

# تعاقد وتفاوض

د . محمد الجيزاوي ١٤٣٥

تعاقد وتفاوض

إعداد وتنسيق أخوكم: المنادي



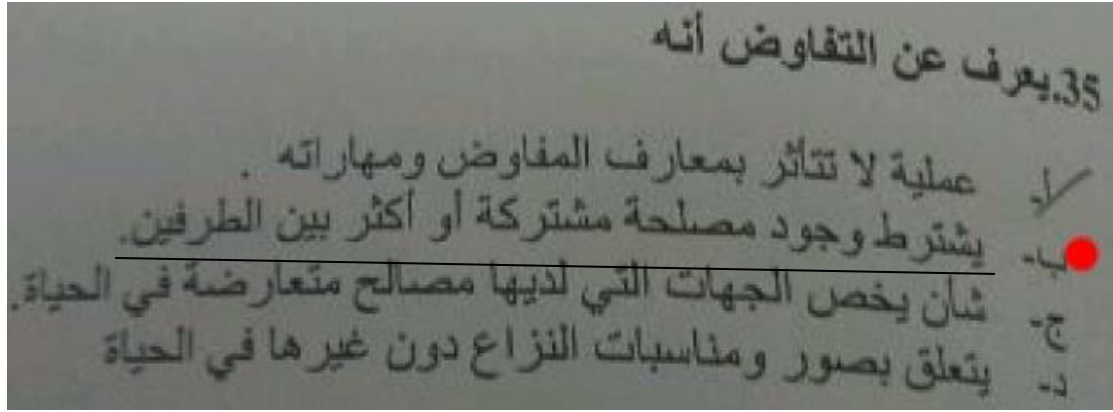
طبيعة عملية التفاوض

س ١/ 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.

- عملية التفاوض - المفوض - التفويض - كل ما ذكر صحيح

س ٢ / أذن التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة ؟

- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر. - وجود قضية نزاعيه أو أكثر - كل ما ذكر



س ٣ / تتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من ؟

- السلوك الإنساني - السلوك الاجتماعي - السلوك الصناعي - السلوك الاستوائي

س ٤ / تتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة منها ؟

- الحوار بالكلام وهذا أول من يتم البدء به في البداية.

- التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها - الإشارات.

- المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات. - الكل

س ٥ / مفهوم التفاوض ؟

- التفاوض هو حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع معين للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة للطرفين

- هو عقد محادثات للاتفاق حول هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة

- التفاوض عبارة عن محادثات تجرى بين فريقين متحاربين من أهل عقد اتفاق الهدنة أو صلح

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

- كل ما ذكر صحيح

### 39. بالنسبة للباحثين في التفاوض، فإنه

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

### س ٦ / من الأركان الأساسية للتفاوض؟

- ١- وجود طرفين على الأقل.
- ٢- وجود (مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية) بينهما.
- ٣- الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- ٤- الحاجة الملحة (الحاج) لدى الطرفين.
- ٥- القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.
- ٦- كل ما ذكر صحيح.

### س ٧ / نوكد أن التفاوض يجمع بين صفة العلم وصفة الفن

- لأنه يتطلب العديد من المعارف والعلوم المرتبطة بالمنطق والفلسفة والاقتصاد والإدارة والتكاليف وغيرها
- لأنه يتطلب العديد من التعريف على مستوى وجه العالم ككل
- لأنه يتطلب الكثير من المواجهات التي تخص العلم والفن
- لأنه يتطلب الجمع بين العلم والفن في علم واحد

### س ٨ / تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريبا، أي حيثما تتواجد مصلحة مشتركة يرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية فتنشأ الحاجة للتفاوض.

- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها.
- على المستوى الدولي بين المنظمات.
- على المستوى الفردي ونفسه.
- على المستوى الدولي بين الدول.
- على المستوى الشخصي في الحياة العادية للأشخاص.
- كل ما ذكر صحيح.

### 6. تنشأ الحاجة للتفاوض

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

### س ٩ / الفرق بين التفاوض والمساومة والوساطة والتحكيم؟

- هناك تشابه كبير وخط بين البعض فيما يتعلق بهذه المفاهيم رغم وجود فروق جوهرية بينها وفيما يلي بيان تلك الفروق من الهدف والقوى
- لا يوجد تشابه بينهما
- يوجد تشابه ولكن توجد فروق لكل منهما

مفهوم منهج المصالح المشتركة ؟ ( تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة)

مفهوم منهج الصراع هو ؟ (تنازع أطراف التفاوض ، وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى)

الافتراضات الأساسية ل منهج المصالح المشتركة ؟

- تكافؤ المراكز التفاوضية
- جود مصالح مرتبطة ومشاركة
- فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى
- تكافؤ الحقوق والواجبات
- كل ما ذكر صحيح

الافتراضات الأساسية ل منهج الصراع ؟

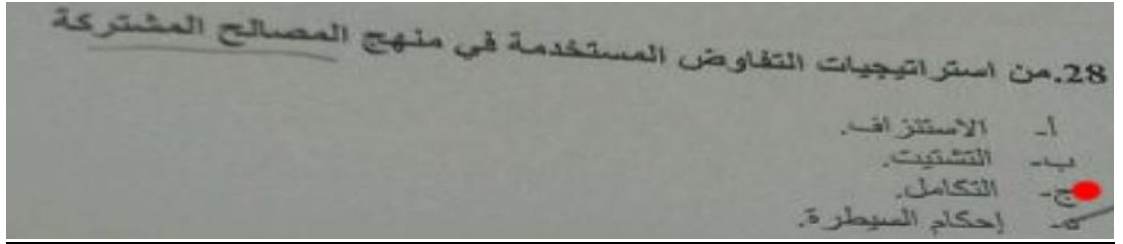
- تنازع الحقوق والواجبات
- تعارض المصالح
- عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى
- عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
- كل ما ذكر صحيح

الاستراتيجيات المستخدمة ل منهج المصالح المشتركة ؟

- التطوير التعاون (التوسيع، ارتقائي)
- توسيع نطاق التعاون (زمنياً، مكانياً)
- التكامل (الخلفي، الأمامي، الأفقي)
- الكُل .

الاستراتيجيات المستخدمة ل منهج الصراع ؟

- الاستنزاف ( الوقت، الجهد، المال )
- التشتيت ( تفتيت الفريق، القضية )
- إخضاع السيطرة ( الإخضاع)
- الغزو المنظم
- التدمير الذاتي ( الانتحار )
- كل ما ذكر صحيح



7. من استراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع

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

40. من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

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

10. 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.

التفاوض والمساومة؟

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

س ١١ / يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع؟

- الوساطه - التفاوض - التحكيم - المواجهه

س ١٢ / تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع بهدف مساعدة المتفاوضين على التوصل إلى حل.

- الوساطه - التفاوض - التحكيم - المواجهه

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

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

س ١٣ / يتعين دخول طرف آخر (قاضي) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف، وهو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع، ويتميز بالسرعة وقلة التكاليف.

- الوساطه - التفاوض - التحكيم - المواجهه

8. يعبر دخول طرف آخر بين أطراف النزاع للتوصل لحل ملزم لهما، عن

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

س ١٤ / من المبادئ العامة للتفاوض؟

- مبدأ الالتزام
  - مبدأ العلاقات المتبادلة
  - مبدأ التوقيت الزمني
  - مبدأ المصلحة أو المنفعة
  - مبدأ الاستمرارية
  - مبدأ التكافؤ
- كل ما ذكر صحيح

س ١٥ / ويعني هذا المبدأ \_\_\_\_\_ كل طرف من أطراف التفاوض بأهداف جهته التي يمثلها، وكذلك \_\_\_\_\_ كل طرف بما يتم الاتفاق عليه والشروط والاتفاقيات والتعهدات التي قد يتوصلون إليها بموافقة الطرفين.

- مبدأ الالتزام
- مبدأ العلاقات المتبادلة
- مبدأ التوقيت الزمني
- مبدأ المصلحة أو المنفعة
- مبدأ الاستمرارية
- مبدأ التكافؤ

س ١٦ / وهذا المبدأ يفترض وجود \_\_\_\_\_ لأطراف المشتركة في التفاوض. وهذا المبدأ يعتبر شرطاً أساسياً لقيام التفاوض والاستمرار فيه؟

- مبدأ الالتزام
- مبدأ المصلحة أو المنفعة

- مبدأ العلاقات المتبادلة - مبدأ الاستمرارية
- مبدأ التوقيت الزمني - مبدأ التكافؤ

س١٧/ وهذا المبدأ يعني بمفهوم المخالفة أنه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ؟

- مبدأ الالتزام - مبدأ المصلحة أو المنفعة
- مبدأ العلاقات المتبادلة - مبدأ الاستمرارية
- مبدأ التوقيت الزمني - مبدأ التكافؤ

س١٨/ ويعني 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؟

- مبدأ الالتزام - مبدأ المصلحة أو المنفعة
- مبدأ العلاقات المتبادلة - مبدأ الاستمرارية
- مبدأ التوقيت الزمني - مبدأ التكافؤ

س١٩/ لا يعقل أن يبدأ تفاوض حول موضوع ما إلى ما لا نهاية أو بدون سقف \_\_\_\_ . بل إن المبدأ الأساسي للتفاوض الفعال هو التقييد بجدول \_\_\_\_ للتفاوض ويمكن أن يمتد لفترات أخرى حسب اتفاق الأطراف المتفاوضة أو حسب مقتضيات الظروف.

- مبدأ الالتزام - مبدأ المصلحة أو المنفعة
- مبدأ العلاقات المتبادلة - مبدأ الاستمرارية
- مبدأ التوقيت الزمني - مبدأ التكافؤ

س٢٠/ من الضروري لنجاح عملية التفاوض وتحقيق التوازن في الأهداف والمصالح والنتائج، أن يكون هناك درجة من \_\_\_\_ النسبي بين طرفي التفاوض ولا يعقل أن يكون التفاوض منطقي، حالة وجود طرف قوي جداً أو ضعيف.

- مبدأ الالتزام - مبدأ المصلحة أو المنفعة
- مبدأ العلاقات المتبادلة - مبدأ الاستمرارية
- مبدأ التوقيت الزمني - مبدأ التكافؤ

٢٢ - ينظر إلى التفاوض على أنه :

- أ. علم وليس بفن
- ب. فن وليس بعلم
- ج. ليس بعلم ولا فن
- د. فن وعلم ( المحاضرة ١ )

٢٤ - تنشأ الحاجة للتفاوض :

- أ. في مجال إبرام الصفقات التجارية فقط
- ب. في مجالات محددة للنشاط الإنساني
- ج. في كافة مجالات النشاط الإنساني تقريبا ( المحاضرة ١ )
- د. في حالة نشوء نزاع بين طرفين فقط

٤١ - يعرف عن التفاوض أنه :

- أ. عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته
- ب. يشترط وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الطرفين ( المحاضرة ١ )
- ج. شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة
- د. يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة

٤١ - يعرف عن التفاوض أنه :

- أ. عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته
- ب. يشترط وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الطرفين ( المحاضرة ١ )
- ج. شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة
- د. يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة

٤٢ - عندما يلجأ المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا ، فإنه يستخدم :

- أ. المناورة
- ب. الاستشارة ( المحاضرة ١ )
- ج. الوساطة
- د. التحكيم



٤٦- تعرف القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم بالقوة :

أ. الذاتية

ب. الموضوعية

ج. المدركة (المحاضرة ١)

د. الكاملة

## أسئلة المحاضرة الاولى

س ( ) عند الكثير عادة أن التفاوض يتعلق أساسا بصور ومناسبات ؟

الاتفاقات الدولية

النزاعات المختلفة

قادة الجيوش

عمليات البيع والشراء

س ( ) هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهما ؟

عملية التفاوض

مفهوم التفاوض

استراتيجية التفاوض

تكتيكات التفاوض

س ( ) الاركان الاساسية التي يقوم عليها التفاوض بين الاطراف؟

وجود علاقة و وجود قضية

وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعيه أو أكثر

وجود مصلحة غير مشتركة عدم وجود قضية نزاعيه

عدم جود مصلحة مشتركة أو أكثر عدم وجود قضية نزاعيه أو أكثر

س ( ) تتضمن عملية التفاوض اشكالا مختلفة من السلوك الإنساني عدا ؟

الاشارات

التصرفات

التجهيزات

المكان

س ( ) التفاوض يجمع بين صفتين للوصول لأفضل الحلول الممكنة؟

العلم والايمن

العلم والفن

الصرحة والصرامة

الادراك والفهم

س ( ) يعتبر (-----) عملية أشمل ويمكن اعتبار (----) جزء منه وهي جوهرة العملية التفاوضية ؟

المساومة - التفاوض

التفاوض - التحكيم

التفاوض - المساومة

التحكيم - العقد

مادة تعاقد وتفاوض

س ( ) عملية التفاوض هي ؟

أداة لفض النزاع يعتبر استمرارها مرهونا باستمرار المصالح المشتركة  
التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات  
المفاوضين وتؤثر فيها.  
التفاوض عملية تتأثر بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم  
**كل ما ذكر**

س ( ) عملية تحديد الأهداف و تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها من عوامل ؟

الاستراتيجية المستخدمة  
التكتيكات المستخدمة  
**الإعداد الجيد للتفاوض**  
الاستخدام الذكي للتوقيت

س ( ) عندما يقتضي الأمر تدخل طرف خارجي لمعاونة المفاوضين على حسم ما بينهم من اختلاف في  
وجهات النظر يأخذ هذا شكل ؟

الاستشارة  
الوساطة  
التحكيم  
**الوساطة والتحكيم**

س ( ) قوة المفاوضين النسبية الحقيقية هي تعبر عن قوة ؟

**موضوعية**  
مدركة  
أ+ب  
جميع ما ذكر

س ( ) هي القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم ؟

موضوعية  
**مدركة**  
خيالية  
جميع ما ذكر

## المحاضرة الثانية

### محددات النجاح في عملية التفاوض

س١/ يعني التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي؟

-الاستراتيجية - الاعداد الجيد للتفاوض - تحديد اهداف التفاوض - التفاوض

س٢/ الإعداد الجيد للتفاوض يشمل؟

\* 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 \* كل ما ذكر صحيح

س٣/ الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة على الإطلاق في موقف آخر وأن التكتيك الذي ثبت نجاحه مع طرف معين قد يفشل تماما مع خصم آخر.

- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها - الاستخدام الذكي للتوقيت

- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال - الاستشارة والواسطة والتحكيم

- خصائص المفاوض ومهاراته - العلاقات بين الأطراف المتفاوضة

س٤/ التوقيت قيد مفروض على كل مفاوض كما أن التوقيت المناسب للتحرك والمناورة أمر مهم جدا:

ومتى نتساهل؟ متى نتشدد؟ متى نضيع الوقت؟ متى نطرح حلا بديلا؟

-الاستراتيجية المستخدمه والتكتيكات المصاحبه لها - الاستخدام الذكي للتوقيت

- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال - الاستشارة والواسطة والتحكيم

خصائص المفاوض ومهاراته - العلاقات بين الأطراف المتفاوضة

س٥/ إذا استطعت أن تسأل السؤال المناسب تكون قد قطعت نصف الطريق إلى الغاية التي تريدها الأمر الذي يشرح مدى أهمية استخدام الأسئلة أثناء التفاوض

-الاستراتيجية المستخدمه والتكتيكات المصاحبه لها - الاستخدام الذكي للتوقيت

- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال - الاستشارة والواسطة والتحكيم

-خصائص المفاوض ومهاراته - العلاقات بين الأطراف المتفاوضة

س٦/للأسئلة لخدمه التفاوض الفعال عموماً وظائف متعددة منها؟

- \*الحصول على المعلومات
- \*تأكيد المعلومات
- \*تضييع الوقت
- \*إبداء الاستغراب والاستياء أو الاستنكار
- \*استدراج الطرف الآخر
- \*تمييع الموقف.
- \*إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه.
- \*تغيير مجرى الحديث
- \*أثارة الخصم.
- \*محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض. \* كل ما ذكر صحيح

س٧/ 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 الا فهو ما قد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا؟

- خصائص المفاوضات ومهاراته
- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة
- الاستشارة والوساطة والتحكيم
- العناية بصياغة العقود والاتفاقات
- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه
- مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات

س٨/ وهو أكثر العوامل بريقاً في التفاوض وأكثر ما يتم تناوله بين الإعلاميين؟

- خصائص المفاوضات ومهاراته
- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة
- الاستشارة والوساطة والتحكيم
- العناية بصياغة العقود والاتفاقات
- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه
- مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات

س٩/ تتأثر المفاوضات بالعلاقات بين الأطراف المتفاوضة وبما يسودها من ود وتوتر، وما ينتظر لها من استمرار أو انقطاع.

- خصائص المفاوضات ومهاراته
- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة
- الاستشارة والوساطة والتحكيم
- العناية بصياغة العقود والاتفاقات
- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه
- مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات

س ١٠ / تتحطم الكثير من النوايا الحسنة والآمال الكبيرة على صخرة الاختيار غير الدقيق للألفاظ أو الصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقات والعقود.

- خصائص المفاوضات ومهاراته
- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة
- الاستشارة والوساطة والتحكيم
- العناية بصياغة العقود والاتفاقات
- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه
- مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات

س ١١ / لا شك أن قوة المفاوضين النسبية هامة جداً في حسم المفاوضات.

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

- خصائص المفاوضات ومهاراته
- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة
- الاستشارة والوساطة والتحكيم
- العناية بصياغة العقود والاتفاقات
- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه
- مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات

س ١٢ / من شروط المدير والبائع المعاصر كمفاوض ناجح مع العملاء؟

- ١- التأكد من الاتفاق على الأساسيات والفهم المشترك مع الآخرين (المفاهيم، التصورات، الافتراضات، التوجهات)
- ٢- التهيئة الداخلية الذاتية للمدير قبل التفاوض مع الآخرين (الثقة بالنفس، وبالآخرين، الاقتناع بجدوى التفاوض، معرفة العوائق، الاستعداد للمفاجآت).
- ٣- التأكد من المعرفة الكافية بموضوعات التفاوض والاقتناع بها (الجوانب، الموضوعات، القضايا، المعرفة، الاقتناع، المنافع).
- ٤- التأكد من المعرفة الصحيحة والإدراك التام لأنماط البشر والقدرة على التعامل الفعال مع كل نمط منهم (تباين الأشخاص - الدوافع - الانفعالات - الأسئلة - الاستماع - الانصات - التحدث) لنجاح في عملية التفاوض مع العملاء وكسبهم بصفة دائمة.
- ٥- توفر الخصائص والمهارات التفاوضية الأساسية لدى المفاوض. ٦- التخطيط والإعداد الجيد لكل عملية تفاوضية
- ٧- اختيار المداخل المناسبة للتفاوض
- ٨- الاستخدام والاستثمار السليم للوقت اللازم للتفاوض
- ٩- التوظيف الفعال للبيانات والمعلومات والأسئلة خلال عملية التفاوض
- ١٠ - القدرة على التعرف على أنماط العملاء وكيفية التعامل مع كل شخصية فيها.
- ١١ - 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 تساهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها

١٢ - كل ما ذكر صحيح

س١٣/ وهي المسار الأساسي الذي يتبعه المفاوض لتحقيق أهداف منظّمته ، وكذلك القدرة على اختيار التكتيكات التفاوضية وهي التحركات قصيرة المدى والمانورات في اتجاهات متناسقة أو متضادة ذات صبغة تنفيذية تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها

- القدرة على التعرف على أنماط العملاء
- القدرة على اختيار استراتيجية التفاوض
- اختيار المداخل المناسبة للتفاوض
- الاستخدام والاستثمار السليم للوقت اللازم للتفاوض

س١٤/ من العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التفاوض مع العملاء ما يلي ؟

- الأهداف المطلوب تحقيقها
- القبول المفروضة
- والمركز التفاوضي النسبي للعميل
- مواطن القوة ومواطن الضعف لكل طرف
- شخصية وقيم واتجاهات ومهارات كل طرف ومدى خطورة النتائج المترتبة على فشل المفاوضات ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر وغير ذلك.
- كل ما ذكر صحيح

س١٥/ من مقومات عملية التفاوض؟

- القوة التفاوضية
- قاعدة المعلومات
- القدرات التفاوضية
- الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض
- توفر المناخ المناسب
- كل ما ذكر صحيح

س١٦/ وتعبّر 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.

- القوة التفاوضية
- قاعدة المعلومات
- القدرات التفاوضية
- الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض
- توفر المناخ المناسب

س١٧/ التي تستند إليها أطراف التفاوض، حيث تتسع هذه \_\_\_\_\_ لتشكّل 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.

- القوة التفاوضية
- القدرات التفاوضية
- قاعدة المعلومات
- الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض
- توفر المناخ المناسب

س١٨/ حيث تنصرف إلى كفاءة وصلاحيّة فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحل مختلفة.

- القوة التفاوضية
- قاعدة المعلومات
- القدرات التفاوضية
- الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض
- توفر المناخ المناسب

س ١٩ / تعتمد 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.

- القوة التفاوضية - قاعدة المعلومات - القدرات التفاوضية
- الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض
- توفر المناخ المناسب

س ٢٠ / 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 وساخنا في ضوء التغيرات الجارية.

- القوة التفاوضية - قاعدة المعلومات - القدرات التفاوضية
- الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض
- توفر المناخ المناسب

٥- من المعوقات التنظيمية لعملية التفاوض :

أ. عدم وجود إدارة للمعلومات ( المحاضرة ٢ )

ب. تشويه أحد الأطراف للمعلومات

ج. سوء العلاقات بين المفاوض وجماعته وبين الأطراف الأخرى

د. عدم كفاية أدوات الاتصال



## المحاضرة الثانية

س ( ) تعتبر من المعوقات التنظيمية لعملية التفاوض ؟

عدم كفاية أدوات الاتصال

تباين الإدراك بين الأفراد

**القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية**

اللغة ومدلولات الألفاظ

س ( ) تعتبر من المعوقات البيئية لعملية التفاوض ؟

سوء العلاقات بين المفاوض وجماعته

تباين الإدراك بين الأفراد

القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

**اللغة ومدلولات الألفاظ**

س ( ) تعتبر من المعوقات الشخصية لعملية التفاوض عدا ؟

قصور المفاوض في بعض المهارات الأساسية للعملية.

تشويه المعلومات بقصد أو بغير قصد:

**عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات**

الجاهات سلبية لدى المفاوض كالانطواء والمبالغة والمكابرة في الخطأ

س ( ) من المبادئ العامة للتفاوض الفعال ؟

مبدأ الالتزام :

مبدأ المصلحة أو المنفعة

مبدأ القدرة الذاتية على الحوار والتفاوض

**جميع ما ذكر**

س ( ) الموقف التفاوضي - أطراف التفاوض - القضية التفاوضية - الهدف التفاوضي من ؟

مبادئ عملية التفاوض

**عناصر عملية التفاوض**

شروط عملية التفاوض

معوقات عملية التفاوض

## المحاضرة الثالثة الإعداد للتفاوض

س ١/ من خطوات الإعداد للتفاوض؟

- تحديد الأهداف
- تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق
- اختيار الفريق التفاوضي
- تحديد مكان التفاوض
- تحديد الفرص والقيود التفاوضية
- تقييم المركز التفاوضي النسبي
- تحديد أجندة التفاوض
- الاتصال بالطرف الآخر
- حصر القضايا التفاوضية
- تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة
- اختيار لغة التفاوض
- الاستعداد والجلسة الأولى -الكل

س ٢/ أهم خصائص الأهداف التفاوضية هي ؟

- أ) الوضوح
- ب) الواقعية
- ج) المرنة
- د) المشاركة
- هـ) اقتناع المفاوض بها .
- و) القابلية للقياس
- ز) القابلية للتعديل
- ح) السرية
- ي) كل ما ذكر صحيح

س ٣/ ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلي ما يلي ؟

- 1- الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحا.
- 2- عدم إضعاف مركزك التفاوضي عند التنازل عن بعض الأهداف.
- 3- عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات.
- 4- إرباك الطرف الآخر لعدم معرفته لما تصبو إليه.
- 5- إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة.
- ٦- كل ما ذكر صحيح

س ٤/ يقصد \_\_\_\_\_ والنطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة وغير الممكنة، ونطاق ومدى حركته ومناولته في تحقيق الأهداف.

- تحديد الفرص والقيود التفاوضية
- القيود التكنولوجية
- القيود البشرية
- الاعتبارات الانسانية

س ٥/ تحديد الفرص والقيود التفاوضية تتكون من ؟

- القيود المالية
- القيود التشريعية والقانونية
- القيود التكنولوجية
- القيود البشرية
- القيود الزمنية
- القيود الاستراتيجية
- كل ما ذكر صحيح

س ٦/ مثل تحديد قيمة إجمالية للاعتماد لا يمكن تجاوزه ، أو سعر محدد للشراء أو شروط دفع يجب الالتزام بها ، وغيرها ...وهنا يجب علي فريق المفاوضات حساب تكلفة وعائد التخلي عن كل قيد مالي

- القيود المالية
- القيود التشريعية والقانونية
- القيود التكنولوجية
- القيود الزمنية
- القيود الاستراتيجية
- القيود البشرية

س ٧/ وتمثل كافة الأحكام والإجراءات والقواعد والجزاءات والشروط التي يحتمها التشريع أو القانون أو الاتفاقات المعقودة بالنسبة لأي متغير من المتغيرات محل التفاوض ، ومنها: الاتفاقات والمعاهدات الدولية والإقليمية ، والتشريعات والقوانين والإجراءات ، والقواعد المتعلقة بالاستيراد والجمارك ، والاقتراض ، والنقد ، وقوانين حماية البيئة وغيرها.

- القيود المالية
- القيود التشريعية والقانونية
- القيود التكنولوجية
- القيود الزمنية
- القيود الاستراتيجية
- القيود البشرية

س ٨/ وهي القيود المرتبط بالمواصفات الفنية لموضوع التفاوض ، أو بظروف واشتراطات التشغيل ، ولتحقيق المرونة يجب تحديد الحد الأعلى والأدنى لتلك المواصفات ، وتكلفة عائد التمسك بكل منها.

- القيود المالية
- القيود التشريعية والقانونية
- القيود التكنولوجية
- القيود الزمنية
- القيود الاستراتيجية
- القيود البشرية

س ٩/ وهي جميع الاعتبارات الإنسانية التي تفرض علي المفاوض، مثل : المهارات والكفاءات البشرية اللازمة للتشغيل والصيانة، ومدي توافرها، والظروف المادية للتشغيل المرتبطة بالعنصر الإنساني، وغيرها.

- القيود المالية
- القيود الزمنية
- القيود التشريعية والقانونية
- القيود الاستراتيجية
- القيود التكنولوجية
- القيود البشرية

س ١٠/ مثل: تحديد مدي زمني أو تاريخ محدد لإنجاز التفاوض، أو للبدء أو لالنتهاء من التوريد، أو لبدء التشغيل، وغيرها.

- القيود المالية
- القيود الزمنية
- القيود التشريعية والقانونية
- القيود الاستراتيجية
- القيود التكنولوجية
- القيود البشرية

س ١١/ وهي القيود غير المباشرة المفروضة علي الموقف التفاوض، مثل رغبة المنظمة في استمرار التعامل مع المورد بصرف النظر عن شروطه، أو التقيد بالشراء من مصادر توريد محددة، لأنها تقوم بشراء احتياجاتها من المنظمة وغيرها.

- القيود المالية
- القيود الزمنية
- القيود التشريعية والقانونية
- القيود الاستراتيجية
- القيود التكنولوجية
- القيود البشرية

س ١٢/ من الضروري تحديد نقاط الخلاف التي سيجري التفاوض بشأنها قبل بدء التفاوض الفعلي، فإذا لم يتيسر ذلك نتيجة لاتساع الهوة بين وجهتي نظر الطرفين، فإنه يمكن تحديدها خلال الجلسة أو الجلسات الأولى للتفاوض.

- صح
- خطأ

س ١٣/ تمر القضايا التفاوضية \_\_\_\_\_ مراحل؟

- ٣
- ٤
- ٥
- ٦

س ١٤/ تمر القضايا التفاوضية ب ؟

- تحديد نطاق القضايا ( واسعة أو ضيقة)
- تحديد مدخل معالجة القضايا ( منفصل، مترابط)
- تحديد حدود المرونة المسموح بها
- تحديد الافتراضات التفاوضية
- كل ما ذكر صحيح

س ١٥/ يتوقف اختيار المدخل على القوة النسبية لطرفي التفاوض وأهداف كل منهما، فالمدخل المنفصل أو المستقبل يقلل من مرونة الطرفين، أما المدخل المترابط فيسهل عملية تبادل التنازلات، وبالتالي يخفض التكاليف الكلية لتسوية القضية.

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

س١٦/ يجب أن يحدد لكل قضية نزاعية هدف يمثل الغاية المثلى لفريق التفاوض كما يحدد له أدنى ( حسب نوع القضية) لا يسمح بتجاوزه، والمدى بين الهدف الأمثل، وهذا الحد يمثل منطقة المناورة، لذا يجب علي فريق التفاوض الاتفاق علي توقيت تقديم التنازلات ومقدارها، حيث أنها تقدم بالتدرج. وفي حالة وجود سياسة ثابتة يلتزم بها أحد طرفي التفاوض كخط ثابت في كافة تعاقده، فإنه يجب ذكر مبكرا للطرف الآخر حتى يتم الالتزام به كقيد عام يريح المفاوضات، ولا يبدد جهودهم.

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

س١٧/ في أي تفاوض لا تكون الأهداف الحقيقية معلنة بجلاء، وعن طريق تبادل المعلومات والآراء وإجراء الحوار بين أعضاء كل فريق

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

س١٨/ تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق

- البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة وتشمل
- البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالطرف الآخر
- جميع ما ذكر صحيح

س١٩/ أهدافها، وسياساتها، وإمكانياتها ومواردها الحالية والمستقبلية ومواطن القوة والضعف لديها، والقيود التفاوضية المفروضة عليها، وخبراتها واتجاهاتها، والفرص والتهديدات الحالية والمحتملة وغيرها والوثائق والمستندات المؤيدة لكل ذلك.

- البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة وتشمل
- البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالطرف الآخر
- ليس مما ذكر صحيح

س٢٠/ ويشمل أهدافه وسياساته وموارده واتجاهاته، ومركز المالي، وتكلفة الإنتاج ونسبة الطاقة المستغلة لديه، ومواطن قوته وضعفه، وخبراته السابقة معه، والقيود التفاوضية المفروضة عليه، والفرص والتهديدات الحالية والمحتملة المعرض لها، وغيرها.

- البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة وتشمل
- البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالطرف الآخر
- ليس مما ذكر صحيح

س٢١/ يقصد به للمنظمة مقارنته بالمركز التفاوضي للطرف الآخر،

- تحديد الأهداف
- تحديد الفرص والقيود التفاوضية
- تقييم المركز التفاوضي النسبي
- تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة
- تحديد الافتراضات التفاوضية
- حصر القضايا التفاوضية

س ٢٢/ يتأثر المركز التفاوضي النسبي؟

- \*مواطن القوة ومواطن الضعف ومدى إدراكها
- \*والموارد المتاحة
- \*ودرجة اعتمادية كل طرف على الطرف الآخر
- \*ومدى إدراك تلك الدرجة من الاعتمادية
- \*كل ما ذكر صحيح

س ٢٣/ يهدف هذا التقييم إلى وضع الأهداف التفاوضية وحدودها وتحديد استراتيجيات وتكتيكات التفاوض، والحد من المفاجآت.

صح - خطأ

س ٢٤/ هي المسار الأساسي الذي يتبعه المفاوض لتحقيق أهداف منظمته. أو متضادة ذات صبغة تنفيذية تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها العامة.

- تحديد الأهداف
- تحديد الفرص والقيود التفاوضية - حصر القضايا التفاوضية
- تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق - تقييم المركز التفاوضي النسبي - تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة

س ٢٥/ من العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجية التفاوض؟

- الأهداف المطلوب تحقيقها،
- والقيود المفروضة،
- والمركز التفاوضي النسبي،
- ومواطن قوة ومواطن ضعف كل طرف،
- وشخصية وقيم واتجاهات ومهارات طرفي التفاوض،
- ومدى خطورة النتائج المترتبة على
- المفاوضات ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر، وغيرها.
- جميع ما ذكر صحيح

س ٢٦/ عموماً يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلى؟

- أ) استراتيجيات ماذا نحقق؟
- ب) استراتيجيات كيف نحقق؟
- ج) استراتيجيات متى نحقق؟
- د) جميع ما ذكر صحيح

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

أ. استراتيجية التفاوض ( المحاضرة ٣ )

ب. التكتيك التفاوضي

ج. قضية التفاوض

د. مهارات التفاوض

١١- بديل وضع أجندة التفاوض الذي يمكن من تأجيل المواجهة وكسب ثقة الآخر هو :

أ. البدء بالقضايا الأساسية

ب. البدء بالقضايا الثانوية ( المحاضرة ٣ )

ج. وضع أسس وشروط عامة للتفاوض

د. تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة

٣٧- من مزايا المفاوض الضرد مقارنة بضيق التفاوض :

أ. إعطاء مرونة أكبر للعملية

ب. زيادة فرص الموضوعية

ج. إمكانية تصحيح الأخطاء التعبيرية والتأكيد على دلالة الألفاظ

د. سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها ( المحاضرة ٣ )

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

أ. المسار العام للتفاوض

ب. استراتيجية التفاوض

ج. التكتيكات التفاوضية ( المحاضرة ٣ )

د. سياسة التفاوض

## المحاضرة الثالثة

س ( ) من أهم خصائص الأهداف التفاوضية ؟

الوضوح

الواقعية

المرونة

**جميع ما ذكر**

س ( ) من الفوائد المجنية من عدم إعلام الطرف الآخر بكل ما نسعى إلى تحقيقه عدا؟

تحقيق أكثر مما نأمل في تحقيقه

حتى لا نضعف من مركزنا التفاوضي

لإتاحة المرونة في إدارة المفاوضات دون معرفة الطرف الآخر لما نستهدف تحقيقه

**الوصول مع الطرف الاخر الي حلول مرضية له**

س ( ) هو المدخل الذي يسهل عملية تبادل التنازلات بين المتفاوضين؟

المدخل المستقل

**المدخل الترابطي**

المدخل الثانوي

المدخل الرئيسي

س ( ) هي التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة وذات صبغة تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية ؟

الخطط التنفيذية

استراتيجيات التفاوض

**النكتيكات**

الخطط التشغيلية

س ( ) تعتبر من مواصفات المفاوض الناجح؟

تمتعه بقدر مناسب من الذكاء

تمتعه بالقدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة:

سرعة الملاحظة

**جميع ما ذكر**

س ( ) ليس من البدائل لوضع اجندة التفاوض ؟

البدء بالقضايا الأساسية

البدء بالقضايا الثانوية

**اختيار لغة التفاوض**

تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة

س ( ) لا يعتبر من مزايا المفاوض الفرد ؟

سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها

**استخدام جبهة موسعة أمام الطرف الآخر**

عدم إضعاف المركز لتفاوضي بوجود خلافات بين الأعضاء كما في حالة الفريق:  
إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بشكل أكثر

س ( ) تعتبر من مزايا الفريق المفاوض ؟

تكامل القدرات والمهارات

إعطاء مرونة أكبر للعملية

زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصي

**جميع ما ذكر**

س ( ) يعتبر من اهم الخطوات في المفاوضات الدولية بصفة خاصة؟

اختيار لغة التفاوض

تحديد اجندة التفاوض

**تحديد مكان التفاوض وتجهيزه**

الجلسة الافتتاحية

س ( ) أهم انواع ومصادر القيود التفاوضية ؟

القيود القانونية

القيود الزمنية

القيود البشرية

**جميع ما ذكر**



## المحاضرة الرابعة

س ١ / خطوات الإعداد للتفاوض

- 1) تحديد الأهداف
- 2) تحديد الفرص والقيود التفاوضية
- 3) حصر القضايا التفاوضية
- 4) تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق
- 5) تقييم المركز التفاوضي النسبي
- 6) تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة
- 7) اختيار الفريق التفاوضي
- 8) تحديد أجندة التفاوض
- 9) اختيار لغة التفاوض
- 10) تحديد مكان التفاوض
- 11) الاتصال بالطرف الآخر
- 12) الاستعداد والجلسة الأولى
- 13) جميع ما ذكر صحيح

س ٢ / اختيار فريق التفاوض يتصف المفاوض الماهر بعدة صفات أهمها ؟

- الذكاء وقوة الملاحظة، وحسن وسرعة التصرف ،
- والقدرة علي التعبير،
- والجلد والصبر،
- وإتقان فن الإنصات،
- والقدرة علي لعب مختلف الأدوار،
- وسعة الحيلة ،
- وإتقان لغة المفاوض الآخر
- جميع ما ذكر صحيح

س ٣ / ويذكر أن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي، والعكس صحيح ؟

- صح
- خطأ

س ٤ / تتمثل مسؤوليات رئيس فريق التفاوض فيما يلي؟

- ١ ( توضيح أهداف التفاوض ، وحدودها الدنيا والعليا، وضمان اقتناع أعضاء الفريق بها وبإمكانية تحقيقها
- ٢ ( توظيف واستثمار تخصص وخبرة ومعارف كل أعضاء الفريق للخدمة عملية التفاوض.
- ٣ ( تحديد توقيت استخدام كل عضو بفريق التفاوض تبعا لسير المفاوضات.
- ٤ ( تنسيق أدوار أعضاء الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل بينهم.
- ٥ ( توزيع الأدوار والمهام وتوقيت التدخل في الحوار أو الانسحاب منه
- ٦ ( الاتفاق علي الإشارات السرية لتبادل الحوار الصامت بين أعضاء الفريق.
- ٧ ( تغيير مسار المنافسة عند تجاوز أحد الأعضاء الحدود المتفق عليها.
- ٨ ( طلب وقف التفاوض مؤقتا للتشاور مع أعضاء الفريق.
- ٩ ( رفع الروح المعنوية للفريق والحفاظ عليها خاصة في المراحل الحرجة للتفاوض.
- ١٠ ( تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الحسنة بين أعضاء الفريق.
- ١١ ( ضمان المشاركة الفعالة لأعضاء طبقا لدور كل منهم
- ١٢ ( ضمان وتوفير التأييد الكامل لكل عضو من قبل باقي أعضاء الفريق
- ١٣ ( الاتصال بالقيادة والتشاور معها
- ١٤ ( كل ما ذكر صحيح

س ٥/ فإن اختيار الوفد التفاوضي يكون؟

- لمعايير مناسبة لموضوع التفاوض ومستوي الوفد المقابل ،
- ومن الضروري تمثيل كل المؤسسات والتخصصات الفنية اللازمة لهذا الموضوع التفاوضي مع ضرورة التنسيق بين أعضاء الوفد من خلال تقسيم وتنظيم العمل بينهم
- مع الحرص علي اختيار رئيس الوفد ومنح الصلاحيات لإدارة عملية التفاوض وفقا للأهداف المحددة
- جميع ما ذكر صحيح

س ٦/ وتمثل ترجمة عملية لسيناريو المفاوضات ، وتصور تسلسل التكتيكات المتبعة خلال مراحل التفاوض؟

- 1) اختيار الفريق التفاوضي
- 2) اختيار لغة التفاوض
- 3) تحديد أجندة التفاوض
- 4) تحديد مكان التفاوض

س ٧/ تحديد أجندة التفاوض فيما يلي؟

- ١) بنود أعمال المفاوضات.
- ٢) ترتيب تناول بنود جداول الأعمال
- ٣) مدي الارتباط أو الانفصال بين هذه البنود
- ٤) الكل

س ٨/ هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض؟

- البدء بالقضايا الأساسية
- البدء بالقضايا الثانوية
- وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض علي كيفية تنفيذها
- تجميع القضايا المتجانسة
- جميع ما ذكر صحيح

س ٩/ مما يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات بشأنها؟

- البدء بالقضايا الأساسية
- البدء بالقضايا الثانوية
- وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض علي كيفية تنفيذها
- تجميع القضايا المتجانسة

س ١٠/ وتعني تأجيل المواجهة ، وذلك بحل القضايا الثانوية ، مما يشجع جو من الثقة والتعاون بين طرفي التفاوض؟

- البدء بالقضايا الأساسية
- البدء بالقضايا الثانوية
- وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض علي كيفية تنفيذها
- تجميع القضايا المتجانسة

س ١١/ فمثلا في مجال الشراء يتم الاتفاق علي السعر ، والمواصفات ، والكمية كشروط أو أسس عامة ، ثم يتم التفاوض علي - مثلا - من يتحمل تكلفة الفحص ، وتكاليف النقل والتحميل والتفريغ والتأمين ، وعلي جداول ومواعيد التسليم

- البدء بالقضايا الأساسية
- البدء بالقضايا الثانوية
- وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض علي كيفية تنفيذها
- تجميع القضايا المتجانسة

س ١٢/ وتعني تصنيف القضايا حسب النوع ( فنية ، مالية ، قانونية ، تسويقية . الخ ) وتشكل عدة لجان أو مجموعات عمل من كل فريق ، كل منها يتفاوض مع نظيره الطرف الآخر في المجال المخصص له ، ثم تعود هذه اللجان أو المجموعات للاجتماع معا للتشاور والتنسيق

- البدء بالقضايا الأساسية
- البدء بالقضايا الثانوية
- وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض علي كيفية تنفيذها
- تجميع القضايا المتجانسة

س١٣ / ويمكن القول بصفة – عامة أنه من الضروري اختيار لغة التفاوض يتقنها جميع أعضاء الفريق، وفي حالة استخدام كل طرف للغة القومية، يجب الاستعانة ب مترجم لكل فريق ، أو مشتركا لكل الفريقين .. ويجب أن يتسم المترجم بالأمانة والحياد التام، وغير مسموح له بإبداء رأيا أو تعليقا خاصا به؟

- 1) اختيار الفريق التفاوضي
- 2) اختيار لغة التفاوض
- 3) تحديد أجندة التفاوض
- 4) تحديد مكان التفاوض

س١٤ / من الضروري مراعاة المبادئ الأساسية التالية في اختيار لغة التفاوض ؟

- أ ) لا تتفاوض بلغة لا تفهمها تماما
- ب ) لا تخجل من استيضاح عندما لا نفهم
- ج ) كثيرا ما تختلف التعبيرات اللغوية علي المدلول الحرفي للكلمة، فمثلا لدي المفاوض الأمريكي ( **problem** ) تعني أن هناك واقعا يجب إيجاد حلول لتغييره، بينما لدي المفاوض الياباني تعني أن هناك واقعا قد يكتفي بدراسته وتحليله دون ضرورة لتغييره. لدي العامة ( **understand** ) يعني الموافقة، بينما لدي المفاوض الأمريكي يعني أنه ينصت ويتابع حديث الطرف الآخر . للإشارة لرفض الاقتراح أو الطلب يستخدم المفاوض الياباني لفظ **I will consider it** ، ولكنه ردا دبلوماسيا بدلا من استخدام كلمة **n**
- د) كل ما ذكر صحيح

س١٥ / يتم \_\_\_\_\_ بالاتفاق وفقا لطبيعية المشكلة أو الصراع فقد يتم الاتفاق علي مكان التفاوض لدي الطرف الأول أو الطرف الآخر أو في أرض محايدة وقد يتم الاتفاق علي مكان التفاوض بدون مشكلة؟

- 1) اختيار الفريق التفاوضي
- 2) اختيار لغة التفاوض
- 3) تحديد أجندة التفاوض
- 4) تحديد مكان التفاوض

س١٦ / يجب أن تتصل بالطرف الآخر للاتفاق علي الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات، ولتحديد مكان التفاوض، وعدد فريق التفاوض، واللغة المستخدمة، وموضوعات التفاوض؟

- 1) اختيار لغة التفاوض
- 2) تحديد مكان التفاوض
- 3) الاتصال بالطرف الآخر
- 4) الاستعداد والجلسة الأولى

س١٧ / عند الاتصال يجب مراعاة القواعد العامة التالية؟

- أ ) أن يقوم بالاتصال شخص علي مستوي وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به.
- ب ) الالتزام باللباقة واللياقة التامة في الحديث
- ج ) الالتزام التام بالمواعيد المحددة
- د ) إبداء المرونة في المناقشة مع الحزم التام عند الضرورة
- هـ ) السعي لخلق صورة للمفاوض تدعو للاحترام وكسب الثقة. ومن الأمور الأساسية في الإعداد للمفاوضات أن تكون هناك اتصالات تعارف ومجالات ودية وتبادل للأراء العامة بين الوقوف قبل أول اجتماع رسمي حيث أن ذلك يمكن أعضاء الوقوف من تكوين انطباعات حقيقية عن بعضهم البعض
- ي) كل ما ذكر صحيح

س١٨ / عادة مايسود \_\_\_\_\_ جو من الجمود والحذر والترقب ،لذا يجب عدم البدء بموضوعات تبعث علي الاكتئاب أو التشاؤم، أو تفجير قضايا جدلية حادة ،أو ذات حساسية دينية أو سياسية أو طائفية لأي من الطرفين بل يجب استخدام طرق لكسر حدة الاكتئاب والجمود

- ١اختيار لغة التفاوض
- ٢(تحديد مكان التفاوض
- 3)الاتصال بالطرف الآخر
- 4)الاستعداد والجلسة الأولى

س١٩ / وهناك طرق وأساليب تكتيكية لكسر حدة الجمود والحذر والترقب التي تسود جلسات التفاوض خاصة الجلسة الأولى ؟

- ١ . البدء بحوار عام خارج موضوع التفاوض
- ٢ . البدء بالإشارة إلي خبر هام أو حدث معين تناولته صحف اليوم أو الأمس ويفضل الأخبار المرتبطة بموضوع التفاوض
- ٣ . البدء بقصة مزيفة ، أو باسترجاع ذكريات سعيدة مرتبطة بموضوع أو أطراف أو مكان التفاوض
- ٤ . البدء بطرح ملاحظات أو مبادئ عامة لا تثير اعتراض الطرف الآخر وتخدم هدفا موضعيا وهو الاتفاق علي أسس عملية التفاوض
- ٥ . البدء بتوضيح المصالح المشتركة ،والرغبة في جعل هذه الصفة أساس لعلاقة ثابتة ومستمرة مستقبلا
- ٦ . تجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها الطرف الآخر من التوصل إلي اتفاق
- ٧- جميع ما ذكر صحيح

## المحاضرة الرابعة

س ( ) هي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل (أي التخطيط للتخطيط)؟

التكتيكي  
الاستراتيجي  
التخطيط  
التشغيلي

س ( ) هو التخطيط (للتنفيذ) ويركز أساسا على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية؟

مفهوم الاستراتيجية  
مفهوم التخطيط  
مفهوم التكتيك  
مفهوم التفاوض

س ( ) مداخلي التفاوض الاساسيين في التفاوض هما ؟

مدخل الفوز ومدخل الخسارة  
مدخل الصراع ومدخل الانسحاب  
مدخل المصلحة الخاصة ومدخل الصراع  
مدخل المصلحة المشتركة ومدخل الصراع

س ( ) استراتيجيات التكامل بين المتفاوضين منهج يقوم اساسا على ؟

الصراع  
المصلحة المشتركة  
الاستنزاف  
جميع ما ذكر

س ( ) منهج يعتمد على تعارض في المصالح وتنازع طرفي النزاع بحيث يسعى كل منهما إلى تعظيم مكاسبه التي يرى أنها تتحقق بقدر ما يحصد الطرف الآخر من خسائره؟

مدخل المصلحة المشتركة  
مدخل الصراع  
مدخل المصلحة الخاصة  
مدخل فرض الامر الواقع

مادة تعاقب وتفاوض

١٢- يعرف التكتيك التفاوضي على أنه :

أ. التخطيط للتخطيط

ب. التخطيط للتنفيذ ( المحاضرة ٤ )

ج. الإطار العام للتحرك

د. الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي

٣٤- من الافتراضات الأساسية لمنهج الصراع كمدخل للتفاوض :

أ. تكافؤ المراكز التفاوضية للطرفين

ب. تكافؤ الحقوق والواجبات

ج. تعارض المصالح ( المحاضرة ٤ )

د. تقبل الآراء ووجهات النظر الأخرى

٤- من استراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج المصالح المشتركة :

أ. الاستنزاف

ب. التشتيت

ج. التكامل ( المحاضرة ٤ )

د. إحكام السيطرة

## المحاضرة الخامسة

- 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.  
- الاستراتيجية - التكتيك

### 10. التخطيط للتخطيط في التفاوض هو تعبير عن

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

- فهو التخطيط للتنفيذ ويركز أساسا 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 مسبقا وهذا الإطار العام هو الاستراتيجية.  
- الاستراتيجية - التكتيك

### 18. يعرف التكتيك التفاوضي على أنه

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

يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلى:

- أ) استراتيجيات ماذا نحقق؟
- ب) استراتيجيات كيف نحقق؟
- ج) استراتيجيات متى نحقق؟
- د) كل ما ذكر صحيح

تهدف إلى تعظيم وتوسيع المنافع المشتركة لطرفي التفاوض.

- استراتيجية (فوز / فوز)
- استراتيجية (فوز / خسارة)

ومن تكتيكاتها المتبعة استراتيجية (فوز / فوز) ما يلي:

- ١ . تشكيل مجموعات عمل لدراسة وحل نقاط الخلاف.
- ٢ . المصارحة وكشف الحقائق كاملة.
- ٣ . عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريق التفاوض.
- ٤ . طلب استراحة لمراجعة الموقف.
- ٥ . تحديد موعد نهائي لإنهاء التفاوض.
- ٦ . تبادل الهدايا الرمزية.
- ٧ . ماذا.. لو؟ فمثلا عن التفاوض علي السعر، يتساءل المشتري عن ما هو سعرك لو ضاعفنا الكمية
- ٨ . كل ما ذكر صحيح

تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط وعدم الاهتمام بما يحققه الطرف الآخر، أو إلحاق الضرر به .

- استراتيجية (فوز / فوز)
- استراتيجية (فوز / خسارة)

ومن تكتيكاتها المتبعة استراتيجيه (فوز/ خسارة) ما يلي؟

- الخداع - ادعاء الافتقار إلى السلطة - الصقر والحمامة - لماذا) طلب تبريرات )
- تحويل الاعتراض إلى إيجاب - كل ما ذكر صحيح

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

- الخداع - ادعاء الافتقار إلى السلطة - الصقر والحمامة - لماذا) طلب تبريرات )

عندما يقع المفاوضات 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

- الخداع - ادعاء الافتقار إلى السلطة - الصقر والحمامة - لماذا) طلب تبريرات )

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

- الخداع - ادعاء الافتقار إلى السلطة - الصقر والحمامة - لماذا) طلب تبريرات )

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

- الخداع - ادعاء الافتقار إلى السلطة - الصقر والحمامة - لماذا) طلب تبريرات )

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

- الصقر والحمامة - لماذا) طلب تبريرات ) - تحويل الاعتراض إلى إيجاب

استراتيجيات كيف نحقق؟ وتشمل عدة استراتيجيات متباينة منها:

- استراتيجيه هجومية، استراتيجيه دفاعية
- استراتيجيه التدرج، استراتيجيه القنص
- استراتيجيه التعاون، استراتيجيه المواجهة.
- استراتيجيه تفادي النزاع، استراتيجيه مواجهة النزاع.
- كل ما ذكر صحيح

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

أ- وفقا للنتائج المراد تحقيقها.

ب- طبقا لتوقيت التصرف.

ج- طبقا لطابع السلوك التفاوضي.

د- المسمى "استراتيجيات ماذا؟".

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

- الاستراتيجيه هجوميه - الاستراتيجيه دفاعيه - الاستراتيجيه التدرج - الاستراتيجيه القنص

فيدرك المفاوض أن موقفه أضعف نسبيا وبالتالي يستهدف تقلقل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

- الاستراتيجيه هجوميه - الاستراتيجيه دفاعيه - الاستراتيجيه التدرج - الاستراتيجيه القنص

بنى على التحرك نحو الهدف خطوة خطوة إيمانا منه بأن ذلك أفضل نفسيا وعمليا لإتمام الصفقة.

- الاستراتيجيه هجوميه - الاستراتيجيه دفاعيه - الاستراتيجيه التدرج - الاستراتيجيه القنص



ينطلق منها المفاوضات 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.

- الاستراتيجيه هجوميه - الاستراتيجيه دفاعيه - الاستراتيجيه التدرج - الاستراتيجيه الفقص

يومن فيها الطرفين بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصا أفضل لإنجاح التفاوض.

-استراتيجيات التعاون - استراتيجيه المواجهه - استراتيجيه تفادي النزاع - استراتيجيه مواجهه النزاع

يشعر فيها المفاوضات أن \_\_\_\_\_ تتيح له فرصا أفضل.

-استراتيجيات التعاون - استراتيجيه المواجهه - استراتيجيه تفادي النزاع - استراتيجيه مواجهه النزاع

وهنا يسعى المفاوض إلى تجنب نفسه الوصول إلى النزاع اعتقادا منه بأن ذلك يضر مصالحه) تفاوض الإدارة مع العمال المضربين )

-استراتيجيات التعاون - استراتيجيه المواجهه - استراتيجيه تفادي النزاع - استراتيجيه مواجهه النزاع

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

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

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

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

المفاوض يسعى أي تسخين الموقف وتأجيجه لاعتقاده أن ذلك يحسن من فرصه في التفاوض.

-استراتيجيات التعاون - استراتيجيه المواجهه - استراتيجيه تفادي النزاع - استراتيجيه مواجهه النزاع

من التكتيكات المتبعة في التفاوض في هذه الاستراتيجيات ما يلي:

(١) المساهمة (٢) منتصف الطريق. (٣) المشاركة. (٤) التدرج (٥) إرسال مندوب (٦) الكل

استراتيجيات متى؟ وتقوم علي حسن اختيار الوقت المناسب؟

١ ( لبدء الحديث أو التوقف عنه .

٢ ( لانسحاب الحقيقي أو الظاهري ..

٣ ( ل طرح بدائل مضادة لمقترحات الطرف الآخر .

٤ ( للتمسك بموقف معين أو للمساومة عليه

٥ ( لطلب الاستراحة .

٦ ( كل ما ذكر صحيح

ومن التكتيكات المتبعة في استراتيجيات متى هذا ما يلي:

- التسوية - الأمر الواقع - المفاجأة - الانسحاب الهادئ - الكر والفر - الانسحاب الظاهري
- نهاية المطاف - كل ما ذكر صحيح

شعارات هذا الأسلوب ( بالصبر تبلغ ما تريد ) ( أجل الإجابة.. أصمت .. لا تقلق ) ( لا تقدم تنازلاً بسرعة .. فكر على مهلك )

- التسوية - الأمر الواقع - المفاجأة - الانسحاب الهادئ

محاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضه

- التسوية - الأمر الواقع - المفاجأة - الانسحاب الهادئ

أدخال عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولاً في التفاوض والعلاقات

- التسوية - الأمر الواقع - المفاجأة - الانسحاب الهادئ

( إنقاذ ما يمكن إنقاذه ) عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة

- التسوية - الأمر الواقع - المفاجأة - الانسحاب الهادئ

مزيج من التسوية والخداع.

- المفاجأة - الانسحاب الهادئ - الكر والفر - الانسحاب الظاهري

وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال.

- الانسحاب الهادئ - الكر والفر - الانسحاب الظاهري - نهاية المطاف

كيف يمكن اختيار استراتيجية التفاوض المناسبة؟

- 1) نوع وطبيعة/ مسألة التفاوض
- 2) نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها التفاوض
- 3) حاجة التفاوض لعملية التفاوض
- 4) المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض
- 5) الوقت المتاح لعملية التفاوض
- 6) أهمية التوصل إلى اتفاق
- 7) أهمية استمرار العلاقات بين أطراف التفاوض
- 8) خصائص شخصية الطرف الآخر في عملية التفاوض
- 9) الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض ( ١٠ ) كل ما ذكر صحيح

يقصد بـ \_\_\_\_\_ الجو العام الذي يتم فيه التفاوض.

- المناخ التفاوضي - المناخ الودي - المناخ الرسمي

ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

- المناخ الودي للتفاوض - المناخ الرسمي للتفاوض - المناخ الحيادي للتفاوض
- المناخ المتشدد - المناخ العدواني - كل ما ذكر صحيح

يمكن توفير المناخ الودي من خلال:

- احترام آراء الآخرين - تفهم وجهة نظر الآخرين - الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة.
- كل ما ذكر صحيح

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

- المناخ الودي للتفاوض - المناخ الرسمي للتفاوض - المناخ الحيادي للتفاوض

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

- المناخ الودي للتفاوض - المناخ الرسمي للتفاوض - المناخ الحيادي للتفاوض

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

- المناخ الحيادي للتفاوض - المناخ المتشدد - المناخ العدواني

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

- المناخ الحيادي للتفاوض - المناخ المتشدد - المناخ العدواني

المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

- العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان.
- إعطاء الطرف الآخر انطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة.
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر.
- عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر.
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
- ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- اتبع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات.
- حاول أن يكون حديثك مركزاً وأن تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث.
- حاول الوصول إلى حل وسط إذا لم تستطع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة.
- كل ما ذكر صحيح

س ( ) هي استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لمجموع الأطراف؟

فوز / خسارة

**فوز / فوز**

خسارة / خسارة

خسارة / فوز

س ( ) هي استراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير والمصلحة الخسائر الحادف الآخر؟

هذا السؤالين من

المحاضرة

الرابعة

**فوز / خسارة**

فوز / فوز

خسارة / خسارة

خسارة / فوز

### المحاضرة الخامسة

س ( ) يسعى المفاوض إلى تكثيف المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرصاً أفضل لتحقيق أهدافه. وخاصة عندما يدرك ميل الطرف الآخر لتفادي النزاع فأن الاستراتيجية المناسبة هي ؟

التدرج

المواجهة

تفادي النزاع

**مواجهة النزاع**

س ( ) التكتيكات التي تركز على التوقيت المناسب عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة هي ؟

التسويق «بالصبر تبلغ ما تريد»

الكر والفر «شعرة معاوية».

**الانسحاب الهادئ «إنقاذ ما يمكن إنقاذه»**

الأمر الواقع

س ( ) ليس من التكتيكات التنفيذية للاستراتيجية الدفاعية؟

التراجع: وذلك لإنقاذ ما يمكن إنقاذه طالما أنك لا تستطيع التقدم أو الصمود . مع رغبتك في مواصلة المفاوضات

**تقديم عروض بديلة/تبادل الاقتراحات**

المقايضة: أي طلب التعويض والمقابل لما يفرضه عليك الطرف الآخر:

اشتر بعض الوقت

٣- عندما يكون ممثل الشركة محكوماً بهاجس ضمان تدفق الإمدادات للوفاء بالتزاماته في تفاوضه مع المورد ، فإن الاستراتيجية المناسبة له هي :

أ. التدرج

ب. المواجهة

ج. تفادي النزاع (المحاضرة ٥)

د. الإنجاز مرة واحدة

### المحاضرة السادسة

ينظر للقوة التفاوضية إما ( كنتاج، أو كإمكانية وطاقة ، أو كعمل تكتيكي)

- القوة التفاوضية - القوة النسبية

ما يهمننا هو \_\_\_ كعمل تكتيكي لأن العبرة ليست بالقوة ولكن العبرة باستخدامها الاستخدام الفعال في التفاوض.

- القوة التفاوضية - القوة النسبية

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.

- جميع ما ذكر صحيح

كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ص) بالمقارنة باعتماد (ص) على (س) كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ص) في التفاوض.

- المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية - المبدأ الأساسي لتحديد القوة التفاوضية

علمًا أن \_\_\_ هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، ونتاج التفاوض.

- القوة التفاوضية - القوة النسبية

المدخل المختلفة للقوة التفاوضية هي ؟

- مدخل التعليل - مدخل السيطرة - مدخل الاعتمادية - كل ما ذكر صحيح

وهو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض (وبقوم هذا المدخل على

استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية في شرح القوة المدركة.)

- مدخل التعليل - مدخل السيطرة - مدخل الاعتمادية

ويعتمد هذا المدخل على الموارد الهامة في القوة التفاوضية (قدرة طرف على معاقبة طرف آخر) والتي يمكن أن تكون

قدرات هجومية (المعاقبة) (أو قدرات دفاعية) موارد تحمي طرف من الطرف الآخر.)

- مدخل التعليل - مدخل السيطرة - مدخل الاعتمادية

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

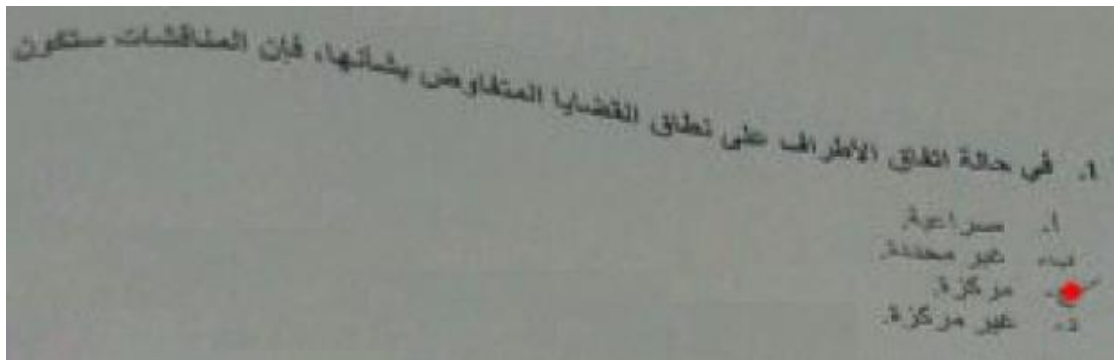
- مدخل التعليل
- مدخل السيطرة
- مدخل الاعتمادية

يحدد مدى اتفاق أطراف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية:

- نطاق هذه القضايا ومحتوياتها.
- علاقة القضايا ومدى فرزها أو ربطها معها.
- العلاقة بين القضايا والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض.
- كل ما ذكر صحيح

**حالة الأولى الاتفاق على نطاق القضايا:**

- ستكون المناقشات مركزة ومحددة أما إذا حددا القضايا بشكل متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة.
- ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية أما إذا ربطا القضايا ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا.



**الحالة الثانية عدم الاتفاق على نطاق القضايا:**

- فإن المناقشات ستكون صراعية.
- فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا

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

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

**الحالة الأولى الاتفاق على أسلوب التحديد:**

- ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية أما إذا ربطا القضايا ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا.
- ستكون المناقشات مركزة ومحددة أما إذا حددا القضايا بشكل متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة.

**الحالة الثانية عدم الاتفاق على أسلوب التحديد:**

- فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا.
- فإن المناقشات ستكون صراعية.

هو كلما زادت التكاليف التي يستطيع المفاوض تحملها إذا قبل مطالب الطرف الآخر \_\_\_ احتمال ميله لتحديد القضايا بشكل مفرد وبشكل غير قابل للتوزيع.

- زاد - نقص

كلما زادت القوة النسبية لطرف كلما \_\_\_ احتمال ان يفرض تحديده للقضايا على الطرف الآخر.

- زاد - نقص

يتحدد توقيت وكيفية استخدام كل من أنماط المناقشات تبعاً لتغير \_\_\_\_\_ الذي تحاول المناقشات التأثير فيها.

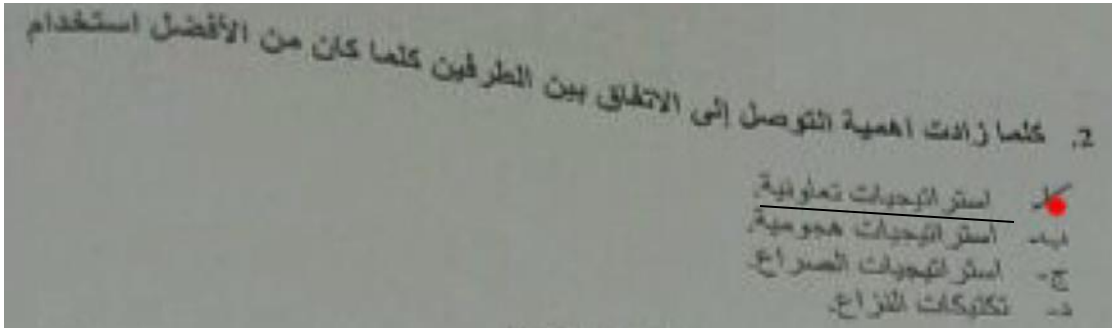
- القوة النسبية - القوة التفاوضية

المهارات النسبية للمفاوضين وهي تتمثل في اعتبارات عدة أهمها:

- توافر القدرات والخصائص الشخصية: لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب... الخ
- طبيعة شخصية المفاوض وعلاقته بشخصية المفاوض الآخر. ويعكس ذلك مدى التوافق أو التباعد بين الطرفين
- كل ما ذكر صحيح

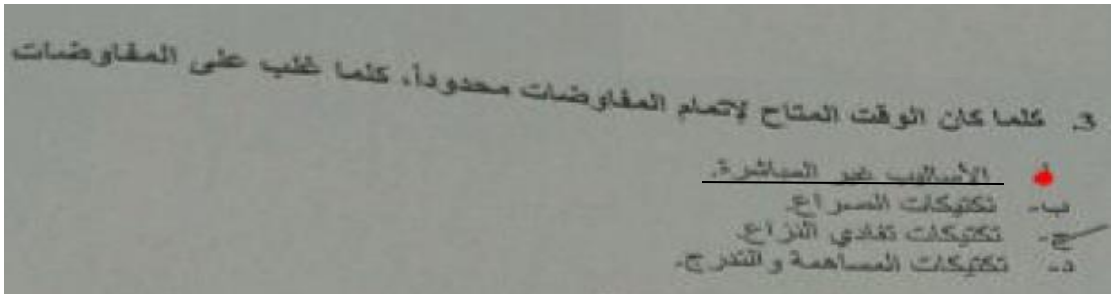
أهمية التوصل إلى اتفاق؟

- 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.
- كل ما ذكر صحيح



كلما كان \_\_\_ لإتمام المفاوضات محدودًا كلما غلب على المفاوضات الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع والعكس صحيح.

- الوقت المسيب - الوقت المتاح - وقت الفراغ



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

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

خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق؟

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

على كل طرف الاستفادة من خبراته السابقة بالطرف الآخر ، مع ضرورة إدارة تغير الظروف وإمكانية التغير في سلوك الخصم نتيجة لتراكم خبراته.

- الخبرات السابقة بالطرف الاخر - الخبرات الحالية بالطرف الاخر

ينبغي تقييم السلوك بشكل موضوعي ما أمكن ذلك

- السلوك المتوقع للخصم - السلوك المتوقع للنتائج



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

أ. صراعية

ب. غير محددة

ج. مركزة (المحاضرة ٦)

د. غير مركزة

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

أ. استراتيجيات تعاونية (المحاضرة ٦)

ب. استراتيجيات هجومية

ج. استراتيجيات الصراع

د. تكتيكات النزاع

٢١- كلما كان الوقت المتاح لإتمام المفاوضات محدودًا ، كلما غلب على المفاوضات :

أ. الأساليب غير المباشرة

ب. تكتيكات الصراع

ج. تكتيكات تفادي النزاع (المحاضرة ٦)

د. تكتيكات المساهمة والتدرج

٤٠- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات ، كلما زادت فعالية تكتيكات :

أ. المساهمة والتدرج (المحاضرة ٦)

ب. تفادي النزاع

ج. التعاون

د. الصراع

٤٢- نوع الحاجات الذي يشكل قمة الهرم في سلم ماسلو للحاجات هو حاجات :

أ. الانتماء

ب. تحقيق الذات (المحاضرة ٦)

ج. التقدير والاحترام

د. حاجات الأمن

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

أ. زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض (المحاضرة ٦)

ب. نقصت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض

ج. تساوت قوة الطرفين في التفاوض

د. زادت فرص نجاح التفاوض

٤٥- مدخل القوة التفاوضية القائم على تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك

الخصم على سلوك المفاوض ، هو مدخل :

أ. التعليق (المحاضرة ٦)

ب. السيطرة

ج. الاعتمادية

د. التعاون

## المحاضرة السادسة

س ( ) يقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية في شرح القوة المدركة. (علاقة سببية بين سلوك الطرف الأول والطرف الثاني).

مدخل السيطرة  
مدخل الاعتمادية  
**مدخل التعليل**  
مدخل التعاونية

س ( ) هذا المدخل يشير إلى أن قوة كل طرف تتوقف على درجة اعتمادية الآخر عليه ؟

مدخل السيطرة  
**مدخل الاعتمادية**  
مدخل التعليل  
مدخل التعاونية

س ( ) عند الاتفاق بين الطرفين لتحديد نطاق القضايا فستكون المناقشة لها؟

**مركزة**  
صراعية  
موسعة  
غير مركزة

س ( ) عند عدم الاتفاق بين الطرفين لتحديد نطاق القضايا فستكون المناقشة لها؟

مركزة  
**صراعية**  
موسعة  
غير مركزة

س ( ) كلما زادت أهمية التوصل إلى الاتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام استراتيجية

التعاونية  
تكتيكات تفادي النزاع  
تجنب تصعيد الخلاف  
**جميع ما ذكر**

س ( ) وكلما كان الوقت محدودا كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عمليا؟

تحديد مواعيد نهائية  
الكشف الكامل للحقائق  
تجنب تصعيد الخلاف  
**أ + ب**

مادة تعاقد وتفاوض

فيما يتصل بموضوع التفاوض والدور الذي يلعبه في العملية التفاوضية فإن ذلك يعني أن القيمة الحدية للوقت هي قيمة

- سالبه - موجبه - كل ما ذكر صحيح

مبادئ عامة حول أهمية الوقت ؟

- يعتبر الوقت متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائجه فضلا عن أن تأثيره لا يقتصر على المفاوضات أثناء العملية وإنما قبل بدنها أيضا.
- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات (المناسب للمفاوض أولا، وربما في حالات أخرى للخصم أيضا ولكل الأطراف بصفة عامة).
- يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل البدء في التفاوض لما له من تأثير بالغ على جوانب هامة بما في ذلك اختيار الاستراتيجية والتكتيك وأعضاء الفريق؛
- كلما كان الوقت المتاح محددًا، 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 وضافت مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما طالت المدة اللازمة للتوصل لاتفاق.

- كل ما ذكر صحيح

نميز عموما بين استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض ؟

- خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق.
- هي استراتيجية عكسية تماما تتعلق بتضييع الوقت وكسب مزيد منه سعيا لتحقيق النتيجة المطلوبة من عملية التفاوض.

- كل ما ذكر صحيح

استراتيجيه الوقت تتكون من ؟

- استراتيجيه توفير الوقت - استراتيجيه تضييع الوقت - كل ما ذكر صحيح

بالنظر إلى أهمية الوقت ومحوريته كان لا بد من أخذ هذا العامل بجديه واستغلاله أحسن استغلال وذلك بالمفاضلة بين الوفورات المحققة من التوصل إلى اتفاق سريع مقارنة بوفورات الانتظار وعدم العجلة.

استراتيجيه توفير الوقت - استراتيجيه تضييع الوقت

كلما ازدادت أهمية السرعة في الوصول إلى اتفاق، كلما زادت أهمية التوفير في الوقت واتباع الاستراتيجية المحققة لذلك.

استراتيجيه توفير الوقت - استراتيجيه تضييع الوقت

يلاحظ عموما بأن الفرد غالبا ما يميل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في أقصر أجل ممكن، وربما فضل المكسب الصغير الآني على الكبير الآجل.

استراتيجيه توفير الوقت - استراتيجيه تضييع الوقت

إن هذه الاستراتيجية إذن هي الاستراتيجية العامة المطبقة عادة والمعبرة عن اتجاهات الطبيعة البشرية؛  
استراتيجيه توفير الوقت - استراتيجيه تضييع الوقت

لذا نؤكد على أن نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط عادة بعدم إشعار الخصم باستعجالك النتائج أو بإعلان رغبتك في سرعة  
التوصل إلى اتفاق

استراتيجيه توفير الوقت - استراتيجيه تضييع الوقت

الفكرة الرئيسية لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض  
استراتيجيه توفير الوقت - استراتيجيه تضييع الوقت

إن هذا التوجه لاستراتيجيه تضييع الوقت يستدعي منا طرح التساؤلات الثلاثة التالية:

- لماذا نضيع الوقت؟ - كيف نضيع الوقت؟ - كيف نواجه لجوء الخصم لتضييع الوقت؟ - الكل

يفيد تضييع الوقت أحيانا في تحقيق مزايا متعددة لطرف أو أكثر في التفاوض، ويشمل ذلك ما يلي:

- للهروب من الإجابة عن سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الآن.
- للهروب من الحصار من أي نوع إذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار.
- لتجنب تقديم تنازل من الواضح أن سير المفاوضات سيجرنا إليه.
- لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي أمام الطرف الآخر.
- لتجنب الوصول الى اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحة المفاوضات.
- لكسب الوقت للوصول الى معلومات جديدة تفيد في التفاوض.
- لكسب الوقت لربح موارد جديدة تدعم المركز التفاوضي.
- تطبيقا لمبدأ بالصبر تبلغ ما تريد.
- لإثارة الخصم ودفعه للخطأ عندما ينفذ صبره.
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال لفرض شروط أفضل.
- للحصول على تنازلات أكبر خاصة إذا كان الخصم متشوقا للاتفاق.
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالح الطرف المعني.
- تأجيلا للاستسلام أو الهزيمة، وبأمل تغير الظروف.
- لضمان تأجيل المفاوضات التي قد يتعارض اتمامها مع صفقة تفاوضية.
- لأخذ فرصة للتفكير والدراسة قبل اتخاذ موقف محدد بشأن القضية.
- إظهار عدم الاكتراث أو عدم التشوق لإنهاء الاتفاق، خاصة إذا وصل لطريق مسود.
- كل ما ذكر صحيح

كيف تتم اضعاء الوقت يمكن تحقيق ذلك بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- طلب ايضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي.
- طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية.
- طلب تأكيدات أو ضمانات معينة لأي موقف.
- توجيه أسئلة كثيرة بدون مبرر.
- التشكيك في المعلومات بحذر.
- طرح بدائل متطرفة على أن يتم ذلك بحذر وإلا تشكك الخصم في مدى جدية المفاوضات.
- تفرغ المناقشة بدون داع في تفاصيل وأمر جانبية؛
- الخروج عن الموضوع بطرق وتكتيكات غير مكشوفة؛
- المناقشة غير البناءة مع التزام الحذر في ذلك؛
- التمادي في مناقشة التفاصيل؛
- طلب التأجيل صراحة؛
- البطء في عرض وجهات النظر؛
- الدخول في مناقشات جانبية مع أحد أعضاء الفريق نفسه أو فريق الخصم؛
- استئذان أحد أعضاء الفريق مؤقتاً لأي سبب؛
- ترتيب تلقي مكالمات أو مكالمات لقطع الحديث؛
- التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضطرار لإعادة سردها وتحديدها؛
- توسيع القضايا إلى أمور عامة ورفض التحدث في نقاط محددة؛
- اطالة النقاش في أمور غير هامة؛
- استخدام مترجم أو وسيط أو طرف ثالث بدون مبرر حقيقي.
- كل ما ذكر صحيح

مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:

البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة. ويفيد هذا البديل عمليا في المجالات التالية:

- حالة تمشي وانسجام التأجيل مع مصالحنا.
- حالة عدم وجود ضرر من التأجيل.
- حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق.
- حالات خاصة أخرى.
- وهنا يحسن ابداء التجاوب الصريح لاقتراح التأجيل.
- كل ما ذكر صحيح

البديل الثاني: المواجهة لإفشال تكتيك الخصم. وذلك عن طريق:

- عدم التجاوب مع تفريعات المناقشة.
- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع.
- تعمد استخدام ألفاظ وتعابير محددة
- الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق.
- الاجابة الموجزة على الأسئلة.
- ضبط الأعصاب كشرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت.
- اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة.
- تلخيص المناقشة بإيجاز وتوجيه الانتباه لأهمية الالتزام بالمناقشة في الموضوع
- ابراز الانجاز الذي تحقق ومزايا اكمال الانجاز باستمرار البناء فبالمنافسة.
- اظهار مزايا التوصل الى اتفاق لكلا الطرفين.
- اظهار مساوئ تأخير الاتفاق.
- طلب توفير الوقت صراحة.
- التهديد بوقف المفاوضات.
- كل ما ذكر صحيح

س ( ) عندما تكون النتائج المترتبة خطيرة على الطرفين يكون استخدام (----) هي الحل العملي؟

استراتيجية الهجوم

استراتيجية الدفاع

استراتيجية التعاون « نقسم البلد نصفين »

استراتيجية الانسحاب « إنقاذ ما يمكن إنقاذه »

س ( ) نوع الحاجات التي يشكلها السلم الثالثة في هرم ما سلو هي؟

الحاجات الفسيولوجية

حاجات الامان

حاجات الانتماء

حاجات التقدير والاحترام

هذا السؤالين

المحاضرة

٦

### المحاضرة السابعة

س ( ) من استراتيجيات الوقت للتفاوض حسب الموقف التفاوضي؟

استراتيجية توفير الوقت

استراتيجية تحديد الوقت

استراتيجية تضييع الوقت

استراتيجية توفير الوقت واستراتيجية تضييع الوقت

س ( ) من استراتيجيات تضييع الوقت؟

توجيه أسئلة كثيرة بدون مبرر

الخروج عن الموضوع بطرق وتكتيكات غير مكشوفة

طلب التأجيل صراحة

جميع ما ذكر

س ( ) من الاساليب المواجهة لإفشال تكتيكات الخصم لتضييع الوقت؟

تعمد استخدام ألفاظ وتعابير محددة

الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق

الاجابة الموجزة على الأسئلة

جميع ما ذكر

مادة تعاقد وتفاوض



## المحاضرة الثامنة دور الأسئلة في عملية التفاوض

### مبادئ استرشادية لاستخدام أسئلة:

- يجب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه، وان يكون الهدف واضحا في ذهن السائل وليس ضروريا أن تكون الاجابة المباشرة من السؤال هي ما يستهدفه موجه السؤال؛
- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية وللتكتيك الذين يتبناهما المفاوض (لا يصح ونحن نتبنى تفادي النزاع أن نعتد أسئلة استفزازية مثلا)؛
- السائل عوما، هو في موقف أفضل من المجيب، فان تكون أنت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي أكثر يسرا من وضع أن يكون مطلوب منك الإجابة (يكون المجيب في حرج كشف الأوراق، إجابة سؤال لا يرغب في إجابته، الظهور بمظهر المتهرب من الإجابة.)؛
- المفاوض الفعال يستطيع دوما المعاونة في حل العقبات والمشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة (توجيه الأسئلة الصحيحة أو المناسبة هو أقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة)؛
- ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على ترتيب وتنظيم أفكاره بشكل منطقي؛
- توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن توظيفه في دعم القوة التفاوضية؛
- خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة، فيجب أن تبعث الأسئلة على الاحترام وليس على الاستخفاف؛
- تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاه لكافة الأطراف .
- كل ما ذكر صحيح

### وظائف الأسئلة في عملية التفويض:

- |                         |                       |                           |
|-------------------------|-----------------------|---------------------------|
| 1. جذب الانتباه         | 2- الحصول على معلومات | 3- اعطاء معلومات          |
| 4. اختبار صحة المعلومات | 5- لإثارة التفكير     | 6- تنشيط المناقشة         |
| 7. الوصول الى نتيجة     | 8- تغيير مجرى الحديث  | 9- كسب الوقت لإضاعة الوقت |
| 10. لإرباك الطرف الآخر  | 11- إثارة الطرف الآخر | 12- حصار الطرف الآخر      |

### 13- كل ما ذكر صحيح

### من الذي يوجه الأسئلة؟

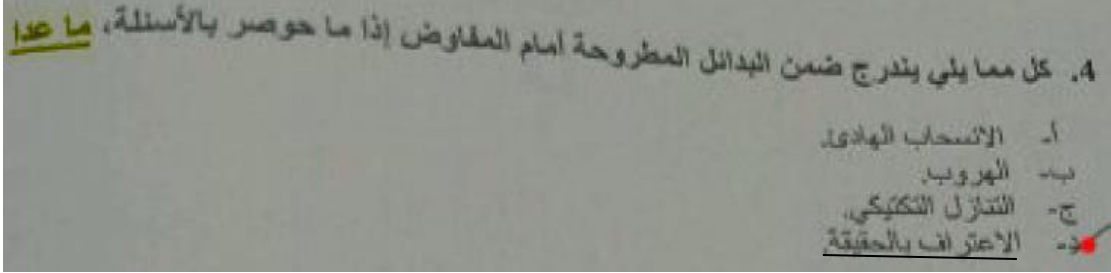
- يثار هذا التساؤل في الواقع في حالة وجود فريق متعدد الأفراد
- قد يكون رئيس الفريق هو من يوجه الأسئلة، لكن ذلك ليس حتميا، فعادة ما تتوزع الأدوار المتعلقة بإثارة الأسئلة المختلفة بين أعضاء الفريق بشكل مسبق، أو حتى بشكل تلقائي.
- غير أن المهم هنا هو أن يكون رئيس الفريق دائما مسيطرا على الموقف بحيث يكون توزيع الأسئلة مساهما في توجيه المناقشة بما يخدم الأهداف المرجوة.
- كل ما ذكر صحيح

الإجابة على أسئلة الخصم يمكن الاسترشاد بجملة النصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة
- خذ وقتك في فهم السؤال دون حرج
- إذا كنت لا ترغب في الإجابة
- فاحرص على ألا تبدو متهرباً فهذا يضعف
- يمكنك الاحتجاج بان الإجابة غير متوفرة لديك
- يمكن طلب ارجاء الإجابة في وقت لاحق
- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الإجابة
- لاحظ ان السؤال المباشر يتطلب اجابة مباشرة؛
- جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد؛
- الغموض في الإجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات
- كل ما ذكر صحيح

إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل:

- الانسحاب الهادئ
- التنازل التكتيكي
- الاعتراف بالحقيقة
- كل ما ذكر صحيح



وفي كل الأحوال سجل نقطة بأمانتك وتنازلك قبل الإجابة على السؤال فكر بسرعة:

- هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال
- هل سيسعمل المعلومات بطريقة بناءة
- هل سيتحمل الصراحة
- هل سأندم على الإجابة.
- كل ما ذكر صحيح

أنواع أسئلة التفاوض :

- الأسئلة المفتوحة
- الأسئلة المغلقة
- كل ما ذكر صحيح

ويتعلق الأمر بذلك النوع الذي يستطيع معه المستجيب (المعني بالإجابة عن السؤال) أن يجيب من أي جهة شاء،

- الأسئلة المفتوحة
- الأسئلة المغلقة

ما رأيك في المنتجات التي تقدمها الشركة؟ ما رأيك في طريقة التوريد التي تنتهجها شركتنا مع زبائننا؟  
يعتبرون مثال على

- الأسئلة المفتوحة
- الأسئلة المغلقة

ويفيد هذا النوع من الأسئلة المفتوحة 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 الى الوقت المستغرق في حال حرصنا عليه (أي الوقت) وكذا خروج المستجيب عن الإطار المستهدف من السؤال.
- كل ما ذكر صحيح

22. نوع الأسئلة الذي يستطيع معه المستجيب (المعنى بالإجابة عن السؤال) أن يجيب من أي جهة شاء، هو الأسئلة

أ- المفتوحة  
ب- المحددة  
ج- المباشرة  
د- الواضحة

ويتعلق الأمر هنا بتلك الأسئلة التي تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة وفق اختيارات معينة ربما تضمنها السؤال بحد ذاته.

- الأسئلة المفتوحة - الأسئلة المغلقة

ما المرتب الذي كنت تتقاضاه في وظيفتك السابقة؟ هل أ، - موافق مع هذا المقترح أم معارض له؟ يعتبران مثال على

- الأسئلة المفتوحة - الأسئلة المغلقة

ويفيد هذا النوع من الأسئلة المغلقة بالنسبة للسائل في:

- ربح الوقت والتحكم فيه؛
- تحكم السائل في مسار النقاش من خلال سيطرته على الأسئلة والأجوبة وبشكل سيجعله يؤثر في النتائج.
- كل ما ذكر صحيح

22. من فوائد الأسئلة المغلقة في التفاوض

- أ- جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً.
- ب- الحصول على معلومات إضافية من المستجيب.
- ج- الحصول على ثقة المستجيب.
- د- ربح الوقت والتحكم فيه.

## المحاضرة الثامنة

س ( ) ما هو المغزى (الهدف) من الاسئلة في عملية التفاوض؟

جذب الانتباه  
الحصول على معلومات واعطاء معلومات  
اختبار صحة المعلومات  
**جميع ما ذكر**

س ( ) ليس من وظائف الاسئلة في عملية التفاوض؟

تنشيط المناقشة و الوصول الى نتيجة تغيير مجرى الحديث  
**تشوية المعلومات بقصد أو بغير قصد**  
كسب الوقت لإضاعة الوقت لإرباك الطرف الآخر  
اثارة الطرف الآخر حصار الطرف الآخر

س ( ) كل مما يلي يندرج ضمن البدائل المطروحة امام المفاوض إذا ما رغب في عدم الإجابة ! عدا؟

**جرب تكتيك إجابة السؤال بسؤال مضاد**  
الحرص ان لا تبدو متهريا من إجابة الخصم  
الاحتجاج بعد توفر الإجابة وتعد بتوفيرها  
الطلب بإرجاء الإجابة في وقت لاحق

س ( ) الغموض في الإجابة على الأسئلة تكتيك يستخدم في المفاوضات؟

**ذات الطابع الرسمي**

ذات الطابع الغير رسمي  
ذات الطابع الاقليمي  
ذات الطابع الدولي

س ( ) ما هو السؤال الذي يجب أن افكر فيه بسرعة قبل الإجابة على أسئلة الخصم؟

هل من حق الخصم توجيه السؤال  
هل سيتحمل الصراحة  
هل سأندم على الإجابة  
**جميع ما ذكر**

س ( ) الاعتراف بالحقيقة او الانسحاب الهادئ من البدائل المطروحة امام المفاوض إذا ما ؟

إذا ما رغب في عدم الاجابة  
إذا ما كان أسلوب الخصم المناورة  
**حوصر بالأسئلة من الخصم**  
إذا ما كان السؤال جانبي

مادة تعاقد وتفاوض

س ( ) ماهي أنواع أسئلة التفاوض ؟

الاسئلة المفتوحة والاسئلة المغلقة

الاسئلة المحددة والاسئلة الواضحة

الاسئلة الصريحة والاسئلة الملتوية

الاسئلة المباشرة والاسئلة الغير مباشرة

س ( ) ما هو نوع الاسئلة التي تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة؟

المفتوحة

المحددة

المغلقة

الواضحة

س ( ) تفيد الاسئلة المغلقة في ؟

الحصول على معلومات من المستجيب

ريح الوقت والتحكم فيه

الحصول على ثقة المستجيب

جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً

س ( ) هذا الاسلوب سيفيد السائل بالوصول إلى هدفه؟

الاسئلة المفتوحة المفردة

الاسئلة المغلقة المفردة

الاسئلة المفتوحة والاسئلة المغلقة بشكل متتابع

الاسئلة المباشرة المتكررة

مادة تعاقد وتفاوض

٢٢- كل مما يلي يندرج ضمن البدائل المطروحة أمام المفاوض إذا ما حوَصر بالأسئلة ، ما عدا :

أ. الانسحاب الهادئ

ب. الهروب (المحاضرة ٨)

ج. التنازل التكتيكي

د. الاعتراف بالحقيقة

٣٦- تفيده الأسئلة المفتوحة في :

أ. ربح الوقت والتحكم فيه

ب. تحكم السائل في مسار النقاش

ج. الحصول على ثقة المستجيب (المحاضرة ٨)

د. سيطرة السائل على الأسئلة والأجوبة

٣٦- تفيده الأسئلة المفتوحة في :

أ. ربح الوقت والتحكم فيه

ب. تحكم السائل في مسار النقاش

ج. الحصول على ثقة المستجيب (المحاضرة ٨)

د. سيطرة السائل على الأسئلة والأجوبة

المحاضرة التاسعة  
الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة (١)

الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايد هي

- الاتجاه الأول الاستشارة - الاتجاه الثاني الوساطة - الاتجاه الثالث (التحكيم) - كل ما ذكر صحيح

ويقصد به اتجاه أحد أطراف التفاوض إلى جهة استشارية ذات خبرة في مجالات التفاوض لإبداء الرأي وتقديم النصح فيما يخص توجيهه خط سير المفاوضات وترشيد عمليات التوصل إلى حل مرض ما أمكن.

- الاتجاه الأول الاستشارة - الاتجاه الثاني الوساطة - الاتجاه الثالث (التحكيم)

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

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

36. عندما يلجأ المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا ، فإنه يست

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

تجدر الإشارة إلى أنه غالبا ما يكون الطرف الآخر جاهلا بلجوء الطرف المعني لمستشار خارجي، وذلك في الوقت الذي يسلك فيه هو أيضا ذات السلوك.

- الاتجاه الأول الاستشارة - الاتجاه الثاني الوساطة - الاتجاه الثالث (التحكيم)

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 المفاوض بتنفيذه، حيث يمكن أخذ الاستشارة كما هي، أو إجراء تعديلات عليها.

- الاتجاه الأول الاستشارة - الاتجاه الثاني الوساطة - الاتجاه الثالث (التحكيم)

33. إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل (Analyst) في عملية التفاوض، هو

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

كما أن المستشار لا يتقابل مع الطرف الآخر ولا يظهر بشكل مباشر في المفاوضات.

- الاتجاه الأول الاستشارة - الاتجاه الثاني الوساطة - الاتجاه الثالث (التحكيم)

ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع خاصة عندما يكون الموقف التفاوضي محتدماً وتكون المفاوضات قد وصلت إلى طريق مسدود يعكس تعارضاً واضحاً في الأهداف؛

- الاتجاه الأول الاستشارة - الاتجاه الثاني الوساطة - الاتجاه الثالث (التحكيم)

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

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

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

- الاتجاه الأول الاستشارة - الاتجاه الثاني الوساطة - الاتجاه الثالث (التحكيم)

ويقصد به لجوء أطراف التفاوض إلى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل بالنسبة لجميع الأطراف. فالمحكم (Arbitrator) يقوم بدور مشابه تماماً لدور القاضي يحكم في القضايا والمنازعات بجميع صورها ويكون حكمه نافذاً على جميع الأطراف المعنية.

- الاتجاه الأول الاستشارة - الاتجاه الثاني الوساطة - الاتجاه الثالث (التحكيم)

إن ذلك إذن يختلف عن دور الوسيط الذي يحاول تقديم النصح وتوجيه المشورة لكل الأطراف وتقريب وجهات نظرهم دون أن يتخذ القرار أو يمتلك سلطة القرار الملزم لهم.

- الاتجاه الأول الاستشارة - الاتجاه الثاني الوساطة - الاتجاه الثالث (التحكيم)

إن هذه الاتجاهات الثلاثة السابقة، (الوساطة والاستشارة والتحكيم)، تشترك في التجاء طرف أو أكثر من المتفاوضين لجهة محايدة، غير متصلة، بشكل مباشر على الأقل.

- العبارة صحيحة - العبارة خاطئة

من المفيد اللجوء للاستشارة عندما يكون الموقف التفاوضي ذا طبيعة خاصة تحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى أطراف التفاوض المعنية، وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر، وعن الاستراتيجية المناسبة للاستخدام وعن كيفية الإعداد للتفاوض في مراحله الأولى وكيفية إنهاء المفاوضات في مراحلها الأخيرة.

- متى يتم اللجوء للمستشارين - من مواصفات المستشار - نطاق مهام المستشار ودوره  
أما بالنسبة لصورة التعاقد معه، فقد تكون على أساس علاقة مستمرة، أو علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة.

- متى يتم اللجوء للمستشارين - من مواصفات المستشار - نطاق مهام المستشار ودوره

قد يكون المستشار بيت خبرة (منظمة) أو فرداً يتمتع بمواصفات مخصوصة،

- متى يتم اللجوء للمستشارين - من مواصفات المستشار - نطاق مهام المستشار ودوره

مواصفات المستشار من أهم شروط نجاحه؟

- الخبرة الكافية.
- الحياد وعدم التحيز.
- تمتعه بالوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما لديه من معلومات وإرشادات.
- التكلفة الأقل مقارنة بالوفورات المتحققة جراء اللجوء إليه (الكلفة/المنفعة)



## - كل ما ذكر صحيح

فهو يقدم خدمات محددة ولكنه لا يقوم بعملية التفاوض الفعلية. ولكي يقوم بمهامه على الوجه الصحيح فهو يلجأ إلى أساليب متعددة

- متى يتم اللجوء للمستشارين - من مواصفات المستشار - نطاق مهام المستشار ودوره

نطاق مهام المستشار ودوره تشتمل على؟

- تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع
- تحديد الصور التعاقدية المناسبة
- تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف - خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى
- كل ما ذكر صحيح

تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع وذلك بتحديد؟

- الفروق ونواحي الاختلاف، في الأهداف والتوجهات والوسائل.
- المصالح المشتركة للطرفين.
- الوفورات الممكنة للحجم والعدد من خلال البدائل المتاحة وبما في ذلك توزيع المخاطر والأعباء.
- كل ما ذكر صحيح .

وذلك لكل نوع من الفروق والاختلافات في القضايا النزاعية، بحيث يقوم المحلل هنا بتحديد أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لتوسيع مجال الاختيار للطرف المتفاوض.

- تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع

- تحديد الصور التعاقدية المناسبة

عادة ما تشتمل هذه المرحلة على التقييم الدقيق والحسابات الرقمية لكل بديل من البدائل المطروحة.

- تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف - خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى

للمحلل دور أساسي في خلق قيم إضافية للطرف المتفاوض وفي ترشيده في طلب مكاسب من خصمه، لتعظيم مكاسبه الصافية من الصفقة.

- تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف - خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى

خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى ويقوم بذلك من خلال:

- إيضاح بدائل عدم التوصل إلى اتفاق؛
- تقييم خصائص كل الأطراف المتفاوضة واتجاهاتها، وهو ما يحدد نطاق المساومة الذي يمكن التحرك فيه، وبالتالي تحديد التكتيكات المناسبة لنجاح المفاوضات؛
- تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن
- كل ما ذكر صحيح

أي تحديد معالم الصورة القائمة للموقف التفاوضي الجاري، ويشمل ذلك؟

- الأطراف المتفاوضة والتي سبق مناقشتها أعلاه؛
- المنافع الخاصة بكل طرف؛
- المصالح والمكاسب والأغراض؛
- القضايا ومكوناتها وأبعادها.

## - كل ما ذكر صحيح

بناء على ذلك يتم تحليل كافة عناصر الموقف التفاوضي الراهن وذلك بما يضمن:

- تحديد العلاقة بين القضايا والمصالح؛
- تحديد البدائل الممكنة والمنافع المتوقعة من كل بديل ولكل طرف؛
- تعظيم المكاسب المحققة من خلال: المزيد من المعلومات عن كل طرف، ونواحي الاختلاف والمصالح البيئية المشتركة. علما أنه عادة ما يتم خلق مكاسب إضافية بتحركات وتكتيكات تعاونية، كما يمكن الادعاء والمطالبة بمكاسب إضافية عن طريق التحركات التنافسية
- ومع اختلاف وتعارض التكتيكات والاستراتيجيات اللازمة لكل حالة، فإنه يكون للمستشار دور رئيسي في تحديد كيف ومتى وبأية صورة أو درجة يتم ممارسة كل تلك التكتيكات.
- كل ما ذكر صحيح

٣٩- إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل ( Analyst ) في عملية التفاوض ، هو :

أ. الاستشارة ( المحاضرة ٩ )

ب. التحكيم

ج. إلزام أحد الطرفين برأيه

د. إلزام كلا الطرفين برأيه

## المحاضرة العاشرة الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة (٢)

كثيرا ما يكون استخدام وسيط في عملية التفاوض أمرا مهما بل وضروريا للتوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة.

- أهمية الوسااطه - أدوار وخدمات الوسيط

تتجلى هذه الأهمية بشكل خاص في حالات:

- تصاعد النزاع واحتدامه
- توتر العلاقات
- في أعقاب الهزائم
- في حالة تعادل الاعتمادية (تعادل قوة تأثير كل طرف على آخر
- كل ما ذكر صحيح

إن أهم ما يميز دور الوسيط، إذن، هو كونه لا يفرض حلولا على الطرفين ولا يمكنه إرغامهما بقبول حل ما، وهذا خلافا للمحكم، وإن كان يصعب أحيانا التفرقة بين الدورين .

- أهمية الوسااطه - أدوار وخدمات الوسيط

تجدر الإشارة كذلك إلى أنه ينصح عادة بعدم اللجوء للتحكيم إلا كمرحلة لاحقة للوساطة.

- أهمية الوسااطه - أدوار وخدمات الوسيط

يقوم الوسااطه بأدوار متعددة تشمل الآتي:

- تسهيل عمليات التفاوض
- تضيق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات.
- الاسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود
- اقتراح أساليب للتوصل إلى اتفاق
- كل ما ذكر صحيح

23. الدور الأساسي الذي يلعبه الوسيط في عملية التفاوض هو

- أ- اتخاذ القرار الملزم لجميع الأطراف.
- ب- تضيق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة.
- ج- تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين.
- د- حسم النزاع ما بين الطرفين.

كما أنهم يؤدون خدمات متباينة من أهمها:

- تقليل فرص الانفعال
- تسهيل تقديم التنازلات
- كل ما ذكر صحيح
- التحليل المجرد للحقائق دون تحيز
- حفظ ماء الوجه لكل طرف
- استمرار المفاوضات.

يرتبط        بعدة اعتبارات تتعلق بطبيعة الموقف التفاوضي، وشخصية الوسيط، ومدى مناسبة الأسلوب المستخدم في إقناع الأطراف المعنية.

- نجاح الوسااطه عمليا - الوسااطه في التفاوض

ضمن هذا الإطار يجب التمييز بين ثلاثة متغيرات أساسية تتحكم في العلاقة بين الأفراد والمنظمات، وهي:

- التبعية
- قوة التأثير
- قوة العلاقة
- جميع ما ذكر صحيح

أي تبعية طرف للوسيط نفسه أو للطرف الآخر. ويقصد بها أن طرفا ما يراعي مدى إمكانية التأثير على الأطراف الأخرى إذا أراد تحقيق أهدافه.

- التبعية - قوة التأثير أو الاعتمادية - قوة العلاقة

علما أنه كلما كان الوسيط ذا شخصية مستقلة عن الأطراف موضوع النزاع، كلما نجح في مهمته.

- التبعية - قوة التأثير أو الاعتماديه - قوة العلاقة

يمكن تعريف \_\_\_\_\_ على أنها قدرة طرف ما في التأثير على نتائج الطرف الآخر في علاقة معينة (تأثير المورد المحتكر على الشركة التي تحتاج للسلعة المعنية).

- التبعية - قوة التأثير أو الاعتماديه - قوة العلاقة

كلما سار اتجاه \_\_\_\_\_ في اتجاه تعادلي متوازن (Symmetric) ، حيث يكون لكل طرف نفس التأثير على نتائج الطرف الآخر، كلما سهل استخدام أسلوب الوساطة في كل النزاع.

- التبعية - قوة التأثير أو الاعتماديه - قوة العلاقة

تتوقف شدة العلاقة ومدى موثوقيتها بين طرفين على:

- حجم التعامل أو التبادل بينهما. - معدل التعامل أو التفاعل أو الاتصال بينهما.

- ارتباط لمصالح/المصير عموماً. - كل ما ذكر صحيح

فكلما كانت العلاقة وثيقة، كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها العملية في التوصل للحل.

- العلاقة صحيحة - العبارة خاطئة

خصائص الوسيط الفعال؟

- الصبر والمثابرة
- التحلي بقدر من الدهاء
- الوجه غير المعبر عن ردود فعله
- طيبة النفس
- البرودة والتحفظ في المشاعر
- إثبات العدالة والحياد التام
- المعرفة والخبرة بعمليات التفاوض الجماعية والنزاعات
- القدرة على التحليل للمواقف
- الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام
- القدرة على التأثير والاقناع
- جميع ما ذكر صحيح

هو أحد أشكال صور فض النزاع التي يلجأ إليها الأطراف لفض النزاع أثناء عملية التفاوض، يتجلى من خلال دخول طرف آخر لتولي دور القاضي بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف.

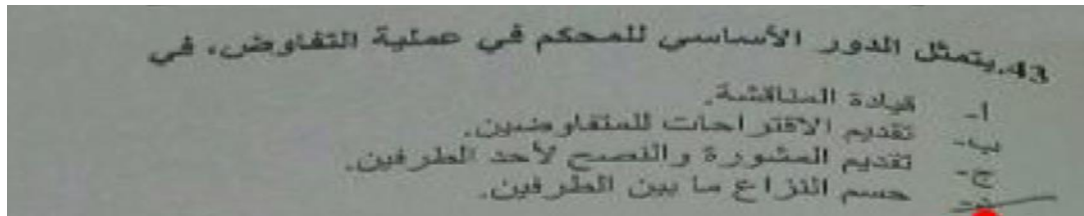
- مفهوم التحكيم - مفهوم المساومة - لاشيء مما ذكر

فهو إذا شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع، ويتميز بالسرعة وقلة التكاليف. ومن أمثلة جهات التحكيم الدولية مجلس الأمن الدولي ومحكمة العدل الدولية.

- مفهوم التحكيم - مفهوم المساومة - لاشيء مما ذكر

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.

- أهمية ودور المحكم - التحكيم في الاعمال الدولية



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.

- أهمية ودور المحكم - التحكيم في الاعمال الدوليه

للمحكم أن يلجأ لكافة الوسائل وتجميع كافة الأدلة والمستندات الموصلة للحقيقة بشأن طبيعة موقف النزاع، وله أن يستعين في ذلك بمن يشاء.

- أهمية ودور المحكم - التحكيم في الاعمال الدوليه

يعتبر \_\_\_\_\_ وسيله فعالة في الخلافات السياسية وكذا المعاملات الاقتصادية الدولية، خاصة فيما يتعلق مثلا بما يحدث من انحرافات حول المواصفات أو مواعيد التسليم، أو طرق السداد وغيرها من البنود التي قد تكون غير واردة بشكل مسبق أو محددة بشكل قاطع، مما يستدعي اللجوء لهيئات التحكيم في المجال.

- أهمية ودور المحكم - التحكيم في الاعمال الدوليه

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

- مفهوم التحكيم - مفهوم المساومة - لاشيء مما ذكر

42. تعبر المساومة عن

- أ- موازين قوى متكافئة بين الأطراف المتفاوضة .
- ب- علاقات تبادلية بين الأطراف .
- ج- علاقات قائمة على الأخذ والعطاء بين الأطراف المعنية .
- د- موازين قوى غير متكافئة للأطراف المتفاوضة .

12. تتميز المساومة عن التفاوض بكون

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

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

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

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

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

من حيث موازين القوى التفاوض تعتبر؟

- متكافئه - غير متكافئه

من حيث موازين القوى المساومه تعتبر؟

- متكافئه - غير متكافئه

من حيث طبيعته العلاقة للتفاوض تعتبر؟

- تبادليه قائمه على الاخذ والعطاء - أساسها الأخذ فقط

من حيث طبيعته العلاقة للمساومه تعتبر؟

- تبادليه قائمه على الاخذ والعطاء - أساسها الأخذ فقط

12. تتميز المساومة عن التفاوض بكون

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

في كل مفاوضات تظهر دائما ثلاثة عناصر حاسمة هي الوقت والمعلومات والقوة. ولتحديد سلوكيات المساومة كان لابد من الأخذ في الاعتبار للاستراتيجية.

- الاستراتيجية والمساومة - مفهوم المساومه - مفهوم التحكيم

تستمد الاستراتيجية الإدارية مبادئها من مصدرين علميين هما

- الاستراتيجية العسكرية ونظرية المباريات كما يؤكد الدكتور السيد عليوة (مهارات التفاوض)

- مباريات المجموع المتغير

تحمل كلمة استراتيجية في أصل معناها أساليب وفنون الحرب وإدارة المعارك. أي أنها خطة توضع في مواجهة القوة المناوئة تعد في إطار التزاحم على الموارد والفرص في ظروف عدم التأكد للتأثير على الآخرين على أساس من المخاطرة المحسوبة.

- الاستراتيجية والمساومة - مفهوم المساومه - مفهوم التحكيم

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

- مباريات المجموع الثابت - مباريات المجموع المتغير - كل ما ذكر صحيح

تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين يعتبر مكسب أحدهما خسارة للآخر بنفس القيمة بحيث يظل مجموع القيم المتبادلة ثابتا، ويكون المجموع الجبري لمكاسب وخسارة الطرفين بالتالي مساويا للصفر.

- مباريات المجموع الثابت - مباريات المجموع المتغير

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

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

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).

- مباريات المجموع الثابت - مباريات المجموع المتغير

24. تركز مباريات المجموع المتغير، ضمن نظرية المباريات على وجود حالة من

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

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

- العبارة صحيحة - العبارة خاطئة

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

أ. الوساطة

ب. المساومة ( المحاضرة ١٠ )

ج. التحكيم

د. التفاوض

١٨ - تعبر المساومة عن :

أ. موازين قوى متكافئة بين الأطراف المتفاوضة

ب. علاقات تبادلية بين الأطراف

ج. علاقات قائمة على الأخذ والعطاء بين الأطراف المعنية

د. موازن قوى غير متكافئة للأطراف المتفاوضة ( المحاضرة ١٠ )

٢٥- 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 ( المحاضرة ١٠ )

٢٦- تعتمد مباريات المجموع الثابت (الصفريّة) ، ضمن نظرية المباريات على وجود حالة :

أ. من الصراع المطلق بين الطرفين (المحاضرة ١٠)

ب. من التعاون المطلق بين الطرفين

ج. تجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بين الطرفين

د. من التعاون والتنافس بين الطرفين

٢١- يعد التفاوض :

أ. أحد العناصر الأساسية للمساومة

ب. جزءاً لا يتجزأ من المساومة

ج. مناقضاً لعملية المساومة

د. أشمل من المساومة ( المحاضرة ١٠ )

٢٢- يعبر دخول طرف آخر بين أطراف النزاع للتوصل لحل ملزم لهما ، إلى :

أ. التفاوض

ب. المساومة

ج. الوساطة

د. التحكيم ( المحاضرة ١٠ )



## المحاضرة التاسعة و المحاضرة العاشرة

س ( ) يقصد به اتجاه أطراف التفاوض إلى جهة ذات خبرة في مجالات التفاوض للوصول الي حل مرض ما أمكن؟

الوساطة  
النزاع  
الاستشارة  
التحكيم

س ( ) يقوم بدور مشابه تماماً لدور القاضي في القضايا والمنازعات ويكون حكمة نافذاً على جميع الاطراف؟

المحكم ( )  
الوسيط ( )  
المحلل ( )  
المرشد ( )

س ( ) من أهم شروط نجاح المستشار؟

الخبرة الكافية  
الحياد وعدم التحيز  
التكلفة الأقل مقارنة بالوفورات المتحققة جراء اللجوء  
جميع ما ذكر

س ( ) هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها في أطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً؟

الاستشارة  
الوساطة  
التحكيم  
جميع ما ذكر

س ( ) هو لا يفرض حلولاً على الطرفين ولا يمكنه إرغامهما بقبول حل؟

المحكم ( )  
الوسيط ( )  
المحلل ( )  
المرشد ( )

مادة تعاقب وتفاوض

س ( ) ينصح باللجوء للتحكيم كمرحلة (-----) للوساطة؟

لاحقة

سابقة

متقدمة

استثنائية

س ( ) هي المتغيرات الأساسية التي تتحكم في العلاقة بين الأفراد والمنظمات؟

التبعية

قوة التأثير

قوة العلاقة

جميع ما ذكر

س ( ) هي قدرة طرف ما في التأثير على نتائج الطرف الآخر في علاقة معينة؟

التبعية

الاعتمادية

العلاقة

جميع ما ذكر

س ( ) هو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع . ويتميز بالسرعة وقلّة التكاليف؟

الاستشارة

الوساطة

التحكيم

الصراع

س ( ) يعتبر وسيلة فعالة في الخلافات السياسية والمعاملات الاقتصادية الدولية؟

الاستشارة

الوساطة

التحكيم

الصراع

س ( ) هي العناصر التي تظهر دائما في استراتيجية المساومة بشكل حاسم؟

الوقت

المعلومات

القوة

جميع ما ذكر

مادة تعاقد وتفاوض

س (69) تعتمد مباريات المجموع المتغير ضمن نظرية المباريات على وجود حالة؟

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

س (71) فهي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض اعتمادا على اختلال موازين القوى بين الأطراف المتفاوضة؟

- ▶ التفاوض
- ▶ **المساومة**
- ▶ التحكيم
- ▶ الإذعان

### المحاضرة الحادية عشرة مهارات 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.

- المقصود بمهارات التفاوض - المهارات الموضوعية للتفاوض

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

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

45. تتمثل المهارة في

- ▶ **القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة.**
- ▶ القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادا على قوة الموقف التفاوضي.
- ▶ القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادا على ضعف الخصم.
- ▶ الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى هدف معين.

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

- المقصود بمهارات التفاوض - المهارات الموضوعية للتفاوض

تنقسم المهارات التفاوضية إلى قسمين كلاهما يركز على المعرفة، هما:

- المهارات الموضوعية. - المهارات الشخصية. - كل ماسبق صحيح

وهي التي تتصل بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية للمفاوض، الذي عادة ما يكون قد اكتسب البراعة من خلال التعلم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي.

- المقصود بمهارات التفاوض - المهارات الموضوعية للتفاوض

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

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

وتشمل هذه المهارات الموضوعية للتفاوض؟

- القدرة على التحليل - المعرفة الاقتصادية - المعرفة القانونية - المعرفة اللغوية  
- المعرفة النفسية - المعرفة القياسية - المعرفة العامة - جميع ما ذكر صحيح

46. من المهارات الموضوعية للتفاوض

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

أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض بفن \_\_\_\_\_ العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها (م تتكون؟) وتركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب والباعث والنتيجة.

- القدرة على التحليل - المعرفة الاقتصادية - المعرفة القانونية - المعرفة اللغوية

يجب أن تتوفر لدى المفاوض المعرفة المناسبة التي تمكنه من حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، وبما يسمح بمقارنة إجمالي العوائد بإجمالي التكاليف، فلا بد من الامام بعلم الاقتصاد الدولي والكلية وقضايا البنوك والنقود والصرف.

- القدرة على التحليل - المعرفة الاقتصادية - المعرفة القانونية - المعرفة اللغوية

وهي من أهم المعارف التي يجب أن يسعى لاكتسابه بشكل مستمر وذلك من حيث الإحاطة بالقواعد القانونية العامة التي يشكل فيها النظام العام القانوني للمجتمع وفق القيم والعادات التي تحكمه مما يساعد في المفاوضات بشكل سليم.

- القدرة على التحليل - المعرفة الاقتصادية - المعرفة القانونية - المعرفة اللغوية

وهي من أكثر المعارف أهمية، حيث يجب إتقان اللغة التي يتم اختيارها للتفاوض، وأن يعي جيدا معاني الكلمات والعبارات التي يستخدمها مدركا طبيعة الفروق بين المعنى الاصطلاحي والمعنى اللغوي والمعنى الدارج للكلمة، بحيث يفضل اختيار الكلمات التي لا تختلف معانيها وإلا وضعت ضوابط للالتزام بالمعنى المراد.

- القدرة على التحليل - المعرفة الاقتصادية - المعرفة القانونية - المعرفة اللغوية

يحتاج رجل التفاوض إلى الإلمام \_\_\_ وأصوله وقواعده ونظرياته ليستطيع الوقوف على طبيعة المزاج النفسي للطرف الآخر وكذا تحديد الأدوات النفسية الملائمة لممارسة الضغط النفسي لإقناع الطرف الآخر والتأثير فيه ومواجهة استراتيجياته وتكتيكاته.

- المعرفة النفسية - المعرفة القياسية - المعرفة العامة - جميع ما ذكر غير صحيح

يتصل هذا النوع بعلم \_\_\_ ومن خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى \_\_\_ كمي، بحيث يمكن \_\_\_ ومعرفة حجمه وأسعاره وتطوره.

- المعرفة النفسية - المعرفة القياسية - المعرفة العامة - جميع ما ذكر غير صحيح

من أهم أدوات \_\_\_ الأرقام القياسية بحيث تشمل مثلا الأسعار والانتاج والنتائج القومي وميزان المدفوعات والتضخم... وذلك لحساب انعكاساتها وتأثيرها والاستفادة منها في المفاوضات.

- المعرفة النفسية - المعرفة القياسية - المعرفة العامة - جميع ما ذكر غير صحيح

تتعلق بالجوانب الثقافية المشتملة على الإطار العام لثقافة المفاوض وفقا لقاعدة التفاوض التي تقتضي من رجل التفاوض (أن يعرف شيئا عن كل شيء) مما يكسبه مرونة وطلاقة في الحديث ويلمع من صورته الذهنية، في حين أنه يجب عليه أن يعرف كل شيء عن الموضوع الذي يتفاوض بشأنه.

- المعرفة النفسية - المعرفة القياسية - المعرفة العامة - جميع ما ذكر غير صحيح

وتتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض والاستعداد الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إيجادها؛ وتصبح المهمة هنا هي صقل وتطوير وتطويع ذلك كله لتصبح أكثر ملاءمة للعمل التفاوضي.

- المهارات الشخصية - المعرفة النفسية - المعرفة القياسية - ليس مما ذكر

ومن جمله تلك الجوانب لدينا من المهارات الشخصية؟

- نضج الشخصية - الذكاء والدهاء - حكمة التصرف  
- إجادة فن الاستماع - الطلاقة والكياسة - سرعة البديهة والفتنة  
- الإدراك الكامل والمتكامل. - كل ما ذكر صحيح

قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض؟

- قدرات عقلية - قدرات ميكانيكية - قدرات حركية نفسية - قدرات جسمية وحسية  
- قدرات وسمات شخصية - كل ما ذكر صحيح

كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقراء.

- قدرات عقلية - قدرات ميكانيكية - قدرات حركية نفسية - قدرات جسمية وحسية

كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض.

- قدرات عقلية - قدرات ميكانيكية - قدرات حركية نفسية - قدرات جسمية وحسية

كحركة اليدين أثناء التفاوض، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً، وضبط التوتر والانفعال.

- قدرات عقلية - قدرات ميكانيكية - قدرات حركية نفسية - قدرات جسمية وحسية

كالاحتمال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض.

- قدرات عقلية - قدرات ميكانيكية - قدرات حركية نفسية - قدرات جسمية وحسية

جسمية وفعلية واجتماعية وخلقية ومزاجية.

- قدرات ميكانيكية - قدرات حركية نفسية - قدرات جسمية وحسية - قدرات وسمات شخصية

عوامل الجذب في التفاوض؟

- المظهر اللائق - اكتساب الثقة بما يزيد من اقتناع الطرف الآخر وتعاونه

- طريقة الحديث ونبرة الصوت - اتزان وانسجام لغة الجسد وحركاته

- اتقان أسلوب الضغط (سواء بالإلحاح والتكرار أو بالترهيب والتخويف)

- الحصول على الاستحسان وترك الانطباع الإيجابي لدى الآخرين

- الاقتناع بالعقل والحجة والبرهان - كل ما ذكر صحيح

يعد هذا العنصر من أهم مهارات رجل التفاوض والتي بدونها لا يصلح لأن يكزن مفاوضاً مهما حاز من قدرات أو مواهب تفاوضية؛ وتتمثل اليقظة في المسار الحاكم للاستفادة لهذه القدرات والمواهب، فهي تعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت، وأن يكون الشخص في حالة تعبئة تفاوضية عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الآخر.

- اليقظة الدائمة والمستمرة - خبرة المتفاوض

تتحقق شحذ خبرة المتفاوض وتزداد مهاراته من خلال مجموعة من الصفات من أهمها:

- صواب الرأي، بالأدلة والبراهين والإقناع العقلي - الاجتهاد - الجلد على مواصلة العمل

- الشجاعة في الحق - المرونة - صدق القول وبما لا يخدش الحياء

- المرونة - معرفة الذات - المواجهة العملية للمشكلات

- تجنب الاندفاع والتروي في المسائل الطارئة - تحقيق المكاسب - الاهتمام بالمعارف العامة - الكل

## المحاضرة الحادي عشر

س (71) من المهارات الشخصية للتفاوض ؟

- ◀ القدرة على التحليل
- ◀ المعرفة النفسية
- ◀ المعرفة القانونية
- ◀ حكمة التصرف

س (72) من القدرات العقلية التي يتمتع بها المفاوض عدا؟

- ◀ القدرة على التحليل
- ◀ القدرة اللغوية والحسابية
- ◀ القدرة على التذكر
- ◀ القدرة على الاستقراء

س (73) المقصور بمهارات التفاوض هو ؟

- ◀ الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين
- ◀ المهارة في القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة
- ◀ الاساليب المواجهة لإفئثال تكتيكات الخصم لتضييع الوقت
- ◀ هي استراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير وربما الحاق الضرر بالطرف الآخر

س (74) ليس من القدرات التي يجب أن يتمتع بها المفاوض ؟

- ◀ قدرات حركية نفسية
- ◀ قدرات جسمية وحسية
- ◀ قدرات وسمات شخصية
- ◀ قدرات ديناميكية

س (75) هي من أهم المعارف التي يجب أن يسعى لاكتسابه بشكل مستمر وذلك من حيث الإحاطة بالقواعد القانونية العامة؟

- ◀ القدرة على التحليل
- ◀ المعرفة النفسية
- ◀ المعرفة القانونية
- ◀ حكمة التصرف

س (76) وهي من أكثر المعارف أهمية. حيث يجب إتقانها للتفاوض؟

- ◀ المعرفة النفسية
- ◀ المعرفة القانونية
- ◀ المعرفة اللغوية
- ◀ المعرفة النفسية

١٥ - القدرة على الاستقراء ، تصنف ضمن قدرات التفاوض :

أ. الميكانيكية

ب. الحركية النفسية

ج. الحسية والجسمية

د. العقلية ( المحاضرة ١١ )

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

أ. العقلية

ب. الميكانيكية ( المحاضرة ١١ )

ج. الحركية النفسية

د. الحسية والجسمية

٢٧- تتمثل المهارة في :

أ. القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة ( المحاضرة ١١ )

ب. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتماداً على قوة الموقف التفاوضي

ج. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتماداً على ضعف الخصم

د. الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى هدف معين

٢٨- من المهارات الموضوعية للتفاوض :

أ. سرعة البديهة والفتنة

ب. القدرة على التحليل ( المحاضرة ١١ )

ج. الإدراك الكامل والمتكامل

د. إجادة فن الاستماع



## المحاضرة الثانية عشر التفاوض في المعاملات الدولية

مجالات التفاوض الدولي هي ؟

- المفاوضات السياسية والعسكرية
- المفاوضات الاقتصادية
- المفاوضات في المجال الثقافي والعلمي والتربوي.
- كل ما ذكر صحيح

المفاوضات في المعاملات الاقتصادية وتشمل صوراً متعددة من أهمها:

- مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم
- مفاوضات المشروعات المشتركة
- مفاوضات الترخيص بمزاولة نشاط معين
- مفاوضات التمويل بالقروض والمعونات
- كل ما ذكر صحيح

كفروع البنوك الأجنبية وشركات البترول الدولية والفنادق العالمية هي .

- مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم
- مفاوضات المشروعات المشتركة
- مفاوضات الترخيص بمزاولة نشاط معين
- مفاوضات التمويل بالقروض والمعونات

كأنشطة التصنيع والتغليف والخدمات بالمناطق الحرة والترخيص بالتنقيب عن البترول والمعادن وغيرها هي.

- مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم
- مفاوضات المشروعات المشتركة
- مفاوضات الترخيص بمزاولة نشاط معين
- مفاوضات التمويل بالقروض والمعونات

وتتعلق باشتراك أعضاء وطنيين بأعضاء أجانب في تأسيس المشروع وفقاً لأشكال مختلفة كالمساهمة برأسمال نقدي أو عيني أو بالعمل أو بنقل التكنولوجيا أو بإدارة المشروع أو بتقديم تسهيلات مالية أو تسويقية أو فنية معينة، سواء في المجال التجاري أو الصناعي أو الخدمي، أو كل ذلك معاً.

- مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم
- مفاوضات المشروعات المشتركة
- مفاوضات الترخيص بمزاولة نشاط معين
- مفاوضات التمويل بالقروض والمعونات

فغالباً ما تدخل الدول النامية بشكل متكرر في هذا النوع من المفاوضات، وهو نمط خاص من التفاوض تكون الدولة النامية فيه في الغالب هي الطرف الأضعف والدولة الغنية هي الطرف الأقوى؛ ومن ثمة يحتاج المفاوض من البلد النامي إلى كل المهارات والتكتيكات التي ستسمح له بتحقيق شروط معقولة للقرض أو لاستخدام المعونات.

- مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم
- مفاوضات المشروعات المشتركة
- مفاوضات الترخيص بمزاولة نشاط معين
- مفاوضات التمويل بالقروض والمعونات

أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية:

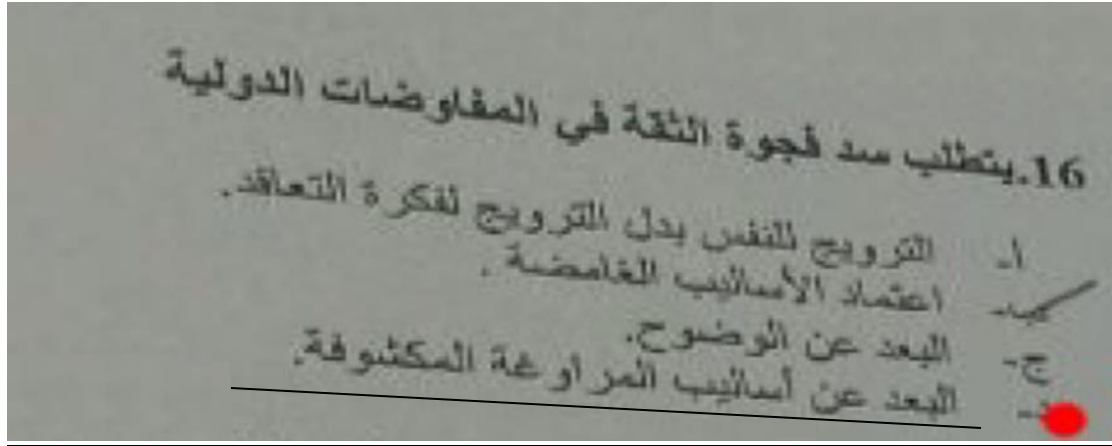
- التعامل عبر عبور الحدود: مما يعني أننا أمام قوانين مختلفة ولغة مغايرة وقيم متباينة
- حاجز الخوف بين الطرفين أكثر قوة، ينعكس بالتالي على حاجز الثقة
- حاجز اختلاف الثقافات ومسائل السيادة
- كون أصحاب المصلحة غير الأشخاص المفاوضين
- آثار التفاوض تتجاوز الموقف التفاوضي.
- كل ما ذكر صحيح

مبادئ وقواعد استرشاديه عامة في المفاوضات الدولية:

- سد فجوة الثقة
- إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة
- إدراك وتأکید الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع
- الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض
- اختيار المستوى المناسب للمفاوضين
- الكم والنوع اللائق من الضيافة
- ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية
- فعالية وسائل الاتصال
- استخدام الوقت بحكمة
- كل ما ذكر صحيح

سد فجوة الثقة يمكنها 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 أخذًا 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.
- كل ما ذكر صحيح



48. مما ينصح به في المفاوضات الدولية

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

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 سيترتب 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.

- سد فجوة الثقة
- إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة
- إدراك وتأکید الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع
- الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض
- 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 ونذكر ونحترم بما يفيد الموقف التفاوضي.
- إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة
- اختيار المستوى المناسب للمفاوضين
- الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض
- الكم والنوع اللائق من الضيافة
- غالبًا ما يستخدم الوسيط في توضيح المعاني المطلوبة.
- إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة
- اختيار المستوى المناسب للمفاوضين
- الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض
- الكم والنوع اللائق من الضيافة
- بما يعكس درجة الاهتمام وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة.
- اختيار المستوى المناسب للمفاوضين
- الكم والنوع اللائق من الضيافة
- فعالية وسائل الاتصال بما يكفل الاتصال بالرؤساء بشكل سريع ومستمر.
- ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية
- فعالية وسائل الاتصال

## المحاضرة الثانية عشر

س (77) أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية؟

- ▶ 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

**جميع ما ذكر**

س (78) سد فجوة الثقة من المبادئ والقواعد العامة في المفاوضات الدولية 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 أخذًا في الاعتبار «أنه لكل مقام مقال. مع عدم كشف الأوراق دفعة واحدة»

**جميع ما ذكر**

١٠ - يتطلب سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية :

أ. الترويج للنفس بدل الترويج لفكرة التعاقد

ب. اعتماد الأساليب الغامضة

ج. البعد عن الموضوع

د. البعد عن أساليب المراوغة المكشوفة ( المحاضرة ١٢ )

٤٩- من مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية أن :

أ. أصحاب المصلحة هم عادة الأشخاص المفاوضين

ب. آثار التفاوض لا تتجاوز الموقف التفاوضي

ج. حاجز الخوف بين الطرفين يكون أقل قوة وحدة

د. حاجز الثقة بين الطرفين يكون كبيراً ( المحاضرة ١٢ ) \* هناك خلاف بين الطلاب في هذا السؤال لكني أراها الإجابة الأصح !

### المحاضرة الثالثة عشر

#### التعاقد

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.

- العقد - التفاوض

ومن الناحية التفاوضية فإنه ينظر \_\_\_ على أنه الثمرة التي تتوج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم للأطراف المتفاوضة يكون أساساً للتعامل فيما بعد.

- العقد - التفاوض

المفاوضات تتضمن الجوانب ؟

- الاجرائية - الموضوعية - كل ما ذكر صحيح

الجوانب الإجرائية وتشمل؟

- طريقة صياغة الاتفاق  
- صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده  
- كل ما ذكر صحيح  
- مكان تحرير وكتابة العقد  
- أسلوب كتابة العقد  
- وقت إعداد العقد  
- لغة تحرير وكتابة العقد

## 50. من الجوانب الإجرائية أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض

- أ- مكان تحرير وكتابة العقد.
- ب- وضوح مصطلحات وعبارات العقد.
- ج- مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق.
- د- إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر.

## 47. من الجوانب الإجرائية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي

- أ- أسلوب كتابة العقد.
- ب- المنهجية.
- ج- الدقة في تحديد معاني المصطلحات.
- د- المقومات في عملية التنفيذ.

بحيث لا تثير حماسة طرف وتطفئ حماسة الآخر أو تظهر وقوع أحد الأطراف في الغبن بالجور على الحقوق مقابل الالتزامات

- طريقة صياغة الاتفاق
- مكان تحرير وكتابة العقد
- وقت إعداد العقد

بحيث يوجب الراحة وترك الانطاع الجيد لدى جميع الأطراف

- طريقة صياغة الاتفاق
- مكان تحرير وكتابة العقد
- وقت إعداد العقد

بحيث يكون مناسباً لجميع الأطراف

- طريقة صياغة الاتفاق
- مكان تحرير وكتابة العقد
- وقت إعداد العقد

بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كحسن التصرف والذكاء والحيادية والإمام بالنواحي القانونية بما يضمن إعداد العقد مستوفياً لكافة الشروط

- صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده
- أسلوب كتابة العقد
- لغة تحرير وكتابة العقد

بحيث يتم الحرص على أسلوب يشمل جميع الجوانب والأركان ويرضي جميع الأطراف

- صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده
- أسلوب كتابة العقد
- لغة تحرير وكتابة العقد

تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى.

- صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده
- أسلوب كتابة العقد
- لغة تحرير وكتابة العقد

الجوانب الموضوعية تشمل ؟

- المنهجية
- المقومات في عملية التنفيذ
- وضوح مصطلحات وعبارات العقد
- يجب الإضافة والحذف أو إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر
- الدقة
- المشاركة
- كل ما ذكر صحيح

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

- المنهجية
- المقومات في عملية التنفيذ
- وضوح مصطلحات وعبارات العقد

وتعتمد على الاجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات الملزمة با \_\_\_\_ والعوامل المساعدة على ذلك وتوضيح العقبات وكيفية تخطيها وإلى من يلجأ عند عدم فهم أية فقرة أو بند

- المنهجية - المقومات في عملية التنفيذ - وضوح مصطلحات وعبارات العقد

ويعتمد ذلك على صاحب الصلاحية في إعداد العقد الذي سبق وأن أكدنا على ضرورة حرصه على الوضوح وعدم الغموض والإبهام

- المنهجية - المقومات في عملية التنفيذ - وضوح مصطلحات وعبارات العقد

في تحديد معنى كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد، ومدى ملاءمته لتسهيل عمليات تنفيذ الالتزامات مقابل الحقوق

- الدقة - المشاركة - المنهجية

أي \_\_\_\_\_ جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق والتأكد من تحقيق مصلحة الجميع، وبناء عليه قد يتم حذف بعض البنود أو إضافة أخرى عند الاعداد والصياغة

- الدقة - المشاركة - المنهجية

أركان العقد؟

- اتفاق مكتوب - أطراف العقد - وجود قواعد قانون تحكم العقد - موضوع العقد ذاته

- العقوبة (الشرط الجزائي) - التوقيع على العقد - مدة الصلاحية والتنفيذ - الملاحق الخاصة بالعقد

- كل ما ذكر صحيح

يعتمد ذلك على وجود نص مكتوب مصدق عليه من الفنيين والمختصين

- اتفاق مكتوب - أطراف العقد - وجود قواعد قانون تحكم العقد - موضوع العقد ذاته

يتكون النص في العقد من:

- المقدمة - موضوع العقد

- النظام الخاص بحل الخلافات والقانون الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد.

- كل ما ذكر صحيح

ما يسمى بالديباجة ويذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم.

- المقدمة - موضوع العقد

ويشمل الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها، ويجب هنا عرض كافة المصطلحات التي سيعتمد عليها النص والتعريفات الحاكمة للعقد.

- المقدمة - موضوع العقد

يجب أن تتوفر فيهم شروط الأهلية، وأن يكونوا بعديين عن الإكراه أو التدليس، فيجب توفر عنصر الرضا، وقد يوقعون بأنفسهم أو ينيبون من يوقع عنهم.

-اتفاق مكتوب - أطراف العقد - وجود قواعد قانون تحكم العقد - موضوع العقد ذاته

يستلزم أن تكون نصوص \_\_\_\_\_، ويجب ألا تخرج بنود الحكم عن النظام العام، أي أن تكون محكومة بمجموعة قواعد قانونية عامة حاكمة للمجتمع بالإضافة للنظام الأخلاقي وعادات السلوك العام والتقاليد الثابتة.

-اتفاق مكتوب - أطراف العقد - وجود قواعد قانون تحكم العقد - موضوع العقد ذاته

ويبحث هذا الركن عن الالتزامات والحقوق التي يفرضها \_\_\_ على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين عليها، لذا وجب أن يصاغ موضوع \_\_\_ بعبارات واصطلاحات واضحة المعالم ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في الخلافات عند تطبيقها.

- اتفاق مكتوب - أطراف العقد - وجود قواعد قانون تحكم العقد - موضوع العقد ذاته

يأخذ هذا الركن بندا (أو بنودا) مستقلا لتوضيح ماهية الغرامة أو الجزاء الذي سيتم توقيعه على من يخفق بالالتزامات العقد، وهنا نميز ما بين من يخفق بأن يفشل في تأدية التزاماته وبين من يعتمد الإخلال بنود العقد.

- العقوبة (الشرط الجزائي) - التوقيع على العقد - مدة الصلاحية والتنفيذ - الملاحق الخاصة بالعقد

وهي عملية شكلية وموضوعية في آن واحد، فهي شكل من أشكال استكمال الرضا، كما أنها من حيث الموضوع تعطي الفرصة لمراجعة بنود العقد وإجراء عمليات تعديل خفيفة عند الزوم.

- العقوبة (الشرط الجزائي) - التوقيع على العقد - مدة الصلاحية والتنفيذ - الملاحق الخاصة بالعقد

هنا يستلزم احتواء العقد شروط صلاحية للعقد مقترنة بمدة ينص عليها، بحيث إذا لم ينص عليها يعتبر ساري المفعول لذا يجب تحديد تاريخ التوقيع.

- العقوبة (الشرط الجزائي) - التوقيع على العقد - مدة الصلاحية والتنفيذ - الملاحق الخاصة بالعقد

تعتبر جزءا مكملًا للعقد، ويلجأ إليها لكون التفاصيل التي تحملها تؤثر على سياق موضوع العقد ووحدته العضوية.

- العقوبة (الشرط الجزائي) - التوقيع على العقد - مدة الصلاحية والتنفيذ - الملاحق الخاصة بالعقد

من أهم تلك الملاحق الخاصة بالعقد ما يلي:

- إحصائية - إجرائية - تشريعية - وثائقية - تاريخية - كل ما ذكر صحيح

يتم فيها التوضيح بالجدول التي يحتاجها العقد.

- إحصائية - إجرائية - تشريعية - وثائقية - تاريخية

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

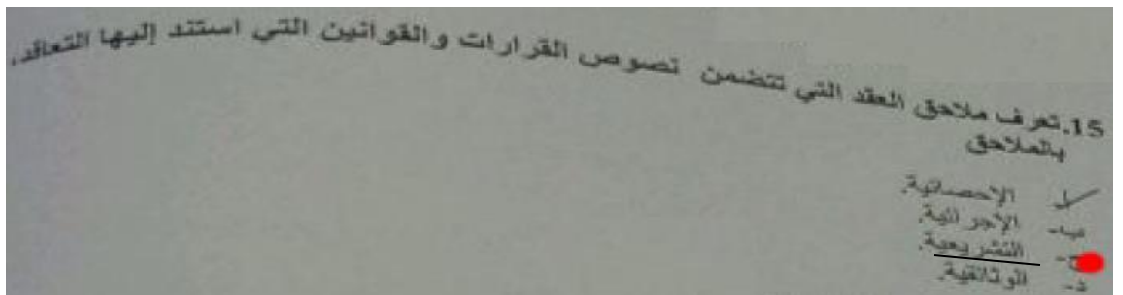
- أ- الإحصائية
- ب- الإجرائية
- ج- التشريعية
- د- الوثائقية

بحيث تتضمن الإجراءات الواجب القيام بها في حال تنفيذ الالتزامات والتعهدات.

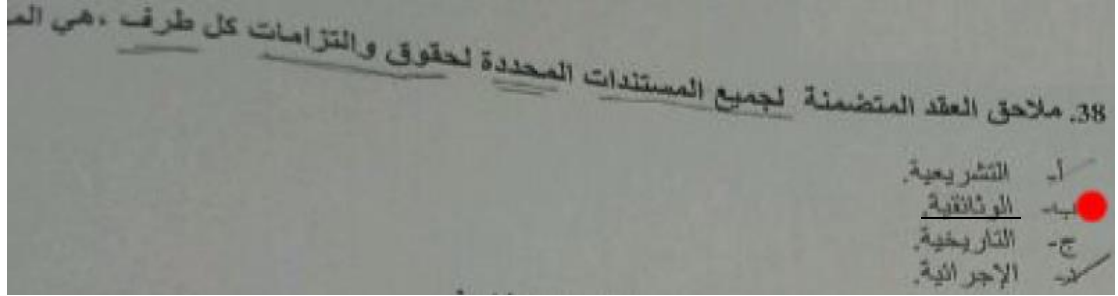
- إحصائية - إجرائية - تشريعية - وثائقية - تاريخية

نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد والتي أجزت بالتراضي بين الطرفين من قبل المختصين والفنيين.

- إحصائية - إجرائية - تشريعية - وثائقية - تاريخية



تتضمن جميع الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والتزامات كل طرف.  
إحصائية - إجرائية - تشريعية - وثائقية - تاريخية



وتتضمن ملخصات لاتفاقيات ومعاهدات سابقة واضحة، تم عقدها بين الأطراف والتي توحى بمدى فشل أو نجاح الاتفاقيات بين الأطراف في الماضي.

إحصائية - إجرائية - تشريعية - وثائقية - تاريخية

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

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

١- العقد الذي لا يمكن بموجبه تحديد الالتزامات مثل عقود التأمين على الحوادث هو :

أ. عقد التفويض

ب. العقد الاحتمالي ( المحاضرة ١٤ )

ج. عقد الإذعان

د. عقد المساومة

٢- التوقيع بالأحرف الأولى على العقد هو :

أ. نهائي

ب. ملزم للأطراف المتعاقدة

ج. لمجرد اعتماد نصوص العقد ( المحاضرة ١٤ )

د. يصبح العقد بموجبه ساري المفعول



٧- يشمل موضوع العقد :

أ. الالتزامات التي يترتبها والحقوق التي يخولها ( المحاضرة ١٣ )

ب . النظام الخاص بحل الخلافات

ج . القانون الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد

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

٨- ينظر للتوقيع على العقد على أنه عملية :

أ. شكلية وليست موضوعية

ب. موضوعية وليست شكلية

ج. موضوعية وشكلية في آن واحد ( المحاضرة ١٣ )

د. لا تتعلق بأركان العقد

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

أ. الإحصائية

ب. الإجرائية

ج. التشريعية ( المحاضرة ١٣ )

١٣- عقد الهبة هو مثال عن :

أ. العقد الملزم للطرفين

ب. العقد الملزم لطرف واحد (المحاضرة ١٤)

ج. عقد المساومة

د. عقد الإذعان

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

أ. التشريعية

ب. الوثائقية (المحاضرة ١٣)

ج. التاريخية

د. الإجرائية

٢٩- من الجوانب الإجرائية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

أ. أسلوب كتابة العقد (المحاضرة ١٣)

ب. المنهجية

ج. الدقة في تحديد معاني المصطلحات

د. المقومات في عملية التنفيذ

٣٠- 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 (المحاضرة ١٣)

ج. ملاحق العقد

د. متن العقد

١. تشمل 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.

٤٧- تعرف العقود التي يتطلب القانون لانعقادها فضلاً عن التراضي تسليم شيء أو عين ، بالعقود :

أ. الرضائية

ب. الشكلية

ج. العينية ( المحاضرة ١٤ )

د. الأصلية

٤٨- عقد الشركة الذي يجب لانعقاده أن يصرغ التراضي في محرراً وسند مكتوب ، هو من :

أ. العقود العينية

ب. العقود الشكلية ( المحاضرة ١٤ )

ج. العقود الرضائية

د. عقود الإذعان

٥٠- من الجوانب الموضوعية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

أ. مكان تحرير وكتابة العقد

ب. وضوح مصطلحات وعبارات العقد ( المحاضرة ١٢ )

ج. لغة تحرير وكتابة العقد

د. وقت إعداد العقد

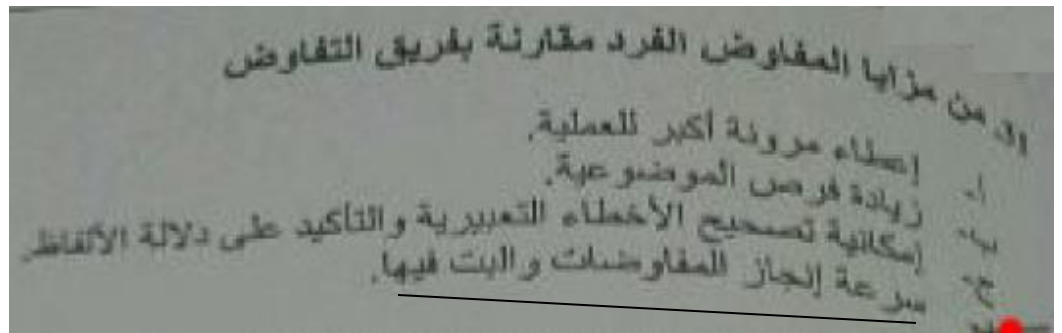
2. يتمثل أحد الجوانب الموضوعية أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض في

أ- المنهجية التي سيتم بموجبها تنفيذ بنود العقد.

ب- لغة تحرير وكتابة العقد.

ج- وقت إعداد العقد.

د- طريقة صياغة الاتفاق.

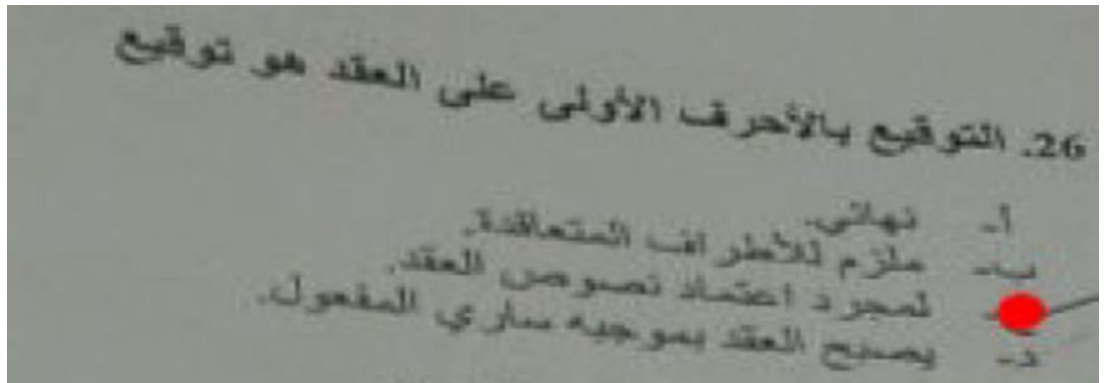


47. من مزايا اللجوء إلى الفريق التفاوضي بدلا من الفرد الواحد المفاوض

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

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

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



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

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

3. عقود التأمين على الحوادث ، هي مثال عن

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

25. العقد الذي لا يمكن بموجبه تحديد الالتزامات مثل عقود التأمين على الحوادث . هو

أ- عقد القويض. ✓  
ب- العقد الاحتمالي. ●  
ج- عقد الإذعان.  
د- عقد المساومة.

37. عقد الهبة هو مثال عن

أ- العقد الملزم للطرفين. ✓  
ب- العقد الملزم لطرف واحد. ●  
ج- عقد المساومة.  
د- عقد الإذعان.

30. عقد هبة المنقول، هو مثال عن

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

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

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

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

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

4. يتمثل أحد معوقات التفاوض الشخصية في

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

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

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

9. جميع ما يلي هو من الجوانب الضمنية لعناصر التفاوض ما عدا

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

19. نوع الحاجات الذي يشكل قمة الهرم في سلم ماسلو للحاجات هو حاجات

- أ- الانتماء.
- ب- تحقيق الذات.
- ج- التقدير والاحترام.
- د- حاجات الأمن.

5. من الخصائص التي يتميز بها السلوك التفاوضي

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

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

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

### 35. البدء بالقضايا الثانوية في تحديد أجندة التفاوض يكون بسبب

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

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

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

### 9. من خصائص عملية التفاوض

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

### 22. تعرف القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم بالقوة

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

### 29. الإطار المنظم لممارسات التفاوض ، هو

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

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

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

28. من التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

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

46. يقصد باستراتيجيات التفاوض

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

45. إن المدخل الترابطي، في تحديد القضايا التفاوضية

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

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

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



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

- أ- المسار العام للتفاوض.
- ب- استراتيجية التفاوض.
- ج- التكتيكات التفاوضية.
- د- سياسة التفاوض.

17. يدخل ضمن مرحلة الإعداد للتفاوض

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

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

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

39. القدرة على الاستقرار ، تصنف ضمن قدرات التفاوض

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

15. تصنف القدرة اللغوية ، ضمن قدرات التفاوض

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

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

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

29. من المعوقات التنظيمية لعملية التفاوض

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

14. من المعوقات البيئية للتفاوض

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

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

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

7. بعد التفاوض

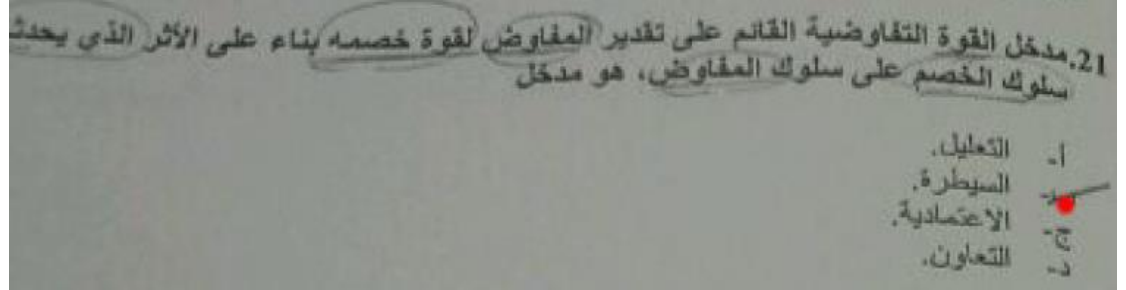
- أ- أحد العناصر الأساسية للمساومة.
- ب- جزء لا يتجزأ من المساومة.
- ج- مذاقنا لعملية المساومة.
- د- أشمل من المساومة.

20. 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.

#### 41. ينظر للتفاوض على أنه

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



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

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

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

- أ- إيجاباً على الطرف (س).
- ب- سلباً على الطرف (ص).
- ج- إيجاباً على الطرف (ص).
- د- سلباً على كلا الطرفين.

## المحاضرة الثالثة عشر والرابعة عشر

س ( ) هو « اتفاق بين طرفين على إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو انقضائه حيث يشترط لوجود هذا الاتفاق تواجد إرادتين متضادتين واجههما إلى ترتيب أثر قانوني على عاتق أحد الطرفين أو كليهما » هو تعريف ؟

التفاوض  
العقد  
التحكيم  
النزاع

س ( ) ينظر للعقد على أنه (-----) التي تتوج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم للأطراف المتفاوضة يكون أساسا للتعامل فيما بعد؟

اللب  
الخبرة  
الثمرة  
الجهود

س ( ) تعتبر أهم أركان العقد عدا ؟

أطراف العقد  
مكان العقد  
موضوع العقد ذاته  
الملاحق الخاصة بالعقد

س ( ) ملاحق العقد المتضمنة ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة واضحة؟

التشريعية  
الوثائقية  
التاريخية  
إجرائية

س ( ) ملاحق العقد المتضمنة الإجراءات الواجب القيام بها في حال تنفيذ الإلتزامات والتعهدات؟

التشريعية  
الوثائقية  
التاريخية  
إجرائية

مادة تعاقد وتفاوض

س ( ) ينظر لموضوع التوقيع على العقد على أنه جميع الاشكال عدا ؟

**شكلية وليست موضوعية**

شكل من أشكال استكمال الرضا

شكلية وموضوعية في أن واحد

إعطاء الفرصة للمراجعة وإجراء تعديل خفيفة عند اللازم

س ( ) الملاحق الخاص تعتبر جزءاً (----) من العقد ؟

زايد

ناقص

ملحق

**مكمل**

س ( ) يطلق على الجانب من العقد الذي يشمل الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها بالـ؟

المقدمة

الدباجة

**موضوع العقد**

نصوص العقد المبرم

س ( ) من الجوانب الموضوعية التي يشملها تحرير العقود؟

المنهجية

المقومات في عملية التنفيذ

وضوح ودقة المصطلحات والعبارات

المشاركة

**جميع ما ذكر.**

س ( ) من ابرز انواع العقود بصفة عامة عدا ؟

العقود الرضائية وغير الرضائية

عقد المساومة والاذعان

**عقود السيطرة**

العقد الملزم للطرفين والعقد الملزم لطرف

س ( ) هو عقد يلتزم فيه أحد الطرفين دون مقابل يلزم به الطرف الآخر؟

عقد التفويض

**عقد التبرع**

عقد محدد الالتزامات

عقد احتمالي

مادة تعاقد وتفاوض

س ( ) عقد حدد فيه قيمة الالتزامات مثل عقود البيع (بائع ومشتري)؟

عقد التفويض

عقد التبرع

عقد محدد الالتزامات

عقد احتمالي

س ( ) وبذلك يصبح العقد ساري المفعول. أي ابتداء من الوقت الذي يوقع فيه توقيعاً نهائياً؟

التوقيع بالأحرف الأولى

التوقيع الشكلي

التوقيع النهائي

التوقيع المبدئي

س ( ) من مراسيم او احتفالية التوقيع الخطوات التالية عدا؟

تحديد المكان وتجهيزه

تحديد موعد التوقيع

عدم تحديد قائمة المدعوين لحضور عملية التوقيع

تحديد نوع التوقيع وطبيعته

س ( ) هي العقود التي تتم برضا الطرفين دون وجود شكل؟

العقود الشكلية

العقود الرسمية

عقود الاذعان

العقود الرضائية

س ( ) هي عقود يلزم بموجبها إفراغ رضا الطرفين في شكل معين هو الكتابة سواء رسمية او عرفية.

عقود شكلية

عقود رسمية

عقود عينية

العقود الرضائية

س ( ) عقود البيع هو مثال لعقود؟

العقد الملزم لطرف واحد

العقد الملزم للطرفين

عقد التفويض

جميع ما ذكر

مادة تعاقد وتفاوض

س ( 96 ) هو عقد يكون بمقدور كل طرف مناقشة شروط العقد والتفاوض بشأنها وقبول او رفض او تعديل بعض الشروط؟

- ◀ عقد الإذعان
- ◀ عقد الإلزام
- ◀ عقد المساومة
- العقود الرسمية

س ( 97 ) عقد من طرف واحد هو الاقوى يتم فرض كافة شروطه دون مناقشة او حتى أبدأ للرأي والآخر عليه قبوله برتمه جملة وتفصيلاً.

- ◀ عقد الإذعان
- ◀ عقد الإلزام
- ◀ عقد المساومة
- العقود الرسمية

س ( 98 ) يعتبر هذا التوقيع المبدئي غير ملزم للأطراف لأنه مجرد اعتماد لنصوص العقد فقط؟

- ◀ التوقيع النهائي
- ◀ التوقيع البسيط
- ◀ التوقيع بالحروف الاولى
- التوقيع من قبل اعضاء الوفد

س ( 99 ) يبرز من العقود ما يسمى بالمعاهدات وما يسمى بتسيير المرافق وكل ما يندرج في خانة ما يسمى

- ◀ بالعقود الرسمية
- ◀ بالعقود القانونية
- ◀ بالعقود الادارية
- بالعقود الرضائية.

س ( 111 ) هو شرط ضروري لقيام العقد يجب على الطرفين تنفيذه؟

- ◀ التوقيع والاعتماد
- ◀ التحرير والتوقيع
- ◀ التصديق والاعتماد
- التوقيع والتصديق

### السؤال 1

يعرف عن التفاوض أنه

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

### السؤال 2

يوصف التفاوض بأنه

- فن وعلم
- علم وليس فن
- فن وليس بعلم
- ليس فن وليس بعلم

### السؤال 3

ينظر للمساومة على أنها

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

من خصائص عملية التفاوض

- تركيزها غالبا على ما يتحقق في الأجل الطويل مقارنة بالقصير
- عدم تأثر نتائجها باعتمادات خارجة عن طاولة المفاوضات
- أن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة لأطراف التفاوض
- عدم تأثرها بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم

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

- المناورة
- الاستشارة
- الوساطة
- التحكيم

تعرف القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم بالقوة

- الذاتية
- الموضوعية
- المدركة
- الكامنة



من المعوقات التنظيمية للتفاوض

اللغة ومدلولات الألفاظ

عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات

تباين الإدراك بين الأفراد

تشويه المعلومات بقصد أو بغير قصد

من مزايا المقايض القرد مقارنة بالقرين

إعطاء مرونة أكبر للمعية

زيادة فرص الموضوعية

تقليل التحيز الشخصي.

سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها

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

البدء بالقضايا الأساسية

البدء بالقضايا الثانوية

وضع أسس وشروط عامة يتم الاتفاق عليها باعتبارها الحاكمة للتفاوض

تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات توعية متخصصة متجانسة

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

التكتيك التفاوضي

استراتيجية التفاوض

الموقف التفاوضي

قضية التفاوض