



يوم : 2026/05/11

الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية في مقياس التفاوض التجاري

السؤال الأول: (4 نقاط)

المفاوض المتعاون: هو نمط من أنماط المفاوضين يسعى إلى خلق "قيمة مشتركة" تحقق مكاسب للجميع، ويتميز بالشفافية وبناء الثقة كأساس للعلاقات طويلة الأمد. يظهر هذا المفاوض مرونة في استيعاب وجهات النظر المتنوعة، ويستخدم الحوار البناء لتحويل الخلافات إلى فرص للتعاون. **1 نقطة**

الاستماع النشط: عملية تفاعلية تتطلب تركيزاً كاملاً على ما يقوله الطرف الآخر، مع ملاحظة نبرة الصوت ولغة الجسد. يشمل تقنيات: تجنب المقاطعة، إعادة الصياغة، طرح أسئلة استقصائية، والتواصل البصري. **1 نقطة**

BATNA: يشير BATNA إلى "أفضل بديل لاتفاق تفاوضي"، وهو أقوى مسار عمل يمكن للطرف اتخاذه إذا فشلت المفاوضات ولم يتم التوصل إلى اتفاق. يعمل هذا المفهوم كمعيار موضوعي لتقييم العروض المقدمة، وتحديد ما إذا كان ينبغي قبول اتفاق معين أو رفضه. **1 نقطة**

ZOPA: تمثل ZOPA "منطقة الاتفاق الممكن"، وهي المساحة أو النطاق الذي تتداخل فيه أسعار الحجز لدى الطرفين، أي مجموعة النتائج التي تكون مقبولة لكلا الطرفين في آن واحد. يعد تحديد هذه المنطقة أمراً بالغ الأهمية في أي عملية تفاوضية لتجنب الوصول إلى طريق مسدود. **1 نقطة**

السؤال الثاني: (4 نقاط)

1- خطأ

سعر الحجز هو الحد الأدنى (للبياعين) أو الحد الأقصى (للمشترين) للعرض المقبول. وهو بمثابة عتبة حاسمة في صنع القرار. **1 نقطة**

2- خطأ

المفاوضات ذات المجموع الصفري (رابح-خاسر): مفاوضات تنافسية تكون فيها مكاسب أحد الأطراف مساوية لخسائر الطرف الآخر. **1 نقطة**

3- خطأ

الاستراتيجية التنافسية: تركز على تحقيق المكاسب الفردية بأقصى قدر ممكن. تستخدم عندما تكون المصالح بين الأطراف متباينة بشدة، ويكون الهدف الأساسي هو الحصول على أفضل صفقة ممكنة. **1 نقطة**

يختلف مفهوم الوقت وأهميته بشكل كبير بين الثقافات: الثقافات أحادية الزمن (مثل الألمانية والأمريكية) تلتزم بالمواعيد بدقة وتفضل إنجاز مهمة واحدة. بينما الثقافات متعددة الأزمنة (مثل العربية واللاتينية) تتعامل مع الوقت بمرونة أكبر، وتتقبل التأخير، وتفضل إنجاز عدة مهام في آن واحد. **1 نقطة**

ملاحظة: تحتسب العلامة في حالة كون الإجابة صحيحة بالكامل

السؤال الثالث: (12 نقاط)

1- تتمثل أهم الاتجاهات الحديثة في المفاوضات التجارية في:

المفاوضات الرقمية: أدى ظهور الأدوات والمنصات الرقمية إلى تحويل طريقة إجراء المفاوضات، حيث تستخدم البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والبرامج التعاونية. حققت هذه المفاوضات زيادة في الكفاءة وخفضاً في التكاليف، ولكنها تواجه تحديات مثل فقدان الإشارات غير اللفظية. **1 نقطة**

الاعتبارات عبر الثقافات: جعلت العولمة المفاوضات عبر الثقافات أمراً شائعاً، مما يستلزم فهم الاختلافات الثقافية في أنماط الاتصال وعمليات صنع القرار ومعايير التفاوض، وتكييف الاستراتيجيات لسد الفجوات الثقافية وبناء الثقة. **1 نقطة**

المفاوضات القائمة على الاستدامة: أصبحت الاستدامة اعتباراً رئيسياً، حيث تعطي الشركات الأولوية للعوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في عملية صنع القرار، فتتضمن المفاوضات موازنة الأهداف الاقتصادية مع المسؤوليات الاجتماعية والبيئية. **1 نقطة**

2- خصائص المفاوضات التجارية هي:

أ. **التركيز التجاري:** تعتمد المفاوضات التجارية في المقام الأول على الأهداف التجارية، مثل تعظيم الأرباح، أو خفض التكاليف، أو توسيع السوق. وهذا التركيز يميزها عن أنواع أخرى من المفاوضات. **1 نقطة**

ب. **السياق المهني:** تجري المفاوضات التجارية في سياق مهني، وتتضمن هياكل رسمية وبروتوكولات وتوثيق. وتتضمن هذه الرسمية الوضوح والمساءلة. **1 نقطة**

ج. **الآثار التنظيمية:** للمفاوضات التجارية آثار بعيدة المدى على المنظمات، حيث تؤثر على العمليات والمالية والسمعة. ويمكن للمفاوضات الناجحة أن تعزز أداء المنظمة وقدرتها التنافسية. **1 نقطة**

3- يمكن للمفاوض تحويل اعتراضات الطرف الآخر إلى فرص من خلال النظر إليها كوسيلة لفهم احتياجات الطرف الآخر بشكل أفضل بدلاً من اعتبارها عوائق، ويتطلب ذلك الاستماع بعناية لسبب الاعتراض وتحديد المخاوف الكامنة وراءه، ثم تقديم حلول مقنعة تلبي تلك الاحتياجات وتخفف من الاعتراضات، مع استخدام الاعتراضات كفرصة لتحسين العرض أو الاتفاق، فمثلاً إذا كان الطرف الآخر يعترض على السعر، يمكن تقديم خطة دفع مرنة أو إضافة مزايا أخرى بدلاً من الدفاع عن السعر فقط. **3 نقطة**

4- يتمثل الفرق بين المفاوضات المباشرة والمفاوضات الوسيطة في:

المفاوضات المباشرة: المفاوضات المباشرة هي التي يحدث فيها تفاعل مباشر بين الأطراف المعنية دون وجود وسيط. من مزاياها اتخاذ القرارات بشكل أسرع وبناء علاقات أقوى بين الطرفين. من متطلباتها توفر الثقة والشفافية والتواصل الفعال. أما عيوبها فتشمل احتمالية النزاع المباشر ونقص الحيادية. من مجالات تطبيقها الشراكات التجارية. **1.5 نقطة**

المفاوضات الوسيطة: المفاوضات الوسيطة هي التي تتضمن وسيطاً يسهل عملية التواصل بين الأطراف ويضمن العدالة. دور الوسيط يتمثل في تسهيل الحوار وتقليل حدة النزاعات. من مزاياها توفير منظور محايد وتقليل الصراع. من عيوبها تكاليف إضافية وتأخيرات محتملة. من مجالات تطبيقها نزاعات العمل والصفقات المعقدة التي تحتاج إلى طرف ثالث محايد. **1.5 نقطة**