

أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

حسين محمد حسين المشهراوي

المحاضر الأكاديمي بكلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة بجامعة الأقصى.

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ ديسمبر ٢٠٢٤م

الملخص

جميعها تعمل في قطاع غزة، وتمثل مجتمع البحث في أصحاب الشركات ومدراء الشركات ورؤساء الأقسام ومندوبي المبيعات، واستجاب منهم ٨٣ شركة بنسبة (٨٧.٣٦%) من المجتمع الأصلي للبحث، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم السمات الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية اتفقت مع السمات الثقافية التي يتسم بها الصينيون أثناء قيامهم في عملية التفاوض ومن أهم هذه السمات (البروتوكولات، الثقة بناء العلاقات الاجتماعية)، وأثبتت الدراسة أن هناك قصورا لدى الشركات البلاستيكية من ناحية إدارة العملية التفاوضية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين العوامل الثقافية وإنجاح عملية التفاوض. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات تؤكد ضرورة تعزيز بعض السمات الثقافية لدى الشركات البلاستيكية، وتجنب بعض تلك السمات التي بشأنها

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة، ومن ثم مقارنة نتائج الدراسة مع خصائص عملية التفاوض في الصين بهدف التعرف على مدى وجود نقاط اتفاق واختلاف بين الثقافتين، كما هدفت إلى معرفة الممارسات والسلوكيات الإيجابية التي يمارسها المفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة أثناء قيامهم في عملية التفاوض مع الآخرين والعمل على تفعيلها وتعزيزها، كما وهدفت إلى التعرف على الممارسات والسلوكيات السلبية التي يمارسها المفاوضين في الشركات البلاستيكية أثناء قيامهم بعملية التفاوض مع الآخرين ووضع توصيات لتجنب مثل تلك السلبيات وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، ووزعت على كافة مفردات مجتمع البحث التي تتكون من ٩٥ شركة تجارية وصناعية

represented by the company owners and corporate managers and department heads and salesmen. There was a despondence from 83 company of the original research field companies of about (%87.36). He , the researcher, used the descriptive analytical curriculum in this study. The results of the study showed that most of the cultural characteristics which affect the negotiation process in the plastic companies agreed with the cultural features which characterize the Chinese during the negotiating process. Some of the most important of these features are (protocols, confidence, social relations building),The study demonstrated that there was a shortage in the plastic companies in terms of management of the negotiating process beside showing an indicating statistical relationship between the function of the cultural factors and the guiding process of the negotiation to success.. In the light of the study results, some recommendations were presented emphasize the need to support some of the cultural characteristics of the plastic companies, and to avoid some of those features that are adversely affect the negotiating position of the negotiators in the plastic companies.

أن تؤثر سلباً على الموقف التفاوضي للمفاوضين في الشركات البلاستيكية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، التفاوض، المنشآت البلاستيكية، المبيعات.

Abstract

The study aimed to identify the most important cultural factors that affect the negotiating process in the plastic companies in Gaza Strip. Then, it compared the results of the study with the characteristics of the negotiation process in China in order to recognize the existence of agreed and disagreed points between those two cultures. It also aimed to find out the positive behaviors and practices exercised by the negotiator in the plastic companies in Gaza Strip during their process of negotiating with others and trying to activate and strengthen. Moreover, it aimed to identify negative behaviors and practices exercised by the negotiators in plastic companies as negotiating process with others and making recommendations to avoid such shortcomings. The researcher used the questionnaire as a main tool for primary data collection. It was distributed to all components of society field, which consists of 95 commercial and industrial companies all operate in Gaza Strip. The research field

Keywords: Culture, Negotiation, Plastic Enterprises, Sales.

*** الاطار المنهجي للبحث**

*** مقدمة**

ان وجود التغيرات الحديثة والعالمية "كالتطور المعلوماتي وعصر العولمة والريادية والمنافسة العالمية"، جعلت المدير لابد أن يتعرف على ثقافة كل من يتعامل ويتصل بهم (Toomey, ١٩٩٢). تعرف الثقافة بأنها كل معقد يشمل جميع الأنشطة التي ينتجها مجتمع ما في فترة من فترات تطوره لمواجهة كل من المحيط الطبيعي والإنساني قصد فهمهما وتفسيريهما، و بالإضافة إلى نظرتها للمجتمع فهي تهم بدنه وطباعه وعاداته وتقاليده (حليم وآخرون، ١٩٨٨).

ويذكر "العوا": بأن مفهوم الثقافة يتطور باستمرار في هذا العالم الحديث فكل يوم يوجد تطور ملحوظ، فكل يوم يصبح مفهوم الثقافة أشق وأعسر في معناه ويثير الاختلاف والجدل لتحديد مفهوم دقيق له (العوا، ١٩٨٢). وتؤثر الثقافة بما تشمله من عادات وتقاليده ومعتقدات وقيم على قدرة المنظمة في التفاعل مع مختلف المجتمعات، وتوضح تجارب الكثير من الشركات أن الثقافة لها تأثير قوي على نشاطها، خاصة أن بعض الجوانب الثقافية تعكس الأخلاق العامة السائدة بالمجتمع، أما بالنسبة لثقافة المنظمة فهي عبارة عن جماع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها

(العارف ٢٠٠١)، هذا و تعود كلمة التفاوض إلى أصل لاتيني وتعني العمل (داين فينش، ١٩٩٩). وهناك الكثير من الناس يسمونه فن السحر، انه صفة موروثه من الله عز وجل ينعم بها على فئة من خلقه (معلا ١٩٩٢)، إن التفاوض هو عملية نقاش حول الاتفاق على أمرا ما، فكثيرا ما تضعنا الحياة سواء في العمل أو في البيت في مواقف نحتاج فيها إلى التفاوض والحوار ولا عجب أن نكرس لهذا الأمر شيئا من وقتنا واهتمامنا لأن إهماله سيكلفنا المزيد (Toomey, ١٩٩٢). ويذكر بهذا الجانب البروفيسور Toomey-Ting بأن من الضروري على الشركة قبل أن ترسل من يمثلها للتفاوض لإبرام عقد أو إتمام صفقة مع الموردين أن تجعل المفاوض يفهم ثقافة البلد التي سيتم زيارتها، ويجب تعليمه على أكثر من ثقافة والعمل على الاحتكاك معها (١٩٩٢ Toomey,

أولاً: مشكلة الدراسة

ما هو أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

- ١- توجد علاقة ارتباطية بين البروتوكولات وحقاوة الاستقبال من قبل المفاوض والحصول على خصومات ومزايا تجارية للموردين.
- ٢- توجد علاقة ارتباطية بين سلوك وقيم المفاوض وحل النزاع مع الموردين.
- ٣- توجد علاقة ارتباطية بين إتقان وإيجاد لغة المورد والحصول على أفضل سعر شراء ممكن.

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول السمات الثقافية تعزى للسمات الشخصية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:-

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول السمات الثقافية تعزى للخبرة.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول السمات الثقافية تعزى للمسمى الوظيفي.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول السمات الثقافية تعزى للدرجة العلمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الرسالة إلى تحقيق الأهداف التالية: -

١- التعرف على مدى تأثير العوامل الثقافية على عملية التفاوض بين رجال الأعمال في قطاع غزة.

٢- وضع تصور واقتراحات للقائمين على عملية التفاوض بناء على نتائج الدراسة.

٣- بيان أهمية خبرة المفاوض في الحصول على أحسن عروض بيع من الموردين.

٤- تأكيد بأن الفهم الجيد لعادات وتقاليد المورد قد يتبعها حصول المفاوض على حصومات تجارية ومالية إضافية

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بالتالي: -

تسهم هذه الدراسة في التعرف على أهم العوامل الثقافية مثل (اللغة، العادات والتقاليد، البروتوكولات، السلوك، المكانة العلمية والاجتماعية) التي تؤثر في عملية

التفاوض خاصة قطاع غزة وتزويد القائمين على عملية الحوار بدراسة واقعية لأهمية عملية التفاوض والآلية الجيدة لإدارتها

* الدراسات السابقة

تم استعراض الدراسات السابقة من الاقدم للاحداث وهي حسب الاتي: -

1- (Hong seng Woo and Celine Prud, 1999)

بعنوان: "الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض خاصة بالمجتمع الصيني"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أهم الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض في المجتمع الصيني ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: المكانة والقيمة الاجتماعية (Status) المفاوض الصيني يهتم بمكانة ودرجة الآخرين الإدارية ويحترم مكانة الأشخاص بناء على مواقعهم الوظيفية.

٢- دراسة (البورصلي، ٢٠٠٣) بعنوان "استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية"

هدفت الدراسة للتعرف على استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية بالنسبة للمفاوض المصري، وطبقت هذه الدراسة على المشاركة المصرية - الأوروبية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة أن العملية التفاوضية لدى المفاوض المصري على درجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية، وأن الطرف المصري ينظر للعلاقة التفاوضية بينه وبين الطرف الأوروبي هي علاقة شراكة، وأن الطرف المصري يختار الوقت المناسب لبيح بالمعلومات التي بحوزته للطرف التفاوضي الآخر، كما أظهرت النتائج أن المفاوض المصري لا يتخذ

قراراته إلا بعد الرجوع للمستويات التي أعلى منه إداريا وإن
أخذ قرارا فيكون وفقا للصلاحيات الممنوحة له، كما استخدم
المفاوض المصري تكتيكات عديدة أثناء قيامه بالتفاوض مع
المفاوضين الأوروبيين، وقد أظهرت النتائج أن المهارات
التفاوضية التي كانت متبعة من قبل المفاوض المصري هي
مهارات تحديد المشكلات ومهارات كيفية مواجهة
المشكلات، ومهارات أساليب تفهم الغير ومن أهم ما أوصت
به الدراسة، تعزيز وتقوية الأبعاد السلوكية المختلفة لدى
المفاوض المصري، وأوصت كذلك بإنشاء مراكز تدريب
للمفاوضين الجدد لرفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم التفاوضية،
تقسيم أعضاء الفريق التفاوض إلى أعضاء دائمين وقائمين على
العملية التفاوضية

٣- دراسة (العوفي، ٢٠٠٥) بعنوان "الثقافة التنظيمية
وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية
الموجودة في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، ومن أهم
النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر القيم المكونة للثقافة
التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض
هي قيمة القوة، ثم الفاعلية ثم فرق العمل، ثم الكفاءة، ثم
النظام، ثم العدل وأخيرا المكافأة، ومستوى الالتزام التنظيمي
في هيئة الرقابة والتحقيق عاليا، وكذلك أظهرت الدراسة أن
قيم العدل والمكافأة لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي من
قبل العاملين بالمؤسسة. ومن أهم ما أوصت به الدراسة بضرورة
تحقيق وتعزيز قيم العدل والمساواة وتفعيل المكافآت من قبل

الرؤساء في هيئة الرقابة لضمان الالتزام التنظيمي من قبل
العاملين بالمؤسسة،

٤- دراسة (عبدالله، ٢٠٠٦) بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية
السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على
التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية
للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على التطوير
التنظيمي للجامعات طبقت الدراسة على الإداريين
والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعة الإسلامية
وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، وقد أظهرت نتائج
الدراسة أن الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى
ثقافة الإنجاز، بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة
الأزهر وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، كما
أن أعضاء مجلس الجامعة هم الذين يشكلون ثقافة الجامعة،
كما أظهرت الدراسة أن ٨٤% من المبحوثين في الإسلامية،
٧١% من الأزهر يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في
الجامعة، أما في الأقصى فقد كانت آراء المبحوثين محايدة، كما
أظهرت الدراسة انخفاض مستوى مشاركة موظفي
الجامعات الثلاثة في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية .
ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة العمل على ترسيخ ثقافة
الإنجاز في الجامعات الثلاثة من خلال أداء العمل بكفاءة
وفعالية والعمل بروح الفريق، وضع تشريعات وأنظمة
مكتوبة وتزويد كل دائرة بنسخة منها للرجوع إليها عند
الحاجة مع مراعاة مراجعتها باستمرار للتأكد من مناسبتها
لإجراءات العمل، الاهتمام بتنمية مهارات الأكاديميين

والإداريين على حد سواء من خلال التعرف على احتياجاتهم وتلبيتها ضمن الإمكانيات المتاحة.

* التعليق على الدراسات السابقة

كافة الدراسات السابقة أكدت على أهمية أثر النواحي الثقافية على عملية التفاوض، كما أكدت على أهمية تبني وتعزيز تلك السمات من قبل المفاوضين في كافة المؤسسات لما يوجد لها دور إيجابي في الحصول على مكاسب تفاوضية لصالحها، وركزت أيضا على ضرورة فهم الأسس التفاوضية والإعداد الجيد لعملية التفاوض من قبل القائمين على عملية التفاوض. إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها قامت بدراسة أهم العوامل الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض وطبقت هذه الدراسة على المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة.

* الاطار النظري

* الثقافة

* تمهيد

تمثل البيئة التي يعمل فيها المفاوض تحديا إضافيا لما قد يكون هناك من نقاط قوة وفرص يكسبها المفاوض وتعتبر كميزة له في عملية التفاوض أو وجود نقاط ضعف و تهديدات تؤثر سلبا على المفاوض أثناء قيامه بعملية التفاوض، و الثقافة تعتبر جزءا من البيئة الخارجية التي يتعامل معها أي مفاوض في أي بلد وأي زمن ولا يستطيع التحكم فيها (السلمي، ١٩٩٢).

* مفهوم الثقافة

ويستخدم علماء الاجتماع الثقافة كمصطلح يستخدم للإشارة إلى طريقة الحياة الكلية لشعب من الشعوب، فالثقافة تشمل علي الفنون والمعتقدات و الأعراف و الاختراعات واللغة والتقنية والتقاليد (العوا، ١٩٩٢).

الثقافة هي جملة معارف مكتسبة، وهذه المعارف المكتسبة يتلقاها المرء منذ لحظة ولادته

حتى لحظة وفاته. ولكن كون الثقافة مكتسبه لا يعني أنها فردية أو شخصية بحتة، لأنه إذا كان الفرد يبدأ ثقافته من مستوى الصفر عند ولادته، فإنه توجد في كل مجتمع درجة معينة من التراكم الثقافي على شكل عادات وتقاليد وقيم يمكن أن نطلق عليها أسم (العقلية الاجتماعية)، ويتلقاها كل فرد أثناء طفولته عبر عملية (التنشئة الاجتماعية) في نطاق الأسرة والمدرسة والحي، ثم يتابع تلقيها والتأثر بها بعدئذ في نطاق المؤسسات الاجتماعية الأخرى (النادي، المعمل، الحزب، الجمعية، الدائرة الوظيفية.... غيرها)، وكل ذلك يدخل في مكونات ثقافته الفردية بالإضافة إلى مكونات شخصية أخرى مثل (السفر، القراءة، التجربة، الاختلاط بالآخرين) (الصليب الأحمر الدولي، ٢٠٠٤).

* التفاوض

* مفهوم التفاوض

التفاوض نحتاج إليه في كثير من المواقف التي تتطلب فيها التوصل لاتفاق وتعاون مع الآخرين، وكثير من الناس ينظرون إلى التفاوض انه فن و سحر، فهو هبة من عند الله على بعض عباده فيولدون بها، فمهارة التفاوض هي فن وعلم

كحال العلم الإداري فكلاهما يخضع لقواعد وأصول معينة يمكن أن تضفي عليها صفة العلم وهو ما يكسب مهارة التفاوض صفة إمكانية الاكتساب والتعلم ويمكن القول من لم يولد بمهارة التفاوض يمكن أن يكتسبها من خلال تعلم ودراسة قواعدها، فالتفاوض يعتبر حل جملياً لأن عدم الوصول إلي التفاوض ومن ثم الاتفاق يعنى اللجوء للاقتتال أو القضاء أو استخدام أي طريقة أخرى كالتنافس مثلاً فالمفاوضات الناجحة هي التي يضمن الجميع فيها أهدافه ومصالحه بالمقدار الممكن الذي يفرضه التفاهم والاتفاق (معلا، ١٩٩٢). تعددت تعريفات التفاوض وان كانت بالنهاية كافة التعريفات تكمل بعضها البعض. عرف Ikle التفاوض بأنه عملية تقدم فيها الاقتراحات لغرض التوصل لاتفاق لتبادل أو تحقيق مصلحة مشتركة في أمر تتصارع فيه المصالح (Ikle ١٩٦٤).

* خطوات عملية التفاوض

أولاً: مرحلة الإعداد (ماهر، ٢٠٠٥)

وفيها يتم التحضير لعملية التفاوض من خلال وضع البرامج والأهداف والخطط، وهذه المرحلة تتضمن عدة خطوات:-

١- تحديد أهداف التفاوض. ويجب عند وضع الهدف أن يكون الهدف واقعياً وقابلًا للقياس.

٢- تقييم الطرف الآخر. وتتم هذه الخطوة من خلال جمع معلومات عن الطرف المفاوض الآخر كنقاط قوته ومراكز ضعفه، ومعرفة قدر الإمكان ما سيتحدث به الطرف المفاوض الآخر وما يسعى للحصول عليه من خلال التفاوض.

٣- تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف وتتم هذه المرحلة بمعرفة حدودك إذا ما كان لديك صلاحية في اتخاذ القرار وحدود صلاحياتك المالية وكمية لمعلومات وحدود الوقت المتاح والخبرة والتجربة التفاوضية التي تتمتع بها كمتفاوض.

ثانياً: تحديد الإستراتيجية

وفيها يقوم كل طرف بتحديد إستراتيجية تفاوضية مناسبة، والأساليب التي سيتبعها في التفاوض، وسيقوم الباحث في هذا المبحث بالتطرق لأنواع الإستراتيجيات. (Hofsted, 1984)

ثالثاً: البدء: (ماهر، ٢٠٠٥)

وفيها يقوم كل طرف بتقديم طلباته المبدئية من الطرف الآخر، أو تقديم أفكار

رابعاً: فهم الموقف جيداً (ماهر، ٢٠٠٥)

ويتم ذلك من خلال الحصول على معلومات عن الطرف الآخر وموضوع التفاوض، إذ تعتبر هذه المعلومات سلاحاً من خلاله تستطيع أن تفاوض بثقل ومركز قوي، وكذلك يجب على المتفاوض فهم موقف غريمه ويحدد وقتاً مناسباً للانسحاب عند الشعور بمضيعة الوقت أو أن الاستمرار بالتفاوض أصبح أمراً غير مجدي ومضيعة للوقت أو أن الجو قد احتد بين المتفاوضين وخرج عن السيطرة.

خامساً: التفاوض (ماهر، ٢٠٠٥)

وفي هذه الخطوة يسعى المفاوض على الحصول على تنازلات من الطرف الآخر أو إما أن تجعله يترتب من أهدافك وهناك ثلاث موضوعات في هذه الخطوة:-

* العلاقة بين التفاوض والثقافة

* أثر الثقافة على عملية التفاوض

يذكر " Warrigton AND McCall "

بأن التفاوض يرتبط بشكل مباشر بمهارات الاتصال والثقافة والمعرفة العامة، والتفاوض ليس عبارة عن مهارة فردية أو حتى جماعية فقط، التفاوض يحتل دوره حسب الحالة وحسب القضية محل التفاوض التي هي بصدد التفاوض عليها فكل قضية تحتاج لمهارة تختلف عن الأخرى ولا يوجد نمطية محددة للقيام بعملية التفاوض ولكي تتم عملية التفاوض بنجاح يجب على المفاوض أن يكون لديه مهارة و مقدرة على الاتصال الشخصي ومقدرة لبناء علاقات اجتماعية لكي تساعده في محو الفجوة التي تكون موجودة بين طرفي التفاوض أو عدم فهم غير مقصود لتعبير ما نتيجة تباين واختلاف (McCall AND Warrigton, 1989). الثقافة ويذكر أيضا "الزمالي" أنه على مستوى قيادة الجيوش في العسكرية أن الجنود المثقفين والمتعلمين قادرين على تفهم أسرى العدو ومعاملتهم بروح أكثر إنسانية من الجنود الأميين (الزمالي ١٩٩٣).

ويلخص "جيوالدو سالاكيبوز" العوامل الثقافية التي تؤثر على المفاوض في تحديد سلوك و غط معين للتعامل مع الطرف المفاوض الآخر فيما يلي: -

١- هدف التفاوض: عقد أم علاقة؟ فقد يكون الهدف من التفاوض هو عقد صفقة وقد يكون أيضا التفاوض عبارة عن بداية لبناء علاقة، إذ يعتبر بناء العلاقات الاجتماعية عنصر من العناصر التي تتكون منها الثقافة

١- الحصول على تنازلات من الطرف الآخر، والتنازل هنا بالتفاوض لا يعني أمرا سيئا فهو شيئا محمودا بالتفاوض وتمهيد للوصول لاتفاق.

٢- فشل التفاوض، وهو يعني فشل الطرفين بالتوصل لحل بسبب تحجر أجد الأطراف وعدم رغبته بالتنازل.

٣- التحرك باتجاه الوصول لاتفاق، وهذه المرحلة المتوقعة من عملية التفاوض.

سادساً: الاتفاق (ماهر، ٢٠٠٥)

وهذه آخر خطوة في خطوات عملية التفاوض، وتتضمن ثلاث مراحل: -

١- إعداد الاتفاق: يجب التأكد أن كل البنود قد تم الاتفاق عليها، ومن ثم يتم كتابة كل ما تم الاتفاق عليه كتابيا، كما يجب إيضاح الأمور التي لم يتم الاتفاق عليها وعدم تركها بشكل سائب لاحتمالية الاتفاق عليها من خلال التفاوض عليها مرة أخرى.

٢- التأكد من تفاصيل التنفيذ: أي أنه ممكن الاتفاق ولكن الأهم هو التركيز على بنود آلية التنفيذ.

٣- مراجعة خبرتك واستفادتك من التفاوض: أي بمثابة عمل تغذية عكسية حول عملية التفاوض وتقييم الكاسب التي حققت والاستفادة من تجربة التفاوض وأي السبل والخطط التفاوضية كانت أكثر كفاءة، وما هي العوامل التي عاقت عملية التفاوض.

٢- موقف التفاوض: فوز/خسارة أم فوز/فوز؟ إن المتفاوضين في حالة فوز/خسارة ينظرون للتفاوض على أنه صراع وتحدي مما يصعب عملية الاتفاق بينهم، بينما لو كان مدخل فوز/فوز سيحترون التفاوض مسألة تعاون وحل للمشكلات بينهم، مما يسهل الوصول إلى اتفاق تقبله الأطراف المختلفة .

٣- الأسلوب الشخصي: رسمي أم غير رسمي؟ تختلف الطريقة التي يتعامل بها المتفاوضين مع الآخرين فهل يستخدمون الألقاب أم يستخدمون الاسم الأول ومنهم من ينظر لعملية التفاوض على أنها رسمية جدا ومنهم من يسعى بأن يبنى علاقة شخصية وودية مع الطرف الآخر فعلى المفاوض عند تعامله مع ثقافة أخرى مراعاة احترام الشكليات وأن يبدأ المفاوض بالطابع الرسمي العام ثم ينتقل تدريجيا إلى مواقف غير رسمية حسب ما تتطلبه الحاجة والموقف التفاوضي(١٩٩٨)، (Negotiation).

٤- الاتصال: مباشر أم غير مباشر؟ تختلف طريقة الاتصال بين الثقافات المختلفة فهناك ثقافات تعتمد على طرق الاتصال المباشرة والسهلة، وأصحاب تلك الثقافات يتوقعون ردود واضحة وسريعة، وهناك أصحاب ثقافة لا يتسمون بالوضوح والبساطة بل بعكس ذلك كالمماطلة والتأخير

٥- الحساسية المرحفة للوقت: مرتفعة أم منخفضة؟ تعطي بعض الثقافات حساسية عالية واهتمام بالوقت أكثر من غيرها من الثقافات الأخرى حيث يتميز هؤلاء الجماعة بالسرعة في عقد الصفقات وإبرامها وهناك ثقافات أبطء ولا يهتمون لعنصر الوقت.

* قطاع الصناعة الفلسطيني وصناعة البلاستيك في قطاع غزة * تمهيد

تعتبر الصناعات البلاستيكية جزءا مهما من القطاع الصناعي الفلسطيني، وتعد من الصناعات الحديثة على مستوى العالم، وقد تطورت هذه الصناعة بشكل سريع، وهذا يعود لما للبلاستيك من خواص ومميزات أهله ليكون بديلا مناسباً عن المعادن والزجاج والخشب ولما له أيضا من استخدامات متعددة في عدة مجالات منها صناعة الحصر والعديد من المنتجات وهياكل الأجهزة الكهربائية والشاشات وأجزاء من السيارات، و يعد البلاستيك من أحد مشتقات البترول، فالمواد الأولية المستخدمة في صناعة البلاستيك هي البتول، الغاز الطبيعي، الفحم، وبعض الأملاح. ويشكل البلاستيك نسبة ٤% من مشتقات البترول، و ينتج عن طريق عمل سلاسل من مركبات مشتقة ويطلق على تلك السلاسل بوليمرات (Polymers)، كما يطلق على الجزيئات المفردة المكونة لتلك السلاسل مونومرات (Monomers) إسلام أون لاين(٢٠٠٥).

* تطور الصناعة البلاستيكية في قطاع غزة

أما عن نشأة هذه الصناعات في قطاع غزة فقد بدأت عام ١٩٦٣م صنع واحد ثم ارتفع العدد في السبعينات إلى ٨ مصانع (اتحاد الصناعات البلاستيكية ٢٠٠٦)، ليزداد العدد إلى ٥٧ مصنع في عام ٢٠٠٤ موزعة على جميع محافظات قطاع غزة، ومعظم خطوط إنتاجها هي خطوط مستعمله تم شراؤها من إسرائيل ونسبة ١٠% منها هي خطوط جديدة وحديثة (اتحاد الصناعات البلاستيكية ٢٠٠٤).

* أهم المشاكل التي يواجهها أصحاب ومدراء شركات البلاستيك في قطاع غزة (إتحاد الصناعات البلاستيكية ١٩٩٨

(

١- الركود الاقتصادي الذي يسود المناطق الفلسطينية نتيجة لعدم توفر سيولة مالية والتضييق الاقتصادي الحالي.

٢- صعوبة التصدير لإسرائيل والخارج كمصدر بسبب الإغلاقات المستمرة لمناطق السلطة الفلسطينية من قبل الاحتلال الإسرائيلي صعوبة الاتصال مع مدن الضفة الغربية نتيجة العقوبات والصعوبات التي تواجه الشركات البلاستيكية في التصدير وكثرة الإغلاقات المستمرة للمعابر الفلسطينية من قبل الاحتلال الإسرائيلي.

٣- انقطاع التيار الكهربائي بسبب اضطراب للمصنع لوقف عمله وتأخير إنتاجه وعدم قدرته على تلبية طلبات زبائنه . صعوبات في استيراد المواد الخام بسبب الصعوبات التي يضعها الاحتلال الإسرائيلي عند استيراد المواد الخام البلاستيكية من قبل تجار قطاع غزة وذلك حماية لمنتج شركائهم الإسرائيلية التي تباع في قطاع غزة.

* الطريقة والإجراءات

* مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة ويقتصر على متخذي القرارات بشركات البلاستيك في قطاع غزة فقط، ظرا لصعوبة الاتصال والوصول إلى المؤسسات التي تعمل بالضفة الغربية بسبب الإغلاقات والحواجز الإسرائيلية ووفقا لتوافر البيانات، ويقدر عدد الشركات التي تمثل مجتمع الدراسة (٩٥)

شركة تعمل في قطاع غزة ٥٧ شركة منها هي شركات صناعية و ٣٨ شركة هي تجارية (خليل، ٢٠٠٦).

* عينة الدراسة

تقدر حجم العينة بـ ٩٥ منشأة (صناعية وتجارية) جميعها تعمل في مجال الصناعات البلاستيكية وقد تم توزيع الاستبانات على جميع مفردات مجتمع الدراسة، وقد ردت نسبة الردود حوالي ٨٧.٣٦% من عدد استبانات المجتمع الأصلي أي ٨٣ استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد ٣ استبانات لعدم جدية الإجابة عليهم وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي خضعت للدراسة ٨٠ استبانة.

قام الباحث باختبار فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي: -

صدق الاستبيان: قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين.

* صدق المحكمين

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من سبعة أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في الإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: -

أولاً: القسم الثاني (الفقرات المتعلقة بالعوامل الثقافية)

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة الدراسة البالغة ٢٥ فرد، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له .

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (إتقان اللغة) والدرجة الكلية لفقراته والتي تنحصر بين (٠.٧٠٨، ٠.٤١٩)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٣ والتي تساوي ٠.٣٩٦ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

* معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (البروتوكولات وحفاوة الاستقبال) والدرجة الكلية لفقراته

يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (السلوك والقيم) والدرجة الكلية لفقراته، والتي تنحصر قيمته بين (٠.٣٩٩، ٠.٥٧٩)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٣ والتي تساوي ٠.٣٩٦، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

بين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (السلوك والقيم) والدرجة الكلية لفقراته، والتي تنحصر قيمته بين (٠.٣٩٩، ٠.٥٧٩)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)،

وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٣ والتي تساوي ٠.٣٩٦، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الخصومات والمزايا التجارية) والدرجة الكلية لفقراته والتي تنحصر قيمته بين (٠.٧٧٦، ٠.٦٢٧) ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٣ والتي تساوي ٠.٣٩٦ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

هذا ويبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (التزاع مع الموردين) والدرجة الكلية لفقراته والتي تنحصر قيمته بين (٠.٥٥٢، ٠.٤٠٤)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٣ والتي تساوي ٠.٣٩٦، وبذلك تعتبر فقرات المجال السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

* الصديق البنائي لأبعاد الاستبانة

يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى

دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٣ والتي تساوي ٠.٣٩٦، مما يدل على أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

* ثبات الاستبانة: Reliability

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة التجزئة النصفية-Split: . Half Coefficient النصفية التجزئة طريقة y تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح-Brown (Coefficient Spearman) حسب المعادلة التالية 1: معامل الثبات =

$$\frac{r_2}{r+1}$$

حيث r معامل الارتباط وقد يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان

* الإطار العملي للبحث

* اختبار الفروض ومناقشتها

الفرضية الأولى توجد علاقة ارتباطية بين البروتوكولات وحفاوة الاستقبال من قبل المفاوض والحصول على خصومات ومزايا تجارية من الموردين عند مستوى دلالة ٠.٠٥

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين البروتوكولات وحفاوة الاستقبال من قبل المفاوض والحصول على خصومات ومزايا تجارية من الموردين والنتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4.10) والذي يبين أن قيمة معامل

الارتباط يساوي ٠.٥٢٠ ومستوى المعنوية يساوي ٠.٠٥٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة طردية معنوية بين البروتوكولات وحفاوة الاستقبال من قبل المفاوض والحصول على خصومات ومزايا تجارية من الموردين عند مستوى دلالة ٠.٠٥، ويدل ذلك على أن البعد الثقافي المتمثل "البروتوكولات وحفاوة الاستقبال" له تأثير إيجابي على عملية التفاوض، بالتالي يجب تعزيزه في الشركات البلاستيكية واتفقت هذه السمة الثقافية مع المفاوضين الصينيين (prued & woo, 1999)

جدول (١): يوضح معامل الارتباط بين البروتوكولات وحفاوة الاستقبال والحصول على خصومات ومزايا تجارية من الموردين

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى المعنوية (Sig.)	عدد أفراد العينة (N)	قيمة r الجدولية عند df=78 ومستوى ٠.٠٥
البروتوكولات وحفاوة الاستقبال	0.520	0.000	80	0.217

* ملاحظات

قيمة معامل الارتباط (0.520) تشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين البروتوكولات وحفاوة الاستقبال والحصول على خصومات ومزايا تجارية من الموردين.

مستوى المعنوية (0.000) أقل من ٠.٠٥، مما يعني أن العلاقة معنوية إحصائياً.

قيمة r الجدولية (0.217) أقل من معامل الارتباط المحسوب، مما يدل على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إرتباطية بين سلوك وقيم المفاوض وحل النزاع مع الموردین عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠.١٠٧- وهذا يعني أن هذه العلاقة ضعيفة ومستوى المعنوية يساوي ٠.٣٤٥ وهي اكبر من ٠.٠٥ مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد علاقة بين سلوك وقيم المفاوض وحل النزاع مع الموردین عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وعدم علاقة لربما يرجع سبب القصور في بعض النواحي السلوكية للمفاوض في الشركات البلاستيكية أثناء تعامله مع المتفاوضين معه مثل تسرعه في عملية اتخاذ القرارات وتسرعه في إظهار ردود أفعاله واحتكارهم الأمور وعدم مشاركتهم الآخرين في صنع القرارات وهنا لا يتفق المفاوضون في الشركات البلاستيكية مع المفاوضون الصينيين.

جدول رقم (٢) يبين سلوك وقيم المفاوض وحل النزاع مع الموردین عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

معامل الارتباط بيرسون		حل النزاع مع الموردین
سلوك وقيم المفاوض	ارتباط بيرسون	٠.١٠٧-
	مستوى المعنوية	٠.٣٤٥
	عدد افراد العينة	٨٠

جدول رقم (٣) يوضح معامل الارتباط بين سلوك وقيم المفاوض وحل النزاع مع الموردین

قيمة الجدولية عند df=78 ومستوى ٠.٠٥	عدد أفراد العينة (N)	مستوى المعنوية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغيرات
0.21	80	0.345	-0.107	سلوك وقيم المفاوض

ثانياً: القسم الثالث (الفقرات المتعلقة بإنجاح عملية التفاوض) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تقليل الأسعار) والدرجة الكلية لفقراته والتي تنحصر بين (٠.٤٤٧، ٠.٨٣١)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وكذلك قيمة I المحسوبة اكبر من قيمة I الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٣ والتي تساوي ٠.٣٩٦، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٤): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال

الرابع (الحصول على أفضل الأسعار) والدرجة الكلية لفقراته

قيمة r الجدولية عند df=23 ومستوى دلالة ٠.٠٥	مستوى المعنوية (Sig.)	معامل الارتباط (r)	العبارة	مستوى دلالة ٠.٠٥
0,396	0,000	0,751	تهدف من وراء الحوار والتفاوض مع الموردين الحصول على أقل الأسعار	19
0,396	0,025	0,447	أحياناً تقوم بالتفاوض مع الموردين من أجل الحصول على أقل الأسعار	20
0,396	0,000	0,831	التفاوض يعتبر أفضل الحلول للحصول على أقل الأسعار	21

* ملاحظات

١- الفقرة 19: تظهر علاقة طردية قوية جداً بين العبارة والدرجة الكلية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

٢- الفقرة 20: تشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة لكنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

٣- الفقرة 21: تظهر علاقة طردية قوية جداً وذات دلالة إحصائية مرتفعة مع الدرجة الكلية.

٤- قيمة r الجدولية (0.396) أقل من معاملات الارتباط المحسوبة، مما يشير إلى أن جميع الارتباطات المذكورة معنوية إحصائياً.

جدول رقم (٥) يبين أن قيمة معامل الارتباط

يساوي ٠.٠٢٩ ومستوى المعنوية يساوي 0.798 وهي أكبر من ٠.٠٥، مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد علاقة بين إتقان اللغة الموردين والحصول على أفضل سعر للشراء عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وهذا يتفق مع محتوى فقرات الجدول رقم (٤.٣) التي بينت أن هناك قصور لدى مفاوضي الشركات البلاستيكية ترجع لتدني مستواهم التعليمي، (انظر جدول ٥)، وعدم وجود علاقة يدل على أن المفاوض في الشركات البلاستيكية لا يسعى لتعلم اللغة الأجنبية لكي يستطيع أن يفاوض الأجانب بطريقة تمكنه من الحصول على أفضل الأسعار، وهذا ناجم عن تدني المستوى التعليمي لمدرء الشركات البلاستيكية في قطاع غزة.

الجدول رقم (٥) يوضح إتقان وإيجاد لغة المورد والحصول على أقل

سعر للشراء عند مستوى دلالة ٠.٠٥

معامل الارتباط بيرسون	حل النزاع مع الموردين
سلوك وقيم	٠.٠٢٩
المفاوض	٠.٧٩٨
عدد افراد العينة	٨٠

دال احصائياً عند مستوى دلالة الفا اقل من ٠.٠٠٥*.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه بين إتقان

وإيجاد لغة المورد والحصول على أقل سعر للشراء عند

مستوى دلالة ٠.٠٥

* النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

١- إتقان اللغة: المفاوضون بالشركات الفلسطينية يهتمون بتعلم لغة الموردين الأجانب، لأن تعلم لغة الموردين هو جزء من تعلم ثقافة الآخرين، وهذا بدوره يعتبر نقطة إيجابية ويزيد من نقاط القوى لدى المفاوضين في الشركات البلاستيكية، لكي يمكنهم من التغلغل في ثقافة الآخرين لكي يتمكنوا من الحصول على حلول تفاوضية دون أي لبس لغوي في الحديث أو سوء فهم بند من بنود العقد عند إبرامه وهذه السمة تتفق مع السمات الثقافية للصينيين يجد المفاوضون بالشركات الفلسطينية صعوبة بتعلم لغة الموردين بسبب القصور بالناحية التعليمية لأغليبيتهم إذ لا يتعد المستوى التعليمي لديهم الثانوية العامة، وهذا يرجع للقصور في المستوى التعليمي لديهم وبالتالي يتوجب على أصحاب الشركات البلاستيكية تخصيص كوادر متخصصة يكونون متعلمين يقوموا بدورهم بالتفاوض مع الأجانب، لكي لا يكون هناك مشاكل مستقبلية قد تضر بعلاقة الشركة مع مورديها الأجانب.

٢- البروتوكولات وحفاوة الاستقبال: يقوم المدراء الذين يقومون بالتفاوض مع الموردين الأجانب بالإعداد الجيد لاستقبال مورديهم، بالتالي هذا يعطي انطبعا حسنا للآخرين ويزيد من الألفة الاجتماعية بين الطرفين ويزيل الحواجز التي قد تكون موجودة نتيجة رغبة كل طرف بتحقيق أفضل المكاسب التفاوضية لشركته، كما يعطي الطرف الآخر انطبعا بأن الشركة وإدارتها مهتمة به وتحترمه وبالتالي هو سوف لن ينسى هذا الاستقبال الودود وسيتساهل مع

المفاوضين في الشركات البلاستيكية، وتتفق هذه السمة الثقافية لدى مفاوضو الشركات البلاستيكية مع مفاوضي الصين إذ يتميز الصينيون بهذه الناحية البروتوكولية ويعدون لها جيدا وبشكل يتماشى مع عاداتهم ووفقا لتقاليدهم.

٣- (الحلم والتأني): اتصف المفاوض في الشركات البلاستيكية بردود الأفعال المتسريعة في حال صدور سلوك من قبل المتفاوض معه أزعجه، بينما المفاوض الصيني يتصف بالهدوء الشديد ولا يظهر ردود فعله وكذلك لا يرغب بالتعامل مع ذوي ردود الأفعال المتسريعة، لأن هذا بشأنه يفسد العلاقة بين الطرفين والخروج من مائدة التفاوض دون تحقيق أهداف تفاوضية لأي طرف المفاوض في الشركات البلاستيكية متسرع ويتخذ قراراته بسرعة وأثناء عملية التفاوض وهذا التسرع بشأنه قد يأخذ كنقطة ضعف عليه ويتخذها الطرف الآخر كنقطة قوة يستغل فيها هذا الموقف لصالحه، وهذه السمة الثقافية المتمثلة بالتسرع وعدم التأني تختلف مع السمة الثقافية الخاصة بالمفاوضين الصينيون إذ يقوم الصينيون بالتروي جيدا قبل عملية اتخاذ القرار وعملية إنجاز الصفقات قد تأخذ وقتا طويلا لتنفيذها حيث ان المفاوض الفلسطيني يتعامل بحذر شديد مع الطرف الآخر بالتفاوض وخصوصا إذا كان يتفاوض معه لأول مره، المفاوض الصيني يتفق مع المفاوض في الشركات البلاستيكية في هذه السمة الثقافية المتعلقة بالقيم، ولكن يكون الحذر لفترة قصيرة لحين تداخل العلاقات بين الطرفين.

٤- (السلوك وملاحم النظر)

أ- الثقة مع من يتعاملون: تبين أن المفاوضين في الشركات البلاستيكية لا يثقون بمن يتعاملون معهم لأول مرة من الموردين، كما أنهم لا يميزون في التعامل مع الموردين الذين تربطهم بهم علاقة صداقة المهم هو السعر وشروط الصفقة، ويتفق أفراد المجتمع الفلسطيني بهذا البعد الثقافي "الثقة" مع المفاوضين الصينيون من ناحية عدم الثقة بالأشخاص بسرعة وخصوصا المتفاوضين معهم لأول مرة.

ب- ملامح الوجه يحافظ المفاوض الفلسطيني على إبقاء نظره موجه نحو وجه المتفاوض أثناء قيام المتفاوض بالتحدث معه، لأن ذلك يعتبر احتراماً للآخرين والاهتمام بحديثهم، وهنا يختلف المفاوض الصيني مع المفاوض في الشركات البلاستيكية كون الأول يتزعج من إطالة النظر إليه، وبالتالي يبرز دور أهمية تعلم ثقافة الغير من الأجانب لأن ما يتماشى مع ثقافتنا قد لا يتماشى مع ثقافة غيرنا وما يتناسب مع ثقافة غيرنا قد لا يتناسب مع ثقافتنا.

٥- (المكانة والقيم): يسعى المفاوض الفلسطيني باتجاه بناء علاقات اجتماعية مع الموردين، وهذه السمة تتفق مع الثقافة الصينية لأن الصينيون يسعون لبناء علاقات اجتماعية مع المتفاوضين معهم، لدرجة أنهم يفضلون دائما التفاوض مع الأشخاص الذين تربطهم بهم علاقة صداقة، لأن هذا وفقا لثقافتهم يساعدهم بالتوافق والانسجام مع الآخرين وبالتالي تحقيق أهداف التفاوضية هنا لا يتفق المفاوضون في الشركات البلاستيكية مع الصينيون لأن الصينيون يعتبرون التفاوض أفضل الحلول الممكنة لحل كافة النزاعات مع الموردين.

أ- النتائج الخاصة بإنجاح عملية التفاوض

١- القائمون على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة هم الملاك (أصحاب الشركات)، وهذه السمة لا تتفق مع سمات المفاوضين الصينيون حيث أن القائمون على عملية التفاوض في الشركات الصينية هم المفاوضون وهم متخصصون يعملون في المجال التفاوضي كما أنهم يهتمون ويعتزون بثقافتهم رغم تعدد الثقافات لديهم ويعملون باستمرار على جمع معلومات أكثر عن ثقافة الأشخاص الذين يقوموا بالتفاوض معهم لكي يتمكنوا من الحصول على مزايا تفاوضية أكثر.

٢- يعتبر مدراء ومتخذي القرارات في الشركات البلاستيكية الفلسطينية أن التفاوض وسيلة مهمة، من خلالها يمكن الحصول على أفضل الأسعار وأحسن العروض البيعية الممكنة. وهنا يتفق المفاوض الفلسطيني مع المفاوض المصري من ناحية اعتبار المفاوض المصري عملية التفاوض هي عملية شراكة (أنظر الدراسات السابقة).

٣- أظهرت النتائج أن القائمين على عملية التفاوض بالشركات البلاستيكية متسرعون في اتخاذ قراراتهم التفاوضية دون القيام بمناقشتها مع رؤوسهم، وهذه النتيجة تتباين مع المفاوضين الصينيون لأن المفاوضين الصينيون يتأثروا كثيرا قبل عملية اتخاذ القرارات ويراجعونه مرارا وتكرارا ويدرسونها بشكل دقيق جدا. كما تعترض هذه السمة مع سمة المفاوضين المصريين إذ يقوم المفاوضون المصريون بمناقشة قراراتهم مع المستويات الأعلى منهم إدارياً قبل اتخاذها (راجع الدراسات السابقة).

ثانياً: التوصيات

١- تفعيل عامل البروتوكولات في شركات قطاع الصناعات البلاستيكية من عدة جوانب: أ. من حيث إعداد مكان مخصص في الشركة لاستقبال الموردين، ليعطي انطباعاً حسناً عن الشركة وإدارتها

٢- إيجاد كادر مميز ومدرب داخل الشركة، يقوم بدوره تعريف الموردين الأجانب نبذة عن تاريخ الشركة وطاقمها الإداري والفني وأهم أهداف الشركة وخططها المستقبلية

٣- محاولة تعرف وفهم المفاوضين في الشركات الفلسطينية عادات وتقاليدهم الطرف المتفاوض الأجنبي، لأن ذلك تسهل عملية الانسجام والتفاهم بين كلا الطرفين المتفاوضين.

٤- تخطيط الجيد لعملية التفاوض.

٥- يجب عدم النظر للمتفاوض معك من الموردين على أنه غريب ومنافس، لأنك بهذه الحالة لا يمكنك كسب ثقته وتصعب عملية اتفاقكما، وستكون العلاقة بينك وبينه هي علاقة آنية وليس علاقة إستراتيجية طويلة المدى.

٦- التفاوض عملية سلمية وراقية يجب اللجوء إليها عند حدوث أي اختلاف قد يطرأ بين الشركة ومورديها .

٧- عملية التفاوض هي علم ومهارة يجب على الشركات الفلسطينية تنميتها دائماً.

* المراجع

اولاً- المراجع العربية

سالاكيوز، جيولادو، (١٩٩٣) كيف تنجح في صنع الصفقات العالمية، ترجمة: محمد مصطفى، الدار الدولية للنشر والتوزيع

السلمي، علي، (١٩٩٥) السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مصر: طبعة أولى، دار غريب للطباعة والنشر

حليم وآخرون، (١٩٨٨) الثقافة والتحويلات الاجتماعية، الدار البيضاء: منشورات عكاظ.

فينش، براين، (١٩٩٩) المفاوضات على صفقة أفضل، ترجمة مركز التعريب والترجمة، لبنان، الدار العربية للعلوم معلا، ناجي، (١٩٩٢) التفاوض الإستراتيجية والأساليب، مصر، دار زهران للطباعة والنشر

العارف، نادية، (٢٠٠١) الإدارة الإستراتيجية، الأردن، الدار الجامعية

العوا، عادل، (١٩٨٢) الثقافة الفردية وثقافة الجمهور، بيروت: منشورات عويدات

ماهر، أحمد، (٢٠٠٥) مهارات التفاوض، مصر، الدار الجامعية

الصلب الأحمر الدولي، (٢٠٠٦)، الصين وعدد سكانها، موقع إسلام أون لاين، اصدار ٢٠٠٤م، بتاريخ ١٧/٦/٢٠٠٦

مقابلة مع م. بدر الرديسي، (٢٠٠٤)، "مدير شركة الرديسي للصناعات البلاستيكية"، مقابلة، غزة ١٧/يوليو

/ ٢٠٠٤

اتحاد الصناعات البلاستيكية الفلسطينية، واقع الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة، ١٩٩٨م.

- Ameria&Others, (2000) "international business", third edition, America,
- Brett, M. Jeanne;(1998) Okumura, Tetsushi “Inter-and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators” Academy of Management Journal,U.S.A.
- Elsmore, Peter, (2001) "Organizational Culture: Organizational Change", · Hampshire, England: Gower Publishing Limited.
- Hofstede, G., (1984) “Culture’s Consequence International Differences in Work. Related Values”, Sage Publications,
- Hodgetts, Richard M. & Kroeck, K. Galen, "Personnel and Human Resource Management".
- Stella Ting-Toomey (1992)"Cross-Cultural Face-Negotiation: An Analytical Overview" Presented on15, April, 1992.