



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

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 الى اتفاق يؤدي الى 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 الاراء
- الرغبة في التشاور في القضايا النزاعية
- الرغبة في حسم القضايا النزاعية بينهم
- الرغبة في اىصال 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.

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 نزاعيه أو أكثر بينهما.
- ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهما.
- د. وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعيه 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 نزاعيه أو أكثر
- ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات
- د. مصلحة مشتركة أو أكثر وقضية نزاعيه 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

يلتقط المفاوض السلوك الانساني لخصمه قبل واثناء عملية التفاوض :

- أ. ليحدد البداية المناسبة في عملية التفاوض
- ب. ليحدد نوع الحوار المجدي 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

عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات واحد 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 أو صلح بين طرفين متصارعين فإن ذلك يعد

1. نوع من التفاوض
2. تمهيد للتفاوض
3. ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدئة أو 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 أو 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.

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.

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 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 لازميين ليتمما الركنتين الأساسيين في التفاوض
- د. أمرين لايفضل وجودهما مع الركنتين الأساسيين لتفاوض

- يوصف التفاوض بأنه :-

- 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 الادارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم
- ب. الفنون الكافية للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات
- ج. السلوك الانساني 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 والإقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم
- ب. فنون التفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث
- ج. فهم السلوك الانساني الجيد لتعامل مع الخصوم
- د. الفنون الازمه لانجاح 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

- 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

- 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 لابد أن تتساوى القوى بين الطرفين.
- د. عند المساومة والتفاوض تقارب القوى أمر حتمي 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.

- 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 :-

- 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

- 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

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 الواجبات
- د. فهم إمكانات ومشكلات الطرف الآخر

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

- وصول أطراف التفاوض الى تفهم مشكلات ورغبات كل طرف للأخر تكون 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 تكون 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 اطراف التفاوض امكانات ومشكلات ورغبات كل طرف للأخر فنحن بصدق

- أ. اطراف تتعامل من خلال منهج الصراع
- ب. اطراف تتعامل من خلال منهج المصالح المشتركة
- ج. اطراف تتعامل من خلال منهج المراوغة
- 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

-من استراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع :

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

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

- 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 الإستمرارية 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 للاستفادة من كل دقيقة 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

- 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. التزام 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. إلتزام 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 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.

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

- الإستعداد الجيد لتفاوض
- إستعداد كل طرف ان يتنازل لطرف الاخر
- إستعداد كل طرف ان يجهز على الاخر
- إستعداد كلا الطرفين ان يرضي بعضهم بعضا

واحدة فقط لا يمكن اعتبارها من الإعداد الجيد للتفاوض:

ليس من الإعداد الجيد للتفاوض:

- تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها.
- اختيار الفريق المفاوض.
- تحديد الاستراتيجية المستخدمة.
- 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 الآخر.
- 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

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 وبينها 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 المفاوضات 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 المفاوضات ذو مركز تفاوضي قوي إذا كانت :

يكون المفاوضات 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:

- أ. الواقع العملي.
- ب. تقديرات المفاوضين.
- ج. مكونات وتركيبات القوة في المنشأة.
- د. مدى استعدادات وقدرات المنشأة.

حتى ينجح المدير أو البائع كمفاوض ينبغي:

- أ. أن يكون مطلعاً على كافة البيانات المعلنة والغير معلنة بالشركة.
- ب. أن يكون ملماً بموضوع التفاوض.
- ج. أن يكون مقتنعاً بموضوع التفاوض.
- د. أن يكون متقناً لمهامه داخل الشركة.

من شرح الدكتور في الدقيقة 23 من المحاضرة

شرح الدكتور في الدقيقة 23 من المحاضرة

حل الدكتور بالمباشرة

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- المامه 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

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

المحاضرة الثالثة

عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي:

ليتمكن طرفي التفاوض من الاعداد 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.

الاعداد 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

ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض إلى:

على المفاوض أن يحتفظ بسرية الأهداف التفاوضية وذلك :

- أ. عدم الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً.
- ب. إضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تناول بعض الأهداف.
- ج. عدم إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة.
- د. عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات.

يحرص الفريق المفاوض على سرية الأهداف التفاوضية حتى يتمكن :

من الأهمية المحافظة على سرية الأهداف التفاوضية وذلك ل:

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

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. الحثيات 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.

- القيود غير مباشرة على العملية التفاوضية هي القيود :

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود:

- أ. تشغيلية
- ب. تنفيذية
- ج. تكتيكية
- د. إستراتيجية

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 :

- أ. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاياتها.
- ب. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاياتها.
- ج. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.
- د. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.

عند الإعداد للتفاوض:

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

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

عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي

- أ. عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية
- ب. تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية
- ج. تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية
- د. عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية

يكتفي طرفي التفاوض إستعداداً للتفاوض بتجهيز البيانات والمعلومات :

- أ. والوثائق للمنظمة
- ب. عن الطرف الآخر
- ج. والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته
- د. والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر

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. ادراك 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 وادراكهما 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

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

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

المحاضرة الخامسة

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

- 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 نحقق.
- ج. استراتيجيات ماذا نحقق.
- د. استراتيجيات كيف نحقق.

يتم استخدام (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.

استخدام 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.

تكتيكات إستراتيجيات متى نحقق ؟ متعدد 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:

- 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. لأن يربح المفاوض الاقوى في نتيجة التفاوض
- ب. لأن 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 امرا 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 يتعامل 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 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 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 :-

- أ. إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
- ب. إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- ج. عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
- د. 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

المحاضرة السادسة

تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

- أ. كنتاج.
- ب. إمكانية وطاقة.
- ج. كعمل تكتيكي.
- د. كرمز.

يرجع إهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية :

- أ. كنتاج لجهد مبذول
- ب. كإمكانية وطاقاة 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.

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 بنائى على الاثر 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.

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

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

- 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:

- 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.

تكون المناقشات تنافسية 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
- د. تكتيكات النزاع

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

- أ. الأساليب غير المباشرة
- ب. تكتيكات الصراع
- ج. تكتيكات تبادلي 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.

المحاضرة السابعة

هناك علاقة بين الوقت والحزم عند الرئيس وهي علاقة:

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

استراتيجيات الوقت هي:

- أ. اثنان.
- ب. ثلاثة.
- ج. أربعة.
- د. خمسة.

دائماً ينظر استراتيجية 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.

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.

إستراتيجية تضييع الوقت إستراتيجيه معتبره فالتفاوض يقابلها الطرف الاخر:

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

عند لجوء الخصم الى إستراتيجية تضييع الوقت على الطرف الأخران :

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

من البدائل المتاحة عند لجوء الخصم الى إستراتيجية تضييع الوقت التجاوب والمسايه 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 الآخر.
- ب. إثارة الطرف الآخر.
- ج. ارباك الطرف الآخر.
- د. مساعدة الطرف الآخر.

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

- أ. تظهر قبورك 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 قبورك 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

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

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.

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

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 مشابهاً 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.

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. تضييق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة
- ج. تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين
- د. حسم النزاع ما بين الطرفين

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 تتجة 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.

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. موازين 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. موازين 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 خسارة للآخر 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

المحاضرة الحادية عشر

تتمثل المهارة هي :

- أ. القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة
- ب. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادًا على قوة الموقف التفاوضي
- ج. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادًا 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

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

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

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 المهنيه 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 إدراة حركة وعمليات التفاوض ، تصنف ضمن قدرات التفاوض :

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

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

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

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.

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.

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

- أ. المفاوضات بين منطمتين محليتين متنافستين.
- ب. المفاوضات منطمتين محليتين بينهم عداوة سابقة.
- ج. المفاوضات بين منطمتين محليتين بينهم 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

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

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

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:

- 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.
- د. أهمية المشروع محل التفاوض.

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

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

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

\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. 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

تشتمل ديباجة العقد على :

- أ. الحقوق التي يخولها العقد
- ب. الإلتزامات التي يرتبها 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

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

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

واحدة فقط لاتقع ضمن الجوانب الاجرائية في صياغة العقد

- أ. طريقة صياغة الاتفاق
- ب. مشاركة جميع اطرف 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 1438 هـ_ 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

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 الى اتفاق يؤدي الى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم
- الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما

جلوس الطرفين على طاولة المفاوضات يعني في علم التفاوض :

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

يعتبر علماء الإدارة أن عملية التفاوض نوع من الحوار :

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

عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

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

يعرف عن التفاوض أنه :

- أ. عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته
- ب. يشترط وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الطرفين
- ج. شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة
- د. 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 واشاراتته وتصرفاته والتجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض

يلتقط المفاوض السلوك الانساني لخصمه قبل واثناء عملية التفاوض :

- أ. ليحدد البداية المناسبة في عملية التفاوض
- ب. ليحدد نوع الحوار المجدي مع الخصم
- ج. ليحدد نمط شخصية الخصم
- د. ليحدد 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

عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات واحد المورد 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.

تصنف عملية الشراء التي يجري بها كلا منا :

- 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 اجنبي

- أ. قراءة لوضع السوق وبحث مدى مناسبتة 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 هدنه أو صلح بين طرفين متصارعين فإن ذلك يعد:

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

أ. نوع من التفاوض.

ب. تمهيد للتفاوض.

ج. ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدئة أو الصلح.

د. لا يعد نوع من التفاوض.

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

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

واحدة من الآتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض

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

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.

يوصف التفاوض بأنه :-

- 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 الانساني 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 الانساني الجيد لتعامل مع الخصوم
- د. الفنون الازمه لانجاح 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

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

- 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 لابد أن تتساوى القوى بين الطرفين.
- د. عند المساومة والتفاوض تقارب القوى أمر حتمي لإنجاز الصفقة.

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

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

- 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.

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 :-

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

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

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

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.
- هـ. اشكال التعاقد

يعرف على أنه أحد الأشكال القانونية لفض النزاع ويطلق عليه مصطلح

- أ. المساومة
- ب. التحكيم
- ج. جهة الاختصاص
- د. 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.

منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع يعتبران من المداخل الأساسية لعملية :

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

التنازع والمصالح المشتركة في إنتهائه هما أساساً :

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

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

من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

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

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 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

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 وسمي لتعظيم مكاسبه والاضرار بمصالح الأطراف الأخرى

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

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

مبادئ التفاوض متعددة أبرزها :

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

إختيار واحد فقط في مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض

من المبادئ العامة للتفاوض:

في عملية التفاوض لدينا مبادئ عامة كثيرة ضابطة للتفاوض منها :

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.

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

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. إستخدام 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 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

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.

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

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

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 الآخر.
- 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

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 الآخر هي :

- أ. القوة الموضوعية لطرف الآخر
- ب. القوة التي يتخيلها وبينها 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 استراتيجيات لماذا

حتى ينجح المدير أو البائع كمفاوض ينبغي:

- أ. أن يكون مطلعاً على كافة البيانات المعلنة والغير معلنة بالشركة.
- ب. أن يكون ملماً بموضوع التفاوض.
- ج. أن يكون مقتنعاً بموضوع التفاوض
- د. أن يكون متقناً لمهامه داخل الشركة.

تقاس قدرة البائع على النجاح أو الفشل كمفاوض عندما يكون :

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

قدرة المشتري على النجاح كمفاوض تتوقف على :

- أ. اطلاعه على كافة البيانات
- ب. المامه 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

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 مراحله 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

المحاضرة الثالثة

ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض إلى:

على المفاوض أن يحتفظ بسرية الأهداف التفاوضية وذلك :

- أ. عدم الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً.
- ب. إضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تناول بعض الأهداف.
- ج. عدم إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة.
- د. عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات.

يحرص الفريق المفاوض على سرية الأهداف التفاوضية حتى يتمكن :

من الأهمية المحافظة على سرية الأهداف التفاوضية وذلك ل:

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

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

- أ. دائماً يجعل أهداف المفاوضات ليست موضع النقاش
- ب. دائماً يجعل أهداف المفاوضات موضع نقاش
- ج. دائماً يجعل أهداف المفاوضات علنية
- د. دائماً يجعل أهداف المفاوضات سرية

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 الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.
- د. عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.

القيود التفاوضية هي قيود تفرض نفسها على أطراف التفاوض بموجبها يتم التمييز بين:

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 التفاوضية هي النطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة و الغير ممكن

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

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. تأثيرها مباشرة على العملية التفاوضية.
- ب. تؤثر في تضع إطار على العملية التفاوضية.
- ج. غير مؤثرة على العملية التفاوضية.
- د. تأثيرها غير مباشر على العملية التفاوضية.

القيود غير مباشرة على العملية التفاوضية هي القيود :

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود:

- أ. تشغيلية
- ب. تنفيذية
- ج. تكتيكية
- د. إستراتيجية

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 :

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

عند الإعداد للتفاوض:

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

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

يكتفي طرفي التفاوض إستعداداً للتفاوض بتجهيز البيانات والمعلومات :

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

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. ادراك مواطن القوة والضعف ودرجة الاعتمادية والموارد المتاحة

تتحدد 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

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

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.

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

المحاضرة الرابعة

عند اختيار الفريق التفاوض ينبغي:

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

عند اختيار فريق التفاوض ينبغي

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

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

- أ. تقارب أو تماثل المستوى الإداري
- ب. تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي
- ج. تقارب عدد أفراد الفريق
- د. تقارب وتماثل المستوى الإداري والوظيفي وعدد الفريق

بناء فرق التفاوض في المنظمات يقوم على أساس تقارب وتماثل :

- أ. المستوى الاداري
- ب. المستوى الوظيفي
- ج. أفراد الفريق
- د. المستوى الاداري والوظيفي وعدد الفريق

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

يمكننا استنتاج استراتيجيات التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة من خلال :

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

عند وضع أجندة التفاوض هناك:

عند الإعداد للتفاوض بوضع أجندة للتفاوض ينبغي أن نختار بين:

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

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 وضع 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 المواجهة 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

المحاضرة الخامسة

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

- 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 نحقق؟.
- 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.

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)
- هـ. استراتيجيات هجومية .

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

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:

- أ. استراتيجيات أين.
- ب. استراتيجيات كيف نحقق.
- ج. استراتيجيات ماذا نحقق.
- د. استراتيجيات متى نحقق.

عندما يكون هناك رغبة بين الأطراف المتفاوضة في تحقيق الأهداف المشتركة يحرص 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 يريح المفاوض الاقوى في نتيجة التفاوض

ب. لان ينال الطرف الضعيف حقوقه في الصفقة

ج. لتحقيق الأهداف المشتركة للطرفين

د. لعدم تدخل أي طرف ثالث بينهم

المناخ التفاوضي الحيادي يعني ان طرفي التفاوضي يتعامل 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

عندما ييعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي:

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

أ. يسمى مناخ رسمي.

ب. يسمى مناخ ودي.

ج. يسمى مناخ حيادي.

د. يسمى مناخ متشدد.

عندما يتعامل طرفي التفاوض على أن إتمام امرا عاديا لهما فإن المناخ التفاوضي

عندما يعتبر المفاوض إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي

أ. يسمى مناخ رسمي

ب. يسمى مناخ ودي

ج. يسمى مناخ حيادي

د. يسمى مناخ متشدد

المحاضرة السادسة

تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

- أ. كنتاج
- ب. كإمكانية وطاقة.
- ج. كعمل تكتيكي.
- د. كرمز.
- هـ. كمرجع

يرجع إهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية :

- أ. كنتاج لجهد مبذول
- ب. كإمكانية وطاقة 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

الاصل في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو :

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

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 هو

- أ. مدخل الاعتمادية.
- ب. مدخل التعليل.
- ج. مدخل السيطرة.
- د. مدخل المبادرة.

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

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

- 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:

- 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

تكون المناقشات تنافسية 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 للتجزئة
- ج. تحدد الإدارة نواتج غير قابلة للتجزئة والنقابة تحدد نواتج قابلة للتجزئة
- د. تحدد الإدارة نواتج غير قابلة للتجزئة والنقابة نواتج غير قابلة للتجزئة

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.

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

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 بذلكاء فيستدر عطف الطرف الآخر.

المحاضرة السابعة

هناك علاقة بين الوقت والحزم عند الرئيس وهي علاقة:

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

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

استراتيجيات الوقت هي:

- أ. اثنان.
- ب. ثلاثة.
- ج. أربعة.
- د. خمسة.

عند التفاوض لدينا استراتيجيات للوقت هي :

- أ. توفير الوقت و تضييع الوقت
- ب. توفير الوقت و استثمار الوقت
- ج. استثمار الوقت و تضييع الوقت
- د. محافظة على الوقت و توفير الوقت

دائماً ينظر استراتيجية 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.

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.

إستراتيجية تضييع الوقت إستراتيجيه معتبره فالتفاوض يقابلها الطرف الاخر:

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

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 للاستعجال تقويم إمكانية التجاوب و المسايرة
- د. المواجهة لإفشال التكتيك الخصم وعدم وجود حاجة ملحة للاستعجال

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

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

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

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

المحاضرة الثامنة

ينبغي أن تكون استعدادات فريق التفاوض بالأسئلة متناسباً مع:

يستعد فريق التفاوض بالأسئلة التي تتوافق مع منظمته:

- الاستراتيجيات التي يتهجونها في التفاوض.
- التكتيك الذي يتهجونه في التفاوض.
- الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء في التفاوض.
- الاستراتيجية التي يتهجها الخصم في التفاوض.

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية :

- والتكتيك المتبع هام
- والتكتيك المتبع ضروري
- والتكتيك المتبع لا يمكن الإستغناء عنه
- التكتيك المتبع يمكن الإستغناء عنه

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية والتكتيك المتبع:

- هام.
- ضروري.
- لا يمكن الاستغناء عنه.
- يمكن الاستغناء عنه.

تناغم نوع الاسئلة و الاستراتيجية و التكتيك المتبع:

- هام لضبط التسلسل المنطقي لعملية التفاوض
- ضروري لضمان عدم تعارض اي منهم مع الآخر
- لا يمكن الاستغناء عنه في عملية التفاوض
- لا يمكن الاستغناء عنه اذا كان المفاوض ماكرا

واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

- حصار الطرف الآخر.
- إثارة الطرف الآخر.
- ارباك الطرف الآخر.
- مساعدة الطرف الآخر.

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

- أ. تظهر قبولك التام لنقده.
- ب. تظهر تعاونك وترجى الإجابة.
- ج. تظهر عدم تعاونك واهرب من الإجابة.
- د. تظهر 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 وإهرب من الإجابة

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

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.

من فوائد الأسئلة المغلقة في التفاوض

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

المحاضرة التاسعة

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

- الاستشارة
- التحكيم
- إلزام أحد الطرفين برأيه
- إلزام كلا الطرفين برأيه

دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو:

ينحصر دور الوسيط في عملية التفاوض في :-

- تقديم النصح والمشورة للطرف الأضعف.
- يلعب دوراً مشاهياً لدور القاضي.
- تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاه للحضور.
- كحلقة وصل بين طرفي التفاوض.

عندما يكون الشخص حلقة وصل بين طرفي التفاوض يطلق عليه :

- ناصح
- محكم
- مستشار
- وسيط

تنحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في:

- ثلاث مهام رئيسية.
- أربعة مهام رئيسية.
- خمسة مهام رئيسية.
- ستة مهام رئيسية.

مهام المستشار في عملية التفاوض

من مهام المستشار في العملية التفاوضية والادوار الذي يلعبها

- تحديد مصادر تقليل تكاليف المنتج لطرفي النزاع
- تحديد مصادر تعظيم الأرباح من المنتج أو الخدمة لطرفي النزاع
- تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع
- تحديد مصادر تقليل المكاسب لطرفي النزاع

المحاضرة العاشرة

الدور الأساسي الذي يلعبه الوسيط في عملية التفاوض هو :

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

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

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

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

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.

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. لا علاقة 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. موازين 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. موازين 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

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

المحاضرة الحادية عشر

تتمثل المهارة هي :

- أ. القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة
- ب. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادًا على قوة الموقف التفاوضي
- ج. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادًا 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. استراتيجيات التفاوض
- ب. مهارة التفاوض
- ج. سياسة التفاوض
- د. موقف التفاوض

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

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

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

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلّى 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 المهنيه للمفاوض
- ج. المهارات الشخصي للمفاوض
- د. المهارات الموضوعية للمفاوض

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.

تتمثل إحدى مهارات التفاوض الشخصية في:

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

تصنف القدرة اللغوية ، ضم قدرات التفاوض ؟

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

القدرة على الاستقراء ، تصنف ضمن قدرات التفاوض :

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

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

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

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

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

من عوامل الجذب في التفاوض :

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

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

- أ. مهارات المفاوض.
- ب. قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.
- ج. عوامل الجذب في التفاوض.
- د. اليقظة الدائمة والمستمرة للمفاوض.

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.

تنطبق جميع المبادئ العامة للتفاوض الفعال على المفاوضات الدولية:

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

عندما تكون المفاوضات بين منضمتين دوليتين فإن :

- أ. حاجز التكامل ينمو ويكبر
- ب. حاجز التفاهم ينمو ويكبر
- ج. حاجز الثقة ينمو ويكبر
- د. حاجز الخوف ينمو ويكبر بينهم

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

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

- أ. المفاوضات بين منظميتين محليتين متنافستين.
- ب. المفاوضات منظميتين محليتين بينهم عداوة سابقة.
- ج. المفاوضات بين منظميتين محليتين بينهم تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة.
- د. المفاوضات بين منظميتين دوليتين.

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

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

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

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.

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 الى الإتفاق

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

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.

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

تتضمن ديباجة العقد على :

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

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

يشمل موضوع العقد :

- أ. الإلتزامات التي يترتبها 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

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

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

من اركان العقد التي ينبغي استيفائها 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

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

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

- أ. الاحصائية
- 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 لاتفاقيات ومعاهدات سابقة ، الملاحق

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

تم بحمد الله الانتهاء من جمع وترتيب أسئلتنا تعاقد وتفاوض للدكتور الجديد ونموذجين

للدكتور القديم

.. وأشكر ..

ابن الشاطر و wael_212 و Sarah و ام جونا وفجر و لوسيندا العصامية و سومي وابوريان

وناديتا

وصدى الامل وفاطمة عبدالله و Zarina

وأشكر كل من ساهم في هذا العمل واسأل الله أن يجازيهم عني خير الجزاء

Omjeaad 😊 أختكم وأمكم

جنون إحساس .. 🧨

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 الى اتفاق يؤدي الى 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 الاراء
- ب. الرغبة في التشاور في القضايا النزاعية
- ج. الرغبة في حسم القضايا النزاعية بينهم
- د. الرغبة في اىصال رسائل لفضيه بين الطرفين

يعتبر علماء الإدارة أن عملية التفاوض نوع من الحوار :

- أ. يقود في نهاية الأمر الى 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.

تظهر عملية التفاوض على المفاوضات في سلوكه الانساني الذي يتبناه في :
يمكننا تمييز عملية التفاوض على المفاوضات في سلوكه الانساني الذي يتبناه في:

- أ. حواراته
- ب. اشارته وتصرفاته المؤثرة
- ج. التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض
- د. حواراته واشاراته وتصرفاته والتجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض

يلتقط المفاوضات السلوك الانساني لخصمه قبل واثناء عملية التفاوض :

- أ. ليحدد البداية المناسبة في عملية التفاوض
- ب. ليحدد نوع الحوار المجدي مع الخصم
- ج. ليحدد نمط شخصية الخصم
- د. ليحدد 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

عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات واحد 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.

تصنف عملية الشراء التي يجري بها كلا منا :

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

تعد القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة :

- أ. من الأركان الأساسية للتفاوض
- ب. من مبادئ التفاوض
- ج. من اجندة التفاوض
- د. من مهارات التفاوض

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

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

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.

يوصف التفاوض بأنه :-

- 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.

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 حتمي إنجاز الصفقة.

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

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

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

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

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

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

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

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 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

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 لتحقيق 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 وسمي لتعظيم مكاسبه و الاضرار بمصالح الأطراف الأخرى

يعد منهج الصراع احد المداخل المتبعة في عملية التفاوض وهو يقوم على :

- أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
- ب. تكافؤ المراكز التفاوضية
- ج. قبول راء جهات النظر الأخرى
- د. عدم تنازع الحقوق والواجبات

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

في حالة تعارض مصالح ورغبات اطراف التفاوض :

- أ. فنحن بصدد التعامل بمنهج المصالح المشتركة
- ب. فنحن بصدد التعامل بمنهج الصراع
- ج. فنحن بصدد التعامل بمنهج المراوغة
- د. فنحن بصدد التعامل بمنهج فرض الامر الواقع

من استراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع :

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

من خصائص عملية التفاوض :-

- أ. تركيزها غالبا على مايتحقق 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

عدد المبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض هي:

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

مبدأ الإلتزام هو أحد المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني :

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

مبدأ الإلتزام كأحد مبادئ التفاوض يعني:

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

عند الإلتزام 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

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

مبدأ لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد يسمى

- أ. مبدأ التكافؤ
- ب. مبدأ العلاقات المتبادلة
- ج. مبدأ المصلحة او المنفعة
- د. مبدأ الإلتزام

مبادئ التفاوض متعددة أبرزها :

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

اختيار واحد فقط في مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض

من المبادئ العامة للتفاوض:

في عملية التفاوض لدينا مبادئ عامة كثيرة ضابطة للتفاوض منها :

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.

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

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 انه لا بد للتفاوض او التواصل بين الطرفين بشكل متتابع من المبادئ العامة للتفاوض ويسمى ...

- أ. مبدأ السقف الزمني
- ب. مبدأ الالتزام
- ج. مبدأ التوقيت الزمني
- د. مبدأ الاستمرارية

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.

المحاضرة الثانية

الإعداد الجيد للتفاوض يعني :

من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيدا للتفاوض:

من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض ان يتم:

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.

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

- الإستعداد الجيد لتفاوض
- إستعداد كل طرف ان يتنازل لطرف الاخر
- إستعداد كل طرف ان يجهز على الاخر
- إستعداد كلا الطرفين ان يرضي بعضهم بعضا

يدخل ضمن مرحلة الإعداد للتفاوض :

- اختيار مكان التفاوض
- تحديد موعد التوقيع
- العناية بصياغة العقود والاتفاقات
- الالتزام بمبادئ التفاوض

واحدة فقط لايمكن اعتبارها من الإعداد الجيد للتفاوض:

ليس من الإعداد الجيد للتفاوض:

- تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها.
- اختيار الفريق للمفاوض.
- تحديد الاستراتيجية المستخدمة.
- تدريب المفاوضين.

تحديد الاستراتيجية المستخدمة للتفاوض :

- أ. من الأمور التي ينبغي الإفصاح عنها عند التفاوض
- ب. من الاعداد الجيد للتفاوض
- ج. ليس من الاعداد الجيد للتفاوض
- د. من اجندة التفاوض

من المهارات التي ينبغي ان يتمتع بها المفاوض توظيف الأسئلة لتفعيل التفاوض هي

- أ. توسيع نطاق التفاوض
- ب. تضيق نطاق التفاوض
- ج. محاصرة الخصم في ركن ضيق
- د. ترك الخصم يفكر بأريحية لنتمكن من انجاز الصفقة

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 الآخر.
- 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

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 الآخر هي :

- أ. القوة الموضوعية لطرف الاخر
- ب. القوة التي يتخيلها وبينها 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 استراتيجيات 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 الرؤوسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليهم.
- د. جميع ما ذكر.

من مصلحة المفاوض الناجح ان يتفاوض على اساس

من العلامات التي يتم الحكم فيها بأن المفاوضات 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

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.

عندما تكون القوة المدركة لدى الخصم اكبر من القوة الموضوعية :

- أ. يكون المفاوض في موقف قوى
- ب. يكون المفاوض في موقف ضعيف
- ج. يكون المفاوض في موقف متوازن
- د. يكون المفاوض في موقف غير متوازن

يكون المفاوض في موقف قوي 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. قوته المدركة لدى الخصم غير حقيقية

في منظمات الأعمال تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة:

تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة في:

- أ. الواقع العملي.
- ب. تقديرات المفاوضين.
- ج. مكونات وتركيبات القوة في المنشأة.
- د. مدى استعدادات وقدرات المنشأة.

حتى ينجح المدير أو البائع كمفاوض ينبغي:

- أ. أن يكون مطلعاً على كافة البيانات المعلنة وغير معلنة بالشركة.
- ب. أن يكون ملماً بموضوع التفاوض.
- ج. أن يكون مقتنعاً بموضوع التفاوض
- د. أن يكون متقناً لمهامه داخل الشركة.

اقتناع المدير بموضوع التفاوض تجعل منه :

- أ. مدير فاشل
- ب. مفاوض فاشل
- ج. مفاوض ناجح
- د. مدير ناجح

تقاس قدرة البائع على النجاح أو الفشل كمفاوض عندما يكون :

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

قدرة المشتري على النجاح كمفاوض تتوقف على :

- أ. اطلاعه على كافة البيانات
- ب. الملمة بشكل كامل بموضوع التفاوض
- ج. مقتنعة 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

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 وصلحية 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

يتم تحديد البدائل المتاحة الممكنة وغير الممكنة في التفاوض من خلال عدة عوامل

- أ. أجندة التفاوض
- ب. القيود التفاوضية
- ج. مكان التفاوض وطريقة ترتيبه
- د. هيكل فريق التفاوض

يحدد المفاوضات البدائل الممكنة وغير الممكنة في نطاق :

- أ. القيود التشريعية والقانونية
- ب. القيود التكنولوجية والبشرية
- ج. القيود التفاوضية
- د. القيود الاستراتيجية

القيود التفاوضية هي قيود تفرض نفسها على أطراف التفاوض بموجبها يتم التمييز بين:

القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد:

- أ. طريق سير المفاوضات.
- ب. الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة.
- ج. العثرات التي يمكن أن يلاقها المفاوضات.
- د. الحثيات التي يمكن تجاهلها أثناء التفاوض.

القيود التفاوضية هي النطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة و الغير ممكن

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

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. تأثيرها مباشرة على العملية التفاوضية.
- ب. تؤثر في تضع إطار على العملية التفاوضية.
- ج. غير مؤثرة على العملية التفاوضية.
- د. تأثيرها غير مباشر على العملية التفاوضية.

القيود التي يكون تأثيرها غير مباشر على العملية التفاوضية هي :

- أ. القيود التشريعية والقانونية
- ب. القيود التكنولوجية والبشرية
- ج. القيود التفاوضية
- د. القيود الاستراتيجية

القيود غير مباشرة على العملية التفاوضية هي القيود :

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود:

- أ. تشغيلية
- ب. تنفيذية
- ج. تكتيكية
- د. إستراتيجية

تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

تتحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي :

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

- أ. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاياتها.
- ب. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاياتها.
- ج. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.
- د. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.

عند الإعداد للتفاوض:

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

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

يكتفي طرفي التفاوض إستعداداً للتفاوض بتجهيز البيانات والمعلومات :

- أ. والوثائق للمنظمة
- ب. عن الطرف الاخر
- ج. والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته
- د. والوثائق عن المنظمة والطرف الاخر

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. ادراك مواطن القوة والضعف ودرجة الاعتمادية والموارد المتاحة

تتحدد 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

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

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.

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

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 المتبعه 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 نختار بين:

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

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 وضع 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

استخدام تكتيك ادعاء الافتقار الى السلطة يستخدمه المفاوض في

- أ. استراتيجيات (فوز/فوز)
- ب. استراتيجيات (فوز/ خسارة)
- ج. استراتيجيات (خسارة/خسارة)
- د. استراتيجيات هجومية

من تكتيكات استراتيجيات فوز / خسارة :

- أ. المصارحة وكشف الحقائق كاملة
- ب. طلب استراحة لمراجعة الموقف.
- ج. تبادل الهدايا الرمزية
- د. تكتيك الصقور والحمام

يتم استخدام (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.

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)
- هـ. استراتيجيات هجومية .

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

من التكتيكات الجيدة عند استخدام استراتيجيات مواجهة النزاع :

- أ. إرسال مندوب
- ب. ادعاء الافتقار إلى السلطة
- ج. طلب تبريرات
- د. تحويل الاعتراض إلى إيجاب

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.

تكتيكات إستراتيجيات متى نحقق ؟ متعددة منها :

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

من التكتيكات المتبعة في استراتيجيات متى نحقق ؟

- أ. التدرج
- ب. المشاركة
- ج. المساهمة
- د. الانسحاب الظاهري

تكتيك الإنسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على التفاوض ويصنف ضمن:

تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

- أ. استراتيجيات أين.
- ب. استراتيجيات كيف نحقق.
- ج. استراتيجيات ماذا نحقق.
- د. استراتيجيات متى نحقق.

عندما يتعامل طرفي التفاوض على أن إتمام امرا عاديا لهما فإن المناخ التفاوضي

عندما يعتبر المفاوض إتمام الصفقة أمرا عاديا فإن المناخ التفاوضي

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

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

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:

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوضي :-

- أ. إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
- ب. إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- ج. عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
- د. 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

الأصل في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو :

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

تعتبر الاعتمادية هي الأصل في تحديد:

- أ. القوة النسبية للمفاوضين.
- ب. شكل أجندة التفاوض.
- ج. سرعة انجاز التفاوض
- د. اليات عملية 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

يعتبر المتخصصون في إدارة التفاوض الموجه الرئيس لسلوك المفاوضين :

- أ. رغبات طرفي التفاوض
- ب. تفاعلات الموقف التفاوضي قبل واثناء وبعد التفاوض
- ج. ناتج المتوقع بين الطرفين
- د. القوة التفاوضية للطرفي

يعرف مدخل التعليل على أنه:

- أ. قدرة طرف على معاينة الطرف الآخر
- ب. تقدير المفاوض لقوة بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوكه
- ج. درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها.
- د. انعكاس للموارد الهامة في القوة التفاوضية.

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 هو

- أ. مدخل الاعتمادية.
- ب. مدخل التعليل.
- ج. مدخل السيطرة.
- د. مدخل المبادرة.

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

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

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

تكون المناقشات غير مركزة إذا:

- أ. اما حددت النقابة نطاق متسعا وحددت النقابة نطاقا ضيقا
- ب. ما حددت النقابة والإدارة نطاقا متسعا للقضايا.
- ج. ما حددت النقابة نطاقاً ضيقاً وحددت النقابة نطاقاً متسعا
- د. ما حددت النقابة والادارة نطاق ضيقا للقضايا.

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

ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا إذا:

- أ. ما تعاملت الإدارة والنقابة مع كل قضية على حدة.
- ب. ما ربطت النقابة بين القضايا وتعاملت الإدارة مع كل قضية على حدة.
- ج. ما ربطت الإدارة بين القضايا وتعاملت النقابة مع كل قضية على حدة.
- د. ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا.

إذا ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا فإن المناقشات تكون:

- 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

تكون المناقشات تنافسية 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

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

- أ. تكون صراعية
- ب. تكون تنافسية
- ج. تكون تعاونية
- د. تكون مقاضية

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 مقاضية

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

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

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

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.

ينصح المفاوض عندما تكون نتائج المفاوضات بالغة الأهمية على احد الأطراف :

- أ. ينبغي الا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه
- ب. ينبغي ان يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الاخر
- ج. ينبغي ان يوضح كافة تفاصيل الأهمية للطرف الاخر
- د. ينبغي ان يظهر الامر بذكاء فيستدر عطف الطرف الاخر

دائماً ينظر استراتيجية 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.

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

دائماً ينظر لاستراتيجية تضييع الوقت في مجال الاعمال على انها:

- أ. عيب ينبغي ان يتخلص منه المفاوض
- ب. تبديد لجهود المفاوض
- ج. فن ينبغي ان يتعلمه المفاوض
- د. علم ينفع وجهل لا يضر بالمفاوض

يفيد تضييع الوقت أحيانا اثناء التفاوض في تحقيق مزايدا متعددة منها :

- أ. للإجابة على الأسئلة مباشرة
- ب. تطبيقا لمبدأ بالصبر تبلغ ماتريد
- ج. لتقديم التنازلات التي تقتضيها عملية سير المفاوضات
- د. للوصول الى اتفاق مبكر وبشكل مباشر

يعتبر التماذي في مناقشة التفاصيل :

- أ. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون لتضييع الوقت
- ب. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون للوصول الى الحقيقة
- ج. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون لكسب الوقت
- د. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون للتعامل مع الوقت

استخدام الأسئلة المفتوحة من احد الطرفين في بداية جلسة التفاوض دليل على :

- أ. رغبة في الحصول على ثقة الطرف الاخر
- ب. عدم رغبته في الحصول على ثقة المفاوض الاخر
- ج. عدم اهتمامه بالجلسة التفاوضية
- د. اهتمامه بالجلسة التفاوضية

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.

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

يستخدم فريق التفاوض الأسئلة المغلقة عندما :

- أ. يرغب في تجميد عامل الوقت في العملية التفاوض
- ب. يرغب في اهدار الوقت
- ج. يرغب في توفير الوقت
- د. يرغب في ابراز عامل الوقت في العملية التفاوض

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

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

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. تضييق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة
- ج. تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين
- د. حسم النزاع ما بين الطرفين

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

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

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

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

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلّى 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 المهنيه للمفاوض
- ج. المهارات الشخصي للمفاوض
- د. المهارات الموضوعية للمفاوض

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.

تتمثل إحدى مهارات التفاوض الشخصية في:

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

تصنف القدرة اللغوية ، ضم قدرات التفاوض ؟

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

القدرة على الاستقراء ، تصنف ضمن قدرات التفاوض :

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

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

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

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.

إلمام 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 الى الإتفاق

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

تشتمل ديباجة العقد على :

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

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

يشمل موضوع العقد :

- أ. الإلتزامات التي يرتها 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

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

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

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

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 الى اتفاق يؤدي الى 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.

تسمى عملية حسم قضية معينة بين طرفين من خلال الحوار :

- أ. تعاقد
- ب. تفاوض
- ج. تفاهم
- د. حسم المشكلة

يعرف عن التفاوض أنه :

- أ. عملية لا تتأثر بمعارف المفاوضات ومهاراته
- ب. يشترط وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الطرفين
- ج. شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة
- د. 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 نتتمكن 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 او اشارة وتصرف او تجهيزات

تعتبر المباحثات التي يجريها فريق كرة قدم مع لاعب اجنبي

- 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 هدنه أو صلح بين طرفين متصارعين فإن ذلك يعد:

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

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

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

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.

تعد القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة :

- أ. من الأركان الأساسية للتفاوض
- ب. من مبادئ التفاوض
- ج. من اجندة التفاوض
- د. من مهارات التفاوض

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

واحدة من الآتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض

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

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.

يوصف التفاوض بأنه :-

- 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.

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:

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

- 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.

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

- التفاوض
- المساومة
- الوساطة
- التحكيم

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

- التفاوض
- المساومة
- الوساطة
- التحكيم

النزاع والمصالح المشتركة في إنبائه هما أساساً :

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

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

يعتمد اطراف التفاوض الذين ينتهجون منهج المصالح المشتركة كمدخل من مداخل عملية

- أ. على سعي كل منهم لتعظيم مكاسبه
- ب. على عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
- ج. على التنازع في حقوق والواجبات
- د. على تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة

من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

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

في حالة تفهم أطراف التفاوض إمكانات و مشكلات ورغبات كل طرف للآخر:

- 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

يقوم منهج الصراع في إدارة التعاقد والتفاوض على :

- أ. تعاون اطراف التفاوض
- ب. تكافؤ المراكز التفاوضيه
- 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 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

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 وسمي لتعظيم مكاسبه و الاضرار بمصالح الأطراف الأخرى

يعد منهج الصراع احد المداخل المتبعة في عملية التفاوض وهو يقوم على :

- أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
- ب. تكافؤ المراكز التفاوضية
- ج. قبول راء جهات النظر الأخرى
- د. عدم تنازع الحقوق والواجبات

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

في حالة تعارض مصالح ورغبات اطراف التفاوض :

- أ. فنحن بصدد التعامل بمنهج المصالح المشتركة
- ب. فنحن بصدد التعامل بمنهج الصراع
- ج. فنحن بصدد التعامل بمنهج المراوغة
- د. فنحن بصدد التعامل بمنهج فرض الامر الواقع

من استراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع :

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

من خصائص عملية التفاوض :-

- أ. تركيزها غالبا على مايتحقق 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

عدد المبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض هي:

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

مبدأ الإلتزام هو أحد المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني :

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

مبدأ الإلتزام كأحد مبادئ التفاوض يعني:

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

عند الإلتزام 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

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

مبدأ لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد يسمى

- أ. مبدأ التكافؤ
- ب. مبدأ العلاقات المتبادلة
- ج. مبدأ المصلحة او المنفعة
- د. مبدأ الإلتزام

مبادئ التفاوض متعددة أبرزها :

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

اختيار واحد فقط في مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض

من المبادئ العامة للتفاوض:

في عملية التفاوض لدينا مبادئ عامة كثيرة ضابطة للتفاوض منها :

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.

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

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 انه لا بد للتفاوض او التواصل بين الطرفين بشكل متتابع من المبادئ العامة للتفاوض ويسمى ...

- أ. مبدأ السقف الزمني
- ب. مبدأ الالتزام
- ج. مبدأ التوقيت الزمني
- د. مبدأ الاستمرارية

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 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

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.

التقييد 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

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

تحديد الاستراتيجية المستخدمة للتفاوض :

- أ. من الأمور التي ينبغي الإفصاح عنها عند التفاوض
- ب. من الاعداد الجيد للتفاوض
- ج. ليس من الاعداد الجيد للتفاوض
- د. من اجندة التفاوض

من المهارات التي ينبغي ان يتمتع بها المفاوض توظيف الأسئلة لتفعيل التفاوض هي

- أ. توسيع نطاق التفاوض
- ب. تضيق نطاق التفاوض
- ج. محاصرة الخصم في ركن ضيق
- د. ترك الخصم يفكر بأريحية لنتمكن من انجاز الصفقة

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

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 الأخر هي :

- أ. القوة الموضوعية لطرف الاخر
- ب. القوة التي يتخيلها ويبنيها 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 استراتيجيات 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.

من مصلحة المفاوض الناجح ان يتفاوض على اساس

من العلامات التي يتم الحكم فيها بأن المفاوضات 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

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.

عندما تكون القوة المدركة لدى الخصم اكبر من القوة الموضوعية :

- أ. يكون المفاوض في موقف قوى
- ب. يكون المفاوض في موقف ضعيف
- ج. يكون المفاوض في موقف متوازن
- د. يكون المفاوض في موقف غير متوازن

يكون المفاوض في موقف قوي 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. قوته المدركة لدى الخصم غير حقيقية

في منظمات الأعمال تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة:

تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة في:

- أ. الواقع العملي.
- ب. تقديرات المفاوضين.
- ج. مكونات وتركيبات القوة في المنشأة.
- د. مدى استعدادات وقدرات المنشأة.

حتى ينجح المدير أو البائع كمفاوض ينبغي:

- أ. أن يكون مطلعاً على كافة البيانات المعلنه والغير معلنه بالشركة.
- ب. أن يكون ملماً بموضوع التفاوض.
- ج. أن يكون مقتنعاً بموضوع التفاوض
- د. أن يكون متقناً لمهامه داخل الشركة.

اقتناع المدير بموضوع التفاوض تجعل منه :

- أ. مدير فاشل
- ب. مفاوض فاشل
- ج. مفاوض ناجح
- د. مدير ناجح

تقاس قدرة البائع على النجاح أو الفشل كمفاوض عندما يكون :

- 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. المامه بشكل كامل بموضوع التفاوض
- ج. مقتنعا بموضوع التفاوض
- د. اتقانه للمهام الموكله اليه

المحاضرة الثالثة

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.

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

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.

حتى يتم إتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة في العملية التفاوضية :

- أ. على فريق التفاوض تبديل أهدافه التفاوضية
- ب. على فريق التفاوض مناقشة أهدافه التفاوضية
- ج. على فريق التفاوض اعلان اهدافه التفاوضية
- د. على فريق التفاوض المحافظة على سرية أهدافه التفاوضية

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 الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.
- د. عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.

يتم تحديد البدائل المتاحة الممكنة وغير الممكنة في التفاوض من خلال عدة عوامل

- أ. أجندة التفاوض
- ب. القيود التفاوضية
- ج. مكان التفاوض وطريقة ترتيبه
- د. هيكل فريق التفاوض

يحدد المفاوضات البدائل الممكنة وغير الممكنة في نطاق :

- أ. القيود لتشريعية والقانونية
- ب. القيود التكنولوجية والبشرية
- ج. القيود التفاوضية
- د. القيود الاستراتيجية

القيود التفاوضية هي قيود تفرض نفسها على أطراف التفاوض بموجبها يتم التمييز بين:

القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد:

- أ. طريق سير المفاوضات.
- ب. الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة.
- ج. العثرات التي يمكن أن يلاقها المفاوض.
- د. الحيثيات التي يمكن تجاهلها أثناء التفاوض.

القيود التفاوضية هي النطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة و الغير ممكن

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

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. تأثيرها مباشرة على العملية التفاوضية.
- ب. تؤثر في تضع إطار على العملية التفاوضية.
- ج. غير مؤثرة على العملية التفاوضية.
- د. تأثيرها غير مباشر على العملية التفاوضية.

القيود التي يكون تأثيرها غير مباشر على العملية التفاوضية هي :

- أ. القيود التشريعية والقانونية
- ب. القيود التكنولوجية والبشرية
- ج. القيود التفاوضية
- د. القيود الاستراتيجية

القيود غير مباشرة على العملية التفاوضية هي القيود :

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود:

- أ. تشغيلية
- ب. تنفيذية
- ج. تكتيكية
- د. إستراتيجية

تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

تتحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي :

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

- أ. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضايتها.
- ب. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضايتها.
- ج. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.
- د. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.

عند الإعداد للتفاوض:

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

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

يكتفي طرفي التفاوض إستعداداً للتفاوض بتجهيز البيانات والمعلومات :

- أ. والوثائق للمنظمة
- ب. عن الطرف الاخر
- ج. والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته
- د. والوثائق عن المنظمة والطرف الاخر

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

عند بناء فرق التفاوض من الضروري مراعاة:

- أ. تماثل مستوى الخبرات لطرفي التفاوض
- ب. اختلاف مستوى الخبرات لطرفي التفاوض
- ج. اختلاف المستوى الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض
- د. تماثل المستوى الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض

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

المحاضرة الخامسة

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

- 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

تقع ضمن استراتيجيات ماذا نحقق ؟

- أ. استراتيجيات الهجوم والدفاع
- ب. استراتيجيات التدرج والقنص
- ج. استراتيجيات (فوز / خسارة)
- د. استراتيجيات التعاون والمواجهة

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؟.

استخدام تكتيك ادعاء الافتقار الى السلطة يستخدمه المفاوض في

- أ. استراتيجيات (فوز/فوز)
- ب. استراتيجيات (فوز/ خسارة)
- ج. استراتيجيات (خسارة/خسارة)
- د. استراتيجيات هجومية

من تكتيكات استراتيجيات فوز / خسارة :

- أ. المصارحة وكشف الحقائق كاملة
- ب. طلب استراحة لمراجعة الموقف.
- ج. تبادل الهدايا الرمزية
- د. تكتيك الصقور والحمام

يتم استخدام (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.

إستخدام تكتيك تحويل الاعتراض إلى إيجاب يستخدمه المتفاوض في:

- أ. استراتيجيات (فوز/فوز).
- ب. استراتيجيات (فوز/خسارة).
- ج. استراتيجيات (خسارة/خسارة).
- د. استراتيجيات (لا فوز ولا خسارة)
- هـ. استراتيجيات هجومية .

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

من التكتيكات الجيدة عند استخدام استراتيجيات مواجهة النزاع :

- أ. إرسال مندوب
- ب. ادعاء الافتقار إلى السلطة
- ج. طلب تبريرات
- د. تحويل الاعتراض إلى إيجاب

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.

تكتيكات إستراتيجيات متى نحقق ؟ متعددة منها :

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

من التكتيكات المتبعة في استراتيجيات متى نحقق ؟

- أ. التدرج
- ب. المشاركة
- ج. المساهمة
- د. الانسحاب الظاهري

تكتيك الإنسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على التفاوض ويصنف ضمن:
تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

- أ. استراتيجيات أين.
- ب. استراتيجيات كيف نحقق.
- ج. استراتيجيات ماذا نحقق.
- د. استراتيجيات متى نحقق.

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 يريح المفاوض 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 يسود مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل فان :

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

المناخ التفاوضي الحيادي يعني ان طرفي التفاوضي يتعاملان على ان

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

عندما ييعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي:

عندما يكون إتمام الصفقة أمراً بسيطاً وعادياً لطرفي التفاوض فان 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 امرا عاديا لهما فإن المناخ التفاوضي

عندما يعتبر المفاوض إتمام الصفقة أمرا عاديا فإن المناخ التفاوضي

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

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

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:

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوضي :-

- أ. إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
- ب. إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- ج. عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
- د. 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

المحاضرة السادسة

تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

أ. كنتاج

ب. كإمكانية وطاقة.

ج. كعمل تكتيكي.

د. كرمز.

هـ. كمرجع

يرجع إهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية :

أ. كنتاج لجهده مبذول

ب. كإمكانية وطاقة متاحة لها

ج. كعمل تكتيكي يستخدم أثناء التفاوض

د. كرمز من رموزها المعنوية

تعتبر الشركات القوة التفاوضية عند التفاوض على صفقاتها المستقبلية

أ. أنه ناتج ظرف معين

ب. كإمكانية وطاقة يمكن التعويل عليها.

ج. أنها عمل تكتيكي مؤقت وتختلف من صفقة الى أخرى

د. كرمز يمكن الاعتماد عليه

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

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

- أ. تكون صراعية
- ب. تكون تنافسية
- ج. تكون تعاونية
- د. تكون مقاضية

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 مقاضية

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

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

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

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.

ينصح المفاوض عندما تكون نتائج المفاوضات بالغة الأهمية على احد الأطراف :

- أ. ينبغي الا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه
- ب. ينبغي ان يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الاخر
- ج. ينبغي ان يوضح كافة تفاصيل الأهمية للطرف الاخر
- د. ينبغي ان يظهر الامر بذكاء فيستدر عطف الطرف الاخر

دائماً ينظر استراتيجية 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.

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

دائماً ينظر لاستراتيجية تضييع الوقت في مجال الاعمال على انها:

- أ. عيب ينبغي ان يتخلص منه المفاوض
- ب. تبديد لجهود المفاوض
- ج. فن ينبغي ان يتعلمه المفاوض
- د. علم ينفع وجهل لا يضر بالمفاوض

يفيد تضييع الوقت أحيانا اثناء التفاوض في تحقيق مزايدا متعددة منها :

- أ. للإجابة على الأسئلة مباشرة
- ب. تطبيقا لمبدأ بالصبر تبلغ ماتريد
- ج. لتقديم التنازلات التي تقتضيها عملية سير المفاوضات
- د. للوصول الى اتفاق مبكر وبشكل مباشر

يعتبر التماذي في مناقشة التفاصيل :

- أ. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون لتضييع الوقت
- ب. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون للوصول الى الحقيقة
- ج. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون لكسب الوقت
- د. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون للتعامل مع الوقت

من المبادئ الاسترشادية لاستخدام الأسئلة أن :

- أ. السائل والمجيب في موقف أفضلية متساوي
- ب. المجيب عموماً في موقف أفضل من السائل
- ج. السائل عموماً في موقف أفضل من المجيب
- د. السائل والمجيب يتجنب استخدام الأسئلة

واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

- أ. حصار الطرف الآخر.
- ب. إثارة الطرف الآخر.
- ج. ارباك الطرف الآخر.
- د. مساعدة الطرف الآخر.

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

- أ. تظهر قبولك التام لنقده.
- ب. تظهر تعاونك وترجى الإجابة.
- ج. تظهر عدم تعاونك واهرب من الإجابة.
- د. تظهر 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 وإهرب من الإجابة

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

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

استخدام الأسئلة المفتوحة من احد الطرفين في بداية جلسة التفاوض دليل على :

- أ. رغبة في الحصول على ثقة الطرف الاخر
- ب. عدم رغبته في الحصول على ثقة المفاوض الاخر
- ج. عدم اهتمامه بالجلسة التفاوضية
- د. اهتمامه بالجلسة التفاوضية

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.

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

يستخدم فريق التفاوض الأسئلة المغلقة عندما :

- أ. يرغب في تجميد عامل الوقت في العملية التفاوض
- ب. يرغب في اهدار الوقت
- ج. يرغب في توفير الوقت
- د. يرغب في ابراز عامل الوقت في العملية التفاوض

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

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

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. تضييق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة
- ج. تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين
- د. حسم النزاع ما بين الطرفين

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

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

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

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.

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. لا علاقة 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

تعبّر المساومة عن :

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

عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين:

يترك طرفي النزاع التفاوض ويلجئون الى المساومة عندما تكون موازين القوة 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. موازين 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 للآخر 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

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

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

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

عدد المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلّى بها المفاوض :

- أ. أربعة.
- ب. خمسة.
- ج. ستة.
- د. سبعة.

من المهارات الموضوعية للتفاوض :

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلّى بها المفاوض

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

تشتمل ديباجة العقد على :

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

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

يشمل موضوع العقد :

- أ. الإلتزامات التي يرتها 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

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

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

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

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

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

- أ. الاحصائية
- 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 لاتفاقيات ومعاهدات سابقة ، الملاحق

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

تم بحمد الله الانتهاء من جمع وترتيب أسئلة تعاقد وتفاوض للدكتور الجديد ونموذجين للدكتور القديم وأشكر ..
ابن الشاطر و wael_212 و Sarah و ام جوانا وفجر و لوسيندا العسامية و سومي و ابو ريان ونادية

وصدى الامل وفاطمة عبدالله و Zarina و Mayosh

وأشكر كل من ساهم في هذا العمل واسأل الله أن يجازيهم عني خير الجزاء

😊 Omjehaad أختكم وأمكم

جنون إحساس .. ❁

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 الى اتفاق يؤدي الى 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 الاراء
- الرغبة في التشاور في القضايا النزاعية
- الرغبة في حسم القضايا النزاعية بينهم
- الرغبة في ايصال رسائل لفضيه بين الطرفين

يعتبر علماء الإدارة أن عملية التفاوض نوع من الحوار :

- يقود في نهاية الأمر الى 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.

تسمى عملية حسم قضية معينة بين طرفين من خلال الحوار :

- أ. تعاقد
- ب. تفاوض
- ج. تفاهم
- د. حسم المشكلة

يعرف عن التفاوض أنه :

- أ. عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته
- ب. يشترط وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الطرفين
- ج. شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة
- د. 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 نزاعيه أو أكثر بينهما.
- ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهما.
- د. وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعيه 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 نزاعيه أو أكثر
- ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات
- د. مصلحة مشتركة أو أكثر وقضية نزاعيه 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

يلتقط المفاوض السلوك الانساني لخصمه قبل واثناء عملية التفاوض :

- أ. ليحدد البداية المناسبة في عملية التفاوض
- ب. ليحدد نوع الحوار المجدي مع الخصم
- ج. ليحدد نمط شخصية الخصم
- د. ليحدد 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

عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات واحد 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.

تصنف عملية الشراء التي يجري بها كلا منا :

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

النزاع والمصالح المشتركة في إنتهائه هما أساساً :

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

خيار واحد ليس ضمن المداخل المتبعة في عملية التفاوض هو :

- أ. منهج المراوغة ومنهج التمركز نحو الهدف
- ب. منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع
- ج. منهج الصراع
- د. منهج المصالح المشتركة

يعتمد اطراف التفاوض الذين ينتهجون منهج المصالح المشتركة كمدخل من مداخل عملية

- أ. على سعي كل منهم لتعظيم مكاسبه
- ب. على عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
- ج. على التنازع في حقوق والواجبات
- د. على تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة

من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

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

في حالة تفهم أطراف التفاوض إمكانات و مشكلات ورغبات كل طرف للآخر:

- 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

يعد منهج الصراع احد المداخل المتبعة في عملية التفاوض وهو يقوم على :

- أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
- ب. تكافؤ المراكز التفاوضية
- ج. قبول راء جهات النظر الأخرى
- د. عدم تنازع الحقوق والواجبات

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

في حالة تعارض مصالح ورغبات اطراف التفاوض :

- أ. فنحن بصدد التعامل بمنهج المصالح المشتركة
- ب. فنحن بصدد التعامل بمنهج الصراع
- ج. فنحن بصدد التعامل بمنهج المراوغة
- د. فنحن بصدد التعامل بمنهج فرض الامر الواقع

من استراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع :

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

من خصائص عملية التفاوض :-

- أ. تركيزها غالبا على مايتحقق 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

عدد المبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض هي:

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

مبدأ الإلتزام هو أحد المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني :

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

مبدأ الإلتزام كأحد مبادئ التفاوض يعني:

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

عند الإلتزام 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

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

مبدأ لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد يسمى

- أ. مبدأ التكافؤ
- ب. مبدأ العلاقات المتبادلة
- ج. مبدأ المصلحة او المنفعة
- د. مبدأ الإلتزام

مبادئ التفاوض متعددة أبرزها :

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

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

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.

التقييد 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

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

المحاضرة الثانية

الإعداد الجيد للتفاوض يعني :

من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيدا للتفاوض:

من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض ان يتم:

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.
- 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 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

يدخل ضمن مرحلة الإعداد للتفاوض :

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

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.

تحديد الاستراتيجية المستخدمة للتفاوض :

- أ. من الأمور التي ينبغي الإفصاح عنها عند التفاوض
- ب. من الاعداد الجيد للتفاوض
- ج. ليس من الاعداد الجيد للتفاوض
- د. من اجندة التفاوض

من المهارات التي ينبغي ان يتمتع بها المفاوض توظيف الأسئلة لتفعيل التفاوض هي

- أ. توسيع نطاق التفاوض
- ب. تضيق نطاق التفاوض
- ج. محاصرة الخصم في ركن ضيق
- د. ترك الخصم يفكر بأريحية لتمكن من انجاز الصفقة

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 الآخر.
- 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

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 الآخر هي :

- أ. القوة الموضوعية لطرف الاخر
- ب. القوة التي يتخيلها وبينها 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 استراتيجيات لماذا

من مصلحة المفاوضات 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.

من مصلحة المفاوضات الناجح ان يتفاوض على اساس

من العلامات التي يتم الحكم فيها بأن المفاوضات 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

يصنف المفاوضات ذو مركز تفاوضي قوي إذا كانت :

يكون المفاوضات 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.

عندما تكون القوة المدركة لدى الخصم اكبر من القوة الموضوعية :

- أ. يكون المفاوضات في موقف قوى
- ب. يكون المفاوضات في موقف ضعيف
- ج. يكون المفاوضات في موقف متوازن
- د. يكون المفاوضات في موقف غير متوازن

يكون المفاوض في موقف قوي 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. قوته المدركة لدى الخصم غير حقيقية

في منظمات الأعمال تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة:

تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة في:

- أ. الواقع العملي.
- ب. تقديرات المفاوضين.
- ج. مكونات وتركيبات القوة في المنشأة.
- د. مدى استعدادات وقدرات المنشأة.

حتى ينجح المدير أو البائع كمفاوض ينبغي:

- أ. أن يكون مطلعاً على كافة البيانات المعلنة وغير معلنة بالشركة.
- ب. أن يكون ملماً بموضوع التفاوض.
- ج. أن يكون مقتنعاً بموضوع التفاوض
- د. أن يكون متقناً لمهامه داخل الشركة.

اقتناع المدير بموضوع التفاوض تجعل منه :

- أ. مدير فاشل
- ب. مفاوض فاشل
- ج. مفاوض ناجح
- د. مدير ناجح

تقاس قدرة البائع على النجاح أو الفشل كمفاوض عندما يكون :

- 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 الموكله اليه

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

- المسار العام للتفاوض
- استراتيجية التفاوض
- التكتيكات التفاوضية
- سياسة التفاوض

مقومات عملية التفاوض :

- ثلاثة.
- أربعة.
- خمسة.
- ستة.

من مقومات عملية التفاوض

- قاعدة البيانات لدى اطراف التفاوض
- قاعدة النظم لدى اطراف التفاوض
- قاعدة المعلومات القواعد العامة
- القواعد العامة للتفاهم في التفاوض

كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين ، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحل مختلفة هي تعبير عن :

- القوة التفاوضية النسبية
- القدرة التفاوضية
- المركز التفاوضي
- الموقف التفاوضي

من مقومات عملية التفاوض :

- القدرات التفاوضية ورغبة أحد الطرفين للوصول إلى اتفاق
- القدرات التفاوضية ورغبة طرفين من أطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق
- القدرات التفاوضية والرغبة المشتركة لأطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق
- القدرات التفاوضية ورغبة المحكمين في الوصول إلى اتفاق

المحاضرة الثالثة

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.

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

- أ. دائماً يجعل أهداف المفاوضات ليست موضع النقاش
- ب. دائماً يجعل أهداف المفاوضات موضع نقاش
- ج. دائماً يجعل أهداف المفاوضات علنية
- د. دائماً يجعل أهداف المفاوضات سرية

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.

حتى يتم إتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة في العملية التفاوضية :

- أ. على فريق التفاوض تبديل أهدافه التفاوضية
- ب. على فريق التفاوض مناقشة أهدافه التفاوضية
- ج. على فريق التفاوض اعلان اهدافه التفاوضية
- د. على فريق التفاوض المحافظة على سرية أهدافه التفاوضية

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 الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.
- د. عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.

القيود التي يكون تأثيرها غير مباشر على العملية التفاوضية هي :

- أ. القيود التشريعية والقانونية
- ب. القيود التكنولوجية والبشرية
- ج. القيود التفاوضية
- د. القيود الاستراتيجية

القيود غير مباشرة على العملية التفاوضية هي القيود :

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود:

- أ. تشغيلية
- ب. تنفيذية
- ج. تكتيكية
- د. إستراتيجية

تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

تتحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي :

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

- أ. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاياتها.
- ب. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاياتها.
- ج. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.
- د. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.

عند الإعداد للتفاوض:

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

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

يكتفي طرفي التفاوض إستعداداً للتفاوض بتجهيز البيانات والمعلومات :

- أ. والوثائق للمنظمة
- ب. عن الطرف الاخر
- ج. والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته
- د. والوثائق عن المنظمة والطرف الاخر

تعكس أجنده 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 لأجنده 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 المتبعه من خلال :

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

عند وضع أجنده التفاوض هناك:

عند الإعداد للتفاوض بوضع أجنده للتفاوض ينبغي أن نختار بين:

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

عند وضع أجنده 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 اجنده التفاوض وضع القضايا الثانوية في المقدمه فإن ذلك يعني

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

المحاضرة الخامسة

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

- 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

تقع ضمن استراتيجيات ماذا نحقق ؟

- أ. استراتيجيات الهجوم والدفاع
- ب. استراتيجيات التدرج والقنص
- ج. استراتيجيات (فوز / خسارة)
- د. استراتيجيات التعاون والمواجهة

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؟.

استخدام تكتيك ادعاء الافتقار الى السلطة يستخدمه المفاوض في

- أ. استراتيجيات (فوز/فوز)
- ب. استراتيجيات (فوز/ خسارة)
- ج. استراتيجيات (خسارة/خسارة)
- د. استراتيجيات هجومية

من تكتيكات استراتيجيات فوز / خسارة :

- أ. المصارحة وكشف الحقائق كاملة
- ب. طلب استراحة لمراجعة الموقف.
- ج. تبادل الهدايا الرمزية
- د. تكتيك الصقور والحمام

يتم استخدام (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.

إستخدام تكتيك تحويل الاعتراض إلى إيجاب يستخدمه المتفاوض في:

- أ. استراتيجيات (فوز/فوز).
- ب. استراتيجيات (فوز/خسارة).
- ج. استراتيجيات (خسارة/خسارة).
- د. استراتيجيات (لا فوز ولا خسارة)
- هـ. استراتيجيات هجومية .

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

من التكتيكات الجيدة عند استخدام استراتيجيات مواجهة النزاع :

- أ. إرسال مندوب
- ب. ادعاء الافتقار إلى السلطة
- ج. طلب تبريرات
- د. تحويل الاعتراض إلى إيجاب

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.

تكتيكات إستراتيجيات متى نحقق ؟ متعددة منها :

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

من التكتيكات المتبعة في استراتيجيات متى نحقق ؟

- أ. التدرج
- ب. المشاركة
- ج. المساهمة
- د. الانسحاب الظاهري

تكتيك الإنسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على التفاوض ويصنف ضمن:

تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

- أ. استراتيجيات أين.
- ب. استراتيجيات كيف نحقق.
- ج. استراتيجيات ماذا نحقق.
- د. استراتيجيات متى نحقق.

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 يريح المفاوض 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 يسود مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل فان :

أ. المناخ التفاوضي يسمى مناخ حيادي

ب. المناخ التفاوضي يسمى مناخ ودي

ج. المناخ التفاوضي يسمى مناخ رسمي

د. المناخ التفاوضي يسمى مناخ متشدد

المناخ التفاوضي الحيادي يعني ان طرفي التفاوضي يتعامل على ان

أ. إتمام الصفقة سينتهي بطريقة رسمية

ب. يتعاوننا على اتمام الصفقة ودياً

ج. أمر إتمام الصفقة أمر عادياً

د. إتمام الصفقة يمثل حياة أو موت لهما

عندما ييعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي:

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

أ. يسمى مناخ رسمي.

ب. يسمى مناخ ودي.

ج. يسمى مناخ حيادي.

د. يسمى مناخ متشدد.

عندما يتعامل طرفي التفاوض على أن إتمام امرا عاديا لهما فإن المناخ التفاوضي

عندما يعتبر المفاوض إتمام الصفقة أمرا عاديا فإن المناخ التفاوضي

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

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

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:

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوضي :-

- أ. إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
- ب. إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- ج. عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
- د. 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

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 هو

- أ. مدخل الاعتمادية.
- ب. مدخل التعليل.
- ج. مدخل السيطرة.
- د. مدخل المبادرة.

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

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

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

تكون المناقشات غير مركزة إذا:

- أ. اما حددت النقابة نطاق متسعا وحددت النقابة نطاقا ضيقا
- ب. ما حددت النقابة والإدارة نطاقا متسعا للقضايا.
- ج. ما حددت النقابة نطاقاً ضيقاً وحددت النقابة نطاقاً متسعا
- د. ما حددت النقابة والإدارة نطاقاً ضيقاً للقضايا.

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

ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا إذا:

- أ. ما تعاملت الإدارة والنقابة مع كل قضية على حدة.
- ب. ما ربطت النقابة بين القضايا وتعاملت الإدارة مع كل قضية على حدة.
- ج. ما ربطت الإدارة بين القضايا وتعاملت النقابة مع كل قضية على حدة.
- د. ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا.

إذا ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا فإن المناقشات تكون:

- 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

تكون المناقشات تنافسية 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 للتجزئة
- ج. تحدد الإدارة نواتج غير قابلة للتجزئة والنقابة تحدد نواتج قابلة للتجزئة
- د. تحدد الإدارة نواتج غير قابلة للتجزئة والنقابة نواتج غير قابلة للتجزئة

ينصح المفاوض عندما تكون نتائج المفاوضات بالغة الأهمية على احد الأطراف :

- أ. ينبغي الا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه
- ب. ينبغي ان يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الاخر
- ج. ينبغي ان يوضح كافة تفاصيل الأهمية للطرف الاخر
- د. ينبغي ان يظهر الامر بذكاء فيستدر عطف الطرف الاخر

دائماً ينظر استراتيجية 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.

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

دائماً ينظر لاستراتيجية تضييع الوقت في مجال الاعمال على انها:

- أ. عيب ينبغي ان يتخلص منه المفاوض
- ب. تبديد لجهود المفاوض
- ج. فن ينبغي ان يتعلمه المفاوض
- د. علم ينفع وجهل لا يضر بالمفاوض

يفيد تضييع الوقت أحيانا اثناء التفاوض في تحقيق مزايدا متعددة منها :

- أ. للإجابة على الأسئلة مباشرة
- ب. تطبيقا لمبدأ بالصبر تبلغ ماتريد
- ج. لتقديم التنازلات التي تقتضيها عملية سير المفاوضات
- د. للوصول الى اتفاق مبكر وبشكل مباشر

يعتبر التماذي في مناقشة التفاصيل :

- أ. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون لتضييع الوقت
- ب. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون للوصول الى الحقيقة
- ج. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون لكسب الوقت
- د. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون للتعامل مع الوقت

المحاضرة الثامنة

ينبغي أن تكون استعدادات فريق التفاوض بالأسئلة متناسباً مع:

يستعد فريق التفاوض بالأسئلة التي تتوافق مع منظمته:

- الاستراتيجيات التي يتهجونها في التفاوض.
- التكتيك الذي يتهجونه في التفاوض.
- الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء في التفاوض.
- الاستراتيجية التي يتهجها الخصم في التفاوض.

في عملية التفاوض لا يمكن الاستغناء عن :

- تناغم نوعية الأسئلة مع الاستراتيجية
- تناغم نوعية الأسئلة مع التكتيك المتبع
- تناغم نوعية الأسئلة مع الاستراتيجية والتكتيك المتبع
- تناغم الأسئلة مع التكتيك المتبع

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية :

- والتكتيك المتبع هام
- والتكتيك المتبع ضروري
- والتكتيك المتبع لا يمكن الإستغناء عنه
- التكتيك المتبع يمكن الإستغناء عنه

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية والتكتيك المتبع:

- هام.
- ضروري.
- لا يمكن الاستغناء عنه.
- يمكن الاستغناء عنه.

تناغم نوع الاسئلة و الاستراتيجية و التكتيك المتبع:

- هام لضبط التسلسل المنطقي لعملية التفاوض
- ضروري لضمان عدم تعارض اي منهم مع الآخر
- لا يمكن الاستغناء عنه في عملية التفاوض
- لا يمكن الاستغناء عنه اذا كان المفاوض ماكرا

من المبادئ الاسترشادية لاستخدام الأسئلة أن :

- أ. السائل والمجيب في موقف أفضلية متساوي
- ب. المجيب عموماً في موقف أفضل من السائل
- ج. السائل عموماً في موقف أفضل من المجيب
- د. السائل والمجيب يتجنب استخدام الأسئلة

واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

- أ. حصار الطرف الآخر.
- ب. إثارة الطرف الآخر.
- ج. ارباك الطرف الآخر.
- د. مساعدة الطرف الآخر.

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

- أ. تظهر قبولك التام لنقده.
- ب. تظهر تعاونك وترجى الإجابة.
- ج. تظهر عدم تعاونك واهرب من الإجابة.
- د. تظهر 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 وإهرب من الإجابة

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

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

استخدام الأسئلة المفتوحة من احد الطرفين في بداية جلسة التفاوض دليل على :

- أ. رغبة في الحصول على ثقة الطرف الاخر
- ب. عدم رغبته في الحصول على ثقة المفاوض الاخر
- ج. عدم اهتمامه بالجلسة التفاوضية
- د. اهتمامه بالجلسة التفاوضية

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.

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

يستخدم فريق التفاوض الأسئلة المغلقة عندما :

- أ. يرغب في تجميد عامل الوقت في العملية التفاوض
- ب. يرغب في اهدار الوقت
- ج. يرغب في توفير الوقت
- د. يرغب في ابراز عامل الوقت في العملية التفاوض

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

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

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. تضييق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة
- ج. تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين
- د. حسم النزاع ما بين الطرفين

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

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

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

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. موازين 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 للآخر 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

المحاضرة الحادية عشر

تتمثل المهارة هي :

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

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

- استراتيجية التفاوض
- مهارة التفاوض
- سياسة التفاوض
- موقف التفاوض

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

- الذاتية
- الموضوعية
- الشخصية
- الفطرية

عدد المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض :

- أربعة.
- خمسة.
- سنة.
- سبعة.

من المهارات الموضوعية للتفاوض :

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض

- سرعة البديهة والفتنة
- القدرة على التحليل
- الإدراك الكامل والمتكامل
- إجادة فن الاستماع

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلّى 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 المهنيه للمفاوض
- ج. المهارات الشخصي للمفاوض
- د. المهارات الموضوعية للمفاوض

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.

تتمثل إحدى مهارات التفاوض الشخصية في:

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

تصنف القدرة اللغوية ، ضم قدرات التفاوض ؟

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

القدرة على الاستقراء ، تصنف ضمن قدرات التفاوض :

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

تتشمل 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

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

يشمل موضوع العقد :

- أ. الإلتزامات التي يربتها 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

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

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

من اركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابه العقد

- أ. ان يصيغها احد الطرفين ويجهده 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

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

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

- أ. الاحصائية
- 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

تم بحمد الله الانتهاء من جمع وترتيب أسئلة تعاقد وتفاوض للدكتور الجديد ونموذجين للدكتور القديم وأشكر ..
ابن الشاطر و wael_212 و Sarah وام جوانا وفجر و لوسيندا العسامية و سومي وابو ريان ونادية

وصدى الامل وفاطمة عبدالله و Zarina و Mayosh
وأشكر كل من ساهم في هذا العمل واسأل الله أن يجازيهم عني خير الجزاء

😊 Omjehaad أختكم وأمكم

جنون إحساس .. 🌟

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 نزاعية 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 الى اتفاق يؤدي الى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم
- الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما

جلوس الطرفين على طاولة المفاوضات يعني في علم التفاوض :

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

يعتبر علماء الإدارة أن عملية التفاوض نوع من الحوار :

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

عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

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

تسمى عملية حسم قضية معينة بين طرفين من خلال الحوار :

- أ. تعاقد
- ب. تفاوض
- ج. تفاهم
- د. حسم المشكلة

يعرف عن التفاوض أنه :

- أ. عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته
- ب. يشترط وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الطرفين
- ج. شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة
- د. 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 نزاعيه أو أكثر بينهما.
- ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهما.
- د. وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعيه 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 نزاعيه أو أكثر
- ج. الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات
- د. مصلحة مشتركة أو أكثر وقضية نزاعيه 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 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

يلتقط المفاوض السلوك الانساني لخصمه قبل واثناء عملية التفاوض :

- أ. ليحدد البداية المناسبة في عملية التفاوض
- ب. ليحدد نوع الحوار المجدي مع الخصم
- ج. ليحدد نمط شخصية الخصم
- د. ليحدد 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

عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات واحد 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.

تصنف عملية الشراء التي يجري بها كلا منا :

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

تعتبر المباحثات التي يجريها فريق كرة قدم مع لاعب اجنبي

- 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 أو 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.

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

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.

تعد القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة :

- أ. من الأركان الأساسية للتفاوض
- ب. من مبادئ التفاوض
- ج. من اجنذة التفاوض
- د. من مهارات التفاوض

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

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

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.

يوصف التفاوض بأنه :-

- 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.

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 لتحقيق 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 حتمي إنجاز الصفقة.

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

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

- 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.

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

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

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

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

النزاع والمصالح المشتركة في إنتهائه هما أساساً :

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

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

يعتمد اطراف التفاوض الذين ينتهجون منهج المصالح المشتركة كمدخل من مداخل عملية

- أ. على سعي كل منهم لتعظيم مكاسبه
- ب. على عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
- ج. على التنازع في حقوق والواجبات
- د. على تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة

من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

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

في حالة تفهم أطراف التفاوض إمكانات و مشكلات ورغبات كل طرف للآخر:

- 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

يعد منهج الصراع احد المداخل المتبعة في عملية التفاوض وهو يقوم على :

- أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
- ب. تكافؤ المراكز التفاوضية
- ج. قبول راء جهات النظر الأخرى
- د. عدم تنازع الحقوق والواجبات

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

في حالة تعارض مصالح ورغبات اطراف التفاوض :

- أ. فنحن بصدد التعامل بمنهج المصالح المشتركة
- ب. فنحن بصدد التعامل بمنهج الصراع
- ج. فنحن بصدد التعامل بمنهج المراوغة
- د. فنحن بصدد التعامل بمنهج فرض الامر الواقع

من استراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع :

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

من خصائص عملية التفاوض :-

- أ. تركيزها غالبا على مايتحقق 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

عدد المبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض هي:

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

اختيار واحد فقط في مبدأين من المبادئ العامة للتفاوض

من المبادئ العامة للتفاوض:

في عملية التفاوض لدينا مبادئ عامة كثيرة ضابطة للتفاوض منها :

مبدأين من المبادئ العامة للتفاوض :

أ. مبدأ التكافل ومبدأ المساواة.

ب. مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل.

ج. مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية.

د. مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ.

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

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 انه لا بد للتفاوض او التواصل بين الطرفين بشكل متتابع من المبادئ العامة للتفاوض ويسمى ...

أ. مبدأ السقف الزمني

ب. مبدأ الالتزام

ج. مبدأ التوقيت الزمني

د. مبدأ الاستمرارية

مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني :

أ. إستخدام 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 لترات 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

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.

التقييد 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

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

تحديد الاستراتيجية المستخدمة للتفاوض :

- أ. من الأمور التي ينبغي الإفصاح عنها عند التفاوض
- ب. من الأعداد الجيد للتفاوض
- ج. ليس من الأعداد الجيد للتفاوض
- د. من اجندة التفاوض

من المهارات التي ينبغي ان يتمتع بها المفاوض توظيف الأسئلة لتفعيل التفاوض هي

- أ. توسيع نطاق التفاوض
- ب. تضيق نطاق التفاوض
- ج. محاصرة الخصم في ركن ضيق
- د. ترك الخصم يفكر بأريحية لتمكن من انجاز الصفقة

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 الآخر.
- 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

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 الآخر هي :

- أ. القوة الموضوعية لطرف الاخر
- ب. القوة التي يتخيلها ويبنيها 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 استراتيجيات لماذا

من مصلحة المفاوضات 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.

من مصلحة المفاوضات الناجح ان يتفاوض على اساس

من العلامات التي يتم الحكم فيها بأن المفاوضات 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

يصنف المفاوضات ذو مركز تفاوضي قوي إذا كانت :

يكون المفاوضات 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.

عندما تكون القوة المدركة لدى الخصم اكبر من القوة الموضوعية :

- أ. يكون المفاوضات في موقف قوى
- ب. يكون المفاوضات في موقف ضعيف
- ج. يكون المفاوضات في موقف متوازن
- د. يكون المفاوضات في موقف غير متوازن

يكون المفاوض في موقف قوي 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. قوته المدركة لدى الخصم غير حقيقية

في منظمات الأعمال تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة:

تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة في:

- أ. الواقع العملي.
- ب. تقديرات المفاوضين.
- ج. مكونات وتركيبات القوة في المنشأة.
- د. مدى استعدادات وقدرات المنشأة.

حتى ينجح المدير أو البائع كمفاوض ينبغي:

- أ. أن يكون مطلعاً على كافة البيانات المعلنة وغير معلنة بالشركة.
- ب. أن يكون ملماً بموضوع التفاوض.
- ج. أن يكون مقتنعاً بموضوع التفاوض
- د. أن يكون متقناً لمهامه داخل الشركة.

اقتناع المدير بموضوع التفاوض تجعل منه :

- أ. مدير فاشل
- ب. مفاوض فاشل
- ج. مفاوض ناجح
- د. مدير ناجح

تقاس قدرة البائع على النجاح أو الفشل كمفاوض عندما يكون :

- 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 الموكله 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

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 المفاوضات ، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحل مختلفة 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 الى اتفاق
- ج. القدرات التفاوضية والرغبة المشتركة لأطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق
- د. القدرات التفاوضية ورغبة المحكمين في الوصول الى اتفاق

المحاضرة الثالثة

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.

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

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. اتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة.

حتى يتم اتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة في العملية التفاوضية :

- أ. على فريق التفاوض تبديل أهدافه التفاوضية
- ب. على فريق التفاوض مناقشة أهدافه التفاوضية
- ج. على فريق التفاوض اعلان اهدافه التفاوضية
- د. على فريق التفاوض المحافظة على سرية أهدافه التفاوضية

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 الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.
- د. عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.

يتم تحديد البدائل المتاحة الممكنة وغير الممكنة في التفاوض من خلال عدة عوامل

- أ. أجندة التفاوض
- ب. القيود التفاوضية
- ج. مكان التفاوض وطريقة ترتيبه
- د. هيكل فريق التفاوض

يحدد المفاوض البدائل الممكنة وغير الممكنة في نطاق :

- أ. القيود لتشريعية والقانونية
- ب. القيود التكنولوجية والبشرية
- ج. القيود التفاوضية
- د. القيود الاستراتيجية

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

القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد:

- أ. طريق سير المفاوضات.
- ب. الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة.
- ج. العثرات التي يمكن أن يلاقها المفاوض.
- د. الحثيات التي يمكن تجاهلها أثناء التفاوض.

القيود التفاوضية هي النطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة و الغير ممكن

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

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. تأثيرها مباشرة على العملية التفاوضية.
- ب. تؤثر في تضع إطار على العملية التفاوضية.
- ج. غير مؤثرة على العملية التفاوضية.
- د. تأثيرها غير مباشر على العملية التفاوضية.

القيود التي يكون تأثيرها غير مباشر على العملية التفاوضية هي :

- أ. القيود التشريعية والقانونية
- ب. القيود التكنولوجية والبشرية
- ج. القيود التفاوضية
- د. القيود الاستراتيجية

القيود غير مباشرة على العملية التفاوضية هي القيود :

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية قيود:

- أ. تشغيلية
- ب. تنفيذية
- ج. تكتيكية
- د. إستراتيجية

تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

تتحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي :

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

- أ. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاياتها.
- ب. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضاياتها.
- ج. الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.
- د. تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.

عند الإعداد للتفاوض:

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

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

يكتفي طرفي التفاوض إستعداداً للتفاوض بتجهيز البيانات والمعلومات :

- أ. والوثائق للمنظمة
- ب. عن الطرف الاخر
- ج. والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته
- د. والوثائق عن المنظمة والطرف الاخر

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

عند بناء فرق التفاوض من الضروري مراعاة :

- أ. تماثل مستوى الخبرات لطرفي التفاوض
- ب. اختلاف مستوى الخبرات لطرفي التفاوض
- ج. اختلاف المستوى الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض
- د. تماثل المستوى الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض

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

تعكس أجندة التفاوض:

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

يمكننا استنتاج استراتيجيات التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعه من خلال :

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

عند وضع أجندة التفاوض هناك:

عند الإعداد للتفاوض بوضع أجندة للتفاوض ينبغي أن نختار بين:

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

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 وضع القضايا الثانوية في المقدمه فإن ذلك يعني

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

المحاضرة الخامسة

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

- 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

تقع ضمن استراتيجيات ماذا نحقق ؟

- أ. استراتيجيات الهجوم والدفاع
- ب. استراتيجيات التدرج والقنص
- ج. استراتيجيات (فوز / خسارة)
- د. استراتيجيات التعاون والمواجهة

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؟.

استخدام تكتيك ادعاء الافتقار الى السلطة يستخدمه المفاوض في

- أ. استراتيجيات (فوز/فوز)
- ب. استراتيجيات (فوز/ خسارة)
- ج. استراتيجيات (خسارة/خسارة)
- د. استراتيجيات هجومية

من تكتيكات استراتيجيات فوز / خسارة :

- أ. المصارحة وكشف الحقائق كاملة
- ب. طلب استراحة لمراجعة الموقف.
- ج. تبادل الهدايا الرمزية
- د. تكتيك الصقور والحمام

يتم استخدام (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.

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)
- هـ. استراتيجيات هجومية .

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

من التكتيكات الجيدة عند استخدام استراتيجيات مواجهة النزاع :

- أ. إرسال مندوب
- ب. ادعاء الافتقار إلى السلطة
- ج. طلب تبريرات
- د. تحويل الاعتراض إلى إيجاب

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.

تكتيكات إستراتيجيات متى نحقق ؟ متعددة منها :

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

من التكتيكات المتبعة في استراتيجيات متى نحقق ؟

- أ. التدرج
- ب. المشاركة
- ج. المساهمة
- د. الانسحاب الظاهري

تكتيك الإنسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على التفاوض ويصنف ضمن:

تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

- أ. استراتيجيات أين.
- ب. استراتيجيات كيف نحقق.
- ج. استراتيجيات ماذا نحقق.
- د. استراتيجيات متى نحقق.

عندما يتعامل طرفي التفاوض على أن إتمام امرا عاديا لهما فإن المناخ التفاوضي

عندما يعتبر المفاوض إتمام الصفقة أمرا عاديا فإن المناخ التفاوضي

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

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

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:

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوضي :-

- أ. إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
- ب. إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- ج. عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
- د. 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

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 بنائ على الاثر 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 هو

- أ. مدخل الاعتمادية.
- ب. مدخل التعليل.
- ج. مدخل السيطرة.
- د. مدخل المبادرة.

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

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

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

تكون المناقشات غير مركزة إذا:

- أ. اما حددت النقابة نطاق متسعا وحددت النقابة نطاقا ضيقا
- ب. ما حددت النقابة والإدارة نطاقا متسعا للقضايا.
- ج. ما حددت النقابة نطاقاً ضيقاً وحددت النقابة نطاقاً متسعاً
- د. ما حددت النقابة والادارة نطاقا ضيقا للقضايا.

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

- أ. تكون صراعية
- ب. تكون تنافسية
- ج. تكون تعاونية
- د. تكون مقاضية

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 مقاضية

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

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

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

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.

ينصح المفاوض عندما تكون نتائج المفاوضات بالغة الأهمية على احد الأطراف :

- أ. ينبغي الا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه
- ب. ينبغي ان يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الاخر
- ج. ينبغي ان يوضح كافة تفاصيل الأهمية للطرف الاخر
- د. ينبغي ان يظهر الامر بذكاء فيستدر عطف الطرف الاخر

دائماً ينظر استراتيجية 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.

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

دائماً ينظر لاستراتيجية تضييع الوقت في مجال الاعمال على انها:

- أ. عيب ينبغي ان يتخلص منه المفاوض
- ب. تبديد لجهود المفاوض
- ج. فن ينبغي ان يتعلمه المفاوض
- د. علم ينفع وجهل لا يضر بالمفاوض

يفيد تضييع الوقت أحيانا اثناء التفاوض في تحقيق مزايدا متعددة منها :

- أ. للإجابة على الأسئلة مباشرة
- ب. تطبيقا لمبدأ بالصبر تبلغ ماتريد
- ج. لتقديم التنازلات التي تقتضيها عملية سير المفاوضات
- د. للوصول الى اتفاق مبكر وبشكل مباشر

يعتبر التماذي في مناقشة التفاصيل :

- أ. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون لتضييع الوقت
- ب. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون للوصول الى الحقيقة
- ج. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون لكسب الوقت
- د. احد الطرق التي يلجا لها المتفاوضون للتعامل مع الوقت

من المبادئ الاسترشادية لاستخدام الأسئلة أن :

- أ. السائل والمجيب في موقف أفضلية متساوي
- ب. المجيب عموماً في موقف أفضل من السائل
- ج. السائل عموماً في موقف أفضل من المجيب
- د. السائل والمجيب يتجنب استخدام الأسئلة

واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

- أ. حصار الطرف الآخر.
- ب. إثارة الطرف الآخر.
- ج. ارباك الطرف الآخر.
- د. مساعدة الطرف الآخر.

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

- أ. تظهر قبولك التام لنقده.
- ب. تظهر تعاونك وترجى الإجابة.
- ج. تظهر عدم تعاونك واهرب من الإجابة.
- د. تظهر 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 واهرب من الإجابة
- د. عليك أن تظهر تعاونك واهرب من الإجابة

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

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

استخدام الأسئلة المفتوحة من احد الطرفين في بداية جلسة التفاوض دليل على :

- أ. رغبة في الحصول على ثقة الطرف الاخر
- ب. عدم رغبته في الحصول على ثقة المفاوض الاخر
- ج. عدم اهتمامه بالجلسة التفاوضية
- د. اهتمامه بالجلسة التفاوضية

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.

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

يستخدم فريق التفاوض الأسئلة المغلقة عندما :

- أ. يرغب في تجميد عامل الوقت في العملية التفاوض
- ب. يرغب في اهدار الوقت
- ج. يرغب في توفير الوقت
- د. يرغب في ابراز عامل الوقت في العملية التفاوض

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

دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو :

- ينحصر دور الوسيط في عملية التفاوض في :-
- أ. تقديم النصيحة والمشورة للطرف الأضعف.
 - ب. يلعب دوراً مشابهاً 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

تنحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في :

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

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

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. موازين 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 للآخر 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

المحاضرة الحادية عشر

تتمثل المهارة هي :

- أ. القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة
- ب. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادًا على قوة الموقف التفاوضي
- ج. القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتمادًا 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

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

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

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

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

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

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

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

من عوامل الجذب في التفاوض :

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

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

- أ. مهارات المفاوض.
- ب. قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.
- ج. عوامل الجذب في التفاوض.
- د. اليقظة الدائمة والمستمرة للمفاوض.

من المهارات التي يجب ان تتوفر في المفاوض الناجح :

- أ. ان يبني استراتيجيته على القوة الموضوعية في ذهن الخصم
- ب. اليقظة الدائمة والمستمرة
- ج. عمل توازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم
- د. صناعة عدم توازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الخصم

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

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

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.

إلمام 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 الى الإتفاق

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

تتضمن ديباجة العقد على :

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

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

يشمل موضوع العقد :

- أ. الإلتزامات التي يترتها 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

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

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

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

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

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

- أ. الاحصائية
- 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

تم بحمد الله الانتهاء من جمع وترتيب أسئلة تعاقد وتفاوض للدكتور الجديد ونموذجين للدكتور القديم وأشكر ..
ابن الشاطر و wael_212 و Sarah وام جوانا وفجر و لوسيندا العسامية و سومي وابو ريان ونادية

وصدى الامل وفاطمة عبدالله و Zarina و Mayosh

وأشكر كل من ساهم في هذا العمل واسأل الله أن يجازيهم عني خير الجزاء

😊 Omjehaad أختكم وأمكم

جنون إحساس .. ✨



تبويب التماثل والتفاوض

الدكتور محمد الجيزاوي



Business

B

A

Administration

8

المحاضرة الاولى

تهدف عملية التفاوض إلى:

- (١) إجراء نوع من الحوار.
- (٢) تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.
- (٣) التوصل إلى اتفاق يؤدي على حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم.
- (٤) إجراء نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

عندما يقرر طرفان الدخول في عملية تفاوض بينهما فإنهما يهدفان إلى

- (١) الدخول في نوع من الحوار
- (٢) الجلوس لتبادل الاقتراحات بينهما
- (٣) التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم
- (٤) الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما

عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

- (١) اتفاق.
- (٢) حسم قضية معينة.
- (٣) تنازلات.
- (٤) تنازلات مؤلمة.

يعرف عن التفاوض أنه :

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

تقوم عملية التفاوض على ركنين أساسيين:

- (١) الأطراف المتفاوضة ووجود مصلحة مشتركة أو أكثر بينهما.
- (٢) الأطراف المتفاوضة ووجود قضية نزاعيه أو أكثر بينهما.
- (٣) الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهما.
- (٤) وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعيه أو أكثر.

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

- (١) الأطراف المتفاوضة ومصلحة مشتركة أو أكثر
- (٢) الأطراف المتفاوضة وقضية نزاعيه أو أكثر
- (٣) الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات
- (٤) مصلحة مشتركة أو أكثر وقضية نزاعيه أو أكثر

تتبعس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في:

- (١) الحوار بالكلام فقط.
- (٢) في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط.
- (٣) التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمة لتوجيه سير المفاوضات.
- (٤) كل ما سبق.

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

- (١) حواراته
- (٢) اشارته وتصرفاته المؤثرة
- (٣) التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض
- (٤) حواراته وإشارات وتصرفاته والتجهيزات المصاحبة لجلسة التفاوض

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:
١- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.
٢- وجود قضية نزاعيه أو أكثر.

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.

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

بالنسبة للباحثين في التفاوض ، فإنه

- (١) يوجد اتفاق عام على جوهر ومضمون عملية التفاوض
- (٢) لا يوجد اتفاق عام على جوهر ومضمون عملية التفاوض
- (٣) يوجد اتفاق عام حول تعريف أو تحديد مفهوم التفاوض
- (٤) يوجد اختلاف كبير حول طبيعة ومضمون عملية التفاوض

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

- (١) نوع من التفاوض.
- (٢) تمهيد إلى التفاوض.
- (٣) ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط.
- (٤) لا يعد نوع من التفاوض.

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

- (١) ضبط شكل ومضمون المشكلة.
- (٢) نوع من التفاوض.
- (٣) لا يعد نوع من التفاوض.
- (٤) تمهيد للتفاوض.

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

- (١) نوع من التفاوض.
- (٢) تمهيد للتفاوض.
- (٣) ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدنة أو الصلح.
- (٤) 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 وبق يدول المنبع لتحقيق المصالح المشتركة.

ثالثاً: التفاوض عبارة عن محادثات تجري 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:

- (١) وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية.
- (٢) الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- (٣) الحاجة الملحة لدى الطرفين.
- (٤) وجود استراتيجيات لكل طرف قبل البدء في المفاوضات.

الأركان الأساسية للتفاوض حسب الترتيب يأتي في آخرها:

- (١) القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.
- (٢) الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- (٣) الحاجة الملحة لدى الطرفين.
- (٤) وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين.

الأركان الأساسية للتفاوض:

حسب الترتيب التالي:

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

ليكتمل التفاوض نحتاج إلى طرفين على الأقل وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعيه بينهما وضرورة 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 لإتمام عملية التفاوض .

ليكتمل التفاوض ينبغي توفر الركنتين الأساسيين للتفاوض إضافة إلى ضرورة 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 لإتمام عملية التفاوض

يوصف التفاوض بأنه :-

- (١) **علم وفن**
- (٢) ليس بفن وليس بعلم
- (٣) فن وليس بعلم
- (٤) علم وليس بفن

لا بد أن يتوفر للمفاوض:

- (١) العلم الكافي في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم.
- (٢) الفن الكافي للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات.
- (٣) السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم.
- (٤) **العلم الكافي والفن الكافي لإنجاح عملية التفاوض.**

من الضروري أن يتوفر للمفاوض قبل البدء في عملية التفاوض

- (١) المعرفة الكافية في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم
- (٢) الفنون الكافية للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات
- (٣) السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم.
- (٤) **المعرفة الكافية والفنون اللازمة لإنجاح عملية التفاوض**

يعرف عن التفاوض انه :-

- (١) يقع في مجالات محددة من مناحي الحياة
- (٢) **يقع تقريبا في كافة مناحي الحياة**
- (٣) شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة
- (٤) يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة

تنشأ الحاجة للتفاوض :

- (١) في مجال إبرام الصفقات التجارية فقط
- (٢) في مجالات محددة للنشاط الإنساني
- (٣) **في كافة مجالات النشاط الإنساني تقريبا**
- (٤) في حالة نشوء نزاع بين طرفين فقط

هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف:

من أبرز الفروق بين التفاوض والمساومة "الهدف" لكل منهما

- (١) التفاوض يهدف لتحقيق النصر لطرف واحد والمساومة لتحقيق النصر للطرفين.
- (٢) **التفاوض يهدف لتحقيق النصر للطرفين والمساومة لتحقيق النصر لطرف واحد.**
- (٣) التفاوض يهدف لإنجاز الصفقة والمساومة التمهيد للصفقة.
- (٤) التفاوض يهدف إلى التمهيد للصفقة والمساومة تهدف لإنجاز الصفقة.

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.

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.

تختلف قوة المفاوضين 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 المساومة تكون غير متكافئة.**
- (٣) عند التفاوض والمساومة لابد أن تتساوى القوى بين الطرفين.
- (٤) عند المساومة والتفاوض تقارب القوى أمر حتمي إنجاز الصفقة.

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

- (١) التفاوض يقوم على الأخذ فقط والمساومة على الأخذ والعطاء.
- (٢) التفاوض يقوم على الحيطة والحذر والمساومة على المجازفة.
- (٣) **التفاوض يقوم على الأخذ والعطاء والمساومة على الأخذ فقط.**
- (٤) التفاوض يقوم على المجازفة والمساومة تقوم على الحيطة والحذر.

تتميز المساومة عن التفاوض بكون ؟

- (١) موازين القوة فيها متكافئة بين الطرفين
- (٢) طبيعة العلاقة فيها تبادلية بين الطرفين
- (٣) **طبيعة العلاقة فيها أساسها الأخذ فقط بين الطرفين**
- (٤) طبيعة العلاقة فيها قائمة على الأخذ والعطاء بين الطرفين

أولا التفاوض والمساومة:

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

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

- (١) التفاوض
 - (٢) المساومة
 - (٣) **الوساطة**
 - (٤) التحكيم
- لازم تفرق بين الوساطة والتحكيم الاثنان راح يتدخل طرف ثالث بين اطراف النزاع لكن الوساطة للمساعدة في التوصل للحل فقط مساعدة أما التحكيم فإياه ملزم ويمشي على جميع الأطراف وليس مجرد مساعدة

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

- (١) التفاوض
- (٢) المساومة
- (٣) الوساطة
- (٤) **التحكيم**

ثانيا: 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:

- (١) أشكال التفاوض.
- (٢) **الأشكال القانونية لفض النزاع.**
- (٣) أشكال المساومة.
- (٤) أشكال الوساطة.

لعملية التفاوض مداخل هي:

تتعدد المداخل المتبعة في عملية التفاوض وهي:

- (١) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع.
- (٢) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الأمر الواقع.
- (٣) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الأمر الواقع ومنهج المراوغة.
- (٤) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج المراوغة ومنهج التمحور حول الهدف..

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 :

- (١) تعاون أطراف التفاوض.
- (٢) تكافؤ المراكز التفاوضية.
- (٣) تكافؤ الحقوق والواجبات.
- (٤) تنازع أطراف التفاوض وسعى كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى.

من الافتراضات الأساسية في مدخل المصالح المشتركة:

- (١) عدم تكافؤ المراكز التفاوضية.
- (٢) عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى.
- (٣) تعارض المصالح.
- (٤) تكافؤ الحقوق والواجبات.

من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

- (١) عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
- (٢) تعارض المصالح
- (٣) تنازع الحقوق والواجبات
- (٤) فهم إمكانات ومشكلات الطرف الآخر

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

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

- (١) التعامل من خلال منهج الصراع.
- (٢) التعامل من خلال منهج المصالح المشتركة.
- (٣) التعامل من خلال منهج المراوغة.
- (٤) التعامل من خلال منهج فرض الأمر الواقع.

من الاستراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج المصالح المشتركة:

- (١) الاستنزاف
- (٢) التشييت
- (٣) التكامل
- (٤) إحكام السيطرة

من استراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع

- (١) توسيع نطاق التعاون
- (٢) التشييت
- (٣) التكامل الأمامي
- (٤) التكامل الخلفي

من الافتراضات الأساسية لمنهج الصراع كمدخل للتفاوض :

- (١) تكافؤ المراكز التفاوضية للطرفين
- (٢) تكافؤ الحقوق والواجبات
- (٣) تعارض المصالح
- (٤) تقبل الآراء ووجهات النظر الأخرى

مداخل عملية التفاوض

منهج الصراع	منهج المصالح المشتركة
(١) 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 * تعارض المصالح. * عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى. * تنازع الحقوق والواجبات	* تكافؤ المراكز التفاوضية. * جود مصالح مرتبطة ومشتركة. * فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى. * تكافؤ الحقوق والواجبات
٣- الاستراتيجيات المستخدمة	
* الاستنزاف (الوقت، الجهد، المال) * التشتيت (تشتيت الفريق، القضية) * إحكام السيطرة (الإخضاع) * الغزو المنظم. * التدمير الذاتي (الانتحار)	* التكامل (الخلفي، الأمامي، الأفقي). * تطوير التعاون (التوسيع، ارتقائي). * توسيع نطاق التعاون (زمنياً، مكانياً)

من خصائص عملية التفاوض :-

- (١) تركيزها غالباً على ما يتحقق في الأجل الطويل مقارنة بالقصير
- (٢) عدم تأثر نتائجها باعتباريات خارجة عن طاولة المفاوضات
- (٣) **ان استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة لأطراف التفاوض**
- (٤) عدم تأثرها بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم

عدد المبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض هي:

- (١) خمسة
- (٢) **سنة**
- (٣) سبعة
- (٤) تسعة

من المبادئ العامة للتفاوض:

مبدأين من المبادئ العامة للتفاوض :

- (١) مبدأ التكافل ومبدأ المساواة.
- (٢) مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل.
- (٣) **مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية.**
- (٤) مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ.

يعد مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية:

- (١) من المعايير الهامة للتفاوض.
- (٢) من التوجهات العامة للتفاوض.
- (٣) **من المبادئ العامة للتفاوض.**
- (٤) من السياسات العامة للتفاوض.

مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني:

- (١) استخدام الزمن بدون سقف زمني.
- (٢) توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر.
- (٣) عدم الارتباط بالزمن للاستفادة من كل دقيقة في إنجاح التفاوض.
- (٤) **التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين.**

يعد التقييد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين:

- (١) من السياسات العامة للتفاوض.
- (٢) من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.
- (٣) من التوجهات العامة للتفاوض.
- (٤) من المبادئ العامة للتفاوض خاصة مبدأ التوقيت الزمني.

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

- (١) مبدأ العلاقات المتبادلة
- (٢) مبدأ المساواة
- (٣) مبدأ التكافؤ
- (٤) 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 تكون قد اتبعنا مبدأ:

- (١) المصلحة أو المنفعة كأحد مبادئ التفاوض
- (٢) الالتزام كأحد مبادئ التفاوض
- (٣) العلاقات المتبادلة كأحد مبادئ التفاوض
- (٤) التكافؤ كأحد مبادئ التفاوض

اختيار واحد فقط في مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض هو

- أ- مبدأ التكافؤ ومبدأ المساواة
- ب- مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافؤ
- ج- مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية
- د- مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ

مبدأ الالتزام هو أحد المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني

- أ- التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها
- ب- التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها وبما يتم الاتفاق عليه بين الطرفين
- ج- التزام كل طرف بما يتم الاتفاق عليه بين الطرفين
- د- التزام كل طرف بالقيود التي تضعها له جهته التي يمثلها

واحدة من الآتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض

- أ- وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية
- ب- الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل
- ج- الحاجة الملحة لدى الطرفين
- د- استعمال استراتيجيات الوقت بمهارة من قبل فريق التفاوض

تفهم أطراف التفاوض إمكانات ومشكلات ورغبات بعضهما البعض يعني التعامل من خلال

أ- منهج الصراع

ب- منهج المصالح المشتركة

ج- منهج المراوغة

د- منهج فرض الأوامر

يعتمد مدخل المصالح المشتركة على عدة افتراضيات منها

- أ- ألا يكون هناك تكافؤ في المراكز التفاوضية
- ب- ألا يكون هناك تقبل لآراء ووجهات النظر الأخرى
- ج- تعارض المصالح
- د- أن يكون هناك تكافؤ في الحقوق والواجبات

منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض يعني

أ- تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة

ب- تكافؤ المراكز التفاوضية

ج- تكافؤ الحقوق والواجبات

د- سعي كل طرف لتعظيم مكاسبه والاضرار بمصالح الأطراف الأخرى

واحدة فقط ليست من الأركان الأساسية للتفاوض:

(١) الاستراتيجيات المعدة مسبقا للتفاوض

(٢) الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.

(٣) الحاجة الملحة لدى الطرفين.

(٤) وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين

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

يختلف التفاوض عن المساومة حيث ان التفاوض يقوم على

أ- الاخذ فقط بينما تقوم المساومة على الاخذ والعطاء

ب- الحيطة والحذر بينما تقوم المساومة على المجازفة

ج- الاخذ والعطاء بينما قوم المساومة على الاخذ فقط

د- المجازفة بينما يقوم المساومة على الحيطة والحذر

مبدأ التوقيت الزمني كأحد المبادئ العامة للتفاوض يعين

أ-توظيف الزمن بدون سقف زمني

ب-استخدام الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر

ج-عدم النظر للزمن للاستفادة من كل دقيقة في انجاح التفاوض

د-الالتزام بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين

يعتبر علماء الادارة ان عملية التفاوض نوع من الحوار

أ-يقود في نهاية الامر الى اتفاق

ب-يقود في نهاية الامر الى حسم قضية معينة

ج-يقود في نهاية الامر الى تنازلات

د-يقود في نهاية الامر الى تنازلات مؤلمة

يعتمد مدخل المصالح المشتركة على عدة افتراضيات منها

أ-الا يكون هناك تكافؤ في المراكز التفاوضية

ب-الا يكون هناك تقبل لآراء ووجهات النظر الأخرى

ج-تعارض المصالح

د-ان يكون هناك تكافؤ في الحقوق والواجبات

عندما تتجه منظمات الاعمال الى التحكيم في قضاياها التفاوضية فأنها تأخذ

أ-شكل من اشكال التفاوض المادية

ب-الشكل القانوني لفض النزاع

ج-شكل من اشكال المساوية

د-شكل من اشكال الوساطة

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

النزاع والمصالح المشتركة في انهائه هما اساسا

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

تعتبر المباحثات التي يجريها فريق كورة قدم مع لاعب اجنبي

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

يلجأ الخصوم في الحروب اذا ما ضعفت قواهم الى ابرام هدنه بينهم وتصنف اجرائتها

- أ - بانها شكل من اشكال التفاوض
- ب- تمهيد لتفاوض
- ج- جس نبض بين الطرفين
- د- لا يعد شكلا من اشكال التفاوض

قناعة الطرفين ورغبتهما في اتمام التفاوض

- أ - امرين لاعلاقه لهما بالركنين الاساسيين لتفاوض
- ب- امرين يفضل وجودهما مع الركنين الاساسيين في التفاوض
- ج- امرين لازميين لئيتما الركنين الاساسيين في التفاوض
- د- امرين لايفضل وجودهما مع الركنين الاساسيين لتفاوض

يقوم منهج الصراع في ادارة التعاقد والتفاوض على

- أ - تعاون اطراف التفاوض
- ب- تكافؤ المراكز التفاوضية
- ج- تكافؤ الحقوق والواجبات
- د- تنازع اطراف التفاوض

مبدأ الالتزام كأحد مبادئ التفاوض يعني

- أ - التزام كل طرف بمصلحته الشخصية
- ب- التزام كل طرف باهداف جهته التي يمثلها
- ج- التزام كل طرف بعلاقه جيده مع الطرف الاخر
- د- التزام كل طرف انهاء الصفقه على أي حال كانت

المحاضرة الثانية

الإعداد الجيد للتفاوض يعني:

من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيداً للتفاوض

(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.

يعد التخطيط قبل الدخول في التفاوض الفعلي:

(١) من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.

(٢) من المبادئ العامة للتفاوض.

(٣) من التوجهات العامة للتفاوض.

(٤) من السياسات العامة للتفاوض.

ليس من الإعداد الجيد للتفاوض:

(١) تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها.

(٢) اختيار الفريق المفاوض.

(٣) تحديد الاستراتيجية المستخدمة.

(٤) تدريب المفاوضين.

يدخل ضمن مرحلة الإعداد للتفاوض

(١) اختيار مكان التفاوض

(٢) تحديد موعد التوقيع

(٣) العناية بصياغة العقود والاتفاقات

(٤) الالتزام بمبادئ التفاوض

يعد محاصرة الخصم في ركن ضيق من المهارات:

(١) التي يتمتع بها المفاوض في استخدام قدراته الشخصية.

(٢) التي يتمتع بها المفاوض في استخدام ضعف الطرف الآخر.

(٣) التي يتمتع بها المفاوض في توظيف الأسئلة لتفعيل التفاوض.

(٤) التي يتمتع بها المفاوض في توظيف قدرات المؤسسة.

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

(١) المناورة

(٢) الاستشارة

(٣) الوساطة

(٤) التحكيم

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 المفاوضات 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 والأمال 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.

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

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؟

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 الآخر

✓ تضيق الوقت

✓ تمييع الموقف.

✓ إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه.

✓ تغيير مجرى الحديث

✓ إثارة الخصم.

✓ محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض.

تعرف القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم بالقوة :-

- (١) الذاتية
- (٢) الموضوعية
- (٣) **المدركة**
- (٤) الكامنة

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

- (١) القوة الموضوعية في ذهن الخصم.
- (٢) **القوة المدركة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم.**
- (٣) تجنب تدريب المرؤوسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليهم.
- (٤) جميع ما ذكر.

من شرح الدكتور في الدقيقة ٢٣
من المحاضرة

يكون المفاوض في موقف ذكي إذا كانت:

- (١) **قوته المدركة لدى الخصم أكبر من قوته الموضوعية.**
- (٢) قوته الموضوعية متساوية مع قوته المدركة لدى الخصم.
- (٣) قوته الموضوعية أكبر من قوته المدركة لدى الخصم.
- (٤) لا شيء مما سبق.

تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة في:

- (١) الواقع العملي.
- (٢) **تقديرات المفاوضين.**
- (٣) مكونات وتركيبات القوة في المنشأة.
- (٤) مدى استعدادات وقدرات المنشأة.

بالفهم من شرح الدكتور في الدقيقة
٢٣ من المحاضرة

حتى ينجح المدير أو البائع كمفاوض ينبغي:

- (١) أن يكون مطلعاً على كافة البيانات المعلنة والغير معلنة بالشركة.
- (٢) أن يكون ملماً بموضوع التفاوض.
- (٣) **أن يكون مقتنعاً بموضوع التفاوض.**
- (٤) أن يكون متقناً لمهامه داخل الشركة.

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

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

- (١) المسار العام للتفاوض
- (٢) استراتيجية التفاوض
- (٣) **التكتيكات التفاوضية**
- (٤) سياسة التفاوض

شروط المدير والبائع المعاصر كمفاوض ناجح مع العملاء:

يلزم توافر الشروط التالية للمدير والبائع 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 و**الاقتناع بها** (الجوانب، الموضوعات، القضايا، المعرفة، الاقتناع، المنافع).
- ٤- التأكد من المعرفة الصحيحة والإدراك التام لأنماط البشر والقدرة على التعامل الفعال مع كل نمط منهم (تباين الأشخاص - الدوافع - الانفعالات - الأسئلة - الاستماع - الانصات - التحدث) لنجاح في عملية التفاوض مع العملاء وكسبهم بصفة دائمة.
- ٥- توفر الخصائص والمهارات التفاوضية الأساسية لدى المفاوض.
- ٦- التخطيط والإعداد الجيد لكل عملية تفاوضية
- ٧- اختيار المداخل المناسبة للتفاوض
- ٨- الاستخدام والاستثمار السليم للوقت اللازم للتفاوض
- ٩- التوظيف الفعال للبيانات والمعلومات والأسئلة خلال عملية التفاوض
- ١٠ - القدرة على التعرف على أنماط العملاء وكيفية التعامل مع كل شخصية فيها.
- ١١ - القدرة على اختيار استراتيجية التفاوض وهي المسار الأساسي الذي يتبعه المفاوض لتحقيق أهداف منظمته ، وكذلك القدرة على اختيار **التكتيكات التفاوضية** وهي التحركات قصيرة المدى والمناورات في اتجاهات متناقضة أو متضادة ذات صبغة تنفيذية تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها.

مقومات عملية التفاوض :

- (١) ثلاثة.
- (٢) أربعة.
- (٣) **خمس**.
- (٤) ستة.

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

- (١) القوة التفاوضية النسبية
- (٢) **القدرة التفاوضية**
- (٣) المركز التفاوضي
- (٤) الموقف التفاوضي

من مقومات عملية التفاوض

- (١) القدرات التفاوضية ورغبة أحد الطرفين للوصول إلى اتفاق
- (٢) القدرات التفاوضية ورغبة طرفين من أطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق
- (٣) **القدرات التفاوضية والرغبة المشتركة لأطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق**
- (٤) القدرات التفاوضية ورغبة المحكمين في الوصول إلى اتفاق

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 لتشمل 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 وساخنًا في ضوء التغيرات الجارية.

واحدة فقط لا يمكن اعتبارها من الإعداد الجيد للتفاوض

أ-تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها

ب-اختيار الفريق المفاوض

ج-تحديد الاستراتيجية المستخدمة

د-تدريب المفاوضين

محاصرة الخصم في ركن ضيق تضعف على أنها من المهارات التي يتمتع بها

أ-المفاوض في استخدام اجندة التفاوض

ب-المفاوض في استخدام ضعف الطرف الاخر

ج-المفاوض في توظيف الاسئلة لتفعيل التفاوض

د-المفاوض في توظيف قدرات المؤسسة

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض اجراء واحدة من الخيارات التالية

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

تقاس قدرة البائع على النجاح او الفشل كمفاوض عندما يكون
أ-مطلعا على كافة البيانات المتاحة

ب-مقتنعا بموضوع التفاوض

ج-ملما الماما كاملا بموضوع التفاوض

د-الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي

يوجه سلوك المفاوضين بمفاتيح كثيرة ومفاتها الرئيس

أ-هو رغبات كل من طرفي التفاوض

ب-هو تفاعلات الموقف التفاوضي لكل من الطرفين التفاوض

ج-هو نتائج التفاوض لكل من طرفي التفاوض

د-هو القوة التفاوضية لكل من طرفي التفاوض

في منظمات الاعمال تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة

أ-الواقع العملي الذي نعيشه كل منظمة

ب- البعض تقديرات المفاوضين لبعضهما البعض

ج-مكونات وتركيبية القوة الحقيقية في المنشأة

د-مدى استعدادات وقدرات المنشأة الحقيقية

يصف المفاوض ذو مركز تفاوضي قومي اذا كانت

أ-قوته المدركة لدى الخصم اكبر من قوته الموضوعية

ب-قوته الموضوعية متساوية مع قوته المدركة لدى الخصم

ج-قوته الموضوعية اكبر من قوته المدركة لدى الخصم

د-امكاناته وقدراته تتخطى استراتيجيته في التفاوض

تعد القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم

أ-من المبادئ العامة للتفاوض

ب-من العلامات التي يتم الحكم فيها بأن المفاوض ناجح

ج-من الاعداد الجيد للتفاوض

د-من استراتيجيات لماذا

في منظمات الاعمال تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة

أ-الواقع العملي الذي نعيشه كل منظمة

ب- البعض تقديرات المفاوضين لبعضهما البعض

ج-مكونات وتركيبية القوة الحقيقية في المنشأة

د-مدى استعدادات وقدرات المنشأة الحقيقية

قدرة المشتري ع النجاح كمفاوض تتوقف على

أ - اطلاعه على كافة البيانات

ب- المامه بشكل كامل بموضوع التفاوض

ج- مقتنعا بموضوع التفاوض

د- اتقانه للمهام الموكله اليه

يلتقط المفاوض السلوك الانساني لخصمه قبل واثناء عملية التفاوض

أ - ليحدد البداية المناسبة في عملية التفاوض

ب- ليحدد نوع الحوار المجدي مع الخصم

ج- ليحدد نمط شخصية الخصم

د- يحدد الاستراتيجية المناسبة ليكسبه بها

على المفاوضات ان 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 الانساني الجيد لتعامل مع الخصوم
- د- الفنون الازمه لانجاح عملية التفاوض

تفهم طرفي التفاوض لمشكلات كلا منهما يعني اتباعهما منهج

أ – الصراع

ب- المصالح المشتركة

- ج- منهج المراوغة
- د- الاستسلام للامر الواقع

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

أ – الاستعداد الجيد للتفاوض

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

المحاضرة الثالثة

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

عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي:

ليتمكن طرفي التفاوض من الإعداد الجيد للتفاوض :-

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

ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض إلى:

على المفاوض أن يحتفظ بسرية الأهداف التفاوضية وذلك

- (١) عدم الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً.
- (٢) إضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تناول بعض الأهداف.
- (٣) عدم إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة.
- (٤) **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) اقتناع 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 مركز 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.**

من الأهمية المحافظة على سرية الأهداف التفاوضية وذلك لـ:

- (١) الارتقاء بالعملية التفاوضية.
- (٢) كسب الطرف الآخر.
- (٣) تحجيم تطلعات الطرف الآخر.
- (٤) **إتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة.**

القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد:

- (١) طريق سير المفاوضات.
- (٢) **الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة.**
- (٣) العثرات التي يمكن أن يلاقها المفاوض.
- (٤) الحثيئات 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:

- (١) مباشرة على العملية التفاوضية.
- (٢) تضع إطار على العملية التفاوضية.
- (٣) غير مؤثرة على العملية التفاوضية.
- (٤) **غير مباشرة على العملية التفاوضية.**

(٢) 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 على الموقف التفاوضي، مثل رغبة المنظمة في استمرار التعامل مع المورد بصرف النظر عن شروطه، أو التقييد بالشراء من مصادر توريد محددة، لأنها تقوم بشراء احتياجاتها من المنظمة وغيرها.

تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

تحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي:

- (١) **تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضايتها.**
- (٢) الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضايتها.
- (٣) الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.
- (٤) تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.

(٣) تحديد القضايا التفاوضية :

وتتم القضايا التفاوضية بأربع مراحل:

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

عند الإعداد للتفاوض:

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

- (١) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة.
 (٢) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر.
 (٣) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته.
 (٤) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر.

(٤) 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:

(٥) 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:

- (١) بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما.
 (٢) الموارد المتاحة.
 (٣) درجة اعتمادية كل طرف على الآخر.
 (٤) كل ما سبق.

تحدد قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

- (١) بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما
 (٢) بالموارد المتاحة
 (٣) بدرجة اعتمادية كل طرف على الآخر
 (٤) بالموارد المتاحة ودرجة الاعتمادية على بعضهما ومواطن القوة والضعف وإدراكهما لهما

درجة الاعتمادية بين المفاوضين تؤثر على:

- (١) المركز التفاوضي النسبي لكل منهما.
 (٢) الاستراتيجيات وتكتيكات التفاوض ومركز التفاوضي النسبي لكل منهما.
 (٣) درجة التعاون بينهما.
 (٤) صعوبة عملية 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.

الأصل في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو:

- (١) درجة الاعتمادية بينهما.
 (٢) درجة الموثوقية بينهما.
 (٣) درجة التعاونية بينهما.
 (٤) درجة الندية بينهما.

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

- (١) استراتيجية التفاوض
 (٢) التكتيك التفاوضي
 (٣) قضية التفاوض
 (٤) مهارات التفاوض

تسمى القيود غير المباشرة للعملية التفاوضية بقيود

- أ-تشغيلية
 ب-تنفيذية
 ج-تكتيكية
 د-استراتيجية

القيود التفاوضية هي قيود تفرض نفسها على اطراف التفاوض وبموجبها يتم التمييز بين
أ- طرق سير المفاوضات

ب- ماهو الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة

ج- العثرات التي يمكن ان يلاقيها المفاوض

د- الحثثيات التي يمكن تجاهلها اثناء التفاوض

يحرص الفريق المفاوض على سرية الاهداف التفاوضية حتى يتمكن

أ- الانتهاء من العملية التفاوضية بالسرعة الكافية

ب- من كسب الطرف الاخر والانضمام الى ارانه

ج- من تحجيم تطلعات الطرف الاخر

د- من اتاحة قدر اكبر من المرونة والمناورة

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

المفاوض المحنك يعرض اهداف وهمية ثم يتنازل عنها اثناء المفاوضات لذلك ينصح؟

أ - دائما يجعل اهداف المفاوضات ليست موضع النقاش

ب- دائما يجعل اهداف المفاوضات موضع نقاش

ج- دائما يجعل اهداف المفاوضات علنيه

د- دائما يجعل اهداف المفاوضات سرية

يكتفي طرفي التفاوض استعدادا للتفاوض بتجهيز البيانات والمعلومات

أ - والوثائق للمنظمة

ب- عن الطرف الاخر

ج- والوثائق عن فريق التفاوض ومهاراته

د- والوثائق عن المنظمة والطرف الاخر

الموارد المتاحة ودرجة الاعتمادية على بعضهما ومواطن القوة والضعف وادراكهما لهما ؟

أ - قوة المركز التفاوضي للمنظمة

ب- قوة المركز التفاوضي للمنظمة الاقوى

ج- قوة المركز التفاوضي للمنظمة الاضعف

د- قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

بناء فرق التفاوض في المنظمات يقوم على اساس تقارب وتمائل؟

أ - المستوى الاداري

ب- المستوى الوظيفي

ج- افراد الفريق

د- المستوى الاداري والوظيفي وعدد الفريق

النطاق المتسع للقضايا بين المتفاوضين حتما سيجعل المناقشات بينهما

أ - مركزه

ب- غير مركزه

ج- صراعيه

د- وديه

المام صاحب صلاحيات اعداد العقد واعتماده بالنواحي القانونية يضمن

أ - كافة المستحقات الماليه

ب- استيفاء العقد كافة الشروط

ج- ضمان حق المجتمع

د- عدم تعثر الوصول الى الاتفاق

القوه المدركة التي يخلقها المفاوض في ذهنه عن الطرف الاخر هي

أ - القوه الموضوعيه لطرف الاخر

ب- القوه التي يتخيلها ويبنيها نتيجة لمعلومات وصلته عن خصمه

ج- القوه التي يصدرها الخصم له

د- القوه الحقيقيه التي يتمتع بها الخصم

على طاولة المفاوضات تحدد القضية محل النزاع من خلال اربعة امور هي

أ - تحديد نطاقها اتساعا اوضيقا ومعالجتها منفصله او مترابطه وحدود المرونه وافتراضاتها

ب- الاعداد الجيد ومعالجتها منفصله او مترابطه وحدود المرونه وافتراضاتها

ج- الاعداد الجيد ومعالجتها منفصله او مترابطه وحدود المرونه وتقويم الاداء

د- تحديد نطاقها اتساعا اوضيقا ومعالجتها منفصله او مترابطه وحدود المرونه وتقويم الاداء

المحاضرة الرابعة

عند اختيار الفريق التفاوض ينبغي:

- (١) مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري.
- (٢) مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي .
- (٣) مراعاة تقارب عدد أفراد الفريق.
- (٤) **كل ما سبق.**

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

- (١) تقارب أو تماثل المستوى الإداري
- (٢) تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي
- (٣) تقارب عدد أفراد الفريق
- (٤) **تقارب وتماثل المستوى الإداري والوظيفي وعدد الفريق**

تعكس أجندة التفاوض:

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

من خلال قراءتنا لأجندة التفاوض نفهم العديد من الأمور حيث أنها

- (١) تنعكس في استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته
- (٢) **تنعكس في استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة**
- (٣) تنعكس في تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة
- (٤) تنعكس في تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته

عند وضع أجندة التفاوض هناك:

عند الإعداد للتفاوض بوضع أجندة للتفاوض ينبغي أن نختار بين:

- (١) بديلان.
- (٢) ثلاثة بدائل.
- (٣) **أربعة بدائل.**
- (٤) أكثر من ذلك وبطرق متعددة.

البدء بالقضايا الثانوية في تحديد أجندة التفاوض يكون بسبب

- (١) أن حلها يسهل تلقائيا حل غيرها من القضايا
- (٢) كون التنازلات بشأنها يكون أصعب من غيرها
- (٣) كون التنازلات بشأنها يكون أكثر تكلفة من غيرها
- (٤) **إمكانية تقديم تنازلات بشأنها لكسب ثقة الطرف الآخر**

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 الإتصالات،
- ✓ 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

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

- (١) البدء بالقضايا الأساسية
- (٢) **البدء بالقضايا الثانوية**
- (٣) وضع أسس وشروط عامة للتفاوض
- (٤) 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 المواجهة، 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

عند وضع اجندة التفاوض وتقرر البدء بالقضايا الاساسية فأتنا

- أ- نصعب حل القضايا الثانوية
- ب- نصعب حل القضايا الثانوية وان يتم تقديم تنازلات فيها
- ج- نسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات فيها**
- د- نسهل حل القضايا الثانوية ونصعب تقديم تنازلات فيها

ينبغي على المفاوضين الاستعداد الناجح والسليم للتفاوض من خلال

- أ - عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية
- ب- تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية**
- ج- تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية
- د- عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية

يمكننا استنتاج استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعه من خلال

- أ - تشكيل فريق التفاوض
- ب- قرائتنا لأجندة التفاوض**
- ج- مقابله الفريق التفاوضي
- د- قراءه السيره الذاتيه للمفاوضين

تصنف عملية الشراء التي يجري بها كلا منا

أ - نوع من التفاوض

- ب- تمهيد الى التفاوض
- ج- ضبط شكل ومضمون الصفقه فقط
- د- لايعد نوع من التفاوض

مبادئ التفاوض متعدده ابرزها

- أ - مبدأ التكافل ومبدأ المساواه ومبدأ المصلحه
- ب- مبدأ الاستمراريه ومبدأ التكافل ومبدأ المصلحه
- ج- مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمراريه ومبدأ المصلحه**
- د- مبدأ المساواه ومبدأ التكافؤ ومبدأ المصلحه

مبدأ التوقيت الزمني كأحد مبادئ التفاوض يعني

- أ - التقيد بجدول زمني حسب القضية المتنازع عليها
- ب- التقيد بجدول زمني حسب الوقت المتاح لطرفين
- ج- التقيد بجدول زمني حسب رغبة احد الطرفين
- د- التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين**

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، وبرنامج 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 للتغير من خلال الحملات الإعلامية)
مثال: إنجاز الصفقة بسرعة (التكتيك التهديد بالانسحاب).

- (١) التكتيك التفاوضي
- (٢) **استراتيجية التفاوض**
- (٣) الموقف التفاوضي
- (٤) قضية التفاوض

التخطيط للتخطيط في التفاوض هو تعبير عن :

- (١) الهدف التفاوضي
- (٢) **الاستراتيجية التفاوضية**
- (٣) التكتيك التفاوضي
- (٤) قضية التفاوض

يعرف التكتيك التفاوضي على أنه :

- (١) التخطيط للتخطيط
- (٢) **التخطيط للتنفيذ**
- (٣) الإطار العام للتحرك
- (٤) الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي

استراتيجيات (فوز/خسارة) تقع ضمن:

- (١) استراتيجيات كيف تحقق.
- (٢) استراتيجيات متى تحقق.
- (٣) **استراتيجيات ماذا تحقق.**
- (٤) استراتيجيات كيف تحقق.

تكتيك الصقور والحمام يستخدم في:

- (١) استراتيجية فوز/ فوز.
- (٢) استراتيجية القنص.
- (٣) استراتيجية التدرج.
- (٤) **استراتيجية فوز/خسارة.**

استخدام تكتيك تحويل الاعتراض إلى إيجاب يستخدمه المتفاوض في:

- (١) استراتيجيات (فوز/فوز).
- (٢) **استراتيجيات (فوز/خسارة).**
- (٣) استراتيجيات (خسارة/خسارة).
- (٤) استراتيجيات (لا فوز ولا خسارة).

تصنيف استراتيجيات التفاوض:

يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلى:

أولا ١: استراتيجيات ماذا نحقق؟

1) استراتيجية (فوز / فوز)

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

- ١ . تشكيل مجموعات عمل لدراسة وحل نقاط الخلاف.
- ٢ . المصارحة وكشف الحقائق كاملة.
- ٣ . عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريق التفاوض.
- ٤ . طلب استراحة لمراجعة الموقف.
- ٥ . تحديد موعد نهائي لإنهاء التفاوض.
- ٦ . تبادل الهدايا الرمزية.
- ٧ . ماذا.. لو؟ فمثلا عن التفاوض 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:

١- 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.

٢. ادعاء الافتقار إلى السلطة:

عندما يقع المتفاوض 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

٣-الصقور والحمامة:

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

٤-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.

٥-تحويل الاعتراض إلى إيجاب:

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

من أهم دواعي لجوء طرف ما في التفاوض لاستراتيجية تفادي النزاع

(١) رغبته بأى ثمن في عدم فشل المفاوضات

- (٢) قوة مركزه التفاوضي
(٣) تقديره المبالغ فيه لقوة مركزه التفاوضي
(٤) إدراكه لميل الطرف الآخر لتفادي النزاع

من التكتيكات الجيدة ارسال مندوب وتستخدم في استراتيجيات:

(١) مواجهة النزاع.

- (٢) تفادي النزاع.
(٣) التعاون.
(٤) المواجهة.

تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

- (١) استراتيجيات أين.
(٢) استراتيجيات كيف نتحقق.
(٣) استراتيجيات ماذا نتحقق.
(٤) استراتيجيات متى نتحقق.

ثالثا: استراتيجيات متى نتحقق؟

وتقوم علي 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 (إدخال 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.

عندما يكون هناك رغبة بين الأطراف المتفاوضة في تحقيق الأهداف المشتركة

رغبة الاطراف في تحقيق الاهداف المشتركة يدفعهم :-

(١) توفير المناخ الرسمي للتفاوض.

(٢) توفير المناخ الحيادي للتفاوض.

(٣) توفير المناخ الودي للتفاوض.

(٤) توفير المناخ المتشدد للتفاوض.

عندما يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي:

(١) يسمى مناخ رسمي.

(٢) يسمى مناخ ودي.

(٣) يسمى مناخ حيادي.

(٤) يسمى مناخ متشدد.

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 مربح فيلجأ إلى الإجهاد مرة واحدة.

(٣) استراتيجية التعاون، استراتيجية المواجهة.

✓ استراتيجيات التعاون: يؤمن فيها الطرفين بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصا أفضل لإتجاح 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 وتأجيجه 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

من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

- (١) **عدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.**
- (٢) الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة.
- (٣) الدخول في التفاصيل الهامة.
- (٤) الدخول في كل التفاصيل بلا استثناء للحسم.

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوض

- (١) **يلجؤون لعدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الإمكان**
- (٢) يلجؤون لعدم الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة
- (٣) يلجؤون لعدم الدخول في التفاصيل الهامة
- (٤) 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 :-

- (١) إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
- (٢) **إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.**
- (٣) عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
- (٤) عدم إعطاء الطرف الآخر فرصة لتغيير أجندة 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 الحياضي 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.

يتم استخدام (تكتيك الصقور والحمائم) عندما تقرر المنظمة الاعتماد على

أ- استراتيجيات فوز / فوز

ب- استراتيجيات الفئص

ج- استراتيجيات التدرج

د- استراتيجيات فوز / خسارة

يتم اللجوء الى تكتيك تحويل الاعتراض الى ايجاب عندما يرغب المفاوض في استخدام

أ- استراتيجية (فوز/فوز)

ب- استراتيجية (فوز/خسارة)

ج- استراتيجية (خسارة/خسارة)

د- استراتيجية (تعادل/فوز)

عندما يكون اتمام الصفقة امرا بسيطا وعاديا لطرفي التفاوض فإن المناخ التفاوضي

أ- يكون مناخ رسمي

ب- يكون مناخ ودي

ج- يكون مناخ حيادي

د- يكون مناخ متشدد

تكتيك الانسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على المفاوض ويصنف ضمن

أ- تكتيكات استراتيجيات اين

ب- تكتيكات استراتيجيات كيف نحقق

ج- تكتيكات استراتيجيات ماذا نحقق

د- تكتيكات استراتيجيات متى نحقق

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

١) مجموعة استراتيجيات كيف نحقق

٢) مجموعة استراتيجيات متى نحقق.

٣) مجموعة استراتيجيات ماذا نحقق.

٤) مجموعة استراتيجيات اين نحقق.

يعتبر ارسال المندوب تكتيك جيد في بعض الاحيان ويستخدم في

أ- استراتيجيات مواجهة النزاع

ب- استراتيجيات تفادي النزاع

ج- استراتيجيات التعاون

د- استراتيجيات المواجهة

يتم اللجوء الى تكتيك تحويل الاعتراض الى ايجاب عندما يرغب المفاوض في استخدام

أ- استراتيجية (فوز/فوز)

ب- استراتيجية (فوز/خسارة)

ج- استراتيجية (خسارة/خسارة)

د- استراتيجية (تعادل/فوز)

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

١) مجموعة استراتيجيات كيف نحقق

٢) مجموعة استراتيجيات متى نحقق.

٣) مجموعة استراتيجيات ماذا نحقق.

٤) مجموعة استراتيجيات اين نحقق.

عدم دخول المفاوضين في تفاصيل قدر الامكان

أ - يحسن من مناخ التفاوض

ب- يفقد التفاوض معناه

ج- يفسد مناخ التفاوض

د- يجعل مناخ التفاوض سلبياً

منح الطرف الاخر الفرصه الكامله ليعرض موقفه فان ذلك يعمل على

أ - افساد المناخ التفاوضي

ب- تحسين المناخ التفاوضي

ج- جعل المناخ التفاوضي سلبياً

د- يعطل من اجراءات التفاوض

المناخ الودي للتفاوض ويوفر البيئة المناسبة

أ - لان يربح المفاوض الاقوى في نتيجة التفاوض

ب- لان ينال الطرف الضعيف حقوقه في الصفقة

ج- لتحقيق الاهداف المشتركة للطرفين

د- لعدم تدخل أي طرف ثالث بينهم

القيود غير مباشره على العملية التفاوضية هي القيود

أ - الماليه

ب- الاستراتيجية

ج- الاقتصادي

د- الاجتماعي

المناخ التفاوضي الحيادي يعني ان طرفي التفاوضي يتعاملا على ان

أ - اتمام الصفقة سينتهي بطريقه رسميه

ب- يتعاونوا على اتمام الصفقه وديا

ج- امر اتمام الصفقه امر عادي

د- اتمام الصفقه يمثل حياة او موت لهما

تكتيكات استراتيجيات متى نحقق ؟ متعدده منها

أ - الانسحاب الحقيقي

ب- الانسحاب عندما لا يفهم بعضهم بعض

ج- الانسحاب المبكر

د- الانسحاب الظاهري

يختلف هدف التفاوض عن هدف المساومة حيث ان التفاوض

أ - يهدف لتحقيق النصر لطرف واحد اما المساومة لتحقيق النصر لطرفين

ب- يهدف لتحقيق النصر لطرفين اما المساومة تحقيق النصر لطرف واحد

ج- يهدف لانجاز الصفقه اما المساومه التمهيد لصفقه

د- يهدف لتمهيد لصفقه اما المساومه تهدف لانجاز الصفقه

المحاضرة السادسة

تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

- (١) كنتاج.
- (٢) كإمكانية وطاقة.
- (٣) **كعمل تكتيكي.**
- (٤) كرمز.

مراكز القوة النسبية للمفاوض:

- ينظر للقوة التفاوضية إما (كنتاج، أو كإمكانية وطاقة ، أو كعمل تكتيكي)
- ما يهمنا هو القوة التفاوضية كعمل تكتيكي لأن العبرة ليست بالقوة ولكن العبرة باستخدامها الاستخدام الفعال في التفاوض.
- تحلل القوة التفاوضية على جوانب عديدة اهمها:
 - 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.

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

- (١) **زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض**
- (٢) نقصت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض
- (٣) تساوت قوة الطرفين في التفاوض
- (٤) زادت فرص نجاح 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.
- علماً أن القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، ونتائج التفاوض.

المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين:

- (١) رغبات كل منهما.
- (٢) تفاعلات الموقف التفاوضي.
- (٣) ناتج التفاوض.
- (٤) **القوة التفاوضية.**

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

- (١) **التعليل**
- (٢) السيطرة
- (٣) الاعتمادية
- (٤) التعاون

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

- المداخل 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).

- (١) مدخل الاعتمادية.
- (٢) **مدخل التعليل.**
- (٣) مدخل السيطرة.
- (٤) مدخل المبادرة.

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

- المداخل 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)

- (١) التعليل
- (٢) **السيطرة**
- (٣) الاعتمادية
- (٤) تقدير قوة الخصم

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.

- (١) صراعية
- (٢) غير محددة
- (٣) مركزة
- (٤) غير مركزة

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

- (١) مركزة.
- (٢) غير مركزة.
- (٣) صراعية.
- (٤) مقايضة.

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

- (١) مركزة
- (٢) محددة
- (٣) تعاونية
- (٤) 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 ربط القضايا ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا.
الحالة الثانية عدم الاتفاق على أسلوب التحديد :فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا.

- (١) مركزة.
- (٢) غير مركزة.
- (٣) صراعية.
- (٤) مقايضة.

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

ثالثاً:العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة:

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

- (١) صراعية.
- (٢) تنافسية.
- (٣) تعاونية.
- (٤) مقايضة.

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

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.

- (١) استراتيجيات تعاونية
- (٢) استراتيجيات هجومية
- (٣) استراتيجيات الصراع
- (٤) تكتيكات النزاع

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

- ١) الأساليب غير المباشرة
- ٢) تكتيكات الصراع
- ٣) **تكتيكات تفادي النزاع**
- ٤) تكتيكات المساهمة والتدرج

إذا كانت نتائج المفاوضات خطيرة على أحد الأطراف عليه:

- ١) **أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.**
- ٢) أن يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الآخر.
- ٣) أن يوضح كافة تفاصيل الخطورة حتى يكون الطرف الآخر على بينة من الأمر.
- ٤) 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.

عندما ترتبط الادارة 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**

تعتبر درجة الاعتمادية بين اطراف التفاوض اهم المؤثرات التي تحدد

- أ-المركز التفاوضي النسبي لكل منهما
- ب-**الاستراتيجيات وتكتيكات التفاوض والمركز التفاوضي النسبي لكل منهما**
- ج-درجة التعاون بينها
- د-صعوبة عملية التفاوض

عندما تحدد النقابة والادارة نطاقا متسعا للقضايا محل التفاوض بينهما

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

مدخل تقدير المفاوضات لقوة خصمة بناء على الاثر الذي يحدثه سلوك الخصم

- أ- على سلوك المفاوضات يسمى مدخل الاعتمادية
- ب- **على سلوك المفاوضات يسمى مدخل التعليل**
- ج- على سلوك المفاوضات يسمى مدخل السيطرة
- د- على سلوك المفاوضات يسمى مدخل المبادرة

يرجع اهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية

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

عندما تتحد الادارة نواتج غير قابلة للتجزئة والنقابة نواتج قابلة للتجزئة للقضايا محل التفاوض

- أ-فإن المناقشات تكون صراعية
- ب-فإن المناقشات تكون تناقسية
- ج-**فإن المناقشات تكون تعاونية**
- د-فإن المناقشات تكون مقايضة

عندما تكون نتائج المفاوضات على احد الاطراف خطيرة

أ- عليه الا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه

ب- عليه ان يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الاخر

ج- عليه ان يوضح كافة تفاصيل الخطورة حتى يكون الطرف الاخر على بينه من الامر

د- عليه ان يظهر الامر بذكاء فيستدر عطف الطرف الاخر

عندما ترتبط الادارة والنقابة بين القضايا محل التفاوض بينهما

أ- فأن المناقشات تكون مركزة

ب- فأن المناقشات تكون غير مركزة

ج- فأن المناقشات تكون صراعية

د- فأن المناقشات تكون مقايضة

يرجع اهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية

أ- كنتاج لجهد مبذول

ب- كإمكانية وطاقة متاحة لها

ج- كعمل تكتيكي يستخدم اثناء التفاوض

د- كرمز من رموزها المعنوية

يعتبر علماء الادارة ان عملية التفاوض نوع من الحوار

أ- يقود في نهاية الامر الى اتفاق

ب- يقود في نهاية الامر الى حسم قضية معينة

ج- يقود في نهاية الامر الى تنازلات

د- يقود في نهاية الامر الى تنازلات مؤلمة

مدخل التعليل يقوم على تقدير المفاوضات لقوة الخصم بناء على الاثر الذي يحدثه

أ - سلوك الخصم على سلوك المفاوضات

ب- اعتماد الخصم على المفاوضات

ج- سيطره الخصم على المفاوضات

د- مبادرة الخصم بالسيطره على المفاوضات

تختلف قوة المفاوضات عن قوة المساومين حيث ان

أ - المساومه تكون قوة طرفين متكافئه وعند التفاوض تكون غير متكافئه

ب- التفاوض تكون قوة الطرفين متكافئه وعند المساومه وعند المساومه تكون غير متكافئه

ج التفاوض والمساومه لا بد ان تتساوى القوى بين الطرفين

د- المساومه والتفاوض تقارب القوى امر حتمي لانجاز الصفقه

تكون المناقشات تعاونيه بين طرفي التفاوض في حاله ان

أ - تحدد الاداره نواتج قابله للتجزئه والنقابه تحدد نواتج قابله للتجزئه

ب- تحدد الاداره نواتج قابله للتجزئه والنقابه تحدد نواتج غير قابله لتجزئه

ج- تحدد الاداره نواتج غير قابله لتجزئه والنقابه تحدد نواتج قابله لتجزئه

د- تحدد الاداره نواتج غير قابله لتجزئه والنقابه نواتج غير قابله لتجزئه

المحاضرة السابعة

هناك علاقة بين الوقت والحزم عند الرئيس وهي علاقة:

- (١) طردية.
- (٢) عكسية.
- (٣) حيادية.
- (٤) 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.

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.

استراتيجيات الوقت هي:

- (١) اثنان.
- (٢) ثلاثة.
- (٣) أربعة.
- (٤) خمسة.

دائماً ينظر استراتيجية تضييع الوقت في مجال الأعمال على أنها:

- (١) تهدر أموال الشركة.
- (٢) تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة.
- (٣) تهدر الوقت ولكن نحتاجها أحياناً.
- (٤) 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)

عند لجوء الخصم إلى تضييع الوقت لدينا:

عند لجوء أحد أطراف التفاوض إلى تضييع الوقت فإن الطرف الآخر لديه :-

- (١) بديلاً واحداً لمواجهة.
- (٢) لدينا بديلين لمواجهة.
- (٣) لدينا ثلاث بدائل لمواجهة.
- (٤) لدينا ثلاث بدائل لمواجهة.

مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:

البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة
البديل الثاني: المواجهة لإفشال تكتيك الخصم.

ينظر إلى استراتيجية تضييع الوقت كأحد استراتيجيات التفاوض

- أ- في عالم المال والأعمال على أنها تهدر أموال الشركة
- ب- في عالم المال والأعمال على أنها تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة
- د- في عالم المال والأعمال على أنها تهدر بالوقت
- د- في عالم المال والأعمال على أنها تهدر الوقت ولكن نحتاجها أحياناً

عند لجوء الخصم إلى استراتيجية تضييع الوقت على الطرف الآخر ان

أ- يسايره أو يفشل استراتيجية حسب ماتقتضيه مصلحته

- ب- يسايره في استراتيجيته
- ج- يعمل على إفشال استراتيجيه
- د- يضغط عليه لتغيير استراتيجيه

يلجأ المفاوض الى استخدام استراتيجيات الوقت عندما يكون

أ- يؤثر الزمن بشكل مباشر في انتهاء 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 القضية التفاوضية

يلجأ المفاوض الى استخدام استراتيجيات الوقت عندما يكون

أ- يؤثر الزمن بشكل مباشر في انتهاء 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 القضية التفاوضية

استراتيجية تضييع الوقت استراتيجية معتبره فالتفاوض يقابلها الطرف الاخر

أ – بديلاً واحد لمواجهتها

ب- بديلين لمواجهتها

ج- ثلاث بدائل لمواجهتها

د- اربع بدائل لمواجهتها

المحاضرة الثامنة

- يستخدم المفاوض الفعال الأسئلة بشكل مثمر في مفاوضاته سعياً لزيادة فرص تحقيق أهدافه من عملية التفاوض؛
- ويبدركه لهذه **الأهمية** فإنه بإمكانه إذن إعداد سلسلة من الأسئلة التي سيلجأ إلى استخدامها ذات الأغراض المحددة خلال مجريات التفاوض؛
- كمات تقتضي الإدارة السليمة للموضوع استعدادة 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.

ينبغي أن تكون استعدادات فريق التفاوض بالأسئلة متناسباً مع:

- (١) الاستراتيجيات التي ينفجها في التفاوض.
- (٢) التكتيك الذي ينتهجونه في التفاوض.
- (٣) **الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء في التفاوض.**
- (٤) الاستراتيجية التي ينتهجها الخصم في التفاوض.

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية والتكتيك المتبع:

- (١) هام.
- (٢) ضروري.
- (٣) **لا يمكن الاستغناء عنه.**
- (٤) يمكن الاستغناء عنه.

وظائف الأسئلة:

١. جذب الانتباه؛
٢. الحصول على معلومات؛
٣. إعطاء معلومات؛
٤. اختبار صحة المعلومات؛
٥. إثارة التفكير؛
٦. تنشيط المناقشة؛
٧. الوصول إلى نتيجة؛
٨. تغيير مجرى الحديث؛
٩. كسب الوقت لإضاعة الوقت؛
١٠. لإرباك الطرف الآخر؛
١١. إثارة الطرف الآخر؛
١٢. حصار الطرف الآخر.

واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

- (١) حصار الطرف الآخر.
- (٢) إثارة الطرف الآخر.
- (٣) إرباك الطرف الآخر.
- (٤) **مساعدة الطرف الآخر.**

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

- (١) تظهر قبولك التام لنقده.
- (٢) **تعاونك وترجئ الإجابة.**
- (٣) عدم تعاونك واهرب من الإجابة.
- (٤) 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 :

(١) **المفتوحة**

- (٢) المحددة
(٣) المباشرة
(٤) الواضحة

تفيد الأسئلة المفتوحة في :

- (١) ربح الوقت والتحكم فيه
(٢) تحكم السائل في مسار النقاش
(٣) **الحصول على ثقة المستجيب**
(٤) سيطرة السائل على الأسئلة والأجوبة

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:

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.

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

(١) **أسئلة مفتوحة.**

- (٢) أسئلة تعاونية.
(٣) أسئلة مغلقة.
(٤) أسئلة متباينة.

من فوائد الأسئلة المغلقة في التفاوض

- (١) جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً
(٢) الحصول على معلومات إضافية من المستجيب
(٣) الحصول على ثقة المستجيب
(٤) **ربح الوقت والتحكم فيه**

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

- (١) أسئلة مفتوحة.
(٢) أسئلة تعاونية.
(٣) **أسئلة مغلقة.**
(٤) أسئلة متباينة.

عندما تقرر عدم الإجابة على أسئلة الخصم خلال العملية التفاوضية

أ- عليك ان تظهر قبولك التام لنقده

ب- **عليك ان تظهر تعاونك وترجيى الاجابة**

ج- عليك ان تظهر عدم تعاونك وأهرب من الإجابة

د- عليك ان تعاونك وأهرب من الإجابة

كتمهيد للحصول على ثقة المفاوض في بداية الجلسة التفاوضية يتم توجيه

أ- أسئلة مفتوحة

ب- أسئلة تعاونية

ج- أسئلة مغلقة

د- أسئلة متباينة

واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

(١) حصار الطرف الآخر.

(٢) إثارة الطرف الآخر.

(٣) ارباك الطرف الآخر.

(٤) مساعدة الطرف الآخر

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية

(١) والتكتيك المتبع هام.

(٢) والتكتيك المتبع ضروري.

(٣) والتكتيك المتبع لا يمكن الاستغناء عنه.

(٤) والتكتيك المتبع يمكن الاستغناء عنه.

عندما يرغب المفاوض ربح الوقت والتحكم فيه خلال عملية التفاوض

أ-فعلية ان يسأل اسئلة مفتوحة

ب-فعلية ان يسأل اسئلة تعاونية

ج-فعلية ان يسأل اسئلة مغلقة

د-فعلية ان يسأل اسئلة متباينة

-يستعد فريق التفاوض بالأسئلة التي تتوافق مع منظمته

أ-وتناسب مع الاستراتيجية التي ينتهجونها في التفاوض

ب-وتناسب مع التكتيك الذي ينتهجونه في التفاوض

ج- وتناسب مع الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء في التفاوض

د- وتناسب مع الاستراتيجية التي ينتهجها الخصم في التفاوض

عندما تقرر عدم الإجابة على أسئلة الخصم خلال العملية التفاوضية

أ- عليك ان تظهر قبولك التام لنقده

ب- عليك ان تظهر تعاونك وترجى الإجابة

ج- عليك ان تظهر عدم تعاونك وأهرب من الإجابة

د- عليك ان تعاونك وأهرب من الإجابة

عندما يرغب المفاوض ربح الوقت والتحكم فيه خلال عملية التفاوض

أ-فعلية ان يسأل اسئلة مفتوحة

ب-فعلية ان يسأل اسئلة تعاونية

ج-فعلية ان يسأل اسئلة مغلقة

د-فعلية ان يسأل اسئلة متباينة

يستعد فريق التفاوض بالأسئلة التي تتوافق مع منظمته

أ-وتناسب مع الاستراتيجية التي ينتهجونها في التفاوض

ب-وتناسب مع التكتيك الذي ينتهجونه في التفاوض

ج- وتناسب مع الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء في التفاوض

د- وتناسب مع الاستراتيجية التي ينتهجها الخصم في التفاوض

المحاضرة التاسعة

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

(١) الاستشارة

- (٢) التحكيم
- (٣) إلزام أحد الطرفين برأيه
- (٤) إلزام كلا الطرفين برأيه

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

- (١) تقديم النصح والمشورة للطرف الأضعف.
- (٢) يلعب دوراً مشابهاً لدور القاضي.
- (٣) تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاه للحضور.
- (٤) **كحلقة وصل بين طرفي التفاوض.**

تنحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في:

- (١) ثلاث مهام رئيسية.
- (٢) أربعة مهام رئيسية.
- (٣) **خمسة مهام رئيسية.**
- (٤) ستة مهام رئيسية.

مهام المستشار في عملية التفاوض

- (١) تحديد مصادر تقليل تكاليف المنتج لطرفي النزاع
- (٢) تحديد مصادر تعظيم الأرباح من المنتج أو الخدمة لطرفي النزاع
- (٣) **تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع**
- (٤) تحديد مصادر تقليل المكاسب لطرفي النزاع

عند تحديد الشخص مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع يطلق عليه

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

يترك طرفي النزاع التفاوض ويلجئون الى المساومة عندما تكون موازين القوى للطرفين

أ - متكافئه

ب- غير متكافئه

- ج- متساويه
- د- غير هامه في النزاع

يعرف على انه احد الاشكال القانونية لفض النزاع ويطلق عليه مصطلح

أ - المساومة

ب- التحكيم

- ج- جهة الاختصاص
- د- الوساطه

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):

نطاق مهام المستشار ودوره:

(١) تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع:

(٢) تحديد الصور التعاقدية المناسبة:

(٣) تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف:

(٤) خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم:

(٥) تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن

منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع يعتبران من المداخل الأساسية لعملية

أ - التفاوض

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

المحاضرة العاشرة

يقوم الوسطاء بأدوار متعددة تشمل الآتي:

- تسهيل عمليات التفاوض؛
- الإسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود؛
- **تضييق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة؛**
- اقتراح أساليب للتوصل إلى اتفاق؛
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات.

الدور الأساسي الذي يلعبه الوسيط في عملية التفاوض هو :

- (١) اتخاذ القرار الملزم لجميع الأطراف
- (٢) **تضييق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة**
- (٣) تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين
- (٤) حسم النزاع ما بين الطرفين

يتمثل الدور الأساسي للمحكم في عملية التفاوض ، في :

- (١) قيادة المناقشة
- (٢) تقديم الاقتراحات للمتفاوضين
- (٣) تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين
- (٤) **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 دور المحكم في القضايا التفاوضية في:

ينحصر دور المحكم عند طلب تدخله في القضايا التفاوضية في ؟

- (١) قيادة المناقشة.
- (٢) تقديم الاقتراحات للمتفاوضين.
- (٣) **حسم النزاع بين طرفي التفاوض**
- (٤) الوساطة للقبول بحلول وسط.

عادة ما يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية:

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

- (١) **الطرف الأضعف في التفاوض.**
- (٢) المستشارين القادمين لأحد الأطراف.
- (٣) الطرف الأقوى في التفاوض.
- (٤) 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 اختلاف موازين القوى بين الأطراف المتفاوضة.** وتعد بذلك جوهر عملية التفاوض.

يعد التفاوض :

- (١) أحد العناصر الأساسية للمساومة
- (٢) جزءاً لا يتجزأ من المساومة
- (٣) مناقضاً لعملية المساومة
- (٤) **أشمل من المساومة**

ينظر للمساومة على أنها :-

- (١) **جزء من التفاوض**
- (٢) أشمل من التفاوض
- (٣) تختلف اختلاف جوهري عن التفاوض
- (٤) لا علاقة لها بعملية التفاوض

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

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

- (١) الوساطة
- (٢) المساومة
- (٣) التحكيم
- (٤) التفاوض

تعبر المساومة عن :

- (١) موازين قوى متكافئة بين الأطراف المتفاوضة
- (٢) علاقات تبادلية بين الأطراف
- (٣) علاقات قائمة على الأخذ والعطاء بين الأطراف المعنية
- (٤) موازين قوى غير متكافئة للأطراف المتفاوضة

عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين:

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

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

- (١) من الصراع المطلق بين الطرفين
- (٢) من التعاون المطلق بين الطرفين
- (٣) تجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بين الطرفين
- (٤) من التعاون والتنافس بين الطرفين

مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع فكرتها على:

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

- (١) أن الصراع مطلق بين الطرفين ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
- (٢) أن الصراع غير مطلق ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
- (٣) أن الصراع مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسباً في آن واحد.
- (٤) أن الصراع غير مطلق ويحقق الطرفين مكسباً في آن واحد.

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

- (١) الصراع المطلق بين الطرفين
- (٢) التعاون المطلق بين الطرفين
- (٣) المباريات ذات المجموع الصفري بين الطرفين
- (٤) التعاون والتنافس بين الطرفين

عندما تتجه منظمات الاعمال الى التحكيم في قضاياها التفاوضية فإنها تأخذ

أشكال من اشكال التفاوض المادية

ب-الشكل القانوني لفض النزاع

ج-شكل من اشكال المساوية

د-شكل من اشكال الوساطة

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

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

تختلف حالة الاخذ والعطاء بين طرفي التفاوض في

أ - التفاوض تقوم على الاخذ فقط وفي حالة المساومه على الاخذ والعطاء

ب- التفاوض تقوم على الحيطة والحذر وفي حالة المساومه على المجازفه

ج- التفاوض تقوم على الاخذ والعطاء وفي حالة المساومه على الاخذ فقط

د- التفاوض تقوم على المجازفه وفي حالة المساومه تقوم على الحيطة والحذر

المحاضرة الحادية عشر

تتمثل المهارة هي :

- (١) القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة
- (٢) القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتماداً على قوة الموقف التفاوضي
- (٣) القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتماداً على ضعف الخصم
- (٤) الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى هدف معين

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

(١) استراتيجية التفاوض

(٢) مهارة التفاوض

(٣) سياسة التفاوض

(٤) 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

(١) الذاتية

(٢) الموضوعية

(٣) الشخصية

(٤) 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 :

(١) أربعة.

(٢) خمسة.

(٣) ستة.

(٤) سبعة.

من المهارات الموضوعية للتفاوض :

(١) سرعة البديهة والفتنة

(٢) القدرة على التحليل

(٣) الإدراك الكامل والمتكامل

(٤) إجادة فن الاستماع

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

(١) المهارات الموضوعية وهي المعرفة القياسية.

(٢) المهارات الموضوعية وهي القدرة على التحليل.

(٣) المهارات الشخصية وهي المعرفة القانونية.

(٤) المهارات الموضوعية وهي المعرفة العامة.

المهارات الشخصية:

وتتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض والاستعداد الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إيجادها؛ وتصبح المهمة هنا هي صقل وتطوير وتطوير 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.

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض

(١) القدرة على استنباط النتائج الهامة من مشكلة التفاوض

(٢) القدرة على تحديد أدوات تحليل مشكلة التفاوض

(٣) القدرة على تشخيص مشكلة التفاوض

(٤) القدرة على التحليل العلمي لمشكلة التفاوض

تتمثل إحدى مهارات التفاوض الشخصية في:

- (١) المعرفة القياسية
- (٢) القدرة على التحليل
- (٣) المعرفة العامة
- (٤) الطلاقة والكياسة

القدرة على الاستقراء ، تصنف ضمن قدرات التفاوض :

- (١) الميكانيكية
- (٢) الحركية النفسية
- (٣) الحسية والجسمية
- (٤) العقلية

تصنف القدرة اللغوية ، ضم قدرات التفاوض ؟

- (١) العقلية
- (٢) الميكانيكية
- (٣) الحسية والجسمية
- (٤) الحركية النفسية

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

- (١) العقلية
- (٢) الميكانيكية
- (٣) الحركية النفسية
- (٤) الحسية والجسمية

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

- (١) العقلية
- (٢) الميكانيكية
- (٣) الحسية والجسمية
- (٤) الحركية النفسية

قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:

- أ- 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 وخلقية ومزاجية.

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

- (١) مهارات المفاوض.
- (٢) قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.
- (٣) عوامل الجذب في التفاوض.
- (٤) 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 بالترهيب والتخويف)؛
- ✓ الحصول على الاستحسان وترك الانطباع الإيجابي لدى الآخرين؛
- ✓ الاقتناع بالعقل والحجة والبرهان

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

من عوامل الجذب في التفاوض

أ - اتقان اسلوب الضغط بالترهيب والترغيب

ب- اتقان اسلوب الضغط بالالاحاح والتكرار

ج- اتقان اسلوب الضغط سواء بالالاحاح والتكرار او بالترهيب والترغيب

د- اتقان اسلوب الضغط سواء بالالاحاح والتكرار او بالترهيب والترغيب والإهمال

المحاضرة الثانية عشر

- 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.

ينطبق على المفاوضات الدولية جميع المبادئ العامة للتفاوض الفعال:

- (١) كاملة.
- (٢) كاملة وإلغاء بعض المبادئ غير المتوافقة.
- (٣) **كاملة وإضافة بعض الخصائص المميزة لها.**
- (٤) كاملة بعد حذف كل ما يتعلق بالظروف الداخلية للدولة.

تطبق المبادئ العامة للتفاوض الفعال على المفاوضات الدولية

- (١) كاملة دون نقص او زيادة
- (٢) كاملة وإلغاء بعض المبادئ غير المتوافقة.
- (٣) **كاملة وإضافة بعض الخصائص المميزة لها.**
- (٤) كاملة والغاء بعض الخصائص المميزة لها

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

- (١) المفاوضات بين منظمين محليتين متنافستين.
- (٢) المفاوضات منظمين محليتين بينهم عداوة سابقة.
- (٣) المفاوضات بين منظمين محليتين بينهم تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة.
- (٤) **المفاوضات بين منظمين دوليتين.**

يتطلب سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية :

- (١) الترويج للنفس بدل الترويج لفكرة التعاقد
- (٢) اعتماد الأساليب الغامضة
- (٣) البعد عن الوضوح
- (٤) **البعد عن أساليب المراوغة المكشوفة**

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

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

عندما تكون المفاوضات بين منظمين دوليتين فإن

- أ - حاجز التكامل ينمو ويكبر
- ب- حاجز التفاهم ينمو ويكبر
- ج- حاجز الثقة ينمو ويكبر
- د- حاجز الخوف ينمو ويكبر بينهم**

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

- (١) الآثار المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- (٢) الآثار غير المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- (٣) **الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع محل التفاوض.**
- (٤) أهمية المشروع محل التفاوض.

إجراءات سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية الأولى متعددة ليس منها

- (١) الصراحة والوضوح والبعد عن المراوغة.
- (٢) إبداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.
- (٣) تكوين علاقات شخصية دون مبالغة.
- (٤) **عدم إعلان الأهداف المواقف بشكل مسبق.**

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 والمواقف أخذًا في الاعتبار: أنه لكل مقام مقال، مع عدم كشف الأوراق دفعة واحدة، ودرجة الموثوقية 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 سبترتب 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 وموازين 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 يضيف 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، وغالبا 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

١-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 أساسا للتعامل فيما بعد.

- (١) من الناحية التفاوضية
- (٢) من الناحية القانونية
- (٣) من الناحية المادية
- (٤) من الناحية السياسية والاجتماعية

من الجوانب الإجرائية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

- (١) أسلوب كتابة العقد
- (٢) المنهجية
- (٣) الدقة في تحديد معاني المصطلحات
- (٤) المقومات في عملية التنفيذ

من الجوانب الإجرائية أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض

- (١) مكان تحرير وكتابة العقد
- (٢) وضوح مصطلحات وعبارات العقد
- (٣) مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق
- (٤) إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر

واحدة فقط لا تقع ضمن الجوانب الإجرائية في صياغة العقد:

- (١) طريقة صياغة الاتفاق.
- (٢) مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق.
- (٣) مكان تحرير وكتابة العقد.
- (٤) وقت إعداد العقد.

ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:

- (١) الإلمام بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية.
- (٢) الإلمام بالنواحي القانونية بما يضمن استيفاء العقد كافة الشروط.
- (٣) الإلمام بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع.
- (٤) الإلمام بالنواحي الإدارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق.

٢ - 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 واعتماده: بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كحسن التصرف والذكاء والحيادية والإلمام 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

(١) المنهجية التي سيتم بموجبها تنفيذ بنود العقد

- (٢) لغة تحرير وكتابة العقد
- (٣) وقت إعداد العقد
- (٤) طريقة صياغة الاتفاق

من الجوانب الموضوعية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

- (١) مكان تحرير وكتابة العقد

(٢) وضوح مصطلحات وعبارات العقد

- (٣) لغة تحرير وكتابة العقد
- (٤) وقت إعداد العقد

يعد ضبط كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد من الجوانب

- (١) الشخصية التي ينبغي ان يحسمها المفاوض

- (٢) الاجرائية التي ينبغي استيفاؤها في العقد

(٣) الموضوعية التي ينبغي استيفاؤها في العقد

- (٤) الاجتماعية التي ينبغي ان يتفق عليها الطرفين

عدد أركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابة العقد:

- (١) ثمانية.

- (٢) تسعة.

- (٣) عشرة.

- (٤) أحد عشر

يشمل موضوع العقد :

(١) الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها

- (٢) النظام الخاص بحل الخلافات

- (٣) القانون الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد

- (٤) 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

- (١) مقدمة العقد

(٢) موضوع العقد

- (٣) ملاحق العقد

- (٤) الشروط الجزائية للعقد

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

، لفظ :

- (١) موضوع العقد

(٢) ديباجة العقد

- (٣) ملاحق العقد

- (٤) متن العقد

تشتمل ديباجة العقد على

- (١) الحقوق التي يخولها العقد

- (٢) الالتزامات التي يرتبها العقد

(٣) الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود العقد

- (٤) النظام الخاص بحل الخلافات

من الأركان الأساسية للعقد

- (١) أن تكون بنوده متنسقة مع النظام السياسي
- (٢) أن تكون بنوده متنسقة مع الحالة الاقتصادية
- (٣) أن تكون بنوده متنسقة مع الجوانب القانونية
- (٤) **أن تكون بنوده متنسقة مع القانون والنظام الأخلاقي والعادات والسلوك العام للمجتمع**

ينظر للتوقيع على العقد على أنه عملية :

- (١) شكلية وليست موضوعية
- (٢) موضوعية وليست شكلية
- (٣) **موضوعية وشكلية في آن واحد**
- (٤) لا تتعلق بأركان العقد

أركان العقد:

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

١- اتفاق مكتوب:

ويعتمد ذلك على وجود نص مكتوب مصدق عليه من الفئيين والمختصين، ويتكون الص في العقد من:
-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.

٢- أطراف العقد:

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

٣- 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 محكومة بمجموعة قواعد قانونية عامة حاكمة للمجتمع بالإضافة للنظام الأخلاقي وعادات السلوك العام والتقاليد الثابتة؛

٤- موضوع العقد ذاته:

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

٥- أن يصاغ موضوع العقد بعبارات واصطلاحات واضحة المعالم ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في الخلافات

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

٦- العقوبة (الشرط الجزائي):

ويأخذ هذا الركن بندا (أو بنودا) مستقلا لتوضيح ماهية الغرامة أو الجزاء الذي سيتم توقيعه على من يخفق بالتزامات العقد، وهنا نميز ما بين من يخفق بأن يفشل في تادية التزاماته وبين من يتعمد الإخلال بنود العقد؛

٧- 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؛

٨- 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؛

٩- الملاحق الخاصة بالعقد:

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

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

أ - طريقة صياغة الاتفاق

ب- مشاركة جميع اطراف التفاوض في صياغة الاتفاق

ج- مكان تحرير وكتابة العقد

د- وقت اعداد العقد

لاستيفاء الجوانب الموضوعية فالعقد ينبغي

أ - ضبط المصطلحات الفنية

ب- ضبط المصطلحات الماليه

ج- ضبط كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد

د- ضبط المصطلحات القانونيه

من الاركان الأساسية للعقد

أ - ان تكون بنوده متنسقه مع النظام السياسي

ب- ان تكون بنوده متنسقه مع حاله الاقصاديه

ج- ان تكون بنوده متنسقه مع الجوانب القانونيه

د- ان تكون بنوده متنسقه مع القانون والنظام الأخلاقي والعادات والسلوك العام للمجتمع

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

(١) **الإحصائية**

(٢) الإجرائية

(٣) التشريعية

(٤) الوثائقية

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

(١) الإحصائية

(٢) الإجرائية

(٣) **التشريعية**

(٤) الوثائقية

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

(١) التشريعية

(٢) **الوثائقية**

(٣) التاريخية

(٤) الإجرائية

تسمى ملاحق العقد المتضمنة ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة ، الملاحق

(١) التشريعية

(٢) الوثائقية

(٣) **التاريخية**

(٤) الإجرائية

الملاحق الخاصة بالعقد:

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

ومن أهم تلك الملاحق ما يلي:

- **إحصائية:** يتم فيها التوضيح بالجداول التي يحتاجها العقد؛
- **إجرائية:** بحيث تتضمن الاجراءات 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.

تم بفضل من الله ونعمته الانتهاء من تحديث تبويب مقرر

التعاقد والتفاوض

للدكتور . محمد الجيزاوي

للفصل الثاني ١٤٣٧/١٤٣٨

الدفعة الماسية ٢٠١٧