

المحاضرة الأولى

تهدف عملية التفاوض إلى:

عملية التفاوض
هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهما أو بينهم. إذا التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة:

- ١- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.
- ٢- وجود قضية نزاعيه أو أكثر.

أ. إجراء نوع من الحوار.

ب. تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

ج. التوصل إلى اتفاق يؤدي على حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم.

د. إجراء نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

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 بينهم

د. الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما

جلوس الطرفين على طاولة المفاوضات يعني في علم التفاوض :

أ. الرغبة في تبادل الآراء

ب. الرغبة في التشاور في القضايا النزاعية

ج. الرغبة في حسم القضايا النزاعية بينهم

د. الرغبة في إيصال رسائل لفضيه بين الطرفين

يعتبر علماء الإدارة أن عملية التفاوض نوع من الحوار :

أ. يقود في نهاية الأمر إلى إتفاق

ب. يقود في نهاية الأمر إلى حسم قضية معينة

ج. يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات

د. يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات مؤلمة

عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

أ. إتفاق.

ب. حسم قضية معينة.

ج. تنازلات.

د. تنازلات مؤلمة.

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

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

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 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.

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 الإنساني الذي يتبناه في :

يمكننا تمييز عملية التفاوض على المفاوض في سلوكه الإنساني الذي يتبناه في:

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

عندما يتم عقد مباحثات للاتفاق على هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة فإن ذلك يعد:

الدخول في مباحثات بين طرفين أو أكثر للاتفاق على هدف معين

أ. ضبط شكل ومضمون المشكلة.

ب. نوع من التفاوض.

ج. لا يعد نوع من التفاوض.

د. تمهيد للتفاوض.

عندما يتم عقد اتفاق هدنه أو صلح بين طرفين متصارعين فإن ذلك يعد:

يلجأ الخصوم في الحروب اذا ماضعت قواهم الى إبرام هدنه بينهم وتصنف إجرائاتها :

أ. نوع من التفاوض.

ب. تمهيد للتفاوض.

ج. ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدئة أو الصلح.

د. لا يعد نوع من التفاوض.

بعض من انواع التفاوض

أولاً: التفاوض هو حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع معين للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة للطرفين
مثال: التفاوض بين إدارة المشتريات وبين الموردين لتوريد الآلات والمعدات والخامات والمستلزمات.

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

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

ثالثاً: التفاوض عبارة عن محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أهل عقد اتفاق الهدنة أو صلح

مثال: ما يحدث بين العرب وإسرائيل منذ سنوات طويلة حول إقامة الدولة الفلسطينية.

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

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

من الأركان الأساسية للتفاوض :

أ. القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة

ب. الرغبة في التفاوض وعدم الرغبة في الوصول إلى حل

ج. الحاجة الملحة لدى احد الطرفين

د. وجود مصلحة لأحد الطرفين

الأركان الأساسية للتفاوض:

حسب الترتيب التالي:

١- وجود طرفين على الأقل.

٢- وجود (مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية)

٣- الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.

٤- الحاجة الملحة (الحاج) لدى الطرفين.

٥- القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.

الأركان الأساسية للتفاوض حسب الترتيب يأتي في آخرها:

أ. القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.

ب. الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.

ج. الحاجة الملحة لدى الطرفين.

د. وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين.

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 ان :

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

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

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

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

أ. التفاوض

ب. المساومة

ج. الوساطة

د. التحكيم

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

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

أ. التفاوض

ب. المساومة

ج. الوساطة

د. التحكيم

ثانياً: 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.

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

لعملية التفاوض مداخل هي:

تتعدد المداخل المتبعة في عملية التفاوض وهي:

- مداخل عملية التفاوض :
- أولاً: منهج المصالح المشتركة
 - ثانياً: منهج الصراع

أ. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع.

- ب. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الأمر الواقع.
- ج. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الأمر الواقع ومنهج المراوغة.
- د. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج المراوغة ومنهج التمحور حول الهدف.

منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع يعتبران من المداخل الأساسية لعملية :

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

النزاع والمصالح المشتركة في إنهما هما أساساً :

- أ. عملية تبادل الآراء
- ب. عملية الحوار
- ج. عملية التشاور
- د. عملية التفاوض

خيار واحد ليس ضمن المداخل المتبعة في عملية التفاوض هو :

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

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 إفتراضات 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.

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 و تعظيم 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 الإضرار بمصالح الاطراف الاخرى**

يقوم منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على:

أطراف التفاوض الذين يعتمدون على منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على:

ينطلق منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض من :

- أ. تعاون أطراف التفاوض.
- ب. تكافؤ المراكز التفاوضية.
- ج. تكافؤ الحقوق والواجبات.
- د. **تنازع أطراف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى.**

ينطبق منهج الصراع في عملية التفاوض من

- أ. تتكون اطراف التفاوض للتحقيق وتعظيم المصالح المشتركة لكل الأطراف
- ب. تكافؤ المراكز التفاوضية لكل طرف من الأطراف
- ج. تكافؤ الحقوق والواجبات لكل طرف من الأطراف
- د. **تنازع اطراف التفاوض وسمي لتعظيم مكاسبه والاضرار بمصالح الأطراف الأخرى**

من الافتراضات الأساسية لمنهج الصراع كمدخل للتفاوض :

- أ. تكافؤ المراكز التفاوضية للطرفين
- ب. تكافؤ الحقوق والواجبات
- ج. **تعارض المصالح**
- د. تقبل الآراء ووجهات النظر 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	
تنازع أطراف التفاوض ، وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى	تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة
٢- الافتراضات الأساسية	
* عدم تكافؤ المراكز التفاوضية * تعارض المصالح . * عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى. * تنازع 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 (زمنياً، مكانياً)

من خصائص عملية التفاوض :-

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

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 الآخر
- 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

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

إختيار واحد فقط في مبدأين من المبادئ العامة للتفاوض

من المبادئ العامة للتفاوض:

في عملية التفاوض لدينا مبادئ عامة كثيرة ضابطة للتفاوض منها :

مبدأين 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 التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني :

- أ. استخدام الزمن بدون سقف زمني.
- ب. توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر.
- ج. عدم الارتباط بالزمن للاستفادة من كل دقيقة في إنجاح التفاوض.
- د. التقيد بجدول زمني بمتد لفترات حسب رغبة الطرفين.

يعد مبدأ التوقيت الزمني من مبادئ عمله التفاوض هو يقوم على

- التفاوض حتى يصل الطرفين الى حل
- التفاوض والتقييد بجدول زمني للتفاوض**
- التفاوض حتى الوصول الى حل يرضى جميع الأطراف
- التفاوض دون وضع سقف زمني

يعد التقييد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين:

- من السياسات العامة للتفاوض.
- من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.
- من التوجهات العامة للتفاوض.
- من المبادئ العامة للتفاوض خاصة مبدأ التوقيت الزمني.**

التقييد بالجدول الزمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين من المبادئ العامة للتفاوض ويسمى:

- مبدأ السقف الزمني
- مبدأ الاطار الزمني
- مبدأ الانجاز الزمني
- مبدأ التوقيت الزمني**

في التفاوض عند التقييد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين يعد اتساقا مع

- مبدأ العلاقات المتبادلة
- مبدأ المساواة
- مبدأ التكافؤ
- مبدأ التوقيت الزمني**

المبادئ العامة للتفاوض

أولاً: مبدأ الالتزام:

يعني هذا المبدأ **التزام كل طرف من أطراف التفاوض بأهداف جهته** التي يمثلها، وكذلك التزام كل طرف بما يتم الاتفاق عليه والشروط والاتفاقيات والتعهدات التي قد يتوصلون إليها بموافقة الطرفين.

ثانياً: مبدأ المصلحة أو المنفعة:

وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة للأطراف المشتركة في التفاوض. وهذا المبدأ يعتبر شرطاً أساسياً لقيام التفاوض والاستمرار فيه

ثالثاً: مبدأ العلاقات المتبادلة:

وهذا المبدأ يعني بمفهوم المخالفة أنه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو المتعددة المتبادلة حسب أطراف التفاوض هي **ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود العلاقات التبادلية.**

رابعاً: مبدأ الاستمرارية:

يعني هذا المبدأ أن التفاوض لا بد أن يتواصل بين الطرفين دون توقف. ولا يمكن أن يتم التفاوض بشكل متقطع، وألا يتم الانتقال إلى مواضيع أخرى دون التوصل إلى حلول جزئية لما يتم التفاوض حوله، ويمكن أن يتوقف التفاوض مؤقتاً لفترات متفق عليها على أن تستمر من النقاط التي انتهت إليها أو حسب اتفاق الطرفين. ويظل المبدأ الأساسي هو استمرارية التفاوض لحين التوصل للاتفاق وفقاً للسقف الزمني المحدد.

خامساً: مبدأ التوقيت الزمني

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

سادساً: مبدأ التكافؤ

من الضروري لنجاح عملية التفاوض وتحقيق التوازن في الأهداف والمصالح والنتائج، أن يكون هناك درجة من التكافؤ النسبي بين طرفي التفاوض ولا يعقل ان يكون التفاوض منطقي حالة وجود طرف قوي جداً أو ضعيف

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

القوة المدركة التي يخلقها المفاوض في ذهنه عن الطرف الآخر هي :

- أ. القوة الموضوعية لطرف الآخر
- ب. القوة التي يتخيلها وينميها نتيجة لمعلومات وصلته عن خصمه
- ج. القوة التي يصدرها الخصم له
- د. القوة الحقيقية التي يتمتع بها الخصم

تعد القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم :

- أ. من المبادئ العامة للتفاوض
- ب. من العلامات التي يتم الحكم فيها بأن المفاوضات ناجح
- ج. من الأعداد الجيد للتفاوض
- د. من استراتيجيات لماذا

رابعاً: توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:
إذا استطعت أن تسأل السؤال المناسب تكون قد قطعت نصف الطريق إلى الغاية التي تريدها الأمر الذي يشرح مدى أهمية استخدام الأسئلة أثناء التفاوض، وللأسئلة عموماً وظائف متعددة منها:
✓ الحصول على المعلومات
✓ تأكيد المعلومات
✓ إبداء الاستغراب والاستياء أو الاستنكار
✓ استدراج الطرف الآخر
✓ 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 وأخذ 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 لبندود 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.
ولا بد هنا أن نفرق بين (القوة الموضوعية) وبين (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

من مصلحة المفاوض الناجح أن يتفاوض على أساس:

من العلامات التي يتم التحكم فيها بأن المفاوض ناجح أن يتفاوض على أساس:

تقتضي المصلحة للمفاوض الناجح أن يؤسس تفاوضه على

أ. القوة الموضوعية في ذهن الخصم.

ب. القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم.

ج. تجنب تدريب المرؤوسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليهم.

د. جميع ما ذكر.

من مصلحة المفاوض الناجح ان يتفاوض على اساس

من العلامات التي يتم الحكم فيها بأن المفاوض ناجح ان يتفاوض على اساس:

أ. القوة الموضوعية في ذهن الخصم

ب. القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم

ج. عمل توازن بين القوة الموضوعية و القوة المدركة في ذهن الخصم

د. صناعة عدم توازن بين القوة الموضوعية و القوة المدركة في ذهن الخصم

يصنف المفاوض ذو مركز تفاوضي قوي إذا كانت :

يكون المفاوض في موقف ذكي إذا كانت:

أ. قوته المدركة لدى الخصم أكبر من قوته الموضوعية.

ب. قوته الموضوعية متساوية مع قوته المدركة لدى الخصم.

ج. قوته الموضوعية أكبر من قوته المدركة لدى الخصم.

د. لا شيء مما سبق.

يكون المفاوض في موقف قوي إذا كانت:

أ. قوته المدركة لدى الخصم أكبر من قوته الموضوعية.

ب. قوته الموضوعية متساوية مع قوته المدركة لدى الخصم.

ج. قوته الموضوعية أكبر من قوته المدركة لدى الخصم.

د. قوته المدركة لدى الخصم غير حقيقية

في منظمات الأعمال تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة:

تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة في:

أ. الواقع العملي.

ب. تقديرات المفاوضين.

ج. مكونات وتركيبات القوة في المنشأة.

د. مدى استعدادات وقدرات المنشأة.

من شرح الدكتور في الدقيقة ٢٣ من المحاضرة

شرح الدكتور في الدقيقة ٢٣ من المحاضرة

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 مراحلها 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 مراحلها المختلفة.

رابعاً: الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض:

وتعتمد هذه الرغبة على الكثير من العوامل، ومن أهمها المصالح المشتركة التي يمكن تحقيقها من خلال الوصول إلى اتفاق، والتوازن على مستوى مجموع العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية التي تحدد المقدرة التفاوضية.

خامساً: توفر المناخ المناسب:

للقيام بعملية التفاوض ونجاحها في الوصول إلى نتائج مرغوبة من أطراف التفاوض، أو أطراف أخرى لها مصلحة في الوصول إلى هذه النتائج، من أهم ما يتعلق بهذا المناخ أن يكون موضوع التفاوض حيويًا وساخناً في ضوء التغيرات الجارية.

المحاضرة الثالثة

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.**

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.**

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**

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.

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. الحثثيات التي يمكن تجاهلها أثناء التفاوض.

خطوات الإعداد للتفاوض

١. تحديد الأهداف
٢. **تحديد الفرص والقيود التفاوضية**
٣. حصر القضايا التفاوضية
٤. تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق
٥. تقييم المركز التفاوضي النسبي
٦. تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة
٧. اختيار الفريق التفاوضي
٨. تحديد أجندة التفاوض
٩. اختيار لغة التفاوض
١٠. تحديد مكان التفاوض
١١. الاتصال بالطرف الآخر
١٢. الاستعداد والجلسة الأولى

(١) تحديد الأهداف وبيانها

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

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

وترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلى ما يلي :

- ١- الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً .
- ٢- عدم إضعاف مركزك 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 .**

(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 علي الموقف التفاوض ،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 غير مباشرة على العملية التفاوضية هي القيود:

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود:

- أ. تشغيلية
- ب. تنفيذية
- ج. تكتيكية
- د. استراتيجية

(٣) تحديد القضايا التفاوضية :

وتمر القضايا التفاوضية بأربع مراحل:

- (أ) تحديد نطاق القضايا (واسعة أو ضيقة)
- (ب) تحديد مدخل معالجة القضايا (منفصل، مترابط)
- (ج) تحديد حدود المرونة المسموح بها
- (د) تحديد الافتراضات التفاوضية

تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

تحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي :

على طاولة المفاوضات تحدد القضية محل النزاع من خلال أربعة أمور هي :

- أ. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافتراضاتها.
- ب. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافتراضاتها.
- ج. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.
- د. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.

عند الإعداد للتفاوض:

(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 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 ومهاراته
- د. والوثائق عن المنظمة والطرف الاخر

يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة:

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

يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

- أ. بمواطن القوة والضعف ومدى ادراكها
- ب. الموارد المتاحة
- ج. درجة اعتمادية كل طرف على الاخر
- د. ادراك مواطن القوة والضعف ودرجة الاعتمادية ووالموارد المتاحة

تحدد قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

- أ. بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما
- ب. بالموارد المتاحة
- ج. بدرجة اعتمادية كل طرف على الآخر
- د. بالموارد المتاحة ودرجة الاعتمادية على بعضهما ومواطن القوة والضعف وادراكهما لهما

الموارد المتاحة ودرجة الإعتمادية على بعضهما ومواطن القوة والضعف وإدراكهما لهما :

- أ. قوة المركز التفاوضي للمنظمة
- ب. قوة المركز التفاوضي للمنظمة الأقوى
- ج. قوة المركز التفاوضي للمنظمة الأضعف
- د. قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

تعتبر درجة الإعتمادية بين أطراف التفاوض أهم المؤثرات التي تحدد:

درجة الاعتمادية بين المفاوضين تؤثر على:

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

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 أفراد الفريق
- د. مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري والوظيفي وعدد الفريق

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

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.

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

تعكس أجندة التفاوض:

أ. استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته.

ب. استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة.

ج. تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة.

د. تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته.

(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

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 المتبعة 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. نسهل حل القضايا الثانوية وتقديم التنازلات فيها
- د. نسهل حل القضايا الثانوية ويصعب تقديم التنازلات فيها

عند وضع أجندة التفاوض وضع القضايا الثانوية في مقدمه فإن ذلك يعني

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

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

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 الطرفين بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصا أفضل لإنجاح التفاوض.

✓ استراتيجية المواجهة: ويشعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرصا أفضل.

(٤) استراتيجية 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

تكتيك الإنسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على التفاوض ويصنف ضمن:

تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

أ. استراتيجيات أين.

ب. استراتيجيات كيف نحقق.

ج. استراتيجيات ماذا نحقق.

د. استراتيجيات متى نحقق.

منح الطرف الاخر 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

المناخ التفاوضي:

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض.

ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

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.

المناخ الرسمي للتفاوض.

وهو مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الألقاب الرسمية ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة.

المناخ الحيادي للتفاوض.

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

المناخ المتشدد.

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف أن مصالحه متعارضة مع الطرف الآخر والمناخ هنا ليس عدوانياً ولكنه مناخ متوتر لأن كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها.

المناخ العدواني.

إذا كان أحد المفاوضين على الأقل عدوانياً، ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود، ولذلك لا بد من حسن اختيار المفاوضين.

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.
- ❖ اتبع 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.

المحاضرة السادسة

تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

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

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

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

الاصل في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو :

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

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.

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.

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

مدخل القوة التفاوضية القائم على تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض ، هو مدخل :

- أ. التعليل
- ب. السيطرة
- ج. الاعتمادية
- د. التعاون

مدخل التعليل يقوم على تقدير المفاوض لقوة الخصم بناء على الأثر الذي يحدثه :

- أ. سلوك الخصم على سلوك المفاوض
- ب. اعتماد الخصم على المفاوض
- ج. سيطره الخصم على المفاوض
- د. مبادرة الخصم بالسيطره على المفاوض

تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض هو

- أ. مدخل الاعتمادية.
- ب. مدخل التعليل.
- ج. مدخل السيطرة.
- د. مدخل المبادرة.

المدخل المختلفة للقوة التفاوضية:

١- 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) .

مدخل القوة التفاوضية التي يركز التفاوض بموجبه على الموارد التي تحمي طرفاً معيناً من الطرف الآخر ، هو مدخل

المدخل المختلفة للقوة التفاوضية:

٢- مدخل السيطرة. ويعتمد هذا المدخل على الموارد الهامة في القوة التفاوضية (قدرة طرف على معاقبة طرف آخر) والتي يمكن أن تكون قدرات هجومية (المعاقبة) أو قدرات دفاعية (موارد تحمي طرف من الطرف الأخر) .

٣- مدخل الاعتمادية. وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها. (درجة الاعتمادية ليست ثابتة وإنما هي متغيرة من موقف إلى موقف، بل وفي داخل الموقف الواحد ويمكن التأثير عليه بأسلوب موضوعي أو شخصي)

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

في حالة اتفاق الأطراف على نطاق القضايا بشأنها ، فإن المناقشات ستكون :

- أ. صراعية
- ب. غير محددة
- ج. **مركزة**
- د. غير مركزة

القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها:

أولا: بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها:

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

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

النطاق المتسع للقضايا بين المتفاوضين حتماً سيجعل المناقشات بينهما :

- أ. مركزة.
- ب. **غير مركزة.**
- ج. صراعية.
- د. مقايضة.

عدم اتفاق الأطراف على نطاق القضايا المتفاوض بشأنها ، ويجعل المناقشات الخاصة بها

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

إذا ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا فإن المناقشات تكون:

- أ. مركزة.
- ب. غير مركزة.
- ج. صراعية.
- د. **مقايضة.**

ثانياً: علاقة القضايا ومدى ربطها:

الحالة الأولى الاتفاق على أسلوب التحديد: ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية أما إذا **ربط القضايا ستتجه المناقشات للمقايضة** بين القضايا.
الحالة الثانية عدم الاتفاق على أسلوب التحديد: فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا.

عندما تربط الإدارة والنقابة بين القضايا محل التفاوض بينهما :

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

تكون المناقشات تنافسية بين طرفي التفاوض في حالة إن :

- أ. **تحدد الإدارة نواتج قابلة للتجزئة والنقابة تحدد نواتج قابلة للتجزئة**
- ب. تحدد الإدارة نواتج قابلة للتجزئة والنقابة تحدد نواتج غير قابلة لتجزئة
- ج. تحدد الإدارة نواتج غير قابلة لتجزئة والنقابة تحدد نواتج قابلة لتجزئة
- د. تحدد الإدارة نواتج غير قابلة لتجزئة والنقابة نواتج غير قابلة لتجزئة

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

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

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

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

ثالثاً: العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة:

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

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

- أ. **استراتيجيات تعاونية**
- ب. استراتيجيات هجومية
- ج. استراتيجيات الصراع
- د. 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.

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

- أ. الأساليب غير المباشرة
- ب. تكتيكات الصراع
- ج. **تكتيكات تفادي النزاع**
- د. تكتيكات المساهمة والتدرج

إذا كانت نتائج المفاوضات خطيرة على أحد الأطراف عليه:

- أ. **أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.**
- ب. أن يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الآخر.
- ج. أن يوضح كافة تفاصيل الخطورة حتى يكون الطرف الآخر على بينة من الأمر.
- د. أن يظهر الأمر بذكاء فيستدر عطف الطرف الآخر.

خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات زادت فعالية التكتيكات.
- كلما زادت خطورة النتائج للطرفين يكون استخدام استراتيجيات التعاون هي الحل العملي (نقسم البد نصفين)
- وعموماً إذا كانت النتائج خطيرة لطرف واحد فعليه أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.

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

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:**
- تميز عموماً بين استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض:
 - الاستراتيجية الأولى: خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق؛
 - الاستراتيجية الثانية: هي استراتيجية عكسية تماماً تتعلق بتضييع الوقت وكسب مزيد منه سعياً لتحقيق النتيجة المطلوبة من عملية التفاوض.
 - إن كل توجه استراتيجي منهما من شأنه أن يناسب مواقف تفاوضية معينة تختلف عن الأخرى.

عند التفاوض لدينا استراتيجيتان 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 استراتيجيتان 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

عند لجوء الخصم إلى تضييع الوقت لدينا:

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

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

- أ. بديلاً واحداً لمواجهته.
- ب. لدينا بديلين لمواجهته.
- ج. لدينا ثلاث بدائل لمواجهته.
- د. لدينا ثلاث بدائل لمواجهته.

إستراتيجية تضييع الوقت استراتيجيه معتبره فالتفاوض يقابلها الطرف الاخر:

- أ. بديلاً واحد لمواجهتها
- ب. بديلين لمواجهتها
- ج. ثلاث بدائل لمواجهتها
- د. أربع بدائل لمواجهتها

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 استراتيجية تضييع الوقت على الطرف الآخر أن :

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

من البدائل المتاحة عند لجوء الخصم الى استراتيجية تضييع الوقت التجاوب والمسايره 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

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

- أ. تظهر قبورك التام لنقده.
- ب. تظهر تعاونك وترجي الإجابة.
- ج. تظهر عدم تعاونك واهرب من الإجابة.
- د. تظهر تعاونك واهرب من الإجابة.

عندما تقرر عدم الإجابة على أسئلة الخصم خلال العملية التفاوضية

- أ. عليك أن تظهر قبورك التام لنقده
- ب. عليك أن تظهر تعاونك وترجي الإجابة
- ج. عليك أن تظهر عدم تعاونك واهرب من الإجابة
- د. عليك أن تظهر تعاونك واهرب 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 متهرباً فهذا يضعف موقفك ويدفع الخصم لمحاصرتك بالأسئلة؛
- ✓ يمكنك الاحتجاج بان الإجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق؛
- ✓ يمكن طلب ارجاء الإجابة في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير.
- 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 والبدل:
- ✓ 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 تضييق المفاوضات 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

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

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

- أ. أسئلة مفتوحة.
- ب. أسئلة تعاونية.
- ج. أسئلة مغلقة.
- د. أسئلة متباينة.

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 يجعله 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

عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين:

يترك طرفي النزاع التفاوض ويلجئون الى المساومة عندما تكون موازين القوة للطرفين :

- متكافئة.
- غير متكافئة.
- متساوية.
- غير هامة في النزاع.

عندما يلجأ أحد طرفي النزاع الى " المساومة " تكون

- موازين القوة للطرفين متكافئة
- موازين القوة للطرفين غير متكافئة
- موازين القوة للطرفين متساوية
- موازين القوة للطرفين غير هامة في النزاع

تعتمد مباريات المجموع الثابت (الصفرية) ، ضمن نظرية المباريات على وجود حالة :

- من الصراع المطلق بين الطرفين
- من التعاون المطلق بين الطرفين
- تجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بين الطرفين
- من التعاون والتنافس بين الطرفين

مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع فكرتها على:

تقوم فكرة مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع على ان الصراع :

- أن الصراع مطلق بين الطرفين ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
- أن الصراع غير مطلق ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
- أن الصراع مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسباً في آن واحد.
- أن الصراع غير مطلق ويحقق الطرفين مكسباً في آن واحد.

عندما يكون الصراع مطلق بين طرفي النزاع ومكسب احدهما خساره للاخر تسمى :

أ. مباريات المجموع الثابت

ب. مباريات المجموع المتغير

ج. مباريات التعادل

د. المباريات السلبية

يتعزز هذا الاتجاه أكثر ضمن مباريات الاستراتيجية في نظرية المباريات، سواء فيما يعرف بـ:

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

كما يمكن ضمن ذات السياق الإشارة إلى النوع الثاني المتمثل في: مباريات المجموع المتغير، أي مباريات التعاون المرتكزة على ذلك النوع الذي يجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بحيث يمكن للطرفين التعاون حيناً والتنافس حيناً آخر، فيكسب الاثنان لكنهما يتساومان على توزيع كسبهما. علماً أن هذا النوع الأخير هو الأكثر واقعية وجدوى في الحياة العملية (المساومة على الميزانية التقديرية لإدارات المنظمة) .

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. الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى هدف معين

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

أ. استراتيجيات التفاوض

ب. مهارة التفاوض

ج. سياسة التفاوض

د. موقف التفاوض

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 الخطط 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.

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 يتحلى بها المفاوض :

أ. أربعة.

ب. خمسة.

ج. ستة.

د. سبعة.

من المهارات الموضوعية للتفاوض :

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض

أ. سرعة البديهة والفتنة

ب. القدرة على التحليل

ج. الإدراك الكامل والمتكامل

د. إجادة فن الاستماع

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلّى 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.

المحاضرة الثالثة عشر

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

أ. من الناحية التفاوضية

ب. من الناحية القانونية

ج. من الناحية المادية

د. من الناحية السياسية والاجتماعية

١-تعريف العقد:

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

من الجوانب الإجرائية أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض

أ. مكان تحرير وكتابة العقد

ب. وضوح مصطلحات وعبارات العقد

ج. مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق

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

ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:

أ. الإمام بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية.

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

ج. الإمام بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع.

د. الإمام بالنواحي الإدارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق.

إمام صاحب صلاحيات إعداد العقد وإعتماده بالنواحي القانونية يضمن :

أ. كافة المستحقات المالية

ب. استيفاء العقد كافة الشروط

ج. ضمان حق المجتمع

د. عدم تعثر الوصول الى الإتفاق

من الجوانب الإجرائية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

أ. أسلوب كتابة العقد

ب. المنهجية

ج. الدقة في تحديد معاني المصطلحات

د. المقومات في عملية التنفيذ

٢ - التفاوض والتعاقد:

وتتجلى العلاقة من خلال أن المفاوضات هذه تتضمن جوانب إجرائية وأخرى موضوعية تظهر فيما يلي:

أ- الجوانب الإجرائية: وتشمل:

➤ طريقة صياغة الاتفاق: بحيث لا تثير حماسة طرف وتطفئ حماسة الآخر أو تظهر وقوع أحد الأطراف في الغبن بالجور على الحقوق مقابل الالتزامات؛

➤ مكان تحرير وكتابة العقد: بحيث يوجب الراحة وترك الانطاع الجيد لدى جميع الأطراف؛

➤ وقت إعداد العقد: بحيث يكون مناسباً لجميع الأطراف؛

➤ صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده: بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كحسن التصرف والذكاء والحيادية والإمام بالنواحي القانونية بما يضمن إعداد العقد مستوفياً لكافة الشروط؛

➤ أسلوب كتابة العقد: بحيث يتم الحرص على أسلوب يشمل جميع الجوانب والأركان ويرضي جميع الأطراف؛

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

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 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 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

عدد أركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابة العقد:

أ. ثمانية.

ب. تسعة.

ج. عشرة.

د. أحد عشر

حل الدكتور بالمباشرة

تتضمن ديباجة العقد على :

أ. الحقوق التي يخولها العقد

ب. الالتزامات التي يترتبها العقد

ج. الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود العقد

د. النظام الخاص بحل الخلافات

يطلق على جانب العقد الذي يذكر فيه الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم ، لفظ:

أ. موضوع العقد

ب. ديباجة العقد

ج. ملاحق العقد

د. متن العقد

يشمل موضوع العقد :

أ. الالتزامات التي يترتبها والحقوق التي يخولها

ب. النظام الخاص بحل الخلافات

ج. القانون الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد

د. الديباجة التي توضح الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد

من الأركان الأساسية للعقد :

أ. أن تكون بنوده متسقة مع النظام السياسي

ب. أن تكون بنوده متسقة مع الحالة الاقتصادية

ج. أن تكون بنوده متسقة مع الجوانب القانونية

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

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

من اركان 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 الفنيين 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 وعاوينهم؛
- 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 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 بعبارة واضحة ومصطلحات واضحة المعالم 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 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 جزءا مكملا للعقد، ويلجأ إليها لكون التفصيلات 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

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

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

ملاحق العقد المتضمنة لجميع المستندات المحددة لحقوق والتزامات كل طرف ، هي:

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

تسمى ملاحق العقد المتضمنة ملخصات لاتفاقيات ومعاهدات سابقة ، الملاحق

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

الملاحق الخاصة بالعقد:
وتعتبر جزءا مكملًا للعقد، ويلجأ إليها لكون التفاصيل التي تحملها تؤثر على سياق موضوع العقد ووحدته العضوية.

ومن أهم تلك الملاحق ما يلي:

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

تم بحمد الله الانتهاء من جمع وترتيب أسئلة تعاقد وتفاوض للدكتور الجديد ونموذجين للدكتور

القديم

.. وأشكر ..

ابن الشاطر و wael_212 و Sarah و امر جوانا وفجرو لوسيندا العصامية و سومي وابوريان ونادية

وصدى الامل وفاطمة عبدالله و Zarina

وأشكر كل من ساهم في هذا العمل واسأل الله أن يجازيهم عني خير الجزاء

😊 Omjehaad أختكم وأمكم

🔥 جنون إحساس ..