



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية



- نظم وتفاوض
1. تختلف نوع التفاوض بين طرفي التفاوض في حالة التفاوض عن حقة المفاوضين  
a. يتفاوضون مع بعضهم البعض  
b. يتفاوضون مع بعضهم البعض  
c. يتفاوضون مع بعضهم البعض  
d. يتفاوضون مع بعضهم البعض
2. يعتبر النظم شكل من  
a. أشكال التفاوض  
b. الأشكال القانونية لنفس النزاع  
c. أشكال المساومة  
d. أشكال الوساطة
3. عملية التفاوض مداخل هي  
a. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع  
b. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع  
c. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع  
d. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع
4. يقوم منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على  
a. تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة.  
b. تمازج المراكز التفاوضية.  
c. تمازج أطراف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بما  
d. تنافس أطراف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بما
5. عندما يتفهم أطراف التفاوض إمكانيات ومشكلات ورغبات كل طرف للأخر  
a. أطراف تتعامل من خلال منهج الصراع.  
b. أطراف تتعامل من خلال منهج المصالح المشتركة.  
c. أطراف تتعامل من خلال منهج المراوغة.  
d. أطراف تتعامل من خلال منهج فرض الأمر الواقع.
6. يعد مبدأ التوقيت الزمني من مبادئ عملية التفاوض هو يقوم على  
a. التفاوض حتى يصل الطرفين إلى حل.  
b. التفاوض والتقييد بجدول زمني للتفاوض.  
c. التفاوض حتى الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.  
d. التفاوض دون وضع سقف زمني.
7. من المبادئ العامة للتفاوض  
a. مبدأ التكافل ومبدأ المساواة ومبدأ الحيادية.  
b. مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل ومبدأ عدم الانحياز.  
c. مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية.  
d. مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ ومبدأ عدم الانحياز.
8. مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني  
a. استخدام الزمن بدون سقف زمني.  
b. توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر.  
c. عدم الارتباط بالزمن للاستفادة من كل دقيقة في أنجاح التفاوض.  
d. التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين.





تعاقب وتفاوض

الفصل الثاني 1437/1438 هـ

9. الإعداد الجيد للتفاوض يعني
- التحضير الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
  - القيادة الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
  - التحضير الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
  - التواصل الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
10. من مصلحة المفاوض الناجح أن يتفاوض على أساس
- القوة الموضوعية في ذهن الخصم.
  - القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم.
  - عمل توازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم.
  - صناعة عدم توازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم.
11. من مقومات عملية التفاوض
- قاعدة البيانات لدى أطراف التفاوض.
  - قاعدة النظم لدى أطراف التفاوض.
  - قاعدة المعلومات لدى أطراف التفاوض.
  - القواعد العامة للفهم في التفاوض.
12. ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض إلى
- عدم الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً.
  - أضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تناول بعض الأهداف.
  - عدم إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة.
  - عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات.
13. عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي
- عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.
  - تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.
  - تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.
  - عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.
14. تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي
- تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدد الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافة الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقم تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، و
  - 
  - 
  -
15. عند الإعداد للتفاوض
- يكتفى بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة.
  - يكتفى بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر.
  - يكتفى بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض.
  - يكتفى بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والط
16. يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة
- بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما.
  - الموارد المتاحة.
  - درجة اعتمادية كل طرف على الآخر.
  - إدراك مواطن القوة والضعف ودرجة الاعتمادية والموارد





تعاقد وتفاوض الفصل الثاني 1438/1437 هـ

17. عند اختيار فريق التفاوض ينبغي
- a. مراعاة تقرب أو تماثل المستوى الإداري.
  - b. مراعاة تقرب أو تماثل المستوى الوظيفي.
  - c. مراعاة تقرب عدد أفراد الفريق.
  - d. مراعاة تماثل المستوى الإداري والوظيفي وعدد الفريق.
18. تعكس أجندة التفاوض
- a. استراتيجية التعاقد وتتمثل استراتيجياته.
  - b. استراتيجية التفاوض وتتمثل التكتيكات المتبعة.
  - c. تكتيكات التفاوض وتتمثل استراتيجية المتبعة.
  - d. تكتيكات التعاقد وتتمثل استراتيجياته.
19. عندما يكون هناك رغبة بين الأطراف المتفاوضة في تحقيق الأهداف
- a. توفير المناخ الرسمي للتفاوض.
  - b. توفير المناخ الحيادي للتفاوض.
  - c. توفير المناخ الودي للتفاوض.
  - d. توفير المناخ المتشدد للتفاوض.
20. من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي
- a. عدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
  - b. الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة.
  - c. الدخول في التفاصيل الهامة.
  - d. الدخول في كل التفاصيل بلا استثناء للحسم.
21. من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي
- a. إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
  - b. إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
  - c. عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
  - d. عدم إعطاء الطرف الآخر فرصة لتغيير أجندة التفاوض.
22. من البدائل المتاحة عند لجوء الخصم إلى استراتيجية "تضيق الو
- a. في حالة جود ضرر من التأجيل.
  - b. في حالة انسجام التأجيل مع مصالحنا.
  - c. في حالة وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق.
  - d. في حالة عدم انسجام التأجيل مع مصالحنا.
23. دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو
- a. تقديم النصح والمشورة للطرف الأضعف.
  - b. يلعب دوراً مشابهاً لدور القاضي.
  - c. تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاه للحضور.
  - d. كحلقة وصل بين طرفي التفاوض.
24. من مهام المستشار في العملية التفاوضية والادوار الذي يلعبه
- a. الاهتمام بالتفاصيل الخاصة بالعملية التفاوضية.
  - b. التدقيق في مواصفات فريق التفاوض.
  - c. تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع.
  - d. متابعة سير العملية التفاوضية.





- المقرر: تعاقد وتفاوض الفصل: الثاني 1-4-17-1-4-18-4
25. يتمثل دور المحكم في القضايا التفاوضية في
- a. فائدة المناقشة
  - b. تقديم الاقتراحات للمفاوضين
  - c. حسم النزاع
  - d. الوساطة للفرق بحلول وسط
26. عادة ما يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية
- a. الطرفين الأضعف في النزاع
  - b. المستشارين القادمين لأحد الأطراف
  - c. الطرفين الأقوى في التفاوض
  - d. الوسطاء
27. عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين
- a. متكافئة
  - b. غير متكافئة
  - c. متساوية
  - d. غير هامة في النزاع
28. مهارات المجموع الثابت بين طرفي النزاع فكرتها على
- a. أن الصراع مطلق بين الطرفين ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
  - b. أن الصراع غير مطلق ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
  - c. أن الصراع مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسباً في آن واحد.
  - d. أن الصراع غير مطلق ويحقق الطرفين مكسباً في آن واحد.
29. من المهارات الموضوعية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض
- a. القدرة على جمع المعلومات.
  - b. القدرة على التدقيق.
  - c. القدرة على التوصيف.
  - d. القدرة على التحليل.
30. تركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب توضح
- a. المعرفة القياسية.
  - b. القدرة على التحليل.
  - c. المعرفة القانونية.
  - d. المعرفة العامة.
31. إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح والتكرار أو التهريب والخوف
- a. مهارات المفاوض.
  - b. قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.
  - c. عوامل الجذب في التفاوض.
  - d. اليقظة الدائمة والمستمرة للمفاوض.
32. تزداد قوة حاجز الخوف بين طرفي النزاع في حالة
- a. أن تكون المفاوضات بين منظمين محليين متناقضين.
  - b. أن تكون بين منظمين محليين بينهم عداوة سابقة.
  - c. أن تكون بين منظمين محليين بينهم تاريخ من المفاوضات.
  - d. أن تكون بين منظمين دوليين.





- تمتصت الثاني 1438/1437 هـ
- تعاقب وتفاوض
33. من المبادئ والقواعد الإستراتيجية في المفاوضات الدولية  
التشارك والتكليف الأثر المباشر • تتمشروع محلل التفاوض  
التشارك والتكليف الأثر غير المباشر • تتمشروع محلل التفاوض  
التشارك والتكليف الأثر المباشر • تتمشروع محلل التفاوض  
التشارك والتكليف أهمية التفاوض محلل التفاوض
34. ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده  
الإلتزام بالنواحي المالية بما يتضمن كافة المستحقات المالية  
الإلتزام بالنواحي القانونية بما يتضمن استتواء العقد كافة الشروط  
الإلتزام بالنواحي الاقتصادية بما يتضمن ضمان حق المجتمع  
الإلتزام بالنواحي الإدارية بما يتضمن عدم تعثر الاتفاق.
35. واحدة فقط لا تقع ضمن الجوانب الإجرائية في صياغة العقد  
طريقة صياغة الاتفاق.  
مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق.  
مكن تحرير وكتابة العقد.  
وقت إعداد العقد.
36. من أركان العقد التي ينبغي استيفائها عند كتابة العقد  
أن يصيغها أحد الطرفين ويجتهد فيها.  
أن يصاغ بعبارات واضحة ومفصلة لتقليل الوقوع في خلافات.  
أن يصيغها الطرفين معا ولا حاجة للتفصيل.  
أن يصيغها بشكل مفصل بغض النظر عن الوضوح.
37. عندما يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أو  
المناخ التفاوضي يسمى مناخ رسمي.  
المناخ التفاوضي يسمى مناخ ودي.  
المناخ التفاوضي يسمى مناخ حيادي.  
المناخ التفاوضي يسمى مناخ متشدد.
38. عند وضع أجنحة التفاوض ووضع القضايا الثتوية في المقدمة فإن ذلك  
اتخاذ قرار المواجهة مع الخصم.  
تعزيز المواجهة مع الخصم.  
تأجيل المواجهة مع الخصم.  
تجنب المواجهة مع الخصم.
39. القيود الاستراتيجية تقع ضمن القيود التفاوضية وهي قيود  
مباشرة على العملية التفاوضية.  
تضع إطار على العملية التفاوضية.  
غير مؤثرة على العملية التفاوضية.  
غير مباشرة على العملية التفاوضية.
40. واحدة من الآتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض  
وجود مصحة مشتركة أو قضية نزاعيه.  
الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.  
الحاجة الملحة لدى الطرفين.  
ضبط جلسة التفاوض بما يتناسب مع أطراف النزاع.





## تعاقد وتفاوض

موضوع 4

الفصل الثاني 1-117 1-138 4

41. تهدف عملية التفاوض إلى
- إجراء نوع من الحوار
  - تبادل الأقران - نوع من الحوار
  - التوصل إلى اتفاق يودي على حسم قضية أو قضايا بواقع بينهم
  - إجراء نوع من الحوار أو تبادل الأقران بحيث يبرر طرفه أو أكثر
42. تقوم عملية التفاوض على ركنين أساسيين
- الأنظمة المتفاوضة ووجود مصلحة مشتركة أو أكثر بينهما
  - الأنظمة المتفاوضة ووجود قضية بواقع أو أكثر بينهما
  - الأنظمة المتفاوضة وتبادل الأقران بحيث يبررهما
  - وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية بواقع أو أكثر
43. تتمسك عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في
- الحوار بالكلام فقط
  - في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط
  - التجهيزات المساحية لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمة لتوجيه سير المفاوضات
  - حوار أو إشارة وتصرف أو تجهيزات
44. عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات وأحد الموردين لتوريد آلات ومعدات
- نوع من التفاوض
  - تمهيد إلى التفاوض
  - ضبط شكل ومضمون الصيغة فقط
  - لا يعد نوع من أنواع التفاوض
45. عندما يتم عقد مباحثات للاتفاق على هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة فإن
- ضبط شكل ومضمون المشكلة
  - نوع من التفاوض
  - لا يعد نوع من التفاوض
  - تمهيد للتفاوض
46. عندما يتم عقد اتفاق هدنة أو صلح بين طرفين متصارعين فإن ذلك يعد
- نوع من التفاوض
  - تمهيد للتفاوض
  - ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدنة أو الصلح
  - لا يعد نوع من التفاوض
47. ليكتمل التفاوض نحتاج إلى طرفين على الأقل ووجود مصلحة مشتركة وضرورة توفر
- الرغبة في التفاوض بين الطرفين
  - القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة وحاجة ملحة لدى الطرفين
  - القناعة بالتفاوض والرغبة الملحة لدى الطرفين والرغبة في التف
  - الدعم المالي لإتمام عملية التفاوض
48. لا بد أن يتوفر للمفاوض
- العلم الكافي في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العا
  - الفن الكافي للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث
  - السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم
  - العلم الكافي والفن الكافي لإنجاح عملية التفاوض





الأسئلة

[المقرر: تعاقب وتفاوض] [الدكتور: محمد الجيزاوي] [العام: 1438]

- تعاقب وتفاوض
- الفصل الثاني 1437/1438 هـ
49. هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف
- a. انفاوض من بهدف لتحقيق النصر لطرف واحد والمساومة لتحقيق النصر للطرفين
- b. التفاوض يهدف لإنجاز الصفقة والمساومة لتحقيق النصر للطرفين
- c. التفاوض يهدف لإنجاز الصفقة والمساومة لتحقيق النصر للطرفين
- d. التفاوض يهدف لتحقيق الصفقة والمساومة لتحقيق النصر للطرفين
50. تختلف قوة المفاوضين في حالة التفاوض وفي حالة المساومة
- a. عند المساومة تكون قوى الطرفين متكافئة وعند التفاوض تكون غير متكافئة
- b. عند التفاوض تكون قوى الطرفين متكافئة وعند المساومة تكون غير متكافئة
- c. عند التفاوض والمساومة لا بد أن تتساوى القوى بين الطرفين.
- d. عند المساومة والتفاوض تقارب القوى أمر حتمي لإنجاز الصفقة.

تصوير : الروقي

الختام

تتقدم قناة الدفعة الماسية في التليجرام في كل القائمين من فريق المراجعة والتدقيق والفريق الالماسي وكل الفرق الادارية الاخرى على جهودهم العظيمة

وهنا لا انسى ان اخص الشكر والتقدير لمصور الدفعة المصور اخونا الروقي اللي ساعدنا واجتهد معنا بالتصوير طيلة 4سنوات الف شكر اخوي الروقي على جهودك وكتب الله اجرک ونفع الله بما قدمته

تنسيق وحل :

TURKI 1400 – WAEL\_212 – Moon -الملاذ

مع تحيات الفريق الإداري لقناة الدفعة الماسية







الأسئلة

[المقرر: تعاقد وتفاوض] [الدكتور: محمد الجيزاوي] [العام: 1438]



## حل اسئلة لعام 1438 الفصل الثاني

### تعاقد وتفاوض

#### ١/ من مقومات عملية التفاوض

- ١ . قاعدة البيانات لدى اطراف التفاوض
- ٢ . قاعدة النظم لدى اطراف التفاوض
- ٣ . **قاعدة المعلومات القواعد العامة**
- ٤ . القواعد العامة للتفاهم في التفاوض

#### ٢/ ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض على

- ١ . عدم الاستفادة من احتمال تحقيق اهداف اكثر طموحاً
- ٢ . اضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تداول بعض الاهداف
- ٣ . عدم اتاحة قدر اكبر من المرونة في المناورة
- ٤ . **عرض اهداف وهمية ثم التنازل عنها اثناء المفاوضات**

#### ٣/ عند الاعداد الجيد للتفاوض ينبغي

- ١ . عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية
- ٢ . **تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية**
- ٣ . تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية
- ٤ . عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية

#### ٤/ تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي

- ١ . **تحديد نطاقها اتساعا او ضيقا ومعالجتها منفصلة او مترابطة وحدود المرونة وافترضايتها**
- ٢ . الاعداد الجيد ومعالجتها منفصلة او مترابطه وحدود المرونه وافترضايتها
- ٣ . الاعداد الجيد ومعالجتها منفصلة او مترابطه وحدود المرونه وتقويم الأداء
- ٤ . تحديد نطاقها اتساعا او ضيقا ومعالجتها منفصلة وحدود المرونة وافترضايتها وتقوم الاداء

#### ٥/ يتاثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

- ١ . بمواطن القوة والضعف ومدى ادراكها
- ٢ . الموارد المتاحة
- ٣ . درجة اعتمادية كل طرف على الاخر
- ٤ . **ادراك مواطن القوة والضعف ودرجة الاعتمادية والموارد المتاحة**

#### ٦/ عند الاعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض

- ١ . يتكفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة
- ٢ . يتكفي بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الاخر
- ٣ . يتكفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهاراته
- ٤ . **يتكفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والطرف الأخر**

## ٧ \ عند اختيار فريق التفاوض ينبغي

١. مراعاة تقارب او تماثل المستوى الاداري
٢. مراعاة تقارب او تماثل المستوى الوظيفي
٣. مراعاة تقارب عدد افراد الفريق
٤. **مراعاة تقارب او تماثل المستوى الاداري والوظيفي وعدد الفريق**

## ٨ \ تعكس اجندة التفاوض

١. استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته
٢. **استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة**
٣. تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة
٤. تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته

## ٩- من المبادئ التي تؤدي على تحسين المناخ التفاوضي

- a. **عدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الامكان**
- b. الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة
- c. الدخول في التفاصيل الهامة
- d. الدخول في كل التفاصيل بلا استثناء للحسم

## ١٠ \ عندما يكون هناك رغبة بين الاطراف المتفاوضة في تحقيق الاهداف المشتركة يحرصا على

١. توفير المناخ الرسمي للتفاوض
٢. توفير المناخ الحيادي للتفاوض
٣. **توفير المناخ الودي للتفاوض**
٤. توفير المناخ المتشدد للتفاوض

## ١١ \ من المبادئ التي تؤدي الى تحسين المناخ التفاوضي

١. اعطاء الطرف الاخر بعض الوقت ليعرض موقفه
٢. **اعطاء الفرصة كاملة للطرف الاخر ليعرض موقفه**
٣. عدم اعطاء الطرف الاخر مجالا حتى لا يفسد التفاوض
٤. عدم اعطاء الطرف الاخر فرصه التغيير أجنده التفاوض

## ١٢ \ من البدائل المتاحة عند لجوء الخصم الى استراتيجية تضييع الوقت التجاوب والمسايه وذلك

١. في حالة وجود ضرر من التأجيل
٢. **في حالة انسجام التأجيل مع مصالحنا**
٣. في حالة وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق
٤. في حالة عدم انسجام التأجيل مع مصالحنا

## ١٣ \ دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض اليه هو

١. تقديم النصح والمشورة للطرف الاضعف
٢. يلعب دورا مشابها لدور القاضي
٣. تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاه للحضور
٤. **كحلقة وصل بين طرفي التفاوض**

## ١٤ \ من مهام المستشار في العملية التفاوضية والادوار الذي يلعبها

١. الاهتمام بالتفاصيل الخاصه بالعملية التفاوضية
٢. التدقيق في مواصفات فريق التفاوض
٣. **تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع**

٤ . متابعة سيرة العملية التفاوضية

١٥\ يتمثل دور المحكم في القضايا التفاوضية في

- ١ . قياده المناقشة
- ٢ . تقديم الاقتراحات للمتفاوضين
- ٣ . **حسم النزاع**
- ٤ . الوساطة للقبول بحل وسط

١٦\ عادة ما يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية

- ١ . **الطرف الاضعف في التفاوض**
- ٢ . المستشارين القادمين لاحد الاطراف
- ٣ . الطرف الاقوى في التفاوض
- ٤ . الوسطاء

١٧\ عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين

- ١ . متكافئة
- ٢ . **غير متكافئة**
- ٣ . متساوية
- ٤ . غير هامة في النزاع

١٨\ مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع فكرتها على

- ١ . **ان الصراع مطلق بين الطرفين ومكسب احدهما خسارة للثاني**
- ٢ . ان الصراع غير مطلق ومكسب احدهما خساره للثاني
- ٣ . ان الصراع مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسبا في ان واحد
- ٤ . ان الصراع غير مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسبا في ان واحد

١٩\ من المهارات الموضوعية التي يجب يتحلى بها المفاوض

- ١ . القدرة على جمع المعلومات
- ٢ . القدرة على التدقيق
- ٣ . القدرة على التوصيف
- ٤ . **القدرة على التحليل**

٢٠\ تركيب وربط الاسباب بالنتائج وايجاد العلاقة بين المؤثر والسبب توضع ضمن مهاره

- ١ . المعرفة القياسية
- ٢ . **القدرة على التحليل**
- ٣ . المعرفة القانونية
- ٤ . المعرفة العامة

٢١\ اتقان اسلوب الضغط سواء بالإلحاح والتكرار او التهيب والتخويف تقع ضمن

- ١ . مهارات المفاوض
- ٢ . قدرات يجب ان يتمتع بها المفاوض
- ٣ . **عوامل الجذب في التفاوض**
- ٤ . اليقظة الدائمة والمستمره للمفاوض

## ٢٢ \ تزداد قوة حاجز الخوف بين طرفي النزاع في حالة

١. ان تكون المفاوضات بين منطمتين محليتين متنافستين
٢. ان تكون بين منطمتين محليتين بينهما عداوة سابقة
٣. ان تكون بين منطمتين محليتين بينهما تاريخ من المفاوضات الضمنية السابقه
٤. **ان تكون بين منطمتين دوليتين**

## ٢٣ \ من المبادئ والقواعد الاسترشادية في المفاوضات الدولية

١. ادراك وتأكيد الاثار المباشرة للمشروع محل التفاوض
٢. ادراك وتأكيد الاثار غير المباشرة للمشروع محل التفاوض
٣. **ادراك وتأكيد الاثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع محل التفاوض**
٤. ادراك وتأكيد اهمية المشروع محل التفاوض

## ٢٤ \ ينبغي ان يتوفر في صاحب صلاحيات اعداد العقد واعتماده

١. الالم بالناوحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية
٢. **الالم بالناوحي القانونية بما يضمن اتسيفاء العقد كاه الشروط**
٣. الالم بالناوحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمعع
٤. الالم بالناوحي الادارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق

## ٢٥ \ واحدة فقط لاتقع ضمن الجوانب الاجرائية في صياغة العقد

١. طريقة صياغة الاتفاق
٢. **مشاركة جميع اطرف التفاوض في صياغة الاتفاق**
٣. مكان تحرير وكتابة العقد
٤. وقت اعداد العقد

## ٢٦ \ من اركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابه العقد

١. ان يصيغها احد الطرفين ويجهده فيها
٢. **ان يصاغ بعبارات واضحة ومفصلة لتقليل الوقوع في خلافات**
٣. ان يصيغها الطرفين معا ولا حاجة للتفصيل
٤. ان يصيغها بشكل مفصل بغض النظر عن الوضوح

## ٢٧ \ عندما يتعامل المفاوض مع الطرف الاخر على اعتبار ان إتمام الصفقة امر عاديا فإن

١. المناخ التفاوضي يسمى مناخ رسمي
٢. المناخ التفاوضي يسمى مناخ ودي
٣. **المناخ التفاوضي يسمى مناخ حيادي**
٤. المناخ التفاوضي يسمى مناخ متشدد

## ٢٨ \ عند وضع اجندة التفاوض ووضع القضايا الثانوية في المقدمه فإن ذلك يعني

١. اتخاذ قرار المواجهه مع الخصم
٢. تعجيل المواجهه مع الخصم
٣. **تأجيل المواجهه مع الخصم**
٤. تجنب المواجهه مع الخصم

## ٢٩ \ القيود الاستراتيجية تقع ضمن القيود التفاوضية وهي قيود

١. مباشرة على العملية التفاوضية
٢. تضع اطار على العملية التفاوضية
٣. غير مؤثرة على العملية التفاوضية
٤. غير مباشرة على العملية التفاوضية

## ٣٠ \ واحدة من الاتي ليست من الازكان الاساسية للتفاوض

١. وجود مصلحة مشتركة او قضيه نزاعيه
٢. الرغبة في التفاوض والوصول الى حل
٣. الحاجة الملحة للطرفين
٤. ضبط جلسة التفاوض بما يتناسب مع اطراف النزاع

## ٣١ \ تهدف عملية التفاوض الى

١. اجراء نوع من الحوار
٢. تبادل الاقتراحات بين طرفين او اكثر
٣. التوصل الى اتفاق يودي على حسم قضية او قضايا نزاعيه بينهم
٤. اجراء نوع من الحوار او تبادل الاقتراحات بين طرفين او اكثر

## ٣٢ \ تقوم عملية التفاوض على ركنين اساسيين

١. الاطراف المتفاوضة ووجود مصلحة مشتركة او اكثر بينهم
٢. الاطراف المتفاوضة ووجود قضية نزاعيه او اكثر بينهم
٣. الاطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهم
٤. وجود مصلحة مشتركة او اكثر ووجود قضية نزاعية او اكثر

## ٣٣ \ تنعكس عملية التفاوض في السلوك الانساني الذي يتبناه المفاوض في

١. الحوار والكلام فقط
٢. في الاشارات والتصرفات المؤثره على سير الاختبارات فقط
٣. التجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمه لتوجيه سير المفاوضات
٤. حوار او اشارة وتصرف او تجهيزات

## ٣٤ \ عندما يتم حوار ومناقشة بين ادارة المشتريات و احد الموردين لتوريد الالات والمعدات فان ذلك يعد

١. نوع من التفاوض
٢. تمهيد الى التفاوض
٣. ضبط شكل ومضمون الصفقه فقط
٤. لا يعد نوع من انواع التفاوض

## ٣٥ \ عندما يتم عقد مباحثات للاتفاق على هدف معين او مشكله قائمه او مرتقبه فان ذلك يعد

١. ضبط شكل ومضمون المشكله
٢. نوع من التفاوض
٣. لا يعد نوع من التفاوض
٤. تمهيد للتفاوض

٣٦ \ عندما يتم عقد اتفاق هدنة او صلح بين طرفين متصارعين فان ذلك يعد

١. نوع من التفاوض
٢. تمهيد للتفاوض
٣. ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدئة او الصلح
٤. لا يعد نوع من التفاوض

٣٧ \ ليكتمل التفاوض تحتاج الى طرفين على الاقل ووجود مصلحة مشتركة او قضيه نزاعيه بينهما وضروره توفر

١. الرغبة في التفاوض بين الطرفين
٢. القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة وحاجة ملحة لدى الطرفين
٣. القناعة بالتفاوض والرغبة الملحة لدى الطرفين والرغبة في التفاوض
٤. الدعم المالي لاتمام عملية التفاوض

٣٨ \ لايد ان يتوفر للمفاوض

١. العلم الكافي في الادارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم
٢. الفن الكافي للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات
٣. السلوك الانساني الجيد للتعامل مع الخصوم
٤. العلم الكافي والفن الكافي لانجاح عملية التفاوض

٣٩ \ هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف

١. التفاوض يهدف لتحقيق النصر لطرف واحد والمساومة تحقيق النصر للطرفين
٢. التفاوض يهدف لتحقيق النصر للطرفين والمساومة تحقيق النصر لطرف واحد
٣. التفاوض يهدف لإنجاز الصفقة والمساومة التمهيد للصفقة
٤. التفاوض يهدف للتمهيد للصفقة والمساومة لانجاز الصفقة

٤٠ \ تختلف قوة المتفاوضين في حالة التفاوض وفي حالة المساومة

١. عند المساومة تكون قوى الطرفين متكافئة وعند التفاوض تكون غير متكافئة
٢. عند التفاوض تكون قوى الطرفين متكافئة وعند المساومه تكون غير متكافئة
٣. عند التفاوض و المساومة لايد ان تتساوى القوى بين الطرفين
٤. عند المساومة والتفاوض تقارب القوى امر حتمي انجاز الصفقة

٤١ \ تختلف نوع العلاقة بين طرفي التفاوض في حالة التفاوض عند حاله المساومة

١. التفاوض يقوم على الاخذ فقط والمساومة على الاخذ والعطاء
٢. التفاوض يقوم على الحيطة والحذر والمساومة على المجازفة
٣. التفاوض يقوم على الاخذ والعطاء والمساومة على الاخذ فقط
٤. التفاوض يقوم على المجازفة والمساومة على الحيطة والحذر

٤٢ \ نظر علماء الادارة الى التحكيم على انه شكل من

١. اشكال التفاوض
٢. الاشكال القانونية لفض النزاع
٣. اشكال المساومة
٤. اشكال الوساطة

## ٤٣ \ لعملية التفاوض مداخل هي

١. **منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع**
٢. **منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الامر الواقع**
٣. **منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الامر الواقع ومنهج المراوغة**
٤. **منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الامر الواقع والمراوغة والتمحور حول الهدف**

## ٤٤ \ يقوم منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على

١. **تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة**
٢. **تساوي المراكز التفاوضية**
٣. **تساوي الحقوق والواجبات**
٤. **تنازع اطرف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والاضرار بمصالح الطرف الاخر**

## ٤٥ \ عندما يتفهم اطرف التفاوض امكانات ومشكلات ورغبات كل طرف للآخر فنحن بصدد

١. **اطراف تتعامل من خلال منهج الصراع**
٢. **اطراف تتعامل من خلال منهج المصالح المشتركة**
٣. **اطراف تتعامل من خلال منهج المراوغة**
٤. **اطراف تتعامل من خلال منهج فرض الامر الواقع**

## ٤٦ \ يعد مبدا التوقيت الزمني من مبادئ عملية التفاوض هو يقوم على

١. **التفاوض حتى يصل الطرفين الى حل**
٢. **التفاوض والتقييد بجدول زمني للتفاوض**
٣. **التفاوض حتى الوصول الى حل يرضى جميع الأطراف**
٤. **التفاوض دون وضع سقف زمني**

## ٤٧ \ من المبادئ العامة للتفاوض

١. **مبدا التكافل ومبدا المساواة ومبدا الحيادية**
٢. **مبدا الاستمرارية ومبدا التكافل وعدم الانحياز**
٣. **مبدا التكافؤ ومبدا الاستمرارية**
٤. **مبدا المساواة ومبدا التكافؤ وعدم الانحياز**

## ٤٨ \ مبدا التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني

١. **استخدام الزمن بدون سقف زمني**
٢. **توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر**
٣. **عد الارتباط بالزمن للاستفادة من كل دقيقه في إنجاح التفاوض**
٤. **التقييد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين**

## ٤٩ \ الاعداد الجيد للتفاوض يعني :

١. **التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي**
٢. **التنظيم الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي**
٣. **التوجيه الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي**
٤. **الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي**



٥٠ \ من مصلحة المفاوض الناجح ان يتفاوض على اساس

١. القوة الموضوعية في ذهن الخصم
٢. القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم
٣. عمل دوران بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم
٤. صناعة عد توازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم

بالتوفيق للجميع ،،،،

لوسيندا العصاميه & جنون إحساس

سومي & أبو ريان

## حل اسئلة لعام 1438 الفصل الثاني

### تعاقد وتفاوض

#### ١/ من مقومات عملية التفاوض

١. قاعدة البيانات لدى اطراف التفاوض
٢. قاعدة النظم لدى اطراف التفاوض
٣. قاعدة المعلومات القواعد العامة
٤. القواعد العامة للتفاهم في التفاوض

#### ٢/ ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض على

١. عدم الاستفادة من احتمال تحقيق اهداف اكثر طموحاً
٢. اضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تداول بعض الاهداف
٣. عدم اتاحة قدر اكبر من المرونة في المناورة
٤. عرض اهداف وهمية ثم التنازل عنها اثناء المفاوضات

#### ٣/ عند الاعداد الجيد للتفاوض ينبغي

١. عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية
٢. تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية
٣. تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية
٤. عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية

#### ٤/ تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي

١. تحديد نطاقها اتساعا او ضيقا ومعالجتها منفصلة او مترابطة وحدود المرونة وافترضايتها
٢. الاعداد الجيد ومعالجتها منفصلة او مترابطة وحدود المرونة وافترضايتها
٣. الاعداد الجيد ومعالجتها منفصلة او مترابطة وحدود المرونة وتقويم الأداء
٤. تحديد نطاقها اتساعا او ضيقا ومعالجتها منفصلة وحدود المرونة وافترضايتها وتقوم الاداء

#### ٥/ يتاثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

١. بمواطن القوة والضعف ومدى ادراكها
٢. الموارد المتاحة
٣. درجة اعتمادية كل طرف على الاخر
٤. ادراك مواطن القوة والضعف ودرجة الاعتمادية والموارد المتاحة

#### ٦/ عند الاعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض

١. يتكفى بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة
٢. يتكفى بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الاخر
٣. يتكفى بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهاراته
٤. يتكفى بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والطرف الأخر

## ٧ \ عند اختيار فريق التفاوض ينبغي

١. مراعاة تقارب او تماثل المستوى الاداري
٢. مراعاة تقارب او تماثل المستوى الوظيفي
٣. مراعاة تقارب عدد افراد الفريق
٤. **مراعاة تقارب او تماثل المستوى الاداري والوظيفي وعدد الفريق**

## ٨ \ تعكس اجندة التفاوض

١. استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته
٢. **استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة**
٣. تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة
٤. تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته

## ٩- من المبادئ التي تؤدي على تحسين المناخ التفاوضي

- a. **عدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الامكان**
- b. الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة
- c. الدخول في التفاصيل الهامة
- d. الدخول في كل التفاصيل بلا استثناء للحسم

## ١٠ \ عندما يكون هناك رغبة بين الاطراف المتفاوضة في تحقيق الاهداف المشتركة يحرصا على

١. توفير المناخ الرسمي للتفاوض
٢. توفير المناخ الحيادي للتفاوض
٣. **توفير المناخ الودي للتفاوض**
٤. توفير المناخ المتشدد للتفاوض

## ١١ \ من المبادئ التي تؤدي الى تحسين المناخ التفاوضي

١. اعطاء الطرف الاخر بعض الوقت ليعرض موقفه
٢. **اعطاء الفرصة كاملة للطرف الاخر ليعرض موقفه**
٣. عدم اعطاء الطرف الاخر مجالا حتى لا يفسد التفاوض
٤. عدم اعطاء الطرف الاخر فرصه التغيير أجنده التفاوض

## ١٢ \ من البدائل المتاحة عند لجوء الخصم الى استراتيجية تضييع الوقت التجاوب والمسايه وذلك

١. في حالة وجود ضرر من التأجيل
٢. **في حالة انسجام التأجيل مع مصالحنا**
٣. في حالة وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق
٤. في حالة عدم انسجام التأجيل مع مصالحنا

## ١٣ \ دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض اليه هو

١. تقديم النصح والمشورة للطرف الاضعف
٢. يلعب دورا مشابها لدور القاضي
٣. تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاه للحضور
٤. **كحلقة وصل بين طرفي التفاوض**

## ١٤ \ من مهام المستشار في العملية التفاوضية والادوار الذي يلعبها

١. الاهتمام بالتفاصيل الخاصه بالعملية التفاوضية
٢. التدقيق في مواصفات فريق التفاوض
٣. **تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع**

٤ . متابعة سيرة العملية التفاوضية

١٥\ يتمثل دور المحكم في القضايا التفاوضية في

- ١ . قياده المناقشة
- ٢ . تقديم الاقتراحات للمتفاوضين
- ٣ . **حسم النزاع**
- ٤ . الوساطة للقبول بحل وسط

١٦\ عادة ما يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية

- ١ . **الطرف الاضعف في التفاوض**
- ٢ . المستشارين القادمين لاحد الاطراف
- ٣ . الطرف الاقوى في التفاوض
- ٤ . الوسطاء

١٧\ عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين

- ١ . متكافئة
- ٢ . **غير متكافئة**
- ٣ . متساوية
- ٤ . غير هامة في النزاع

١٨\ مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع فكرتها على

- ١ . **ان الصراع مطلق بين الطرفين ومكسب احدهما خسارة للثاني**
- ٢ . ان الصراع غير مطلق ومكسب احدهما خساره للثاني
- ٣ . ان الصراع مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسبا في ان واحد
- ٤ . ان الصراع غير مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسبا في ان واحد

١٩\ من المهارات الموضوعية التي يجب يتحلى بها المفاوض

- ١ . القدرة على جمع المعلومات
- ٢ . القدرة على التدقيق
- ٣ . القدرة على التوصيف
- ٤ . **القدرة على التحليل**

٢٠\ تركيب وربط الاسباب بالنتائج وايجاد العلاقة بين المؤثر والسبب توضع ضمن مهاره

- ١ . المعرفة القياسية
- ٢ . **القدرة على التحليل**
- ٣ . المعرفة القانونية
- ٤ . المعرفة العامة

٢١\ اتقان اسلوب الضغط سواء بالإلحاح والتكرار او التهيب والتخويف تقع ضمن

- ١ . مهارات المفاوض
- ٢ . قدرات يجب ان يتمتع بها المفاوض
- ٣ . **عوامل الجذب في التفاوض**
- ٤ . اليقظة الدائمة والمستمره للمفاوض

## ٢٢ \ تزداد قوة حاجز الخوف بين طرفي النزاع في حالة

١. ان تكون المفاوضات بين منطمتين محليتين متنافستين
٢. ان تكون بين منطمتين محليتين بينهما عداوة سابقة
٣. ان تكون بين منطمتين محليتين بينهما تاريخ من المفاوضات الضمنية السابقه
٤. ان تكون بين منطمتين دوليتين

## ٢٣ \ من المبادئ والقواعد الاسترشادية في المفاوضات الدولية

١. ادراك وتاكيد الاثار المباشرة للمشروع محل التفاوض
٢. ادراك وتاكيد الاثار غير المباشرة للمشروع محل التفاوض
٣. ادراك وتاكيد الاثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع محل التفاوض
٤. ادراك وتاكيد اهمية المشروع محل التفاوض

## ٢٤ \ ينبغي ان يتوفر في صاحب صلاحيات اعداد العقد واعتماده

١. الالم بالناوحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية
٢. الالم بالناوحي القانونية بما يضمن اتسيفاء العقد كاه الشروط
٣. الالم بالناوحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع
٤. الالم بالناوحي الادارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق

## ٢٥ \ واحدة فقط لاتقع ضمن الجوانب الاجرائية في صياغة العقد

١. طريقة صياغة الاتفاق
٢. مشاركة جميع اطرف التفاوض في صياغة الاتفاق
٣. مكان تحرير وكتابة العقد
٤. وقت اعداد العقد

## ٢٦ \ من اركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابه العقد

١. ان يصيغها احد الطرفين ويجهده فيها
٢. ان يصاغ بعبارات واضحة ومفصلة لتقليل الوقوع في خلافات
٣. ان يصيغها الطرفين معا ولا حاجة للتفصيل
٤. ان يصيغها بشكل مفصل بغض النظر عن الوضوح

## ٢٧ \ عندما يتعامل المفاوض مع الطرف الاخر على اعتبار ان إتمام الصفقة امر عادي فإن

١. المناخ التفاوضي يسمى مناخ رسمي
٢. المناخ التفاوضي يسمى مناخ ودي
٣. المناخ التفاوضي يسمى مناخ حيادي
٤. المناخ التفاوضي يسمى مناخ متشدد

## ٢٨ \ عند وضع اجندة التفاوض ووضع القضايا الثانوية في المقدمه فإن ذلك يعني

١. اتخاذ قرار المواجهه مع الخصم
٢. تعجيل المواجهه مع الخصم
٣. تاجيل المواجهه مع الخصم
٤. تجنب المواجهه مع الخصم

## ٢٩ \ القيود الاستراتيجية تقع ضمن القيود التفاوضية وهي قيود

١. مباشرة على العملية التفاوضية
٢. تضع اطار على العملية التفاوضية
٣. غير مؤثرة على العملية التفاوضية
٤. غير مباشرة على العملية التفاوضية

## ٣٠ \ واحدة من الاتي ليست من الازكان الاساسية للتفاوض

١. وجود مصلحة مشتركة او قضيه نزاعيه
٢. الرغبة في التفاوض والوصول الى حل
٣. الحاجة الملحة للطرفين
٤. ضبط جلسة التفاوض بما يتناسب مع اطراف النزاع

## ٣١ \ تهدف عملية التفاوض الى

١. اجراء نوع من الحوار
٢. تبادل الاقتراحات بين طرفين او اكثر
٣. التوصل الى اتفاق يودي على حسم قضية او قضايا نزاعيه بينهم
٤. اجراء نوع من الحوار او تبادل الاقتراحات بين طرفين او اكثر

## ٣٢ \ تقوم عملية التفاوض على ركنين اساسيين

١. الاطراف المتفاوضة ووجود مصلحة مشتركة او اكثر بينهم
٢. الاطراف المتفاوضة ووجود قضية نزاعيه او اكثر بينهم
٣. الاطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهم
٤. وجود مصلحة مشتركة او اكثر ووجود قضية نزاعية او اكثر

## ٣٣ \ تنعكس عملية التفاوض في السلوك الانساني الذي يتبناه المفاوض في

١. الحوار والكلام فقط
٢. في الاشارات والتصرفات المؤثره على سير الاختبارات فقط
٣. التجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمه لتوجيه سير المفاوضات
٤. حوار او اشارة وتصرف او تجهيزات

## ٣٤ \ عندما يتم حوار ومناقشة بين ادارة المشتريات و احد الموردين لتوريد الالات والمعدات فان ذلك يعد

١. نوع من التفاوض
٢. تمهيد الى التفاوض
٣. ضبط شكل ومضمون الصفقه فقط
٤. لا يعد نوع من انواع التفاوض

## ٣٥ \ عندما يتم عقد مباحثات للاتفاق على هدف معين او مشكله قائمه او مرتقبه فان ذلك يعد

١. ضبط شكل ومضمون المشكله
٢. نوع من التفاوض
٣. لا يعد نوع من التفاوض
٤. تمهيد للتفاوض

٣٦ \ عندما يتم عقد اتفاق هدنة او صلح بين طرفين متصارعين فان ذلك يعد

١. نوع من التفاوض
٢. تمهيد للتفاوض
٣. ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدئة او الصلح
٤. لا يعد نوع من التفاوض

٣٧ \ ليكتمل التفاوض تحتاج الى طرفين على الاقل ووجود مصلحة مشتركة او قضيه نزاعيه بينهما وضروره توفر

١. الرغبة في التفاوض بين الطرفين
٢. القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة وحاجة ملحة لدى الطرفين
٣. القناعة بالتفاوض والرغبة الملحة لدى الطرفين والرغبة في التفاوض
٤. الدعم المالي لاتمام عملية التفاوض

٣٨ \ لايد ان يتوفر للمفاوض

١. العلم الكافي في الادارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم
٢. الفن الكافي للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات
٣. السلوك الانساني الجيد للتعامل مع الخصوم
٤. العلم الكافي والفن الكافي لانجاح عملية التفاوض

٣٩ \ هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف

١. التفاوض يهدف لتحقيق النصر لطرف واحد والمساومة تحقيق النصر للطرفين
٢. التفاوض يهدف لتحقيق النصر للطرفين والمساومة تحقيق النصر لطرف واحد
٣. التفاوض يهدف لإنجاز الصفقة والمساومة التمهيد للصفقة
٤. التفاوض يهدف للتمهيد للصفقة والمساومة لانجاز الصفقة

٤٠ \ تختلف قوة المتفاوضين في حالة التفاوض وفي حالة المساومة

١. عند المساومة تكون قوى الطرفين متكافئة وعند التفاوض تكون غير متكافئة
٢. عند التفاوض تكون قوى الطرفين متكافئة وعند المساومه تكون غير متكافئة
٣. عند التفاوض و المساومة لايد ان تتساوى القوى بين الطرفين
٤. عند المساومة والتفاوض تقارب القوى امر حتمي انجاز الصفقة

٤١ \ تختلف نوع العلاقة بين طرفي التفاوض في حالة التفاوض عند حاله المساومة

١. التفاوض يقوم على الاخذ فقط والمساومة على الاخذ والعطاء
٢. التفاوض يقوم على الحيطة والحذر والمساومة على المجازفة
٣. التفاوض يقوم على الاخذ والعطاء والمساومة على الاخذ فقط
٤. التفاوض يقوم على المجازفة والمساومة على الحيطة والحذر

٤٢ \ نظر علماء الادارة الى التحكيم على انه شكل من

١. اشكال التفاوض
٢. الاشكال القانونية لفض النزاع
٣. اشكال المساومة
٤. اشكال الوساطة

#### ٤٣ \ لعملية التفاوض مداخل هي

١. **منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع**
٢. **منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الامر الواقع**
٣. **منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الامر الواقع ومنهج المراوغة**
٤. **منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الامر الواقع والمراوغة والتمحور حول الهدف**

#### ٤٤ \ يقوم منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على

١. **تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة**
٢. **تساوي المراكز التفاوضية**
٣. **تساوي الحقوق والواجبات**
٤. **تنازع اطرف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والاضرار بمصالح الطرف الاخر**

#### ٤٥ \ عندما يتفهم اطرف التفاوض امكانات ومشكلات ورغبات كل طرف للآخر فنحن بصدد

١. **اطراف تتعامل من خلال منهج الصراع**
٢. **اطراف تتعامل من خلال منهج المصالح المشتركة**
٣. **اطراف تتعامل من خلال منهج المراوغة**
٤. **اطراف تتعامل من خلال منهج فرض الامر الواقع**

#### ٤٦ \ يعد مبدا التوقيت الزمني من مبادئ عملية التفاوض هو يقوم على

١. **التفاوض حتى يصل الطرفين الى حل**
٢. **التفاوض والتقييد بجدول زمني للتفاوض**
٣. **التفاوض حتى الوصول الى حل يرضى جميع الأطراف**
٤. **التفاوض دون وضع سقف زمني**

#### ٤٧ \ من المبادئ العامة للتفاوض

١. **مبدا التكافل ومبدا المساواة ومبدا الحيادية**
٢. **مبدا الاستمرارية ومبدا التكافل وعدم الانحياز**
٣. **مبدا التكافؤ ومبدا الاستمرارية**
٤. **مبدا المساواة ومبدا التكافؤ وعدم الانحياز**

#### ٤٨ \ مبدا التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني

١. **استخدام الزمن بدون سقف زمني**
٢. **توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر**
٣. **عد الارتباط بالزمن للاستفادة من كل دقيقه في إنجاح التفاوض**
٤. **التقييد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين**

#### ٤٩ \ الاعداد الجيد للتفاوض يعني :

١. **التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي**
٢. **التنظيم الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي**
٣. **التوجيه الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي**
٤. **الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي**



٥٠ \ من مصلحة المفاوض الناجح ان يتفاوض على اساس

١. القوة الموضوعية في ذهن الخصم
٢. **القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم**
٣. عمل دوران بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم
٤. صناعة عد توازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم

بالتوفيق للجميع ،،،،

لوسيندا العصاميه & جنون إحساس

سومي & أبو ريان

## حل اسئلة تعاقد وتفاوض لعام 1439 الفصل الاول

1/ تناغم نوع الاسئلة و الاستراتيجية و التكتيك المتبع:

- أ. هام لضبط التسلسل المنطقي لعملية التفاوض
- ب. ضروري لضمان عدم تعارض اي منهم مع الاخر
- ج. لا يمكن الاستغناء عنه في عملية التفاوض
- د. لا يمكن الاستغناء عنه اذا كان المفاوض مأكرا

2/ واحدة ليست من وظائف الاسئلة هي:

- أ. حصار الطرف الاخر
- ب. اثارة الطرف الاخر
- ج. إرباك الطرف الاخر
- د. مساعدة الطرف الاخر

3/ عندما لا تكون راغبا في الاجابة على اسئلة الخصم فعليك ان :

- أ. تظهر قبولك التام لنقده
- ب. تظهر تعاونك وترجي الاجابة
- ج. تظهر عدم تعاونك و أهرب من الاجابة
- د. تظهر تعاونك و أهرب من الإجابة

4/ هناك علاقة بين الوقت و الحزم عند الرئيس و هي علاقة :

- أ. طردية
- ب. عكسية
- ج. حيادية
- د. وهمية

5/ دائما ينظر استراتيجية تضيع الوقت في مجال الأعمال على انها:

- أ. تهدر امول الشركة
- ب. تهدر اموال و اوقات موظفي الشركة
- ج. تهدر الوقت ولكن نحتاجها احينا
- د. تهدر الوقت

6/ المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين :

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

7/ اذا اراد المفاوض ربح الوقت و التحكم فيه فعليه ان يسال اسئلة :

- أ. اسئلة المفتوحة
- ب. اسئلة التعاونية
- ج. اسئلة مغلقة
- د. اسئلة متباينة

8/ تنطبق جميع مبادئ العامة للتفاوض الفعال على المفاوضات الدولية:

- أ. مع ضرورة إجراء تعديلات جذرية عليها
- ب. مع ضرورة إلغاء بعض المبادئ غير المتوافقة
- ج. مع الضرورة إضافة بعض الخصائص المميزة لها
- د. مع ضرورة إجراء تعديلات طفيفة عليها

9/ واحدة من فقط من التالي ليست من إجراءات سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية هي :

- أ. الصراحة و الوضوح و البعد عن المراوغة
- ب. ابداء الاستعداد للتعاون و الرغبة في المساعدة
- ج. تكوين علاقات شخصية دون مبالغة
- د. عدم إعلان الأهداف المواقف بشكل مسبق

10/ للحصول على ثقة المفاوض فب البداية علينا توجيه اسئلة في بداية الجلسة:

- أ. اسئلة المفتوحة
- ب. اسئلة تعاونية
- ج. اسئلة مغلقة
- د. اسئلة متباينة

11/ عند التفاوض لدينا استراتيجيين للوقت هي :

أ. توفير الوقت و تضييع الوقت

ب. توفير الوقت و إستثمار الوقت

ج. استثمار الوقت و تضييع الوقت

د. المحافظة على الوقت و توفير الوقت

12/ لدينا بديلين عند مواجهة لجوء الخصم الى تضييع الوقت هما:

أ. تقويم امكانية التجاوب و المسايرة و المواجهة لإفشال تكتيك الخصم

ب. انسجام التأجيل مع مصالحنا وعدم وجود ضرر من التأجيل

ج. عدم وجود حاجة ملحة للإستعجال تقويم إمكانية التجاوب و المسايرة

د. المواجهة لإفشال التكتيك الخصم وعدم وجود حاجة ملحة للإستعجال

13/ تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة في :

أ. الواقع العملي

ب. تقديرات المفاوضين

ج. مكونات و تركيب القوة في المنشأة

د. مدى استعدادات و قدرات المنشأة

14/ استراتيجيات (فوز/ خسارة) تقع ضمن :

أ. استراتيجيات كيف نحقق ؟

ب. استراتيجيات متى نحقق ؟

ج. استراتيجيات ماذا نحقق ؟

د. استراتيجيات كيف نحقق ؟

15/ استخدام تكتيك تحويل الاعتراض الى ايجاب يستخدمه المفاوض في:

أ. استراتيجيات (فوز/ فوز)

ب. استراتيجيات (فوز/ خسارة)

ج. استراتيجيات (خسارة / خسارة)

د. استراتيجيات هجومية.

16 / عندما يعتبر المفاوض إتمام الصفقة امرا عاديا فإن :

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

17 / القيود التفاوضية هي نطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة و الغير ممكنة:

- أ. و هي القيود المالية و التشريعية و القانونية
- ب. و هي القيود التكنولوجية و البشرية و الزمنية
- ج. و هي القيود المالية و التشريعية و التكنولوجية و البشرية و الزمنية و الاستراتيجية
- د. القيود الاستراتيجية

18 / القيود التفاوضية متعددة ومن اهمها القيود الاستراتيجية وهي قيود :

- أ. تأثيرها المباشر على العملية التفاوضية
- ب. تؤثر في وضع إطار على عملية التفاوضية
- ج. غير مؤثرة على العملية التفاوضية
- د. تأثيرها غير مباشر على العملية التفاوضية

19 / واحدة من الاتي ليست من الاركان لاساسية للتفاوض :

- أ. وجود مصلحة مشتركة او قضية نزاعية
- ب. الرغبة في التفاوض و الوصول إلى حل
- ج. الحاجة الملحة لدى الطرفين
- د. وجود استراتيجيات لكل طرف قبل البدء في المفاوضات

20 / ينبغي ان تكون استعدادات غريق التفاوض بالاسئلة متناسبا مع :

- أ. استراتيجيه التي ينتهجونها في التفاوض
- ب. التكتيك الذي ينتهجونه في التفاوض
- ج. الاستراتيجية و التكتيك المنتهجتين على حد سواء في التفاوض
- د. الاستراتيجية التي ينتهجها الخصم في التفاوض

21/ تختلف نوع العلاقة في حالة التفاوض بين طرفي التفاوض عن حاله المساومة حيث ان:

أ. التفاوض يقوم على الاخذ فقط و المساومة على الاخذ و العطاء

ب. التفاوض يقوم على الحيطة والحذر و المساومة على المجازفة

ج. التفاوض يقوم على الأخذ و العطاء و المساومة على الأخذ فقط

د. التفاوض يقوم على المجازفة و المساومة على تقوم على الحيطة و الحذر

22/ ينظر علماء الادارة إلى "التحكيم" على انه شكل من :

أ. اشكال التعاقد

ب. الاشكال القانونية لفض النزاع

ج. أشكال التفاوض

د. اشكال الوساطة

23/ تتعد مداخل المتبعة في عملية التفاوض وهي:

أ. منهج المصالح المشتركة و منهج الصراع

ب. منهج المصالح المشتركة و منهج الصراع و منهج فرض الامر الواقع

ج. منهج المصالح المشتركة و منهج الصراع و منهج فرض الامر الواقع و منهج المراوغة

د. منهج المصالح المشتركة و منهج الصراع و منهج المراوغة و منهج التمحور حول الهدف

24/ يعتمد اطراف التفاوض الذي ينتهجون منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض "

أ. على التعاون بين اطراف التفاوض لتحقيق و تعظيم مصالحهم المشتركة

ب. على تبادل و تكافؤ المراكز التفاوضية

ج. على التساوي و التكافؤ في الحقوق و الواجبات

د. على سعي كل طرف لتعظيم مكاسبه و الإضرار بمصالح الاطراف الاخرى

25/ في حالة تفهم أطراف التفاوض إمكانات و مشكلات ورغبات كل طرف للأخر:

أ. فنحن بصدد التعامل بمنهج الصراع

ب. فنحن بصدد التعامل بمنهج المصالح المشتركة

ج. فنحن بصدد التعامل بمنهج المراوغة

د. فنحن بصدد التعامل بمنهج فرض الامر الواقع

26/ يقوم مبدأ العلاقات المتبادلة على :

- أ. انه لا يمكن ان يكون هناك تفاوض بين الجانبين
- ب. انه لا يمكن ان يكون هناك تفاوض من جانب واحد**
- ج. انه لا يمكن ان يكون هناك تفاوض من ثلاث جوانب
- د. انه لا يمكن ان يكون هناك تفاوض من اربع جوانب او أكثر

27/ في عملية التفاوض لدينا مبادئ عامة كثيرة ضابطة للتفاوض منها :

- أ. مبدأ التكافل و مبدأ المساواة
- ب. مبدأ الإستمرارية و مبدأ التكافل
- ج. مبدأ التكافؤ و مبدأ الإستمرارية**
- د. مبدأ المساواة و مبدأ التكافؤ

28/ التقيد بالجدول الزمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين من المبادئ العامة للتفاوض ويسمى:

- أ. مبدأ السقف الزمني
- ب. مبدأ الاطار الزمني
- ج. مبدأ الانجاز الزمني
- د. مبدأ التوقيت الزمني**

29/ من المعايير الهامة للحكم على الأعداد الجيد للتفاوض ان يتم:

- 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

30/ من العلامات التي يتم الحكم فيها بأن المفاوض ناجح ان يتفاوض على اساس:

- أ. القوة الموضوعية في ذهن الخصم
- ب. القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم**
- ج. عمل توازن بين القوة الموضوعية و القوة المدركة في ذهن الخصم
- د. صناعة عدم توازن بين القوة الموضوعية و القوة المدركة في ذهن الخصم

31/ عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

أ. اتفاق

ب. حسم قضية معينة

ج. تنازلات

د. تنازلات مؤلمة

32/ من الأركان الأساسية للتفاوض :

أ. القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة

ب. الرغبة في التفاوض وعدم الرغبة في الوصول الى حل

ج. الحاجة الملحة لدى احد الطرفين

د. وجود مصلحة لأحد الطرفين

33/ من الافتراضات الأساسية في مدخل المصالح المشتركة:

أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية

ب. عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى

ج. تعارض المصالح

د. تكافؤ الحقوق و الواجبات

34/ ليس من الأعداد الجيد التفاوض:

أ. تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها

ب. اختيار الفريق المفاوض

ج. تحديد الاستراتيجية المستخدمة

د. تدريب المفاوضين

35/ 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.

ج/ التي يتمتع بها المفاوض في توظيف الاسئلة لتفعيل التفاوض

د/ التي يتمتع بها المفاوض في توظيف قدرات المؤسسة.

36/ يكون المفاوض في موقف قوي اذا كانت:

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/ قوته المدركة لدى الخصم غير حقيقية

37/ حتى ينجح المدير أو البائع كمفاوض ينبغي :

أ/ أن يكون مطلع على كافة البيانات المعلنة وغير المعلنة بالشركة د/

ب/ أن يكون ملما بموضوع التفاوض

ج/ أن يكون مقتنعا بموضوع التفاوض

د/ ان يكون متقنا لمهامه داخل الشركة

38/ من الاهمية المحافظة على سرية الاهداف التفاوضية وذلك ل ؟

أ/ الارتقاء بالعملية التفاوضية.

ب/ كسب الطرف الآخر

ج/ تحجيم تطلعات الطرف الآخر

د/ اتاحة قدر أكبر من المرونة و المناورة

39/ القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد؟

أ/ طريقة سير المفاوضات

ب/ الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة

ج/ العثرات التي يمكن ان يلاقها المفاوض.

د/ الحثثيات التي يمكن تجاهلها أثناء التفاوض

40/ 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

41/ تكتيك الصقور والحمام يستخدم في؟

أ/ استراتيجية فوز/فوز

ب/ استراتيجية القنص

ج/استراتيجية التدرج  
د/استراتيجية فوز/خسارة

42/ من التكتيكات الجيدة ارسال المندوب وتستخدم في استراتيجيات:

أ/مواجهة النزاع

ب/تفادي النزاع.

ج/التعاون.

د/المواجهة.

43/تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

أ/استراتيجيات أين ؟

ب/استراتيجيات كيف نتحقق ؟

ج/استراتيجيات ماذا نتحقق

د/استراتيجيات متى نتحقق؟

44/تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية :

أ/كناج

ب/ كإمكانية وطاقة

ج/كعمل تكتيكي

د/كرمز

45/ الأصل في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو :

أ/ درجة الإعتمادية بينهما

ب/ درجة الموثوقية بينهما

ج/ درجة التعاون بينهما

د/ درجة الندية بينهما

46/العامل الرئيس لتحديد القوة النسبية بين المتفاوضين :

أ- درجة الاعتمادية بينهما

ب- درجة الموثوقية بينهما

ج- درجة الاداء بينهما

د- درجة التركيز بينهما

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

أ- هو مدخل الاعتماديه

**ب- مدخل التعليل**

ج- مدخل السيطرة

د- مدخل المبادرة

47/اذا ما حددت النقابة و الادارة نطاقاً متسعاً للقضايا فان المناقشات تكون :

أ-مركزية

**ب-غير مركزة**

ج-صراعية

د-مقايضة

48/اذا ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا والمناقشات تكون:

أ-مركزية

ب-غير مركزة

ج-صراعية

**د-مقايضة**

49/ اذا ما حددت الادارة نواتج غير قابله للتجزئة والنقابة نواتج قابلة للتجزئة فان المناقشات تكون :

أ-تكون صراعية

ب-تكون تنافسية

**ج-تكون تعاونيه**

د-تكون مقايضة

50/ اذا كانت نتائج المفاوضات خطيرة على احد الاطراف عليه :

**ا-ان لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه**

ب-أن يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الآخر

ج-ان يوضح كافة تفاصيل الخطورة وحتى يكون الطرف الأخر على بينة من الامر

د-ان يظهر الأمر بذلك فيستدر عطف طرف الآخر

لوسيندا العصاميه به ، ، zarina ، ، فاطمه عبدالله  
والشكر موصول لمن وافانا بالاسئله

## 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 إتفاق
- 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.

يعرف عن التفاوض أنه :

عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته

أ. يشترط وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الطرفين

ب. شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة

ج. يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة

تقوم عملية التفاوض على ركنين أساسيين:

أ. الأطراف المتفاوضة ووجود مصلحة مشتركة أو أكثر بينهما.

ب. الأطراف المتفاوضة ووجود قضية نزاعية أو أكثر بينهما.

ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهما.

د. وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعية أو أكثر.

حتى تتمكن من إطلاق مصطلح "عملية تفاوض" ينبغي توفر ركنين أساسيين هما :

أ. الأطراف المتفاوضة ومصلحة مشتركة أو أكثر

ب. الأطراف المتفاوضة وقضية نزاعية أو أكثر

ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات

د. مصلحة مشتركة أو أكثر وقضية نزاعية أو أكثر

تنعكس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في:

أ. الحوار بالكلام فقط.

ب. في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط.

ج. التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمة لتوجيه سير المفاوضات.

د. كل ما سبق.

\ تنعكس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في

أ. الحوار والكلام فقط

ب. في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط

ج. التجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمة لتوجيه سير المفاوضات

د. حوار أو إشارة وتصرف أو تجهيزات

تظهر عملية التفاوض على المفاوض في سلوكه الإنساني الذي يتبناه في :

أ. حواراته

ب. اشارته وتصرفاته المؤثرة

ج. التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني منها:  
- الحوار بالكلام وهذا أول من يتم البدء به في البداية.  
- الإشارات  
- التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات.  
- التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها.  
- المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات.











- 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

د. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج المراوغة ومنهج التمحور حول الهدف..

- خيار واحد ليس ضمن المداخل المتبعة في عملية التفاوض هو :

أ. منهج المراوغة ومنهج التمحور نحو الهدف

ب. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع

ج. منهج الصراع

د. منهج المصالح المشتركة

النزاع والمصالح المشتركة في إنهائه هما أساساً :

أ. عملية تبادل الآراء

ب. عملية الحوار

ج. عملية التشاور

د. عملية التفاوض

- منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع يعتبران من المداخل الأساسية لعملية :

أ. التفاوض

ب. الوساطة

ج. التحكيم

د. المساومة

- 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 :

أ. تعاون أطراف التفاوض.

ب. تكافؤ المراكز التفاوضية.

ج. تكافؤ الحقوق والواجبات.

د. تنازع أطراف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى.

يقوم منهج الصراع في إدارة التعاقد والتفاوض على :

أ. تعاون أطراف التفاوض

ب. تكافؤ المراكز التفاوضية





- من خصائص عملية التفاوض :-

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

### **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.

- 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





- 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 الآخر
- ✓ 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.

ولا بد 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 :

من شرح الدكتور في الدقيقة ٢٣ من المحاضرة

يكون المفاوض في موقف ذي إذا كانت:

- 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:

حل الدكتور بالمباشرة

- 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.

تقاس قدرة البائع على النجاح أو الفشل كمفاوض عندما يكون :

حل الدكتور بالمباشرة

- أ. مطلعاً على كافة البيانات المتاحة  
ب. مقتنعاً بموضوع النقاش  
ج. ملماً تماماً كاملاً بموضوع التفاوض  
د. الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي





## 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.

### (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 .

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







- 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 أو تماثل المستوى الإداري
- ب. مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي
- ج. مراعاة تقارب عدد افراد الفريق
- د. مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري 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 الإداري
- ب. المستوى الوظيفي
- ج. أفراد الفريق

### د. المستوى الإداري 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 المفاوض الآخر.

ومن الضروري مراعاة تقارب أو تماثل المستوي الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض، وتقارب عدد أعضاء الفريقين، ويذكر أن مزايا المفاوض 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) مدى 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.

د. تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته.

من خلال قراءتنا لأجندة التفاوض نفهم العديد من الأمور حيث أنها :

أ. تنعكس في استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته

ب. تنعكس في استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة

ج. تنعكس في تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة

د. تنعكس في تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته

يمكننا استنتاج استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة من خلال :

أ. تشكيل فريق التفاوض

ب. قراءتنا لأجندة التفاوض

ج. مقابلة الفريق التفاوضي

د. قراءة السيرة الذاتية للمفاوضين

عند وضع أجندة التفاوض هناك:

عند الإعداد للتفاوض بوضع أجندة للتفاوض ينبغي أن نختارين:

أ. بديلان.

ب. ثلاثة بدائل.

ج. أربعة بدائل.

د. أكثر من ذلك وبطرق متعددة.

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض

أ. يتكفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة

ب. يتكفي بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر

ج. يتكفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهاراته

د. يتكفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر

عند وضع أجندة التفاوض وتقرر البدء بالقضايا الأساسية فإننا :

أ. نصعب حل القضايا الثانوية

ب. نصعب حل القضايا الثانوية وان يتم تقديم تنازلات فيها

ج. نسهل حل القضايا الثانوية وتقديم التنازلات فيها

د. نسهل حل القضايا الثانوية ويصعب تقديم التنازلات فيها

عند وضع اجندة التفاوض ووضع القضايا الثانوية في مقدمه فإن ذلك يعني

- أ. اتخاذ قرار مواجهه مع الخصم
- ب. تعجيل المواجهه مع الخصم
- ج. تأجيل المواجهه مع الخصم
- د. تجنب المواجهه مع الخصم

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. امكانية تقديم تنازلات بشأنها لكسب ثقة الطرف الآخر

بديل وضع أجندة التفاوض الذي يستهدف تأجيل المواجهه بعض الشيء حيث يمكن من خلال تقديم تنازلات بشأنها كسب ثقة الطرف 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

هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض.

- ١ ( البدء بالقضايا الأساسية : مما يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات بشأنها.
- ٢ ( البدء بالقضايا الثانوية : وتعني تأجيل المواجهه ، وذلك بحل القضايا الثانوية ، مما يشجع جو من الثقة والتعاون بين طرفي التفاوض.
- ٣ ( وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض على كيفية تنفيذها: 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 ، وعلي فترة السماح ، وغيرها من شروط.
- ٤ ( تجميع القضايا المتجانسة: 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

## المحاضرة الخامسة

- ١- الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية ، هو :
  - أ. التكتيك التفاوضي
  - ب. استراتيجية التفاوض
  - ج. الموقف التفاوضي



- ج. استراتيجيات (خسارة/خسارة).  
د. استراتيجيات (لا فوز ولا خسارة).

٢- 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

٣- يعتبر إرسال المندوب تكتيك جيد في بعض الأحيان ويستخدم في :

٤- من التكتيكات الجيدة ارسال المندوب وتستخدم في استراتيجيات:

- أ. مواجهة النزاع.  
ب. تفادي النزاع.  
ج. التعاون.  
د. المواجهة.

ثانيا: استراتيجيات كيف نحقق؟

وتشمل عدة استراتيجيات متباينة منها:

١) استراتيجية هجومية، استراتيجية دفاعية.

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

✓ الاستراتيجية الدفاعية: فيدرك المفاوض أن موقفه أضعف نسبيا وبالتالي يستهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

٢) استراتيجية التدرج، استراتيجية القنص.

✓ استراتيجية التدرج: تبني على التحرك نحو الهدف خطوة خطوة إيمانا منه بأن ذلك أفضل نفسيا وعمليا لإتمام الصفقة.

✓ استراتيجية القنص: ينطلق منها المفاوض في حالة عدم وجود فرص حقيقية لتحقيق أهدافه في المستقبل، وفي نفس الوقت لا يعتبر أن الكسب الجزئي غير مريح فيلجأ إلى الإجهاز مرة واحدة.

٣) استراتيجية التعاون، استراتيجية المواجهة.

✓ استراتيجيات التعاون: يؤمن فيها الطرفين بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصا أفضل لإنجاح التفاوض.

✓ استراتيجية المواجهة: ويشعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرصا أفضل.

٤) استراتيجية تفادي النزاع، استراتيجية مواجهة النزاع.

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

✓ استراتيجيات مواجهة النزاع: المفاوض يسعى أي تسخين الموقف وتأجيله لاعتقاده أن ذلك يحسن من فرصه في التفاوض.

ومن التكتيكات المتبعة في التفاوض في هذه الاستراتيجيات ما يلي (يقصد مواجهة النزاع)

1) المساهمة. ٢) منتصف الطريق. ٣) المشاركة. ٤) التدرج. ٥) إرسال مندوب





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

من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوضي :-

- إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.**
- عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
- عدم إعطاء الطرف الآخر فرصة لتغيير أجندة التفاوض.

منح الطرف الآخر الفرصة الكاملة ليعرض موقفه فإن ذلك يعمل على :

أ . افساد المناخ التفاوضي

ب . **تحسين المناخ التفاوضي**

ج . جعل المناخ التفاوضي سلبياً

د . يعطل من اجراءات التفاوض

**المناخ التفاوضي:**

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض.

ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

**المناخ الودي للتفاوض.**

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي من خلال:

- احترام آراء الآخرين.
- تفهم وجهة نظر الآخرين.
- الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة.

**المناخ الرسمي للتفاوض.**

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

**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 المتشدد.**

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 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.

**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.

## 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، وناتج 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 ستنتج 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.





دائماً ينظر استراتيجية تضييع الوقت في مجال الأعمال على أنها:

استراتيجية تضييع الوقت:  
الفكرة الرئيسية لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما  
في التفاوض ( أي هدر الوقت للاستفادة من التمديد )

- أ. تهدر أموال الشركة.
- ب. تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة.
- ج. تهدر الوقت ولكن نحتاجها أحياناً.
- د. تهدر الوقت.

يلجأ المفاوض الى استخدام استراتيجيات الوقت عندما يكون

- أ. يؤثر الزمن بشكل مباشر في إنهاء القضية التفاوضية
- ب. تؤثر موارد المنظمة بشكل مباشر في القضية التفاوضية
- ج. يؤثر تشكيل الفريق التفاوضي بشكل مباشر في القضية التفاوضية
- د. يؤثر عدد الفريق التفاوضي بشكل مباشر في القضايا التفاوضية

ينظر الى استراتيجية تضييع الوقت كأحد إستراتيجيات التفاوض :

- أ. في عالم المال والأعمال على انها تهدر أموال الشركة
- ب. في عالم المال والأعمال على انها تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة
- ج. في عالم المال والأعمال على انها تهدر الوقت
- د. في عالم المال والأعمال على انها تهدر الوقت ولكن نحتاج لها أحياناً

عند لجوء الخصم إلى تضييع الوقت لدينا:

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

مواجهة لجوء الخصم الى تضييع الوقت:  
لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:  
البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة  
البديل الثاني: المواجهة لإفشال تكتيك الخصم.

- أ. بديلاً واحداً لمواجهته.
- ب. لدينا بديلين لمواجهته.
- ج. لدينا ثلاث بدائل لمواجهته.
- د. لدينا ثلاث بدائل لمواجهته.

إستراتيجية تضييع الوقت استراتيجيه معتبره فالتفاوض يقابلها الطرف الاخر:

- أ. بديلاً واحد لمواجهتها
- ب. بديلين لمواجهتها
- ج. ثلاث بدائل لمواجهتها
- د. أربع بدائل لمواجهتها

عند لجوء الخصم الى استراتيجية تضييع الوقت على الطرف الأخران :

- أ. يسايرة أو إفشل 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 يتهجها 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 واهرب 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 **والبديل:**
- ✓ 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 تضييق المفاوضات وتعريفه بمختلف المطبات والكامن 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 سيجعله 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:

- أ. أسئلة مفتوحة.  
ب. أسئلة تعاونية.  
ج. **أسئلة مغلقة.**  
د. أسئلة متباينة.

## المحاضرة التاسعة

١- 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

٢- دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو:

٣- ينحصر دور الوسيط في عملية التفاوض في :-

أ. تقديم النصح والمشورة للطرف الأضعف.

ب. يلعب دوراً مشابهاً لدور القاضي.

ج. تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاه للحضور.

د. **كحلقة وصل بين طرفي التفاوض.**

الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة:

١- الاتجاه الأول (الاستشارة):

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

٢- الاتجاه الثاني (الوساطة):

ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع

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.

٣- الاتجاه الثالث (التحكيم): **حكمة نافذ على جميع الأطراف**

٤- عندما يكون الشخص حلقة وصل بين طرفي التفاوض يطلق عليه :م ١٠

أ. ناصح

ب. محكم

ج. مستشار

د. **وسيط**

٥- عندما يكون الشخص قادر على حسم النزاع بين طرفي التفاوض يطلق عليه :

أ. مستشار

ب. وسيط

ج. **محكم**

د. سمسار



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. موازن 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

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

أ. استراتيجية التفاوض

ب. مهارة التفاوض

ج. سياسة التفاوض

د. موقف التفاوض

**المقصود بمهارات 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؛
- وهنا يجب التمييز بين المهارة والاستراتيجية، لأن هذه الأخيرة (أي الاستراتيجية) تعني الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين.
- تنقسم المهارات التفاوضية إلى قسمين كلاهما يركز على المعرفة، هما:
  - ✓ المهارات الموضوعية؛
  - ✓ المهارات الشخصية.

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

أ. الذاتية

ب. الموضوعية

ج. الشخصية

د. الفطرية

**المهارات الموضوعية للتفاوض:**

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

(١) **القدرة على التحليل:** أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها (مم تتكون؟) وتركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب والباعث والنتيجة .

- ٢) المعرفة الاقتصادية
- ٣) المعرفة القانونية
- ٤) المعرفة اللغوية
- ٥) المعرفة النفسية
- ٦) المعرفة القياسية
- ٧) المعرفة العامة

عدد المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض :

أ. أربعة.

ب. خمسة.

ج. ستة.

د. سبعة.

من المهارات الموضوعية للتفاوض :

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض

أ. سرعة البديهة والفتنة

ب. القدرة على التحليل

ج. الإدراك الكامل والتمتع

د. إجادة فن الاستماع

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

أ. المهارات الموضوعية وهي المعرفة القياسية.

ب. المهارات الموضوعية وهي القدرة على التحليل.

ج. المهارات الشخصية وهي المعرفة القانونية.

د. المهارات الموضوعية وهي المعرفة العامة.

### 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



\ من اركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابه العقد

- أ. ان يصيغها احد الطرفين ويجتهد فمها
- ب. ان يصاغ بعبارات واضحة ومفصلة لتقليل الوقوع في خلافات
- ج. ان يصيغها الطرفين معا ولا حاجة للتفصيل
- د. ان يصيغها بشكل مفصل بغض النظر عن الوضوح

يشمل موضوع العقد :

- أ. الإلتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها
- ب. النظام الخاص بحل الخلافات
- ج. القانون الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد
- د. 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

- أ. مقدمة العقد
- ب. موضوع العقد
- ج. ملاحق العقد
- د. الشروط الجزائية للعقد

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
- ج. ملاحق العقد
- د. متن العقد

تتضمن ديباجة العقد على :

- أ. الحقوق التي يخولها العقد
- ب. الالزامات التي يرتبها العقد
- ج. الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود العقد
- د. النظام الخاص بحل الخلافات



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 مكملًا 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

## تبويب التعاقد والتفاوض

### المحاضرة الأولى

تهدف عملية التفاوض إلى:

أ. إجراء نوع من الحوار.

ب. تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

ج. التوصل إلى اتفاق يؤدي على حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم.

د. إجراء نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

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

أ. الدخول في نوع من الحوار

ب. الجلوس لتبادل الاقتراحات بينهما

ج. التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم

د. الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما

جلوس الطرفين على طاولة المفاوضات يعني في علم التفاوض :

أ. الرغبة في تبادل الآراء

ب. الرغبة في التشاور في القضايا النزاعية

ج. الرغبة في حسم القضايا النزاعية بينهم

د. الرغبة في إيصال رسائل لفضيه بين الطرفين

يعتبر علماء الإدارة أن عملية التفاوض نوع من الحوار:

أ. يقود في نهاية الأمر إلى إتفاق

ب. يقود في نهاية الأمر إلى حسم قضية معينة

ج. يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات

د. يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات مؤلمة

عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

أ. إتفاق.

ب. حسم قضية معينة.

ج. تنازلات.

د. 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:

1- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.

2- وجود قضية نزاعيه أو أكثر.

يعرف عن التفاوض أنه :

عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته

أ. يشترط وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الطرفين

ب. شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة

ج. يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة

تقوم عملية التفاوض على ركنين أساسيين:

أ. الأطراف المتفاوضة ووجود مصلحة مشتركة أو أكثر بينهما.

ب. الأطراف المتفاوضة ووجود قضية نزاعية أو أكثر بينهما.

ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهما.

د. وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعية أو أكثر.

حتى تتمكن من إطلاق مصطلح "عملية تفاوض" ينبغي توفر ركنين أساسيين هما :

أ. الأطراف المتفاوضة ومصلحة مشتركة أو أكثر

ب. الأطراف المتفاوضة وقضية نزاعية أو أكثر

ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات

د. مصلحة مشتركة أو أكثر وقضية نزاعية أو أكثر

تنعكس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في:

أ. الحوار بالكلام فقط.

ب. في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط.

ج. التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمة لتوجيه سير المفاوضات.

د. كل ما سبق.

\ تنعكس عملية التفاوض في السلوك الانساني الذي يتبناه المفاوض في

أ. الحوار والكلام فقط

ب. في الاشارات والتصرفات المؤثره على سير الاختبارات فقط

ج. التجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمه لتوجيه سير المفاوضات

د. حوار او اشارة وتصرف او تجهيزات

تظهر عملية التفاوض على المفاوض في سلوكه الانساني الذي يتبناه في :

يمكننا تمييز عملية التفاوض على المفاوض في سلوكه الانساني الذي يتبناه في:

أ. حواراته

ب. اشارته وتصرفاته المؤثرة

ج. التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض

د. حواراته واشارته وتصرفاته والتجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني منها:  
- الحوار بالكلام وهذا أول من يتم البدء به في البداية.  
- الإشارات  
- التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات.  
- التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها.  
- المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات.

يلتقط المفاوض السلوك الانساني لخصمه قبل واثناء عملية التفاوض :

- أ. ليحدد البداية المناسبة في عملية التفاوض
- ب. ليحدد نوع الحوار المحدي مع الخصم
- ج. ليحدد نمط شخصية الخصم
- د. يحدد الإستراتيجية المناسبة ليكسبه بها

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

#### مفهوم التفاوض

يختلف الكتاب والباحثون حول تعريف أو تحديد مفهوم التفاوض، وذلك باختلاف الأساس الفكري الذي ينطلق منه المفهوم، أو باختلاف الأسلوب المستخدم، وبالرغم من وجود اتفاق عام على جوهر ومضمون، وطبيعة عملية التفاوض

عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات وواحد الموردين لتوريد الات ومعدات فإن ذلك يعد:

الحوار والمناقشة بين ادارة المشتريات والموردين يعد :-

ما يدور بين إدارة المشتريات والموردين من حوار ومناقشة يعد

- أ. نوع من التفاوض.
- ب. تمهيد إلى التفاوض.
- ج. ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط.
- د. لا يعد نوع من التفاوض.

تعتبر المباحثات التي يجريها فريق كرة قدم مع لاعب اجني

- أ. قراءة لوضع السوق وبحث مدى مناسبته لنادي
- ب. شكل من أشكال التفاوض
- ج. لا يعد نوع من التفاوض
- د. تمهيد لتفاوض

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

الدخول في مباحثات بين طرفين أو أكثر للاتفاق على هدف معين

- أ. ضبط شكل ومضمون المشكلة.
- ب. نوع من التفاوض.
- ج. لا يعد نوع من التفاوض.
- د. تمهيد للتفاوض.

عندما يتم عقد اتفاق هدنة او صلح بين طرفين متصارعين فان ذلك يعد

1. نوع من التفاوض
2. تمهيد للتفاوض
3. ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدئة او الصلح
4. لا يعد نوع من التفاوض

تصنف عملية الشراء التي يجري بها كلامنا :

أ. نوع من التفاوض

- ب. تمهيد الى التفاوض
- ج. ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط
- د. لا يعد نوع من التفاوض

عندما يتم عقد اتفاق هدنة او صلح بين طرفين متصارعين فإن ذلك يعد:

يلجأ الخصوم في الحروب اذا ماضعت قواهم الى إبرام هدنة بينهم وتصنف إجراءاتها :

أ. نوع من التفاوض.

- ب. تمهيد للتفاوض.
- ج. ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدئة أو الصلح.
- د. لا يعد نوع من التفاوض.

بعض من انواع التفاوض

أولاً: التفاوض هو حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع معين للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة للطرفين  
مثال: التفاوض بين إدارة المشتريات وبين الموردين لتوريد الآلات والمعدات والخامات والمستلزمات.

ثانياً: هو عقد محادثات للاتفاق حول هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة

مثال: التفاوض حول مشكلة مياه النيل بين مصر والسودان من ناحية وأثيوبيا وباك يدول المنبع لتحقيق المصالح المشتركة.

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

مثال: ما يحدث بين العرب وإسرائيل منذ سنوات طويلة حول إقامة الدولة الفلسطينية.

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

ويتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر على القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين ما يحقق مصالح الطرفين.

واحدة من الآتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض:

- أ. وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعيه.
- ب. الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- ج. الحاجة الملحة لدى الطرفين.
- د. وجود استراتيجيات لكل طرف قبل البدء في المفاوضات.

الأركان الأساسية للتفاوض:

حسب الترتيب التالي:

- 1- وجود طرفين على الأقل.
- 2- وجود (مصلحة مشتركة أو قضية نزاعيه)
- 3- الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- 4- الحاجة الملحة (الحاج) لدى الطرفين.
- 5- القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.

واحدة من الآتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض

- أ. وجود مصلحة مشتركة او قضيه نزاعيه
- ب. الرغبة في التفاوض والوصول الى حل
- ج. الحاجة الملحة للطرفين
- د. ضبط جلسة التفاوض بما يتناسب مع اطراف النزاع



الأركان الأساسية للتفاوض حسب الترتيب يأتي في آخرها:

- أ. القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.
- ب. الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- ج. الحاجة الملحة لدى الطرفين.
- د. وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين.

- واحدة فقط ليست من الأركان الأساسية للتفاوض

- أ. الإستراتيجيات المعدة مسبقاً للتفاوض
- ب. الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل
- ج. الحاجة الملحة لدى الطرفين
- د. وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين

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

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

- أ. الرغبة في التفاوض بين الطرفين.
- ب. القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة وحاجة ملحة لدى الطرفين.
- ج. القناعة بالتفاوض والرغبة الملحة لدى الطرفين والرغبة في التفاوض.
- د. الدعم المالي لإتمام عملية التفاوض

- قناعة الطرفين ورغبتهما في إتمام التفاوض

- أ. أمرين لاعلاقة لهما بالركنتين الأساسيين لتفاوض
- ب. أمرين يفضل وجودهما مع الركنتين الأساسيين في التفاوض
- ج. أمرين لازمين لئتما الركنتين الأساسيين في التفاوض
- د. أمرين لايفضل وجودهما مع الركنتين الأساسيين لتفاوض

- يوصف التفاوض بأنه :-

نؤكد أن التفاوض يجمع بين صفة العلم وصفة الفن  
- لأنه يتطلب العديد من المعارف والعلوم المرتبطة بالمنطق والفلسفة والاقتصاد والإدارة والتكاليف وغيرها  
- كما يتضمن كذلك فن التفاوض والاستشارات والاعتراضات والرد عليه ومن الاستماع والاتصالات والتحدث والتعبير وغير ذلك من الصفات والمهارات والأدوات.

أ. علم وفن

- ب. ليس بفن وليس بعلم
- ج. فن وليس بعلم
- د. علم وليس بفن

- لا بد أن يتوفر للمفاوض:

- أ. العلم الكافي في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم.
- ب. الفن الكافي للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات.
- ج. السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم.
- د. العلم الكافي والفن الكافي لإنجاح عملية التفاوض.

من الضروري أن يتوفر للمفاوض قبل البدء في عملية التفاوض :

- أ. المعرفة الكافية في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم
- ب. الفنون الكافية للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات
- ج. السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم.
- د. المعرفة الكافية والفنون اللازمة لإنجاح عملية التفاوض

- على المفاوض أن يتحصن قبل الدخول في عملية التفاوض بالمعرفة الكافية في :

- أ. الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم
- ب. فنون التفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث
- ج. فهم السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم
- د. الفنون اللازمة لإنجاح عملية التفاوض

- يعرف عن التفاوض انه :

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

**الحاجة للتفاوض**

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

- 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

- 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

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

-تختلف قوة المفاوضين في حالة التفاوض وفي حالة المساومة:

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

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

- التفاوض يقوم على الأخذ فقط والمساومة على الأخذ والعطاء.
- التفاوض يقوم على الحيطة والحذر والمساومة على المجازفة.
- التفاوض يقوم على الأخذ والعطاء والمساومة على الأخذ فقط.
- التفاوض يقوم على المجازفة والمساومة تقوم على الحيطة والحذر.

#### أولاً: التفاوض والمساومة

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

- تتميز المساومة عن التفاوض بكون:

- موازن القوة فيها متكافئة بين الطرفين
- طبيعة العلاقة فيها تبادلية بين الطرفين
- طبيعة العلاقة فيها أساسها الأخذ فقط بين الطرفين
- 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 فرأيه ملزم على جميع الأطراف وليس مجرد مساعدة

- التفاوض
- المساومة
- الوساطة
- 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.

د. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج المراوغة ومنهج التمحور حول الهدف..

- خيار واحد ليس ضمن المداخل المتبعة في عملية التفاوض هو :

أ. **منهج المراوغة ومنهج التمحور نحو الهدف**

ب. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع

ج. منهج الصراع

د. منهج المصالح المشتركة

مداخل عملية التفاوض :

- أولاً: منهج المصالح المشتركة
- ثانياً: منهج الصراع

### النزاع والمصالح المشتركة في إنهائه هما أساساً :

- أ . عملية تبادل الآراء
- ب . عملية الحوار
- ج . عملية التشاور
- د . عملية التفاوض

- منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع يعتبران من المداخل الأساسية لعملية :

#### أ . التفاوض

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

- 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 :

- أ . تعاون أطراف التفاوض.
- ب . تكافؤ المراكز التفاوضية.
- ج . تكافؤ الحقوق والواجبات.

د . تنازع أطراف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى.

ينطبق منهج الصراع في عملية التفاوض من

- أ . تتكون اطراف التفاوض للتحقيق وتعظيم المصالح المشتركة لكل الأطراف
- ب . تكافؤ المراكز التفاوضية لكل طرف من الأطراف
- ج . تكافؤ الحقوق والواجبات لكل طرف من الأطراف

د . تنازع اطراف التفاوض وسعي لتعظيم مكاسبه والاضرار بمصالح الأطراف الأخرى

يقوم منهج الصراع في إدارة التعاقد والتفاوض على :

- أ . تعاون اطراف التفاوض
- ب . تكافؤ المراكز التفاوضية
- 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. **سعي كل طرف لتعظيم مكاسبه والأضرار بمصالح الأطراف الأخرى**

**- يعتمد مدخل المصالح المشتركة على عدة إفتراضات منها :**

**- من 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 بصدد:**

**- 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 :**

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

- 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 يتفهم اطرف التفاوض امكانيات ومشكلات ورغبات كل طرف للاخر فتجن بصدد**

- أ. اطراف تتعامل من خلال منهج الصراع
- ب. **اطراف تتعامل من خلال منهج المصالح المشتركة**
- ج. اطراف تتعامل من خلال منهج المراوغة
- د. اطراف تتعامل من خلال منهج فرض الامر الواقع

تفهم طرفي التفاوض لمشكلات كلا منهما يعني اتباعهما منهج :

أ. الصراع

**ب. المصالح المشتركة**

ج. منهج المراوغة

د. الاستسلام للأمر الواقع

-من الإستراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج المصالح المشتركة:

أ. الاستنزاف

ب. التشتيت

**ج. التكامل**

د. إحكام السيطرة

مداخل عملية التفاوض

-من إستراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع :

أ. توسيع نطاق التعاون

**ب. التشتيت**

ج. التكامل الأمامي

د. التكامل الخلفي

منهج الصراع	منهج المصالح المشتركة
(1) المفهوم	
تنازع أطراف التفاوض ، وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى	تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة
٢- الافتراضات الأساسية	
* عدم تكافؤ المراكز التفاوضية <b>* تعارض المصالح.</b> * عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى. * تنازع الحقوق والواجبات	* تكافؤ المراكز التفاوضية. * جود مصالح مرتبطة ومشتركة. <b>* فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى.</b> <b>* تكافؤ الحقوق والواجبات</b>
٣- الإستراتيجيات المستخدمة	
* الاستنزاف ( الوقت، الجهد، المال) <b>* التشتيت</b> ( تقنيت الفريق، القضية) * إحكام السيطرة ( الإخضاع ) * الغزو المنظم. * التدمير الذاتي ( الانتحار)	* <b>التكامل</b> (الخلفي، الأمامي، الأفقي). * تطوير التعاون (التوسيع ،ارتقائي). * توسيع نطاق التعاون (زمنيا، مكانيا)

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

- من خصائص عملية التفاوض :-

- أ. تركيزها غالبا على ما يتحقق في الأجل الطويل مقارنة بالقصير  
ب. عدم تأثر نتائجها باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات

ج. ان استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة لأطراف التفاوض

- د. عدم تأثرها بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم

### 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 باستمرار 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.

- 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

- يعد مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية:

أ. من المعايير الهامة للتفاوض.

ب. من التوجهات العامة للتفاوض.

ج. من المبادئ العامة للتفاوض.

د. من السياسات العامة للتفاوض.



**-مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني:**

- أ. استخدام الزمن بدون سقف زمني.
- ب. توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر.
- ج. عدم الارتباط بالزمن للاستفادة من كل دقيقة في إنجاح التفاوض.
- د. **التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين.**

**-يعد التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين:**

- أ. من السياسات العامة للتفاوض.
- ب. من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.
- ج. من التوجهات العامة للتفاوض.
- د. **من المبادئ العامة للتفاوض خاصة مبدأ التوقيت الزمني.**

**مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني**

- أ. استخدما الزمن بدون سقف زمني
- ب. توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر
- ج. عد الارتباط بالزمن للاستفاده من كل دقيقه في إنجاح التفاوض
- د. **التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين**

**يعد مبدأ التوقيت الزمني من مبادئ عمله التفاوض هو يقوم على**

- أ. التفاوض حتى يصل الطرفين الى حل
- ب. **التفاوض والتقيد بجدول زمني للتفاوض**
- ج. التفاوض حتى الوصول الى حل يرضى جميع الأطراف
- د. التفاوض دون وضع سقف زمني

**من المبادئ العامة للتفاوض**

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

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

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

**خامساً: مبدأ التوقيت الزمني**  
لا يعقل أن يبدأ تفاوض حول موضوع ما إلى ما لا نهاية أو بدون سقف زمني محدد. بل إن المبدأ الأساسي للتفاوض الفعال هو **التقيد بجدول زمني للتفاوض ويمكن أن يمتد لفترات أخرى حسب اتفاق الأطراف المتفاوضة أو حسب مقتضيات الظروف.**  
**سادساً: مبدأ التكافؤ**  
من الضروري لنجاح عملية التفاوض وتحقيق التوازن في الأهداف والمصالح والنتائج، أن يكون هناك درجة من التكافؤ

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

- المصلحة أو المنفعة كأحد مبادئ التفاوض
- الإلتزام كأحد مبادئ التفاوض**
- العلاقات المتبادلة كأحد مبادئ التفاوض
- التكافؤ كأحد مبادئ التفاوض

- مبدأ الإلتزام هو أحد المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني :

- التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها
- التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها وبما يتم الإتفاق عليه بين الطرفين**
- التزام كل طرف بما يتم الإتفاق عليه من الطرفين
- التزام كل طرف بالقيود التي تضعها له جهته التي يمثلها

- مبدأ الإلتزام كأحد مبادئ التفاوض يعني:

- الإلتزام كل طرف بمصلحته الشخصية
- التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها**
- إلتزام كل طرف بعلاقة جيدة مع الطرف الآخر
- إلتزام كل طرف بإنهاء الصفقة على أي حالاً كانت

## المحاضرة الثانية

الإعداد الجيد للتفاوض يعني:

من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيداً للتفاوض

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض إجراء واحدة من الخيارات التالية

- التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي:**
- التنظيم الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- التوجيه الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي.

يعد التخطيط قبل الدخول في التفاوض الفعلي:

- من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض:**
- من المبادئ العامة للتفاوض.
- من التوجهات العامة للتفاوض.
- من السياسات العامة للتفاوض.

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

يعتبر التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي من المؤشرات التي تدل على :

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.  
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

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، وللأسئلة 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.

**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 لبندود 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**

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

**تعد 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.**

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 ذكي إذا كانت:**

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.

من شرح الدكتور في الدقيقة 23 من المحاضرة

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

شرح الدكتور في الدقيقة 23 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:

حل الدكتور بالمباشرة

- 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.

تقاس قدرة البائع على النجاح أو الفشل كمفاوض عندما يكون :

حل الدكتور بالمباشرة

- أ. مطلعاً على كافة البيانات المتاحة
- ب. مقتنعاً بموضوع النقاش
- ج. ملماً إماماً كاملاً بموضوع التفاوض
- د. الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي

قدرة المشتري على النجاح كمفاوض تتوقف على :

أ - اطلاعه على كافة البيانات

ب- الممامه بشكل كامل بموضوع التفاوض

ج- مقتنعا بموضوع التفاوض

د- اتقانه للمهام الموكلة اليه

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

**شروط المدير والبايع المعاصر كمفاوض ناجح مع العملاء:**

يلزم توافر الشروط التالية للمدير والبايع والمعاصر حتي يكون مفاوض فعال:

- 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 المدخل 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 تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها.

**مقومات عملية التفاوض :**

- أ. ثلاثة.
- ب. أربعة.
- ج. **خمسة.**
- د. ستة.

**من مقومات عملية التفاوض**

- أ. قاعدة البيانات لدى اطراف التفاوض
- ب. قاعدة النظم لدى اطراف التفاوض
- ج. **قاعدة المعلومات القواعد العامة**
- د. القواعد العامة للتفاهم في التفاوض

**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

**من مقومات عملية التفاوض :**

- أ. القدرات التفاوضية ورغبة أحد الطرفين للوصول إلى اتفاق
- ب. القدرات التفاوضية ورغبة طرفين من أطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق
- ج. **القدرات التفاوضية والرغبة المشتركة لأطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق**
- د. القدرات التفاوضية ورغبة المحكمين في الوصول إلى اتفاق

### من مصلحة المفاوض الناجح ان يتفاوض على اساس

- أ. القوة الموضوعية في ذهن الخصم
- ب. **القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم**
- ج. عمل دوران بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم
- د. صناعة عد توازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم

### مقومات عملية التفاوض

#### أولاً: القوة التفاوضية:

وتعبر 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.

#### ثانياً: قاعدة المعلومات:

التي تستند إليها أطراف التفاوض، حيث تتسع هذه القاعدة 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.

ثالثاً: القدرات التفاوضية: حيث تنصرف إلى **كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض** في مراحلها المختلفة.

رابعاً: الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض:

وتعتمد 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.

#### خامساً: توفر المناخ المناسب:

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 وساخناً في ضوء التغيرات الجارية.

## 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

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

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 لـ:

- أ. الارتقاء بالعملية التفاوضية.
- ب. كسب الطرف الأخر.
- ج. تحجيم تطلعات الطرف الأخر.
- د. إتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة.

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
- ج. دائما يجعل أهداف المفاوضات علنية
- د. دائما يجعل أهداف المفاوضات سرية

القيود التفاوضية هي قيود تفرض نفسها على أطراف التفاوض بموجها يتم التمييزين:

القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد:

- أ. طريق سير المفاوضة.
- ب. الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة.
- ج. العثرات التي يمكن أن يلاقها المفاوض.
- د. الحيثيات 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 :

- أ. مباشرة على العملية التفاوضية.
- ب. تضع إطار على العملية التفاوضية.
- ج. غير مؤثرة على العملية التفاوضية.
- د. غير مباشرة على العملية التفاوضية.

### (1) 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) اقتناع المفاوض بها. و) القابلية للقياس
- ز) القابلية للتعديل ح) السرية

وترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلى ما يلي :

- 1- الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً .
- 2- عدم إضعاف مركز 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 .

### (2) تحديد الفرص والقيود التفاوضية:

يقصد بالقيود التفاوضية الحدود والنطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة وغير الممكنة، ونطاق ومدى حركته ومناولته في تحقيق الأهداف، ومنها:

أ) القيود المالية :

ب) القيود التشريعية والقانونية :

ج) القيود التكنولوجية (الفنية) :

د) القيود البشرية:

هـ) القيود الزمنية :

و) القيود الاستراتيجية :

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 غير مباشرة على العملية التفاوضية هي القيود :

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود:

- تشغيلية
- تنفيذية
- تكتيكية
- إستراتيجية

(3) تحديد القضايا التفاوضية :

وتمر القضايا التفاوضية بأربع مراحل:

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

تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

تحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي :

على طاولة المفاوضات تحدد القضية محل النزاع من خلال أربعة أمور هي :

- تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاها.
- الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاها.
- الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.
- تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.

عند الإعداد للتفاوض:

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

- (4) تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق:
- وفي هذه الخطوة يتم تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق سواء الخاصة بالمنظمة وتلك الخاصة بالطرف الآخر.
- أولاً: البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة وتشمل .
- ثانياً: البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالطرف الآخر:

- يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة.
- يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر.
- يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته.
- يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر.

عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي

- عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية
- تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية
- تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية
- عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية

يكتفي طرفي التفاوض إستعداداً للتفاوض بتجهيز البيانات والمعلومات :

- والوثائق للمنظمة
- عن الطرف الآخر
- والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته
- والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر

(5) تقييم المركز التفاوضي النسبي:

- ويقصد به تحديد المركز التفاوضي للمنظمة مقارنته بالمركز التفاوضي للطرف الآخر، ويتأثر المركز التفاوضي النسبي:
- بمواطن القوة ومواطن الضعف ومدى إدراكها
  - والموارد المتاحة،
  - ودرجة اعتمادية كل طرف على الطرف الآخر،
  - ومدى إدراك تلك الدرجة من الاعتمادية،
- ويهدف هذا التقييم إلى وضع الأهداف التفاوضية وحدودها وتحديد استراتيجيات وتكتيكات التفاوض، والحد من المفاجآت.

**يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة:**

- أ. بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما.
- ب. الموارد المتاحة.
- ج. درجة اعتمادية كل طرف على الآخر.
- د. كل ما سبق.

**يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة**

- أ. بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها
- ب. الموارد المتاحة
- ج. درجة اعتمادية كل طرف على الآخر
- د. إدراك مواطن القوة والضعف ودرجة الاعتمادية و الموارد المتاحة

**تحدد قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة**

- أ. بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما
- 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

**(6) 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 أو تماثل المستوى الإداري
- ب. مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي
- ج. مراعاة تقارب عدد أفراد الفريق
- د. **مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري 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 الإداري
- ب. المستوى الوظيفي
- ج. أفراد الفريق
- د. **المستوى الإداري 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 المفاوض الآخر.

ومن الضروري مراعاة تقارب أو تماثل المستوي الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض، وتقارب عدد أعضاء الفريقين، ويذكر أن مزايا المفاوض 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.
- د. تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته.

من خلال قراءتنا لأجندة التفاوض نفهم العديد من الأمور حيث أنها :

- أ. تنعكس في استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته
- ب. تنعكس في استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة
- ج. تنعكس في تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة
- د. تنعكس في تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته

يمكننا استنتاج استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة من خلال :

- أ. تشكيل فريق التفاوض
- ب. قراءتنا لأجندة التفاوض
- ج. مقابلة الفريق التفاوضي
- د. قراءة السيرة الذاتية للمفاوضين

عند وضع أجندة التفاوض هناك:

عند الإعداد للتفاوض بوضع أجندة للتفاوض ينبغي أن نختارين:

- أ. بديلان.
- ب. ثلاثة بدائل.
- ج. أربعة بدائل.
- د. أكثر من ذلك وبطرق متعددة.

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض

- أ. يتكفى بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة
- ب. يتكفى بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر
- ج. يتكفى بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهاراته
- د. يتكفى بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر

عند وضع أجندة التفاوض وتقرر البدء بالقضايا الأساسية فإننا :

- أ. نصعب حل القضايا الثانوية
- ب. نصعب حل القضايا الثانوية وان يتم تقديم تنازلات فيها
- ج. نسهل حل القضايا الثانوية وتقديم التنازلات فيها
- د. نسهل حل القضايا الثانوية ويصعب تقديم التنازلات فيها

عند وضع أجندة التفاوض ووضع القضايا الثانوية في مقدمه فإن ذلك يعني

- أ. اتخاذ قرار المواجهه مع الخصم
- ب. تعجيل المواجهه مع الخصم
- ج. تأجيل المواجهه مع الخصم
- د. تجنب المواجهه مع الخصم

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

بديل وضع أجندة التفاوض الذي يستهدف تأجيل المواجهه بعض الشيء حيث يمكن من خلال تقديم تنازلات بشأنها كسب ثقة الطرف 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

هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض.

١ ( البدء بالقضايا الأساسية : مما يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات بشأنها.

٢ ( البدء بالقضايا الثانوية : وتعني تأجيل المواجهه ، وذلك بحل القضايا الثانوية ، مما يشجع جو من الثقة والتعاون بين طرفي التفاوض.

٣ ( وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض على كيفية تنفيذها: فمثلا في مجال الشراء يتم الاتفاق على السعر ، والمواصفات ، والكمية كشروط أو أسس عامة ، ثم يتم التفاوض على - مثلا - من يتحمل تكلفة الفحص ، وتكاليف النقل والتحميل والتفريغ والتأمين ، وعلى جداول ومواعيد التسليم ، وعلى فترة السماح ، وغيرها من شروط.

٤ ( تجميع القضايا المتجانسة:

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

## المحاضرة الخامسة

الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية، هو :

**الاستراتيجية** 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.

**التكتيك** 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. مثال: تغيير موقف الخصم (فتبدأ بإعلان موافقتك على رأيه ثم تعمل على تغييره) مثال: تغيير الرأي العام (تكتيكات للتغيير من خلال الحملات الإعلامية) مثال: إنجاز الصفقة بسرعة (التكتيك التهديد بالانسحاب).

أ. التكتيك التفاوضي

ب. استراتيجية التفاوض

ج. الموقف التفاوضي

د. قضية التفاوض

التخطيط للتخطيط في التفاوض هو تعبير عن :

أ. الهدف التفاوضي

ب. الاستراتيجية التفاوضية

ج. التكتيك التفاوضي

د. قضية التفاوض

يعرف التكتيك التفاوضي على أنه :

أ. التخطيط للتخطيط

ب. التخطيط للتنفيذ

ج. الإطار العام للتحرك

د. الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي

استراتيجيات (فوز/خسارة) تقع ضمن:

تصنف إستراتيجيات ( فوز / خسارة ) كأحد إستراتيجيات التفاوض وهي تقع ضمن

أ. استراتيجيات كيف تحقق.

ب. استراتيجيات متى تحقق.

ج. استراتيجيات ماذا نحقق.

د. استراتيجيات كيف نحقق.

يتم إستخدام ( تكتيك الصقور والحمام ) عندما تقرر المنظمة الإعتماد على :

تكتيك الصقور والحمام يستخدم في:

أ. استراتيجية فوز/فوز.

ب. استراتيجية القنص.

ج. استراتيجية التدرج.

د. استراتيجية فوز/خسارة.

### تصنيف استراتيجيات التفاوض:

يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلى:

أولاً : استراتيجيات ماذا نحقق؟

1) استراتيجية (فوز / فوز)

تهدف إلى تعظيم وتوسيع المنافع المشتركة لطرفي التفاوض، ومن تكتيكاتها المتبعة ما يلي:

1. تشكيل مجموعات عمل لدراسة وحل نقاط الخلاف.
2. المصارحة وكشف الحقائق كاملة.
3. عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريق التفاوض.
4. طلب استراحة لمراجعة الموقف.
5. تحديد موعد نهائي لإنهاء التفاوض.
6. تبادل الهدايا الرمزية.

7. ماذا لو ؟ فمثلا عن التفاوض على السعر، يتساءل المشتري عن ما هو سعرك لو ضاعفنا الكمية؟.. أو ما هو سعرك لو تحملنا تكلفة النقل؟ أو ما هو سعرك لو تم الشراء نقدا دون تقسيط؟ وهكذا.

2) استراتيجية (فوز / خسارة):

تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط وعدم الاهتمام بما يحققه الطرف الآخر، أو إلحاق الضرر به ، ومن تكتيكاتها المتبعة ما يلي:

#### 1-الخداع:

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.

2. ادعاء الافتقار إلى السلطة:

عندما يقع المفاوض 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

3-الصقر والحمامة:

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

4-لماذا (طلب تبريرات)

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

5-تحويل الاعتراض إلى إيجاب:

وتعني مواجهة العبارات المتشددة والسلبية للطرف الآخر بسؤال لا يمكنه الاجابة عليه سوى "بنعم"

إستخدام تكتيك تحويل الاعتراض إلى ايجاب يستخدمه المتفاوض في:

أ. استراتيجيات (فوز/فوز).

ب. **استراتيجيات (فوز/خسارة).**

ج. استراتيجيات (خسارة/خسارة).

د. استراتيجيات (لا فوز ولا خسارة).

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

يعتبر إرسال المندوب تكتيك جيد في بعض الأحيان ويستخدم في:

من التكتيكات الجيدة ارسال المندوب وتستخدم في استراتيجيات:

أ. **مواجهة النزاع.**

ب. تفادي النزاع.

ج. التعاون.

د. المواجهة.

ثانيا: استراتيجيات كيف نحقق؟

وتشمل عدة استراتيجيات متباينة منها:

1) **استراتيجية هجومية، استراتيجية دفاعية.**

✓ **الاستراتيجية الهجومية:** يسعى المتفاوض اتخاذ موقف هجومي عدواني متشدد وذلك بسبب شعوره بتفوقه الكبير على خصمه، أو لتقديره أن الهجوم يتيح له فرصة أفضل في التفاوض.

✓ **الاستراتيجية الدفاعية:** فيدرك المتفاوض أن موقفه أضعف نسبيا وبالتالي يستهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

2) **استراتيجية التدرج، استراتيجية القنص.**

✓ **استراتيجية التدرج:** تبنى على التحرك نحو الهدف خطوة خطوة إيمانا منه بأن ذلك أفضل نفسيا وعمليا لإتمام الصفقة.

✓ **استراتيجية القنص:** ينطلق منها المتفاوض في حالة عدم وجود فرص حقيقية لتحقيق أهدافه في المستقبل، وفي نفس الوقت لا يعتبر أن الكسب الجزئي غير مريح فيلجأ إلى الإجهاد مرة واحدة.

3) **استراتيجية التعاون، استراتيجية المواجهة.**

✓ **استراتيجيات التعاون:** يؤمن فيها الطرفين بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصا أفضل لإنجاح التفاوض.

✓ **استراتيجية المواجهة:** ويشعر فيها المتفاوض أن المواجهة تتيح له فرصا أفضل.

4) **استراتيجية تفادي النزاع، استراتيجية مواجهة النزاع.**

✓ **استراتيجيات تفادي النزاع:** وهنا يسعى المتفاوض إلى تجنب نفسه الوصول إلى النزاع اعتقادا منه بأن ذلك يضر مصالحه (تفاوض الإدارة مع العمال المضربين)

✓ **استراتيجيات مواجهة النزاع:** المتفاوض يسعى أي تسخين الموقف وتأجيجه لاعتقاده أن ذلك يحسن من فرصه في التفاوض.

ومن التكتيكات المتبعة في التفاوض في هذه الاستراتيجيات ما يلي (يقصد مواجهة النزاع)

1) المساهمة. 2) منتصف الطريق. 3) المشاركة. 4) التدرج. 5) إرسال مندوب

تكتيكات إستراتيجيات متى نحقق ؟ متعددة منها :

- أ. الإنسحاب الحقيقي
- ب. الإنسحاب عندما لا يفهم بعضهم بعض
- ج. الإنسحاب المبكر
- د. **الإنسحاب الظاهري**

تكتيك الإنسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على التفاوض ويصنف ضمن:

تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

ثالثا: استراتيجيات متى نحقق ؟  
وتقوم على حسن اختيار الوقت المناسب:  
ومن التكتيكات المتبعة في هذا ما يلي:  
١ ( التسوية .وشعارات هذا الأسلوب (بالصبر تبلغ ما تريد ) ( أجل الإجابة.. أصمت .. لا تقلق  
( لا تقدم تنازلا بسرعة .. فكر على مهلك) .  
٢ ( الأمر الواقع ) .محاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضه)  
٣ ( المفاجأة ) .أدخال عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولا في التفاوض والعلاقات)  
٤ ( الانسحاب الهادئ ) .إنقاذ ما يمكن إنقاذه ( عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة  
٥ ( الكر والفر .  
٦ ( **الانسحاب الظاهري** ) .مزيج من التسوية والخداع.  
٧ ( نهاية المطاف .وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال.

- أ. استراتيجيات أين.
- ب. استراتيجيات كيف نتحقق.
- ج. استراتيجيات ماذا نتحقق.
- د. **استراتيجيات متى نتحقق.**

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

رغبة الاطراف في تحقيق الاهداف المشتركة يدفعهم :-  
الأطراف المتفاوضة في تحقيق الاهداف المشتركة يدفعهم :-

- أ. توفير المناخ الرسمي للتفاوض.
- ب. توفير المناخ الحيادي للتفاوض.
- ج. **توفير المناخ الودي للتفاوض.**
- د. توفير المناخ المتشدد للتفاوض.

المناخ الودي للتفاوض يوفر البيئة المناسبة :

- أ. لان يربح المفاوضات الاقوى في نتيجة التفاوض
- ب. لان ينال الطرف الضعيف حقوقه في الصفقة
- ج. **لتحقيق الأهداف المشتركة للطرفين**
- د. لعدم تدخل أي طرف ثالث بينهم



عندما يعامل المفاوض مع الطرف الأخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي:

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.

عندما يتعامل طرفي التفاوض على أن إتمام امرأ عاديا لهما فإن المناخ

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. يتعاونوا على اتمام الصفقة ودياً

ج. **أمر إتمام 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 الإمكان.**

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 الإمكان**

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

من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوضي :-

- إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.**
- عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
- عدم إعطاء الطرف الآخر فرصة لتغيير أجندة التفاوض.

منح الطرف الاخر الفرصة الكاملة ليعرض موقفه فإن ذلك يعمل على :

أ . افساد المناخ التفاوضي

ب . **تحسين المناخ التفاوضي**

ج . جعل المناخ التفاوضي سلبياً

د . يعطل من اجراءات التفاوض

**المناخ التفاوضي:**

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض.

ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

**المناخ الودي للتفاوض.**

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي من خلال:

- احترام آراء الآخرين.
- تفهم وجهة نظر الآخرين.
- الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة.

**المناخ الرسمي للتفاوض.**

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

**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 المتشدد.**

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 العدواني.**

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

**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.

## المحاضرة السادسة

تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

- مراكز القوة النسبية للمفاوض:
- ينظر للقوة التفاوضية إما (كنتاج، أو كإمكانية و طاقة ، 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.

أ. كنتاج.

ب. كإمكانية و طاقة.

ج. **كعمل تكتيكي.**

د. كرمز.

يرجع إهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية :

أ. كنتاج لجهد مبذول

ب. كإمكانية و طاقة 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 الندية بين اطراف التفاوض

المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين:

أ. رغبات كل منهما.

ب. تفاعلات الموقف التفاوضي.

ج. ناتج التفاوض.

د. **القوة التفاوضية.**

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، وناتج التفاوض.

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:

**1- 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 يرتكز 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:

**2- 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) .

**3- 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 :

القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها:  
أولا :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.

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

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:

ثانياً: علاقة القضايا ومدى ربطها:  
الحالة الأولى الاتفاق على أسلوب التحديد :ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية أما إذا ربطا القضايا ستنتج المناقشات للمقايضة بين القضايا.  
الحالة الثانية عدم الاتفاق على أسلوب التحديد :فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا.

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

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 مقايضة

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 مقايضة

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

- أ. صراعية.
- ب. تنافسية.
- ج. تعاونية.
- د. مقايضة.

ثالثا: العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة:

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

تكون المناقشات التنافسية بين طرفي التفاوض في حالة إن :

- أ. تحدد الإدارة نواتج قابلة للتجزئة والنقابة تحدد نواتج قابلة 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
- د. تكتيكات النزاع

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 الأخر فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

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

- أ. الأساليب غير المباشرة
- ب. تكتيكات الصراع
- ج. تكتيكات تفادي النزاع
- د. تكتيكات المساهمة والتدرج

إذا كانت نتائج المفاوضات خطيرة على أحد الأطراف عليه:

- أ. أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.
- ب. أن يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الآخر.
- ج. أن يوضح كافة تفاصيل الخطورة حتى يكون الطرف الآخر على بينة من الأمر.
- د. أن يظهر الأمر بذكاء فيستدر عطف الطرف الآخر.

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.

## المحاضرة السابعة

هناك علاقة بين الوقت والحزم عند الرئيس وهي علاقة:

- أ. طردية.
  - ب. عكسية.
  - ج. حيادية.
  - د. وهمية.
- مبادئ عامة حول أهمية الوقت:
- ❖ يعتبر الوقت متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائجه فضلاً عن أن تأثيره لا يقتصر على المفاوضات أثناء العملية وإنما قبل بدنها أيضاً.
  - ❖ يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات (المناسب للمفاوض أولاً، وربما في حالات أخرى للخصم أيضاً ولكل الأطراف بصفة عامة).
  - ❖ يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديداً مبدئياً قبل البدء في التفاوض لما له من تأثير بالغ على جوانب هامة بما في ذلك اختيار الاستراتيجية والتكتيك وأعضاء الفريق؛
  - ❖ كلما كان الوقت المتاح محدداً، 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.

استراتيجيات الوقت هي:

- أ. اثنان.
  - ب. ثلاثة.
  - ج. أربعة.
  - د. خمسة.
- استراتيجية الوقت للتفاوض:
- نميز عموماً بين استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض:
  - الاستراتيجية الأولى: خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق؛
  - الاستراتيجية الثانية: هي استراتيجية عكسية تماماً تتعلق بتضييع الوقت وكسب مزيد منه سعياً لتحقيق النتيجة المطلوبة من عملية التفاوض.
  - إن كل توجه استراتيجي منهما من شأنه أن يناسب مواقف تفاوضية معينة تختلف عن الأخرى.

دائماً ينظر استراتيجيات تضييع الوقت في مجال الأعمال على أنها:

- أ. تهدر أموال الشركة.
- ب. تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة.
- ج. تهدر الوقت ولكن نحتاجها أحياناً.
- د. تهدر الوقت.

استراتيجية تضييع الوقت:

الفكرة الرئيسية لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض ( أي هدر الوقت للاستفادة من التمديد )

يلجأ المفاوض الى استخدام استراتيجيات الوقت عندما يكون

- أ. يؤثر الزمن بشكل مباشر في إنهاء القضية التفاوضية
- ب. تؤثر موارد المنظمة بشكل مباشر في القضية التفاوضية
- ج. يؤثر تشكيل الفريق التفاوضي بشكل مباشر في القضية التفاوضية
- د. يؤثر عدد الفريق التفاوضي بشكل مباشر في القضايا التفاوضية

ينظر الى استراتيجية تضييع الوقت كأحد إستراتيجيات التفاوض :

- أ. في عالم المال والأعمال على انها تهدر أموال الشركة
- ب. في عالم المال والأعمال على انها تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة
- ج. في عالم المال والأعمال على انها تهدر الوقت
- د. في عالم المال والأعمال على انها تهدر الوقت ولكن نحتاج لها أحياناً

عند لجوء الخصم إلى تضييع الوقت لدينا:

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

- أ. بديلاً واحداً لمواجهته.
- ب. لدينا بديلين لمواجهته.
- ج. لدينا ثلاث بدائل لمواجهته.
- د. لدينا ثلاث بدائل لمواجهته.

مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:

البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة

البديل الثاني: المواجهة لإفشال تكتيك الخصم.

إستراتيجية تضييع الوقت إستراتيجيه معتبره فالتفاوض يقابلها الطرف الاخر:

- أ. بديلاً واحداً لمواجهتها
- ب. بديلين لمواجهتها
- ج. ثلاث بدائل لمواجهتها
- د. أربع بدائل لمواجهتها

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

- أ. يسايرة أو يفشل إستراتيجيته حسب ما تقتضيه مصالحته
- 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 والمسايير 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

ينبغي أن تكون استعدادات فريق التفاوض بالأسئلة متناسباً مع:

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.

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية والتكتيك المتبع:

- أ. هام.
- ب. ضروري.
- ج. لا يمكن الاستغناء عنه.
- د. يمكن الاستغناء عنه.

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية:

- أ. والتكتيك المتبع هام
- ب. والتكتيك المتبع ضروري
- ج. والتكتيك المتبع لا يمكن الإستغناء عنه
- د. التكتيك المتبع يمكن الإستغناء عنه

واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

- أ. حصار الطرف الأخر.
- ب. إثارة الطرف الأخر.
- ج. إرباك الطرف الأخر.
- د. مساعدة الطرف الأخر.

- يستخدم المفاوض الفعال الأسئلة بشكل مثير 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

وظائف الأسئلة:

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

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.

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 واهرب 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 والبديل:
- ✓ 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 تنبيه المفاوض وتعريفه بمختلف المطبات والكمان التي قد تحملها هذه الأسئلة، لذا نميز ما بين:

**1- 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.

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

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

أ. أسئلة مفتوحة.

- ب. أسئلة تعاونية.
- ج. أسئلة مغلقة.
- د. أسئلة متباينة.

2- 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 سيجعله 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

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

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

- أ. أسئلة مفتوحة.
- ب. أسئلة تعاونية.
- ج. أسئلة مغلقة.
- د. أسئلة متباينة.

## المحاضرة التاسعة

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

**الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة:**

**1- الاتجاه الأول (الاستشارة):**

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

**2- الاتجاه الثاني (الوساطة):**

ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع

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.

**3- الاتجاه الثالث (التحكيم):** **حكمة نافذ على جميع الأطراف**

**دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو:**

**ينحصر دور الوسيط في عملية التفاوض في :-**

- أ. تقديم النصح والمشورة للطرف الأضعف.
- ب. يلعب دوراً مشاهماً لدور القاضي.
- ج. تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاه للحضور.

**د. كحلقة وصل بين طرفي التفاوض.**

**عندما يكون الشخص حلقة وصل بين طرفي التفاوض يطلق عليه :**

- أ. ناصح
- ب. محكم
- ج. مستشار
- د. وسيط

**عندما يكون الشخص قادر على حسم النزاع بين طرفي التفاوض يطلق عليه :**

- أ. مستشار
- ب. وسيط
- ج. محكم
- د. سمسار

**تنحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في:**

- أ. ثلاث مهام رئيسية.
- ب. أربعة مهام رئيسية.
- ج. خمسة مهام رئيسية.
- د. ستة مهام رئيسية.

**نطاق مهام المستشار ودوره:**

- 1) **تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع:**
- 2) **تحديد الصور التعاقدية المناسبة:**
- 3) **تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف:**
- 4) **خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم:**
- 5) **تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن**

**مهام المستشار في عملية التفاوض**

**من مهام المستشار في العملية التفاوضية والادوار الذي يلعبها**

- أ. تحديد مصادر تقليل تكاليف المنتج لطرفي النزاع
- ب. تحديد مصادر تعظيم الأرباح من المنتج أو الخدمة لطرفي النزاع
- ج. **تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع**
- د. تحديد مصادر تقليل المكاسب لطرفي النزاع

عند تحديد الشخص مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع يطلق عليه :

- أ. سمسار
- ب. محكم
- ج. مستشار
- د. وسيط

## المحاضرة العاشرة

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

### أهمية ودور المحكم:

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

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

**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.

**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	المساومة
متكافئة	متكافئة	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. موازن قوى غير متكافئة للأطراف المتفاوضة

عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين:  
يترك طرفي النزاع التفاوض ويلجئون الى المساومة عندما تكون موازين القوه للطرفين :

- أ. متكافئة.
- ب. غير متكافئة.
- ج. متساوية.
- د. غير هامة في النزاع.

عندما يلجأ أحد طرفي النزاع الى " المساومة " تكون

- أ. موازين القوة للطرفين متكافئة
- ب. موازن القوة للطرفين غير متكافئة
- ج. موازين القوة للطرفين متساوية
- د. موازين القوة للطرفين غير هامة في النزاع

تعتمد مباريات المجموع الثابت ( الصفرية ) ، 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

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**

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 وخسائر 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

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

أ. استراتيجية التفاوض

ب. مهارة التفاوض

ج. سياسة التفاوض

د. موقف التفاوض

**المقصود بمهارات 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؛
- وهنا يجب التمييز بين المهارة والاستراتيجية، لأن هذه الأخيرة (أي الاستراتيجية) تعني الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين.
- تنقسم المهارات التفاوضية إلى قسمين كلاهما يركز على المعرفة، هما:
  - ✓ المهارات الموضوعية؛
  - ✓ المهارات الشخصية.



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

أ. الذاتية

ب. الموضوعية

ج. الشخصية

د. الفطرية

**المهارات الموضوعية للتفاوض:**

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

**(1) القدرة على التحليل:** أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض **بفن التحليل العلمي** للقضايا التفاوضية وعناصرها (مم تتكون؟) **وتركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب والباعث والنتيجة .**

(2) المعرفة الاقتصادية

(3) المعرفة القانونية

(4) المعرفة اللغوية

(5) المعرفة النفسية

(6) المعرفة القياسية

(7) المعرفة العامة

عدد المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض :

أ. أربعة.

ب. خمسة.

ج. ستة.

د. سبعة.

من المهارات الموضوعية للتفاوض :

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض

أ. سرعة البديهة والفتنة

ب. القدرة على التحليل

ج. الإدراك الكامل والمتكامل

د. إجادة فن الاستماع

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

أ. المهارات الموضوعية وهي المعرفة القياسية.

ب. المهارات الموضوعية وهي القدرة على التحليل.

ج. المهارات الشخصية وهي المعرفة القانونية.

د. المهارات الموضوعية وهي المعرفة العامة.

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

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

أ. العقلية

ب. الميكانيكية

ج. الحركية النفسية

د. الحسية والجسمية

#### المهارات الشخصية:

وتتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض والاستعداد الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إجادها؛ 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.

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

- أ. العقلية  
ب. الميكانيكية  
ج. الحسية والجسمية  
د. الحركية النفسية
- قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:  
ا- قدرات عقلية: كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقراء..  
ب- قدرات ميكانيكية: كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض؛  
ج- قدرات حركية نفسية: كحركة اليدين أثناء التفاوض، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً، وضبط التوتر والانفعال؛  
د- قدرات جسمية وحسية: كالاتصال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض؛  
هـ قدرات وسمات شخصية: جسمية وفعلية واجتماعية وخلفية ومزاجية.

### إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح وتكراره أو التهريب والتخويف تقع ضمن:

- أ. مهارات المفاوض.  
ب. قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.  
ج. عوامل الجذب في التفاوض.  
د. اليقظة الدائمة والمستمرة للمفاوض.
- عوامل الجذب في التفاوض:  
✓ المظهر اللائق؛  
✓ اكتساب الثقة بما يزيد من اقتناع الطرف الآخر وتعاونه؛  
✓ طريقة الحديث ونبرة الصوت؛  
✓ اتزان وانسجام لغة الجسد وحركاته؛  
✓ إتقان أسلوب الضغط (سواء بالإلحاح والتكرار أو بالتهريب والتخويف)؛  
✓ الحصول على الاستحسان وترك الانطباع الإيجابي لدى الآخرين؛  
✓ الاقتناع بالعقل والحجة والبرهان

### من عوامل الجذب في التفاوض :

- أ. إتقان أسلوب الضغط بالتهريب والترغيب  
ب. إتقان أسلوب الضغط بالإلحاح والتكرار  
ج. إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح والتكرار أو بالتهريب والترغيب  
د. إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح والتكرار أو بالتهريب والترغيب والإهمال

## المحاضرة الثانية عشر

### ينطبق على المفاوضات الدولية جميع المبادئ العامة للتفاوض الفعال:

- أ. كاملة.  
ب. كاملة وإلغاء بعض المبادئ غير المتوافقة.  
ج. كاملة وإضافة بعض الخصائص المميزة لها.  
د. كاملة بعد حذف كل ما يتعلق بالظروف الداخلية للدولة.
- 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.

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

- المفاوضات بين منظمين محليتين متنافستين.
- المفاوضات منظمين محليتين بينهم عداوة سابقة.
- المفاوضات بين منظمين محليتين بينهم تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة.
- المفاوضات بين منظمين دوليتين.**

**عندما تكون المفاوضات بين منظمين دوليتين فإن :**

- حاجز التكامل ينمو ويكبر
- حاجز التفاهم ينمو ويكبر
- حاجز الثقة ينمو ويكبر
- حاجز الخوف ينمو ويكبر بينهم**

- 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.

**" حاجز الخوف " ينمو ويكبر بين طرفي النزاع في حالة ان تكون**

- المفاوضات بين منظمين محليتين متنافستين
- المفاوضات بين منظمين محليتين بينهم عداوة سابقة
- المفاوضات بين منظمين محليتين بينهم تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة
- المفاوضات بين منظمين دوليتين**

**يتطلب سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية :**

- الترويج للنفس بدل الترويج لفكرة التعاقد
- اعتماد الأساليب الغامضة
- البعد عن الوضوح
- البعد عن أساليب المراوغة المكشوفة**

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

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

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

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

- الأثار المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- الأثار غير المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- الأثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع محل التفاوض.**
- أهمية المشروع محل التفاوض.

#### مبادئ وقواعد استرشادية عامة في المفاوضات الدولية:

- سد فجوة الثقة:** 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 والموافق أخذاً في الاعتبار: أنه لكل مقام مقال، مع عدم كشف الأوراق دفعة واحدة، ولدرجة الوثوقية واعتماد كل طرف على الآخر؛
  - ✓ الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس؛
  - ✓ تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية.
- إدراك وتأكيد الأثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع:** في معظم المعاملات الدولية ذات الطابع الاقتصادي عادة ما يتم التركيز على الأثار 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.
- إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة:** تختلف ثقافات الدول وحضاراتها بما يضيء حساسية خاصة في المفاوضات بين الدول، بحيث ينصح بعدم تقويم الثقافة وإنما المطلوب أنفهم ونذكر ونحترم بما يفيد الموقف التفاوضي.
- الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض،** وغالباً ما يستخدم الوسيط في توضيح المعاني المطلوبة؛
- هـ- اختيار المستوى الأنسب للمفاوضين** بما يعكس درجة الاهتمام وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة؛
- و- الكم والنوع اللائق من الضيافة؛**
- ز- ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية،** لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية خاصة في محيط الطرف الآخر؛
- ح-فعالية وسائل الاتصال بما يكفل الاتصال بالرؤساء بشكل سريع ومستمر؛**
- ط-استخدام الوقت بحكمة.**

## المحاضرة الثالثة عشر

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

أ. من الناحية التفاوضية

ب. **من الناحية القانونية**

ج. من الناحية المادية

د. من الناحية السياسية والاجتماعية

#### 1-تعريف العقد:

- العقد من الناحية القانونية هو 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؛
- ومن الناحية التفاوضية فإنه ينظر للعقد على أنه الثمرة التي تتوج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم للأطراف المتفاوضة يكون أساساً للتعامل فيما بعد.

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

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

واحدة فقط لا تقع ضمن الجوانب الإجرائية في صياغة العقد:

خيار واحد من الخيارات التالية لا يقع ضمن الجوانب الإجرائية في صياغة العقد :

أ. طريقة صياغة الاتفاق.

ب. مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق.

- ج. مكان تحرير وكتابة العقد.  
د. وقت إعداد العقد.

ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:

أ. الإلمام بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية.

ب. الإلمام بالنواحي القانونية بما يضمن استيفاء العقد كافة الشروط.

- ج. الإلمام بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع.  
د. الإلمام بالنواحي الإدارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق.

ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:

أ. بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية.

ب. بالنواحي القانونية بما يضمن استيفاء العقد كافة الشروط.

- ج. بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع.  
د. بالنواحي الإدارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق.

## إمام صاحب صلاحيات إعداد العقد وإعتماده بالنواحي القانونية يضمن :

أ. كافة المستحقات المالية

ب. إستيفاء العقد كافة الشروط

ج. ضمان حق المجتمع

د. عدم تعثر الوصول إلى الإتفاق

### 2 - التفاوض والتعاقد:

وتتجلى العلاقة من خلال أن المفاوضات هذه تتضمن جوانب إجرائية وأخرى موضوعية تظهر فيما يلي:

أ. الجوانب الإجرائية: وتشمل:

- طريقة صياغة الاتفاق: بحيث لا تثير حماسة طرف وتطفئ حماسة الآخر أو تظهر وقوع أحد الأطراف في الغبن بالجور على الحقوق مقابل الالتزامات؛
- مكان تحرير وكتابة العقد: بحيث يوجب الراحة وترك الانطاع الجيد لدى جميع الأطراف؛
- وقت إعداد العقد: بحيث يكون مناسباً لجميع الأطراف؛
- صاحب صلاحيات إعداد العقد وإعتماده: بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كحسن التصرف والذكاء والحيادية والإمام بالنواحي القانونية بما يضمن إعداد العقد مستوفياً لكافة الشروط؛
- أسلوب كتابة العقد: بحيث يتم الحرص على أسلوب يشمل جميع الجوانب والأركان ويرضي جميع الأطراف؛
- لغة تحرير وكتابة العقد: تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى.

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

ب- الجوانب الموضوعية: وتشمل:

- المنهجية: 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؛

- المقومات في عملية التنفيذ: وتعتمد على الإجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات الملزمة بالتنفيذ والعوامل المساعدة على ذلك وتوضيح العقبات وكيفية تخطيها وإلى من يلجأ عند عدم فهم أية فقرة أو بند؛

- وضوح مصطلحات وعبارات العقد: ويعتمد ذلك على صاحب الصلاحية في إعداد العقد الذي سبق وأن أكدنا على ضرورة حرصه على الوضوح وعدم الغموض والإبهام؛

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

- المشاركة: أي مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق والتأكد من تحقيق مصلحة الجميع، وبناء عليه قد يتم حذف بعض البنود أو إضافة أخرى عند الإعداد والصياغة؛

- يجب الإضافة والحذف أو إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر.

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

\ من اركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابه العقد

- أ. ان يصيغها احد الطرفين ويجتهد فيها
- ب. ان يصاغ بعبارات واضحة ومفصلة لتقليل الوقوع في خلافات
- ج. ان يصيغها الطرفين معا ولا حاجة للتفصيل
- د. ان يصيغها بشكل مفصل بغض النظر عن الوضوح

يشمل موضوع العقد :

- أ. الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها
- ب. النظام الخاص بحل الخلافات
- ج. القانون الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد
- د. 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

- أ. مقدمة العقد
- ب. موضوع العقد
- ج. ملاحق العقد
- د. الشروط الجزائية للعقد



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

ج. ملاحق العقد

د. متن العقد

تشتمل ديباجة العقد على :

أ. الحقوق التي يخولها العقد

ب. الالتزامات التي يربتها العقد

ج. الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود العقد

د. النظام الخاص بحل الخلافات

من الأركان الأساسية للعقد :

أ. أن تكون بنوده متسقة مع النظام السياسي

ب. أن تكون بنوده متسقة مع الحالة الاقتصادية

ج. أن تكون بنوده متسقة مع الجوانب القانونية

د. أن تكون بنوده متسقة مع القانون والنظام الاخلاقي والعادات والسلوك العام للمجتمع

ينظر للتوقيع على العقد على أنه عملية :

أ. شكلية وليست موضوعية

ب. موضوعية وليست شكلية

ج. موضوعية وشكلية في آن واحد

د. لا تتعلق بأركان العقد

### أركان العقد:

يتكون العقد غالبا من أركان أساسية يتعين استيفاؤها بدقة، ويمكن التعرض لها فيما يلي:

#### 1- اتفاق مكتوب:

ويعتمد ذلك على وجود نص مكتوب مصدق عليه من الفنيين والمختصين، ويتكون النص في العقد من:

أ- المقدمة: أو ما يسمى بالديباجة ويذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم؛

ب- موضوع العقد: ويشمل الالتزامات التي يترتبها والحقوق التي يخولها، ويجب هنا عرض كافة المصطلحات التي سيعتمد عليها النص والتعريفات الحاكمة للعقد؛

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

#### 2- أطراف العقد:

ويجب أن تتوفر فيهم شروط الأهلية، وأن يكونوا بعديين عن الإيجاب أو التدليس، فيجب توفر عنصر الرضا، وقد يوقعون بأنفسهم أو ينيبون من يوقع عنهم؛

#### 3- وجود قواعد قانون تحكم العقد:

ويستلزم أن تكون نصوص العقد متوافقة مع أحكام هذه القواعد، ويجب ألا تخرج بنود الحكم عن النظام العام، أي أن تكون محكمة بمجموعة قواعد قانونية عامة حاكمة للمجتمع بالإضافة للنظام الأخلاقي وعادات السلوك العام والتقاليد الثابتة؛

#### 4- موضوع العقد ذاته:

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

#### 5- العقوبة (الشرط الجزائي):

ويأخذ 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 تادية التزاماته وبين من يتعمد الإخلال بنود العقد؛

#### 6- التوقيع على العقد:

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؛

#### 7- مدة الصلاحية والتنفيذ:

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

#### 8- الملاحق الخاصة بالعقد:

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

تسمى ملاحق العقد التي يتم فيها التوضيح بالجداول 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

**الملاحق الخاصة بالعقد:**

وتعتبر جزءاً مكملًا 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.

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

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 ل3 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

تمت بحمد الله جمع الخمس نماذج للدكتور محمد الجيزاوي كتابة وحل أسئلة إختبار 1437-الفصل الثاني وإختبار 1438-الفصل الأول شكراً لأم جوانا على كتابة أسئلة 1-38

تم إعادة تنسيق وترقيم الأسئلة وتحديث التبويب بالكامل / فجر

أسأل الله أن يكتب أجري وأجر الجميع ودعواتي لكم بالتوفيق والنجاح

تم بحمد الله تحديث التبويب الى الفصل الثاني 1438هـ\_ والشكر موصول لكل من كتب النموذج وبوبه وأعاد ترتيب الملف لوسيندا العصاميه & جنون إحساس & سومي & أبو ريان & ناديه

دعواتكم مطلبي لوسيندا العصاميه

تم كتابة وحل أسئلة الفصل الصيفي صدى الأمل

تم تحديث الملف الى الفصل الصيفي بواسطة صدى الأمل

## تبويب التعاقد والتفاوض

### المحاضرة الأولى

تهدف عملية التفاوض إلى:

أ. إجراء نوع من الحوار.

ب. تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

ج. التوصل إلى اتفاق يؤدي على حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم.

د. إجراء نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

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

أ. الدخول في نوع من الحوار

ب. الجلوس لتبادل الاقتراحات بينهما

ج. التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم

د. الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما

جلوس الطرفين على طاولة المفاوضات يعني في علم التفاوض :

أ. الرغبة في تبادل الآراء

ب. الرغبة في التشاور في القضايا النزاعية

ج. الرغبة في حسم القضايا النزاعية بينهم

د. الرغبة في إيصال رسائل لفضيه بين الطرفين

يعتبر علماء الإدارة أن عملية التفاوض نوع من الحوار:

أ. يقود في نهاية الأمر إلى إتفاق

ب. يقود في نهاية الأمر إلى حسم قضية معينة

ج. يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات

د. يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات مؤلمة

عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

أ. إتفاق.

ب. حسم قضية معينة.

ج. تنازلات.

د. 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:

1- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.

2- وجود قضية نزاعيه أو أكثر.

يعرف عن التفاوض أنه :

عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته

أ. يشترط وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الطرفين

ب. شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة

ج. يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة

تقوم عملية التفاوض على ركنين أساسيين:

أ. الأطراف المتفاوضة ووجود مصلحة مشتركة أو أكثر بينهما.

ب. الأطراف المتفاوضة ووجود قضية نزاعية أو أكثر بينهما.

ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهما.

د. وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعية أو أكثر.

حتى نتمكن من إطلاق مصطلح "عملية تفاوض" ينبغي توفر ركنين أساسيين هما :

أ. الأطراف المتفاوضة ومصلحة مشتركة أو أكثر

ب. الأطراف المتفاوضة وقضية نزاعية أو أكثر

ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات

د. مصلحة مشتركة أو أكثر وقضية نزاعية أو أكثر

تنعكس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في:

أ. الحوار بالكلام فقط.

ب. في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط.

ج. التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمة لتوجيه سير المفاوضات.

د. كل ما سبق.

\ تنعكس عملية التفاوض في السلوك الانساني الذي يتبناه المفاوض في

أ. الحوار والكلام فقط

ب. في الاشارات والتصرفات المؤثره على سير الاختبارات فقط

ج. التجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمه لتوجيه سير المفاوضات

د. حوار او اشارة وتصرف او تجهيزات

تظهر عملية التفاوض على المفاوض في سلوكه الانساني الذي يتبناه في :

يمكننا تمييز عملية التفاوض على المفاوض في سلوكه الانساني الذي يتبناه في:

أ. حواراته

ب. اشارته وتصرفاته المؤثرة

ج. التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض

د. حواراته واشارته وتصرفاته والتجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني منها:  
- الحوار بالكلام وهذا أول من يتم البدء به في البداية.  
- الإشارات  
- التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات.  
- التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها.  
- المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات.

يلتقط المفاوض السلوك الانساني لخصمه قبل واثناء عملية التفاوض :

- أ. ليحدد البداية المناسبة في عملية التفاوض
- ب. ليحدد نوع الحوار المحدي مع الخصم
- ج. ليحدد نمط شخصية الخصم
- د. يحدد الإستراتيجية المناسبة ليكسبه بها

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

#### مفهوم التفاوض

يختلف الكتاب والباحثون حول تعريف أو تحديد مفهوم التفاوض، وذلك باختلاف الأساس الفكري الذي ينطلق منه المفهوم، أو باختلاف الأسلوب المستخدم، وبالرغم من وجود اتفاق عام على جوهر ومضمون، وطبيعة عملية التفاوض

عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات وواحد الموردين لتوريد الات ومعدات فإن ذلك يعد:

الحوار والمناقشة بين ادارة المشتريات والموردين يعد :-

ما يدور بين إدارة المشتريات والموردين من حوار ومناقشة يعد

- أ. نوع من التفاوض.
- ب. تمهيد إلى التفاوض.
- ج. ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط.
- د. لا يعد نوع من التفاوض.

تعتبر المباحثات التي يجريها فريق كرة قدم مع لاعب اجني

- أ. قراءة لوضع السوق وبحث مدى مناسبه لنادي
- ب. شكل من أشكال التفاوض
- ج. لا يعد نوع من التفاوض
- د. تمهيد لتفاوض

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

الدخول في مباحثات بين طرفين أو أكثر للاتفاق على هدف معين

- أ. ضبط شكل ومضمون المشكلة.
- ب. نوع من التفاوض.
- ج. لا يعد نوع من التفاوض.
- د. تمهيد للتفاوض.

عندما يتم عقد اتفاق هدنة او صلح بين طرفين متصارعين فان ذلك يعد

1. نوع من التفاوض
2. تمهيد للتفاوض
3. ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدئة او الصلح
4. لا يعد نوع من التفاوض

تصنف عملية الشراء التي يجري بها كلامنا :

أ. نوع من التفاوض

- ب. تمهيد الى التفاوض
- ج. ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط
- د. لا يعد نوع من التفاوض

عندما يتم عقد اتفاق هدنة او صلح بين طرفين متصارعين فإن ذلك يعد:

يلجأ الخصوم في الحروب اذا ماضعت قواهم الى إبرام هدنة بينهم وتصنف إجراءاتها :

أ. نوع من التفاوض.

- ب. تمهيد للتفاوض.
- ج. ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدئة أو الصلح.
- د. لا يعد نوع من التفاوض.

بعض من انواع التفاوض

أولاً: التفاوض هو حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع معين للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة للطرفين  
مثال: التفاوض بين إدارة المشتريات وبين الموردين لتوريد الآلات والمعدات والخامات والمستلزمات.

ثانياً: هو عقد محادثات للاتفاق حول هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة

مثال: التفاوض حول مشكلة مياه النيل بين مصر والسودان من ناحية وأثيوبيا وباك يدول المنبع لتحقيق المصالح المشتركة.

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

مثال: ما يحدث بين العرب وإسرائيل منذ سنوات طويلة حول إقامة الدولة الفلسطينية.

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

ويتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر على القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين ما يحقق مصالح الطرفين.

واحدة من الآتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض:

- أ. وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعيه.
- ب. الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- ج. الحاجة الملحة لدى الطرفين.
- د. وجود استراتيجيات لكل طرف قبل البدء في المفاوضات.

الأركان الأساسية للتفاوض:

- حسب الترتيب التالي:
- 1- وجود طرفين على الأقل.
- 2- وجود (مصلحة مشتركة أو قضية نزاعيه)
- 3- الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- 4- الحاجة الملحة (الحاج) لدى الطرفين.
- 5- القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.

واحدة من الآتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض

- أ. وجود مصلحة مشتركة او قضيه نزاعيه
- ب. الرغبة في التفاوض والوصول الى حل
- ج. الحاجة الملحة للطرفين
- د. ضبط جلسة التفاوض بما يتناسب مع اطراف النزاع

الأركان الأساسية للتفاوض حسب الترتيب يأتي في آخرها:

- أ. القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.
- ب. الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- ج. الحاجة الملحة لدى الطرفين.
- د. وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين.

- واحدة فقط ليست من الأركان الأساسية للتفاوض

- أ. الإستراتيجيات المعدة مسبقاً للتفاوض
- ب. الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل
- ج. الحاجة الملحة لدى الطرفين
- د. وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين

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

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

- أ. الرغبة في التفاوض بين الطرفين.
- ب. القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة وحاجة ملحة لدى الطرفين.
- ج. القناعة بالتفاوض والرغبة الملحة لدى الطرفين والرغبة في التفاوض.
- د. الدعم المالي لإتمام عملية التفاوض

- قناعة الطرفين ورغبتهما في إتمام التفاوض

- أ. أمرين لاعلاقة لهما بالركنتين الأساسيين لتفاوض
- ب. أمرين يفضل وجودهما مع الركنتين الأساسيين في التفاوض
- ج. أمرين لازمين لئتما الركنتين الأساسيين في التفاوض
- د. أمرين لايفضل وجودهما مع الركنتين الأساسيين لتفاوض

- يوصف التفاوض بأنه :-

نؤكد أن التفاوض يجمع بين **صفة العلم وصفة الفن**  
- لأنه يتطلب العديد من المعارف والعلوم المرتبطة بالمنطق والفلسفة والاقتصاد والإدارة والتكاليف وغيرها  
- كما يتضمن كذلك فن التفاوض والاستشارات والاعتراضات والرد عليه ومن الاستماع والاتصالات والتحدث والتعبير وغير ذلك من الصفات والمهارات والأدوات.

أ. علم وفن

- ب. ليس بفن وليس بعلم
- ج. فن وليس بعلم
- د. علم وليس بفن



- لا بد أن يتوفر للمفاوض:

- أ. العلم الكافي في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم.
- ب. الفن الكافي للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات.
- ج. السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم.
- د. العلم الكافي والفن الكافي لإنجاح عملية التفاوض.

من الضروري أن يتوفر للمفاوض قبل البدء في عملية التفاوض :

- أ. المعرفة الكافية في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم
- ب. الفنون الكافية للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات
- ج. السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم.
- د. المعرفة الكافية والفنون اللازمة لإنجاح عملية التفاوض

- على المفاوض أن يتحصن قبل الدخول في عملية التفاوض بالمعرفة الكافية في :

- أ. الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم
- ب. فنون التفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث
- ج. فهم السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم
- د. الفنون اللازمة لإنجاح عملية التفاوض

- يعرف عن التفاوض انه :

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

**الحاجة للتفاوض**

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

- 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

- 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

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

-تختلف قوة المفاوضين في حالة التفاوض وفي حالة المساومة:

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

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

- التفاوض يقوم على الأخذ فقط والمساومة على الأخذ والعطاء.
- التفاوض يقوم على الحيطة والحذر والمساومة على المجازفة.
- التفاوض يقوم على الأخذ والعطاء والمساومة على الأخذ فقط.
- التفاوض يقوم على المجازفة والمساومة تقوم على الحيطة والحذر.

#### أولاً: التفاوض والمساومة

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

- تتميز المساومة عن التفاوض بكون :

- موازن القوة فيها متكافئة بين الطرفين
- طبيعة العلاقة فيها تبادلية بين الطرفين
- طبيعة العلاقة فيها أساسها الأخذ فقط بين الطرفين
- 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 فرأيه ملزم على جميع الأطراف وليس مجرد مساعدة

- التفاوض
- المساومة
- الوساطة
- 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.

د. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج المراوغة ومنهج التمحور حول الهدف..

- خيار واحد ليس ضمن المداخل المتبعة في عملية التفاوض هو :

أ. **منهج المراوغة ومنهج التمحور نحو الهدف**

ب. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع

ج. منهج الصراع

د. منهج المصالح المشتركة

مداخل عملية التفاوض :

- أولاً: منهج المصالح المشتركة
- ثانياً: منهج الصراع

### النزاع والمصالح المشتركة في إنتهائه هما أساساً :

أ . عملية تبادل الآراء

ب . عملية الحوار

ج . عملية التشاور

**د . عملية التفاوض**

- منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع يعتبران من المداخل الأساسية لعملية :

**أ . التفاوض**

ب . الوساطة

ج . التحكيم

د . المساومة

- 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 :

أ . تعاون أطراف التفاوض .

ب . تكافؤ المراكز التفاوضية .

ج . تكافؤ الحقوق والواجبات .

**د . تنازع أطراف التفاوض وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى .**

ينطبق منهج الصراع في عملية التفاوض من

أ . تتكون اطراف التفاوض للتحقيق وتعظيم المصالح المشتركة لكل الأطراف

ب . تكافؤ المراكز التفاوضية لكل طرف من الأطراف

ج . تكافؤ الحقوق والواجبات لكل طرف من الأطراف

**د . تنازع اطراف التفاوض وسعي لتعظيم مكاسبه والاضرار بمصالح الأطراف الأخرى**

يقوم منهج الصراع في إدارة التعاقد والتفاوض على :

أ . تعاون اطراف التفاوض

ب . تكافؤ المراكز التفاوضية

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. **سعي كل طرف لتعظيم مكاسبه والأضرار بمصالح الأطراف الأخرى**

**- يعتمد مدخل المصالح المشتركة على عدة إفتراضات منها :**

**- من 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 بصدد:**

**- 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 :**

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

- 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 يتفهم اطرف التفاوض امكانات ومشكلات ورغبات كل طرف للاخر فتجن بصدد**

- أ. اطراف تتعامل من خلال منهج الصراع
- ب. **اطراف تتعامل من خلال منهج المصالح المشتركة**
- ج. اطراف تتعامل من خلال منهج المراوغة
- د. اطراف تتعامل من خلال منهج فرض الامر الواقع

تفهم طرفي التفاوض لمشكلات كلا منهما يعني اتباعهما منهج :

أ. الصراع

**ب. المصالح المشتركة**

ج. منهج المراوغة

د. الاستسلام للأمر الواقع

-من الإستراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج المصالح المشتركة:

أ. الاستنزاف

ب. التشتيت

**ج. التكامل**

د. إحكام السيطرة

مداخل عملية التفاوض

-من إستراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع :

أ. توسيع نطاق التعاون

**ب. التشتيت**

ج. التكامل الأمامي

د. التكامل الخلفي

منهج الصراع	منهج المصالح المشتركة
(1) المفهوم	
تنازع أطراف التفاوض ، وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى	تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة
٢- الافتراضات الأساسية	
* عدم تكافؤ المراكز التفاوضية <b>* تعارض المصالح.</b> * عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى. * تنازع الحقوق والواجبات	* تكافؤ المراكز التفاوضية. * جود مصالح مرتبطة ومشتركة. <b>* فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى.</b> <b>* تكافؤ الحقوق والواجبات</b>
٣- الإستراتيجيات المستخدمة	
* الاستنزاف ( الوقت، الجهد، المال) <b>* التشتيت</b> ( تقنيت الفريق، القضية) * إحكام السيطرة ( الإخضاع ) * الغزو المنظم. * التدمير الذاتي ( الانتحار)	* <b>التكامل</b> (الخلفي، الأمامي، الأفقي). * تطوير التعاون (التوسيع ،ارتقائي). * توسيع نطاق التعاون (زمنيا، مكانيا)

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

- من خصائص عملية التفاوض :-

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

### 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 باستمرار 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.

- 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

- يعد مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية:

- أ. من المعايير الهامة للتفاوض.
- ب. من التوجهات العامة للتفاوض.
- ج. **من المبادئ العامة للتفاوض.**
- د. من السياسات العامة للتفاوض.

**-مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني:**

- أ. استخدام الزمن بدون سقف زمني.
- ب. توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر.
- ج. عدم الارتباط بالزمن للاستفادة من كل دقيقة في إنجاح التفاوض.
- د. **التقييد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين.**

**-يعد التقييد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين:**

- أ. من السياسات العامة للتفاوض.
- ب. من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.
- ج. من التوجهات العامة للتفاوض.
- د. **من المبادئ العامة للتفاوض خاصة مبدأ التوقيت الزمني.**

**مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني**

- أ. استخدما الزمن بدون سقف زمني
- ب. توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر
- ج. عد الارتباط بالزمن للاستفاده من كل دقيقه في إنجاز التفاوض
- د. **التقييد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين**

**يعد مبدأ التوقيت الزمني من مبادئ عمله التفاوض هو يقوم على**

- أ. التفاوض حتى يصل الطرفين الى حل
- ب. **التفاوض والتقييد بجدول زمني للتفاوض**
- ج. التفاوض حتى الوصول الى حل يرضى جميع الأطراف
- د. التفاوض دون وضع سقف زمني

**من المبادئ العامة للتفاوض**

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

**- 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**

**خامساً: مبدأ التوقيت الزمني**  
لا يعقل أن يبدأ تفاوض حول موضوع ما إلى ما لا نهاية أو بدون سقف زمني محدد. بل إن المبدأ الأساسي للتفاوض الفعال هو التقييد بجدول زمني للتفاوض ويمكن أن يمتد لفترات أخرى حسب اتفاق الأطراف المتفاوضة أو حسب مقتضيات الظروف.  
**سادساً: مبدأ التكافؤ**  
من الضروري لنجاح عملية التفاوض وتحقيق التوازن في الأهداف والمصالح والنتائج، أن يكون هناك درجة من التكافؤ



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

- المصلحة أو المنفعة كأحد مبادئ التفاوض
- الإلتزام كأحد مبادئ التفاوض**
- العلاقات المتبادلة كأحد مبادئ التفاوض
- التكافؤ كأحد مبادئ التفاوض

- مبدأ الإلتزام هو أحد المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني :

- التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها
- التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها وبما يتم الإتفاق عليه بين الطرفين**
- التزام كل طرف بما يتم الإتفاق عليه من الطرفين
- التزام كل طرف بالقيود التي تضعها له جهته التي يمثلها

- مبدأ الإلتزام كأحد مبادئ التفاوض يعني:

- الإلتزام كل طرف بمصلحته الشخصية
- التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها**
- إلتزام كل طرف بعلاقة جيدة مع الطرف الآخر
- إلتزام كل طرف بإنهاء الصفقة على أي حالاً كانت

## المحاضرة الثانية

الإعداد الجيد للتفاوض يعني:

من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيداً للتفاوض

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض إجراء واحدة من الخيارات التالية

- التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي:**
- التنظيم الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- التوجيه الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي.

يعد التخطيط قبل الدخول في التفاوض الفعلي:

- من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض:**
- من المبادئ العامة للتفاوض.
- من التوجهات العامة للتفاوض.
- من السياسات العامة للتفاوض.

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

يعتبر التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي من المؤشرات التي تدل على :

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.  
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

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، وللأسئلة 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.

**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 لبنود 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**

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

**تعد 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.**

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 ذكي إذا كانت:**

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.

من شرح الدكتور في الدقيقة 23 من المحاضرة

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

شرح الدكتور في الدقيقة 23 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:

حل الدكتور بالمباشرة

- 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.

تقاس قدرة البائع على النجاح أو الفشل كمفاوض عندما يكون :

حل الدكتور بالمباشرة

- أ. مطلعاً على كافة البيانات المتاحة
- ب. مقتنعاً بموضوع النقاش
- ج. ملماً إماماً كاملاً بموضوع التفاوض
- د. الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي

قدرة المشتري على النجاح كمفاوض تتوقف على :

أ - اطلاعه على كافة البيانات

ب- الممامه بشكل كامل بموضوع التفاوض

ج- مقتنعا بموضوع التفاوض

د- اتقانه للمهام الموكلة اليه

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

**شروط المدير والبايع المعاصر كمفاوض ناجح مع العملاء:**

يلزم توافر الشروط التالية للمدير والبايع والمعاصر حتي يكون مفاوض فعال:

- 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 المدخل 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 تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها.

**مقومات عملية التفاوض :**

- أ. ثلاثة.
- ب. أربعة.
- ج. **خمسة.**
- د. ستة.

**من مقومات عملية التفاوض**

- أ. قاعدة البيانات لدى اطراف التفاوض
- ب. قاعدة النظم لدى اطراف التفاوض
- ج. **قاعدة المعلومات القواعد العامة**
- د. القواعد العامة لتفاهم في التفاوض

**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

**من مقومات عملية التفاوض :**

- أ. القدرات التفاوضية ورغبة أحد الطرفين للوصول إلى اتفاق
- ب. القدرات التفاوضية ورغبة طرفين من أطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق
- ج. **القدرات التفاوضية والرغبة المشتركة لأطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق**
- د. القدرات التفاوضية ورغبة المحكمين في الوصول إلى اتفاق

### من مصلحة المفاوض الناجح ان يتفاوض على اساس

- أ. القوة الموضوعية في ذهن الخصم
- ب. **القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم**
- ج. عمل دوران بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم
- د. صناعة عد توازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم

### مقومات عملية التفاوض

#### أولاً: القوة التفاوضية:

وتعبر 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.

#### ثانياً: قاعدة المعلومات:

التي تستند إليها أطراف التفاوض، حيث تتسع هذه القاعدة 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.

ثالثاً: القدرات التفاوضية: حيث تنصرف إلى **كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض** في مراحلها المختلفة.

رابعاً: **الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض:**

وتعتمد 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.

#### خامساً: توفر المناخ المناسب:

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 وساخناً في ضوء التغيرات الجارية.

## 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

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

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 لـ:

- أ. الارتقاء بالعملية التفاوضية.
- ب. كسب الطرف الأخر.
- ج. تحجيم تطلعات الطرف الأخر.
- د. **إتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة.**

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
- ج. دائما يجعل أهداف المفاوضات علنية
- د. **دائما يجعل أهداف المفاوضات سرية**

القيود التفاوضية هي قيود تفرض نفسها على أطراف التفاوض بموجها يتم التمييزين:

القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد:

- أ. طريق سير المفاوضة.
- ب. **الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة.**
- ج. العثرات التي يمكن أن يلاقها المفاوض.
- د. الحيثيات 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 :

- أ. مباشرة على العملية التفاوضية.
- ب. تضع إطار على العملية التفاوضية.
- ج. غير مؤثرة على العملية التفاوضية.
- د. **غير مباشرة على العملية التفاوضية.**

### (1) 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) اقتناع المفاوض بها. (و) القابلية للقياس
- ز) القابلية للتعديل (ح) السرية

وترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلى ما يلي :

- 1- الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً .
- 2- عدم إضعاف مركز 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 .**

### (2) تحديد الفرص والقيود التفاوضية:

يقصد بالقيود التفاوضية الحدود والنطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة وغير الممكنة، ونطاق ومدى حركته ومناولته في تحقيق الأهداف، ومنها:

أ) القيود المالية :

ب) القيود التشريعية والقانونية :

ج) القيود التكنولوجية (الفنية) :

د) القيود البشرية:

هـ) القيود الزمنية :

و) القيود الاستراتيجية :

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 غير مباشرة على العملية التفاوضية هي القيود :

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود:

- تشغيلية
- تنفيذية
- تكتيكية
- إستراتيجية

(3) تحديد القضايا التفاوضية :

وتمر القضايا التفاوضية بأربع مراحل:

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

تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

تحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي :

على طاولة المفاوضات تحدد القضية محل النزاع من خلال أربعة أمور هي :

- تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاها.
- الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاها.
- الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.
- تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.

(4) تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق:

وفي هذه الخطوة يتم تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق سواء الخاصة بالمنظمة وتلك الخاصة بالطرف الآخر.  
أولاً: البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة وتشمل .  
ثانياً: البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالطرف الآخر:

عند الإعداد للتفاوض:

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

- يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة.
- يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر.
- يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته.
- يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر.

عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي

- عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية
- تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية
- تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية
- عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية

يكتفي طرفي التفاوض إستعداداً للتفاوض بتجهيز البيانات والمعلومات :

- والوثائق للمنظمة
- عن الطرف الآخر
- والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته
- والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر

(5) تقييم المركز التفاوضي النسبي:

ويقصد به تحديد المركز التفاوضي للمنظمة مقارنة بالمركز التفاوضي للطرف الآخر، ويتأثر المركز التفاوضي النسبي:  
 بمواطن القوة ومواطن الضعف ومدى إدراكها  
 والموارد المتاحة،  
 ودرجة اعتمادية كل طرف على الطرف الآخر،  
 ومدى إدراك تلك الدرجة من الاعتمادية،  
ويهدف هذا التقييم إلى وضع الأهداف التفاوضية وحدودها وتحديد استراتيجيات وتكتيكات التفاوض، والحد من المفاجآت.



**يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة:**

- أ. بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما.
- ب. الموارد المتاحة.
- ج. درجة اعتمادية كل طرف على الآخر.
- د. كل ما سبق.

**يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة**

- أ. بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها
- ب. الموارد المتاحة
- ج. درجة اعتمادية كل طرف على الآخر
- د. إدراك مواطن القوة والضعف ودرجة الاعتمادية و الموارد المتاحة

**تحدد قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة**

- أ. بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما
- 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

**(6) 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 أو تماثل المستوى الإداري
- ب. مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي
- ج. مراعاة تقارب عدد أفراد الفريق
- د. **مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري 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 الإداري
- ب. المستوى الوظيفي
- ج. أفراد الفريق
- د. **المستوى الإداري 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 المفاوض الآخر.

ومن الضروري مراعاة تقارب أو تماثل المستوي الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض، وتقارب عدد أعضاء الفريقين، ويذكر أن مزايا المفاوض 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.
- د. تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته.

من خلال قراءتنا لأجندة التفاوض نفهم العديد من الأمور حيث أنها :

- أ. تنعكس في استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته
- ب. تنعكس في استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة
- ج. تنعكس في تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة
- د. تنعكس في تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته

يمكننا استنتاج استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة من خلال :

- أ. تشكيل فريق التفاوض
- ب. قراءتنا لأجندة التفاوض
- ج. مقابلة الفريق التفاوضي
- د. قراءة السيرة الذاتية للمفاوضين

عند وضع أجندة التفاوض هناك:

عند الإعداد للتفاوض بوضع أجندة للتفاوض ينبغي أن نختارين:

- أ. بديلان.
- ب. ثلاثة بدائل.
- ج. أربعة بدائل.
- د. أكثر من ذلك وبطرق متعددة.

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض

- أ. يتكفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة
- ب. يتكفي بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر
- ج. يتكفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهاراته
- د. يتكفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر

عند وضع أجندة التفاوض وتقرر البدء بالقضايا الأساسية فإننا :

- أ. نصعب حل القضايا الثانوية
- ب. نصعب حل القضايا الثانوية وان يتم تقديم تنازلات فيها
- ج. نسهل حل القضايا الثانوية وتقديم التنازلات فيها
- د. نسهل حل القضايا الثانوية ويصعب تقديم التنازلات فيها

عند وضع أجندة التفاوض ووضع القضايا الثانوية في مقدمه فإن ذلك يعني

- أ. اتخاذ قرار المواجهه مع الخصم
- ب. تعجيل المواجهه مع الخصم
- ج. تأجيل المواجهه مع الخصم
- د. تجنب المواجهه مع الخصم

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

بديل وضع أجندة التفاوض الذي يستهدف تأجيل المواجهه بعض الشيء حيث يمكن من خلال تقديم تنازلات بشأنها كسب ثقة الطرف 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

هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض.

- 1 ( البدء بالقضايا الأساسية : مما يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات بشأنها.
  - 2 ( البدء بالقضايا الثانوية : وتعني تأجيل المواجهه ، وذلك بحل القضايا الثانوية ، مما يشجع جو من الثقة والتعاون بين طرفي التفاوض.
  - 3 ( وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض على كيفية تنفيذها: فمثلا في مجال الشراء يتم الاتفاق على السعر ، والمواصفات ، والكمية كشروط أو أسس عامة ، ثم يتم التفاوض على - مثلا - من يتحمل تكلفة الفحص ، وتكاليف النقل والتحميل والتفريغ والتأمين ، وعلى جداول ومواعيد التسليم ، وعلى فترة السماح ، وغيرها من شروط.
  - 4 ( تجميع القضايا المتجانسة:
- 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

## المحاضرة الخامسة

الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية، هو :

**الاستراتيجية** 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.

**التكتيك** 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. مثال: تغيير موقف الخصم (فتبدأ بإعلان موافقتك على رأيه ثم تعمل على تغييره) مثال: تغيير الرأي العام (تكتيكات للتغيير من خلال الحملات الإعلامية) مثال: إنجاز الصفقة بسرعة (التكتيك التهديد بالانسحاب).

أ. التكتيك التفاوضي

ب. **استراتيجية التفاوض**

ج. الموقف التفاوضي

د. قضية التفاوض

التخطيط للتخطيط في التفاوض هو تعبير عن :

أ. الهدف التفاوضي

ب. **الاستراتيجية التفاوضية**

ج. التكتيك التفاوضي

د. قضية التفاوض

يعرف التكتيك التفاوضي على أنه :

أ. التخطيط للتخطيط

ب. **التخطيط للتنفيذ**

ج. الإطار العام للتحرك

د. الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي

استراتيجيات (فوز/خسارة) تقع ضمن:

تصنف إستراتيجيات ( فوز / خسارة ) كأحد إستراتيجيات التفاوض وهي تقع ضمن

أ. استراتيجيات كيف تحقق.

ب. استراتيجيات متى تحقق.

ج. **استراتيجيات ماذا نحقق.**

د. استراتيجيات كيف نحقق.

يتم إستخدام ( تكتيك الصقور والحمام ) عندما تقرر المنظمة الإعتماد على :

تكتيك الصقور والحمام يستخدم في:

أ. استراتيجية فوز/فوز.

ب. استراتيجية القنص.

ج. استراتيجية التدرج.

د. **استراتيجية فوز/خسارة.**

### تصنيف استراتيجيات التفاوض:

يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلى:

أولاً : استراتيجيات ماذا نحقق؟

**1) استراتيجية (فوز / فوز)**

تهدف إلى تعظيم وتوسيع المنافع المشتركة لطرفي التفاوض، ومن تكتيكاتها المتبعة ما يلي:

1. تشكيل مجموعات عمل لدراسة وحل نقاط الخلاف.
2. المصارحة وكشف الحقائق كاملة.
3. عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريق التفاوض.
4. طلب استراحة لمراجعة الموقف.
5. تحديد موعد نهائي لإنهاء التفاوض.
6. تبادل الهدايا الرمزية.

7. ماذا لو ؟ فمثلا عن التفاوض على السعر، يتساءل المشتري عن ما هو سعرك لو ضاعفنا الكمية؟.. أو ما هو سعرك لو تحملنا تكلفة النقل؟ أو ما هو سعرك لو تم الشراء نقدا دون تقسيط؟ وهكذا.

**2) استراتيجية (فوز / خسارة):**

تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط وعدم الاهتمام بما يحققه الطرف الآخر، أو إلحاق الضرر به ، ومن تكتيكاتها المتبعة ما يلي:

#### 1-الخداع:

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.

**2. ادعاء الافتقار إلى السلطة:**

عندما يقع المفاوض 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

**3-الصقر والحمامة:**

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

**4-لماذا (طلب تبريرات)**

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

**5-تحويل الاعتراض إلى إيجاب:**

وتعني مواجهة العبارات المتشددة والسلبية للطرف الآخر بسؤال لا يمكنه الاجابة عليه سوى "بنعم"

إستخدام تكتيك تحويل الاعتراض إلى ايجاب يستخدمه المتفاوض في:

أ. استراتيجيات (فوز/فوز).

ب. **استراتيجيات (فوز/خسارة).**

ج. استراتيجيات (خسارة/خسارة).

د. استراتيجيات (لا فوز ولا خسارة).

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

يعتبر إرسال المندوب تكتيك جيد في بعض الأحيان ويستخدم في:

من التكتيكات الجيدة ارسال المندوب وتستخدم في استراتيجيات:

أ. **مواجهة النزاع.**

ب. تفادي النزاع.

ج. التعاون.

د. المواجهة.

ثانيا: استراتيجيات كيف نحقق؟

وتشمل عدة استراتيجيات متباينة منها:

1) **استراتيجية هجومية، استراتيجية دفاعية.**

✓ **الاستراتيجية الهجومية:** يسعى المتفاوض اتخاذ موقف هجومي عدواني متشدد وذلك بسبب شعوره بتفوقه الكبير على خصمه، أو لتقديره أن الهجوم يتيح له فرصة أفضل في التفاوض.

✓ **الاستراتيجية الدفاعية:** فيدرك المتفاوض أن موقفه أضعف نسبيا وبالتالي يستهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

2) **استراتيجية التدرج، استراتيجية القنص.**

✓ **استراتيجية التدرج:** تبني على التحرك نحو الهدف خطوة خطوة إيمانا منه بأن ذلك أفضل نفسيا وعمليا لإتمام الصفقة.

✓ **استراتيجية القنص:** ينطلق منها المتفاوض في حالة عدم وجود فرص حقيقية لتحقيق أهدافه في المستقبل، وفي نفس الوقت لا يعتبر أن الكسب الجزئي غير مريح فيلجأ إلى الإجهاد مرة واحدة.

3) **استراتيجية التعاون، استراتيجية المواجهة.**

✓ **استراتيجيات التعاون:** يؤمن فيها الطرفين بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصا أفضل لإنجاح التفاوض.

✓ **استراتيجية المواجهة:** ويشعر فيها المتفاوض أن المواجهة تتيح له فرصا أفضل.

4) **استراتيجية تفادي النزاع، استراتيجية مواجهة النزاع.**

✓ **استراتيجيات تفادي النزاع:** وهنا يسعى المتفاوض إلى تجنب نفسه الوصول إلى النزاع اعتقادا منه بأن ذلك يضر مصالحه (تفاوض الإدارة مع العمال المضربين)

✓ **استراتيجيات مواجهة النزاع:** المتفاوض يسعى أي تسخين الموقف وتأجيجه لاعتقاده أن ذلك يحسن من فرصه في التفاوض.

ومن التكتيكات المتبعة في التفاوض في هذه الاستراتيجيات ما يلي (يقصد مواجهة النزاع)

1) المساهمة. 2) منتصف الطريق. 3) المشاركة. 4) التدرج. 5) إرسال مندوب

تكتيكات إستراتيجيات متى نحقق ؟ متعددة منها :

- أ. الإنسحاب الحقيقي
- ب. الإنسحاب عندما لا يفهم بعضهم بعض
- ج. الإنسحاب المبكر
- د. **الإنسحاب الظاهري**

تكتيك الإنسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على التفاوض ويصنف ضمن:

تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

- ثالثا: استراتيجيات متى نحقق ؟
- وتقوم على حسن اختيار الوقت المناسب:  
ومن التكتيكات المتبعة في هذا ما يلي:
- ١ ( التسوية .وشعارات هذا الأسلوب (بالصبر تبلغ ما تريد ) ( أجل الإجابة.. أصمت .. لا تقلق (لا تقدم تنازلا بسرعة .. فكر على مهلك) .
  - ٢ ( الأمر الواقع ) .محاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضه)
  - ٣ ( المفاجأة ) .أدخال عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولا في التفاوض والعلاقات)
  - ٤ ( الانسحاب الهادئ ) .إنقاذ ما يمكن إنقاذه ( عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة
  - ٥ ( الكر والفر.
  - ٦ ( **الانسحاب الظاهري** ) .مزيج من التسوية والخداع.
  - ٧ ( نهاية المطاف .وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال.

- أ. استراتيجيات أين.
- ب. استراتيجيات كيف نتحقق.
- ج. استراتيجيات ماذا نتحقق.
- د. **استراتيجيات متى نتحقق.**

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

رغبة الاطراف في تحقيق الاهداف المشتركة يدفعهم :-  
الأطراف المتفاوضة في تحقيق الاهداف المشتركة يدفعهم :-

- أ. توفير المناخ الرسمي للتفاوض.
- ب. توفير المناخ الحيادي للتفاوض.
- ج. **توفير المناخ الودي للتفاوض.**
- د. توفير المناخ المتشدد للتفاوض.

المناخ الودي للتفاوض يوفر البيئة المناسبة :

- أ. لان يربح المفاوضات الاقوى في نتيجة التفاوض
- ب. لان ينال الطرف الضعيف حقوقه في الصفقة
- ج. **لتحقيق الأهداف المشتركة للطرفين**
- د. لعدم تدخل أي طرف ثالث بينهم

عندما يعامل المفاوض مع الطرف الأخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي:

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.

عندما يتعامل طرفي التفاوض على أن إتمام امرأ عاديا لهما فإن المناخ

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. يتعاونوا على اتمام الصفقة ودياً

ج. **أمر إتمام 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 الإمكان.**

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 الإمكان**

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



من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوضي :-

- إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.**
- عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
- عدم إعطاء الطرف الآخر فرصة لتغيير أجندة التفاوض.

منح الطرف الاخر الفرصة الكاملة ليعرض موقفه فإن ذلك يعمل على :

أ . افساد المناخ التفاوضي

ب . **تحسين المناخ التفاوضي**

ج . جعل المناخ التفاوضي سلبياً

د . يعطل من اجراءات التفاوض

**المناخ التفاوضي:**

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض.

ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

**المناخ الودي للتفاوض.**

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي من خلال:

- احترام آراء الآخرين.
- تفهم وجهة نظر الآخرين.
- الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة.

**المناخ الرسمي للتفاوض.**

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

**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 المتشدد.**

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

**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.

**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 علي 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.

## المحاضرة السادسة

تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

- مراكز القوة النسبية للمفاوض:
- ينظر للقوة التفاوضية إما (كنتاج، أو كإمكانية و طاقة ، 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.

أ. كنتاج.

ب. كإمكانية و طاقة.

ج. **كعمل تكتيكي.**

د. كرمز.

يرجع إهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية :

أ. كنتاج لجهد مبذول

ب. كإمكانية و طاقة 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 الندية بين اطراف التفاوض

المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين:

أ. رغبات كل منهما.

ب. تفاعلات الموقف التفاوضي.

ج. ناتج التفاوض.

د. **القوة التفاوضية.**

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، وناتج التفاوض.

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:

**1- 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 يرتكز 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:

**2- 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) .

**3- 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 :

القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها:  
أولا :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.

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

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:

ثانياً: علاقة القضايا ومدى ربطها:  
الحالة الأولى الاتفاق على أسلوب التحديد :ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية أما إذا ربطا القضايا ستنتج المناقشات للمقايضة بين القضايا.  
الحالة الثانية عدم الاتفاق على أسلوب التحديد :فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا.

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

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 مقايضة**

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 مقايضة

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

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

ثالثا: العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة:

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

تكون المناقشات التنافسية بين طرفي التفاوض في حالة إن :

- أ. **تحدد الإدارة نواتج قابلة للتجزئة والنقابة تحدد نواتج قابلة 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
- د. تكتيكات النزاع

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 الأخر فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

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

- أ. الأساليب غير المباشرة
- ب. تكتيكات الصراع
- ج. **تكتيكات تفادي النزاع**
- د. تكتيكات المساهمة والتدرج

إذا كانت نتائج المفاوضات خطيرة على أحد الأطراف عليه:

- أ. أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.
- ب. أن يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الآخر.
- ج. أن يوضح كافة تفاصيل الخطورة حتى يكون الطرف الآخر على بينة من الأمر.
- د. أن يظهر الأمر بذكاء فيستدر عطف الطرف الآخر.

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.

## المحاضرة السابعة

هناك علاقة بين الوقت والحزم عند الرئيس وهي علاقة:

- أ. طردية.
  - ب. عكسية.
  - ج. حيادية.
  - د. وهمية.
- مبادئ عامة حول أهمية الوقت:
- ❖ يعتبر الوقت متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائجه فضلاً عن أن تأثيره لا يقتصر على المفاوضات أثناء العملية وإنما قبل بدنها أيضاً.
  - ❖ يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات (المناسب للمفاوض أولاً، وربما في حالات أخرى للخصم أيضاً ولكل الأطراف بصفة عامة).
  - ❖ يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديداً ميدانياً قبل البدء في التفاوض لما له من تأثير بالغ على جوانب هامة بما في ذلك اختيار الاستراتيجية والتكتيك وأعضاء الفريق؛
  - ❖ كلما كان الوقت المتاح محدداً، 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.

استراتيجيات الوقت هي:

- أ. اثنان.
  - ب. ثلاثة.
  - ج. أربعة.
  - د. خمسة.
- استراتيجية الوقت للتفاوض:
- نميز عموماً بين استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض:
  - الاستراتيجية الأولى: خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق؛
  - الاستراتيجية الثانية: هي استراتيجية عكسية تماماً تتعلق بتضييع الوقت وكسب مزيد منه سعياً لتحقيق النتيجة المطلوبة من عملية التفاوض.
  - إن كل توجه استراتيجي منهما من شأنه أن يناسب مواقف تفاوضية معينة تختلف عن الأخرى.

دائماً ينظر استراتيجيات تضييع الوقت في مجال الأعمال على أنها:

- أ. تهدر أموال الشركة.
- ب. تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة.
- ج. تهدر الوقت ولكن نحتاجها أحياناً.
- د. تهدر الوقت.

استراتيجية تضييع الوقت:

الفكرة الرئيسية لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض ( أي هدر الوقت للاستفادة من التمديد )

يلجأ المفاوض الى استخدام استراتيجيات الوقت عندما يكون

- أ. يؤثر الزمن بشكل مباشر في إنهاء القضية التفاوضية
- ب. تؤثر موارد المنظمة بشكل مباشر في القضية التفاوضية
- ج. يؤثر تشكيل الفريق التفاوضي بشكل مباشر في القضية التفاوضية
- د. يؤثر عدد الفريق التفاوضي بشكل مباشر في القضايا التفاوضية

ينظر الى استراتيجية تضييع الوقت كأحد إستراتيجيات التفاوض :

- أ. في عالم المال والأعمال على انها تهدر أموال الشركة
- ب. في عالم المال والأعمال على انها تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة
- ج. في عالم المال والأعمال على انها تهدر الوقت
- د. في عالم المال والأعمال على انها تهدر الوقت ولكن نحتاج لها أحياناً

عند لجوء الخصم إلى تضييع الوقت لدينا:

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

- أ. بديلاً واحداً لمواجهته.
- ب. لدينا بديلين لمواجهته.
- ج. لدينا ثلاث بدائل لمواجهته.
- د. لدينا ثلاث بدائل لمواجهته.

مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:

البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة

البديل الثاني: المواجهة لإفشال تكتيك الخصم.

إستراتيجية تضييع الوقت إستراتيجيه معتبره فالتفاوض يقابلها الطرف الاخر:

- أ. بديلاً واحداً لمواجهتها
- ب. بديلين لمواجهتها
- ج. ثلاث بدائل لمواجهتها
- د. أربع بدائل لمواجهتها

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

- أ. يسايرة أو يفشل إستراتيجيته حسب ما تقتضيه مصالحته
- 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 والمسايير 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

ينبغي أن تكون استعدادات فريق التفاوض بالأسئلة متناسباً مع:

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.

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية والتكتيك المتبع:

- أ. هام.
- ب. ضروري.
- ج. لا يمكن الاستغناء عنه.
- د. يمكن الاستغناء عنه.

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية:

- أ. والتكتيك المتبع هام
- ب. والتكتيك المتبع ضروري
- ج. والتكتيك المتبع لا يمكن الإستغناء عنه
- د. التكتيك المتبع يمكن الإستغناء عنه

واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

- أ. حصار الطرف الأخر.
- ب. إثارة الطرف الأخر.
- ج. إرباك الطرف الأخر.
- د. مساعدة الطرف الأخر.

- يستخدم المفاوض الفعال الأسئلة بشكل مثير 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

وظائف الأسئلة:

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



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.

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 واهرب 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 والبديل:
- ✓ 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 تنبيه المفاوض وتعريفه بمختلف المطبات والكمان التي قد تحملها هذه الأسئلة، لذا نميز ما بين:

**1- 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.

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

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

أ. أسئلة مفتوحة.

- ب. أسئلة تعاونية.
- ج. أسئلة مغلقة.
- د. أسئلة متباينة.

2- 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 سيجعله 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

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

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

- أ. أسئلة مفتوحة.
- ب. أسئلة تعاونية.
- ج. أسئلة مغلقة.
- د. أسئلة متباينة.

## المحاضرة التاسعة

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

**الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة:**

**1- الاتجاه الأول (الاستشارة):**

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

**2- الاتجاه الثاني (الوساطة):**

ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع

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.

**3- الاتجاه الثالث (التحكيم):** **حكمة نافذ على جميع الأطراف**

**دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو:**

**ينحصر دور الوسيط في عملية التفاوض في :-**

- أ. تقديم النصح والمشورة للطرف الأضعف.
- ب. يلعب دوراً مشاهماً لدور القاضي.
- ج. تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاه للحضور.

**د. كحلقة وصل بين طرفي التفاوض.**

**عندما يكون الشخص حلقة وصل بين طرفي التفاوض يطلق عليه :**

- أ. ناصح
- ب. محكم
- ج. مستشار
- د. وسيط

**عندما يكون الشخص قادر على حسم النزاع بين طرفي التفاوض يطلق عليه :**

- أ. مستشار
- ب. وسيط
- ج. محكم
- د. سمسار

**تنحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في:**

- أ. ثلاث مهام رئيسية.
- ب. أربعة مهام رئيسية.
- ج. خمسة مهام رئيسية.
- د. ستة مهام رئيسية.

**نطاق مهام المستشار ودوره:**

- 1) **تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع:**
- 2) **تحديد الصور التعاقدية المناسبة:**
- 3) **تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف:**
- 4) **خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم:**
- 5) **تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن**

**مهام المستشار في عملية التفاوض**

**من مهام المستشار في العملية التفاوضية والادوار الذي يلعبها**

- أ. تحديد مصادر تقليل تكاليف المنتج لطرفي النزاع
- ب. تحديد مصادر تعظيم الأرباح من المنتج أو الخدمة لطرفي النزاع
- ج. **تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع**
- د. تحديد مصادر تقليل المكاسب لطرفي النزاع

عند تحديد الشخص مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع يطلق عليه :

- أ. سمسار
- ب. محكم
- ج. **مستشار**
- د. وسيط

## المحاضرة العاشرة

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

### أهمية ودور المحكم:

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

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**

**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.

**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

**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

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

عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين:  
يترك طرفي النزاع التفاوض ويلجئون الى المساومة عندما تكون موازين القوه للطرفين :

- أ. متكافئة.
- ب. غير متكافئة.
- ج. متساوية.
- د. غير هامة في النزاع.

عندما يلجأ أحد طرفي النزاع الى " المساومة " تكون

- أ. موازين القوة للطرفين متكافئة
- ب. موازن القوة للطرفين غير متكافئة
- ج. موازين القوة للطرفين متساوية
- د. موازين القوة للطرفين غير هامة في النزاع

تعتمد مباريات المجموع الثابت ( الصفرية ) ، 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

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**

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 وخسائر 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 يتساومان 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

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

أ. استراتيجية التفاوض

ب. مهارة التفاوض

ج. سياسة التفاوض

د. موقف التفاوض

**المقصود بمهارات 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؛
- وهنا يجب التمييز بين المهارة والاستراتيجية، لأن هذه الأخيرة (أي الاستراتيجية) تعني الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين.
- تنقسم المهارات التفاوضية إلى قسمين كلاهما يركز على المعرفة، هما:
  - ✓ المهارات الموضوعية؛
  - ✓ المهارات الشخصية.

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

أ. الذاتية

ب. الموضوعية

ج. الشخصية

د. الفطرية

**المهارات الموضوعية للتفاوض:**

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

**(1) القدرة على التحليل:** أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض **بفن التحليل العلمي** للقضايا التفاوضية وعناصرها (مم تتكون؟) **وتركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب والباعث والنتيجة .**

(2) المعرفة الاقتصادية

(3) المعرفة القانونية

(4) المعرفة اللغوية

(5) المعرفة النفسية

(6) المعرفة القياسية

(7) المعرفة العامة

عدد المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض :

أ. أربعة.

ب. خمسة.

ج. ستة.

د. سبعة.

من المهارات الموضوعية للتفاوض :

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض

أ. سرعة البديهة والفتنة

ب. القدرة على التحليل

ج. الإدراك الكامل والمتكامل

د. إجادة فن الاستماع

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

أ. المهارات الموضوعية وهي المعرفة القياسية.

ب. المهارات الموضوعية وهي القدرة على التحليل.

ج. المهارات الشخصية وهي المعرفة القانونية.

د. المهارات الموضوعية وهي المعرفة العامة.

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

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

أ. العقلية

ب. الميكانيكية

ج. الحركية النفسية

د. الحسية والجسمية

#### المهارات الشخصية:

وتتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض والاستعداد الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إجادها؛ 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.

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

- أ. العقلية  
ب. الميكانيكية  
ج. الحسية والجسمية  
د. الحركية النفسية
- قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:  
ا- قدرات عقلية: كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقراء..  
ب- قدرات ميكانيكية: كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض؛  
ج- قدرات حركية نفسية: كحركة اليدين أثناء التفاوض، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً، وضبط التوتر والانفعال؛  
د- قدرات جسمية وحسية: كالاتصال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض؛  
هـ قدرات وسمات شخصية: جسمية وفعلية واجتماعية وخلفية ومزاجية.

### إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح وتكراره أو التهريب والتخويف تقع ضمن:

- أ. مهارات المفاوض.  
ب. قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.  
ج. عوامل الجذب في التفاوض.  
د. اليقظة الدائمة والمستمرة للمفاوض.
- عوامل الجذب في التفاوض:  
✓ المظهر اللائق؛  
✓ اكتساب الثقة بما يزيد من اقتناع الطرف الآخر وتعاونه؛  
✓ طريقة الحديث ونبرة الصوت؛  
✓ اتزان وانسجام لغة الجسد وحركاته؛  
✓ إتقان أسلوب الضغط (سواء بالإلحاح والتكرار أو بالتهريب والتخويف)؛  
✓ الحصول على الاستحسان وترك الانطباع الإيجابي لدى الآخرين؛  
✓ الاقتناع بالعقل والحجة والبرهان

### من عوامل الجذب في التفاوض :

- أ. إتقان أسلوب الضغط بالتهريب والترغيب  
ب. إتقان أسلوب الضغط بالإلحاح والتكرار  
ج. إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح والتكرار أو بالتهريب والترغيب  
د. إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح والتكرار أو بالتهريب والترغيب والإهمال

## المحاضرة الثانية عشر

### ينطبق على المفاوضات الدولية جميع المبادئ العامة للتفاوض الفعال:

- أ. كاملة.  
ب. كاملة وإلغاء بعض المبادئ غير المتوافقة.  
ج. كاملة وإضافة بعض الخصائص المميزة لها.  
د. كاملة بعد حذف كل ما يتعلق بالظروف الداخلية للدولة.
- 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.

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

- المفاوضات بين منظمين محليتين متنافستين.
- المفاوضات منظمين محليتين بينهم عداوة سابقة.
- المفاوضات بين منظمين محليتين بينهم تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة.
- المفاوضات بين منظمين دوليتين.**

**عندما تكون المفاوضات بين منظمين دوليتين فإن :**

- حاجز التكامل ينمو ويكبر
- حاجز التفاهم ينمو ويكبر
- حاجز الثقة ينمو ويكبر
- حاجز الخوف ينمو ويكبر بينهم**

- 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.

**" حاجز الخوف " ينمو ويكبر بين طرفي النزاع في حالة ان تكون**

- المفاوضات بين منظمين محليتين متنافستين
- المفاوضات بين منظمين محليتين بينهم عداوة سابقة
- المفاوضات بين منظمين محليتين بينهم تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة
- المفاوضات بين منظمين دوليتين**

**يتطلب سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية :**

- الترويج للنفس بدل الترويج لفكرة التعاقد
- اعتماد الأساليب الغامضة
- البعد عن الوضوح
- البعد عن أساليب المراوغة المكشوفة**

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

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

- الصراحة والوضوح والبعد عن المراوغة.
- ابداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.
- تكوين علاقات شخصية دون مبالغة.
- 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.
- د. أهمية المشروع محل التفاوض.

#### مبادئ وقواعد استرشادية عامة في المفاوضات الدولية:

- أ. سد فجوة الثقة: 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 والموافق أخذاً في الاعتبار: أنه لكل مقام مقال، مع عدم كشف الأوراق دفعة واحدة، ولدرجة الوثوقية واعتماد كل طرف على الآخر؛
  - ✓ الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس؛
  - ✓ تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية.
- ب- إدراك وتأكيد الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع: 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.
- ج- إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة: تختلف ثقافات الدول وحضاراتها بما يضيء حساسية خاصة في المفاوضات بين الدول، بحيث ينصح بعدم تقويم الثقافة وإنما المطلوب أنفهم ونذكر ونحترم بما يفيد الموقف التفاوضي.
- د- الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض، وغالباً ما يستخدم الوسيط في توضيح المعاني المطلوبة؛
- هـ- اختيار المستوى الأنسب للمفاوضين بما يعكس درجة الاهتمام وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة؛
- و- الكم والنوع اللائق من الضيافة؛
- ز- ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية، لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية خاصة في محيط الطرف الآخر؛
- ح- فعالية وسائل الاتصال بما يكفل الاتصال بالرؤساء بشكل سريع ومستمر؛
- ط- استخدام الوقت بحكمة.

## المحاضرة الثالثة عشر

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

أ. من الناحية التفاوضية

ب. من الناحية القانونية

ج. من الناحية المادية

د. من الناحية السياسية والاجتماعية

#### 1-تعريف العقد:

- العقد من الناحية القانونية هو 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؛
- ومن الناحية التفاوضية فإنه ينظر للعقد على أنه الثمرة التي تتوج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم للأطراف المتفاوضة يكون أساساً للتعامل فيما بعد.

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

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

واحدة فقط لا تقع ضمن الجوانب الإجرائية في صياغة العقد:

خيار واحد من الخيارات التالية لا يقع ضمن الجوانب الإجرائية في صياغة العقد :

أ. طريقة صياغة الاتفاق.

ب. مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق.

- ج. مكان تحرير وكتابة العقد.  
د. وقت إعداد العقد.

ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:

أ. الإلمام بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية.

ب. الإلمام بالنواحي القانونية بما يضمن استيفاء العقد كافة الشروط.

- ج. الإلمام بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع.  
د. الإلمام بالنواحي الإدارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق.

ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:

أ. بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية.

ب. النواحي القانونية بما يضمن استيفاء العقد كافة الشروط.

- ج. بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع.  
د. بالنواحي الإدارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق.

## إمام صاحب صلاحيات إعداد العقد وإعتماده بالنواحي القانونية يضمن :

أ. كافة المستحقات المالية

ب. إستيفاء العقد كافة الشروط

ج. ضمان حق المجتمع

د. عدم تعثر الوصول إلى الإتفاق

### 2 - التفاوض والتعاقد:

وتتجلى العلاقة من خلال أن المفاوضات هذه تتضمن جوانب إجرائية وأخرى موضوعية تظهر فيما يلي:

أ. الجوانب الإجرائية: وتشمل:

- طريقة صياغة الاتفاق: بحيث لا تثير حماسة طرف وتطفئ حماسة الآخر أو تظهر وقوع أحد الأطراف في الغبن بالجور على الحقوق مقابل الالتزامات؛
- مكان تحرير وكتابة العقد: بحيث يوجب الراحة وترك الانطاع الجيد لدى جميع الأطراف؛
- وقت إعداد العقد: بحيث يكون مناسباً لجميع الأطراف؛
- صاحب صلاحيات إعداد العقد وإعتماده: بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كحسن التصرف والذكاء والحيادية والإمام بالنواحي القانونية بما يضمن إعداد العقد مستوفياً لكافة الشروط؛
- أسلوب كتابة العقد: بحيث يتم الحرص على أسلوب يشمل جميع الجوانب والأركان ويرضي جميع الأطراف؛
- لغة تحرير وكتابة العقد: تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى.

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

ب- الجوانب الموضوعية: وتشمل:

- المنهجية: بحيث تشمل 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؛

- المقومات في عملية التنفيذ: وتعتمد على الإجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات الملزمة بالتنفيذ والعوامل المساعدة على ذلك وتوضيح العقبات وكيفية تخطيها وإلى من يلجأ عند عدم فهم أية فقرة أو بند؛

- وضوح مصطلحات وعبارات العقد: ويعتمد ذلك على صاحب الصلاحية في إعداد العقد الذي سبق وأن أكدنا على ضرورة حرصه على الوضوح وعدم الغموض والإبهام؛

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

- المشاركة: أي مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق والتأكد من تحقيق مصلحة الجميع، وبناء عليه قد يتم حذف بعض البنود أو إضافة أخرى عند الإعداد والصياغة؛

- يجب الإضافة والحذف أو إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر.

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

\ من اركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابه العقد

- أ. ان يصيغها احد الطرفين ويجتهد فيها
- ب. ان يصاغ بعبارات واضحة ومفصلة لتقليل الوقوع في خلافات
- ج. ان يصيغها الطرفين معا ولا حاجة للتفصيل
- د. ان يصيغها بشكل مفصل بغض النظر عن الوضوح

يشمل موضوع العقد :

- أ. الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها
- ب. النظام الخاص بحل الخلافات
- ج. القانون الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد
- د. 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

- أ. مقدمة العقد
- ب. موضوع العقد
- ج. ملاحق العقد
- د. الشروط الجزائية للعقد

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

ج. ملاحق العقد

د. متن العقد

تشتمل ديباجة العقد على :

أ. الحقوق التي يخولها العقد

ب. الالتزامات التي يربتها العقد

ج. الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود العقد

د. النظام الخاص بحل الخلافات

من الأركان الأساسية للعقد :

أ. أن تكون بنوده متسقة مع النظام السياسي

ب. أن تكون بنوده متسقة مع الحالة الاقتصادية

ج. أن تكون بنوده متسقة مع الجوانب القانونية

د. أن تكون بنوده متسقة مع القانون والنظام الاخلاقي والعادات والسلوك العام للمجتمع

ينظر للتوقيع على العقد على أنه عملية :

أ. شكلية وليست موضوعية

ب. موضوعية وليست شكلية

ج. موضوعية وشكلية في آن واحد

د. لا تتعلق بأركان العقد



### أركان العقد:

يتكون العقد غالبا من أركان أساسية يتعين استيفاؤها بدقة، ويمكن التعرض لها فيما يلي:

#### 1- اتفاق مكتوب:

ويعتمد ذلك على وجود نص مكتوب مصدق عليه من الفنيين والمختصين، ويتكون النص في العقد من:

أ- المقدمة: أو ما يسمى بالديباجة ويذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم؛

ب- موضوع العقد: ويشمل الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها، ويجب هنا عرض كافة المصطلحات التي سيعتمد عليها النص والتعريفات الحاكمة للعقد؛

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

#### 2- أطراف العقد:

ويجب أن تتوفر فيهم شروط الأهلية، وأن يكونوا بعديين عن الإيجاب أو التدليس، فيجب توفر عنصر الرضا، وقد يوقعون بأنفسهم أو ينيبون من يوقع عنهم؛

#### 3- وجود قواعد قانون تحكم العقد:

ويستلزم أن تكون نصوص العقد متوافقة مع أحكام هذه القواعد، ويجب ألا تخرج بنود الحكم عن النظام العام، أي أن تكون محكمة بمجموعة قواعد قانونية عامة حاكمة للمجتمع بالإضافة للنظام الأخلاقي وعادات السلوك العام والتقاليد الثابتة؛

#### 4- موضوع العقد ذاته:

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

#### 5- العقوبة (الشرط الجزائي):

ويأخذ 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 تادية التزاماته وبين من يتعمد الإخلال بنود العقد؛

#### 6- التوقيع على العقد:

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؛

#### 7- مدة الصلاحية والتنفيذ:

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

#### 8- الملاحق الخاصة بالعقد:

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

تسمى ملاحق العقد التي يتم فيها التوضيح بالجداول 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

#### الملاحق الخاصة بالعقد:

وتعتبر جزءاً مكملًا 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.

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

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 ل3 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

تمت بحمد الله جمع الخمس نماذج للدكتور محمد الجيزاوي كتابة وحل أسئلة إختبار 1437-الفصل الثاني وإختبار 1438-الفصل الأول شكراً لأم جوانا على كتابة أسئلة 1-38

تم إعادة تنسيق وترقيم الأسئلة وتحديث التبويب بالكامل / فجر

أسأل الله أن يكتب أجري وأجر الجميع ودعواتي لكم بالتوفيق والنجاح

تم بحمد الله تحديث التبويب الى الفصل الثاني 1438هـ\_ والشكر موصول لكل من كتب النموذج وبوبه وأعاد ترتيب الملف لوسيندا العصاميه & جنون إحساس & سومي & أبو ريان & ناديه

دعواتكم مطلبي لوسيندا العصاميه

تم كتابة وحل أسئلة الفصل الصيفي صدى الأمل

تم تحديث الملف الى الفصل الصيفي بواسطة صدى الأمل