

- 1- ليكتمل التفاوض ينبغي توفر الركنتين الأساسيين للتفاوض إضافة إلى ضرورة 1 / وجود طرفين على الأقل.
- (أ) الرغبة في التفاوض بين الطرفين.
- (ب) القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة وحاجة ملحة لدى الطرفين.
- (ج) القناعة بالتفاوض والرغبة الملحة لدى الطرفين والرغبة في التفاوض.
- (د) الدعم المالي لإتمام عملية التفاوض (د)
- 2/ وجود (مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية)
- 3 / الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- 4 / الحاجة الملحة (الحاج) لدى الطرفين.
- 5 / القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.

نؤكد أن التفاوض يجمع بين صفة العلم وصفة الفن

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

من أبرز الفروق بين التفاوض والمساومة "الهدف" لكل منهما

من حيث	التفاوض	المساومة
الهدف	نصر / نصر	نصر / خسارة

- (أ) التفاوض يهدف لتحقيق النصر لطرف واحد والمساومة لتحقيق النصر للطرفين
- (ب) التفاوض يهدف لتحقيق النصر للطرفين والمساومة تحقيق النصر لطرف واحد
- (ج) التفاوض يهدف لإنجاز الصفقة والمساومة التمهيد للصفقة
- (د) التفاوض يهدف للتمهيد للصفقة والمساومة تهدف لإنجاز الصفقة

قوة المفاوضين في حالة التفاوض تختلف تماما عن قوتهم في حالة المساومة

من حيث	التفاوض	المساومة
الهدف	نصر / نصر	نصر / خسارة
القوى	التكافؤ والتوازن	عدم التكافؤ

- (أ) عند المساومة تكون قوى الطرفين متكافئة وعند التفاوض تكون غير متكافئة
- (ب) عند التفاوض تكون قوى الطرفين متكافئة وعند المساومة تكون غير متكافئة
- (ج) عند التفاوض والمساومة لا بد ان تتساوى القوى بين الطرفين
- (د) عند المساومة والتفاوض تقارب القوى أمر حتمي لإنجاز الصفقة

تختلف نوع العلاقة بين طرفي التفاوض

المساومة	التفاوض	من حيث
أخذ فقط	أخذ/ عطاء	نوع العلاقة
		(أ) في حالة التفاوض تقوم على الأخذ فقط وفي حالة المساومة على العطاء والعطاء (ب) في حالة التفاوض تقوم على الحيطة والحذر وفي حالة المساومة على المجازفة (ج) في حالة التفاوض تقوم على الأخذ والعطاء وفي حالة المساومة على الأخذ فقط (د) في حالة التفاوض تقوم على المجازفة وفي حالة المساومة تقوم على الحيطة والحذر

ثانياً: التفاوض والوساطة والتحكيم:

ينظر الى " التحكيم " على انه:

(أ) شكل من أشكال التفاوض

(ب) أحد الأشكال القانونية لفض النزاع

(ج) شكل من أشكال المساومة

(ث) شكل من أشكال الوساطة

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

٢-الوساطة: تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع بهدف مساعدة المتفاوضين

٣-التحكيم: يتعين دخول طرف آخر (قاضي) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (د) وهو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع، ويتميز بالسرعة وقلّة التكاليف.

مداخل عملية التفاوض

لعملية التفاوض مداخل أساسية هي

(أ) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع

(ب) منهج المصالح المشتركة ومنهج فرض الأمر الواقع

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

(د) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج التمحور حول الهدف

منهج الصراع	منهج المصالح المشتركة
-------------	-----------------------

منهج الصراع	منهج المصالح المشتركة
(1) المفهوم	
تنازع أطراف التفاوض ، وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى	تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة

ينطلق منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض من

(أ) تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم المصالح المشتركة لكل الأطراف

(ب) تكافؤ المراكز التفاوضية لكل طرف من الأطراف المتصارعة

(ت) تكافؤ الحقوق والواجبات لكل طرف من الأطراف المتصارعة

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

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

منهج الصراع	منهج المصالح المشتركة
٢- الافتراضات الأساسية	
* تكافؤ المراكز التفاوضية	* تكافؤ المراكز التفاوضية
* تعارض المصالح	* جود مصالح مرتبطة ومشاركة
* عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى	* فهم امكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى
* تلازم الحقوق والواجبات	

(أ) من خلال منهج الصراع

(ب) من خلال منهج المصالح المشتركة

(ج) من خلال منهج المراوغة

(د) من خلال منهج فرض الأمر الواقع

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

(أ) المصلحة أو المنفعة كأحد مبادئ التفاوض

أولاً: مبدأ الالتزام:

(ب) الالتزام كأحد مبادئ التفاوض

ويعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بأهداف جهته التي يمثلها، وكذلك

الاتفاق عليه والشروط والاتفاقيات والتعهدات التي قد يتوصلون إليها بموافقة الطرفين.

(ج) العلاقات المتبادلة كأحد مبادئ التفاوض

(د) التكافؤ كأحد مبادئ التفاوض

مبدأ الاستمرارية:

هذين مبدأين من المبادئ العامة للتفاوض

(أ) مبدأ التكافؤ ومبدأ المساواة

(ب) مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافؤ

(ج) مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية

(د) مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ

عني هذا المبدأ أن التفاوض لابد أن يتواصل بين الطرفين دون تـ
لا يتم الانتقال إلى مواضيع أخرى دون التوصل إلى حلول جزئية
فاوض مؤقتة ولفترات متفق عليها على أن تستمر من النقاط التي
بدأ الأساسي هو استمرارية التفاوض لحين التوصل للاتفاق وفق

مبدأ التكافؤ

، الضروري لنجاح عملية التفاوض وتحقيق التوازن في الأهداف
كافؤ النسبي بين طرفي التفاوض ولا يعقل أن يكون التفاوض من

في التفاوض عند التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين يعد اتساقاً مع

(أ) مبدأ العلاقات المتبادلة

(ب) مبدأ المساواة

(ج) مبدأ التكافؤ

(د) مبدأ التوقيت الزمني

خامساً: مبدأ التوقيت الزمني

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

من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيداً للتفاوض

(أ) التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي

(ب) التنظيم الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي

(ج) التوجيه الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي

(د) الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي

محددات النجاح في التفاوض

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

التفاوض الفعلي. ويشمل ذلك:

تقتضي المصلحة للمفاوض الناجح أن يؤسس تفاوضه على

(أ) القوة الموضوعية في ذهن الطرف الآخر (هذا اختياري)

(ب) القوة المدركة التي يخلقها الطرف الآخر في ذهنه

(ج) مقدار التوازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الطرف الآخر

(د) مقدار عدم التوازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الطرف الآخر

مدخل التعليل وهو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض (وبقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية في شرح القوة المدركة).

ثالثاً: القدرات التفاوضية: حيث تتصرف إلى كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحل مختلفة.

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.

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

وترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلى ما يلي :

1- الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً .

2- عدم إضعاف مركز التفاوضي عند تناول بعض الأهداف

على المفاوض أن يحتفظ بسرية الأهداف التفاوضية وذلك

(أ) لعدم الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً

(ب) لإضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تناول بعض الأهداف

(ج) لعدم إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة

(د) لعرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات

3- عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات .

4- إرباك الطرف الآخر لعدم معرفته لما تصبو إليه .

5- إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة .

خطوات الإعداد للتفاوض

1- تحديد الأهداف

2- تحديد الفرص والقيود التفاوضية

3- حصر القضايا التفاوضية

4- تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق

5- تقييم المركز التفاوضي النسبي

6- تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة

ليتمكن طرفي التفاوض من الإعداد الجيد للتفاوض

(أ) ينبغي عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية

(ب) ينبغي تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية

(ج) ينبغي تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية

(د) ينبغي عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية

(أ) تحديد نطاق القضايا (واسعة أو ضيقة)

(ب) تحديد مدخل معالجة القضايا (منفصل، مترابط)

(ج) تحديد حدود المرونة المسموح بها:

(د) تحديد الافتراضات التفاوضية:

تحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي

(أ) تحديد نطاقها اتساعا أو ضيقا، 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 الاداء

(د) تحديد نطاقها اتساعا أو ضيقا، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الاداء

أولا : البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة وتشمل .

ثانيا: البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالطرف الآخر:

عند الإعداد للتفاوض يكفي طرفي التفاوض

(أ) بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة

(ب) بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر

(ج) بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهار

(د) بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة الطرف الآخر

بمواطن القوة ومواطن الضعف ومدى إدراكها

والموارد المتاحة،

مدى احتياكية كل طرف في حل الطرف الآخر .

تحدد قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

(أ) بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما

□ ودرجة اعتمادية من طرف الأخر،
□ ومدى إدراك تلك الدرجة من الاعتمادية،

(ب) بالموارد المتاحة

(ج) بدرجة اعتمادية كل طرف على الآخر

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

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

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.

8 (تحديد أجندة التفاوض:

عكس 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.
١ (ترتيب تناول بنود جداول الأعمال.
١ (مدى الارتباط أو الانفصال بين هذه البنود.

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

المناخ الودي للتفاوض.

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

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

رغبة الاطراف في تحقيق الأهداف المشتركة يدفعهم

(أ) لتوفير المناخ الرسمي للتفاوض

(ب) لتوفير المناخ الحيادي للتفاوض

(ج) لتوفير المناخ الودي للتفاوض

(د) لتوفير المناخ المتشدد للتفاوض

المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

- ❖ العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان.
- ❖ إعطاء الطرف الأخر انطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة.
- ❖ تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الأخر.
- ❖ عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الأخر.
- ❖ لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوض

(أ) يلجؤون لعدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الإمكان

- ❖ **ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر.**
- ❖ **إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.**
- ❖ **اتباع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات.**
- ❖ **حاول أن يكون حديثك مركزاً وأن تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث.**
- ❖ **حاول الوصول إلى حل وسط إذا لم تستطع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة.**

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

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوضي

- (أ) يعطون الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه
- (ب) يعطون الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه
- (ج) لا يعطون الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض
- (د) لا يعطون الطرف الآخر فرصة لتغيير أجندة التفاوض

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

عند لجوء أحد أطراف التفاوض إلى تضييع الوقت فإن الطرف الآخر لديه

- (أ) بديلاً واحداً لمواجهة
- (ب) لدينا بديلين لمواجهة
- (ج) لدينا ثلاث بدائل لمواجهة
- (د) لدينا ثلاث بدائل لمواجهة

5- مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:

2- الاتجاه الثاني (الوساطة):

ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط التفاوضي محتتماً وتكون المفاوضات قد وصلت إلى طريق مسدود يعكس تعارض هنا يعمل الوسيط (Mediator) كحلقة وصل بين أطراف النزاع المباشرين ويخت عمل كمستشار لصالح طرف واحد فقط في النزاع وبدون التدخل بشكل مباشر في

3- نطاق مهام المستشار ودوره:

سبق وأن أكدنا على الدور الاستشاري للمستشار، فهو يقدم خدمات محددة ولكن يقوم بمهامه على الوجه الصحيح فهو يلجأ إلى أساليب متعددة تشتمل على:

ينحصر دور الوسيط في عملية التفاوض في

- (أ) تقديم النصح والمشورة للطرف الأضعف
- (ب) يلعب دوراً مشابهاً لدور القاضي
- (ج) تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاة للحضور
- (د) لعب دوره كحلقة وصل بين طرفين التفاوض

مهام المستشار في عملية التفاوض

- (أ) تحديد مصادر تقليل تكاليف المنتج لطرفي النزاع
- (ب) تحديد مصادر تعظيم الأرباح من المنتج أو الخدمة لطرفي النزاع
- (ج) تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع

(د) تحديد مصادر تقليل المكاسب لطرفي النزاع

أ- تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع:

ينحصر دور المحكم عند طلب تدخله في القضايا التفاوضية في

(أ) قيادة المناقشة بين طرفي التفاوض

(ب) تقديم الاقتراحات للمتفاوضين

(ج) حسم النزاع بين طرفي التفاوض

(د) الوساطة للقبول بحلول وسط بين طرفي التفاوض

ذلك بتحديد.

2-أهمية ودور المحكم:

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

في أغلب الأحيان 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

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

عندما يلجأ أحد طرفي النزاع إلى " المساومة " تكون:

(أ) موازين القوة للطرفين متكافئة

(ب) موازين القوة للطرفين غير متكافئة

(ج) موازين القوة للطرفين متساوية

(د) موازين القوة للطرفين غير هامة في النزاع

من حيث	التفاوض	المساومة
موازن القوى	متكافئة	غير متكافئة

تقوم فكرة مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع على أن الصراع

(أ) مطلق بين الطرفين ومكسب أحدهما خسارة للثاني

(ب) غير مطلق ومكسب أحدهما خسارة للثاني

(ج) مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسباً في آن واحد

(د) غير مطلق ويحقق الطرفين مكسباً في آن واحد

مباريات المجموع الثابت التي تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين يعتبر مكسب أحدهما خسارة للطرف الآخر بنفس القيمة بحيث يظل مجموع القيم المتبادلة ثابتاً، ويكون المجموع الجبري لمكاسب وخسائر الطرفين بالتالي مساوياً للصفر؛

2- 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:

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

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

(د) القدرة على التحليل العلمي لمشكلة التفاوض

تركيب وربط الاسباب بالنتائج وايجاد العلاقة بين المؤثر والسبب توضع ضمن: 11 للاسف الحيات مكا 11

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

- (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

5- عوامل الجذب في التفاوض:

- ✓ المظهر اللائق؛
✓ اكتساب الثقة بما يزيد من اقتناع الطرف الآخر وتعاونه؛
✓ طريقة الحديث ونبرة الصوت؛
✓ اتزان وانسجام لغة الجسد وحركاته؛
✓ اتقان أسلوب الضغط (سواء بالإلحاح والتكرار أو بالترهيب والتخويف)؛
✓ الحصول على الاستئذان وترك الانطباع الإيجابي لدى الآخرين؛
✓ الاقتناع بالعقل والحجة والبرهان

اتقان اسلوب الضغط سواء بالإلحاح والتكرار أو الترهيب والتخويف

- (أ) تقع ضمن مهارات المفاوض
(ب) تقع ضمن قدرات يجب ان يتمتع بها المفاوض
(ج) تقع ضمن عوامل الجذب في التفاوض
(د) تقع ضمن اليقظة الدائمة والمستمرة التي يجب ان يتمتع بها المفاوض

حاجز الخوف ينمو ويكبر بين طرفي النزاع في حالة أن تكون

- (أ) المفاوضات بين منطمتين محليتين متنافستين
(ب) المفاوضات بين منطمتين محليتين بينهم عداوة سابقة
(ج) المفاوضات بين منطمتين محليتين بينهم تاريخ من المفاوضات المضنية الد
(د) المفاوضات بين منطمتين دوليتين
- 3- أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية:
- التعامل عبر عبور الحدود: مما يعني أننا أمام قوانين مختلفة ولغة مغايرة وقيم متباينة؛
 - حاجز الخوف بين الطرفين أكثر قوة، ينعكس بالتالي على حاجز الثقة؛

من القواعد الاستراتيجية التي ينبغي مراعاتها في المفاوضات الدولية إدراك وتأكيده

- (أ) الآثار المباشرة للمشروع محل التفاوض
(ب) الآثار غير المباشرة للمشروع محل التفاوض
(ج) الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع محل التفاوض
(د) أهمية المشروع محل التفاوض
- ب- إدراك وتأكيده الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع: في معظم المعاملات الدولية ذات الطابع الاقتصادي عادة ما يتم التركيز على الآثار المباشرة والخدمات المتصلة بها كالسعر والتسليم والجودة وأساليب الدعاية والترويج للمنتج، غير أنه عادة ما سيترتب عن الاتفاق حول المشروع آثار تتعدى ذلك كإقامة العلاقات مع مشاريع أخرى والتبادل مع أسواق جديدة

ينبغي أن يلم صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده

- (أ) بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية
(ب) بالنواحي القانونية بما يضمن استيفاء العقد كافة الشروط
(ج) بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع
(د) بالنواحي الادارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق

خيار واحد من الخيارات التالية لا يقعد ضمن الجوانب الاجرائية في صياغة العقد

- (أ) طريقة صياغة الاتفاق
(ب) مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق
(ج) مكان تحرير وكتابة العقد
(د) وقت اعداد العقد
- أ- الجوانب الإجرائية: وتشمل:
- طريقة صياغة الاتفاق: > مكان تحرير وكتابة العقد: > وقت إعداد العقد: > صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:
- طريقة صياغة الاتفاق: > أسلوب كتابة العقد: > لغة تحرير وكتابة العقد:

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
- 1-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؛

عندما يتعامل طرفي التفاوض على ان اتمام الصفقة امار عاديا لهما فإن المناخ التفاوضي

- (أ) يسمى مناخ رسمي
(ب) يسمى مناخ ودي
(ج) يسمى مناخ حيادي
(د) يسمى مناخ متشدد
- المناخ الحيادي للتفاوض.
- ويقصد بهذه الحالة أن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمرا عاديا فالمفاوض هنا غير حريص على إتمام الصفقة أو الوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات.

ب- الجوانب الموضوعية: وتشمل:

- > المنهجية: بحيث تشمل على الأسلوب الذي سيتم بموجبه تنفيذ بنود العقد من قِـم الرئيسة والفرعية والهدف من كتابة العقد وإبرامه بين الطرفين مع توضيح طريـم المقومات في عملية التنفيذ: وتعتمد على الاجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة والعوامل المساعدة على ذلك وتوضيح العقبات وكيفية تخطيها وإلى من يلجأ عدا
- > وضوح مصطلحات وعبارات العقد: ويعتمد ذلك على صاحب الصلاحية في إعداد ضرورة حرصه على الوضوح وعدم الغموض والإبهام؛

يعد ضبط كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد من الجوانب

- (أ) الشخصية التي ينبغي ان حسمها المفاوض
(ب) الاجرائية التي ينبغي استيفاؤها في العقد
(ت) الموضوعية التي ينبغي استفاؤها في العقد
(د) الاجتماعية التي ينبغي ان يتفق عليها الطرفين

من ضمن القيود التفاوضية التي يضعها المفاوض نصب عينه " القيود الاستراتيجية "

(و) القيود الاستراتيجية :

(أ) وهي قيود مباشرة على العملية التفاوضية

- (ب) وهي قيود تضع إطار على العملية التفاوضية
 (ج) وهي قيود غير مثرة على العملية التفاوضية
 (د) وهي قيود غير مباشرة على العملية التفاوضية

وهي القيود غير المباشرة المفروضة على الموقف التفاوضي، مثل ر بصرف النظر عن شروطه، أو التقييد بالشراء من مصادر توريد محدد.

3- 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 حاکمة للمجتمع بالإضافة للنظام الأخلاقي وعادات السلوك العام والتقاليد الثابتة؛

من الأركان الأساسية للعقد

- (أ) أن تكون بنوده متسقة مع النظام السياسي
 (ب) أن تكون بنوده متسقة مع الحالة الاقتصادية
 (ج) أ، تكون بنوده متسقة مع الجوانب القانونية
 (د) أن تكون بنوده متسقة مع القانون والنظام الأخلاقي والعادات والسلوك العام للمجتمع

عندما يقرر طرفان الدخول في عملية تفاوض بينهما فإنهما يهدفان إلى

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

عملية التفاوض

حتى نتمكن من إطلاق مصطلح "عملية تفاوض" ينبغي توفر ركنين أساسيين هما

إذا التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة:

1/ وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.

2 / وجود قضية نزاعيه أو أكثر.

- (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

تظهر عملية التفاوض على المفاوضات في سلوكه الإنساني الذي يتبناه في

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني منها:

- الحوار بالكلام وهذا أول من يتم البدء به في البداية.

- الإشارات.

- التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات.

- التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها.

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

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

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

الحوار والمناقشة بين إدارة المشتريات والموردين يعد

- (أ) نوع من التفاوض
 (ب) تمهيد إلى التفاوض
 (ج) ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط

(د) لا يعد نوع من التفاوض

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

عقد مباحثات للاتفاق على هدف معين أو مشكلة مرتقبة فإن ذلك يعد مثال: التفاوض حول مشكلة مياه النيل بين مصر والسودان من ناحية وأثيوبيا وبقا يدول المنبع لتحقيق المشتركة.

(أ) ضبط شكل ومضمون المشكلة

(ب) نوع من التفاوض

(ج) لا يعد نوع من التفاوض

(د) تمهيد للتفاوض

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

أولا: التفاوض هو حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع معين للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة للطرف

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

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

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

عقد اتفاق هدنة يعد

(أ) نوع من التفاوض

(ب) تمهيد للتفاوض

(ج) ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدنة أو الصلح

(د) لا يعد نوع من التفاوض

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

Bakash