

## المحاضرة الأولى

١- تهدف عملية التفاوض إلى:

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

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

٢- عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

- (أ) اتفاق.  
(ب) حسم قضية معينة.  
(ج) تنازلات.  
(د) تنازلات مؤلمة.

٣- عندما يقرر طرفان الدخول في عملية تفاوض بينهما فإنهما يهدفان إلى

- (أ) الدخول في نوع من الحوار  
(ب) الجلوس لتبادل الاقتراحات بينهما  
(ت) التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم  
(ث) الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما

٤- يعتبر علماء الادارة أن عملية التفاوض نوع من الحوار :

- (أ) يقود في نهاية الأمر إلى إتفاق  
(ب) يقود في نهاية الأمر إلى حسم قضية معينة  
(ج) يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات  
(د) يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات مؤلمة

٥- تقوم عملية التفاوض على ركنين أساسيين:

إذا التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة:  
١- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.  
٢- وجود قضية نزاعيه أو أكثر.

- (أ) الأطراف المتفاوضة ووجود مصلحة مشتركة أو أكثر بينهما.  
(ب) الأطراف المتفاوضة ووجود قضية نزاعيه أو أكثر بينهما.  
(ج) الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهما.  
(د) وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعيه أو أكثر.

٦- حتى نتمكن من إطلاق مصطلح "عملية تفاوض" ينبغي توفر ركنين اساسيين هما

- (أ) الأطراف المتفاوضة ومصلحة مشتركة أو أكثر  
(ب) الأطراف المتفاوضة وقضية نزاعيه أو أكثر  
(ج) الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات  
(د) مصلحة مشتركة أو أكثر وقضية نزاعيه أو أكثر

٧- تنعكس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في:

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 المواقبة لها.  
- المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات.

- (أ) 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.

\*أنتبهوا بالخيار أ و ب موجود كلمة فقط\*

٨- تظهر عملية التفاوض على المفاوضات في سلوكه الانساني الذي يتبناه في :-

(أ) حواراته

(ب) اشارته وتصرفاته المؤثرة

(ج) التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض

(د) حواراته و اشارته وتصرفاته والتجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض

٩- عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات واحد الموردين

لتوريد الات ومعدات فإن ذلك يعد:

(أ) نوع من التفاوض.

(ب) تمهيد إلى التفاوض.

(ج) ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط.

(د) لا يعد نوع من التفاوض.

١٠- 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.

١١- عندما يتم عقد اتفاق هدنة أو صلح بين طرفين متصارعين فإن ذلك يعد:

(أ) نوع من التفاوض.

(ب) تمهيد للتفاوض.

(ج) ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدنة أو الصلح.

(د) لا يعد نوع من التفاوض.

١٢- 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.

١٣- واحدة فقط ليست من الأركان الأساسية للتفاوض: \*نفس السؤال فوق باختلاف الجواب جاتنا\*

(أ) الاستراتيجيات المعدة مسبقا للتفاوض

(ب) الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل

(ج) الحاجة الملحة لدى الطرفين

(د) وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين

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

١٥- ليكتمل التفاوض ينبغي توفر الركنتين الأساسيين للتفاوض إضافة إلى ضرورة توفر:

(أ) 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 لإتمام عملية التفاوض .

**مفهوم التفاوض** : يختلف الكتاب والباحثون حول تعريف أو تحديد مفهوم التفاوض، وذلك باختلاف الأساس الفكري الذي ينطلق منه المفهوم، أو باختلاف الأسلوب المستخدم، وبالرغم من وجود اتفاق عام على جوهر ومضمون.

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

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

**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.

**رابعاً:** يعتبر التفاوض موقف تعبير حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة.

ويتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر على القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين ما يحقق مصالح الطرفين.

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.

١٦- الأركان الأساسية للتفاوض حسب الترتيب يأتي في آخرها:

- (أ) القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.  
 (ب) الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.  
 (ج) الحاجة الملحة لدى الطرفين.  
 (د) وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين.

١٧- يوصف التفاوض بأنه:

- (أ) فن وعلم.  
 (ب) ليس بفن وليس بعلم.  
 (ج) فن وليس بعلم.  
 (د) علم وليس بفن.

١٨- لا بد أن يتوفر للمفاوض: (ركزوا الاجوبه أ&ب صحيحة لكن ناقصه، د جواب شامل)

- (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.

١٩- من الضروري أن يتوفر للمفاوض قبل البدء في عملية التفاوض:

- (أ) المعرفة الكافية في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم.  
 (ب) الفنون الكافية للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات  
 (ج) السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم.  
 (د) المعرفة الكافية والفنون اللازمة لإنجاح عملية التفاوض

٢٠- يعرف عن التفاوض أنه:

- (أ) يقع في مجالات محددة من مناحي الحياة  
 (ب) يقع تقريبا في كافة مناحي الحياة.  
 (ج) شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة  
 (د) يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة

٢١- هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف:

- ٢٢- من أبرز الفروق بين التفاوض والمساومة "الهدف" لكل منهما  
 (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.

٢٣- 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 إنجاز الصفقة.

الفرق، بين التفاوض و المساومة

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

أختكم : جنون الحياة

٣ د. محمد الجيزاوي .

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.

الحاجة للتفاوض

تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريبا، أي حيثما تتواجد مصلحة مشتركة يرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية فتنشأ الحاجة للتفاوض. على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها، على المستوى الدولي بين الدول. على المستوى الدولي بين المنظمات، على المستوى الشخصي في الحياة العادية للأشخاص. ، على المستوى الفرد ونفسه.

٢٤- تختلف نوع العلاقة بين طرفي التفاوض في حالة التفاوض عن حالة المساومة:

٢٥- يختلف التفاوض عن المساومة حيث أن :

- (أ) التفاوض يقوم على الأخذ فقط والمساومة على العطاء.  
 (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.

٢٦- ينظر علماء الإدارة إلى "التحكيم" على أنه شكل من:

- (أ) أشكال التفاوض.  
 (ب) الأشكال القانونية لفض النزاع.  
 (ج) أشكال المساومة.  
 (د) أشكال الوساطة.  
 \*ركزوا على ما تحته خط واعرفوا الفرق\*

ثانيا: 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.

مداخل عملية التفاوض

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 * <u>تعارض المصالح.</u> * 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
٣- الاستراتيجيات المستخدمة:	
* الاستنزاف ( الوقت، الجهد، المال) * <u>التشتيت</u> ( تفتيت الفريق، القضية) * إحكام السيطرة ( الإخضاع ) * الغزو المنظم. * التدمير الذاتي ( الانتحار)	* <u>التكامل</u> (الخلفي، الأمامي، الأفقي). * تطوير التعاون (التوسيع، ارتقائي). * توسيع نطاق التعاون (زمنيا، مكانيا)

٢٧- لعملية التفاوض مداخل هي:

٢٨- تتعدد المداخل المتبعة في عملية التفاوض و 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..

٢٩- خيار واحد ليس ضمن المداخل المتبعة في عملية التفاوض هو

- (أ) منهج المراوغة ومنهج التمحور نحو الهدف  
 (ب) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع  
 (ج) الصراع  
 (د) منهج المصالح المشتركة

- ٣٠- يقوم منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على:
- ٣١- أطراف التفاوض الذين يعتمدون على منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على:
- ٣٢- ينطلق منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض من :
- (أ) تعاون أطراف التفاوض.
- (ب) تكافؤ الحقوق والواجبات
- (ج) تكافؤ المراكز التفاوضية.
- (د) تنازع اطراف التفاوض و سعى كل منهم لتعظيم مكاسبه و الاضرار بمصالح الاطراف الاخرى

- ٣٣- منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض يعني:
- (أ) تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة
- (ب) تكافؤ المراكز التفاوضية
- (ج) تكافؤ الحقوق والواجبات
- (د) سمى كل طرف لتعظيم مكاسبه والأضرار بمصالح الأطراف الأخرى

- ٣٤- عندما يفهم أطراف التفاوض إمكانات ومشكلات ورغبات كل طرف للأخر بصدد:
- ٣٥- وصول أطراف التفاوض الى تفهم مشكلات ورغبات كل طرف للأخر نكون قد بدأت في التعامل :
- ٣٦- تفهم اطراف التفاوض امكانات و مشكلات ورغبات بعضهما يعني :
- (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.

- ٣٧- يعتمد مدخل المصالح المشتركة على عدة إفتراضات منها:
- ٣٨- من الافتراضات الأساسية في مدخل المصالح المشتركة:
- (أ) عدم تكافؤ المراكز التفاوضية.
- (ب) عدم تقبل أراء ووجهات النظر الأخرى.
- (ج) تعارض المصالح.
- (د) 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 ولفترات متفق عليها على أن تستمر من النقاط التي انتهت إليها أو حسب اتفاق الطرفين. ويظل المبدأ الأساسي هو استمرارية التفاوض لحين التوصل للاتفاق وفقاً للسقف الزمني المحدد.

**خامساً: مبدأ التوقيت الزمني: \*شرحها تحت\***

**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،

- ٣٩- عدد المبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض هي:
- ٤٠- من خلال معرفتك بالمبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض، كم عددها:
- (أ) خمسة.
- (ب) ستة.
- (ج) سبعة.
- (د) تسعة.

- ٤١- عند التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها في التفاوض نكون قد اتبعنا مبدأ:
- (أ) المصلحة أو المنفعة كأحد مبادئ التفاوض
- (ب) الالتزام كأحد مبادئ التفاوض
- (ج) العلاقات المتبادلة كأحد مبادئ التفاوض
- (د) التكافؤ كأحد مبادئ التفاوض.

٤٢- مبدأ الالتزام هو أحد المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني:

- (أ) التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها  
**(ب) التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها وبما يتم الاتفاق عليه بين الطرفين**  
 (ج) التزام كل طرف بما يتم الاتفاق عليه من الطرفين  
 (د) التزام كل طرف بالقيود التي تضعها له جهته التي يمثلها

٤٣- من المبادئ العامة للتفاوض:

- ٤٤- مبادئ من المبادئ العامة للتفاوض :  
 ٤٥- اختيار واحد فقط في مبادئ من المبادئ العامة للتفاوض:  
 (أ) مبدأ التكافل ومبدأ المساواة.  
 (ب) مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل.  
**(ج) مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية.**  
 (د) مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ.

٤٦- يعد مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية:

- (أ) من المعايير الهامة للتفاوض.  
 (ب) من التوجهات العامة للتفاوض.  
**(ج) من المبادئ العامة للتفاوض.**  
 (د) من السياسات العامة للتفاوض.

٤٧- 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 إنجاح التفاوض.  
**(د) التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين.**

٤٨- في التفاوض عند التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين يعد اتساقا مع

- (أ) مبدأ العلاقات المتبادلة  
 (ب) مبدأ المساواة  
 (ج) مبدأ التكافؤ  
**(د) مبدأ التوقيت الزمني**

٤٩- يعد التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين:

- (أ) من السياسات العامة للتفاوض.  
 (ب) من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.  
 (ج) من التوجهات العامة للتفاوض.  
**(د) من المبادئ العامة للتفاوض خاصة مبدأ التوقيت الزمني.**

## المحاضرة الثانية

١- الإعداد الجيد للتفاوض يعني:

- ٢- من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيدا للتفاوض:  
 ٣- يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض اجراء واحدة من الخيارات التالية :

- (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.  
 ٦ د. محمد الجيزوي .

محددات النجاح في التفاوض:

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 المفاوض  
 ✓ تحديد اللغة التي سيتم استخدامها  
 ✓ اختيار مكان التفاوض  
 ✓ تدريب المفاوضين

**\*إضافة\* ثانياً: الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها: الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة على الإطلاق في موقف آخر وأن التكتيك الذي ثبت نجاحه مع طرف معين قد يفشل تماماً مع خصم آخر.**  
**ثالثاً: الاستخدام الذكي للتوقيت: التوقيت قيد مفروض على كل مفاوض كما أن التوقيت المناسب للتحرك والمناورة أمر مهم جداً: متى نتشدد؟ ، متى ننسأهل؟ ، متى نضيع الوقت؟ ، متى نطرح حلاً بديلاً؟ ، متى نتمسك بالموقف؟**

٤- ليس من الإعداد الجيد للتفاوض:

- ٥- واحدة فقط التي لا يمكن اعتبارها من الإعداد الجيد للتفاوض:  
(أ) تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها.  
(ب) اختيار الفريق المفاوض.  
(ج) **تحديد الاستراتيجية المستخدمة.**  
(د) تدريب المفاوضين.

٦- يعد التخطيط قبل الدخول في التفاوض الفعلي:

- (أ) **من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.**  
(ب) من المبادئ العامة للتفاوض.  
(ج) من التوجهات العامة للتفاوض.  
(د) من السياسات العامة للتفاوض.

٧- يعد محاصرة الخصم في ركن ضيق من المهارات:

- (أ) التي يتمتع بها المفاوض في استخدام قدراته الشخصية.  
(ب) التي يتمتع بها المفاوض في استخدام ضعف الطرف الآخر.  
(ج) **التي يتمتع بها المفاوض في توظيف الأسئلة لتفعيل التفاوض.**  
(د) التي يتمتع بها المفاوض في توظيف قدرات المؤسسة.  
٨- محاصرة الخصم في ركن ضيق تصنف على إنها من المهارات التي يتمتع بها:  
(أ) المفاوض في استخدام أجندة التفاوض.  
(ب) المفاوض في استخدام ضعف الطرف الآخر.  
(ج) **المفاوض في توظيف الأسئلة لتفعيل التفاوض.**  
(د) المفاوض في توظيف قدرات المؤسسة.

**رابعاً: توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال: إذا استطعت أن تسأل السؤال المناسب تكون قد قطعت نصف الطريق إلى الغاية التي تريدها الأمر الذي يشرح مدى أهمية استخدام الأسئلة أثناء التفاوض، وللأسئلة عموماً وظائف متعددة منها:**

- ✓ الحصول على المعلومات
- ✓ تأكيد المعلومات
- ✓ إبداء الاستغراب والاستياء أو الاستنكار
- ✓ استدراج الطرف الآخر
- ✓ تضييع الوقت
- ✓ تميع الموقف.
- ✓ إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه.
- ✓ تغيير مجرى الحديث
- ✓ إثارة الخصم.
- ✓ محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض.

٩- عندما يلجأ المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا، فإنه يستخدم سلوك:

- (أ) المناورة  
(ب) **الاستشارة**  
(ج) الوساطة  
(د) التحكيم
- خامساً: الاستشارة والوساطة والتحكيم:**  
كثيراً ما يقتضي الأمر تدخل طرف خارجي لمعاونة المفاوضين على حسم ما بينهم من اختلاف في وجهات النظر ويأخذ هذا شكل الوساطة أو التحكيم، أما الاستشارة فهو ما قد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا.

**\*إضافه لباقي المحددات\***

- سادساً: خصائص المفاوض ومهاراته.  
وهو أكثر العوامل بريقاً في التفاوض وأكثر ما يتم تناوله بين الإعلاميين.  
سابعاً: العلاقات بين الأطراف المتفاوضة.  
تتأثر المفاوضات بالعلاقات بين الأطراف المتفاوضة وبما يسودها من ود وتوتر، وما ينتظر لها من استمرار أو انقطاع.  
ثامناً: العناية بصياغة العقود والاتفاقات:  
تتحطم الكثير من النوايا الحسنة والآمال الكبيرة على صخرة الاختيار غير الدقيق للألفاظ أو الصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقات والعقود.  
تاسعاً: الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه. (أنظر مبادئ التفاوض)

## ١- تعرف القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم بالقوة:

عاشراً: مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات:  
لا شك أن قوة المفاوضين النسبية هامة جداً في حسم المفاوضات.  
ولابد هنا أن نفرق بين (القوة الموضوعية) بين (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم.  
\*ذكر في المباشرة أن القوة الموضوعية: هي القوة الحقيقية للشخص.

- (أ) الذاتية  
(ب) الموضوعية  
(ج) المدركة  
(د) الكامنة

## ١١- من مصلحة المفاوض الناجح أن يتفاوض على أساس:

## ١٢- تقتضي المصلحة للمفاوض الناجح أن يؤسس تفاوضه على:

## ١٣- من العلامات التي يتم التحكم فيها بأن المفاوض ناجح 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.

## ١٤- تعد القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم:

- (أ) من المبادئ العامة للتفاوض  
(ب) من العلامات التي يتم التحكم فيها بأن المفاوض ناجح  
(ج) من الإعداد الجيد للتفاوض  
(د) من إستراتيجيات لماذا؟

## ١٥- يكون المفاوض في موقف ذكي إذا كانت:

## ١٦- يصنف المفاوض ذو مركز تفاوضي قوي إذا كانت:

- (أ) قوته المدركة لدى الخصم أكبر من قوته الموضوعية.  
(ب) قوته الموضوعية متساوية مع قوته المدركة لدى الخصم.  
(ج) قوته الموضوعية أكبر من قوته المدركة لدى الخصم.  
(د) لا شيء مما سبق.

## ١٧- تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة في:

## ١٨- في منظمات الاعمال تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة في:

## (أ) الواقع العملي الذي تعيشه كل منظمة.

(ب) تقديرات المفاوضين لبعضهما البعض.

## (ج) مكونات وتركيبات القوة الحقيقيه في المنشأة.

## (د) مدى استعدادات وقدرات المنشأة الحقيقية.

## □ شروط المدير والبايع المعاصر كمفاوض ناجح مع العملاء:

يلزم توافر الشروط التالية للمدير والبايع والمعاصر حتى يكون مفاوض فعال:

- ١- التأكد من الاتفاق على الأساسيات والفهم المشترك مع الآخرين (المفاهيم، التصورات، الافتراضات، التوجهات)
- ٢- التهينة الداخلية الذاتية للمدير قبل التفاوض مع الآخرين (الثقة بالنفس، وبالآخرين، الاقتناع بجدوى التفاوض، معرفة العوائق، الاستعداد للمفاجآت).
- ٣- التأكد من المعرفة الكافية بموضوعات التفاوض والاقتناع بها (الجوانب، الموضوعات، القضايا، المعرفة، الاقتناع، المنافع).
- ٤- التأكد من المعرفة الصحيحة والإدراك التام لأنماط البشر والقدرة على التعامل الفعال مع كل نمط منهم (تباين الأشخاص - الدوافع - الانفعالات - الأسئلة - الاستماع - الانصات - التحدث) لنجاح في عملية التفاوض مع العملاء وكسبهم بصفة دائمة.
- ٥- توفر الخصائص والمهارات التفاوضية الأساسية لدى المفاوض. ٦- التخطيط والإعداد الجيد لكل عملية تفاوضية
- ٧- اختيار المداخل المناسبة للتفاوض. ٨- الاستخدام والاستثمار السليم للوقت اللازم للتفاوض
- ٩- التوظيف الفعال للبيانات والمعلومات والأسئلة خلال عملية التفاوض.
- ١٠- القدرة على التعرف على أنماط العملاء وكيفية التعامل مع كل شخصية فيها.
- ١١- القدرة على اختيار استراتيجية التفاوض وهي المسار الأساسي الذي يتبعه المفاوض لتحقيق أهداف منظمته، وكذلك القدرة على اختيار التكتيكات التفاوضية وهي التحركات قصيرة المدى والمناورات في اتجاهات متنافسة أو متضادة ذات صبغة تنفيذية تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها.

من س ١١ حتى س ١٧  
كلها لم تذكر نصياً ، و بالفهم من  
شرح الدكتور بالمحاضرة دقيقة ٢٣



١٩- تقاس قدرة البائع على النجاح أو الفشل كمفاوض عندما يكون:

(أ) مطلعاً على كافة البيانات المتاحة

(ب) مقتنعاً بموضوع النقاش

(ج) **ملماً بالمأما كامل بموضوع التفاوض**

(د) الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي

س١٩ + س٢٠ تقريباً الإجابة كلها صحيحة كلها لكن  
الأصح هو ان يكون ملماً بالمأما كاملاً بموضوع التفاوض  
+ وهذا جواب الدكتور من محاضرتكم المباشرة هالترم

٢٠- حتى ينجح المدير أو البائع كمفاوض ينبغي:

(أ) أن يكون مطلعاً على كافة البيانات المعلنة والغير معلنة بالشركة.

(ب) **أن يكون ملماً بموضوع التفاوض.**

(ج) أن يكون مقتنعاً بموضوع التفاوض.

(د) أن يكون متقناً لمهامه داخل الشركة.

\*إضافة\* ومن العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التفاوض مع العملاء ما يلي :

الأهداف المطلوب تحقيقها - القيود المفروضة - والمركز التفاوضي النسبي للعميل - مواطن القوة ومواطن الضعف لكل طرف - شخصية وقيم واتجاهات ومهارات كل طرف ومدى خطورة النتائج المترتبة على فشل المفاوضات ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر وغير ذلك.

٢١- مقومات عملية التفاوض :

(أ) ثلاثة.

(ب) أربعة.

(ج) **خمسة.**

(د) ستة.

ذكر الدكتور بالمباشرة هالترم و الترم السابق  
انه ما يبجيب كم عدد خطوات او فقرات .

٢٢- من مقومات عملية التفاوض:

(أ) القدرات التفاوضية ورغبة أحد الطرفين للوصول إلى اتفاق

(ب) القدرات التفاوضية ورغبة طرفين من أطراف التفاوض للوصول الى اتفاق

(ج) **القدرات التفاوضية والرغبة المشتركة لأطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق**

(د) القدرات التفاوضية ورغبة المحكمين في الوصول الى اتفاق

\*مقومات عملية التفاوض : أولاً: القوة التفاوضية: وتعبّر 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 تتسع هذه القاعدة لتشكّل كل المعلومات الفعلية والاحتمالية عن موضوع التفاوض وكافة أبعاد البيئة المحيطة به، وكذلك عن الأطراف المشاركين وأعضاء الوفود من حيث تكوينهم العلمي والثقافي ووضعهم الوظيفي وحدود سلطاتهم ومصدر هذه السلطات، وصفاتهم الشخصية وحياتهم الاجتماعية واتجاهاتهم. ثالثاً: القدرات التفاوضية: حيث تنصرف إلى كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحلها 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 المقدرة التفاوضية.

خامساً: توفر المناخ المناسب للقيام بعملية التفاوض ونجاحها في الوصول إلى نتائج مرغوبة من

أطراف التفاوض، أو 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.

## المحاضرة الثالثة

### خطوات الإعداد للتفاوض

١- تحديد الأهداف ٢- تحديد الفرص والقيود التفاوضية .

٣- حصر القضايا التفاوضية. ٤- تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق

٥- تقييم المركز التفاوضي النسبي. ٦- تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة

٧- اختيار الفريق التفاوضي. ٨- تحديد أجندة التفاوض. ٩- اختيار لغة التفاوض

١٠- تحديد مكان التفاوض. ١١- الاتصال بالطرف الآخر. ١٢- الاستعداد والجلسة

١- عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي:

٢- **ليتمكن طرفي التفاوض من الإعداد الجيد للتفاوض:**

(أ) عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.

(ب) **تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.**

(ج) تحديد الفص وعدم تحديد القيود التفاوضية.

(د) عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.

**(١) تحديد الأهداف وبدائلها**

يجب تحديد الأهداف الأساسية والفرعية لعملية التفاوض وحتى تتجنب الفشل يجب وضع بدائل لتلك الأهداف، ومن أهم خصائص الأهداف التفاوضية ما يلي:

(أ) الوضوح (ب) الواقعية (ج) المرونة (د) المشاركة (هـ) اقتناع المفاوض بها. (و) القابلية للقياس (ز) القابلية للتعديل (ح) السرية

**وترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلى ما يلي :**

- ١- الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً .
- 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 .
- ٥- إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة .

٣- ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض إلى:

٤- على المفاوض أن يحتفظ بسرية الأهداف التفاوضية وذلك :-

- (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 .

٥- من الأهمية المحافظة على سرية الأهداف التفاوضية وذلك :-

٦- يحرص الفريق المفاوض على سرية الأهداف التفاوضية حتى يتمكن:

(أ) الارتقاء بالعملية التفاوضية .

(ب) كسب الطرف الآخر .

(ج) تحجيم تطلعات الطرف الآخر .

(د) إتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة .

٧- القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد:

٨- القيود التفاوضية هي قيود تفرض نفسها على أطراف التفاوض

بموجبها يتم التمييز بين:

(أ) طريق سير المفاوضة .

(ب) الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة .

(ج) العثرات التي يمكن أن يلاقيها المفاوض .

(د) الحثيات التي يمكن تجاهلها أثناء التفاوض .

٩- القيود الاستراتيجية تقع ضمن القيود التفاوضية وهي قيود:

١- القيود التفاوضية متعددة ومن أهمها القيود الاستراتيجية وهي قيود:

١- من ضمن القيود التفاوضية التي يضعها المفاوض نصب عينيه

" القيود الاستراتيجية " 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 .

١٠- تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود:

(أ) تشغيلية

(ب) تنفيذية

(ج) تكتيكية

(د) استراتيجية

**(٢) تحديد الفرص والقيود التفاوضية:**

يقصد بالقيود التفاوضية الحدود والنطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة وغير الممكنة، ونطاق ومدى حركته ومناولته في

تحقيق الأهداف، ومنها:

(أ) القيود المالية :

(ب) القيود التشريعية والقانونية :

(ج) القيود التكنولوجية (الفنية) :

(د) القيود البشرية:

(هـ) القيود الزمنية :

(و) **القيود الاستراتيجية :: وهي القيود غير المباشرة المفروضة على**

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 .

**(٢) تحديد الفرص والقيود التفاوضية: \*إضافة شرح باقي القيود بحال جاب سؤال عنها \***

(أ) **القيود المالية:** مثل تحديد قيمة إجمالية للاعتماد لا يمكن تجاوزه ،أو سعر محدد للشراء أو شروط دفع يجب الالتزام بها ،وغيرها ...وهنا يجب على فريق المفاوضات حساب تكلفة وعائد التخلي عن كل قيد مالي

(ب) **القيود التشريعية والقانونية:** وتمثل كافة الأحكام والإجراءات والقواعد والجزاء والشروط التي يحتمها التشريع أو القانون أو الاتفاقات المعقودة بالنسبة لأي متغير من المتغيرات محل التفاوض ،ومنها :

الاتفاقات والمعاهدات الدولية والإقليمية ،والتشريعات والقوانين والإجراءات ،والمعايير المتعلقة بالاستيراد والجمارك ،والاقتراض ،والنقد ،وقوانين حماية البيئة وغيرها .

(ج) **القيود التكنولوجية (الفنية) :** وهي القيود المرتبط بالموصفات الفنية لموضوع التفاوض ،أو بظروف واشتراطات التشغيل ،ولتحقيق المرونة يجب تحديد الحد الأعلى والأدنى لتلك المواصفات ،وتكلفة عائد التمسك بكل منها .

(د) **القيود البشرية:** وهي جميع الاعتبارات الإنسانية التي تفرض على المفاوض ،مثل : المهارات والكفاءات البشرية اللازمة للتشغيل والصيانة ،ومدى توافرها ،والظروف المادية للتشغيل المرتبطة بالعنصر الإنساني ،وغيرها .

(هـ) **القيود الزمنية:** مثل :تحديد مدي زمني أو تاريخ محدد لإنجاز التفاوض ،أو للبدء أو لالتهاء من التوريد ،أو لبدء التشغيل ،وغيرها .

(و) **القيود الاستراتيجية :**

**(٣) تحديد القضايا التفاوضية :**

وتمر القضايا التفاوضية بأربع مراحل:

أ- تحديد نطاق القضايا (واسعة أو ضيقة)

ب- تحديد مدخل معالجة القضايا

(منفصل، مترابط)

ج- تحديد حدود المرونة المسموح بها:

د- تحديد الافتراضات التفاوضية:

\*ارجعوا لشرح كل نقطة منها ص ١١ ملخص ريم

١٣- تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

١٤- تتحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي :

(أ) **تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافتراضاتها.**

(ب) الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافتراضاتها.

(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.

١٥- عند الإعداد للتفاوض:

١٦- عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

(أ) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة.

(ب) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر.

(ج) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته.

(د) **يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر.**

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

وفي هذه الخطوة يتم تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق سواء

الخاصة بالمنظمة وتلك الخاصة بالطرف الآخر.

\*فيه تدرج تحتها خطوتين ارجعوا لها ص ١١ \*

١٧- يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة:

(أ) بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما.

(ب) بالموارد المتاحة.

(ج) درجة اعتمادية كل طرف على الآخر.

(د) **كل ما سبق.**

١٨- تتحدد قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

(أ) بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما

(ب) بالموارد المتاحة

(ج) بدرجة اعتمادية كل طرف على الآخر

(د) **بالموارد المتاحة ودرجة الاعتمادية على بعضهما ومواطن القوة والضعف وإدراكهما لهما**

**(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.

١٩- درجة الاعتمادية بين المفاوضين تؤثر على:

٢- تعتبر درجة الاعتمادية بين أطراف التفاوض أهم المؤثرات التي تحدد:

(أ) **المركز التفاوضي النسبي لكل منهما.**

(ب) الاستراتيجيات وتكتيكات التفاوض ومركز التفاوضي النسبي لكل منهما.

(ج) درجة التعاون بينهما.

(د) صعوبة عملية التفاوض.

٢٠- الأصل في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو:

(أ) **درجة الاعتمادية بينهما.**

(ب) درجة الوثوقية بينهما.

(ج) درجة التعاونية بينهما.

(د) درجة الندية بينهما.

**(٦) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية: \*إضافة\* هالخطوة الوحيدة بالمحاضرة الي ما جاب عنها ولا سوال\***

استراتيجية التفاوض هي المسار الأساسي الذي يتبعه المفاوض لتحقيق أهداف منظمته. أو متضادة ذات صبغة تنفيذية تسهم في تحقيق استراتيجية

التفاوض وأهدافها العامة.

ومن العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجية التفاوض

\*الأهداف المطلوب تحقيقها، \*والقيود المفروضة، \*والمركز التفاوضي النسبي، \*ومواطن قوة ومواطن ضعف كل طرف، وشخصية وقيم واتجاهات

ومهارات طرفي التفاوض، \*ومدى خطورة النتائج المترتبة على فشل المفاوضات ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر، وغيرها.

## المحاضرة الرابعة

### ١- 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.

### ٢- يعتبر اختيار فريق التفاوض من أهم قرارات المنظمة قبل بدء عملية التفاوض لذا ينبغي مراعاة:

- (أ) تقارب أو تماثل المستوى الإداري  
 (ب) تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي  
 (ج) تقارب عدد أفراد الفريق

### (د) تقارب وتماثل المستوى الإداري والوظيفي وعدد الفريق

### تابع خطوات الإعداد للتفاوض:

#### ٧- 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 علي التعبير، \* والجلد والصبر،  
 \* وإتقان فن الإنصات، \* والقدرة علي لعب مختلف الأدوار،  
 \* وسعة الحيلة، \* وإتقان لغة المفاوض الأخر.  
 ومن الضروري مراعاة تقارب أو تماثل المستوي الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض، وتقارب عدد أعضاء الفريقين، ويذكر أن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي، والعكس صحيح.

### \*إضافة\* وتتمثل مسؤوليات رئيس فريق التفاوض فيما يلي:

- ( ١ ) توضيح أهداف التفاوض ، وحدودها الدنيا والعليا، وضمان اقتناع أعضاء الفريق بها وبإمكانية تحقيقها.  
 ( ٢ ) توظيف واستثمار تخصص وخبرة ومعارف كل أعضاء الفريق للخدمة عملية التفاوض.  
 ( ٣ ) تحديد توقيت استخدام كل عضو بفريق التفاوض تبعا لسير المفاوضات. (٤) تنسيق أدوار أعضاء الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل بينهم.  
 ( ٥ ) توزيع الأدوار والمهام وتوقيت التدخل في الحوار أو الانسحاب منه. (٦) الاتفاق علي الإشارات السرية لتبادل الحوار الصامت بين أعضاء الفريق  
 ( ٧ ) تغيير مسار المناقشة عند تجاوز أحد الأعضاء الحدود المتفق عليها. (٨) طلب وقف التفاوض مؤقتا للتشاور مع أعضاء الفريق.  
 ( ٩ ) رفع الروح المعنوية للفريق والحفاظ عليها خاصة في المراحل الحرجة للتفاوض.  
 ( ١٠ ) تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الحسنة بين أعضاء الفريق. ( ١١ ) ضمان المشاركة الفعالة للأعضاء طبقا لدور كل منهم.  
 ( ١٢ ) ضمان وتوفير التأييد الكامل لكل عضو من قبل باقي أعضاء الفريق. ( ١٣ ) الاتصال بالقيادة والتشاور معها

### ٣- تعكس أجندة التفاوض: \*ركزوا بالخيارات معكوسة \*

- (أ) استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته.  
 (ب) استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة.  
 (ج) تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة.  
 (د) تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته.

### ٤- من خلال قراءتنا لأجندة التفاوض نفهم العديد من الأمور حيث أنها:

- (أ) تنعكس في استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته  
 (ب) تنعكس في استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة  
 (ج) تنعكس في تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة  
 (د) تنعكس في تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته

### ٥- عند وضع اجندة التفاوض و تقرر البدء بالقضايا الأساسية فأننا:

- (أ) نصب حل القضية الثانوية  
 (ب) نصب حل القضية الثانوية و ان يتم تقديم التنازلات فيها  
 (ج) نسهل حل القضايا الثانوية و تقديم التنازلات فيها  
 (د) نسهل حل القضايا الثانوية فيها و نصب تقديم التنازلات فيها

### ٦- بديل وضع أجندة التفاوض الذي يستهدف تأجيل المواجهة بعض الشيء

- حيث يمكن من خلال تقديم تنازلات بشأنها كسب ثقة الطرف الآخر، هو:  
 (أ) البدء بالقضايا الأساسية  
 (ب) البدء بالقضايا الثانوية  
 (ج) وضع أسس وشروط عامة يتم الاتفاق عليها باعتبارها الحاكمة للتفاوض  
 (د) تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة

### ٨) تحديد أجندة التفاوض:

تعكس أجندة التفاوض فكر واستراتيجية 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.

### 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 ، كل منها يتفاوض مع نظيره الطرف الأخر في المجال المخصص له ، ثم تعود هذه اللجان أو المجموعات للاجتماع معا للتشاور والتنسيق

٧- عند وضع أجندة التفاوض هناك: \*نكر الدكتور بالمباشرة ما يجب كم عدد\*

٨- عند الإعداد للتفاوض بوضع أجندة للتفاوض ينبغي أن نختار بين:

(أ) بديان.

(ب) ثلاثة بدائل.

(ج) أربعة بدائل.

(د) أكثر من ذلك وبطرق متعددة.

باقي الخطوات : ارجعوا لشرحها التفصيلي احتياط ص ١٥ وص ١٦ ملخص ريم

(9) اختيار لغة التفاوض: ويمكن القول بصفة - عامة أنه من الضروري اختيار لغة التفاوض يتقنها جميع أعضاء الفريق ، وفي حالة استخدام كل طرف للغة القومية ، يجب الاستعانة بمترجم لكل فريق ، أو مشتركا لكل الفريقين.. ويجب أن يتسم المترجم بالأمانة والحياد التام ، وغير مسموح له بإبداء رأيا أو تعليقا خاصا به

(10) تحديد مكان التفاوض: يتم تحديد مكان عقد المفاوضات بالاتفاق وفقا لطبيعية المشكلة أو الصراع فقد يتم الاتفاق علي مكان التفاوض لدي الطرف الأول أو الطرف الآخر أو في أرض محايدة وقد يتم الاتفاق علي مكان التفاوض بدون مشكلة .

وفي كل الأحوال يجب تهيئة المكان من حيث الاستقبال والجلسات والإقامة المناسبة وأساليب الضيافة المناسبة.

(11) ترتيب الاتصالات: يجب أن تتصل بالطرف الآخر للاتفاق علي الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات، ولتحديد مكان التفاوض، وعدد فريق التفاوض ، واللغة المستخدمة، وموضوعات التفاوض ، وغيرها

(12) الإعداد للجلسة الافتتاحية:

عادة ما يسود الجلسة الافتتاحية جو من الجمود والحذر والترقب، لذا يجب عدم البدء بموضوعات تبعث علي الاكتئاب أو التشاؤم، أو تفجير قضايا جدلية حادة، أو ذات حساسية دينية أو سياسية أو طائفية لأي من الطرفين بل يجب استخدام طرق لكسر حدة الاكتئاب والجمود.

## المحاضرة الخامسة

الاستراتيجية هي الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل، فهي بذلك تكون **الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي، ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية**. فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل، أي التخطيط للتخطيط

**التكتيك** فهو التخطيط للتنفيذ ويركز أساسا على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية. ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية، وبرامج زمنية للتنفيذ فهو بذلك عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقا وهذا الإطار العام هو الاستراتيجية. مثال: تغيير موقف الخصم (فتبدأ بإعلان موافقتك على رأيه ثم تعمل على تغييره) مثال: تغيير الرأي العام (تكتيكات للتغيير من خلال الحملات الإعلامية) مثال: إنجاز الصفقة بسرعة (التكتيك التهديد بالانسحاب).

١- الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي

ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية ، هو:

(أ) التكتيك التفاوض

(ب) استراتيجية التفاوض

(ج) الموقف التفاوضي

(د) قضية التفاوض

٢- تصنف استراتيجيات (فوز/خسارة) كأحد استراتيجيات التفاوض و هي تقع ضمن :

(أ) مجموعة استراتيجيات كيف تحقق.

(ب) مجموعة استراتيجيات متى نحقق.

(ج) مجموعة استراتيجيات ماذا نحقق.

(د) مجموعة استراتيجيات كيف نحقق.

٣- استراتيجيات (فوز/خسارة) تقع ضمن:

(أ) استراتيجيات كيف تحقق.

(ب) استراتيجيات متى نحقق.

(ج) استراتيجيات ماذا نحقق.

(د) استراتيجيات كيف نحقق.

٤- تكتيك الصقور والحمائم يستخدم في:

٥- يتم استخدام تكتيك الصقور والحمائم

عندما تقرر المنظمة الاعتماد على:

(أ) استراتيجية فوز/ فوز.

(ب) استراتيجية القتل.

(ج) استراتيجية التدرج.

(د) استراتيجية فوز/خسارة.

\*\*تصنيف استراتيجيات التفاوض: يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلى:

أولا: استراتيجيات ماذا نحقق:

(1) استراتيجية (فوز / فوز) :

تهدف إلى تعظيم وتوسيع المنافع المشتركة لطرفي التفاوض، ومن تكتيكاتها المتبعة ما يلي:

١. تشكيل مجموعات عمل لدراسة وحل نقاط الخلاف. ٢. المصارحة وكشف الحقائق كاملة.
٣. عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريق التفاوض. ٤. طلب استراحة لمراجعة الموقف.
٥. تحديد موعد نهائي لإنهاء التفاوض. ٦. تبادل الهدايا الرمزية.
٧. ماذا لو ؟ فمثلا عن التفاوض على السعر، يتساعل المشتري عن ما هو سعرك لو ضاعفنا الكمية؟ أو ما هو سعرك لو تحملنا تكلفة النقل؟ أو ما هو سعرك لو تم الشراء نقدا دون تقسيط؟ وهكذا.

(2) استراتيجية (فوز / خسارة):

تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط وعدم الاهتمام بما يحققه الطرف الآخر، أو إلحاق الضرر به ، ومن تكتيكاتها المتبعة ما يلي:

- ١- الخداع: أي إظهار مواطن اهتمام غير حقيقية للطرف الآخر (السعر مثلا) مما يؤدي إلى صرف نظره عن مواطن الاهتمام الحقيقي، (مواعيد التسليم مثلا) ، فلا يحظى بالعناية الواجبة مما يساعد الطرف الأول علي تحقيق هدفه الحقيقي.
- ٢- ادعاء الافتقار إلى السلطة: عندما يقع المفاوضات في موقف يجبر فيه على تقديم تنازل أو قبول تضحية كبيرة، فإنه يدعي عدم تفويضه سلطة إتمام الصفقة بهذه الشروط وضرورة الرجوع إلى الإدارة العليا
- ٣- الصقر والحمامة: أي توزيع الأدوار على أعضاء فريق التفاوض، فالبعض متشدد (الصقر) ، والآخر مسالم وغير متشدد (الحمامة).
- ٤- لماذا (طلب تبريرات): أي طلب تبريرات عن موقف الطرف الآخر، بغرض اكتشاف نواياه وأهدافه واتخاذ الموقف والقرار الذي يعظم مكاسب المنظمة ويدني مكاسب الطرف الآخر.
- ٥- تحويل الاعتراض إلى إيجاب: وتعني مواجهة العبارات المتشددة والسلبية للطرف الآخر بسؤال لا يمكنه الإجابة عليه سوي " بنعم"

٦- استخدام تكتيك تحويل الاعتراض إلى ايجاب يستخدمه المتفاوض في:

(أ) استراتيجيات (فوز/فوز).

(ب) **استراتيجيات (فوز/خسارة).**

(ج) استراتيجيات (خسارة/خسارة).

(د) استراتيجيات (لا فوز ولا خسارة).

س ٧+٨ تم الاختلاف فيه سألنا الدكتور و قال (أ)  
لكن بمحاضرة الشباب المباشرة ذكر الجواب (ج) مع  
شرح مفصل +هالترم تحديث رجع قال الجواب (أ)

٧- من التكتيكات الجيدة ارسال مندوب وتستخدم في استراتيجيات:

٨- يعتبر ارسال مندوب التكتيك جيد في بعض الأحيان و يستخدم في:

(أ) **مواجهة النزاع.**

(ب) تفادي النزاع.

(ج) التعاون.

(د) المواجهة.

ثانيا: استراتيجيات كيف نحقق؟ (١) استراتيجيات هجومية، استراتيجيات دفاعية.

✓ الاستراتيجيات الهجومية: يسعى المفاوض اتخاذ موقف هجومي عدواني متشدد وذلك بسبب شعوره بتفوقه الكبير على خصمه، أو لتقديره أن الهجوم يتيح له فرصة أفضل في التفاوض.

✓ الاستراتيجيات الدفاعية: فيدرك المفاوض أن موقفه أضعف نسبيا وبالتالي يستهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

(٢) استراتيجيات التدرج، استراتيجيات القنص.

✓ استراتيجيات التدرج تبنى على التحرك نحو الهدف خطوة خطوة إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسياً وعملياً لإتمام الصفقة.

✓ استراتيجيات القنص: ينطلق منها المفاوض في حالة عدم وجود فرص حقيقية لتحقيق أهدافه في المستقبل، وفي نفس الوقت لا يعتبر أن الكسب الجزئي غير مريح فيلجأ إلى الإجهاد مرة واحدة.

(٣) استراتيجيات التعاون، استراتيجيات المواجهة.

✓ استراتيجيات التعاون: يؤمن فيها الطرفين بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصاً أفضل لإنجاح التفاوض.

✓ استراتيجيات المواجهة: ويشعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرصاً أفضل.

(٤) استراتيجيات تفادي النزاع، استراتيجيات مواجهة النزاع.

✓ استراتيجيات تفادي النزاع: وهنا يسعى المفاوض إلى تجنب نفسه الوصول إلى النزاع اعتقاداً منه بأن ذلك يضر مصالحه (تفاوض الإدارة مع العمال المضربين)

✓ استراتيجيات مواجهة النزاع: المفاوض يسعى أي تسخين الموقف وتأجيجه لاعتقاده أن ذلك يحسن من فرصه في التفاوض. ومن التكتيكات المتبعة في التفاوض في هذه الاستراتيجيات ما يلي:

١- المساهمة. ٢- منتصف الطريق. ٣- المشاركة. ٣- التدرج (٥) إرسال مندوب

٩- تكتيك الانسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على التفاوض ويصنف ضمن:

١- تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

(أ) استراتيجيات أين.

(ب) استراتيجيات كيف نتحقق.

(ج) استراتيجيات ماذا نتحقق.

(د) **استراتيجيات متى نتحقق.**

ثالثاً: استراتيجيات متى نحقق؟

وتقوم على حسن اختيار الوقت المناسب:

١) لبدء الحديث أو التوقف عنه. ٢) للانسحاب الحقيقي أو الظاهري.

٣) لطرح بدائل مضادة لمقترحات الطرف الآخر ٤) للتمسك بموقف معين أو للمساومة عليه.

٥) لطلب الاستراحة.

ومن التكتيكات المتبعة في هذا ما يلي:

١) التسوية وشعارات هذا الأسلوب (بالصبر تبلغ ما تريد) (أجل الإجابة.. أصمت.. لا تعلق) (لا تقدم تنازلاً بسرعة.. فكر على مهلك).

٢) الأمر الواقع (محاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضه)

٣) المفاجأة (أدخال عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولاً في التفاوض والعلاقات)

٤) الانسحاب الهادئ (إنقاذ ما يمكن إنقاذه) عندما يكون الاستمرار يعني مزيداً من الخسارة

٥) الكر والفر.

٦) الانسحاب الظاهري مزيج من التسوية والخداع.

٧) نهاية المطاف وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال.

١١- عندما يكون هناك رغبة بين الأطراف المتفاوضة في تحقيق الأهداف المشتركة يحرص على:

١٢- رغبة الأطراف في تحقيق الأهداف المشتركة يدفعهم:

(أ) توفير المناخ الرسمي للتفاوض.

(ب) توفير المناخ الحيادي للتفاوض.

(ج) **توفير المناخ الودي للتفاوض.**

(د) توفير المناخ المتشدد للتفاوض.

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

١- 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.

- ١٣- عندما يكون إتمام الصفقة أمراً بسيطاً وعادياً لطرفي التفاوض فإن المناخ التفاوضي  
١٤- عندما يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي:

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

- (أ) يسمى مناخ رسمي.  
(ب) يسمى مناخ ودي.  
(ج) يسمى مناخ حيادي.  
(د) يسمى مناخ متشدد.

- ١٥- عندما يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن:

- (أ) المناخ التفاوضي يسمى مناخ الرسمي.  
(ب) المناخ التفاوضي يسمى مناخ ودي.  
(ج) المناخ التفاوضي يسمى مناخ حيادي.  
(د) المناخ التفاوضي يسمى مناخ متشدد.

#### \*إضافة باقي النقاط\*

- ٣- المناخ الرسمي للتفاوض، وهو مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع الألقاب الرسمية ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة.  
٤- 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.  
٥- المناخ العدواني، إذا كان أحد المفاوضين على الأقل عدوانياً، ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود، ولذلك لا بد من حسن اختيار المفاوضين.

- ١٦- 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.

- ١٧- عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوضي

#### (أ) يلجؤون لعدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الإمكان

- (ب) يلجؤون لعدم الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة  
(ج) يلجؤون لعدم الدخول في التفاصيل الهامة  
(د) يلجؤون لعدم الدخول في كل التفاصيل بلا استثناء للحسم

- ١٨- 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 مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.  
(د) عدم إعطاء الطرف الآخر فرصة لتغيير أجندة التفاوض.

#### \*إضافة\* كيف يمكن اختيار استراتيجية التفاوض المناسبة؟

#### أنظر إلى الأمور التالية:

- 1) نوع وطبيعة /مسألة التفاوض. (2) نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المفاوض
- 3) حاجة المفاوض لعملية التفاوض. (4) المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض
- 5) الوقت المتاح لعملية التفاوض. (6) أهمية التوصل إلى اتفاق
- 7) أهمية استمرار العلاقات بين أطراف التفاوض. (8) خصائص شخصية الطرف الآخر في عملية التفاوض
- 9) الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض

## المحاضرة السادسة

### \*\*العوامل المحددة لاستراتيجيات التفاوض:

- ٢- مراكز القوة النسبية للمفاوض:
- ✓ ينظر للقوة التفاوضية إما (كنتاج، أو كإمكانية و طاقة ، أو كعمل تكتيكي)
- ✓ **ما يهمنا هو القوة التفاوضية كعمل تكتيكي** لأن العبرة ليست بالقوة ولكن العبرة باستخدامها الاستخدام الفعال في التفاوض.
- ✓ تحلل القوة التفاوضية على جوانب عديدة أهمها:
  - ❖ تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض.
  - ❖ تحديد بدائل استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته.
  - ❖ توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها.
  - ❖ توضيح تأثير الوقت على نتيجة التفاوض في وقت معين على الأوقات اللاحقة.

### ١- تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

- (أ) كنتاج.
  - (ب) كإمكانية و طاقة.
  - (ج) **كعمل تكتيكي.**
  - (د) كرمز.
- ٢- يرجع إهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية:
- (أ) كنتاج لجهد مبذول
  - (ب) كإمكانية و طاقة متاحة لها
  - (ج) **كعمل تكتيكي يستخدم أثناء التفاوض**
  - (د) كرمز من رموزها المعنوية

### ٣- العامل الرئيس في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو:

- (أ) **درجة الاعتمادية بين اطراف التفاوض**
- (ب) درجة الموثوقية بين اطراف التفاوض
- (ج) درجة التعاون بين اطراف التفاوض
- (د) درجة الندية بين اطراف التفاوض

### المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية للمفاوضين:

- ✓ كلما **زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ص)** بالمقارنة باعتماد (ص) على (س) كلما **زادت** القوة النسبية التي يتمتع بها (ص) في التفاوض.
- ✓ علمًا أن **القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين** وتفاعلات الموقف التفاوضي، ونتائج التفاوض.

### ٤- المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين:

- (أ) رغبات كل منهما.
- (ب) تفاعلات الموقف التفاوضي.
- (ج) ناتج التفاوض.
- (د) **القوة التفاوضية.**

### ٥- يوجه سلوك المفاوضين بمفاتيح كثيرة ومفتاحها الرئيس:

- (أ) هو رغبات كل من طرفي التفاوض
- (ب) هو تفاعلات الموقف التفاوضي لكل من طرفي التفاوض
- (ج) هو ناتج التفاوض لكل من طرفي التفاوض
- (د) **هو القوة التفاوضية لكل من طرفي التفاوض**

### ٦- تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض:

- (أ) مدخل الاعتمادية.
  - (ب) **مدخل التعليل.**
  - (ج) مدخل السيطرة.
  - (د) مدخل المبادرة.
- \*المدخل المختلفة للقوة التفاوضية:
- ✓ **مدخل التعليل** وهو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض (وبقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كمنقطة بداية في شرح القوة المدركة) .
  - ✓ **مدخل السيطرة** ويعتمد هذا المدخل على الموارد الهامة في القوة التفاوضية (قدرة طرف على معاقبة طرف آخر) والتي يمكن أن تكون قدرات هجومية (المعاقبة) أو قدرات دفاعية (موارد تحمي طرف من الطرف الآخر) .
  - ✓ **مدخل الاعتمادية** وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها. (درجة الاعتمادية ليست ثابتة وإنما هي متغيرة من موقف إلى موقف، بل وفي داخل الموقف الواحد ويمكن التأثير عليه بأسلوب موضوعي أو شخصي)

### ٧- إذا ما حددت النقابة والإدارة نطاقاً متسعاً للقضايا فإن المناقشات تكون:

- (أ) مركزة.
  - (ب) **غير مركزة.**
  - (ج) صراعية.
  - (د) مقايضة.
- ٣- القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها:
- أولاً: بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها:
- الحالة الأولى الاتفاق على نطاق القضايا : ستكون **المناقشات مركزة ومحددة** أما إذا **حددا القضايا بشكل متسع** فإن **المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة.**
- الحالة الثانية **عدم الاتفاق على نطاق القضايا** : فإن **المناقشات ستكون صراعية.**



٨- إذا ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا فإن المناقشات تكون:

- (أ) مركزة.  
 (ب) غير مركزة.  
 (ج) صراعية.  
 (د) **مقايضة.**
- ثانياً: علاقة القضايا ومدى ربطها:  
 الحالة الأولى الاتفاق على أسلوب التحديد: ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية  
 أما إذا ربطا القضايا ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا.  
 الحالة الثانية عدم الاتفاق على أسلوب التحديد: فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا.

٩- عندما تربط الإدارة والنقابة بين القضايا محل التفاوض بينهما:

- (أ) فإن المناقشات تكون مركزة  
 (ب) فإن المناقشات تكون غير مركزة  
 (ج) فإن المناقشات تكون صراعية  
 (د) **فإن المناقشات تكون مقايضة**

١٠- إذا ما حددت الإدارة نواتج غير قابلة للتجزئة والنقابة نواتج قابلة للتجزئة فإن المناقشات تكون:

- (أ) صراعية.  
 (ب) تنافسية.  
 (ج) **تعاونية.**  
 (د) مقايضة.

ثالثاً: العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة:

تحديد النقابة لنواتج التفاوض		الإدارة	
نواتج غير قابلة للتجزئة	نواتج قابلة للتوزيع	نقابة	الإدارة
مناقشات تعاونية	مناقشات تنافسية	نواتج قابلة للتوزيع	تحديد الإدارة لنواتج التفاوض
مناقشات تعاونية	مناقشات تعاونية	نواتج غير قابلة للتجزئة	

١١- عندما تحدد الإدارة نواتج غير قابلة للتجزئة والنقابة نواتج قابلة للتجزئة للتفاوض:

- (أ) فإن المناقشات تكون صراعية  
 (ب) فإن المناقشات تكون تنافسية  
 (ج) **فإن المناقشات تكون تعاونية**  
 (د) فإن المناقشات تكون مقايضة

كلها مناقشات تعاونية . ماعدا إذا قال حددت الإدارة نواتج قابلة للتوزيع و النقابة نواتج قابلة للتوزيع فيكون الجواب \*مناقشات تنافسية\*

١٢- إذا كانت نتائج المفاوضات خطيرة على أحد الأطراف عليه:

١٣- عندما تكون نتائج المفاوضات على احد الاطراف خطيرة :

(أ) أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.

(ب) أن يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الآخر.

(ج) أن يوضح كافة تفاصيل الخطورة حتى يكون الطرف الآخر على بينة من الأمر.

(د) أن يظهر الأمر بذكاء فيستدر عطف الطرف الآخر.

\*إضافة باقي العوامل\*

٨- خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:

✓ كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات زادت فعالية التكتيكات.

✓ كلما زادت خطورة النتائج للطرفين يكون استخدام

استراتيجيات التعاون هي الحل العملي (نقسم البد نصفين)

✓ وعموماً إذا كانت النتائج خطيرة لطرف واحد فعليه أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.

٦- أهمية التوصل إلى اتفاق:

✓ كلما زادت أهمية التوصل إلى الاتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام استراتيجيات تعاونية، وتكتيكات تفادي النزاع، وتجنب تصعيد الخلاف.

✓ إذا كان التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الآخر فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

٧- الوقت المتاح: كلما كان الوقت المتاح لإتمام المفاوضات محدوداً كلما غلب على المفاوضات الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع والعكس صحيح.

٩- الخبرات السابقة بالطرف الآخر: على كل طرف الاستفادة من خبراته السابقة بالطرف الآخر ، مع ضرورة إدارة تغير الظروف وإمكانية التغير في سلوك الخصم نتيجة لتراكم خبراته.

١٠- السلوك المتوقع للخصم: ينبغي تقييم السلوك بشكل موضوعي ما أمكن ذلك

١١- شخصية الخصم.

٤- الاتفاق حول تحديد القضايا: وهناك بعض الفروض المفسرة لموضوع الاتفاق حول القضايا:

الفرض الأول: كلما زادت التكاليف التي يستطيع التفاوض تحملها إذا قبل مطالب الطرف الآخر زاد احتمال ميله لتحديد القضايا بشكل مفرد وبشكل غير قابل للتوزيع.

الفرض الثاني: كلما زادت القوة النسبية لطرف كلما زاد احتمال ان يفرض تحديده للقضايا على الطرف الآخر.

الفرض الثالث: يتحدد توقيت وكيفية استخدام كل من أنماط المناقشات تبعاً لتغير القوة التفاوضية الذي تحاول المناقشات التأثير فيها.

٥- المهارات النسبية للمفاوضين:

وهي تتمثل في اعتبارات عدة أهمها:

توافر القدرات والخصائص الشخصية: لإجراء الحوار والنقاش

والمواجهة والاتسحاب... الخ

طبيعة شخصية المفاوض وعلاقته بشخصية المفاوض الآخر. ويعكس ذلك مدى التوافق أو التباعد بين الطرفين

## المحاضرة السابعة

١- هناك علاقة بين الوقت والحزم عند الرئيس وهي علاقة:

- (أ) طردية.  
(ب) عكسية.  
(ج) حيادية.  
(د) وهمية.
- ١- مبادئ عامة حول أهمية الوقت:
- ❖ يعتبر الوقت متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائجه فضلاً عن أن تأثيره لا يقتصر على المفاوضات أثناء العملية وإنما قبل بدنها أيضاً.
  - ❖ يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات (المناسب للمفاوض أولاً، وربما في حالات أخرى للخصم أيضاً ولكل الأطراف بصفة عامة).
  - ❖ يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديداً مبدئياً قبل البدء في التفاوض لما له من تأثير بالغ على جوانب هامة بما في ذلك اختيار الاستراتيجية والتكتيك وأعضاء الفريق؛
  - ❖ كلما كان الوقت المتاح محدداً، كلما كان من الأنسب اختيار رئيس حازم ذي قدرة على الإنجاز السريع وخبرة تؤكد ذلك؛
  - ❖ يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة بما يكفل التوازن ويراعي الأوزان النسبية لها مع الإشارة لأهمية الاتفاق على ذلك مع الطرف الآخر؛
  - ❖ يلاحظ أنه كلما زادت مجالات النزاع وضاعت مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما طالت المدة اللازمة للتوصل لاتفاق.

٢- استراتيجيات الوقت هي:

- (أ) اثنان.  
(ب) ثلاثة.  
(ج) أربعة.  
(د) خمسة.
- ٢- استراتيجيات الوقت للتفاوض:
- ❑ نميز عموماً بين استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض:
  - ❖ الاستراتيجية الأولى: خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق؛
  - ❖ الاستراتيجية الثانية: هي استراتيجية عكسية تماماً تتعلق بتضييع الوقت وكسب مزيد منه سعياً لتحقيق النتيجة المطلوبة من عملية التفاوض.
  - ❑ إن كل توجه استراتيجي منهما من شأنه أن يناسب مواقف تفاوضية معينة تختلف عن الأخرى.
- ٣- يلجأ المفاوض إلى استخدام استراتيجيات الوقت عندما يكون:
- (أ) يؤثر الزمن بشكل مباشر في إنهاء القضية التفاوضية  
(ب) تؤثر موارد المنظمة بشكل مباشر في القضية التفاوضية  
(ج) يؤثر تشكيل الفريق التفاوضي بشكل مباشر في القضية التفاوضية  
(د) يؤثر عدد الفريق التفاوضي بشكل مباشر في القضايا التفاوضية

الجواب بالفهم: استراتيجية الوقت يعني الزمن هو المؤثر الوحيد بشكل مباشر بالقضايا .

\*إضافة\* 3- استراتيجية توفير الوقت:

- ✓ بالنظر إلى أهمية الوقت ومحوريته كان لا بد من أخذ هذا العامل بجديّة واستغلاله أحسن استغلال وذلك بالمفاضلة بين الوفورات المتحققة من التوصل إلى اتفاق سريع مقارنة بوفورات الانتظار وعدم العجلة.
- ✓ كلما ازدادت أهمية السرعة في الوصول إلى اتفاق، كلما زادت أهمية التوفير في الوقت واتباع الاستراتيجية المحققة لذلك.
- ✓ يلاحظ عموماً بأن الفرد غالباً ما يميل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في أقصر أجل ممكن، وربما فضل المكسب الصغير الآتي على الكبير الآجل.
- ✓ إن هذه الاستراتيجية إذن هي الاستراتيجية العامة المطبقة عادة والمعيرة عن اتجاهات الطبيعة البشرية؛
- ✓ لذا نؤكد على أن نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط عادة بعدم إشعار الخصم باستعجالك النتائج أو بإعلان رغبتك في سرعة التوصل إلى اتفاق.

٤- دائماً ينظر استراتيجية تضييع الوقت في مجال الأعمال على أنها:

- (أ) تهدر أموال الشركة.  
(ب) تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة.  
(ج) تهدر الوقت ولكن نحتاجها أحياناً.  
(د) تهدر الوقت.
- ٤ - استراتيجية تضييع الوقت: الفكرة الرئيسية لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض .  
\*يعني بالفهم انها تهدر الوقت لمصالح لذلك نحتاجها\*  
إن هذا التوجه يستدعي منا طرح التساؤلات الثلاثة التالية:  
✓ لماذا نضيع الوقت؟ \*ارجعوا لنقاطها ص ٢٦ ملخص ريم\*  
✓ كيف نضيع الوقت؟ \*ارجعوا لنقاطها ص ٢٦+٢٧\*  
✓ كيف نواجه لجوء الخصم لتضييع الوقت؟

٥- ينظر إلى استراتيجية تضييع الوقت كأحد إستراتيجيات التفاوض:

- (أ) في عالم المال والأعمال على انها تهدر أموال الشركة  
(ب) في عالم المال والأعمال على انها تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة  
(ج) في عالم المال والأعمال على انها تهدر الوقت  
(د) في عالم المال والأعمال على انها تهدر الوقت ولكن نحتاج لها أحياناً

٦- عند لجوء الخصم الى استراتيجية تضييع الوقت على الطرف الأخر أن:

- (أ) يسايرة أو يفشل إستراتيجيته حسب ماتقتضيه مصلحته  
 (ب) يسايرة في إستراتيجيته  
 (ج) يعمل على إفشال إستراتيجيته  
 (د) يضغط عليه لتغيير إستراتيجيته

٧- عند لجوء الخصم إلى تضييع الوقت لدينا:

٨- عند لجوء أحد اطراف التفاوض الى تضييع الوقت فان الطرف الاخر لديه :

(أ) بديلاً واحداً لمواجهته.

(ب) لدينا بديلين لمواجهته.

(ج) لدينا ثلاث بدائل لمواجهته.

(د) لدينا ثلاث بدائل لمواجهته.

ذكر الدكتور ما بجيب تعداد  
لكن هنا جاب هالسؤال تعداد

5- مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت: لدينا بديلان

رئيسيان ضمن هذا الإطار:

البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة. ويفيد هذا البديل عمليا 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.

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

- ✓ عدم التجاوب مع تفرعات المناقشة؛ ✓ عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع؛
- ✓ تعمد استخدام ألفاظ وتعابير محددة؛ ✓ الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق؛
- ✓ الاجابة الموجزة على الأسئلة؛ ✓ ضبط الأعصاب كشرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت؛
- ✓ اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة.
- ✓ تلخيص المناقشة بإيجاز وتوجيه الانتباه لأهمية الالتزام بالمناقشة في الموضوع
- ✓ ابراز الانجاز الذي تحقق ومزايا اكمال الانجاز باستمرار البناء قبل المناقشة؛
- ✓ اظهار مزايا التوصل الى اتفاق لكلا الطرفين؛
- ✓ اظهار مساوئ تأخير الاتفاق؛ ✓ طلب توفير الوقت صراحة؛ ✓ التهديد بوقف المفاوضات.

## المحاضرة الثامنة

١- ينبغي أن تكون استعدادات فريق التفاوض بالأسئلة متناسبا مع:

٢- يستعد فريق التفاوض بالأسئلة التي تتوافق مع منظمته وتناسب مع:

(أ) الاستراتيجيات التي يهجوها في التفاوض.

(ب) التكتيك الذي ينتهجونه في التفاوض.

(ج) الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء في التفاوض.

(د) الاستراتيجية التي ينتهجها الخصم في التفاوض.

٣- تناغم نوعية الأسئلة والأستراتيجية :

(أ) التكتيك المتبع هام

(ب) والتكتيك المتبع ضروري

(ج) والتكتيك المتبع لا يمكن الاستغناء عنه

(د) والتكتيك المتبع يمكن الاستغناء عنه

٤- تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية والتكتيك المتبع:

(أ) هام.

(ب) ضروري.

(ج) لا يمكن الاستغناء عنه.

(د) يمكن الاستغناء عنه.

\*ذكر بجملتين انه يجب و يقتضى

يعني بالفهم الاجابة \*انه لا يمكن

+تم التأكد من الدكتور

\*يستخدم المفاوض الفعال الأسئلة بشكل مثمر في مفاوضاته سعياً لزيادة فرص تحقيق أهدافه من عملية التفاوض.

\*ويادراكه لهذه الأهمية فإنه بإمكانه إذن إعداد سلسلة من الأسئلة التي سيلجأ إلى استخدامها ذات الأغراض المحددة خلال مجريات التفاوض.

\*كما تقتضى الإدارة السليمة للموضوع استعداداً بمجموعة من الأسئلة الاحتياطية التي يستطيع من خلالها توجيه مجرى الحديث في الاتجاه الذي يريد؛

\*إن كل ذلك يقتضى تناسب هذه الأسئلة مع الهدف المسطر ومع

الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء

١. مبادئ استرشاديه لاستخدام اسئلة:

\*يجب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه

\*يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية والتكتيك الذين يتبناهما المفاوض (لا يصح ونحن نتبنى تفادي النزاع أن نعتد أسئلة استفزازية مثلا)؛

\*السائل عموماً، هو في موقف أفضل من المجيب،

\*المفاوض الفعال يستطيع دوماً المعاونة في حل العقبات والمشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة (توجيه الأسئلة الصحيحة أو المناسبة هو أقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة)؛

\*ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على ترتيب وتنظيم أفكاره بشكل منطقي؛

\*توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن توظيفه في دعم القوة التفاوضية؛

\*خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة، فيجب أن تبعث الأسئلة على الاحترام وليس على الاستخفاف؛

٢ - وظائف الأسئلة:

١- جذب الانتباه. ٢- الحصول على معلومات. ٣- اعطاء معلومات. ٤- اختبار صحة المعلومات.

٥- إثارة التفكير. ٦- تنشيط المناقشة. ٧- الوصول إلى نتيجة. ٨- تغيير مجرى الحديث.

٩- كسب الوقت لإضاعة الوقت. ١٠- لإرباك الطرف الآخر. ١١- إثارة الطرف الآخر.

١٢- حصار الطرف الآخر.

٥- واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

(أ) حصار الطرف الآخر.

(ب) إثارة الطرف الآخر.

(ج) ارباك الطرف الآخر.

(د) مساعدة الطرف الآخر.

٦- عندما تقرر عدم الإجابة على أسئلة الخصم خلال العملية التفاوضية عليك أن :

٧- عندما لا تكون راغباً في الإجابة على أسئلة الخصم فعليك أن :

٤- الإجابة على أسئلة الخصم: يمكن الاسترشاد بجملة النصائح التالية:

- إذا كنت لا ترغب في الإجابة :
- ✓ فاحرص على ألا تبدو متهرباً فهذا يضعف موقفك ويدفع الخصم لمحاصرتك بالأسئلة؛
- ✓ يمكنك الاحتجاج بان الإجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق؛
- ✓ يمكن طلب ارجاء الإجابة في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير.
- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة ؛
- خذ وقتك في فهم السؤال دون حرج حتى لا يؤدي عدم الفهم إلى إضعاف موقفك؛
- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الإجابة (الأسلوب المباشر، أو المناورة)؛
- لاحظ ان السؤال المباشر يتطلب اجابة مباشرة؛
- جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد؛
- الغموض في الإجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي؛
- إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل:
- ✓ الانسحاب الهادئ؛ ✓التنازل التكتيكي؛ ✓الاعتراف بالحقيقة.
- وفي كل الأحوال سجل نقطة بأمانتك وتنازل لك.
- قبل الإجابة على السؤال فكر بسرعة:
- ✓ هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال؛
- ✓ هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة؛
- ✓ هل سيتحمل الصراحة؛

(أ) تظهر قبورك التام لنقده.

(ب) تظهر تعاونك وترجى الإجابة.

(ج) تظهر عدم تعاونك واهرب من الإجابة.

(د) تظهر تعاونك واهرب من الإجابة.

٨- للحصول على ثقة المفاوض في البداية علينا توجيه أسئلة في بداية الجلسة:

٩- كتمهيد للحصول على ثقة المفاوض في بداية الجلسة التفاوضية يتم توجيه:

(أ) أسئلة مفتوحة.

(ب) أسئلة تعاونية.

(ج) أسئلة مغلقة.

(د) أسئلة متباينة.

٥- أنواع أسئلة التفاوض: تتعدد الأنواع تبعاً للزاوية التي ينظر من خلالها لتصنيف الأسئلة، ووفقاً لمنظور معين يستهدف تنيبه المفاوض وتعريفه بمختلف المطبات والكمان التي قد تحملها هذه الأسئلة، لذا نميز ما بين:

- أ- **الأسئلة المفتوحة:** ويتعلق الأمر بذلك النوع الذي يستطيع معه المستجيب (المعنى بالإجابة عن السؤال) أن يجيب من أي جهة شاء، ومثال لك: ما رأيك في المنتجات التي تقدمها الشركة؟، ما رأيك في طريقة التوريد التي تنتهجها شركتنا مع زبائننا؟ ويفيد هذا النوع من الأسئلة في:
  - ✓ جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً؛
  - ✓ الحصول على معلومات من المستجيب؛
  - ✓ استخدامه للحصول كمفتاح للمفاوضات وللحصول على ثقة المستجيب.
  - ✓ على أنه يجب التنبيه إلى الوقت المستغرق في حال حرصنا عليه (أي الوقت) وكذا خروج المستجيب عن الإطار المستهدف من السؤال.

١- إذا أراد المفاوض ربح الوقت والتحكم فيه فعليه أن يسأل أسئلة:

١- عندما يرغب المفاوض ربح الوقت و التحكم فيه خلال عملية التفاوض فعليه ان يسأل :

(أ) أسئلة مفتوحة.

(ب) أسئلة تعاونية.

(ج) أسئلة مغلقة.

(د) أسئلة متباينة.

- ب- **الأسئلة المغلقة:** ويتعلق الأمر هنا بتلك الأسئلة التي تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة وفق اختيارات معينة ربما تضمنها السؤال بحد ذاته.
- ومثال ذلك: ما المرتب الذي كنت تتقاضاه في وظيفتك السابقة؟ هل أ، - موافق مع هذا المقترح أم معارض له؟ ويفيد هذا النوع من الأسئلة بالنسبة للسائل في: ✓ ربح الوقت والتحكم فيه .
- ✓ تتحكم السائل في مسار النقاش من خلال سيطرته على الأسئلة والأجوبة وبشكل سيجعله يؤثر في النتائج.

## المحاضرة التاسعة

أولاً: الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة:

١- دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو:

٢- 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 تعارضاً 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.

(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.**

بقية الاتجاهات في حال جاء عليها سؤال

٣- الاتجاه الثالث (التحكيم):

ويقصد به لجوء أطراف التفاوض إلى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل بالنسبة لجميع الأطراف. فالمحكم (Arbitrator) يقوم بدور مشابه تماماً لدور القاضي يحكم في القضايا والمنازعات بجميع صورها ويكون حكمه نافذاً على جميع الأطراف المعنية؛  
إن ذلك إذن يختلف عن دور الوسيط الذي يحاول تقديم النصح وتوجيه المشورة لكل الأطراف وتقريب وجهات نظرهم دون أن يتخذ القرار أو يمتلك سلطة القرار الملزم لهم.

١- الاتجاه الأول (الاستشارة):

ويقصد به اتجاه أحد أطراف التفاوض إلى جهة استشارية ذات خبرة في مجالات التفاوض لإبداء الرأي وتقديم النصح فيما يخص توجيه خط سير المفاوضات وترشيد عمليات التوصل إلى حل مرض ما أمكن؛ تجدر الإشارة إلى أنه غالباً ما يكون الطرف الآخر جاهلاً بلجوء الطرف المعني لمستشار خارجي، إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل (Analyst) هنا هو دور استشاري محض، بحيث تتمثل سلطته في تقديم الفكرة بكيفية التصرف وإبداء الرأي دون إلزام الطرف بالمفاوضة بتنفيذه، حيث يمكن أخذ الاستشارة كما هي، أو إجراء تعديلات عليها؛ كما أن المستشار لا يتقابل مع الطرف الآخر ولا يظهر بشكل مباشر في المفاوضات.

٢- مهام المستشار في عملية التفاوض

(أ) تحديد مصادر تقليل تكاليف المنتج لطرفي النزاع

(ب) تحديد مصادر تعظيم الأرباح من المنتج أو الخدمة لطرفي النزاع

(ج) **تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع**

(د) تحديد مصادر تقليل المكاسب لطرفي النزاع

٣- تنحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في:

(أ) ثلاث مهام رئيسية.

(ب) أربعة مهام رئيسية.

(ج) **خمسة مهام رئيسية.**

(د) ستة مهام رئيسية.

٣- نطاق مهام المستشار ودوره:

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 تشتمل 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، وبالتالي تحديد التكتيكات المناسبة لنجاح المفاوضات؛

هـ- تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن: \* أرجعوا لشرح هالنقطة ص ٣٣+٣٤ \*

## المحاضرة العاشرة

١- إضافة أولا - الوساطة: \*ارجعوا لشرحها التفصيلي ص ٣٤+٣٥+٣٦\*

٢- أدوار وخدمات الوسيط: يقوم الوسيط بأدوار متعددة تشمل الآتي:

- تسهيل عمليات التفاوض؛
- الاسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود؛
- توضيح فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة؛
- اقتراح أساليب للتوصل إلى اتفاق؛
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات.

### ثانيا: التحكيم

١- مفهوم التحكيم: هو أحد أشكال صور فض النزاع التي يلجأ إليها الأطراف لفض النزاع أثناء عملية التفاوض، يتجلى من خلال دخول طرف آخر لتولي دور القاضي بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف، فهو إذا شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع، ويتميز بالسرعة وقلة التكاليف. ومن أمثلة جهات التحكيم الدولية مجلس الأمن الدولي ومحكمة العدل الدولية.

٢- 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.

١- عندما تتجه منظمات الأعمال إلى التحكيم في قضاياها التفاوضية فأنها تأخذ:

- (أ) شكل من أشكال التفاوض المادية
- (ب) الشكل القانوني لفض النزاع
- (ج) شكل من أشكال المساومه
- (د) شكل من أشكال الوساطة

٢- يتمثل دور المحكم في القضايا التفاوضية في:

- ٣- ينحصر دور المحكم عند طلب تدخله في القضايا التفاوضية في:
  - (أ) قيادة المناقشة.
  - (ب) تقديم الاقتراحات للمتفاوضين.
  - (ج) حسم النزاع.
  - (د) الوساطة للقبول بحلول وسط.

٤- عادة ما يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية:

٥- في اغلب الاحيان يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية عندما تتأزم الأمور :-

(أ) الطرف الأضعف في التفاوض.

(ب) المستشارين القادمين لأحد الأطراف.

(ج) الطرف الأقوى في التفاوض.

(د) الوسيط.

٦- ينظر للمساومة على أنها:

(أ) جزء من التفاوض.

(ب) أشمل من التفاوض.

(ج) تختلف اختلافا جوهريا عن التفاوض

(د) لا علاقة لها بعملية التفاوض

### ثالثا: المساومة

١- مفهوم المساومة: سبق وأن أكدنا على أن التفاوض يتشابه مع المساومة إلى حد ميل البعض إلى استخدام اللفظين بمعنى واحد، ولكن التفاوض عملية أشمل، ويمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض فهي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض اعتمادا على اختلال موازين القوى بين الأطراف المتفاوضة. وتعد بذلك جوهر عملية التفاوض.

٧- عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين:

(أ) متكافئة.

(ب) غير متكافئة.

(ج) متساوية.

(د) غير هامة في النزاع.

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

٢- الاستراتيجية والمساومة: \*اضافه في حال جاء سؤال عليها\*

- في كل مفاوضات تظهر دائما ثلاثة عناصر حاسمة هي الوقت والمعلومات والقوة. ولتحديد سلوكيات المساومة كان لابد من الأخذ في الاعتبار للاستراتيجية.
- تستمد الاستراتيجية الإدارية مبادئها من مصدرين علميين هما: الاستراتيجية العسكرية ونظرية المباريات كما يؤكد الدكتور السيد عليوة (مهارات التفاوض).
- تحمل كلمة استراتيجية في أصل معناها أساليب وفنون الحرب وإدارة المعارك. أي أنها خطة توضع في مواجهة القوة المناوئة تعد في إطار التزاحم على الموارد والفرص في ظروف عدم التأكد للتأثير على الآخرين على أساس من المخاطرة المحسوبة.

■ يتعزز هذا الاتجاه أكثر ضمن مباريات الاستراتيجية في نظرية المباريات، سواء فيما يعرف بـ:  
مباريات المجموع الثابت التي تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين يعتبر مكسب أحدهما خسارة للآخر بنفس القيمة بحيث يظل مجموع القيم المتبادلة ثابتاً، ويكون المجموع الجبري لمكاسب وخسائر الطرفين بالتالي مساوياً للصفر؛

٨- 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.

\*إضافة\* 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 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

٢- المهارات الموضوعية للتفاوض: \*ارجعوا ص ٩٣ للفقرة الأولى\*

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

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

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

ج- المعرفة القانونية: وهي من أهم المعارف التي يجب أن يسعى لاكتسابه بشكل مستمر وذلك من حيث الإحاطة بالقواعد القانونية العامة التي يشكل فيها النظام العام القانوني للمجتمع وفق القيم والعادات التي تحكمه.

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. 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؛

١- من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض

- (أ) القدرة على استنباط النتائج الهامة من مشكلة التفاوض  
(ب) القدرة على تحديد أدوات تحليل مشكلة التفاوض  
(ج) القدرة على تشخيص مشكلة التفاوض  
(د) القدرة على التحليل العلمي لمشكلة التفاوض

٢- 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.

٣- عدد المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض :

- (أ) أربعة.  
(ب) خمسة.  
(ج) ستة.  
(د) سبعة.

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 ويلعب من صورته الذهنية، في حين أنه يجب عليه أن يعرف كل شيء عن الموضوع الذي يتفاوض بشأنه.

\*إضافة\* ٣- المهارات الشخصية:

وتتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض والاستعداد الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إيجادها؛ \*من المهارات الشخصية:  
✓نضج الشخصية؛ ✓ الذكاء والدهاء ✓حكمة التصرف؛ ✓إجادة فن الاستماع  
✓الطلاقة والكياسة؛ ✓سرعة البديهة والفطنة؛ ✓الادراك الكامل والمتكامل.

٤- قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض: أ- قدرات عقلية: كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقراء..

ب- قدرات ميكانيكية: كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض؛

ج- قدرات حركية نفسية: كحركة اليدين أثناء التفاوض، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً، وضبط التوتر والانفعال؛

د- قدرات جسمية وحسية: كالاتصال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض؛

هـ- قدرات وسمات شخصية: جسمية وفعلية واجتماعية وخلقية ومزاجية.

٤- إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح وتكراره أو الترهيب والتخويف تقع ضمن:

- (أ) مهارات المفاوضات.  
 (ب) قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.  
 (ج) عوامل الجذب في التفاوض.  
 (د) اليقظة الدائمة والمستمرة للمفاوض.
- ٥- عوامل الجذب في التفاوض:  
 ✓ المظهر اللائق؛ ✓ اكتساب الثقة بما يزيد من اقتناع الطرف الآخر وتعاونه؛  
 ✓ طريقة الحديث ونبرة الصوت؛ ✓ اتزان وانسجام لغة الجسد وحركاته؛  
 ✓ إتقان أسلوب الضغط (سواء بالإلحاح والتكرار أو بالترهيب والتخويف)؛  
 ✓ الحصول على الاستحسان وترك الانطباع الإيجابي لدى الآخرين؛ ✓ الاقتناع بالعقل والحجة

\*إضافة\*

- ٦- اليقظة الدائمة والمستمرة: يعد هذا العنصر من أهم مهارات رجل التفاوض والتي بدونها لا يصلح لأن يكزن مفاوضا مهما حاز من قدرات أو مواهب تفاوضية؛ وتتمثل اليقظة في المسار الحاكم للاستفادة لهذه القدرات والمواهب، فهي تعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت، وأن يكون الشخص في حالة تعبئة تفاوضية عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الآخر.  
 ٧- صفات المفاوض: تتحقق شحذ خبرة التفاوض وتزداد مهاراته من خلال مجموعة من الصفات من أهمها:  
 ✓ صواب الرأي، بالأدلة والبراهين والإقناع العقلي؛ ✓ الاجتهاد؛ ✓ الجلد على مواصلة العمل؛  
 ✓ الشجاعة في الحق؛ ✓ الشفافية في الممارسة؛ ✓ صدق القول وبما لا يخدش الحياء؛ ✓ المرونة؛ ✓ المواجهة العملية للمشكلات؛  
 ✓ تحقيق المكاسب؛ ✓ معرفة الذات؛ ✓ تجنب الاندفاع والتروي في المسائل الطارئة؛ ✓ الاهتمام بالمعارف العامة..

## المحاضرة الثانية عشر

- ✓ مع تزايد حجم المعاملات الدولية ومجالاتها، وتقدم أساليب الاتصال والنقل، أصبح العلم يعيش التبادل المستمر بين أعضائه من الدول المختلفة ممثلة في الحكومات والشركات والأفراد؛  
 ✓ كما اتسع نطاق المعاملات الدولية ليشمل التعاون والتبادل الاقتصادي والسياسي والثقافي والاجتماعي...؛  
 ✓ وبالرغم من أن المبادئ العامة للتفاوض الفعال التي سبق مناقشتها تشمل جميع مجالات التفاوض، إلا أن المفاوضات الدولية تتميز بخصائص إضافية هامة تستلزم الوقوف عليها.

- ١- ينطبق على المفاوضات الدولية جميع المبادئ العامة للتفاوض الفعال:  
 ٢- تطبيق المبادئ العامة للتفاوض الفعال على المفاوضات الدولية:  
 (أ) كاملة.  
 (ب) كاملة وإلغاء بعض المبادئ غير المتوافقة.  
 (ج) كاملة وإضافة بعض الخصائص المميزة لها.  
 (د) كاملة بعد حذف كل ما يتعلق بالظروف الداخلية للدولة.

- ٣- تزداد قوة حاجز الخوف بين طرفي النزاع في حالة أن تكون:  
 (أ) المفاوضات بين منظمين محليتين متنافستين.  
 (ب) المفاوضات بين منظمين محليتين بينهم عداوة سابقة.  
 (ج) المفاوضات بين منظمين محليتين بينهم تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة.  
 (د) المفاوضات بين منظمين دوليتين.

- ٤- من المبادئ والقواعد الاسترشادية في المفاوضات الدولية إدراك وتأكيده:

- (أ) الآثار المباشرة للمشروع محل التفاوض.  
 (ب) الآثار غير المباشرة للمشروع محل التفاوض.  
 (ج) الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع محل التفاوض.  
 (د) أهمية المشروع محل التفاوض.

- ٥- إجراءات سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية الأولى متعددة ليس منها:

- ٦- واحدة فقط من التالي ليست من إجراءات سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية الأولى:

- (أ) الصراحة والوضوح والبعد عن المراوغة.  
 (ب) إبداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.  
 (ج) تكوين علاقات شخصية دون مبالغة.  
 (د) عدم إعلان الأهداف المواقف بشكل مسبق.

- ٣- أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية: \*ركزوا بالمنظمات الدولية وليست المحلية\*  
 ✓ التعامل عبر عبور الحدود: مما يعني أننا أمام قوانين مختلفة ولغة مغايرة وقيم متباينة؛  
 ✓ حاجز الخوف بين الطرفين أكثر قوة، يعكس بالتالي على حاجز الثقة؛  
 ✓ حاجز اختلاف الثقافات ومسائل السيادة؛  
 ✓ كون أصحاب المصلحة غير الأشخاص المفاوضين؛  
 ✓ آثار التفاوض تتجاوز الموقف التفاوضي. \*ارجعوا لصفحة ٢٤ ملخص ريم\*

- 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، ودرجة الوثوقية واعتماد كل طرف على الآخر؛  
 ✓ الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس؛  
 ✓ تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية.  
 ب- إدراك وتأكيده الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع: في معظم المعاملات الدولية ذات الطابع الاقتصادي عادة ما يتم التركيز على الآثار المباشرة والخدمات المتصلة بها كالسعر والتسليم والجودة وأساليب الدعاية والترويج للمنتج، غير أنه عادة ما سترتب 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.



\*باقي المبادئ في حال جاء عليها سؤال :

- 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 ونذكر ونحترم بما يفيد الموقف التفاوضي.
- د- الدور الحاسم للغة ومدلولاتها 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 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 بالرؤساء بشكل سريع ومستمر؛
- ط- استخدام الوقت بحكمة.

## المحاضرة الثالثة عشر

١- يعرف العقد انه اتفاق بين طرفين على انشاء التزام أو نقله أو تعديله أو انقضاؤه وذلك

- ١- تعريف العقد: ✓العقد من الناحية القانونية هو اتفاق طرفين على إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو انقضائه حيث يشترط لوجود هذا العقد تواجد إرادتين متضادتين واتجاههما إلى ترتيب أثر قانوني على عاتق أحد الطرفين أو كليهما، فإن لم تتجه الإرادتان إلى ذلك فإننا لسنا بصدد الاتفاق، إذ يعد العقد أحد أهم صور التصرف المنشئة للاتفاق؛
- ✓ومن الناحية التفاوضية فإنه ينظر للعقد على أنه الثمرة التي تنتج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم للأطراف المتفاوضة يكون أساسا للتعامل فيما بعد.

- (أ) من الناحية التفاوضية  
(ب) من الناحية القانونية  
(ج) من الناحية المادية  
(د) من الناحية السياسية والاجتماعية

٢- التفاوض والتعاقد ::

أ- الجوانب الإجرائية: وتشمل:

- ✓طريقة صياغة الاتفاق: بحيث لا تثير حماسة طرف وتطفى 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 واعتماده: بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كحسن التصرف والذكاء والحيادية والإمام 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

٢- 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.

٣- 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.

٤- يعد ضبط كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد من الجوانب:

- ب- الجوانب الموضوعية: وتشمل:
- ✓المنهجية: بحيث تشمل على الأسلوب الذي سيتم بموجبه تنفيذ بنود العقد من قبل كل طرف، وتوضيح العناوين الرئيسية والفرعية والهدف من كتابة العقد وإبرامه بين الطرفين مع توضيح طريقة تنفيذ هذه البنود؛
- ✓المقومات في عملية التنفيذ: وتعتمد على الإجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات الملزمة بالتنفيذ والعوامل المساعدة على ذلك وتوضيح العقبات وكيفية تخطيها وإلى من يلجأ عند عدم فهم أية فقرة أو بند؛
- ✓وضوح مصطلحات وعبارات العقد: ويعتمد 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 ملائمته 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 للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر.

- (أ) الشخصية التي ينبغي ان يحسمها المفاوض
- (ب) الاجرائية التي ينبغي استيفائها في العقد
- (ج) الموضوعية التي ينبغي استيفائها في العقد
- (د) الاجتماعية التي ينبغي ان يتفق عليها الطرفين

\*ركزوا ملاحظة\*

\*في الجوانب الاجرائية

لغة تحرير وكتابة العقد: تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى.

\*في الجوانب الموضوعية

الدقة: في تحديد معنى كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد.

٥- عدد أركان العقد التي ينبغي استيفائها عند كتابة العقد:

(أ) ثمانية.

(ب) تسعة.

(ج) عشرة.

(د) أحد عشر.

٦- من الأركان الأساسية للعقد:

(أ) أن تكون بنوده متسقة مع النظام السياسي

(ب) أن تكون بنوده متسقة مع الحالة الاقتصادية

(ج) أن تكون بنوده متسقة مع الجوانب القانونية

(د) أن تكون بنوده متسقة مع القانون والنظام الأخلاقي والعادات والسلوك العام للمجتمع

ثانيا: أركان العقد: عددها تسعة

٣- وجود قواعد قانون تحكم العقد:

ويستلزم أن تكون نصوص العقد متوافقة مع أحكام هذه القواعد، ويجب ألا تخرج

بنود الحكم عن النظام العام، أي أن تكون محكومة بمجموعة قواعد قانونية عامة

حاكمة للمجتمع بالإضافة للنظام الأخلاقي وعادات السلوك العام والتقاليد الثابتة؛

\*إضافة \* ثانيا: أركان العقد:

١- اتفاق مكتوب:

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

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

٢- موضوع العقد: ويشمل الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يؤولها، ويجب هنا عرض كافة المصطلحات التي سيعتمد عليها النص والتعريفات الحاكمة للعقد؛

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

٢- أطراف العقد: ويجب أن تتوفر فيهم شروط الأهلية، وأن يكونوا بعينين عن الإكراه أو التدليس، فيجب توفر عنصر الرضا، وقد يوقعون بأنفسهم أو ينيبون 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، أي أن تكون محكومة 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 عليها، لذا يجب أن يصاغ موضوع العقد بعبارة واضحة ومصطلحات واضحة ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في الخلافات عند تطبيقها؛

٥- أن يصاغ موضوع العقد بعبارة واضحة ومصطلحات واضحة ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في خلافات:

ويبحث هذا الركن عن الإلتزامات والحقوق التي يفرضها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين عليها، لذا يجب أن يصاغ موضوع العقد بعبارة واضحة ومصطلحات واضحة ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في الخلافات عند تطبيقها؛

٦- العقوبة (الشرط الجزائي): ويأخذ هذا الركن بندا (أو بنودا) مستقلا 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 يتعمد الإخلال بينود العقد؛

٧- 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؛

٨- 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؛

٩- الملاحق الخاصة بالعقد: وتعتبر جزءا مكملا للعقد، ويلجأ إليها لكون التفصيلات التي تحملها 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 الإلتزامات والتعهدات؛

✓ تشريعية: وبها نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد والتي أجزت بالتراضي بين الطرفين من قبل المختصين والفنيين؛

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

✓ تاريخية: وتتضمن ملخصات لاتفاقيات ومعاهدات سابقة واضحة، تم عقدها بين الأطراف والتي توحى بمدى فشل أو نجاح الاتفاقيات بين الأطراف

في الماضي.

\*أسئلة واجبات غير موجودة بالمحتوى لأنها قديمة و خاصة بالدكتور القديم جبت حلولها من المحتوى القديم \*غير ملزومين بحفظها\*

#### معوقات تنظيمية

- عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات والمسؤوليات
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي القائم من حيث المستويات الإدارية التي يمر بها التفاوض
- **عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات**
- عدم الاستقرار التنظيمي والتخصصي
- قصور في ربط المنظمة بالسنة الخاصة

#### ١- من المعوقات التنظيمية للتفاوض

- (أ) اللغة ومدلولات الألفاظ
- (ب) **عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات**
- (ج) تباين الإدراك بين الأفراد
- (د) تشويه المعلومات بقصد أو بغير قصد

#### خصائص عملية التفاوض:

- ١- عملية التفاوض هي أداة لفض النزاع **يعتبر استمرارها مرهونا**
- باستمرار المصالح المشتركة**
- ٢- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية
- ٣- التفاوض عملية تتأثر بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم
- ٤- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

#### ٢- من خصائص عملية التفاوض :

- (أ) تركيزها غالبا على ما يتحقق في الأجل الطويل مقارنة بالقصير
- (ب) عدم تأثر نتائجها باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات
- (ج) **إن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة لأطراف التفاوض**
- (د) عدم تأثرها بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم

#### ٣- من مزايا المفاوضات الفرد مقارنة بالفريق:

- (أ) إعطاء مرونة أكبر للعملية
- (ب) زيادة فرص الموضوعية
- (ج) تقليل التحيز الشخصي
- (د) **سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها**

#### فمن مزايا المفاوضات الفرد :

- ١- **سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها**
- ٢- التحديد الواضح للمسؤولية
- ٣- عدم إضعاف المركز لتفاوضي بوجود خلافات بين الأعضاء كما في حالة الفريق

ذكر الدكتور عامر ١٤٣٧ الترم الثاني بالمباشرة انه ما يجب اسئلة تعداد لكن جاب سؤال واحد وبعدها ما عاد جاب وذكر انه ما يجب كل الشكوى والاجاب يارب لأختي \*sarah\* على كتابة اسئلة الترمين لعام ٣٦ هـ ، وكل الشكوى لأختي [wael\\_212](#) على كتابة اسئلة الترم الاول ٣٧ هـ .

اسأل الله ان يجعله صدقة جارية لوالدي و لجميع اموات المسلمين ، الله يوفقكم يارب و يرزقكم أعلى الدرجات .

بأذن شامل لكل مهربا مكانكم بعد الله الاعتماد عليه ناقص بعض الفقرات البسيطة ذكرت لكم صفحاتها احتياط أقرؤها

+ سويت ملف خاص بكل باقي النقاط الي ما اذكرت هنا

و ماخذت من اسئلة اخبارات سابقة للدكتور القدير ، للشرق بين بعض المعلومات مركزا عليه .

لا تنسونا من دعواتكم

سبحان ربّي العظيم سبحان ربّي وحمده .

**أمكم شعورياً: جنون الحياة**