



## الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية في مقياس التفاوض التجاري

### الإجابة عن السؤال الأول: 8 نقاط

أ. التفاوض (Negotiation): التفاوض هو حوار ديناميكي بين طرفين أو أكثر يهدف إلى التوصل إلى اتفاق متبادل المنفعة، ويعتمد على التواصل والتسوية وحل المشكلات. وهو عملية تفاعل اجتماعي تتطلب الفهم المتبادل، وإدارة

1 نقطة

الاختلافات لتحقيق أهداف مشتركة أو متداخلة. ب. BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement): BATNA تعني "أفضل بديل لاتفاق تفاوضي"، وهو الخيار الذي يمكن للطرف اللجوء إليه إذا فشلت المفاوضات في الوصول إلى اتفاق مرضٍ. ويُستخدم كمعيار

1 نقطة

لتقييم العروض وتحديد ما إذا كان سيتم قبول أو رفض الاتفاق. ج. منطقة الاتفاق الممكن (ZOPA - Zone of Possible Agreement): هي المنطقة التي توجد فيها نقاط

تلاقي بين مصالح الأطراف المتفاوضة، وتُمثل مجموعة النتائج التي تكون مقبولة لكلا الطرفين. وهي العنصر الذي

1 نقطة

يجعل من الممكن التوصل إلى اتفاق ناجح. د. سعر الحجز: سعر الحجز هو الحد الأدنى الذي يقبله البائع (أو الحد الأقصى الذي يوافق عليه المشتري) في

المفاوضات. وهو العتبة التي تحدد ما إذا كان العرض قابلاً للقبول أم لا، ويمثل نقطة نهاية موقف الطرف في

1 نقطة

المفاوضات. ه. المفاوضات التعاونية: هي نوع من المفاوضات يهدف إلى تحقيق نتائج مفيدة للطرفين (ربح-ربح) من خلال التركيز

على المصالح المشتركة وإيجاد حلول مبتكرة توسع كعكة الموارد بدلاً من تقسيمها. تختلف عن المفاوضات التنافسية

1 نقطة

التي تستند إلى فكرة الفوز مقابل الخسارة. 2. لأطراف المشاركة في عملية التفاوض هي:

أ. المشاركون المباشرون: المشاركون المباشرون هم المفاوضون الأساسيون الذين يشاركون في الحوار. لديهم سلطة

اتخاذ القرارات وتمثيل مصالحهم. على سبيل المثال، في المفاوضات التجارية، قد يشمل المشاركون المباشرون

1 نقطة

الرؤساء التنفيذيين أو مديري المشتريات أو ممثلي المبيعات. ب. أصحاب المصلحة غير المباشرين: أصحاب المصلحة غير المباشرين هم أفراد أو مجموعات متأثرة بنتيجة

التفاوض ولكنهم لا يشاركون بشكل مباشر في العملية. وتشمل الأمثلة الموظفين أو المساهمين أو العملاء. يجب

1 نقطة

مراعاة مصالحهم لضمان استدامة الاتفاقية. ج. المؤثرون: المؤثرون هم أفراد أو كيانات تشكل عملية التفاوض أو النتيجة. وقد تشمل المستشارين أو الوسطاء أو

1 نقطة

الهيئات التنظيمية. فهم دورهم أمر بالغ الأهمية للتنقل في المفاوضات المعقدة.

### الإجابة عن السؤال الثاني: 12 نقاط

1. ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تحويل المفاوضات التجارية إلى عمليات أكثر كفاءة وسرعة من خلال استخدام

منصات رقمية مثل Zoom و Microsoft Teams التي تسهل التواصل الفوري ومشاركة المستندات في الوقت

الحقيقي، بالإضافة إلى استخدام الذكاء الاصطناعي الذي يُمكن من تحليل البيانات لاستخلاص رؤى دقيقة حول السوق والمنافسين، مما يدعم اتخاذ قرارات تفاوضية استراتيجية. **1 نقطة**

ومع ذلك، ظهرت تحديات جديدة مثل فقدان الإشارات غير اللفظية في المفاوضات الافتراضية واختلاف توقيت الأطراف الجغرافية، **1 نقطة**

فضلا عن القضايا الأخلاقية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي مثل التحيز في الخوارزميات. مما يستدعي وعيا تقنيا وأخلاقيا أكبر من المفاوضين لاستغلال هذه الأدوات بفعالية وبمسؤولية. **1 نقطة**

2. تساهم المفاوضات القائمة على الاستدامة في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال دمج معايير البيئة والعدالة الاجتماعية والحوكمة (ESG) في صميم عملية التفاوض، حيث تسعى الشركات إلى إبرام اتفاقيات مع الشركاء والموردين تراعي تقليل الأثر البيئي مثل انبعاثات الكربون، وضمان ممارسات العمل العادلة، وتعزيز الشفافية. **1,5 نقطة**

هذا النهج لا يسهم فقط في تعزيز السمعة المؤسسية وتقوية العلاقات طويلة الأمد مع الشركاء، بل يدعم أيضا القدرة التنافسية في سوق يتزايد فيه الطلب على المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يجعل الاستدامة عنصرا استراتيجيا وليس مجرد متطلب أخلاقي. **1,5 نقطة**

3- تلعب طبيعة العلاقة بين الأطراف المتفاوضة دورا محوريا في تحديد نوع المفاوضات المتبع، فإذا كانت العلاقة قائمة على الثقة والشراكة طويلة الأمد، فإن النهج التعاوني (المفاوضات ذات المجموع الإيجابي أو التكاملية) يصبح أكثر ملاءمة، حيث يسعى الطرفان إلى خلق قيمة مشتركة والتركيز على الحلول المستدامة التي تحقق مصالح الطرفين. **1 نقطة**

أما إذا كانت العلاقة قصيرة الأمد أو مبنية على المنفعة الفورية دون اهتمام بالمستقبل، فإن النهج التنافسي (المفاوضات ذات المجموع الصفري أو التوزيعية) يكون غالبا هو السائد، حيث يركّز كل طرف على تحقيق أكبر قدر من المكاسب الفردية، حتى لو على حساب الطرف الآخر. **1 نقطة**

وبالتالي، فإن مستوى الثقة وتوقعات استمرارية العلاقة تشكلان إطارا لاختيار الاستراتيجية التفاوضية المناسبة وتحديد درجة الانفتاح أو الحذر في التعامل مع الطرف الآخر. **1 نقطة**

4. تلعب "الشفافية" و"الاحترام المتبادل" دورا محوريا في بناء علاقات تفاوضية مستدامة، حيث تمثلان حجر الأساس لتعزيز الثقة بين الأطراف وخلق بيئة مواتية للتعاون. فالشفافية تعني تقديم المعلومات بدقة، والإفصاح عن التحديات والمخاطر المحتملة، مما يقلل سوء الفهم ويمنع الشعور بالخداع أو الاستغلال. **1 نقطة**

أما الاحترام المتبادل فيظهر من خلال الاستماع الفعال، تقدير وجهات النظر المختلفة، واستخدام لغة إيجابية وهادئة حتى في حال الاختلاف. **1 نقطة**

والشركات التي تركز على هذه العناصر تنجح أثناء المفاوضات في تحويل العملاء إلى شركاء استراتيجيين، لأنها تغرس لديهم الإحساس بالقيمة والثقة. وبذلك، لا تؤدي هذه العناصر إلى تحسين نتائج التفاوض فحسب، بل تساهم أيضا في تقليل النزاعات وتحويلها إلى فرص تعاون، ما يجعل العلاقة بين الأطراف أعمق وأكثر استدامة على المدى الطويل. **1 نقطة**