
ج- المعرفة القانونية: وهي من أهم المعارف التي يجب أن يسعى لاتسليها بشكل مستمر وذلك من حيث الإحاطة بقواعد العقودية العامة التي يشتمل فيها النظام العام القانوني للمجتمع وفق القيم والعادات التي تحكمه مما يساعد في المفاوضات بشكل سليم؛
د- المعرفة اللغوية: وهي من أخطر المعارف أهمية، حيث يجب إتقان اللغة التي يتم اختيارها للتفاوض، وأن يعي جيداً معاني الكلمات والجارات التي يستخدمها مدركاً طبيعة الفروق بين المعنى الاصطلاحي والمعنى اللغوي والمعنى الدارج للكلمة، بحيث يفضل اختيار الكلمات التي لا تحتمل معانيها ولا وضعت ضوابط للالتزام بالمعنى المراد؛
هـ- المعرفة النفسية: يحتاج رجل التفاوض إلى الإلمام بعلم النفس وأصوله وقواعده ونظريته ليستطيع الوقوف على طبيعة المزاج النفسي للطرف الآخر ومما تحسب الأدوات النفسية الملائمة لممارسة الضغط النفسي لإقناع الطرف الآخر والتأثير فيه ومواجهة استراتيجياته وتكتله؛
و- المعرفة القياسية: ويتصل هذا النوع بعلم القياس ومن خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس عملي، بحيث يمكن قياسه ومعرفة حجمه وأسعاره وتطوره، ومن أهم أدوات القياس الأرقام القياسية بحيث تشمل مثلاً الأسعار والانتاج والفتح القومي وميزان المدفوعات والتضخم... وتلك لحساب تعاضلها وتأثيرها والاستفادة منها في المفاوضات؛
ز- المعرفة العامة: وتتعلق بالجوانب الثقافية المشتملة على الأنظار العام للثقافة المفاوض وفقاً لقاعدة التفاوض التي تقتضي من رجل التفاوض (أن يعرف شيئاً عن كل شيء) مما يساهم مرونة وطلاقة في الحديث ويلعب من صورته الذاتية، في حين أنه يجب عليه أن يعرف كل شيء عن الموضوع الذي يتفاوض بشأنه.

2. 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.

أ. القدرة على التحليل: أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها (مم تتكون؟) وتركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب والباعث والنتيجة.

المحاضرة: الحادية عشر ص 44

3. إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح وتكراره أو الترهيب والتخويف تقع ضمن:

أ. مهارات المفاوض.

ب. قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.

ج. عوامل الجذب في التفاوض.

د. اليقظة الدائمة والمستمرة للمفاوض.

المحاضرة: الحادية عشر ص 46

5-عوامل الجذب في التفاوض:

- ✓ المظهر اللائق؛
- ✓ اكتساب الثقة بما يزيد من اقتناع الطرف الآخر وتعاونته؛
- ✓ طريقة الحديث وتيرة الصوت؛
- ✓ لوزن ونسج لغة الجسد وحركته؛
- ✓ إتقان أسلوب الضغط (سواء بالإلحاح والتكرار أو بالترهيب والتخويف)؛
- ✓ الحصول على الاستحسان وترك الانطباع الإيجابي لدى الآخرين؛
- ✓ الاقتناع بالعدل والحجة والبرهان

المحاضرة الثانية عشر

1. تزداد قوة حاجز الخوف بين طرفي النزاع في حالة:

أ. أن تكون المفاوضات بين منطمتين محليتين متنافستين.

ب. أن تكون بين منطمتين محليتين بينهم عداوة سابقة.

ج. أن تكون بين منطمتين محليتين بينهم تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة.

د. أن تكون بين منطمتين دوليتين.

3-أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية:

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

المحاضرة: الثانية عشر ص 48

2. من المبادئ والقواعد الاسترشادية في المفاوضات الدولية:

أ. إدراك وتأکید الآثار المباشرة للمشروع محل التفاوض.

ب. إدراك وتأکید الآثار غير المباشرة للمشروع محل التفاوض.

ج. إدراك وتأکید الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع محل التفاوض.

د. إدراك وتأکید أهمية المشروع محل التفاوض.

4. مبادئ وقواعد استرشادية عامة في المفاوضات الدولية:

المحاضرة: الثانية عشر ص 48

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 ميلغة مشيرة للشك:
- ✓ إعلان الأهداف والمواقف أيضا في الاعتذار: أنه لكل مقام مقال، مع عدم كشف الأوراق دفعة واحدة، ولدرجة الموثوقية واعتماد كل طرف على الآخر:
- ✓ الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس:
- ✓ تقديم أعضاء الفريق وذكر خياراتهم السابقة وإتجاهاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية.

ب- إدراك وتقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع: في معظم المعاملات الدولية ذات الطابع الاقتصادي، عادة ما يتم التركيز على الآثار المباشرة والخدمات المتصلة بها كالمسح والتسليم والجودة وأساليب الدعاية والترويج للمنتج، غير أنه عادة ما سيترتب عن الاتفاق حول المشروع آثار تتعدى تلك كإقامة العلاقات مع مشاريع أخرى والتبادل مع أسواق جديدة ستكون لها انعكاساتها الهامة الكلية والجزئية من خلال التأثير في العملة 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 يتضح بعدم تقويم الثقافة وإنما المطلوب تفهم وتذرك واحترام بما يقيد الموقف التفاوضي.

د- الدور الحاسم للغة ومثلواتها في التفاوض، وغالبا ما يستخدم الوسيط في توضيح المعاني المطلوبة:

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

و- الكم والتوقيت المناسب 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.

المحاضرة الثالثة عشر

1. ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:

أ. الإلمام بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية.

ب. الإلمام بالنواحي القانونية بما يضمن استيفاء العقد كافة الشروط.

ج. الإلمام بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع.

د. الإلمام بالنواحي الإدارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق.

2- التفاوض والتعهد:

غالباً ما تقتضي صياغة العقود الحاجة إلى اختصاصيين وقتيين وذلك تبعاً لطبيعة العقد، علماً أن عملية إعداد العقد ينظر إليها على أنها أهم مراحل التفاوض بحيث يهدف 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 حساسة طرف وتقلق حساسة الآخر أي تظهر وقوع أحد الأطراف في العين بالجور على الحقوق مقابل الالتزامات؛
- مكان تحرير وكتابة العقد: بحيث يوجب الراحة وترك الاتطاع الجيد لدى جميع الأطراف؛
- وقت إعداد العقد: بحيث يكون مناسباً لجميع الأطراف؛
- صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده: بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كحسن التصرف والذكاء والحيوية 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.

ب - الجوانب الموضوعية: وتشمل:

- المتجهية: بحيث تشمل على الأسلوب الذي سيتم بموجبه تنفيذ بنود العقد من قبل كل طرف، وتوضيح المتعاون الرئيسية والفرعية والهدف من كتابة العقد وإبرامه بين الطرفين مع توضيح طريقة تنفيذ هذه البنود؛
- المقومات في عملية التنفيذ: وتتمتع على الإجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات الملزمة بالتنفيذ والموامل المساعدة على ذلك وتوضيح العيوب وكيفية تخفيفها وإلى من يلجأ عند عدم فهم أية فقرة أو بند؛
- وضوح مصطلحات وعبارات العقد: ويحدد ذلك على صاحب الصلاحية في إعداد العقد الذي سبق وأن أكدنا على ضرورة حرصه على الوضوح وعدم الغموض والإبهام؛
- الدقة: في تحديد معنى كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد، ومدى ملاءمته لتسهيل عمليات تنفيذ الالتزامات مقابل الحقوق؛
- المشاركة: أي مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق والتأكد من تحقيق مصلحة الجميع، وبناء عليه قد يتم حذف بعض البنود أو إضافة أخرى عند الإعداد والصياغة؛
- يجب الإضافة والحذف أو إضفاء عمليات شرح العبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر.

المحاضرة: الثالثة عشر ص 49

2. واحدة فقط لا تقع ضمن الجوانب الإجرائية في صياغة العقد:

أ. طريقة صياغة الاتفاق.

ب. مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق.

ج. مكان تحرير وكتابة العقد.

د. وقت إعداد العقد.

المحاضرة: الثالثة عشر ص 49

- طريقة صياغة الاتفاق: بحيث لا تثير حساسة طرف وتقلق حساسة الآخر أي تظهر وقوع أحد الأطراف في العين بالجور على الحقوق مقابل الالتزامات؛
- مكان تحرير وكتابة العقد: بحيث يوجب الراحة وترك الاتطاع الجيد لدى جميع الأطراف؛
- وقت إعداد العقد: بحيث يكون مناسباً لجميع الأطراف؛
- صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده: بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كحسن التصرف والذكاء والحيوية 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.

3. عدد أركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابة العقد::

أ. ثمانية.

ب. تسعة.

ج. عشرة.

د. أحد عشر.

ثانياً: أركان العقد:

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

1- اتفاق مكتوب:

ويعتمد ذلك على وجود نص مكتوب مصدق عليه من القتين والمختصين، ويكون النص في العقد من:

المقدمة: أو ما يسمى بالديباجة ويذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووقائعهم وعتاوتهم؛

ب- موضوع العقد: ويشمل الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يقولها، ويجب هنا عرض كافة المصطلحات التي سيستخدم عليها النص والتعريفات الحاكمة للعقد؛

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

2- أطراف العقد:

ويجب أن تتوفر فيهم شروط الأهلية، وأن يكونوا يعيدون عن الإيجاب أو التمسك، فيجب توفر عنصر الرضا، وقد يوقعون بأنفسهم أو يتبنيون من يوقع عنهم؛

3- وجود قواعد قانون تحكم العقد:

ويستلزم أن تكون نصوص العقد متوافقة مع أحكام هذه القواعد، ويجب ألا تخرج بتوهم الحكم عن النظام العام، أي أن تكون محكمة بمجموعة قواعد قانونية عامة حاکمة للمجتمع بالإضافة للنظام الأخلاقي وعتادات السلوك العام والتقليد الثابتة؛

4- موضوع العقد ذاته:

ويبحث هذا الركن عن الالتزامات والحقوق التي يفرضها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين عليها، لذا يجب أن يصاغ موضوع العقد بعبارات واصطلاحات واضحة المعالم ومفصلة لتقليل مجالات التفرع في الخلافات عند تطبيقها؛

5- العقوبة (الشرط الجزائي):

ويأخذ هذا الركن بنه (أو بنوداً) مستقلة لتوضيح ماهية العرامة أو الجزاء الذي سيتم توقيعه على من يخفق بالالتزامات العقد، وهنا تميز ما بين من يخفق بأن يفشل في تلبية التزاماته وبين من يتعمد الإخلال بتوهم العقد؛

6- التوقيع على العقد:

وهي عملية شكلية وموضوعية في آن واحد، فهي شكل من أشكال استكمال الرضا، كما أنها من حيث الموضوع تعطي الفرصة لمراجعة بتوهم العقد وإجراء عمليات تعديل حقيقية عند الزو؛

7- مدة الصلاحية والتنفيذ:

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

8- الملاحق الخاصة بالعقد:

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

ومن أهم تلك الملاحق ما يلي:

➤ إحصائية: يتم فيها التوضيح بالجدول 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 أجزت بالتراضي بين الطرفين من قبل المختصين والقنينين؛

➤ وثائقية: تتضمن جميع الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والتزامات كل طرف؛

➤ تاريخية: وتتضمن ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة واضحة، تم عقدها بين الأطراف والتي توحى بمدى فشل أو نجاح الاتفاقات بين الأطراف في الماضي.

المحاضرة: الثالثة عشر ص50