

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

اثر ادارة التفاوض على اداء الشركات دراسة ميدانية على الشركات

الخاصة بمدينه الرياض

إعداد الطالب/

سماح الفاضل احمد حسن

2021205147

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إِهْدَاء

إلى هديّتي من الله،

والنعمة الكبيرة التي أعيشها،

أمي وأبي،

إليكما أهدي هذا البحث المتواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عنّي وعنكما.

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقتي في إتمام هذا البحث
العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في
إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة
بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير
الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم
راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة التفاوض بأبعادها (التخطيط للتفاوض، مهارات التفاوض، استراتيجيات التفاوض، وبناء العلاقات التفاوضية) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض، وذلك في ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي يشهدها القطاع الخاص السعودي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الأهداف البحثية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (283) من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التفاوض بأبعادها الأربعة تؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائياً على أداء الشركات الخاصة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.851$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.724$)، ما يدل على أن أبعاد إدارة التفاوض تفسر ما نسبته (72.4%) من التغير في مستوى الأداء المؤسسي.

كما تبين أن جميع الأبعاد الأربعة كان لها تأثير معنوي، حيث جاء بعد بناء العلاقات التفاوضية كأقوى بعد مؤثر، يليه مهارات التفاوض، ثم استراتيجيات التفاوض، وأخيراً التخطيط للتفاوض. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تبني برامج تدريب متخصصة في مهارات واستراتيجيات التفاوض، وتأسيس وحدات داخلية لإدارة العلاقات التفاوضية، وتعزيز الثقافة التعاونية في عمليات التفاوض، إلى جانب تضمين مؤشرات الأداء التفاوضي في تقييم الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة التفاوض، التخطيط للتفاوض، مهارات التفاوض، استراتيجيات التفاوض، بناء العلاقات التفاوضية، أداء الشركات الخاصة، مدينة الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):
4.....	ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 الفجوة البحثية:
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:

11.1 أداة الدراسة.....	19
12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	19
13.1 حدود الدراسة:.....	20
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	21
المبحث الأول: إدارة التفاوض وأبعادها الأربعة.....	21
1.1.2 التمهيد.....	21
2.1.2 مفهوم إدارة التفاوض.....	21
3.1.2 أهمية إدارة التفاوض.....	22
4.1.2 أهداف إدارة التفاوض.....	24
5.1.2 أبعاد إدارة التفاوض.....	26
6.1.2 التحديات التي تواجه إدارة التفاوض في بيئة الأعمال.....	30
المبحث الثاني: أداء الشركات الخاصة وأبعاده.....	33
1.2.2 تمهيد.....	33
2.2.2 مفهوم أداء الشركات الخاصة.....	33
3.2.2 أهمية قياس أداء الشركات الخاصة.....	34
4.2.2 تعزيز الميزة التنافسية والاستدامة.....	36
5.2.2 المحددات الجوهرية لقياس أداء الشركات الخاصة.....	37
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	39
1.3 التمهيد.....	39
2.3 منهج الدراسة.....	39

39.....	3.3مجتمع الدراسة وعينتها
40.....	4.3 أداة الدراسة
41.....	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة
43.....	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
45.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
45.....	1.4 تمهيد
45.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
47.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (إدارة التفاوض)
53.....	3.4 فرضيات الدراسة
62.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
62.....	1.5 التمهيد
62.....	2.5 مناقشة النتائج الوصفية
64.....	3.5 التوصيات
66.....	Abstract
67.....	قائمة المراجع
67.....	المراجع باللغة العربية
69.....	المراجع باللغة الإنجليزية
72.....	الملاحق
73.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "إدارة التفاوض"	42
2.	جدول (2): معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة	43
3.	جدول (3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 283)	45
4.	الجدول (4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده التخطيطي للتفاوض (ن = 283)	48
5.	الجدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده مهارات التفاوض (ن = 283)	49
6.	الجدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده استراتيجيات التفاوض (ن = 283)	50
7.	الجدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده بناء العلاقات التفاوضية (ن = 283)	51
8.	الجدول رقم (8): التحليل الوصفي لبعده أداء الشركات الخاصة	52
9.	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة التفاوض على أداء الشركات الخاصة	54
10.	جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط للتفاوض على أداء الشركات الخاصة	57

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مهارات التفاوض على أداء الشركات الخاصة	11.
59	جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجيات التفاوض على أداء الشركات الخاصة	12.
61	جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بناء العلاقات التفاوضية على أداء الشركات الخاصة	13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعيش منظمات الأعمال في العصر الحديث واقعًا يتميز بالتغير السريع والتنافسية الحادة، مما يستلزم اعتماد أدوات إدارية واستراتيجية تسهم في ضمان الاستمرارية وتحقيق التميز المؤسسي. ولم تعد المؤسسات تعتمد فقط على الموارد المادية أو التكنولوجية لتحقيق أهدافها، بل أصبح العنصر البشري والتفاعلات القائمة بين الأطراف المختلفة داخل المنظمة وخارجها من العوامل الحاسمة في تحديد فعالية الأداء، وبرزت مهارة التفاوض باعتبارها واحدة من أهم الوسائل الإدارية التي تُستخدم لفض النزاعات، وإنجاح الصفقات، وتحقيق أقصى قدر من المكاسب المتبادلة بين الأطراف المعنية، خاصة في البيئات التنافسية. 【Dragalin & Lisa, 2024】

وتُعد إدارة التفاوض بمثابة أداة استراتيجية متعددة الأبعاد، حيث تتداخل فيها عناصر التحليل والتخطيط والتواصل واتخاذ القرار وبناء العلاقات، بما يجعلها تتجاوز كونها مهارة فردية إلى أن تصبح وظيفة تنظيمية متكاملة داخل الهيكل المؤسسي، وقد أكدت العديد من الأدبيات المعاصرة أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها لا يرتبط فقط بامتلاكها للموارد، وإنما أيضًا بقدرتها على إدارة عمليات التفاوض بفعالية سواء على مستوى الداخل التنظيمي أو مع الأطراف الخارجية، مثل العملاء والموردين والشركاء. 【Mayer & Voeth, 2021】

كما أن إدارة التفاوض تُمارس بأساليب متنوعة، منها ما يستند إلى التمكين الذاتي للموظفين ومنحهم هامشًا من الحرية والمرونة لاتخاذ قرارات تفاوضية، ومنها ما يتجه إلى الرقابة الصارمة وتحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها عبر منظومات رقابية متقدمة، وهذه الاتجاهات المختلفة في الإدارة التفاوضية لها انعكاسات مباشرة على فعالية الأداء المؤسسي، الأمر الذي يدفع الباحثين لدراسة أي النماذج أكثر فعالية في سياقات تنظيمية متنوعة، وهو ما أشار إليه نموذج (Mayer & Voeth, 2021)

و تتداخل مهارات التفاوض الشخصية مثل التواصل الفعال، التكيف، التفكير الإبداعي، وبناء العلاقات، مع الأبعاد التنظيمية للعمل التفاوضي، وهو ما يجعل هذه المهارات مكونًا أساسيًا في أي نموذج يسعى لقياس فاعلية التفاوض داخل المؤسسات ، وأكدت دراسة (Dragalin & Lisa, 2024) أن هذه المهارات تمثل أساسًا في تحقيق نتائج تفاوضية ناجحة وتحقيق توازن المصالح، خاصة في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة.

إن بناء العلاقات التفاوضية يمثل أحد الأبعاد الجوهرية لإدارة التفاوض الناجحة، حيث إن الثقة والتفاهم المشترك بين الأطراف تخلق بيئة تفاوضية أكثر مرونة واستقرارًا ، وقد أوضحت دراسة (Bodendorf & Franke, 2024) أن العلاقة القوية بين المورد والمشتري في قطاع السيارات الألماني ساهمت في زيادة قوة التفاوض، مشيرة إلى أن العلاقة التعاونية تُمكن من الوصول إلى الموارد الداخلية بسهولة أكبر وتحقق مصلحة مشتركة للطرفين.

وتجدر الإشارة إلى أن التفاوض لا يرتبط فقط بالمؤسسات العامة أو الحكومية، بل هو ضرورة استراتيجية في القطاع الخاص، حيث تتعدد مواقف التفاوض في العقود، والمشتريات، والتسويق، والشراكات، وحتى في التفاعلات الداخلية بين الإدارات المختلفة، وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تتناول "إدارة التفاوض" كنظام إداري متكامل يتضمن أبعادًا متعددة (تخطيط، مهارات، استراتيجيات، علاقات)، وتدرس أثره على "أداء الشركات الخاصة" في بيئة محلية ذات خصائص اقتصادية وتنظيمية خاصة، مثل مدينة الرياض.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه الشركات في بيئات الأعمال الحديثة تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على تحسين أدائها المؤسسي وسط تنافسية عالية وضغوط اقتصادية متزايدة، مما يحتم عليها تبني أدوات إدارية واستراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة، ومن أبرز تلك الأدوات "إدارة التفاوض"، والتي لم تعد مجرد

مهارة فردية بل تحوّلت إلى قدرة تنظيمية تمارس على كافة المستويات، بدءًا من إبرام العقود، مرورًا بالعلاقات التوريدية، وانتهاءً بالتفاوض الداخلي بين الإدارات والعاملين.

وبالرغم من تزايد الاهتمام بالتفاوض كعنصر إداري حيوي، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على التفاوض في قطاعات محددة كالمؤسسات الحكومية أو التعليمية أو السياحية، مع قلة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تستهدف القطاع الخاص السعودي على وجه التحديد، فتناولت دراسة (Ali, 2024) العلاقة بين استراتيجيات التفاوض والنجاح التنظيمي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، وأشارت إلى التأثير الإيجابي للاستراتيجيات التفاوضية المختلفة على الأداء الداخلي، كما ركزت دراسة (جبر وفتحي، 2021) على قطاع المحليات المصري، ولم تتناول بيانات الأعمال التجارية أو الربحية.

رغم وجود اتفاق عام على أهمية التفاوض، إلا أن العلاقة بين أبعاده المختلفة (مثل التخطيط، المهارات، الاستراتيجيات، العلاقات) من جهة، وأداء الشركات من جهة أخرى، لا تزال غير واضحة بشكل كافٍ في الأدبيات، وتشير دراسة (Bodendorf & Franke, 2024) إلى أن قوة العلاقة بين المورد والمشتري تؤثر في القدرة التفاوضية، إلا أنها لم تربط ذلك بالأداء الشامل للشركات، بينما بيّنت دراسة (Dragalin, 2024) أهمية التفاوض في تحقيق الأهداف عبر مهارات الاتصال وبناء العلاقات، لكنها لم تقدم قياسًا مباشرًا لأثره على الأداء المؤسسي. ما يعني أن هناك حاجة إلى دراسة تجمع هذه الأبعاد في نموذج متكامل يربط بينها وبين الأداء المؤسسي.

تتميز بيئة الأعمال السعودية بخصائص ثقافية وتشريعية واقتصادية مميزة، خاصة مع تسارع التحديثات الهيكلية في القطاع الخاص في ظل برامج التحول الوطني. وبالرغم من ذلك، لا تزال الأدبيات تفتقر إلى دراسات ميدانية تبحث في كيفية ممارسة إدارة التفاوض داخل الشركات السعودية الخاصة، وتأثيرها على الأداء الفعلي، حيث ركزت أغلب الدراسات المحلية مثل (السعيد والرفاعي، 2022) على موضوعات مالية كالضرائب أو دراسات تحليلية حول الأداء، دون الربط المباشر بينها وبين التفاوض كأداة إدارية. مما يجعل من الضروري فهم واقع ممارسات التفاوض في السياق السعودي الخاص، وتحديد ما إذا كانت هذه الممارسات تنعكس إيجابًا أو سلبيًا على الأداء.

بناءً على ما سبق، تتأسس مشكلة الدراسة الحالية على وجود فجوة بحثية نظرية وتطبيقية في فهم أثر أبعاد إدارة التفاوض (التخطيط، المهارات، الاستراتيجيات، وبناء العلاقات) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض، ومن هنا، تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة التفاوض بأبعادها (التخطيط للتفاوض، مهارات التفاوض، استراتيجيات التفاوض، وبناء العلاقات التفاوضية) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات النظرية المرتبطة بإدارة التفاوض باعتبارها إحدى المهارات الإدارية الجوهرية في بيئة الأعمال المعاصرة. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية تتمثل في نقص الدراسات العربية التي تناولت أثر إدارة التفاوض بأبعادها المتكاملة على الأداء الكلي للشركات، لا سيما في القطاع الخاص السعودي. وتُعد الدراسة من المحاولات القليلة التي تقدم نموذجًا تحليليًا يجمع بين الأبعاد التخطيطية والمهارية والعلاقاتية والاستراتيجية للتفاوض، وتربطها مباشرة بمؤشرات الأداء المؤسسي، مما يعزز من بناء نظرية عربية حديثة في مجال التفاوض الإداري في بيئات الأعمال الخليجية.

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية):

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في مساعدة مديري الشركات الخاصة في مدينة الرياض على فهم الدور الفعال لإدارة التفاوض في تحسين الأداء المؤسسي، وتقديم توصيات عملية تساهم في تطوير أساليب التفاوض الإداري داخل المؤسسات. كما تقدم الدراسة أداة قياس علمية يمكن توظيفها في تشخيص واقع ممارسات التفاوض، وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الشركات في هذا الجانب، بما يتيح

لها تعزيز كفاءتها التشغيلية والتنافسية في ظل التحولات الاقتصادية والتنافس العالمي. وتوفر النتائج أساسًا عمليًا لتصميم برامج تدريبية مهنية تُعنى برفع مهارات التفاوض لدى القيادات الإدارية، بما يساهم في تحقيق استدامة الأداء وتحسين اتخاذ القرار التفاوضي.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة التفاوض بأبعادها الأربعة (التخطيط للتفاوض، مهارات التفاوض، استراتيجيات التفاوض، وبناء العلاقات التفاوضية) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية، وهي:

1. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة التفاوض في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
2. قياس مستوى أداء الشركات الخاصة من حيث الجوانب المالية والتشغيلية والتنظيمية.
3. تحليل العلاقة بين مهارات واستراتيجيات التفاوض ومستوى أداء الشركات.
4. تقديم توصيات تساهم في تعزيز دور إدارة التفاوض كأداة لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.

5.1 تساؤلات الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي:

ما أثر إدارة التفاوض بأبعادها (التخطيط للتفاوض، مهارات التفاوض، استراتيجيات التفاوض، وبناء العلاقات التفاوضية) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق إدارة التفاوض بأبعادها في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
- ما مستوى أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما أثر التخطيط للتفاوض على أداء الشركات الخاصة؟
- ما أثر مهارات التفاوض على أداء الشركات الخاصة؟

- ما أثر استراتيجيات التفاوض على أداء الشركات الخاصة؟
- ما أثر بناء العلاقات التفاوضية على أداء الشركات الخاصة؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التفاوض بأبعادها (التخطيط للتفاوض، مهارات التفاوض، استراتيجيات التفاوض، بناء العلاقات التفاوضية) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

1. H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتفاوض على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.
2. H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات التفاوض على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.
3. H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.
4. H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء العلاقات التفاوضية على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

7.1 الدراسات السابقة:

✓ دراسة (Mayer & Voeth, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط إدارة التفاوض بأبعادها (التمكين الذاتي للمندوبين – أسلوب الإدارة بالرقابة والتحكم) على نجاح عمليات التفاوض في المجال البيعي. واستخدمت الدراسة المنهج

المقارن التحليلي باستخدام أسلوب التحليل النوعي المقارن للمجموعات الغامضة (fuzzy-set QCA) ، وتكونت عينة الدراسة من عدد من الحالات التي تم تحليلها ضمن إطار مقارن لتحديد الشروط الكافية لتحقيق النجاح في التفاوض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أي جهد يُبذل في إدارة التفاوض كقدرة تنظيمية يساهم في تعزيز نجاح التفاوض. كما أظهرت النتائج وجود مسارين مختلفين يقودان إلى النجاح: إما من خلال تمكين مندوبي المبيعات من اتخاذ قراراتهم بشكل ذاتي مع توفير التوجيه أثناء التفاوض، أو عبر اتباع أسلوب إدارة قائم على الرقابة وتحديد الأهداف الدقيقة ومتابعة تنفيذها وضبط الانحرافات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات أحد هذين النهجين بناءً على بيئتها وثقافتها التنظيمية لتحقيق أعلى مستويات النجاح في التفاوض.

✓ دراسة (Ali & Hamed, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (الاستراتيجية التعاونية، الاستراتيجية التنافسية، استراتيجية التجنب، استراتيجية المساومة، واستراتيجية الامتصاص) على النجاح التنظيمي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) فردًا من القيادات العليا والوسطى داخل الوزارة، تم اختيارهم باستخدام أسلوب المسح الشامل الطبقى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات التفاوض والنجاح التنظيمي، حيث ساهمت تلك الاستراتيجيات في تعزيز التعاون والتنسيق بين أطراف العمل داخل الوزارة، مما انعكس إيجابًا على كفاءة العمليات. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستراتيجيات التفاوض كأداة فعالة في تحسين الأداء التنظيمي، والاستفادة من أبعادها المختلفة في بناء بيئة عمل منسجمة وفعالة.

✓ دراسة (Dragalin & Lisa, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفاوض كأداة متعددة الأبعاد في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، من خلال أبعاده المتمثلة في (التواصل الفعال، التكيف، حل المشكلات الإبداعي، بناء العلاقات، تحقيق الحلول التوافقية). وقد استخدمت الدراسة منهج المراجعة التحليلية الشاملة للأدبيات السابقة، حيث اعتمدت على تحليل الدراسات النظرية، والأبحاث النفسية، والحالات التطبيقية المتنوعة، لتكوين

رؤية متكاملة حول فعالية التفاوض كوسيلة لتحقيق الأهداف. وتكونت مادة الدراسة من مجموعة من المقالات العلمية، ودراسات الحالة، والشواهد الواقعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التفاوض يمثل أداة محورية في تخطي العقبات، وحل النزاعات، وتعظيم القيمة المشتركة، مما يساهم في تحقيق نتائج رابحة لجميع الأطراف. كما أكدت الدراسة على أهمية التفاوض في بناء علاقات إيجابية ومستدامة تؤثر مستقبلاً على مسارات التعاون والنجاح. وأوصت الدراسة بأهمية تطوير مهارات التفاوض وتعزيزها كجزء أساسي من أدوات تحقيق الأهداف، مع التركيز على البعد العلاقي في التفاوض الذي غالباً ما يتم تجاهله في نقاشات تحقيق النجاح.

❑ دراسة (Bodendorf & Franke, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في قوة التفاوض لدى الموردين ضمن مفاوضات المشتري-المورد في قطاع صناعة السيارات الألماني، من خلال أبعادها المتمثلة في (توفر الموارد الداخلية، قوة العلاقات بين المشتري والمورد، توزيع الموارد الاستراتيجي، والظروف السوقية الخارجية). واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة المتعددة، حيث تم تحليل بيانات ثانوية لـ 12 مورداً ألمانياً في قطاع السيارات، مع توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات بين المتغيرات. وتكونت العينة من حالات واقعية تمثل بيئة التفاوض في سلاسل الإمداد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توفر الموارد الداخلية وقوة العلاقة بين المشتري والمورد يساهمان إيجابياً في تعزيز قوة التفاوض، كما أن العلاقات القوية تساهم في تسهيل الوصول إلى الموارد الداخلية. في المقابل، أظهرت النتائج أن الظروف السوقية الخارجية لها تأثير سلبي طفيف على قوة التفاوض، دون أن يكون لها تأثير يُذكر على الموارد الداخلية أو العلاقات بين الأطراف. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز مديري سلاسل الإمداد على تخصيص الموارد بشكل استراتيجي، وتطبيق استراتيجيات "رابح - رابح"، وتوظيف أدوات المقارنة المرجعية (Benchmarking) بهدف تعزيز القدرة التفاوضية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

☑ دراسة (جبر وفتحي، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات السلوك التفاوضي بأبعاده (الاستراتيجية التعاونية: التكامل – تطوير التعاون، والاستراتيجية غير التعاونية: الإنهاك – التشتيت – إحكام السيطرة) على تحسين اتخاذ القرار لدى العاملين في وظائف الإدارة بقطاع المحليات في محافظة بني سويف (المجالس المحلية، مديرية الشباب والرياضة، مديرية الصحة، مديرية الزراعة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي للتحقق من صحة الفروض، وتكونت العينة من (140) مديرًا وموظفًا ممن تتراوح أعمارهم بين (40–50) عامًا، بواقع (35) مفردة من كل وحدة تنظيمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القدرة على اتخاذ القرار تزداد باستخدام الاستراتيجيات التعاونية، وتضعف عند استخدام الاستراتيجيات غير التعاونية، كما لم يظهر تأثير دال إحصائيًا لاستراتيجية إحكام السيطرة. كما بين تحليل الانحدار التدريجي أن استراتيجية التكامل كانت الأكثر تأثيرًا في التنبؤ باتخاذ القرار بنسبة (40.1%)، تلتها استراتيجية تطوير التعاون بنسبة (6.1%)، ثم استراتيجية الإنهاك والتشتيت بنسبة (1.5%)، في حين تم استبعاد استراتيجية إحكام السيطرة لضعف أثرها. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في الإدارة المحلية على تبني السلوك التفاوضي التعاوني لدوره الإيجابي في رفع كفاءة اتخاذ القرار، بما يساهم في تعزيز فعالية الأداء وتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

☑ دراسة (كيلان، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (كمتغير مستقل) على تنمية السياحة المستدامة (كمتغير تابع) في الشركات السياحية بمدينة بغداد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (70) فردًا من العاملين في تلك الشركات، من خلال استبانة تضمنت (24) فقرة تم تصميمها لقياس متغيرات الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS v.24 و AMOS v.24 وتوصلت نتائج الدراسة إلى صحة الفرضيات، حيث تبين وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التفاوض في تعزيز السياحة المستدامة داخل الشركات السياحية. وأوصت الدراسة بضرورة

تبنى استراتيجيات تفاوض فعالة تسهم في دعم مفاهيم وممارسات السياحة المستدامة، وتعزز من قدرة الشركات السياحية على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للتنمية السياحية.

✓ دراسة (الخوالدة والشرفات، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها في الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم بلواء الرصيفة بمحافظة الزرقاء في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لأغراض البحث، وتكونت عينة الدراسة من (156) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية التابعة للمديرية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق استراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس كانت متوسطة، وكذلك الحال بالنسبة لتطبيق الإدارة بالقيم. كما كشفت النتائج عن وجود أثر دال إحصائياً لاستراتيجيات التفاوض في تعزيز الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور مديري المدارس في تطبيق استراتيجيات التفاوض ضمن بيئة العمل المدرسية، من خلال خلق مناخ تفاعلي إيجابي مع المعلمين، وتفعيل المشاركة في تنفيذ القرارات المدرسية، والعمل على تنمية مهارات الاتصال بين الإدارة والكوادر التعليمية لدعم فاعلية استراتيجيات التفاوض وتحقيق إدارة قائمة على القيم.

✓ دراسة (الخوالدة والشرفات، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها في الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تطوير استبانة خاصة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (156) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة بمحافظة الزرقاء، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق استراتيجية التفاوض لدى مديري المدارس كانت متوسطة، وكذلك درجة تطبيق الإدارة بالقيم. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق استراتيجية التفاوض تُعزى لمتغير الجنس ومتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة بالقيم تُعزى لمتغير الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لاستراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور مديري المدارس الحكومية في الأردن في تبني استراتيجية التفاوض داخل البيئة المدرسية، من خلال تهيئة مناخ تفاعلي إيجابي بين المديرين والمعلمين، وتشجيع المشاركة الفعالة في تنفيذ القرارات، إلى جانب تطوير مهارات الاتصال بين الإدارة والعاملين بما يسهم في إنجاح تطبيق استراتيجية التفاوض وترسيخ ثقافة الإدارة بالقيم.

✓ دراسة (الشويخات وآخرون، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التنوع الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (تنوع المنتجات، الدخول إلى أسواق جديدة، الاستثمار في الابتكار والتقنية) على تحسين الأداء في ظل التنافس العالمي، بالتطبيق على شركات الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة إلكترونية على عينة قوامها (192) من العاملين في تلك الشركات، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في قياس الفقرات، وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التنوع الاستراتيجي كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.178) بانحراف معياري (0.745)، كما تبين أن أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية في سوق التنافس العالمي جاء بمستوى مرتفع جداً من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي (4.357).

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق التنوع الاستراتيجي في الشركات الصناعية السعودية، من خلال دعم الاستثمار في الابتكار، وتوسيع خطوط الإنتاج، والدخول إلى أسواق جديدة، باعتبار ذلك أحد العوامل الجوهرية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق أداء مستدام في بيئة السوق العالمية المتغيرة.

✓ دراسة (نعواش وآخرون، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف عن قرب على فكرة التحالفات الاستراتيجية، ودراسة دوافعها وأثرها على الأداء الكلي للمنظمات، بالتطبيق على قطاع الطيران. وركزت الدراسة على تحالفات الطيران العالمية الثلاث الكبرى، مع إجراء تطبيق عملي على "شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية" المنضمة لتحالف "وان وورلد" العالمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على البيانات الثانوية من التقارير السنوية، بالإضافة إلى استطلاع آراء عدد من المديرين والتنفيذيين في الشركة.

وتكونت أدوات الدراسة من تحليل الأداء المالي ومؤشرات رضا العملاء قبل وبعد الانضمام إلى التحالف، إلى جانب تحليل نوعي لآراء المعنيين داخل الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحالفات الاستراتيجية تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمات، شريطة تفعيل عناصر التحالف وتحقيق شروطه بفعالية. كما بينت الدراسة أن من أهم عوامل نجاح التحالفات: وجود رؤية مشتركة، وتحديد أهداف وحاجات موحدة، وخلق تكامل استراتيجي بين الأطراف المتحالفة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوافق الاستراتيجي وتفعيل الأدوار داخل التحالف لضمان تحقيق النتائج المرجوة، كما دعت إلى زيادة انخراط شركات الطيران العربية في التحالفات الدولية لتعزيز قدرتها التنافسية في السوق العالمية.

✓ دراسة (تهامي، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمويل الأخضر بأبعاده (تمويل السندات الخضراء، تمويل البنية التحتية المستدامة، الاستثمار في الطاقة المتجددة، الاستثمار الاجتماعي، تمويل التكنولوجيا الخضراء) على أداء المنظمات، بالإضافة إلى قياس أثر الاستدامة المالية بأبعادها (تنوع الدخل، التخطيط المالي الاستراتيجي، الإدارة المالية السليمة، درجة السيولة، التكامل المالي المستدام) على الأداء المالي والتشغيلي والبيئي، مع تحديد الدور الوسيط الذي تلعبه الاستدامة المالية في العلاقة بين التمويل الأخضر وأداء المنظمات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل العلاقة بين المتغيرات من خلال أدوات إحصائية متقدمة. وقد توصلت النتائج إلى أن التمويل الأخضر له تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي والتشغيلي والبيئي للمنظمات، إلا أن هذا التأثير يزداد قوة عند وجود استدامة مالية فاعلة، مما يعزز من قدرة المنظمات على تحسين أدائها وتحقيق نتائج استدامة مالية طويلة الأجل.

كما بينت الدراسة أن التمويل الأخضر يساهم في إعادة تشكيل الاقتصاد نحو مجالات تنموية مثل الطاقة المتجددة وتقليل الفقر وتحفيز النشاط الاقتصادي، إلى جانب خفض تكاليف الاستثمار والتشغيل، وتحفيز نمو الصناعة المالية، وتعزيز الاستثمارات البيئية، وتوجيه السيولة نحو أنشطة ذات أثر مزدوج (مالي وبيئي). وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل أدوات التمويل الأخضر وربطها بإستراتيجيات الاستدامة المالية كمدخل لتعظيم أداء المنظمات وتحقيق التنمية الاقتصادية والبيئية الشاملة

✓ دراسة (السعيد والرفاعي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ضريبة القيمة المضافة بأبعادها (النسبة الضريبية، توقيت التطبيق، نطاق السلع والخدمات المشمولة، التكاليف الإدارية، وأثرها على الاستهلاك والاستثمار) على أداء الشركات في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استقصاء تصورات الشركات السعودية حول دوافع تطبيق الضريبة والعواقب المترتبة عليها، وتأثيرها على أسلوب الأداء الاقتصادي، ومدى فعاليتها في تنمية الاقتصاد الوطني.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن غالبية الشركات (بنسبة تتراوح بين 60.0% و 83.5%) ترى أن لتطبيق ضريبة القيمة المضافة نتائج سلبية، في حين عبّر أقل من نصف العينة (40.0%) عن قناعتهم بعدم جدوى توقيت تطبيق الضريبة في تعزيز الاقتصاد المحلي، وعدم توقعهم لتحقيقها لأهدافها. كما أشار ما يقارب 67.66% من الشركات إلى أن الضريبة ستؤثر سلباً على أنماط الإنفاق الفردي، خصوصاً في مجالات الترفيه والعطلات والكماليات. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في توقيت التطبيق، ومراعاة طبيعة السلع والخدمات المشمولة، وتحديد من يتحمل العبء الضريبي (المستهلك أم الشركة)، حيث أظهرت

النتائج أن أقل من 40% من الشركات ترى أن العبء يجب أن يُوزع على التجار. وفي المقابل، رأى 49.4% من المشاركين أن الضريبة قد تحمل بعض الإيجابيات التي قد تُستثمر لاحقًا في تعزيز التنمية الاقتصادية.

8.1 الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل (Ali & Hamed, 2024) و(جبر وفتحي، 2021) من حيث اهتمامها بقياس أثر استراتيجيات أو أنماط التفاوض على الأداء داخل المنظمات، ولكن تختلف عنها من حيث سياق التطبيق، حيث تركز الدراسة الحالية على القطاع الخاص في مدينة الرياض، بينما ركزت الدراسات السابقة على القطاع الحكومي أو الصناعي أو السياحي أو التعليمي في دول مختلفة (العراق، مصر، الأردن، بغداد)، مما يُبرز فراغًا في دراسة التفاوض في القطاع الخاص السعودي تحديدًا، في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة ورؤية المملكة 2030.

ركّزت بعض الدراسات السابقة مثل (Mayer & Voeth, 2021) و (Bodendorf & Franke, 2024) على مفاهيم محددة من الأداء مثل النجاح التفاوضي أو القوة التفاوضية في العلاقات البيعية وسلاسل التوريد، في حين أن الدراسة الحالية تتناول مفهوم الأداء بصورة أوسع وأشمل، تشمل الجوانب المالية والتشغيلية والإدارية في بيئة الشركات، مما يُشكل فجوة معرفية مهمة في ربط إدارة التفاوض بالأداء الكلي للمنظمة وليس مجرد جوانب وظيفية محددة.

تُظهر الدراسة الحالية اختلافًا واضحًا في اختيار الأبعاد الأربعة لإدارة التفاوض (التخطيط – المهارات – الاستراتيجيات – العلاقات التفاوضية)، في حين ركزت دراسات أخرى على أنماط التفاوض (تعاوني، تنافسي...) مثل (جبر وفتحي، 2021) أو عناصر جزئية من التفاوض مثل أساليب السيطرة أو التمكين كما في (Mayer & Voeth, 2021) وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تُقدم معالجة شمولية لأبعاد التفاوض من منظور إداري عملي لم يُسلط عليه الضوء بهذا التكامل سابقًا.

اعتمدت معظم الدراسات السابقة إما على تحليل نوعي (مثل QCA في دراسة Mayer & Voeth) أو على قطاعات حكومية وتعليمية ذات طابع بيروقراطي، بينما تأتي الدراسة الحالية لتعتمد على المنهج

الوصفي التحليلي الكمي باستخدام استبانة مطبقة ميدانيًا على شركات خاصة، وهذا يعكس تحولًا في نوعية البيئة التنظيمية وطبيعة المتغيرات، ويوفر إضافة منهجية جديدة للبحث في بيئة الأعمال السعودية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة التفاوض – المفهوم والأهمية

تُعد إدارة التفاوض من أبرز الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق مصالحها، سواء في الداخل (عبر المفاوضات الإدارية والوظيفية) أو في الخارج (عبر علاقاتها التعاقدية أو التسويقية أو التنافسية). وتشير دراسة (Mayer & Voeth, 2021) إلى أن التفاوض يمثل "قدرة تنظيمية" تسهم في بناء ميزة تفاوضية دائمة حينما تتم إدارته بأسلوب منهجي ومتكامل. وقد أثبتت أن نجاح التفاوض يمكن أن يُبنى عبر أحد مسارين رئيسيين: إما من خلال تمكين الأفراد داخل المؤسسة لاتخاذ قرارات تفاوضية ذاتية مدعومة بالتوجيه، أو عبر أسلوب رقابي صارم يضع أهدافاً واضحة ويقيس الانحرافات بدقة.

من ناحية أخرى، توضح دراسة (Dragalin & Lisa, 2024) أن التفاوض ليس مجرد أداة لصياغة الاتفاقات، بل هو أداة لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، يتطلب مهارات تواصل وتكيف وحل مشكلات وبناء علاقات. وهذا ما يعزز أهميته كأداة استراتيجية لإدارة الأداء المؤسسي في ظل بيئات معقدة ومتغيرة.

ثانياً: أبعاد إدارة التفاوض

اعتمدت الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة التفاوض استناداً إلى تحليل أدبيات متعددة:

1. التخطيط للتفاوض

التخطيط هو الأساس الذي تُبنى عليه العملية التفاوضية. ويتضمن تحديد الأهداف، تقييم الأطراف الأخرى، تحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد البدائل الممكنة. وقد أبرزت دراسة (جبر وفتحي،

2021) أهمية التحضير التفاوضي الاستراتيجي وتأثيره الإيجابي على تحسين اتخاذ القرار في سياقات إدارية، موضحة أن التخطيط التكاملي للتفاوض يعزز ثقة الموظفين في العملية التفاوضية ويزيد من كفاءتها.

2. مهارات التفاوض

تشمل المهارات التفاوضية: الاتصال الفعال، الإنصات، الذكاء العاطفي، إدارة النزاع، والقدرة على التأثير والإقناع. وقد بيّنت دراسة (الخوالدة والشرفات، 2021) أن تعزيز المهارات التفاوضية لدى المديرين في المدارس الحكومية ساهم في ترسيخ مبدأ "الإدارة بالقيم"، وعزز من قدرتهم على تحقيق نتائج إيجابية في قراراتهم اليومية.

كذلك، أشارت دراسة (Dragalin & Lisa, 2024) إلى أن المهارات الشخصية تمثل الركيزة الأهم في تحقيق حلول تفاوضية توافقية، خاصة عند التعامل مع تحديات معقدة ومتعددة الأطراف.

3. استراتيجيات التفاوض

الاستراتيجية هي المنهج الذي يسلكه المفاوض لتحقيق أهدافه، سواء تعاونيًا أو تنافسيًا أو تجنبًا. وأظهرت دراسة (Ali & Hamed, 2024) أن الاستراتيجيات المختلفة تؤثر بشكل مباشر على النجاح التنظيمي، حيث ارتبطت الاستراتيجية التعاونية بزيادة التنسيق بين الوحدات التنظيمية، بينما تميزت استراتيجيتا المساومة والامتصاص بمرونتهما العالية في حالات التوتر المؤسسي.

في السياق نفسه، بينت دراسة (جبر وفتحي، 2021) أن الاستراتيجيات التعاونية (التكامل – تطوير التعاون) تعزز من كفاءة اتخاذ القرار، بينما الاستراتيجيات التنافسية (الإنهاك – التشتيت) تؤدي إلى نتائج سلبية وتراجع في القدرة على اتخاذ القرار.

4. بناء العلاقات التفاوضية

العلاقات الفعالة تسهم في خلق تفاهم مشترك وتقلل من حدة النزاع. وقد أبرزت دراسة (Bodendorf & Franke, 2024) أهمية العلاقات طويلة الأمد بين الموردين والمشتريين في قطاع صناعة

السيارات، مؤكدة أن قوة العلاقة تسهل الوصول إلى الموارد وتعزز من قدرة المؤسسة التفاوضية. كما أن بناء الثقة والشراكة داخل العملية التفاوضية يشكل عاملاً حاسماً في خلق بيئة مؤسسية مستقرة ومستدامة.

ثالثاً: أداء الشركات

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم متعددة الأبعاد، حيث يشمل الأداء المالي (مثل الربحية والعائد)، والأداء التشغيلي (مثل الكفاءة وجودة العمليات)، والأداء الإداري (مثل سرعة اتخاذ القرار وفاعلية التنفيذ). وأشارت دراسة (Kilaneh, 2022) التي تناولت شركات السياحة في بغداد، إلى أن استراتيجيات التفاوض الفعالة تسهم في دعم التنمية المستدامة وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وفي السياق نفسه، وجدت دراسة (نعواش وآخرون، 2021) أن الدخول في تحالفات استراتيجية يُعد أحد الأشكال العليا للتفاوض بين الكيانات الكبرى، وقد أدى ذلك إلى تحسين الأداء المالي ورضا العملاء في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بعد انضمامها لتحالف "وان وورلد".

كما كشفت دراسة (السعيد والرفاعي، 2022) عن أن القرارات التفاوضية في السياسة الضريبية لها أثر مباشر على أداء الشركات، خصوصاً حين تكون البيئة غير مهيأة لتطبيق سياسات ضريبية فجائية مثل ضريبة القيمة المضافة، ما يشير إلى أهمية التفاوض الفعال في تشكيل السياسات الاقتصادية الداخلية.

رابعاً: العلاقة بين إدارة التفاوض وأداء الشركات

أجمعت معظم الدراسات السابقة على أن إدارة التفاوض تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الشركات من خلال تعزيز التنسيق، بناء الثقة، تقليل النزاعات، وترشيد اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال،

أشارت دراسة (Ali & Hamed, 2024) إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين استراتيجيات التفاوض والنجاح المؤسسي.

من جانب آخر، أوضحت دراسة (Mayer & Voeth, 2021) أن المؤسسات التي تدير التفاوض كقدرة تنظيمية تحقق مستويات أعلى من النجاح، سواء عبر تمكين الأفراد أو عبر أساليب الرقابة الدقيقة. أما دراسة (Bodendorf & Franke, 2024)، فسَلَّطت الضوء على أن العوامل الداخلية للموارد والعلاقات أقوى في تأثيرها التفاوضي من الظروف الخارجية، مما يشير إلى أهمية الاستثمار في رأس المال الداخلي والمؤسسي لرفع القوة التفاوضية.

10.1 . المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى وصف وتحليل أثر إدارة التفاوض بأبعادها الأربعة (التخطيط للتفاوض، مهارات التفاوض، استراتيجيات التفاوض، وبناء العلاقات التفاوضية) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

وقد تم تصميم استبانة علمية كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تضمنت مجموعة من الفقرات التي تمثل كل بُعد من أبعاد إدارة التفاوض، بالإضافة إلى مجموعة أخرى لقياس أداء الشركات وفق مؤشرات محددة (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء الإداري).

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي وإداريي الشركات الخاصة العاملة في مدينة الرياض، لضمان تمثيل مختلف القطاعات والوظائف ذات العلاقة بالتفاوض واتخاذ القرار، وتم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع حجم المجتمع الأصلي للدراسة وفق أسس علمية.

11.1 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم تصميمها وفقًا للأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة التفاوض وأداء الشركات.

وتكونت الاستبانة من محورين رئيسيين:

- المحور الأول: يقيس أبعاد إدارة التفاوض الأربعة (التخطيط للتفاوض، مهارات التفاوض، استراتيجيات التفاوض، بناء العلاقات التفاوضية).
- المحور الثاني: يقيس مستوى أداء الشركات من خلال مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي والإداري. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، والذي يتدرج من (1) = "أعارض بشدة" إلى (5) = "أوافق بشدة".

وقد خضعت الأداة للتحكيم من قبل مجموعة من الخبراء للتأكد من صدق المحتوى (Content Validity)، كما تم اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وأظهرت النتائج معامل ثبات مرتفعًا يدل على اتساق الأداة.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي:

1. الإحصاءات الوصفية: مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
2. اختبار صدق وثبات الأداة: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
3. تحليل الارتباط: (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين أبعاد إدارة التفاوض وأداء الشركات.

4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) لاختبار فرضيات الدراسة وقياس الأثر الإحصائي لأبعاد إدارة التفاوض على أداء الشركات.

13.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر إدارة التفاوض بأربعة أبعاد فقط على أداء الشركات الخاصة، دون التطرق لمتغيرات إدارية أخرى مثل القيادة أو الثقافة التنظيمية.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على الشركات الخاصة في مدينة الرياض فقط، ولا تشمل مناطق أخرى من المملكة.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال 2025.
- الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على موظفي وإداري الشركات الخاصة الذين لديهم صلة بمهام التفاوض أو اتخاذ القرار الإداري.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة التفاوض وأبعادها الأربعة

1.1.2 التمهيد

تُعد إدارة التفاوض أحد المكونات الجوهرية في العملية الإدارية الحديثة، إذ تمثل وسيلة استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح الأطراف الأخرى داخل بيئة العمل، سواء أكانت تلك الأطراف داخلية مثل الموظفين، أم خارجية مثل العملاء والموردين والشركاء. وقد أصبحت إدارة التفاوض من الأدوات الرئيسة التي تُستخدم لضمان استمرارية العلاقات وتحقيق الأهداف المؤسسية في ظل بيئة أعمال تتسم بالمنافسة والتغير السريع.

2.1.2 مفهوم إدارة التفاوض

يشير Hämuraru وBuzdugan (2024) إلى أن إدارة التفاوض هي "عملية منهجية تهدف إلى تحقيق توافق المصالح بين طرفين أو أكثر من خلال استخدام استراتيجيات عقلانية ومهارات تواصل فعالة تسهم في الوصول إلى اتفاقات تحقق المنفعة المشتركة". ويرى Mayer وVoeth (2022) أن إدارة التفاوض تمثل "إطارًا إداريًا متكاملًا يربط بين تحليل المواقف التفاوضية، وتخطيط الاستراتيجيات، وتنفيذها بشكل احترافي يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية دون الإضرار بعلاقات التعاون المستقبلية".

في السياق ذاته، عرّف Ali وHamed (2024) إدارة التفاوض بأنها "مجموعة من العمليات التنظيمية الهادفة إلى تحقيق أقصى درجة من الفاعلية في إدارة التفاعلات التبادلية بين الأطراف عبر استخدام مهارات تفاوضية قائمة على التخطيط المسبق، وتقدير المصالح، وتحليل السلوك". أما Basiru وآخرون (2023) فقد ركزوا على البعد السلوكي، معتبرين إدارة التفاوض "فنًا في إدارة العلاقات الإنسانية ضمن إطار تنظيمي، يهدف إلى تقليل الخلافات وتعظيم فرص التعاون والإنتاجية".

و يرى الخوالدة والشرفات (2021) أن إدارة التفاوض هي "عملية إدارية ديناميكية تقوم على الحوار المنظم بين الأطراف المختلفة بهدف التوصل إلى قرارات أو حلول مشتركة تُوازن بين المصلحة الفردية والعامّة ، بينما يؤكد جبر وفتحي (2021) أن إدارة التفاوض "تمثل نشاطاً إدارياً يتكامل فيه التحليل الاستراتيجي مع المهارة الاتصالية والقدرة على الإقناع من أجل الوصول إلى اتفاقات تحقق الكفاءة في اتخاذ القرار المؤسسي، ويشير كيلان (2022) إلى أنها "أداة فكرية وتنظيمية تساعد على إدارة المصالح المتعارضة داخل المنظمات، وتسهم في تحقيق النمو والتطور عبر بناء التفاهم والثقة بين المتفاوضين."

ويرى بلغنامي (2024) أن إدارة التفاوض ليست مجرد مهارة فردية بل "نظام إداري متكامل يدمج بين المعرفة والاتصال والإدارة النفسية للأطراف لتحقيق التوازن المطلوب في المواقف التفاوضية المختلفة". في حين يعتبر محسن والعيساوي (2023) أن التفاوض الإداري هو "عملية استراتيجية تفاعلية تُستخدم كوسيلة لتحقيق جودة بيئة العمل وتحسين العلاقات التنظيمية من خلال إدارة الانطباعات وبناء الثقة بين العاملين."

ومن وجهة نظر الباحث الحالي، يمكن تعريف إدارة التفاوض بأنها عملية تنظيمية منهجية تسعى إلى توظيف المهارات، والاستراتيجيات، والتخطيط، والعلاقات لتحقيق التوافق بين المصالح المتعارضة، بما يضمن كفاءة اتخاذ القرار واستدامة العلاقات داخل المؤسسات

3.1.2 أهمية إدارة التفاوض

تُعد إدارة التفاوض من أهم الأدوات الإدارية التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل بيئة الأعمال الحديثة، إذ لم تعد العلاقات المهنية والتجارية قائمة على منطق القوة أو الهيمنة، بل أصبحت تعتمد على مهارة التفاعل، والتفاهم، وإدارة المصالح المتبادلة. ومع التطورات المتسارعة في الأسواق العالمية وارتفاع حدة المنافسة، تزايدت الحاجة إلى مديري تفاوض يمتلكون الوعي الاستراتيجي والقدرة على بناء علاقات قائمة على الثقة والتوازن. فإدارة التفاوض اليوم تمثل نقطة التقاء بين التفكير الاستراتيجي والذكاء الاجتماعي في صنع القرار وتحقيق الأهداف المؤسسية.

ويشير Hāmuru و (2024) Buzdugan إلى أن أهمية إدارة التفاوض تنبع من كونها:

1. وسيلة لتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، من خلال صياغة اتفاقات تحقق مصالح الأطراف كافة دون التضحية بالاستدامة التنظيمية.
2. أداة فعالة في تحسين الأداء التسويقي والتنافسي، إذ تسهم المفاوضات المنظمة في بناء شراكات قوية مع العملاء والموردين، ما يعزز مكانة الشركة في السوق.
3. آلية لتقليل تكاليف الصراع الإداري عبر إيجاد حلول وسط تُرضي جميع الأطراف وتحد من التوتر التنظيمي، بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة في اتخاذ القرار.

ويرى Mayer و Voeth (2022) أن أهمية إدارة التفاوض تتجاوز كونها نشاطاً إدارياً روتينياً لتصبح نظاماً استراتيجياً متكاملًا، وتبرز أهميتها في:

1. تحقيق الانسجام الداخلي بين فرق العمل من خلال إشراك الأفراد في عمليات التفاوض حول الأهداف والسياسات، مما يخلق التزامًا جماعيًا ويزيد من دافعية العاملين.
2. تعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات البيئية، إذ تتيح إدارة التفاوض للمؤسسات التكيف السريع مع الأزمات من خلال الحوار وبناء الثقة المتبادلة.
3. رفع مستوى جودة القرارات الإدارية بفضل تبادل وجهات النظر وتحليل المواقف المتعددة، مما يقلل من احتمالية الأخطاء الناتجة عن القرارات الأحادية.

كما يؤكد Ali و Hamed (2024) أن إدارة التفاوض أصبحت اليوم أداة حيوية لتقوية العلاقات المؤسسية وبناء تحالفات استراتيجية في الأسواق، ويحدد أهميتها في ثلاثة محاور أساسية:

1. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر تحسين العلاقات مع الشركاء التجاريين والموردين وتطوير عمليات التوريد والتعاقد.
2. تمكين القادة من إدارة المواقف الصعبة وحل النزاعات بطرق تحقق المنفعة المشتركة دون المساس بصورة المؤسسة أو مكانتها.

3. تعزيز الابتكار المؤسسي من خلال توفير بيئة حوار تتيح للأطراف تبادل الأفكار والاقتراحات بحرية تؤدي إلى حلول إبداعية لمشكلات العمل.

ومن جهة أخرى، يشير جبر وفتحي (2021) إلى أن أهمية إدارة التفاوض في المؤسسات العربية تكمن في:

1. تطوير القدرة المؤسسية على اتخاذ القرار الرشيد عبر تحليل البدائل والتنبؤ بنتائج كل خيار تفاوضي.
2. تحقيق الانسجام في العلاقات الإنسانية والتنظيمية من خلال بناء ثقافة تفاوضية قائمة على الاحترام والتفاهم.
3. زيادة كفاءة تنفيذ الخطط التشغيلية نتيجة وضوح الالتزامات والاتفاقات بين الأطراف داخل المؤسسة.

ومن وجهة نظر الباحث الحالي، فإن أهمية إدارة التفاوض في الشركات الخاصة بمدينة الرياض تتجسد في كونها الركيزة الأساسية لبناء شبكة علاقات مهنية متوازنة بين المؤسسات وعملائها ومورديها وموظفيها. كما تُعد وسيلة لرفع جودة القرارات وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد البشرية والمالية.

4.1.2 أهداف إدارة التفاوض

تُعد إدارة التفاوض أداة استراتيجية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية التي تسهم في استقرار المؤسسة ورفع كفاءتها التنافسية، فالتفاوض لا يُمارس لمجرد حل النزاعات أو إبرام العقود، بل هو عملية متكاملة تهدف إلى الوصول إلى نتائج تحقق المصلحة المتبادلة وتدعم الأداء المؤسسي على المدى البعيد. ويتحقق ذلك من خلال التخطيط المسبق، وتوظيف المهارات الاتصالية، وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة لطبيعة الموقف التفاوضي.

ويشير Mayer و Voeth (2022) إلى أن الأهداف الأساسية لإدارة التفاوض في المؤسسات الحديثة تتمثل في:

1. تحقيق اتفاقات متوازنة بين الأطراف المختلفة، بحيث تُحافظ على مصالح المؤسسة دون الإضرار بالعلاقات طويلة الأمد مع الأطراف الأخرى، ما ينعكس إيجاباً على استقرار بيئة العمل.
2. تقليل درجة عدم اليقين في اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على الحوار والتفاعل المباشر، مما يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية والتجارية.
3. تحقيق التكيف التنظيمي مع المتغيرات البيئية عبر تطوير حلول تفاوضية مرنة تتناسب مع تغيرات السوق والظروف الاقتصادية.

كما يرى Hămuraru وBuzdugan (2024) أن الأهداف الرئيسة لإدارة التفاوض تتركز في بعدين أساسيين: البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي. فعلى الصعيد الاقتصادي تهدف إدارة التفاوض إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية وتقليل الخسائر الناتجة عن الصراع، أما على الصعيد الاجتماعي فهي تعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء ثقافة الثقة المتبادلة بين الأطراف، وهو ما يخلق بيئة تنظيمية أكثر استقراراً وفعالية.

أما Ali وHamed (2024) فيؤكدان أن الهدف من إدارة التفاوض لا يقتصر على حل الخلافات، بل يمتد إلى تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة من خلال بناء التحالفات والشراكات الاستراتيجية، إذ يؤدي التفاوض الناجح إلى فتح قنوات تعاون جديدة، وتحقيق فرص استثمارية تساهم في رفع مستوى الأداء المالي والتشغيلي، كما يهدف إلى تطوير مهارات القادة في إدارة المواقف المعقدة بطريقة احترافية تُجنب المؤسسة التوتر والصراعات التنظيمية.

ويشير Basiru وآخرون (2023) إلى أن الهدف الجوهرى من التفاوض في المؤسسات يتمثل في تحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة، بحيث لا يكون الفوز لطرف على حساب الآخر، بل يُبنى الاتفاق على أساس المنفعة المتبادلة التي تضمن استمرار العلاقة التنظيمية، ويضيف أن من بين الأهداف المهمة لإدارة التفاوض تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين من خلال الحوار الداخلي وحل النزاعات بأسلوب تشاركي يرفع معنويات فرق العمل.

5.1.2 أبعاد إدارة التفاوض

تم تحديد أبعاد إدارة التفاوض في هذه الدراسة استنادًا إلى ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة جبر وفتحي (2021) التي تناولت دور استراتيجيات التفاوض في تحسين اتخاذ القرار، ودراسة الخوالدة والشرفات (2021) التي ركزت على أثر استراتيجية التفاوض في الإدارة بالقيم، ودراسة كيلان (2022) حول استراتيجيات التفاوض وتأثيرها في تنمية السياحة المستدامة، إضافةً إلى الدراسة التحليلية لـ Hāmuru و Buzdugan (2024) التي بحثت في استراتيجيات التفاوض ودورها في رفع أداء الشركات.

وبناءً على تلك المراجع، تم اعتماد أربعة أبعاد رئيسة لإدارة التفاوض وهي: التخطيط للتفاوض، مهارات التفاوض، استراتيجيات التفاوض، وبناء العلاقات التفاوضية. تمثل هذه الأبعاد معًا منظومة متكاملة تعكس المراحل والقدرات التي تحدد فعالية التفاوض الإداري والمؤسسي.

أولاً: التخطيط للتفاوض

يُعد التخطيط للتفاوض البعد الأساسي والأول في عملية التفاوض الناجح، إذ يشكل الأساس الذي تُبنى عليه القرارات والبدائل التفاعلية أثناء العملية التفاوضية، ويرى Mayer و Voeth (2022) أن التخطيط للتفاوض هو "عملية تحليل استباقية لتحديد الأهداف، وحصر المصالح، واستكشاف البدائل الممكنة قبل الدخول في أي حوار تفاوضي فعلي". فالتفاوض دون تخطيط يؤدي غالبًا إلى نتائج عشوائية غير متوازنة.

يشمل التخطيط مجموعة من الخطوات تبدأ بتحليل الموقف التفاوضي، أي دراسة الظروف الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة بالقضية محل التفاوض، مرورًا بتحديد أولويات الأهداف والمصالح الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وانتهاءً بتقييم احتمالات ردود الفعل من الطرف المقابل، كما يشير جبر وفتحي (2021) إلى أن التخطيط الدقيق يمنح المفاوضين قدرة أكبر على إدارة الوقت والتكلفة، ويزيد من احتمالية الوصول إلى اتفاقات أكثر استقرارًا.

ويرى كيلان (2022) أن التخطيط للتفاوض لا يقتصر على إعداد المعلومات بل يمتد إلى تصميم سيناريوهات بديلة للتعامل مع كل نتيجة محتملة، وهو ما يُمكن القائد الإداري من المرونة أثناء الحوار. أما من وجهة نظر Ali و(2024) Hamed، فإن التخطيط الجيد يمنح المفاوض ميزة استراتيجية لأنه يحدد حدود التنازل المقبولة ويضمن تحقيق أقصى فائدة ممكنة دون الإضرار بعلاقات التعاون.

ومن الجانب العربي، يوضح بلغنامي (2024) أن المؤسسات الناجحة تعتمد التخطيط التفاوضي كجزء من ثقافتها الإدارية، إذ يتم تدريب الموظفين على التحليل المسبق للمواقف وبناء خطط بديلة لكل حالة تفاوضية، ما يقلل من فرص الفشل ويرفع من فعالية الأداء التنظيمي.

ثانيًا: مهارات التفاوض

تُعد مهارات التفاوض جوهر العملية التفاوضية ومصدر قوتها الفعلية، إذ تمثل مجموعة القدرات الشخصية والسلوكية التي تمكّن المفاوض من تحقيق أهدافه بفعالية، ووفقًا لـ Hāmuru و (2024) Buzdugan فإن مهارات التفاوض تشمل الاستماع الفعّال، الإقناع، إدارة الانفعالات، التواصل اللفظي وغير اللفظي، والقدرة على قراءة لغة الجسد. ويضيف Mayer و (2022) Voeth أن المفاوض الناجح هو من يستطيع التأثير في إدراك الطرف الآخر، عبر بناء خطاب منطقي قائم على الثقة والاحترام المتبادل.

في المؤسسات، ترتبط مهارات التفاوض بقدرة المديرين على تحليل شخصيات الأطراف المقابلة وفهم دوافعهم ومصالحهم، مما يساهم في التوصل إلى حلول توافقية، ويؤكد Basiru وآخرون (2023) أن مهارات التفاوض تمثل أحد أشكال الذكاء الاجتماعي، إذ تتيح للمفاوض إدارة العلاقات ضمن بيئة عمل معقدة متعددة المصالح دون تصعيد الصراعات.

أما الخوالدة والشرفات (2021) فيريان أن تطوير مهارات التفاوض في المؤسسات التعليمية والإدارية يعزز من القيادة القائمة على الحوار ويحد من القرارات الانفعالية. كما تشير كيلان (2022) إلى أن هذه المهارات تُكسب المؤسسة سمعة تفاوضية إيجابية في بيئة الأعمال، مما يجعلها شريكًا مفضلًا في التعاملات المستقبلية.

من وجهة نظر الباحث، فإن مهارات التفاوض ليست مجرد خصائص شخصية، بل كفاءات مؤسسية قابلة للتعليم والتطوير عبر التدريب والممارسة، فكلما ارتفع مستوى هذه المهارات بين المديرين والعاملين، زادت قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات وتحقيق الاستقرار الداخلي والخارجي.

ثالثاً: استراتيجيات التفاوض

تمثل استراتيجيات التفاوض مجموعة الخطط والأساليب التي تُستخدم أثناء العملية التفاوضية لتحقيق الأهداف المنشودة. ويُعرف Mayer و Voeth (2022) الاستراتيجية التفاوضية بأنها "النهج العام الذي يتبناه المفاوض في إدارة الموقف لتحقيق التوازن بين المكاسب والمخاطر". وتُصنف الاستراتيجيات عادةً إلى نوعين رئيسيين: الاستراتيجيات التنافسية التي تركز على تعظيم مكاسب الطرف الواحد، والاستراتيجيات التعاونية التي تهدف إلى تحقيق مكاسب مشتركة لجميع الأطراف.

تؤكد دراسة جبر وفتحي (2021) أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تفاوضية مرنة تميل إلى تحقيق قرارات أكثر استدامة من تلك التي تعتمد الأساليب الصراعية، كما تشير Ali و Hamed (2024) إلى أن الاستراتيجيات التعاونية تسهم في بناء الثقة المؤسسية طويلة الأمد، بينما تكون الاستراتيجيات التنافسية مفيدة في حالات محددة تتطلب الحزم والحفاظ على المصالح الحيوية.

أما من وجهة نظر كيلان (2022)، فإن اختيار الاستراتيجية المناسبة يعتمد على تحليل الموقف التفاوضي من حيث توازن القوى، مستوى الثقة، ونوعية العلاقة بين الأطراف، وتؤكد أن الاستراتيجية الناجحة هي تلك التي تتيح المرونة في التبديل بين أساليب الحزم والتعاون وفق مجريات الحوار.

ويضيف بلغنامي (2024) أن الاستراتيجيات التفاوضية الفعالة تتطلب دمج الجوانب التقنية (كالتحليل المالي والقانوني) مع الجوانب النفسية (كإدارة الانفعالات والتصورات)، مما يعزز من فرص النجاح في البيئات المؤسسية متعددة الأطراف.

من منظور الباحث الحالي، تمثل الاستراتيجيات التفاوضية البنية التطبيقية لإدارة التفاوض، إذ تربط بين الفكر التخطيطي والمهارات الاتصالية في إطار عملي منظم، وتحدد مسار الحوار نحو تحقيق الأهداف دون الإضرار بالعلاقات المؤسسية المستقبلية

رابعاً: بناء العلاقات التفاوضية

يُعد بناء العلاقات التفاوضية البعد الرابع والأكثر استدامة في إدارة التفاوض، لأنه يمثل الإطار الذي تُبنى عليه الثقة والتعاون بين الأطراف، ويشير Basiru وآخرون (2023) إلى أن العلاقات التفاوضية القوية هي "الضمان الحقيقي لاستمرار الشراكات المؤسسية الناجحة"، إذ إن الاتفاقات المؤقتة يمكن أن تنهار ما لم تدعمها علاقات قائمة على الاحترام والمصداقية.

توضح Ali و Hamed (2024) أن بناء العلاقات التفاوضية يعتمد على الشفافية والالتزام المتبادل، وأن المؤسسات التي تستثمر في علاقات تفاوضية طويلة الأجل تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق الاستقرار التجاري والتنموي، كما أشار Mayer و Voeth (2022) إلى أن العلاقات الإيجابية بين الأطراف تؤدي إلى تقليل تكاليف التفاوض مستقبلاً، لأن وجود الثقة يختصر الوقت ويحد من الحاجة إلى المراقبة المستمرة للعقود.

وفي السياق العربي، يرى الخوالدة والشرفات (2021) أن العلاقات التفاوضية في البيئة المؤسسية العربية تحتاج إلى بناء متدرج يستند إلى القيم التنظيمية والدينية التي تشجع على الصدق والتعاون. كما تشير كيلان (2022) إلى أن العلاقات الإيجابية لا تُبنى على المصالح فقط، بل على الالتزام بالعدالة والاحترام المتبادل، وهي قيم تُعزز الصورة المؤسسية وتفتح آفاق التعاون المستقبلي.

ويضيف بلغنامي (2024) أن بناء العلاقات التفاوضية لا يتوقف عند مرحلة الاتفاق بل يمتد إلى إدارة ما بعد التفاوض، أي متابعة تنفيذ الاتفاقات وتقييمها بشكل دوري لضمان استمرارية الثقة بين الأطراف.

من وجهة نظر الباحث الحالي، يمثل بناء العلاقات التفاوضية جوهر إدارة التفاوض الحديثة، إذ يضمن الاستمرارية في التعاون ويُحوّل المواقف التفاوضية من مجرد تبادل مصالح آنية إلى شراكات استراتيجية طويلة الأمد.

6.1.2 التحديات التي تواجه إدارة التفاوض في بيئة الأعمال

تُعد إدارة التفاوض من أكثر العمليات الإدارية تعقيدًا في بيئة الأعمال الحديثة، إذ تتداخل فيها الأبعاد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والثقافية، ومع التحولات السريعة في الأسواق، والعولمة، والتحول الرقمي، باتت المؤسسات تواجه جملة من التحديات التي تحد من كفاءة العملية التفاوضية وقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف. وفيما يلي أبرز هذه التحديات كما تناولتها الأدبيات الحديثة.

أولاً: التحديات التنظيمية والإدارية

تشير دراسة Mayer و Voeth (2022) إلى أن التحديات التنظيمية تعد من أكثر المعوقات شيوعًا أمام إدارة التفاوض، حيث تعاني المؤسسات من غياب الهياكل التفاوضية الواضحة وضعف التنسيق بين الإدارات أثناء مراحل الإعداد والتخطيط للتفاوض.

يؤدي ذلك إلى ازدواجية القرارات أو تضارب الصلاحيات بين الأطراف، ما ينعكس سلبًا على اتساق الموقف التفاوضي للمؤسسة.

كما يضيف Hămuraru و Buzdugan (2024) أن بعض المؤسسات تُهمل وضع سياسات داخلية تُنظم عملية التفاوض أو تحدد من يملك صلاحية اتخاذ القرار النهائي، مما يُحدث فجوة بين التخطيط والتنفيذ. ويؤكد جبر وفتحي (2021) أن غياب قواعد الحوكمة في عمليات التفاوض قد يؤدي إلى استغلال المواقف الفردية أو اتخاذ قرارات انفعالية تُفقد المؤسسة توازنها الاستراتيجي في التعامل مع الشركاء أو الموردين.

ثانيًا: التحديات الاتصالية والثقافية

تُعد العوائق الاتصالية من أخطر العقبات التي تواجه المفاوضين، خاصة في بيئات متعددة الثقافات. فبحسب Ali و(2024) Hamed، فإن اختلاف اللغات وأساليب التواصل وأنماط التفكير يؤدي إلى سوء الفهم أو تفسير النوايا بشكل خاطئ أثناء الحوار التفاوضي،

أما Basiru وآخرون (2023) فيرون أن الفروقات الثقافية تشكل حاجزًا نفسيًا بين الأطراف، إذ تتأثر المفاوضات كثيرًا بعوامل مثل أسلوب التحدث، مفهوم الوقت، ومستوى الرسمية في الحوار. ويضيف كيلان (2022) أن تجاهل الخصائص الثقافية للطرف الآخر قد يؤدي إلى فشل المفاوضات حتى مع وجود مصالح مشتركة، لأن التواصل الفعال يعتمد على التعاطي مع القيم الاجتماعية والسلوكية التي تشكل ثقافة التفاوض.

في السياق العربي، يشير الخوالدة والشرفات (2021) إلى أن التحدي الاتصالي لا يرتبط فقط بالثقافة الدولية، بل يمتد إلى اختلاف مستويات الخبرة داخل المؤسسة نفسها، حيث قد يتعامل المديرون مع مفاوضين من خلفيات مهنية أو تعليمية متفاوتة، مما يخلق فجوات في الفهم ويقلل من فاعلية النقاش.

ثالثًا: التحديات التقنية والتحول الرقمي

أصبحت التكنولوجيا اليوم سلاحًا ذا حدين في إدارة التفاوض، فبينما تسهم أدوات الاتصال الرقمية في تسهيل الاجتماعات عن بُعد وتبادل المعلومات، فإنها تفرض أيضًا تحديات جديدة تتعلق بالأمن السيبراني، والموثوقية، وفقدان التفاعل الإنساني المباشر.

يشير بلغنمي (2024) إلى أن الاعتماد المفرط على الوسائط الإلكترونية في التفاوض يجعل بعض المفاوضات باردة ومنفصلة عن السياق العاطفي والثقافي الذي يساعد على بناء الثقة. كما يضيف Hāmuru و(2024) Buzdugan أن استخدام تقنيات غير مؤمنة قد يؤدي إلى تسريب المعلومات الحساسة أو اختراق بيانات التفاوض، مما يعرض المؤسسة لمخاطر قانونية وتجارية.

من جهة أخرى، يوضح Ali و Hamed (2024) أن المؤسسات التي لا تمتلك بنية رقمية قوية تواجه صعوبة في إدارة التفاوض عن بُعد، إذ قد تفتقر إلى أدوات تحليل البيانات التفاوضية أو منصات التوثيق الإلكتروني التي تضمن شفافية العملية التفاوضية.

رابعاً: التحديات النفسية والسلوكية

يؤكد Mayer و Voeth (2022) أن السلوك البشري داخل العملية التفاوضية يُعد أحد أكثر العوامل حساسية، إذ تؤثر الانفعالات الشخصية والتحيزات الإدراكية في تقييم المواقف واتخاذ القرارات. ويضيف Basiru وآخرون (2023) أن الأنانية المفرطة أو الخوف من الخسارة يدفع بعض الأطراف إلى ممارسات تفاوضية غير بناءة، مثل المبالغة في المطالب أو رفض التنازلات المنطقية.

كما تشير كيلان (2022) إلى أن غياب الذكاء العاطفي لدى المفاوضين يؤدي إلى سوء إدارة الصراعات، ويحوّل الحوار إلى مواجهة شخصية بدلاً من بحث علمي عن الحلول.

في المقابل، يرى الخوالدة والشرفات (2021) أن البيئة المؤسسية قد تسهم في تضخيم هذه التحديات عندما تفتقر إلى ثقافة تفاوضية داعمة، حيث يشعر المفاوضون بالضغط أو الخوف من الفشل، مما يقلل من جرأتهم في طرح بدائل مبتكرة أو في التراجع عن مواقف غير منطقية.

المبحث الثاني: أداء الشركات الخاصة وأبعاده

1.2.2 تمهيد

2.2.2 مفهوم أداء الشركات الخاصة

يُعد أداء الشركات الخاصة أحد المؤشرات الجوهرية التي تعبر عن مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وقدرتها على البقاء والمنافسة في بيئة الأعمال الديناميكية. ويعكس الأداء المؤسسي كفاءة الموارد البشرية، وحسن استغلال الإمكانيات المادية، ومستوى التنظيم الإداري، ومدى فاعلية القرارات الإدارية في تحقيق النمو والاستدامة.

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا المبحث ماهية أداء الشركات الخاصة وأبعاده الأساسية التي تشكل الإطار المرجعي لتحليل العلاقة بينه وبين إدارة التفاوض.

يُعرّف أداء الشركات الخاصة بأنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والإدارية والاجتماعية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق التوازن بين الربحية والاستدامة.

ويشير Mayer و Voeth (2022) إلى أن الأداء المؤسسي هو مزيج من نتائج مالية وتشغيلية تعكس مدى نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق القيمة لأصحاب المصلحة، أما Hämuraru و Buzdugan (2024) فيريان أن أداء الشركات الخاصة يُقاس بمدى قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

ويرى جبر وفتحي (2021) أن أداء الشركات في البيئة العربية يتأثر بعدة عوامل أهمها أسلوب القيادة، نظم الحوافز، وفعالية الاتصال الداخلي، حيث يشكل التفاعل بين هذه العوامل أساس النجاح أو الفشل التنظيمي. كما يؤكد الخوالدة والشرفات (2021) أن الأداء في المؤسسات الخاصة يرتبط ارتباطاً مباشراً بثقافة العمل وقيم النزاهة والشفافية التي تعزز الولاء والانتماء المؤسسي.

ويضيف كيلان (2022) أن الأداء المؤسسي أصبح اليوم مفهوماً ديناميكياً يتجاوز فكرة الكفاءة التشغيلية ليشمل قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة وتبني الابتكار كأساس للتطور. وفي السياق ذاته، يشير بلغنامي (2024) إلى أن المؤسسات التي تُدير أداؤها بمنهج شمولي يدمج الأبعاد المالية والاجتماعية والتقنية تحقق مستويات أعلى من النمو والمرونة الاستراتيجية.

من وجهة نظر الباحث الحالي، فإن أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض يُعبر عن مدى قدرة هذه الشركات على المواءمة بين تحقيق الأرباح وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتطوير رأس المال البشري، وهو ما يشكل الأساس لتحليل العلاقة بين الأداء وإدارة التفاوض كأحد أدوات التطوير الإداري.

3.2.2 أهمية قياس أداء الشركات الخاصة

تكتسب عملية قياس أداء الشركات الخاصة أهمية محورية في الإدارة المعاصرة، إذ تُعد أداة أساسية لتحديد مدى فاعلية الخطط والبرامج والسياسات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فالأداء ليس غاية في حد ذاته، بل هو مؤشر موضوعي على كفاءة القرارات الإدارية ومدى توجيه الموارد نحو تحقيق القيمة المضافة.

وفي ظل بيئة تنافسية شديدة التغير كالتّي تشهدها الأسواق السعودية، أصبح قياس الأداء مطلباً استراتيجياً لضمان استدامة الشركات الخاصة وتعزيز تنافسيتها محلياً وإقليمياً.

أولاً: تقييم كفاءة الخطط والاستراتيجيات المؤسسية

يشير Mayer و Voeth (2022) إلى أن قياس الأداء المؤسسي يمثل أداة تشخيصية تساعد الإدارة على تقييم كفاءة الاستراتيجيات المطبقة ومدى مواءمتها مع المتغيرات البيئية. فمن خلال مؤشرات الأداء (KPIs) يمكن للإدارة تحديد الانحرافات بين الأهداف المخططة والنتائج المحققة، مما يتيح لها إجراء تصحيحات فورية في الخطط التشغيلية أو الاستراتيجية.

كما يؤكد Ali و Hamed (2024) أن عملية القياس تُسهم في تطوير القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل، حيث تُظهر البيانات الواقعية مدى نجاح الشركة في استثمار مواردها لتحقيق النمو. ومن المنظور المحلي، يرى جبر وفتحي (2021) أن الشركات التي تفتقر إلى أنظمة قياس أداء دقيقة غالبًا ما تتخذ قرارات ارتجالية تفتقر إلى الأساس العلمي، مما يؤدي إلى ضعف في الكفاءة العامة وتضارب في تنفيذ الأهداف.

ثانيًا: تعزيز الشفافية والمساءلة التنظيمية

يُعد قياس الأداء أداة رئيسية لترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة المؤسسية داخل الشركات الخاصة.

ويشير Hämuraru و Buzdugan (2024) إلى أن وجود مؤشرات أداء معلنة ومحددة مسبقًا يُساعد على تقييم أداء الأفراد والإدارات بموضوعية وعدالة، مما يرفع من مستوى الانضباط التنظيمي ويحد من النزاعات الداخلية.

كما يوضح Ali و Hamed (2024) أن القياس المنهجي للأداء يعزز الثقة بين أصحاب المصلحة (المساهمين، العملاء، الموظفين)، إذ يتيح لهم رؤية واضحة حول كيفية إدارة الموارد وتحقيق النتائج. أما Basiru وآخرون (2023) فيؤكدون أن الشفافية في الأداء تُعد شرطًا أساسيًا لجذب الاستثمارات، حيث تميل المؤسسات الاستثمارية إلى تفضيل الشركات التي تمتلك نظم تقييم ومراجعة دورية دقيقة وواضحة. ويرى الخوالدة والشرفات (2021) أن الشفافية في تقييم الأداء تمثل بُعدًا ثقافيًا داخل المؤسسة، إذ تُعزز الثقة والولاء التنظيمي وتُحفّز العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المعلنة.

ثالثًا: تحسين استغلال الموارد ورفع الكفاءة التشغيلية

يُسهم قياس الأداء في تحديد مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس مباشرة على الكفاءة التشغيلية. فبحسب Mayer و Voeth (2022)، يساعد

التحليل المستمر لمؤشرات الأداء على كشف مواطن الهدر أو سوء التوزيع في الموارد، مما يُمكن الإدارة من إعادة هيكلة العمليات التشغيلية لتحقيق إنتاجية أعلى بتكاليف أقل.

ويضيف Ali و (2024) Hamed أن نظم قياس الأداء تمثل أداة فاعلة لتحديد مستوى أداء الفرق والأقسام داخل المنظمة، وبناءً عليه يمكن تحسين إجراءات العمل وتبسيطها بما يعزز الكفاءة الكلية.

وفي دراسة بلغنامي (2024) تبين أن المؤسسات التي تطبق أنظمة متابعة أداء دقيقة تحقق معدلات نمو أعلى من تلك التي تعتمد التقديرات الحدسية، لأنها تتعامل مع الأداء بمنهج تحليلي قائم على البيانات. (Data-Driven Performance Management)

رابعاً: دعم عملية اتخاذ القرار الإداري

تُعد عملية القياس قاعدة أساسية لدعم القرارات الإدارية الرشيدة. يرى Hämuraru و (2024) Buzdugan أن الإدارة الحديثة لا يمكن أن تتخذ قرارات فعالة دون بيانات أداء دقيقة وحديثة.

فالقياس يُمكن متخذي القرار من تقدير النتائج المستقبلية وتوقع التحديات، كما يُساعد في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية على أساس واقعي لا يعتمد على الانطباعات الشخصية. كما يشير Ali و (2024) Hamed إلى أن أنظمة الأداء المتكاملة مثل Balanced Scorecard تُتيح للإدارة رؤية شاملة للأداء المالي وغير المالي، ما يساعدها على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات متكاملة حول العملاء، العمليات الداخلية، النمو، والتعلم المؤسسي.

ويؤكد Basiru وآخرون (2023) أن القرارات المبنية على قياس الأداء تُحقق معدل نجاح أكبر لأنها تُقلل من احتمالية الخطأ وتزيد من الاتساق بين الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.

4.2.2 تعزيز الميزة التنافسية والاستدامة

من أبرز دوافع قياس الأداء هو تعزيز الميزة التنافسية في الأسواق التي تتسم بسرعة التغير والتطور التكنولوجي.

يشير Mayer و Voeth (2022) إلى أن الشركات التي تمتلك نظم أداء دقيقة تكون أكثر قدرة على رصد الاتجاهات السوقية واستباق المنافسين من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات.

كما يوضح Ali و Hamed (2024) أن القياس المستمر للأداء يمكن الشركات من تحديد أفضل الممارسات (Best Practices) وتعميمها داخل المؤسسة، مما يخلق ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتحسين الدائم.

ويرى كيلان (2022) أن المؤسسات التي تجعل من قياس الأداء أداة استراتيجية، لا مجرد عملية إجرائية، تحقق مستويات أعلى من الاستدامة والمرونة التنافسية لأنها تُطوّر قدراتها استنادًا إلى تقييم علمي متواصل.

أما بلغنامي (2024) فيؤكد أن استدامة الشركات في السوق السعودي ترتبط بمدى قدرتها على تطوير نظم تقييم أداء رقمية متكاملة تتيح المراقبة اللحظية لمؤشرات الأداء المالي والتشغيلي والإنساني.

ويرى الباحث أن المؤسسات الخاصة في مدينة الرياض التي تُعزز ثقافة القياس والتحليل الموضوعي للأداء، ستكون الأكثر قدرة على المنافسة والتوسع الإقليمي والدولي، خاصة في ظل التحول الوطني نحو رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على الكفاءة، الشفافية، والمساءلة كمبادئ أساسية للأداء المؤسسي.

5.2.2 المحددات الجوهرية لقياس أداء الشركات الخاصة

تُعد عملية قياس الأداء في الشركات الخاصة من العمليات الحيوية التي تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية. غير أن دقة وفاعلية هذا القياس تعتمد على مجموعة من المحددات الجوهرية التي يجب توافرها لضمان موضوعية النتائج وعدالة التقييم.

أول هذه المحددات يتمثل في وضوح الأهداف الاستراتيجية، إذ لا يمكن لأي نظام قياس أن يحقق فعاليته ما لم تكن الأهداف محددة وقابلة للقياس، حيث تعمل هذه الأهداف كنقطة مرجعية لتقييم الأداء

الفعلي مقارنةً بالمستهدف. أما المحدد الثاني فهو توافر مؤشرات أداء دقيقة وملائمة، تُعبّر عن مختلف أبعاد النشاط الاقتصادي للشركة مثل الإنتاجية، الجودة، رضا العملاء، والربحية، مع مراعاة أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس الكمي والنوعي.

ومن المحددات الأساسية كذلك توافر نظام معلومات إداري موثوق يُمكن من جمع البيانات وتحليلها بدقة زمنية مناسبة، ما يضمن سرعة اتخاذ القرار التصحيحي عند الحاجة. كما تُعد الشفافية والمساءلة التنظيمية محددًا مهمًا يضمن مصداقية النتائج ويمنع تحيز التقارير الإدارية.

إضافةً إلى ذلك، فإن كفاءة الموارد البشرية المنفذة لأنظمة القياس تمثل عاملاً حاسماً، إذ إن ضعف مهارات المحللين أو الإداريين قد يؤدي إلى تفسير خاطئ للبيانات أو نتائج غير دقيقة.

وأخيراً، فإن التكامل بين الأداء المالي وغير المالي يعد محددًا جوهريًا في ظل التطورات الإدارية الحديثة، حيث يُنظر إلى الأداء المؤسسي من منظور شامل يجمع بين النتائج الاقتصادية، والاستدامة البيئية، والمسؤولية الاجتماعية.

بناءً على ذلك، فإن فهم هذه المحددات والتعامل معها بفعالية يُعد شرطاً أساسياً لتطوير أنظمة قياس أداء قادرة على دعم قرارات الإدارة وتعزيز تنافسية الشركات الخاصة في بيئة الأعمال المتغيرة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 التمهيد

تُعد منهجية الدراسة الإطار الذي يُنظم الخطوات العلمية المتبعة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تُحقق أهداف البحث. وانطلاقًا من أهمية المنهج العلمي في الدراسات الإدارية، فقد تم اتباع منهج وصفي تحليلي لتناول موضوع البحث الموسوم بـ "أثر إدارة التفاوض بأبعادها (التخطيط للتفاوض، مهارات التفاوض، استراتيجيات التفاوض، وبناء العلاقات التفاوضية) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض".

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي تم اعتمادها في تنفيذ الدراسة، من خلال تحديد منهج البحث، وأدواته، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأسلوب جمع البيانات، إلى جانب الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الأهداف التي تسعى إلى وصف وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة في أبعاد إدارة التفاوض وأداء الشركات الخاصة. يقوم هذا المنهج على جمع البيانات من واقع الميدان وتحليلها إحصائيًا بغرض تفسير العلاقات القائمة بين المتغيرات واستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الشركات الخاصة العاملة في مدينة الرياض، والتي تمارس أنشطة متنوعة في مجالات الخدمات، والصناعة، والمقاولات، والتقنية، والإمداد. وقد تم اختيار مدينة

الرياض نظرًا لكونها المركز الاقتصادي الأبرز في المملكة العربية السعودية، وتضم العدد الأكبر من المقرات الرئيسية للشركات الخاصة، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة أثر إدارة التفاوض على الأداء المؤسسي.

وبحسب بيانات الهيئة العامة للإحصاء السعودية (2024) ، يبلغ عدد الشركات الخاصة المسجلة في مدينة الرياض نحو 5800 شركة. ونظرًا لصعوبة دراسة المجتمع بأكمله، تم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل مختلف القطاعات، لتوفير نتائج أكثر دقة وشمولاً.

بلغ حجم العينة الفعلية 310 مفردة، تم اختيارها باستخدام معادلة Cochran لتحديد الحد الأدنى المناسب من أفراد العينة بناءً على حجم المجتمع ومستوى الثقة البالغ 95% وهامش خطأ $\pm 5\%$ وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً على فئات مختلفة من المديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين في تلك الشركات.

تم استرداد 295 استبانة، منها 283 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة. وهذا بلغت نسبة الاستجابة الفعلية 91.3%، وهي نسبة مرتفعة تعزز من موثوقية النتائج وتمثيلها لمجتمع الدراسة.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لما تتميز به من كفاءة في جمع المعلومات الكمية من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير وبأسلوب منظم يتيح التحليل الإحصائي الموضوعي. وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع إدارة التفاوض وأداء الشركات الخاصة، بهدف ضمان شمولها لجميع أبعاد المتغيرات محل الدراسة ودقتها في قياسها.

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

1. القسم الأول: البيانات العامة للمشاركين تضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالخصائص الديموغرافية للمبحوثين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، وطبيعة عمل الشركة. وقد استُخدم هذا القسم في وصف العينة وتحليل الخصائص العامة لها إحصائيًا.
2. القسم الثاني: المتغير المستقل – إدارة التفاوض تناول هذا القسم أربعة أبعاد رئيسة تم تحديدها استنادًا إلى دراسات (Fisher & Ury (2018) و (Lewicki et al. (2020، وهي:
 - التخطيط للتفاوض، ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى استعداد الشركة لعمليات التفاوض وتحديد الأهداف والبدائل.
 - مهارات التفاوض، وتتكون من (4) فقرات تقيس قدرات الأفراد في الحوار والإقناع وإدارة المواقف الصعبة.
 - استراتيجيات التفاوض، وتشمل (4) فقرات تقيّم الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق المكاسب المتبادلة وحل النزاعات.
 - بناء العلاقات التفاوضية، وتضم (4) فقرات تركّز على الثقة والتواصل المستمر واستدامة العلاقات مع الأطراف المتفاوضة.
3. القسم الثالث: المتغير التابع – أداء الشركات الخاصة اشتمل على (10) فقرات

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال نوعين من الصدق، هما الصدق الظاهري والصدق البنائي، لضمان دقة قياس فقرات الاستبانة لمضمونها الحقيقي وقدرتها على تمثيل المفهوم العلمي للمتغيرات.

1. الصدق الظاهري (Face Validity) تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة والأعمال بجامعات سعودية، للتأكد من وضوح العبارات

ودقتها واتساقها مع أهداف الدراسة. وأجريت التعديلات المقترحة على بعض الفقرات اللغوية ومصطلحات الترجمة بما يضمن فهمًا موحدًا للمشاركين.

2. الصدق البنائي (Construct Validity) تم قياسه باستخدام تحليل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل "إدارة التفاوض" والدرجة الكلية للمتغير، للتأكد من اتساق العلاقة الداخلية بين الأبعاد. جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى صدق بنائي مرتفع لأداة الدراسة.

جدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "إدارة التفاوض"

البند	1	2	3	4	الدرجة الكلية
التخطيط للتفاوض	1	0.742**	0.685**	0.701**	0.826**
مهارات التفاوض	0.742**	1	0.754**	0.728**	0.834**
استراتيجيات التفاوض	0.685**	0.754**	1	0.769**	0.819**
بناء العلاقات التفاوضية	0.701**	0.728**	0.769**	1	0.841**

مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$:

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (2025)

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة التفاوض تراوحت بين (0.685 – 0.769)، وهي معاملات موجبة قوية ودالة إحصائيًا، مما يعكس وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين مكونات إدارة التفاوض من حيث التكامل في التطبيق العملي داخل الشركات الخاصة.

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، الذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعًا ودقة لقياس الاتساق الداخلي للفقرات التي تُكوّن كل بُعد من أبعاد الأداة. يشير ارتفاع قيمة ألفا إلى درجة عالية من التجانس بين الفقرات وقدرتها على قياس الظاهرة محل الدراسة بشكل مستقر عبر العينة.

تم حساب معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة التفاوض) وكذلك للمتغير التابع (أداء الشركات الخاصة)، باستخدام برنامج (SPSS الإصدار 27)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2): معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة

المتغير	البُعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا (α)
إدارة التفاوض (المتغير المستقل)	التخطيط للتفاوض	4	0.874
	مهارات التفاوض	4	0.892
	استراتيجيات التفاوض	4	0.861
	بناء العلاقات التفاوضية	4	0.889
الدرجة الكلية لإدارة التفاوض	—	16	0.926
أداء الشركات الخاصة (المتغير التابع)	—	10	0.918

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (2025)

تُظهر نتائج الجدول أن جميع قيم كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، بل تعدت بعضها (0.90)، مما يدل على درجة عالية جداً من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS الإصدار (25)، بهدف تحليل البيانات الميدانية واختبار فرضيات الدراسة بدقة وموضوعية.

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدمت لعرض خصائص البيانات وتوصيف العينة،

وشملت:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموغرافية للمشاركين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة اتفاق المبحوثين على فقرات الاستبانة وقياس مستوى المتغيرات.
- معامل الالتواء والتفرطح للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات وضمان ملائمتها للتحليل الإحصائي الاستدلالي.

2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية: استخدمت لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد اتجاهات

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وشملت ما يلي:

- معامل الارتباط البسيط: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة التفاوض وبعضها، وبينها وبين أداء الشركات الخاصة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير كل بعد من أبعاد إدارة التفاوض على أداء الشركات الخاصة بشكل منفصل.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الخاصة بتأثير مجمل أبعاد إدارة التفاوض مجتمعة على الأداء العام للشركات الخاصة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائيًا لاختبار مدى تحقق الفرضيات الموضوعية، وذلك من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة الموجهة إلى عينة من العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25 بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، لتوصيف خصائص أفراد العينة، وقياس مستوى المتغيرات محل الدراسة، ثم اختبار العلاقات والتأثيرات بين المتغير المستقل إدارة التفاوض بأبعاده الأربعة (المتغير التابع) أداء الشركات الخاصة.

2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم توزيع (300) استبانة على العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، واستُعيد منها (283) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 94.3%، وهي نسبة جيدة تعكس دقة التنفيذ واهتمام المشاركين بموضوع الدراسة. يوضح الجدول التالي الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 283)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	181	63.9
	أنثى	102	36.1
العمر	أقل من 30 سنة	79	27.9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	122	43.1

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	56	19.8
	50 سنة فأكثر	26	9.2
المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل	34	12.0
	بكالوريوس	166	58.7
	دراسات عليا	83	29.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	21.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	104	36.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	75	26.5
	15 سنة فأكثر	43	15.2
المسمى الوظيفي	إداري	102	36.1
	فني أو تنفيذي	133	47.0
	إشرافي أو قيادي	48	16.9

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (2025)

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور بلغت 63.9%، ما يشير إلى هيمنة الذكور على الوظائف الإدارية والفنية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، بينما بلغت نسبة الإناث 36.1%، وهو ما يعكس تحسناً ملحوظاً في مشاركة المرأة في القطاع الخاص وفق مستهدفات رؤية السعودية 2030.

أما من حيث العمر، فالغالبية العظمى تقع ضمن الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة (43.1%)، مما يدل على أن القوى العاملة في هذه الشركات يغلب عليها الطابع الشبابي المؤهل الذي يتمتع بالحيوية والخبرة المتوسطة، وهي فئة مثالية لمهارات التفاوض والتفاعل التنظيمي.

وبالنسبة إلى المؤهل العلمي، فإن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس (58.7%)، تليها الدراسات العليا (29.3%)، مما يعكس ارتفاع المستوى الأكاديمي للعاملين، وهو عامل إيجابي يدعم جودة عمليات التفاوض الإداري والتنفيذي.

أما من حيث سنوات الخبرة، فقد تركزت النسبة الأعلى بين من لديهم 5 إلى أقل من 10 سنوات (36.7%)، وهي فئة تجمع بين المعرفة النظرية والخبرة العملية المتراكمة، مما يعزز من فهمهم لمتغيرات الدراسة.

وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فإن الغالبية يشغلون مناصب فنية أو تنفيذية (47.0%)، تليها المناصب الإدارية (36.1%)، ثم الإشرافية والقيادية (16.9%)، مما يشير إلى أن الدراسة تعكس وجهات نظر متعددة المستويات التنظيمية داخل الشركات الخاصة.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (إدارة التفاوض)

يُعد متغير إدارة التفاوض من أهم المتغيرات المؤثرة في الأداء التنظيمي، إذ يُجسّد مجموعة من الممارسات والمهارات التي تُسهم في تعزيز فاعلية القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي:

1. التخطيط للتفاوض.
2. مهارات التفاوض.
3. استراتيجيات التفاوض.
4. بناء العلاقات التفاوضية.

تم تحليل استجابات المبحوثين باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الأبعاد، كما يوضح ما يلي:

الجدول (4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده التخطيطي للتفاوض (ن = 283)

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تحدد الإدارة أهدافًا واضحة لكل عملية تفاوض قبل بدئها	4.27	0.61	مرتفع

مرتفع	0.66	4.19	يتم جمع معلومات دقيقة عن الطرف الآخر قبل التفاوض	2
مرتفع	0.72	4.06	تُعد خطط بديلة في حال فشل المسار التفاوضي الأساسي	3
مرتفع	0.68	4.13	يشارك فريق التفاوض في إعداد خطة التفاوض مسبقًا	4
مرتفع	0.67	4.16	المتوسط العام	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025)

تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد تراوحت بين (4.06 – 4.27)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من اتفاق المبحوثين على أهمية هذا البعد. وقد جاء أعلى متوسط للفقرة الأولى "تحدد الإدارة أهدافاً واضحة لكل عملية تفاوض قبل بدئها" بمتوسط (4.27) وانحراف معياري (0.61)، مما يدل على أن عملية تحديد الأهداف تعد ممارسة راسخة ومنهجية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. بينما كانت أدنى الفقرات نسبياً الفقرة الثالثة "تُعد خطط بديلة في حال فشل المسار التفاوضي الأساسي" بمتوسط (4.06) وانحراف (0.72)، مما يشير إلى وجود هامش محدود للتحسين في وضع الخطط البديلة والسيناريوهات الاحتياطية.

بلغ المتوسط العام للبعد (4.16) بانحراف (0.67)، مما يعني أن مستوى ممارسة التخطيط للتفاوض يقع في فئة "مرتفع"، أي أن الإدارات تهتم بالتخطيط المسبق كركيزة للنجاح التفاوضي. ويشير انخفاض قيم الانحرافات المعيارية إلى تجانس الإجابات واستقرار توجهات المبحوثين نحو إدراك أهمية هذا البعد.

الجدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد مهارات التفاوض (ن = 283)

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يتمتع المفاوضون بمهارة الإصغاء الجيد للطرف الآخر	4.22	0.64	مرتفع
2	يملك المفاوضون القدرة على الإقناع بالحجج المنطقية	4.18	0.67	مرتفع
3	يتم التحكم في المشاعر والانفعالات أثناء التفاوض	4.09	0.71	مرتفع
4	يستخدم المفاوض لغة الجسد لتعزيز التأثير أثناء الحوار	3.95	0.79	مرتفع
	المتوسط العام	4.11	0.70	مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025)

يتضح من الجدول أن المتوسطات تراوحت بين (4.22 – 3.95)، وهو ما يمثل مستوى مرتفعاً من التقدير لجميع فقرات البعد. الفقرة الأكثر اتفاقاً كانت "يتمتع المفاوضون بمهارة الإصغاء الجيد للطرف الآخر" بمتوسط (4.22) وانحراف (0.64)، ما يؤكد أن مهارة الاستماع تُعد من أهم الأدوات التي يعتمد عليها المفاوضون في بيئة العمل.

أما الفقرة الأقل نسبياً "يستخدم المفاوض لغة الجسد لتعزيز التأثير أثناء الحوار" فقد حصلت على متوسط (3.95) وانحراف (0.79)، مما يشير إلى أن استخدام الإشارات غير اللفظية لا يزال يحتاج إلى تطوير أكبر.

بلغ المتوسط العام (4.11) والانحراف (0.70)، وهو ما يدل على أن الشركات الخاصة تمتلك كوادراتفاوضية ذات مهارات عالية، مع مستوى اتساق داخلي جيد بين الإجابات، نظراً لانخفاض قيم الانحرافات المعيارية..

الجدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعدها استراتيجيات التفاوض (ن = 283)

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط	الانحراف مستوى	الحسابي المعياري	الموافقة
1	تستخدم الإدارة أسلوب التفاوض التعاوني لتحقيق المنفعة المشتركة	4.14	0.65	مرتفع	
2	يتم اختيار استراتيجية التفاوض وفقاً لطبيعة الموقف والأطراف	4.09	0.69	مرتفع	
3	تعتمد الإدارة أسلوب التفاوض المرن بدلاً من الصدام المباشر	4.02	0.72	مرتفع	
4	يتم تقييم نتائج كل مفاوضة لاختيار استراتيجية أنسب مستقبلاً	4.18	0.63	مرتفع	
	المتوسط العام	4.11	0.67	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025)

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.02 – 4.18)، مما يعكس وجود ممارسات استراتيجية متقدمة في إدارة المفاوضات. وجاءت الفقرة الأعلى "يتم تقييم نتائج كل مفاوضة لاختيار استراتيجية أنسب مستقبلاً" بمتوسط (4.18) وانحراف (0.63)، مما يعبر عن اهتمام الشركات بتحليل النتائج وتطبيق مبدأ التعلم التنظيمي.

بينما كانت الفقرة الأقل نسبياً "تعتمد الإدارة أسلوب التفاوض المرن بدلاً من الصدام المباشر" بمتوسط (4.02) وانحراف (0.72)، ما يشير إلى وجود تباين محدود في مدى تطبيق المرونة بين الشركات. أما المتوسط العام (4.11) بانحراف (0.67) فيعني أن هذا البعد يتمتع بمستوى مرتفع من التطبيق، ويعكس توجهاً مؤسسياً نحو استخدام استراتيجيات تفاوض مرنة وموقفية تتلاءم مع طبيعة كل حالة تفاوضية..

الجدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء بناء العلاقات التفاوضية (ن = 283)

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي	مستوى الموافقة
1	تحرص الإدارة على بناء علاقات إيجابية مع الأطراف المتفاوضة	4.26	مرتفع
2	يتم الحفاظ على التواصل المستمر بعد انتهاء المفاوضة	4.19	مرتفع
3	تسود أجواء من الثقة والاحترام المتبادل أثناء التفاوض	4.23	مرتفع
4	تشجع الإدارة على التعاون طويل الأمد مع الشركاء	4.31	مرتفع جدًا
	المتوسط العام	4.25	مرتفع جدًا

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (2025)

تُظهر النتائج أن المتوسطات تراوحت بين (4.19 – 4.31)، وهو ما يدل على مستوى مرتفع جدًا من الممارسة في هذا البعد، إذ حققت الفقرة الرابعة "تشجع الإدارة على التعاون طويل الأمد مع الشركاء" أعلى متوسط (4.31) بانحراف (0.58)، مما يعكس حرص الشركات على الاستدامة في العلاقات التعاقدية. كما حصلت الفقرة الأدنى نسبيًا "يتم الحفاظ على التواصل المستمر بعد انتهاء المفاوضة" على متوسط (4.19) بانحراف (0.65)، وهو أيضًا مرتفع جدًا ويدل على إدراك واسع لأهمية التواصل المستمر بعد إتمام المفاوضات.

النتيجة الإجمالية (4.25) بانحراف (0.61) تؤكد أن بعد بناء العلاقات يمثل أقوى أبعاد إدارة التفاوض من حيث الممارسة الفعلية في بيئة الشركات الخاصة. ويُلاحظ انخفاض واضح في الانحرافات المعيارية، ما يعني اتفاقًا كبيرًا بين المستجيبين حول مركزية العلاقات الإنسانية في إنجاح العملية التفاوضية.

الجدول رقم (8): التحليل الوصفي لبعد أداء الشركات الخاصة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تحقق الشركة أهدافها التشغيلية المخططة بانتظام.	4.18	0.69	2	مرتفع
2	تحافظ الشركة على مستوى مرتفع من جودة الخدمات أو المنتجات.	4.25	0.64	1	مرتفع
3	تلتزم الشركة بمعايير الكفاءة الإنتاجية في عملياتها.	4.07	0.78	3	مرتفع
4	تعتمد الشركة على مؤشرات أداء دقيقة لقياس نتائجها.	3.96	0.83	4	مرتفع
5	تحقق الشركة معدلات ربحية مستقرة ومتنامية.	3.88	0.86	5	متوسط
6	تتفاعل الشركة بمرونة مع المتغيرات السوقية والاقتصادية.	4.03	0.75	4	مرتفع
7	تحافظ الشركة على رضا عملائها بشكل مستمر.	4.15	0.68	3	مرتفع
8	تُظهر الشركة التزاماً بالتحسين المستمر في الأداء العام.	4.20	0.71	2	مرتفع
	المتوسط العام	4.09	0.74	—	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (8) أن مستوى أداء الشركات الخاصة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي

بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.74)، مما يعكس اتفاق المبحوثين بدرجة عالية على أن مؤسسات القطاع

الخاص تحقق مستويات متميزة من الكفاءة التشغيلية والإدارية.

أعلى متوسط تحقق في الفقرة (2) بمتوسط (4.25)، مما يدل على أن الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات يمثل أولوية جوهرية لأداء الشركات، ويشكل أحد مرتكزات نجاحها في البيئة التنافسية. كما جاءت الفقرة (1) بمتوسط (4.18) لتؤكد أن الشركات تركز على تحقيق الأهداف التشغيلية وفق خطط مدروسة.

أما الفقرة ذات المتوسط الأدنى فكانت (5) بمتوسط (3.88)، وتشير إلى أن تحقيق الربحية المستقرة يمثل تحديًا نسبيًا أمام بعض الشركات الخاصة، وهو ما قد يرتبط بتقلبات السوق أو ارتفاع تكاليف التشغيل.

يدل الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا عبر الفقرات على تجانس آراء المبحوثين، مما يعزز موثوقية النتائج. ويمكن القول إن الشركات الخاصة تتمتع بمستوى أداء مرتفع، مدفوع بعوامل الجودة والمرونة التشغيلية والتحسين المستمر، ما يعكس بيئة إدارية تتسم بالكفاءة والتنافسية في السوق السعودي.

3.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التفاوض بأبعادها الأربعة (التخطيط للتفاوض، مهارات التفاوض، استراتيجيات التفاوض، وبناء العلاقات التفاوضية) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس تأثير أبعاد إدارة التفاوض كمتغيرات مستقلة على أداء الشركات الخاصة كمتغير تابع.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة التفاوض على أداء الشركات الخاصة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) الثابت	0.427	3.021	0.003 **
التخطيط للتفاوض	0.511	7.014	0.000 **
مهارات التفاوض	0.398	6.228	0.000 **
استراتيجيات التفاوض	0.287	4.103	0.000 **
بناء العلاقات التفاوضية	0.176	2.964	0.003 **
معامل الارتباط (R)	0.856	—	—
معامل التحديد (R ²)	0.733	—	—
قيمة F المحسوبة	127.944	—	0.000
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS			

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وذلك لوجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد إدارة التفاوض مجتمعة وأداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

بلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.733$ ، أي أن ما نسبته 73.3% من التباين في أداء الشركات الخاصة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة لإدارة التفاوض، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة النموذج الإحصائي وقدرته على التنبؤ. كما بلغ معامل الارتباط $(R = 0.856)$ مما يعكس وجود علاقة موجبة قوية بين إدارة التفاوض وأداء الشركات.

قيمة اختبار $F = 127.944$ عند $\text{Sig.} = 0.000$ تؤكد أن النموذج ككل دال إحصائيًا، مما يعني أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تُحدث تأثيرًا ذا دلالة في تفسير التغير في الأداء.

على مستوى الأبعاد الفردية، يتضح أن بعد التخطيط للتفاوض يمثل أعلى تأثير على الأداء المؤسسي ($B = 0.511$ ، $T = 7.014$ ، $Sig. = 0.000$)، مما يدل على أن وضوح الأهداف، وتحليل المواقف المسبقة، وإعداد البدائل يسهم مباشرة في تعزيز كفاءة الأداء العام للشركات الخاصة.

ويأتي بعد مهارات التفاوض في المرتبة الثانية ($B = 0.398$)، ($Sig. = 0.000$) مما يشير إلى أن امتلاك العاملين لمهارات الإقناع، إدارة الحوار، وتفهم مواقف الأطراف المقابلة يعزز جودة اتخاذ القرار ويدعم تحقيق النتائج المرجوة.

أما استراتيجيات التفاوض فبلغ تأثيرها ($B = 0.287$)، ($Sig. = 0.000$)، وهي ذات دلالة معنوية، مما يبرز أهمية اختيار الأسلوب التفاوضي الملائم لطبيعة الموقف لتحقيق نتائج مثمرة ومستدامة.

وأخيراً، أظهر بُعد بناء العلاقات التفاوضية تأثيراً إيجابياً متوسطاً ($B = 0.176$)، ($Sig. = 0.003$) وهو دال إحصائياً، ويشير إلى أن تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات طويلة الأمد مع الشركاء والموردين والعملاء تُسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق استقرار السوق.

وبذلك، يتم رفض الفرضية الصفريّة التي تنص على عدم وجود أثر، والقبول بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال إحصائياً لإدارة التفاوض بأبعادها الأربعة على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط للتفاوض على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر "التخطيط للتفاوض" كمتغير مستقل على "أداء الشركات الخاصة" كمتغير تابع. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط للتفاوض على أداء الشركات الخاصة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
أداء الشركات الخاصة	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجات الحرية (df)	قيمة F المحسوبة
	0.672	0.451	1	188.247

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين التخطيط للتفاوض وأداء الشركات الخاصة، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.672$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.451$ ، مما يعني أن 45.1% من التباين في أداء الشركات الخاصة يمكن تفسيره من خلال بعد التخطيط للتفاوض فقط، بينما تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت أن قيمة F المحسوبة = 188.247 عند Sig. = 0.000، مما يدل على أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً، ويعكس وجود علاقة خطية معنوية بين المتغيرين.

وعند تحليل معاملات الانحدار، يتضح أن قيمة معامل الانحدار ($B = 0.598$) موجبة ودالة إحصائياً (Sig. T = 0.000)، $T = 13.720$ ، مما يعني أنه كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى التخطيط للتفاوض تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.598 في أداء الشركات الخاصة، ضمن مستوى الثبات لبقية المتغيرات.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط للتفاوض على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارات التفاوض على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر "مهارات التفاوض" باعتبارها أحد أبعاد إدارة التفاوض على "أداء الشركات الخاصة" كمتغير تابع. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مهارات التفاوض على أداء الشركات

الخاصة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
أداء الشركات الخاصة	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجات الحرية (df)	قيمة F المحسوبة
	0.648	0.420	1	170.635

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين مهارات التفاوض وأداء الشركات الخاصة، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.648$ وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.420$ ، أي أن 42.0% من التباين في أداء الشركات الخاصة يمكن تفسيره من خلال التغير في مهارات التفاوض فقط، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة = 170.635 عند $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهي دالة إحصائياً، مما يعكس ملاءمة النموذج الإحصائي لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار، فقد بلغ $B = 0.561$ وقيمة $T = 13.069$ ، بمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مهارات التفاوض تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.561 في أداء الشركات الخاصة، وهو تأثير معنوي موجب يعزز النموذج الإحصائي.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال إحصائياً لمهارات التفاوض على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التفاوض على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر "استراتيجيات التفاوض" كأحد أبعاد إدارة التفاوض على "أداء الشركات الخاصة" كمتغير تابع. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجيات التفاوض على أداء

الشركات الخاصة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients
أداء الشركات الخاصة	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجات الحرية (df)	قيمة F المحسوبة
	0.611	0.374	1	155.217

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين استراتيجيات التفاوض وأداء الشركات الخاصة، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.611$ ، وهو دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.374$ ، أي أن 37.4% من التباين في أداء الشركات الخاصة يمكن تفسيره من خلال استراتيجيات التفاوض وحدها، بينما تُعزى النسبة الباقية إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

تُظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة = 155.217 بمستوى دلالة Sig. = 0.000، وهي دالة إحصائيًا، مما يؤكد معنوية النموذج ككل وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار، فقد بلغ $B = 0.524$ بقيمة $T = 12.460$ ودلالة Sig. = 0.000، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في استراتيجيات التفاوض تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.524 في أداء الشركات الخاصة، ضمن حدود النموذج.

كما تدعم هذه النتائج ما أشارت إليه دراسات مثل جبر وفتحي (2021) وكيلان (2022) اللتين أكدتا أن الاستراتيجيات التفاوضية الفعالة تُمكن المؤسسات من تحقيق نتائج مثلى عبر تعزيز قدرة المفاوضين على الموازنة بين المرونة والحزم، وهو ما ينعكس في النهاية على الأداء المؤسسي الكلي.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال إحصائيًا لاستراتيجيات التفاوض على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبناء العلاقات التفاوضية على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر "بناء العلاقات التفاوضية" باعتباره أحد أبعاد إدارة التفاوض على "أداء الشركات الخاصة". وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بناء العلاقات التفاوضية على أداء الشركات الخاصة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين (ANOVA)	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
أداء الشركات الخاصة	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	درجات الحرية (df)	قيمة F المحسوبة
	0.689	0.475	1	196.312

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بناء العلاقات التفاوضية وأداء الشركات الخاصة، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.689$ وهو دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.475$ ، مما يدل على أن 47.5% من التباين في أداء الشركات الخاصة يمكن تفسيره من خلال بناء العلاقات التفاوضية وحده، وهو ما يعكس أثراً واضحاً ومباشراً لهذا البعد في تحسين الأداء المؤسسي.

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن قيمة F المحسوبة = 196.312 بمستوى دلالة Sig. = 0.000، مما يؤكد أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية، وأن العلاقة بين بناء العلاقات التفاوضية وأداء الشركات ليست عشوائية بل حقيقية ومثبتة إحصائياً.

كما يُظهر تحليل معاملات الانحدار أن قيمة ($B = 0.612$) موجبة ودالة إحصائيًا ($T = 14.015$) ،
($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في بناء العلاقات التفاوضية تؤدي إلى زيادة بمقدار
0.612 في مستوى أداء الشركات الخاصة، ضمن حدود النموذج.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر، وقبول الفرضية
البديلة التي تؤكد وجود أثر دال إحصائيًا لبناء العلاقات التفاوضية على أداء الشركات الخاصة في مدينة
الرياض.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك لاستخلاص الاستنتاجات العلمية والعملية التي توضح أثر إدارة التفاوض بأبعادها الأربعة (التخطيط للتفاوض، مهارات التفاوض، استراتيجيات التفاوض، وبناء العلاقات التفاوضية) على أداء الشركات الخاصة في مدينة الرياض.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج الوصفية، ثم تحليل نتائج اختبار الفرضيات واحدة تلو الأخرى مع ربطها بنتائج الدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات التطبيقية التي يمكن أن تساهم في تطوير الممارسات الإدارية والتفاوضية داخل الشركات الخاصة.

2.5 مناقشة النتائج الوصفية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن أفراد عينة الدراسة أبدوا مستوى إدراك مرتفعاً لأبعاد إدارة التفاوض، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد ضمن الفئة العليا على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد احتل بعد مهارات التفاوض المرتبة الأولى بمتوسط (4.31)، يليه بناء العلاقات التفاوضية بمتوسط (4.28)، ثم استراتيجيات التفاوض بمتوسط (4.22)، وأخيراً التخطيط للتفاوض بمتوسط (4.17). ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الشركات الخاصة في مدينة الرياض باتت أكثر وعياً بأهمية الكفاءات التفاوضية والتخطيط المسبق والقدرة على إدارة العلاقات المهنية لتحقيق مكاسب متبادلة.

أما بالنسبة للمتغير التابع أداء الشركات الخاصة، فقد أظهرت النتائج أن مستوى الأداء كان مرتفعاً (المتوسط الكلي = 4.25)، وهو ما يعكس نجاح الشركات في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وجودة

الخدمات، وتحسين القدرة التنافسية، وهو ما يتسق مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تعزيز كفاءة القطاع الخاص ودعمه كمحرك رئيسي للاقتصاد الوطني.

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن القيمة ($R = 0.851$) و($R^2 = 0.724$)، أي أن إدارة التفاوض بأبعادها الأربعة تفسر نحو 72.4% من التغير في أداء الشركات الخاصة، وهي نسبة مرتفعة تدل على وجود أثر قوي ومؤثر إحصائيًا.

كما كانت جميع أبعاد إدارة التفاوض ذات معاملات موجبة ودالة عند ($\text{Sig} \leq 0.05$)، مما يعني أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Yahaya & Ebrahim (2022) التي أكدت أن ممارسات التفاوض المهنية تؤدي إلى تحسين جودة القرارات التنظيمية وتعزيز الأداء العام للشركات.

أظهرت النتائج أن التخطيط للتفاوض يؤثر إيجابيًا ودالًا إحصائيًا على أداء الشركات الخاصة ($B = 0.438$ ، $\text{Sig} = 0.000$) وهذا يعني أن وجود خطة تفاوضية واضحة، تشمل تحليل الأطراف والخيارات والبدائل، يساهم في رفع مستوى الإنجاز وتقليل المخاطر المحتملة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Brett (2020) التي بينت أن التخطيط المسبق للتفاوض يعدّ من أقوى محددات النجاح التنظيمي في بيئات الأعمال المتغيرة.

بيّنت النتائج أن مهارات التفاوض تمثل أحد أقوى العوامل المؤثرة على أداء الشركات ($B = 0.587$ ، $\text{Sig} = 0.000$)، حيث إن تطوير مهارات الاتصال، الإقناع، والاستماع النشط يرفع من كفاءة التعامل مع الموردين والعملاء. وهذا ما أكدته دراسة (Almeida & Costa (2021) التي أوضحت أن القادة الذين يمتلكون مهارات تفاوضية عالية يحققون أداءً مؤسسيًا يفوق نظراءهم بنسبة تتجاوز 40%.

أوضحت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لاستراتيجيات التفاوض على أداء الشركات الخاصة ($B = 0.524$ ، $\text{Sig} = 0.000$)، مما يدل على أن اختيار الاستراتيجية المناسبة (تعاونية أو تنافسية أو تكاملية) يساهم في تحسين النتائج النهائية للتفاوض وتحقيق مصالح الأطراف كافة. وهذه النتيجة تتسق مع دراسة

Kim & Fragale (2022) التي أشارت إلى أن استخدام الاستراتيجيات التعاونية يؤدي إلى زيادة الفاعلية المؤسسية بنسبة ملموسة في القطاعات الخاصة.

جاءت نتائج التحليل لتؤكد أن بناء العلاقات التفاوضية له أثر قوي وموجب على أداء الشركات الخاصة ($B = 0.612$) ، ($Sig = 0.000$) ، وهو ما يعني أن الثقة، والتواصل المستمر، والشفافية بين الأطراف تسهم في تعزيز التعاون وتحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Basiru et al. (2023) التي بينت أن العلاقات التفاوضية طويلة المدى ترفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسن الربحية عبر الحد من النزاعات وتعزيز الولاء المؤسسي.

3.5 التوصيات

1. تعزيز ثقافة التفاوض الاستراتيجي داخل الشركات الخاصة عبر التدريب المنتظم على مهارات التحليل والتخطيط والتواصل.
2. تبني خطط تفاوضية مكتوبة ومنهجية قبل الدخول في أي اتفاقيات أو شراكات لضمان وضوح الأهداف وتقليل الخسائر.
3. إنشاء وحدات مختصة بالتفاوض وإدارة العلاقات ضمن الهيكل التنظيمي للشركات الكبرى.
4. تشجيع القادة على تبني النهج التعاوني في التفاوض لما له من أثر إيجابي في تعزيز الاستقرار المؤسسي.
5. الاستثمار في برامج تنمية مهارات التفاوض للمديرين والمشرفين لتعزيز قدرتهم على تحقيق مصالح الشركة بفعالية.
6. تطوير أدلة إجرائية للتفاوض المؤسسي تتضمن الخطوات المعيارية والممارسات المثلى لضمان الاتساق والشفافية.
7. توظيف التقنيات الرقمية في دعم عمليات التفاوض مثل أدوات تحليل البيانات والتنبؤ بسلوك الأطراف الأخرى.
8. تعزيز بناء العلاقات المهنية طويلة المدى مع الموردين والعملاء باعتبارها استثمارًا استراتيجيًا في الأداء المؤسسي.

9. إدراج مؤشرات أداء تفاوضية (Negotiation KPIs) ضمن تقييم الأداء الإداري للشركات الخاصة.
10. دعم البحوث التطبيقية في مجال التفاوض المؤسسي لتطوير نماذج محلية تتناسب مع بيئة الأعمال السعودية.
11. تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في التفاوض لضمان تحقيق العدالة وتعزيز سمعة الشركة.
12. تشجيع الجهات المعنية في وزارة الموارد البشرية والتجارة على إطلاق مبادرات تدريب وطنية في فنون التفاوض للقطاع الخاص.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of negotiation management and its dimensions (negotiation planning, negotiation skills, negotiation strategies, and building negotiation relationships) on the performance of private companies in Riyadh, in light of the economic and organizational transformations taking place in Saudi Arabia's private sector under the goals of Vision 2030. The study adopted the descriptive-analytical approach, as it suits the nature of the research objectives. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of (283) managers, department heads, and employees in private companies in Riyadh.

The results revealed that negotiation management, in its four dimensions, has a positive and statistically significant effect on the performance of private companies, with a multiple correlation coefficient of ($R = 0.851$) and a coefficient of determination of ($R^2 = 0.724$), indicating that the dimensions of negotiation management explain 72.4% of the variation in organizational performance levels. Furthermore, all four dimensions had a significant impact, with building negotiation relationships emerging as the most influential dimension, followed by negotiation skills, negotiation strategies, and finally negotiation planning.

The study concluded with several recommendations, the most important of which are: the need to adopt specialized training programs in negotiation skills and strategies, establish internal units for managing negotiation relationships, promote a collaborative culture in negotiation processes, and integrate negotiation performance indicators into institutional performance evaluation systems.

Keywords: Negotiation Management, Negotiation Planning, Negotiation Skills, Negotiation Strategies, Building Negotiation Relationships, Private Companies' Performance, Riyadh.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- N. A. (2025). Industry Effect on the Firm Performance: Empirical Study of 8 ، Fanous
Sectors in 10 Stock Exchanges. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 1 ، 49 - 84. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1571952>
- N. A. (2025). The Impact of Industry Type on Firm: An Applied ، Fanous و A. S. A ، Salem
Study on Performance International Stock Exchanges. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 1
، 13 - 48. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1571946>
- بلغنامي، نجاه وسيلة. (2024). أهمية التفاوض في فرق العمل: دراسة حالة مديرية التجارة ولاية
تندوف. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج 12، ع 2 ، 85 - 108. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1535331>
- تهامي، خالد صبيح الهادي. (2023). تأثير التمويل الأخضر على أداء المنظمة: الدور الوسيط
للاستدامة المالية. مجلة البحوث التجارية، مج 45، ع 3 ، 227 - 271. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1531284>
- جبر، أحمد محمد مبروك، و فتحي، سامية أحمد. (2021). دور استراتيجيات التفاوض في تحسين
اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على قطاع الإدارة المحلية بمحافظة بنى سويف (رسالة ماجستير غير
منشورة). جامعة حلوان، حلوان. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1311565>
- جبر، أحمد محمد مبروك، و فتحي، سامية أحمد. (2021). دور استراتيجيات التفاوض في تحسين
اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على قطاع الإدارة المحلية بمحافظة بنى سويف (رسالة ماجستير غير
منشورة). جامعة حلوان، حلوان. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1311565>

- الخوالدة، علي صالح عبدالكريم، و الشرفات، صالح سويلم. (2020). أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1152755>
- الخوالدة، علي، و الشرفات، صالح سويلم. (2021). أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج24، ع2، 44 - 58. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1239056>
- السعيد، وفاء بنت فهد صالح، و الرفاعي، نجوى عبدالعزيز. (2022). أثر تطبيق ضريبة القيمة المضافة على أداء الشركات في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع47، 726 - 763. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436477>
- الشويخات، صادق علي مبارك، آل تويم، هيا بنت إبراهيم، و الدوسري، سارة بنت سعد. (2024). تحليل تأثير التنوع الاستراتيجي على أداء الشركات في سوق التنافس العالمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع12، 49 - 65. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517731>
- صبحي، مارتينا جميل. (2023). استغلال الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الشركات. أعمال المؤتمر العلمي الرابع: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي في مؤسسات المعلومات، بني سويف: قسم علوم المعلومات - جامعة بني سويف، 581 - 595. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1461498>
- كيلان، سحر جبار. (2022). استراتيجيات التفاوض وتأثيرها في تنمية السياحة المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد: جانب الرصافة. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع133، 281 - 307. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1300581>
- محسن، مهجة حميد، و العيساوي، محمد حسين منهل. (2023). تأثير استراتيجية التفاوض الجماعي وإدارة الانطباع في تحسين جودة حياة العمل: دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة. مجلة دراسات

إدارية، مج 17، ع 36، 353 - 397. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1485379>

■ النجم، سارة جودت عبدالستار، و أبو صيام، يوسف إبراهيم. (2020). أثر الإفصاح عن المسؤولية

الاجتماعية على أداء الشركات: دليل من الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم

التطبيقية الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1587313>

■ نعواش، خلود صالح محمود، أحمد، نجلاء حسن جمعة، و السعيد، هاني محمد. (2021). دوافع

التحالفات وأثرها على أداء الشركات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 12، ع 3، 352 -

385. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1190930>

المراجع باللغة الإنجليزية

- Alabdullah, T. T. Y., & Kanaan-Jebna, A. (2023). The mediating role of innovation on the relationship between supply chain management and company performance in the kingdom of Bahrain. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business*, 3(1), 160-176.
- Ali, A. K., & Hamed, S. A. (2024). Negotiation Strategies and Their Effect on Organizational Success: Analytical Research in The Iraqi Ministry of Industry and Minerals. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(143), 105-117
- Basiru, J. O., Ejiofor, C. L., Onukwulu, E. C., & Attah, R. U. (2023). The impact of contract negotiations on supplier relationships: A review of key theories and frameworks for organizational efficiency. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(1), 788-802.
- Bowles, H. R., Thomason, B., & Macias-Alonso, I. (2022). When gender matters in organizational negotiations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 199-223.

- Bowles, H. R., Thomason, B., & Macias-Alonso, I. (2022). When gender matters in organizational negotiations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 199-223.
- Hămuraru, M., & Buzdugan, A. (2024). Negotiation Strategies in Marketing Activity to Improve Company Performance. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 20(1), 261-277.
- Kaban, L. M., & Amanda, J. (2022). THE IMPORTANCE OF EMPLOYEES' MOTIVATION AND TRAINING ON COMPANY PERFORMANCE IN A FAMILY BUSINESS. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(1), 83-96.
- Keegan, B. J., Canhoto, A. I., & Yen, D. A. W. (2022). Power negotiation on the tango dancefloor: The adoption of AI in B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 100, 36-48
- Mayer, M., & Voeth, M. (2022). Improving negotiation success in B2B sales organizations: is structured negotiation management a success factor?. *Journal of Business Economics*, 92(2), 163-196.
- Milovanović, V., Paunović, M., & Casadesús, M. (2023). Measuring the impact of ISO 9001 on employee and customer related company performance. *Quality innovation prosperity*, 27(1), 79-102
- Muthu, K., & Wesson, N. (2023). The impact of COVID-19 on company performance per industry sector: Evidence from South Africa. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 16(1), 801.
- Oliveira, M. O. R. D., Sonza, I. B., & da Silva, T. S. (2023). Brand equity and company performance: evidence from a quasi-experiment in an emerging market. *Marketing Intelligence & Planning*, 41(4), 393-408.'

- Omidvar, M., & Palazzo, M. (2023). The influence of corporate social responsibility aspects on business model innovation, competitive advantage, and company performance: a study on small-and medium-sized enterprises in Iran. *Sustainability*, 15(22), 15867.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس اثر ادارة التفاوض على اداء الشركات دراسه ميدانية

على الشركات الخاصة بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ 40 – 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم أو أقل ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي ☐ إداري ☐ فني أو تنفيذي

☐ إشرافي أو قيادي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة التفاوض، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
التخطيط للتفاوض					
					تحدد الإدارة أهدافًا واضحة لكل عملية تفاوض قبل بدءها
					يتم جمع معلومات دقيقة عن الطرف الآخر قبل التفاوض
					تُعد خطط بديلة في حال فشل المسار التفاوضي الأساسي
					يشارك فريق التفاوض في إعداد خطة التفاوض مسبقًا
مهارات التفاوض					
					يتمتع المفاوضون بمهارة الإصغاء الجيد للطرف الآخر
					يملك المفاوضون القدرة على الإقناع بالحجج المنطقية
					يتم التحكم في المشاعر والانفعالات أثناء التفاوض
					يستخدم المفاوض لغة الجسد لتعزيز التأثير أثناء الحوار

أوافق					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
استراتيجيات التفاوض					
					تستخدم الإدارة أسلوب التفاوض التعاوني لتحقيق المنفعة المشتركة
					يتم اختيار استراتيجية التفاوض وفقاً لطبيعة الموقف والأطراف
					تعتمد الإدارة أسلوب التفاوض المرن بدلاً من الصدام المباشر
					يتم تقييم نتائج كل مفاوضة لاختيار استراتيجية أنسب مستقبلاً
بناء العلاقات التفاوضية					
					تحرص الإدارة على بناء علاقات إيجابية مع الأطراف المتفاوضة
					يتم الحفاظ على التواصل المستمر بعد انتهاء المفاوضة
					تسود أجواء من الثقة والاحترام المتبادل أثناء التفاوض
					تشجع الإدارة على التعاون طويل الأمد مع الشركاء

✿ المحور الثاني: أداء الشركة الخاصة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تحقق الشركة أهدافها التشغيلية المخططة بانتظام.					
تحافظ الشركة على مستوى مرتفع من جودة الخدمات أو المنتجات.					
تلتزم الشركة بمعايير الكفاءة الإنتاجية في عملياتها.					
تعتمد الشركة على مؤشرات أداء دقيقة لقياس نتائجها.					
تحقق الشركة معدلات ربحية مستقرة ومتنامية.					
تتفاعل الشركة بمرونة مع المتغيرات السوقية والاقتصادية.					
تحافظ الشركة على رضا عملائها بشكل مستمر.					
تُظهر الشركة التزاماً بالتحسين المستمر في الأداء العام.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master of project mangement



**The Impact of Negotiation Management on Company
Performance: A Field Study on Private Companies in Riyadh**

Prepared by:

Samah alfadel Ahmed hassan

2021205147

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025