

المفاوض الناجح في نظر المديرين بالملكة العربية السعودية

عبدالرحمن بن يوسف العالي
أحمد عبدالرحمن أحمد

جامعة الملك سعود
الملكة العربية السعودية

تختص هذه الدراسة بسميزات المفاوض الناجح من وجهة نظر المديرين السعوديين والعرب العاملين بالملكة العربية السعودية وأثر الفروقات الثقافية والديموغرافية في هذه النظرة. انتهت الدراسة إلى أن المديرين يطلبون سميزات عديدة في المفاوض الناجح مما يوحي بأنهم يولون التفاوض الأهمية التي يستحقها. وقد لخص التحليل العاملي تلك السميزات في خمسة أبعاد هي: القيادة، الخلق، التواصل، التحين، الإقناعية. وجدت الدراسة أيضاً أن الفروقات في النظرة بين المجموعتين طفيفة. كذلك وجدت الدراسة أن الفروقات الديموغرافية أكثر تأثيراً نسبياً ولا سيما الخبرة والتعليم.

على الرغم من أن التفاوض لحل الخلافات سلبياً والوصول إلى اتفاق بين متعاملين مرتقبين يعتبر من الأمور التي يشجع ممارستها في الحياة اليومية إلا أن الانطباع العام للمفاوضات هو أنها مداولات (سرية أو غير سرية) طويلة الأمد بين أطراف تمثل حكومات أو مؤسسات ضخمة، مثل مفاوضات «الجات» أو المفاوضات التجارية بين اليابان والولايات المتحدة أو مفاوضات السلام في الشرق الأوسط. وتعتبر هذه الأمثلة مجرد أشكال متنوعة للمفاوضات، إذ تختلف طبقاً لإجراءات ما قبل التفاوض وأسلوب التفاوض وعدد ونوع المشاركين وأهمية النتائج.

وإلى عهد قريب، لم يكن موضوع التفاوض يلقي الاهتمام الكافي من الأكاديميين، كما أن الكتابات القليلة في هذه الموضوع كان أغلبها من قبل الممارسين والمستشارين ومنصبه على ما يقدمونه من وصفات للنجاح، (Morrison (1985, Raiffa (1982, Lewicki et al (1993). غير أن اهتمام الأكاديميين ولا سيما المختصين منهم في علوم الإدارة بدأ يتزايد في السنوات الأخيرة، حيث أصبح واضحاً أن الكثير من تعاملات الشركات والمؤسسات مع عملائها ووكلائها وحلفائها تخضع للتفاوض، والأمر كذلك حيث أن محصلة تلك المفاوضات تؤثر في أداء الشركة أو المؤسسة، وكثيراً ما تعني الفرق بين الربح والخسارة، وبين البقاء و الفناء.

تم تسلّم البحث في يناير ١٩٩٦، وأجيز للنشر في أغسطس ١٩٩٦.

وعلى الرغم من ذلك الاهتمام إلا أنه مازالت هناك مجالات لم يدرسها الأكاديميون بما فيه الكفاية ومازالت هناك العديد من الفجوات والمواضيع الهامة في التفاوض فيما يتعلق بمراحل التفاوض من الإعداد حتى الاتفاق، وأسلوب التفاوض، وعدد المشاركين في المفاوضات وسمااتهم ومحصلة المفاوضات.

وتركز أغلب الدراسات على موضوعى مراحل التفاوض وأسلوب التفاوض. وفي الكتابات الأكاديمية هناك اهتمام خاص بأثر الفروقات الثقافية في أسلوب التفاوض، بينما لقيت صفات المفاوض نفسه قليلا من الاهتمام. أما الدراسات المتعلقة بالتفاوض في منطقتنا العربية فنادرة وأحيانا لا تتعدى إشارات ونصائح متناثرة هنا وهناك، لمساعدة رجال الأعمال الغربيين في تعاملهم مع رجال الأعمال من الشرق الأوسط (أنظر مثلاً: Moran and Harris, 1982; Graham and Herberger, 1983, Herbig and Kramer, 1992).

وقد اكتسب التفاوض أهمية متزايدة في أداء المنشآت العاملة في المملكة العربية السعودية. وترجع مسببات ذلك إلى نمو الاقتصاد السعودي وتزايد حجم وعدد المؤسسات والشركات السعودية والانفتاح على العالم الخارجي مع كل ما يتبع ذلك من تنافس واحتكاكات وتعاملات مع عملاء مرتقبين ووكلاء وحلفاء في الداخل والخارج . ويتطلب ذلك بالضرورة زيادة الاهتمام بهذه الوظيفة من قبل الممارسين والأكاديميين.

وهناك عدد قليل من الدراسات في هذا المجال، (At-Twajiri, 1992؛ أحمد والعالى، ١٩٩٦). وتهدف هذه الدراسة إلى سد بعض الفجوات في هذا المجال، إذ تسعى على وجه الخصوص للإجابة عن الأسئلة الثلاثة التالية:

١ - ما هي مميزات المفاوض الناجح المهمة في نظر المديرين في المملكة العربية السعودية؟ وهل يمكن إيجازها في عدد من الأبعاد الرئيسية؟

٢ - هل يختلف المدير السعودي عن المدير العربي غير السعودي في النظرة إلى أهمية تلك المميزات؟

٣ - هل تؤثر الخلفية الديموغرافية للمديرين في النظرة نحو مميزات المفاوض الناجح؟

قبل محاولة الإجابة عن هذه الأسئلة، تستعرض الدراسة في الجزء التالي بعض الأدبيات المتعلقة بهذه الأسئلة، هذا، بينما يناقش الجزء الثالث منهجية الدراسة، ثم يناقش الجزء الرابع ما توصلت إليه الدراسة من نتائج بينما يعرض الجزء الأخير خاتمة الموضوع.

الثقافة والتفاوض

من اوائل الكتابات الاكاديمية حول اثار الخلفية الثقافية للمفاوضين في عملية التفاوض هو ما قدمه (1983) Graham and Herberger لبعض نواحي السلوك التي يبدوها المفاوض الأمريكي ويراها طبيعية مع أنها قد تأتي بنتائج سلبية. ويعرض الكاتبان أمثلة ونصائح شمل بعضها كيفية مبادأة المفاوض العربي. كذلك ركز (1983,1985) Graham و (1992) Graham *et al* على أثر الثقافة في عملية التفاوض ، عما بأن البحث الأول أشار إلى صفات المفاوض (كالذكاء وتقدير الذات) كأحد ثلاثة عوامل تؤثر في محصلة المفاوضات.

وأبرز (1991) Withane أيضا أثر الخلفية الثقافية في عملية التفاوض مشيراً إلى صفات المفاوض كأحد المؤثرات النهائية في نتيجة التفاوض. وقد قسم الكاتب أساليب التفاوض الأساسية إلى اثنين: تحليلي وتوافقي. حيث يسعى المفاوض في الأسلوب الأول إلى تعظيم منفعته بصفته فرداً منظماً ينظر في كل البدائل ويختار أحسنها من وجهة نظره. واما الأسلوب الثاني فيفترض أنه أسلوب عملي يتم بموجبه التفاوض الداخلي بين أعضاء الطرف الأول والتفاوض الخارجي مع الطرف الثاني. ويفترض، طبقاً للكاتب، أن الأسلوب الأول غربي والأسلوب الثاني شرقي.

ويلاحظ أن أغلب الدراسات المتعلقة بأثر الثقافة في التفاوض تركز على عملية التفاوض نفسها. وقد قام (1990) Hawrysh and Zaichkowsky باستعراض عدد من هذه الدراسات وخلصا إلى أن الكثير منها يولى أهمية للثقافة ليس في تحديد محصلة المفاوضات فحسب، بل أيضاً في تحديد أسلوب وإستراتيجية التفاوض. لكنهما أشارا أيضاً إلى بعض الدراسات التي لم تخلص إلى وجود فوارق ثقافية مهمة في أساليب التفاوض، وذكرنا دراستين مهمتين هما: دراسة (1971) Madsen التي وجدت أن للخلفية الريفية والحضرية أثراً في أسلوب التفاوض أكبر من الخلفية الثقافية التي ينتمي إليها المفاوض، وايضاً دراسة (1980) Harnett and Cummings التي وجدت أن العوامل الديموغرافية كالجنس والعمر أكثر أهمية من العوامل الثقافية في تحديد أسلوب التفاوض.

وقد درس (1990) Hawrysh and Zaichkowsky العملية التفاوضية وأشارا إلى وجود فوارق بين المفاوض الأمريكي والمفاوض الياباني من حيث جس النبض قبل التفاوض، وتبادل المعلومات وعملية الإقناع والتنازل والنظرة إلى المحصلة النهائية، وكيف أن اليابانيين لا يحبذون العقود التفصيلية وأنهم لا يقدمون تنازلاتهم إلا في النهاية بينما يبكر المفاوض الأمريكي في ما يقدمه من تنازلات. لقد لقي أسلوب اليابانيين التفاوضي اهتماماً خاصاً من الكتاب، فبالإضافة إلى هذه الدراسة الأخيرة، هناك ايضاً على سبيل المثال دراسة (1984) Tung ودراسة (1984) Graham and Sano . ويعتبر ذلك الاهتمام طبيعياً نظراً لدور اليابانيين في التجارة العالمية. كذلك، لقيت جارتا الولايات المتحدة بعض الاهتمام في دراسة (1994) Husted عن المفاوض المكسيكي ، ودراسة (1984) Tse *et al* عن المقارنة بين المفاوض الكندي والمفاوض الصيني.

ومن ناحية أخرى، قام Kumar et al (1991) بدراسة عن كيفية تأثير أسلوب التفاوض (الناتج من فوارق ثقافية) في عملية التفاوض، حيث تم اختيار أربع مجموعات بخلفيات ثقافية مختلفة إحداها مكونة من جنسيات عربية. ومن بين الملاحظات التي خرجت بها الدراسة أن المفاوضين العرب واللاتينيين يولون أهمية كبيرة لمحاولة معرفة المفاوض من الطرف الآخر وتنمية علاقة قوية معه، على حين لا يهتم المفاوضون الأمريكيون بذلك. وقد أشار البحث إلى أن المفاوضين الشرق آسيويين والعرب يقضون وقتاً طويلاً في محاولة معرفة ماذا يريد الطرف الآخر. وأن المفاوضين الأمريكيين لا يتخذون موقفاً متطرفاً منذ البداية (مما يترك مجالاً قليلاً للتنازل)، وذلك على عكس المفاوضين العرب واللاتينيين. وقد اعتمدت تلك الدراسة في نتائجها على عينة من الطلاب محدودي الخبرة بعملية التفاوض.

وعلى ذات المنوال أشار Herbig and Kramer (1992) إلى أنه بينما يتسم أسلوب المفاوض الغربي بالمواجهة الفكرية التي يتبعها حل وسط، يتسم أسلوب البدو في الشرق الأوسط بتجنب المواجهة واستخدام الوسطاء والحلول التي تحفظ «ماء الوجه». وبعد مفهوم «حفظ ماء الوجه» (Face Saving) هو الأساس في التفاوض مع الصينيين في رأي Brunner and You (1988).

وتكاد تنعدم دراسات التفاوض المختصة بالبيئة السعودية، اللهم إلا دراسة رائدة قدمها التوجيهي (1992) At-Twajiri نظرت في الأسلوب التفاوضي للمشتريين الصناعيين السعوديين (الذين يشترون نيابة عن شركاتهم). وهدفت تلك الدراسة إلى تحديد مدى اتفاق سلوك المشتري الصناعي السعودي مع أحد خمسة أساليب تفاوضية هي: التنافسي، التوافقي، التصالحي، التعاوني، وغير المهتم. أخذت الدراسة عينة من المشتريين السعوديين وتوصلت إلى أن أسلوبهم تعاوني، وهو بذلك مشابه لأسلوب المشتريين الصناعيين في الغرب. وخلص التوجيهي من ذلك إلى ضعف أثر الفارق الثقافي، كما أن أغلب المشتريين الصناعيين السعوديين تلقوا دراستهم في الولايات المتحدة وأن في المملكة كثيراً من الأعمال المشتركة مع شركاء أمريكيين، وبالتالي فإن نزوع المشتري الصناعي السعودي إلى الأسلوب (التعاوني) الغربي هو نتيجة نوع من التكيف الثقافي.

ويركز هذا الاستعراض للأدبيات على علاقة الثقافة بالتفاوض، نظراً لزيادة اهتمام الأكاديميين بذلك في السنوات الأخيرة ولزيادة احتكاك رجال الأعمال بغيرهم من الثقافات الأخرى، يضاف إلى ذلك، كون هذه الدراسة تركز على مديريين من جنسيات (وثقافات) مختلفة. وعلى الرغم من التركيز الظاهر في الأدبيات الأكاديمية على أثر الثقافة على التفاوض، إلا أن كتابات الممارسين والمستشارين لا تعبر ذلك إهتماماً كبيراً، حيث أن هذه الكتابات موجهة أساساً إلى مدراء غربيين في بلادهم. وعلى سبيل المثال هناك مجموعة قراءات حديثة مختارة (Lewicki et al, 1995) عن التفاوض تصل الخمسين مقالاً، تختص أربعة منها فقط بأثر الثقافة، بينما يركز أغلبها على إعطاء الصفات الناجحة للتفاوض حيث أنها دراسات نموذجية (Normative) تنظر إلى الأشياء كما ينبغي أن تكون، وليست دراسات موجبة (Positive) تنظر فيما هي عليه الأشياء. ومن بين تلك المقالات التي تختص بالأثر الثقافي، دراسة مهمة قام بها Janosik (1987) حول مفاهيم مصطلح «الثقافة» المختلفة كقيم

مشتركة أو كسياق يؤثر في التفاوض . ويخلص الكاتب إلى أن هذه المفاهيم جعلت الكتاب يعيدون النظر في مفهوم التفاوض، كما أن المفاوضات نفسه لم يعد في نظرهم ذلك الإنسان الاقتصادي العقلاني الذي تصوره كتب الاقتصاد الكلاسيكي، بل هو إنسان له غايات وشعور وأهداف قد تختلف طبقاً لاختلاف بيئته الثقافية.

أما عن خصائص المفاوضات الناجح، فقد شغل ذلك الموضوع بعض الدارسين الذين سعوا إلى معرفة الصفات الشخصية للمفاوض الناجح وما يتبعه ذلك من أسلوب فعال. درس (Rackham 1980) مجموعتين من المفاوضين (ناجحين وغير ناجحين)، لكنه لم يخلص إلى صفات شخصية لهما بل إنصب نقاشه عن الفرق في السلوك بينهما قبل عملية التفاوض وأثناءها. أما (Fisher and Davis 1987) فقد حاولا تحديد المهارات الشخصية للمفاوض الناجح واجملاها في ست مهارات هي:

* التعبير عن الشعور القوي بطريقة مناسبة.

* الهدوء العقلي في مواجهة الحدة.

* الإصرار دون هدم العلاقة مع الطرف الآخر.

* تنمية الصلات بدون التضحية بالأهداف.

* الحديث بوضوح بطريقة تشجع الإنصات.

* الاستفسار والإنصات بفعالية.

وتبدو هذه المهارات كأنماط من السلوك أكثر منها خصائص للمفاوض. ومن الصعب عمليا اختيار المفاوض المرتقب الناجح على أساسها من بين المرشحين لتمثيل مؤسساتهم في التفاوض مع طرف آخر. وهناك أيضا دراسات أخرى عن المفاوضات الجيد مثل دراسة (Greenhalgh and Gilkey 1986)، لكننا تختص بالفروقات الجنسية بين المرأة والرجل وأثرها في التفاوض، بينما يركز (Christie 1970) على الصفات «الماكيفلية» في بعض المفاوضين، وكلاهما لايهم كثيرا هنا.

بل إن ما يهم هو مميزات المفاوضات الناجح التي أكدت العديد من الدراسات على أهميتها في محصلة التفاوض النهائي، وقد تمت الإشارة إلى بعضها أعلاه. لكن هذه المميزات لم تدرس بما فيه الكفاية، على الأقل في منطقتنا. ولذا تهدف هذه الدراسة الاستكشافية إلى معرفة نظرة المديرين في السعودية إلى المفاوضات الناجح من حيث ماهية مميزاته، وهل تتأثر تلك النظرة بالخلفية الثقافية والديموغرافية؟ وهل يختلف المدير السعودي في تصنيفه لأهمية تلك المميزات عن رفيقه المدير العربي غير السعودي؟.

منهجية الدراسة

تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من عينة «حصصية» (Quota Sample) من مديرين يعملون في مدينة الرياض، سواء في القطاع الخدمي أو الصناعي. وقد تم توجيه جامعي البيانات

لمقابلة مديرين تتوفر فيهم خصائص معينة من قائمة الدليل التجاري لمدينة الرياض (الدليل التجاري، ١٤١٣هـ). اقتصر اختيار العينة على منطقة الرياض من المملكة مع أهمية المناطق الأخرى، لما تمثله الرياض من نشاط وثقل تجاري في المملكة. وقد ناقش حسن (١٩٩٠م) العينة الحصصية واستخدامها بمدينة الرياض .

ومن خصائص مفردات العينة المطلوبة أن تكون الأغلبية من السعوديين، وأن يكون هؤلاء المديرون أصحاب خبرة عملية، وأن تكون أغليبتهم قد اجتازت مرحلة التعليم العالي. ويعود السبب في اختيار الأغلبية من السعوديين إلى ضمان تمثيل المديرين المستقرين بشكل كبير لعكس الواقع إلى حد ما. أما شرط الخبرة العملية الطويلة نوعاً ما، فهو للتحقق من أن المستقصى منهم قد مارسوا أشكالاً كثيرة من التفاوض. أما خاصية التعليم العالي المطلوبة في معظم العينة فهي للتأكد من أن هؤلاء المديرين يتفهمون طبيعة التفاوض وماهيته ليستوفوا الاستقصاء بشكل دقيق.

واختارت الدراسة عينة مكونة من (٣٠٠) مدير يعملون في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وأجريت مع كل منهم مقابلة شخصية استخدمت فيها إستبانة مكونة من أربع صفحات، تختص اثنتان منها بهذه الدراسة (مع ذكر اسم المؤسسة الأكاديمية التي يعمل بها الباحثان لطمأننة المديرين على سرية وأهمية الدراسة ودعوتهم إلى التعاون). وقد استجاب عدد بلغ (٢٢٤) مديراً. ومن بين تلك الإجابات كانت هناك (٢١٥) قائمة استقصاء مستوفاة، فاستبعدت الأخريات. كذلك تم استبعاد أربع إجابات أخرى، ثلاث منها تختص بمديرين من دول غربية والرابعة بمدير خليجي غير سعودي، وتم إجراء التحليلات على (٢١١) قائمة استقصاء.

تتكون الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة في جزئها الأول من (٢٢) سؤالاً يحدد كل سؤال منها واحدة من مميزات المفاوضات الناجح. وقد تم استنباط هذه المميزات من الأدبيات التي تمت مناقشتها أعلاه. وطلب من كل مدير أن يضع تصنيفاً لأهمية كل ميزة على مقياس ليكرت (Likert Scale) الذي يتكون من خمس نقاط تتدرج من «١» (غير مهمة إطلاقاً) إلى «٥» (مهمة جداً) وبينهما ثلاث درجات. بينما يختص الجزء الثاني من الإستبانة بمعلومات عن خلفية المدير، عمره، منصبه، تعليمه، طول خبرته،... إلخ.

ويعطي الجدول ١ فكرة عن خصائص العينة، حيث يلاحظ أن (٧٤٪، ٤) من العينة من السعوديين والباقي من العرب غير السعوديين وغير الخليجيين، وأن أكثر من نصف العينة بقليل من الإدارة العليا (٥٦٪، ٤) والبقية من الإدارة الوسطى. وفيما يختص بتعليم أفراد العينة يلاحظ أن النسبة الأكبر إجتازت آخر مراحل تعليمها في دول غربية (٤١٪، ٧) بينما درس حوالي ثلث العينة (٣٢٪، ٢) بالمملكة ودرس الباقون (٢٦٪، ١) في دول عربية أخرى. كذلك كان تخصص نصف أفراد العينة على وجه التقريب في فروع إدارة الأعمال (٤٧٪، ٤) ومنها على سبيل المثال التسويق، والإدارة المالية، والمحاسبة، وإدارة الأعمال الدولية، وإدارة العمليات. كما تلقى حوالي ٨٧٪ من أفراد العينة دراسات جامعية أو فوق الجامعية، ويكاد يكون كل أفراد العينة ثنائي اللغة

(أربعة أفراد يتحدثون العربية فقط). وكان متوسط عمر هؤلاء المديرين يزيد على الأربعين سنة بقليل، ومتوسط خبرتهم العملية يقارب الأربع عشرة سنة، ومكثوا في المتوسط ثمان سنوات خارج أوطانهم للعمل أو الدراسة. إجمالاً، أفراد العينة شباب متعلمون ذوو خبرة طويلة ودوليون في خلفيتهم.

جدول ١
خصائص عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة
* جنسية المدير		
سعودي	١٥٧	٧٤,٤
عربي	٥٤	٢٥,٦
الاجمالي	٢١١	٪١٠٠,٠
* المنصب الاداري		
إدارة عليا	١١٩	٥٦,٤
إدارة وسطى	٩٢	٤٣,٦
* المستوى التعليمي		
ثانوي	٢٧	١٢,٨
جامعي	١٢٩	٦١,١
دراسات عليا	٥٥	٢٦,١
* دولة الدراسة في آخر مرحلة دراسية		
المملكة العربية السعودية	٦٨	٣٢,٢
دول عربية أخرى	٥٥	٢٦,١
دول غربية	٨٨	٤١,٧
* التخصص في آخر مرحلة دراسية		
إدارة أعمال وفروعها	١٠٠	٤٧,٤
علوم إنسانية أخرى	٢٩	١٣,٧
العلوم والهندسة	٥٤	٢٥,٦
ثانوية فقط أو بدون	٢٨	١٣,٣
* اللغات التي يجيدها المدير		
اللغة العربية	٢١١	١٠٠,٠
اللغة الانجليزية	٢٠٧	٩٨,١
اللغة الفرنسية	٣١	١٤,٧
اللغة الايطالية	٧	٣,٣
متوسط عمر المدير		
متوسط المكوث خارج دولته للعمل أو الدراسة	٤٠,٣	سنة
متوسط الخبرة العملية	١٣,٩	سنة
الانحراف المعياري	٨,٤	
	٧,٩	
	٨,٨	

قبل الشروع في تحليل نتيجة الاستبانة أجرى اختبار كرونباك لقياس الثبات الداخلي والمسمى ألفا (Alpha) لتحديد درجة الاعتمادية (Reliability)، على المقياس المكون من الاثنين والعشرين صفة مجتمعة. ووجد أن قيمة ألفا (٠,٨٦٧) وهي بذلك عالية بما يكفي للاستمرار في التحليل. وللإجابة عن أسئلة الدراسة أولاً تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري للإجابة عن السؤال الأول، كما استخدم تحليل العامل، أو ما يسمى بالتحليل العامل (Factor Analysis) لحصر واختصار المميزات ضمن حدود أضيق. كذلك استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والمتعدد (MANOVA) للبحث عن أي فروق ذات معنى ودلالة إحصائية بين المدير السعودي والمدير العربي غير السعودي في نظرتهم لأهمية المميزات المختلفة للمفاوض الناجح، وذلك للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني. كما استخدم تحليل التباين للإجابة عن السؤال الثالث الخاص بالفروقات ذات المعنى في النظرة التي مصدرها العوامل الديموغرافية. وتم إجراء كل هذه التحليلات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS/PS على الحاسب الشخصي (Norusis, 1990).

نتائج الدراسة

أولاً: مميزات المفاوض الناجح في نظر المديرين

بينت الدراسة ان المتوسطات البسيطة لكل واحدة من المميزات الاثنتين والعشرين، قد تراوحت ما بين (٤,٧٣) للميزة رقم (١١) الخاصة بالثقة بالنفس و (٣,٨٣) للميزة رقم (٩) الخاصة بالقدرة على الابتكار، علماً بأن الأخيرة قد انفردت عن المميزات الاخرى بكون متوسطها أقل من أربعة (انظر الجدول ٢).

ويعني ذلك أن كل الصفات الاثنتين والعشرين تتراوح في اهميتها من وجهة نظر المديرين من «مهمة» إلى «مهمة جداً»، فيما عدا «القدرة على الابتكار» (الميزة رقم ٩) التي يصفونها بأنها «أقل من مهمة»، أي بأنها، في رأيهم، صفة ليست ضرورية جداً للمفاوض الناجح إذ قد يعتبرون أن للإبتكار مجال آخر غير التفاوض، في نظرهم. هذا بينما إعتبر هؤلاء المدبرون أن مميزات «الثقة بالنفس»، «القدرة على إقناع الآخرين»، «القدرة على استغلال الظروف المتاحة»، «القدرة على الاتصال الفعال»، و«القدرة على قيادة أعضاء الفريق» أهم خمس مميزات وأقربها إلى «مهمة جداً».

ومن ثم يتضح أن الأغلبية الكبرى من الصفات المختارة يعتبرها المدبرون السعوديون والعرب بالملكة صفات «مهمة» للمفاوض الناجح، علماً بأن الانحراف المعياري لكل واحد من هذه المتوسطات قد تراوح ما بين أقل من (١,٠٦) إلى (٠,٤٧)، أي أنه أقل من ربع المتوسط في كل الحالات، مما يعني أن هناك تجانساً في تفكير المديرين في المملكة من هذه الناحية.

وبما أن عدد المميزات في الاستبانة كبير نسبياً، لذا فقد تم تلخيصها وتصنيفها في مجموعات أصغر أو مجموعات مشابهة يقيس كل منها بعداً معيناً، ولجأت الدراسة إلى التحليل العامل (Factor Analysis). ويقوم هذا التحليل على بحث العلاقات بين المتغيرات جميعها، وتصنيفها ضمن

جدول ٢
خصائص المفاوض الناجح

م المتغير	المتغير	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري
١١	الثقة بالنفس	١	٤,٧٣	٠,٤٧
١٦	القدرة على إقناع الآخرين	٢	٤,٧١	٠,٥٣
٢	القدرة على استغلال الفرص المتاحة	٣	٤,٦٩	٠,٥٦
٨	القدرة على الاتصال الفعال	٤	٤,٦٣	٠,٥٨
٢٠	القدرة على قيادة أعضاء الفريق	٥	٤,٦٢	٠,٦٤
٣	القدرة على إجادة الاستماع	٦	٤,٦١	٠,٦١
٤	بعد النظر وعدم الاستعجال	٧	٤,٥٨	٠,٦٢
١	القدرة على استيعاب الرأي المعارض	٨	٤,٥٧	٠,٦٦
١٣	القدرة على إجادة الرد على الأسئلة	٩	٤,٥٥	٠,٥٨
١٥	قوة الشخصية	١٠	٤,٤٨	٠,٧١
١٨	القدرة على كسب ثقة الآخرين	١١	٤,٤٣	٠,٦٥
٢١	القدرة على فهم الآخرين	١٢	٤,٤٣	٠,٥٩
٥	القدرة على ضبط النفس والعواطف	١٣	٤,٤١	٠,٦٩
١٧	الصبر	١٤	٤,٤٠	٠,٧٢
١٤	القدرة على تقدير المنفعة من التفاوض	١٥	٤,٣٦	٠,٧١
١٩	القدرة على توجيه المناقشة	١٦	٤,٣٣	٠,٧١
٢٢	الصدق	١٧	٤,٢٨	١,٠٦
١٠	القدرة على طرح الأسئلة	١٨	٤,٢٦	٠,٨٠
١٢	الإحساس العام للحكم على الأمور	١٩	٤,١٣	٠,٧٥
٧	الشجاعة والجرأة	٢٠	٤,٠٩	٠,٩٤
٦	القدرة على التنمية الذاتية للمهارات	٢١	٤,٠٠	٠,٩٣
٩	القدرة على الابتكار	٢٢	٣,٨٣	٠,٩٦

* المقياس لهذه المتغيرات كالتالي: (١) غير مهم مطلقاً إلى (٥) مهم جداً، وبينهما ثلاث درجات.

عوامل (أو أبعاد) بحيث تكون متغيرات كل عامل متجانسة فيما بينها، ومختلفة إلى أبعد حد ممكن عن متغيرات العوامل الأخرى. ويفضل للقيام بهذا التحليل أن يكون عدد المشاهدات (العينة) مناسباً. وقد تم هذا التحليل على العينة الكلية البالغة مشاهدة حيث بلغت المشاهدات في الدراسة الحالية أكثر من ثمانية أضعاف عدد المتغيرات. ويعتبر ذلك مقبولاً إحصائياً حيث إن Hair et al (1987:237) يفضلون أن لا يتم التحليل العاملي على أقل من (٥٠) مشاهدة بل يفضلون أن تكون (١٠٠) مشاهدة فأكثر، ويقترحون بصفة عامة أن تكون العينة أربعة إلى خمسة أضعاف عدد

المتغيرات التي ستدخل التحليل. ثم أُجرى اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (K - M - O) لبيان مدى مناسبة البيانات للقيام بعملية التحليل العاملي. وقد صنف Kaiser and Rice (1974) نسب اختبار K-M-O كالتالي: (٠,٩٠) فما فوق بأنها أكثر من رائعة، (٠,٨٠) فما فوق بأنها رائعة (٠,٧٠) فما فوق بأنها متوسطة، (٠,٦٠) فما فوق بأنها مقبولة، (٠,٥٠) فما فوق بأنها تعييسة، أقل من (٠,٥٠) بأنها غير مقبولة. أما نسبة (K-M-O) في هذه الدراسة فهي (٠,٨٥٥). كما أظهر التحليل أن العينة أتت موزعة توزيعاً طبيعياً عند اختبارها باستخدام إحصائية بارتلت المسماة (Bartlett Test of Sphericity) وبمعنوية (٠,٠٠١). وبذلك، تم إجراء التحليل والتمكن من حصر المميزات الاثنتين والعشرين في خمسة عوامل رئيسية بأخذ الأبعاد التي تبلغ فيها قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) واحداً أو أعلى وباستخدام طريقة التدوير المتعامد (Principal Components) للتحليل وطريقة (Varimax) للتدوير. ويقول Stewart (1981) إن اختيار طريقة التدوير لا تؤثر، بصفة عامة، في نتائج الحلول الأساسية للعوامل كما برهن على ذلك Dielman *et al* (1972) و Gorsuch (1970) و Horn (1963). ويتضح من الجدول ٣ إن كل عامل بعكس بعداً معيناً، وقد تم إعطاء أسماء معينة لما تصفه هذه العوامل وأردفت التسمية الإنجليزية لها أيضاً كما يوضحه جدول ٤.

وتُسمى علاقة متغير ما مع عامله قيمة الارتباط العاملي (Factor Loadings)، وكلما ارتفع الرقم كانت العلاقة بين المتغير والعامل قوية. وقد صنف Kiser and Rice (1974) جدولاً قيمياً للارتباطات على النحو التالي: ارتباطات أعلى من (٠,٣٠) تعتبر ذات دلالة إحصائية مهمة، ارتباطات أعلى من (٠,٤٠) تعتبر ذات دلالة إحصائية أكثر أهمية، ارتباطات أعلى من (٠,٥٠) تعتبر ذات دلالة إحصائية قصوى.

وتحتوي مصفوفة الارتباطات الناتجة من التحليل على مجموعة من الارتباطات الكبيرة بين المتغيرات التي ظهرت بوضوح على عامل ما، بالإضافة إلى عدد آخر من الارتباطات الصغيرة بين نفس المتغيرات والعوامل الأخرى مكونة تكتلات حقيقية. في هذه الدراسة، كانت الارتباطات بين متغيرات معينة وعاملها المدرجة بالجدول ٣ كلها (باستثناء اثنتين فقط) تزيد عن (٠,٥٠) وليس هناك ارتباط يقل عن (٠,٣٠) بل في ست منها يزيد عن (٠,٦٠) ويدل هذا على أن الارتباطات مهمة ومفسرة وأن التكتلات حقيقية وذات معنى.

فالعامل الأول مثلاً، يحوي ستة متغيرات تشمل القدرة على التنمية الذاتية للمهارات والابتكار، وقيادة أعضاء الفريق، وطرح الأسئلة، وتوجيه المناقشة، والإحساس العام للحكم على الأمور. وكل المتغيرات التي ظهرت عليها يزيد ارتباطها عن (٠,٤٥). أما العامل الثاني فهو يشتمل على صفات: قوة الشخصية، والثقة بالنفس، والقدرة على كسب ثقة الآخرين، والشجاعة والجسارة، والصدق. وقد ظهرت في العامل الثالث صفات الاتصال الفعال مثل القدرة على إجادة الاستماع، واستيعاب الرأي المعارض، وفهم الآخرين. وشمل العامل الرابع أربعة متغيرات هي القدرة على استغلال الفرص المتاحة، وضبط النفس، وبُعد النظر، والصبر. أما العامل الخامس والأخير فقد حوى ثلاثة متغيرات

هي القدرة على إقناع الآخرين، وإجادة الرد على الأسئلة، وتقدير المنفعة من التفاوض. وقد تم اعطاء كل واحد من العوامل الخمسة التي ظهرت في التحليل اسماً يعكس البعد الذي تمثله مجموعة الخصائص التي يتضمنها ذلك العامل، وتظهر تلك الأسماء في الجدول ٤ .

تعطي الاختبارات الإحصائية المختلفة، (Alpha) للاعتمادية، و K-M-O لملاءمة العينة وبارتلت

جدول ٣

التحليل العاملي المميزات المفاوض الناجح

مسلسل	المتغير	عامل ١-	عامل ٢-	عامل ٣-	عامل ٤-	عامل ٥-	التشابه
٦	القدرة على التنمية الذاتية للمهارات	٠.٧٢٨٠٤					٠.٥٩٤٣٦
٩	القدرة على الابتكار	٠.٧٠٦٤٧					٠.٥٩٠٣٠
٢٠	القدرة على قيادة أعضاء الفريق	٠.٥٨٩٣٢					٠.٤١٥١٧
١٠	القدرة على طرح الأسئلة	٠.٥٧٧٤٢					٠.٥٢١١٩
١٢	الإحساس العام للحكم على الأمور	٠.٥٥٥٧١					٠.٥٥٠٨٨
١٩	القدرة على توجيه المناقشة	٠.٤٥٢٠٢					٠.٥٨١٣١
١٥	قوة الشخصية	٠.٥٨٩٨٠					٠.٤٣٨٧٣
١١	الثقة بالنفس	٠.٥٨٥٩٧					٠.٣٨٨٥٥
١٨	القدرة على كسب ثقة الآخرين	٠.٥٦٢٧٩					٠.٤٣٧٣١
٧	الشجاعة والجرأة	٠.٥٣٦١١					٠.٦٠٧٩٩
٢٢	الصدق	٠.٥٣١٩٨					٠.٦٦٠١٩
٣	القدرة على إجادة الاستماع		٠.٧٨٥٧٨				٠.٦٥١٣١
١	القدرة على استيعاب الرأي المعارض		٠.٥٣٢٣٧				٠.٣٤١٠٣
٢١	القدرة على فهم الآخرين		٠.٥١٩٩٤				٠.٥٦١٠٤
٨	القدرة على الاتصال الفعال		٠.٣٧١٥٢				٠.٤٦٨٧٢
٢	القدرة على استغلال الفرص المتاحة		٠.٦٧٣٨٢				٠.٤٨٥٤٦
٥	القدرة على ضبط النفس والعواطف		٠.٦٧١٧٣				٠.٥٨٧٣٧
٤	بعد النظر وعدم الاستعجال		٠.٥٧٣٩٧				٠.٦١٥٨٩
١٧	الصبر		٠.٥١٣٣٠				٠.٥٠٢٨٩
١٦	القدرة على إقناع الآخرين					٠.٦٨٠٢١	٠.٥٣٥٦٦
١٤	القدرة على تقدير المنفعة من التفاوض					٠.٥٩٦٢١	٠.٥٣٧٦٢
١٣	القدرة على إجادة الرد على الأسئلة					٠.٥٠٥٨٧	٠.٤٦٧٤٩
نسبة التباين المفسرة		٢٧.٢٪	٧.٥٪	٦.٢٪	٦.٠٪	٥.٤٪	٥٢.٥٪

(١) الأرقام في أعمدة العوامل هي درجة ارتباط المتغير مع العامل أو ما يسمى (Factor Loadings)، وهي أكبر ارتباط بين العوامل الخمسة.

(٢) الأرقام في عمود التشابه هي قيمة التباين المشتركة للمتغير الأصلي مع باقي المتغيرات في التحليل أو ما يسمى (Communality).

(٣) نسبة التباين المفسرة هي مقدار إجمالي التباين الذي يفسره العامل (أو التحليل العاملي ككل في حالة إجمالي التباين المفسرة) أو ما يسمى (Variance Explained) أو (Trace).

جدول ٤
العوامل الخمسة لخصائص المفاوض الناجح

العامل	الاسم العربي	الاسم الانجليزي
العامل الاول	القيادة	Leadership
العامل الثاني	الخلق	Character
العامل الثالث	قدرات التواصل	Communication
العامل الرابع	التحيز	Opportunism
العامل الخامس	الاقناعية	Persuasiveness

للتوزيع الطبيعي)، ثقة في التوزيع العاملي الجديد. وبذا يمكن القول إن الصفات الأساسية في المفاوض الناجح في نظر المديرين في المملكة هي خمس: الملكات القيادية، الخلق، التواصل، التحيز، الإقناعية. هذه الصفات متوقعة وهي ضرورية للمفاوض الناجح وتتسق مع بعض الكتابات التي سبق ذكرها.

يمكن القول مثلاً إن ميزة «التواصل» في هذه الدراسة قريبة من «المهارات الشخصية» التي ذكرها Fisher and Davis (1987) وهي الخاصة بـ «الحديث بوضوح والاستماع...»، وأن ميزة التحيز عندنا شبيهة بـ «الهدوء العقلي في مواجهة الشعور القوي» عند Fisher and Davis أيضاً. كذلك تتفق هذه النتائج مع بعض الملاحظات الأخرى المذكورة أعلاه. كما تتفق ميزة التواصل هنا مثلاً مع ما ذكره Kumar et al (1991) من أهمية بناء العلاقة الشخصية مع الطرف الآخر في أسلوب المفاوض العربي. كذلك، تعتبر القدرة على الإقناع والصفات القيادية مثل القدرة على توجيه التفاوض «والحكم على الأمور» طبيعياً من المميزات المهمة (مع ملاحظة أن عدم وجود قائد واضح بين المفاوضين اليابانيين أمر يزعج المفاوض الغربي أحياناً، كما لاحظ بعض الكتاب). أما الأهمية العالية التي يعطيها المفاوض السعودي والعربي لما تم تسميته في هذه الدراسة بـ «الخلق» (العامل الثاني لأنه يتعلق بالصدق والشجاعة وثقة المفاوض بنفسه وثقة الآخرين به)، فذلك أمر يعكس الثقافة الإسلامية العربية، وهو ما يتناقض مع ما يراه البعض من أن التفاوض يعني أن تحقق لفريقك الكسب حتى ولو كان على حساب الآخرين، أي الأسلوب الميكافلي الذي ناقشه Christie (1970). قد يقول البعض إن الصدق يقود أحياناً إلى كشف كل أوراقك في المفاوضات، الشيء الذي قد يستغله الطرف الآخر، بينما المخادعة (Bluffing) قد تكون تكتيكاً مفيداً. غير أن هذه نظرة قصيرة المدى.

ثانياً: المدير السعودي والمدير العربي غير السعودي

للإجابة عن السؤال الثاني لهذه الدراسة: هل يختلف المدير السعودي عن المدير العربي غير السعودي في تقييمهما لمميزات المفاوض الناجح، بدأت الدراسة أولاً باستخدام اختبار التباين

المتعدد المتغيرات (MANOVA) للمجموعتين (١٥٧ مديراً سعودياً مقابل ٥٤ مديراً عربياً غير سعودي وغير خليجي غطت إجاباتهم كل الـ ٢٢ ميزة) وغطى الاختبار الميزات كمجموعة. لم يقد التحليل إلى اكتشاف أي اختلاف ذي دلالة إحصائية من الاختبار المعروف باسم (Hotelling's T^2).

وإثر ذلك، لجأت الدراسة إلى إجراء اختبارات تبين أحادية المتغيرات (Univariate Tests) لكل واحدة من الـ (٢٢) ميزة للوقوف على ما إذا كانت المجموعتان تختلفان في إجاباتها في بعض المميزات بعينها. ويعد ذلك مقبولاً في دراسة استكشافية مثل هذه. هنا أيضاً لم توجد فروقات ذات معنى إحصائي في (١٨) ميزة من الميزات المختلفة. غير أنه ظهرت اختلافات في أربع مميزات كانت اثنتان منها بمستوى معنوية إحصائية أقل من (٥٪) وهما الميزة رقم (٧) (الشجاعة والجرأة، بمعنوية ٤٪) والميزة رقم (١٥) (قوة الشخصية، بمعنوية ١٪)، بينما كانت اثنتان بمستوى معنوية أقل من (١٠٪)، تم ذكرها هنا لكون الدراسة استكشافية، وهما الميزتان رقم (١٦) (القدرة على إقناع الآخرين، بمعنوية ٨٪) ورقم (١٨) (القدرة على كسب ثقة الآخرين، بمعنوية ٦٪).

هناك إذن تشابه كبير في النظرة نحو مميزات المفاوض الناجح ما بين المجموعتين. ويمكن رد هذا التشابه جزئياً إلى وجود الخصائص المشتركة في ثقافة المجموعتين العربية الإسلامية. كذلك يمكن رده إلى حد ما إلى تقارب المجموعتين في العينة في خصائصهما الديموغرافية من حيث التعليم والخبرة واللغة ومتوسط العمر، مما يقود إلى تشابه منظور كل منهما بالآخر.

وهناك أيضاً ما ذكره (At-Twajiri (1992 عن التكيف الثقافي الناتج في هذه الحالة من عمل المديرين العرب غير السعوديين في المملكة واحتكاكهم بالمديرين السعوديين مما يقود في النهاية إلى تشابه في الرؤية. ومع ذلك، تبقى هناك بعض الفروقات لأن الخلفية الثقافية ليست متشابهة تماماً بين الجزيرة العربية من جهة وبلاد الشام ومصر (موطني أغلب أعضاء المجموعة الثانية) من جهة أخرى: بيئة صحراوية، بدوية تقليدية حديثة العمران مقابل بيئة حضرية زراعية، ومدن قديمة.

وعليه، فما مدى ما يمكن استقراؤه، اجتهدا في هذه الفروقات بين المميزات الأربع؟ مع ملاحظة أن المدير العربي غير السعودي أعطى كلاً منها ترتيباً أعلى نوعاً ما في الأهمية، ومع العلم بأن متوسط المجموعتين يصنف الأربع مميزات بأنها «مهمة»؟

إذا أخذت الميزة الأولى مثلاً «الشجاعة والجرأة»، لماذا يعطيها المدير السعودي متوسطاً أقل من رفيقه العربي غير السعودي؟ هل يرجع ذلك إلى طبيعة البدوي الذي يتفادى المواجهة، كما زعم (Herbig and Kramer (1992 ويقرن الجرأة دائماً باحراج الآخرين، وربما تخطى حدود اللياقة المقبولة؟ وهل الشجاعة والجرأة هما نفس الشيء؟ وماذا عن «قوة الشخصية» في التفاوض؟ هل يضعها المدير السعودي في مرتبة أقل لأنها توجي بحلول قصيرة مفروضة على حين أن ثقافة البدوي (فيه) تجعله يفضل الحل الوسط طبقاً لنفس مفهوم الكاتبين أعلاه؟.

وماذا عن المميزتين الأخريين «القدرة على إقناع الآخرين» و«القدرة على كسب ثقة الآخرين»؟

ولماذا يضعهما المدير السعودي في درجة أقل مما يضعهما فيها المدير العربي غير السعودي؟ هل لأنه بالنسبة للبديوي «الحق واضح لا يحتاج إلى قوة منطق وإقناع»؟ وما دخل كسب ثقة الآخر بحقوقه؟ وهل تضييع حقوقه لأنني لم أكسب ثقة الآخرين؟ وأين العدل في ذلك؟ عموماً أليس ذلك أسلوب المفاوض العربي الذي يرى أنه لا دخل لاستعادة الحق بالقدرة على الكلام والتحاج وتكتيكات كسب ثقة الآخرين. ومع ذلك، يجب تذكُّر أن مستوى معنوية تحليل التباين للمميزتين الأخيرتين كان ما بين ٥ - ١٠٪، مما يعني محدودية الاستنتاج، وأن استقراء النتائج هو مجرد اجتهادات أولية.

ثالثاً: أثر العوامل الديموغرافية في نظرة المديرين للمميزات المطلوبة في المفاوض الناجح

للإجابة عن هذا السؤال، أجريت مجموعة اختبارات تباين متعددة المتغيرات (Multivariate Analysis of Variance - MANOVA). بحيث أخذ كل متغير ديموغرافي على حدة وأختبر الاختلاف في متوسط الردود على الاثنتين والعشرين ميزة في آن واحد. ويوضح جدول ٥ المتغيرات الديموغرافية الأساسية الثمان ومستوى المعنوية الإحصائية.

وباستثناء عدد سنوات الخبرة، ودرجة التعليم، والتخصص الدراسي في آخر مرحلة دراسية،

جدول ٥

المتغيرات الديموغرافية وأثرها في ميزات المفاوض الناجح

المتغير	التصنيف الثنائي	المعنوية
التعليم	جامعي، فوق الجامعي	٠,٠٧
التخصص	إدارة أعمال، تخصصات أخرى	٠,١٠
بلد الدراسة	بلد عربي، بلد غربي	٠,١٧
اللغات التي يتقنها	لغتان، أكثر من لغتين	٠,٥٧
السنوات المقضاة في الخارج	أقل من ٥ سنوات، خمس سنوات أو أكثر	٠,٥١
العمر	أقل من ٤٠ سنة، ٤٠ سنة أو أكثر	٠,٠٩
سنوات الخبرة	أقل من ١١ سنة، ١١ سنة أو أكثر	٠,٠٢
مستوى الوظيفة	إدارة عليا، إدارة وسطى	٠,٤٢

والعمر، فإن التجربة لا تظهر للعوامل الديموغرافية الأخرى أثر في اختلاف نظرة المدير (السعودي والعربي غير السعودي) نحو مميزات المفاوض الناجح. غير أن العوامل الأولى هذه تمثل نصف العوامل الديموغرافية المشمولة بالدراسة. وعلى الرغم من المستوى المعنوي الإحصائي المتوسط لعوامل التعليم والتخصص والعمر (ما بين ٧٪ إلى ١٠٪) في تفريقها في النظرية، إلا أنه رأى تثبيتها هنا في هذه الدراسة الاستكشافية. إجمالاً، يمكن القول إن العوامل الديموغرافية في هذه الدراسة تعكس ثلاثة أبعاد رئيسية، إذ يمثل التعليم والتخصص نوعية التعليم، بينما يعكس عدد اللغات المتقنة وبلد الدراسة والسنوات المقضية في خارج الوطن مدى الانفتاح على العالم الخارجي، وتنعكس

الأقدمية في العمر وسنوات الخبرة ومستوى الوظيفة.

ومن ثم، يمكن القول بأن لبعض العوامل الديموغرافية أثراً في تكوين رؤية المدير العربي (السعودي وغير السعودي) نحو مميزات المفاوض الناجح ولاسيما نوعية التعليم والأقدمية. وقد وجد مثلاً أن لكل من العمر والخبرة صلة قوية جداً (معامل الارتباط بمستوى معنوية أقل من ٠.٠٥) بالمميزات رقم (١٢) (الإحساس العام للحكم على الأمور)، رقم (١٩) (القدرة على توجيه المناقشة) وصلة قوية (معامل الارتباط الفردي بمستوى معنوية ٠.٠٥) مع الميزات رقم (١) (القدرة على استيعاب الرأي المعارض)، رقم (١٥) (قوة الشخصية)، رقم (١٦) (القدرة على إقناع الآخرين)، رقم (١٧) (الصبر)، ورقم (٢٢) (الصدق). كذلك، وجد أن للتعليم صلة قوية جداً بالمميزات رقم (٦) (القدرة على التنمية الذاتية للمهارات)، رقم (١١) (الثقة بالنفس)، ورقم (١٣) (القدرة على إجادة الرد على الأسئلة) وصلة قوية بالميزة رقم (١) (القدرة على استيعاب الرأي المعارض). وعموماً، كلما زادت خبرة المدير وارتفع مستوى تعليمه، ارتفع تأكيده على الميزات المختارة بأنها ضرورية للمفاوض الناجح.

محددات الدراسة

أقتصرت الدراسة على منطقة الرياض (الوسطى) في المملكة العربية السعودية على الرغم مما للمنطقتين الغربية والشرقية من ثقل تجاري. إلا أن المنطقة الوسطى تظل مع ذلك من أهم المناطق، إن لم تكن أهمها من حيث النشاط التجاري، فهي العاصمة ومقر رئاسة العديد من أكبر الشركات والبنوك في العالم العربي والمملكة. كذلك، اختارت الدراسة مجموعتين لهما خصائص ثقافية مشتركة كالإسلام والعروبة. ولو كانت الاختلافات الثقافية بين المجموعتين أشد، كأن تكون إحداها عربية والأخرى غربية، لربما كانت النتائج مغايرة. مع ذلك، فهناك اختلافات في بيئة كل منهما كما أوضحت الدراسة ولتنتجها دلالات ذات معنى.

الخلاصة

تأتي هذه الدراسة الاستكشافية في مجال لم يتم التطرق إليه بدرجة كافية ولاسيما في منطقتنا العربية الإسلامية. وقد سعت الدراسة أولاً إلى اكتشاف تصور المديرين في المملكة العربية السعودية لشخصية المفاوض الناجح وتبين الأهمية التي يولونها لذلك، وحاولت معرفة أثر الفروقات الثقافية والديموغرافية في تكوين تلك النظرة.

استعرضت الدراسة بعض الأدبيات المتعلقة بأثر الثقافة عموماً في التفاوض، والملاحظات عن أثر الصفات الشخصية للمفاوض في قلة هذه الملاحظات. بعد ذلك، أخذت الدراسة عينة من المديرين العاملين في المملكة العربية السعودية وصنفتها إلى مديريين سعوديين ومديريين عرب غير سعوديين، وغير خليجيين. وقد قام أفراد العينة بتعبئة استبانة يقيمون فيها أهمية اثنتين وعشرين ميزة في

المفاوض بالاضافة إلى استيفاء مؤشرات عن خلفيتهم التعليمية والعلمية. بعد ذلك، قامت الدراسة بتحليل البيانات إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وجدت الدراسة أن المديرين في المملكة، عموماً، يتطلبون مميزات عديدة في المفاوض الناجح مما يوحي بأن كلاً من المدير السعودي والعربي يعطي التفاوض الأهمية التي يستحقها ويعي تأثيره في أداء شركته. وقد لخصت الدراسة تلك المميزات إلى خمسة أبعاد هي: القيادة، الخلق، التواصل، التحين، الإقناعية. كما وجدت الدراسة أن الفروقات في النظرة بين المدير السعودي والمدير العربي غير السعودي طفيفة نظراً للتشابه في الثقافة العربية الإسلامية، إلا أن ما وجدته من فروقات في هذا الخصوص أرجعته جزئياً إلى بيئة كل منهما. ومن حيث أثر الفروقات الديموغرافية، وجدت الدراسة أنها نسبياً أكثر تأثيراً، لاسيما ما يخص الخبرة والتعليم، بينما لم يكن للمستوى الإداري للوظيفة، وعدد اللغات التي يتقنها المدير، وبلد الدراسة، والسنوات المقضية في الخارج أي أثر يذكر.

ورغم كون هذه الدراسة موجبة (Positive) أي كونها أخذت آراء المديرين كما هي لا كما ينبغي أن تكون، إلا أنها تعد من حيث محتواها نموذجية (Normative) إذ تنظر إلى المفاوض «الناجح» كما ينبغي أن يكون (في رأي المديرين) لا من خلال نتائجه وأدائه الفعلي في المفاوضات.

عموماً، فهذه الدراسة لاتعدو كونها استكشافية وثمة حاجة إلى المزيد من هذه الدراسات ليس فقط باختيار عينات ذات خلفيات أشد اختلافاً وأكثر شمولاً، بل أيضاً بالتطرق إلى جوانب أخرى في موضوع التفاوض تستدعي النظر في ما يتعلق ببيئتنا، وكيف نستفيد من التقدم في فن وعلم التفاوض ونتائج الأبحاث والدراسات العالمية ونحولها لمصلحتنا. كما أن المواضيع المتعلقة بالتركيبة الملائمة لصفات وخصائص المفاوض مع نوعية التفاوض وأطرافه وإستراتيجياته تعد على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للمفاوض العربي سواء للتفاوض مع أطراف عربية أو غير عربية في مجال الأعمال أو غير ذلك.

المراجع

- الدليل التجاري، ١٤١٣ هـ، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- السيد المتولي حسن، ١٤١٠ هـ الموافق ١٩٩٠م، اتجاهات المواطن السعودي نحو الإعلان التلفزيوني: دراسة ميدانية في مدينة الرياض. مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- أحمد عبد الرحمن أحمد وعبد الرحمن يوسف العالي، ١٤١٧ هـ/ ١٩٩٦م، التخطيط للتفاوض في نظر المديرين في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣٦، عدد ٢: ٢٥٣-٢٨٢.
- At-Twajiri, Mohammed I. 1992. The Negotiating Style of Saudi Industrial Buyers: An Empirical Investigation. *International Journal of Value-Based Management*, 5(1): 1-15
- Brunner, James A. and You, Wang. 1988. Chinese Negotiating and the Concept of Face.

Journal of International Consumer Marketing, 1(1): 27-43.

Christie, Richard. 1970. The Machiavellis Among Us, in Lewicki, Roy J., *et al.*, 1993, *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases, 2nd Ed.* Homewood, Ill.: Irwin, 424-432.

Dielman, T.E., Cattell, R. B. and Wagner, A. 1972. Evidence on the Simple Structure and Factor Invariance Achieved by Five Rotational Methods on Four Types of Data. *Multivariate Behavioural Research*, 7 (April): 223-231.

Fisher, Roger and Davis, Wayne H. 1987. Six Basic Interpersonal Skills for a Negotiator's Repertoire, in Lewicki, Roy J., *et al.*, 1993, *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*, 2nd Ed. Homewood, Ill.: Irwin, 407-413.

Gorsuch, R.L. 1970. A Comparison of Biquartimin, Maxplane, Promax, and Varimax. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (Winter) : 861-872.

Graham, John L. 1983. Brazilian, Japanese, and American Business Negotiations. *Journal of International Business Studies*, 14 (Spring): 47-61.

Graham, John L. 1985. The Influence of Culture on The Process of Business Negotiations: An Exploratory Study. *Journal of International Business Studies*, 16 (1): 81-96.

Graham, John L., Evenko, Leonid I. and Rajan, Mahesh N. 1992. An Empirical Comparison of Soviet and American Business Negotiations. *Journal of International Business Studies*, 23 (3): 387-418.

Graham, John L. and Herberger, Jr., Roy A. 1983. Negotiations Abroad -Don't Shoot From The Hip. *Harvard Business Review*, 61 (July-August): 160-168.

Graham, John L. and Sano, Yoshihiro. 1989. The Japanese Negotiation Style, in Lewicki, Roy J., *et al.*, 1993, *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases, 2nd Ed.* Homewood, Ill.: Irwin, 541-552.

Greenhalgh, Leonard and Gilkey, Roderick W. 1986. Our Game, Your Rules: Developing Effective Negotiating Approaches, in Lewicki, Roy J., *et al.*, 1993, *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases, 2nd Ed.* Homewood, Ill.: Irwin, 414 - 423.

Hair, J.F., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. 1987. *Multivariate Data Analysis*, 2nd Ed. New York: Macmillan Publishing Co.

Harnett, O.L. and Cummings, L.L. 1980. *Bargaining Behavior -An International Study*.

- Houston, Tx: Dave Publications, cited in (Hawrysh and Zaichkowsky, 1990).
- Hawrysh, Brian and Zaichkowsky, Judith L. 1990. Cultural Approaches to Negotiations: Understanding the Japanese. *International Marketing Review*, 7 (2): 28 - 42.
- Herbig, Paul A. and Kramer, Hugh E. 1992. Do's and Don'ts of Cross-Cultural Negotiations. *Industrial Marketing Management*, 21 (4):287 -298.
- Horn, J.L. 1963. Second-Order Factors in Questionnaire Data. *Educational and Psychological Measurement*, 23 (Spring): 117-134.
- Husted, Bryan W. 1994. Bargaining with the Gringos: An Exploratory Study of the Negotiations Between Mexican and U.S. Firms. *The International Executive*, 36(5): 625-644.
- Janosik, Robert J. 1987. Rethinking the Culture-Negotiation Link, in Lewicki, Roy J., *et al.* 1993, *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases, 2nd Ed.* Homewood, Ill.: Irwin, 530-540.
- Kaiser, H.F. and Rice, J. 1974. Little Jiffy Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34 (Spring): 111-117.
- Kumar, Kamalesh, Nonis, Sarath A. and Yauger, Charles. 1991. Cross-Cultural Differences in Negotiation: How Differences in Negotiating Style Affect the Negotiation Process. *Proceedings of the International Academy of Management & Marketing Conference*, Detroit, MI, April 11-14, 170-174.
- Lewicki, Roy J., *et al* (Eds). 1993. *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases, 2nd Ed.* Homewood, Ill.: Irwin.
- Madsen, M.C. 1971. Development and Cross-Cultural Differences in Competition Behavior of Young Children. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 2 : 365-371, cited in (Hawrysh and Zaichkowsky, 1990).
- Moran, Robert T. and Harris, Philips R. 1982. *Managing Cultural Synergy*. Houston, Tx: Gulf Publishing.
- Morrison, William F. 1985. *The Prenegotiation Planning Book*. New York: John Wiley & Sons.

Norusis, Marija J. 1990. *SPSS*. Chicago. SPSS, Inc.

Rackham, Neil. 1980. The Behavior of Successful Negotiations, in Lewicki, Roy J., *et al.*, 1993, *Negotiation: Readings, Exercises, And Cases, 2nd Ed.* Homewood, Ill.: Irwin, 393-406.

Raiffa, Howard. 1982. *The Art & Science of Negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Stewart, David W. 1981. The Application and Misapplication of Factor Analysis in Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, 18 (February): 51-62.

Tse, David K., Francis, June and Walls, Jan. 1994. Cultural Differences in Conducting Intra and Inter-Cultural Negotiations: A Sino-Canadian Comparison. *Journal of International Business Studies*, 25 (3): 537-555.

Tung, Rosalie L. 1984. How to Negotiate with the Japanese. *California Management Review*, 26(4): 62-77.

Withane, Sirinimal. 1991. The Process of International Dealmaking: A Cross Cultural Viewpoint. *Proceedings of the International Academy of Management & Marketing*, Detroit, MI, (April 11-14): 234-240.

عبد الرحمن بن يوسف العالي (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال الدولية، جامعة جورجيا الحكومية، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٨٧)، استاذ مشارك، رئيس قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، اهتماماته البحثية الحالية في مجال التصدير، القدرة التنافسية الدولية، و التفاوض.

أحمد عبد الرحمن أحمد (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال الدولية، جامعة بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٧٥)، استاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، اهتماماته البحثية الحالية في مجال التفاوض، الاستثمار الأجنبي، التحكم في التوزيع.

مجلة الحقوق

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور عادل الطبطبائي

مجلة فصلية أكاديمية محكمة تعنى بنشر البحوث
والدراسات القانونية والشرعية
تصدر عن مجلس النشر العلمي . جامعة الكويت

صدر العدد الأول في يناير ١٩٧٧

الاشتراكات

في الكويت : ٣ دنانير للأفراد ، ١٥ ديناراً للمؤسسات
في الدول العربية : ٤ دنانير للأفراد ، ١٥ ديناراً للمؤسسات
في الدول الأجنبية : ١٥ دولاراً للأفراد ، ٦٠ دولاراً للمؤسسات

المراسلات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان التالي:

مجلة الحقوق . جامعة الكويت

ص.ب : ٥٤٧٦ الصفاة 13055 الكويت

تلفون : ٤٨٣٥٧٨٩ . فاكس : ٤٨٣١١٤٣