

إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب

التقرير الذاتي

د . نايف بن محمد الحربي

أ.د/ أبو المجد إبراهيم الشوريجي

قسم علم النفس التربوي

قسم علم النفس التربوي

كلية التربية- جامعة طيبة

كلية التربية جامعة الزقازيق

ملخص

اهتم البحث بإعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض، باستخدام أسلوب التقرير الذاتي وتقديم الخصائص السيكومترية التي تشير إلى صلاحية استخدامه في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية المتعددة، وتم تناول مفهوم التفاوض ومهاراته من منظور نموذج الحاجة في التفاوض الذي قدمه نيرنبرج تأسيساً على تنظيم ماسلو للحاجات الإنسانية، وحددت مشكلته في التساؤلات الآتية: هل يتوافر لمقياس مهارات التفاوض درجة مقبولة من الصدق؟، هل يتوافر لمقياس مهارات التفاوض درجة مقبولة من الثبات؟، كيف يمكن تحديد مستوى مهارات التفاوض؟، وتكونت عينة البحث من ٢٣٠ معلماً ومديراً ووكيلاً ومرشداً طلابياً من مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة، وتم إعداد مقياس مهارات التفاوض الذي تضمن ثمان مهارات تفاوضية هي: التروى في اتخاذ القرار، والمفاجأة، والأمر الواقع، والانسحاب، والتدرج، والوكالة، والمشاركة، والتمويه، وقد قدمت المؤشرات السيكومترية التي تفيد بصلاحية استخدامه، والمعايير المستخدمة في تحديد مستوى مهارات التفاوض.

الكلمات المفتاحية: التقنين، مهارات التفاوض، الخصائص السيكومترية، الصدق، الثبات،

المعايير، أسلوب التقرير الذاتي.

Development Standardized Scale of Negotiation Skills Using the Self Report Approach

The research cared about developing a standardized scale of the negotiation skills using the Self-Report Approach and providing the psychometric properties that indicate its valid use at the various educational, psychological and social domains. The concept of negotiation and its skills was discussed from the perspective of the model of the need for negotiation which Nierenberg presented, based on the order of Maslow for the human needs. Its problem was determined in the following inquiries: Is there an acceptable validity degree for the negotiation scale? Does the scale of the negotiation skills has an acceptable degree of reliability? How to determine the standard of the negotiation skills? The sample of research consisted of 230 teachers directors, deputy directors and scouts from the schools of the Governmental General Secondary Schools in Almadinah Almunawwarah. The negotiation scale was developed, as it included eight negotiation skills: They are: Forbearances, Surprise, Fait Accompli, Withdrawal, Graduation, Agency, Participation and Feinting. The psychometric indications that prove its validity for use were presented, as well as the criteria used in fixing the standard of negotiation skills.

Keywords:

Standardization, negotiation skills, Psychometric Properties, Validity, Reliability, Standards, Self Report Approach.

مقدمة:

توجد مواقف اختبارية متعددة يتوقف عليها تقييم الأفراد أو تصنيفهم أو انتقائهم، لإصدار قرارات وأحكام ترتبط بشخصيتهم ومستقبلهم؛ كالاتحاق بكلية أو القبول في وظيفة أو الدخول في برنامج تدريبي أو علاجي، أو القدرة علي حل المشكلات بين الأفراد أو مع الآخرين، أو حل الأزمات، وحتى الحكم على مقدار ما يمتلكونه من مهارات تفاوضية تؤهلهم لوظائف قيادية أو أدوار اجتماعية ناجحة.

وتستخدم أدوات القياس، إضافة إلى الاستخدامات السابقة، من قبل معظم الباحثين كأدوات لجمع بيانات حول جوانب الشخصية المعرفية والوجدانية والمهارية؛ حيث يهتم الباحثون في مجالات العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية بالحصول على معلومات وبيانات دقيقة حول الظواهر السلوكية ، وفي سبيل الحصول على تلك البيانات أو المعلومات يستخدم الباحث عدداً من الأدوات السيكلوجية كالاختبارات وقوائم الملاحظة وقوائم التقرير الذاتي، ولذا فنحن بحاجة إلى تصميم مقاييس للتعرف على مقدار ما يتوافر لدى الأفراد من خصائص ومهارات في جوانب الشخصية المختلفة.

ويوجد منحيان رئيسان لقياس الشخصية، وفقاً مما أورده فؤاد أبو حطب، وسيد عثمان، وآمال صادق (١٩٩٩) ، الأول هو المنحى السلوكي الذي يعتمد على السلوك الصريح والملاحظات الخارجية المباشرة للفرد، والثاني هو المنحى الظاهراتي Phenomenology الذي يركز على العالم كما يدركه الشخص بما يه ذلك إدراك الفرد لذاته.

وفي نفس السياق يذكر ثورندريك وهيجن (١٩٨٩) أن أحد مصادر المعلومات الرئيسة عن الفرد هو الفرد ذاته، ولا يوجد شخص أكثر معرفة بنا من أنفسنا، فالفرد يكون واعياً بأماله وتطلعاته والأمور المتعلقة به أكثر من

وعى أي ملاحظ خارجي بها، وكما أورد صفوت فرج (٢٠٠٧) فإن الاهتمام في قياس الشخصية ينصب على ما يقرره الشخص عن نفسه، فإذا ذكر أحد متوهمي المرض أنه يعاني من الصداع، فإن أكثر ما يثير اهتمامنا هو أنه ذكر ذلك وليس أنه يعاني بالفعل من الصداع أم لا.

ويُعد أسلوب التقرير الذاتي Self Report من أهم الأساليب المستخدمة في قياس الشخصية المعتمدة على المنحى الظاهري والمتضمن في معظم تصنيفات مقاييس الشخصية، لقد أوضح كل من احمد عبد الخالق (١٩٩٣) وثورندريك وهيجن (١٩٨٩) أن أول مقاييس للشخصية كانت قد صممت بهدف قياس هذا العالم الداخلي الذاتي من الإدراك والشعور، بدءاً بمقياس فرانسيس جالتون وحتى قائمة وودورث للبيانات الشخصية، حتى أشهر الأدوات التي وضعت لقياس الشخصية استخدمت أسلوب التقرير الذاتي مثل مقياس مينسونا المتعدد الأوجه للشخصية وقائمة أيزنك للشخصية.

إن المهتمين بقياس الشخصية استعانوا بتقارير عن سلوك الإنسان بدلاً من ملاحظة السلوك، ومن ثم صممت العديد من استبيانات الشخصية التي تستخدم بكثرة حالياً في مجالات متعددة، ولذا فإن البحث الحالي يهتم بتصميم مقياس لمهارات التفاوض من منظور المنحى الظاهري لقياس الشخصية، وذلك باستخدام أسلوب التقرير الذاتي.

وتبين أدبيات التفاوض أن علم النفس له دور رئيس في بحوث التفاوض Negotiation، وذلك على خلاف ما هو معروف في مجتمعاتنا العربية من أن التفاوض قد يقتصر على مجالات معينة

كالسياسة أو التجارة، ويؤكد هذا الدور المبدأ الذي يشير إليه كل من نيرنبرج (١٩٩٨) وفاروق عثمان (١٩٩٨)، وثابت إدريس (٢٠٠١) ومفاده أن التفاوض يجري بين كائنات بشرية. ولذا يجب أن تتوفر لدينا المعرفة بالسلوك الإنساني. وعلم النفس هو أهم المداخل لدراسة هذا السلوك لفهمه وتفسيره والتنبؤ به من قبل المفاوضين.

ونظراً لأهمية التفاوض في حياة البشر في مختلف جوانب الحياة، فقد اهتم العديد من الباحثين بدراسته في مجالات متعددة، حيث بحث هاسلت ورومانو (Hasselt & Romano, 2005) التفاوض في أزمة الرهائن، والاستراتيجيات الرهانة والقضايا المطروحة في حل الصراعات ذات المخاطر العالية؛ وتناول كليف ودريو (Kleef & Dreu, 2010) عواقب التعبير عن الغضب في التفاوض، والتي يمكن أن تؤدي إلى الانتقام أو انتشار الحرب؛ وأيضاً اهتم جروب (Grubb, 2010) بدور التفاوض في حل أزمات الرهائن؛ أما رادكليف (Racliffe, 2011) فقد اهتم بالأومومة والحمل والتفاوض على الهوية، والأخلاق المهنية في العلاج من تعاطي المخدرات.

والبحث في التفاوض ليس بعيداً عن علم النفس: بل يعتبر أحد موضوعاته الهامة، ففي تأريخ لبحوث التفاوض يتفق كل من قدرتي حفني (٢٠٠١) وبازرمان وآخرون (Bazerman et al., 2000) وحسن وجيه (١٩٩٧)، على أن الدراسة النفسية للتفاوض شهدت تحولات ملفتة للنظر، مرت بثلاث مراحل، الأولى كانت خلال الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، وركز فيها البحث على دراسة التفاوض من منظور علم النفس الاجتماعي الذي شهد نشاطاً ملحوظاً تميز بدراسة الفروق الفردية بين المفاوضين وتأثير ذلك على العملية التفاوضية.

وفي أواخر السبعينيات وبداية الثمانينات جاءت المرحلة الثانية، حين شهد علم النفس أشبه شيء بثورة دفعت به، من خلال علم النفس المعرفي، للسيادة، مما أدى إلى انخفاض ملحوظ في دراسة عملية التفاوض، وتحول الاهتمام لدراسة تلك العملية وفقاً لمنظور الدراسات السلوكية في مدارس الإدارة، والتي قامت على أساس البحث النفسي خاصة من منظور اتخاذ القرار السلوكي.

وجاءت المرحلة الثالثة في أواخر التسعينيات، لإحياء دور علم النفس الاجتماعي للبحث في التفاوض، وكما يذكر قدرتي حفي (٢٠٠١)، وبازرمان وآخرون (Bazerman et al. 2000) أن جوانب قصور التصور السلوكي بدأت تتضح، وأخذ الاهتمام يتزايد من جديد للجوانب النفسية الاجتماعية للعملية التفاوضية، ومن ثم بدأ تطور جديد في هذا المجال يقوم على الجمع بين المنحنيين المعرفي والاجتماعي؛ مع التكامل بين النواحي المعرفية والاجتماعية، وكيف يفهم المفاوضون من الوجهة السيكلوجية عملية التفاوض التي يقومون بها؟.

والقضية التي يهتم بها البحث الحالي هي قياس مهارات التفاوض لدى الأشخاص، أو كيف يمكن تقدير تلك المهارات لديهم، وتحديد مستوياتهم؟، وهو ما لم تهتم به البحوث السابقة في مجال التفاوض.

وبالرغم من أن البحوث في مجال الأسرة مثل (Radcliffe, 2011) (Wasti & Cortin, 2002) الأخرى تشير إلى أهمية البحث في التفاوض كأداة لفض النزاع وإدارة الأزمات التي يمر بها الأفراد أو المؤسسات في مجالات مختلفة، إلا أننا بحاجة إلى أداة لقياس تلك المهارات بأسلوب التقرير الذاتي. الذي يتسم بسهولة الاستخدام، بالمقارنة بالأساليب الأخرى مثل الملاحظة أو المقابلة أو المواقف العملية، وأن تقنن هذه الأداة على عينات من المجال التربوي.

مشكلة البحث:

من خلال المقدمة واهتمامات ونتائج البحوث السابقة، يلاحظ قلة الاهتمام بإعداد مقياس مقنن وتقديم الخصائص السيكومترية لها، تستخدم في قياس مهارات التفاوض للعاملين في المجال التربوي، وهو ما يفتقر إليه ميدان القياس النفسي والتربوي في البيئة العربية، وما تحتاجه المكتبات العربية. ولذا فإن البحث الحالي يهتم بإعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي، وتقديم خصائصه السيكومترية التي تفيد بصلاحيته استخدامه في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية المتعددة، لدي عينة من العاملين بالمجال التربوي، وسوف يتم تناول مفهوم التفاوض في إطار علم النفس التربوي في ضوء نموذج الحاجة في التفاوض الذي قدمه نيرنبرج Nierenberg تأسيساً على تنظيم ماسلو Maslow للحاجات الإنسانية، وبالتحديد فإن مشكلة البحث الحالي تركز على إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض ودراسة خصائصه السيكومترية، في البيئة السعودية، وذلك من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل يتوافر لمقياس مهارات التفاوض (الدرجة الكلية، المقاييس الفرعية) درجة مقبولة من الصدق؟.

٢. هل يتوافر لمقياس مهارات التفاوض (الدرجة الكلية، المقاييس الفرعية) درجة مقبولة من الثبات؟.

٣. كيف يمكن تحديد مستوي مهارات التفاوض (الدرجة الكلية، المقاييس الفرعية) من خلال الدرجة الخام والدرجة المعيارية والدرجة التائية؟.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١. تقديم أساس نظري لمهارات التفاوض في إطار علم النفس التربوي في ضوء نموذج الحاجة في التفاوض الذي قدمه نيرنبرج تأسيساً على تنظيم ماسلو للحاجات الإنسانية، وهذا الهدف يعد تأسيساً نظرياً ومتطلباً لإعداد المقياس ميدانياً.
٤. إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض وتقديم خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات للدرجة الكلية، والمقاييس الفرعية) التي تفيد بصلاحيته استخدامه في البيئة السعودية.
٥. تحديد المعايير الخاصة بدرجات مقياس مهارات التفاوض، ومقاييسه الفرعية، ووضع جدول لتلك المعايير، مما يفيد في تحديد مستوى التفاوض لدى الأفراد والجماعات.

أهمية البحث:

تكمن أهمية إعداد مقياس مهارات التفاوض من خلال:

١. حاجة المكتبة العربية بصفة عامة والسعودية بخاصة، إلى توفير مقياس مقنن لمهارات التفاوض يصلح استخدامه في البيئة السعودية، في العديد من أغراض الانتقاء، والتوجيه، والتشخيص، والترقي لمستويات إدارية ووظيفية متعددة، من خلال التعرف على مقدار مهارات التفاوض المتوافرة لدى الأفراد و الجماعات.

٢. نظراً لأن المقياس سيتم إعداده بأسلوب التقرير الذاتي، و الذي يتميز بسهولة الاستخدام في القياس بالمقارنة بالأساليب الأخرى، مثل المواقف، والمقابلة، والملاحظة، فإن ذلك سييسر استخدامه من قبل مراكز القياس والتوجيه والإرشاد والتقويم في المؤسسات التربوية والتعليمية، كذلك من قبل الأفراد والباحثين.

٣. الوقوف على مكونات مهارات التفاوض من منظور علم النفس، والتي يمكن الاستفادة منها بالدراسة أو التدريب أو التعليم أو الاطلاع، مما يؤدي إلى نشر ثقافة التفاوض ومهاراته، ليس فقد بين العاملين بالعملية التعليمية والتربوية، بل في مجالات التجارة والسياسة والاقتصاد ومجالات الحياة بصفة عامة، وداخل الأسرة، وبين أفراد المجتمع؛ فالكثيرين في مجتمعاتنا يفتقدون ثقافة التفاوض ولديهم مفهوم خاطئ عنه؛ لقد اهتم قدرتي حفني (٢٠٠١) بما تعرض له مصطلح التفاوض من تشويش في مجتمعاتنا، يكاد يقصره على المجال السياسي، وما ترتب على ذلك من اكتسابه مدلولات اجتماعية سلبية تربط بينه وبين الاستسلام، لذا فإننا بحاجة إلى إكساب هذا المصطلح أهمية في حياتنا لاستخدامه في إدارة أزماتنا وحل معظم مشكلاتنا.

٤. البحث في التفاوض في حد ذاته له أهمية بالغة، نظراً لأن التفاوض ارتبط بتاريخ البشر وحياتهم (قدرتي حفني، ٢٠٠١)، وهو نشاط إنساني يكاد يمارسه الإنسان كل يوم، وفي مواقف مختلفة، وفي مجالات متعددة، ويعد جزءاً من نسيج العلاقات الاجتماعية في أي تجمع بشري (عبد الحكم الخزامي، ١٩٩٨)، ويعد من الوسائل الأساسية المستخدمة في الوقت الحالي لإدارة الأزمات وحل المشكلات (فاروق عثمان ١٩٩٨).

مصطلحات البحث:

التفاوض Negotiation: ينظر إلى التفاوض بأنه تفاعل بين طرفين أو أكثر، لديهما حاجات وأهداف يريدان تحقيقها، وهو عملية تعاونية تسعى من خلالها إلى حاجات مشتركة، وهو سلوك إنساني وليس مباراة، والكل يحقق أهدافه ويشبع حاجاته، والإنسان يمكن أن يشبع عدداً أكبر من حاجاته عندما يساعد الآخرين على تحقيق أكبر قدر من الأمن والسلامة والسعادة.

مهارات التفاوض Negotiation skills: ينظر لمهارات التفاوض في البحث الحالي بأنها مجموعة من الأداءات السلوكية الملاحظة، تصدر من المفاوض أثناء عملية التفاوض من أجل إشباع حاجاته وتحقيق أهداف التفاوض له وللطرف الآخر.

التقنين Standardization: يقصد بالاختبار المقنن توحيد إجراءات إعداد وتطبيق الاختبار، وتعليماته، وتصحيحه، والمواد المستخدمة، وتفسير الدرجة عليه، وتقديم الخصائص السيكومترية للدرجة الكلية للاختبار، ودرجات مقاييسه الفرعية ودرجات مفرداته، التي تفيد بصدقه وثباته لدى عينة من مجتمع إحصائي محدد، وتقديم المعايير المناسبة لتفسير الدرجات الخام.

الخصائص السيكومترية Psychometric Properties: يقصد بالخصائص السيكومترية قياس كمي لمؤشرات معاملات الصدق والثبات للدرجة الكلية للمقياس، ودرجات مقاييسه الفرعية ومفرداتها، ومعايير الدرجة الكلية للاختبار ودرجاته الفرعية.

الصدق Validity: يمكن أن نصف الاختبار بأنه صادقاً إذا كانت الدرجة المأخوذة منه تمثل فقط و فقط السمة أو القدرة أو الخاصية التي يقيسها، وخالصة قدر الإمكان من أي مصادر للخطأ؛ أي

أن الدرجة نقيه وخالصة من أي شوائب تعطى فرصة لعوامل أخرى، بخلاف السمة المقاسة، ولا تشترك مع درجة المقياس أو تمثل جزءاً منها (أبو المجد الشوربجي، عزت حسن، ٢٠١٢)، وفي البحث الحالي، فإن صدق الاختبار يعرف إجرائياً بأنه: قيم مؤشرات معاملات الصدق للدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض، ودرجة مقاييسه الفرعية المحسوبة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي.

الثبات **Reliability**: يشير مفهوم الثبات إلى دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه، واتساقه فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك الفرد، يشير إلى اتساق أداء الفرد عبر التطبيقات المتكررة للاختبار نفسه أو الصيغ المتكافئة له (أبو المجد الشوربجي، عزت حسن: ٢٠١٢)، ويعرف ثبات الاختبار إجرائياً في البحث الحالي بأنه: قيم مؤشرات معاملات الثبات لمقياس مهارات التفاوض المحسوبة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

المعايير **Standards**: يقصد بالمعايير وحدة قياس ثابتة وموحدة لدرجات الاختبار، وهي الإطار المرجعي الذي نستطيع من خلاله تفسير الدرجة الخام لفرد ما لنحدد موقعه بالنسبة لمجموعة من الزملاء أو بالنسبة للفرد ذاته، وذلك حين نسبها إلى مجموعة معينة من نفس المجتمع الأصل، أو نفس العمر، ومنها الدرجة المعيارية والدرجة التائية والمعايير المثبينة (ثورنديك، هيجن، ١٩٨٩)؛ وتستخدم الدرجات المعيارية في مقارنة أداء الشخص بأداء أقرانه على نفس المقياس أو مع درجته في مقياس آخر، أو مقارنة أداء الفرد نفسه في سمة بأدائه في سمة أخرى، وتساعدنا على تحديد مستوى الفردية سمة أو قدرة.

أسلوب التقرير الذاتي Self Report Approach: هو أحد الأساليب المستخدمة في مجال قياس الشخصية، الذي يركز على العالم كما يدركه الشخص، وعلى ما يقرره عن نفسه، بما في ذلك إدراكه لذاته وللعالم من حوله، وأن السلوك يتحدد ويفهم في ضوء العالم الذاتي للشخص، باعتباره أحد مصادر المعلومات الرئيسة عن ذاته، ويتم قياس الشخصية باستخدام أدوات القياس النفسي التي يطلق عليها في معظم الأحيان استبيانات أو مقاييس الشخصية، والتي تمدنا بتقارير عن سلوك الإنسان بدلاً من قيام الآخرين بملاحظة السلوك.

الإطار النظري:

مفهوم التفاوض:

تناول البعض مفهوم التفاوض من خلال تعريفاته. وتناوله البعض في صورة منظومة، كما نظر إليه كعملية تعاونية أو تنافسية، لقد ذكر قدرتي حفني (٢٠٠١) أن الكتابات عن عملية التفاوض، تفيض بالعديد من التعريفات للمصطلحات، وينظر إلى التفاوض باعتباره محاولة أن يكسب الفرد إلى جانبه أولئك الذين يرى أن لديهم تحقيق مصلحة مادية أو معنوية له. ولكنهم لا يمنحونها له طواعية وليس بمقدوره الحصول عليها عنوة لاعتبارات أخلاقية أو قانونية.

ويرى محسن الخضيرى (١٩٩٣) أيضاً أن تعريفات التفاوض تتعدد وخاصة بين أبناء المهنة، أو وفقاً لاختلاف التخصص، ويعرف التفاوض بأنه: موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر، حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة، بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم وتجاه الغير.

ويقدم عبد الحكم الخزامي (١٩٩٨) تعريفاً يتشابه مع التعريف السابق:

حيث يرى أن التفاوض موقفاً يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر، يتضمن مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المباراة عرض مطلب كل طرف وتبادل الآراء وتقريب وجهات النظر وتقديم الحلول المقترحة، واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف المواد المطلوبة، ويكون ملزماً تجاه أنفسهم وتجاه الغير.

كذلك يذكر عبد السلام عياد (٢٠٠٢) تعريفاً يتسق مع هذا التعريف؛ فالتفاوض هو تحرك إيجابي مشترك بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم خلاله حوار ونقاش وتبادل للآراء للتقريب بين المواقف والمواءمة بين المصالح للوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية.

وفي إشارة أخرى لتعدد تعريفات التفاوض، يذكر نيرنبرج (١٩٩٨) أنه لا يوجد شيء يمكن أن يكون أسهل في تعريفه وأوسع في نطاقه من التفاوض، فكل رغبة تتطلب إشباعاً، وكل حاجة لا بد من تلبيتها هي مناسبة محتملة، لكي يبدأ الناس من خلالها عملية التفاوض، وكلما تبادل الأشخاص الأفكار بنية تغيير العلاقات، وكلما اجتمعوا للاتفاق على أمور محل اختلاف فإنهم يتفاوضون؛ فالتفاوض يمكن اعتباره عنصراً من عناصر السلوك البشري.

أما ثابت إدريس (٢٠٠١) فقد أهتم بتضمين تعريفه للتفاوض الجانب النفسي؟ حيث عرفه بأنه عملية اجتماعية ونفسية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع، من خلال الحوار، وتبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف، التي يسعى كل طرف لتحقيقها وتتعلق بقضية أو خلاف أو مشكلة معينة ترتبط مصالحهما بها، وذلك بغرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول

ومرض لجميع الأطراف.

وقد تصور البعض مفهوم التفاوض في شكل منظومة؛ حيث اقترح أبو المجد الشوربجي (٢٠٠١)

تصوراً لمفهوم التفاوض باعتباره منظومة تحكم ذاتي Cybernetics، لها خمسة مكونات هي:

أهداف التفاوض:

حيث لا يوجد تفاوض دون أهداف محددة وواضحة لدى أطراف التفاوض ، وهو ليس لعبة كما يطلق عليه البعض، ولكنه عملية غرضية للوصول إلى تحقيق غاية، فهو ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق هدف، ولكل طرف أهداف قد تتفق أو تختلف عن أهداف الطرف الآخر يريد الوصول إليها، فالتفاوض عملية هادفة بغرض إشباع وتحقيق حاجاتنا وحاجات الطرف الآخر، وإنه يجب تحديد هذه الأهداف في صورة سلوكية أو إجرائية قابلة للملاحظة والقياس، وعلى سبيل المثال إذا كان الهدف هو إشباع حاجة فسيولوجية فإن الهدف الإجرائي من التفاوض هو تحديد فترة راحة أثناء العمل لتناول الغداء، وإذا كان الهدف هو إشباع حاجة من حاجات التقدير فإن الهدف الإجرائي هو الحصول على ترقية أو مرتبة وظيفية أعلى خلال هذا العام.

وتحديد الأهداف التفاوضية يرتبط بمطالب المجتمع ومطالب الفرد ومطالب التخصص أو المجال المهني الذي ينتمي إليه الفرد سواء أكان تربوياً أو نفسياً أو سياسياً وسواء أكان التفاوض على مستوى الأفراد أو مستوى المؤسسات أو مستوى الدول، فالتفاوض يعتبر منظومة مفتوحة على البيئة المحيطة يؤثر ويتأثر بها من خلال ما يمكن الوصول إليه من نجاح أو فشل، وما يتبع ذلك من نتائج إيجابية أو سلبية، كما أنها تتأثر بما يمكن أن توفره البيئة من مدخلات معينة، ومن الملاحظ أن المنظومات السابقة للتفاوض لم تتضمن الأهداف التفاوضية كمكون رئيسي فيها.

مدخلات التفاوض:

وتتحدد بمجموعة البيانات عن الأوضاع الراهنة لسلوك المفاوضين في لحظة معينة وخصائصهم الشخصية وخبرتهم السابقة ومستوياتهم في التفاوض، أي ما يمكن تسميته الاستعداد للتفاوض، كما تشمل قدراتهم العقلية ومستوياتهم الارتقائية ومهاراتهم واتجاهاتهم وميولهم ودوافعهم وأولويات ومستويات حاجاتهم من التفاوض والمحددات الاجتماعية والثقافية والحضارية التي تؤثر في سلوكهم التفاوضي، كما تشمل خصائص الشخصية لجميع الأفراد الذين يشاركون في عملية التفاوض بصورة مباشرة (أعضاء فريق التفاوض) وغير مباشرة كالوكيل أو الوسيط، كذلك تشمل خصائص البيئة التي يعيشون فيها كالبيئة المنزلية والثقافية أو المجتمع ككل، كما يدخل ضمنها المعلومات والوثائق والأدوات المساعدة والمكان المجهز والميزانية وعدد أفراد كل فريق تفاوضي.

والمدخلات ليست مكوناً منفصلاً عن الأهداف التفاوضية بل هي متكاملة معها متفاعلة بها، فهي من ناحية تعد أحد المصادر الجوهرية لتحقيق هذه الأهداف إلى جانب مصدرين رئيسيين آخرين هما مطالب المجتمع ومطالب التخصص ومراعاة خصائص المدخلات التفاوضية يجعل عملية التفاوض معيناً على تشخيص الصعوبات وعلاج المشكلات وإشباع الحاجات ومواجهة المطالب، ومن ناحية أخرى فإن الأهداف التفاوضية، بعد تحديدها، تسعى لتنمية هذه المدخلات وتطويرها في صورة نواتج متوقعة للمفاوض تحديدها عمليات التفاوض كالأساليب التفاوضية، ويحكم التقويم على مدى النجاح أو الفشل في إحداثها.

عمليات التجهيز التفاوضي:

وهو ما يعرف بمكون التشغيل أو التنفيذ ويمكن أن نطلق عليه "عملية التفاوض"، ويتضمن الاستراتيجيات والأساليب التفاوضية التي يستخدمها المفاوضون أثناء جلسات التفاوض من أجل تحقيق أهداف التفاوض، مثل مهارة التروي في اتخاذ القرار، ومهارة التمويه، كما تتضمن الأنشطة العملية مثل التشاور والحوار والنقاش وتبادل الآراء والمقترحات والتوجيهات والاتصالات والمساومات، والمبادأة، وهذه العمليات تتأثر بطبيعة الأهداف التفاوضية، بمعنى أنه يوجد تفاعل بين الحاجات المراد إشباعها ومهارات التفاوض التي ينبغي استخدامها أو التي تتواءم مع تلك الحاجات، كما تتفاعل أيضاً مع المدخلات، فلكل مفاوض قدرات ومهارات تفاوضية تؤهله لاستخدام أساليب تفاوض معينة، بحيث لا توجد هوة بين أساليب التفاوض المستخدمة والنواتج المتوقعة (الأهداف المراد تحقيقها) من ناحية ومستويات المفاوضين من ناحية أخرى، ويقدر ما تتأثر عمليات التجهيز بالأهداف والمدخلات فإنها تؤثر فيها مما قد يؤدي إلى إعادة النظر في بعض الأهداف وتعديلها لتصبح أكثر واقعية، كما أن عمليات التجهيز من ناحية أخرى تؤثر في الوضع الراهن للمدخلات التفاوضية.

مخرجات التفاوض:

ويقصد بها نواتج عمليات التجهيز التفاوضي، وتمثل في مدى تحقيق أهداف التفاوض وما تم التوصل إليه من نتائج أو تغيير في مواقف الأطراف، وقد تكون النتائج نجاحاً أو فشلاً أو تأجيلاً أو استخدام التحكيم أو التعليق، ويتم الحكم على نجاح التفاوض من خلالها عند مقارنة ما تم التوصل إليه بالأهداف التي وضعت منذ البداية.

التقويم:

ويتضمن في جوهره حكماً على عملية التفاوض، والغرض منه تحديد مدى تحقيق أهداف التفاوض ودراسة الآثار التي تحدثها بعض العوامل أو الظروف في تسهيل الوصول لتلك الأهداف أو تعطيلها (من خلال أساليب التفاوض) وتحديد مدى التعديل الذي يطرأ على المدخلات التفاوضية، فإذا حدث تصور عن تحقيق الأهداف بشكل أو بآخر، أو لم يطرأ على المدخلات تغير ملحوظ، أو إذا ظهر نقص في عمليات التفاوض وأساليبه، فإن المعلومات التي نحصل عليها من عملية التقويم تجعلنا نعيد النظر في بعض عناصر العملية التفاوضية أو تعديلها، أي أن معلومات التقويم تقوم بتغذية راجعة Feedback للأهداف والمدخلات وعمليات التجهيز والنواتج جميعاً.

وموضوع التقويم في منظومة التفاوض ليس في خاتمة المطاف كما في المنظومات الخطية، وإنما يكاد يوجد في جميع مراحل المنظومة، حيث يوجد التقويم المبدئي الذي يتم قبل بدء عملية التفاوض لتحديد نقطة البداية الصحيحة كما يتحدد فيه أداء المفاوض والوضع الراهن للأهداف لحم التقويم التكويني وفيه تتم مراقبة تقدم عملية التفاوض أثناء استخدام مهاراته، وتشخيص المشكلات، ثم التقويم التجميعي وفيه يتم الحكم على الإنجاز في نهاية عملية التجهيز التفاوضي، ولعل مكون التقويم بأنواعه هو الذي يجعل منظومة التفاوض في منظومة تصحيح ذاتي أو تحكم ذاتي.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة لمفهوم التفاوض نلاحظ أنها تضمنت مكونات مختلفة، وتتسم بالآتي:

١. إن التفاوض عملية نفسية اجتماعية، وهو إحدى صور التفاعل بين الناس يتأثر باتجاهات وانفعالات وإدراك وقدرات ومهارات المفاوض في تفهم المشكلة وأبعادها والاتصال والإنصات واللباقة وحسن التصرف، كذلك فهو يقوم على علاقات بين طرفين أو أكثر بصورة مباشرة،

- وقد تشمل أطرافاً أخرى بطريقة غير مباشرة، بينهم مصالح مشتركة.
٢. يعتبر التفاوض أداة لفض النزاع، وإدارة الأزمات، وحسم الخلاف للوصول لاتفاق مقبول، واستمراره مرتبط باستمرار المصالح المشتركة، فإذا لم توجد قضية نزاعية فلا يوجد ما يمكن التفاوض عليه، فلكل طرف أهدافاً محددة ومختلفة عن الطرف الآخر بالرغم من وجود درجة من الاهتمام المشترك.
٣. التفاوض موقف ديناميكي يقوم على الفعل ورد الفعل إيجابياً أو سلبياً، وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والكلمة والإشارة والجملة استخداماً دقيقاً ذكياً يتسم بالمرونة والتكيف السريع مع المتغيرات المحيطة.
٤. أطراف التفاوض لديها الإرادة والرغبة في حل النزاع وإشباع الحاجات، ويعتبرونه أسلوباً مفضلاً في ذلك فهو لا يعتمد الحلول التعسفية أو فرض الحلول.
٥. التفاوض عملية أخلاقية، فبالرغم من شرعية المهارات التفاوضية والمحاورة، إلا أن الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات شخصية المفاوض.
٦. التفاوض أكثر شمولاً من المساومة والوساطة والتحكيم كأساليب لفض النزاع، ويتصف بالعمومية والتكامل بين عملياته المختلفة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطرق منفصلة.
٧. يتأثر التفاوض بالإمكانات المادية المتاحة في البيئة المحيطة، كذلك بالاعتبارات البيئية كالتحالفات الإقليمية والدولية، ووقوع الأزمات.

مهارات التفاوض:

قدم نيرنبرج (١٩٩٨) نموذجاً في التفاوض من منظور تنظيم "ماسلو" للحاجات الإنسانية أطلق عليه "نظرية الحاجة في التفاوض"، هذا النموذج ذو ثلاثة أبعاد، الأول، هو مستويات الحاجات، والثاني هو أنواع التطبيق، والثالث هو مستويات التطبيق، إضافة إلى مهارات التفاوض، والنموذج يحتوي على ١٢٦ خلية توضح كل خلية كيفية استخدام هذا النموذج في عملية التفاوض.

وقد اعتمد نيرنبرج (١٩٩٨) على الفئات السبع للحاجات الإنسانية التي قدمها "ماسلو" من خلال نظريته المتكاملة في الشخصية، والتي يفترض فيها أن حاجاتنا مرتبة ترتيباً هرمياً على أساس قوتها، وتلك الحاجات هي: الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs، وحاجة الأمان والسلامة Safety Needs، وحاجات الانتماء والحب Belongings and Love Needs وحاجات التقدير والاحترام Esteem Needs، وحاجات تحقيق الذات - Self Actualization Needs، وحاجات المعرفة والفهم To Know and Understand Needs، والحاجات الجمالية Aesthetic Needs.

ومهارات التفاوض هي التي تساعدنا على تطبيق نموذج الحاجة في التفاوض أثناء عملية التفاوض، كما تسمح لنا باكتشاف الحاجات الموجودة على طرفي مائدة التفاوض، وقد قدم نيرنبرج (١٩٩٨) عدة مهارات للتفاوض هي: الصبر Forbearances، والمفاجأة Surprise، والأمر الواقع Fait Accompli، والانسحاب المهذب Bland Withdrawal، والتظاهر بالانسحاب Apparent Withdrawal، ونقيض الرأي Reversal، والحدود Limits، والتمويه Feinting، والمشاركة Participation، والارتباط Association، وعدم الارتباط Unassociation،

وتشعيب الموضوعات Cross Roads، والتغطية Blanketing، والعشوائية Randomizing، والعينة العشوائية Sample Randomizing، والتدرج Graduation (Salami)، وتحديد الهدف Aim High/Aim، والوكالة Agency، وتغيير المستويات Bracketing.

وبالنظر لمهارات التفاوض السابقة فقد لوحظ وجود تداخل بين بعضها البعض؛ فقد تدور حول نفس المفهوم كالمفاجأة والأمر الواقع، والانسحاب المهذب والانسحاب الظاهري، والعشوائية والعينة العشوائية، والكر والفر والتمويه، والمشاركة والارتباط، وقد تدور حول المفهوم المضاد كالارتباط وعدم الارتباط، والخداع والمشاركة، ويبدو أن بعض المهارات تستخدم في مجال معين أكثر من استخدامها في مجال آخر، فقد يستخدم أسلوب الخداع في المجال العسكري أو السياسي أكثر من استخدامه في المجال التربوي، وقد يرتبط استخدام الأسلوب بمهنة التفاوض وشخصيته.

وفي البحث الحالي، وبناء على استقراء وتحليل عينة من الكتابات التي اهتمت بمهارات التفاوض

مثل: (McKinney, 2011) (Kopelman et al., 2006) (Grubb, 2010) (Imaj&

Gelfand, 2010) (فاروق عثمان، ١٩٩٨-٦-٧، ٩-١١، ٦٧-٧٤)، (نيرنبرج، ١٩٩٨:

١٩١-٢٢٩، ١٤٥-١٧٩، ١٨١-١٨٩، ٣٠٥-٣٦٥)، (حسن وجيه، ١٩٩٤: ٥٧-٦٧،

٣١٩-٣٢٦)، (صديق عفيفي، جرمين حزين ١٩٨٦: ٧١-١٠٩، ١٤٩-١٦٢، ١٦٥-١٧٢)،

(ثابت إدريس، ٢٠٠١: ٢٢٣-٢٥٣، ٣٩٢-٤٤٠، ٤٤٢-٤٥٢)، (محسن الخضيرى، ١٩٩٣:

١٠٥-١٩٣، ٢٠٣)، (حسن الحسن، ١٩٨٩: ٣٥-٩٢، ٩٣-١٠٦)، (عبد الحكم

الخزامي، ١٩٩٨: ٥٤-٧٠، ٩٥-١٣٤، ٢٣٧-٢٤٠)، فقد تم دمج بعضها مثل: الانسحاب

المهذب، والانسحاب الظاهري أو التظاهر بالانسحاب، تم دمجهم في مهارة واحدة سميت بمهارة

الانسحاب، كذلك المشاركة والارتباط وعدم الارتباط تم دمجهم في مهارة واحدة سميت بمهارة المشاركة،

كذلك تم دمج مهارات الكر والفر، وتشعيب الموضوعات والتغطية، وتحديد الهدف، والخداع في مهارة واحدة سميت بمهارة التمويه، كما تم استبعاد بعض المهارات مثل: الحدود، والعشوائية والعينة العشوائية، وبالتالي فقد تم التوصل، نظرياً (مفاهيمياً) إلى ثمانية مهارات رئيسة لمهارات التفاوض، اعتبرت مكونات مهارات التفاوض أو المقاييس الفرعية للتفاوض، وفيما يلي عرضاً نظرياً لتلك المهارات:

التروي في اتخاذ القرار أو الصبر Forbearances:

وقد أطلق على هذه المهارة أسماء متعددة مثل الاحتفاظ بموئك وفترة الهدوء والتسوية والصمت المؤقت والامتناع عن إبداء الرأي وكسب الوقت أو شراء الوقت Time Buying وشعاره هو "بالصبر تبلغ ما تريد" أو "الصبر يعود بالفائدة" Patience Pays أو بالصبر تكسب" و "أجل الإجابة، واصمت، لا تقلق، ولا تقدم تنازلات بسرعة، وفكر على مهلك"، فعندما تعلق أو تؤجل أو تمتنع عن الرد الفوري أو الاستجابة الفورية بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال مضاد فإنك تستفيد من الوقت لتقرر ما يجب أن تفعله وتعطى نفسك وفريقك الفرصة للتفكير وتقوم مغزى الطلب المعروض وحجم التنازل المطلوب، ولتفهم السؤال المطلوب إجابته، ليس فقط من زاوية المعلومة وإنما أيضاً من زاوية الحكمة من توجيهه والنتيجة المترتبة على إجابته وربما تسلسل الأسئلة التي سوف تليه.

إن هذه المهارة تعني إعطاء نفسك أو فريقك فرصة للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه، ويجب على المفاوض أن يدقق في توقيتات كلامه، ومتى يتوقف عن الكلام؟، ومتى يصغي باهتمام للطرف الآخر ولا يسارع بالكلام إلا إذا كانت هناك ضرورة لذلك؟، ومتى يجب أن يسمع ولا يتكلم إلا إذا اضطر لذلك؟، فالمفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات الطرف الآخر ويقدم تنازلات، فإن الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد أو على الأقل يشعره بأن ما حققه أقل مما كان بوسع أن يحققه.

وتستخدم هذه المهارة عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة عن الأسئلة الموجهة إليه، ولكن بدلاً من ذلك يحاول الحصول على وقت أكبر للإجابة عن الأسئلة، ويتمثل الغرض من ذلك في إعطاء الفرصة لأعضاء الفريق للتفكير وإعطاء الفرصة للفريق الآخر للتفكير كذلك؛ إن التزوي وعدم التسرع والتحكم في الانفعالات يجعل استجابتك مقنعة ومرضية للطرف الآخر مما يحول دون وقوع نزاع أو خلافاً والذي من شأنه أن يفشل المفاوضات.

المفاجأة أو التغيير المفاجئ: Surprise:

وتشمل التغيير المفاجئ أو إحداث تحول غير متوقع في أسلوب التفاوض أو طريقة الحديث والمناقشة أو إدخال عناصر جديدة كفكرة غير واردة على الإطلاق، برغم من أن هذا التغيير لم يكن مطلوباً أو متوقعاً في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفاً ما أو الحصول على تنازلات من الطرف الآخر، أو أن المفاوضات قد تتعثر وتصل إلى طريق مسدود، وغالباً ما يكون التغيير جذرياً ودرامياً، وقد يبدأ التغيير بإشارة غير هامة مثل تغيير نبرة الصوت فعندما تستخدم صوتاً هادئاً له نبرة واحدة طوال المفاوضات فإن أي ارتفاع في نبرة الصوت قد يوضح وجهة نظرك بفاعلية، كذلك يمكن طرح معلومات جديدة أو اتخاذ موقف جديد مثل تغيير أو عزل رئيس وفد التفاوض أو أحد أعضائه بشخص جديد في منتصف المفاوضات.

الأمر الواقع Fait Accompli:

ويطلق على هذه المهارة أيضاً فرض الأمر الواقع You must Asseptit أو السبق في اتخاذ القرار، وشعاره "الآن يتوقف الأمر على الطرف الآخر" أو "الأمر مرجعة إليك الآن " Now it is up

to you أو "الآن الأمر متروك لك" أو "الدور عليك"، والفكرة الرئيسة هي أن تجعل الطرف الآخر يقبل تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع أو يكون لديك السبق في اتخاذ القرار من جانب واحد، ويتطلب منك أن تأخذ بزمام المبادرة وأن تحقق هدفك الذي يتعارض مع رغبة منافسك ثم تنتظر رد فعل الجانب الآخر، فالمواجهة التي تحاصر الطرف الآخر بأمر واقع، لا يكون أمامه فرص كثيرة أو دوافع قوية لرفضه، مثل مواجهته بتصرف تم استكمالها وتركه بدون اختيار سوى قبول قرارك الذي اتخذته.

ومن أمثلة هذا الأسلوب زواج فتى وفتاه من أسرتين غير متكافئتين أو دينين مختلفين ويفاجئان الأسرتين بالزواج لجعلهما يوافقان على الزواج، كذلك لجوء أحد الأطراف إلى شطب بند معين من مسودة الاتفاق بخط يده حسماً للمناقشة، ويشترط لنجاح ذلك أن يكون احتمال قبول الطرف الآخر لهذا الأمر الواقع كبيراً وأن تكون خسارته من رفضه أكبر مادياً ومعنوياً من خسارته عند قبوله وأن تكون النتائج الأولية مشجعة له على قبول الأمر الواقع، كما يساعد على نجاحه أيضاً السعي لحفظ ماء الوجه، بمعنى ألا يتخذ الأمر طابع الإكراه وفرض الشروط وما يكتنفه ذلك من إذلال تفاوضي لأن ظهور مثل هذا الشعور قد يدفع الطرف الآخر إلى التشدد لرد فعل فوري بصرف النظر عن النتائج.

الانسحاب Withdrawal:

وتتضمن الانسحاب المهذب Bland Withdrawal ويطلق عليها أيضاً الانسحاب اللطيف والهادئ أو المنظم، ويتم التراجع أو العدول عن قرار تم اتخاذه بعد أن يكون الفرد حقق بعض المكاسب وشعاره "من أنا"، وتبنى على استعداد المفاوض لأن ينسحب ويتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت، فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، فعندما يقيم المفاوض الموقف ويجد أنه من المتعذر قبول رأيه ويدرك أن الإصرار على موقفه وفشل المفاوضات

أكثر تكلفة من التنازل عن رأيه، فإنه يفضل اللجوء إلى "إنقاذ ما يمكن إنقاذه" مكتفياً بما أمكنه تحقيقه بالفعل من مميزات أو مكاسب بالرغم من محدوديتها، فيعترف فجأة ويقرر القبول بوجهة نظر الطرف الآخر منعاً للنزاع وتأكيداً على استمرار العلاقات، إنه في هذه المهارة يتم السير في الإجراءات المؤدية إلى تحقيق الأهداف وإنهائها مع العلم بمعارضة الطرف الآخر لذلك، وعند الاعتراض يتم الاعتذار بأسلوب مهذباً ولطيف والتراجع مثل القول ماذا أفعل الآن؟، لقد تم العمل وما الحل؟، أوليس أمامي سوى ذلك.

كما تتضمن الانسحاب الظاهري أو التظاهر بالانسحاب **Apparent Withdrawal**، وهذه المهارة مزيج من التروي في اتخاذ القرار والصبر وضبط النفس والقليل من الخداع، وشعارها "الرجل الذي لم يكن هناك" أو "الطرف الغائب الذي لم يكن هناك عندما ارتبطنا **The man was not who there**" وتهدف إلى إقناع منافسك بأنك تراجعته بينما لا تزال تسيطر على الوضع وتملك زمام الأمور وتأمل في استمرار المفاوضات دون أن يدري هو ذلك ودون أن تظهر له ذلك، إنك تنسحب في اللحظة الحاسمة للحصول على مزيد من التنازلات أو الاكتفاء بما تم إحرازه في الجلسات السابقة وأنه من الأفضل الانسحاب من أجل الحفاظ على المكاسب وعدم ضياعها، وهنا يتضح أن الأوان قد فات ولا يستطيع الآخرون عمل شيء أو إنجاز شيء.

الترج (Salami) Graduation:

وشعاره "خطوة تلو الخطوة" أو "اصعد السلم درجة درجة"، ويطلق عليها لفظ **Salami** بالإنجليزية والذي يعنى قطعة اللحم الرقيقة التي توضع على شرائح البيترزا، حيث إن هذه القطعة لا تؤكل مرة واحدة، ولكن تؤكل عادة على مرات، وبطريقة أخرى عندما تريد الحصول على قطعة "سلامي"

يدافع عنها منافسك بعنف، يجب ألا تأخذها منه مرة واحدة، بل ابدأ بأن تقطع لنفسك شريحة رقيقة جداً، فلن يلحظ صاحبها ذلك، أو لن يهتم بالأمر على الأقل، وفي اليوم التالي استقطع شريحة أخرى، ثم قطعة أخرى، وبذلك تنتقل قطعة السلامي إلى حوزتك كاملة في النهاية.

وتنطوي تلك المهارة على التحرك التدريجي من جانب المفاوض في التعامل مع أهدافه وذلك خلال فترة زمنية طويلة، فالمفاوض يتبنى روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسياً وعملياً خاصة أنك لا تظهر على الإطلاق إنك تحاول الاستيلاء على شيء من خصمك مهما كان ضعف شأنه، وهو يتبع عندما تكون المواقف متباعدة والخلافات جسيمة ولا يتوافر قدر عالٍ من الثقة فيما بين الأطراف لعدم معرفة بعضهم البعض.

وبالتالي يلجأ المفاوض إلى تجزئة القضايا إلى جزئيات يتم التعاون معها واحدة بعد الأخرى لكسب الجمود ورفع الروح المعنوية للمفاوضين كنتيجة لشعورهم بأن شيئاً قد تحقق مما يحفزهم على المزيد من الإصرار على الاستمرار في المفاوضات، ولعل ذلك يتفق إلى حد كبير مع مفهوم مراتب الهدف Goal Gradient في سيكولوجية التعلم الذي قدمه أنور الشرقاوي (١٩٧٨) في دراسته عن أثر الأداء في شكل مراتب هدف ومستوى العمل على التعلم، كذلك لتقليل فجوة الخلاف وتقريب المواقف وهو ما يساعد على المزيد من التقارب، أيضاً لرفع روح التفاؤل في الاتصالات بين المفاوضين.

كذلك تستخدم هذه المهارة كي يتم تحقيق إنجاز جزئي بأمل حدوث متغيرات جديدة تساعد في حسم الأجزاء الأخرى التي لم تنجز، مما يستخدم عندما يرغب المفاوض تخفيض إحساس منافسه بحجم تنازلاته؛ حيث إنه يقدمها تدريجياً، ويشمل هذا الأسلوب أيضاً الانسحاب من مجالات معينة أو التزامات معينة أو تقديم تنازلات بالتدرج وهذا ما يطلق عليه "التخلص المرحلي"، وهو ما يعنى خفض

ما تقدمه للآخرين من متطلبات بالتدرج حتى نتوقف عما تقدمه، والفرد باتباعه هذا الأسلوب لا يسعى إلى اتفاق مرة واحدة وبسرعة فهو يحتاج لمزيد من الوقت والحرص على تحقيق الترابط بين أجزاء القضية بالرغم من إشباع مبدأ الفصل في مناقشتها.

المشاركة أو الصداقة Participation:

وشعارها " نحن أصدقاء" أو "نحن معاً"، وهو يعني أن نصبح شركاء بدلاً من أن نكون أعداء، وأن نساعد الطرف الآخر لصالح عملية التفاوض، فعندما تصل المفاوضات لطريق مسدود، فإنه من المفيد دائماً إقناع الجانبين بتشكيل فريقين يعقدان مباحثات منفصلة بعيداً عن مائدة المفاوضات في وقت لاحق من أجل تسوية نقاط الخلاف، ويستلزم ذلك وجود تعاون تام ورغبة صادقة بين طرفي التفاوض من أجل تعظيم المنافع المشتركة، فلكي تنجح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يوجد فيما بينهم اتحاد أو تحالف أو اتفاق يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم للآخر عندما يحتاج إلى المعونة، فهي تقوم على تركيز المفاوضات على بيان أوجه المعاونة والمساعدة التي يستطيع تقديمها للطرف الآخر تشجيعاً له على المبادرة بتنازلات ومعاونات من جانبه، ومثال ذلك أن يوضح الزوج المرتقب مدى التزامه بتنفيذ تعهداته في الحصول على الشقة اللائقة والسيارة المناسبة والأجهزة المنزلية من أجل تهيئة بيت الزوجية المناسب له مع عروسه، وذلك في معرض طلبه لبعض المساعدات والتنازلات من العروس، ومن أشكائها أيضاً إبلاغ الطرف الآخر أنك ستواصل العمل بنفس قيمه ومبادئه وأسلوبه؛ حيث يؤدي ذلك للمشاركة في العمل معاً على أسس مرضية للطرفين بعد الاندماج والاتفاق.

كما يمكن دمج مهارة الارتباط أو المساهمة Association مع المشاركة والصدقة، ويطلق عليها المساهمة المتبادلة Mutual contribution وشعارها بالعامية "شيلنى وأشيلك" You and me Kid أو "أنا وأنت" أو "فليكن لكل منا نصيب" أو "عملية تسند عملية" أو "مرة لك ومرة عليك"، مثل قبول الفرد بأجر زهيد في عمل ما أقل مما يحصل عليه على أمل أن يؤدي به هذا الارتباط إلى شهرته وحصوله على مكانة مرموقة بين زملائه وطلابه، كذلك يفضل بعض معاوين أعضاء هيئة التدريس الحصول على الدكتوراه من جامعات أجنبية بالرغم من أن ذلك يستغرق وقتاً أطول إذا ما حصل عليها من داخل بلده، معتقداً أن تلك الجامعات ذات مكانة علمية مرموقة، أو قبول معلم ناشئ أجراً منخفضاً باعتبار ذلك فرصة لزيادة شهرته، فالفرد يضحي بمكاسب فورية في سبيل إمكانية تحقيق مكاسب آجلة، فهو يقدم تنازلاً للطرف الآخر لفتح مجال عمل أمامه يمكن أن يستفيد منه في المستقبل، ومن وجهة نظر المفاوض فإن الطرف الآخر هو أحد المساهمين في شهرته وتثبيت أقدامه، وأحياناً يعنى تبني هذه المهارة مساهمة المفاوض في منع منافسه من الاستمرار في العمل، فيتقدم للمفاوضات واضعاً في الاعتبار المصلحة التي يجنيها من الحصول على الصفقة (من أجل تحقيق أهدافه) لا من أجل فائدتها المباشرة ولكن من أجل حرمان منافسه من الحصول عليها.

وفي مقابل الارتباط يأتي عدم الارتباط Unassociation وشعارها "من صديقك؟"، وهو عكس أسلوب الارتباط، ويبدو في أنه يمكن تشويه صورة شخص أو موضوع أو قضية عن طريق إظهار الشخصيات غير الأخلاقية التي لها صلة بتلك الموضوعات، حيث يعمل على توجيه اهتمام الرأي العام إلى نوعية الأشخاص الذين على صلة بالموضوع، والهدف من ذلك أن تدفع السمعة المغرضة للأشخاص المشاركين في الموضوع الجمهور إلى التحرك في الاتجاه العكسي بعيداً عن تكوين علاقة ارتباط، مثل أن يكون الشخص ثرثاراً أو له تاريخ تعليمي غير جيد أو مستوى ثقافي واجتماعي متواضع.

الوكالة Agency:

حيث يلجأ المفاوضون لوكلاء Agents لإجراء التفاوض و نقل وجهات النظر قبل اجتماع الأطراف المعنية للاتفاق النهائي حيث يفيد ذلك في حل المشكلات بطريقة واضحة و صريحة بعيداً عن ظروف الإحراج في بعض المسائل الحساسة الذي يمكن أن يقع فيه أصحاب الشأن عند مواجهة بعضهم البعض مباشرة، وشعارها هو "جس النبض"، حيث يرسل المفاوض مندوباً عنه (وربما وسيطاً) إلى المنافس للتفاوض الأولى (جس النبض) ونقل وجهات النظر الأولية، لمعرفة رد فعل الطرف الآخر مثل توكيل رئيس القسم للمطالبة بحقوقك من عميد الكلية أو توكيل زميل للمطالبة بحقوقك من رئيس القسم، كما تعتبر الخاطبة وسمسار بيع العقارات والمستشار القانوني أمثلة حيه للوكيل.

كما يستخدم الوكيل عند فض الخلاف بين الزوج والزوجة، قال الله تعالى " فَأَبْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِن يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا" (النساء: ٣٥) وعند اختيار الوكيل يفضل أن يكون صادقاً، وينفذ ما يكلف به ويعرفك بأمان على ما حققه من نجاح وليس ذلك المخادع الذي يستقطع من مكسب غيره لمصلحته الخاصة، كذلك الاستعانة بمن يجيد العمل الذي يكلف به، لأن ذلك أسرع وأنسب، فنختار الجريء للمجادلة، والمهذب للإقناع، والماكر للملاحظة والاستفسار، والمقدام للعمل الذي يحتاج إلى دعم كبير، كما نختار المحظوظين الذين نجحوا في مهام سابقة كلفتهم بها وأن يكون ذا ثقافة ومستوى اجتماعي واقتصادي متقارب مع الطرف الآخر، وأن تربطه به علاقات قرابة أو صداقة أو زمالة أو جيرة لأن ذلك قد يكون له دور كبير في نجاح الموكل، كما يتم منح الوكيل سلطات محددة بتعليمات محددة، ولا يقدم التزامات من تلقاء نفسه، كما يمكن منحه جميع السلطات ويفضل تجنب التعامل مع وكيل منافسك إذا أمكن ذلك.

الخداع أو التمويه Feinting:

وشعار هذه المهارة "أعطِ إشارتك إلى اليسار ثم اتجه إلى اليمين" أو انظر إلى اليمين ثم اتجه إلى اليسار"، وتعتمد على التحرك ظاهرياً في اتجاه معين لتحويل الاهتمام عن الهدف الحقيقي، كما يتطلب إعطاء الطرف الآخر انطباعاً مزيفاً بأن لديك معلومات أكثر مما يتوافر لديك بالفعل، ومن الإجراءات الشائعة في تنفيذه تعمد المفاوض تسريب بعض البيانات الخطأ عن موقفه ليخدع خصمه من خلال خطأ مقصود يرتكبه أو أوراق يلقي بها في سلة المهملات على أنها مسودات لتحركاته، أو خروج أحد أعضاء الفريق معلناً وصول المفاوضات إلى طريق مسدود، فالفكرة الرئيسة هي إعطاء المنافس انطباعاً خاطئاً عما يفعله المفاوض حقيقة.

ويمكن استخدام هذه المهارة لجس النبض مثل اختبار مدى قبول قرار أو لائحة أو قانون قبل صدوره، حيث يعلن مصدر موثوق فيه القرار كمصدر اختبار قبل أن يتم اتخاذه بالفعل، ثم ينتظر لمعرفة ردود الفعل المختلفة التي قد تحدث إذا صدر القرار بالفعل، وفي حالة ظهور معارضة، يمكن أن تضع استراتيجية تبطل رد الفعل المعاكس أو تقرر البحث عن حل جديد للمشكلة (مثل التراجع)، كما يمكن أن يكون الخداع مفيداً إذا أردت التنازل عن أمر لا يمثل أهمية بالنسبة لك، وأعمل على أن يبدو هذا التنازل مهماً مع التأكد من أن الطرف الآخر بذل مجهوداً للحصول على التنازل قبل أن تمنحه إياه، كما تستخدم للتغطية على عناصر مهمة حيث نتجاهل الأمور المهمة ونؤكد على الأمور التي لا تمثل أي أهمية بالنسبة لنا.

عينة من البحوث السابقة:

المتبع لبحوث التفاوض يلاحظ قلة الاهتمام ببناء أدوات لقياس التفاوض، حيث يلاحظ أن بعض البحوث اهتمت بالمقارنة بين أساليب التفاوض وأي منها يؤدي إلى نتائج أفضل لعملية التفاوض، مثل بحث كل من (Gali et al., 2002)، (Morris et al., 2002)، (Weingart et al., 1996)، (Bonnie al., 2007)، (Weingart et al., 1993)، (Thompson & Kim, 2000)، (Barkat, 2002)، (Fischer & Gueguen, 2000)، (Mosterd & Rutte 2001 et al.,)، (1999).

كما اهتم جالين (Galín et al., 2007) بالتفاوض الإلكتروني مقابل التفاوض المباشر وجهاً لوجه، وتناول تياكسيرا وآخرون (Teixeira et al., 2011) أفضل وسيلة لتحقيق الغاية. وتأثير أهداف المجموعة الداخلية في اختيار ممثلين في المفاوضات بين الجماعات، وتساءل براون، وبار (Brown & Baer, 2011) عن ميزة إجراء التفاوض على أرض الوطن؟، كما تساءل سواب وآخرون (Swaab et al., 2011) عن الكلمات المبكرة التي تجدي: متى وكيف تسهل المحاكاة الافتراضية اللغوية نتائج المفاوضات، ويحث فيلدين وآخرون (Velden et al., 2011) آثار المنافسة المحبذة مقابل المنافسة المنفرة في التفاوض.

وبالنظر إلى تلك البحوث نجد أنها لم تهتم بدراسة مهارات التفاوض بصورة كلية، بل اقتصر على أسلوب واحد أو بعض الأساليب بصورة فردية وليس من منظور تكاملي، مثل الوكالة والانسحاب واستخدام الوقت والمشاركة، في الوقت الذي توجد فيه أساليب كثيرة قد تصل إلى ٢٠ أسلوباً.

كما اهتمت بحوث أخرى بدراسة بعض سمات الشخصية، مثل: التعاون والأنانية، والدوافع الاجتماعية والانفعالات كالغضب والسعادة والعواطف الداخلية والعلاقات الشخصية، والذكاء الثقافي العام، في علاقتها بنتائج التفاوض، مثل بحث كل من: (Imai & et al., 2000) (Beest et al.,) (2008) (Overbeck et al., 2010) Gelfand، (Schei et al., 2011)، (Morris & et) (al., 2010)، (Schei et al., 2011)، (Kleef et al., 2010)، (DeDreu et al., 1998) (Overbeck et al., 2010)، (Bazerman 1999)، (DeDreu et al., 2000) (Gelfand & Realo, 1999) ويلاحظ أن محور تلك البحوث هو الدافعية وبخاصة الدافع التعاوني والحاجات الإنسانية وارتباطها بتحقيق نتائج إيجابية وبحلول تفاوضية تكاملية.

أيضاً تناولت البحوث بعض المتغيرات الديموجرافية كالخبرة بالتفاوض، والنوع، والعمر، واختلاف الثقافة، مثل بحث كل من: (Stevens et al., 1993)، (Wilson, 1997)، (Thompson, 1990)، (Adair et al., 2001)، (Menkel, 2000)، (kray et al.,) (2001)، (Martin, 1993)، (Tinsley, 2001)، أبو المجد الشوربجي (٢٠٠١)، ويلاحظ أن أهم المتغيرات الديموجرافية التي تم دراستها هي النوع والخبرة والعمر، وهي متغيرات تؤثر في أساليب أو نتائج التفاوض، مما يتضح الاتفاق في أثر الخبرة وأثر النوع، كما توضح نتائج تلك البحوث وجود اختلافات جوهرية في مهارات التفاوض بين الذكور والإناث وبين الثقافات المختلفة، مما جعل البحث الحالي يقتصر في اختياره للعينة على الثقافة السعودية وعينة تنتمي لمجال مهني واحد وهو المجال التربوي، ومن الذكور فقط.

وهدف بعض البحوث إلى معرفة دور التفاوض في "حل المشكلات داخل الأسرة" بين الآباء والأبناء، مثل بحث كل من: (Radcliffe, 2011)، (Kuczynski & Kockanska, 1990)،

(Ross,1996) (Wasti & Cortin, 2002) ،(Hastings & Grusec, 1998)
 .(FLORA& Segrin, 2000)

وبالرغم من أن البحوث في مجال الأسرة والمجالات الأخرى تشير إلى أهمية البحث في التفاوض كأداة لفض النزاع وإدارة الأزمات التي يمر بها الأفراد أو المؤسسات في مجالات مختلفة، إلا أننا بحاجة إلى أداة لقياس تلك المهارات بأسلوب التقرير الذاتي، الذي يتسم بسهولة الاستخدام، بالمقارنة بالأساليب الأخرى مثل الملاحظة أو المقابلة أو المواقف العملية، وأن تقنن هذه الأداة على عينات من المجال التربوي التعليمي ومن هنا جاءت مشكلة البحث الحالي.

الطريقة والإجراءات:

العينة:

أخذت عينة التحقق من المؤشرات السيكومترية لمقياس مهارات التفاوض من مدارس التعليم العام الحكومية الثانوية بالمدينة المنورة، بلغ حجمها الكلي ٢٣٠ معلماً ومديراً ووكيلاً ومرشداً طلابياً، وبلغ متوسط أعمارها ٣٨,٣٤ سنة بانحراف معياري ٧,١٥ سنة، وبلغ متوسط مدة خبرتهم ١٣,٢٢ سنة بانحراف معياري ٥,١٧ سنة.

إعداد مقياس مهارات التفاوض:

الهدف من المقياس:

يفتقد مصطلح التفاوض لأدوات القياس المقننة بخاصة في البيئة العربية، ويبدو ذلك راجعاً إلى ندوة البحوث الميدانية التي تناولت التفاوض بالبحث في مجال التربية وعلم النفس، ولذا فقد كان الهدف الرئيسي لهذا البحث هو تصميم أداة لقياس مهارات التفاوض، ويهدف هذا المقياس إلى تقدير مهارات التفاوض من منظور نموذج الحاجة في التفاوض التي يستخدمها الأفراد في مواقف التفاوض لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم في المجالات المختلفة (المهنية-الأسرية-الاجتماعية... الخ)، وقد مر تصميم هذا المقياس بالخطوات الآتية:

تحديد مهارات التفاوض وصياغة مفرداتها:

بناء على الإطار النظري والتعريف الإجرائي لمهارات التفاوض الذي تم التوصل إليه في البحث الحالي، وذلك في ضوء استقراء وتحليل عينة من الكتابات التي اهتمت بتلك المهارات (راجع الإطار النظري لمهارات التفاوض)، تم تحديد ثمانية مهارات رئيسة للتفاوض، اعتبرت مكونات مقياس مهارات التفاوض أو المقاييس الفرعية لمهارات التفاوض، وفي ضوء المفهوم النظري لتلك المهارات تم صياغة ٦ مفردات لكل مهارة، والجدول رقم ١ يبين مهارات التفاوض ومفرداتها في صورتها الأولية.

جدول (١)

مفردات مقاييس مهارات التفاوض

المفردات	رقم المفردة	المقياس
أمتنع عن الإجابة لبعض التساؤلات التي توجه لي حتى أفهم مغزاها.	١	التروي في اتخاذ القرار
أغير مجرى الحديث لإعطاء نفسي الوقت لتقرير ما يجب أن أفعله.	٢	
أصمت لبعض الوقت لإعادة تنظيم أفكاري وتجهيز إجاباتي.	٣	
أعمل بالشعار الذي يقول (بالصبر تبلغ ما تريد).	٤	
أرد بسؤال مضاد كي أعطي نفسي الوقت للرد المناسب.	٥	
أقوم بتأجيل مناقشة موضوع ما حتى أجهز نفسي لمناقشته.	٦	
أطرح معلومات أو أفكاراً جديدة بصورة مفاجئة.	٧	المفاجأة
أغير من نبرات صوتي بالارتفاع أو الانخفاض بشكل مفاجئ.	٨	
أغير من حركاتي الجسدية بشكل مفاجئ.	٩	
أعمل بالمثل القائل (اضرب الحديد وهو ساخن).	١٠	
أستخدم الغضب المفاجئ للتأثير على الطرف الآخر.	١١	
أستخدم الدعابة بشكل مفاجئ من أجل استمرار المناقشات.	١٢	
أضع الطرف الآخر أمام الأمر الواقع لتحقيق أهدافي.	١٣	الأمر الواقع
أقوم بإنهاء اللقاء قبل أن يكمل الطرف الآخر حديثه.	١٤	
أعمل على السبق في اتخاذ القرار الذي يحقق أهدافي.	١٥	

المفردات	رقم المفردة	المقياس
أقوم بإجراءات اتخاذ القرار وأنا أعلم بمعارضة الطرف الآخر لذلك.	١٦	
أقول للطرف الآخر (هذا هو نهاية المطاف أو هذا هو الحد النهائي).	١٧	
أخذ بزمام المبادرة لطرح جميع مطالبتي قبل الطرف الآخر.	١٨	
أترك الاجتماع بأسلوب مهذب بعد حصولي على بعض المكاسب.	١٩	الانسحاب
أنهي المشكلات التي تحدث بيننا بكلمة اعتذار بعد تحقيق بعض أهدافي.	٢٠	
أُلمح بالانسحاب من الاجتماع للحصول على مكاسب معينة.	٢١	
أعلن انسحابي من المناقشات.. وسيلة لتحقيق أهدافي.	٢٢	
أنسحب من المناقشات في الوقت الذي لا أستطيع فيه تحقيق شيء ما.	٢٣	
أعمل بالقول (إنقاذ ما يمكن إنقاذه).	٢٤	
أبني أهدافاً مرحلية للوصول إلى هدفي النهائي.	٢٥	التدرج
أحصل على طلباتي خطوة خطوة حتى أحققها كلها في النهاية.	٢٦	
أُتخلص من التزاماتي بالتدرج وليس مرة واحدة.	٢٧	
أقدم تنازلاتي بالتدرج وليس دفعة واحدة.	٢٨	
أقوم بتغيير مستوى المشكلة من المهم إلى الأهم.	٢٩	
أغير من مستوى الأشخاص في ضوء تسلسلهم الإداري.	٣٠	

المفردات	رقم المفردة	المقياس
أجعل الطرف الآخر شريكاً بدلاً من جعله خصماً أو معارضاً.	٣١	المشاركة
أسعى إلى مساعدة الطرف الآخر من أجل تحقيق أهدافٍ مشتركة.	٣٢	
أرفع شعار (نحن أصدقاء) أو (أن نكون أصدقاء خيرٌ من أن نكون أعداء).	٣٣	
أقدم بعض التنازلات للطرف الآخر مقابل مكاسب مستقبلية.	٣٤	
أعمل بالمثل القائل (شيلني وأشيلك).	٣٥	
أحاول أن أفهم وأتفهم ظروف الطرف الآخر.	٣٦	
أعتمد على أحد الزملاء في حل بعض مشكلاتي مع الطرف الآخر.	٣٧	الوكالة
أعتقد أنه توجد مشكلات يمكن حلها بواسطة وكيل أو وسيط.	٣٨	
أنتقي الوسيط الذي ينقل وجهة نظري بصدق.	٣٩	
أعتمد على وسيط لديه المهارة في نقل وجهات النظر للآخرين.	٤٠	
أجعل أحد الزملاء يطالب بحاجاتي من الطرف الآخر.	٤١	
أفوض موكلاً له علاقات طيبة مع الطرف الآخر.	٤٢	
أثير قضايا فرعية للتغطية على القضية محل الاهتمام.	٤٣	التمويه
أقوم بطرح موضوعات جديدة للمناقشة لعمل تشويش على الموضوع المهم.	٤٤	
أحدد أهدافاً تتجاوز الأهداف التي أريدها.	٤٥	

المقاييس	رقم المفردة	المفردات
	٤٦	أعطى الطرف الآخر انطباعاً مختلفاً عن ظروفي وحاجاتي التي أريد تحقيقها.
	٤٧	عندما أتنازل عن شيء بسيط بالنسبة لي فإنني أظهر أن هذا التنازل مهم بالنسبة لي.
	٤٨	أطبق الشعائر القائل (أنظر إلى اليمين ثم اتجه إلى اليسار)

تصحيح المقياس:

نظراً لأن مفردات المقياس يستجاب لها على مقياس رباعي من نوع ليكرت، وأن صياغة جميع المفردات في الاتجاه الموجب، فإن الاستجابات تطبق تماماً، وتنطبق كثيراً، وتنطبق قليلاً، ولا تنطبق تماماً، تأخذ الدرجات ٣، ٢، ١، ٠ على الترتيب، وبالتالي فإن الدرجة المرتفعة تشير إلى توافر مهارات التفاوض لدى المستجيب، أي أنه كلما اقتربت الدرجة من درجة النهاية العظمي كلما أشار ذلك إلى ارتفاع مستوى مهارات التفاوض لدى الفرد.

الإجابة على تساؤلات البحث:

التساؤل الأول:

للإجابة عن التساؤل الأول ونصه: هل يتوافر لمقياس مهارات التفاوض (الدرجة الكلية، المقاييس الفرعية) درجة مقبولة من الصدق؟، تم حساب صدق المقاييس الفرعية المكونة لمقياس مهارات التفاوض، باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory factor analysis لمصفوفة

معاملات الارتباط بين درجات مفردات كل مقياس فرعي لدى عينة البحث، بطريقة المكونات الأساسية، وبالاعتماد على محك كايزر Kaiser لاستخلاص العوامل، ثم التدوير المائل Oblique بطريقة Oblimin، مع اعتبار تشيع المفردة بالعامل دالا إحصائياً إذا كانت قيمته المطلقة ٠,٣٠ على الأقل، ويتم قبول العامل إذا تشبعت به ٣ مفردات على الأقل، والجدول رقم ٢ يوضح مصفوفات معاملات الارتباط بين المفردات التي تشبعت بهذا العامل لكل مقياس على حدة.

جدول (٢)

مصفوفة معاملات الارتباط بين مفردات مقياس مهارات التفاوض.

المقياس	رقم المفردة (١)	١	٢	٣	٤	٥	٦
التروي في اتخاذ القرار	١	١,٠٠					
	٢	٠,٣٧٧	١,٠٠				
	٣	٠,٤٨٨	٠,٤٢١	١,٠٠			
	٤	٠,٢٤٠	٠,٢٦١	٠,٣٣٨	١,٠٠		
	٥	٠,٢٨٦	٠,٥٠٤	٠,٣٣٢	٠,١٥٤	١,٠٠	
	٦	٠,٣٥٠	٠,٣٥٦	٠,٣٨١	٠,٢٦٩	٠,٣٣٠	١,٠٠
المفاجأة	رقم المفردة	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
	٧	١,٠٠					
	٨	٠,٤٣٢	١,٠٠				
	٩	٠,٤٣٤	٠,٥٦٢	١,٠٠			

		١,٠٠	٠,٤٤٨	٠,٤١٥	٠,٣٢٣	١٠	
	١,٠٠	٠,٤٠٩	٠,٤٩٤	٠,٣٨١	٠,٣٨٠	١١	
١,٠٠	٠,٣٠٩	٠,٣٠٠	٠,٢٩٠	٠,٢٥٤	٠,٣٤١	١٢	
١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	رقم المفردة	الأمر الواقع
					١,٠٠	١٣	
				١,٠٠	٠,٢٦٦	١٤	
			١,٠٠	٠,٣٤٠	٠,٤٠٦	١٥	
		١,٠٠	٠,٥٢٨	٠,٤٧٠	٠,٣٢٦	١٦	
	١,٠٠	٠,٤٤٤	٠,٣٧٨	٠,٥٠٤	٠,٢٩٢	١٧	
١,٠٠	٠,٤٠٤	٠,٥٠٦	٠,٤٦١	٠,٤٠٣	٠,٣٢٨	١٨	
٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	رقم المفردة	
					١,٠٠	١٩	
				١,٠٠	٠,٥٤٣	٢٠	
			١,٠٠	٠,٤٢٣	٠,٤٧٨	٢١	
		١,٠٠	٠,٦٦٤	٠,٣٦٤	٠,٤٣٩	٢٢	
	١,٠٠	٠,٥٦٨	٠,٤٧٤	٠,٢٨٣	٠,٣٠٥	٢٣	
١,٠٠	٠,٢٩٣	٠,٣٠٩	٠,٢٩٧	٠,٢٥٢	٠,٢٦٤	٢٤	
٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	رقم المفردة	التدرج
					١,٠٠	٢٥	

				١,٠٠	٠,٦٥٦	٢٦	
			١,٠٠	٠,٤٧١	٠,٤٠١	٢٧	
		١,٠٠	٠,٤٥٧	٠,٣٣٧	٠,٢٧٤	٢٨	
	١,٠٠	٠,٤٠١	٠,٣٣٤	٠,٣٧٠	٠,٣٥٦	٢٩	
١,٠٠	٠,٣٢٦	٠,٤٥٦	٠,٣٧٣	٠,٢٨٠	٠,٢٧٩	٣٠	
٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	رقم المفردة	المشاركة
					١,٠٠	٣١	
				١,٠٠	٠,٥٨٤	٣٢	
			١,٠٠	٠,٥٤٠	٠,٤٤٧	٣٣	
		١,٠٠	٠,٣٧٧	٠,٣٦٩	٠,٢٤٧	٣٤	
	١,٠٠	٠,٤٩٦	٠,١٩٧	٠,٢٦٨	٠,١٥٦	٣٥	
١,٠٠	٠,٢٨٥	٠,٣٣٦	٠,٢٨٥	٠,٤٢٤	٠,٣٦٩	٣٦	
٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	رقم المفردة	الوكالة
					١,٠٠	٣٧	
				١,٠٠	٠,٥٦٤	٣٨	
			١,٠٠	٠,٦٠٣	٠,٤٥٤	٣٩	
		١,٠٠	٠,٧١٣	٠,٥٢٢	٠,٣٩٠	٤٠	
	١,٠٠	٠,٣٨٣	٠,٢٨٨	٠,٢٩١	٠,٤٢٥	٤١	
١,٠٠	٠,٦٠٥	٠,٥٠٦	٠,٤١٧	٠,٤٠٦	٠,٤١٢	٤٢	

رقم المفردة	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨
٤٣	١,٠٠					
٤٤	٠,٧٤٤	١,٠٠				
٤٥	٠,٤٨٩	٠,٥٦٣	١,٠٠			
٤٦	٠,٦١٠	٠,٦٥٤	٠,٤٩٠	١,٠٠		
٤٧	٠,٣٥٦	٠,٣٠٦	٠,٤١٢	٠,٤٧٤	١,٠٠	
٤٨	٠,٤٢٠	٠,٤٩٩	٠,٣٤٩	٠,٥٣٣	٠,٤١١	١,٠٠

وقد أسفرت نتائج التحليل العملي لمصفوفة معاملات الارتباط بين درجات مفردات كل مقياس على حدة والموضحة بالجدول رقم ٢، عن عامل وحيد، عدا مفردات مقياس مهارة المشاركة، فقد تشبعت مفرداته بعاملين، تشبع بالعامل الأول المفردات أرقام ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٦، وتشبع بالعامل الثاني المفردة رقم ٣٥، والتي تنص على: أعمل بالمثل القائل شيلني وأشيلك، وبالتالي تم حذفها، وأعيد التحليل العملي للمفردات الخمس التي تشبعت بالعامل الأول، حيث اسفر عن عامل وحيد فقط، ويوضح تلك النتائج الجدول رقم ٣.

جدول (٣)

مصنوفة البناء العاملي لمقاييس مهارات التفاوض.

المقياس	رقم المفردة ^(*)	المفردة	التشيع
التروي في اتخاذ القرار	٣	أصمت لبعض الوقت لإعادة تنظيم أفكارى وتجهيز إجاباتى.	٠,٧٥١
	٢	أغير مجرى الحديث لإعطاء نفسى الوقت لتقرير ما يجب أن أفعله.	٠,٧٤١
	١	أمتنع عن الإجابة الفورية لبعض التساؤلات التي توجه لي حتى أفهم مغزاها.	٠,٦٩٠
	٦	أقوم بتأجيل مناقشة موضوعٍ ما حتى أجهز نفسى لمناقشته.	٠,٦٦٥
	٥	أرد بسؤال مضاد كي أعطي نفسى الوقت للرد المناسب.	٠,٦٥٠
	٤	أعمل بالشعار الذي يقول (بالصبر تبلغ ما تريد).	٠,٥١٨
الجذر الكامن		٢,٧٢٢	نسبة التباين ٤٥,٣٦٣
المفاجأة	٩	أغير من حركاتى الجسدية بشكل مفاجئ.	٠,٧٩١
	٨	أغير من نبرات صوتى بالارتفاع أو الانخفاض بشكل مفاجئ.	٠,٧٤١
	١١	استخدام الغضب المفاجئ للتأثير على الطرف الآخر.	٠,٧١٤
	٧	أطرح معلومات أو أفكاراً جديدة بصورة مفاجئة.	٠,٦٩٢
	١٠	أعمل بالمثل القائل (اضرب الحديد وهو ساخن).	٠,٦٩٠
	١٢	استخدم الدعابة بشكل مفاجئ من أجل استمرار المناقشات.	٠,٥٥٥
الجذر الكامن		٢,٩٤٧	نسبة التباين ٤٩,١١٢
الأمر الواقع	١٦	أقوم بإجراءات اتخاذ القرار وأنا أعلم بمعارضة الطرف الآخر لذلك.	٠,٧٨٤

المقياس	رقم المفردة ^(*)	المفردة	التشيع
	١٥	أعمل على السبق في اتخاذ القرار الذي يحقق أهدافي.	٠,٧٣٦
	١٨	أخذ بزمام المبادرة لطرح جميع مطالبتي قبل الطرف الآخر.	٠,٧٣٥
	١٧	أقول للطرف الآخر (هذا هو نهاية المطاف أو هذا هو الحد النهائي).	٠,٧١١
	١٤	أقوم بإنهاء اللقاء قبل أن يكمل الطرف الآخر حديثه.	٠,٧٠٢
	١٣	أضع الطرف الآخر أمام الأمر الواقع لتحقيق أهدافي.	٠,٥٨٤
	الجذر الكامن ٣,٠٣٦	نسبة التباين ٥٠,٥٩٨	
الانسحاب	٢٢	أعلن انسحابي من المناقشات كوسيلة لتحقيق أهدافي.	٠,٨١٣
	٢١	أُلمح بالانسحاب من الاجتماع للحصول على مكاسب معينة.	٠,٨١٢
	١٩	أترك الاجتماع بأسلوب مهذب بعد حصولي على بعض المكاسب.	٠,٧١٧
	٢٣	أنسحب من المناقشات في الوقت الذي لا أستطيع فيه تحقيق شيء ما.	٠,٦٩٣
	٢٠	أنهي المشكلات التي تحدث بيننا بكلمة اعتذار بعد تحقق بعض أهدافي.	٠,٦٦٨
	٢٤	أعمل بالقول (إنقاذ ما يمكن إنقاذه).	٠,٥١٩
	الجذر الكامن ٣,٠٣١	نسبة التباين ٥٠,٥٠٩	
التدرج	٢٦	أحصل على طلباتي خطوة خطوة حتى أحققها كلها في النهاية.	٠,٧٦٠
	٢٧	أتلخص من التزاماتي بالتدرج وليس مرة واحدة.	٠,٧٣٢
	٢٥	أبنى أهدافاً مرحلية للوصول إلى هدفي النهائي.	٠,٧١٩
	٢٨	أقدم تنازلاتي بالتدرج وليس دفعة واحدة.	٠,٦٩٢
	٢٩	أقوم بتغيير مستوى المشكلة من المهم إلى الأهم.	٠,٦٥٤

المقياس	رقم المفردة ^(*)	المفردة	التشيع
	٣٠	أغير من مستوى الأشخاص في ضوء تسلسلهم الإداري	٠,٦٢٩
	الجذر الكامن	٢,٩٣٢	نسبة التباين ٤٨,٨٧٤
المشاركة	٣٢	أسعى إلى مساعدة الطرف الآخر من أجل تحقيق أهدافٍ مشتركة.	٠,٨٣٣
	٣١	أجعل الطرف الآخر شريكاً بدلاً من جعله خصماً أو معارضاً.	٠,٧٥١
	٣٣	أرفع شعار (نحن أصدقاء) أو (أن نكون أصدقاء خيرٌ من أن نكون أعداء)	٠,٧٤٥
	٣٦	أحاول أن أفهم وأنفهم ظروف الطرف الآخر.	٠,٦٥٠
	٣٤	أقدم بعض التنازلات للطرف الآخر مقابل مكاسب مستقبلية.	٠,٦١٥
	الجذر الكامن	٢,٦١٣	نسبة التباين ٥٢,٢٦٦
الوكالة	٤٠	أعتمد على وسيط لديه المهارة في نقل وجهات النظر للآخرين.	٠,٧٩٩
	٣٩	أنتقى الوسيط الذي ينقل وجهة نظري بصدق.	٠,٧٩٣
	٣٨	أعقد أنه توجد مشكلات يمكن حلها بواسطة وكيل أو وسيط.	٠,٧٦٦
	٤٢	أفوض موكلاً له علاقات طيبة مع الطرف الآخر.	٠,٧٤١
	٣٧	أعتمد على أحد الزملاء في حل بعض مشكلاتي مع الطرف الآخر.	٠,٧٢٠
	٤١	أجعل أحد الزملاء يطالب بحاجاتي من الطرف الآخر.	٠,٦٤٦
	الجذر الكامن	٣,٣٣٨	نسبة التباين ٥٥,٦٣٧
	التمويه	٤٤	أقوم بطرح موضوعات جديدة للمناقشة لعمل تشويش على الموضوع المهم.
٤٦		أعطي الطرف الآخر انطباعاً مختلفاً عن ظروف وحاجاتي التي أريد تحقيقها.	٠,٨٣٨
٤٣		أثير قضايا فرعية للتغطية على القضية محل الاهتمام	٠,٨١٣

المقياس	رقم المفردة ^(*)	المفردة	التشيع
	٤٥	أحدد أهدافاً تتجاوز الأهداف التي أريدها.	٠,٧٢٢
	٤٨	أطبق الشعار القائل (أنظر إلى اليمين ثم اتجه إلى اليسار).	٠,٦٩٦
	٤٧	عندما أتنازل عن شيء بسيط بالنسبة لي فإنني أظهر أن هذا التنازل مهم بالنسبة لي.	٠,٦١٩
الجذر الكامن	٣,٤٧٠	نسبة التباين ٥٧,٨٣٦	

وتشير النتائج بالجدول رقم ٣ إلى تمتع مقياس مهارات التفاوض الفرعية ومفرداتها بدرجة عالية من الصدق، وأن مفردات كل مهارة تشبعت بعامل وحيد، وبجذر كامن ونسبة تباين مقبولة: مما يشير إلى صدق تلك المقاييس ومفرداتها.

وللتحقيق من صدر المقياس ككل (صدق الدرجة الكلية للمقاييس الفرعية)، تم إجراء التحليل العامل التوكيدي Confirmatory factor analysis باستخدام نموذج العامل الكامن الواحد (عزت حسن ٢٠٠٨ : ٣٧٠)، وذلك بافتراض أن مقياس مهارات التفاوض الفرعية كمتغيرات مشاهدة تنتظم حول عامل كامن عام يقيس مهارات التفاوض، وأشارت النتائج إلى مطابقة هذا النموذج للبيانات بصورة جيدة، حيث كانت قيمة كاي^٢ تساوي ٢٤,٢٦ بدرجات حرية ١٥ ومستوى دلالة ٠,٠٦١، وقيمة مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج الحالي تساوي ٠,٢٨٩، وهي أقل من نظيرتها للنموذج المشيع التي تساوي ٠,٣١٤، وأن قيم بقيمة مؤشرات حسن المطابقة وقعت في المدى المثالي لكل مؤشر أو أعطت مطابقة تامة؛ (CFI, 0.958 = NFI, 0.052 = RMSEA 0.938) وبيوضح الجدول رقم ٤

(=ACFI, 0.974 = CFI, 0.045 = RMR, 0.922 = RFI, 0.983

تشبعات مكونات المقياس بالعامل الكامن والخطأ المعياري لتقدير التشبع وقيمة ت.

جدول (٤)

تشبعات مكونات المقياس بالعامل الكامن والخطأ المعياري لتقدير التشبع وقيمة ت.

العامل الكامن	العوامل المشاهدة	التشبع	الخطأ المعياري لتقدير التشبع	قيمة ت	مستوى الدلالة
مهارات التفاوض	التروي في اتخاذ القرار	٠,٥٥٠	٠,٠٦٤٥	٨,٥٣	٠,٠١
	المفاجأة	٠,٧٦٤	٠,٠٦٣٢	١٢,٠٩	٠,٠١
	الأمر الواقع	٠,٧٣٧	٠,٠٦٠٣	١٢,٢١٤	٠,٠١
	الانسحاب	٠,٨٠١	٠,٠٦١٧	١٢,٩٩٢	٠,٠١
	التدرج	٠,٥٣٤	٠,٠٦٤٨	٨,٢٤١	٠,٠١
	المشاركة	٠,٢٢٧	٠,٠٦٩٦	٣,٢٦١	٠,٠١
	الوكالة	٠,٣٢٩	٠,٠٦٨٣	٤,٨١٤	٠,٠١
	التمويه	٠,٦٤٧	٠,٠٦٢٧	١٠,٣١٦	٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق أن كل التشبعات دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهذا يعني

وجود عامل كامن مسئول عن الارتباطات بين المكونات الثمان المشاهدة، أي أن مهارات التفاوض

لدى عينة البحث الحالي تكمن حول عامل كامن واحد، مما يتيح استخدام الدرجة الكلية لمهارات

التفاوض في صنع القرارات المختلفة. بالإضافة إلى استخدام درجات المقاييس الفرعية.

التساؤل الثاني:

للإجابة عن التساؤل الثاني ونصه: هل يتوافر لمقياس مهارات التفاوض (الدرجة الكلية، المقاييس الفرعية) درجة مقبولة من الثبات؟، تم حساب ثبات المقاييس باستخدام معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لكل مقياس فرعي على حدة لدى العينة الاستطلاعية. وقد بلغت قيم معاملات الثبات ٠,٧٥٥، ٠,٧٨٩، ٠,٨٠١، ٠,٧٩٩، ٠,٧٨٨، ٠,٧٦٤، ٠,٨٣٨، ٠,٨٥٢، لمقاييس مهارات التفاوض: التروي في اتخاذ القرار (ن=٦ مفردات)، المفاجأة (ن=٦ مفردات)، والأمر الواقع (ن=٦ مفردات)، الانسحاب (ن=٦ مفردات)، التدرج (ن=٦ مفردات)، المشاركة (ن=٥ مفردات)، الوكالة (ن=٦ مفردات). التمويه (ن=٦ مفردات)، على الترتيب، كما بلغ معامل ثبات جميع مفردات (الدرجة الكلية للمقاييس الفرعية ن=٤٧ مفردة) مقاييس مهارات التفاوض ٠,٩٢٣، وتلك القيم لمعاملات الثبات تشير إلى تمتع المقاييس الفرعية، والمقياس ككل بدرجة جيدة من الثبات خاصة أن عدد مفردات كل مقياس يعتبر صغيراً.

التساؤل الثالث:

للإجابة عن التساؤل الثالث ونصه: كيف يمكن تحديد مستوى مهارات التفاوض (الدرجة الكلية، المقاييس الفرعية) من خلال الدرجة الخام والدرجة المعيارية والدرجة التائية؟، فقد تم الآتي:

أولاً: من الدرجات الخام:

لجميع المقاييس الفرعية، عدا مقياس المشاركة، فإن المدى النظري للدرجات يمتد من صفر (أقل درجة) إلى ١٨ (أكبر درجة)، أما مقياس المشاركة فيمتد من صفر (أقل درجة) إلى ١٥ (أكبر درجة)،

وبالنسبة للدرجة الكلية فإن المدى النظري لها (مجموع درجات المقاييس الفرعية) فإنه يمتد من صفر (أقل درجة) إلى ١٤١ (أكبر درجة).

وبالتالي فإنه يمكن تحديد مستوى مهارات التفاوض لكل مقياس فرعي وللدرجة الكلية للمقاييس في أربعة مستويات، المستوى الأول هو درجة الارباعي الثالث (١٤) فأكثر (مستوى مرتفع جداً)، والمستوى الثاني يقع في المدى بين درجة الارباعي الثاني (٩) وأقل من درجة الارباعي الثالث (مستوى مرتفع)، والمستوى الثالث يساوي درجة الارباعي الثاني أو درجة الوسيط (مستوى متوسط)، والمستوى الرابع يقع في المدى بين درجة الارباعي الأول (٤) ودرجة الارباعي الثاني (مستوى منخفض)، والمستوى الخامس هو درجة الارباعي الأول فأقل (مستوى منخفض جداً)، والجدول رقم ٥ يبين مستويات مهارات التفاوض النظرية بناء على الارباعيات للدرجات النظرية.

جدول (٥)

مستويات مهارات التفاوض في ضوء الدرجات الخام.

المستويات					عدد	المقياس
منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً	المفردات	
الحاصلون على الدرجات ٤ فأقل	الحاصلون على الدرجات أكبر من ٤ وأقل من ٩	الحاصلون على الدرجة ٩	الحاصلون على الدرجات من ٩ إلى أقل من ١٤	الحاصلون على الدرجات ١٤ فأكثر	٦	التروي في اتخاذ القرار، والمفاجأة، والأمر الواقع، والانسحاب، والتدرج، والوكالة، والتمويه

المستويات					عدد	المقياس
منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً	المفردات	
الحاصلون على الدرجات ٣ فأقل	الحاصلون على الدرجات أكبر من ٣ وأقل من ٨		الحاصلون على الدرجات من ٨ إلى أقل من ١٢	الحاصلون على الدرجات ١٢ فأكثر	٥	المشاركة
الحاصلون على الدرجات ٣٥ فأقل	الحاصلون على الدرجات أكبر من		الحاصلون على الدرجات من ٧٠ إلى	الحاصلون على الدرجات ١٠٦ فأكثر	٤٧	الدرجة الكلية
	٣٥ وأقل من ٧٠		أقل من ١٠٦			

ثانياً: من الدرجات المعيارية والدرجات الثائية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجات الخام لكل مقياس فرعي وللدرجة

الكلية للمقاييس الفرعية، والجدول رقم ٦ يبين ذلك:

جدول (٦)

المتوسط والانحراف المعياري للدرجات الخام لكل من الدرجة الكلية والمقاييس الفرعية

الانحراف المعياري	المتوسط	المقياس	الانحراف المعياري	المتوسط	المقياس
٣,٦٦	١٠,٢٤	التدرج	١٩,٩٠	٦٩,٨٥	الدرجة الكلية
٣,٠٤	٩,٨١	المشاركة	٣,٥٤	٩,٨٧	التروي في اتخاذ القرار
٤,٠٦	٩,٤٢	الوكالة	٣,٨٥	٨,٣٩	المفاجأة
٤,٤١	٦,٦٥	التمويه	٣,٧٥	٧,٥٣	الأمر الواقع
			٣,٩١	٧,٩٢	الانسحاب

كما تم حساب الدرجات المعيارية والدرجات التائية المقابلة للدرجات الخام، وبالتالي فإن

مستوى مهارات التفاوض تكون كما هو موضح بالجدول رقم ٧.

جدول (٧)

مستويات مهارات التفاوض في ضوء الدرجات المعيارية والدرجات الناتية المقابلة للدرجات الخام.

المستويات					الدرجة
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	
أكبر من ٢	أكبر من ١ إلى ٢	من ١ إلى ١	أقل من ١ إلى ٢	أقل من ٢	المعيارية
أكبر من ٧٠	أكبر من ٦٠ إلى ٧٠	من ٤٠ إلى ٦٠	أقل من ٤٠ إلى ٣٠	أقل من ٣٠	الناتية

والجدول أرقام ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، توضح الدرجات المعيارية

والدرجات الناتية المقابلة للدرجات الخام لكل من الدرجة الكلية ودرجة كل مقياس فرعي.

جدول (٨)

الدرجات المعيارية والدرجات الناتية المقابلة للدرجات الخام للدرجة الكلية

الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	الدرجة التائية	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	الدرجة التائية	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام
١٧	٢,٦٦-	٥٧	٢٣,٤٥	٠,١٥-	٤٣,٥٤	٠,٧١	٥٧,١١	٨٤
١٩	٢,٥٦-	٥٨	٢٤,٤٥	٠,٦٠-	٤٤,٠٤	٠,٧٦	٥٧,٦١	٨٥
٢٦	٢,٢٠-	٥٩	٢٧,٩٧	٠,٥٥-	٤٤,٥٥	٠,٨١	٥٨,١١	٨٦
٢٧	٢,١٥-	٦٠	٢٨,٤٧	٠,٥٠-	٤٥,٠٥	٠,٨٦	٥٨,٦٢	٨٧
٣٢	١,٩٠-	٦١	٣٠,٩٨	٠,٤٤-	٤٥,٥٥	٠,٩١	٥٩,١٢	٨٨
٣٤	١,٨٠-	٦٢	٣١,٩٩	٠,٣٩-	٤٦,٠٥	٠,٦	٥٩,٦٢	٨٩
٣٥	١,٧٥-	٦٣	٣٢,٤٩	٠,٣٤-	٤٦,٥٦	١,٠١	٦٠,١٢	٩٠
٣٦	١,٧٠-	٦٤	٣٢,٩٩	٠,٢٩-	٤٧,٠٦	١,٠٦	٦٠,٦٣	٩١
٣٨	١,٦٠-	٦٥	٣٤,٠٠	٠,٢٤-	٤٧,٥٦	١,١١	٦١,١٣	٩٢

الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	الدرجة التائية	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	الدرجة التائية	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام
٤٠	١,٥٠-	٩٣	٤٨,٠٦	٠,١٩-	٦٦	٣٥,٠٠	١,١٦	٦١,٦٣
٤٢	١,٤٠-	٩٤	٤٨,٥٧	٠,١٤-	٦٧	٣٦,٠١	١,٢١	٦٢,١٣
٤٤	١,٣٠-	٩٦	٤٩,٠٧	٠,٩-	٦٨	٣٧,٠١	١,٣١	٦٣,١٤
٤٥	١,٢٥-	٩٨	٤٩,٥٧	٠,٤-	٦٩	٣٧,٥١	١,٤١	٦٤,١٤
٤٦	١,٢٠-	٩٨	٥٠,٠٧	٠,٠١	٧٠	٣٨,٠٢	١,٤١	٦٤,١٤
٤٧	١,١٥-	٩٩	٥٠,٥٨	٠,٠٦	٧١	٣٨,٥٢	١,٤٦	٦٤,٦٤
٤٧	١,١٥-	١٠١	٥١,٠٨	٠,١١	٧٢	٣٨,٥٢	١,٥٦	٦٥,٦٥
٤٨	١,١٠-	١٠٢	٥١,٥٨	٠,١٦	٧٣	٣٩,٠٢	١,٦٢	٦٦,١٥
٤٨	١,١٠-	١٠٥	٥٢,٠٨	٠,٢١	٧٤	٣٩,٠٢	١,٧٧	٦٧,٦٦

الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية
٤٩	١,٠٥-	٣٩,٥٢	٧٥	٠,٢٦	٥٢,٥٩	١٠٨	١,٩٢	٦٩,١٧
٥٠	١,٠٠-	٤٠,٠٣	٧٦	٠,٣١	٥٣,٠٩	١١٠	٢,٠٢	٧٠,١٧
٥١	٩٥,٠-	٤٠,٥٣	٧٧	٠,٣٦	٥٣,٥٩	١١١	٢,٠٧	٧٠,٦٧
٥٢	٩٠,٠-	٤١,٠٣	٧٨	٠,٤١	٥٤,٠٩	١١٢	٢,١٢	٧١,١٨
٥٣	٨٥,٠-	٤١,٥٣	٧٩	٠,٤٦	٥٤,٦٠	١١٣	٢,١٧	٧١,٦٨
٥٤	٨٠,٠-	٤٢,٠٤	٨٠	٠,٥١	٥٥,١٠	١١٨	٢,٤٢	٧٤,١٩
٥٥	٧٥,٠-	٤٢,٥٤	٨٢	٠,٦١	٥٦,١٠	١١٩	٢,٤٧	٧٤,٦٩
٥٦	٧٠,٠-	٤٣,٠٤	٨٣	٠,٦٦	٥٦,٦١	١٢٢	٢,٦٢	٧٦,٢٠

جدول (٩)

الدرجات المعيارية والدرجات التائية المقابلة للدرجات الخام لمقياس التروي في اتخاذ القرار

الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية
٢	٢,٢٢-	٢٧,٧٦	٨	٠,٥٣-	٤٤,٧١	١٤	١,١٧	٦١,٦٦
٣	١,٩٤-	٣٠,٥٨	٩	٠,٢٥-	٤٧,٥٣	١٥	١,٤٥	٦٤,٤٨
٤	١,٦٦-	٣٣,٤١	١٠	٠,٠٤	٥٠,٣٦	١٦	١,٧٣	٦٧,٣١
٥	١,٣٨-	٣٦,٢٣	١١	٠,٣٢	٥٣,١٨	١٧	٢,٠١	٧٠,١٣
٦	١,٠٩-	٣٩,٠٦	١٢	٠,٦٠	٥٦,٠١	١٨	٢,٣٠	٧٢,٩٦
٧	٠,٨١-	٤١,٨٨	١٣	٠,٨٨	٥٨,٨٣			

جدول (١٠)

الدرجات المعيارية والدرجات التائية المقابلة للدرجات الخام لمقياس المفاجأة

الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية
٠	٢,١٨-	٢٨,٢٠	٧	٠,٣٦-	٤٦,٣٨	١٤	١,٤٦	٦٤,٥٥
١	١,٩٢-	٣٠,٨٠	٨	٠,١٠-	٤٨,٩٧	١٥	١,٧١	٦٧,١٥
٢	١,٦٦-	٣٣,٣٩	٩	٠,١٦	٥١,٥٧	١٦	١,٩٧	٦٩,٧٤
٣	١,٤٠-	٣٥,٩٩	١٠	٠,٤٢	٥٤,١٧	١٧	٢,٢٣	٧٢,٣٤
٤	١,١٤-	٣٨,٥٩	١١	٠,٦٨	٥٦,٧٦	١٨	٢,٤٩	٧٤,٩٤
٥	٠,٨٨-	٤١,١٨	١٢	٠,٩٤	٥٩,٣٦			
٦	٠,٦٢-	٤٣,٧٨	١٣	١,٢٠	٦١,٩٥			

جدول (١١)

الدرجات المعيارية والدرجات التائية المقابلة للدرجات الخام لمقياس الأمر الواقع

الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	الدرجة التائية	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	الدرجة التائية	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام
٠	٢,٠١-	٧	٢٩,٩١	٠,١٤-	٤٨,٥٨	١٤	١,٧٣	٦٧,٢٦
١	١,٧٤-	٨	٣٢,٥٨	٠,١٣	٥١,٢٥	١٥	١,٩٩	٦٩,٩٣
٢	١,٤٨-	٩	٣٥,٢٥	٠,٣٩	٥٣,٩٢	١٦	٢,٢٦	٧٢,٦٠
٣	١,٢١-	١٠	٣٧,٩١	٠,٦٦	٥٦,٥٩	١٧	٢,٥٣	٧٥,٢٦
٤	٠,٩٤-	١١	٤٠,٥٨	٠,٩٣	٥٩,٢٦	١٨	٢,٧٩	٧٧,٩٣
٥	٠,٦٨-	١٢	٤٣,٢٥	١,١٩	٦١,٩٢			
٦	٠,٤١-	١٣	٤٥,٩٢	١,٤٦	٦٤,٥٩			

جدول (١٢)

الدرجات المعيارية والدرجات التائية المقابلة للدرجات الخام لمقياس الانسحاب

الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية
٠	٢,٠٢-	٢٩,٧٥	٦	٠,٤٩-	٤٥,٠٩	١٣	١,٣٠	٦٢,٩٨
١	١,٧٧-	٣٢,٣١	٧	٠,٢٤-	٤٧,٦٤	١٤	١,٥٥	٦٥,٥٤
٢	١,٥١-	٣٤,٨٦	٨	٠,٠٢	٥٠,٢٠	١٥	١,٨١	٦٨,٠٩
٣	١,٢٦-	٣٧,٤٢	٩	٠,٢٨	٥٢,٧٦	١٦	٢,٠٦	٧٠,٦٥
٤	١,٠٠-	٣٩,٩٨	١٠	٠,٥٣	٥٥,٣١	١٧	٢,٣٢	٧٣,٢١
٥	٠,٧٥-	٤٢,٥٣	١١	٠,٧٩	٥٧,٨٧			

جدول (١٣)

الدرجات المعيارية والدرجات التائية المقابلة للدرجات الخام لمقياس التدرج

الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية
٠	٢,٨٠-	٢٢,٠٣	٧	٠,٨٨-	٤١,١٥	١٤	١,٠٣	٦٠,٢٧
١	٢,٥٢-	٢٤,٧٧	٨	٠,٦١-	٤٣,٨٨	١٥	١,٣٠	٦٣,٠٠
٢	٢,٢٥-	٢٧,٥٠	٩	٠,٣٤-	٤٦,٦٢	١٦	١,٥٧	٦٥,٧٣
٣	١,٩٨-	٣٠,٢٣	١٠	٠,٠٧-	٤٩,٣٥	١٧	١,٨٥	٦٨,٤٧

٧١,٢٠	٢,١٢	١٨	٥٢,٠٨	٠,٢١	١١	٣٢,٩٦	١,٧٠-	٤
			٥٤,٨١	٠,٤٨	١٢	٣٥,٦٩	١,٤٣-	٥
			٥٧,٥٤	٠,٧٥	١٣	٣٨,٤٢	١,١٦-	٦

جدول (١٤)

الدرجات المعيارية والدرجات التائية المقابلة للدرجات الخام لمقياس المشاركة

الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	الدرجة التائية
٠	٣,٢٢-	١٧,٧٦	٥	١,٥٨-	٣٤,١٩	١١	٠,٣٩	٥٣,٩٠

٥٧,١٩	٠,٧٢	١٢	٣٧,٤٧	١,٢٥-	٦	٢١,٠٤	٢,٩٠-	١
٦٠,٤٧	١,٠٥	١٣	٤٠,٧٦	٠,٩٢-	٧	٢٤,٣٣	٢,٥٧-	٢
٦٣,٧٦	١,٣٨	١٤	٤٤,٠٤	٠,٦٠-	٨	٢٧,٦١	٢,٢٤-	٣
٦٧,٠٤	١,٧٠	١٥	٤٧,٣٣	٠,٢٧-	٩	٣٠,٩٠	١,٩١-	٤

جدول (١٥)

الدرجات المعيارية والدرجات الناتية المقابلة للدرجات الخام لمقياس الوكالة

الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية
٠	٢,٣٢-	٢٦,٧٩	٦	٠,٨٤-	٤١,٥٧	١٢	٠,٦٤	٥٦,٣٥
١	٢,٠٧-	٢٩,٢٦	٧	٠,٦٠-	٤٤,٠٣	١٣	٠,٨٨	٥٨,٨١
٢	١,٨٣-	٣١,٧٢	٨	٠,٣٥-	٤٦,٥٠	١٤	١,١٣	٦١,٢٨
٣	١,٥٨-	٣٤,١٨	٩	٠,١٠-	٤٨,٩٦	١٥	١,٣٧	٦٣,٧٤
٤	١,٣٤-	٣٦,٦٤	١٠	٠,١٤	٥١,٤٢	١٦	١,٦٢	٦٦,٢٠
٥	١,٠٩-	٣٩,١١	١١	٠,٣٩	٥٣,٨٩	١٨	٢,١١	٧١,١٣
٠	٢,٣٢-	٢٦,٧٩	٦	٠,٨٤-	٤١,٥٧	١٢	٠,٦٤	٥٦,٣٥

جدول (١٦)

الدرجات المعيارية والدرجات التائية المقابلة للدرجات الخام لمقياس التمويه

الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	الدرجة التائية	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام
٠	١,٥١-	٣٤,٩٠	٦	٠,١٥-	٤٨,٥١	١٢	١,٢١	٦٢,١٢
١	١,٢٨-	٣٧,١٧	٧	٠,٨٠	٥٠,٧٨	١٣	١,٤٤	٦٤,٣٩
٢	١,٠٦-	٣٩,٤٤	٨	٠,٣٠	٥٣,٠٥	١٤	١,٦٧	٦٦,٦٦
٣	٠,٨٣	٤١,٧١	٩	٠,٥٣	٥٥,٣٢	١٦	٢,١٢	٧١,١٩
٤	٠,٦٠-	٤٣,٩٨	١٠	٠,٧٦	٥٧,٥٨	١٧	٢,٣٥	٧٣,٤٦
٥	٠,٣٨-	٤٦,٢٤	١١	٠,٩٩	٥٩,٨٥	١٨	٢,٥٧	٧٥,٧٣

الصورة النهائية لمقاييس مهارات التفاوض:

في ضوء نتائج الصدق والثبات لمقاييس مهارات التفاوض، يتضح أن الدرجة الكلية للمقاييس، والدرجة الكلية للمقاييس، والدرجة الكلية لكل مقياس فرعي، ودرجة كل مفردة تتمتع بمؤشرات سيكومترية جيدة، ويكون لكل مقياس فرعي درجة مستقلة به،

وتوجد درجة كلية للمقاييس مجتمعة، وعددها ٨ مقاييس، عدد مفرداتها ٤٧ مفردة، لكل مقياس فرعي ٦ مفردات، عدا مقياس المشاركة، فقد تضمن ٥ مفردات، وقد وضعت جميع مفردات المقاييس الفرعية مع بعضها في مقياس واحد، حيث تضمن مقياس التروي في اتخاذ القرار المفردات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦)، وتضمن مقياس المفاجأة المفردات أرقام (٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢)، وتضمن مقياس الأمر الواقع المفردات أرقام (١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨)، وتضمن مقياس الانسحاب المفردات أرقام (١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤)، وتضمن مقياس التدرج المفردات أرقام (٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠)، وتضمن مقياس المشاركة المفردات أرقام (٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤)، وتضمن مقياس الوكالة المفردات أرقام (٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١)، وتضمن مقياس التمويه المفردات أرقام (٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧)، ويمكن قياس أحد مهارات التفاوض بشكل مستقل وفقاً للهدف من تطبيق المقياس، ويوضح الملحق الصورة النهائية لمقاييس مهارات التفاوض وتعليمات الاستجابة لها.

المراجع:

أبو المجد إبراهيم الشوربجي (٢٠٠٢). أساليب التفاوض من منظور تنظيم "ماسلو" للحاجات الإنسانية لدى مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ١٢ (٥١)، ٢، ١٩١-٢٤٥.

أبو المجد إبراهيم الشوربجي، عزت عبد الحميد حسن (٢٠١٢). القياس والإحصاء التربوي والنفسي. الرياض، مكتبة الرشد.

أحمد عبد الخالق (١٩٩٣). استخبارات الشخصية. ط٢، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠١). التفاوض: مهارات واستراتيجيات. الإسكندرية، الدار الجامعية.

ثورنديك، روبرت، هيجن، إليزابيث (١٩٨٩). القياس والتقويم في علم النفس والتربية. ترجمة عبد الله الكيلاني، عبد الرحمن عدس، عمان، مركز الكتب الأردني.

حسن الحسن (١٩٨٩). التفاوض: فن ومهارة. عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة اليخوت والدراسات، ٣.

حسن محمد وجيه (١٩٩٤). مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي. الكويت، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ٩٠.

حسن محمد وجيه (١٩٩٧). مباريات التفاوض في مواجهة آليات التسلط والتطرف. القاهرة، المكتبة الأكاديمية.

حنفي محمود سليمان، أسامة عبد الحليم مصطفى محمد العزازي أبو إدريس (١٩٩٦). السلوك

الإنساني في المنظمات. الزقازيق، مكتبة اليسر.

صفوت فرج (٢٠٠٧). القياس النفسي. القاهرة، الأنجلو المصرية.

صلاح الدين محمود علام (٢٠٠٦). الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية. عمان، دار الفكر العربي.

عبد الحكم الخزامي (١٩٩٨). أسس عملية التفاوض: بناء المفاوض الفعال. القاهرة، مكتبة ابن سينا.

عبد السلام عياد (٢٠٠٢). المفاوضات الجماعية وعلاقات العمل. القاهرة، مطابع الولاء الحديثة.

عزت عبد الحميد حسن (٢٠٠٨). الإحصاء المتقدم للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. بنها، دار

المصطفى للطباعة والنشر.

فاروق السيد عثمان (١٩٩٨). سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات. الإسكندرية. منشأة المعارف.

فؤاد ابو خطب، سيد عثمان، آمال صادق (١٩٩٩). التقييم النفسي. القاهرة، الأنجلو المصرية.

فؤاد البهي السيد (١٩٧٩). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. القاهرة، دار الفكر العربي.

قدري حفني (٢٠٠١). حول سيكولوجية التفاوض. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ١١ (٣٢)،

١٠، ١

كروكر، ل.، الجينا، ج. (٢٠٠٩). مدخل إلى نظرية القياس التقليدية والمعاصرة. ترجمة زينات يوسف

دعنا، عمان، دار الفكر.

محسن الخضيرى (١٩٩٣). تنمية المهارات التفاوضية. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

محمد شحاتة ربيع (٢٠٠٨). قياس الشخصية. الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

نيرنبرج، ج (١٩٩٨). أسس التفاوض. ترجمة حازم عبد الرحمن، مراجعة حسن وجيه، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.

Adair, W.L. & et al. (2001). Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan. **Journal of Applied Psychology**, 86(3) 371-385.

Barkat, J.S. (2002). The Effect of Unilateral Conciliatory Initiatives on Negotiation Ripeness in Seemingly Intractable Conflicts. **http://www.lib.Umi.Com/dissertations/fullcit/3037683**

Bazerman, M.H. & et al. (2000): Negotiation. **Annual Review of Psychology**, Mayo, **http://www.Findarticles.com**.

Beest, I., Kleef, G., & Dijk, E. (2008). Get angry, get out: the interpersonal effects of anger communication in multiparty negotiation. **Journal of Experimental Social Psychology**, 44, 993-1002

Bonnie. J.L. & et al. (1999). Assessment of Interpersonal Negotiation Strategies in Youth Engaged in Problem Behaviors: **Developmental Psychology**, 25(3) 465-472.

Brown, G., & Baer, M. (2011). Location in negotiation: Is there a home filed advantage?. **Journal of Experimental Social Psychology**, 114, 190-200.

- DeDreu, C.K.W. & et al. (1998). Social Motives and Trust in Integrative Negotiation: The Disruptive Effects of Punitive Capability. **Journal of Applied Psychology**, 83(3) 408-422.
- DeDreu, C.K.W. & et al. (2000). Influence of Social Motive on Integrative Negotiation: A Meta-analytic review and Test of Two Theories. **Journal of Personality and Social Psychology**, 78(5) 889-905.
- Fischer, L.J.& Gueguen,N. (2000). Process of Persuasion in a Mediation Situation :Effects of the Power of Expertise and Innovation. **Canadian Psychology**, 41(4) 267-278.
- Flora, J. & Segrin, C. (2000). Affect and Behavioral Involvement in Spousal Compliments. **Journal of Family Psychology**, 14(4) 641-657.
- Galin, A., Gross, M., & Gosalker, G. (2007). E-negotiation versus face - to -face negotiation what has changed-if anything?. **Computers in Human Behavior**, 23, 787- 797
- Galin, A., Gross, M., and Gosalker, G. (2007). E- negotiation versus face-to-face negotiation what has changed- if anything?. **Computers in Human Behavior**, 23, 787-797.
- Gelfand, M. J. & Realo, A. (1999). Individualism- Collectivism and Accountability in Intergroup Negotiations. **Journal of Applied Psychology**, 84(5) 721-736.
- Grubb, A. (2010). Modern day hostage (crisis) negotiation: the evolution of an art form within the policing arena. **Aggression and Violent Behavior**, 15, 341-348

- Hastings, P. D. & Grusec, J.E. (1998). Parenting Goals as Organizers of Responses to Parent-child Disagreement. **Developmental Psychology**, 34(3) 465-479.
- Imai, L., and Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: the impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 112, 83-98.
- Imaj, L.& Gelfand, M. (2010). The culturally intelligent negotiator: the impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 11, 2 83-98
- Kleef, G. A., and Dreu, C. K. (2010). Longer-term consequences of anger expression in negotiation: retaliation or spillover?. **Journal of Experimental Social Psychology**, 46, 753-760.
- Kleef, G., & Dreu, C. (2010). Longer-term consequences of anger expression in negotiation: retaliation or spillover?. **Journal of Experimental Social Psychology**, 46, 753- 760
- Kopelman, S., Rosette, A. & Thompson, L(2006). The three faces of eve: strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. Organizational Behavior and Human Decision Processes 99, 81-101**
- Kray, L.J. & et al. (2001). Battle of the Sex: Gender Stereotype Confirmation and Reactance in Negotiations. Journal of Personality and social Psychology, 80(6) 942-956.**

- Kuczynski, L. & Kochanska, G. (1990). Development of Children's Noncompliance Strategies from Toddlerhood to Ages. **Developmental Psychology**, 26(3) 398-408.
- Martin, G. (1993). Needs Analysis in Cross-Cultural sales Negotiation: Bridging the Gap Between Subjective and Objective Needs. Paper Presented at the Annual Eastern Michigan University Conference on Languages and Communication for World Business and Professions (March 31-April 3), ERIC-CIJE & RIE, 1990- March 2001.
- McKinney, J. S. (2011). The situated self and the negotiation of a bad identity in therapeutic foster care. **Children and Youth Services Review**, 33, 1217-1223.
- Menkel, M.C, (2000). Teaching about Gender and Negotiation: sex, Truths and Videotape. **Negotiation Journal**, 16(4) 357-375.
- Morris, M. W. & et al. (1999). Misperceiving Negotiation Counterparts: when Situationally Determined Bargaining Behaviors are Attributed to Personality Traits. **Journal of Personality and social Psychology**, 77(1)52-67.
- Morris, M.W. & et al. (2002). Schmooze or Lose: social Friction and Lubrication in E-Mail Negotiation. **Group Dynamics**, 6(1) 89-100.
- Mosterd,I. & Rulte, C. (2001). Effect of Time Pressure and Accountability to Constituents on Negotiation. **International Journal of Conflict Management**, 12(3) 227-247.
- Overbeck, J. R., Neale, M. A., and Govan, C. L. (2010). I feel, therefore you act: interpersonal and interpersonal effects of emotion on

negotiation as a function of social power. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**,112, 126-139.

Radcliffe, P. (2011). Motherhood, pregnancy, and the negotiation of identity: the moral career of drug treatment. **Journal of Experimental Social Psychology**,72, 984-991

Ross, H. S. (1996). Negotiation Principles of Entitlement in Sibling Property Disputes. **Developmental Psychology**, 32(1) 190-201.

Schei, V., Rognes, J., & Shapiro, D. (2011). Can individuals and cooperators play together? the effect of mixed social motives in negotiations. **Journal of Experimental Social Psychology**, 47, 371-377

Schei, V., Rognes, J., and Shapiro, D. (2011). Can individualists and cooperators play together? The effect of mixed social motives in negotiations. ?". **Journal of Experimental Social Psychology**, 47, 371-377.

Stevens, CiK. & et al. (1993). Gender Differences in the Acquisition of Salary Negotiation Skills: the Role of Goals, Self-Efficacy, and Perceived Control. **Journal of Applied Psychology**, 78(5) 723-735.

Swaab, R., Maddux, W., & Sinaceur, M. (2011). Early words that work: when and how virtual linguistic mimicry facilitates negotiation outcomes. **Journal of Experimental Social Psychology**, 47, 616-621.

Teixeira, C., Demoulin, S., & Yzerbyt, V. (2011). Choosing the best means to an end: the influence of in group goals on the selection of

- representatives in intergroup negotiations. **Journal of Experimental Social Psychology**, 47, 228-234
- Thompson, L.L. & Kim, P. (2000). How the Quality of Third Parties' Settlement Solutions is Affected by the Relationship Between Negotiators. **Journal of Experimental Psychology: Applied**, 6(1) 3-14.
- Thompson, L.L. (1990). An Examination of Naive and Experienced Negotiators. **Journal of Personality and social Psychology**, 59(1) 82-90.
- Tinsley, C.H. (2001). How Negotiators to Yes: Predicting the Constellation of strategies Used Across Cultures to Negotiate Conflict. **Journal of Applied psychology**, 86(4) 583-593.
- Vecchi, G., Hasselt, V., & Romano, S. (2005). Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution. **Aggression and violent Behavior**, 10, 533-551.
- Velden, F., Beersma, B., & Dreu, C. (2011). When competition breeds equality: effects of appetitive versus aversive competition in negotiation. **Journal of Experimental Social Psychology**, 47, 1127-1133.
- Wasti, S.A. & Cortina, L.N. (2002). Coping in Context: Sociocultural Determinants of Responses to Sexual Harassment. **Journal of Personality and Social Psychology**, 83(2) 394-405.
- Weingart, L.R. & et al. (1993). The Impact of Consideration of Issues and Motivational Orientation on Group Negotiation process and Outcome. **Journal of Applied Psychology**, 78(3) 504-517.

Weingart, L.R. & et al. (1996). Knowledge Matters: The Effect of Tactical descriptions of Negotiation Behavior and Outcome. **Journal of Personality and Social Psychology**, 70(6) 1205-1217.

Wilson, C.E. (1997). The Experience of Unionizing for Circuit Court Psychologists in Chicago: Teamsters Local 743. **Professional Psychology: Research and Practice**, 28(5) 431-434.

ملحق

مقياس مهارات التفاوض

سعادة الأستاذ الفاضل

الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يأمل الكثير منا في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته أو تسوية أي خلاف ينشأ بينه وبين أطراف أخرى دون عنف وقهر وسيطرة أو توتر ونزاع مرير، بل بلغة الحوار والمناقشة والاقتناع من قبل الطرفين أو ما يسمى في الوقت الحاضر "بالتفاوض": والذي يعني وجود مشكلة أو خلافاً حدث بالفعل أو سيحدث بين طرفين على الأقل، يتم بينهما حوار ومناقشات للوصول إلى اتفاق مقبول من جميع الأطراف.

وموقف التفاوض قد يكون مناقشات أو اجتماعات أو حواراً أو لقاءات أو محادثات سواءً على المستوى الشخصي أو الرسمي وعلى المستوى الفردي أو الجماعي، وقد يكون الطرف الآخر طالباً أو زميلاً أو رئيساً في العمل أو أحد أفراد الأسرة أو أصدقاء... الخ. وقد يكون موضوع التفاوض مهنيّاً أو تعليمياً أو اقتصادياً... الخ.

فيما يلي عدد من الفقرات التي تدور حول بعض الأساليب التي نستخدمها أثناء الحوار أو التفاوض مع الأطراف الأخرى، برجاء الاستجابة لها في ضوء: إذا كنت تستخدم هذا الأسلوب تماماً، فضع علامة (√) (تنطبق تماماً)، أما إذا كنت تستخدمه كثيراً، فضع علامة (√) أسفل (تنطبق كثيراً)، وإذا كنت تستخدمه قليلاً، فضع علامة (√) أسفل (تنطبق قليلاً)، وإذا كنت لا تستخدمه تماماً، فضع علامة (√) أسفل (لا تنطبق تماماً).

* ملحوظة: استجابتك لهذه العبارات بهدف البحث العلمي فقط، والاستجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بصدق.

وشكراً لحسن تعاونك وصدق استجابتك

رقم المفردة	المفردات	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق تماماً
.١	أمتنع عن الإجابة الفورية لبعض التساؤلات التي توجه لي حتى أفهم مغزاها.				
.٢	أغير مجرى الحديث لإعطاء نفسي الوقت لتقرير ما يجب أن أفعله.				
.٣	أصمت لبعض الوقت لإعادة تنظيم أفكاري وتجهيز إجاباتي.				
.٤	أعمل بالشعار الذي يقول (بالصبر تبلغ ما تريد).				
.٥	أرد بسؤال مضاد كي أعطي نفسي الوقت للرد المناسب.				

رقم المفردة	المفردات	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق تماماً
٦	أقوم بتأجيل مناقشة موضوع ما حتى أجهز نفسي لمناقشته.				
٧	أطرح معلومات أو أفكاراً جديدة بصورة مفاجئة.				
٨	أغير من نبرات صوتي بالارتفاع أو الانخفاض بشكل مفاجئ.				
٩	أغير من حركاتي الجسدية بشكل مفاجئ.				
١٠	أعمل بالمثل القائل (اضرب الحديد وهو ساخن).				
١١	استخدم الغضب المفاجئ للتأثير على الطرف الآخر.				

رقم المفردة	المفردات	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق تماماً
١٢	استخدام الدعابة بشكل مفاجئ من أجل استمرار المناقشات.				
١٣	أضع الطرف الآخر أمام الأمر الواقع لتحقيق أهدافي.				
١٤	أقوم بإنهاء اللقاء قبل أن يكمل الطرف الآخر حديثه.				
١٥	أعمل على السبق في اتخاذ القرار الذي يحقق أهدافي.				
١٦	أقوم بإجراءات اتخاذ القرار وأنا أعلم بمعارضة الطرف الآخر لذلك.				
١٧	أقول للطرف الآخر (هذا				

رقم المفردة	المفردات	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق تماماً
	هو نهاية المطاف أو هذا هو الحد النهائي).				
١٨	أخذ بزمام المبادرة لطرح جميع مطالبي قبل الطرف الآخر.				
١٩	أترك الاجتماع بأسلوب مهذب بعد حصولي على بعض المكاسب.				
٢٠	أنهى المشكلات التي تحدث بيننا بكلمة اعتذار بعد تحقيق بعض أهدافي.				
٢١	أُلمح بالانسحاب من الاجتماع للحصول على مكاسب معينة.				
٢٢	أعلن انسحابي من				

رقم المفردة	المفردات	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق تماماً
	المناقشات... وسيلة لتحقيق أهدافي.				
٢٣	أنسحب من المناقشات في الوقت الذي لا أستطيع فيه تحقيق شيء ما.				
٢٤	أعمل بالقول (إنقاذ ما يمكن إنقاذه).				
٢٥	أبنى أهدافاً مرحلية للوصول إلى هدفي النهائي.				
٢٦	أحصل على طلباتي خطوة خطوة حتى أحققها كلها في النهاية.				
٢٧	أخلص من التزاماتي بالتدريج وليس مرة واحدة.				

رقم المفردة	المفردات	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق تماماً
٢٨	أقدم تنازلاتي بالتدرج وليس دفعة واحدة.				
٢٩	أقوم بتغيير مستوى المشكلة من المهم إلى الأهم.				
٣٠	أغير من مستوى الأشخاص في ضوء تسلسلهم الإداري.				
٣١	أجعل الطرف الآخر شريكاً بدلاً من جعله خصماً أو معارضاً.				
٣٢	أسعى إلى مساعدة الطرف الآخر من أجل تحقيق أهدافٍ مشتركة.				
٣٣	أرفع شعار (نحن أصدقاء) أو (أن نكون أصدقاء خير)				

رقم المفردة	المفردات	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق تماماً
	من أن نكون أعداء).				
٣٤	أقدم بعض التنازلات للطرف الآخر مقابل مكاسب مستقبلية.				
٣٥	أحاول أن أفهم وأتفهم ظروف الطرف الآخر.				
٣٦	أعتمد على أحد الزملاء في حل بعض مشكلاتي مع الطرف الآخر.				
٣٧	أعتقد أنه توجد مشكلات يمكن حلها بواسطة وكيل أو وسيط.				
٣٨	أنتقي الوسيط الذي ينقل وجهة نظري بصدق.				

رقم المفردة	المفردات	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق تماماً
٣٩	أعتمد على وسيط لديه المهارة في نقل وجهات النظر للآخرين.				
٤٠	أجعل أحد الزملاء يطالب بحاجاتي من الطرف الآخر.				
٤١	أفوض موكلاً له علاقات طيبة مع الطرف الآخر.				
٤٢	أثير قضايا فرعية للتغطية على القضية محل الاهتمام.				
٤٣	أقوم بطرح موضوعات جديدة للمناقشة لعمل تشويش على الموضوع المهم.				
٤٤	أحدد أهدافاً تتجاوز الأهداف التي أريدها.				

رقم المفردة	المفردات	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق تماماً
٤٥	أعطي الطرف الآخر انطباعاتاً مختلفاً عن ظروفي وحاجاتي التي أريد تحقيقها.				
٤٦	عندما أتنازل عن شيء بسيط بالنسبة لي فإنني أظهر أن هذا التنازل مهم بالنسبة لي.				
٤٧	أطبق الشعار القائل (أنظر إلى اليمين ثم اتجه إلى اليسار).				