

سلوك النفاوض وعلاقته ببعض المنغيران لدى الندريسان الإداريين

الباحثة/ يسرى رضا عبد الرزاق القزاز أ.م.د ميسون حامد طاهر
قسم العلوم التربوية والنفسية / كلية التربية للبنات / جامعة بغداد

استلام البحث: ٢٠٢٢/٤/٦ قبول النشر: ٢٠٢٢/٥/٢٥ تاريخ النشر: ٢٠٢٢/١٠/٢

<https://doi.org/10.52839/0111-000-075-015>

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على سلوك النفاوض لدى الندريسان الإداريين فضلاً عن التعرف على دلالة

الفروق في سلوك النفاوض على وفق المتغيرات (النوع، اللقب العلمي، مدة الخدمة) من اجل تحقيق أهداف

البحث قامت الباحثة بتبني مقياس (علي، ٢٠١٢) والذي بلغ عدد فقراته بصيغته النهائية بعد التأكد من

الخصائص السيكومترية (٢٠) فقرة، بعدها تم تطبيق المقياس على عينة البحث والبالغة (٤٠٠) من

الندريسيين الإداريين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جامعة بغداد من الذكور والإناث للسنة الدراسية

٢٠٢٢/٢٠٢١ وأظهرت النتائج الآتي:

١. ان عينة البحث من الندريسان الإداريين لديهم سلوك النفاوض.

٢. لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية بين متوسطات درجات بين (النوع واللقب العلمي ومدة الخدمة).

الكلمات المفتاحية: سلوك النفاوض ، الندريسان الإداريين

Negotiation Behavior and Its Relationship to Some Variables of Administrative Teachers

Yusra Reda Abdel-Razzaq Al-Qazzaz

Maysoon Hamed Taher(Ph.D)

Department of Educational and Psychological Sciences / College of

Education for Women / University of Baghdad

yusraalqazaz81@gmail.com

Abstract

The current research aims to identify the negotiation behavior of administrative teachers, as well as to identify the significance of the differences in negotiation behavior according to the variables (gender, scientific title, length of service). After confirming the psychometric characteristics of (20) items, the researchers applied the scale to (400) male and female administrative teaching staff who were randomly selected from the University of Baghdad for the academic year 2021/2022. The results showed the following the research sample has a negotiating behavior. There are no statistically significant differences between gender, scientific title, and length of service in the means of negotiating behavior.

Keywords: negotiation behavior, administrative teaching

مشكلة البحث

المؤسسة الأكاديمية التعليمية كيان اجتماعي يتفاعل الافراد فيما بينهم فهي نتيجة حتمية يواجهها الموظفون و التدريسيون في اعمالهم اليومية وان اي منظمة ادارية عند انشائها لابد ان تضع اهداف تسعى الى تحقيقها من خلال قيام العاملين فيها ، والتي قد يتعاونون او يتعارضون عند تنفيذها ، وذلك لان الافراد مزيج معقد من تجاربهم ومميزاتهم الشخصية ، وان هذا يؤثر في طريقة تفكيرهم وادراكهم للأمور ، لهذا لا يمكن لشخص ان يرى الامور بالطريقة التي يراها شخص اخر ، مما يسبب تعارضاً بالأهداف وتضارباً في المصالح بينهم ولتعد السبب الرئيس في المشاكل والخلافات، وهنا تكمن المشكلة بضرورة سلوك التفاوض لكل المستويات الادارية داخل المؤسسة الاكاديمية ولجميع الموظفين وخاصة لدى التدريسيين الاداريين التي ينبغي ان تمتلك هذه الميزة لكي تستطيع ان تقود المؤسسة الاكاديمية نحو النجاح فالتدريسيين الاداريين جزء اساس من العملية الادارية ، و نتيجة كثرة الاختلافات والصراعات والمشكلات، اذ لم يعد اسلوب العدوان او السيطرة فعلا مناسباً للوصول الى الاهداف او الاغراض في الحياة ، اذ لابد من توفر سلوك تفاوضي يقوم بحل ومواجهة مشاكل العمل في ضوء تحليل المشكلة والحوار البناء الايجابي وهي بدائل الحلول الناجحة والموضوعة على سلم الاولويات في اختيار الافضل، ولأنّ الخلاف صيغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها ، وكبح جماحها وذلك عن طريق إخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها.

ومن أمثلة الممارسات الخاطئة التي يلجأ اليها البعض هي الاكراه أو الخضوع أو الأمر الاستبدادي ، فقد يلجأ الاستاذ الاداري الى القانون لإصدار القرارات أو التعليمات غير الخاضعة للمناقشة ظناً منه إن هذا الاسلوب قد ينتج عن هذه القرارات عدم القبول وتعميق الرغبة في الخروج عن السيطرة (الجديلي ، ٢٠١٠ : ٢٤).

وقد أشار ويير (weir,1993) إلى ان الإدارة العربية هي الأنموذج الإداري الرابع في العالم وذلك بسبب ما ظهر من خصائص لدى المدير العربي ومنها التسلط ، والتصلب وعدم المرونة، وعدم امتلاك مهارات إدارة الصراع ومنها التفاوض (Atiyyah,1993:٨٩) ، وأما في العراق فالوضع لا يختلف كثيراً عن الدول العربية الأخرى، وهذا ما أكدته دراسة (سعيد، ١٩٨٧) التي أشارت إلى وجود مشكلة في استخدام اسلوب سلوك التفاوض عند المدير العراقي(العذاري، ٢٠٠١ : ٧١). ويشير روبنز (Robbins, 1994، في دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية للإدارة أن مديري الإدارة الوسطى والعليا يقضون ٢٠% من وقتهم الرسمي في معالجة الصراعات (Robbins, 1994, p.527).

ومما تقدم تحدد مشكلة الدراسة الحالية بالاجابة عن التساؤل الاتي:

هل التدريسيون الإداريون يمتلكون سلوك التفاوض؟

اهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية ودور وظيفة التدريسي الإداري في الكلية فهي تمثل العمود الفقري للإدارة في الكلية وهي المسؤول عن تنفيذ القرارات الدراسية والإدارية وتحقيق أهداف الكلية وتخرج طلبة يمتلكون من المعارف والمهارات والقيم التي تؤهلهم للعمل في مختلف المجالات وبما يساهمون في تقدم البلد وازدهاره .

إن سلوك التفاوض في الوقت الحالي أصبح ذا أهمية متزايدة حتى ان بعض الكتاب أطلقوا على هذا العصر بـ " عصر التفاوض " لأنه عمل حيوي وضروري لحل حالات التناقض فضلاً عن كونه وسيلة مهمة لتبادل الآراء والأفكار للوصول إلى حالة من الرضا والإقناع في المسائل العالقة، وما يزيده أهمية أنه يتكون من زاويتين أساسيتين هما ضرورته وحتميته فهو محور وركيزة في عصرنا هذا، فضرورته تظهر من القضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها، أما حتميته فتتمثل بكونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية وبلوغ الأهداف والغايات، ولزيادة التفاهم وإقامة التوازن حيث يعتمد على كل من المعرفة والمهارات والخبرة الناتجة عن الممارسة والتدريب، وهو ليس سباقاً تنافسياً بل فرصة لترسيخ علاقات عمل جديدة (Kennan, 1996:14).

وهناك العديد من الدراسات التي بحثت في أداء التدريسيين الإداريين في الجامعات والكليات المختلفة وكل منها بحث في جانب محدد، فمنها دراسة جملخ (1992) (Gemlech) التي طبقت على ٨٠٠ رئيس قسم في الولايات المتحدة الأمريكية والتي توصلت إلى أهم أعمال رئيس القسم من بين ٢٦ عمل وعلى النحو الآتي : اختيار أعضاء هيئة التدريس على وفق احتياجات القسم، تمثيل القسم في المجالس العلمية وخارج الكلية، تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم، الحد من الصراعات بين الأعضاء، إدارة الموارد البشرية والمالية في القسم، النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، تحديد أهداف القسم، الألفة في النظام الأكاديمي، قيادة القسم، إعداد الميزانية وعرضها على المجلس، تطوير القسم (16: 1992, Gemlech).

وكما أن سلوك التفاوض له أسلوب خاص به ، ومهارات متخصصة ومزايا وخصائص متنوعة، فهي أيضاً تنطوي على قدر عالٍ من التسامح والتشدد وفي الوقت ذاته او في اوقات متفاوتة ، وان حالات التسامح والتشدد هذه تفضي الى حلول وسطية ، ولهذا فان حالة التعبير المثالية تستلزم التنسيق بين التناقضات وحالات التسامح والتشدد للوصول الى ما يمكن وصفه بالحلول ، فالتفاوض يعد من ابرز المهارات الادارية والاقتصادية والسياسية واكثرها رقياً ، حيث يتبوأ أهمية خاصة لدرجة انه اصبح علماً وفناً في الوقت ذاته (العلاق ، ٢٠١٠ : ١١-١٢).

اهداف البحث :يهدف البحث الحالي التعرف على:

- ◆ سلوك التفاوض لدى التدريسيين الإداريين.
- ◆ الكشف عن الفروق في سلوك التفاوض وفق المتغيرات (النوع، اللقب العلمي، مدة الخدمة).

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على التدريسيين الإداريين (معاون العميد، رئيس القسم، مقرر القسم، مقرر دراسات العليا ، الخ) من الذكور والاناث في جامعة بغداد للسنة الدراسية ٢٠٢١/٢٠٢٢.

تحديد المصطلحات

◆ عرفه كوفن Coffin 1973 : أنه عمليات التفاعل القائمة بين الأطراف المتنازعة للتوصل إلى قرار مشترك بشأن شروط الاتفاق حول المسائل القائمة (أبو ألتمن، ١٩٨٩، ٧).

◆ وعرفه Cairo & al et (٢٠١٢) بأنه "العملية التي تجري بين طرفين أو أكثر لحل ازمة أو لتحقيق مصالح مشتركة ، إذ ان الاشتراك في المفاوضات يتخذ تكتيكات مختلفة لملاحظة النتائج التي تكون لصالحهم". (Cairo & al et , 2012 : 4143).

◆ التعريف النظري

بعد اطلاع الباحثة على التعريفات السابقة تبنت تعريف سلوك التفاوض الذي تم استنتاجه من نظرية (بيلز، ١٩٥٠) في التفاعل الاجتماعي وهذا التعريف الذي اعتمده الباحث (علي، ٢٠١٢) وهو "عملية تفاعل اجتماعي تحدث بين طرفين أو أكثر بينهم مصالح مشتركة أو متناقضة أو مشكلة تتطلب حلاً ويحاول الأفراد المتفاوضون تبادل الأفكار والآراء والمعلومات والرغبات والمشاعر والاتصال بغية الوصول إلى اتفاق الأكثر قبولاً لكلا الطرفين".

◆ التعريف الاجرائي

فهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب عند أجابته عن فقرات مقياس سلوك التفاوض.

الفصل الثاني

مقدمة

في ظل الظروف التي تعيشها المنظمات والمؤسسات التعليمية والاكاديمية في الوقت الحالي وما تحمله من تهديدات لها وفرص وجود قدرات تنافسية لها ، للتفاوض اهمية كبيرة ، هو وسيلة لحل النزاعات وحالات التناقض و الصراع بين الافراد والجماعات ، وهو وسيلة مهمة لتبادل الافكار ووجهات النظر و الوصول الى صيغ محددة ومتفق عليها من الاقناع و الاتفاق على مواضيع خلافية شائكة ،ظهرت اهمية الدور الذي تلعبه عملية التفاوض في حياة المنظمات وحياة الافراد فالتفاوض علم وفن وسلوك ، اذ تعرض العديد من الباحثين الى أن أهمية التفاوض (عملية ونتائج) للأفراد والمنظمات و اشاروا Cairo & et al الى أن التفاوض هو طريقة لتسوية النزاعات وهي بشكل عام مسار مشترك من الاحداث للمساومة على فائدة فردية او جماعية او الوصول الى نتائج تستطيع ارضاء اهتمامات متعددة وتستطيع مراقبة المفاوضات ايضا مثل العملية التي يتم فيها التوصل الى قرار مشترك من اثنين من الوكلاء لمطالب متناقضة (Cairo & et al , 2012 : 4144).

مهارات التفاوض:

توجد مجموعة من المهارات التي يجب ان تتوافر في الفرد الذي يقوم بعملية التفاوض ويجب تدريبه عليها حتى تصبح جزءاً من شخصيته وثمة مجموعة من المهارات التي ينبغي على التدريسيين الإداريين التحلي بها كي يكون مفاوضاً ناجحاً لإدارة الصراع داخل المؤسسة الأكاديمية ومنها ما يأتي:

مهارة الأخذ والرد:

من أهم المهارات التي يجب ان يتصف بها المتفاوض مهارة تبادل اطرافا لحديث بالطريقة السليمة ، فيكون محدد الفكر منضبطاً بها المتفاوض مهارة تبادل اطراف الحديث بالطريقة السليمة ، فيكون محدد الفكر منضبط الكلام،

مهارة حضور البديهية :

من المهارات الذهنية قدرة المتفاوض على أن يلتقط المواقف الطارئة في المناقشات ، وأن يتناولها بالكلام والرد المباشر، دون أن يكون قد أعد نفسه للرد عليها ، وذلك يعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت ، وفي حالة استعداد تام للتفاوض عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الآخر ، فمن أهم صفات المتفاوض أن يكون ذات حضور بديهية بدرجة كبيرة (صقر، ١٩٩٧ : ٦٠)

مهارة تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية من التفاوض :

من المهارات التي يجب أن يتسم بها المتفاوض القدرة على تحديد الهدف الرئيسي من المفاوضات بالإضافة إلى الأهداف الفرعية ولكف يجب أن يأخذ الظروف والتطورات التي حدثت وتحدث وسوف تحدث في اعتباره ، بحيث لا تكون مفاوضاته جامدة لا تتغير ولا تتطور ، فكلما كان المتفاوض واقفاً على أحداث الماضي وظروف الحاضر ، وتوقعات المستقبل فيما يخص الموضوع ، فبناء على الهدف من التفاوض يتم قياس مدى تقدا الجهود التفاوضية وتجرى التحليلات العميقة لكل خطوة وقياس مدى سلامته (عثمان، ٢٠١٠ : ٦٢)

مهارة المرونة والقابلية للتطور واكتساب الخبرات :

فالمفاوض يجب أن يكون شخصية مرنة ، وقابلية لتطور مع المتطلبات الحضارية ولا يكون مغلقاً على فكر ضيق، يلتزم به مهما تغيرت الظروف والاحوال، فالمرونة والتطور يشكلان التكيف مع طبيعة الحوار في المفاوضات من اجل تحقيق الهدف الذي يسعى لتحقيقه ، ولا بد له أن يستطيع اكتساب الخبرات الجديدة باستخدام الأساليب الحديثة (كينان، ١٩٩٦ : ٩٦).

مهارة القدرة على التأثير والاقناع :

فكلما كان المتفاوض على درجة عالية من التأثير فمن يتنافس معه، وعلى مستوى رفيع من الاقناع بالمنطق السديد ، وبتقديم الحجج فإنه يكون بالتالي قادراً على النجاح في مهامه التفاوضية هي أن يختار أيسر الطرق للوصول إلى الغاية التي يهدف إليها (الخضيرى ، ١٩٩٣ : ١٧٩)

النظرية التي تناولت مفهوم سلوك التفاوض

نظرية المباريات ١٩٢١

تقوم هذه النظرية على مفهوم أن المفاوضات كلاعب يعمل على تعظيم منفعته باختيار البديل الذي يحقق له أعظم منفعة وهذا ما يسمى بالفرض الرشيد، فضلاً عن ضرورة توافر المعلومات اللازمة والإمكانات لكل لاعب ما يسمى بفرض المعرفة، إذ نجد ان العالم الفرنسي إيميل بوارل (Emil Borel) الرائد فيما يتعمق باستخدام نظرية المباريات، و كان أول من طرح فكرة ، نظرية الألعاب عام (1921) رزيق، ٢٠١٩ : ٥٨).

تتكون نظرية المباريات من ثلاثة عناصر وكالاتي:

١. أطراف ولاعبون.

٢. خيارات وتحركات الأطراف.

٣. النتائج (مرهون، ٢٠١٢ : ٤٤)

وتشير هذه النظرية إلى أهم النماذج التي تمخضت عليها وهي:

أولاً: نماذج المنفعة او الوصول الى تسوية او حل:

تستخدم هذه النماذج للتركيز على المنافع التي سوف يتم الحصول عليها من خلال عملية التفاوض, و يتم وصف عملية المساومة بالإشارة الى المنافع التي سوف نحصل عليها او يتم تجاهلها, وان هذه النماذج توظف في الحالات التي يريد كل طرف الحصول من خلالها على المنفعة نفسها او ينشأ نوع من الصراع يتم حلها من خلال سلسلة من الاقتراحات الخاصة بكل طرف وتنتهي عملية التفاوض بقبول واحد من الاطراف لإحدى المقترحات التي قدمها الطرف الآخر.

ثانياً: نماذج التفاعل الاستراتيجي

هي النماذج التي يركز فيها المفاوضون على تحديد الاستراتيجيات التفاوضية المتاحة لأطراف المباراة, و ينظر كل لاعب او مفاوض الى محاولة تعظيم المنافع والمكاسب من خلال استراتيجيات محددة.

ثالثاً: المباريات ذات المعلومات التامة

هي المباريات التي تتوافر بخصوصها المعلومات التامة والكاملة, اذ يتحرك أطراف اللعبة او المباراة بالتناوب وفي كل حركة أو نقلة فإن اللاعب يكون على علم كامل بالتحركات السابقة في المباراة.

رابعاً: المباريات ذات المعلومات غير التامة

هي المباريات التي لا يستطيع اللاعب أن يعرف من خلالها المعلومات والتحركات جميعها التي بيد الطرف الاخر, فتكون التحركات في ظل ظروف غامضة, و يختار اللاعبون في هذه النوع من المباريات استراتيجياتهم أو تحركاتهم في وقت واحد ودون معرفة كل لاعب لاختيارات اللاعب الآخر.

خامساً: مباريات التحالف والتنازع

إنّ عدداً من المفاوضات التي تتم بين اكثر من طرفين عادةً ما تتسم بمباريات التنازع, اذ تتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين ولكن تختلف طبيعة ذلك التداخل, ففي مباريات التنازع تتسم طبيعة التدخل بمقدار الأذى الذي قد يلحقه طرف ما بالخصم, ويتوقف هذا الأمر على درجة حدة صراع المصالح, فكل طرف في هذه الحالة يحاول أن لا بد من الخصم على الخضوع لمطالبته, وتكون هنا عملية تقييم مستمر للمصالح مع الاستعداد لإيقاع الأذى والسوء بالآخر.

سادساً: مباراة القائد

تعتمد هذه المباراة ببساطة على مبدأ قائل انو بمجرد أن يقوم القائد بتحريك ما فإن حلفاءه سيتبعونه لعوامل كثيرة راسخة في طبيعة التحالف.

سابعاً:مباراة الحامي والزبون

تظهر هذه المباراة حين يكون لدينا طرف قوي متعاون مع طرف أو اكثر ضد طرف آخر أي يشكلون حلف ضده ،فالحامي وهو الطرف القوي سيؤمن الحلف من أي انشقاق ليس في مصلحة الحلف كله، و ان الحامي هو ضد أي تدخل محتمل ضد حلفه(رزيق،٢٠١٩: ٥٨-٦٠)

نظرية التفاعل الاجتماعي لروبرت بيلز (Bales 1950)

روبرت بيلز(١٩٢٤-٢٠٠٤) ، كانت بدايته العلمية في جامعة هارفارد التي ترأسها فيما بعد، ومن خلال هذه المدة تم نشر نظريته (تحليل عملية التفاعل IPA)، التي تعد من أهم نظريات التفاعل الاجتماعي، وكانت أول دراسة له في مختبر جامعة هارفارد ١٩٥٠ وكانت على مدراء الشركات وعلى أثر القائد المتميز والخصائص الشخصية في قيادة الجماعة (bales, 1953). ودرس الصراع والتفاوض وكيفية سيطرة الأفراد التي تتم بوساطة الإدراك والتصورات، ودرس اتخاذ القرار وعملية حل المشكلات ومراحل الحل التي تمر بها المشكلة أو المهمة ودرس أيضا مشكلة التوازن من المنظور الوظيفي، ومن دراساته المشهورة دراسة (bales and sleter 1955) و تخصصت بدراسة القيادة والدور المثير للقائد في القدرة على التفاوض وحل المشكلات، أشار بيلز لعملية التفاعل الاجتماعي على أساس نتائج دراساته وملاحظاته. و يدور التفاعل الاجتماعي الذي درسه حول موضوع أو مشكلة يريد أعضاء الجماعة الوصول إلى حلها، وللمشكلة عدد من حلول ، وهناك عدة خطوات يمكن أتباعها في سبيل الوصول إلى الحل، وهناك مرونة في فهم المشكلة، واقتراحات متعددة خاصة بحلها يمكن وزن كل منها وتقييمه، وبذلك قدم إيمودجاً لتحليل عملية التفاعل الاجتماعي احتل مركزاً هاماً في أساليب البحث في ديناميات الجماعة، إذ أكد على أن الجماعات المتفاعلة التي تحاول حل مشكلة أو اتخاذ قرار تحاول وعلى نحو ثابت التركيز على اتزانها الخارجي والناشئ من المواضيع المختلفة في مهمة حل المشكلة، فضلاً عن التركيز على القوى الداخلية والمحافظة على توازنها (الناشئ من الأمور والمواضيع ذات الطابع الاجتماعي، الانفعالي. وأكد أن نجاح الأشخاص في عملية اتخاذ القرار (التفاوض) يعمل على تطوير ما اسماه

(رباطة الجأش أو التوازن الديناميكي (Dynamic Equilibrium) (Gouran et al.1994,p248).

و يعد هذا المفهوم مفترضاً من قبل (bales) ولم يشر إليه واحد من قبل في عملية اتخاذ القرار ويستخدم في حالة التفاوض أو التضاد أو الصراع أو عدم الاتفاق الأساس بين ما تتطلبه المهمة والمتطلبات الانفعالية الاجتماعية، ففي حالة التوازن الديناميكي يحاول الأشخاص المتفاوضين على نحو دقيق وثابت ومستمر التغيير والتبدل والانتقال بين المهام في عملية التفاوض والمشكلات الاجتماعية .

وقد استخدم مفهوم سلوكيات تصنيف الخطوات على نحو واسع في الأبحاث التي تناولت تفاوض المجموعات الصغيرة التي أولاها الباحثون اهتماما كبيرا ولاسيما في الأساس النظري لعملية التصنيف

المتآلف من وسيلتين قياس التي تركز على أسلوب التوجه وسلسلة المراحل التي تمر بها عملية حل المشكلة أو ما يسمى نتائج حل المشكلة (problem solving) (bales, 1950, p52). ويشير بيلز انه لا بد من فهم هذه الأساليب بوصفها من مجمل السلوكيات الصادرة عن أطراف عملية التفاوض ألا أن عملية التركيز على واحدة منها دون الأخرى يختلف من شخص إلى آخر، أما عن متابعة عملية حل المشكلة فهي طريقة تعتمد على الفطنة والحدس والتخمين والتحليل للشخص المتخذ للقرار، وأن سلوكيات معينة هي أكثر اعتماداً على سلوكيات سابقة من غيرها أي اعتمادها على خبرة المتخذ للقرار، فقد تكون هناك سلوكيات أولية (initial acts) تتبعها سلوكيات لاحقة، أو أنها مؤشر إلى ضرورة معينة أو كونها أكثر تعديلاً أو سبب في صعوبات معينة على سبيل المثال حين يستجيب المفاوض الآخر باستجابة أولية في محاولة منه في تجنب تعقيد معين يعني انه أبدى سلوكاً متوسطياً (medial act) بعد ذلك يقوم المفاوض الأول بتقييم فيما إذا كان هذا السلوك المتوسطي ناجحاً أو لا في حل المشكلة، فانه يقرر أظهار السلوك الختامي لعملية التفاوض (terminal act) وكمثال آخر على هذا التتابع حين يتم طرح سؤال من طرفي عملية التفاوض ما أولى بطرح الآخر الإجابة، سلوك متوسطي ثم يستجيب الطرف الأول بطرح تساؤل جديد مما يدل على انه غير سعيد بالإجابة (أي حين يسأل تؤكد انه لم يفهم) وهذه الخطوة الأخرى قد تكون نهائية في سلسلة معينة من عملية حل المشكلة ألا أنها قد تكون أولية في سلسلة لاحقة في عملية حل المشكلة (Schegloff & Sacks, 1974, p67).

قسم بيلز مكونات التفاعل الاجتماعي في حل المشكلة إلى:-

(١) التعرف: أي الوصول إلى تعريف مشترك للموقف، ويشمل ذلك:

* طلب المعلومات والتعليمات والتكرار والإيضاح والتأكيد
(ما المشكلة، لماذا يجتمعون، ما هي الأشياء المتوقعة منهم).

* أعطاء التعليمات والمعلومات، والإعادة والتوضيح، والتأكيد (تحديد المشكلة).

(٢) التقييم: أي تحديد نظام مشترك تقيم في ضوءه الحلول المختلفة ويشمل ذلك:

* طلب الرأي والتقييم والتحليل والتعبير عن المشاعر والرغبات (ما شعورهم نحو المشكلة، هل المشكلة مهمة، هل يمكن عمل شيء تجاهها، هل عمل هذا أو ذلك؟... الخ)
* إبداء الرأي والتقييم والتحليل والتعبير عن المشاعر والرغبات.

(٣) الضبط: أي محاولات الأفراد للتأثير بعضهم في بعضهم الآخر ويشمل ذلك:

* طلب الاقتراحات والتوجيه والطرق الممكنة للعمل والحل (ماذا يعملون بالضبط)؟

* تقديم الاقتراحات والتوجيهات التي تساعد على الوصول إلى الحل

(ما يعتقد انه لازم، ما لا بد من عمله... الخ).

(٤) اتخاذ القرارات: أي الوصول إلى أفضل قرار بشأن القضية. ويشمل ذلك:

* الوصول إلى قرار نهائي

(٥) ادارة الانفعالات : قدرة الفرد على ضبط انفعالاته أي معالجة التوترات التي تنشأ أثناء النقاش ويشمل ذلك

* أظهر التوتر، والانسحاب من ميدان المناقشة.

* تخفيف التوتر وإدخال السرور والمرح.

(٦) التكامل: أي صيانة تكامل الجماعة ويشمل ذلك :

* أظهر التفكك والعدوان والانتقاص من قدر الآخرين، وتأكيد الذات أو الدفاع عنها.

* أظهر التماسك ورفع مكانة الآخرين، وتقديم العون والمساعدة والمكافأة.(جرفي: ٢٠١٨، ٧٥)

واستناداً الى ما تقدم تبنت الباحثة نظرية التفاعل الاجتماعي لسلوك التفاوض لبيلز وللأسباب الآتية:

١. استندت نظرية بيلز في تحليل التفاعل الاجتماعي الى قائمة من الامايط السلوكية (اللفظية وغير اللفظية) التي تستخدم في اثناء عملية التفاوض التي تحدث بين الجماعات من خلال المناقشة او في اثناء البحث لحل مشكلة ما .

٢. بينت ان سلوك التفاوض يتميز بكونه سلوكاً ظاهراً وسلوكاً باطنياً ، فهو سلوك ظاهر لأنه يحتوي على التعبير اللفظي والحركات والايحاءات ... الخ ، اذ ان المتفاوضين يحاولون في أثناء التفاعل التركيز على اتزانهم الخارجي والنتائج من الموضوعات المختلفة من عملية الصراع بين ما تتطلبه المهمة والمتطلبات الانفعالية التي تحدث أثناء مهمة حل المشكلة ، ويتضمن السلوك باطن العمليات العقلية الأساس كادراك والتذكر والتفكير والتخيل وجميع العمليات النفسية الاخرى ، والتركيز على القوى الداخلية والمحافظة على توازنها الناتج من الموضوعات الناتجة من الموضوعات ذات الطابع الاجتماعي الانفعالي ،وبهذا ان الأطراف المتفاوضة ينجحون في اتخاذ القرار من خلال استخدامهم التوازن الديناميكي.

٣. أكدت أن المفاوضات لا بد من أن يكون لديه خبرات سلوكية في التفاوض ولديه تصورات كاملة عن نتائج الحلول ووضع البدائل المناسبة لكي تصل إلى حلول مناسبة للقضايا المتصارع عليها .

◆ منهجية البحث :

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي اعتمدها البحث الحالي لتحقيق أهدافه من خلال تحديد المجتمع، واختيار العينة وإجراءات اعداد أدوات البحث وإجراءات تطبيقها على العينة ، وتحديد الوسائل الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات لذلك أن اتبعت الباحثة المنهج الوصفي بشقيه الارتباطي والمقارن كونه أنسب المناهج لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات والكشف عن الفروق بينها من أجل وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، إذ يعد المنهج الوصفي من أساليب البحث العلمي التي تهتم بدراسة الظاهرة

مجتمع البحث

ويشتمل مجتمع البحث الحالي التدريسيين الإداريين في جامعة بغداد، وللعام الدراسي (٢٠٢٠-٢٠٢١) ولكلا النوعين (ذكور ، اناث) واللقب العلمي (الاستاذ ، استاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد) كما موضح جدول (١) ويبلغ المجتمع الاحصائي (٦١٠) تدريسي اداري الملاك التدريسي الإداري للكليات والمعاهد والمراكز البحثية والخدمية ورئاسة الجامعة للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٠

جدول (١) مجتمع البحث

المجموع	الكليات والمعاهد				
	ت	اسم التشكيل	اللقب العلمي	ذكور	أناث
١١٠	١		(أ) استاذ	٦٣	٤٧
١٩٣	٢	الكليات الاقسام	أ.م.د استاذ مساعد	٩٣	١٠٠
١٨٠	٣	الفروع العلمية	م . د مدرس	٨٧	٩٣
٦١	٤	المعاهد	(م.م) مدرس مساعد	٢٣	٣٨
٥٤٤		المجموع			٢٧٨
المجموع	رئاسة الجامعة و المراكز البحثية والخدمية				
	ت	اسم التشكيل	اللقب العلمي	ذكور	أناث
١١		رئاسة الجامعة المراكز البحثية والخدمية ١٠	أ	٦	٥
١٥			أ.م.د	٧	٨
١٧			م . د	٨	٩
٢٣			م.م	١٠	١٣
٦٦		المجموع			٣٦

عينات البحث

تم اختيار عينة البحث من المجتمع المذكور بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، بنسبة (٦٢,٥%) من مجتمع البحث اذ بلغ عدد افراد عينة البحث (٤٠٠) بعد التقسيم إلى طبقتين تبعاً لمتغير النوع، واستناداً إلى ذلك تضمنت العينة (١٩٤) تدريسي اداري من الذكور و(٢٠٦) من الإناث. ومنها (٣٠) عينة وضوح التعليمات و (٤٠٠) عينة الثبات و(٤٠٠) عينة التحليل الاحصائي اما عينة التطبيق النهائي هي ذاتها عينة التحليل الاحصائي

جدول (٢)

عينة البحث من كلا النوع واللقب العلمي

المجموع	أنث	ذكور	اللقب العلمي
٥٦	٤٠	١٦	استاذ
١٢٦	٥٨	٦٨	استاذ مساعد
١٢٥	٦١	٦٤	مدرس
٩٣	٤٧	٤٦	مدرس مساعد
٤٠٠	٢٠٦	١٩٤	المجموع

أداة البحث

اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات والأدبيات العربية والاجنبية لغرض الحصول على أداة تقيس مفهوم سلوك التفاوض وبعد استشارة عدد من المختصين في التربية وعلم النفس، فقد وقع اختيار الباحثة على إعداد مقياس (علي، ٢٠١٢) لقياس سلوك التفاوض، ويأتي من منطلق انه يفضل استعمال الاختبارات والمقاييس المتوافرة أو تطويرها من اجل الإفادة من الدراسات والنتائج التي سبق التوصل إليها بوساطتها، أن تراث البحوث لاختبار أو مقياس ما يعد بمثابة رصيد من المعارف العلمية التي يتعين تنميتها أو تطويرها لا إهمالها مهما تضمن هذا التراث من إشارات نقدية للاختبار نفسه (فرج، ١٩٨٠: ١٣٤).

إجراءات إعداد مقياس سلوك التفاوض:

قامت الباحثة بعرض فقرات مقياس سلوك التفاوض ملحق(٧) والمتضمن (٢٤) فقرة على مجموعة من آراء المحكمين في مجال التربية وعلم النفس ملحق(٢) بعد عرض بعد عرض تعريف المفهوم الذي تم استنتاجه من نظرية (بيلز، ١٩٥٠) الذي ينص على ان " (عملية تفاعل اجتماعي تحدث بين طرفين أو أكثر بينهم مصالح مشتركة أو متناقضة أو مشكلة تتطلب حلاً ويحاول الأفراد المتفاوضون تبادل الأفكار والآراء والمعلومات والرغبات والمشاعر والاتصال بغية الوصول إلى اتفاق الأكثر قبولاً لكلا الطرفين)، والمشار إليه في الصفحة (١٩) الذي ينسجم مع الإطار النظري لإبداء آرائهم في مدى صلاحيتها، وفي ضوء آراء

المحكمين استخرج تأييد صلاحية الفقرة، وتم استبقاء جميع فقرات المقياس استناداً إلى نسبة الاتفاق (٨٠%) فأكثر، بحسب الدلالة الإحصائية إذ كانت قيمة مربع كاي الجدولية والبالغة (٣,٨٤) عند مستوى (٠,٠٥) ودرجة حرية (١)، وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم تم الإبقاء على الفقرات جميعها مع إجراء تعديلات أوصى بها عدد من المحكمين على بعض الفقرات وحذف مجال اتخاذ القرار وذلك لوجود هذا المجال في المقياس الأول التفكير بالمنفعة المتوقعة، وبهذا تم الإبقاء على خمس مجالات (التعرف، التقييم، الضبط، إدارة الانفعالات، التكامل) موزعة وفق (٢٠) فقرة وتم تطبيقه على عينة قوامها (٤٠٠) تدريسي وتدرسي إدارية في جامعة بغداد.

١. تصحيح المقياس

يقصد بتصحيح المقياس وضع درجة لاستجابة المفحوصين على مواقف المقياس، ثم جمع هذه الدرجات من أجل استخراج الدرجة الكلية لكل فرد منه وقد تم تصحيح استمارات مقياس سلوك التفاوض المؤلفة من (٢٠) موقفاً ولتحقيق هذا الغرض أعطيت الأوزان للبدائل (١،٢،٣) هذا فيما على التوالي، وهو موضح في ملحق (٩)، لذا أن أعلى درجة يحصل عليها المستجيب على مقياس سلوك التفاوض هي (٦٠) وأدنى درجة هي (٢٠) وبمتوسط فرضي قدره (٤٠).

التطبيق الاستطلاعي: (تطبيق أولي وتطبيق ثاني):

ولضمان وضوح تعليمات المقياس وفهم فقراته لعينة البحث طبق المقياس على عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها (٣٠) تدريسي إداري اختيروا بطريقة عشوائية من كلية الهندسة وكلية العلوم بتاريخ ٢٠٢١/٨/١٥، وحصلت الإجابة بحضور الباحثة وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول وضوح الفقرات وصياغتها وطريقة الإجابة عنها، وفيما إذا كانت هناك فقرات غير مفهومة، وتبين من خلال التطبيق أن تعليمات الإجابة على المقياس وفقراته كانت واضحة وليست هناك حاجة لتعديل أي منها، وكان الوقت الذي استغرقه أفراد العينة في استجاباتهم على المقياس بين (١٥-٢٠) دقيقة.

٢. التطبيق النهائي للمقياس

بعد أن تم التأكد من وضوح الفقرات وتعليمات المقياس تم تطبيقه من قبل الباحثة على عينة البحث والبالغ عددها (٤٠٠) تدريسي إداري في جامعة بغداد وبعد قراءة التعليمات وبعض التوصيات العامة تم توزيع المقياس على العينة المذكورة، وقد استغرق تطبيق المقياس مدة (٣٠) يوم، للمدة من ٢٠٢١/٨/١٥ ولغاية ٢٠٢١/٩/١٥.

٣. التحليل الإحصائي لفقرات مقياس سلوك التفاوض (الخصائص السيكومترية):

ويتضمن هذا التحليل المراحل الآتية:

✦ التحليل العامل التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** لمقياس سلوك التفاوض.

حين يكون لدينا مقياس مُعد مسبقاً وفق انموذج معين فانه الهدف من التحليل العاملي سيكون لغرض التحقق من مقدار مطابقة الأنموذج الذي تم اشتقاقه من نظرية معينة ولمجموعة من البيانات (Stewart, 1981) وبما ان سلوك التفاوض مشتق من نظرية أي ان له أساس نظري يساعد الباحثة على تحديد الطريقة التي تنتسب بها المتغيرات على العوامل. لذا فقد قامت الباحثة بالتحليل العاملي التوكيدي لتوكيد المجالات التي يتكون منها سلوك التفاوض و جاء في النظرية. وقد جرى التحليل العاملي التوكيدي حسب الخطوات الآتية:

أ: نوع الأنموذج العاملي بما في ذلك عدد العوامل: هناك أنواع من التحليل التوكيدي إذ ان هناك الأنموذج العاملي الأحادي أو الثنائي أو حتى مُتعدّد المراحل، وبما ان مقياس سلوك التفاوض مكوناً من خمسة مجالات رئيسة هي: مجال التعرف، ومجال التقييم، ومجال الضبط، ومجال إدارة الانفعالات، ومجال التكامل وكل مجال منها مكون من أربع فقرات تنتسب فيه لذا كان الأنموذج احادي المرحلة.

ب: تحديد أخطاء القياس: تتمثل في بقية التباين الذي لم يستطع العامل تفسيره لكل مؤشر من المؤشرات المقاسة (تغزة ٢٠١٢: ١٨٩).

وهناك بعض المؤشرات المهمة التي لا بد من تحققها لقبول أو رفض الأنموذج تسمى جودة المطابقة، وحين يكون هناك قبولاً عالياً لهذه المؤشرات أن المقياس حينها سيكون دقيقاً، وعلى عكس ذلك فانه سوف يكون ضعيفاً وبالتالي فانه يمكن رفض ذلك الأنموذج (Byrne: 2021: 4) والإجراءات الآتية باستخدام برنامج (AMOS- 26) تتضمن التحقق من مؤشرات جودة المطابقة لمقياس سلوك التفاوض.

✦ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي **RMSEA**

يقوم هذا المؤشر على افتراض أن النماذج لا تتماثل في الواقع تماماً بل تتقارب منه؛ فهي نماذج تقريبية، وبهذا فهو يقيس مستوى الافتقار للمطابقة، بمعنى اخر انه يركز على التفاوت والتباين بين مصفوفة التباين والتغاير للأنموذج المفترض وبين مصفوفة التباين والتغاير للمجتمع. وقد بلغت قيمة الـ (RMSEA) للأنموذج الحالي (٠,٠٤) مما يعني ان القيمة جيدة وتدل على المطابقة إذ ان القيم التي تقل عن (٠,٠٥) تدل على مطابقة جيدة مؤشر المطابقة المقارن (CFI): هذا المؤشر تتراوح قيمته بي (٠ - ١)، وكلما كانت قيمته مرتفعة وتقترب من (١) فانه سيشير الى التطابق المقبول للأنموذج مع بيانات العينة. وقد بلغت قيمته المحسوبة هنا (٠,٨٢) مما يعني ان قيمته عالية وبالتالي جودته (تغزة ٢٠١٢: ٢٣٠).

وبناءً على المؤشرات أعلاه أن الباحثة تحققت (وتأكدت) من جودة الأنموذج المستخدم في بناء مقياس سلوك التفاوض في استخراج النتائج وفي افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للفقرات الـ (٢٠) للمقياس التي دخلت في التحليل والمصفوفة المفترضة للأنموذج.

▲ القوة التمييزية:

قامت الباحثة بحساب الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في مقياس سلوك التفاوض ثم قامت بترتيب الدرجات التي حصل عليها الافراد من اعلى درجة الى اقل درجة، وتراوحت درجات افراد العينة بين (٣٨ - ٦٠). ثم قامت الباحثة بأخذ الأفراد في المجموعة العليا بنسبة (٢٧ %) وبلغت (١٠٨) طالب تراوحت درجاتهم بين (٥٣ - ٦٠) و نسبة (٢٧%) الدنيا وبلغت (١٠٨) تراوحت درجاتهم بين (٣٨ - ٤٨). ثم قامت الباحثة بتطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بين أفراد المجموعتين ولكل فقرة لوحدها؛ ثم مقارنة القيمة التائية المحسوبة مع القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٥) ودرجة حرية (٢١٤) والبالغة ($1,96 \pm$) فكانت النتائج و في الجدول (٢٤).

جدول (٢٤)

القوة التمييزية لمقياس سلوك التفاوض باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين

القرار	الدالة	قيمة t المحسوبة	المجموعة الدنيا وعددتها ١٠٨		المجموعة العليا وعددتها ١٠٨		التسلسل
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مميزة	دالة	5.51	0.63	2.52	0.33	2.90	1
مميزة	دالة	7.18	0.68	2.24	0.43	2.80	2
مميزة	دالة	5.92	0.57	2.64	0.19	2.98	3
مميزة	دالة	5.77	0.62	2.63	0.14	2.98	4
مميزة	دالة	8.28	0.61	2.29	0.36	2.85	5
مميزة	دالة	4.36	0.61	2.07	0.51	2.41	6
مميزة	دالة	9.40	0.76	2.19	0.30	2.93	7
مميزة	دالة	5.65	0.47	2.07	0.52	2.45	8
مميزة	دالة	9.38	0.67	2.24	0.34	2.92	9
مميزة	دالة	6.55	0.62	2.38	0.39	2.84	10
مميزة	دالة	2.66	0.71	1.67	0.87	1.95	11
مميزة	دالة	5.25	0.74	1.69	0.86	2.26	12
مميزة	دالة	7.68	0.79	2.16	0.41	2.81	13
مميزة	دالة	5.90	0.65	2.44	0.35	2.86	14

15	2.81	0.39	2.32	0.61	7.05	دالة	مميزة
16	2.86	0.35	2.36	0.65	7.07	دالة	مميزة
17	2.92	0.28	2.40	0.64	7.72	دالة	مميزة
18	2.93	0.30	2.19	0.72	9.80	دالة	مميزة
19	2.59	0.49	2.25	0.51	5.00	دالة	مميزة
20	2.83	0.37	2.38	0.58	6.87	دالة	مميزة

↑ الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha

بلغت قيمة الثبات لمقياس سلوك التفاوض باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (٠,٧٤) وهي قيمة ثبات عالية جداً.

عرض النتائج

الهدف الاول: التعرف على سلوك التفاوض لدى التدريسيين الإداريين:

للتحقق من هذا الهدف استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة **One Sample t-test** للمقارنة بين متوسط العينة البالغ (٥٠,٤٠) أنحراف معياري مقداره (٤,١٨) مع المتوسط الفرضي للمقياس (٤٠) فكانت القيمة التائية المحسوبة (٤٩,٧٧) وهي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٣٩) البالغة ($\pm 1,96$) وبما ان الوسط الحسابي للعينة أكبر من الوسط الفرضي فهذا يعني أن التدريسيين الإداريين (التدريسيين) لديهم سلوك تفاوض وبشكل دال احصائياً. والجدول (٣٥) يوضح ذلك.

جدول (٣٥)

يبين نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدلالة الفرق في سلوك التفاوض لدى التدريسيين الإداريين

المجموعة	العدد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	القرار
التدريسيين الإداريين	٤٠٠	٤٠	٥٠,٤٠	٤,١٨	٤٩,٧٧	دالة	لديهم سلوك تفاوض

ويمكن تفسير هذه النتيجة انها متوقعة بشكل طبيعي في ضوء النظرية المتبناة والتي تنظر إلى سلوك التفاوض كونه قابلية الفرد على فهم الأهداف والمشاكل التي تواجهه أثناء عملية التفاوض بمرونة وقدرة على إيجاد البدائل والحلول المناسبة، أي أن هؤلاء المدراء لديهم قابلية على حل المشكلات، ولديهم القدرة على المحافظة على اتزانهم الخارجي لما يتعرضون له من ضغوطات العمل، ومحافظة عليهم على اتزانهم الداخلي والنتائج من التفاعلات بين ما تتطلبه المهمة وبين الحالة الانفعالية للمدير أثناء التفاوض من خلال ما أسمته نظرية التفاعل (التوازن الديناميكي)، إذ يحاول المدير التركيز على نحو دقيق ومستمر التغيير

والتبدل والانتقال بين المهام في عملية التفاوض، وإمكانيته على تغيير قناعاته وابتكار الحلول الجديدة تجنباً للمواقف الانفعالية التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار المناسب، كما وتشير النظرية إلى إن هناك أسلوبين تمر بهما عملية تفاوض المدراء، الأول: أسلوب التوجه والثاني: أسلوب حل المشكلة، وهما ما تمر به عملية التفاوض من جميع العمليات المعرفية والوجدانية والنزوعية أي قدرة المدير على اتخاذ القرار ومحاولاته استخدام الاستراتيجيات المناسبة في عملية التفاوض، وقد أشارت النظرية إلى أن المفاوض الجيد هو من لديه قدرة عالية على استخدام حدسه وفطنته وتخمينه وتحليله المعلومات والآراء والأفكار، ويعتمد على خبرته العملية، وما أظهرته عينة البحث من سلوك تفاوضي يشير إلى تمتع العينة بالخصائص التي ذكرتها النظرية، ولعل ما يمر به المدير أثناء عمله اليومي من عمليات تفاوض مباشرة وغير مباشرة رسمية وغير رسمية قد تؤدي إلى تمتعه بسلوك تفاوض، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مطابقة لدراسة (علي، ٢٠١٢) ودراسة (الشافعي، ٢٠١٥) ودراسة ريدمون وجورس

(Redmond & Gorse, 2004).

الهدف الثاني: الكشف عن الفروق في سلوك التفاوض بحسب متغيرات النوع

(اناث - ذكور) واللقب العلمي (مدرس مساعد - مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) ومدة الخدمة (اقل من اربع سنوات - أربعة الى ثمان سنوات - أكثر من ثمان سنوات).

للتحقق من هذا الهدف فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الثلاثي Three Way ANOVA فكانت النتائج كالآتي:

الجدول (٣٦)

يبين نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق في سلوك التفاوض بحسب متغيرات النوع واللقب العلمي ومدة الخدمة

الدلالة	مستوى الدلالة الفعلي Sig.	القيمة الفاتية f		متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	Source مصدر التباين
		الجدولية	المحسوبة				
غير دالة	0.422	3.84	0.647	11.229	1	11.229	النوع
غير دالة	0.233	2.6	1.434	24.889	3	74.666	اللقب العلمي
غير دالة	0.793	3.00	0.232	4.022	2	8.045	مدة الخدمة

النوع * اللقب	61.343	3	20.448	1.178	2.6	0.318	غير دالة
النوع * الخدمة	69.283	2	34.642	1.995	3.00	0.137	غير دالة
اللقب * الخدمة	112.079	6	18.680	1.076	2.10	0.376	غير دالة
النوع * اللقب * الخدمة	146.178	6	24.363	1.403	2.10	0.212	غير دالة
Error	6527.724	376	17.361				
Total	1023137.000	400					
Corrected Total	6972.198	399					

من خلال الجدول (٣٦) يتبين الآتي:

النوع: من خلال القيمة الفائية لمتغير النوع يتبين انها (٠,٦٤٧) اصغر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١ - ٣٩٩) والبالغة (٣,٨٤)، مما يعني أنه لا يوجد فرق معنوي في سلوك التفاوض لدى التدريسيين الإداريين بحسب متغير النوع، ويمكن تفسير هذه النتيجة وعلى وفق النظرية المتبناة أن عينة البحث من كلا النوعين يتعرضون إلى نفس المواقف التفاوضية وبصورة يومية ومتكررة، وأنهم يمتلكون نفس خصائص المفاوض الجيد وكما أشارت إليه النظرية من خبرة وفطنة وحس وقدر على تحليل المعلومات والأفكار وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ودراسة ريدمون وجورس (Redmond & Gorse, 2004).

اللقب العلمي: من خلال القيمة الفائية لمتغير اللقب العلمي يتبين انها (١,٤٣٤) اصغر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣ - ٤٩٧) والبالغة (٢,٦٠) مما يعني أنه لا يوجد فرق ذي دلالة احصائية في سلوك التفاوض بحسب متغير اللقب العلمي (مدرس مساعد - مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، ويمكن تفسير هذه النتيجة هو لا يوجد الاهتمام الكافي لتطوير مهارات التفاوض ولا سيما لدى التدريسيين الإداريين من ذوي أصحاب الألقاب العلمية وذلك نتيجة انشغالهم بالبحوث العلمية والترقيات العلمية واهمال جانب التطوير الشخصي ولا سيما سلوك التفاوض.

▲ مدة الخدمة: من خلال القيمة الفائية لمتغير مدة الخدمة يتبين انها (٠,٢٣٢) اصغر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢ - ٤٩٨) وبالباغة (٣,٠٠) مما يعني أنه لا يوجد فرق ذي دلالة احصائية في سلوك التفاوض بحسب متغير مدة الخدمة (اقل من ٥ سنوات - من أربعة الى ثمان سنوات- أكثر من ثمان سنوات)، ويمكن تفسير هذه النتيجة، قلة اهتمام التدريسيين الإداريين بهذا الموضوع بحيث يمتلكون سلوك تفاوض ولكن لا يوجد تنمية وتطوير لهذا السلوك من خلال مدة الخدمة الجامعية.

▲ تفاعل النوع X اللقب العلمي: من خلال القيمة الفائية لتفاعل النوع مع اللقب العلمي يتبين انها (١,١٧٨) اصغر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣ - ٣٩٧) وبالباغة (٢,٦) مما يعني أنه لا يوجد فرق ذي دلالة احصائية في سلوك التفاوض بحسب تفاعل النوع مع اللقب العلمي.

▲ تفاعل النوع X مدة الخدمة: من خلال القيمة الفائية لتفاعل النوع مع مدة الخدمة يتبين انها (١,٩٩٥) أصغر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢ - ٣٩٨) وبالباغة (٣,٠٠) مما يعني أنه لا يوجد فرق ذي دلالة احصائية في سلوك التفاوض بحسب تفاعل النوع مع مدة الخدمة.

▲ تفاعل اللقب العلمي X مدة الخدمة: من خلال القيمة الفائية لتفاعل اللقب العلمي مع مدة الخدمة يتبين انها (١,٠٧٦) أصغر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٦ - ٣٩٤) وبالباغة (٢,١٠) مما يعني أنه لا يوجد فرق ذي دلالة احصائية في سلوك التفاوض بحسب تفاعل اللقب العلمي مدة الخدمة ويمكن تفسير هذه النتيجة هو اهمال الادارة الجامعية لموضوع تطوير مهارات التفاوض و من جانب التدريسي ولا يوجد اهتمام وتطوير شخصي لسلوك التفاوض.

▲ تفاعل النوع X اللقب العلمي X مدة الخدمة: من خلال القيمة الفائية لتفاعل اللقب العلمي مع مدة الخدمة يتبين انها (١,٤٠٣) أصغر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٦ - ٣٩٤) وبالباغة (٢,١٠) مما يعني أنه لا يوجد فرق ذي دلالة احصائية في سلوك التفاوض بحسب تفاعل النوع مع اللقب العلمي ومدة الخدمة وتم تفسير النتائج كما موضحاً سابقاً.

الاستنتاجات

▲ أظهرت النتائج أن العينة تمتلك سلوك تفاوض جيد.

▲ لا توجد فروق دالة احصائياً بين تفاعل النوع واللقب العلمي ولا مدة الخدمة.

التوصيات

وضعت الباحثة مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت اليها :

١. تعزيز سلوك التفاوض لدى التدريسي الاداري من خلال عقد ندوات أو دورات داخل وخارج العراق من قبل أساتذة متمرسين في مجال التفاوض.

٢. الاستفادة من مقياس سلوك التفاوض واعتماده من قبل المهتمين في اختيار التدريسي الاداري المناسبين لتولي المناصب الإدارية في الجامعة.
٣. تفعيل دور وسائل الأعلام المرئية والمسموعة ومواقع التواصل الاجتماعي من خلال عقد اللقاءات الإعلامية لبيان دور سلوك التفاوض في بناء المؤسسات التعليمية ودوره في بناء المجتمع.
٤. إشراك التدريسي الاداري في برامج إرشادية توعوية في بيان أهمية التفكير بالمنفعة العامة والذكاء الاجتماعي في الادارة وسلوك التفاوض.

Conclusions

1. The results showed that the sample possesses good negotiating behavior.
2. There are no statistically significant differences between the interaction of gender, scientific title, and length of service.

Recommendations

The researcher developed a set of recommendations in the light of the results she reached:

1. Enhancing the negotiation behavior of the administrative teaching by holding seminars or courses inside and outside Iraq by professors who are experienced in the field of negotiation.
2. Benefiting from the negotiation behavior scale and its adoption by those interested in selecting the appropriate administrative teaching staff to take up administrative positions at the university.
3. Activating the role of audio–visual media and social networking sites through holding media meetings to demonstrate the role of negotiation behavior in building educational institutions and its role in building society.
4. Involving the administrative teaching in educational guidance programs in explaining the importance of thinking about the public benefit and social intelligence in management and negotiation behavior.

المصادر

* المصادر العربية

١. أبو ألتمن، عباس غالي مجيد. (١٩٨٩). مهارات التفاوض في الأعمال دراسة تطبيقية في مفاوضات التجارة الخارجية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية
٢. تيغزة، أ. ب. (٢٠١٢). التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و ليزرل LISREL عمان الاردن: دار المسيرة.
٣. الجدلي ، ربحي عبد القادر موسى .(٢٠١٠). إدارة المفاوضات ، الأكاديمية العربية المفتوحة، غزة، فلسطين.
٤. الجرفي، جواد نعمة كاطع (٢٠٢٠) الشفقة بالذات وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي لدى طلبة الجامعة/رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية جامعة المستنصرية
٥. الخضيرى ، محسن (١٩٩٣) : تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
٦. رزيق، حنان(٢٠١٩) فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي،رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامع البويرة.
٧. صقر، عمر(١٩٩٧):التفاوض التجاري الدولي، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
٨. عثمان ،فاروق السيد (٢٠١٠)،التفاوض وإدارة الأزمات ، ط١، القاهرة ،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .
٩. العلاق ، بشير .(٢٠١٠). إدارة التفاوض ، دار اليازوري ، الاردن ، عمان.
١٠. علي، محمد كاظم (٢٠١٢) دراسة مقارنة في سلوك التفاوض بين المنفتح والمنغلق على الخبرة من موظفي الدولة ،رسالة ماجستير غير منشورة/ كلية الاداب /جامعة المستنصرية.
١١. فيركسون ، جورج آي . (١٩٩١). التحليل الاحصائي في التربية وعلم النفس ، ترجمه هناء العكيلي ، دار الحكمة ،بغداد.
١٢. كينان ، كيت (١٩٩٦) : أصول المفاوضة الإدارية، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم.
١٣. مرهون، شهد صبيح(٢٠١٢): التفاوض وعلاقته بالتفكير التأملي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاداب جامعة بغداد.

ترجمة المصادر العربية

1. Abu Altman, Abbas Ghali Majid. (1989). Negotiation skills in business An applied study in foreign trade negotiations, PhD thesis (unpublished), College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University
2. Tighaza, a. B. (2012). Exploratory and confirmatory factor analysis, their concepts and methodology using SPSS and LISREL packages. Amman, Jordan: Dar Al Masirah.
3. Al-Jadili, Rebhi Abdel Qader Musa. (2010). Negotiations Department, Arab Open Academy, Gaza, Palestine.
4. Al-Jarfi, Jawad Nima Kateh (2020) Self-compassion and its relationship to social interaction among university students / published master's thesis, College of Education, Al-Mustansiriya University
5. Al-Khudairi, Mohsen (1993): Developing Negotiating Skills, The Egyptian Lebanese House, Cairo.
6. Raziq, Hanan (2019) The Effectiveness of Administrative Negotiation in Managing Organizational Conflict, published Master's thesis, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences – Jamia Bouira.
7. Othman, Farouk El-Sayed (2010), Negotiation and Crisis Management, 1st Edition, Cairo, Thebes Foundation for Publishing and Distribution.
8. Al-Alaq, Bashir. (2010). Negotiation Department, Dar Al-Yazuri, Jordan, Amman.
9. Ali, Muhammad Kazem (2012) A comparative study in the negotiation behavior between open and closed to the experience of state employees, unpublished master's thesis / College of Arts / University of Al-Mustansiriya.
10. Ferguson, George I.; (1991). Statistical analysis in education and psychology, translated by Hana Al-Aqili, Dar Al-Hikma, Baghdad.
11. Keenan, Kate (1996): The Origins of Administrative Negotiation, translated by the Arabization and Programming Center, Arab House of Science.
12. Marhoon, Shahd Sobeih (2012): Negotiation and its Relationship to Contemplative Thinking, unpublished MA thesis, College of Arts, University of Baghdad.

المصادر الاجنبية

1. Gouran, D. S., Hirokawa, R. Y., McGee, M. C. & Miller, L. L. (1994): 'Communication in Groups: Research trends and theoretical perspectives.' In Casmir, F. L. (ed) Building communication theories: A socio/cultural approach. pp.241-68. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hove, United Kingdom
2. Schegloff, E. A. & Sacks, H. (1974) 'Opening up Closings.' In Turner, R. (ed) Ethnomethodology: Selected readings. Penguin, Harmondsworth, USA.
3. Atiyah, H. S., (1993). Roots of Organization and Management Problems in Arab countries: cultural or otherwise? in Proceedings of the Arab Management Conference, Bradford.
4. Robbins , Stephen P (1998): Organizational Behavior , Prentice Gell Int.Inc., New Jersey. Pinker, Steven (1999): (How the Mind works), New York, W. W. Norton & company, Inc.
5. Kennan ,Kryt ,(1996): The Management Guide To Negotiation Rivet Books, New York
6. Gemlech,W .(1992). Cwntre for the study of the chair, survey, polman, Washington state university, u.s.a.
7. Cairo , Osvald & Rivera I. , Fernando & Hernandez , Alfredo & Juan Olarte (2012), " On the formulation of competitive negotiation in Web application : the Latin-American market case "Expert Systems with Application 39 (2012) 4143-4148.
8. Redmond Karl ,Christopher A.Gorse (2004): Influecing And Persuasion Techniques used During One-To-One Negotiations School of The Built Environment,Leeds Metropolitan University,Leeds,Lsi3He,Uk.