

تبويب التعاقد والتفاوض

المحاضرة الأولى

تهدف عملية التفاوض إلى:

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

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

- الدخول في نوع من الحوار
 - الجلوس لتبادل الاقتراحات بينهما
 - التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم
 - الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما
- جلوس الطرفين على طاولة المفاوضات يعني في علم التفاوض :

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

يعتبر علماء الإدارة أن عملية التفاوض نوع من الحوار:

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

عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

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

عملية التفاوض

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

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

- تنشأ الحاجة للتفاوض :

الحاجة للتفاوض
تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريباً، أي حيثما تتواجد مصلحة مشتركة يرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية فتنشأ الحاجة للتفاوض.

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

- هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف:

-من أبرز الفروق بين التفاوض والمساومة "الهدف" لكل منهما

- يختلف هدف التفاوض عن هدف المساومة حيث أن التفاوض

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

-تختلف قوة المفاوضين في حالة التفاوض وفي حالة المساومة:

- أ. عند المساومة تكون قوى الطرفين متكافئة وعند التفاوض تكون غير متكافئة.
ب. عند التفاوض تكون قوى الطرفين متكافئة وعند المساومة تكون غير متكافئة.
ج. عند التفاوض والمساومة لا بد أن تتساوى القوى بين الطرفين.
د. عند المساومة والتفاوض تقارب القوى أمر حتي إنجاز الصفقة.

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

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

أولاً: التفاوض والمساومة

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

- 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

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

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

أ. التفاوض

ب. المساومة

ج. الوساطة

د. التحكيم

- يعبر دخول طرف آخرين أطراف النزاع للتوصل لحل ملزم لهما ، إلى :

أ. التفاوض

ب. المساومة

ج. الوساطة

د. التحكيم

- يعرف على أنه أحد الأشكال القانونية لفض النزاع ويطلق عليه مصطلح

أ. المساومة

ب. التحكيم

ج. جهة الاختصاص

د. الوساطة

ثانياً: التفاوض والوساطة والتحكيم:

١-التفاوض: يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع.

٢-الوساطة: تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع بهدف مساعدة المتفاوضين على التوصل إلى حل.

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

- ينظر علماء الإدارة إلى "التحكيم" على أنه شكل من:

نظر علماء الإدارة إلى التحكيم على أنه شكل من

أ. أشكال التفاوض.

ب. الأشكال القانونية لفض النزاع.

ج. أشكال المساومة.

د. أشكال الوساطة.

- لعملية التفاوض مداخل هي:

- تتعدد المداخل المتبعة في عملية التفاوض وهي:

أ. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع.

ب. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الأمر الواقع.

ج. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الأمر الواقع ومنهج المراوغة.

مداخل عملية التفاوض :

- أولاً: منهج المصالح المشتركة
- ثانياً: منهج الصراع

ج. تكافؤ الحقوق والواجبات

د. تنازع أطراف التفاوض

منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض يعني :

أ. تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة

ب. تكافؤ المراكز التفاوضية

ج. تكافؤ الحقوق والواجبات

د. سمي كل طرف لتعظيم مكاسبه والأضرار بمصالح الأطراف الأخرى

- يعتمد مدخل المصالح المشتركة على عدة إفتراضات منها :

- الافتراضات الأساسية في مدخل المصالح المشتركة:

أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية.

ب. عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى.

ج. تعارض المصالح.

د. تكافؤ الحقوق والواجبات.

- من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية

ب. تعارض المصالح

ج. تنازع الحقوق والواجبات

د. فهم إمكانات ومشكلات الطرف الأخر

- عندما يفهم أطراف التفاوض إمكانات ومشكلات ورغبات كل طرف للأخر بصدق:

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

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

أ. التعامل من خلال منهج الصراع.

ب. التعامل من خلال منهج المصالح المشتركة.

ج. التعامل من خلال منهج المراوغة.

د. التعامل من خلال منهج فرض الأمر الواقع.

عندما يفهم اطرف التفاوض امكانات ومشكلات ورغبات كل طرف للأخر فنحن بصدق

أ. اطراف تتعامل من خلال منهج الصراع

ب. اطراف تتعامل من خلال منهج المصالح المشتركة

ج. اطراف تتعامل من خلال منهج المراوغة

- من خصائص عملية التفاوض :-

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

- عدد المبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض هي:

- أ. خمسة.
- ب. **ستة.**
- ج. سبعة.
- د. تسعة.

- إختيار واحد فقط في مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض

- من المبادئ العامة للتفاوض:

- مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض :

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

- مبادئ التفاوض متعددة أبرزها :

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

المبادئ العامة للتفاوض

أولاً: مبدأ الالتزام:

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

ثانياً: مبدأ المصلحة أو المنفعة:

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

ثالثاً: مبدأ العلاقات المتبادلة:

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

رابعاً: مبدأ الاستمرارية:

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 ولفترات 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.

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

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

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

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

- مبدأ الإلتزام هو أحد المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني :

- أ. التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها
- ب. **الالتزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها وبما يتم الإتفاق عليه بين الطرفين**
- ج. التزام كل طرف بما يتم الإتفاق عليه من الطرفين
- د. التزام كل طرف بالقيود التي تضعها له جهته التي يمثلها

- مبدأ الإلتزام كأحد مبادئ التفاوض يعني:

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

المحاضرة الثانية

الإعداد الجيد للتفاوض يعني:

- من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيدا للتفاوض
- يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض إجراء واحدة من الخيارات التالية
- أ. **التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.**
- ب. التنظيم الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.

محددات النجاح في التفاوض

أولاً: الإعداد الجيد للتفاوض: الإعداد الجيد للتفاوض يعني التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي. ويشمل ذلك:

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

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

ثالثاً: الاستخدام الذكي للتوقيت:

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

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

- ج. التوجيه الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- د. الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي.

يعد التخطيط قبل الدخول في التفاوض الفعلي:

- أ. من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.
- ب. من المبادئ العامة للتفاوض.
- ج. من التوجهات العامة للتفاوض.
- د. من السياسات العامة للتفاوض.

يعتبر التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي من المؤشر

أ. الإستعداد الجيد لتفاوض

- ب. إستعداد كل طرف ان يتنازل لطرف الاخر
- ج. إستعداد كل طرف ان يجهز على الاخر
- د. إستعداد كلا الطرفين ان يرضي بعضهم بعضا

واحدة فقط لايمكن اعتبارها من الإعداد الجيد للتفاوض:

ليس من الإعداد الجيد للتفاوض:

- أ. تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها.
- ب. اختيار الفريق المفاوض.
- ج. تحديد الاستراتيجية المستخدمة.
- د. تدريب المفاوضين.

يدخل ضمن مرحلة الإعداد للتفاوض :

أ. اختيار مكان التفاوض

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

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

يعد محاصرة الخصم في ركن ضيق من المهارات:

- أ. التي يتمتع بها المفاوض في استخدام قدراته الشخصية.
- ب. التي يتمتع بها المفاوض في استخدام ضعف الطرف الأخر.

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

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

ج. التي يتمتع بها المفاوض في توظيف الأسئلة لتفعيل التفاوض.

د. التي يتمتع بها المفاوض في توظيف قدرات المؤسسة.

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

أ. المناورة

ب. الاستشارة

ج. الوساطة

د. التحكيم

تعرف القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم بالقوة :

أ. الذاتية

ب. الموضوعية

ج. المدركة

د. الكامنة

القوة المدركة التي يخلقها المفاوض في ذهنه عن الطرف الأخرى :

أ. القوة الموضوعية لطرف الآخر

ب. القوة التي يتخيلها وينبئها نتيجة لمعلومات وصلته عن خصمه

ج. القوة التي يصدرها الخصم له

د. القوة الحقيقية التي يتمتع بها الخصم

تعرف القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم :

أ. من المبادئ العامة للتفاوض

ب. من العلامات التي يتم الحكم فيها بأن المفاوضات ناجح

ج. من الأعداد الجيد للتفاوض

د. من إستراتيجيات لماذا

من مصلحة المفاوض الناجح أن يتفاوض على أساس:

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

تقتضي المصلحة للمفاوض الناجح أن يؤسس تفاوضه على

أ. القوة الموضوعية في ذهن الخصم.

ب. القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم.

خامساً: الاستشارة والوساطة والتحكيم:

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

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

سابعاً: العلاقات بين الأطراف المتفاوضة.

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

ثامناً: العناية بصياغة العقود والاتفاقات:

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

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

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

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

- ج. تجنب تدريب المرؤوسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليهم.
د. جميع ما ذكر.

يصنف المفاوض ذو مركز تفاوضي قوي إذا كانت :

يكون المفاوض في موقف ذي إذا كانت:

من شرح الدكتور في الدقيقة ٢٣ من المحاضرة

أ. قوته المدركة لدى الخصم أكبر من قوته الموضوعية.

ب. قوته الموضوعية متساوية مع قوته المدركة لدى الخصم.

ج. قوته الموضوعية أكبر من قوته المدركة لدى الخصم.

د. لا شيء مما سبق.

في منظمات الأعمال تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة:

تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة في:

شرح الدكتور في الدقيقة ٢٣ من المحاضرة

أ. الواقع العملي.

ب. تقديرات المفاوضين.

ج. مكونات وتركيبات القوة في المنشأة.

د. مدى استعدادات وقدرات المنشأة.

حتى ينجح المدير أو البائع كمفاوض ينبغي:

أ. أن يكون مطلعاً على كافة البيانات المعلنة والغير معلنة بالشركة.

ب. أن يكون ملماً بموضوع التفاوض.

ج. أن يكون مقتنعاً بموضوع التفاوض.

د. أن يكون متقناً لمهامه داخل الشركة.

حل الدكتور بالمباشرة

تقاس قدرة البائع على النجاح أو الفشل كمفاوض عندما يكون :

أ. مطلعاً على كافة البيانات المتاحة

ب. مقتنعاً بموضوع النقاش

ج. ملماً تماماً كاملاً بموضوع التفاوض

د. الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي

حل الدكتور بالمباشرة

المحاضرة الثالثة

عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي:

ليتمكن طرفي التفاوض من الإعداد الجيد للتفاوض :

ينبغي على المفاوضين الاستعداد الناجح والسليم للتفاوض من خلال :

أ. عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.

ب. تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.

ج. تحديد الفص وعدم تحديد القيود التفاوضية.

د. عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.

الإعداد الجيد للتفاوض يعني :

أ. التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي

ب. التنظيم الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي

ج. التوجيه الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي

د. الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي

خطوات الإعداد للتفاوض

١. تحديد الأهداف

٢. تحديد الفرص والقيود التفاوضية

٣. حصر القضايا التفاوضية

٤. تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق

٥. تقييم المركز التفاوضي النسبي

٦. تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة

٧. اختيار الفريق التفاوضي

٨. تحديد أجندة التفاوض

٩. اختيار لغة التفاوض

١٠. تحديد مكان التفاوض

١١. الاتصال بالطرف الآخر

١٢. الاستعداد والجلسة الأولى

ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض إلى:

على المفاوض أن يحتفظ بسرية الأهداف التفاوضية وذلك :

أ. عدم الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً.

ب. إضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تناول بعض الأهداف.

ج. عدم إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة.

د. عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات.

يحرص الفريق المفاوض على سرية الأهداف التفاوضية حتى يتمكن :

من الأهمية المحافظة على سرية الأهداف التفاوضية وذلك ل:

أ. الارتقاء بالعملية التفاوضية.

ب. كسب الطرف الآخر.

ج. تحجيم تطلعات الطرف الآخر.

د. إتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة.

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

أ. دائما يجعل أهداف المفاوضات ليست موضع النقاش

ب. دائما يجعل أهداف المفاوضات موضع نقاش

(١) تحديد الأهداف وبدائلها

يجب تحديد الأهداف الأساسية والفرعية لعملية التفاوض وحتى

تتجنب الفشل يجب وضع بدائل لتلك الأهداف، ومن أهم

خصائص الأهداف التفاوضية ما يلي:

(أ) الوضوح (ب) الواقعية (ج) المرونة

(د) المشاركة (هـ) افتتاع المفاوض بها. (و) القابلية للقياس

(ز) القابلية للتعديل (ح) السرية

وترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلى ما يلي :

١- الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً .

٢- عدم إضعاف مركزك التفاوضي عند التنازل عن بعض الأهداف.

٣- عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات .

٤- إرباك الطرف الآخر لعدم معرفته لما تصبو إليه .

٥- إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة .

- ب. بالموارد المتاحة
ج. بدرجة اعتمادية كل طرف على الآخر
د. بالموارد المتاحة ودرجة الاعتمادية على بعضهما ومواطن القوة والضعف وإدراكهما لهما

تعتبر درجة الإعتمادية بين أطراف التفاوض أهم المؤثرات التي تحدد:
درجة الاعتمادية بين المفاوضين تؤثر على:

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

الأصل في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو:

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

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

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

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

(٦) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية:

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

المحاضرة الرابعة

عند اختيار الفريق التفاوض ينبغي:

- أ. مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري.
- ب. مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي .
- ج. مراعاة تقارب عدد أفراد الفريق.
- د. **كل ما سبق.**

عند اختيار فريق التفاوض ينبغي

- أ. مراعاة تقارب او تماثل المستوى الاداري
- ب. مراعاة تقارب او تماثل المستوى الوظيفي
- ج. مراعاة تقارب عدد افراد الفريق
- د. **مراعاة تقارب او تماثل المستوى الاداري والوظيفي وعدد الفريق**

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

- أ. تقارب أو تماثل المستوى الإداري
- ب. تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي
- ج. تقارب عدد أفراد الفريق

د. **تقارب وتماثل المستوى الإداري والوظيفي وعدد الفريق**

بناء فرق التفاوض في المنظمات يقوم على أساس تقارب وتماثل :

- أ. المستوى الاداري
- ب. المستوى الوظيفي
- ج. أفراد الفريق

د. **المستوى الاداري والوظيفي وعدد الفريق**

تابع خطوات الإعداد للتفاوض :

7) اختيار فريق التفاوض:

يتم اختيار أعضاء فريق التفاوض بشروط خاصة فمن الضروري أن يتصف المفاوض الماهر بعدة صفات أهمها

- ✓ الذكاء وقوة الملاحظة، وحسن وسرعة التصرف
- ✓ والقدرة علي التعبير،
- ✓ والجلد والصبر،
- ✓ وإتقان فن الإنصات،
- ✓ والقدرة علي لعب مختلف الأدوار،
- ✓ وسعة الحيلة ،
- ✓ وإتقان لغة المفاوضات الأخر.

ومن الضروري مراعاة تقارب أو تماثل المستوي الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض، وتقارب عدد أعضاء الفريقين، ويذكر أن مزايا المفاوضات الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي، والعكس صحيح.

8) تحديد أجندة التفاوض:

تعكس أجندة التفاوض فكر واستراتيجية المفاوض ، وتمثل ترجمة عملية لسيناريو المفاوضات ، وتصور تسلسل التكتيكات المتبعة خلال مراحل التفاوض ، فالأجندة تحدد ما يلي:

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

تعكس أجندة التفاوض:

- أ. استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته.
- ب. **استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة.**
- ج. تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة.

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

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

المناخ التفاوضي الحيادي يعني ان طرفي التفاوضي يتعاملا على ان

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

عدم دخول المفاوضين في تفاصيل قدر الامكان :

أ. يحسن من مناخ التفاوض

- ب. يفقد التفاوض معناه
- ج. يفسد مناخ التفاوض
- د. جعل مناخ التفاوض سلبياً

من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

أ. عدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الامكان.

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

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوض

أ. يلجؤون لعدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الامكان

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

المحاضرة السادسة

تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

- أ. كنتاج.
- ب. كإمكانية وطاقه.
- ج. **كعمل تكتيكي.**
- د. كرمز.

مراكز القوة النسبية للمفاوض:

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

يرجع إهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية :

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

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

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

العامل الرئيس في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو:

- أ. **درجة الاعتمادية بين اطراف التفاوض**
- ب. درجة الموثوقية بين اطراف التفاوض
- ج. درجة التعاون بين اطراف التفاوض
- د. درجة الندبة بين اطراف التفاوض

المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية للمفاوضين:
- كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ص) بالمقارنة باعتماد (ص) على (س) كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ص) في التفاوض.
- علمًا أن القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، ونتائج التفاوض.

المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين:

- أ. رغبات كل منهما.
- ب. تفاعلات الموقف التفاوضي.
- ج. ناتج التفاوض.
- د. القوة التفاوضية.

يوجه سلوك المفاوضين بمفاتيح كثيرة ومفتاحها الرئيس :

- أ. هو رغبات كل من طرفي التفاوض
- ب. هو تفاعلات الموقف التفاوضي لكل من طرفي التفاوض
- ج. هو ناتج التفاوض لكل من طرفي التفاوض
- د. هو القوة التفاوضية لكل من طرفي التفاوض

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

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

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

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

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

أ. مدخل الاعتمادية.

ب. مدخل التعليل.

ج. مدخل السيطرة.

د. مدخل المبادرة.

المدخل المختلفة للقوة التفاوضية:

١- مدخل التعليل. وهو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض (وبقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية في شرح القوة المدركة) .

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

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

المدخل المختلفة للقوة التفاوضية:

- ٢- **مدخل السيطرة** . ويعتمد هذا المدخل على الموارد الهامة في القوة التفاوضية (قدرة طرف على معاقبة طرف آخر) والتي يمكن أن تكون قدرات هجومية (المعاقبة) أو قدرات دفاعية) **موارد تحمي طرف من الطرف الآخر** .
٣- **مدخل الاعتمادية** . وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها. (درجة الاعتمادية ليست ثابتة وإنما هي متغيرة من موقف إلى موقف، بل وفي داخل الموقف الواحد ويمكن التأثير عليه بأسلوب موضوعي أو شخصي)

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

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

القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها:

أولاً : بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها:

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

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

النطاق المتسع للقضايا بين المتفاوضين حتماً سيجعل المناقشات بينهما :

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

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

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

إذا ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا فإن المناقشات تكون:

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

ثانياً: علاقة القضايا ومدى ربطها:

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

عندما تربط الإدارة والنقابة بين القضايا محل التفاوض بينهما :

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

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

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

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

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

ثالثاً: العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة:

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

تكون المناقشات تعاونية بين طرفي التفاوض في حالة إن :

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

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

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

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.

عند لجوء الخصم الى استراتيجية تضييع الوقت على الطرف الأخران :

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

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

- أ. في حالة وجود ضرر من التأجيل
- ب. في حالة انسجام التأجيل مع مصالحنا
- ج. في حالة وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق
- د. في حالة عدم انسجام التأجيل مع مصالحنا

المحاضرة الثامنة

١- ينبغي أن تكون استعدادات فريق التفاوض بالأسئلة متناسباً مع:

٢- يستعد فريق التفاوض بالأسئلة التي تتوافق مع منظمته:

- أ. الاستراتيجيات التي ينفجوها في التفاوض.
- ب. التكتيك الذي ينتهجونه في التفاوض.

ج. الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء في التفاوض.

د. الاستراتيجية التي ينتهجها الخصم في التفاوض.

٣- تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية والتكتيك المتبع:

أ. هام.

ب. ضروري.

ج. لا يمكن الاستغناء عنه.

د. يمكن الاستغناء عنه.

٤- تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية:

أ. والتكتيك المتبع هام

ب. والتكتيك المتبع ضروري

ج. والتكتيك المتبع لا يمكن الاستغناء عنه

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

حل الدكتور بالمباشرة

حل الدكتور بالمباشرة

د. التكتيك المتبع يمكن الإستغناء عنه

٥- واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

- أ. حصار الطرف الأخر.
- ب. إثارة الطرف الأخر.
- ج. ارباك الطرف الأخر.
- د. **مساعدة الطرف الأخر.**

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

أ. تظهر قبولك التام لنقده.

ب. **تعاونك وترجى الإجابة.**

ج. عدم تعاونك واهرب من الإجابة.

د. تعاونك واهرب من الإجابة.

٧- عندما تقرر عدم الإجابة على أسئلة الخصم خلال العملية التفاوضية

أ. عليك أن تظهر قبولك التام لنقده

ب. **عليك أن تظهر تعاونك وترجى الإجابة**

ج. عليك أن تظهر عدم تعاونك وأهرب من الإجابة

د. عليك أن تظهر تعاونك وأهرب من الإجابة

الإجابة على أسئلة الخصم:

يمكن الاسترشاد بجملة النصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة؛
- خذ وقتك في فهم السؤال دون حرج حتى لا يؤدي عدم الفهم إلى إضعاف موقفك؛
- إذا كنت لا ترغب في الإجابة:
- ✓ **فاحرص على ألا تبدو متهرباً** فهذا يضعف موقفك ويدفع الخصم لمحاصرتك بالأسئلة؛
- ✓ يمكنك الاحتجاج بان الإجابة غير متوفرة لديك **وتعد بتوفيرها في وقت لاحق**؛
- ✓ يمكن طلب **ارجاء الإجابة** في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير.
- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الإجابة (الأسلوب المباشر، أو المناورة)؛
- لاحظ ان السؤال المباشر يتطلب اجابة مباشرة؛
- جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد؛
- الغموض في الإجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي؛
- إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب **والبدل:**
- ✓ الانسحاب الهادئ؛
- ✓ التنازل التكتيكي؛
- ✓ الاعتراف بالحقيقة.

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

أ. المفتوحة

- ب. المحددة
- ج. المباشرة
- د. الواضحة

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

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

- ما رأيك في المنتجات التي تقدمها الشركة؟

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

ويفيد هذا النوع من الأسئلة في:

✓ جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً؛

✓ الحصول على معلومات من المستجيب؛

✓ استخدامه للحصول كمفتاح للمفاوضات وللحصول على ثقة المستجيب.

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

٩- تفيد الأسئلة المفتوحة في :

أ. ربح الوقت والتحكم فيه

ب. تحكم السائل في مسار النقاش

ج. الحصول على ثقة المستجيب

د. سيطرة السائل على الأسئلة والأجوبة

١٠- كتمهيد للحصول على ثقة المفاوض في بداية الجلسة التفاوضية يتم توجيه

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

أ. أسئلة مفتوحة.

ب. أسئلة تعاونية.

ج. أسئلة مغلقة.

د. أسئلة متباينة.

٢- **الأسئلة المغلقة:** ويتعلق الأمر هنا بتلك الأسئلة التي تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة وفق اختيارات معينة ربما تضمنها السؤال بحد ذاته.
ومثال ذلك: ما المرتب الذي كنت تتقاضاه في وظيفتك السابقة؟ هل أ، - موافق مع هذا المقترح أم معارض له؟
ويفيد هذا النوع من الأسئلة بالنسبة للسائل في:

• ربح الوقت والتحكم فيه؛

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

كما تجدر الإشارة ضمن هذا السياق إلى: أسلوب تتابع الأسئلة القائم على بدأ الحوار من قبل السائل بسؤال مفتوح يكون متبوعاً بأسئلة تتدرج في الانغلاق لتصل بالسائل إلى هدفه

١٢- 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

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

يتمثل دور المحكم في القضايا التفاوضية في:

ينحصر دور المحكم عند طلب تدخله في القضايا التفاوضية في:

- أ. قيادة المناقشة.
- ب. تقديم الاقتراحات للمتفاوضين.
- ج. حسم النزاع بين طرفي التفاوض.
- د. الوساطة للقبول بحلول وسط.

عندما تتجه منظمات الأعمال الى التحكيم في قضاياها التفاوضية فأنها تأخذ

- أ. شكل من أشكال التفاوض المادية
- ب. الشكل القانوني لفض النزاع
- ج. شكل من اشكال المساومة
- د. شكل من أشكال الوساطة

عادة ما يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية:

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

- أ. الطرف الأضعف في التفاوض.
- ب. المستشارين القادمين لأحد الأطراف.
- ج. الطرف الأقوى في التفاوض.
- د. الوسطاء.

مفهوم المساومة:

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

١- يعد التفاوض :

- أ. أحد العناصر الأساسية للمساومة
 - ب. جزءاً لا يتجزأ من المساومة
 - ج. مناقضاً لعملية المساومة
 - د. أشمل من المساومة
- ينظر للمساومة على أنها :-
- أ. جزء من التفاوض
 - ب. أشمل من التفاوض
 - ج. تختلف اختلاف جوهري عن التفاوض
 - د. لاعلاقة لها بعملية التفاوض

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

أ. الوساطة

ب. المساومة

ج. التحكيم

د. التفاوض

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

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

عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين:

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

أ. متكافئة.

ب. غير متكافئة.

ج. متساوية.

د. غير هامة في النزاع.

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

أ. من الصراع المطلق بين الطرفين

ب. من التعاون المطلق بين الطرفين

ج. تجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بين الطرفين

د. من التعاون والتنافس بين الطرفين

مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع فكرتها على:

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

أ. أن الصراع مطلق بين الطرفين ومكسب أحدهما خسارة للثاني.

ب. أن الصراع غير مطلق ومكسب أحدهما خسارة للثاني.

ج. أن الصراع مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسباً في آن واحد.

د. أن الصراع غير مطلق ويحقق الطرفين مكسباً في آن واحد.

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

أ. مباريات المجموع الثابت

ب. مباريات المجموع المتغير

ج. مباريات التعادل

د. المباريات السلبية

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

أ. الصراع المطلق بين الطرفين

ب. التعاون المطلق بين الطرفين

ج. المباريات ذات المجموع الصفري بين الطرفين

د. التعاون والتنافس بين الطرفين

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

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

كما يمكن ضمن ذات السياق الإشارة إلى النوع الثاني المتمثل في:

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

المحاضرة الحادية عشر

تتمثل المهارة هي :

أ. القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة

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

ج. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتماداً على ضعف الخصم

د. الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى هدف معين

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض

- أ. القدرة على استنباط النتائج الهامة من مشكلة التفاوض
- ب. القدرة على تحديد أدوات تحليل مشكلة التفاوض
- ج. القدرة على تشخيص مشكلة التفاوض
- د. القدرة على التحليل العلمي لمشكلة التفاوض

تصنف مهارة قدره على التحليل لمشكلة التفاوض على انها ضمن :

- أ. المهارات المكتسبه للمفاوض
- ب. المهارات المهنية للمفاوض
- ج. المهارات الشخصي للمفاوض
- د. المهارات الموضوعية للمفاوض

تتمثل إحدى مهارات التفاوض الشخصية في:

- أ. المعرفة القياسية
- ب. القدرة على التحليل
- ج. المعرفة العامة
- د. الطلاقة والكياسة

القدرة على الاستقراء ، تصنف ضمن قدرات التفاوض :

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

تصنف القدرة اللغوية ، ضم قدرات التفاوض ؟

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

المهارات الشخصية:

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. ومن جملة تلك الجوانب لدينا: من المهارات الشخصية:

- نضج الشخصية؛
- الذكاء والدهاء؛
- حكمة التصرف؛
- إجادة فن الاستماع؛
- الطلاقة والكياسة؛
- سرعة البديهة والفتنة؛
- الإدراك الكامل والمتكامل.

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

ج. كاملة وإضافة بعض الخصائص المميزة لها.

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

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

أ. المفاوضات بين منطمتين محليتين متنافستين.

ب. المفاوضات بين منطمتين محليتين بينهما عداوة سابقة.

ج. المفاوضات بين منطمتين محليتين بينهما تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة.

د. المفاوضات بين منطمتين دوليتين.

عندما تكون المفاوضات بين منطمتين دوليتين فإن :

أ. حاجز التكامل ينمو ويكبر

ب. حاجز التفاهم ينمو ويكبر

ج. حاجز الثقة ينمو ويكبر

د. حاجز الخوف ينمو ويكبر بينهم

يتطلب سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية :

أ. الترويج للنفس بدل الترويج لفكرة التعاقد

ب. اعتماد الأساليب الغامضة

ج. البعد عن الوضوح

د. البعد عن أساليب المراوغة المكشوفة

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

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

أ. الصراحة والوضوح والبعد عن المراوغة.

ب. ابداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.

ج. تكوين علاقات شخصية دون مبالغة.

د. عدم إعلان الأهداف المواقف بشكل مسبق.

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

أ. الآثار المباشرة للمشروع محل التفاوض.

ب. الآثار غير المباشرة للمشروع محل التفاوض.

ج. الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع محل التفاوض.

يتمثل أحد الجوانب الموضوعية أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض في :

أ. المنهجية التي سيتم بموجبها تنفيذ بنود العقد

ب. لغة تحرير وكتابة العقد

ج. وقت إعداد العقد

د. طريقة صياغة الاتفاق

من الجوانب الموضوعية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

أ. مكان تحرير وكتابة العقد

ب. وضوح مصطلحات وعبارات العقد

ج. لغة تحرير وكتابة العقد

د. وقت إعداد العقد

لاستيفاء الجوانب الموضوعية فالعقد ينبغي :

أ. ضبط المصطلحات الفنية

ب. ضبط المصطلحات المالية

ج. ضبط كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد

د. ضبط المصطلحات القانونية

يعد ضبط كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد من الجوانب :

أ. الشخصية التي ينبغي ان يحسمها المفاوض

ب. الاجرائية التي ينبغي استيفاؤها في العقد

ج. الموضوعية التي ينبغي استيفاؤها في العقد

د. الاجتماعية التي ينبغي ان يتفق عليها الطرفين

عدد أركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابة العقد:

أ. ثمانية.

ب. تسعة.

ج. عشرة.

د. أحد عشر

حل الدكتور بالمباشرة

تسمى ملاحق العقد التي يتم فيها التوضيح بالجدول التي يحتاجها العقد ، الملاحق :

أ. الإحصائية

ب. الإجرائية

ج. التشريعية

د. الوثائقية

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

أ. الإحصائية

ب. الإجرائية

ج. التشريعية

د. الوثائقية

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

أ. التشريعية

ب. الوثائقية

ج. التاريخية

د. الإجرائية

تسمى ملاحق العقد المتضمنة ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة ، الملاحق

أ. التشريعية

ب. الوثائقية

ج. التاريخية

د. الإجرائية

الملاحق الخاصة بالعقد:

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

ومن أهم تلك الملاحق ما يلي:

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

واحدة فقط لاتقع ضمن الجوانب الاجرائية في صياغة العقد

أ. طريقة صياغة الاتفاق

ب. مشاركة جميع اطراف التفاوض في صياغة الاتفاق

ج. مكان تحرير وكتابة العقد

د. وقت اعداد العقد

تم بحمد الله الانتهاء من جمع وترتيب أسئلة تعاقد وتفاوض ل٣ نماذج للدكتور الجديد ونموذجين للدكتور القديم وأشكر الأخ ابن الشاطر على كتابة الأسئلة القديمة كما أشكر الأخ wael_212 والأخت Sarah على تبويب وكتابة الثلاث نماذج الأخيرة وأشكر كل من ساهم في هذا العمل واسأل الله أن يجازيهم عني خير الجزاء

😊 Omjehaad أختكم وأمكم

تم بحمد الله تحديث التبويب الى الفصل الثاني ١٤٣٨ هـ والشكر موصول لكل من كتب النموذج وبوبه وأعاد ترتيب الملف : فجر & جنون إحساس & سومي & أبو ريان & ناديه

دعواتكم مطلبي

لوسيندا العصامية كهر