

:: المحاضرة الأولى ::

١- 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.

٢- عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

- (أ) اتفاق.
 (ب) حسم قضية معينة.
 (ج) تنازلات.
 (د) تنازلات مؤلمة.

٣- عندما يقرر طرفان الدخول في عملية تفاوض بينهما فإنهما يهدفان إلى

- (أ) الدخول في نوع من الحوار
 (ب) الجلوس لتبادل الاقتراحات بينهما
 (ت) التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم
 (ث) الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما

٤- 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.

٥- 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
 (ت) الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات
 (ث) مصلحة مشتركة أو أكثر وقضية نزاعيه أو أكثر

٦- 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.

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

(أ) نوع من التفاوض.

(ب) تمهيد إلى التفاوض.

(ج) ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط.

(د) لا يعد نوع من التفاوض.

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

(أ) ضبط شكل ومضمون المشكلة.

(ب) نوع من التفاوض.

(ج) لا يعد نوع من التفاوض.

(د) تمهيد للتفاوض.

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

(أ) نوع من التفاوض.

(ب) تمهيد للتفاوض.

(ج) ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدئة أو الصلح.

(د) لا يعد نوع من التفاوض.

١٠- 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) وجود استراتيجيات لكل طرف قبل البدء في المفاوضات.

١١- ليكتمل التفاوض نحتاج إلى طرفين على الأقل وجود مصلحة مشتركة أو قضية

نزاعية بينهما وضرورة 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 .

١٢- ليكتمل التفاوض ينبغي توفر الركنين 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

-١٣

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.

-١٤

من الضروري أن يتوفر للمفاوض قبل البدء في عملية التفاوض

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

-١٥

هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف:

-١٦

من أبرز الفروق بين التفاوض والمساومة "الهدف" لكل منهما

- (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.

-١٧

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 لإنجاز الصفقة.

-١٨

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.

-١٩

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

- (أ) أشكال التفاوض.
 (ب) الأشكال القانونية لفض النزاع.
 (ج) أشكال المساومة.
 (د) أشكال الوساطة.

-٢٠-

لعملية التفاوض مداخل هي:**(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..

-٢١-

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 فرض الأمر الواقع ومنهج المراوغة ومنهج التمحور حول الهدف.

-٢٢-

يقوم منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على:**-٢٣- أطراف التفاوض الذين يعتمدون على منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية****التفاوض على:****-٢٤- 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 وسعى كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى.

-٢٥-

عندما يفهم أطراف التفاوض إمكانيات ومشكلات ورغبات كل طرف للآخر**بصدد:**

- (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.

-٢٦-

عدد المبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض هي:

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

٢٧- من المبادئ العامة للتفاوض:

٢٨- 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.

٢٩- 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.

٣٠- في التفاوض عند التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين يعد تساقا مع

(أ)

(ب) مبدأ العلاقات المتبادلة

(ت) مبدأ المساواة

(ث) مبدأ التكافؤ

(ج) مبدأ التوقيت الزمني

٣١- 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.

٣٢-

٣٣- 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.

٣٤- من خلال معرفتك بالمبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض. كم عددها:

(أ) خمسة.

(ب) سنة بير

(ج) سبعة.

(د) تسعة.

٣- من مصلحة المفاوض الناجح أن يتفاوض على أساس:

من الشرح

- (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.

٤- تقتضي المصلحة للمفاوض الناجح أن يؤسس تفاوضه على

من الشرح

- (أ) القوة الموضوعية في ذهن الطرف الآخر
(ب) القوة المدركة التي يخلقها الطرف الآخر في ذهنه
 (ت) مقدار التوازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الطرف الآخر
 (ث) مقدار عدم التوازن بين القوة الموضوعية والقوة المدركة في ذهن الطرف الآخر

٥- مقومات عملية التفاوض :

- (أ) ثلاثة.
 (ب) أربعة.
(ج) خمسة.
 (د) ستة.

٦- 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.

٧- ليس من الإعداد الجيد للتفاوض:

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

٨- 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.

المحاضرة الثالثة

١- ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض إلى:

- (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.

٢- من الأهمية المحافظة على سرية الأهداف التفاوضية وذلك لـ:

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

٣- على المفاوض أن يحتفظ بسرية الأهداف التفاوضية وذلك

- (أ) لعدم الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً
- (ب) لإضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تناول بعض الأهداف
- (ت) لعدم إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة
- (ث) لعرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات

٤- عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي:

- (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.

٥- القيود الاستراتيجية تقع ضمن القيود التفاوضية وهي قيود:

٦- القيود التفاوضية متعددة ومن أهمها القيود الاستراتيجية وهي قيود:

٧- 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.

٨- تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:

٩- تتحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي :

(أ) تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافتراساتها.

(ب) الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافتراساتها.

(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.

١٠- 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.

١١- 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

١٢- 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.

١٣- الأصل في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو:

(أ) درجة الاعتمادية بينهما.

(ب) درجة الموثوقية بينهما.

(ج) درجة التعاونية بينهما.

(د) درجة الندية بينهما.

١٤- عند الإعداد للتفاوض:

١٥- 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.

١٦- القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد:

- (أ) طريق سير المفاوضة.
(ب) الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة.
 (ج) العثرات التي يمكن أن يلاقيها المفاوض.
 (د) الحثثيات التي يمكن تجاهلها أثناء التفاوض.



:: المحاضرة الرابعة ::

١- 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.

٢- 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

٣- 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.

٤- 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
 (ت) تنعكس في تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة
 (ث) تنعكس في تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته

٤- 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

٥- من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

- (هـ) إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
 (و) إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
 (ز) عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
 (ح) عدم إعطاء الطرف الآخر فرصة لتغيير أجندة التفاوض.

٦- استراتيجيات (فوز/خسارة) تقع ضمن:

- (أ) استراتيجيات كيف تحقق.
 (ب) استراتيجيات متى نحقق.
 (ج) استراتيجيات ماذا نحقق.
 (د) استراتيجيات كيف نحقق.

٧- تكتيك الصقور والحمائم يستخدم في:

- (أ) استراتيجية فوز/ فوز.
 (ب) استراتيجية القنص.
 (ج) استراتيجية التدرج.
 (د) استراتيجية فوز/خسارة.

٨- استخدام 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).

٩- من التكتيكات الجيدة ارسال المندوب وتستخدم في استراتيجيات:

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

قام زملائنا في الفصل الماضي
 بسؤال الدكتور لوجود إجابتين
 وكان الجواب كما هو مذكور

١٠- تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

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

١١- عندما يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن اتمام الصفقة أمراً عادياً فإن:

- أ) المناخ التفاوضي يسمى مناخ الرسمي.
- ب) المناخ التفاوضي يسمى مناخ ودي.
- ج) **المناخ التفاوضي يسمى مناخ حيادي.**
- د) المناخ التفاوضي يسمى مناخ متشدد.



:: المحاضرة السادسة ::

١- تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

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

٢- المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين:

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

٣- 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.

