

الفصل الثامن



تكتيكات التفاوض ومهارات المفاوض

مهارات وسمات المفاوض الناجح

سمات المفاوض

- ١ - الحكم السليم للأمر والقدرة علي التمييز بين القضايا الأساسية والفرعية
- ٢ - الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وإيجاد البدائل
- ٣ - الحكمة والصبر والانتظار حتى تظهر الصورة بأكملها
- ٤ - القدرة علي الاستماع بعقل متفتح
- ٥ - امتلاك البصيرة للنظر إلى الموضوع بوجهة نظر الطرف الآخر
- ٦ - الشجاعة في الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب
- ٧ - الثقة بالنفس القائمة علي المعرفة
- ٨ - الشخصية المتوازنة (مزج الدعابة مع الجد)
- ٩ - الالتزام بالنزاهة والقدرة علي إرضاء كافة الأطراف
- ١٠ - القدرة علي التفاوض بفاعلية مع الطرف الآخر وكسب ثقته
- ٢ - قياس قدراتك التفاوضية
- ١ - هل تقبل علي المفاوضات وأنت مستعد جيدا ؟
- ٢ - هل تصدق كل ما يقال لك أثناء التفاوض ؟

- ٣- هل أنت متفائل أثناء حوارك التفاوضي ؟
- ٤- هل تشعر بالسعادة عندما تهزم الطرف الآخر ؟
- ٥- هل تعتقد انك تجيد التعبير عن وجهة نظرك ؟
- ٦- هل تتفاوض مع زملائك في العمل لتحديد الأولويات ؟
- ٧- هل تحب استشارة الآخرين عند التفاوض ؟
- ٨- هل تستطيع التفكير وأنت تحت ضغط معين ؟
- ٩- هل تشعر بالملل عند المنافسة لوقت طويل ؟
- ١٠- هل أنت مفاوض جيد ؟

ما مدى تمتعك بالمهارات التفاوضية ؟

إملاً هذا الجدول مدى القوة والضعف عندك في عملية التفاوض،
ضع علامة في الخانة التي تناسبك ولتكن صادقاً مع نفسك.

رقم	نقاط التقييم	غالباً، دائماً	أحياناً	لا أبداً
١	احتفظ بهدوئي مع التعرض للضغط			
٢	يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواظني			
٣	اعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض			
٤	أعتقد أن كلا الطرفين يجب أن			

			يكسب في التفاوض	
			دائماً أستخدم أسئلة كثيرة مثيرة للكشف عن المعلومات في التفاوض	٥
			استمع في المفاوضات مثلما أتكلم أو أكثر	٦
			ألاحظ التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض وأعمل على تفسيرها	٧
			لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها	٨
			أجهز بعناية كل مفاوضة	٩
			يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت للاستفادة بها في التفاوض	١٠
			أسعى دائماً لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض	١١
			أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول لاتفاق	١٢

١ . إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'لا أبداً' فأنت تفتقر تماماً على مهارات التفاوض.

٢ . إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'أحياناً' فأنت لديك مهارات التفاوض لكنها ضعيفة للغاية ولا تشكل

سلوكيات دائمة لك.

٣ . أما إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'غالباً دائماً' فهنيئاً لك، فأنت مفاوض ممتاز.

٤ - كيف يمكن اعتبار المفاوض كفوًا وجيدًا وناجحًا

بعد أن أخذ التفاوض مكانته في مختلف الميادين اهتم الباحثون في تحديد من هو المفاوض الجيد الناجح وقد لجئوا إلى عدة اختبارات خلال مفاوضات متنوعة المواضيع عن طريق التحليل والنتائج ففرقوا بين المفاوض الوسط المقبول والمفاوض الجيد الخبير الناجح

وهذه أهم المزايا والمهارات التي يجب أن يتميز بها المفاوض الناجح:

١ - أن يتعرف الطرفان المتفاوضان بقدره المفاوض وفعاليته والمفاوض الجيد ليس الذي يستطيع أن يصل إلى اتفاق نتيجة المفاوضات بل أن يكون اتفاقًا جيدًا وذا قيمة وتقدير.

٢ - المقدرة على التخطيط واستعمال الوقت الذي أعطي له للملائمة بين الهدف والتخطيط .

٣ - أن يعتمد عدة حلول وإمكانيات للعمل وللمقترحات والمساومة.

٤- المفاوضات المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي أثناء عملية التخطيط للتفاوض يركز اهتمامه على المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شأنها تحقيق الاتفاق المحتمل في المشكلة موضوع التفاوض.

٥- المفاوضات الذي يضع حداً أعلى وحداً أدنى لما يريد الوصول إليه في المفاوضات ويكون في جميع مراحل التفاوض محترماً ومتقيداً بهذين الحدين وان يضع مخططاً علي مراحل خلال سير المفاوضات فيبدأ مثلاً بالنقطة "أ" وبعدها ينتقل إلى نقطة "ب" ولا يبدأ بالنقطة "ج" قبل أن تنتهي النقطة "ب" وهذا من شأنه أن يدفع الطرف المفاوضات الآخر إلى التعاون والتفهم .

٦- تلافي التعابير التي من شأنها ترك رد فعل سلبي عند الطرف الآخر كأن يقول: "إن عرضي السخي والكريم عليكم" وكأنه يمنن ويستكثر. أو يقول: "إن طلبتي أو اقتراحي العادل أو الشريف" ... وغير ذلك من التعابير التي يمتدح فيها نفسه من شأنها أن تصدم الطرف الثاني المفاوضات نفسياً وعملياً .

٧- كثيراً ما يقدم أحد أطراف التفاوض اقتراحات أثناء عملية التفاوض ويقدم الطرف الثاني فوراً اقتراحاً مضاداً ... إن المفاوضات الناجح لا يقدم علي تقديم اقتراحات مضادة فورية لأن لها آثاراً سيئة علي سير عملية التفاوض من شأنها الإرباك والعرقلة .

٨- عندما يكون موضوع التفاوض يتناول مشكلة تتضارب فيها المصالح يهاجم فيها احد الأطراف هجوما عاطفياً قويا الطرف الآخر بقصد إثارته..... والمفاوض الناجح والجيد يتلقى هذا الهجوم ببرودة أعصاب ولا يعتبره تحدياً بل ينتظر ويفكر، وعندما يقرر الدفاع

يجب أن لا يكون دفاعا عن الهجوم بل دفاع مبني علي حجج وبراهين ووقائع .

٩- المفاوضات الجيد والناجح عندما يقرر يجب أن يحزم بدون تردد لان التردد فيه أخطار قد تكون اقسى من أخطار الإقدام والجزم.

وقديما قال الشاعر :

إذا كنت ذا رأي فكن فيه مقدّمًا فان فساد الرأي أن ترددا

فإذا قرر يجب أن يُقدم مهما كان في الأقدام من مخاطر فأنها أهون من نتائج التردد

١١ - اجمع الباحثون في فن التفاوض علي أن المفاوضات الناجح هو الذي يتقن طريقة طرح الأسئلة والاقتراحات، مثلا: بدلا من أن يسأل مباشرة: كم من الجلسات ستعقدها اللجنة الفرعية في العام ويبدأ بالقول : اسمحوا لي بان اطرح عليكم سؤالاً عن عدد الجلسات التي ستعقدها اللجنة الفرعية في العام، وبدلا من أن يطرح اقتراحا بصورة مباشرة فجة أن يقول إذا كنت تستطيع أن اقترح اقتراحا من شأنه أن يوضح موقفي ثم يطرح اقتراحه....

إن طريقة طرح السؤال أو الاقتراح كما بيّنا من شأنها أن تثير انتباه الطرف الثاني وتدفعه للجواب المعقول كما تعطي لطرح السؤال أو الاقتراح الوقت لجمع أفكاره وللطرف الثاني الفرصة للتحرر من ضغط الاقتراحات السابقة .

١٢- المفاوض الجيد الناجح يطرح بوضوح أسئلته خلال التفاوض وقد اجمع الباحثون علي أن فن طرح الأسئلة له تأثير كبير في تقديم المفاوضات ونجاحها للأسباب التالية :

الأسئلة الواضحة المدروسة توثر تأثيرا أكيدا علي تفكير الطرف الثاني ومواقفه.

الأسئلة تسمح باستمرارية النقاش، وتلافي الخلاف المباشر.

الأسئلة تشغل الطرف المفاوض الآخر وتحد من الوقت الذي يخصصه لتفكيره بأمور أخرى وتشغله بالتفكير بالرد علي السؤال.

فن طرح الأسئلة :

- المفاوض الناجح لا يسأل أسئلته مباشرة حتى يجد الطرف الثاني مستعدا لذكر الحقائق والإدلاء بها في دقة لان الأسئلة المباشرة كثيرا ما تحد وصفة السردى الطليق للمعلومات التي تريد أن يدلي بها انه إذا وجد ضرورة لأسئلة ملحة معينة فيجب أن يقدمها بطريقة يجعله يفهمها كتعبير عن الاهتمام بما يقول

- يجب ألا يوجه أكثر من سؤال في وقت واحد لان التجارب دلت علي أن توجيه سؤالين أو ثلاثة في وقت واحد من شأنه إرباك الطرف الثاني الذي لا يكون قادرا علي أن ينظم بياناته وأجوبته بالشكل الذي توخته الأسئلة أصلا

- المفاوض الناجح من يحاول الاستمرار في المناقشة رغم بُعد الحوار أحيانا عن موضوع التفاوض فيقدم سؤالاً أو اقتراحاً أو استفساراً يودي

إلى العودة لموضوع التفاوض لهذا يجب إعداد الأسئلة والاقتراحات سلفا التي يمكن استخدامها لهذه الغاية وقد دلت التجارب علي أن إعادة شرح موضوع الاستفسار بصيغ مختلفة يفيد إفادة أكيدة

- المفاوض الناجح من يرتب الأسئلة الهامة ويحتفظ بها في ذهنه ويستبعد أي سؤال بمجرد الحصول علي إجابة له يركز علي السؤال التالي ليستمع إلى جوابه ويحاول أن يفهم المعني الكامل لكل عبارة ويتقصى بعناية كل إجابة لان ذلك قد يقوده إلى اقتراحات معينة أو إلى أسئلة ابعدي مدي

- المفاوض الناجح هو الذي يعطي الطرف الثاني المفاوض فرصة ليستكمل عناصر إجابته والذي يختبر الأجوبة كلما أمكن ذلك بكل دقة والذي يسجل الملاحظات مباشرة أو في اقرب فرصة وفي كل جلسة من جلسات التفاوض خوفا من النسيان وحتى يكون لرأيه قيمة وتأثير في الجلسات الأخيرة للتفاوض وعند وضع مسودة الاتفاق

- المفاوض الناجح يتحاشى إعلان مواقفه جهارا فلا يقول أنا لست موافقا بل يجب أن يدلي بالأسباب والحقائق المستندة إلى الوقائع التي لم يقتنع بها واستعداده لمتابعة الحوار والمناقشة فيكون لعدم موافقته مبرر معني

- المفاوض الناجح الكفاء هو من يحاول أن يحضر ما يجري من اتفاق حول بعض النقاط في جلسات سابقة بكلمات مقتضبة ويبرر تفهمه للنقاط التي تجري البحث فيها ومن شان ذلك أن يقلل الأخطاء وحسن تفهم الطرف الآخر كأن يقول للطرف الآخر " إذا كنت افهم جيدا ، فانتم تعتقدون أو قائلون بأنكم لا ترون أي جديد في هذا الاقتراح"

- المفاوض الجيد هو الذي يحتفظ بأوراقه بمنأى عن الطرف الآخر ويعبر عندما يري الوقت مناسباً عن عواطفه بان يقول للطرف الآخر " لا اعرف جيداً ماذا أجيبك عما قلته .. فإذا كانت المعلومات التي أعطيتها صحيحة أكون سعيداً بقبولها ولكن عندي شك بصحتها واني اشعر في الوقت نفسه بالسرور والشك فهل من الممكن أن تساعدني للوصول إلى اليقين ...

بينما المفاوض العادي إذا حصل علي اقتراح متقدم وإيجابي من الطرف الآخر يقبله مع شكه في صحته.

- المفاوضات بين طرفين: ميزان بكفتين كل طرف يضع في كفته اقتراحاته مع حججها ومبرراتها ويدور الحوار بين الطرفين والنقاش يحرك الكفتين وكل طرف يحاول أن تميل كفته بواسطة ثقل وصحة أسئلته وحججه ويعتقد كل فريق أنه كلما زادت حججه مال الميزان لصالحه.

- المفاوض الجيد الكفاء يري أنه إذا وضع خمس حجج في كفته وكان احدها ضعيفاً فان ذلك يؤثر تأثيراً سلبياً علي موقفه وعلي حججه الأخرى القوية لهذا يعتمد علي النوعية لا علي الكمية في تقديم آرائه وحججه وتبريراته.

- المفاوض الناجح هو الذي بالإضافة إلى تخصصه التقني وشخصيته المحببة وثقافته الواسعة له الرغبة الأكيدة والحوافز القوية للدخول في عملية التفاوض بناء لخبرته وممارسته لهذا الفن.

- المفاوض الناجح هو الذي درس هدف التفاوض وتعمق في وضع الإستراتيجية والخطة والتكتيك اللازم المنوع وأقام التوازن الذكي في استعمال الوسيلة المناسبة لبلوغ الغاية المرجوة .
- الغاية تبرر الوسيلة .. هذا صحيح إلا أن المفاوض الناجح هو الذي لا يلجا إلى الوسائل المتتوية أو الخادعة أو اللا أخلاقية لأنه حتما لن يصل بهذه الوسائل إلى الهدف المقصود.
- المفاوض الناجح هو الذي إذا استشير ابتسم وإذا هوجم تقبّل ذلك بسعة صدر وإذا قوبل باللغو كان كريما متسامحا " وإذا مروا باللغو مروا كراما وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما " صدق الله العظيم
- الغضب وسرعة الانفعال والرد بحدة وعصبية سيئات يجب أن يتحاشاها المفاوض الناجح لان ذلك يشوّه أهدافه وإستراتيجيته ويعرقل عملية التفاوض ولا يأتي بالنتيجة المتوخاة " ولا ينال العلى من طَبَعُهُ الغضبُ "
- المفاوض الناجح من كان مرناً ليّناً ، يستمع عندما يجب الاستماع ، ويتكلم عندما يكون للكلام تأثيرا ووزناً ، يعطي ويأخذ ، يحاور بهدوء وأناة ، ويناقدش بذكاء واختصار ، ويستطيع أن يبقي الشعرة غير مقطوعة مع المفاوض الآخر ، الذي إذا أرخى شد بلطف وإذا شد أرخى عن دون ضعف.
- المفاوض الناجح هو الذي يعرف كيف ، متى ، ولماذا يستشير غيره من الخبراء أو الاختصاصيين فالاستشارة في الأمور والقضايا والمشاكل دليل علم .

تكتيكات التفاوض

التسوية أو الصمت المؤقت :

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقدير ما يجب عمله... المفاوضات الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فإن الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد.

المفاجأة :

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض علي الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول علي تنازلات من الخصم .

الأمر الواقع :

وتتضمن دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع...

ونجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها :

أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا .

أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته أكبر مادياً ومعنوياً من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع .

الانسحاب الهادي :

وهي استعداد المفاوض للانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه .

(٥) الانسحاب الظاهري :

وهنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمه.

(٦) الكر والفر أو التحوّل :

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملايساته .

(٧) التقييد :

وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر علي الوصول إلى قرار سريع أو للنزول علي رغبة معينة في التفاوض .

(٨) تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت):

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.

(٩) ادعاء العجز :

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية .

(١٠) مفترق الطرق :

أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعياً أنه ما دام تماشى مع الطرف الآخر فيجب ان يقابله في منتصف الطريق .

(١١) التدرج أو الخطوة خطوة :

حيث تؤخذ القضية جزءاً جزءاً إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم .

صياغة العقد

عندما تنتهي مراحل التفاوض بنجاح، يعني هذا أن الاطراف المتفاوضة توصلت الى اتفاق مشترك لكل المكونات الاساسية والثانوية للعقد ويحتاج الامر الى هذا الاتفاق في شكل اتفاقية موقعه من أطراف التعاقد وملزمة لهم، يجب أن تكون هذه الاتفاقية شاملة تحتوي على كل

الجوانب وان تراعي اعتبارات الشكل والمضمون حتى لا ينشأ اي عقبات
أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق .

مفهوم الاتفاق وتعريف العقد

العقد هو توافق ارادتين على انشاء التزام او نقله أو تعديله او
انقضائه ، فيشترط لوجود العقد اتجاه ارادتين متقابلتين الى ترتيب أثر
قانوني على عاتق أحد الطرفين أو كليهما فان لم تتجه الارادتان الى ذلك
فاننا لسنا بصدد عقد ويعد العقد أهم صور التصرف المنشئة للالتزام .

أي ان العقد اتفاق يعقد بين اطرافه في اطار القانون المتفق عليه
ويرتب لكل منها مجموعة من الحقوق مقابل اداء مجموعة من الالتزامات
ينص عليها ويتضمنها العقد صراحة .

أركان العقد

اتفاق الإدارة (التراضي)

محتوى العقد

أطراف العقد وأهدافه

التوافق مع قواعد القانون المطبق

موضوع العقد (محل العقد)

لغة العقد

الجزاءات والعقوبات المرتبطة بتنفيذ الاتفاق

اعتماد العقد وتوقيعه

شروط سريان تنفيذ العقد

ملاحق العقد ومرفقاته

تعريف العقد

العقد في اصطلاح الفقهاء الشرعيين هو ((ارتباط إيجاب بقبول على وجه مشروع يثبت أثره في محله.)) وتجدر الإشارة إلى أن القانون المدني السوري، وكذلك القانون المدني المصري، لم يعرفا العقد. على العكس من ذلك، فإن القانون المدني الفرنسي كرس تعريف العقد في المادة ١١٠١ منه، حيث جاء فيها أن: ((العقد هو اتفاق يلتزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص تجاه شخص آخر أو أكثر بإعطاء شيء أو بفعل شيء أو الامتناع عن فعل شيء.)) ويعرف العقد، في اصطلاح الفقهاء القانونيين، بأنه: ((توافق إرادتين على إنشاء التزام أو على نقله). أو هو: ((اتفاق إرادتين على إنشاء حق، أو على نقله، أو على إنهائه)).

المقارنة بين التعريف الفقهي للعقد والتعريف القانوني له :

العقد في اصطلاح فقهاء الشريعة الإسلامية هو ارتباط بين إرادتين، وليس اتفاق هاتين الإرادتين نفسه، كما ذهب إليه فقهاء القانون. يتبين من ذلك أن التعريف الفقهي للعقد هو الأصح، وذلك لأنه قد يتم الاتفاق بين الإرادتين حتى لو لم يتحقق شرائط الانعقاد المطلوبة شرعاً. ففي هذه الحالة لا نكون أمام انعقاد على الرغم من قيام الاتفاق، وذلك لأن الانعقاد في اصطلاح فقهاء الشريعة هو ارتباط بين إرادتين على وجه مشروع. وهذه هي حالة بطلان العقد في الشريعة وفي القانون. إذاً التعريف

الفقهي للعقد لا يشمل العقد الباطل، وذلك لأنه لا يوجد فيه ارتباط، وبالتالي لا يترتب عليه أي نتيجة. أما التعريف القانوني للعقد فإنه يتضمن أيضاً العقد الباطل، وذلك لأن العقد الباطل هو أيضاً اتفاق بين إرادتين. ويعتبر التعريف الفقهي للعقد أدق من التعريف القانوني له، وذلك لأن التعريف الفقهي يبرز الحقيقة العقدية إلى حيز الوجود بشكل واضح وجلي، وذلك عن طريق بيان الأجزاء التي يتكون منها العقد وهي: الإيجاب والقبول. ولا يظهر اتفاق الإرادتين الحقيقة العقدية بصورة بارزة، وإنما الذي يظهره ويبرزه هو ارتباط الإيجاب بالقبول، وما يتضمن هذان الإيجاب والقبول من تحرك كل من الإرادتين نحو الأخرى ليتم التلاقي بينهما، وبالتالي يبرز إلى الوجود الحقيقة العقدية. فلا ينعقد العقد، بمعناه الدقيق، باتفاق الإرادتين، كما هو عليه الأمر في التعريف القانوني. فالتعريف القانوني للعقد يشمل أيضاً تعريف الوعد بالعقد لأنه هو أيضاً اتفاق بين إرادتين، ولكن الوعد بالعقد لا يعد عقداً. فإذا تم اتفاق إرادتين على التعاقد، فلا يعني ذلك انعقاد العقد، ولا يتم هذا الانعقاد إلا إذا تحركت كل من الإرادتين نحو الأخرى حتى يتم التلاقي بينهما. ويظهر من ذلك بأن التعريف القانوني للعقد غير مانع، وعلى العكس من ذلك فإن التعريف الفقهي له هو تعريف مانع، حيث إنه يميزه عن غيره من التصرفات الشرعية تمييزاً تاماً.

التمييز بين الاتفاق والعقد

عرفت المادة ١١٠١ من القانون المدني الفرنسي العقد بأنه اتفاق يلتزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص تجاه شخص آخر أو عدة أشخاص آخرين بإعطاء شيء أو بفعل شيء أو بالامتناع عن فعل شيء. ويبدو من نص هذه المادة أن المشرع الفرنسي يميز بين العقد وبين الاتفاق. فالعقد هو اتفاق

بين إرادتين. ومعنى ذلك أن الاتفاق أعم وأشمل من العقد. والعقد حسب هذا التعريف هو نوع **Espèce**، في حين أن الاتفاق هو جنس **Genre**. ويترتب على ذلك أن كل عقد هو اتفاق، ولكن العكس غير صحيح، فكل اتفاق لا يعد عقداً. واستناداً على ذلك فقد ميز بعض الفقهاء الفرنسيين بين العقد والاتفاق. فالاتفاق هو توافق إرادتين على إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو إنهائه. في حين أن توافق الإرادتين في العقد لا يتجه سوى إلى إنشاء التزام. وعلى هذا فإن وفاء الدين هو اتفاق وليس عقداً، وذلك لأن وفاء الدين، في رأي هؤلاء الفقهاء هو اتفاق يؤدي إلى انقضاء الدين بقبض الدائن له. وقد أخذ المشرع الفرنسي هذا التمييز بين العقد والاتفاق عن دوما وبوتيهيه. وقال هذان الفقيهان بأن هناك فوائد عملية تترتب على هذا التمييز، وبصورة خاصة من حيث الأهلية. حيث تشترط في طرفي العقد في حالة إنشاء الالتزام أهلية هي غير تلك التي تشترط في طرفي الاتفاق في حالة لا يتم فيها إنشاء الالتزامات. وينتقد قسم آخر من الفقهاء هذا التمييز بين العقد والاتفاق ويقول بعدم صحته. ويرد أصحاب هذا التيار على الذين قالوا بالتمييز بين العقد والاتفاق وبوجود فوائد عملية لذلك بأنه لا يوجد أية فائدة لذلك. ففي وفاء الدين، لا يشكل ذلك اتفاقاً، وإنما هو تنفيذ، و بناءً على ذلك فإذا امتنع الدائن عن الاستيفاء ورفض تسلم دينه، يجيز القانون أن يتم الوفاء بإرادة المدين وحده، وفقاً للقانون، ويؤدي ذلك إلى إبراء ذمته وانقضاء الدين. فأين هو إذاً توافق الإرادتين في مثل هذه الحالة؟ وأما اختلاف الأهلية فمرده ليس التمييز بين العقد والاتفاق، وإنما اختلاف طبيعة التصرف القانوني ومدى خطورته بالنسبة للعاقدين. فقد يتطلب الأمر في بعض الاتفاقات أهلية أتم وأكمل مما يتطلبه في بعض العقود المسماة. فناقص الأهلية يمكن له إبرام عقد مسمى يعد بالنسبة له تصرفاً نافعاً نفعاً محضاً، في حين أنه لا يجوز له ذلك بالنسبة لاتفاق يدور بين النفع

والضرر بالنسبة للعاقدين. وعلى ذلك يعتبر أصحاب هذا التيار الاتفاق والعقد مترادفين لا فرق بينهما. فالاتفاق بمعناه القانوني هو توافق إرادتين على إحداث أثر قانوني. والعقد بمعناه العام أيضاً هو اتفاق الإرادتين على إحداث أثر قانوني. وبهذا أخذ المشروع الفرنسي الإيطالي في المادة الأولى منه. وكذلك مشروع القانون المدني المصري. إذاً يجب أن يكون الهدف من اتفاق الإرادتين هو إحداث أثر قانوني، كنقل ملكية المبيع في عقد البيع، حتى يمكن أن يعد عقداً. فالاتفاق على تنظيم رحلة أو نزهة لا يعد عقداً. وقبول دعوة إلى وليمة أو إلى حفلة زواج لا يعد عقداً. ولكن يتميز الاتفاق عن العقد المسمى الذي هو في الأصل نوع من الاتفاقات القانونية التي لها موضوع خاص، كنقل الملكية بثمن في عقد البيع، وتمليك المنفعة بعوض في الإجارة، حيث يعد الاتفاق هنا أعم وأشمل من العقد المسمى، وذلك لأن الاتفاق يشمل العقد المسمى والعقد غير المسمى. ونستخلص من ذلك بأن العقد بمعناه العام هو توافق إرادتين على إحداث أثر قانوني الذي يمكن أن يتمثل في إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو إنهائه.

نطاق العقد :

لا تطبق الأحكام العامة التي تنظم نظرية العقد، والتي تعد جزءاً من النظرية العامة للالتزامات، إلا على الاتفاقات التي تقع ضمن نطاق القانون الخاص وتنظم العلاقات المالية بين الأفراد. فهي لا تطبق على الاتفاقات التي تتم بين الدول. كما لا تطبق على الاتفاقات التي تهدف إلى تنظيم الحياة السياسية في الدولة. ولا تطبق أيضاً أحكام النظرية العامة للعقد على الاتفاقات التي تتم ضمن نطاق القانون الخاص، ولكنها تنظم العلاقات غير المالية بين الأفراد. وكذلك الحال فهي لا تطبق على الاتفاقات التي تتم ضمن نطاق القانون الإداري. وتطبق هذه الأحكام على

جميع الاتفاقات التي تتم ضمن نطاق القانون الخاص وتنظم العلاقات المالية بين الأفراد. وهذه الاتفاقات هي التي تطلق عليها تسمية العقود. ولا فرق هنا في أن يكون المتعاقدان على قدم المساواة، أو يذعن فيها أحد المتعاقدين للآخر. ولا فرق أيضاً في أن يوفق العقد بين مصالح متعارضة، أو يجمع بين مصالح متوافقة. وكذلك الحال بالنسبة للعقود الذاتية والعقود التي تنظم أوضاعاً مستقرة كعقود العمل الجماعية، فكلها تدخل ضمن نطاق القانون الخاص، وبالتالي تخضع لأحكام النظرية العامة للعقد.

تصنيف العقود

لم يتطرق القانون المدني السوري، ولا القانون المدني المصري، إلى تصنيف العقود وتقسيمها. وحسناً فعلاً وذلك لأن هذا البحث يدخل ضمن نطاق عمل الفقهاء الذين يشرحون أحكام هذا القانون. على العكس من ذلك، فإن القانون المدني الفرنسي قد بحث في هذا التقسيم، وخصص له ثلاثة تصنيفات رئيسة وهي: العقود الملزمة للجانبين والعقود الملزمة لجانب واحد (المادتان ١١٠٢ و ١١٠٣)، والعقود بعوض وعقود التبرع (المادتان ١١٠٥ و ١١٠٦)، وأخيراً العقود المحددة والعقود الاحتمالية (المادة ١١٠٤). وفي الحقيقة يمكن تصنيف العقود إلى عدة تصنيفات تختلف باختلاف الجهات التي ننظر منها إلى العقد.

العقود الملزمة للجانبين والعقود الملزمة لجانب واحد :

يقوم هذا التصنيف على الأثر الملزم للعقد. فإذا كان العقد ينشأ التزامات على عاتق الطرفين المتعاقدين فهو عقد ملزم للجانبين، أما إذا كان يرتب التزامات على عاتق طرف واحد فهو عقد ملزم لجانب واحد .

أولاً :- تعريف العقد الملزم للجانبين والعقد الملزم لجانب واحد:
عرفت المادة ١١٠٢ من القانون المدني الفرنسي العقد الملزم للجانبين بأنه
العقد الذي يلتزم فيه المتعاقدان بصورة متبادلة ومتقابلة الواحد تجاه الآخر.
ففي هذا العقد يكون كلُّ من المتعاقدين دائئاً ومديناً في الآن ذاته. ففي
عقد البيع مثلاً يكون البائع دائئاً بالثمن ومديناً بالتسليم، ويكون المشتري
دائئاً بالتسليم ومديناً بالثمن. أما العقد الملزم لجانب واحد فهو، وفقاً لنص
المادة ١٠٣ من القانون المدني الفرنسي، العقد الذي يلتزم بموجبه شخص
أو عدة أشخاص تجاه شخص آخر أو عدة أشخاص آخرين، دون أن يكون
هناك أي التزام من طرف هؤلاء الأشخاص، أي الطرف الثاني. إذاً العقد
الملزم لجانب واحد ينشأ الالتزامات في ذمة طرف واحد فقط، ولا يرتب أي
التزام على عاتق الطرف الآخر، وعلى هذا فإن الطرف الملتزم يكون دائماً
هو المدين، والطرف غير الملتزم يكون بصورة دائمة هو الدائن. والمثال
النموذجي الذي يضرب في هذا المجال هو الهبة. والهبة، وفقاً لأحكام المادة
١/٤٥٤ من القانون المدني السوري هي: ((عقد يتصرف بمقتضاه الواهب في
مال له دون عوض.)) إذاً الهبة لا تنشأ التزامات سوى في ذمة الواهب الذي
يلتزم بموجبها بنقل ملكية الشيء الموهوب إلى الموهوب له. وكذلك الحال
بالنسبة لعقود الرد، مثل القرض والوديعة، حيث ترتب التزامات فقط في
ذمة المقترض أو المودع لديه، اللذين يلتزمان برد الوديعة في التاريخ المحدد،
ما تسلموه على سبيل القرض أو الوديعة. وأخيراً نستطيع أن نستشهد، في
هذا المجال، بالوعد بالعقد أيضاً. فهذا الوعد لا ينشأ التزامات إلا في ذمة
الواعد، ومثال ذلك الوعد بالبيع حيث يتعهد فيه الواعد ببيع ماله إلى
شخص آخر، وذلك إذا صرح هذا الشخص عن رغبته في شرائه في فترة
معينة يحددها الواعد. فهو إذاً ينشأ التزامات فقط في ذمة الواعد الذي

يلتزم بموجبه ببيع ماله إلى الموعود له إذا عبر هذا الأخير عن رغبته في الشراء خلال الفترة المعينة.

ثانياً:- الفوائد العملية لهذا التصنيف: يترتب على التمييز بين العقود الملزمة للجانبين والعقود الملزمة لجانب واحد فوائد عملية عديدة، سواء من الناحية الشكلية أو الإثبات أو من الناحية الموضوعية.

١- من الناحية الموضوعية:

ترجع أهمية هذا التصنيف إلى فكرة التقابل بين الالتزامات المتبادلة التي ينشئها العقد الملزم للجانبين في ذمة كل من المتعاقدين. ويؤدي هذا التقابل إلى نتيجة هامة جداً وهي أن حق كل من الطرفين ودينه الناشئين من العقد لا ينفصلان عن بعضهما البعض. فحق البائع، في عقد البيع، في الثمن متصل بشكل مباشر بالتزامه بالتسليم ونقل الملكية إلى المشتري، فلا يمكن الفصل بينهما. ويترتب على هذا التقابل ثلاث قواعد أساسية وهي: الدفع بعدم التنفيذ، والفسخ، و الانفساخ.

٢- من الناحية الثبوتية:

يجب تحرير السند العادي الذي يثبت عقداً ملزماً للجانبين أو تبادلياً على نسختين أصليتين. أما بالنسبة للسند الذي يثبت بعض العقود الملزمة لجانب واحد فإنه يحزر على نسخة واحدة.

ثالثاً:- العقد الملزم للجانبين التام و العقد الملزم للجانبين الناقص:

العقد الملزم للجانبين التام هو العقد الذي ينشأ منذ انعقاده التزامات متقابلة في ذمة كلا المتعاقدين، فمصدر الالتزامات المتقابلة في

هذه الحال هو العقد. في حين أن العقد الملزم للجانبين الناقص لا ينشأ، حين انعقاده، التزامات إلا في ذمة أحد المتعاقدين، وأثناء تنفيذ العقد ينشأ التزاماً على عاتق المتعاقد الآخر أيضاً. ولكن مصدر هذا الالتزام ليس هو العقد، وإنما قد يكون الفعل الضار أو الإثراء بلا سبب. ففي عقد الوديعة مثلاً، لا ينشأ العقد التزامات إلا في ذمة المودع لديه حيث يتوجب عليه المحافظة على الوديعة إلى حين استرجاعها. ويتبين من ذلك بأن مصدر التزام المودع لديه هو العقد ذاته. ولكن قد يضطر المودع لديه إلى صرف بعض النفقات لكي يؤمن حفظ الوديعة وذلك أثناء الاحتفاظ بها، أي أثناء تنفيذ العقد، وبالتالي فإنه يتوجب على المودع حين استرداد الوديعة أن يدفع للمودع لديه النفقات التي صرفها على حفظ الوديعة. ومصدر التزامه بدفع النفقات لا يعتبر العقد، وإنما هو واقعة الإثراء بلا سبب. وتطبق على العقود الملزمة للجانبين الناقصة القواعد التي تطبق على العقود الملزمة للجانبين التامة، وخاصة الفسخ، والدفع بعدم التنفيذ.

عقود المعاوضة وعقود التبرع : ويقوم هذا التصنيف على تقسيم العقود من حيث موضوعها.

أولاً:- تعريف عقود المعاوضة وعقود التبرع:

عرفت المادة ١١٠٦ من القانون المدني الفرنسي عقد المعاوضة بأنه العقد الذي يلتزم فيه كل من المتعاقدين بإعطاء شيء أو فعله. إذاً هو لعقد الذي يأخذ فيه المتعاقد مقابلًا لما أعطاه. ففي البيع يقوم البائع بإعطاء المبيع للمشتري، وبالمقابل فإنه يأخذ الثمن من المشتري، فهو إذاً عقد معاوضة. أما عقد التبرع فقد عرفته المادة ١١٠٥ من القانون المذكور بأنه العقد الذي يقوم فيه أحد المتعاقدين بإعطاء الآخر منفعة مجانية، أي أنه لا يأخذ مقابلًا لما أعطاه. فلا يقوم هذا العقد على أساس المبادلة، والمثال عل

ذلك الهبة دون عوض، فالواهب هنا يعطي الشيء الموهوب للموهوب له دون أن يأخذ منه شيئاً. ويميز بعض الفقهاء في عقود التبرع بين عقود التفضل **Les actes de bienfaisances** وبين الهبات **Les donations**. ففي عقود التفضل لا يتنازل فيها المتبرع عن ماله وإنما يتبرع بمنفعة هذا المال، فالمال ذاته يبقى في ملكيته. ففي الإعارة، لا يتبرع المستعير بالعين التي تبقى في ملكيته، وإنما يتبرع بمنفعتها، فهو إذاً عقد تفضل وليس عقد تبرع. أما في الهبات فيتبرع الواهب بالمال ذاته ويخرج عن ملكية ماله، هذا ما هو عليه المال في عقد الهبة دون عوض.

ثانياً: - الفوائد العملية لهذا التصنيف:

يترتب على التمييز بين عقود المعاوضة وعقود التبرع، بنوعيهما الهبات وعقود التفضل، نتائج مهمة أهمها: تكون مسؤولية المتبرع عادة أخف من مسؤولية المتعاقد في عقود المعاوضة، لأنه يتنازل عن ماله دون مقابل. ويؤثر الغلط في الشخص في عقود التبرع، ويكون سبباً من أسباب إبطال العقد، في حين أنه لا يؤثر في عقود المعاوضة إلا إذا كان شخص المتعاقد محل اعتبار في العقد، ومثال ذلك عقد الشركة. ويكفي التراضي لانعقاد عقود المعاوضة، أما بالنسبة للهبة فهي تخضع لشروط الرسمية (المادة ٤٥٦ ق.م). ويجوز، من حيث المبدأ، أن يكون محل عقود المعاوضة أشياء مستقبلية (المادة ١٢٢ ق.م)، أما في الهبة، فقد نص القانون على أن هبة الأموال المستقبلية هي باطلة (المادة ٤٦٠). وأخيراً الطعن بالدعوى البولصية في عقود التبرع أيسر منه في عقود المعاوضة (المادة ٢٣٩ ق.م). فلا حاجة في الحالة الأولى إلى إثبات سوء نية المتبرع له في عقد التبرع الواقع من مدين معسر.

العقود المحددة والعقود الاحتمالية (أو عقود الغرر): ويقوم هذا التقسيم على خبيعة العقد.

أولاً:- تعريف العقود المحددة والعقود الاحتمالية:

العقد المحدد هو، وفقاً للمادة ١١٠٤ من القانون المدني الفرنسي، العقد الذي يلتزم فيه كلٌ من المتعاقدين بإعطاء أو فعل شيء الذي ينظر إليه على أنه يقابل الشيء الذي أعطاه إياه أو أداه له المتعاقد الآخر. يستخلص من ذلك أنه يستطيع كل متعاقد، في العقد المحدد، أن يحدد وقت انعقاد العقد ما يعطي وما يأخذ مقابله، والمثال على ذلك عقد البيع. أما العقد الاحتمالي فهو العقد الذي لا يستطيع أحد المتعاقدين أن يقدر وقت التعاقد مقدار ما يأخذ أو ما يعطي، وإنما يتوقف ذلك على حدث مستقبلي غير مؤكد الوجود، ومثال العقد الاحتمالي عقد التأمين. والأصل في العقد الاحتمالي أن يكون من عقود المعاوضة، ولكن يمكن أن يكون العقد الاحتمالي من عقود التبرع أيضاً، ومثال ذلك الهبة على شكل ريع مدى الحياة.

ثانياً:- الفوائد العملية لهذا التصنيف :

وتبدو أهمية التمييز بين العقود المحددة والعقود الاحتمالية من الناحية الاقتصادية، أما من الناحية القانونية فهذه الأهمية محدودة. ويبدو ذلك من خلال ما يأتي: تقوم العقود الاحتمالية على أساس الغرر أو الاحتمال في الربح والخسارة، فإذا انتفى هذا الاحتمال كان العقد باطلاً. فإذا باع شخص منزلاً مقابل ريع مدى الحياة يعطى لشخص ثالث، ثم تبين بأن المستفيد كان وقت انعقاد العقد متوفياً، فهنا العقد باطل وذلك لأن الاحتمال الذي يقوم عليه هذا العقد هو غير موجود في الأصل، حتى لو

توهم البائع وجوده أثناء انعقاد العقد . ولا تسمع دعوى الغبن بشأن الدعاوى المتعلقة بالعقود الاحتمالية، وذلك لأن هذه العقود تقوم على الاحتمال، وهو يعني في الأصل حصول الغبن بالنسبة لأحد المتعاقدين في حين أنها يمكن أن ترد بشأن العقود المحددة.

العقود الرضائية والعقود الشكلية والعقود العينية: ويقوم هذا التصنيف على أساس كيفية انعقاد العقد.

أولاً:- تعريف العقود الرضائية والعقود الشكلية والعقود العينية :

يعد العقد عقداً رضائياً إذا كان انعقاده لا يستلزم سوى توافق الرضا، أي تلاقي الإيجاب والقبول. أما إذا تطلب انعقاد العقد، بالإضافة إلى الرضا، توافق بعض الشكليات والمراسم المعينة، فيكون العقد في هذه الحال عقداً شكلياً. وقد يشترط القانون، في بعض الأحيان، شكلاً معيناً في إثبات العقد الرضائي، وهنا لا تؤثر هذه الشكلية في الإثبات على طبيعة العقد الرضائي. لذلك يجب دائماً التمييز بين شكلية العقد وبين شكلية الإثبات. فإذا استلزم القانون توافق الشكلية لانعقاد العقد، ففي هذه الحال يتوقف قيام العقد على توافق هذه الشكلية وجوداً وعدماً. في حين أنه لا تأثير لشكلية الإثبات على انعقاد العقد. فالعقد في هذه الحال ينعقد بمجرد تلاقي الإيجاب والقبول، ولكن يتوقف إثبات ذلك على توافق الشكلية التي استلزمها القانون. ولا تأثير لغياب هذه الشكلية، كالكتابة في العقد، على انعقاد العقد، حيث يجوز في هذه الحال إثبات العقد بالإقرار أو باليمين. وتجدر الإشارة إلى أن التشريعات الحديثة كرسست مبدأ الرضائية في العقود، ولكنها لم تطبقه بشكل مطلق، حيث إنها نصت على بعض العقود الشكلية أيضاً. ولكن الشكلية في هذه

التشريعات تختلف عن الشكلية في العصور القديمة، حيث لا تكفي الشكلية وحدها لانعقاد العقد، وإنما لابد فيه، بالإضافة إليها، من تلاقي الإيجاب والقبول أيضاً. في حين أن الشكلية في التشريعات القديمة كانت تكفي لوحدها لانعقاد العقد، وبالتالي لم يكن جائزاً الطعن في العقد بعيوب الإرادة. أما القانون المدني السوري، فقد تضمن على عقدين شكليين وهما: عقد الشركة ويشترط فيه الكتابة، وعقد هبة العقار ويشترط فيه الرسمية بالنسبة. أما إذا كان لا يكفي لانعقاد العقد مجرد توافر الرضا، وإنما لا بد بالإضافة إلى ذلك تسليم العين التي يرد عليها العقد، كان العقد في هذه الحال عقداً عينياً. والعقود العينية في القانون المدني الفرنسي هي: الهبة، القرض، الرهن الحيازي، الإعارة، والوديعة. وقد ورث القانون المدني الفرنسي العقود العينية هذه عن القانون الروماني. ولكن الفقه الحديث ينتقد التوسع في مفهوم العقد العيني. ففي القانون الألماني مثلاً هناك عقدان عينيان فقط وهما القرض والرهن الحيازي. وفي القانون السويسري هناك عقد واحد وهو الرهن الحيازي. أما القانون المدني السوري فكرس نوعين من العقود العينية وهما: هبة المنقول (المادة ٤٥٦)، ورهن المنقول (المادة ١٠٣٠). ويؤخذ على القانون السوري نزع صفة العقد العيني عن الوديعة، فلا يعقل أن يسمى شخص وديعاً قبل أن يتسلم الوديعة. وفي الفقه الإسلامي، العقود العينية هي: الهبة، القرض، الرهن الحيازي، الإعارة، الوديعة.

العقود المسماة والعقود غير المسماة:

ويقوم هذا التصنيف وفقاً لما إذا كان المشرع قد نظم أحكام العقد أم لا. والعقد المسمى هو العقد الذي خصه المشرع بأحكام خاصة به. أما العقد غير المسمى فلم يخصه المشرع بأحكام خاصة، وإنما تطبق عليه

أحكام النظرية العامة للعقد. وكان لهذا التصنيف في القانون الروماني فائدة كبيرة حيث لا يتمتع بالتنفيذ الجبري إلا العقود المسماة المبرمة وفقاً للمراسم الشكلية التي يتطلبها القانون.

العقود الفورية والعقود المستمرة أو الزمنية:

يقوم هذا التقسيم على أساس زمن تنفيذ الالتزامات الناشئة عن العقد.

أولاً:- تعريف العقود الفورية والعقود المستمرة أو الزمنية: العقود الفورية هي التي لا يعد الزمن عنصراً أساسياً فيها ولو اتفق المتعاقدان على تأجيل تنفيذ الالتزامات أو على تنفيذها على دفعات، ما دام أن الزمن عنصر عرضي فيها. أما العقود المستمرة فهي التي يعد الزمن عنصراً جوهرياً فيها، ويدخل في تحديد محلها، كالمنفعة في عقد الإيجار مثلاً. وقد يصبح العقد الفوري عقداً مستمراً وذلك بالاتفاق على تكرار تنفيذه دورياً، كعقد التوريد، وعقد العمل.

ثانياً:- فوائد التقسيم: لهذا التقسيم فوائد عدة، أهمها: تطبيق قاعدة الأثر الرجعي في الفسخ على العقود الفورية، أما في العقود المستمرة فيستحيل ذلك، وبالتالي ينتج الفسخ أثره بالنسبة للمستقبل. واستحالة تنفيذ العقد الفوري بسبب القوة القاهرة يوقف تنفيذ العقد وتبقى التزامات كل من الطرفين حتى تزول القوة القاهرة المؤقتة. أما في العقد المستمر فيترتب على التوقف طرح مدة التوقف من أصل مدة العقد المستمر. وإذا تأخر أحد المتعاقدين عن تنفيذ التزامه في عقد فوري لا بد من إعداره حتى يمكن المطالبة بالتعويض، بينما لا ضرورة للإعذار في العقد المستمر في هذه الحالة لعدم إمكانية تدارك ما فات من مدة لم ينفذ فيها العقد.

والمجال الطبيعي لتطبيق نظرية الظروف الطارئة هو العقد المستمر. أما في العقود الفورية فلا تطبق إلا إذا كانت مؤجلة.

عقود مناقشة حرة وعقود إذعان :

الأصل في العقود أنها تخضع للمناقشة الحرة من حيث إبرامها أو من حيث شروطها. ولكن في بعض الحالات يفرض أحد المتعاقدين شروطه على المتعاقد الآخر، كما في عقود الإذعان.

وبرزت عقود الإذعان مع ظهور الاحتكارات القانونية لحاجات متصلة بالمرافق العامة. وتظهر أهمية هذا التصنيف في أن المشرع أراد حماية الطرف الضعيف في عقد الإذعان. فالقانون المدني السوري يتضمن نصوصاً تجيز للقاضي تعديل الشروط التعسفية في عقود الإذعان وإعفاء الطرف الضعيف منها. وهذه النصوص هي أمرة لا يجوز الاتفاق على خلافها. (المادة ١٥٠ م.س). ويجب توافر الشروط التالية في عقود الإذعان : أن يكون محل العقد سلعة أو مرفقاً من المرافق الضرورية، وأن يصدر الإيجاب من محتكر لهذه السلعة أو المرفق سواء أكان الاحتكار قانونياً أو فعلياً، وأن تكون صيغة الإيجاب الموجه للجمهور واحدة.

العقد البسيط والعقد المركب :

العقد البسيط يقتصر على نوع معين من العقود، كالبيع أو كإعلان في الصحف، إذاً يمكن أن يكون العقد البسيط عقداً مسمى أو عقداً غير مسمى.

أما العقد المركب فهو خليط من عدة عقود، ومثال ذلك العقد الذي يتم بين الفنادق الفخمة وزبائنها، حيث يؤمن الفندق بالإضافة إلى السكن الطعام والتنقل وأماكن مخصصة لإيداع ودائعهم.

مبدأ سلطان الإدارة

لا يعني مبدأ سلطان الإرادة إن الإرادة حرة في إنشاء ما تشاء من الالتزامات فقط، وإنما يعني أيضاً أنه إذا لم تنشأ الإرادة التزام ما فمعنى ذلك أنه لا وجود لمثل هذا الالتزام. إذاً الإرادة وحدها تملك السلطان في تكوين العقد وفي تحديد الآثار التي تترتب عليه، لا بل في خلق جميع الروابط القانونية.

وينطلق أنصار هذا المبدأ من مبدأ تقديس الفرد وتسخير المجتمع لخدمته، فلا يجوز بنظرهم تقييد الحرية الفردية التي تشكل العنصر الأساسي في الشخصية الفردية التي لا تكتمل إلا إذا كان الفرد حراً. والإرادة الحرة هي التي تعبر عن هذه الشخصية. ويستطيع الفرد أن ينشأ ما يشاء من روابط في الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه، ولكن يشترط أن يكون مصدر هذه الروابط إرادته الحرة، وهذه الإرادة الحرة هي مبدأ القانون والغاية التي يتوخاها.

وهدف القانون هو تحقيق حرية كل فرد من أفراد المجتمع. ولكن عليه أن يؤمن التوازن بين حريات الأفراد، بحيث لا يسمح أن تتعارض الحريات الفردية مع بعضها بعضاً.

نشأة مبدأ سلطان الإرادة :

كانت العقود في بداية ظهورها في القانون شكلية. وكانت هذه العقود الشكلية عقوداً مجردة. بحيث كان العقد يعد صحيحاً إذا انعقد وفقاً للشكليات التي كان يتطلبها القانون حتى لو كان سبب العقد غير مشروع أو مخالف للنظام العام أو غير موجود. ونتيجة لتطور المجتمع الروماني في مرحلة معينة من مراحل حياته، استلزمت السرعة في المعاملات ضرورة التمييز بين العقد الشكلي والعقد الرضائي الذي ينعقد بمجرد توافر الإرادة. فأخذت هذه الإرادة تلعب دوراً في تكوين العقد. وبالتالي أصبح مبدأ سلطان الإرادة يطبق في مجال العقود الرضائية. ومن ثم طبق هذا المبدأ أيضاً في نطاق العقود البريتورية **Pactes prétoriens** والعقود الشرعية **Pactes légitimes**. وعلى الرغم من ذلك لم يعرف القانون الروماني تطبيقاً عاماً لمبدأ سلطان الإرادة.

وبقيت الشكلية تطبق في نطاق العقود حتى القرن الثاني عشر. وبعد ذلك برز دور الإرادة في تكوين العقد، وأصبحت هي العنصر الأساسي في عملية انعقاد العقد، وساعد على ذلك عوامل عديدة منها : المبادئ الدينية التي كرسها القانون الكنسي، وأهم هذه المبادئ احترام الكلام المعطى والوعود، وحسن النية في تنفيذ العقد، وعدم الحنث باليمين. فكان مجرد عدم الوفاء بالوعد يشكل خطيئة دينية يعاقب عليها. والتطور الاقتصادي الذي أدى، وخاصة في مجال التجارة، إلى إلغاء الإجراءات الشكلية التي كانت تعيق حركة التجارة.

تعاظم، في القرن السابع عشر، دور الإرادة في إنشاء العقد وأصبح لها سلطاناً أكبر في عملية انعقاده، وبالتالي تبلور في هذا القرن مفهوم مبدأ سلطان الإرادة. وقد برز هذا المبدأ أكثر فأكثر في القرن الثامن عشر، وذلك بعد أن حلت نظريات اقتصادية وفلسفية وسياسية متشعبة بروح الفردية إلى درجة تقديس الحرية الفردية محل الدين، الذي ضعف دوره كثيراً.

وعندما قامت الثورة الفرنسية في العام ١٧٨٩ استندت إلى هذه النظريات المتشعبة بروح الفردية، وكانت نتيجة ذلك أن مشرعي القانون المدني الفرنسي لعام ١٨٠٤ وضعوا هذا القانون على أساس تقديس الحرية الفردية، واحترام الإرادة.

وتجدر الإشارة إلى أن القانون المدني الفرنسي لم يكرس صراحة مبدأ سلطان الإرادة. فلا يوجد في هذا القانون أي نص يشير إلى هذا المبدأ صراحة. ولكن هناك نصوص تشير بطريقة غير مباشرة إلى الدور البارز الذي يقوم به مبدأ سلطان الإرادة، وخاصة في نطاق العقود.

ومن هذه النصوص مثلاً المادة ٦/ التي تمنع الأفراد من أن يخالفوا في اتفاقاتهم الخاصة النظام العام والآداب العامة. ومن باب المخالفة يعني ذلك أنه يمكن للأفراد مخالفة أحكام القوانين التي لا تعد من النظام العام. فالقاعدة إذاً هي الحرية التعاقدية شريطة عدم مخالفة النظام العام والآداب العامة.

وكذلك الأمر بالنسبة للمادة ١١٣٤ من القانون المذكور والتي تنص على أن الاتفاقات هي شريعة المتعاقدين.

مضمون مبدأ سلطان الإرادة ومداهما :

أولاً - مبدأ سلطان الإرادة في مرحلة تكوين العقد :

يبرز دور الإرادة، كمبدأ منشأ للالتزام، وقت إبرام العقد، وأثناء تحديد محتواه.

١- وقت إبرام العقد :

يحكم مبدأ الرضائية عملية إبرام العقد. ويعد هذا المبدأ نتيجة حتمية لمبدأ سلطان الإرادة واستقلاليتها. والفرد حر في أن يتعاقد أو أن لا يتعاقد. ولكن حرية الفرد ليست مطلقة، وإنما يقيدتها النظام العام والآداب العامة، حيث لا يجوز للأفراد إبرام العقود المخالفة للنظام العام.

وكذلك الحال بالنسبة لحرية الفرد في ألا يتعاقد، فهي أيضاً ليست مطلقة. فالفرد يجبر على التعاقد في أحوال معينة، منها :

أ - تلزم الفقرة ١/ من المادة ٩٤/ م.س الموجب الذي عين ميعاداً للقبول بالبقاء على إيجابه إلى أن ينقضي هذا الميعاد، فإذا صدر القبول قبل انقضاء الميعاد وكان مطابقاً للإيجاب، يجبر الموجب على التعاقد. ولا يحق له التراجع عن إيجابه.

ب- يشكل عقد العمل الجماعي المبرم بين عدد من العمال في مهنة ما، أو من يمثلونهم، وعدد من أرباب المهنة أو من يمثلونهم، قييداً مهماً على حرية الفرد في ألا يتعاقد.

ج- اعتداد المشرع، في بعض الأحيان، بالإرادة الظاهرة، كما هو عليه الحال في التصرفات المجردة. وتشكل الإرادة الظاهرة هنا قييداً مهماً

على حرية الفرد في ألا يتعاقد، وذلك لأن في هذه الحالات ينعقد العقد حتى لو كانت إرادة الفرد الحقيقية لا تتجه إلى ذلك.

د- في بعض الأحوال قد يشكل القانون نفسه قيداً على حرية الفرد في ألا يتعاقد. وهذا ما كان عليه الحال بالنسبة للمرسوم التشريعي رقم ١١١ تاريخ ١٩٥٢ والمتضمن أحكام تأجير العقارات، حيث كان هذا المرسوم يقضي بالتمديد الحكمي للعقد عند انتهاء مدته حتى لو لم يرضَ بذلك المؤجر. ولكن القانون رقم ٦٠/ الصادر في ١٥/٢/٢٠٠١، والمنشور في الجريدة الرسمية بتاريخ ١٨/٢/٢٠٠١، ألغى أحكام هذا المرسوم التشريعي، وأعاد لمبدأ العقد شريعة المتعاقدين، وكذلك لسلطان الإرادة، قوته بالنسبة لعقود إيجار العقارات المعدة للسكن. فقد أخضعت المادة الأولى من هذا القانون تأجير العقارات المعدة للسكن أو الاصطياف أو السياحة أو الاستجمام لإرادة المتعاقدين بدءاً من تاريخ نفاذ القانون.

أما بالنسبة للعقارات المؤجرة في ظل أحكام المرسوم التشريعي رقم ١١١ المشار إليه، أو العقارات التي يتم تأجيرها بعد نفاذ القانون رقم ٦٠/ لأعمال تجارية أو صناعية أو حرفية أو مهنة حرة أو علمية منظمة قانوناً فتخضع، وفقاً لأحكام الفقرة ب/ من المادة الأولى من القانون رقم ٦٠/ للتجديد الحكمي، وبالتالي تشكل قيداً خطراً على حرية الفرد في ألا يتعاقد. ومن ثم أخضع القانون رقم ١٠ لعام ٢٠٠٦ عقود إيجار العقارات المؤجرة لغايات تجارية أو ممارسة المهن الحرة لمبدأ العقد شريعة المتعاقدين.

هـ- لا يستطيع بعض أصحاب المهن الحرة (كالحلاق، وسائق التاكسي ...) رفض التعاقد، وذلك وفقاً للقواعد الناظمة لهذه المهن المسخرة لخدمة الجمهور، حيث يجبر فيها صاحب المهنة على التعاقد.

ثانياً - تحديد محتوى العقد :

يسمح مبدأ سلطان الإرادة للمتعاقدين بتحديد محتوى العقد كما يشاءون. فلهم أن يحددوا بأنفسهم حقوقهم والتزاماتهم التي ستنشأ عن إبرام العقد. وهذه الحرية التعاقدية هي مهمة جداً حتى أنه في بعض الأحيان يتم المزج بينها وبين مبدأ سلطان الإرادة نفسه.

في الحقيقة الحرية التعاقدية هي أيضاً، كما هو عليه الأمر بالنسبة لمبدأ الرضائية، نتيجة حتمية لمبدأ سلطان الإرادة، فهي تأتي في مرتبة الثانية بعده. وقد وصفها بعضهم بأنها ((جوهر مبدأ سلطان الإرادة)).

واستناداً إلى الحرية التعاقدية يجب على القاضي عندما يقوم بتقدير صحة عقد ما، من حيث المبدأ، ألا يدخل في الحساب أي اعتبار أجنبي عن الإرادة. كل ما أرادته المتعاقدان، و فقط ما أرادته المتعاقدان، هو ملزم لهما. لهذا السبب لا يعد الغبن، بشكل عام، سبباً لإبطال العقد.

ولا يجوز أن نتساءل هنا فيما إذا كان ما أرادته المتعاقدان عادلاً أم غير عادل وذلك لأن هذا السؤال لا يستقيم بحد ذاته مع فقه مبدأ سلطان الإرادة. فالإرادة من حيث المبدأ لا تلتزم إلا إذا كان ما أرادته صاحبها عادلاً بالنسبة له.

وقلنا قبل قليل أن الحرية التعاقدية ليست مطلقة وإنما يقيدتها النظام العام والآداب العامة. ولكن الفقهاء الفرنسيين الكلاسيكيين الذين وجدوا في النظام العام والآداب العامة تقييداً يصعب قبوله بالنسبة لمبدأ يعدونه أساسياً في نطاق النظرية العامة للالتزامات، لذلك فقد فسر هؤلاء الفقهاء مفهومي النظام العام والآداب العامة بشكل ضيق كلما أمكن ذلك.

إضافة إلى ذلك فهم لا يطبقونها إلا بالنسبة لمحل العقد. أما بالنسبة للبواعث والأهداف التي دفعت المتعاقدين فتبقى، حتى لو كانت غير شرعية وغير أخلاقية، دون أثر بالنسبة لصحة الاتفاق المبرم.

وهكذا فإن محتوى العقد نفسه لا يؤخذ بالحسبان إلا في حالات استثنائية. أما بالنسبة للهدف المراد تحقيقه من قبل المتعاقدين والأسباب التي دفعتهم إلى التعاقد لا تؤخذ أبداً بعين الحسبان.

أركان العقد

بحث القانون المدني السوري تحت عنوان "أركان العقد" في الرضا وما يتبعه من أهلية المتعاقدين وفي المحل والسبب. (الرضا : المواد ٩٢ حتى ١٣١ - المحل : المواد ١٣٢ حتى ١٣٦ والسبب : المادتان ١٣٧ و ١٣٨).

أما في الفقه الإسلامي فركن العقد هو التراضي المعبر عنه بالإيجاب والقبول أو ما يقوم مقامهما في الدلالة.

وذلك لأن الركن عنده هو : ما يكون به قوام الشيء ووجوده بحيث يعد جزءاً داخلياً في ماهيته.

أما العاقد والمحل فليسا من أركان العقد بل هما عناصر خارجية عن عملية التعاقد يتوقف عليها وجود العقد، وإنما هما من شرائط العقد.

والشرط في الفقه الإسلامي هو كل أمر ربط به غيره عدماً لا وجوداً وهو خارج عن ماهيته. مثال ذلك أهلية العاقد : إذا انعدمت، انعدم العقد.

أما السبب في الفقه فهو كل حادث ربط الشرع به أمراً آخر وجوداً وعدماً، وهو خارج عن ماهيته.

الرضا

تعريفه: هو تطابق الإرادتين في العقد. أو هو الإيجاب والقبول أو ما يقوم مقامهما في الدلالة. وكذلك يعرف بأنه تحرك الإرادة إلى شيء ما وتعلقها به. ونعلم أن الإرادة أمر باطني، فلا بد إذن من التعبير عنها صراحة أو ضمناً. وقد يتفق هذا التعبير الظاهر مع الإرادة الباطنية، وقد يختلف عنها. ومن هنا نشأت نظريتان حول الإرادة التعاقدية : نظرية الإرادة الظاهرة : ونظرية الإرادة الباطنة. والقانون المدني السوري يأخذ بالنظريتين. فيبني على الإرادة الظاهرة، وفي الوقت نفسه يقيم وزناً للإرادة الباطنة : فإذا كانت منعدمة لا ينعقد العقد. وإذا كانت الإرادة الظاهرة معيبة أجاز القانون إبطال العقد.

وتبين المادة /٩٢/ بأن القانون السوري قد بنى العقد على الإرادة الظاهرة وتتص هذه المادة على أنه ((يتم العقد بمجرد أن يتبادل الطرفان التعبير عن إرادتين متطابقتين، مع مراعاة ما يقرره القانون فوق ذلك من أوضاع معيبة لانعقاد العقد)).

مجال أو نطاق التراضي : يتم التراضي على أصل العقد وكذلك على الأمور الفرعية فيه.

التراضي على أصل العقد

ينعقد العقد بالتراضي، أي بتطابق الإيجاب والقبول. والتراضي على أصل العقد هو أساس انعقاده ويشمل أصل العقد جميع الأمور الجوهرية التي يعطيها المتعاقدان أهمية خاصة.

وفي هذا المجال هناك أحكام مشتركة للإيجاب والقبول، وأحكام ينفرد بها كل من الإيجاب والقبول.

أولاً:- الأحكام المشتركة للإيجاب والقبول :

يمكن التعبير عن الإرادة بجميع الطرائق التي تتوافر فيها الدلالة الكافية. (اللفظ، الكتابة، الإشارة المتداولة عرفاً). و يكون التعبير عن الإرادة صريحاً أو ضمناً ما لم ينص القانون على أن يكون صريحاً، حيث جاء في المادة /٩٣/ من القانون المدني السوري أن :

١- التعبير عن الإرادة يكون باللفظ وبالكتابة وبالإشارة المتداولة عرفاً، كما يكون باتخاذ موقف لا تدع ظروف الحال شكاً في دلالاته على حقيقة المقصود.

٢- ويجوز أن يكون التعبير عن الإرادة ضمناً، إذا لم ينص القانون أو يتفق الطرفان على أن يكون صريحاً ."

ولا يعد السكوت المجرد، من حيث المبدأ، تعبيراً عن الإرادة لا إيجاباً ولا قبولاً، وذلك لأن الإرادة حركة أما السكوت فسكون. وهذا

الأمر مطلق بالنسبة للإيجاب لأنه هو الإرادة المبتدأة التي تكون الشق الأول من العقد ، فلا بد من أن يدل عليها عمل إيجابي.

أما بالنسبة للقبول، فإن السكوت قد يعد قبولاً وذلك على سبيل الاستثناء. وقد نص القانون المدني على عدّ السكوت قبولاً في ثلاث حالات وهي :

إذا كان هناك تعامل سابق بين المتعاقدين واتصل الإيجاب بهذا التعامل (إرسال بضاعة بشكل دوري).و إذا كانت طبيعة المعاملة تدل على أن الموجب لم يكن ينتظر جواباً من القابل. وأخيراً إذا كان في الإيجاب نفعاً محضاً للموجه إليه كالإيجاب في هبة المنقول. وهذا ما نصت عليه المادة /٣٩٩/ م س.

ثانياً:- الأحكام الخاصة بالإيجاب :

الأصل أنه يجوز للموجب أن يرجع عن إيجابه قبل القبول. واستثنى القانون السوري من ذلك حالة ما إذا عين الموجب ميعاداً للقبول، سواء كان ذلك صراحة في الإيجاب أو كان يستخلص من ظروف الحال أو من طبيعة المعاملة (الإيجاب في المبيع بشرط التجربة).

وهناك حالات يبطل فيها الإيجاب الملزم وهي: رفض الموجه إليه ولو قبل انقضاء الموعد المعين للقبول. وانقضاء المدة المعينة للقبول، ولو لم يرفض الموجه إليه، وفقاً لما ذهبت إليه المادة /٩٤/ م س. أما الإيجاب غير الملزم فيبطل برفض الموجه إليه رفضاً صريحاً أو مستتجاً. وبموت الموجب أو بفقده أهليته قبل القبول، وكذلك بموت الموجه إليه أو بفقده أهليته قبل صدور القبول منه.

فإذا مات أحدهما بعد وقوع القبول فإن العقد يكون قد انعقد بمجرد القبول في القانون المدني السوري، لأنه أخذ في تمام إنشاء العقد بنظرية التعبير عن القبول. أما في القانون المصري فلا ينعقد العقد، لأنه أخذ بنظرية لزوم علم الموجه إليه التعبير عن الإرادة بالقبول. ونص القانون المصري على بقاء التعبير عن الإرادة ولو مات من صدر منه حتى يعلم الموجه إليه (المادة ٩٢ م.م).

ويستخلص من ذلك أنه لم يعد من اختلاف بين التعاقد بين الحاضرين والتعاقد بين الغائبين إلا من حيث تحديد مجلس العقد ومكانه. وإذا بطل الإيجاب في هذه الحالات لم يعد صالحاً لأن يبنى عليه القبول. فإذا صدر قبول من الموجه إليه بالإيجاب بعد بطلانه، يعد ذلك القبول إيجاباً جديداً.

ثالثاً: - الأحكام الخاصة بالقبول :

أشُرْتُ قبل قليل أن القبول قد يكون، على سبيل الاستثناء، بطريق السكوت. وهو السكوت الملبس. ويجب أن يكون القبول مطابقاً للإيجاب بشكل كامل (م ٩٢ م س) في الأمور الجوهرية والفرعية. كما يجب أن يصدر القبول، في التعاقد بين الحاضرين، في مجلس العقد قبل أن يوجد مبطل للإيجاب. ويقصد بمجلس العقد الفترة الزمنية التي تكون بعد الإيجاب، والطرفان فيها مقبلان على التعاقد دون إعراض من أحدهما عنه، هذا في حالة الإيجاب غير الملزم.

أما في التعاقد بين الغائبين فإن مجلس العقد يبدأ منذ وصول الإيجاب إلى علم الموجه إليه، ويمتد المدة المعتادة للإجابة بحسب طبيعة العقد والعرف.

والتعاقد بالهاتف وغيره من الوسائل التي تنقل الكلام أنياً يعتبر من قبيل التعاقد بين حاضرين (م ٩٥ م س). ولكن يختلف ذلك من حيث مكان التعاقد. ويشمل الحكم أيضاً التعاقد عبر الإنترنت إذا كان يتم مباشرة بواسطة برامج خاصة مثل تشاد **Chad** ، وأما إذا كان عبر البريد الإلكتروني فينطبق عليه حكم التعاقد بين الغائبين.

ويكون القبول في عقود المزايدات، في القانون السوري، بالإحالة القطعية (م ١٠٠ م س) فالعطاء الذي يقدمه أحد المتزايدين هو الإيجاب وفي نهاية المزايدة بعد آخر عطاء لا بد من قبول صاحب المزايدة، ويعبر عنه القانون السوري بالإحالة القطعية. وفي القانون لمصري ب " رسو المزايدة". وتنص المادة /١٠٠/ م س على أنه: " لا يتم العقد في المزايدات إلا بالإحالة القطعية، ويسقط العطاء بعطاء يزيد عليه ولو كان باطلاً " .

وتمر الإحالة في المزايدة الرسمي، الذي تجريه دائرة حكومية أو قضائية أو إدارية، بمرحلتين أولى وثانية وبينهما فاصل، والثانية هي التي تسمى بالإحالة القطعية.

ويقتصر القبول في عقود الإذعان على مجرد التسليم بشروط الموجب، وفقاً لما نصت عليه المادة /١٠١/ م س.

رابعاً:- زمان العقد ومكانه :

يترتب على معرفة زمان العقد ومكانه نتائج مهمة وأهمها: تحديد بدأ ترتب آثاره، وتحديد القانون الذي يحكمه عند تنازع القوانين من حيث الزمان. وكذلك تحديد القانون الذي يحكمه عند تنازع القوانين من حيث المكان، وتحديد المحكمة المختصة للنظر في الخلافات التي تنشأ عنه.

وزمان العقد هو تاريخ تمامه وساعته، وفقاً لما ذهب إليه المادة ٩٢ م.س. أما مكان العقد، الأصل فيه هو المكان الذي ينتج فيه القبول أثره. ويؤدي ذلك إلى التمييز بين التعاقد بين الحاضرين، ويكون مكان العقد هو المكان الذي كانا فيه وقت تمام العقد بينهما. والتعاقد بين الغائبين، ومكان العقد يختلف فيه باختلاف النظريات المتعلقة بالوقت الذي ينتج فيه القبول أثره : هل هو وقت صدور القبول أو التعبير عنه، أو تصديره وإرساله، أو وصوله إلى علم الموجه إليه، أو علم الموجه إليه به ؟

أخذ القانون المصري بنظرية علم الموجه إليه به، وبالتالي مكان العقد يكون مكان الطرف الموجب. أما القانون السوري فقد أخذ بنظرية صدور القبول / م ٩٨ /، وبالتالي يكون مكان العقد هو مكان الطرف القابل.

والسبب في هذا الخلاف بين القانونين السوري والمصري هو كثرة المعاملات بين سورية ولبنان، والقانون اللبناني يأخذ بنظرية إعلان القبول.

خامساً: - الوعد بالعقد :

١ - الوعد بالعقد في القانون :

تنص المادة /١٠٢/ م.س على أن : ((١ - الاتفاق الذي يعد بموجبه كلا المتعاقدين أو أحدهما بإبرام عقد معين في المستقبل لا ينعقد، إلا إذا عينت جميع المسائل الجوهرية للعقد المراد إبرامه، والمدة التي يجب إبرامه فيها. ٢- وإذا اشترط القانون لتمام استيفاء شكل معين، فهذا الشكل تجب مراعاته أيضاً في الاتفاق الذي يتضمن بإبرام هذا العقد)).

أ- تعريف الوعد بالعقد :

يتبين من المادة ١٠٢ م.س أن الوعد بالعقد هو عقد يلتزم فيه أحد الطرفين، ويسمى الواعد، بإبرام عقد معين في المستقبل إذا رغب الطرف الآخر، ويسمى الموعد له، بذلك وأظهر رغبته بإبرام العقد خلال فترة محددة.

ومثال ذلك إذا أراد أحد الأشخاص أن يهاجر إلى فرنسا في بداية عام ٢٠١٠، وبالتالي أراد أن يبيع جميع أملاكه ومن ضمنها البيت الذي يسكن فيه. فيستطيع أن يتفق مع جاره على أن يتنازل له عن منزله في بداية عام ٢٠١٠ مقابل ثمن متفق عليه إذا رغب هو بذلك.

ب- شرائط الوعد بالعقد :

حددت المادة /١٠٢/ م.س الشرائط اللازمة لانعقاد الوعد بالعقد بما يأتي : الاتفاق على جميع المسائل الجوهرية للعقد المراد إبرامه في المستقبل. فمثلاً إذا كان العقد المراد إبرامه في المستقبل هو عقد بيع يجب أن يتم الاتفاق في الوعد بالعقد على المبيع وعلى الثمن بحسبانهما من المسائل الجوهرية للبيع. وتحديد المدة التي يجب خلالها إظهار الرغبة بإبرام العقد الموعد به. وإذا كان انعقاد العقد المراد إبرامه في المستقبل يستلزم توافر شكليات معينة، فيجب أن تتوافر هذه الشكليات في الوعد بالعقد أيضاً. فإذا كان انعقاد العقد الموعد به يحتاج إلى الكتابة فيجب أن يكون الوعد بالعقد مكتوباً أيضاً.

ج- الفرق بين الوعد بالعقد والإيجاب الملزم :

الإيجاب الملزم هو تصرف من جانب واحد يلزم الموجب بالبقاء على إيجابه خلال الميعاد المعين، أما الوعد بالعقد فهو اتفاق بين إرادتين لا بد فيه من إيجاب وقبول. فإذا مات الموعود يستطيع ورثته المطالبة بحقه في الوعد الذي انتقل إليهم مع حقوق التركة. أما إذا مات من وجه إليه الإيجاب الملزم فلا يستطيع ورثته ممارسة القبول عنه.

٢- في الفقه :

اشتراط الفقهاء جلاء المعنى في صيغة العقد، وتوافق الإيجاب والقبول، وجزم الإرادتين. وجلاء المعنى يعني أن تكون مادة اللفظ المستعملة للتعبير عن الإيجاب والقبول في كل عقد تدل دلالة واضحة عرفاً على العقد. وجزم الإرادتين : يعني أن تكون صيغة الإيجاب والقبول تفيد البت في العقد، وليس فيها ما يفيد التردد. ويرجح الفقهاء هنا صيغة الماضي : بعث، اشترت. وقد يكون بصيغة المضارع : أبيعك الآن.

ويمكن أن يتم التعبير عن الإرادة بالكتابة، والإشارة، والدلالة ومعناها أن يكون الانعقاد مستفاداً بفعل من شأنه أن يترتب على العقد (التعاطي) و (لسان الحال) ولا بد من التسليم في العقود العينية. لذلك قرر الفقهاء أن الوعد بالبيع لا ينعقد به البيع ولا يلزم صاحبه قضاءً. ومن صور الوعد أن تقترن عبارة الإيجاب أو القبول بأداة تأخير وتسويق، كحرف السين أو سوف (المجلة م ١٧١). أما إذا وقع العقد معلقاً وجوده على وجود شرط، أو يعقد بخيار لأحد الطرفين كما لو تبايعا على أن يكون المشتري مخيراً إلى ثلاثة أيام (خيار الشرط). كل ذلك لا يناه في الجزم الواجب وجوده في صيغة العقد.

التراضي على الأمور الفرعية:

تنص المادة /٩٦/ م.سوري على ما يلي :

((إذا اتفق الطرفان على جميع المسائل الجوهرية في العقد واحتفظا بمسائل تفصيلية يتفقان عليها فيما بعد ولم يشترطا أن العقد لا يتم عند عدم الاتفاق عليها ، اعتبر العقد قد تم وإذا قام خلاف على المسائل التي لم يتم الاتفاق عليها ، فإن المحكمة تقضي فيها طبقاً لطبيعة المعاملة ولأحكام القانون والعرف والعدالة)).

إذا سمح القانون للأطراف الذين اتفقوا على الأمور الجوهرية تأجيل الاتفاق على المسائل الفرعية. وهذا لا يمنع من انعقاد العقد. وإذا حصل خلاف فيما بعد حول هذه الأمور الفرعية ، فيملك القاضي سلطة تكميلية لحسم الخلاف وفقاً لطبيعة المعاملة والعرف والعدالة وأحكام القانون.

خرفا العقد:

ونبحث فيه أهلية التعاقد والنيابة في التعاقد.

أولاً:- أهلية التعاقد :

أحكام الأهلية منصوص عنها في القانون المدني وفي قانون الأحوال الشخصية لعام ١٩٥٣ ، حيث كرس القانون المدني المواد ٤٦ وإلى ٥٠ والمواد من ١١٠ إلى ١٢٠ لها ، وكرس قانون الأحوال الشخصية المواد من ١٦٢ إلى ٢٠٦ للأهلية والنيابة الشرعية.

وتعتبر الأهلية من أهم خصائص الشخصية ، ومحلها عادة هو في المدخل إلى علم القانون.

والمقصود بالأهلية في نطاق العقود هو أهلية التعاقد، وهي فرع من أهلية الأداء. والأصل في الشخص أن يكون ذا أهمية كاملة مالم تسلب منه أو يحد منها قانوناً. وهذا ما نصت عليه المادة ١١٠ م.سوري، حيث جاء فيها: ((كل شخص أهل للتعاقد مالم تسلب أهليته أو يجد منها بحكم القانون)).

ولن أتطرق هنا إلى أنواع الأهلية وأطوارها وعوارضها، إذ سبق التطرق لكل هذه المواضيع في المدخل إلى علم القانون.

ثانياً: - النيابة في التعاقد :

وتعني قيام شخص مقام شخص آخر في التصرف عنه بتفويض مشروع، هذا في الفقه الإسلامي. أما عند فقهاء القانون فهي حلول إرادة النائب محل إرادة الأصيل في إنشاء تصرف قانوني.

١- أنواع النيابة :

تنقسم النيابة بحسب مصدرها إلى: نيابة قانونية، ومصدرها القانون، كنيابة الولي والفضولي والدائن الذي يستعمل حقوق مدينه. ونيابة قضائية، مصدرها سلطة القاضي، كما في الوصي والقيم والحارس القضائي ووكيل التفليسة. ونيابة اتفاقية، ومصدرها الإرادة، ومثال ذلك عقد الوكالة. ولا يجب الخلط بين الوكالة والنيابة. فالنيابة هي سلطة لها مصادر عديدة. وبالتالي فهي أعم من الوكالة التي تعتبر أحد مصادرها.

٢- شروط النيابة :

كرس المشرع السوري المواد من ١٠٥ إلى ١٠٩ من القانون المدني للنيابة. ومن الرجوع إلى هذه المواد نجد أن شروط النيابة هي :

أ- حلول إرادة النائب محل إرادة الأصيل :

النيابة في الاصطلاح القانوني هي حلول إرادة النائب محل إرادة الأصيل في إنشاء تصرف قانوني. وبالتالي يجب في النيابة أن يعبر النائب عن إرادته هو لا عن إرادة الأصيل، وإن كانت آثار النيابة تسري على الأصيل.

- الفرق بين الرسول والنائب :

تفترق النيابة عن التعاقد بالمراسلة افتراقاً جوهرياً في الموضوع، وذلك لأن الرسول ناقل لإرادة المرسل، وهو مجرد مبلغ بين الطرفين. في حين أن النائب يتصرف بإرادته الشخصية ولكن لحساب الأصيل. ويترتب على ذلك النتائج الآتية : تعتبر إرادة النائب، في النيابة، هي محل اعتبار بالنظر إلى عيوب الرضا، أما في التعاقد بالمراسلة فإن إرادة المرسل، وليس الرسول، هي محل اعتبار في هذه الحال. وبالتالي لا يشترط أن يكون الرسول أهلاً للأداء، حيث يمكن أن يكون قاصراً. لا بل يجوز أن يكون الرسول مجنوناً أو صبيّاً غير مميز طالما أنه قام بنقل الإرادة بشكل سليم.

والتعاقد بالمراسلة يعتبر تعاقداً بين غائبين ولو كان في مجلس واحد لأنه تعاقد مع المرسل لا الرسول. في حين أن التعاقد بواسطة نائب، كالوكالة، فإنه يعتبر تعاقد بين حاضرين إذا تم ذلك في مجلس واحد، أي إذا جمع مجلس العقد بين النائب وبين المتعاقد الآخر.

- العبرة لإدارة النائب ولعلمه :

تنص المادة ١٠٥ ، فقرة ، م.سوري على أنه :

((إذا تم العقد بطريق النيابة ، كان شخص النائب لا شخص الأصيل هو محل الاعتبار عند النظر في عيوب الإرادة ، أو في أثر العلم ببعض الظروف الخاصة أو افتراض العلم بها حتماً)).

ويترتب على ذلك أن العبرة لإرادة النائب وعلمه بالنسبة لعيوب الإرادة لا لإرادة الأصيل. فإذا شاب إرادة النائب عيب من عيوب الإرادة ، كالغلط أو التدليس أو الإكراه... ، فيحق للأصيل أن يطالب بإبطال العقد حتى لو كانت إرادته سليمة. وكذلك الحال إذا صدر الإكراه أو التدليس من النائب ، فيؤثر ذلك على إرادة الطرف الآخر ، وبالتالي يحق له أن يطالب بإبطال العقد حتى لو كان الإكراه أو التدليس غير صادرين عن الأصيل.

وكذلك الحال ، فإن العبرة لعلم النائب وجهله ، دون الأصيل ، بالنسبة للظروف التي يختلف فيها حكم العقد بين العلم والجهل بها. فإذا اشترى الوكيل بشراء شيء شيئاً وهو عالم بعيب قديم فيه فلا يثبت له ولا للأصيل حق ضمان العيب ، ولو كان الأصيل جاهلاً بوجود ذلك العيب. ولكن لا يكون الأصيل ملزماً تجاه الوكيل بقبول الشيء المشتري إذا كان الوكيل متجاوزاً حدود وكالته. وإذا تعاقد النائب ، وهو حسن النية ، مع مدين معسر فلا يحق لدائني هذا المدين الطعن في التصرف بدعوى عدم نفاذ التصرف (الدعوى البولصية) . أما إذا كان النائب سيء النية في مثل تلك الحالة ، فيحق للدائن التمسك بدعوى عدم نفاذ التصرف حتى لو كان الأصيل حسن النية. ولكن مبدأ العبرة لعلم النائب وجهله دون الأصيل قد يؤدي بإطلاقه إلى حالات تناقض منطق المسؤولية وتسمح للأصيل أن

يستغل هذا المبدأ بسوء نية للتهرب من مسؤوليات يجب أن يتحملها. لذلك إذا تصرف الوكيل وفقاً لتعليمات معينة صدرت من موكله، فليس للموكل أن يتمسك بجهل وكيله لظروف كان يعلمها هو، أو كان من المفروض حتماً أن يعلمها، فعلم الموكل هنا معتبر ومؤثر، ولو كان الوكيل حسن النية جاهلاً بتلك الظروف المؤثرة في التصرف، طبقاً لما نصت عليه المادة /١٠٥/، فقرة ٢، م.س.

ومن تطبيقات مبدأ العبرة لعلم النائب وجهله الجهل بانقضاء النيابة بعزل الوكيل أو بموت الموكل. فإذا كان النائب جهل انقضاء النيابة وأقدم على التعاقد مع الغير في حدود نيابته، فهل تسري أحكام هذا العقد على الموكل أو على خلفائه؟ الجواب فيه تفصيل: فإذا كان المتعاقد الآخر يعلم بانقضاء النيابة عند التعاقد فلا يسري العقد على الموكل أو على خلفائه. أما إذا كان المتعاقد الآخر يجهل ذلك فإن العقد يسري على الموكل أو على خلفائه. وهذا ما نصت عليه المادة /١٠٨/ م.س.

- العبرة في الأهلية للأصيل:

لا يشترط في النيابة الاتفاقية أن تكون أهلية الوكيل مساوية لأهلية الموكل. وبالتالي يمكن أن يكون الوكيل ناقص أهلية الأداء، كالصغير المميز أو يكون محجوراً عليه لأنه مفوض بإرادة الأصيل المنوب عنه ورضاه الذي يشترط فيه توافر أهلية الأداء كاملة. وأن حجره مقصور على تصرفاته في حقوق نفسه. وهو في عقد الوكالة لا يلزم نفسه وإنما يلزم الأصيل الذي اختاره وفوضه، ويجب فقط أن يتوافر في الوكيل القدرة على التعبير عن إرادته، وهذا يكفي فيها التمييز. أما إذا كانت النيابة

قانونية، فإن القانون هو الذي يضيف على النائب صفته، وبالتالي يعين أهليته وأهلية الأصيل.

ب- تقيد النائب بحدود نيابته :

إذا كانت إرادة النائب، في التعاقد بالنيابة، هي محل اعتبار، إلا أن آثار العقد تسري على الأصيل لا على النائب. ويشترط من أجل ذلك أن يتصرف النائب في حدود نيابته. وهذا ما ذهب إليه المادة ١٠٦ م.س. واستناداً على ذلك إذا تجاوز النائب حدود نيابته فلا تسري آثار العقد على الأصيل، وهذا هو المبدأ. ولكن يستثنى من ذلك الحالات الآتية :

١- أجازت المادة /٦٦٩/، فقرة ٢، م.سوري للوكيل أن يخرج عن الحدود المرسومة لوكالته إذا كان من المستحيل عليه إخطار الموكل سلفاً وكانت الظروف يغلب معها الظن بأن الموكل ما كان إلا ليوافق على ذلك التصرف.

٢- النيابة الظاهرة: ويكون ذلك عندما يعتقد الغير بسبب خطأ الأصيل أو إهماله، وبحسن نية، أن النائب يتصرف في حدود نيابته. ويفترض ذلك وجود مظهر خارجي من الأصيل، أو يمكن نسبته إليه، حمل الغير على الاعتقاد بأن النائب يتعامل في حدود نيابته. والمثال على النيابة الظاهرة، استمرار النائب في العمل باسم الأصيل بعد انقضاء النيابة دون علم منه، وفقاً لما جاء في المادة ١٠٨ م.س. وكذلك الوفاء بحسن نية إلى الدائن الظاهر.

٣- إقرار الأصيل تصرف النائب الذي تجاوز حدود نيابته، وذلك لأن الإجازة اللاحقة كالوكالة السابقة. ومتى صدر الإقرار ينتج العقد أثره بالنسبة للأصيل من وقت انعقاده لا من وقت الإقرار.

ج - تعاقد النائب باسم الأصيل :

بما أن آثار العقد الذي يبرمه النائب في حدود نيابته مع الغير تسري على الأصيل فإنه يتوجب على النائب أن يتعاقد، من حيث المبدأ، باسم الأصيل لا باسمه. أما إذا تعاقد النائب باسمه فلا يكون هناك نيابة، كما هو الحال بالنسبة للوكيل.

وتكون الوكالة في مثل هذه الحال مقتصرة على علاقة الوكيل بالموكل، وهذا ما يعرف بالاسم المستعار أو المسخر. ولا تضاف آثار العقد إلى الموكل، وإنما تضاف إلى الوكيل. ولكن استثناء "تسري آثار العقد على الأصيل في مثل هذه الفرضية في حالتين، وهما: إذا كان الغير يعلم حتماً بوجود النيابة، إذا كان يستوي عند الغير أن يتعامل مع الأصيل أو النائب، طبقاً لما نصت عليه المادة /١٠٧/ م.س.

٣- آثار النيابة :

تنشأ النيابة علاقة بين ثلاثة أشخاص وترتب آثاراً بالنسبة لهم جميعاً.

أ- بالنسبة للعلاقة بين النائب والغير :

سبق الإشارة إلى أن النائب يتعاقد بإرادته ولكن لحساب الأصيل. وبالتالي لا يرتب العقد الذي أبرمه مع الغير، في حدود نيابته، أي أثر

بالنسبة له. ويترتب على ذلك أنه لا يحق للنائب أن يطالب بالحقوق التي ترتبت للأصيل، وبالمقابل لا يلتزم النائب بأي دين نشأ من ذلك العقد، لذا لا يجوز للغير مطالبة النائب شخصياً بتنفيذ العقد. ولكن إذا أضر النائب بالغير، أثناء مباشرة نيابته، فإنه يسأل شخصياً عن ذلك الضرر استناداً إلى أحكام المسؤولية التقصيرية.

ب- بالنسبة للعلاقة بين الأصيل والغير :

تنشأ عن العقد الذي أبرمه النائب مع الغير، من حيث آثاره، علاقة مباشرة بين الأصيل والغير، بحيث تسري آثار العقد مباشرة على الأصيل فينشأ حقوقاً والتزامات في ذمته. وبالتالي يحق للأصيل مطالبة الغير بحقوقه مباشرة. كما يحق للغير أن يطالب الأصيل بتنفيذ التزاماته الناشئة عن العقد المبرم مع النائب.

ج - بالنسبة للعلاقة بين الأصيل والنائب :

ويحدد هذه العلاقة المصدر الذي أنشأ النيابة. ففي النيابة الاتفاقية، يحكم عقد الوكالة العلاقة بين الموكل والوكيل. وفي النيابة القانونية، يحدد القانون حدود النيابة وصلاحيات النائب وحقوقه. وكذلك الحال بالنسبة للنيابة القضائية، حيث يحدد حكم القاضي العلاقة بين النائب والأصيل.

مواقف عملية

موقف عملي ١

أعلنت وزارة الكهرباء عن حاجتها لمواسير بلاستيكية بمواصفات خاصة ولم يتقدم للتوريد سوى شركة بلاستو وفي الموعد المحدد لعملية التفاوض اجتمع مندوب الشركة مع مندوب الوزارة لإنهاء الصفقة حيث كانت الميزانية المرصودة من قبل الوزارة لهذا النوع من المواسير هو مبلغ ٢ مليون جنيه، وكانت الشركة قد فوضت مندوبها في سعر لا يقل عن ٣ مليون جنيه حيث كانت تعلم أن المواصفات المطلوبة لا تستطيع شركة محلية توفيرها .

بدأ مفاوض الشركة حديثه قائلاً: أرجو الانتهاء خلال ساعة على الأكثر لانشغالي الشديد، فلنضع جدولاً للنقاط التي سوف نناقشها، فرد ممثل الوزارة: يا سيدي دعنا نتعارف أولاً ونشرب شيئاً ونتجاذب أطراف الحديث بعيداً عن جو العمل فكلانا مثقل بأعباء وظيفية لا تنتهي، فلننضي قليلاً من المتعة عليها....

فرد مندوب الشركة: أعتذر .. فوقتي مبرمج ولا ألهو خلال وقت العمل وأفضل أن نبدأ فوراً فقد مضت خمس دقائق من الساعة التي أملكها دون فائدة ... وهنا بدأ الانفعال قليلاً على مندوب الوزارة وأوماً برأسه بعصبية موافقا على البدء وعرض كل من الاثنین وجهة النظر والمواصفات ثم بدأ التفاوض حول السعر حيث ارتسمت علامات الدهشة على وجه مندوب الوزارة عند سماعه مبلغ الـ ٣ مليون جنيه وقال : هذا السعر مبالغ فيه جداً. فرد مندوب الشركة: أنت تعلم أنه لم يتقدم غيرنا لهذا العرض لأننا وحدنا من نستطيع تنفيذ تلك المواصفات، ونهض واقفاً

موحياً بالانسحاب وقال : هذا عرضنا فخذوه أو اتركوه فاستمهل مندوب الوزارة قائلاً : إذن دعني أهاتف رؤسائي ولنلتقي بعد ربع الساعة - ويدرك أنه لم يبق سوى ٢٥ دقيقة على سقف المفاوضات الزمني - وبعد ربع ساعة عاد مندوب الوزارة وقد بقي على نهاية الوقت عشر دقائق لكنه كان متهللاً مسروراً ولم يجلس وصافح مندوب الشركة قائلاً : أنا أعتذر نيابة عن وزارتي إلى شركتكم فلن نستطيع إكمال الصفقة لأسباب معيَّنة ... فقال مندوب الشركة : بهذه البساطة تنهون المفاوضات دون ذكر السبب حتى ... أرجوك أخبرني سبباً أقوله لشركتي فلا يظنون أنني سبب إفساد الصفقة ،

فرد مندوب الوزارة سأخبرك بصفة شخصية فقط فلست مخولاً بذلك الموضوع .

هناك شركة أجنبية كنا قد خاطبناها من قبل غير أن ردها جاء أثناء جلوسي معك وعرضت ٢,٢٠٠,٠٠٠ مليون فقط .

هنا أجاب مندوب الشركة أرجوك دعني أهاتف الشركة علناً نصل لسعرٍ مناسبٍ فقال مندوب الوزارة وأنا لست مخولاً بالتفاوض معك الآن حتى أستأذن أنا أيضاً خلال فترة مهاتفتك لشركتك .

وبعد عشر دقائق التقى المفاوضان حيث أبدى مفاوض الشركة مرونة غير متوقعة وقال يمكننا أن ننفذ بسعر ٢,١٠٠,٠٠٠ مليون فأجرى مندوب الوزارة اتصالاً وعاد ليصافح مندوب الشركة مهتماً بالاتفاق وأن عليه مراجعة الوزارة لكتابة العقود .

تعرف على نمط كل من المفاوضين .

ما هي التكتيكات التي استخدمها كل مفاوض ؟ .

حل موقف عملي ١

- ١- نمط مندوب الشركة (واقعي)، نمط مندوب الوزارة (انفتاحي) .
- ٢- استخدم مندوب الشركة تكتيك (الأمر الواقع) في البداية وأنهى المفاوضات بتكتيك (الانسحاب التدريجي) . أما مندوب الوزارة فقد استخدم تكتيك (كسب الوقت) ثم تكتيك (الانسحاب الظاهري)

موقف عملي ٣

أعلن مركز تدريب الصفوة عن حاجته لمدرّب يقوم بتنفيذ دورة حول إدارة المشروعات الصغيرة لإحدى المؤسسات الأهلية، فتقدم لذلك المدرّب / تومي وحضر لمقر المركز للتفاوض مع رئيسه الأستاذ / زويل حول الدورة .. بدأت جلسة التفاوض في جو مريح خاصة من جانب المدرّب تومي الذي كانت الابتسامة دائماً عنوانه وعبارات التقرب والحب تخرج من فمه دافئة غير أن المدير زويل قابل ذلك غالباً بشيء من التحفظ المحسوب، وقد عرض المدير زويل وجهة نظر المركز في الدورة المطلوبة وعند الحديث عن السعر المطلوب للمدرّب طلب تومي مبلغاً قدره ٣ آلاف جنيهاً مصرياً فأبدى زويل اعتراضه على المبلغ لكونه باهظاً وطلب من تومي كتابة تكاليف الدورة في كشف الآن حتى يقتنع وبالفعل كان تومي جاهزاً لهذا الطلب سلفاً فأخرجه مباشرة من حقيبته مسلماً إياه لزويل، الذي تناول الورقة بالدراسة والبحث لمدة نصف ساعة تقريباً وبعدها استطرد مصراً على كون المبلغ كبيراً وفوق احتمال المركز فابتدره تومي قائلاً : إن معرفته هي أثنى من المال وأنه فعلاً يود أن يساعد زويل في إتمام الصفقة ويود أن

يقدم عربونا للصدّاقة لذا قال : أقبل بـ ٢٥٠٠ جنيها فقط مقابل توفير سيارة للتقل خلال الدورة وكذلك تحمل المركز تكاليف إعداد المادة المكتوبة ، هنا صمت زويل فترة ليست قصيرة وكأنه يدرس العرض وتناول قلمه يحسب التكاليف في ضوء العرض الجديد ثم جاء رده : أرى قسمة البلد بلدين فليكن السعر ١٥٠٠ جنيها فسكت تومي برهة ثم قال أقبل بذلك آملا في أن تكون بداية عمل مشترك بيننا .

تعرف على نمط كل من المدرب والمدير .

ما هي التكتيكات التي استخدمها كل منهما في التفاوض ؟

حل موقف عملي ٢

- ١- نمط المدرب (ودود) نمط المدير (تحليلي) .
- ٢- استخدم المدرب تكتيك (المشاركة) ثم تكتيك (المساهمة) .
في حين استخدم المدير تكتيك (منتصف الطريق) .

خاتمة



عبر كل تلك الوسائل والانماط والاعراف والقدرات والفنيات المتعلقة باجراءات التفاوض .. ندرك مدى اهميته فى عصرنا المعاصر .

ان خلق التفاوض فن واجراءه علم والنجاح فيه مهاره وعلنا بهذا الشرح قد نكوك وضعناك ايها القارئ فى عالم متشابك من المعرفة وفنون القتال الحديث.

القتال بالكلمة والسؤال ... القتال عبر العلم والمعرفة والظن .

ولعلك الآن تستطيع ان تدرك مدى ما يمثله علم التفاوض الآن من اهمية لكل من المؤسسات والدول والافراد .

المراجع



١. د. إبراهيم درويش ود. محمد يس، المشكلة الإدارية وصناعة القرار (القاهرة، الهيئة العامة للكتب، ١٩٧٥م).
٢. د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في التنظيم، (الإسكندرية، مكتبة الجامعة، ١٩٨٩).
٣. د. أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، (بنها : مكتبة الجامعة، ١٩٩١).
٤. د. احمد مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٤).
٥. د. حنفي سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨).
٦. د. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الأفراد، (المنوفية : مطبعة الجامعة)، ١٩٨٩.
٧. د. زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثانية (القاهرة : مكتبة غريب، ١٩٧٨).
٨. د. سيد الهواري، التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٨٠).
٩. _، ماذا يفعل المدير (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٨).

١٠.، المدير الفعال، الزيارة الثانية، (القاهرة : مكتبة عين شمس،
١٩٧٨).

١١.د. علي السلمي، السلوك التنظيمي، (القاهرة : دار النهضة
العربية)، ١٩٩١.

١٢.د. محمد عبد الغني، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القيادة
وقت الأزمات العدد الثامن، السنة الثانية، عن كتب وقت الأزمات.

١٣.د. محمد على شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، (القاهرة : دار
النهضة العربية، ١٩٩٠).

١٤.د. محمد صالح بهجت، المدخل في العمل مع الجماعات، المكتب
الجامعي الحديث، (محطة الرمل بالإسكندرية: ١٩٨٥).

١٥.ج.ب. هورغ، د. ليفيك، الجماعة والسلطة والقيادة ترجمة د. نظر
جاهل.

١٦.جون د. جاردر، التميز في المهبة والقيادة، ترجمة/ محمد محمود
رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع (القاهرة - الكويت - لندن
: ١٩٨٩).

١٧.هربرت أ. شيلر: المتلاعبون بالعقول، ترجمة عبد السلام رضوان -
عالم معرفة : المجلس الوطني للكتابة والفنون والأدب
الكويتي، ١٩٨٦ .

١٨. وجاك دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسستي
ومؤسسات العمل الإداري ترجمة / محمد الحديدي، الجمعية المصرية
لنشر المعرفة والثقافة العمالية، (القاهرة: ١٩٩١).

١٩. لورانس ك. فرانك، نحو قادة عصريين، ترجمة يوسف الشيخ، سلسلة
العلاقات الإنسانية، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة
العمالية، ١٩٨٠.

٢٠. ليونارد سابلز: القيادة : حقيقة ما يفعله المديرين الأكفاء وكيف
يفعلونه، ترجمة كمال السيد (القاهرة : مؤسسة الأهرام ، ١٩٨٠).

٢١. كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل . ترجمة د. سيد مرسي ود.
محمد يوسف (القاهرة : دار نهضة مصر للطباعة ، ١٩٧٤).

٢٢. صبحي عبد الحفيظ : سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، رسالة
دكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، (القاهرة : ١٩٨٤).

٢٣. عادل حسني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، رسالة دكتوراه،
الدار الجامعية للطباعة والنشر، (بيروت ١٩٨٤).

٢٤. لويس كامل مليكه: سيكولوجية الجماعات والقيادة، رسالة
دكتوراه، الجزء الأول الهيئة المصرية العامة للكتاب، (القاهرة: ١٩٨٩)

٢٥. محسن أحمد الخضيرى: التفاوض، رسالة دكتوراه، مكتبة الأنجلو
المصرية، (القاهرة: ١٩٨٨)

www.khieronline.com/upload/AlTafawd.doc .٢٦