

## المحاضرة الأولى

تهدف عملية التفاوض إلى:

أ. إجراء نوع من الحوار.

ب. تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

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

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

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

أ. الدخول في نوع من الحوار

ب. الجلوس لتبادل الاقتراحات بينهما

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

د. الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما

جلوس الطرفين على طاولة المفاوضات يعني في علم التفاوض :

أ. الرغبة في تبادل الآراء

ب. الرغبة في التشاور في القضايا النزاعية

ج. الرغبة في حسم القضايا النزاعية بينهم

د. الرغبة في إيصال رسائل لفضيه بين الطرفين

يعتبر علماء الإدارة أن عملية التفاوض نوع من الحوار:

أ. يقود في نهاية الأمر إلى إتفاق

ب. يقود في نهاية الأمر إلى حسم قضية معينة

ج. يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات

د. يقود في نهاية الأمر إلى تنازلات مؤلمة

عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

أ. إتفاق.

ب. حسم قضية معينة.

ج. تنازلات.

د. تنازلات مؤلمة.

### عملية التفاوض

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

١- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.

٢- وجود قضية نزاعيه أو أكثر.



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 واشاراته 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

#### مفهوم التفاوض

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

عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات 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 كورة قدم مع لاعب اجني

- أ. قراءة لوضع السوق وبحث مدى مناسفته 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

١. نوع من التفاوض

٢. تمهيد للتفاوض

٣. ضبط شكل ومضمون اتفاق الهدنة أو الصلح

٤. لا يعد نوع من التفاوض

تصنف عملية الشراء التي يجري بها كالا منا :

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 الهدنة أو الصلح.

د. لا يعد نوع من التفاوض.

#### بعض من انواع التفاوض

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

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

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

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

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

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

ويتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة

بإجبار الطرف الآخر على القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين ما ويحقق مصالح الطرفين.





يعرف عن التفاوض انه :

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

#### الحاجة للتفاوض

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

تنشأ الحاجة للتفاوض :

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

هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف:

من أبرز الفروق بين التفاوض والمساومة "الهدف" لكل منهما

يختلف هدف التفاوض عن هدف المساومة حيث أن التفاوض

- 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 حتي إنجاز الصفقة.

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

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

أولاً: التفاوض والمساومة

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

تتميز المساومة عن التفاوض بكون :

- موازن القوة فيها متكافئة بين الطرفين
- طبيعة العلاقة فيها تبادلية بين الطرفين
- طبيعة العلاقة فيها أساسها الأخذ فقط بين الطرفين**
- طبيعة العلاقة فيها قائمة على الأخذ والعطاء بين الطرفين

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

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

- التفاوض
- المساومة
- الوساطة**
- التحكيم

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

- التفاوض
- المساومة
- الوساطة
- التحكيم**

يعرف على أنه أحد الأشكال القانونية لفض النزاع ويطلق عليه مصطلح

أ . المساومة

**ب . التحكيم**

ج. جهة الاختصاص

د. الوساطة

ثانياً: التفاوض والوساطة والتحكيم:  
 ١-التفاوض: يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع.  
 ٢-الوساطة: تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع بهدف مساعدة المتفاوضين على التوصل إلى حل.  
 ٣-التحكيم: يتعين دخول طرف آخر ،(قاضي) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف، وهو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع، ويتميز بالسرعة وقلة التكاليف.

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

نظر علماء الإدارة إلى التحكيم على انه شكل من

أ. أشكال التفاوض.

**ب. الأشكال القانونية لفض النزاع.**

ج. أشكال المساومة.

د. أشكال الوساطة.



### 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

### 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. سمي كل طرف لتعظيم مكاسبه والاضرار بمصالح الأطراف الأخرى

### يعتمد مدخل المصالح المشتركة على عدة إفتراضات منها :

#### من الافتراضات الأساسية في مدخل المصالح المشتركة:

- أ. عدم تكافؤ المراكز التفاوضية.
- ب. عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى.
- ج. تعارض المصالح.
- د. تكافؤ الحقوق والواجبات.

### من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

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

- عندما يفهم أطراف التفاوض إمكانات ومشكلات ورغبات كل طرف للأخر بصدد:  
وصول أطراف التفاوض الى تفهم مشكلات ورغبات كل طرف للأخر نكون قد بدأت في التعامل :-  
تفهم أطراف التفاوض إمكانات ومشكلات ورغبات بعضهما البعض بين التعامل من خلال :  
عند وصول أطراف التفاوض الى تفهم مشكلات ورغبات كل طرف للأخر نكون قد بدأت في التعامل
- أ. التعامل من خلال منهج الصراع.
  - ب. التعامل من خلال منهج المصالح المشتركة.
  - ج. التعامل من خلال منهج المراوغة.
  - د. التعامل من خلال منهج فرض الأمر الواقع.

- عندما يتفهم أطراف التفاوض إمكانات ومشكلات ورغبات كل طرف للأخر فنحن بصدد
- أ. أطراف تتعامل من خلال منهج الصراع
  - ب. أطراف تتعامل من خلال منهج المصالح المشتركة
  - ج. أطراف تتعامل من خلال منهج المراوغة
  - د. أطراف تتعامل من خلال منهج فرض الأمر 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



### المبادئ العامة للتفاوض

#### أولاً: مبدأ الالتزام:

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

#### ثانياً: مبدأ المصلحة أو المنفعة:

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

#### ثالثاً: مبدأ العلاقات المتبادلة:

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

#### رابعاً: مبدأ الاستمرارية:

ويعني هذا المبدأ أن التفاوض لا يد أن يتواصل بين الطرفين دون توقف. ولا يمكن أن يتم التفاوض بشكل متقطع، وألا يتم الانتقال إلى مواضيع أخرى دون التوصل إلى حلول جزئية لما يتم التفاوض حوله، ويمكن أن يتوقف التفاوض مؤقتاً لفترات متفق عليها على أن تستمر من النقاط التي انتهت إليها أو حسب اتفاق الطرفين. ويظل المبدأ الأساسي هو استمرارية التفاوض لحين التوصل للاتفاق وفقاً للسقف الزمني المحدد.

إختيار واحد فقط في مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض  
من المبادئ العامة للتفاوض:

مبدئين من المبادئ العامة للتفاوض :

أ. مبدأ التكافل ومبدأ المساواة.

ب. مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل.

ج. مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية.

د. مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ.

مبادئ التفاوض متعددة أبرزها :

أ. مبدأ التكافل ومبدأ المساواة ومبدأ المصلحة

ب. مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل ومبدأ المصلحة

ج. مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية ومبدأ المصلحة

د. مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ ومبدأ المصلحة

يعد مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية:

أ. من المعايير الهامة للتفاوض.

ب. من التوجهات العامة للتفاوض.

ج. من المبادئ العامة للتفاوض.

د. من السياسات العامة للتفاوض.

مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني:

أ. استخدام الزمن بدون سقف زمني.

ب. توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر.

ج. عدم الارتباط بالزمن للاستفادة من كل دقيقة في إنجاح التفاوض.

د. التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين.

يعد التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين:

أ. من السياسات العامة للتفاوض.

ب. من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.

ج. من التوجهات العامة للتفاوض.

د. من المبادئ العامة للتفاوض خاصة مبدأ التوقيت الزمني.

#### خامساً: مبدأ التوقيت الزمني

لا يعقل أن يبدأ تفاوض حول موضوع ما إلى ما لا نهاية أو بدون سقف زمني محدد. بل إن المبدأ الأساسي للتفاوض الفعال هو التقيد بجدول زمني للتفاوض ويمكن أن يمتد لفترات أخرى حسب اتفاق الأطراف المتفاوضة أو حسب مقتضيات الظروف.

#### سادساً: مبدأ التكافؤ

من الضروري لنجاح عملية التفاوض وتحقيق التوازن في الأهداف والمصالح والنتائج، أن يكون هناك درجة من التكافؤ

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

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

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

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

### من المبادئ العامة للتفاوض

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

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

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

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

- أ. المصلحة أو المنفعة كأحد مبادئ التفاوض
- ب. الالتزام 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. التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها
- ج. إلتزام كل طرف بعلاقة جيدة مع الطرف الآخر
- د. إلتزام كل طرف بإنهاء الصفقة على أي حالاً كانت

## المحاضرة الثانية

الإعداد الجيد للتفاوض يعني:

من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيدا للتفاوض

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض إجراء واحدة من الخيارات التالية

أ. التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.

ب. التنظيم الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.

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.

محددات النجاح في التفاوض

أولاً: الإعداد الجيد للتفاوض: الإعداد الجيد للتفاوض يعني التخطيط

الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي. ويشمل ذلك:

✓ تحديد الأهداف

✓ تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي

✓ تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها

✓ اختيار الفريق المفاوض

✓ تحديد اللغة التي سيتم استخدامها

✓ اختيار مكان التفاوض

✓ تدريب المفاوضين

ثانياً: الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها:

الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة على

الإطلاق في موقف آخر وأن التكتيك الذي ثبت نجاحه مع طرف

معين قد يفشل تماماً مع خصم آخر.

ثالثاً: الاستخدام الذكي للتوقيت:

التوقيت قيد مفروض على كل مفاوض كما أن التوقيت المناسب

للتحرك والمناورة أمر مهم جداً:

متى نتشدد؟

ومتى نتساهل؟

متى نضيع الوقت؟

متى نطرح حلاً بديلاً؟

متى نتمسك بالموقف

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

أ. الإستعداد الجيد لتفاوض

ب. إستعداد كل طرف ان يتنازل لطرف الاخر

ج. إستعداد كل طرف ان يجهز على الاخر

د. إستعداد كلا الطرفين ان يرضي بعضهم بعضا

واحدة فقط لايمكن اعتبارها من الإعداد الجيد للتفاوض:

ليس من الإعداد الجيد للتفاوض:

أ. تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها.

ب. اختيار الفريق المفاوض.

ج. تحديد الاستراتيجية المستخدمة.

د. تدريب المفاوضين.





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

حل الدكتور بالمباشرة

قدرة المشتري على النجاح كمفاوض تتوقف على :

أ - اطلاعه على كافة البيانات

ب- الملمه بشكل كامل بموضوع التفاوض

ج- مقتنعا بموضوع التفاوض

د- اتقانه للمهام الموكلة اليه

التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة وذات صبغة تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية

الأساسية هي تعبير عن :

أ. المسار العام للتفاوض

ب. استراتيجية التفاوض

ج. التكتيكات التفاوضية

د. سياسة التفاوض

**شروط المدير 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 والاقتناع بها (الجوانب، الموضوعات، القضايا، المعرفة، الاقتناع، المنافع).

٤- التأكد من المعرفة الصحيحة والإدراك التام لأنماط البشر والقدرة على التعامل الفعال مع كل نمط منهم (تباين الأشخاص - الدوافع - الانفعالات - الأسئلة - الاستماع - الانصات - التحدث) لنجاح في عملية التفاوض مع العملاء وكسبهم بصفة دائمة.

٥- توفر الخصائص والمهارات التفاوضية الأساسية لدى المفاوض.

٦- التخطيط والإعداد الجيد لكل عملية تفاوضية

٧- اختيار 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 متناسقة أو متضادة ذات صبغة تنفيذية تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها.

### مقومات عملية التفاوض :

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

### من مقومات عملية التفاوض

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

كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين ، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحل 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 الى اتفاق
- ج. القدرات التفاوضية والرغبة المشتركة لأطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق
- د. القدرات التفاوضية ورغبة المحكمين في الوصول الى 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





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 يلاقيها المفاوض.
- د. الحثييات 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. **استراتيجية**

**تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:**

تتحدد القضايا التفاوضية من خلال أربع مراحل 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.

(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 التفاوض ،مثل رغبة المنظمة في استمرار التعامل مع المورد بصرف النظر عن شروطه ،أو التقيد بالشراء من مصادر توريد محددة ، لأنها تقوم بشراء احتياجاتها من المنظمة وغيرها .

(٣) تحديد القضايا التفاوضية :

وتمر 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:

(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:

### عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض :

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

### (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:

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

### يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

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

تحدد قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

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

تعتبر درجة الاعتمادية 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 الاعتمادية على بعضهما ومواطن القوة والضعف وإدراكهما لهما :

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

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

أ. استراتيجية التفاوض

- ب. التكتيك التفاوضي
- ج. قضية التفاوض
- د. مهارات التفاوض

(٦) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية:

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

## المحاضرة الرابعة

### عند اختيار الفريق التفاوض ينبغي:

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

### عند اختيار فريق التفاوض ينبغي

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

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

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

### بناء فرق التفاوض في المنظمات يقوم على أساس تقارب وتماثل :

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

#### تابع خطوات الإعداد للتفاوض :

#### 7) اختيار فريق التفاوض:

- يتم اختيار أعضاء فريق التفاوض بشروط خاصة فمن الضروري أن يتصف المفاوض الماهر بعدة صفات أهمها
- ✓ الذكاء وقوة الملاحظة، وحسن وسرعة التصرف
  - ✓ والقدرة علي التعبير،
  - ✓ والجلد والصبر،
  - ✓ وإتقان فن الإنصات،
  - ✓ والقدرة علي لعب مختلف الأدوار،
  - ✓ وسعة الحيلة ،
  - ✓ وإتقان لغة المفاوض الآخر.
- ومن الضروري مراعاة تقارب أو تماثل المستوي الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض، وتقارب عدد أعضاء الفريقين، ويذكر أن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي، والعكس صحيح.

#### 8) تحديد أجندة التفاوض:

- تعكس أجندة التفاوض فكر واستراتيجية المفاوض ، وتمثل ترجمة عملية لسيناريو المفاوضات ، وتصور تسلسل التكتيكات المتبعة خلال مراحل التفاوض ، فالأجندة تحدد ما يلي:
- ١) بنود أعمال المفاوضات.
  - ٢) ترتيب تناول بنود جداول الأعمال.
  - ٣) مدي الارتباط أو الانفصال بين هذه البنود

### تعكس أجندة التفاوض:

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

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

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

يمكننا استنتاج استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة من خلال :

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

عند وضع أجندة التفاوض هناك:

عند الإعداد للتفاوض بوضع أجندة للتفاوض ينبغي أن نختر بين:

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

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض

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

عند وضع أجندة التفاوض وتقرر البدء بالقضايا الأساسية فإننا :

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

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

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

البدء بالقضايا الثانوية في تحديد أجندة التفاوض يكون بسبب :

- أ. أن حلها يسهل تلقائيا حل غيرها من القضايا
- ب. كون التنازلات بشأنها يكون أصعب من غيرها
- ج. كون التنازلات بشأنها يكون أكثر تكلفة من غيرها
- د. **إمكانية تقديم تنازلات بشأنها لكسب ثقة الطرف الآخر**

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

كسب ثقة الطرف الآخر، هو :

- أ. البدء بالقضايا الأساسية
- ب. **البدء بالقضايا الثانوية**
- ج. وضع أسس وشروط عامة للتفاوض
- د. تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة

هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض.

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

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

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

٤ ( تجميع القضايا المتجانسة:

وتعني تصنيف القضايا حسب النوع ( فنية ، مالية ، قانونية ، تسويقية. الخ ) وتشكل عدة لجان أو مجموعات عمل من كل فريق ، كل منها يتفاوض مع نظيره الطرف الآخر في المجال المخصص له ، ثم تعود هذه اللجان أو المجموعات للاجتماع معا للتشاور والتنسيق

## المحاضرة الخامسة

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 أساساً على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية. ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية، وبرامج زمنية للتنفيذ فهو بذلك عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقاً وهذا الإطار العام هو الاستراتيجية.

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

أ. التكتيك التفاوضي

ب. **استراتيجية التفاوض**

ج. الموقف التفاوضي

د. قضية التفاوض

**التخطيط للتخطيط في التفاوض هو تعبير عن:**

أ. الهدف التفاوضي

ب. **الاستراتيجية التفاوضية**

ج. التكتيك التفاوضي

د. قضية التفاوض

**يعرف التكتيك التفاوضي على أنه:**

أ. التخطيط للتخطيط

ب. **التخطيط للتنفيذ**

ج. الإطار العام للتحرك

د. الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي

**استراتيجيات (فوز/خسارة) تقع ضمن:**

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

أ. استراتيجيات كيف تحقق.

ب. استراتيجيات متى 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).

**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 فريقي التفاوض.

٤ . طلب استراحة لمراجعة الموقف.

٥ . تحديد موعد نهائي لإنهاء التفاوض.

٦ . تبادل الهدايا الرمزية.

٧ . ماذا لو ؟ فمثلا عن التفاوض علي 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 علي 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-الصقر والحمامة:

أي توزيع الأدوار على أعضاء فريق التفاوض، فالبعض متشدد (الصقر) ، 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 :

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.

ثانياً: 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 نسبياً وبالتالي يستهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

٢) **استراتيجية التدرج، استراتيجية القفز.**

✓ **استراتيجية التدرج:** تبني على التحرك نحو الهدف خطوة خطوة إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسياً وعملياً لإتمام الصفقة.

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

٣) **استراتيجية التعاون، استراتيجية المواجهة.**

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

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

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

✓ **استراتيجيات تفادي النزاع:** وهنا يسعى المفاوض إلى **تجنب نفسه الوصول إلى النزاع** اعتقاداً 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**)

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

تكتيكات إستراتيجيات متى نحقق ؟ متعدده منها :

أ. الإنسحاب الحقيقي

ب. الإنسحاب عندما لايفهم بعضهم بعض

ج. الإنسحاب المبكر

د. **الإنسحاب الظاهري**

تكتيك الإنسحاب الظاهري تكتيك مهاري يعتمد على التفاوض ويصنف ضمن:

تكتيك الإنسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

أ. استراتيجيات أين.

ب. استراتيجيات كيف نتحقق.

ج. استراتيجيات ماذا نتحقق.

د. **استراتيجيات متى نتحقق.**

ثالثاً: استراتيجيات متى نحقق؟

وتقوم علي حسن اختيار الوقت المناسب:

ومن التكتيكات المتبعة في هذا ما يلي:

١ ( التسوية ) وشعرات هذا الأسلوب (بالصبر تبلغ ما تريد ) ( أجل الإجابة .. أصمت .. لا تقلق )  
( لا تقدم تنازلاً 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 تحولاً 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 يحرصا على:

رغبة الأطراف في تحقيق الأهداف المشتركة يدفعهم :-

الأطراف المتفاوضة في تحقيق الأهداف المشتركة يدفعهم :-

أ . توفير المناخ الرسمي للتفاوض .

ب . توفير المناخ الحيادي للتفاوض .

ج . **توفير المناخ الودي للتفاوض .**

د . توفير المناخ المتشدد للتفاوض .

المناخ الودي للتفاوض يوفر البيئة المناسبة :

أ . لان يربح المفاوضات الاقوى في نتيجة التفاوض

ب . لان ينال الطرف الضعيف حقوقه في الصفقة

ج . **لتحقيق الأهداف المشتركة للطرفين**

د . لعدم تدخل أي طرف ثالث بينهم

عندما يعامل المفاوض مع الطرف 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

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.

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 أهمها:
  - ✚ تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض.
  - ✚ تحديد بدائل استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته.
  - ✚ توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها.
  - ✚ توضيح تأثير الوقت على نتيجة التفاوض في وقت معين على الأوقات اللاحقة.

يرجع إهتمام المنظمات بالقوة التفاوضية :

أ. كنتاج لجهد مبذول

ب. كإمكانية 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

المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين:

أ. رغبات كل منهما.

ب. تفاعلات الموقف التفاوضي.

ج. ناتج التفاوض.

د. القوة التفاوضية.

المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية للمفاوضين:

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

يوجه سلوك المفاوضات 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 المفاوضات لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوضات ، هو مدخل :

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

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

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

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

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

المدخل المختلفة للقوة التفاوضية:

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

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

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

المدخل المختلفة للقوة التفاوضية:

٢- مدخل السيطرة. ويعتمد هذا المدخل على الموارد الهامة في القوة التفاوضية (قدرة طرف على معاقبة طرف آخر) والتي يمكن أن تكون قدرات هجومية (المعاقبة) أو قدرات دفاعية (مورد تحمي طرف من الطرف الآخر) .

٣- مدخل الاعتمادية. وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها. ( درجة الاعتمادية ليست ثابتة وإنما هي متغيرة من موقف إلى موقف، بل وفي داخل الموقف الواحد ويمكن التأثير عليه بأسلوب موضوعي أو شخصي)

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

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

القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها:

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.

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

النطاق المتسع للقضايا بين المتفاوضين حتماً سيجعل المناقشات بينهما :

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

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

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

إذا ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا فإن المناقشات تكون:

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

ثانياً: علاقة القضايا ومدى ربطها:

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

عندما تربط الإدارة والنقابة بين القضايا محل التفاوض بينهما :

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

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

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

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

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

ثالثا: العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة:

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

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

أهمية التوصل إلى اتفاق:

- كلما زادت أهمية التوصل إلى الاتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام استراتيجيات تعاونية، وتكتيكات تفادي النزاع، وتجنب تصعيد الخلاف.
- إذا كان التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الأخر فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

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

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

إذا كانت نتائج المفاوضات خطيرة على أحد الأطراف عليه:

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

خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات زادت فعالية التكتيكات.
- كلما زادت خطورة النتائج للطرفين يكون استخدام استراتيجيات التعاون هي الحل العملي (نقسم البد نصفين)
- وعموماً إذا كانت النتائج خطيرة لطرف واحد فعليه أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.



ينظر الى استراتيجية تضييع الوقت كأحد إستراتيجيات التفاوض :

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

عند لجوء الخصم إلى تضييع الوقت لدينا:

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

أ. بديلاً واحداً لمواجهته.

ب. لدينا بديلين لمواجهته.

ج. لدينا ثلاث بدائل لمواجهته.

د. لدينا ثلاث بدائل لمواجهته.

مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:

البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة

البديل الثاني: المواجهة لإفشال تكتيك الخصم.

إستراتيجية تضييع الوقت إستراتيجيه معتبره فالتفاوض يقابلها الطرف الاخر:

أ. بديلاً واحداً لمواجهتها

ب. بديلين لمواجهتها

ج. ثلاث بدائل لمواجهتها

د. أربع بدائل لمواجهتها

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

أ. يسايرة أو بفشل إستراتيجيته حسب ماتقتضيه مصالحته

ب. يسايرة في إستراتيجيته

ج. يعمل على إفشال إستراتيجيته

د. يضغط عليه لتغيير إستراتيجيته

من البدائل المتاحة عند لجوء الخصم الى استراتيجية تضييع الوقت التجاوب 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:**

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.

حل الدكتور بالمباشرة

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

حل الدكتور بالمباشرة

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 راجباً في الإجابة على أسئلة الخصم فعليك أن:

أ. تظهر قبولك التام لنقده.

**ب. تعاونك وترجع الإجابة.**

ج. عدم تعاونك واهرب من الإجابة.

د. تعاونك واهرب من الإجابة.

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

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.



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.

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

- ربح الوقت والتحكم فيه؛
- تحكم السائل في مسار النقاش من خلال سيطرته على الأسئلة والأجوبة وبشكل يجعله يؤثر في النتائج. كما تجدر الإشارة ضمن هذا السياق إلى: أسلوب تتابع الأسئلة القائم على بدأ الحوار من قبل السائل بسؤال مفتوح يكون متبوعاً بأسئلة تتدرج في الانغلاق لتصل بالسائل إلى هدفه

**من فوائد الأسئلة المغلقة في التفاوض**

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

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

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

## المحاضرة التاسعة

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

أ. الاستشارة

ب. التحكيم

ج. إلزام أحد الطرفين برأيه

د. إلزام كلا الطرفين برأيه

الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة:

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 جوهريا عن حالة المحلل الذي يعمل كمستشار لصالح طرف واحد فقط في النزاع وبدون التدخل بشكل مباشر في المفاوضات.

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

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 مشاهياً 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. خمس مهام رئيسية.

د. ستة مهام رئيسية.

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

مهام المستشار في عملية التفاوض

من مهام المستشار في العملية التفاوضية والادوار الذي يلعبها

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

عند تحديد الشخص مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع يطلق عليه :

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

## المحاضرة العاشرة

الدور الأساسي الذي يلعبه الوسيط في عملية التفاوض هو :

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

### أهمية ودور المحكم:

- يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة أو تقديم الاقتراحات للمتفاوضين. فالمحكم هو الذي يحدد شروط التعاقد النهائي ونصوصه، وعليه تقع مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات الأطراف المعنية؛
- عادة ما يطلب الطرف الأضعف في لتفاوض التحكيم، وتكون وظيفة المحكم حيادية تامة بحيث لا تسمح للطرف الأقوى بالطغيان واستخدام قوته النسبية في إهدار مصالح الطرف الآخر؛
- للمحكم أن يلجأ لكافة الوسائل وتجميع كافة الأدلة والمستندات الموصلة للحقيقة بشأن طبيعة موقف النزاع، وله أن يستعين في ذلك بمن يشاء.

يتمثل الدور الأساسي للمحكم في عملية التفاوض ، في :

- أ. قيادة المناقشة
- ب. تقديم الاقتراحات للمتفاوضين
- ج. تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين
- د. حسم النزاع ما بين الطرفين

يتمثل دور المحكم في القضايا التفاوضية في:

ينحصر دور المحكم عند طلب تدخله في القضايا التفاوضية في :

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

عندما تتجه منظمات الأعمال الى التحكيم في قضاياها التفاوضية فإنها تأخذ

- أ. شكل من أشكال التفاوض المادية
- ب. الشكل القانوني لفض النزاع
- ج. شكل من أشكال 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

**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.

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 اختلاف موازين القوى بين الأطراف المتفاوضة إلى مفهوم :

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

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

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

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

- أ. من الصراع المطلق بين الطرفين
- ب. من التعاون المطلق بين الطرفين
- ج. تجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بين الطرفين
- د. من التعاون والتنافس بين الطرفين

مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع فكرتها على:

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

- أ. أن الصراع مطلق بين الطرفين ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
- ب. أن الصراع غير مطلق ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
- ج. أن الصراع مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسباً في آن واحد.
- د. أن الصراع غير مطلق ويحقق الطرفين مكسباً في آن واحد.

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

- أ. مباريات المجموع الثابت
- ب. مباريات المجموع المتغير
- ج. مباريات التعادل
- د. المباريات السلبية

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

- أ. الصراع المطلق بين الطرفين
- ب. التعاون المطلق بين الطرفين
- ج. المباريات ذات المجموع الصفري بين الطرفين
- د. التعاون والتنافس بين الطرفين

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

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

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

## المحاضرة الحادية عشر

تتمثل المهارة هي :

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

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

أ. استراتيجيات التفاوض

ب. مهارة التفاوض

ج. سياسة التفاوض

د. موقف التفاوض

### المقصود بمهارات التفاوض:

- تمثل المهارة في القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة، ومن ثمة فإن مهارات التفاوض تتعلق بتلك المهارات التي تكسب المفاوض القدرة على التفاوض على أساس الفهم والسرعة والدقة بما يحقق أغراض التفاوض؛
- وهنا يجب التمييز بين المهارة والاستراتيجية، لأن هذه الأخيرة (أي الاستراتيجية) تعني الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين.
- تنقسم المهارات التفاوضية إلى قسمين كلاهما يركز على المعرفة، هما:
  - ✓ المهارات الموضوعية؛
  - ✓ المهارات الشخصية.

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

أ. الذاتية

ب. الموضوعية

ج. الشخصية

د. الفطرية

### المهارات الموضوعية للتفاوض:

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

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

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

عدد المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض :

أ. أربعة.

ب. خمسة.

ج. ستة.

د. سبعة.



القدرة على الاستقراء ، تصنف ضمن قدرات التفاوض :

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

تصنف القدرة اللغوية ، ضم قدرات التفاوض ؟

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

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

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

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

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

قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:

- ١- قدرات عقلية: كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقراء..
- ٢- قدرات ميكانيكية: كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض؛
- ٣- قدرات حركية نفسية: كحركة اليدين أثناء التفاوض، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً، وضبط التوتر والانفعال؛
- ٤- قدرات جسمية وحسية: كالاتصال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض؛
- ٥- قدرات سمات شخصية: جسمية وفعلية واجتماعية وخلقية ومزاجية.

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.

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



## المحاضرة الثانية عشر

ينطبق على المفاوضات الدولية جميع المبادئ العامة للتفاوض الفعال:

- أ. كاملة.
  - ب. كاملة وإلغاء بعض المبادئ غير المتوافقة.
  - ج. **كاملة وإضافة بعض الخصائص المميزة لها.**
  - د. كاملة بعد حذف كل ما يتعلق بالظروف الداخلية للدولة.
- مع تزايد حجم المعاملات الدولية ومجالاتها، وتقدم أساليب الاتصال والنقل، أصبح العلم يعيش التبادل المستمر بين أعضائه من الدول المختلفة ممثلة في الحكومات والشركات والأفراد؛
- كما اتسع نطاق المعاملات الدولية ليشمل التعاون والتبادل الاقتصادي والسياسي والثقافي والاجتماعي...؛
- وبالرغم من أن المبادئ العامة للتفاوض الفعال التي سبق مناقشتها تشمل جميع مجالات التفاوض، إلا أن المفاوضات الدولية تتميز بخصائص إضافية هامة تستلزم الوقوف عليها.

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

- أ. المفاوضات بين منطمتين محليتين متنافستين.
- ب. المفاوضات بين منطمتين محليتين بينهما عداوة سابقة.
- ج. المفاوضات بين منطمتين محليتين بينهما تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة.
- د. **المفاوضات بين منطمتين دوليتين.**

عندما تكون المفاوضات بين منطمتين دوليتين فإن :

- أ. حاجز التكامل ينمو ويكبر
  - ب. حاجز التفاهم ينمو ويكبر
  - ج. حاجز الثقة ينمو ويكبر
  - د. **حاجز الخوف ينمو ويكبر بينهم**
- أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية:
- التعامل عبر عبور الحدود: مما يعني أننا أمام قوانين مختلفة ولغة مغايرة وقيم متباينة؛
  - حاجز الخوف بين الطرفين أكثر قوة، ينعكس بالتالي على حاجز الثقة؛
  - حاجز اختلاف الثقافات ومسائل السيادة؛
  - كون أصحاب المصلحة غير الأشخاص المفاوضين؛
  - آثار التفاوض تتجاوز الموقف التفاوضي.

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

- 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 وتأکید:

- أ. الآثار المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- ب. الآثار غير المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- ج. **الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع محل التفاوض.**
- د. أهمية المشروع محل التفاوض.

مبادئ وقواعد استرشادية عامة في المفاوضات الدولية:

- أ- **سد فجوة الثقة:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
  - ✓ الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة المكشوفة؛
  - ✓ ابداء 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، ولدرجة الوثوقية واعتماد كل طرف على الآخر؛
  - ✓ الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس؛
  - ✓ تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية.
- ب- إدراك وتأکید **الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع:** في معظم المعاملات الدولية ذات الطابع الاقتصادي عادة ما يتم التركيز على الآثار المباشرة والخدمات المتصلة بها كالسعر والتسليم والجودة وأساليب الدعاية والترويج للمنتج، غير أنه عادة ما سيترتب عن الاتفاق حول المشروع آثار تتعدى ذلك كإقامة العلاقات مع مشاريع أخرى والتبادل مع أسواق جديدة ستكون لها انعكاساتها الهامة الكلية والجزئية من خلال التأثير في العمالة والتوظيف واقتصاديات الحجم وموازن المدفوعات وعلى البلدين المضيف والمستثمر، ويتبع ذلك تغير في المراكز التنافسية والعلاقات الاقتصادية بشكل عام.
- ج- إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة : تختلف ثقافات الدول وحضاراتها بما 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

أ. من الناحية التفاوضية

ب. من الناحية القانونية

ج. من الناحية المادية

د. من الناحية السياسية والاجتماعية

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 تنتج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم للأطراف المتفاوضة يكون أساسا للتعامل فيما بعد.

من الجوانب الإجرائية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

أ. أسلوب كتابة العقد

ب. المنهجية

ج. الدقة في تحديد معاني المصطلحات

د. المقومات في عملية التنفيذ

من الجوانب الإجرائية أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض

أ. مكان تحرير وكتابة العقد

ب. وضوح مصطلحات وعبارات العقد

ج. مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق

د. إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر

واحدة فقط لا تقع ضمن الجوانب الإجرائية في صياغة العقد:

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

أ. طريقة صياغة الاتفاق.

ب. مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق.

ج. مكان تحرير وكتابة العقد.

د. وقت إعداد العقد.

ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:

أ. الإلمام بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية.

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

ج. الإلمام بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع.

د. الإلمام بالنواحي الإدارية بما يضمن عدم تعثرالاتفاق.

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 الى الإتفاق

#### 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 **والإمام بالنواحي القانونية** بما يضمن إعداد العقد مستوفياً لكافة الشروط؛
  - أسلوب كتابة العقد: بحيث يتم الحرص على أسلوب يشمل جميع الجوانب والأركان ويرضي جميع الأطراف؛
  - لغة تحرير وكتابة العقد: تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى.

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

- أ. المنهجية التي سيتم بموجبها تنفيذ بنود العقد
- ب. لغة تحرير وكتابة العقد
- ج. وقت إعداد العقد
- د. طريقة صياغة الاتفاق

من الجوانب الموضوعية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

- أ. مكان تحرير وكتابة العقد
- ب. وضوح مصطلحات وعبارات العقد
- ج. لغة تحرير وكتابة العقد
- د. وقت إعداد العقد



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

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

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

- أ. موضوع العقد
- ب. ديباجة العقد
- ج. ملاحق العقد
- د. متن العقد

تتضمن ديباجة العقد على :

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

من الأركان الأساسية للعقد :

- أ. أن تكون بنوده متسقة مع النظام السياسي
- ب. أن تكون بنوده متسقة مع الحالة الاقتصادية
- ج. أن تكون بنوده متسقة مع الجوانب القانونية
- د. أن تكون بنوده متسقة مع القانون والنظام الاخلاقي والعادات والسلوك العام للمجتمع

ينظر للتوقيع على العقد على أنه عملية :

- أ. شكلية وليست موضوعية
- ب. موضوعية وليست شكلية
- ج. موضوعية وشكلية في آن واحد
- د. لا تتعلق بأركان العقد



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

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

تسمى ملاحق العقد المتضمنة ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة ، الملاحق

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

#### الملاحق الخاصة بالعقد:

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

ومن أهم تلك الملاحق ما يلي:

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

واحدة فقط لاتقع ضمن الجوانب 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

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 خيرا 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 أجر ي وأجر الجميع ودعواتي لكم بالتوفيق والنجاح

تم بحمد الله تحديث التبويب الى الفصل الثاني 1438هـ\_ والشكر موصول لكل من كتب النموذج وبوبه وأعاد ترتيب

الملف لوسيندا العصاميه & جنون إحساس & سومي & أبو ريان & ناديه

دعواتكم مطلبي لوسيندا العصاميه

تم كتابة وحل أسئلة الفصل الصيفي صدى الأمل

تم تحديث الملف الى الفصل الصيفي بواسطة صدى الأمل