

تسمى عملية حسم قضية معينة بين طرفين من خلال الحوار :

أ. تعاقد

ب. **تفاوض**

ج. تفاهم

د. حسم المشكلة

يعرف عن التفاوض أنه :

أ. عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته

ب. **يشتروط وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الطرفين**

ج. شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة

د. يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة

تقوم عملية التفاوض على ركنين أساسيين:

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.**

حتى تتمكن من إطلاق مصطلح "عملية تفاوض" ينبغي توفر ركنين أساسيين 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**

تنعكس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في:

أ. الحوار بالكلام فقط.

ب. في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط.

ج. التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمة لتوجيه سير المفاوضات.

د. **كل ما سبق.**

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

تنعكس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في:

أ. الحوار والكلام فقط

ب. في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط

ج. التجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمة لتوجيه سير المفاوضات

د. **حوار أو إشارة وتصرف أو تجهيزات**

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	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

عندما يتدخل طرف ثالث بين طرفي النزاع لمساعدتهما على التوصل إلى حل ، فإن ذلك يعبر عن :-

ضروري نفرق بين الوساطة والتحكيم الأثنين راح يتدخل طرف ثالث بين اطراف النزاع لكن الوساطة للمساعدة في التوصل للحل فقط أما التحكيم فرأيه ملزم على جميع الأطراف وليس مجرد مساعدة

- أ. التفاوض
- ب. المساومة
- ج. **الوساطة**
- د. التحكيم

يعبر دخول طرف آخر بين أطراف النزاع للتوصل لحل ملزم لهما , إلى :

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.**

- أ. التفاوض
- ب. المساومة
- ج. الوساطة
- د. **التحكيم**

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

نظر علماء الادارة الى التحكيم على انه شكل من :

- أ. أشكال التفاوض.
- ب. **الأشكال القانونية لفض النزاع.**
- ج. أشكال المساومة.
- د. أشكال الوساطة.
- هـ. اشكال التعاقد

يعرف على أنه أحد الأشكال القانونية لفض النزاع ويطلق عليه مصطلح

- أ. المساومة
- ب. **التحكيم**
- ج. جهة الاختصاص
- د. الوساطة

يسمى الشكل القانوني المستخدم لفض النزاع في علم الإدارة بـ:

- أ. التعاقد
- ب. **التحكيم**
- ج. التفاوض
- د. الوساطة

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.

يعتبر تكافؤ الحقوق والواجبات :

- أ. من الافتراضات الأساسية في مدخل التعليل
- ب. من الافتراضات الأساسية في مدخل السيطرة
- ج. من الافتراضات الأساسية في مدخل الصراع
- د. من الافتراضات الأساسية في مدخل المصالح المشتركة

من الإستراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج المصالح المشتركة:

- أ. الاستنزاف
- ب. التشتيت
- ج. التكامل
- د. إحكام السيطرة

يقوم منهج الصراع في إدارة التعاقد والتفاوض على :

- أ. تعاون اطراف التفاوض
- ب. تكافؤ المراكز التفاوضية
- ج. تكافؤ الحقوق والواجبات
- د. تنازع أطراف التفاوض

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. سعي كل طرف لتعظيم مكاسبه والأضرار بمصالح الأطراف الأخرى

يعتمد اطراف التفاوض الذي ينتهجون منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض "

- أ. على التعاون بين اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة
- ب. على تبادل و تكافؤ المراكز التفاوضية
- ج. على التساوي و التكافؤ في الحقوق و الواجبات
- د. على سعي كل طرف لتعظيم مكاسبه و الأضرار بمصالح الاطراف الأخرى

من استراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع :

أ. توسيع نطاق التعاون

ب. **التشتيت**

ج. التكامل الأمامي

د. التكامل الخلفي

مداخل عملية التفاوض

منهج الصراع	منهج المصالح المشتركة
(١) المفهوم	
تنافس أطراف التفاوض ، وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى	تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة
٢- الافتراضات الأساسية	
* عدم تكافؤ المراكز التفاوضية * تعارض المصالح. * عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى. * تنافس الحقوق والواجبات	* تكافؤ المراكز التفاوضية. * جود مصالح مرتبطة ومشاركة. * فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى. * تكافؤ الحقوق والواجبات
٣- الاستراتيجيات المستخدمة	
* الاستنزاف (الوقت، الجهد، المال) * التشتيت (تقنيت الفريق، القضية) * إحكام السيطرة (الإخضاع) * الغزو المنظم. * التدمير الذاتي (الانتحار)	* التكامل (الخلفي، الأمامي، الأفقي). * تطوير التعاون (التوسيع ،ارتقائي). * توسيع نطاق التعاون (زمنيا، مكانيا)

من خصائص عملية التفاوض :-

أ. تركيزها غالبا على مايتحقق في الأجل الطويل مقارنة بالقصير

ب. عدم تأثر نتائجها باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات

ج. **ان استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة لأطراف التفاوض**

د. عدم تأثرها بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم

عدد المبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض هي:

أ. خمسة.

ب. **ستة.**

ج. سبعة.

د. تسعة.

مبدأ الإلتزام هو أحد المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني :

- أ. الإلتزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها
- ب. الإلتزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها وبما يتم الإتفاق عليه بين الطرفين
- ج. الإلتزام كل طرف بما يتم الإتفاق عليه من الطرفين
- د. الإلتزام كل طرف بالقيود التي تضعها له جهته التي يمثلها

مبدأ الإلتزام كأحد مبادئ التفاوض يعني:

- أ. الإلتزام كل طرف بمصلحته الشخصية
- ب. الإلتزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها
- ج. الإلتزام كل طرف بعلاقة جيدة مع الطرف الاخر
- د. الإلتزام كل طرف بإنهاء الصفقة على أي حالاً كانت

عند الإلتزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها في التفاوض نكون قد اتبعنا مبدأ:

- أ. المصلحة أو المنفعة كأحد مبادئ التفاوض
- ب. الإلتزام كأحد مبادئ التفاوض
- ج. العلاقات المتبادلة كأحد مبادئ التفاوض
- د. التكافؤ كأحد مبادئ التفاوض

يقوم مبدأ العلاقات المتبادلة على :

- أ. انه لا يمكن ان يكون هناك تفاوض بين الجانبين
- ب. انه لا يمكن ان يكون هناك تفاوض من جانب واحد
- ج. انه لا يمكن ان يكون هناك تفاوض من ثلاث جوانب
- د. انه لا يمكن ان يكون هناك تفاوض من اربع جوانب او أكثر

مبدأ لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد يسمى

- أ. مبدأ التكافؤ
- ب. مبدأ العلاقات المتبادلة
- ج. مبدأ المصلحة او المنفعة
- د. مبدأ الإلتزام

مبادئ التفاوض متعددة أبرزها :

- أ. مبدأ التكافل ومبدأ المساواة ومبدأ المصلحة
- ب. مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل ومبدأ المصلحة
- ج. مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية ومبدأ المصلحة
- د. مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ ومبدأ المصلحة

اختيار واحد فقط في مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض

من المبادئ العامة للتفاوض:

في عملية التفاوض لدينا مبادئ عامة كثيرة ضابطة للتفاوض منها :

مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض :

- أ. مبدأ التكافل ومبدأ المساواة.
- ب. مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل.
- ج. مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية.
- د. مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ.

من المبادئ العامة للتفاوض

- أ. مبدأ التكافل ومبدأ المساواة ومبدأ الحيادية
- ب. مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل وعدم الانحياز
- ج. مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية
- د. مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ وعدم الانحياز

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.

مبدأ انه لابد للتفاوض او التواصل بين الطرفين بشكل متتابع من المبادئ العامة للتفاوض ويسمى ...

- أ. مبدأ السقف الزمني
- ب. مبدأ الالتزام
- ج. مبدأ التوقيت الزمني
- د. مبدأ الاستمرارية

مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني :

- أ. إستخدام 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 بمتد لفترات حسب رغبة الطرفين.

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 بعضا

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.

تحديد الاستراتيجية المستخدمة للتفاوض :

- أ. من الأمور التي ينبغي الإفصاح عنها عند التفاوض
- ب. من الأعداد الجيد للتفاوض
- ج. **ليس من الأعداد الجيد للتفاوض**
- د. من اجندا التفاوض

من المهارات التي ينبغي ان يتمتع بها المفاوض توظيف الأسئلة لتفعيل التفاوض هي

- أ. توسيع نطاق التفاوض
- ب. تضيق نطاق التفاوض
- ج. **محاصرة الخصم في ركن ضيق**
- د. ترك الخصم يفكر بأريحية لتتمكن من انجاز الصفقة

محاصرة الخصم في ركن ضيق تصنف على إنها من المهارات التي يتمتع بها :

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.

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

أ. المناورة

ب. **الاستشارة**

ج. الوساطة

د. التحكيم

القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم بالقوة :

أ. الذاتية

ب. الموضوعية

ج. **المدركة**

د. الكامنة

رابعا: 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
- ✓ تضيق الوقت
- ✓ تميع الموقف.
- ✓ إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه.
- ✓ تغيير مجرى الحديث
- ✓ إثارة الخصم.
- ✓ **محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض.**

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.

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)

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) وبين (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

قدرة المشتري على النجاح كمفاوض تتوقف على :

أ. اطلعه على كافة البيانات

ب. **المامه بشكل كامل بموضوع التفاوض**

ج. مقتنعا بموضوع التفاوض

د. اتقانه للمهام الموكلة اليه

التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة وذات صبغة تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية هي تعبير عن :

أ. المسار العام للتفاوض

ب. استراتيجية التفاوض

ج. **التكتيكات التفاوضية**

د. سياسة التفاوض

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- **التهيئة 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 متناسقة أو متضادة ذات صبغة تنفيذية تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها.**

مقومات عملية التفاوض :

أ. ثلاثة.

ب. أربعة.

ج. **خمسة.**

د. ستة.

من مقومات عملية التفاوض

أ. قاعدة البيانات لدى اطراف التفاوض

ب. قاعدة النظم لدى اطراف التفاوض

ج. **قاعدة المعلومات القواعد العامة**

د. القواعد العامة للتفاهم في التفاوض

كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين ، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحل المختلفة هي تعبير عن :

أ. القوة التفاوضية النسبية

ب. **القدرة التفاوضية**

ج. المركز التفاوضي

د. الموقف التفاوضي

من مقومات عملية التفاوض :

أ. القدرات التفاوضية ورغبة أحد الطرفين للوصول إلى اتفاق

ب. القدرات التفاوضية ورغبة طرفين من أطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق

ج. **القدرات التفاوضية والرغبة المشتركة لأطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق**

د. القدرات التفاوضية ورغبة المحكمين في الوصول إلى اتفاق

مقومات عملية التفاوض

أولاً: القوة التفاوضية:

وتعبر 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 لتشمل 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 مراحل 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 الأولى

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.

(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 طموحا .
- ٢- عدم إضعاف مركز التفاوضي عند التنازل عن بعض الأهداف.
- ٣- عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات.
- ٤- إرباك الطرف الآخر لعدم معرفته لما تصبو إليه .
- ٥- إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة .

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.

يتم تحديد البدائل المتاحة الممكنة وغير الممكنة في التفاوض من خلال عدة عوامل

- أ. أجنحة التفاوض
- ب. القيود التفاوضية
- ج. مكان التفاوض وطريقة ترتيبه
- د. هيكل فريق التفاوض

يحدد المفاوضات البدائل الممكنة وغير الممكنة في نطاق :

- أ. القيود لتشريعية والقانونية
- ب. القيود التكنولوجية والبشرية
- ج. القيود التفاوضية
- د. القيود الاستراتيجية

القيود التفاوضية هي قيود تفرض نفسها على أطراف التفاوض بموجبها يتم التمييز بين:

القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد:

- أ. طريق سير المفاوضات.
- ب. الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة.
- ج. العثرات التي يمكن أن يلاقها المفاوض.
- د. الحثيات التي يمكن تجاهلها أثناء التفاوض.

(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 .

القيود التفاوضية هي النطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة و الغير ممكن

- أ. وهي القيود المالية و التشريعية و القانونية
- ب. وهي القيود التكنولوجية و البشرية و الزمنية
- ج. وهي القيود المالية و التشريعية و التكنولوجية و البشرية و الزمنية و الاستراتيجية
- د. القيود الاستراتيجية

القيود الاستراتيجية تقع ضمن القيود التفاوضية وهي قيود:

القيود التفاوضية متعددة ومن أهمها القيود الاستراتيجية وهي قيود:

من ضمن القيود التفاوضية التي يضعها المفاوض نصب عينيه " القيود الاستراتيجية" وهي قيود :

- أ. تأثيرها مباشرة على العملية التفاوضية.
- ب. تؤثر في تضع إطار على العملية التفاوضية.
- ج. غير مؤثرة على العملية التفاوضية.
- د. تأثيرها غير مباشر على العملية التفاوضية.

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، وافترضايتها.

ب. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضايتها.

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.

(٤) تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق:

وفي هذه الخطوة يتم تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق سواء

الخاصة بالمنظمة وتلك الخاصة بالطرف الآخر.

أولاً: البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة وتشمل .

ثانياً: البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالطرف الآخر:

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 أو تماثل المستوى الإداري
- ب. مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي
- ج. مراعاة تقارب عدد افراد الفريق
- د. **مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري 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 الإداري
- 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 المستوي الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض، وتقارب عدد أعضاء الفريقين، ويذكر أن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي، والعكس صحيح.

8 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

تعكس أجندة التفاوض:

- استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته.
- استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة.**
- تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة.
- تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته.

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

يمكننا استنتاج استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعه من خلال :

- أ. تشكيل فريق التفاوض
- ب. **قراءتنا لأجندة التفاوض**
- ج. مقابلة الفريق التفاوضي
- د. قراءة السيرة الذاتية للمفاوضين

عند وضع أجندة التفاوض هناك:

عند الإعداد للتفاوض بوضع أجندة للتفاوض ينبغي أن نختار بين:

- أ. بديلان.
- ب. ثلاثة بدائل.
- ج. **أربعة بدائل.**
- د. أكثر من ذلك وبطرق متعددة.

عند وضع أجندة التفاوض وتقرر البدء بالقضايا الأساسية فإننا :

- أ. نصعب حل القضايا الثانوية
- ب. نصعب حل القضايا الثانوية وان يتم تقديم تنازلات فيها
- ج. **نسبل حل القضايا الثانوية وتقديم التنازلات فيها**
- د. نسبل حل القضايا الثانوية ويصعب تقديم التنازلات فيها

عند وضع اجندة التفاوض وضع القضايا الثانوية في المقدمة فإن ذلك يعني

- أ. اتخاذ قرار مواجهه مع الخصم
- ب. تعجيل مواجهه مع الخصم
- ج. **تأجيل المواجهه مع الخصم**
- د. تجنب المواجهه مع الخصم

المحاضرة الخامسة

الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجه 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، ويوجه 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 للتغيير 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؟

استخدام تكتيك ادعاء الافتقار الى السلطة يستخدمه المفاوض في

- أ. استراتيجيات (فوز/فوز)
- ب. استراتيجيات (فوز/ خسارة)
- ج. استراتيجيات (خسارة/خسارة)
- د. استراتيجيات هجومية

من تكتيكات استراتيجيات فوز / خسارة :

- أ. المصارحة وكشف الحقائق كاملة
- ب. طلب استراحة لمراجعة الموقف.
- ج. تبادل الهدايا الرمزية
- د. تكتيك الصقور والحمام

يتم استخدام (تكتيك الصقور والحمام) عندما تقرر المنظمة الإعتماد على :

تكتيك الصقور والحمام يستخدم في:

- أ. استراتيجية فوز/ فوز.
- ب. استراتيجية القنص.
- ج. استراتيجية التدرج.
- د. استراتيجية فوز/خسارة.

إستخدام 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)
- هـ. استراتيجيات هجومية .

يعتبر إرسال المندوب تكتيك جيد في بعض الأحيان ويستخدم في :
من التكتيكات الجيدة ارسال 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 ؟ متعدده 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

تكتيك الإنسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على التفاوض ويصنف ضمن:

تكتيك الإنسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

- استراتيجيات أين.
- استراتيجيات كيف نحقق.
- استراتيجيات ماذا نحقق.
- استراتيجيات متى نحقق.

ثالثًا: استراتيجيات متى نحقق؟

وتقوم علي حسن اختيار الوقت المناسب:

ومن التكتيكات المتبعة في هذا ما يلي:

- ١ (التسوية .وشعارات هذا الأسلوب (بالصبر تبلغ ما تريد) (أجل الإجابة .. أصمت .. لا تقلق (لا تقدم تنازلاً بسرعة .. فكر على مهلك) .
- ٢ (الأمر الواقع) .محاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضه)
- ٣ (المفاجأة) . إدخال عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولاً في التفاوض والعلاقات)
- ٤ (الإنسحاب الهادئ) .إنقاذ ما يمكن إنقاذه (عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة
- ٥ (الكر والفر .
- ٦ (الإنسحاب الظاهري) .مزيج من التسوية والخداع.
- ٧ (نهاية المطاف) .وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال.

عندما يكون هناك رغبة بين الأطراف المتفاوضة في تحقيق الأهداف المشتركة يحرصا على:

رغبة الأطراف في تحقيق الأهداف المشتركة يدفعهم :-

الأطراف المتفاوضة في تحقيق الأهداف المشتركة يدفعهم :-

- توفير المناخ الرسمي للتفاوض.
- توفير المناخ الحيادي للتفاوض.
- توفير المناخ الودي للتفاوض.
- توفير المناخ المتشدد للتفاوض.

المناخ الودي للتفاوض يوفر البيئة المناسبة :

- لان يريح المفاوضات الاقوى في نتيجة التفاوض
- لان ينال الطرف الضعيف حقوقه في الصفقة
- لتحقيق الأهداف المشتركة للطرفين
- لعدم تدخل أي طرف ثالث بينهم

عندما يسود مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل فان :

- المناخ التفاوضي يسمى مناخ حيادي
- المناخ التفاوضي يسمى مناخ ودي
- المناخ التفاوضي يسمى مناخ رسمي
- المناخ التفاوضي يسمى مناخ متشدد

المناخ التفاوضي الحيادي يعني ان طرفي التفاوضي يتعامل على ان

- أ. إتمام الصفقة سينتهي بطريقة رسمية
- ب. يتعاوننا على اتمام الصفقة ودياً
- ج. **أمر إتمام الصفقة أمر عادياً**
- د. إتمام الصفقة يمثل حياة أو موت لهما

عندما ييعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي:

عندما يكون إتمام الصفقة أمراً بسيطاً وعادياً لطرفي التفاوض فإن المناخ التفاوضي

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

عندما يتعامل طرفي التفاوض على أن إتمام امرا عاديا لهما فإن المناخ التفاوضي

عندما يعتبر المفاوض إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي

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

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.

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوض

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

عدم دخول المفاوضين في تفاصيل قدر الامكان :

- أ. يحسن من مناخ التفاوض.
- ب. يفقد التفاوض معناه
- ج. يفسد مناخ التفاوض
- د. جعل مناخ التفاوض سلبياً

من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

عندما يرغب أطراف التفاوض في 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.

منح الطرف الآخر الفرصة الكاملة ليعرض موقفه فإن ذلك يعمل على :

- أ. افساد المناخ التفاوضي
- ب. تحسين المناخ التفاوضي
- ج. جعل المناخ التفاوضي سلبياً
- د. يعطل من اجراءات التفاوض

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 أجنحة 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 معاقبة 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.

تكون المناقشات تنافسية بين طرفي التفاوض في حالة إن :

- تحدد الإدارة نواتج قابلة للتجزئة والنقابة تحدد نواتج قابله للتجزئة
- تحدد الإدارة نواتج قابلة للتجزئة والنقابة تحدد نواتج غير قابلة لتجزئة
- تحدد الإدارة نواتج غير قابلة لتجزئة والنقابة تحدد نواتج قابلة لتجزئة
- تحدد الإدارة نواتج غير قابلة لتجزئة والنقابة نواتج غير قابلة لتجزئة

إذا ما حددت الإدارة نواتج قابلة للتوزيع والنقابة نواتج غير قابلة للتجزئة فإن المناقشات:

- تكون صراعية
- تكون تنافسية
- تكون تعاونية
- تكون مقاضية

عندما تتحد الإدارة نواتج غير قابلة للتجزئة والنقابة نواتج قابلة للتجزئة للقضايا محل التفاوض:

- فإن المناقشات تكون صراعية
- فإن المناقشات تكون تنافسية
- فإن المناقشات تكون تعاونية
- فإن المناقشات تكون مقاضية

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

- صراعية.
- تنافسية.
- تعاونية.
- مقاضية.

ثالثا: العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة:

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

كلما زادت أهمية التوصل إلى اتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام :

- استراتيجيات تعاونية
- استراتيجيات هجومية
- استراتيجيات الصراع
- تكتيكات النزاع

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.

المحاضرة السابعة

هناك علاقة بين الوقت والحزم عند الرئيس وهي علاقة:

- أ. طردية.
 ب. عكسية.
 ج. حيادية.
 د. وهمية.
- مبادئ عامة حول أهمية الوقت:
- ❖ يعتبر الوقت متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائجه فضلا عن أن تأثيره لا يقتصر على المفاوضات أثناء العملية وإنما قبل بدنها أيضا.
 - ❖ يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات (المناسب للمفاوض أولا، وربما في حالات أخرى للخصم أيضا ولكل الأطراف بصفة عامة).
 - ❖ يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل البدء في التفاوض لما له من تأثير بالغ على جوانب هامة بما في ذلك اختيار الاستراتيجية والتكتيك وأعضاء الفريق؛
 - ❖ كلما كان الوقت المتاح محددا، 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 وضافت مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما طالت المدة اللازمة للتوصل لاتفاق.

يلجأ المفاوض الى 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

استراتيجيات الوقت هي:

- أ. اثنان.
 ب. ثلاثة.
 ج. أربعة.
 د. خمسة.
- استراتيجية الوقت للتفاوض:
- ☐ نميز عموما بين استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض:
 - ➡ الاستراتيجية الأولى: خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق؛
 - ➡ الاستراتيجية الثانية: هي استراتيجية عكسية تماما تتعلق بتضييع الوقت وكسب مزيد منه سعيا لتحقيق النتيجة المطلوبة من عملية التفاوض.
 - ☐ إن كل توجه استراتيجي منهما من شأنه أن يناسب مواقف تفاوضية معينة تختلف عن الأخرى.

عند التفاوض لدينا استراتيجيات وتكتيكات للوقت هي :

- أ. استراتيجيات توفير الوقت وتضييع الوقت وتكتيكات متعددة لكل منهما
 ب. استراتيجيات توفير الوقت واستثمار الوقت وتكتيكات محدودة لكل منهما
 ج. استراتيجيات استثمار الوقت وتضييع الوقت وتكتيكات متعددة لكل منهما
 د. استراتيجيات المحافظة على الوقت وتوفير الوقت وتكتيكات مدودة لكل منهما

عند التفاوض لدينا استراتيجيتين للوقت هي :

- أ. توفير الوقت و تضييع الوقت
 ب. توفير الوقت و استثمار الوقت
 ج. استثمار الوقت و تضييع الوقت
 د. محافظة على الوقت و توفير الوقت

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.

استراتيجية تضييع الوقت:

الفكرة الرئيسية لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض (أي هدر الوقت للاستفادة من التمديد)

ينظر الى 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

دائماً ينظر لاستراتيجية تضييع الوقت في مجال الاعمال على انها:

أ. عيب ينبغي ان يتخلص منه المفاوض

ب. تبديد لجهود المفاوض

ج. فن ينبغي ان يتعلمه المفاوض

د. علم ينفع وجهل لا يضر بالمفاوض

يفيد تضييع الوقت أحياناً اثناء التفاوض في تحقيق مزيداً متعددة منها :

أ. للإجابة على الأسئلة مباشرة

ب. تطبيقاً لمبدأ بالصبر تلغ ماتريد

ج. لتقديم التنازلات التي تقتضيها عملية سير المفاوضات

د. للوصول الى اتفاق مبكر وبشكل مباشر

يعتبر التمادي في مناقشة التفاصيل :

أ. احد الطرق التي يلجأ لها المتفاوضون لتضييع الوقت

ب. احد الطرق التي يلجأ لها المتفاوضون للوصول الى الحقيقة

ج. احد الطرق التي يلجأ لها المتفاوضون لكسب الوقت

د. احد الطرق التي يلجأ لها المتفاوضون للتعامل مع الوقت

عند لجوء الخصم إلى تضييع الوقت لدينا:

عند لجوء احد اطراف التفاوض الى تضييع الوقت فان الطرف الاخر لديه :

مواجهة لجوء الخصم الى تضييع الوقت:
لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:
البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة
البديل الثاني: المواجهة لإفشال تكتيك الخصم.

أ. بدلاً واحداً لمواجهة.

ب. لدينا بديلين لمواجهة.

ج. لدينا ثلاث بدائل لمواجهة.

د. لدينا ثلاث بدائل لمواجهة.

إستراتيجية تضييع الوقت إستراتيجيه معتبره فالتفاوض يقابلها الطرف الاخر:

أ. بدلاً واحد لمواجهة

ب. بديلين لمواجهة

ج. ثلاث بدائل لمواجهة

د. أربع بدائل لمواجهة

لدينا بديلين عند مواجهة لجوء الخصم الى تضييع الوقت هما:

أ. تقويم امكانية التجاوب و المسايرة و المواجهة لإفشال تكتيك الخصم

ب. انسجام التأجيل مع مصالحنا وعدم وجود ضرر من التأجيل

ج. عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال تقويم إمكانية التجاوب و المسايرة

د. المواجهة لإفشال التكتيك الخصم وعدم وجود حاجة ملحة للاستعجال

عند لجوء الخصم الى إستراتيجية تضييع الوقت على الطرف الآخر أن :

أ. يسايرة أو بفشل إستراتيجية حسب ماتقتضيه مصلحته

ب. يسايرة في إستراتيجيته

ج. يعمل على إفشال إستراتيجيته

د. يضغط عليه لتغيير إستراتيجيته

لدى المفاوضات بديلين هما إمكانية التجاوب و المسايرة او افشال تكتيك الخصم عندما :

أ. يلجأ الخصم لتضييع الوقت

ب. يلجأ الخصم لتوفير الوقت

ج. يلجأ الخصم الى تضييق أجندة التفاوض

د. يلجأ الخصم الى الاختصار والتخليص في بنود التفاوض

من البدائل المتاحة عند لجوء الخصم الى إستراتيجية تضييع الوقت التجاوب و المسايرة وذلك

أ. في حالة وجود ضرر من التأجيل

ب. في حالة انسجام التأجيل مع مصالحنا

ج. في حالة وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق

د. في حالة عدم انسجام التأجيل مع مصالحنا

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.

من المبادئ الاسترشادية لاستخدام الأسئلة أن :

- السائل والمجيب في موقف أفضلية متساوي
- المجيب عموما في موقف افضل من السائل
- السائل عموما في موقف افضل من المجيب**
- السائل والمجيب يتجنبنا استخدام الأسئلة

واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

- حصار الطرف الآخر.
- إثارة الطرف الآخر.
- ارباك الطرف الآخر.
- مساعدة الطرف الآخر.**

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

- تظهر قبولك التام لنقده.
- تظهر تعاونك وترجى الإجابة.**
- تظهر عدم تعاونك واهرب من الإجابة.
- تظهر تعاونك واهرب من الإجابة.

عندما تقرر عدم الإجابة على أسئلة الخصم خلال العملية التفاوضية

- عليك أن تظهر قبولك التام لنقده
- عليك أن تظهر تعاونك وترجى الإجابة**
- عليك أن تظهر عدم تعاونك وأهرب من الإجابة
- عليك أن تظهر تعاونك وإهرب من الإجابة

الإجابة على أسئلة الخصم:

يمكن الاسترشاد بجملة النصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة ؛
- خذ وقتك في فهم السؤال دون حرج حتى لا يؤدي عدم الفهم إلى إضعاف موقفك؛
- **إذا كنت لا ترغب في الإجابة :**
- ✓ **فاحرص على ألا تبدو متهربا** 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.
- 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.

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 :

- الاستشارة
- التحكيم
- إلزام أحد الطرفين برأيه
- 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 :-

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

عندما يكون الشخص حلقة وصل بين طرفي التفاوض يطلق عليه :

- ناصح
- محكم
- مستشار
- وسيط**

تنحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في:

- أ. ثلاث مهام رئيسية.
- ب. أربعة مهام رئيسية.
- ج. **خمس 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

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

عند تحديد الشخص مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع يطلق عليه :

أ. سمسار

ب. محكم

ج. مستشار

د. وسيط

عادة ما يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية:

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. الوسطاء.

يعد التفاوض :

- أ. أحد العناصر الأساسية للمساومة
- ب. جزءاً لا يتجزأ من المساومة
- ج. مناقضاً لعملية المساومة
- د. أشمل من المساومة

ينظر للمساومة على أنها :-

- أ. جزء من التفاوض
- ب. أشمل من التفاوض
- ج. تختلف اختلاف جوهري عن التفاوض
- د. لا علاقة لها بعملية التفاوض

يشير تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض اعتماداً على اختلال موازين القوى بين الأطراف المتفاوضة إلى مفهوم :

- أ. الوساطة
- ب. المساومة
- ج. التحكيم
- د. التفاوض

تعبر المساومة عن :

- أ. موازين قوى متكافئة بين الأطراف المتفاوضة
- ب. علاقات تبادلية بين الأطراف
- ج. علاقات قائمة على الأخذ والعطاء بين الأطراف المعنية
- د. موازن قوى غير متكافئة للأطراف المتفاوضة

مفهوم المساومة:

سبق وأن أكدنا على أن التفاوض يشابه مع المساومة إلى حد ميل البعض إلى استخدام اللفظين بمعنى واحد، ولكن التفاوض عملية أشمل، ويمكن اعتبار المساومة جزءاً من التفاوض فهي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض اعتماداً على اختلال موازين القوى بين الأطراف المتفاوضة. وتعد بذلك جوهر عملية التفاوض.

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

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

المحاضرة الحادية عشر

تتمثل المهارة هي :

- أ. القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة
- ب. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادًا على قوة الموقف التفاوضي
- ج. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادًا على ضعف الخصم
- د. الخطة والطرق التي توضع للوصول إلى هدف معين

قدرة الفرد على التفاوض على أساس الفهم والسرعة والدقة ، هي تعبير عن

المقصود بمهارات التفاوض:

- تمثل المهارة في القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة، ومن ثمة فإن مهارات التفاوض تتعلق بتلك المهارات التي تكسب المفاوض القدرة على التفاوض على أساس الفهم والسرعة والدقة بما يحقق أغراض التفاوض؛
- وهنا يجب التمييز بين المهارة والاستراتيجية، لأن هذه الأخيرة (أي الاستراتيجية) تعني الخطة والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين.
- تنقسم المهارات التفاوضية إلى قسمين كلاهما يركز على المعرفة، هما:
 - ✓ المهارات الموضوعية؛
 - ✓ المهارات الشخصية.

- أ. استراتيجية التفاوض
- ب. مهارة التفاوض
- ج. سياسة التفاوض
- د. موقف التفاوض

المهارات المتصلة بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية المكتسبة ، هي تعبير عن مهارات التفاوض

أ. الذاتية

ب. الموضوعية

ج. الشخصية

د. الفطرية

المهارات الموضوعية للتفاوض:

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

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

- (٢) المعرفة الاقتصادية
- (٣) المعرفة القانونية
- (٤) المعرفة اللغوية
- (٥) المعرفة النفسية
- (٦) المعرفة القياسية
- (٧) المعرفة العامة

عدد المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلل بها المفاوض :

أ. أربعة.

ب. خمسة.

ج. ستة.

د. سبعة.

من المهارات الموضوعية للتفاوض :

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلل بها المفاوض

أ. سرعة البديهة والفتنة

ب. القدرة على التحليل

ج. الإدراك الكامل والمتكامل

د. إجادة فن الاستماع

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

تصنف مهارة قدره على التحليل لمشكلة التفاوض على انها ضمن :

- أ. المهارات المكتسبه للمفاوض
- ب. المهارات المهنيه للمفاوض
- ج. المهارات الشخصي للمفاوض
- د. المهارات الموضوعية للمفاوض

تركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب توضع ضمن :-

- أ. المهارات الموضوعية وهي المعرفة القياسية.
- ب. المهارات الموضوعية وهي القدرة على التحليل.
- ج. المهارات الشخصية وهي المعرفة القانونية.
- د. المهارات الموضوعية وهي المعرفة العامة.

تتمثل إحدى مهارات التفاوض الشخصية في:

- أ. المعرفة القياسية
- ب. القدرة على التحليل
- ج. المعرفة العامة
- د. الطلاقة والكياسة

تصنف القدرة اللغوية ، ضم قدرات التفاوض ؟

- أ. العقلية
- ب. الميكانيكية
- ج. الحسية والجسمية
- د. الحركية النفسية

القدرة على الاستقراء ، تصنف ضمن قدرات التفاوض :

- أ. الميكانيكية
- ب. الحركية النفسية
- ج. الحسية والجسمية
- د. العقلية

المهارات الشخصية:

وتتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض والاستعداد الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إيجادها؛ وتصبح المهمة هنا هي صقل وتطوير وتطوير ذلك كله لتصبح أكثر ملاءمة للعمل التفاوضي. ومن جملة تلك الجوانب لدينا: من المهارات الشخصية:

- نضج الشخصية؛
- الذكاء والدهاء؛
- حكمة التصرف؛
- إجادة فن الاستماع؛
- الطلاقة والكياسة؛
- سرعة البديهة والفتنة؛
- الإدراك الكامل والمتكامل.

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 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.
- 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 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

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 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.

واحدة فقط لا تقع ضمن الجوانب الإجرائية في صياغة العقد:

خيار واحد من الخيارات التالية لا يقع 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.

يتمثل أحد الجوانب الموضوعية أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض في :

أ. المنهجية التي سيتم بموجبها تنفيذ بنود العقد

ب. لغة تحرير وكتابة العقد

ج. وقت إعداد العقد

د. طريقة صياغة الاتفاق

من الجوانب الموضوعية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

أ. مكان تحرير وكتابة العقد

ب. وضوح مصطلحات وعبارات العقد

ج. لغة تحرير وكتابة العقد

د. وقت إعداد العقد

لاستيفاء الجوانب الموضوعية فالعقد ينبغي :

أ. ضبط المصطلحات الفنية

ب. ضبط المصطلحات المالية

ج. ضبط كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد

د. ضبط المصطلحات القانونية

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 الاجراءات 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 ملاءمته لتسهيل عمليات تنفيذ الالتزامات مقابل الحقوق؛

- المشاركة: أي مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق والتأكد من تحقيق مصلحة الجميع، وبناء عليه قد يتم حذف بعض البنود أو إضافة أخرى عند الإعداد والصياغة؛

- يجب الإضافة والحذف أو إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر.

يعد ضبط كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد من الجوانب :

أ. الشخصية التي ينبغي ان يحسمها المفاوض

ب. الاجرائية التي ينبغي استيفاؤها في العقد

ج. الموضوعية التي ينبغي استيفاؤها في العقد

د. الاجتماعية التي ينبغي ان يتفق عليها الطرفين

من أركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابه العقد

- أ. ان يصيغها احد الطرفين ويجتهد فيها
- ب. **ان يصاغ بعبارة واضحة ومفصلة لتقليل الوقوع في خلافات**
- ج. ان يصيغها الطرفين معا ولا حاجة للتفصيل
- د. ان يصيغها بشكل مفصل بغض النظر عن الوضوح

ينظر للتوقيع على العقد على أنه عملية :

- أ. شكلية وليست موضوعية
- ب. موضوعية وليست شكلية
- ج. **موضوعية وشكلية في آن واحد**
- د. لا تتعلق بأركان العقد

أركان العقد:

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

١- اتفاق مكتوب:

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

أ- المقدمة: أو ما يسمى بالدباجة ويذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم؛
ب- موضوع العقد: ويشمل الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها، ويجب هنا عرض كافة المصطلحات التي سيعتمد عليها النص والتعريفات الحاكمة للعقد؛

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

٢- أطراف العقد:

ويجب أن تتوفر فيهم شروط الأهلية، وأن يكونوا بعيدين 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 محكمة بمجموعة قواعد قانونية عامة حاكمة للمجتمع بالإضافة للنظام الأخلاقي وعادات السلوك العام والتقاليد الثابتة؛

٤- موضوع العقد ذاته:

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

٥- 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 ببند العقد؛

٦- التوقيع على العقد:

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

٧- مدة الصلاحية والتنفيذ:

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

٨- الملاحق الخاصة بالعقد:

وتعتبر جزءا مكملا للعقد، ويلجأ إليها لكون التفاصيل التي تحملها تؤثر على سياق موضوع العقد ووحدته العضوية.

تسمى ملاحق العقد التي يتم فيها التوضيح بالجدول التي يحتاجها العقد ، الملاحق :

- أ. **الإحصائية**
- ب. الإجرائية
- ج. التشريعية
- د. الوثائقية

