

محاضرات فى مبادئ التفاوض

أ.د / رجب الشهاوي

الباب الاول

خصائص ومبادئ التفاوض

١-١ مفهوم التفاوض:

- التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الإقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية نزاعية بينهم، وفي نفس الوقت الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن للتفاوض ركنين أساسيين هما وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ، ووجود قضية نزاعية أو أكثر .

١-١ مفهوم التفاوض:

- ويمكن تعريف التفاوض كما يلي:
- التفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم إعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم علي نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتضحية والحجة والإقناع والإعتراض للتوصل إلي إتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

١- مفهوم التفاوض:

- من خلال التعريف يتضح أن التفاوض عملية يقوم علي أسس عامة:
- ١- يوجد لدي كل طرف هدف أو عدد من الاهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الآخر من تعاون وتوضيحات أو تنازلات.
- ٢- يوجد طرفان أو أكثر لديهم حقيقة للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.

١ مفهوم التفاوض:

- لا يتم التفاوض إلا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.
- ٤- توجد قناعة لدى كل طرف بأن الإتصال المباشر والتفاعل والإستجابة الملائمة للطرف الآخر يعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.
- ٥- يوجد قناعة لدى كل طرف من الأطراف بأن لديه قدرات تمكنه من اقناع الطرف الآخر لتعديا موقفه وتقديم تنازلات في مطالبة الأصلية للتوصل الي اتفاق يحقق مصالح عادلة لك الأطراف.
- ٦- يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والإقتناع بها علي إمكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الإختلاف بين أطراف التفاوض.
- ٧- يوجد استعداد لدى كل من الأطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الأصلي اذا ما تقدم الطرف الآخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل إلي أفضل النتائج للأطراف.

١ مفهوم التفاوض:

- ٨- يوجد انطباع لدي كل من الأطراف بأن الآخرين لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.
- ٩- يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة علي أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدي أفراد وفرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الإتفاق بين أطراف التفاوض.
- ١٠- يعد التفاوض عملية إجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والإقناع حيث لا تتوقف علي مجرد الحقائق والحسابات المنطقية وإنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والإتجاهات والعواطف والإنفعالات.
- ١١- يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية حيث يمارس الإنسان عملية التفاوض منذ مولده حتي مماته وان اختلفت الأهداف والأساليب والأدوات

١-٢ أنظمة حل المنازعات وعلاقتها بالتفاوض:

- ١- يتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد كبير لدرجة أن البعض يستخدم اللفظين بمعنى واحد ، ولكن التفاوض عملية أشمل حيث يمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض .
- ٢- يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في أن التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك .
- ٣- تتضمن الوساطة والتحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الأصليين ، بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط .
- ٤- يمكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هم الصور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً.

٣-١ خصائص عملية التفاوض:

- ١- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وإنهيارها مترتب تلقائياً على إنهيار تلك المصالح ، فالتفاوض أداة نلجأ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الأصل أو الأمل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة الى التفاوض واستمرارها .
- ٢- التفاوض عملية إجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الإجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها.
- ٣- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم ، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد وأيضاً من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.

٣-١ خصائص عملية التفاوض:

- ٤- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد الى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات إيجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض.
- ٥- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديراته المفاوضات وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والأهداف المعلنة وغير المعلنة .
- ٦- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات .
- ٧- يركز المفاوضات في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بما يمكن تحقيقه في الأجل الطويل وذلك لما يلي :
 - لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا.
 - الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.
 - كفاءة الشخص غالبا بما تقاس بما انجزه بالفعل وليس بما يحتمل أن ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الإنجاز قصير الأجل .

خصائص عملية التفاوض

- ٨- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.
- ٩- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والإقتصادية والسياسية والإجتماعية .
- ١٠- التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل أي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي أو العسكري

١-٤ مجالات التفاوض في المؤسسات والشركات:

- يظهر في الجدول التالي أمثلة لمجالات التفاوض في أي مؤسسة أو شركة:
- ١-٤-١ التفاوض في إدارة المشتريات

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
- شروط الشراء مع المورد من ناحية السعر- المواصفات -الخصم - مواعيد التوريد... الخ	مسئولوا الشراء مع ممثلي المورد.
- تحديد المواصفات المطلوبة.	إدارة المشتريات مع ادارة التسويق والإنتاج.
- تحديد كمية ووقت الشراء.	ممثلوا إدارة المشتريات مع إدارتي الإنتاج والمالية.
- اختيار مصدر الشراء.	إدارة المشتريات مع الإدارة العليا وادارة التسويق.
- تصنيع بعض الأجزاء بدلا من شرائها.	إدارة المشتريات مع ادارات الانتاج والمالية والأفراد.
- تأجير بعض المعدات بدلا من شرائه.	إدارة المشتريات مع الإدارة المالية.
- تصريف الأصناف الراكدة.	إدارة المشتريات مع ادارت الانتاج والمالية. والمبيعات

١-٤-٢ التفاوض في الإدارة المالية

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
- إعداد الميزانية التقديرية.	الإدارة المالية مع ممثلي الإدارات المختلفة.
- شروط الحصول على التمويل.	الإدارة المالية مع مسؤولي الائتمان بالبنوك.
- تحصيل أوراق القبض.	الإدارة المالية مع المدينين وإدارة المبيعات.
- بطة عمل الدوران.	الإدارة المالية مع إدارتي التسويق والإنتاج.
- تأجير أصل من أصول الشركة.	الإدارة المالية والمستأجر.
- شراء معدات رأسمالية جديدة.	الإدارات العليا والمالية والإنتاج والتسويق

١-٤-٣ التفاوض في إدارة التسويق

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
- شروط التعاقد مع احد العملاء من ناحية السعر-الخصم- تكلفة النقل- ما بعد البيع...	مندوبوا البيع مع العميل.
- تصميم وتطوير المنتج	إدارة التسويق مع ادارات الانتاج والمالية والمشتريات.
- شروط التعاقد مع موزع جديد للشركة	إدارة التسويق مع الموزع.

١-٤-٤ التفاوض في إدارة الإنتاج

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
- تصميم المنتج	مدير الانتاج مع مديري التسويق والمالية والمشتريات.
- تخطيط العمليات الانتاجية	إدارة الإنتاج مع إدارتي الأفراد والمالية.
-اختيار موقع المشروع	مدير الإنتاج مع الإدارات المالية والتسويق والأفراد.
التخطيط الداخلي للمصنع-	إدارة الإنتاج مع المالية والافراد
-تخطيط نقل المواد	الانتاج +المالية +التسويق
-جودة المنتج	الإنتاج مع التسويق
-إنشاء مصنع جدي	الإنتاج +المشتريات +التسويق +المالية+ الافراد +الإدارة العليا

١-٤-٥ التفاوض في إدارة الموارد البشرية

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
-تخطيط الموارد البشرية.	إدارة الأفراد مع ممثلي جميع ادارات الشركة.
-تخفيض أعداد العاملين.	إدارة الأفراد مع المالية+الادارة العليا.
شروط التعاقد مع أحد المهارات النادرة من - ناحية الاجر والحوافز-المركز – السلطات والمسئوليات..الخ	إدارة الأفراد مع الفرد المطلوب التعاقد معه.
-إعداد بطاقات التوصيف الوظيفي.	إدارة الأفراد مع الإدارات المختلفة بالشركة.

١-٤-٦ التفاوض فى إدارة العقود

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
مدة العقد	المالك - المقاول - لجنة البت - الإدارة العليا
الأعمال الإضافية	المالك - المقاول - الإدارة المالية - مهندس المالك
المواصفات	الإستشارى - المالك - المقاول - الإدارة المالية
غرامة التأخير	المالك - المقاول - إدارة العقود - الإدارة المالية
التسليم	المالك - المقاول - إدارة التعاقدات - لجنة التسليم - الإستشارى

١-٥ التفاوض في المعاملات الدولية

• ١-٥-١ مجالات التفاوض الدولي

- أ- المفاوضات السياسية والعسكرية
- وتشمل مفاوضات تسوية الحروب والمفاوضات بين الحكومات ومفاوضات الاتفاقيات السياسية والحربية مثل اتفاقيات نزع السلاح بين الدول العظمى

١-٥ التفاوض في المعاملات الدولية

• ١-٥-١ مجالات التفاوض الدولي

• ب- المفاوضات للمعاملات الاقتصادية

• ويشمل ذلك صوراً متعددة :

- مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم مثل فروع البنوك الأجنبية مثل سيتي بنك والفنادق العالمية ، شيراتون ، هيلتون ، مريديان
- مفاوضات الحصول على ترخيص بمزاولة نشاط معين.
- مفاوضات المشروعات المشتركة وتتضمن إشراك كل من أعضاء وطنيين مع أعضاء أجنبية في تأسيس المشروع.
- مفاوضات التمويل بالقروض أو بالمعونة.

• ج- المفاوضات في مجالات التعاون الثقافي والعلمي والتربوي

- تتم المفاوضات لهذه الأغراض على مستوى الدول بين ممثلين من كل دولة على حدة من الأطراف المعنية أو على مستوى المؤسسات العلمية والثقافية مثل الجامعات ووزارات الثقافة والمعاهد العليا

١-٥ التفاوض في المعاملات الدولية

- ١-٥-٢ مبادئ وقواعد إرشادية عامة في المفاوضات الدولية
- أ- إغلاق فجوة الثقة.
- من أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها هو كسب الثقة
- (ثقة كل طرف للطرف الآخر) ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:
 - الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة.
 - إبداء الإستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.
 - تكوين علاقات شخصية ولكن بدون مبالغة.
 - روج للفكرة ولا تروج لنفسك.

١-٥ التفاوض في المعاملات الدولية

- ١-٥-٢ مبادئ وقواعد إرشادية عامة في المفاوضات الدولية
- ب- إدراك وتأکید الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع أو الموقف
- عادة ما يتم التركيز في المعاملات الدولية على المتغيرات المباشرة والخدمات المتصلة بها مثل : السعر ، التسليم ، الجودة ، أساليب الدعاية والاعلان عن المنتج ولكن عادة يترتب على المشروع أو الإتفاق آثار أخرى تتعدى الآثار الاقتصادية المباشرة مثل إقامة علاقات مع مشروعات أخرى وتبادلات مع اسواق جديدة مما ينعكس على العمالة والتوظيف ومستوى جودة المصنع في كل من السوقين معا .
- ج- إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية والاقتصادية السائدة
- تختلف ثقافات الدول وحضارتها وهذه الناحية يكون لها حساسية خاصة في المفاوضات بين الدول غير المتكافئة القوة ، هنا ينصح بعدم تقويم الثقافة و عليك أن تفهم وتدرك فقط وأن تحترم ولا تحكم مع إمكان الاستفادة بتفهمك للتراث والوعي الثقافي في إستعارة ما يفيد الموقف التفاوضي

١-٥ التفاوض في المعاملات الدولية

- ١-٥-٢ مبادئ وقواعد إرشادية عامة في المفاوضات الدولية
- د- اللغة عنصر حاسم في النجاح
- اللغة مهمة في التفاوض وهنا يجب مراعاة اي لغة تستخدم في المفاوضات ومتى تستخدم المترجم وما هو دور المترجم وهنا ينصح بعدم التفاوض بلغة لا تتقنها .
- هـ- لا تستعجل الأمور
- من المبادئ الواجب مراعاتها عدم إستعجال تغيير دفة المفاوضات وعدم اشعار الطرف الآخر بالضغط عليه أو السرعة في إنهاء المفاوضات والتوصل إلى اتفاق بل من المفيد تخصيص وقت طويل نسبياً لكي يتفهم كل طرف خصائص شخصيات الطرف الآخر وكيفية التعامل معها .
- لا تفترض الإستقرار وإستمرار الإتفاق بدون تغيير بصورة مطلقة .
- اختر المستوي المناسب للمفاوضين.
- الكم والنوع اللائق من الضيافة.

١-٦ أهمية التفاوض ومحدداته

• ١-٦-١ الحاجة للتفاوض:

- تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف في حسسه بطريقة ودية ، ويكاد يكون الإنسان مندمجا في عمليات تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تفي أهمية التفاوض للنجاح في الحياة وللمثيل علي الحاجة للتفاوض توضح الاتي :
- أ- علي مستوي المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدي القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الاعلان أو إسناد التعاملات أو إختيار العاملين الجدد أو لإدارة حملة إعلانية أو مع المدرب علي أسلوب التدريب.
- ب- علي المستوي الدولي تجري المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية وتتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة .

١-٦ أهمية التفاوض ومحدداته

• ١-٦-١ الحاجة للتفاوض

- **ج-** علي المستوي الدولي أيضا هناك مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية أو تراخيص أو عقود تمويل أو برامج تدريب أو امداد بالعمالة والخبراء .
- **د-** علي المستوي الشخصي يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه .
- **هـ-** قد يتفاوض الفرد مع نفسه فمثلا قد يكون لدي شخص ثلاثة أهداف :
 - التفوق في عمله لسرعة الترقى.
 - مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.
 - استكمال الدراسات العليا

٦-١ أهمية التفاوض ومحدداته

- ١-٦-٢ التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب:
- نري في واقعنا نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة في حياتهم ، ونتساءل كيف حقق هؤلاء الناس نجاحاتهم ، ولن تخرج الإجابة عن البدائل التالية :
- تحقق النجاح بمحض الصدفة.
- تحقق النجاح دون أن تتوفر لديهم صفات أو مهارات تميزهم عن الآخرين.
- تحقق النجاح بإقتناص الفرص وإستغلال المواقف.
- تحقق النجاح لأنهم أذكاء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا مثلهم .
- تحقق النجاح لأن هؤلاء لديهم مهارات تميزهم من غيرهم

٦-١ أهمية التفاوض ومحدداته

- **وقد تزايدت الحاجة إلى التفاوض في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة لأسباب منها :**
 - تزايد الإهتمام بالعميل والإستجابة لإحتياجاته ورغبته وحرص المنظمات علي تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها.
 - وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسئولي المنظمة لتحقيق جودة الأنظمة التي تكفل جودة المنتج .
 - ظهور علاقة جديدة بين رجال الأعمال من جهة وموظفيهم من جهة أخرى حيث تم التركيز علي كفاءة الموظفين والحفاظ عليهم باعتبارهم من الأصول الثابتة في المنظمة وتزايد الإتجاه الي توفير المشتريات من خلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط .

١-٦ أهمية التفاوض ومحدداته

• ١-٦-٣ محددات النجاح في التفاوض:

• ١- الإعداد الجيد للتفاوض

• الإعداد الجيد للتفاوض هو شرط مبدئي يحدد مدى النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الإعداد الجيد تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي ، وتحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها وجمع البيانات عنها مقدما ، مما يسهل الاختيار السليم لإستراتيجية التفاوض ، كذلك مهم اختيار الفريق المفاوض .

• ٢- الإستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها

• من البديهي أن الإستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك

١-٦ أهمية التفاوض ومحدداته

• ١-٦-٣ محددات النجاح في التفاوض:

• ٣-الإستخدام الذكي للتوقيت

• يعتبر الوقت قيد مفروض علي كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه يجب التعرف علي كيفية التحرك علي مائدة المفاوضات متى تتشدد ؟ متى تتساهل ؟ متى تضيق الوقت ؟ متى تطرح حلا بديلا ؟ متى تتمسك بموقفك ؟

•

• ٤- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال

• للأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات أو تأكيد معلومات ، أو إبداء الإستغراب أو الإستياء ، أو إعطاء معلومات أو تغيير مجرى الحديث أو محاصرة الخصم في ركن ضيق

١-٦ أهمية التفاوض ومحدداته

- ٥- الاستشارة والوساطة والتحكيم
- كثيرا ما يقتضي الأمر تدخل طرف ثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة أو التحكيم
- ٦- خصائص المفاوضات ومهاراته
- أن نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديدة أهمها ما يلي :
 - أن تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض.
 - أن تختار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين.
 - أن تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح.
 - أن تستخدم الأسئلة استخداما جيدا.
 - أن تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق التفاوض الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة.

٦-١ أهمية التفاوض ومحدداته

• ٧- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة

- تتأثر المفاوضات إلى حد كبير بالعلاقات السائدة بين أطراف العلاقة التفاوضية بما يسودها من ود أو توتر ودرجة الثقة المتبادلة حيث تسهل الثقة العالية اتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما أن العلاقات الجيدة قد تؤدي إلى التنازل حتى تكفل المفاوضات بالنجاح .

• ٨- صياغة الاتفاقات والعقود

- يجب العناية بالصياغة السليمة للاتفاقات حتى لا توجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ .

١-٦ أهمية التفاوض ومحدداته

- ٩- الإلتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ومن أهم هذه المبادئ:
 - مبدأ القدرة الذاتية: وهو يعكس قدرة المفاوض على فهم الخصم وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع .
 - مبدأ المنفعة : يجب التأكد من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة في استمرار المفاوضات لكل الأطراف ، فلن تستمر مفاوضات لا يجني من ورائها كل طرف منفعة.
 - مبدأ الإلتزام : يشير ذلك إلى التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من جهة والتزامه هو وجهته بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقات من جهة أخرى .
 - مبدأ العلاقات المتبادلة : وتظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة .

٦-١ أهمية التفاوض ومحدداته

- ١٠-١ - مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات :
- تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه من إتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية .

التمرين الأول

• ١- أكمل العبارات التالية :-

- التفاوض هو عملية.....
- للتفاوض ركنين أساسيين،
- تبدأ عملية التفاوض بـ وتنتهى إلى.....
- لا يتم التفاوض إلا
- يتوقف نجاح التفاوض على
- يتشابه التفاوض مع حيث يتضمن التفاوض
- يختلف التفاوض عن ، حيث يتضمن التفاوض
- تتضمن الوساطة والتحكيم دخول ولكن التفاوض
- التفاوض أداة لفض المنازعات ولكن استمراره مرهون بـ
- يتأثر التفاوض بإعتبارات عديدة مثل ،
- ٢- أذكر خمسة أسس يقوم عليها التفاوض .

التمرين الأول

- ٣- وضح مع الشرح خمسة خصائص لعملية التفاوض .
- ٤- أذكر أهم مجالات وأطراف التفاوض فى الإدارات التالية :-
- - إدارة المشتريات - إدارة التسويق - إدارة العقود .
- ٥- فى أى مجالات التفاوض فى المؤسسات تقع مجالات التفاوض التالية :-
- - إختيار مصدر الشراء .
- - تصنيع بعض الأشياء بدل شرائها .
- - تصميم المنتج .
- - تخفيض عدد العاملين .
- - شروط الحصول على التمويل .
- - غرامة التأخير .
- - نقل العاملين .
- - شروط التعاقد مع موزع جيد للشركة

التمرين الأول

- - أذكر محددات النجاح لعملية التفاوض .
- ٧- ما المقصود بالإستخدام الذكى للوقت فى عملية التفاوض .
- ٨- أذكر مجالات التفاوض الدولى .
- ٩- أذكر المبادئ العامة فى المفاوضات الدولية .
- سؤال يقدم فى صورة تقرير
- من أهم القواعد العامة فى المفاوضات الدولية (ثقة كل طرف للطرف الآخر)
- وضح ذلك.

Thank you