





تظهر عملية التفاوض على المفاوض في سلوكه الانساني الذي يتبناه في :  
يمكننا تمييز عملية التفاوض على المفاوض في سلوكه الانساني الذي يتبناه في:

- أ. حواراته
- ب. اشارته وتصرفاته المؤثرة
- ج. التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض
- د. حواراته واشارته وتصرفاته والتجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض

يلتقط المفاوض السلوك الانساني لخصمه قبل واثناء عملية التفاوض :

- أ. ليحدد البداية المناسبة في عملية التفاوض
- ب. ليحدد نوع الحوار المجدي مع الخصم
- ج. ليحدد نمط شخصية الخصم
- د. ليحدد الإستراتيجية المناسبة ليكسبه بها

بالنسبة للباحثين في التفاوض ، فإنه

- أ. يوجد اتفاق عام على جوهر ومضمون عملية التفاوض
- ب. لا يوجد اتفاق عام على جوهر ومضمون عملية التفاوض
- ج. يوجد اتفاق عام حول تعريف أو تحديد مفهوم التفاوض
- د. يوجد اختلاف كبير حول طبيعة ومضمون 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، وطبيعة عملية التفاوض

عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات واحد المورد لتوريد الات ومعدات فإن ذلك يعد:

الحوار والمناقشة بين ادارة المشتريات والموردين يعد :-

ما يدور بين إدارة المشتريات والموردين من حوار ومناقشة يعد

- أ. نوع من التفاوض.
- ب. تمهيد إلى التفاوض.
- ج. ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط.
- د. لا يعد نوع من التفاوض.

تصنف عملية الشراء التي يجري بها كلا منا :

- أ. نوع من التفاوض
- ب. تمهيد الى التفاوض
- ج. ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط
- د. لا يعد نوع من التفاوض







تتميز المساومة عن التفاوض بكون :

- أ. موازين القوة فيها متكافئة بين الطرفين
- ب. طبيعة العلاقة فيها تبادلية بين الطرفين
- ج. طبيعة العلاقة فيها أساسها الأخذ فقط بين الطرفين
- د. طبيعة العلاقة فيها قائمة على الأخذ والعطاء بين الطرفين

هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف:

من أبرز الفروق بين التفاوض والمساومة "الهدف" لكل منهما

يختلف هدف التفاوض عن هدف المساومة حيث أن التفاوض

- 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.

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 لابد أن تتساوى القوى بين الطرفين.
- د. عند المساومة والتفاوض تقارب القوى أمر حتمي لإنجاز الصفقة.

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

تختلف نوع العلاقة في حالة التفاوض بين طرفي التفاوض عن حالة المساومة حيث أن :

- 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.

أولاً: التفاوض والمساومة

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





من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية

ب. تعارض المصالح

ج. تنازع الحقوق الواجبات

د. فهم إمكانات ومشكلات الطرف الآخر

في حالة تفهم أطراف التفاوض إمكانات و مشكلات ورغبات كل طرف للآخر:

أ. فنحن بصدد التعامل بمنهج الصراع

ب. فنحن بصدد التعامل بمنهج المصالح المشتركة

ج. فنحن بصدد التعامل بمنهج المراوغة

د. فنحن بصدد التعامل بمنهج فرض الامر الواقع

تفهم طرفي التفاوض لمشكلات كلا منهما يعني اتباعهما منهج :

أ. الصراع

ب. المصالح المشتركة

ج. منهج المراوغة

د. الاستسلام للامر الواقع

عندما يفهم أطراف التفاوض إمكانات ومشكلات ورغبات كل طرف للآخر بصدد:

وصول أطراف التفاوض الى تفهم مشكلات ورغبات كل طرف للآخر نكون قد بدأت في التعامل :-

تفهم أطراف التفاوض إمكانات ومشكلات ورغبات بعضهما البعض بين التعامل من خلال :

عند وصول أطراف التفاوض الى تفهم مشكلات ورغبات كل طرف للآخر نكون قد بدأت في التعامل

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.

يعتمد مدخل المصالح المشتركة على عدة افتراضات منها :

من الافتراضات الأساسية في مدخل المصالح المشتركة:

أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية.

ب. عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى.

ج. تعارض المصالح.

د. تكافؤ الحقوق والواجبات.













## المحاضرة الثانية

الإعداد الجيد للتفاوض يعني :

من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيداً للتفاوض:

من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض ان يتم:

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض إجراء واحدة من الخيارات التالية

- التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- التنظيم الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- التوجيه الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي.

يعد التخطيط قبل الدخول في التفاوض الفعلي:

- من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.
- من المبادئ العامة للتفاوض.
- من التوجهات العامة للتفاوض.
- من السياسات العامة للتفاوض.

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

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 والمنورة أمر مهم جداً:

- متى نتشدد؟
- ومتى نتساهل؟
- متى نضيع الوقت؟
- متى نطرح حلاً بديلاً؟
- متى نتمسك بالموقف

يعتبر التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي من المؤشرات التي تدل على :

- الإستعداد الجيد لتفاوض
- إستعداد كل طرف ان يتنازل لطرف الاخر
- إستعداد كل طرف ان يجهز على الاخر
- إستعداد كلا الطرفين ان يرضي بعضهم بعضاً

يدخل ضمن مرحلة الإعداد للتفاوض :

- اختيار مكان التفاوض
- تحديد موعد التوقيع
- العناية بصياغة العقود والاتفاقات
- الالتزام بمبادئ التفاوض

واحدة فقط لا يمكن اعتبارها من الإعداد الجيد للتفاوض:

ليس من الإعداد الجيد للتفاوض:

- تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها.
- اختيار الفريق المفاوض.
- تحديد الاستراتيجية المستخدمة.
- تدريب المفاوضين.











## المحاضرة الثالثة

ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض إلى:

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.

المفاوض المحنك يعرض أهداف وهمية ثم يتنازل عنها أثناء المفاوضات لذلك ينصح :

- أ. دائما يجعل أهداف المفاوضات ليست موضع النقاش
- ب. دائما يجعل أهداف المفاوضات موضع نقاش
- ج. دائما يجعل أهداف المفاوضات علنية
- د. دائما يجعل أهداف المفاوضات سرية

يحرص الفريق المفاوض على سرية الأهداف التفاوضية حتى يتمكن :

من الأهمية المحافظة على سرية الأهداف التفاوضية وذلك ل:

- أ. الارتقاء بالعملية التفاوضية.
- ب. كسب الطرف الآخر.
- ج. تحجيم تطلعات الطرف الآخر.
- د. إتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة.

حتى يتم إتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة في العملية التفاوضية :

- أ. على فريق التفاوض تبديل أهدافه التفاوضية
- ب. على فريق التفاوض مناقشة أهدافه التفاوضية
- ج. على فريق التفاوض اعلان اهدافه التفاوضية
- د. على فريق التفاوض المحافظة على سرية أهدافه التفاوضية

عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي:

ليتمكن طرفي التفاوض من الإعداد الجيد للتفاوض :

ينبغي على المفاوضين الاستعداد الناجح والسليم للتفاوض من خلال :

- 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.

### 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 الأولى

### (١) تحديد الأهداف وبيدائها

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 .**



القيود التي يكون تأثيرها غير مباشر على العملية التفاوضية هي :

أ. القيود التشريعية والقانونية

ب. القيود التكنولوجية والبشرية

ج. القيود التفاوضية

د. القيود الاستراتيجية

القيود غير مباشرة على العملية التفاوضية هي القيود :

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود:

أ. تشغيلية

ب. تنفيذية

ج. تكتيكية

د. استراتيجية

(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

تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

تحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي :

على طاولة المفاوضات تحدد القضية محل النزاع من خلال أربعة أمور 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.

عند الإعداد للتفاوض:

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.

يكتفي طرفي التفاوض إستعداداً للتفاوض بتجهيز البيانات والمعلومات :

أ. والوثائق للمنظمة

ب. عن الطرف الاخر

ج. والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته

د. والوثائق عن المنظمة والطرف الاخر

### يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة:

- بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما.
- الموارد المتاحة.
- درجة اعتمادية كل طرف على الآخر.
- كل ما سبق.

### يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

- بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها
- الموارد المتاحة
- درجة اعتمادية كل طرف على الآخر
- إدراك مواطن القوة والضعف ودرجة الاعتمادية و الموارد المتاحة

### تحدد قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

- بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما
- بالموارد المتاحة
- بدرجة اعتمادية كل طرف على الآخر
- بالموارد المتاحة ودرجة الاعتمادية على بعضهما ومواطن القوة والضعف وإدراكهما لهما

### الموارد المتاحة ودرجة الإعتدالية على بعضهما ومواطن القوة والضعف وإدراكهما لهما :

- قوة المركز التفاوضي للمنظمة
- قوة المركز التفاوضي للمنظمة الأقوى
- قوة المركز التفاوضي للمنظمة الأضعف
- قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

### تعتبر درجة الإعتدالية بين أطراف التفاوض أهم المؤثرات التي تحدد:

#### درجة الاعتمادية بين المفاوضين تؤثر على:

- المركز التفاوضي النسبي لكل منهما.
- الاستراتيجيات وتكتيكات التفاوض ومركز التفاوضي النسبي لكل منهما.
- درجة التعاون بينهما.
- صعوبة عملية التفاوض.

### يعبر المسار الذي يتبعه المفاوض على طاولة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية عن :

#### أ. استراتيجية التفاوض

- التكتيك التفاوضي
- قضية التفاوض
- مهارات التفاوض

### (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.

### (٦) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية:

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

## المحاضرة الرابعة

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.

عند اختيار فريق التفاوض ينبغي

- أ. مراعاة تقارب او تماثل المستوى الاداري
- ب. مراعاة تقارب او تماثل المستوى الوظيفي
- ج. مراعاة تقارب عدد افراد الفريق
- د. مراعاة تقارب او تماثل المستوى الاداري والوظيفي وعدد الفريق

عند بناء فرق التفاوض من الضروري مراعاة :

- أ. تماثل مستوى الخبرات لطرفي التفاوض
- ب. اختلاف مستوى الخبرات لطرفي التفاوض
- ج. اختلاف المستوى الإداري او الوظيفي لطرفي التفاوض
- د. تماثل المستوى الإداري او الوظيفي لطرفي التفاوض

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

بناء فرق التفاوض في المنظمات يقوم على أساس تقارب وتماثل :

أ. المستوى الاداري

ب. المستوى الوظيفي

ج. أفراد الفريق

د. المستوى الإداري والوظيفي وعدد الفريق

تابع خطوات الإعداد للتفاوض :

(7) اختيار فريق التفاوض:

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

✓ الذكاء وقوة الملاحظة، وحسن وسرعة التصرف

✓ والقدرة علي التعبير،

✓ والجلد والصبر،

✓ وإتقان فن الإنصات،

✓ والقدرة علي لعب مختلف الأدوار،

✓ وسعة الحيلة ،

✓ وإتقان لغة المفاوض الآخر.

ومن الضروري مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري

أو الوظيفي لطرفي التفاوض، وتقارب عدد أعضاء

الفريقين، ويذكر أن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب

الفريق التفاوضي، والعكس صحيح.





## المحاضرة الخامسة

الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية، هو :

**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 أساساً 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 مسبقاً وهذا الإطار العام هو الاستراتيجية.

مثال: تغيير موقف الخصم (فتبدأ بإعلان موافقتك على رأيه ثم تعمل على تغييره)  
مثال: تغيير الرأي العام (تكتيكات للتغير من خلال الحملات الإعلامية)  
مثال: إنجاز الصفقة بسرعة (التكتيك التهديد بالانسحاب).

أ. التكتيك التفاوضي

ب. استراتيجية التفاوض

ج. الموقف التفاوضي

د. قضية التفاوض

التخطيط للتخطيط في التفاوض هو تعبير عن :

أ. الهدف التفاوضي

ب. الاستراتيجية التفاوضية

ج. التكتيك التفاوضي

د. قضية التفاوض

يعرف التكتيك التفاوضي على أنه :

أ. التخطيط للتخطيط

ب. التخطيط للتنفيذ

ج. الإطار العام للتحرك

د. الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي

تقع ضمن استراتيجيات ماذا نحقق ؟

أ. استراتيجيات الهجوم والدفاع

ب. استراتيجيات التدرج والقنص

ج. استراتيجيات (فوز / خسارة)

د. استراتيجيات التعاون والمواجهة

استراتيجيات (فوز/خسارة) تقع ضمن:

تصنف إستراتيجيات ( فوز / خسارة ) كأحد إستراتيجيات التفاوض وهي تقع ضمن

أ. استراتيجيات كيف تحقق؟.

ب. استراتيجيات متى تحقق؟.

ج. استراتيجيات ماذا نحقق؟.

د. استراتيجيات كيف نحقق؟.





يعتبر إرسال المندوب تكتيك جيد في بعض الأحيان ويستخدم في :  
من التكتيكات الجيدة إرسال المندوب وتستخدم في استراتيجيات:

- أ. مواجهة النزاع.
- ب. تفادي النزاع.
- ج. التعاون.
- د. المواجهة.

ثانيا: استراتيجيات كيف نحقق؟

وتشمل عدة استراتيجيات متباينة منها:

(١) استراتيجية هجومية، استراتيجية دفاعية.

- ✓ الاستراتيجية 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.
  - ✓ الاستراتيجية الدفاعية: فيدرك المفاوض أن موقفه أضعف نسبيا وبالتالي يستهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.
  - (٢) استراتيجية التدرج، استراتيجية القنص.
  - ✓ استراتيجية التدرج تبني على التحرك نحو الهدف خطوة خطوة إيمانا منه بأن ذلك أفضل نفسيا وعمليا لإتمام الصفقة.
  - ✓ استراتيجية القنص، ينطلق منها المفاوض في حالة عدم وجود فرص حقيقية لتحقيق أهدافه في المستقبل، وفي نفس الوقت لا يعتبر أن الكسب الجزئي غير مربح فيلجأ إلى الإجهاد مرة واحدة.
  - (٣) استراتيجية التعاون، استراتيجية مواجهة.
  - ✓ استراتيجيات التعاون: يؤمن فيها الطرفان بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصا أفضل لإنجاح التفاوض.
  - ✓ استراتيجية المواجهة: ويشعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرصا أفضل.
  - (٤) استراتيجيات تفادي النزاع، استراتيجية مواجهة النزاع.
  - ✓ استراتيجيات تفادي النزاع: وهنا يسعى المفاوض إلى تجنب نفسه الوصول إلى النزاع اعتقادا 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 ( يقصد مواجهة النزاع )  
1) المساهمة. ٢) منتصف الطريق. ٣) المشاركة. ٤) التدرج. ٥) إرسال مندوب

تكتيكات إستراتيجيات متى نحقق ؟ متعددة منها :

- أ. الإنسحاب الحقيقي
- ب. الإنسحاب عندما لا يفهم بعضهم بعض
- ج. الإنسحاب المبكر
- د. الإنسحاب الظاهري

من التكتيكات المتبعة في استراتيجيات متى نحقق ؟

- أ. التدرج
- ب. المشاركة
- ج. المساهمة
- د. الإنسحاب الظاهري









## المحاضرة السادسة

تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

- أ. كنتاج
- ب. كإمكانية وطاقة.
- ج. كعمل تكتيكي.
- د. كرمز.
- هـ. كمرجع

مراكز القوة النسبية للمفاوض:

- ينظر للقوة التفاوضية إما (كنتاج، أو كإمكانية وطاقة ، 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.

يرجع إهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية :

- أ. كنتاج لجهد مبذول
- ب. كإمكانية وطاقة متاحة لها
- ج. كعمل تكتيكي يستخدم أثناء التفاوض
- د. كرمز من رموزها المعنوية

تعتبر الشركات القوة التفاوضية عند التفاوض على صفقاتها المستقبلية

- أ. أنه ناتج ظرف معين
- ب. كإمكانية وطاقة يمكن التعويل عليها.
- ج. أنها عمل تكتيكي مؤقت وتختلف من صفقة إلى أخرى
- د. كرمز يمكن الاعتماد عليه

كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ع) بالمقارنة باعتماد (ع) على (س) ، كلما :

- أ. زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض
- ب. نقصت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض
- ج. تساوت قوة الطرفين في التفاوض
- د. زادت فرص نجاح التفاوض

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، وناتج التفاوض.

الأصل في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو :

- أ. درجة الاعتمادية بينهما
- ب. درجة الموثوقية بينهما
- ج. درجة التعاون بينهما
- د. درجة الندية بينهما

تعتبر الاعتمادية هي الأصل في تحديد:

- أ. القوة النسبية للمفاوضين.
- ب. شكل أجندة التفاوض.
- ج. سرعة انجاز التفاوض
- د. اليات عملية التفاوض.

المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين:

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

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

يعتبر المتخصصون في إدارة التفاوض الموجه الرئيس لسلوك المفاوضين :

- أ. رغبات طرفي التفاوض
- ب. تفاعلات الموقف التفاوضي قبل واثناء وبعد التفاوض
- ج. ناتج المتوقع بين الطرفين
- د. القوة التفاوضية للطرفي

يعرف مدخل التعليل على أنه:

- أ. قدرة طرف على معاينة الطرف الآخر
- ب. تقدير المفاوض لقوة بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوكه
- ج. درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها.
- د. انعكاس للموارد الهامة في القوة التفاوضية.















## المحاضرة الثامنة

ينبغي أن تكون استعدادات فريق التفاوض بالأسئلة متناسباً مع:

يستعد فريق التفاوض بالأسئلة التي تتوافق مع منظمته:

- الاستراتيجيات التي يتهجونها في التفاوض.
- التكتيك الذي يتهجونه في التفاوض.

ج. الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء في التفاوض.

د. الاستراتيجية التي يتهجها الخصم في التفاوض.

في عملية التفاوض لا يمكن الاستغناء عن :

أ. تناغم نوعية الأسئلة مع الاستراتيجية

ب. تناغم نوعية الأسئلة مع التكتيك المتبع

ج. تناغم نوعية الأسئلة مع الاستراتيجية والتكتيك المتبع

د. تناغم الأسئلة مع التكتيك المتبع

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية :

أ. والتكتيك المتبع هام

ب. والتكتيك المتبع ضروري

ج. والتكتيك المتبع لا يمكن الاستغناء عنه

د. التكتيك المتبع يمكن الإستغناء عنه

حل الدكتور بالمباشرة

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية والتكتيك المتبع:

أ. هام.

ب. ضروري.

ج. لا يمكن الاستغناء عنه.

د. يمكن الاستغناء عنه.

حل الدكتور بالمباشرة

تناغم نوع الاسئلة و الاستراتيجية و التكتيك المتبع:

أ. هام لضبط التسلسل المنطقي لعملية التفاوض

ب. ضروري لضمان عدم تعارض اي منهم مع الآخر

ج. لا يمكن الاستغناء عنه في عملية التفاوض

د. لا يمكن الاستغناء عنه اذا كان المفاوض ماكرا

- يستخدم المفاوض الفعال الأسئلة بشكل مثمر في مفاوضاته سعياً لزيادة فرص تحقيق أهدافه من عملية التفاوض؛  
- وبإدراكه لهذه الأهمية فإنه بإمكانه إذن إعداد سلسلة من الأسئلة التي سيلجأ إلى استخدامها ذات الأغراض المحددة خلال مجريات التفاوض؛  
- كما تقتضي الإدارة السليمة للموضوع استعداده بمجموعة من الأسئلة الاحتياطية التي يستطيع من خلالها توجيه مجرى الحديث في الاتجاه الذي يريد؛  
- إن كل ذلك يقتضي تناسب هذه الأسئلة مع الهدف المسطر ومع الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء.



نوع الأسئلة التي يستطيع معها المستجيب ( المعنى بالإجابة عن السؤال ) أن يجيب من أي جهة شاء ، هي الأسئلة :

أ. المفتوحة

ب. المحددة

ج. المباشرة

د. الواضحة

**أنواع أسئلة التفاوض:**

تتعدد الأنواع تبعاً للزاوية التي ينظر من خلالها لتصنيف الأسئلة، ووفقاً لمنظور معين يستهدف تنبيه المفاوض وتعريفه بمختلف المطبات والكمائن التي قد تحملها هذه الأسئلة، لذا نميز ما بين:

١- 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.

**تفيد الأسئلة المفتوحة في :**

أ. ربح الوقت والتحكم فيه

ب. تحكم السائل في مسار النقاش

ج. الحصول على ثقة المستجيب

د. سيطرة السائل على الأسئلة والأجوبة

استخدام الأسئلة المفتوحة من أحد الطرفين في بداية جلسة التفاوض دليل على :

أ. رغبة في الحصول على ثقة الطرف الآخر

ب. عدم رغبته في الحصول على ثقة المفاوض الآخر

ج. عدم اهتمامه بالجلسة التفاوضية

د. اهتمامه بالجلسة التفاوضية

**كتمهيد للحصول على ثقة المفاوض في بداية الجلسة التفاوضية يتم توجيه**

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

أ. أسئلة مفتوحة.

ب. أسئلة تعاونية.

ج. أسئلة مغلقة.

د. أسئلة متباينة.

**من فوائد الأسئلة المغلقة في التفاوض**

أ. جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً

ب. الحصول على معلومات إضافية من المستجيب

ج. الحصول على ثقة المستجيب

د. ربح الوقت والتحكم فيه

**يستخدم فريق التفاوض الأسئلة المغلقة عندما :**

أ. يرغب في تجميد عامل الوقت في العملية التفاوضية

ب. يرغب في اهدار الوقت

ج. يرغب في توفير الوقت

د. يرغب في إبراز عامل الوقت في العملية التفاوضية

٢- 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؛

• تحكم السائل في مسار النقاش من خلال سيطرته على الأسئلة والأجوبة وبشكل سيجعله يؤثر في النتائج.

كما تجدر الإشارة ضمن هذا السياق إلى: أسلوب تتابع الأسئلة القائم على بدأ الحوار من قبل السائل بسؤال مفتوح يكون متبوعاً بأسئلة تتدرج في الانغلاق لتصل بالسائل إلى هدفه

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

أ. أسئلة مفتوحة.

ب. أسئلة تعاونية.

ج. أسئلة مغلقة.

د. أسئلة متباينة.

## المحاضرة التاسعة

إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل (analyst) في عملية التفاوض هو :

- أ. الاستشارة
- ب. التحكيم
- ج. إلزام أحد الطرفين برأيه
- د. إلزام كلا الطرفين برأيه

الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة:

١- الاتجاه الأول (الاستشارة):

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 المتفاوض 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- الاتجاه الثاني (الوساطة):

ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع

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

٣- الاتجاه الثالث (التحكيم): **حكمة نافذ على جميع الأطراف**

دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو:

ينحصر دور الوسيط في عملية التفاوض في :-

- أ. تقديم النصح والمشورة للطرف الأضعف.
- ب. يلعب دوراً مشاهماً لدور القاضي.
- ج. تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاه للحضور.
- د. **كحلقة وصل بين طرفي التفاوض.**

عندما يكون الشخص حلقة وصل بين طرفي التفاوض يطلق عليه :

- أ. ناصح
- ب. محكم
- ج. مستشار
- د. **وسيط**

نطاق مهام المستشار ودوره:

- ١) تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع:
- ٢) تحديد الصور التعاقدية المناسبة:
- ٣) تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف:
- ٤) خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم:
- ٥) تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن

تنحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في:

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

مهام المستشار في عملية التفاوض

من مهام المستشار في العملية التفاوضية والأدوار الذي يلعبها

- 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

عند تحديد الشخص مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع يطلق عليه :

أ. سمسار

ب. محكم

ج. مستشار

د. وسيط

## المحاضرة العاشرة

الدور الأساسي الذي يلعبه الوسيط في عملية التفاوض هو :

أ. اتخاذ القرار الملزم لجميع الأطراف

ب. تضيق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة

ج. تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين

د. حسم النزاع ما بين الطرفين

عندما تتجه منظمات الأعمال الى التحكيم في قضاياها التفاوضية فأنها تأخذ

أ. شكل من أشكال التفاوض المادية

ب. الشكل القانوني لفض النزاع

ج. شكل من اشكال المساومة

د. شكل من أشكال الوساطة

### 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.

يتمثل الدور الأساسي للمحكم في عملية التفاوض ، في :

أ. قيادة المناقشة

ب. تقديم الاقتراحات للمتفاوضين

ج. تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين

د. حسم النزاع ما بين الطرفين

يتمثل دور المحكم في القضايا التفاوضية في:

ينحصر دور المحكم عند طلب تدخله في القضايا التفاوضية في :

أ. قيادة المناقشة.

ب. تقديم الاقتراحات للمتفاوضين.

ج. حسم النزاع بين طرفي التفاوض

د. الوساطة للقبول بحلول وسط.

عندما يكون الشخص قادر على حسم النزاع بين طرفي التفاوض يطلق عليه :

أ. مستشار

ب. وسيط

ج. محكم

د. سمسار





ترتكز مباريات المجموع المتغير ، ضمن نظرية المباريات على وجود حالة من :

- أ. الصراع المطلق بين الطرفين
- ب. التعاون المطلق بين الطرفين
- ج. المباريات ذات المجموع الصفري بين الطرفين
- د. التعاون والتنافس بين الطرفين











### 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 أخذًا في الاعتبار: 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 خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية.
- ب- إدراك وتأكيد الأثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع: في معظم المعاملات الدولية ذات الطابع الاقتصادي عادة ما يتم التركيز على الأثار 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.
- 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 وندرك ونحترم بما يفيد الموقف التفاوضي.
- د- الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض، وغالبًا ما يستخدم الوسيط في توضيح المعاني المطلوبة؛
- هـ- اختيار المستوى الأنسب للمفاوضين بما يعكس درجة الاهتمام وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة؛
- و- الكم والنوع اللائق من الضيافة؛
- ز- ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية، لتغير الظريف 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

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

أ. من الناحية التفاوضية

ب. من الناحية القانونية

ج. من الناحية المادية

د. من الناحية السياسية والاجتماعية

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 تتوج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم للأطراف المتفاوضة يكون أساسا للتعامل فيما بعد.

من الجوانب الإجرائية أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض

أ. مكان تحرير وكتابة العقد

ب. وضوح مصطلحات وعبارات العقد

ج. مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق

د. إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر

ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:

أ. الإمام بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية.

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

ج. الإمام بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع.

د. الإمام بالنواحي الإدارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق.

**إمام صاحب صلاحيات إعداد العقد وإعتماده بالنواحي القانونية يضمن :**

أ. كافة المستحقات المالية

ب. استيفاء العقد كافة الشروط

ج. ضمان حق المجتمع

د. عدم تعثر الوصول الى الإتفاق

من الجوانب الإجرائية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

أ. أسلوب كتابة العقد

ب. المنهجية

ج. الدقة في تحديد معاني المصطلحات

د. المقومات في عملية التنفيذ

٢ - التفاوض والتعاقد:

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 حماسة طرف وتطفئ حماسة الآخر أو تظهر وقوع أحد الأطراف في الغبن بالجور على الحقوق مقابل الالتزامات؛

➤ مكان تحرير وكتابة العقد: بحيث يوجب الراحة وترك الانطاع 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.







