

أُسْئَلَة مَهْمَة فِي مَادَّة تَعَاوِد وَتَفَاوُض (ف 1 ف 2 1435 هـ)

1. تُشْتَمِل دِيْبَاجَة الْعَقْد عَلَى

- أ- الْحَقُوق الَّتِي يَخُولُهَا الْعَقْد.
- ب- الْإِلْتِزَامَات الَّتِي يَرْتَبِهَا الْعَقْد.
- ج- الْأَسْبَاب وَالْقَوَاعِد الَّتِي أَدَّتْ إِلَى وُجُود الْعَقْد.
- د- النِّظَام الْخَاص بِحُلِ الْخِلَافَات.

48. يُطْلَق عَلَى جَانِبِ الْعَقْدِ الَّذِي يَذْكُر فِيهِ الْأَسْبَاب وَالْقَوَاعِد الَّتِي أَدَّتْ إِلَى وُجُودِ الْأَطْرَافِ وَوُضَاعَتِهِمْ وَعَنَاوِينَهُمْ، لَفْظٌ

- أ- مَوْضُوعُ الْعَقْدِ.
- ب- دِيْبَاجَةُ الْعَقْدِ.
- ج- مَلَا حَقُ الْعَقْدِ.
- د- مَتْنُ الْعَقْدِ.

أهـر الشاعـر

أركان العقد

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

١- اتفاق مكتوب:

ويعتمد ذلك على وجود نص مكتوب مصدق عليه من الفئنين والمختصين، ويتكون لنص في العقد من:

- أ- **المقدمة** أو ما يسمى **بالديباجة** 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:

٣- وجود قواعد قانون تحكم العقد:

٤- موضوع العقد ذاته:

٥- العقوبة (الشرط الجزائي):

٦- التوقيع على العقد:

٧- مدة الصلاحية والتنفيذ:

٨- الملاحق الخاصة بالعقد:

- إحصائية:
- إجرائية:
- تشريعية:
- وثائقية:
- تاريخية:

عُزْرُ الْحُجَّازِ

2. 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.

مفهوم العقد ومكانة التعاقد من التفاوض

التفاوض والتعاقد:

غالباً ما تقتضي صياغة العقود الحاجة إلى اختصاصيين وقتيين وذلك تبعاً لطبيعة العقد، علماً أن عملية إعداد العقد ينظر إليها على أنها أهم مراحل التفاوض بحيث يمكن أن تنشأ قضايا وموضوعات تفاوضية جديدة أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض، وتتجلى العلاقة من خلال أن المفاوضات هذه تتضمن جوانب إجرائية وأخرى موضوعية تظهر فيما يلي:

أ- الجوانب الإجرائية: وتشمل:

- **طريقة صياغة الاتفاق:** بحيث لا تثير حماسة طرف وتطعن 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 والإلمام بالتواحي القانونية بما يضمن إعداد العقد مستوفياً لكافة الشروط؛
- **أسلوب كتابة العقد:** بحيث يتم الحرص على أسلوب يشمل جميع الجوانب والأركان ويرضي جميع الأطراف؛
- **لغة تحرير وكتابة العقد:** تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى.

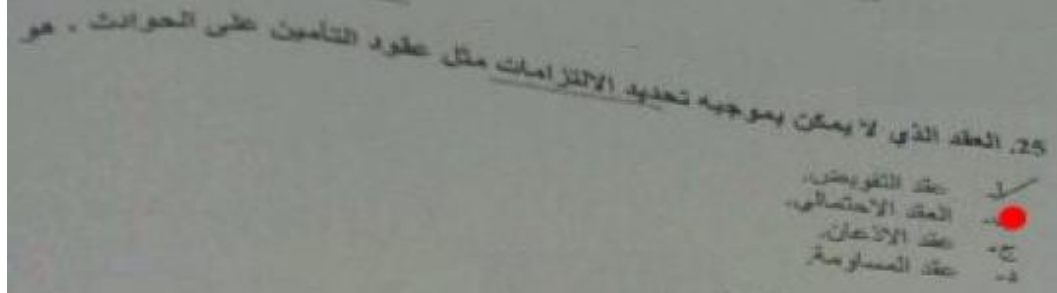
ب- الجوانب الموضوعية: وتشمل:

- **المنهجية:** بحيث تشمل على الأسلوب الذي سيتم بموجبه تنفيذ بنود العقد من قبل كل طرف، وتوضيح العناوين الرئيسية والفرعية والهدف من كتابة العقد وإبرامه بين الطرفين مع توضيح طريقة تنفيذ هذه البنود؛

- **المقومات في عملية التنفيذ:** وتعتمد على الإجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات الملزمة بالتنفيذ والعوامل المساعدة على ذلك وتوضيح العقبات وكيفية تخطيها وإلى من يلجأ عند عدم فهم أية فقرة أو بند؛
- **وضوح مصطلحات وعبارات العقد:** ويعتمد ذلك على صاحب الصلاحية في إعداد العقد الذي سبق وأن أكدنا على ضرورة حرصه على الوضوح وعدم الغموض والإبهام؛
- **الدقة:** في تحديد معنى كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد، ومدى 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 للعبارة التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر.

3. عقود التأمين على الحوادث ، هي مثال عن

- أ- العقد الاحتمالي.
- ب- عقد التفويض.
- ج- عقد المساومة.
- د- عقد الإذعان.



أنواع العقود

١- العقود الرضائية وغير الرضائية:

عقود شكلية:

عقود عينية:

٢- عقد المساومة والإذعان:

٣- العقد الملزم للطرفين والعقد الملزم لطرف واحد:

٤- أنواع أخرى للعقود:

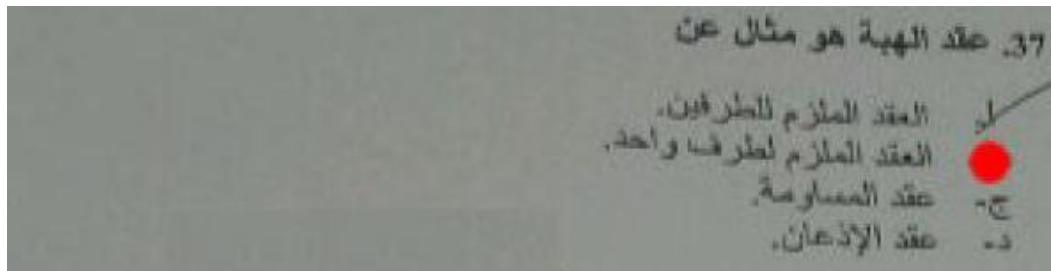
أ- عقد التفويض: وفيه مقابل للالتزام المتخصص به في العقد؛

ب- عقد التبرع: ويلتزم فيه أحد الطرفين دون مقابل يلزم به الطرف الآخر؛

ج- عقد محدد الالتزامات: حيث تحدد فيه قيمة الالتزامات مثل عقود البيع (بائع ومشتري)؛

د- عقد احتمالي: وهنا لا يمكن تحديد الالتزامات مثل عقود التأمين على الحوادث فهي متروكة للأقدار ولا يمكن فيها تحديد قدر الضرر الذي سوف يقع والذي (أي الضرر) سيكون عليه التعويض..

فهد الحجاز



العقد الملزم للطرفين والعقد الملزم لطرف واحد:

✓ فالملزم للطرفين يتم فيه ترتيب الالتزامات بحيث يتفق عليه الطرفان ويلتزمان بتنفيذه،
كعقود البيع؛

✓ أما العقد الملزم للطرف الواحد فمثله عقد الهبة.

ش.الحجاز

30. عقد هبة المنقول، هو مثال عن

- أ- العقود الرضائية .
- ب- العقود غير الرضائية الشكلية.
- ج- العقود غير الرضائية العينية.
- د- عقود الإذعان.

أنواع العقود

١- العقود الرضائية وغير الرضائية:

□ العقود الرضائية هي تلك التي تتم برضا الطرفين دون وجود شكل خاص لهذا التعبير عن التراضي، وذلك هو الأصل في العقود؛

□ العقود غير الرضائية:

✓ عقود شكلية: وهي التي يلزم بموجبها إفراغ رضا الطرفين في شكل معين غالبا هو الكتابة، سواء أكانت رسمية أو عرفية ومثال الأولى (الرسمية) عقد هبة العقار وعقد الرهن الرسمي، فيطلب كل منهما إفراغ التراضي في محرر رسمي، بحيث يقوم بتحريرها موظف عام مختص وفقا للأوضاع التي يحددها القانون ويسمى موثق العقود، ومثال الثانية عقد الشركة الذي يجب لانعقاده أن يفرغ التراضي في محرر أو سند مكتوب موقع عليه من جميع الشركاء.

✓ ب- عقود عينية: وهي التي يتطلب القانون لانعقادها فضلا عن التراضي تسليم شيء أو عين، فلا ينعقد العقد إلا بتسليم هذا الشيء أو العين، فإن تخلف التسليم لا ينعقد العقد، ومثال ذلك عقد هبة المنقول

ش.الحجاز

23. تعرف العقود التي يتطلب القانون لانعقادها فضلا عن التراضي تسليم شيء ما،

- أ- الرضائية.
- ب- الشكلية.
- ج- العينية.
- د- الأصلية.

ب- عقود عينية: التي يتطلب القانون لانعقادها فضلا عن التراضي تسليم شيء أو عين، فلا ينعقد العقد إلا بتسليم هذا الشيء أو العين، فإن تخلف التسليم لا ينعقد العقد، ومثال ذلك عقد هبة المنقول.

32. العقود التي يلزم بموجبها إفراغ رضا الطرفين في محرر مكتوب موقع منهما ،تدخل ضمن

- أ- العقود الرضائية.
- ب- العقود غير الرضائية الشكلية.
- ج- العقود غير الرضائية العينية.
- د- عقود المساومة.

24. عقد الشركة الذي يجب لانعقاده أن يفرغ التراضي في محرر أو سند مكتوب

- أ- العقود العينية.
- ب- العقود الشكلية.
- ج- العقود الرضائية.
- د- عقود الإذعان.

عقود شكلية: وهي التي يلزم بموجبها إفراغ رضا الطرفين في شكل

معين غالبا هو الكتابة ،سواء أكانت رسمية أو عرفية . ومثال الأولى (الرسمية) عقد هبة العقار وعقد الرهن الرسمي، فيتطلب كل منهما إفراغ التراضي في محرر رسمي، بحيث يقوم بتحريرها موظف عام مختص وفقا للأوضاع التي يحددها القانون ويسمى موثق العقود، ومثال الثانية عقد الشركة الذي يجب لانعقاده أن يفرغ التراضي في محرر أو سند مكتوب موقع عليه من جميع الشركاء.

فهد الحجاز

31. العقود التي بموجبها يكون بمقدور كل طرف مناقشة شروط العقد والتفاوض بشأنها ،تسمى عقود

- أ- المساومة.
- ب- الإذعان.
- ج- التفويض.
- د- الاحتمال.

عقد المساومة والإذعان:

➤ **المساومة: أن يكون بمقدور كل طرف مناقشة شروط العقد والتفاوض** بشأنها وقبول أو رفض أو تعديل بعض الشروط؛

➤ **عقد الإذعان** فيتم نتيجة لقوة طرف وضعف الآخر، فالقوي يفرض شروط العقد بكاملها دون مناقشة أو حتى إبداء الرأي من الآخر الذي عليه قبولها برمتها جملة وتفصيلا.



4. يتمثل أحد معوقات التفاوض الشخصية في

- أ- اللغة ومدلولات الألفاظ.
- ب- تشويه أحد الأطراف للمعلومات.
- ج- عدم الاستقرار التنظيمي والتخصصي.
- د- عدم كفاية أدوات الاتصال.

معوقات التفاوض

١ - معوقات شخصية:

- تباين الإدراك بين الأفراد؛
- قصور المفاوض في بعض المهارات (مهارات التحدث والكتابة والقراءة والتفكير المنطقي)
- تشويه المعلومات بقصد أو بغير قصد؛
- سوء العلاقات بين المفاوض وجماعته وبين الأطراف الأخرى؛
- اتجاهات سلبية لدى المفاوض كالانطواء والمبالغة والشعور بمعرفة كل شيء والمكابرة في الخطأ...

٢ - معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات والمسؤوليات؛
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي القائم من حيث المستويات الإدارية التي يمر بها التفاوض؛
- عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات؛
- عدم الاستقرار التنظيمي والتخصصي؛
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

فهد الحجاز



5. من الخصائص التي يتميز بها السلوك التفاوضي

- أ- استقلالية العملية التفاوضية وعدم تأثرها بالعلاقات.
- ب- عدم تأثر الناتج المتحقق من التفاوض باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات.
- ج- تركيز المفاوض عادة على ما يتحقق في الأجل الطويل مقارنة بالقصير.
- د- أن استمرار العملية التفاوضية يعتبر مرهونا باستمرار المصالح المشتركة.

5. ينظر إلى التفاوض على أنه

- أ- علم وليس فن.
- ب- فن وليس بعلم.
- ج- ليس بعلم ولا فن.
- د- فن وعلم.

خصائص عملية التفاوض

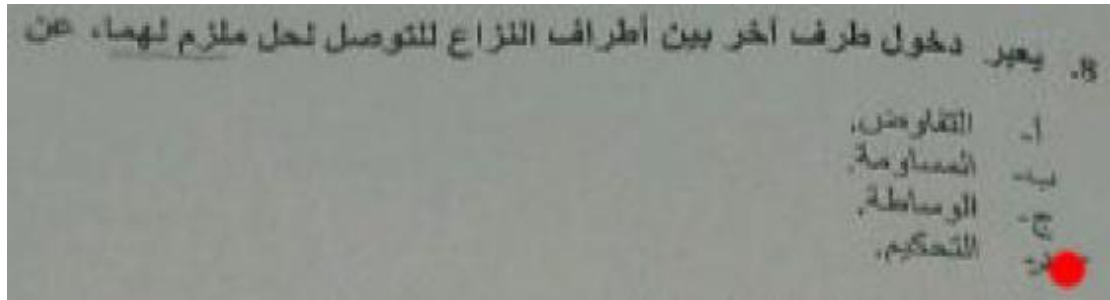
يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص هامة يتعين إدراكها كأساس لتنمية المهارات التفاوضية لدى الأفراد:

- 1- **عملية التفاوض** هي أداة لفض النزاع يعتبر استمرارها مرهونا باستمرار المصالح المشتركة
- 2- **التفاوض عملية اجتماعية** معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها
- 3- **التفاوض عملية تتأثر بشخصيات المفاوضين** وبالقوى والموارد المتاحة لهم
- 4- **يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى** (توقعات الخصم وتقدير المفاوض لسلوك الخصم، والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات واللغة المستخدمة ...).
- 5- **يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض باعتبارات خارجة** عن طاولة المفاوضات؛
- 6- **يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير** مقارنة بالطويل، وذلك لأن:
 - الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا؛
 - الأهداف طويلة الأجل أكثر غموضا وعسومية؛
 - كفاءة المفاوض غالبا ما تقاس بما حققه فعليا من إنجازات.
- 7- **التفاوض علم وفن في نفس الوقت.**

عمر الحجاز

6. عندما يتدخل طرف ثالث بين طرفي النزاع للتوصل إلى حل ملزم لهما، فهو يلعب دور

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



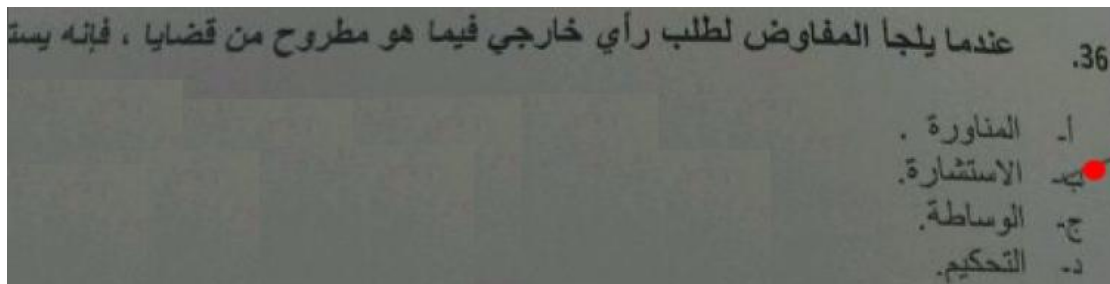
التفاوض والوساطة والتحكيم :

- أ- **التفاوض** : يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع.
- ب- **الوساطة** : تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع يساعد هذه الأطراف للتوصل إلى حلول مرضية للجميع.
- ج- **التحكيم** : يتعين دخول طرف آخر (حكم) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف، وهو بذلك يشكل أحد الأشكال القانونية للفصل في المنازعات.

عمر الحجاز

8. لجوء المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا التفاوض ، هو تعبير عن خيار

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



الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة

- 1- **الاتجاه الأول (الاستشارة):**
ويقصد به اتجاه أحد أطراف التفاوض إلى جهة استشارية ذات خبرة
- 2- **الاتجاه الثاني (الوساطة):**
ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع خاصة عندما يكون الموقف التفاوضي محتدماً وتكون المفاوضات قد وصلت إلى طريق مسدود
- 3- **الاتجاه الثالث (التحكيم):**
ويقصد به لجوء أطراف التفاوض إلى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل

عمر الحجاز

33. 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.

إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل (Analyst) هنا هو دور استشاري محض.

بحيث تتمثل سلطته في تقديم الفكرة بكيفية التصرف وإبداء الرأي دون إلزام لطرف المفاوض 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.

فهد الحجاز

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

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

الاتجاه الثاني (الوساطة):

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

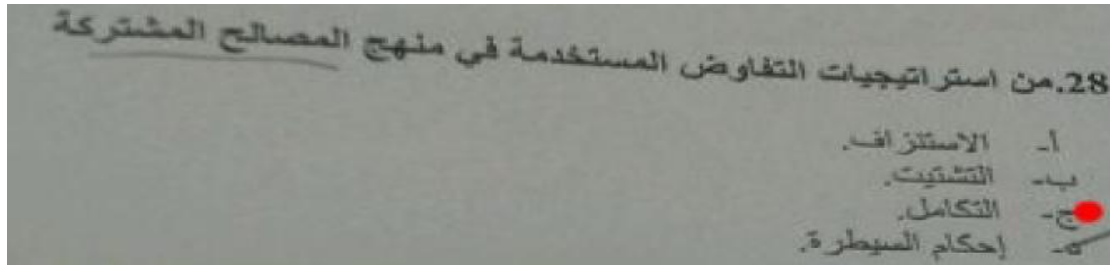
لحل النزاع خاصة عندما يكون الموقف التفاوضي محتدما وتكون المفاوضات قد وصلت إلى طريق مسدود يعكس تعارضا واضحا في الأهداف؛

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 ويكون التدخل بشكل مباشر في المفاوضات.

فهد الحجاز

7. من استراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع

- أ- توسيع نطاق التعاون.
ب- التشنّيت.
ج- التكامل الأمامي.
د- التكامل الخلفي.

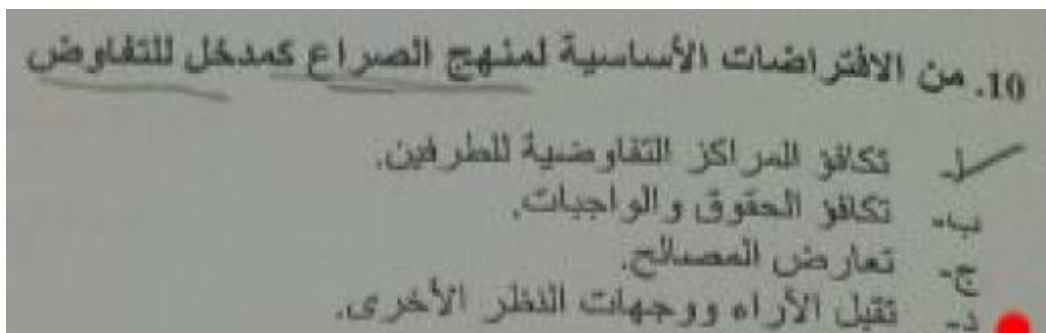


استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته



40. من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

- أ- عدم تكافؤ المراكز التفاوضية.
- ب- تعارض المصالح.
- ج- تنازع الحقوق والواجبات.
- د- فهم إمكانات ومشكلات الطرف الآخر.



مداخل التفاوض

➤ **مدخل المصلحة المشتركة:** هو منهج يقوم أساسا على **تعاون أطراف التفاوض**

لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة (مورد/عميل) ينطلق من افتراض **وجود تكافؤ نسبي في المراكز التفاوضية**، مما يستدعي بالتالي انتهاز استراتيجيات قد تقوم على التكامل وتوسيع نطاق المصالح المشتركة؛

➤ **مدخل الصراع:** فيقوم **على تعارض في المصالح** وتتأزع طرفي النزاع بحيث يسعى كل منهما إلى تعظيم مكاسبه التي يرى أنها تتحقق بقدر ما يحصد الطرف الآخر من خسائر. وهكذا فإن من الاستراتيجيات المنتهجة الاستنزاف وإخضاع الخصم وتشتيته.

عذر الحجاز

10. التخطيط للتخطيط في التفاوض هو تعبير عن

- أ- الهدف التفاوضي.
- ب- الاستراتيجية التفاوضية.
- ج- التكتيك التفاوضي.
- د- قضية التفاوض.

18. يعرف التكتيك التفاوضي على أنه

- أ- التخطيط للتخطيط.
- ب- التخطيط للتنفيذ.
- ج- الإطار العام للتحرك.
- د- الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي.

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

١ - **الإستراتيجية:** 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**.

٢ - **التكتيك:** هو **التخطيط للتنفيذ** ويركز أساسا على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية

عذر الحجاز



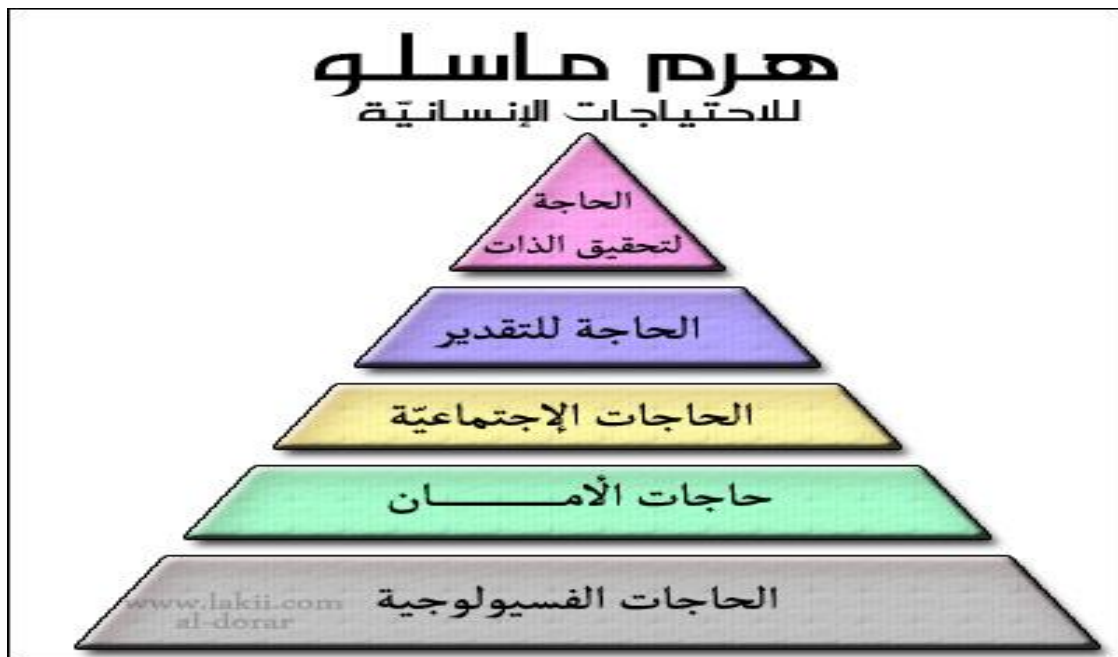
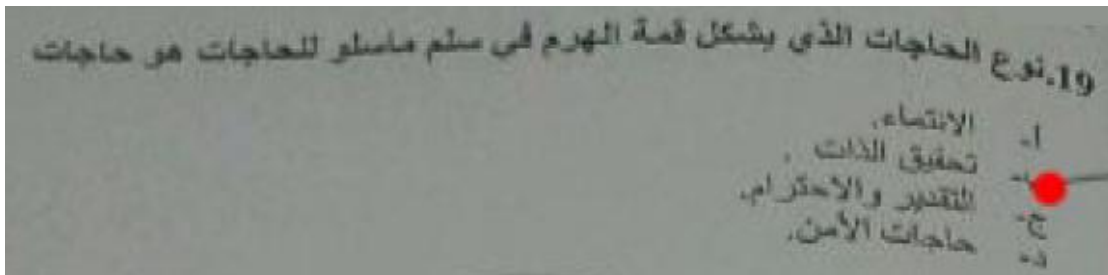
9. جميع ما يلي هو من الجوانب الضمنية لعناصر التفاوض **ماعدا**

- أ- توافر الإرادة لدى الأطراف المعنية بالتفاوض.
- ب- اقتناع الأطراف بأن الحل نابع منهم.
- ج- الاعتقاد بأن التفاوض ليس هو أفضل الوسائل المتاحة للوصول لحل مقبول.
- د- الحوار الهادف.

الجوانب الضمنية لعناصر التفاوض :

١. توافر الإرادة لدى الأطراف المعنية بالتفاوض
٢. اقتناع الأطراف بأن الحل نابع منهم
٣. **الاعتقاد بأن التفاوض هو أفضل الوسائل المتاحة للوصول لحل مقبول**
٤. الحوار الهادف

عذر الحجاز



20. كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ع) بالمقارنة باعتماد (ع) على (س)، كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض.
نقصت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض.
تساوت قوة الطرفين في التفاوض.
زادت فرص نجاح التفاوض.

المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية

- كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ع) بالمقارنة باعتماد (ع) على (س) كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض.
- القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيس الموجه لسلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، ونتائج التفاوض.

عذر الحجاز

21. مدخل القوة التفاوضية القائم على تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدث سلوك الخصم على سلوك المفاوض، هو مدخل:
أ- التعليل.
ب- السيطرة.
ج- الاعتمادية.
د- التعاون.

19. مدخل القوة التفاوضية الذي يركز التفاوض بموجبه على الموارد التي تحمي طرفا معينا من الطرف الآخر، هو مدخل

- أ- التعليل.
- ب- السيطرة.
- ج- الاعتمادية.
- د- تقدير قوة الخصم.

المدخل المختلفة للقوة التفاوضية

مدخل التعليل. هو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض. ويقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية في شرح القوة المدركة (علاقة سببية بين سلوك الطرف الأول والطرف الثاني).

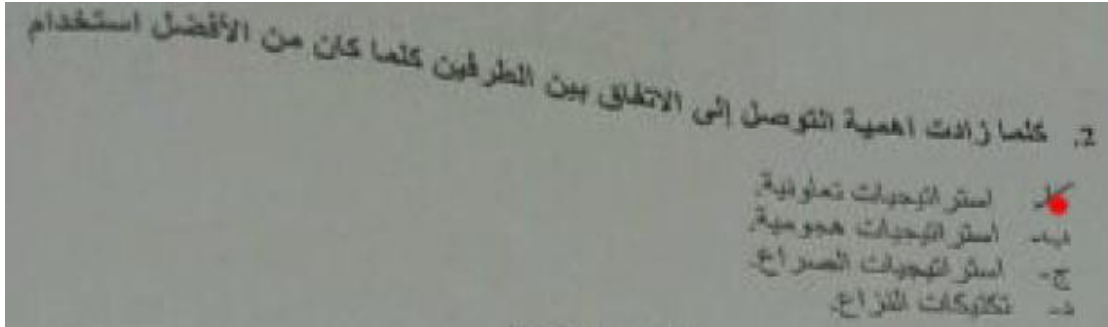
مدخل السيطرة. مؤدى هذا المدخل أن الموارد الهامة في القوة التفاوضية هي التي تمثل قدرة طرف على معاقبة طرف آخر وهي نوعان : يمكن أن تكون قدرات هجومية (المعاقبة)؛ أو قدرات دفاعية (موارد تحمي طرف من الطرف الآخر)

وعليه فإن القوة التفاوضية تتوقف على القدرات الهجومية والدفاعية المتاحة للمفاوض.

عذر الحجاز

11. إذا كان التوصل إلى اتفاق يعد أكثر حيوية بالنسبة للطرف (س) منه للطرف (ص)، فإن علاقات القوة النسبية ستعكس

- أ- إيجابا على الطرف (س).
- ب- سلبا على الطرف (ص).
- ج- إيجابا على الطرف (ص).
- د- سلبا على كلا الطرفين.

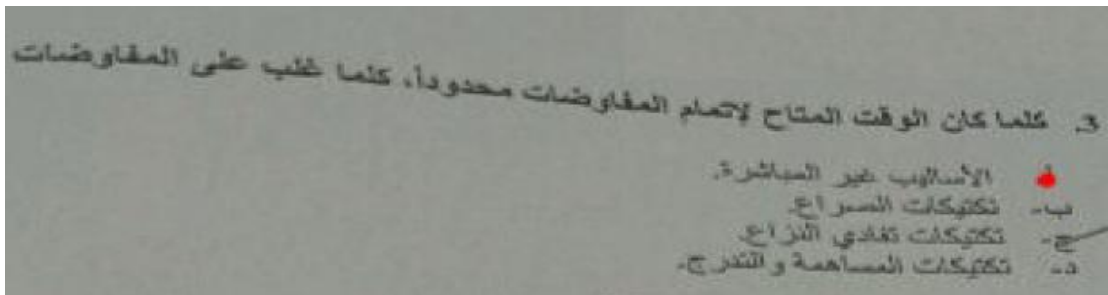


أهمية التوصل إلى اتفاق:

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل إلى اتفاق على الإستراتيجية والتكتيك المناسبين بحيث أنه:

- كلما زادت أهمية التوصل إلى الاتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام استراتيجيات تعاونية، وتكتيكات تفادي النزاع، وتجنب تصعيد الخلاف؛
- كما أنه إذا كان التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الآخر فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

غفر الحجاز



الوقت المتاح:

- كلما كان الوقت المتاح لإتمام المفاوضات محدوداً كلما غلب على المفاوضات الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع.
- وكلما كان الوقت محدوداً كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عملياً:
 - تحديد مواعيد نهائية (Setting Deadlines)؛
 - الكشف الكامل للحقائق (Full Disclosure).

غفر الحجاز

34. كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات، كلما زادت فعالية تكتيكات

- أ- المساهمة والتدرج.
- ب- تفادي النزاع.
- ج- التعاون.
- د- الصراع.

خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:
كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات زادت فعالية تكتيكات المساهمة والتدرج.

- لوكنت النتائج المترتبة خطيرة على الطرفين يكون إستراتيجيات التعاون هي الحل العملي (نقسم البلد نصفين أو التقابل في منتصف الطريق...)
- وعموماً إذا كانت النتائج خطيرة لطرف واحد فعليه أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.

فهد الحجاز

7. بعد التفاوض

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

41. ينظر للتفاوض على أنه

- أ- مرادف لمفهوم المساومة.
- ب- أعم وأشمل من عملية المساومة.
- ج- أحد الأجزاء التي تتكون منها المساومة.
- د- لا صلة له بالمساومة.

20. تبادل التنازلات بين طرفي التفاوض بسبب اختلال موازين القوى بينهما ، هو تعبير عن

- أ- الاستشارة.
- ب- التحكيم.
- ج- المساومة.
- د- القوة النسبية للتفاوض.

40. يشير تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض اعتماداً على اختلال موازين القوى بين المتفاوضة، إلى مفهوم

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

مفهوم المساومة :

التفاوض **يتشابه** 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.

غفر الحجاز

12. 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.

42. 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- موازين قوى غير متكافئة للأطراف المتفاوضة .

التفاوض والمساومة

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



13. كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحله المختلفة هي تعبير عن

- أ- القوة التفاوضية النسبية .
- ب- القدرة التفاوضية.
- ج- المركز التفاوضي.
- د- الموقف التفاوضي.

مقومات وشروط التفاوض

- ١ - **القوة التفاوضية:** وترتبط بالحدود الممنوحة (أو التي يتمتع بها) للشخص المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالتحرك
 - ٢ - **قاعدة المعلومات:** التي تستند إليها أطراف التفاوض، حيث تتسع هذه القاعدة لتشمل، فضلا عن أهداف التفاوض النهائية والمرحلية ووسائل الدعم المتاحة، كل المعلومات الفعلية والاحتمالية
 - ٣ - **القدرة التفاوضية:** حيث تنصرف إلى كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحله المختلفة.
- ويأتي في مركز الاهتمام بالقدرة التفاوضية الاختيار الجيد للفريق، وتجانسه وانسجامه، وتحفيزه، ومتابعة أدائه وتطويره.

- ٤ - **الإرادة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق** كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض
- ٥ - **توفر المناخ المناسب:** يحاول كل طرف من أطراف التفاوض التأثير في الآخر وقد يتطلب الأمر جهودا كبيرة للإيجاد مناخ من الثقة المتبادلة لإظهار قيمة العملية التفاوضية؛ ومن هنا فالمناخ التفاوضي يتعلق بأمرين أساسيين هما:
 - أ- **القضية التفاوضية:** ومدى أهميتها ودرجة حرارتها التي تنعكس على الاهتمام بالمشاركة في عملية التفاوض وفعاليتها، فكلما ازدادت درجة حرارتها وسخونتها كلما ازداد هذا الاهتمام؛
 - ب- **توازن المصالح التفاوضية:** وذلك حتى تكون نتائج التفاوض أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما، وإلا اكتسب الأمر طابع الاستسلام والظلم لأحد الطرفين بالتالي ستغيب الثقة والتعاون عن العملية.

فهد الحجاز

14. من المعوقات البيئية للتفاوض

- أ- قصور الإدارة في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- ب- عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات.
- ج- تباين الإدراك بين الأفراد.
- د- اللغة ومدلولات الألفاظ.

29. من المعوقات التنظيمية لعملية التفاوض

- أ- عدم وجود إدارة للمعلومات.
- ب- تشويه أحد الأطراف للمعلومات.
- ج- سوء العلاقات بين المفاوض وجماعته وبين الأطراف الأخرى.
- د- عدم كفاية أدوات الاتصال.

معوقات التفاوض

١ - معوقات شخصية

٢ - معوقات تنظيمية

- عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات والمسؤوليات
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي القائم من حيث المستويات الإدارية التي يمر بها التفاوض
- عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات
- عدم الاستقرار التنظيمي والتخصصي
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

٣ - معوقات بيئية:

■ اللغة ومدلولات الألفاظ

- الموقع الجغرافي ومشكلات التواصل المرتبطة به
- عدم كفاية أدوات الاتصال
- التأثيرات البيئية السلبية ذات الطبيعة المختلفة

عذر الحجاز



15. تصنف القدرة اللغوية ، ضمن قدرات التفاوض

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

16. تصنف القدرة على الموازنة بين الادراك البصري والأداء الحركي، ضمن قدرات التفاوض

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

39. القدرة على الاستقراء ، تصنف ضمن قدرات التفاوض

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

41. القدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض، تصنف ضمن قدرات

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

قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:

- أ- قدرات عقلية: كالقدرة اللغوية والحسية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقراء
- ب- قدرات ميكانيكية: كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض
- ج- قدرات حركية نفسية: كحركة اليدين أثناء التفاوض، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً، وضبط التوتر والانفعال
- د- قدرات جسمية وحسية: كالاكتمال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض
- هـ- قدرات وسمات شخصية: جسمية وفعالية واجتماعية وخلقية ومزاجية

عبد الحجاز

17. يدخل ضمن مرحلة الإعداد للتفاوض

- أ- اختيار مكان التفاوض.
- ب- تحديد موعد التوقيع.
- ج- العناية بصياغة العقود والاتفاقات.
- د- الالتزام بمبادئ التفاوض.



45. إن المدخل الترابطي، في تحديد القضايا التفاوضية

- أ- يسهل عملية تبادل التنازلات.
- ب- يقلل من مرونة الطرفين.
- ج- يؤدي إلى النظر في كل قضية ومعالجتها بشكل مستقل.
- د- لا ينصح به في عملية التفاوض.

التحليل التفصيلي لخطوات الإعداد

تحديد القضايا التفاوضية :

من الواجب والمهم تحديد القضايا المتفاوض بشأنها قبل الشروع في التفاوض الفعلي، وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي:

أ- نطاق القضية: تعتبر الأجور مثلاً قضية محددة إذا قورنت بقضية حقوق العمال التي هي أوسع نطاقاً بكثير، كما أن السعر يعتبر أكثر تحديداً من شروط البيع والتوريد وهكذا.. ؛

ب- مدى فصل أو ربط القضايا: يؤدي الفصل إلى النظر في كل قضية ومعالجتها بشكل مستقل، في حين يؤدي الربط إلى معاملتها كوحدة مترابطة،

➤ علماً أن المدخل الترابطي يسهل عملية تبادل التنازلات

➤ كما أن المدخل المستقل يقلل من مرونة الطرفين؛

46. يقصد باستراتيجيات التفاوض

- أ- المسار العام الذي يتبعه المفاوض على طاولة المفاوضات.
- ب- التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة.
- ج- التحركات ذات الصبغة التنفيذية لتحقيق الأهداف الأساسية.
- د- التخطيط للتنفيذ.

30. يعبر المسار الذي يتبعه المفاوض على طاولة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية عن

- أ- استراتيجية التفاوض.
- ب- التكتيك التفاوضي.
- ج- قضية التفاوض.
- د- مهارات التفاوض.

11. 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.

٦- تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة:

يقصد باستراتيجيات التفاوض، المسار الذي يتبعه المفاوض على طاولة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية يستهدف تحقيقها؛

❖ فإن المقصود بالتكتيكات، تلك التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة وذات صبغة تنفيذية لتحقيق الإستراتيجية الأساسية.

عذر الحجاز

18. جميع ما يلي يدخل ضمن عناصر الموقف التفاوضي ما عدا

- أ- المرحلة الزمنية التي يتم فيها التفاوض.
- ب- المكان الجغرافي المعني بالعملية التفاوضية.
- ج- الترابط بين مكونات الموقف التفاوضي.
- د- عدم إمكانية التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه.

عناصر عملية التفاوض

١. الموقف التفاوضي:

يخبر التفاوض موقفاً ديناميكياً قائماً على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابياً وسلبياً وتأثير أو تأثيراً. فهو موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع المتغيرات المحيطة بعملية التفاوض.

عناصر الموقف التفاوضي:

أ- الترابط: ويتطلب الأمر أن يصير الموقف التفاوضي كلا مترابطاً وإن كان سهل الوصول إلى جزئياته؛

ب- التركيب: بحيث يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها ضمن إطارها الجزئي، كما يمكن تناولها أيضاً ضمن إطارها الكلي؛

ج- إمكانية التمييز: والمقصود هنا إمكانية التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه دونما غموض أو فقد لبعد من أبعاده أو معالمه؛

د- الاتساع الزمني والمكاني: ويتعلق الأمر هنا بالمرحلة التي يتم فيها التفاوض والمكان الجغرافي المعني بالعملية التفاوضية؛

هـ- التعقيد: إذ الموقف التفاوضي معقد بطبيعته، تتفاعل عوامله الداخلية بحيث يتشكل الموقف التفاوضي كنتيجة لذلك؛

و- الغموض: أي دائرة الشك المحيطة بالموقف خاصة حول نوايا ودوافع الطرف الآخر والتي يسعى المفاوض لتقليلها.

٢. أطراف التفاوض — مباشرة — غير مباشرة

٣. القضية التفاوضية

٤. الهدف التفاوضي

مقرر المحاضر

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

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

45. تتمثل المهارة في

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

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 المفوض القدرة على التفاوض على أساس الفهم والسرعة والدقة بما يحقق أغراض التفاوض؛

■ وهنا يجب التمييز بين المهارة والاستراتيجية، لأن هذه الأخيرة (أي الاستراتيجية) تعني الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين.

عمر الحجاز

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

- أ- الذاتية.
- ب- الموضوعية.
- ج- الشخصية.
- د- الفطرية.

46. من المهارات الموضوعية للتفاوض

- أ- سرعة البديهة والفتنة.
- ب- القدرة على التحليل.
- ج- الإدراك الكامل والمتكامل.
- د- إجادة فن الاستماع.

أقسام المهارات التفاوضية

١- المهارات الموضوعية للتفاوض: تتصل بمدى القدرات التفاوضية

والمعرفية للمفاوض، الذي عادة ما يكون قد اكتسب البراعة من خلال التعلم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي. وتشمل هذه المهارات:

- أ- القدرة على التحليل:
- ب- المعرفة الاقتصادية
- ج- المعرفة القانونية
- د- المعرفة اللغوية
- هـ- المعرفة النفسية
- و- المعرفة القياسية
- ز- المعرفة العامة

٢- المهارات الشخصية:

تتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض والاستعداد الفطري وعوامل الوراثة

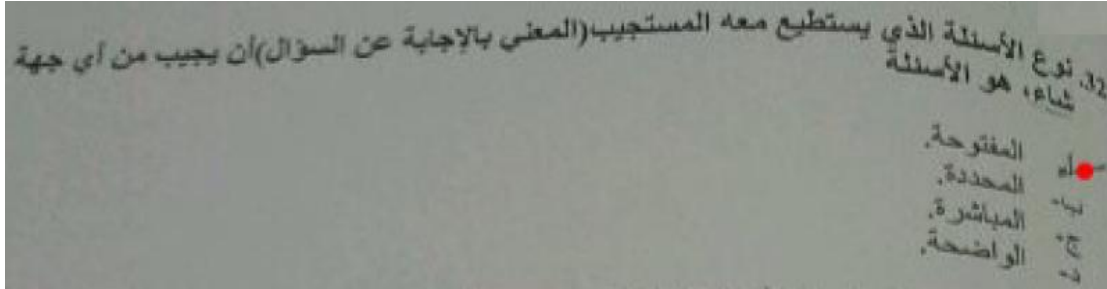
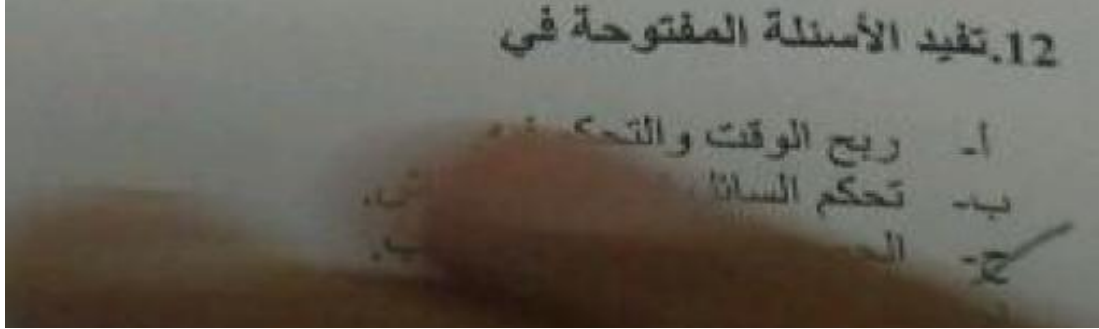
- نضج الشخصية
- الذكاء والدهاء
- حكمة التصرف؛
- إجادة فن الاستماع
- الطلاقة والكياسة
- سرعة البديهة والفتنة
- الإدراك الكامل والمتكامل

عمر الحجاز



22. 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.



أنواع أسئلة التفاوض:

أ- الأسئلة المفتوحة: أن يجيب من أي جهة

ويتعلق الأمر بذلك النوع الذي يستطيع معه المستجيب (المعنى بالإجابة عن السؤال) فوائد الأسئلة المفتوحة :

١) جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً

٢) الحصول على معلومات من المستجيب

٣) استخدامه للحصول كمفتاح للمفاوضات وللحصول على ثقة المستجيب

على أنه يجب التنبيه إلى الوقت المستغرق في حل حرصاً عليه (أي الوقت) وكذا خروج المستجيب عن الإطار المستهدف من السؤال.

ب- الأسئلة المغلقة: الأسئلة التي تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة وفق اختيارات معينة ربما تضمنها السؤال بحد ذاته.

فوائد الأسئلة المغلقة :

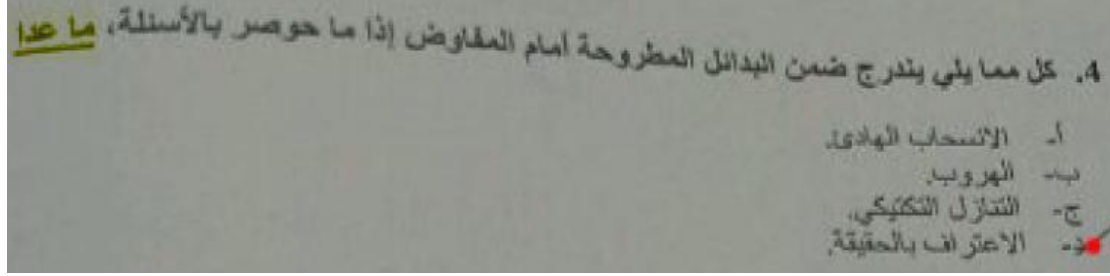
١) ربح الوقت والتحكم فيه

٢) 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 يسؤل مفتوح يكون متبوعاً بأسئلة تدرج في الانغلاق لتصل بالسائل إلى هدفه.

فهد الحجاز

----- نفس الموضوع ونفس الشرائح -----



➤ إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل :

- ✓ الانسحاب الهادئ
- ✓ التنازل التكتيكي
- ✓ الاعتراف بالحقيقة

عمر الحجاز

23. 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.

أدوار وخدمات الوسيط:

- يقوم الوسيط بأدوار متعددة تشمل الآتي:
- تسهيل عمليات التفاوض
- الاسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود
- تضيق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة
- اقتراح أساليب للتوصل إلى اتفاق
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات

عمر الحجاز

24. تركز 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.

44. تعتمد مباريات المجموع الثابت (الصفري)، ضمن نظرية المباريات على وجود حالة

- أ- من الصراع المطلق بين الطرفين.
- ب- من التعاون المطلق بين الطرفين.
- ج- تجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بين الطرفين.
- د- من التعاون والتنافس بين الطرفين.

الاستراتيجية والمساومة :

- في كل مفاوضات تظهر دائما ثلاثة عناصر حاسمة هي الوقت والمعلومات والقوة. ولتحديد سلوكيات المساومة كان لابد من الأخذ بالاستراتيجية.
- **تستمد الاستراتيجية الإدارية** مبادئها من مصدرين علميين : **الاستراتيجية العسكرية** ونظرية المباريات كما يؤكد الدكتور السيد عليوة (مهارات التفاوض).
- تحمل كلمة استراتيجية في أصل معناها أساليب وفنون الحرب وإدارة المعارك. أي أنها خطة توضع في مواجهة القوة المناوئة تعبر في إطار التزاحم على الموارد والفرص في ظروف عدم التأكد للتغير على الآخرين على أساس من المخاطرة المحسوبة.
- يتعزز هذا الاتجاه أكثر ضمن مباريات الاستراتيجية في نظرية المباريات، سواء فيما يعرف بـ:

مباريات المجموع الثابت تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين

يعتبر مكسب أحدهما خسارة للطرف الآخر بنفس القيمة بحيث يظل مجموع القيم المتبدلة ثابتا، ويكون المجموع الجبري لمكسب وخسارة الطرفين بالتالي مساويا للصفر؛

مباريات المجموع المتغير أي مباريات التعاون المرتكزة على ذلك النوع الذي يجمع ما بين

المنفعة المشتركة والصراع بحيث يمكن للطرفين **التعاون حيناً والتنافس حيناً آخر**، فيكسب الاثنان لكنهما يتساويمان على توزيع كسبهما. علما أن هذا النوع الأخير هو الأكثر واقعية وجدوى في الحياة العملية المسلوقة على الميزانية التقديرية لإدارات المنظمة).

إن الأسلوب الذي تقدمه نظرية المباريات، يمكن استخدامه بالنسبة للمساومة سواء في حالات المنفعة المشتركة أو حالات الصراع

فهد الحجاز

27. تسمى ملاحق العقد التي يتم فيها التوضيح بالجدول التي يحتاجها العقد، الملاحق

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

33. تسمى ملاحق العقد المتضمنة ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة ، الملاحق

- أ- التشريعية.
- ب- الوثائقية.
- ج- التاريخية.
- د- الإجرائية.

15. تعرف ملاحق العقد التي تتضمن نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد، بالملاحق

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

38. ملاحق العقد المتضمنة لجميع المستندات المحددة لحقوق والتزامات كل طرف ، هي الملاحق

- أ- التشريعية.
- ب- الوثائقية.
- ج- التاريخية.
- د- الإجرائية.

أركان العقد

الملاحق الخاصة بالعقد:

ومن أهم تلك الملاحق ما يلي:

- **إحصائية:** يتم فيها التوضيح بالجدول التي يحتاجها العقد
- **إجرائية:** بحيث تتضمن الاجراءات الواجب القيام بها في حال تنفيذ الالتزامات والتعهدات
- **تشريعية:** وبها نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد والتي أجازت بالتراضي بين الطرفين من قبل المختصين والفنيين
- **وثائقية:** تتضمن جميع الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والتزامات كل طرف
- **تاريخية:** وتتضمن ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة واضحة، تم عقدها بين الأطراف والتي توحى بمدى فشل أو نجاح الاتفاقات بين الأطراف في الماضي

عبد الحجاز



49. ركن العقد المتعلق بالالتزامات والحقوق التي تم التفاوض والتراضي عليها، التي يفرضها العقد على الطرفين ، هو

- أ- مقدمة العقد.
- ب- موضوع العقد.
- ج- ملاحق العقد.
- د- الشروط الجزائية للعقد.

13. يشمل موضوع العقد

- الالتزامات التي يترتبها والحقوق التي يطولها.
- النظام الخاص بحل الخلافات.
- القانون الذي سيطر على وجود خلاف بين أطراف التعاقد.
- الديباجة التي توضح الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد.

14. 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

١- اتفاق مكتوب:

أ- **المقدمة:** يسمى بالديباجة ويذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووطناتهم وعنايتهم؛

ب- **موضوع العقد:** ويشمل **الالتزامات التي يترتبها 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 بعديين 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 يجب أن يصاغ موضوع العقد بعبارات واصطلاحات واضحة المعالم ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في الخلافات عند تطبيقها؛

٥- **العقوبة (الشرط الجزائي):** ويأخذ هذا الركن بنوداً (أو بنوداً) مستقلة لتوضيح ماهية الغرامة أو الجزاء الذي سيتم توقيعه على من يخفق بالتزامات العقد، وهنا نميز ما بين من يخفق بأن يفشل في تأدية التزاماته وبين من يتعمد الإخلال بنود 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 جزءاً مكملاً للعقد ، ويلجأ إليها لكون التفاصيل التي تحملها تؤثر على سياق موضوع العقد ووحدته العضوية.

عبد الحجاز

28. من التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

- أ- التهديد المباشر.
- ب- التراجع.
- ج- أدر خدك الأيسر.
- د- اشتر بعض الوقت.

التكتيكات التنفيذية

تفادي النزاع التعاون

- | | |
|-------------------------------|-----------------------|
| ■ تقديم عروض بديلة | ■ أدر خدك الأيسر |
| ■ تقديم حلول للمشكلات القائمة | ■ اشتر بعض الوقت |
| ■ توثيق الكلام | ■ اقترح محكما |
| ■ تجزئة العرض أو التدرج | ■ نعم...ولكن...ثم نعم |

29. الإطار المنظم لممارسات التفاوض ، هو

- أ- القوة النسبية للتفاوض.
- ب- موضوع التفاوض.
- ج- قضية التفاوض.
- د- ناتج التفاوض.

مراكز القوة النسبية للمفاوضين :

تعتبر القوة النسبية هي الإطار المنظم لممارسات التفاوض

- ينظر للقوة التفاوضية إما (كتأثير، أو كإمكانية وطاقة احتمالية، أو كعمل تكتيكي)؛
- ما يهمنا هو القوة التفاوضية كعمل تكتيكي لأن العبرة ليست بالقوة ولكن العبرة باستخدامها الاستخدام الفعال في التفاوض

فهد الحجاز

34. يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بالطويل، وذلك لأن

- أ- الأهداف القصيرة أكثر مردودية من الطويلة.
- ب- الأهداف الطويلة تتعلق بالمفاوضات الدولية .
- ج- الأهداف القصيرة أكثر وضوحا وتحديدا.
- د- كفاءة المفاوض غالبا ما تقاس بما سيتم إنجازه مستقبلا.

و. من خصائص عملية التفاوض

- أ- تركيزها عادة على ما سيتحقق في الأجل الطويل.
- ب- كونها عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات .
- ج- استقلالها عن تأثير شخصيات المفاوضين وإمكاناتهم المادية.
- د- عدم ارتباط استمرارها بمصالح الطرفين.

خصائص عملية التفاوض

يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص هامة يتعين إدراكها كأساس لتنمية المهارات التفاوضية لدى الأفراد:

- ١- عملية التفاوض هي أداة لفض النزاع يعتبر استمرارها مرهونا باستمرار المصالح المشتركة
- ٢- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها
- ٣- التفاوض عملية تتأثر بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم
- ٤- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى (من تلك توقعات الخصم وتقدير المفاوض لسلوك الخصم، والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات واللغة المستخدمة...).
- ٥- يتأثر النتائج المتحقق من التفاوض باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات
- ٦- يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بالطويل، وذلك لأن:

■ الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا

- الأهداف طويلة الأجل أكثر غموضا وعمومية
- كفاءة المفاوض غالبا ما تقاس بما حققه فعليا من إنجازات
- ٧- التفاوض علم وفن في نفس الوقت

عمر الحجاز

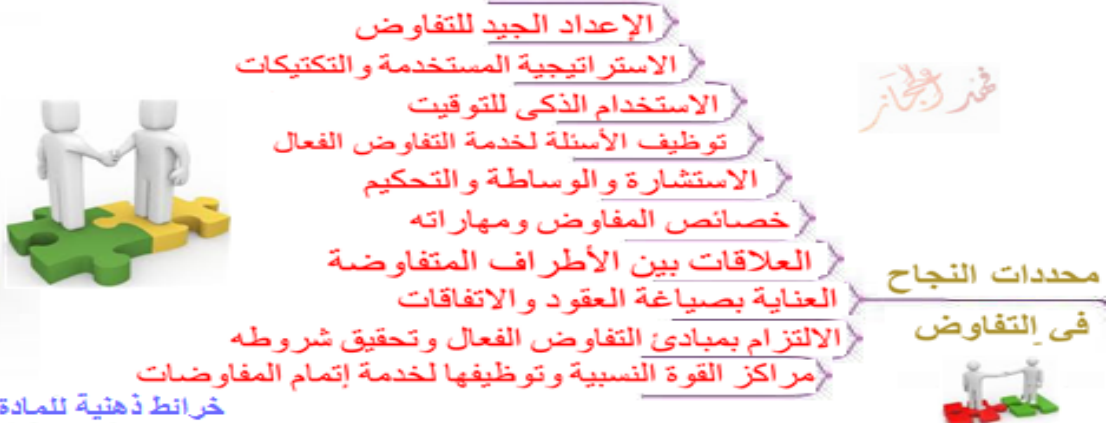
22. تعرف القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم بالقوة

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

مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات. لا شك أن قوة المفاوضين النسبية هامة جداً في حسم المفاوضات.

➤ لابد أن نفرق بين (القوة الموضوعية) و (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

عمر الحجاز





35. البدء بالقضايا الثانوية في تحديد أجندة التفاوض يكون بسبب

- أ- أن حلها يسهل تلقائيا حل غيرها من القضايا.
- ب- كون التنازلات بشأنها يكون أصعب من غيرها.
- ج- كون التنازلات بشأنها يكون أكثر تكلفة من غيرها.
- د- إمكانية تقديم تنازلات بشأنها لكسب ثقة الطرف الآخر.

17. بديل وضع أجندة التفاوض/الذي يمكن من تأجيل المواجهة وكسب ثقة الآخر، هو

- أ- البدء بالقضايا الأساسية.
- ب- البدء بالقضايا الثانوية.
- ج- وضع أسس وشروط عامة للتفاوض.
- د- تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة.

تحديد أجندة التفاوض

- (أ) **البدء بالقضايا الأساسية :** باعتبار أن حلها يسهل تلقائيا حل القضايا الثانوية و حتى لو لم تحل فإن التنازلات بشأنها تكون أيسر وأقل تكلفة؛
- (ب) **البدء بالقضايا الثانوية :** من قبيل تأجيل المواجهة بعض الشيء حيث يمكن من خلال تقديم تنازلات بشأنها كسب ثقة الطرف الآخر
- (ج) **وضع أسس وشروط عامة يتم الاتفاق عليها باعتبارها الحاكمة للتفاوض :** ثم تنتقل المفاوضات إلى التفاصيل التنفيذية، كأن يتم الاتفاق على تنسيق السياسات التسويقية بين الشركتين ثم تبدأ المفاوضات في التفاصيل التنفيذية؛
- (د) **تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة :** ويتعلق الأمر بتصنيف قضايا التفاوض مثلا تبعا للجوانب الفنية والتسويقية والقانونية للمشروع كل على حدة.

عمر الحجاز



36. تدرج (استراتيجية التعاون/استراتيجية المواجهة) ، ضمن تصنيف الاستراتيجيات

- أ- وفقا للنتائج المراد تحقيقها.
- ب- طبقا لتوقيت التصرف.
- ج- طبقا لطابع السلوك التفاوضي.
- د- المسمى "استراتيجيات ماذا؟".

27. عندما يكون ممثل الشركة محكوما بهاجس ضمان تدفق الإمدادات للوفاء بالتزاماته في تفاوضه مع المورد فإن الاستراتيجية المناسبة له هي استراتيجية

أ- التدرج.
ب- المواجهة.
ج- تفادي النزاع.
د- الإنجاز مرة واحدة.

37. من أهم دواعي لجوء طرف ما في التفاوض لاستراتيجية تفادي النزاع

- أ- رغبته بأي ثمن في عدم فشل المفاوضات.
ب- قوة مركزه التفاوضي.
ج- تقديره المبالغ فيه لقوة مركزه التفاوضي.
د- إدراكه لميل الطرف الآخر لتفادي النزاع.

الاستراتيجيات المنتهجة طبقا لطابع السلوك التفاوضي

تميز ما بين الاستراتيجيات المتباينة والاستراتيجيات المنعكسة على النحو التالي:

- استراتيجيات هجومية/استراتيجيات دفاعية
- استراتيجيات التدرج/استراتيجيات الإنجاز مرة واحدة
- استراتيجيات التعاون/استراتيجيات المواجهة
- استراتيجيات تفادي النزاع/استراتيجيات مواجهة النزاع

أ- في حالة تفادي النزاع: يسعى المفاوض إلى تبني أسلوب تفادي النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته، وذلك لجسلة اعتبارات كأن يقدر مدى فحاحة الأضرار الناجمة عن ذلك، أو بفعل ضعف موقفه أو تقديره لضعف موقفه التفاوضي، أو لرغبته بأي ثمن في عدم فشل المفاوضات... أن يكون ممثل الشركة محكوما بهاجس ضمان تدفق الإمدادات للوفاء بالتزاماته في تفاوضه مع المورد، أو حاجة الشركة لزيادة الإنتاج للوفاء بالتزاماتها أثناء التفاوض مع ممثلي العمال، وهكذا.

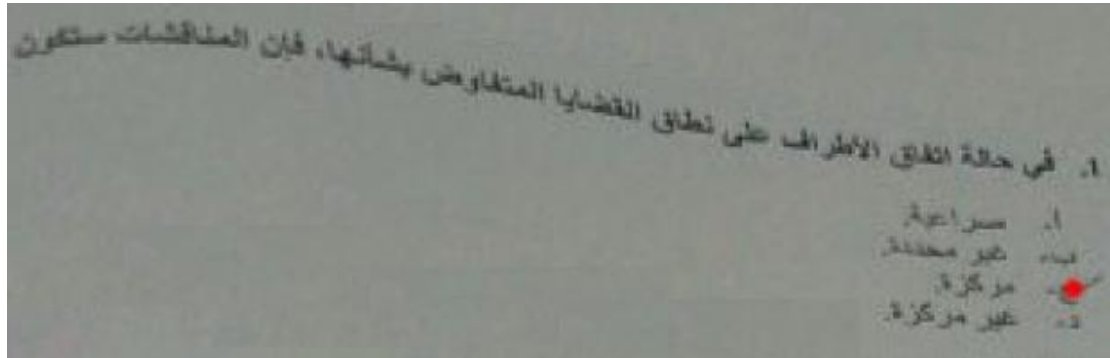
ب- في حالة مواجهة النزاع: يسعى المفاوض إلى تكثيف المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرصا أفضل لتحقيق أهدافه، وخاصة عندما يدرك ميل الطرف الآخر لتفادي النزاع

عز الحجاز



38. عدم اتفاق الأطراف على نطاق القضايا المتفاوض بشأنها، يجعل المناقشات الخاصة بها

- أ- مركزة.
- ب- محددة.
- ج- تعاونية.
- د- صراعية.



مثال بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها:

تحديد النقابة لقضايا التفاوض		الإدارة / النقابة	
تحديد متسع	تحديد ضيق أو محدود		
مناقشات صراعية	مناقشات مركزة	تحديد ضيق أو محدود	تحديد الإدارة لقضايا التفاوض
مناقشات غير مركزة	مناقشات صراعية	تحديد متسع	

الحالة الأولى الاتفاق على نطاق القضايا: ستكون المناقشات مركزة ومحددة
أما إذا حددنا القضايا بشكل متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة.
الحالة الثانية عدم الاتفاق على نطاق القضايا: فإن المناقشات ستكون صراعية.

39. 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، وذلك بالرغم من وجود اتفاق عام على جوهر ومضمون وطبيعة عملية التفاوض

عند الحجاز

35. يعرف عن التفاوض أنه

- أ- عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته .
- ب- يشترط 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 .

عملية التفاوض:

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

- أذن التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة:
- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.
- وجود قضية نزاعية أو أكثر.

عند الحجاز

6. تنشأ الحاجة للتفاوض

- أ- في مجال إبرام الصفقات التجارية فقط.
- ب- في مجالات محددة للنشاط الإنساني.
- ج- في كافة مجالات النشاط الإنساني تقريبا .
- د- في حالة نشوء نزاع بين طرفين فقط.

الحاجة للتفاوض

تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريبا، أي حيثما تتواجد

مصلحة مشتركة يرغب الأطراف في حسمها بطريقة ودية فتنشأ الحاجة للتفاوض.

- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها.
- على المستوى الدولي بين الدول.
- على المستوى الدولي بين المنظمات.
- على المستوى الشخصي في الحياة العادية للأشخاص.
- على المستوى الفرد ونفسه.

عذر الحجاز

43. عندما يتم التوقيع بالأحرف الأولى على العقد فإن ذلك يعني أن التوقيع

- أ- أصبح ملزما لجميع الأطراف.
- ب- هو لمجرد اعتماد نصوص العقد.
- ج- أصبح ساري المفعول.
- د- أصبح نهائيا.

26. التوقيع بالأحرف الأولى على العقد هو توقيع

- أ- نهائي.
- ب- ملزم للأطراف المتعاقدة.
- ج- لمجرد اعتماد نصوص العقد.
- د- يصبح العقد بموجب ساري المفعول.

أنواع التصديق والتوقيع على العقود:

١- **التوقيع بالأحرف الأولى:** يعتبر **توقيعا مبدئيا** حيث يقوم كل فرد من أفراد فريق التفاوض أو من تخول لهم السلطة في ذلك بوضع تأشيرة بالأحرف الأولى من اسمه على صفحات العقد ويترك التوقيع الرئيس في نهاية بنود العقد دون تأشيرته، ويعتبر هذا التوقيع المبدئي **غير ملزم للأطراف لأنه مجرد اعتماد لنصوص العقد.**

٢- **التوقيع النهائي:** يقوم من له الحق في التوقيع النهائي بتوقيع العقد وفقا لصلاحياته التي حددت له ، وبذلك يصبح العقد ساري المفعول، أي ابتداء من الوقت الذي يوقع فيه توقيعاً نهائياً.

٣- **مراسيم أو احتفالية التوقيع:** ويرتبط ذلك عادة ببعض الاتفاقات الكبيرة والهامة

عذر الحجاز

44. من الخائص المميزة لمرحلة الإعداد للتفاوض، أن الإعداد لعملية التفاوض ليس نشاطا

- أ- سابقا للتفاوض الفعلي.
- ب- مرافقا للتفاوض الفعلي.
- ج- ينفرد به فقط من سيقومون بالتفاوض الفعلي.
- د- مركزا على توافر البيانات حول الموقف التفاوضي.

الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد للتفاوض

- يتعين على المفاوض الماهر أن يعنى غاية فائقة بطبيعة المرحلة وخصائصها لأنها محددة لتجاح العملية، علما أن إدراك أهم الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد ومراعتها في عملية التفاوض هو أحد صور تلك الغاية والواجبة. ومن أهم تلك الخصائص:
- إن الإعداد لعملية التفاوض هو عملية تخطيطية وبالتالي فهي تتمتع بكل خصائص العملية التخطيطية من حيث التخطيط والأسس والمقومات والمراحل والأهمية والمرونة..؛
- إن الإعداد لعملية التفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فحسب، بل هو عملية مستمرة (قبلية وأنية ومستمرة أخذا في الاعتبار للطوارئ والتعديلات وما يستجد من معلومات؛
- يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي؛
- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في آن واحد لعملية التفاوض، الأول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة تلك المتغيرات والتأثير في مسارها وبالتالي في تأثيرها في المفاوضات؛
- لا ينفرد بالإعداد لعملية التفاوض من سيقومون بالتفاوض الفعلي وإنما يجب توسيع دائرة المشاركة رفعا لكفاءة الإعداد.

عبد الحجاز

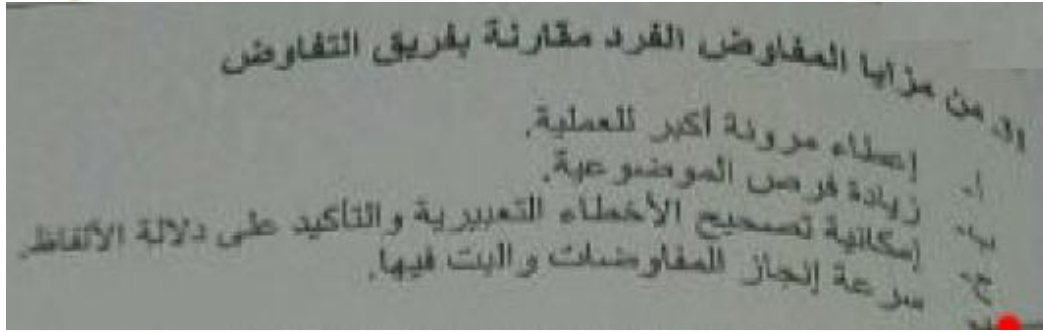
47. من مزايا اللجوء إلى الفريق التفاوضي بدلا من الفرد الواحد المفاوض

- أ- سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها.
- ب- التحديد الواضح للمسؤولية.
- ج- زيادة فرص الموضوعية.
- د- إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بسهولة.

مزايا الفريق المفاوض :

- تكامل القدرات والمهارات
- إعطاء مرونة أكبر للعملية
- إمكانية تصحيح الأخطاء خاصة التعبيرية والتأكيد على دلالة الألفاظ
- زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصي
- استخدام جبهة موسعة أمام الطرف الآخر
- استخدام تكتيك (العضو المتشدد والعضو المتساهل)
- إمكانية تأجيل الالتزام بموقف ما، بحجة (استشارة الزملاء)

فهد الحجاز



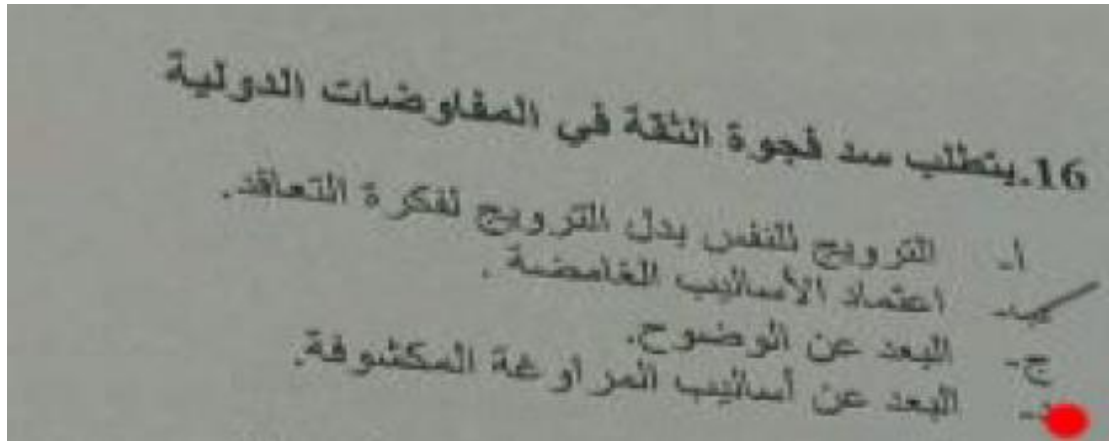
مزايا المفاوض الفرد:

- سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها
- التحديد الواضح للمسؤولية
- عدم إضعاف المركز لتفاوضي بوجود خلافات بين الأعضاء كما في حالة الفريق
- إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بشكل أكثر توازناً وسهولة مقارنة بحالة الفريق

فهد الحجاز

48. مما ينصح به في المفاوضات الدولية

- أ- تقويم وتوجيه ثقافة الطرف الآخر .
- ب- الترويج لنفس المتعاقد بدلاً من الترويج لفكرة التعاقد.
- ج- إبداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.
- د- البعد عن تكوين علاقات شخصية مع الطرف الآخر.

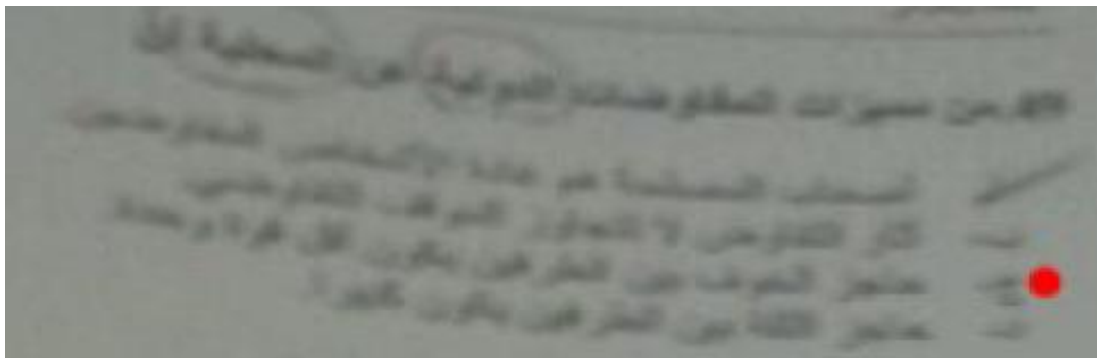


التفاوض في المعاملات الدولية

٤- مبادئ وقواعد استرشادية عامة في المفاوضات الدولية:

- أ- سد فجوة الثقة: ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - ✓ الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة المكشوفة
 - ✓ إبداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة
 - ✓ تكوين علاقات شخصية دون مبالغة مثيرة للشك
 - ✓ إعلان الأهداف والمواقف أخذاً في الاعتبار: أنه لكل مقام مقال، مع عدم كشف الأوراق دفعة واحدة، ولدرجة الموثوقية واعتماد كل طرف على الآخر
 - ✓ الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس
 - ✓ تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية

عز الدين الحجاز



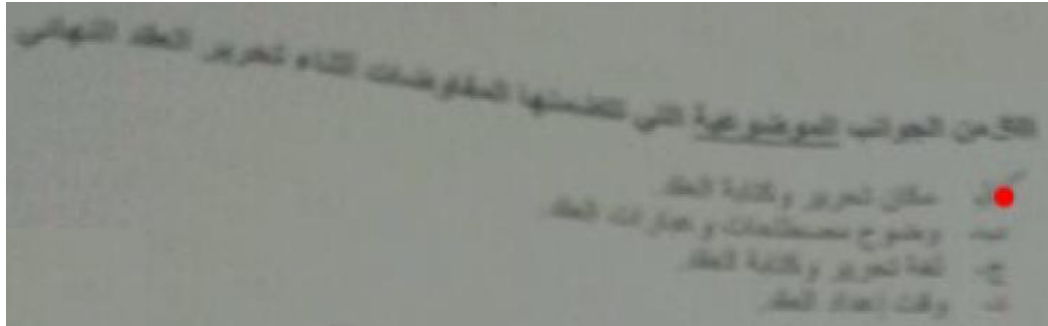
أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية:

- 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
- حاجز اختلاف الثقافات ومسائل السيادة
- كون أصحاب المصلحة غير الأشخاص المفاوضين
- آثار التفاوض تتجاوز الموقف التفاوضي

عز الحجاز

50. 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.



47. 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.

مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض

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 والإلمام بالنواحي القانونية بما يضمن إعداد العقد مستوفياً لكافة الشروط؛
- **أسلوب كتابة العقد:** بحيث يتم الحرص على أسلوب يشمل جميع الجوانب والأركان ويرضي جميع الأطراف؛
- **لغة تحرير وكتابة العقد:** تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى.

ب- الجوانب الموضوعية: وتشمل:

- **المنهجية:** بحيث تشتمل على الأسلوب الذي سيتم بموجبه تنفيذ بنود العقد من قبل كل طرف، وتوضيح العناوين الرئيسية والفرعية والهدف من كتابة العقد وإبرامه بين الطرفين مع توضيح طريقة تنفيذ هذه البنود؛
- **المقومات في عملية التنفيذ:** وتعتمد على الإجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات الملزمة بالتنفيذ والعوامل المساعدة على ذلك وتوضيح العقوبات 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.

فهد الحجاز

43. يمثل 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.

التحكيم

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

٢- أهمية ودور المحكم:

- يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة أو تقديم الاقتراحات للمتفاوضين. فالمحكم هو الذي يحدد شروط التعاقد النهائي ونصوصه، وعليه تقع مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات الأطراف المعنية؛
- عادة ما يطلب الطرف الأضعف في لتفاوض التحكيم، وتكون وظيفة المحكم حيادية تامة بحيث لا تسمح للطرف الأقوى بالطغيان واستخدام قوته النسبية في إهدار مصالح الطرف الآخر؛
- للمحكم أن يلجأ لكافة الوسائل وتجميع كافة الأدلة والمستندات الموصلة للحقيقة بشأن طبيعة موقف النزاع، وله أن يستعين في ذلك بمن يشاء.

فهد الحجاز

دعواتكم لي ولأولادي بالهداية
أخوكم

فهد الحجاز

محتوى المشيخ للمقرر بالطلب نفس المشيخ للمقرر الجزائي

المحاور وموضوعات المقرر	التفصيل
١- مدخل مفاهيمي	
٢- عناصر عملية التفاوض	
٣- خطوات عملية التفاوض	
٤- استراتيجيات التفاوض	
٥- تكتيكات التفاوض	
٦- العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته	
٧- دور الوقت في عملية التفاوض	
٨- دور الاستئالة في عملية التفاوض	
٩- مهارات التفاوض	
١٠- المساومة والاستئالة والوساطة والتحكيم	
التفاوض في المعاملات الدولية	
التمهيد	

اسم المقرر إدارة التعاقد والتفاوض

اسم المدرس د. محمد الجيراوي

محتويات المنهج

قائمة الموضوعات
أولاً: مدخل مفاهيمي
ثانياً: عناصر عملية التفاوض
ثالثاً: خطوات الإعداد للتفاوض
رابعاً: استراتيجيات التفاوض
خامساً: تكتيكات التفاوض
سادساً: العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته
سابعاً: دور الوقت في عملية التفاوض
ثامناً: دور الاستئالة في عملية التفاوض
تاسعاً: مهارات التفاوض
عاشراً: المساومة والاستئالة والوساطة والتحكيم
حادي عشر: التفاوض في المعاملات الدولية
ثاني عشر: التعاقد

فهد الحجاز

الواجبات

السؤال 1

يعرف عن التفاوض أنه

- ☐ يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة
- ☐ شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة
- ☐ يقع في مجالات محددة من مناحي الحياة
- ☒ يقع تقريبا في كافة مناحي الحياة

السؤال 2

يوصف التفاوض بأنه

- ☒ فن وعلم
- ☐ علم وليس فن
- ☐ فن وليس علم
- ☐ ليس فن وليس علم

السؤال 3

ينظر للمساومة على أنها

- ☒ جزء من التفاوض
- ☐ لا علاقة لها بعملية التفاوض
- ☐ أشمل من التفاوض
- ☐ تختلف اختلافا جوهريا عن التفاوض

من خصائص عملية التفاوض

- ☐ تركيزها غالباً على ما يتحقق في الأجل الطويل مقارنةً بالقصير
- ☐ عدم تأثر نتائجها باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات
- ☒ أن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة لأطراف التفاوض
- ☐ عدم تأثرها بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم

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

- ☐ المناورة
- ☒ الاستشارة
- ☐ الوساطة
- ☐ التحكيم

تعرف القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم بالقوة

- ☐ الذاتية
- ☐ الموضوعية
- ☒ المدركة
- ☐ الكامنة

من المعوقات التنظيمية للتفاوض

- ☐ اللغة ومدلولات الألفاظ
- ☒ عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات
- ☐ تباين الإدراك بين الأفراد
- ☐ تشويه المعلومات بقصد أو بغير قصد

من مزايا المفاوض الفرد مقارنةً بالفريق

- ☐ إعطاء مرونة أكبر للعملية
- ☐ زيادة فرص الموضوعية
- ☐ تقليل التحيز الشخصي.

☒ سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها

يديل وضع أجندة التفاوض الذي يستهدف تأجيل المواجهة بعض الشيء حيث يمكن من خلال تقديم تنازلات يشأتها كسب ثقة الطرف الآخر، هو

- ☐ البدء بالقضايا الأساسية
- ☒ البدء بالقضايا الثانوية

- ☐ وضع أسس وشروط عامة يتم الاتفاق عليها باعتبارها الحاكمة للتفاوض
- ☐ تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة

الاعطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية، هو

- ☐ التكتيك التفاوضي
- ☒ استراتيجية التفاوض
- ☐ الموقف التفاوضي
- ☐ قضية التفاوض