

المحاضرة الأولى

تهدف عملية التفاوض إلى:

- إجراء نوع من الحوار.
- تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.
- التوصل إلى اتفاق يؤدي على حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم.
- إجراء نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

عندما يقرر طرفان الدخول في عملية تفاوض بينهما فإنهما يهدفان إلى :

- الدخول في نوع من الحوار
- الجلوس لتبادل الاقتراحات بينهما
- التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم
- الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما

جلوس الطرفين على طاولة المفاوضات يعني في علم التفاوض :

- الرغبة في تبادل الآراء
- الرغبة في التشاور في القضايا النزاعية
- الرغبة في حسم القضايا النزاعية بينهم
- الرغبة في إيصال رسائل لفضيه بين الطرفين

يعتبر علماء الإدارة أن عملية التفاوض نوع من الحوار :

- يقود في نهاية الأمر إلى إتفاق
- يقود في نهاية الأمر إلى حسم قضية معينة
- يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات
- يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات مؤلمة

عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

- إتفاق.
- حسم قضية معينة.
- تنازلات.
- تنازلات مؤلمة.

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:

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

تسمى عملية حسم قضية معينة بين طرفين من خلال الحوار :

أ. تعاقد

ب. تفاوض

ج. تفاهم

د. حسم المشكلة

يعرف عن التفاوض أنه :

أ. عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته

ب. يَشترط 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 نزاعية أو أكثر بينهما.

ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهما.

د. وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعية 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 نزاعية أو أكثر

ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات

د. مصلحة مشتركة أو أكثر وقضية نزاعية أو أكثر

تنعكس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في:

أ. الحوار بالكلام فقط.

ب. في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط.

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

د. كل ما سبق.

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

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.

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

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

يلتقط المفاوض السلوك الانساني لخصمه قبل واثناء عملية التفاوض :

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

بالنسبة للباحثين في التفاوض ، فإنه

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

مفهوم التفاوض
يختلف الكتاب والباحثون حول تعريف أو تحديد مفهوم التفاوض، وذلك باختلاف الأساس الفكري الذي ينطلق منه المفهوم، أو باختلاف الأسلوب المستخدم، وبالرغم من وجود اتفاق عام على جوهر ومضمون، وطبيعة عملية التفاوض

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

الحوار والمناقشة بين ادارة المشتريات والموردين يعد :-

ما يدور بين إدارة المشتريات والموردين من حوار ومناقشة يعد

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

تصنف عملية الشراء التي يجري بها كلا منا :

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

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.

تعد القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة :

- أ. من الأركان الأساسية للتفاوض
- ب. من مبادئ التفاوض
- ج. من اجنده التفاوض
- د. من مهارات التفاوض

واحدة فقط ليست من الأركان الأساسية للتفاوض

- أ. الاستراتيجيات المعدة مسبقاً للتفاوض
- ب. الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل
- ج. الحاجة الملحة لدى الطرفين
- د. وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين

واحدة من الآتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض

- أ. وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية
- ب. الرغبة في التفاوض والوصول الى حل
- ج. الحاجة الملحة للطرفين
- د. ضبط جلسة التفاوض بما يتناسب مع اطراف النزاع

واحدة من الآتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض:

- أ. وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية.
- ب. الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- ج. الحاجة الملحة لدى الطرفين.
- د. وجود استراتيجيات لكل طرف قبل البدء في المفاوضات.

يوصف التفاوض بأنه :-

- أ. علم وفن
- ب. ليس بفن وليس بعلم
- ج. فن وليس بعلم
- د. علم وليس بفن

نؤكد أن التفاوض يجمع بين صفة العلم وصفة الفن

- لأنه يتطلب العديد من المعارف والعلوم المرتبطة بالمنطق والفلسفة والاقتصاد والإدارة والتكاليف وغيرها
- كما يتضمن كذلك فن التحاور والاستشارات والاعتراضات والرد عليه ومن الاستماع والاتصالات والتحدث والتعبير وغير ذلك من الصفات والمهارات والأدوات.

تتميز المساومة عن التفاوض بكون :

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

هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف:

من أبرز الفروق بين التفاوض والمساومة "الهدف" لكل منهما

يختلف هدف التفاوض عن هدف المساومة حيث أن التفاوض

- أ. التفاوض يهدف لتحقيق النصر لطرف واحد والمساومة لتحقيق النصر للطرفين.
- ب. التفاوض يهدف لتحقيق النصر للطرفين والمساومة تحقيق النصر لطرف واحد.
- ج. التفاوض يهدف لإنجاز الصفقة والمساومة التمهيد للصفقة.
- د. التفاوض يهدف إلى التمهيد للصفقة والمساومة تهدف لإنجاز الصفقة.

تختلف قوة المفاوضين في حالة التفاوض وفي حالة المساومة:

- أ. عند المساومة تكون قوى الطرفين متكافئة وعند التفاوض تكون غير متكافئة.
- ب. عند التفاوض تكون قوى الطرفين متكافئة وعند المساومة تكون غير متكافئة.
- ج. عند التفاوض والمساومة لابد أن تتساوى القوى بين الطرفين.
- د. عند المساومة والتفاوض تقارب القوى أمر حتمي لإنجاز الصفقة.

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

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

- أ. التفاوض يقوم على الأخذ فقط والمساومة على الأخذ والعطاء.
- ب. التفاوض يقوم على الحيطة والحذر والمساومة على المجازفة.
- ج. التفاوض يقوم على الأخذ والعطاء والمساومة على الأخذ فقط.
- د. التفاوض يقوم على المجازفة والمساومة تقوم على الحيطة والحذر.

أولاً: التفاوض والمساومة

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

لعملية التفاوض مداخل هي:

تتعدد المداخل المتبعة في عملية التفاوض وهي:

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 إنهائه 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

يعتمد اطراف التفاوض الذين ينتهجون منهج المصالح المشتركة كمدخل من مداخل عملية

أ. على سعي كل منهم لتعظيم مكاسبه

ب. على عدم تكافؤ المراكز التفاوضية

ج. على التنافس في حقوق والواجبات

د. على تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة

مداخل عملية التفاوض :

- أولاً: منهج المصالح المشتركة
- ثانياً: منهج الصراع

من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية

ب. تعارض المصالح

ج. تنازع الحقوق الواجبات

د. فهم إمكانات ومشكلات الطرف الآخر

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

أ. فنحن بصدد التعامل بمنهج الصراع

ب. فنحن بصدد التعامل بمنهج المصالح المشتركة

ج. فنحن بصدد التعامل بمنهج المراوغة

د. فنحن بصدد التعامل بمنهج فرض الامر الواقع

تفهم طرفي التفاوض لمشكلات كلا منهما يعني اتباعهما منهج :

أ. الصراع

ب. المصالح المشتركة

ج. منهج المراوغة

د. الاستسلام للامر الواقع

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

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

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

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

أ. التعامل من خلال منهج الصراع.

ب. التعامل من خلال منهج المصالح المشتركة.

ج. التعامل من خلال منهج المراوغة.

د. التعامل من خلال منهج فرض الأمر الواقع.

يعتمد مدخل المصالح المشتركة على عدة افتراضات منها :

من الافتراضات الأساسية في مدخل المصالح المشتركة:

أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية.

ب. عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى.

ج. تعارض المصالح.

د. تكافؤ الحقوق والواجبات.

يعتبر تكافؤ الحقوق والواجبات :

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

من الإستراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج المصالح المشتركة:

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

يقوم منهج الصراع في إدارة التعاقد والتفاوض على :

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

منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض يعني :

- أ. تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة
- ب. تكافؤ المراكز التفاوضية
- ج. تكافؤ الحقوق والواجبات
- د. سعي كل طرف لتعظيم مكاسبه والأضرار بمصالح الأطراف الأخرى

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

- أ. على التعاون بين اطراف التفاوض لتحقيق 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 الأضرار 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 والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى.

يعد منهج الصراع احد المداخل المتبعة في عملية التفاوض وهو يقوم على :

- أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
- ب. تكافؤ المراكز التفاوضية
- ج. قبول راء جهات النظر الأخرى
- د. عدم تنازع الحقوق والواجبات

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

في حالة تعارض مصالح ورغبات اطراف التفاوض :

- أ. فنحن بصدد التعامل بمنهج المصالح المشتركة
- ب. فنحن بصدد التعامل بمنهج الصراع
- ج. فنحن بصدد التعامل بمنهج المراوغة
- د. فنحن بصدد التعامل بمنهج فرض الامر الواقع

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

مبدأ الإلتزام كأحد مبادئ التفاوض يعني:

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

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

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

يقوم مبدأ العلاقات المتبادلة على :

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

مبدأ لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد يسمى

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

مبادئ التفاوض متعددة أبرزها :

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

اختيار واحد فقط في مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض

من المبادئ العامة للتفاوض:

في عملية التفاوض لدينا مبادئ عامة كثيرة ضابطة للتفاوض منها :

مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض :

أ. مبدأ التكافل ومبدأ المساواة.

ب. مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل.

ج. **مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية.**

د. مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ.

من المبادئ العامة للتفاوض

أ. مبدأ التكافل ومبدأ المساواة ومبدأ الحيادية

ب. مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل وعدم الانحياز

ج. **مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية**

د. مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ وعدم الانحياز

يعد مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية:

أ. من المعايير الهامة للتفاوض.

ب. من التوجهات العامة للتفاوض.

ج. **من المبادئ العامة للتفاوض.**

د. من السياسات العامة للتفاوض.

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

أ. مبدأ السقف الزمني

ب. مبدأ الالتزام

ج. مبدأ التوقيت الزمني

د. **مبدأ الاستمرارية**

مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني :

أ. 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

- أ. التفاوض حتى يصل الطرفين الى حل
- ب. **التفاوض والتقييد بجدول زمني للتفاوض**
- ج. التفاوض حتى الوصول الى حل يرضى جميع الأطراف
- د. التفاوض دون وضع سقف زمني

يعد التقييد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين:

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

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

- أ. مبدأ السقف الزمني
- ب. مبدأ الاطار الزمني
- ج. مبدأ الانجاز الزمني
- د. **مبدأ التوقيت الزمني**

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

- أ. مبدأ العلاقات المتبادلة
- ب. مبدأ المساواة
- ج. مبدأ التكافؤ
- د. **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

المحاضرة الثانية

الإعداد الجيد للتفاوض يعني :

من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيداً للتفاوض:

من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض ان يتم:

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض إجراء واحدة من الخيارات التالية

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

يعد التخطيط قبل الدخول في التفاوض الفعلي:

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

محددات النجاح في التفاوض

أولاً: الإعداد الجيد للتفاوض: الإعداد الجيد للتفاوض يعني التخطيط الجيد

قبل الدخول في التفاوض الفعلي. ويشمل ذلك:

- ✓ تحديد الأهداف
- ✓ تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي
- ✓ تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها
- ✓ اختيار الفريق المفاوض
- ✓ تحديد اللغة التي سيتم استخدامها
- ✓ اختيار مكان التفاوض
- ✓ تدريب المفاوضين

ثانياً: الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها: الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة على الإطلاق في موقف آخر وأن التكتيك الذي ثبت نجاحه مع طرف معين قد يفشل تماماً مع خصم آخر.

ثالثاً: الاستخدام الذكي للتوقيت:

التوقيت قيد مفروض على كل مفاوض كما أن التوقيت المناسب للتحرك والمنورة أمر مهم جداً:

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

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

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

يدخل ضمن مرحلة الإعداد للتفاوض :

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

واحدة فقط لا يمكن اعتبارها من الإعداد الجيد للتفاوض:

ليس من الإعداد الجيد للتفاوض:

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

تحديد الاستراتيجية المستخدمة للتفاوض :

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

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

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

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

يعد محاصرة الخصم في ركن ضيق من المهارات:

- أ. التي يتمتع بها المفاوض في استخدام قدراته الشخصية.
- ب. التي يتمتع بها المفاوض في استخدام ضعف الطرف الآخر.
- ج. **التي يتمتع بها المفاوض في توظيف الأسئلة لتفعيل التفاوض.**
- د. التي يتمتع بها المفاوض في توظيف قدرات المؤسسة.

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

سلوك :

أ. المناورة

ب. **الاستشارة**

ج. الوساطة

د. التحكيم

القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم بالقوة :

أ. الذاتية

ب. الموضوعية

ج. **المدركة**

د. الكامنة

رابعا: توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:

إذا استطعت أن تسأل السؤال المناسب تكون قد قطعت نصف الطريق إلى الغاية التي تريدها الأمر الذي يشرح مدى أهمية استخدام الأسئلة أثناء التفاوض، وللأسئلة عموماً وظائف متعددة منها:

- ✓ الحصول على المعلومات
- ✓ تأكيد المعلومات
- ✓ إبداء الاستغراب والاستياء أو الاستنكار
- ✓ استدراج الطرف الآخر
- ✓ تضيق الوقت
- ✓ تضييق الموقف.
- ✓ إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه.
- ✓ تغيير مجرى الحديث
- ✓ إثارة الخصم.
- ✓ **محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض.**

خامساً: الاستشارة والوساطة والتحكيم:

كثيراً ما يقتضي الأمر تدخل طرف خارجي لمعاونة المفاوضين على حسم ما بينهم من اختلاف في وجهات النظر ويأخذ هذا شكل الوساطة أو التحكيم، أما الاستشارة فهو ما قد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا.

سادساً: خصائص المفاوض ومهاراته. وهو أكثر العوامل بريقاً في التفاوض وأكثر ما يتم تناوله بين الإعلاميين.

سابعاً: العلاقات بين الأطراف المتفاوضة.

تتأثر المفاوضات بالعلاقات بين الأطراف المتفاوضة وبما يسودها من ود وتوتر، وما ينتظر لها من استمرار أو انقطاع.

ثامناً: العناية بصياغة العقود والاتفاقات:

تتحطم الكثير من النوايا الحسنة والأمال الكبيرة على صخرة الاختيار غير الدقيق للألفاظ أو الصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقات والعقود.

تاسعاً: الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه. (أنظر مبادئ التفاوض)

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

ولابد هنا أن نفرق بين (القوة الموضوعية) بين (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

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

- أ. القوة الموضوعية لطرف الاخر
- ب. القوة التي يتخيلها وبينها نتيجة لمعلومات وصلته عن خصمه
- ج. القوة التي يصدرها الخصم له
- د. القوة الحقيقة 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

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 ذي كذا 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.

من شرح الدكتور في الدقيقة ٢٣ من المحاضرة

قدرة المشتري على النجاح كمفاوض تتوقف على :

- اطلاعه على كافة البيانات
- المامه بشكل كامل بموضوع التفاوض**
- مقتنعا بموضوع التفاوض
- اتقانه للمهام الموكله اليه

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

- المسار العام للتفاوض
- استراتيجية التفاوض
- التكتيكات التفاوضية**
- سياسة التفاوض

شروط المدير والبايع المعاصر كمفاوض ناجح مع العملاء:

يلزم توافر الشروط التالية للمدير والبايع والمعاصر حتى يكون مفاوض فعال:

- التأكد من الاتفاق على الأساسيات والفهم المشترك مع الآخرين (المفاهيم، التصورات، الافتراضات، التوجهات)
- التهيئة الداخلية الذاتية للمدير قبل التفاوض مع الآخرين (الثقة بالنفس، وبالآخرين، **الاقتناع بجدوى التفاوض**، معرفة العوائق، الاستعداد للمفاجآت).
- التأكد من المعرفة الكافية بموضوعات التفاوض **والاقتناع بها** (الجوانب، الموضوعات، القضايا، المعرفة، الاقتناع، المنافع).
- التأكد من المعرفة الصحيحة والإدراك التام لأنماط البشر والقدرة على التعامل الفعال مع كل نمط منهم (تباين الأشخاص - الدوافع - الانفعالات - الأسنلة - الاستماع - الانصات - التحدث) لنجاح في عملية التفاوض مع العملاء وكسبهم بصفة دائمة.
- توفر الخصائص والمهارات التفاوضية الأساسية لدى المفاوض.
- التخطيط والإعداد الجيد لكل عملية تفاوضية
- اختيار المداخل المناسبة للتفاوض
- الاستخدام والاستثمار السليم للوقت اللازم للتفاوض
- التوظيف الفعال للبيانات والمعلومات والأسنلة خلال عملية التفاوض
- القدرة على التعرف على أنماط العملاء وكيفية التعامل مع كل شخصية فيها.
- القدرة على اختيار استراتيجية التفاوض وهي المسار الأساسي الذي يتبعه المفاوض لتحقيق أهداف منظمته، وكذلك القدرة على اختيار **التكتيكات التفاوضية** وهي التحركات قصيرة المدى والمناورات في اتجاهات متناسقة أو متضادة ذات صبغة تنفيذية تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها.

مقومات عملية التفاوض :

- ثلاثة.
- أربعة.
- خمسة.**
- ستة.

من مقومات عملية التفاوض

- قاعدة البيانات لدى اطراف التفاوض
- قاعدة النظم لدى اطراف التفاوض
- قاعدة المعلومات القواعد العامة**
- القواعد العامة للتفاهم في التفاوض

كفاءة وصلاحيه 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 وصلاحيه 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

خطوات الإعداد للتفاوض

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

ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض إلى:

على المفاوض أن يحتفظ بسرية الأهداف التفاوضية وذلك :

- أ. عدم الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً.
- ب. إضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تناول بعض الأهداف.
- ج. عدم إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة.
- د. عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات.

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

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

يحرص الفريق المفاوض على سرية الأهداف التفاوضية حتى يتمكن :

من الأهمية المحافظة على سرية الأهداف التفاوضية وذلك ل:

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

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

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

عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي:

ليتمكن طرفي التفاوض من الإعداد الجيد للتفاوض :

ينبغي على المفاوضين الاستعداد الناجح والسليم للتفاوض من خلال :

- أ. عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.
- ب. تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.
- ج. تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.
- د. عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.

(١) تحديد الأهداف وبيدائها

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

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

وترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلى ما يلي :

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

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

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

يحدد المفاوضات البدائل الممكنة وغير الممكنة في نطاق :

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

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

القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد:

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

(٢) تحديد الفرص والقيود التفاوضية:
يقصد بالقيود التفاوضية الحدود والنطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة وغير الممكنة، ونطاق ومدى حركته ومناولته في تحقيق الأهداف، ومنها:
أ) القيود المالية : (د) القيود البشرية:
ب) القيود التشريعية والقانونية : (هـ) القيود الزمنية :
ج) القيود التكنولوجية (الفنية) : (و) القيود الاستراتيجية :
وهي القيود غير المباشرة المفروضة **علي الموقف التفاوضي**، مثل رغبة المنظمة في استمرار التعامل مع المورد بصرف النظر عن شروطه، أو التقيد بالشراء من مصادر توريد محددة ، لأنها تقوم بشراء احتياجاتها من المنظمة وغيرها .

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

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

القيود الاستراتيجية تقع ضمن القيود التفاوضية وهي قيود:

القيود التفاوضية متعددة ومن أهمها القيود الاستراتيجية وهي قيود:

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

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

القيود التي يكون تأثيرها غير مباشر على العملية التفاوضية هي :

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

القيود غير مباشرة على العملية التفاوضية هي القيود :

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود:

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

(٣) تحديد القضايا التفاوضية :

وتمر القضايا التفاوضية بأربع مراحل:

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

تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

تحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي :

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

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

(٤) تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق:

وفي هذه الخطوة يتم تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق سواء الخاصة بالمنظمة وتلك الخاصة بالطرف الآخر.

أولاً: البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة وتشمل .

ثانياً: البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالطرف الآخر:

عند الإعداد للتفاوض:

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

- أ. يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة.
- ب. يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر.
- ج. يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته.
- د. يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر.

يكتفي طرفي التفاوض إستعداداً للتفاوض بتجهيز البيانات والمعلومات :

- أ. والوثائق للمنظمة
- ب. عن الطرف الاخر
- ج. والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته
- د. والوثائق عن المنظمة والطرف الاخر

يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة:

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

يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

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

تحدد قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

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

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

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

تعتبر درجة الإعتدالية بين أطراف التفاوض أهم المؤثرات التي تحدد:

درجة الاعتمادية بين المفاوضين تؤثر على:

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

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

أ. استراتيجية التفاوض

- التكتيك التفاوضي
- قضية التفاوض
- مهارات التفاوض

(٥) تقييم المركز التفاوضي النسبي:

ويقصد به تحديد المركز التفاوضي للمنظمة مقارنة بالمركز التفاوضي للطرف الآخر، ويتأثر المركز التفاوضي النسبي:

- بمواطن القوة ومواطن الضعف ومدى إدراكها
- والموارد المتاحة،
- ودرجة اعتمادية كل طرف على الطرف الآخر،
- ومدى إدراك تلك الدرجة من الاعتمادية،

ويهدف هذا التقييم إلى وضع الأهداف التفاوضية وحدودها وتحديد استراتيجيات وتكتيكات التفاوض، والحد من المفاجآت.

(٦) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية:

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

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) مدى الارتباط أو الانفصال بين هذه البنود

تعكس أجندة التفاوض:

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

من خلال قراءتنا لأجندة التفاوض نفهم العديد من الأمور حيث أنها :

- أ. تنعكس في استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته
- ب. تنعكس في استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة
- ج. تنعكس في تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة
- د. تنعكس في تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته

يمكننا استنتاج استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات 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. بديان.
- 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. نسبيل حل القضايا الثانوية وتقديم التنازلات فيها
- د. نسبيل حل القضايا الثانوية ويصعب تقديم تنازلات فيها

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

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

البدا بالقبضاى الثانوىة فى اءءءة اءفاوض يكون بسبب :

- أ. أن حلها يسهل تلقائىا حل غيرها من القبضاى
- ب. كون اءنازلاء بشأنها يكون أصعب من غيرها
- ج. كون اءنازلاء بشأنها يكون أكثر اءكفة من غيرها
- د. **إمكانىة اءءءم اءنازلاء بشأنها لكسب اءقة الطرف الأءر**

بءءل وءع أءءة اءفاوض الذى يسءءف آأءل المواءة بعض الشىء هىء يمكن من آلال اءءءم اءنازلاء بشأنها كسب اءقة الطرف الأءر، هو :

- أ. البءء بالقبضاى الأساسية
- ب. **البءء بالقبضاى الثانوىة**
- ج. وءع أسس وشروط عامة للءفاوض
- د. اءقسىم قبضاى اءفاوض إلى مجموعاء نوعىة مءآصصة مءآانسءة

هناك عدة بءائل لوضع أءءة اءفاوض.

- ١ (البءء بالقبضاى الأساسية : مما يسهل حل القبضاى الثانوىة وءءءم اءنازلاء بشأنها.
- ٢ (**البءء بالقبضاى الثانوىة** : وءعنى آأءل المواءة ، وءلك بحل القبضاى الثانوىة ، مما يشىع **جو من اءقة وءعاون بىن طرفى اءفاوض**.
- ٣ (وءع أسس وشروط عامة ىءم اءفاوض على كىفىة اءفءذها : فمءلا فى مجال الشراء ىءم الاءفاق على السعر ، والمواصفااء ، والكمىة كشروط أو أسس عامة ، ثم ىءم اءفاوض على - مءلا - من ىءحمل اءكفة الفحص ، وءكالىف النقل وءءمىل وءافرىغ وءأمىن ، وعلى آءاول ومواعىء اءسلىم ، وعلى فءرة السماح ، وءرها من شروط.
- ٤ (**آءمىع القبضاى المءآانسءة** : وءعنى اءصىف القبضاى حسب النوع (فنىة ، مالية ، قانونىة ، تسوىقىة. الخ) وءشكل عدة لآان أو مجموعاء عمل من كل فرىق ، كل منها ىءفاوض مع نظىره الطرف الأءر فى المجال المآصص له ، ثم اءوء هءة اللآان أو المجموعاء للاءآماع معا للءشاور وءانسىق

المحاضرة الخامسة

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

الاستراتيجية هي الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل، فهي بذلك **تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي**، ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية. فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل، أي **التخطيط للتخطيط**.

التكتيك فهو **التخطيط للتنفيذ** ويركز أساساً على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية. ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية، وبرامج زمنية للتنفيذ فهو بذلك عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقاً وهذا الإطار العام هو الاستراتيجية.

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

أ. التكتيك التفاوضي

ب. **استراتيجية التفاوض**

ج. الموقف التفاوضي

د. قضية التفاوض

التخطيط للتخطيط في التفاوض هو تعبير عن :

أ. الهدف التفاوضي

ب. **الاستراتيجية التفاوضية**

ج. التكتيك التفاوضي

د. قضية التفاوض

يعرف التكتيك التفاوضي على أنه :

أ. التخطيط للتخطيط

ب. **التخطيط للتنفيذ**

ج. الإطار العام للتحرك

د. الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي

تقع ضمن استراتيجيات ماذا نحقق ؟

أ. استراتيجيات الهجوم والدفاع

ب. استراتيجيات التدرج والقصص

ج. **استراتيجيات (فوز / خسارة)**

د. استراتيجيات التعاون والمواجهة

استراتيجيات (فوز/خسارة) تقع ضمن:

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

أ. استراتيجيات كيف تحقق؟.

ب. استراتيجيات متى تحقق؟.

ج. **استراتيجيات ماذا نحقق؟.**

د. استراتيجيات كيف نحقق؟.

استخدام تكتيك ادعاء الافتقار الى السلطة يستخدمه المفاوض في

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

من تكتيكات استراتيجيات فوز / خسارة :

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

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

تكتيك الصقور والحمام يستخدم في:

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

إستخدام تكتيك تحويل الاعتراض إلى ايجاب يستخدمه المتفاوض في:

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

تصنيف استراتيجيات التفاوض:

يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلى:

أولاً: استراتيجيات ماذا نحقق؟**1) استراتيجية (فوز / فوز)**

تهدف إلى تعظيم وتوسيع المنافع المشتركة لطرفي التفاوض، ومن تكتيكاتها المتبعة ما يلي:

١ . تشكيل مجموعات عمل لدراسة وحل نقاط الخلاف.

٢ . المصارحة وكشف الحقائق كاملة.

٣ . عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريقي التفاوض.

٤ . طلب استراحة لمراجعة الموقف.

٥ . تحديد موعد نهائي لإنهاء التفاوض.

٦ . تبادل الهدايا الرمزية.

٧ . ماذا لو؟ فمثلاً عن التفاوض علي السعر، يتساءل المشتري عن ما هو سعرك لو ضاعفنا الكمية؟..أو ما هو سعرك لو تحملنا تكلفة النقل؟ أو ما هو سعرك لو

تم الشراء نقداً دون تقسيط؟ وهكذا.

2) استراتيجية (فوز / خسارة):

تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط وعدم الاهتمام بما يحققه الطرف الآخر، أو إلحاق الضرر به، ومن تكتيكاتها المتبعة ما يلي:

١-الخداع:

أي إظهار مواطن اهتمام غير حقيقية للطرف الآخر (السعر مثلاً) مما يؤدي إلى صرف نظره عن مواطن الاهتمام الحقيقي، (مواعيد التسليم مثلاً)، فلا يحظى بالعناية الواجبة مما يساعد الطرف الأول علي تحقيق هدفه الحقيقي.

٢. ادعاء الافتقار إلى السلطة:

عندما يقع المفاوض في موقف يجبر فيه على تقديم تنازل أو قبول تضحية كبيرة، فإنه يدعي عدم تفويضه سلطة إتمام الصفقة بهذه الشروط وضرورة الرجوع إلى الإدارة العليا

٣-الصقر والحمامة:

أي توزيع الأدوار على أعضاء فريق التفاوض، فالبعض متشدد (الصقر)، والآخر مسالم وغير متشدد (الحمامة).

٤-لماذا (طلب تبريرات)

أي طلب تبريرات عن موقف الطرف الآخر، بغرض اكتشاف نواياه وأهدافه واتخاذ الموقف والقرار الذي يعظم مكاسب المنظمة ويؤدي مكاسب الطرف الآخر.

٥-تحويل الاعتراض إلى إيجاب:

وتعني مواجهة العبارات المتشددة والسلبية للطرف الآخر بسؤال لا يمكنه الإجابة عليه سوى "بنعم"

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

من التكتيكات الجيدة عند استخدام استراتيجيات مواجهة النزاع :

أ. إرسال مندوب

ب. ادعاء الافتقار إلى السلطة

ج. طلب تبريرات

د. تحويل الاعتراض إلى إيجاب

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

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

ثانيا: استراتيجيات كيف نحقق؟

وتشمل عدة استراتيجيات متباينة منها:

(١) استراتيجية هجومية، استراتيجية دفاعية.

✓ الاستراتيجية الهجومية: يسعى المفاوض اتخاذ موقف هجومي عدواني متشدد وذلك بسبب شعوره بتفوقه الكبير على خصمه، أو لتقديره أن الهجوم يتيح له فرصة أفضل في التفاوض.

✓ الاستراتيجية الدفاعية: فيدرك المفاوض أن موقفه أضعف نسبيا وبالتالي يستهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

(٢) استراتيجية التدرج، استراتيجية القنص.

✓ استراتيجية التدرج تبني على التحرك نحو الهدف خطوة خطوة إيمانا منه بأن ذلك أفضل نفسيا وعمليا لإتمام الصفقة.

✓ استراتيجية القنص ينطلق منها المفاوض في حالة عدم وجود فرص حقيقية لتحقيق أهدافه في المستقبل، وفي نفس الوقت لا يعتبر أن الكسب الجزئي غير مربح فيلجأ إلى الإجهاد مرة واحدة.

(٣) استراتيجية التعاون، استراتيجية مواجهة.

✓ استراتيجيات التعاون: يؤمن فيها 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

من التكتيكات المتبعة في استراتيجيات متى نحقق ؟

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

تكتيك الإنسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على التفاوض ويصنف ضمن:

تكتيك الإنسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

- أ. استراتيجيات أين.
- ب. استراتيجيات كيف نحقق.
- ج. استراتيجيات ماذا نحقق.
- د. استراتيجيات متى نحقق.

ثالثا: استراتيجيات متى نحقق ؟

وتقوم علي حسن اختيار الوقت المناسب:

ومن التكتيكات المتبعة في هذا ما يلي:

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

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

رغبة الاطراف في تحقيق الاهداف المشتركة يدفعهم :-

الأطراف المتفاوضة في تحقيق الاهداف المشتركة يدفعهم :-

- أ. توفير المناخ الرسمي للتفاوض.
- ب. توفير المناخ الحيادي للتفاوض.
- ج. توفير المناخ الودي للتفاوض.
- د. توفير المناخ المتشدد للتفاوض.

المناخ الودي للتفاوض يوفر البيئة المناسبة :

- أ. لان يريح المفاوض الاقوى في نتيجة التفاوض
- ب. لان ينال الطرف الضعيف حقوقه في الصفقة
- ج. لتحقيق الأهداف المشتركة للطرفين
- د. لعدم تدخل أي طرف ثالث بينهم

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

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

المناخ التفاوضي الحيادي يعني ان طرفي التفاوضي يتعاملا على ان

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

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

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

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

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

عندما يعتبر المفاوض إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي

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

من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

أ. عدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الامكان.

- ب. الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة.
- ج. الدخول في التفاصيل الهامة.
- د. الدخول في كل التفاصيل بلا استثناء للحسم.

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوض

أ. يلجؤون لعدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الامكان

- ب. يلجؤون لعدم الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة
- ج. يلجؤون لعدم الدخول في التفاصيل الهامة
- د. يلجؤون لعدم الدخول في كل التفاصيل بلا استثناء للحسم

المحاضرة السادسة

تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

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

مراكز القوة النسبية للمفاوض:

- ينظر للقوة التفاوضية إما (كنتاج، أو كإمكانية وطاقة ، أو كعمل تكتيكي)
- ما يهمنا هو القوة التفاوضية كعمل تكتيكي لأن العبرة ليست بالقوة ولكن العبرة باستخدامها الاستخدام الفعال في التفاوض.
- تحلل القوة التفاوضية على جوانب عديدة أهمها:
 - تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض.
 - تحديد بدائل استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته.
 - توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها.
 - توضيح تأثير الوقت على نتيجة التفاوض في وقت معين على الأوقات اللاحقة.

يرجع إهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية :

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

تعتبر الشركات القوة التفاوضية عند التفاوض على صفقاتها المستقبلية

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

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

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

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.

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

تكون المناقشات غير مركزة إذا:

- أ. اما حددت النقابة نطاق متسع وحددت النقابة نطاقا ضيقا
- ب. ما حددت النقابة والإدارة نطاقا متسعاً للقضايا.
- ج. ما حددت النقابة نطاقاً ضيقاً وحددت النقابة نطاقاً متسعاً
- د. ما حددت النقابة والادارة نطاق ضيقا للقضايا.

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

النطاق المتسع للقضايا بين المتفاوضين حتما سيجعل المناقشات بينهما :

- أ. مركزة.
- ب. غير مركزة.
- ج. صراعية.
- د. مقابضة.

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

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

ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا إذا:

- أ. ما تعاملت الإدارة والنقابة مع كل قضية على حدة.
- ب. ما ربطت النقابة بين القضايا وتعاملت الادارة مع كل قضية على حدة.
- ج. ما ربطت الإدارة بين القضايا وتعاملت النقابة مع كل قضية على حدة.
- د. ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا.

إذا ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا فإن المناقشات تكون:

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

ثانيا: علاقة القضايا ومدى ربطها:

الحالة الأولى الاتفاق على أسلوب التحديد: ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية أما إذا ربطا 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 مقابضة

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

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

- أ. تكون صراعية
- ب. تكون تنافسية
- ج. تكون تعاونية
- د. تكون مقاضية

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 مقاضية

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

- أ. صراعية.
- ب. تنافسية.
- ج. تعاونية.
- د. مقاضية.

ثالثا: العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة:

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

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

- 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.

المحاضرة السابعة

هناك علاقة بين الوقت والحزم عند الرئيس وهي علاقة:

- | | |
|--|------------------|
| ❖ طردية. | أ. |
| ❖ يعتبر الوقت متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائجه فضلا عن أن تأثيره لا يقتصر على المفاوضات أثناء العملية وإنما قبل بدنها أيضا. | ب. عكسية. |
| ❖ يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات (المناسب للمفاوض أولا، وربما في حالات أخرى للخصم أيضا ولكل الأطراف بصفة عامة). | ج. حيادية. |
| ❖ يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا ميدانيا قبل البدء في التفاوض لما له من تأثير بالغ على جوانب هامة بما في ذلك اختيار الاستراتيجية والتكتيك وأعضاء الفريق؛ | د. وهمية. |
| ❖ كلما كان الوقت المتاح محددا، كلما كان من الأنسب اختيار رئيس حازم ذي قدرة على الإنجاز السريع وخبرة تؤكد ذلك؛ | |
| ❖ يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة بما يكفل التوازن ويراعي الأوزان النسبية لها مع الإشارة لأهمية الاتفاق على ذلك مع الطرف الآخر؛ | |
| ❖ يلاحظ أنه كلما زادت مجالات النزاع وضائق مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما طالت المدة اللازمة للتوصل لاتفاق. | |

يلجأ المفاوض الى استخدام استراتيجيات الوقت عندما يكون

- أ. **يؤثر الزمن بشكل مباشر في إنهاء القضية التفاوضية**
- ب. تؤثر موارد المنظمة بشكل مباشر في القضية التفاوضية
- ج. يؤثر تشكيل الفريق التفاوضي بشكل مباشر في القضية التفاوضية
- د. يؤثر عدد الفريق التفاوضي بشكل مباشر في القضايا التفاوضية

استراتيجيات الوقت هي:

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

عند التفاوض لدينا استراتيجيات وتكتيكات للوقت هي :

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

عند التفاوض لدينا استراتيجيات 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

المحاضرة الثامنة

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

ينبغي أن تكون استعدادات فريق التفاوض بالأسئلة متناسباً مع:

يستعد فريق التفاوض بالأسئلة التي تتوافق مع منظمته:

- الاستراتيجيات التي ينفجونها في التفاوض.
- التكتيك الذي ينفجونه في التفاوض.
- الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء في التفاوض.
- الاستراتيجية التي ينفجها الخصم في التفاوض.

في عملية التفاوض لا يمكن الاستغناء عن :

- تناغم نوعية الأسئلة مع الاستراتيجية
- تناغم نوعية الأسئلة مع التكتيك المتبع
- تناغم نوعية الأسئلة مع الاستراتيجية والتكتيك المتبع
- تناغم الأسئلة مع التكتيك المتبع

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية :

حل الدكتور بالمباشرة

- والتكتيك المتبع هام
- والتكتيك المتبع ضروري
- والتكتيك المتبع لا يمكن الاستغناء عنه
- التكتيك المتبع يمكن الاستغناء عنه

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية والتكتيك المتبع:

حل الدكتور بالمباشرة

- هام.
- ضروري.
- لا يمكن الاستغناء عنه.
- يمكن الاستغناء عنه.

تناغم نوع الأسئلة والاستراتيجية والتكتيك المتبع:

- هام لضبط التسلسل المنطقي لعملية التفاوض
- ضروري لضمان عدم تعارض أي منهم مع الآخر
- لا يمكن الاستغناء عنه في عملية التفاوض
- لا يمكن الاستغناء عنه إذا كان المفاوض مأكراً

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

أ. المفتوحة

ب. المحددة

ج. المباشرة

د. الواضحة

أنواع أسئلة التفاوض:

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

١- الأسئلة المفتوحة: ويتعلق الأمر بذلك النوع الذي يستطيع معه المستجيب (المعنى بالإجابة عن السؤال) أن يجيب من أي جهة شاء، ومثال لك:

- ما رأيك في المنتجات التي تقدمها الشركة؟

- ما رأيك في طريقة التوريد التي تنتهجها شركتنا مع زبائننا؟

ويفيد هذا النوع من الأسئلة في:

✓ جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً؛

✓ الحصول على معلومات من المستجيب؛

✓ استخدامه للحصول كمفتاح للمفاوضات وللحصول على ثقة المستجيب.

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

تفيد الأسئلة المفتوحة في :

أ. ربح الوقت والتحكم فيه

ب. تحكم السائل في مسار النقاش

ج. الحصول على ثقة المستجيب

د. سيطرة السائل على الأسئلة والأجوبة

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

أ. رغبة في الحصول على ثقة الطرف الآخر

ب. عدم رغبته في الحصول على ثقة المفاوض الآخر

ج. عدم اهتمامه بالجلسة التفاوضية

د. اهتمامه بالجلسة التفاوضية

كتمهيد للحصول على ثقة المفاوض في بداية الجلسة التفاوضية يتم توجيه

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

أ. أسئلة مفتوحة.

ب. أسئلة تعاونية.

ج. أسئلة مغلقة.

د. أسئلة متباينة.

من فوائد الأسئلة المغلقة في التفاوض

أ. جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً

ب. الحصول على معلومات إضافية من المستجيب

ج. الحصول على ثقة المستجيب

د. ربح الوقت والتحكم فيه

يستخدم فريق التفاوض الأسئلة المغلقة عندما :

أ. يرغب في تجميد عامل الوقت في العملية التفاوضية

ب. يرغب في اهدار الوقت

ج. يرغب في توفير الوقت

د. يرغب في إبراز عامل الوقت في العملية التفاوضية

٢- الأسئلة المغلقة: ويتعلق الأمر هنا بتلك الأسئلة التي تضع

المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة وفق اختيارات معينة ربما تضمنها السؤال بحد ذاته.

ومثال ذلك: ما المرتب الذي كنت تتقاضاه في وظيفتك السابقة؟

هل أ، - موافق مع هذا المقترح أم معارض له؟

ويفيد هذا النوع من الأسئلة بالنسبة للسائل في:

• ربح الوقت والتحكم فيه؛

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

كما تجدر الإشارة ضمن هذا السياق إلى: أسلوب تتابع الأسئلة

القائم على بدأ الحوار من قبل السائل بسؤال مفتوح يكون

متبوعاً بأسئلة تتدرج في الانغلاق لتصل بالسائل إلى هدفه

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

أ. أسئلة مفتوحة.

ب. أسئلة تعاونية.

ج. أسئلة مغلقة.

د. أسئلة متباينة.

المحاضرة التاسعة

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

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

الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة:

١- الاتجاه الأول (الاستشارة):

إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل (Analyst) هنا هو دور استشاري محض، بحيث تتمثل سلطته في تقديم الفكرة بكيفية التصرف وإبداء الرأي دون إلزام الطرف المتفاوض بتنفيذه، حيث يمكن أخذ الاستشارة كما هي، أو إجراء تعديلات عليها؛ كما أن المستشار لا يتقابل مع الطرف الآخر ولا يظهر بشكل مباشر في المفاوضات.

٢- الاتجاه الثاني (الوساطة):

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

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

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

دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو:

ينحصر دور الوسيط في عملية التفاوض في :-

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

عندما يكون الشخص حلقة وصل بين طرفي التفاوض يطلق عليه :

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

تنحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في:

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

مهام المستشار في عملية التفاوض

من مهام المستشار في العملية التفاوضية والأدوار الذي يلعبها

- أ. تحديد مصادر تقليل تكاليف المنتج لطرفي النزاع
- ب. تحديد مصادر تعظيم الأرباح من المنتج أو الخدمة لطرفي النزاع
- ج. **تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع**
- د. تحديد مصادر تقليل المكاسب لطرفي النزاع

نطاق مهام المستشار ودوره:

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

عند تحديد الشخص مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع يطلق عليه :

أ. سمسار

ب. محكم

ج. مستشار

د. وسيط

المحاضرة العاشرة

الدور الأساسي الذي يلعبه الوسيط في عملية التفاوض هو :

أ. اتخاذ القرار الملزم لجميع الأطراف

ب. تضيق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة

ج. تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين

د. حسم النزاع ما بين الطرفين

عندما تتجه منظمات الأعمال الى التحكيم في قضاياها التفاوضية فأنها تأخذ

أ. شكل من أشكال التفاوض المادية

ب. الشكل القانوني لفض النزاع

ج. شكل من اشكال المساومة

د. شكل من أشكال الوساطة

أهمية ودور المحكم:

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

يتمثل الدور الأساسي للمحكم في عملية التفاوض ، في :

أ. قيادة المناقشة

ب. تقديم الاقتراحات للمتفاوضين

ج. تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين

د. حسم النزاع ما بين الطرفين

يتمثل دور المحكم في القضايا التفاوضية في:

ينحصر دور المحكم عند طلب تدخله في القضايا التفاوضية في :

أ. قيادة المناقشة.

ب. تقديم الاقتراحات للمتفاوضين.

ج. حسم النزاع بين طرفي التفاوض

د. الوساطة للقبول بحلول وسط.

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

أ. مستشار

ب. وسيط

ج. محكم

د. سمسار

عادة ما يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية:

في اغلب الاحيان يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية عندما تتأزم الأمور :-

- الطرف الأضعف في التفاوض.
- المستشارين القادمين لأحد الأطراف.
- الطرف الأقوى في التفاوض.
- الوسطاء.

يعد التفاوض :

- أحد العناصر الأساسية للمساومة
- جزءاً لا يتجزأ من المساومة
- مناقضاً لعملية المساومة
- أشمل من المساومة

ينظر للمساومة على أنها :-

- جزء من التفاوض
- أشمل من التفاوض
- تختلف اختلاف جوهري عن التفاوض
- لا علاقة لها بعملية التفاوض

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

- الوساطة
- المساومة
- التحكيم
- التفاوض

تعبر المساومة عن :

- موازين قوى متكافئة بين الأطراف المتفاوضة
- علاقات تبادلية بين الأطراف
- علاقات قائمة على الأخذ والعطاء بين الأطراف المعنية
- موازين قوى غير متكافئة للأطراف المتفاوضة

مفهوم المساومة:

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

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

عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين:

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

- أ. متكافئة.
- ب. **غير متكافئة.**
- ج. متساوية.
- د. غير هامة في النزاع.

عندما يلجأ أحد طرفي النزاع الى " المساومة " تكون

- أ. موازين القوة للطرفين متكافئة
- ب. **موازن القوة للطرفين غير متكافئة**
- ج. موازين القوة للطرفين متساوية
- د. موازين القوة للطرفين غير هامة في النزاع

تعتمد مباريات المجموع الثابت (الصفرية) ، 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

مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع فكرتها على:

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

- أ. **أن الصراع مطلق بين الطرفين ومكسب أحدهما خسارة للثاني.**
- ب. أن الصراع غير مطلق ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
- ج. أن الصراع مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسباً في آن واحد.
- د. أن الصراع غير مطلق ويحقق الطرفين مكسباً في آن واحد.

عندما يكون الصراع مطلق بين طرفي النزاع ومكسب احدهما خساره للآخر 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 الطرفيين بالتالي مساويا 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) .

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

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

المحاضرة الحادية عشر

تتمثل المهارة هي :

- أ. القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة
- ب. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادًا على قوة الموقف التفاوضي
- ج. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادًا على ضعف الخصم
- د. 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.

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

أ. العقلية

ب. الميكانيكية

ج. الحركية النفسية

د. الحسية والجسمية

تصنف القدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي ، ضمن قدرات التفاوض

أ. العقلية

ب. الميكانيكية

ج. الحسية والجسمية

د. الحركية النفسية

قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:

١- قدرات عقلية: كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقراء..

٢- قدرات ميكانيكية: كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض؛

٣- قدرات حركية نفسية: كحركة اليدين أثناء التفاوض، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً، وضبط التوتر والانفعال؛

٤- قدرات جسمية وحسية: كالاتصال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض؛

٥- قدرات وسمات شخصية: جسمية وفعلية واجتماعية وخلفية ومزاجية.

من عوامل الجذب في التفاوض :

أ. إتقان أسلوب الضغط بالتهريب والترغيب

ب. إتقان أسلوب الضغط بالإلحاح والتكرار

ج. إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح والتكرار أو بالتهريب والترغيب

د. إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح والتكرار أو بالتهريب والترغيب والإهمال

إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح وتكراره أو بالتهريب والتخويف تقع ضمن:

أ. مهارات المفاوض.

ب. قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.

ج. عوامل الجذب في التفاوض.

د. اليقظة الدائمة والمستمرة للمفاوض.

عوامل الجذب في التفاوض:

✓ المظهر اللائق؛

✓ اكتساب الثقة بما يزيد من اقتناع الطرف الآخر وتعاونته؛

✓ طريقة الحديث ونبرة الصوت؛

✓ اتزان وانسجام لغة الجسد وحركاته؛

✓ إتقان أسلوب الضغط (سواء بالإلحاح والتكرار أو بالتهريب والتخويف)؛

✓ الحصول على الاستحسان وترك الانطباع الإيجابي لدى الآخرين؛

✓ الاقتناع بالعقل والحجة والبرهان

من المهارات التي يجب ان تتوفر في المفاوض الناجح :

أ. ان يبني استراتيجيته على القوة الموضوعية في ذهن الخصم

ب. اليقظة الدائمة والمستمرة

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

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

المحاضرة الثانية عشر

يتفق المتخصصون في علم التفاوض على تطبيق جميع المبادئ العامة للتفاوض الفعال

- مع تزايد حجم المعاملات الدولية ومجالاتها، وتقدم أساليب الاتصال والنقل، أصبح العلم يعيش التبادل المستمر بين أعضائه من الدول المختلفة ممثلة في الحكومات والشركات والأفراد؛
- كما اتسع نطاق المعاملات الدولية ليشمل التعاون والتبادل الاقتصادي والسياسي والثقافي والاجتماعي...؛
- وبالرغم من أن المبادئ العامة للتفاوض الفعال التي سبق مناقشتها تشمل جميع مجالات التفاوض، إلا أن **المفاوضات الدولية تتميز بخصائص إضافية هامة تستلزم الوقوف عليها.**

- أ. على المفاوضات الدولية دون زيادة أو نقصان
- ب. على المفاوضات الدولية مع ضرورة حذف الذي تعارض معها
- ج. **علي المفاوضات الدولية مع ضرورة اضافة بعض الخصائص المميزة لها**
- د. على المفاوضات الدولية مع ضرورة التفاعل الايجابي معها

ينطبق على المفاوضات الدولية جميع المبادئ العامة للتفاوض الفعال:
أ. كاملة.

ب. كاملة وإلغاء بعض المبادئ غير المتوافقة.

ج. **كاملة وإضافة بعض الخصائص المميزة لها.**

د. كاملة بعد حذف كل ما يتعلق بالظروف الداخلية للدولة.

تنطبق جميع المبادئ العامة للتفاوض الفعال على المفاوضات الدولية:

- أ. مع ضرورة إجراءات تعديلات جذرية عليها
- ب. مع ضرورة إلغاء بعض المبادئ غير المتوافقة
- ج. **مع ضرورة اضافة بعض الخصائص المميزة لها**
- د. مع ضرورة إجراء تعديلات طفيفة عليها

عندما تكون المفاوضات بين منضمتين دوليتين فإن :

- 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.

أ. حاجز التكامل ينمو ويكبر

ب. حاجز التفاهم ينمو ويكبر

ج. حاجز الثقة ينمو ويكبر

د. **حاجز الخوف ينمو ويكبر بينهم**

تزداد قوة حاجز الخوف بين طرفي النزاع في حالة أن تكون:

" حاجز الخوف " ينمو ويكبر بين طرفي النزاع في حالة ان تكون

أ. المفاوضات بين منظميتين محليتين متنافستين.

ب. المفاوضات منظميتين محليتين بينهم عداوة سابقة.

ج. المفاوضات بين منظميتين محليتين بينهم تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة.

د. **المفاوضات بين منظميتين دوليتين.**

يتطلب سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية :

- أ. الترويج للنفس بدل الترويج لفكرة التعاقد
- ب. اعتماد الأساليب الغامضة
- ج. البعد عن الوضوح
- د. البعد عن أساليب المراوغة المكشوفة

إجراءات سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية الأولى متعددة ليس منها :

واحدة فقط من التالي ليست من إجراءات سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية الأولى:

- أ. الصراحة والوضوح والبعد عن المراوغة.
- ب. ابداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.
- ج. تكوين علاقات شخصية دون مبالغة.
- د. عدم إعلان الأهداف المواقف بشكل مسبق.

الاعلان المسبق عن اهداف ومواقف طرفي التفاوض الدوليين يساعد في :

- أ. اختيار المستوى المناسب للمفاوضين
- ب. ادراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية بينهما
- ج. ادراك الاثار المباشر وغير المباشرة للموضوع بالتفاوض
- د. سد فجوة الثقة بين الطرفين

من المبادئ والقواعد الاستراتيجية التي ينبغي مراعاتها في المفاوضات الدولية إدراك وتأكيد:

- أ. الأثار المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- ب. الأثار غير المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- ج. الأثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- د. أهمية المشروع محل التفاوض.

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.
- ب- إدراك وتأكيد الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع: في معظم المعاملات الدولية ذات الطابع الاقتصادي عادة ما يتم التركيز على الآثار المباشرة والخدمات المتصلة بها كالسعر والتسليم والجودة وأساليب الدعاية والترويج للمنتج، غير أنه عادة ما سترتب عن الاتفاق حول المشروع آثار تتعدى ذلك كإقامة العلاقات مع مشاريع أخرى والتبادل مع أسواق جديدة ستكون لها انعكاساتها الهامة الكلية والجزئية من خلال التأثير في العمالة والتوظيف واقتصاديات الحجم وموازن المدفوعات وعلى البلدين المضيف والمستثمر، ويتبع ذلك تغير في المراكز التنافسية والعلاقات الاقتصادية بشكل عام.
- ج- إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة: تختلف ثقافات الدول وحضاراتها بما يضيف حساسية خاصة في المفاوضات بين الدول، بحيث ينصح بعدم تقويم الثقافة وإنما المطلوب أنفهم وندرك ونحترم بما يفيد الموقف التفاوضي.
- د- الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض، وغالباً ما يستخدم الوسيط في توضيح المعاني المطلوبة؛
- هـ- اختيار المستوى الأنسب للمفاوضين بما يعكس درجة الاهتمام وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة؛
- و- الكم والنوع اللائق من الضيافة؛
- ز- ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية، لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية خاصة في محيط الطرف الآخر؛
- ح- فعالية وسائل الاتصال بما يكفل الاتصال بالرؤساء بشكل سريع ومستمر؛
- ط- استخدام الوقت بحكمة.

المحاضرة الثالثة عشر

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

أ. من الناحية التفاوضية

ب. من الناحية القانونية

ج. من الناحية المادية

د. من الناحية السياسية والاجتماعية

١-تعريف العقد:

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

من الجوانب الإجرائية أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض

أ. مكان تحرير وكتابة العقد

ب. وضوح مصطلحات وعبارات العقد

ج. مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق

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

ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:

أ. الإمام بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية.

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

ج. الإمام بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع.

د. الإمام بالنواحي الإدارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق.

إمام صاحب صلاحيات إعداد العقد وإعتماده بالنواحي القانونية يضمن :

أ. كافة المستحقات المالية

ب. استيفاء العقد كافة الشروط

ج. ضمان حق المجتمع

د. عدم تعثر الوصول الى الإتفاق

من الجوانب الإجرائية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

أ. أسلوب كتابة العقد

ب. المنهجية

ج. الدقة في تحديد معاني المصطلحات

د. المقومات في عملية التنفيذ

٢ - التفاوض والتعاقد:

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

أ- الجوانب الإجرائية: وتشمل:

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

➤ مكان تحرير وكتابة العقد: بحيث يوجب الراحة وترك 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.

عدد أركان العقد التي ينبغي استيفائها عند كتابة العقد:

حل الدكتور بالمشارة

- أ. ثمانية.
- ب. **تسعة.**
- ج. عشرة.
- د. أحد عشر

تشتمل 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 الاخلاقي 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

