

## المحاضرة الاولى

### تهدف عملية التفاوض إلى:

- (1) إجراء نوع من الحوار.
- (2) تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.
- (3) التوصل إلى اتفاق يؤدي على حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم.
- (4) إجراء نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

### عندما يقرر طرفان الدخول في عملية تفاوض بينهما فإتبعها يهدفان إلى

- (1) الدخول في نوع من الحوار
- (2) الجلوس لتبادل الاقتراحات بينهما
- (3) التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم
- (4) الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما

### عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

- (1) اتفاق.
- (2) حسم قضية معينة.
- (3) تنازلات.
- (4) تنازلات مؤلمة.

### يعتبر علماء الادارة أن عملية التفاوض نوع من الحوار

- (1) يقود في نهاية الأمر إلى اتفاق
- (2) يقود في نهاية الأمر إلى حسم قضية معينة
- (3) يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات
- (4) يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات مؤلمة

### يعرف عن التفاوض أنه :

- (1) عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته
- (2) يشترط وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الطرفين
- (3) شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة
- (4) يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة

### تقوم عملية التفاوض على ركنين أساسيين:

- (1) الأطراف المتفاوضة ووجود مصلحة مشتركة أو أكثر بينهما.
- (2) الأطراف المتفاوضة ووجود قضية نزاعيه أو أكثر بينهما.
- (3) الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهما.
- (4) وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعيه أو أكثر.

### حتى تتمكن من إطلاق مصطلح "عملية تفاوض" ينبغي توفر ركنين اساسيين هما

- (1) الأطراف المتفاوضة ومصلحة مشتركة أو أكثر
- (2) الأطراف المتفاوضة وقضية نزاعيه أو أكثر
- (3) الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات
- (4) مصلحة مشتركة أو أكثر وقضية نزاعيه أو أكثر

### تنعكس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في:

- (1) الحوار بالكلام فقط.
- (2) في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط .
- (3) التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمة لتوجيه سير المفاوضات.
- (4) كل ما سبق.

تظهر عملية التفاوض على المفاوضات في سلوكه الانساني الذي يتبناه في :-

- (1) حواراته
- (2) اشارته وتصرفاته المؤثرة
- (3) التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض
- (4) حواراته واشاراته وتصرفاته والتجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض

بالنسبة للباحثين في التفاوض ، فإنه

- (1) يوجد اتفاق عام على جوهر ومضمون عملية التفاوض
- (2) لا يوجد اتفاق عام على جوهر ومضمون عملية التفاوض
- (3) يوجد اتفاق عام حول تعريف أو تحديد مفهوم التفاوض
- (4) يوجد اختلاف كبير حول طبيعة ومضمون عملية التفاوض

عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات وأحد الموردين لتوريد الآلات ومعدات فإن ذلك يعد :  
الحوار والمناقشة بين ادارة المشتريات والموردين يعد :-

- (1) نوع من التفاوض .
- (2) تمهيد إلى التفاوض.
- (3) ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط .
- (4) لا يعد نوع من التفاوض .

عندما يتم عقد مباحثات للاتفاق على هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة فإن ذلك يعد:

- (1) ضبط شكل ومضمون المشكلة.
- (2) نوع من التفاوض.
- (3) لا يعد نوع من التفاوض.
- (4) تمهيد للتفاوض.

عندما يتم عقد اتفاق هدنه أو صلح بين طرفين متصارعين فإن ذلك يعد:

- (1) نوع من التفاوض.
- (2) تمهيد للتفاوض.
- (3) ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدنة أو الصلح.
- (4) لا يعد نوع من التفاوض.

واحدة من الآتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض:

- (1) وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية.
- (2) الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- (3) الحاجة الملحة لدى الطرفين.
- (4) وجود استراتيجيات لكل طرف قبل البدء في المفاوضات.

الأركان الأساسية للتفاوض حسب الترتيب يأتي في آخرها:

- (1) القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.
- (2) الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- (3) الحاجة الملحة لدى الطرفين.
- (4) وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين.

واحدة فقط ليست من الأركان الأساسية للتفاوض :

- (1) الاستراتيجيات المعدة مسبقا للتفاوض
- (2) الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل
- (3) الحاجة الملحة لدى الطرفين
- (4) وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين

ليكتمل التفاوض نحتاج إلى طرفين على الأقل وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعيه بينهما وضرورة توفر:

- (1) الرغبة في التفاوض بين الطرفين.
- (2) القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة وحاجة ملحة لدى الطرفين
- (3) القناعة بالتفاوض والرغبة الملحة لدى الطرفين والرغبة في التفاوض.
- (4) الدعم المالي لإتمام عملية التفاوض .

ليكتمل التفاوض ينبغي توفر الركنتين الأساسيين للتفاوض إضافة إلى ضرورة توفر:

- (1) الرغبة في التفاوض بين الطرفين.
- (2) القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة وحاجة ملحة لدى الطرفين.
- (3) القناعة بالتفاوض والرغبة الملحة لدى الطرفين والرغبة في التفاوض.
- (4) الدعم المالي لإتمام عملية التفاوض

يوصف التفاوض بأنه :-

- (1) علم وفن
- (2) ليس بفن وليس بعلم
- (3) فن وليس بعلم
- (4) علم وليس بفن

لا بد أن يتوفر للمفاوض:

- (1) العلم الكافي في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم.
- (2) الفن الكافي للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات.
- (3) السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم.
- (4) العلم الكافي والفن الكافي لإنجاح عملية التفاوض.

من الضروري أن يتوفر للمفاوض قبل البدء في عملية التفاوض

- (1) المعرفة الكافية في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم
- (2) الفنون الكافية للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات
- (3) السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم.
- (4) المعرفة الكافية والفنون اللازمة لإنجاح عملية التفاوض

يعرف عن التفاوض انه :-

- (1) يقع في مجالات محددة من مناحي الحياة
- (2) يقع تقريبا في كافة مناحي الحياة
- (3) شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة
- (4) يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة

تنشأ الحاجة للتفاوض :

- (1) في مجال إبرام الصفقات التجارية فقط
- (2) في مجالات محددة للنشاط الإنساني
- (3) في كافة مجالات النشاط الإنساني تقريبا
- (4) في حالة نشوء نزاع بين طرفين فقط

هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف:

من أبرز الفروق بين التفاوض والمساومة "الهدف" لكل منهما

- (1) التفاوض يهدف لتحقيق النصر لطرف واحد والمساومة لتحقيق النصر للطرفين.
- (2) التفاوض يهدف لتحقيق النصر للطرفين والمساومة تحقيق النصر لطرف واحد.
- (3) التفاوض يهدف لإنجاز الصفقة والمساومة التمهيد للصفقة.
- (4) التفاوض يهدف إلى التمهيد للصفقة والمساومة تهدف لإنجاز الصفقة.

تختلف قوة المفاوضين في حالة التفاوض وفي حالة المساومة:

- (1) عند المساومة تكون قوى الطرفين متكافئة وعند التفاوض تكون غير متكافئة.
- (2) عند التفاوض تكون قوى الطرفين متكافئة وعند المساومة تكون غير متكافئة.
- (3) عند التفاوض والمساومة لا بد أن تتساوى القوى بين الطرفين.
- (4) عند المساومة والتفاوض تقارب القوى أمر حتمي لإنجاز الصفقة.

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

- (1) التفاوض يقوم على الأخذ فقط والمساومة على الأخذ والعطاء.
- (2) التفاوض يقوم على الحيطة والحذر والمساومة على المجازفة.
- (3) التفاوض يقوم على الأخذ والعطاء والمساومة على الأخذ فقط.
- (4) التفاوض يقوم على المجازفة والمساومة تقوم على الحيطة والحذر.

تتميز المساومة عن التفاوض بكون ؟

- (1) موازين القوة فيها متكافئة بين الطرفين
- (2) طبيعة العلاقة فيها تبادلية بين الطرفين
- (3) طبيعة العلاقة فيها أساسها الأخذ فقط بين الطرفين
- (4) 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 :-

- (1) التفاوض
- (2) المساومة
- (3) الوساطة
- (4) التحكيم

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

- (1) التفاوض
- (2) المساومة
- (3) الوساطة
- (4) التحكيم

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

- (1) أشكال التفاوض.
- (2) الأشكال القانونية لفض النزاع.
- (3) أشكال المساومة.
- (4) أشكال الوساطة.

لعملية التفاوض مداخل هي:

تتعدد المداخل المتبعة في عملية التفاوض وهي:

- (1) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع.
- (2) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الأمر الواقع.
- (3) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الأمر الواقع ومنهج المراوغة.
- (4) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج المراوغة ومنهج التمحور حول الهدف

خيار واحد ليس ضمن المداخل المتبعة في عملية التفاوض هو

- 1) منهج المراوغة ومنهج التمحوور نحو الهدف
- 2) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع
- 3) الصراع
- 4) منهج المصالح المشتركة

يقوم منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على:

أطراف التفاوض الذين يعتمدون على منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على:

ينطلق منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض من :

- 1) تعاون أطراف التفاوض.
- 2) تكافؤ المراكز التفاوضية.
- 3) تكافؤ الحقوق والواجبات.
- 4) تنازع أطراف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه وإضرار بمصالح الأطراف الأخرى.

منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض يعني:

- 1) تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة
- 2) تكافؤ المراكز التفاوضية
- 3) تكافؤ الحقوق والواجبات
- 4) سمي كل طرف لتعظيم مكاسبه والأضرار بمصالح الأطراف الأخرى

يعتمد مدخل المصالح المشتركة على عدة إفتراضات منها:

من الافتراضات الأساسية في مدخل المصالح المشتركة:

- 1) عدم تكافؤ المراكز التفاوضية.
- 2) عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى.
- 3) تعارض المصالح.
- 4) تكافؤ الحقوق والواجبات.

من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

- 1) عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
- 2) تعارض المصالح
- 3) تنازع الحقوق والواجبات
- 4) فهم إمكانيات ومشكلات الطرف الآخر

عندما يفهم أطراف التفاوض إمكانيات ومشكلات ورغبات كل طرف للآخر بصدق:

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

- 1) التعامل من خلال منهج الصراع.
- 2) التعامل من خلال منهج المصالح المشتركة.
- 3) التعامل من خلال منهج المراوغة.
- 4) التعامل من خلال منهج فرض الأمر الواقع.

من الاستراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج المصالح المشتركة:

- 1) الاستنزاف
- 2) التشثيت
- 3) التكامل
- 4) إحكام السيطرة

### من استراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع

- 1) توسيع نطاق التعاون
- 2) التشتيت
- 3) التكامل الأمامي
- 4) التكامل الخلفي

### من الافتراضات الأساسية لمنهج الصراع كمدخل للتفاوض :

- 1) تكافؤ المراكز التفاوضية للطرفين
- 2) تكافؤ الحقوق والواجبات
- 3) تعارض المصالح
- 4) تقبل الآراء ووجهات النظر الأخرى

### تفهم أطراف التفاوض امكانات و مشكلات ورغبات بعضهما

البعض تعني التعامل من خلال:

- 1) منهج الصراع
- 2) منهج المصالح المشتركة
- 3) منهج المرواغة
- 4) منهج فرض الأمر الواقع

### يعتمد منهج المصالح المشتركة على عدة افتراضات منها

- 1) ألا يكون هناك تكافؤ في المراكز التفاوضية
- 2) الا يكون هنالك تقبل لآراء و وجهات النظر الأخرى
- 3) تعارض المصالح
- 4) تكافؤ الحقوق والواجبات

### من خصائص عملية التفاوض :-

- 1) تركيزها غالباً على مايتحقق في الأجل الطويل مقارنة بالقصير
- 2) عدم تأثر نتائجها باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات
- 3) ان استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة لأطراف التفاوض
- 4) عدم تأثرها بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم

### عدد المبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض هي:

- 1) خمسة.
- 2) ستة.
- 3) سبعة.
- 4) تسعة.

### إختيار واحد فقط فيه مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض

من المبادئ العامة للتفاوض:

مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض:

- 1) مبدأ التكافل ومبدأ المساواة.
- 2) مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل.
- 3) مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية.
- 4) مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ.

يعد مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية:

- (1) من المعايير الهامة للتفاوض.
- (2) من التوجهات العامة للتفاوض.
- (3) من المبادئ العامة للتفاوض.
- (4) من السياسات العامة للتفاوض.

مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني:

- (1) استخدام الزمن بدون سقف زمني.
- (2) توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر.
- (3) عدم الارتباط بالزمن للاستفادة من كل دقيقة في إنجاح التفاوض.
- (4) التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين.

يعد التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين:

- (1) من السياسات العامة للتفاوض.
- (2) من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.
- (3) من التوجهات العامة للتفاوض.
- (4) من المبادئ العامة للتفاوض خاصة مبدأ التوقيت الزمني.

في التفاوض عند التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين يعد اتساقاً مع

- (1) مبدأ العلاقات المتبادلة
- (2) مبدأ المساواة
- (3) مبدأ التكافؤ
- (4) مبدأ التوقيت الزمني

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

- (1) المصلحة أو المنفعة كأحد مبادئ التفاوض
- (2) الالتزام كأحد مبادئ التفاوض
- (3) العلاقات المتبادلة كأحد مبادئ التفاوض
- (4) التكافؤ كأحد مبادئ التفاوض

مبدأ الإلتزام هو أحد المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني :

- (1) التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها
- (2) التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها وبما يتم الإتفاق عليه بين الطرفين
- (3) التزام كل طرف بما يتم الإتفاق عليه من الطرفين
- (4) التزام كل طرف بالقيود التي تضعها له جهته التي يمثلها

## المحاضرة الثانية

الإعداد الجيد للتفاوض يعني:

من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيداً للتفاوض

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض إجراء واحدة من الخيارات التالية :

- (1) التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- (2) التنظيم الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- (3) التوجيه الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- (4) الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي.

### يعد التخطيط قبل الدخول في التفاوض الفعلي:

- 1) من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.
- 2) من المبادئ العامة للتفاوض.
- 3) من التوجهات العامة للتفاوض.
- 4) من السياسات العامة للتفاوض.

واحدة فقط لا يمكن اعتبارها من الإعداد الجيد للتفاوض:

### ليس من الإعداد الجيد للتفاوض:

- 1) تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها.
- 2) اختيار الفريق المفاوض.
- 3) تحديد الاستراتيجية المستخدمة.
- 4) تدريب المفاوضين.

### يدخل ضمن مرحلة الإعداد للتفاوض

- 1) اختيار مكان التفاوض
- 2) تحديد موعد التوقيع
- 3) العناية بصياغة العقود والاتفاقات
- 4) الالتزام بمبادئ التفاوض

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

- 1) التي يتمتع بها المفاوض في استخدام قدراته الشخصية.
- 2) التي يتمتع بها المفاوض في استخدام ضعف الطرف الأخر.
- 3) التي يتمتع بها المفاوض في توظيف الأسئلة لتفعيل التفاوض.
- 4) التي يتمتع بها المفاوض في توظيف قدرات المؤسسة.

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

- 1) المناورة
- 2) الاستشارة
- 3) الوساطة
- 4) التحكيم

تعرف القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم بالقوة :-

- 1) الذاتية
- 2) الموضوعية
- 3) المدركة
- 4) الكامنة

تعد القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم:

- 1) من المبادئ العامة للتفاوض
- 2) من العلامات التي يتم الحكم فيها بأن المفاوضات ناجح
- 3) من الأعداد الجيد للتفاوض
- 4) من إستراتيجيات لماذا

من مصلحة المفاوض الناجح أن يتفاوض على أساس:  
من العلامات التي يتم التحكم فيها بأن المفاوض ناجح أن يتفاوض على أساس:  
تقتضي المصلحة للمفاوض الناجح أن يؤسس تفاوضه على

- 1) القوة الموضوعية في ذهن الخصم.
- 2) القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم.
- 3) تجنب تدريب المرؤوسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليهم.
- 4) جميع ما ذكر.

من شرح الدكتور في الدقيقة 23  
من المحاضرة

يصنف المفاوض ذو مركز تفاوضي قوي إذا كانت:  
يكون المفاوض في موقف ذكي إذا كانت:

- 1) قوته المدركة لدى الخصم أكبر من قوته الموضوعية.
- 2) قوته الموضوعية متساوية مع قوته المدركة لدى الخصم.
- 3) قوته الموضوعية أكبر من قوته المدركة لدى الخصم.
- 4) لا شيء مما سبق.

في منظمات الاعمال تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة:  
تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة في:

- 1) الواقع العملي.
- 2) تقديرات المفاوضين.
- 3) مكونات وتركيبات القوة في المنشأة.
- 4) مدى استعدادات وقدرات المنشأة.

بالفهم من شرح الدكتور في  
الدقيقة 23 من المحاضرة

حتى ينجح المدير أو البائع كمفاوض ينبغي:

- 1) أن يكون مطلعاً على كافة البيانات المعلنة والغير معلنة بالشركة.
- 2) أن يكون ملماً بموضوع التفاوض.
- 3) أن يكون مقتنعاً بموضوع التفاوض.
- 4) أن يكون متقناً لمهامه داخل الشركة.

طبعا اغلب النقاط صحيحة لكن  
الأصح أنه يكون مقتنع بالموضوع  
علشان يقتنع الغير فالقناعة هي  
الأساس

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

- 1) المسار العام للتفاوض
- 2) استراتيجية التفاوض
- 3) التكتيكات التفاوضية
- 4) سياسة التفاوض

تقاس قدرة البائع على النجاح أو الفشل كمفاوض عندما يكون:

- 1) مطلعاً على كافة البيانات المتاحة
- 2) مقتنعاً بموضوع النقاش
- 3) ملماً إماماً كامل بموضوع التفاوض
- 4) الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي

### مقومات عملية التفاوض :

- (1) ثلاثة.
- (2) أربعة.
- (3) خمسة.
- (4) ستة.

كفاءة وصلاحيه فريق المفاوضين ، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحلها المختلفة هي تعبير عن

- (1) القوة التفاوضية النسبية
- (2) القدرة التفاوضية
- (3) المركز التفاوضي
- (4) الموقف التفاوضي

### من مقومات عملية التفاوض

- (1) القدرات التفاوضية ورغبة أحد الطرفين للوصول إلى اتفاق
- (2) القدرات التفاوضية ورغبة طرفين من أطراف التفاوض للوصول الى اتفاق
- (3) القدرات التفاوضية والرغبة المشتركة لأطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق
- (4) القدرات التفاوضية ورغبة المحكمين في الوصول الى اتفاق

## المحاضرة الثالثة

### عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي:

ليتمكن طرفي التفاوض من الإعداد الجيد للتفاوض :-

- (1) عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.
- (2) تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.
- (3) تحديد الفص وعدم تحديد القيود التفاوضية.
- (4) عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.

ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض إلى:

على المفاوض أن يحتفظ بسرية الأهداف التفاوضية وذلك

- (1) عدم الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً.
- (2) إضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تناول بعض الأهداف.
- (3) عدم إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة.
- (4) 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 :-

- (1) الارتقاء بالعملية التفاوضية.
- (2) كسب الطرف الآخر.
- (3) تحجيم تطلعات الطرف الآخر.
- (4) إتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة .

القيود التفاوضية هي قيود تفرض نفسها على أطراف التفاوض بموجبها يتم التمييز بين :  
القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد:

- 1) طريق سير المفاوضات.
- 2) الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة.
- 3) العثرات التي يمكن أن يلاقيها المفاوض.
- 4) الحثثيات التي يمكن تجاهلها أثناء التفاوض.

القيود الاستراتيجية تقع ضمن القيود التفاوضية وهي قيود:  
القيود التفاوضية متعددة ومن أهمها القيود الاستراتيجية وهي قيود:  
من ضمن القيود التفاوضية التي يضعها المفاوض نصب عينيه " القيود الاستراتيجية" وهي قيود :

- 1) مباشرة على العملية التفاوضية.
- 2) تضع إطار على العملية التفاوضية.
- 3) غير مؤثرة على العملية التفاوضية.
- 4) غير مباشرة على العملية التفاوضية.

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود

- 1) تشغيلية
- 2) تنفيذية
- 3) تكتيكية
- 4) استراتيجية

تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:  
تحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي :

- 1) تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافتراساتها.
- 2) الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافتراساتها.
- 3) الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.
- 4) تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.

عند الإعداد للتفاوض:

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

- 1) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة.
- 2) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر.
- 3) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته.
- 4) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر.

ينأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة:

- 1) بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما.
- 2) الموارد المتاحة.
- 3) درجة اعتمادية كل طرف على الآخر.
- 4) كل ما سبق.

تحدد قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

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

تعتبر درجة الاعتمادية بين أطراف التفاوض أهم المؤثرات التي تحدد:

درجة الاعتمادية بين المفاوضين تؤثر على:

- 1) المركز التفاوضي النسبي لكل منهما.
- 2) الاستراتيجيات وتكتيكات التفاوض ومركز التفاوضي النسبي لكل منهما.
- 3) درجة التعاون بينهما.
- 4) صعوبة عملية التفاوض.

الأصل في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو:

- 1) درجة الاعتمادية بينهما.
- 2) درجة الموثوقية بينهما.
- 3) درجة التعاونية بينهما.
- 4) درجة الندية بينهما.

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

- 1) استراتيجية التفاوض
- 2) التكتيك التفاوضي
- 3) قضية التفاوض
- 4) مهارات التفاوض

## المحاضرة الرابعة

عند اختيار الفريق التفاوض ينبغي:

- 1) مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري.
- 2) مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي .
- 3) مراعاة تقارب عدد أفراد الفريق.
- 4) كل ما سبق.

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

- 1) تقارب أو تماثل المستوى الإداري
- 2) تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي
- 3) تقارب عدد أفراد الفريق
- 4) تقارب وتماثل المستوى الإداري والوظيفي وعدد الفريق

تعكس أجندة التفاوض:

- 1) استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته.
- 2) استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة.
- 3) تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة.
- 4) تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته.

من خلال قراءتنا لأجندة التفاوض نفهم العديد من الأمور حيث أنها

- 1) تنعكس في استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته
- 2) تنعكس في استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة
- 3) تنعكس في تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة
- 4) تنعكس في تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته

عند وضع اجندة التفاوض و تقرر البدء بالقضايا الأساسية فأنا

- 1) نصب حل القضية الثانوية
- 2) نصب حل القضية الثانوية و ان يتم تقديم التنازلات فيها
- 3) تسهيل حل القضايا الثانوية و تقديم التنازلات فيها
- 4) تسهيل حل القضايا الثانوية فيها و نصب تقديم التنازلات فيها

عند وضع أجندة التفاوض هناك:

عند الإعداد للتفاوض بوضع أجندة للتفاوض ينبغي أن نختار بين:

- 1) بديلان.
- 2) ثلاثة بدائل.
- 3) أربعة بدائل.
- 4) أكثر من ذلك و بطرق متعددة.

البدء بالقضايا الثانوية في تحديد أجندة التفاوض يكون بسبب

- 1) أن حلها يسهل تلقائياً حل غيرها من القضايا
- 2) كون التنازلات بشأنها يكون أصعب من غيرها
- 3) كون التنازلات بشأنها يكون أكثر تكلفة من غيرها
- 4) إمكانية تقديم تنازلات بشأنها لكسب ثقة الطرف الآخر

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

- 1) البدء بالقضايا الأساسية
- 2) البدء بالقضايا الثانوية
- 3) وضع أسس وشروط عامة للتفاوض
- 4) تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة

## المحاضرة الخامسة

الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية هو

- 1) التكتيك التفاوضي
- 2) استراتيجية التفاوض
- 3) الموقف التفاوضي
- 4) قضية التفاوض

التخطيط للتخطيط في التفاوض هو تعبير عن :

- 1) الهدف التفاوضي
- 2) الاستراتيجية التفاوضية
- 3) التكتيك التفاوضي
- 4) قضية التفاوض

يعرف التكتيك التفاوضي على أنه :

- 1) التخطيط للتخطيط
- 2) التخطيط للتنفيذ
- 3) الإطار العام للتحرك
- 4) الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي

### استراتيجيات ( فوز/ خسارة ) تقع ضمن:

- 1) استراتيجيات كيف تحقق.
- 2) استراتيجيات متى نحقق.
- 3) استراتيجيات ماذا نحقق.
- 4) استراتيجيات كيف نحقق.

### تكتيك الصقور والحمام يستخدم في:

يتم استخدام تكتيك الصقور و الحمام عندما تقرر المنظمة الاعتماد على

- 1) استراتيجية فوز/ فوز.
- 2) استراتيجية القنص.
- 3) استراتيجية التدرج.
- 4) استراتيجية فوز/خسارة.

### استخدام تكتيك تحويل الاعتراض إلى ايجاب يستخدمه المتفاوض في:

- 1) استراتيجيات (فوز/فوز).
- 2) استراتيجيات (فوز/خسارة).
- 3) استراتيجيات (خسارة/خسارة).
- 4) استراتيجيات ( لا فوز ولا خسارة )

### من أهم دواعي لجوء طرف ما في التفاوض الاستراتيجية تفادي النزاع :

- 1) قوة مركزه التفاوضي
- 2) تقديره المبالغ فيه لقوة مركزه التفاوضي
- 3) إدراكه لميل الطرف الآخر لتفادي النزاع
- 4) رغبته بأي ثمن في عدم فشل المفاوضات

### من التكتيكات الجيدة ارسال مندوب وتستخدم في استراتيجيات:

يعتبر ارسال مندوب التكتيك جيد في بعض الأحيان ويستخدم في

- 1) مواجهة النزاع .
- 2) تفادي النزاع .
- 3) التعاون .
- 4) المواجهه .

### تكتيك الإنسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على التفاوض ويصنف ضمن:

تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في :

- 1) استراتيجيات أين.
- 2) استراتيجيات كيف نتحقق.
- 3) استراتيجيات ماذا نتحقق.
- 4) استراتيجيات متى نتحقق.

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

رغبة الاطراف في تحقيق الاهداف المشتركة يدفعهم :-

- 1) توفير المناخ الرسمي للتفاوض.
- 2) توفير المناخ الحيادي للتفاوض.
- 3) توفير المناخ الودي للتفاوض.
- 4) توفير المناخ المتشدد للتفاوض.

عندما يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي:  
عندما يكون إتمام الصفقة أمراً بسيطاً وعادياً لطرفي التفاوض فإن المناخ التفاوضي

- 1) يسمى مناخ رسمي .
- 2) يسمى مناخ ودي .
- 3) يسمى مناخ حيادي .
- 4) يسمى مناخ متشدد .

من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

- 1) عدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
- 2) الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة.
- 3) الدخول في التفاصيل الهامة.
- 4) الدخول في كل التفاصيل بلا استثناء للحسم.

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوض

- 1) يلجؤون لعدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الإمكان
- 2) يلجؤون لعدم الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة
- 3) يلجؤون لعدم الدخول في التفاصيل الهامة
- 4) يلجؤون لعدم الدخول في كل التفاصيل بلا استثناء للحسم

من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوضي :-

- 1) إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
- 2) إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- 3) عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
- 4) عدم إعطاء الطرف الآخر فرصة لتغيير أجندة التفاوض.

## المحاضرة السادسة

تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

- 1) كنتاج.
- 2) كإمكانية وطاقة.
- 3) كعمل تكتيكي.
- 4) كرمز.

يرجع إهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية:

- 1) كنتاج لجهد مبدول
- 2) كإمكانية وطاقة متاحة لها
- 3) كعمل تكتيكي يستخدم أثناء التفاوض
- 4) كرمز من رموزها المعنوية

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

- 1) زادت القوة النسبية التي يتمتع بها ( ع ) في التفاوض
- 2) نقصت القوة النسبية التي يتمتع بها ( ع ) في التفاوض
- 3) تساوت قوة الطرفين في التفاوض
- 4) زادت فرص نجاح التفاوض

العامل الرئيس في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو

- 1) درجة الاعتمادية بين اطراف التفاوض
- 2) درجة الموثوقية بين اطراف التفاوض
- 3) درجة التعاون بين اطراف التفاوض
- 4) درجة الندية بين اطراف التفاوض

المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين:

- 1) رغبات كل منهما.
- 2) تفاعلات الموقف التفاوضي.
- 3) ناتج التفاوض.
- 4) القوة التفاوضية.

يوجه سلوك المفاوضين بمفاتيح كثيرة ومفتاحها الرئيس:

- 1) هو رغبات كل من طرفي التفاوض
- 2) هو تفاعلات الموقف التفاوضي لكل من طرفي التفاوض
- 3) هو ناتج التفاوض لكل من طرفي التفاوض
- 4) 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 :

- 1) التعليل
- 2) السيطرة
- 3) الاعتمادية
- 4) التعاون

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

- 1) مدخل الاعتمادية.
- 2) مدخل التعليل.
- 3) مدخل السيطرة.
- 4) مدخل المبادرة.

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

- 1) التعليل
- 2) السيطرة
- 3) الاعتمادية
- 4) تقدير قوة الخصم

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

- 1) صراعية
- 2) غير محددة
- 3) مركزة
- 4) غير مركزة

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

- 1) مركزة.
- 2) غير مركزة.
- 3) صراعية.
- 4) مقايضة.

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

- 1) مركزة
- 2) محددة
- 3) تعاونية
- 4) صراعية

إذا ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا فإن المناقشات تكون:

- 1) مركزة.
- 2) غير مركزة.
- 3) صراعية.
- 4) مقايضة.

عندما تربط الإدارة والنقابة بين القضايا محل التفاوض بينهما:

- 1) فإن المناقشات تكون مركزة
- 2) فإن المناقشات تكون غير مركزة
- 3) فإن المناقشات تكون صراعية
- 4) فإن المناقشات تكون مقايضة

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

- 1) فإن المناقشات تكون صراعية
- 2) فإن المناقشات تكون تنافسية
- 3) فإن المناقشات تكون تعاونية
- 4) فإن المناقشات تكون مقايضة

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

- 1) صراعية.
- 2) تنافسية.
- 3) تعاونية.
- 4) مقايضة.

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

- 1) استراتيجيات تعاونية
- 2) استراتيجيات هجومية
- 3) استراتيجيات الصراع
- 4) تكتيكات النزاع

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

- 1) الأساليب غير المباشرة
- 2) تكتيكات الصراع
- 3) تكتيكات تفادي النزاع
- 4) تكتيكات المساهمة والتدرج

إذا كانت نتائج المفاوضات خطيرة على أحد الأطراف عليه:

- 1) أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.
- 2) أن يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الآخر.
- 3) أن يوضح كافة تفاصيل الخطورة حتى يكون الطرف الآخر على بينة من الأمر.
- 4) أن يظهر الأمر بذكاء فيستدر عطف الطرف الآخر.

## المحاضرة السابعة

هناك علاقة بين الوقت والحزم عند الرئيس وهي علاقة:

- 1) طردية.
- 2) عكسية.
- 3) حيادية.
- 4) وهمية.

استراتيجيات الوقت هي:

- 1) اثنان.
- 2) ثلاثة.
- 3) أربعة.
- 4) خمسة.

دائماً ينظر استراتيجية تضييع الوقت في مجال الأعمال على أنها:

- 1) تهدر أموال الشركة.
- 2) تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة.
- 3) تهدر الوقت ولكن نحتاجها أحياناً.
- 4) تهدر الوقت.

يلجأ المفاوض الى استخدام استراتيجيات الوقت عندما يكون

- 1) يؤثر الزمن بشكل مباشر في إنهاء القضية التفاوضية
- 2) تؤثر موارد المنظمة بشكل مباشر في القضية التفاوضية
- 3) يؤثر تشكيل الفريق التفاوضي بشكل مباشر في القضية التفاوضية
- 4) يؤثر عدد الفريق التفاوضي بشكل مباشر في القضايا التفاوضية

ينظر الى استراتيجية تضييع الوقت كأحد إستراتيجيات التفاوض:

- 1) في عالم المال والأعمال على انها تهدر أموال الشركة
- 2) في عالم المال والأعمال على انها تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة
- 3) في عالم المال والأعمال على انها تهدر الوقت
- 4) في عالم المال والأعمال على انها تهدر الوقت ولكن نحتاج لها أحيانا

عند لجوء الخصم الى استراتيجية تضييع الوقت على الطرف الآخر أن:

- 1) يسايرة أو يفشل إستراتيجيته حسب ماتقتضيه مصلحته
- 2) يسايرة في إستراتيجيته
- 3) يعمل على إفشال إستراتيجيته
- 4) يضغط عليه لتغيير إستراتيجيته

عند لجوء الخصم إلى تضييع الوقت لدينا:

عند لجوء أحد اطراف التفاوض الى تضييع الوقت فان الطرف الاخر لديه :-

- 1) بديلاً واحداً لمواجهة.
- 2) لدينا بديلين لمواجهة.
- 3) لدينا ثلاث بدائل لمواجهة.
- 4) لدينا ثلاث بدائل لمواجهة.

## المحاضرة الثامنة

ينبغي أن تكون استعدادات فريق التفاوض بالأسئلة متناسباً مع:

يستعد فريق التفاوض بالأسئلة التي تتوافق مع منظمته:

- 1) الاستراتيجيات التي ينفجوها في التفاوض.
- 2) التكتيك الذي ينتهجونه في التفاوض.
- 3) الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء في التفاوض.
- 4) الاستراتيجية التي ينتهجها الخصم في التفاوض.

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية والتكتيك المتبع:

- 1) هام.
- 2) ضروري.
- 3) لا يمكن الاستغناء عنه.
- 4) يمكن الاستغناء عنه.

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية

- 1) التكتيك المتبع هام
- 2) والتكتيك المتبع ضروري
- 3) والتكتيك المتبع لا يمكن الإستغناء عنه
- 4) والتكتيك المتبع يمكن الإستغناء عنه

واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

- 1) حصار الطرف الآخر.
- 2) إثارة الطرف الآخر.
- 3) ارباك الطرف الآخر.
- 4) مساعدة الطرف الآخر.

عندما لا تكون راعياً في الإجابة على أسئلة الخصم فعليك أن:

- 1) تظهر قبولك التام لنقده.
- 2) تعاونك وترجى الإجابة.
- 3) عدم تعاونك واهرب من الإجابة.
- 4) تعاونك واهرب من الإجابة.

عندما تقرر عدم الإجابة على أسئلة الخصم خلال العملية التفاوضية

- 1) عليك أن تظهر قبورك التام لنقده
- 2) عليك أن تظهر تعاونك وترجى الإجابة
- 3) عليك أن تظهر عدم تعاونك وأهرب من الإجابة
- 4) عليك أن تظهر تعاونك وإهرب من الإجابة

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

- 1) المفتوحة
- 2) المحددة
- 3) المباشرة
- 4) الواضحة

تفيد الأسئلة المفتوحة في :

- 1) ربح الوقت والتحكم فيه
- 2) تحكم السائل في مسار النقاش
- 3) الحصول على ثقة المستجيب
- 4) سيطرة السائل على الأسئلة والأجوبة

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

- 1) أسئلة مفتوحة.
- 2) أسئلة تعاونية.
- 3) أسئلة مغلقة.
- 4) أسئلة متباينة.

من فوائد الأسئلة المغلقة في التفاوض

- 1) جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً
- 2) الحصول على معلومات إضافية من المستجيب
- 3) الحصول على ثقة المستجيب
- 4) ربح الوقت والتحكم فيه

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

- 1) أسئلة مفتوحة.
- 2) أسئلة تعاونية.
- 3) أسئلة مغلقة.
- 4) أسئلة متباينة.

## المحاضرة التاسعة

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

- 1) الاستشارة
- 2) التحكيم
- 3) إلزام أحد الطرفين برأيه
- 4) إلزام كلا الطرفين برأيه

دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو:  
ينحصر دور الوسيط في عملية التفاوض في :-

- 1) تقديم النصح والمشورة للطرف الأضعف.
- 2) يلعب دوراً مشابهاً لدور القاضي.
- 3) تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاه للحضور.
- 4) كحلقة وصل بين طرفي التفاوض.

تنحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في:

- 1) ثلاث مهام رئيسية.
- 2) أربعة مهام رئيسية.
- 3) خمسة مهام رئيسية.
- 4) ستة مهام رئيسية.

مهام المستشار في عملية التفاوض

- 1) تحديد مصادر تقليل تكاليف المنتج لطرفي النزاع
- 2) تحديد مصادر تعظيم الأرباح من المنتج أو الخدمة لطرفي النزاع
- 3) تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع
- 4) تحديد مصادر تقليل المكاسب لطرفي النزاع

## المحاضرة العاشرة

الدور الأساسي الذي يلعبه الوسيط في عملية التفاوض هو :

- 1) اتخاذ القرار الملزم لجميع الأطراف
- 2) تضييق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة
- 3) تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين
- 4) حسم النزاع ما بين الطرفين

يتمثل الدور الأساسي للمحكم في عملية التفاوض ، في :

- 1) قيادة المناقشة
- 2) تقديم الاقتراحات للمتفاوضين
- 3) تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين
- 4) حسم النزاع ما بين الطرفين

عندما تتجه منظمات الأعمال الى التحكيم في قضاياها التفاوضية فأنها تأخذ

- 1) شكل من أشكال التفاوض المادية
- 2) الشكل القانوني لفض النزاع
- 3) شكل من أشكال المساومه
- 4) شكل من أشكال الوساطه

يتمثل دور المحكم في القضايا التفاوضية في:

ينحصر دور المحكم عند طلب تدخله في القضايا التفاوضية في ؟

- 1) قيادة المناقشة.
- 2) تقديم الاقتراحات للمتفاوضين.
- 3) حسم النزاع بين طرفي التفاوض
- 4) الوساطة للقبول بحلول وسط.

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

- (1) الطرف الأضعف في التفاوض.
- (2) المستشارين القادمين لأحد الأطراف.
- (3) الطرف الأقوى في التفاوض.
- (4) الوسطاء.

**يعد التفاوض :**

- (1) أحد العناصر الأساسية للمساومة
- (2) جزءاً لا يتجزأ من المساومة
- (3) مناقضاً لعملية المساومة
- (4) أشمل من المساومة

**ينظر للمساومة على أنها :-**

- (1) جزء من التفاوض
- (2) أشمل من التفاوض
- (3) تختلف اختلاف جوهري عن التفاوض
- (4) لاعلاقة لها بعملية التفاوض

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

- (1) الوساطة
- (2) المساومة
- (3) التحكيم
- (4) التفاوض

**تعبر المساومة عن :**

- (1) موازين قوى متكافئة بين الأطراف المتفاوضة
- (2) علاقات تبادلية بين الأطراف
- (3) علاقات قائمة على الأخذ والعطاء بين الأطراف المعنية
- (4) موازين قوى غير متكافئة للأطراف المتفاوضة

**عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين:**

- (1) متكافئة.
- (2) غير متكافئة.
- (3) متساوية.
- (4) غير هامة في النزاع .

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

- (1) من الصراع المطلق بين الطرفين
- (2) من التعاون المطلق بين الطرفين
- (3) تجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بين الطرفين
- (4) من التعاون والتنافس بين الطرفين

**مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع فكرتها على:**

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

- (1) أن الصراع مطلق بين الطرفين ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
- (2) أن الصراع غير مطلق ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
- (3) أن الصراع مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسباً في آن واحد.
- (4) أن الصراع غير مطلق ويحقق الطرفين مكسباً في آن واحد.

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

- 1) الصراع المطلق بين الطرفين
- 2) التعاون المطلق بين الطرفين
- 3) المباريات ذات المجموع الصفري بين الطرفين
- 4) التعاون والتنافس بين الطرفين

## المحاضرة 11

تتمثل المهارة هي :

- 1) القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة
- 2) القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادًا على قوة الموقف التفاوضي
- 3) القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادًا على ضعف الخصم
- 4) الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى هدف معين

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

- 1) استراتيجية التفاوض
- 2) مهارة التفاوض
- 3) سياسة التفاوض
- 4) موقف التفاوض

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

- 1) الذاتية
- 2) الموضوعية
- 3) الشخصية
- 4) الفطرية

عدد المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض :

- 1) أربعة.
- 2) خمسة.
- 3) ستة.
- 4) سبعة.

من المهارات الموضوعية للتفاوض :

- 1) سرعة البديهة والفتنة
- 2) القدرة على التحليل
- 3) الإدراك الكامل والمتكامل
- 4) إجادة فن الاستماع

تركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب توضع ضمن :-

- 1) المهارات الموضوعية وهي المعرفة القياسية.
- 2) المهارات الموضوعية وهي القدرة على التحليل.
- 3) المهارات الشخصية وهي المعرفة القانونية.
- 4) المهارات الموضوعية وهي المعرفة العامة.

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض

- 1) القدرة على استنباط النتائج الهامة من مشكلة التفاوض
- 2) القدرة على تحديد أدوات تحليل مشكلة التفاوض
- 3) القدرة على تشخيص مشكلة التفاوض
- 4) القدرة على التحليل العلمي لمشكلة التفاوض

تتمثل إحدى مهارات التفاوض الشخصية في:

- 1) المعرفة القياسية
- 2) القدرة على التحليل
- 3) المعرفة العامة
- 4) الطلاقة والقياسية

القدرة على الاستقراء ، تصنف ضمن قدرات التفاوض :

- 1) الميكانيكية
- 2) الحركية النفسية
- 3) الحسية والجسمية
- 4) العقلية

تصنف القدرة اللغوية ، ضم قدرات التفاوض ؟

- 1) العقلية
- 2) الميكانيكية
- 3) الحسية والجسمية
- 4) الحركية النفسية

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

- 1) العقلية
- 2) الميكانيكية
- 3) الحركية النفسية
- 4) الحسية والجسمية

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

- 1) العقلية
- 2) الميكانيكية
- 3) الحسية والجسمية
- 4) الحركية النفسية

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

- 1) مهارات المفاوض.
- 2) قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.
- 3) عوامل الجذب في التفاوض.
- 4) اليقظة الدائمة والمستمرة للمفاوض.

## المحاضرة 12

ينطبق على المفاوضات الدولية جميع المبادئ العامة للتفاوض الفعال:

- 1) كاملة.
- 2) كاملة وإلغاء بعض المبادئ غير المتوافقة.
- 3) كاملة وإضافة بعض الخصائص المميزة لها.
- 4) كاملة بعد حذف كل ما يتعلق بالظروف الداخلية للدولة.

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

- 1) المفاوضات بين منطمتين محليتين متنافستين.
- 2) المفاوضات بين منطمتين محليتين بينهما عداوة سابقة.
- 3) المفاوضات بين منطمتين محليتين بينهما تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة.
- 4) المفاوضات بين منطمتين دوليتين.

يتطلب سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية :

- 1) الترويج للنفس بدل الترويج لفكرة التعاقد
- 2) اعتماد الأساليب الغامضة
- 3) البعد عن الوضوح
- 4) البعد عن أساليب المراوغة المكشوفة

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

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

- 1) الصراحة والوضوح والبعد عن المراوغة.
- 2) ابداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.
- 3) تكوين علاقات شخصية دون مبالغة.
- 4) عدم إعلان الأهداف المواقف بشكل مسبق .

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

- 1) الآثار المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- 2) الآثار غير المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- 3) الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- 4) أهمية المشروع محل التفاوض.

## المحاضرة 13

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

- (1) من الناحية التفاوضية
- (2) من الناحية القانونية
- (3) من الناحية المادية
- (4) من الناحية السياسية والاجتماعية

**من الجوانب الإجرائية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :**

- (1) أسلوب كتابة العقد
- (2) المنهجية
- (3) الدقة في تحديد معاني المصطلحات
- (4) المقومات في عملية التنفيذ

**من الجوانب الإجرائية أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض**

- (1) مكان تحرير وكتابة العقد
- (2) وضوح مصطلحات وعبارات العقد
- (3) مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق
- (4) إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر

**واحدة فقط لا تقع ضمن الجوانب الإجرائية في صياغة العقد:**

- (1) طريقة صياغة الاتفاق.
- (2) مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق.
- (3) مكان تحرير وكتابة العقد.
- (4) وقت إعداد العقد.

**ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:**

- (1) الإلمام بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية.
- (2) الإلمام بالنواحي القانونية بما يضمن استيفاء العقد كافة الشروط.
- (3) الإلمام بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع.
- (4) الإلمام بالنواحي الإدارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق.

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

- (1) المنهجية التي سيتم بموجبها تنفيذ بنود العقد
- (2) لغة تحرير وكتابة العقد
- (3) وقت إعداد العقد
- (4) طريقة صياغة الاتفاق

**من الجوانب الموضوعية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :**

- (1) مكان تحرير وكتابة العقد
- (2) وضوح مصطلحات وعبارات العقد
- (3) لغة تحرير وكتابة العقد
- (4) وقت إعداد العقد

### يعد ضبط كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد من الجوانب

- 1) الشخصية التي ينبغي ان يحسمها المفاوض
- 2) الاجرائية التي ينبغي استيفاؤها في العقد
- 3) الموضوعية التي ينبغي استيفاؤها في العقد
- 4) الاجتماعية التي ينبغي ان يتفق عليها الطرفين

### عدد أركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابة العقد:

- 1) ثمانية.
- 2) تسعة.
- 3) عشرة.
- 4) أحد عشر

### يشمل موضوع العقد :

- 1) الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها
- 2) النظام الخاص بحل الخلافات
- 3) القانون الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد
- 4) الديباجة التي توضح الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد

### ركن العقد المتعلق بالالتزامات والحقوق التي تم التفاوض والتراضي عليها ، التي يفرضها العقد على الطرفين هو

- 1) مقدمة العقد
- 2) موضوع العقد
- 3) ملاحق العقد
- 4) الشروط الجزائية للعقد

### يطلق على جانب العقد الذي يذكر فيه الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم ، لفظ :

- 1) موضوع العقد
- 2) ديباجة العقد
- 3) ملاحق العقد
- 4) متن العقد

### تشتمل ديباجة العقد على

- 1) الحقوق التي يخولها العقد
- 2) الالتزامات التي يرتبها العقد
- 3) الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود العقد
- 4) النظام الخاص بحل الخلافات

### من الأركان الأساسية للعقد

- 1) أن تكون بنوده متسقة مع النظام السياسي
- 2) أن تكون بنوده متسقة مع الحالة الاقتصادية
- 3) أن تكون بنوده متسقة مع الجوانب القانونية
- 4) أن تكون بنوده متسقة مع القانون والنظام الاخلاقي والعادات والسلوك العام للمجتمع

### ينظر للتوقيع على العقد على أنه عملية :

- 1) شكلية وليست موضوعية
- 2) موضوعية وليست شكلية
- 3) موضوعية وشكلية في آن واحد

4) لا تتعلق بأركان العقد

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

- 1) الاحصائية
- 2) الإجرائية
- 3) التشريعية
- 4) الوثائقية

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

- 1) الإحصائية
- 2) الإجرائية
- 3) التشريعية
- 4) الوثائقية

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

- 1) التشريعية
- 2) الوثائقية
- 3) التاريخية
- 4) الإجرائية

تسمى ملاحق العقد المتضمنة ملخصات لاتفاقيات ومعاهدات سابقة ، الملاحق

- 1) التشريعية
- 2) الوثائقية
- 3) التاريخية
- 4) الإجرائية

تم بحمد الله الانتهاء من جمع وترتيب أسئلة تعاقد وتفاوض ل 4 نماذج للدكتور الجديد ونموذجين للدكتور القديم وأشكر الأخ **ابن شاطر** 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

أختكم وأمكم ☺ Omjehaad

كتابة الترم الثاني 1437

**Ghayda**

بالتوفيق اعزائي