



مهارات التفاوض لدى مدراء الأقسام في وزارات الدولة

ثريا علي حسين
أ.م.د. سراب علي التميمي
sarab.ali2204@coart.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد / كلية الآداب
قسم علم النفس

مهارات التفاوض لدى مدراء الأقسام في وزارات الدولة

ثريا علي حسين

أ.م.د. سراب علي التميمي

المستخلص:

يعدّ التفاوض جزءاً أساسياً من الحياة اليومية والعلاقات الإنسانية، وأصبح اليوم مهارة لا غنى عنها في العديد من المجالات، سواء في العمل، العلاقات الشخصية أو حتى في حل النزاعات. فهو عملية تواصل بين طرفين أو أكثر للوصول إلى اتفاق يلبي مصالحهم المشتركة، سواء كان الأمر متعلق بزيادة راتب أو التعامل مع زملاء عمل صعبين أو مناقشة أمور تتعلق بسياقات العمل أو قضايا أخرى، فالتفاوض في العمل يمكن ان يساعدنا على زيادة الفرص والمرونة والدعم في مجال العمل. وقد هدف البحث الحالي التعرف على : هل هناك مهارات تفاوض لدى مدراء الأقسام في وزارات الدولة؟ الفروق لدى مهارات التفاوض وفق النوع (أنث _ ذكور)؟

ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة ببناء أداة لقياس مهارات التفاوض يتصف بالصدق والثبات والموضوعية وفق الإطار النظري المتبنى لنيرنبرج (Nierenberg,1998) مكون بصيغته النهائية من (٣٤) فقرة، وقد كانت العينة مكونة من (200) مدير قسم من (٤) وزارات عراقية (الداخلية ، النفط، التخطيط ، العمل والشؤون الاجتماعية) ، كما بلغ معامل الثبات لمقياس مهارات التفاوض بطريقة إعادة الاختبار (٠,٧٢٧) ، أما بطريقة الفاكرونباخ فكان (٠,٧٢٤) . ولخص البحث إلى التعرف على ما يأتي:-

- ١ _ مهارات التفاوض لدى مدراء الأقسام في وزارات الدولة.
- ٢ _ الفروق في مهارات التفاوض وفق الجنس (أنث _ ذكور) لدى مدراء الأقسام في وزارات الدولة.

Abstract

Negotiation is an essential part of daily life and human relations. Nowadays, it has become an indispensable skill in many fields, whether at work, personal relationships, or even in conflict resolution. It is a process of communication between two or more parties to arrive at an agreement that meets their common interests, whether it is related to a salary increase, dealing with difficult co-workers, or discussing matters related to work contexts or other issues. Negotiation at work can help us increase opportunities, flexibility, and support in the field of work. Employees at work or on the other side of the negotiation process benefit from negotiation skills with managers who have emotional intelligence, and can better gain the trust of others.

Is there a Negotiation skill of the heads of the departments? To achieve these goals, the researcher built a tool to measure negotiation skills that is characterized by validity, reliability, and objectivity in accordance with the theoretical framework adopted by Nierenberg (1998), consisting in its final form of 34 items and classified into eight areas: (deliberation in decision-making, surprise, realism, withdrawal, graduation, participation, agency, camouflage)

These were answered through three alternatives (always, sometimes, never). The sample was composed of (200) heads of departments from 4 Iraqi ministries: (Interior, Oil, Planning, Labor and Social Affairs). The reliability coefficient for the negotiation skills scale according to the retest method was (0.727), while the Cronbach's alpha method was (0.724).

The present research was summarized into the following results:

- 1-The members of the research sample had significant negotiation skills.
- 2-There were no statistically significant differences in negotiation skills according to the gender variable.

مشكلة البحث: -

يعد التفاوض عملية لا غنى عنها بسبب ما يمر به العالم من اضطرابات وإزمات كبيرة تكاد تهز كيانه بعيدا عن التفاوض وهو وسيلة التناسق والتناغم ويعد أفضل وسيلة لإدارة الازمات (الخضيري، ١٩٨٨، ص ٦٩).

ان المفاوض هو انسان يستجيب للمنبهات المحيطة به فقد يكون رد فعل المفاوض احيانا سلبياً بصورة سافرة تترك انطباعات لا تشجع على استمرار ومواصلة المفاوضات عند الطرف الاخر، ويعتقد أيضا ان الغاية من التفاوض هو الوصول الى اتفاق مرضي للطرفين وانه يجب ان نتعامل مع الافراد المختلفين معنا كشركاء في التفاوض، وان نحاول الوصول لحل مشترك، وكما يحدد الفرد دوافعه ويرتب حاجاته حسب أهميتها، فعليه كذلك ان يتعرف على دوافع وحاجات الطرف الاخر في نفس الوقت (أوري، ١٩٩٤، ص ٢٣-٣٢).

أهمية البحث: -

عدّ التفاوض أحد أهم المهارات لأي شخص، لأن الشخص الذي يتصف بمهارة إجراء التفاوض يسهل عليه أداء الوظائف وتحقيق المسؤوليات ويوفر له خبرة كافية في إدارة الأمور المتعلقة به (www.Amazon.Com)، فهو قدرة مطلوبة لكل شخص من أجل أن يحل مشاكله اليومية مع الآخرين، كما إنه قدرة مطلوبة لرجال السياسة وإدارة الأعمال والشركات والمصانع وفي حال نشوء الخلافات الشخصية وحتى العائلية (Karrass, 1974, p.199).

كما إن التفاوض يساعد الشخص في فهم ذاته بما يمتلكه من قدرات وقابليات للأقناع والمناقشة والمشاركة في إدارة الخلافات (www.Vaughangovier.com)، فعلى صعيد المؤسسات والشركات والمصانع يساعد التفاوض في وضع إطار منهجي يزيد من القدرة الوطنية للمؤسسات الحكومية والأهلية من خلال النمو والاستثمار ويساعد القادة والمدراء والإدارات العليا في زيادة فهم الجوانب النفسية للمفاوضين والحصول على أفضل النتائج لمؤسساتهم (Elgar. At. El, 1990, p. 90).

أهداف البحث: - هدف البحث الحالي التعرف على:

- ١_ مهارات التفاوض لدى مدراء الأقسام.
- ٢_ الفروق لدى مهارات التفاوض وفق النوع (أنثى _ ذكور).

حدود البحث: -

يتحدد البحث الحالي ب (مهارات التفاوض) لدى مدراء الأقسام في وزارات العراق في بغداد لعام ٢٠٢٣ _ ٢٠٢٤ ولكلا الجنسين (الذكور والاناث).

تحديد المصطلحات

Negotiation Skill مهارات التفاوض:

نيرنبرج الذي تبنته الباحثة 1998, Nierenberg:

بأنها مجموعة من القدرات والسلوكيات التي تمكن الفرد من التأثير على سلوك الآخرين والوصول إلى اتفاقات مرضية ونتائج مرغوبة لكل الأطراف. ويصف التفاوض الجيد بأنه ذلك النوع من التفاوض الذي يمكن لكل طرف ان يكسب به شيئاً. (Nierenberg, 1998, p;13).

التعريف الاجرائي لمقياس مهارات التفاوض:

وهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس مهارات التفاوض في البحث الحالي.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لمهارات التفاوض:

نموذج نظرية نيرنبرج (Nierenberg) ١٩٩٨:

ان نموذج نيرنبرج للتفاوض هو نموذج مفاوضاتي تم تطويره في جامعة ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل عالم النفس الاجتماعي جون نيرنبرج. يهدف النموذج إلى مساعدة المفاوضين على تحقيق نتائج مربحة للطرفين من خلال التركيز على المصالح المشتركة بدلاً من المواقف المتعارضة، قدم نيرنبرج ١٩٩٨ نموذجاً في التفاوض من منظور تنظيم ما سلو للحاجات الانسانية أطلق عليه نظرية الحاجة في التفاوض هذا النموذج ذو ثلاثة ابعاد، إضافة الى مهارات التفاوض، والنموذج يحتوي

على ١٢٦ خليه توضح كل خلية كيفية استخدام هذا النموذج في عملية التفاوض وقد اعتمد نيرنبرج ١٩٩٨ على الفئات السبع للحاجات الانسانية التي قدمها ما سلو من خلال نظريته المتكاملة في الشخصية والتي يفترض فيها ان حاجاتنا مرتبة ترتيبا هرميا على اساس قوتها وتلك الحاجات هي: الحاجات الفسيولوجية وحاجة الامان والسلامة وحاجات الانتماء والحب وحاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات وحاجات المعرفة والفهم والحاجات الجمالية ومهارات التفاوض هي التي تساعدنا على تطبيق نموذج الحاجة في التفاوض اثناء عملية التفاوض كما تسمح لنا باكتشاف الحاجات الموجودة على طرفي مائدة التفاوض وقد قدم نيرنبرج عدة صفات لمهارات التفاوض هي: الصبر والمفاجأة والامر الواقعي والانسحاب المهذب والتظاهر بالانسحاب ونقيض الرأي والحدود والتمويه والمشاركة والارتباط وعدم الارتباط وتشعيب الموضوعات والتدرج وتحديد الهدف والكاله ، وبالنظر لمهارات التفاوض فقد لوحظ وجود تداخل بين بعضها البعض فقد تدور حول نفس المفهوم كالمفاجأة والامر الواقع، والانسحاب المهذب والانسحاب الظاهري، والعشوائية والعينة العشوائية والكر والفر والتمويه والمشاركة ويبدو ان بعض المهارات تستخدم في مجال معين أكثر من استخدامها في مجال اخر، فقد يستخدم اسلوب الخداع في المجال العسكري او السياسي أكثر من استخدامه في المجال التربوي او الإداري،وقد يرتبط استخدام الاسلوب بمهنة المفاوض وشخصيته (نيرنبرج ١٩٩٨، ص ١٧_١٨)

الفصل الثالث:

مجتمع البحث (Population of the Research) :-

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو العناصر التي تشترك في صفة واحدة أو أكثر تميزه عن بقية المجتمعات التي يسعى الباحث عن طريقه إلى تعميم نتائج الدراسة عليها. (الجابري و صبري ، ٢٠١٣ : ص١٧٨) يتحدد مجتمع البحث الحالي بمدراء الأقسام الموزعين على أربع وزارات هي (وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، النفط، الداخلية ،

التخطيط)، في العاصمة بغداد للعام (٢٠٢٣/٢٠٢٤) من كلا الجنسين ممن هم بعمر (٦٠ - ٣٠).^١

عينة البحث:

يقصد بعينة البحث جزء صغير من مجتمع البحث المختار للمراقبة والتحليل وهي من الخطوات المهمة في البحوث النفسية التي يجب ان تتصف بقدر من التجانس، وان تمثل المجتمع أفضل تمثيل (البياتي، ٢٠٠٨، ص ١٨٤) تكونت عينة البحث من (٢٠٠) مدير قسم بالطريقة الطبقية العشوائية Stratified Random Sample، ويشير (الكبيسي، ٢٠١١) إلى أننا نلجأ لهذه الطريقة عندما يكون المجتمع مصنفاً إلى فئات، أو طبقات مما يجعل الباحث يختار العينة تناسبياً من المجتمع كي تكون ممثلة له (الكبيسي، ٢٠١١، ص ٣٠٠). من (أربع) وزارات اختيرت بطريقة تناسب عينة البحث تم تقسيمهم على طبقتين (ذكور ، اناث). جدول رقم (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢)

افراد العينة من مدراء الاقسام حسب متغير الجنس

المجموع	الجنس		الوزارات
	إناث	ذكور	
٥٠	٢٠	٣٠	التخطيط
٥٠	٣٠	٢٠	العمل والشؤون الاجتماعية
٥٠	٢٠	٣٠	الداخلية
٥٠	٢٥	٢٥	النفط
٢٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

^١ ولم يتسنى للباحثة ذكر مجموع البيانات والمعلومات اللازمة على الرغم من الجهود التي بذلت من قبلها وذلك لاسباب ودواعي امنية.

مهارات التفاوض لدى مدراء الأقسام في وزارات الدولة

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة الحالية قامت الباحثة ببناء مقياس (مهارات التفاوض)، واعتماد مقياس (الذكاء الانفعالي)، وبحسب الآتي:

الأداة الأولى: مقياس مهارات التفاوض:

نظرا لعدم توافر أدوات محلية وعربية لقياس متغير البحث مهارات التفاوض تناسب عينة البحث (مدراء الأقسام) قامت الباحثة ببناء أداة لقياس مهارات التفاوض على وفق نظرية نيرنبرج وقد اعتمدت في بناء المقياس على عدد من المقاييس مثل أنموذج إدارة العاطفة الاستراتيجية في المفاوضات (جولمان، روزيت، وآخرون، ٢٠٠٦)، المفاوضات الذكي ثقافيا (CQ) (وجلغاند إم جي، وآخرون ٢٠١٠). (الشوري، ٢٠١٣، ص ٢٠) وقد تحددت بالاستناد الى مفهوم الإطار النظري لنيرنبرج (Nierenberg, 1998) الذي عرف مهارات التفاوض: بأنها مجموعة من القدرات والسلوكيات التي تمكن الفرد من التأثير على سلوك الآخرين والوصول إلى اتفاقات مرضية ونتائج مرغوبة لكل الأطراف. ويصف التفاوض الجيد بأنه ذلك النوع من التفاوض الذي يمكن لكل طرف ان يكسب به شيئاً (Nierenberg, 1998, p; 13).

وقد وسعت الباحثة إلى الحصول على مقياس مهارات التفاوض باللغة الانكليزية لكنه لم يناسب البيئة العراقية، فقررت بعد مشورة الاستاذة المشرفة، ببناء مقياس مهارات التفاوض بالاعتماد على النموذج النظري المتبنى والتعريف النظري، فتكون المقياس بصورته الاولى من (٤٠) فقرة (٥) بدائل بحسب طريقة ليكرت كما في ملحق (٢) وجدول (٣) يوضح ذلك، وجدول (٤) يوضح مجالات مقياس مهارات التفاوض.

جدول (٣)

مصادر فقرات مقياس مهارات التفاوض

رقم الفقرة	المصدر
1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40	الباحثة حسب النموذج النظري لنيرنبرج ١٩٩٨

جدول (٤)

أبعاد مقياس مهارات التفاوض

ت	المجالات	رقم الفقرة
١	التروي في اتخاذ القرار او الصبر	٢٠،١٠،٤،٢٢،٢٥
٢	المفاجأة او التغير المفاجئ	٥،٣،١٥،٣٠،٤٠
٣	الامر الواقعي	٦،٢٣،١،١٧،٣٩
٤	الانسحاب	٩،٧،١٢،٢١،١٨
٥	التدرج	١٣،٢٤،٨،٢٦،١١
٦	المشاركة	٢٠،٢٨،١٤،٣٤،٢٩
٧	الوكالة	١٦،٣٦،٣٨،٣٢،٣٥
٨	التمويه	٢٧،٣١،٣٧،٣٣،١٩

الخصائص السايكومترية لمقياس مهارات التفاوض:

• مؤشرات الصدق **validity indicates**

الاختبار الصادق هو الاختبار القادر على قياس السمة او الظاهرة التي وضع من اجلها (الزوبعي واخرون، ١٩٨١، ص٣٩) ويعد الصدق الخاصية الأكثر أهمية لاي اختبار، فهو يبين فيما إذا كان المقياس يقيس بالفعل الخاصية ذاتها، والصدق يفترض الثبات ولكن العكس ليس صحيحا (Goodwin,1995,p.100). وسيتم

التحقق من مؤشرات صدق مهارات التفاوض بأسلوبين على النحو الاتي:

الصدق الظاهري Face Validity: هذا النوع من الصدق يتمثل بالفحص الأولي لمحتويات المقياس، أي النظر الى فقرات الفقرات ومعرفة ماذا يبدو ان تقيسه ويتحقق هذا النوع من الصدق عندما يقوم المختصين بتفحص الاختبار، ثم يستنتج ان فقراته على ما يبدو تقيس ظاهريا ما يدعي الاختبار قياسه (weiner & stewart,1984,p79) وبما ان الحكم قد يتصف بدرجة من الذاتية، لذلك يعطى المقياس لأكثر من محكم، وهذا الاجراء يتفق مع ما اشار اليه (أبيل ebel) الى ان أفضل وسيلة للصدق الظاهري هو قيام عدد من المختصين بتقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للخاصية المراد قياسها

(ebel,1972,p79). وقد تحقق هذا النوع من الصدق عندما قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين بعلم النفس، والمقياس النفسي، بلغ عددهم (١٣) محكما كما في الملحق (٣)، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم تمت الموافقة على تعليمات المقياس وتصحيحها وتمت الموافقة على (٣٩) فقرة من مجموع (٤٠) فقرة، أذ حصلت الفقرة التي تحمل التسلسل (٧) نسبة اتفاق ٥٨% لذلك استبعدت تلك الفقرة من المقياس، وأشار المحكمون الى ضرورة تعديل بعض الفقرات لتكون ملائمة أكثر، وجدول (5) وملحق (4) يوضحان ذلك.

الجدول (5) يبين آراء المحكمين في صلاحية فقرات مقياس مهارات التفاوض

الفقرات	عدد الفقرات	عدد الموافقيين	عدد المعارضيين	النسبة المئوية	القرار
ت	ن	ن	ن		
1,2,3,4,5,6,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40	٤٠	١٣	٠	١٠٠ %	صالح
٧	١	٧	٦	٥٨ %	غير صالح

التطبيق الاستطلاعي لمقياس مهارات التفاوض:

لغرض التأكد من وضوح عبارات المقياس، وسهولة استيعابها، وإمكانية اختيار أحد بدائل الإجابة، تم تطبيق المقياس على عينة مقدارها (٢٠) مدير قسم في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من غير عينة البحث الحالية، وفي ضوء هذا الاجراء تبين وضوح تعليمات الإجابة عن المقياس ووضوح الفقرات جميعها، اذ لم يسجل أي مستجيب

ما يشير لوجود غموض ، كما اتضح من الدراسة الاستطلاعية ان الوقت الذي يستغرقه الفرد للإجابة على المقياس تراوح بين (١٥-٢٠) دقيقة.

تصحيح المقياس وبدائل الاستجابة:

يصحح مقياس مهارات التفاوض في البحث الحالي عن طريق الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عند ابداء استجابته عن كل فقرة وعلى وفق بدائل الإجابة الثلاثية عن كل فقرة والتي هي (دائماً، أحياناً، ابداً) وفي ضوء اتجاه صياغة الفقرة (مع الخاصة، ضد الخاصة) اذ تعطي درجات من (٣-١) على التوالي للبديل الذي يتم اختياره للفقرة المصاغة باتجاه الخاصة،

في حين تعطي الدرجات من (٣-١) على التوالي للبديل الذي يتم اختياره للفقرة المصاغة ضد اتجاه الخاصة، كما في ملحق (٥) وعليه فأن أعلى درجة كلية متوقعة للمستجيب على المقياس هي (١١٧) وأدنى درجة كلية متوقعة هي (٣٩)، وان ارتفاع درجة المستجيب الكلية على المقياس تدل على امتلاك المستجيب لمستوى عال من مهارات التفاوض.

صدق البناء Construct Validity:

يعد صدق البناء Hypothetical construct validity من المؤشرات المهمة في التحقق من صدق بناء المقاييس النفسية، ويقصد بصدق البناء تحليل درجات المقياس استناداً الى البناء النفسي للخاصية المراد قياسها اوفي ضوء مفهوم نفسي معين (Cronbach,1964,p.120-121). ويتحقق هذا الصدق لمقياس مهارات التفاوض من خلال: تمييز الفقرات: اذ يعد تمييز الفقرات (المجموعتين المتطرفتين وعلاقة الفقرة بالمجموع الكلي) أحد مؤشرات صدق البناء.

التحليل الاحصائي للفقرات:

أشار أيبل (Ebel, 1972) الى ان الهدف الأساس من تحليل الفقرات الحصول على بيانات يحسب على وفقها القوة التمييزية لفقرات المقياس (Ebel,1972,p392) وتعد طريقة المجموعتين الطرفيين (الموازنة الطرفية)، وطريقة

الاتساق الداخلي (علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس) أجرائين مناسبين في عملية تحليل الفقرات، وبذلك لجأت الباحثة الى كلتا الطريقتين في تحليل فقرات المقياس مهارات التفاوض، عن طريق تطبيق المقياس على عينة البحث البالغة (٢٠٠) مدير قسم وفيما يأتي توضيح ذلك:

١. أسلوب المجموعتين الطرفيين (Extremist Groups Method):

تعد من أكثر الأساليب شيوعاً في استخراج القوة التمييزية للفقرات عن طريق اعتمادها على النسبة (٢٧% عليا) و(٢٧% دنيا) كمحك لتقدير القوة التمييزية للأفراد بحسب معيار ننلي (Nunnly, 1978, p262) تم حساب القوة التمييزية للفقرات باستعمال معامل التمييز بطريقة المقارنة الطرفية على عينة التحليل والبالغ عدد افرادها (٢٠٠) مدير قسم , بعد تغريغ البيانات وحساب الدرجة الكلية لكل استمارة تم ترتيب الدرجات تنازلياً واختيار عينة تمثل (٢٧%) من المجموعة العليا والبالغ عددها (٥٤) و(٢٧%) من المجموعة الدنيا والبالغ عددها (٥٤) وبهذا يكون عدد الاستمارات (١٠٨) استمارة خاضعة للتحليل , ومن ثم تطبيق الاختبار التائي (T- Test) لعينتين مستقلتين لتعرف دلالة الفرق بين المجموعتين وكانت النتيجة ان جميع الفقرات دالة أي مميزة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٠٦) عند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦). عدا الفقرات (٢,١٤,٢٩,٣٤,٣٦) وقد تم حذفها من المقياس بصورته النهائية وبذلك يصبح عدد فقرات المقياس بصورته النهائية (٣٤) فقرة وكما هو موضح بالجدول (٦).

جدول (٦)

فقرات القوة التمييزية لفقرات مقياس مهارات التفاوض بطريقة المجموعتين الطرفين

رقم الفقرة	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التائية المحسوبة	الدلالة
1	عليا	2.7407	.44234	3.351	دالة
	دنيا	2.3704	.68118	3.351	
2	عليا	2.6852	.46880	1.652	غير دالة
	دنيا	2.5185	.57432	1.652	
3	عليا	2.0556	.59611	4.221	دالة
	دنيا	1.5556	.63444	4.221	
4	عليا	2.2778	.49208	3.919	دالة
	دنيا	1.8704	.58427	3.919	
5	عليا	2.5741	.56974	6.266	دالة
	دنيا	1.8519	.62668	6.266	
6	عليا	2.9074	.29258	3.930	دالة
	دنيا	2.5185	.66562	3.930	
7	عليا	2.0741	.69640	3.222	دالة
	دنيا	1.6481	.67733	3.222	
8	عليا	1.8889	.71814	3.783	دالة
	دنيا	1.4074	.59932	3.783	
9	عليا	2.2222	.66351	4.546	دالة
	دنيا	1.6481	.64887	4.546	
10	عليا	2.8889	.31722	4.016	دالة
	دنيا	2.5000	.63691	4.016	
11	عليا	2.9259	.26435	4.576	دالة
	دنيا	2.4074	.78952	4.576	
12	عليا	2.0926	.65209	5.162	دالة
	دنيا	1.4259	.68960	5.162	
13	عليا	2.7963	.40653	4.786	دالة
	دنيا	2.2778	.68451	4.786	
14	عليا	2.7037	.46091	1.117	غير دالة
	دنيا	2.5926	.56697	1.117	

مهارات التفاوض لدى مدراء الأقسام في وزارات الدولة

دالة	4.532	.77815	1.8704	عليا	15
	4.532	.56357	1.2778	دنيا	
دالة	2.735	.62333	2.3704	عليا	16
	2.735	.64319	2.0370	دنيا	
دالة	3.797	.50435	2.5185	عليا	17
	3.797	.65209	2.0926	دنيا	
دالة	3.179	.62696	2.0556	عليا	18
	3.179	.64428	1.6667	دنيا	
غير دالة	2.442	.49208	2.7222	عليا	19
	2.442	.60541	2.4630	دنيا	
دالة	2.850	.42337	2.8333	عليا	20
	2.850	.63582	2.5370	دنيا	
دالة	3.483	.59611	2.0556	عليا	٢١
	3.483	.61911	1.6481	دنيا	
دالة	3.481	.74863	2.0741	عليا	٢2
	3.481	.68731	1.5926	دنيا	
دالة	6.076	.69035	2.2963	عليا	٢٣
	6.076	.60541	1.5370	دنيا	
دالة	3.833	.71814	2.1111	عليا	٢٤
	3.833	.68731	1.5926	دنيا	
دالة	3.389	.54079	2.5000	عليا	٢٥
	3.389	.74863	2.0741	دنيا	
دالة	4.601	.46880	2.6852	عليا	٢٦
	4.601	.64644	2.1852	دنيا	
دالة	3.815	.59494	2.2037	عليا	٢٧
	3.815	.71154	1.7222	دنيا	
دالة	2.316	.44234	2.7407	عليا	٢٨
	2.316	.69338	2.4815	دنيا	
غير دالة	1.946	.51396	2.6667	عليا	٢٩
	1.946	.66351	2.4444	دنيا	
دالة	2.349	.66167	2.4259	عليا	٣٠
	2.349	.56326	2.1481	دنيا	
دالة	3.992	.69640	1.9259	عليا	٣١

مهارات التفاوض لدى مدراء الأقسام في وزارات الدولة

	3.992	.60194	1.4259	دنيا	
دالة	5.772	.53950	2.4630	عليا	٣٢
	5.772	.65530	1.7963	دنيا	
دالة	4.059	.66588	2.1667	عليا	٣٣
	4.059	.70834	1.6296	دنيا	
غير دالة	1.545	.74018	2.4074	عليا	٣٤
	1.545	.75421	2.1852	دنيا	
دالة	4.430	.57432	2.4815	عليا	٣٥
	4.430	.59845	1.9815	دنيا	
غير دالة	1.935	.62585	2.2037	عليا	٣٦
	1.935	.56604	1.9815	دنيا	
دالة	4.956	.52903	2.7222	عليا	٣٧
	4.956	.70165	2.1296	دنيا	
دالة	3.537	.57432	2.5185	عليا	٣٨
	3.537	.72299	2.0741	دنيا	
دالة	6.481	.57188	2.5556	عليا	٣٩
	٦,٤٨١	.69866	1.7593	دنيا	

رابعاً: التطبيق النهائي:

بعد أن تم التأكد من استخراج الخصائص السايكو مترية لمقياسي البحث (مقياس مهارات التفاوض ومقياس الذكاء الانفعالي) عند المدراء في وزارة التخطيط العراقية في البحث الحالي، بعدها تم تطبيق المقياسين معاً على عينة بلغ عددها (٢٠٠) مدير قسم/ة في وزارات العراق (التخطيط والنفط والداخلية ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية) وقد امتدت مدة التطبيق من ٢٠٢٤/٣/٥ الى ٢٠٢٤/٤/٣، وبعدها تم إجراء تحليل البيانات لاستخراج النتائج على وفق طبيعة وأهداف البحث التي تم تحديدها في الفصل الأول.

خامساً: الوسائل الإحصائية:

تم استعمال وسائل احصائية عديدة في اجراءات اعداد مقياس مهارات التفاوض وتبني مقياس الذكاء الانفعالي لدى مدراء الأقسام في البحث الحالي، وفي تحليل نتائج البحث الحالي بواسطة الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS)، الوسائل الاحصائية هي:

- ١-الاختبار التائي لعينتين مستقلتين(t-Test): استعملت هذه الوسيلة الاحصائية لاستخراج تمييز الفقرات في كل المقياسين.
- ٢-معامل ارتباط بيرسون (Peurson Correlation Coefficient): استعملت هذه الوسيلة الاحصائية في المواضيع الاتية:
أ-في طريقة الاتساق الداخلي ولاستخراج :
علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض ولمقياس الذكاء الانفعالي.
ب-لاستخراج العلاقة الارتباطية بين مهارات التفاوض والذكاء الانفعالي.
- ٣-معامل الفا كرو نباخ للثبات (Coefficient Alpha): لاستخراج الثبات لكلا المقياسين
- ٤-الاختبار التائي لعينة واحدة: استعمل لمقياس مهارات التفاوض والذكاء الانفعالي لدى (مدراء الأقسام).

التوصيات (Suggestions):

- بناءً على نتائج البحث الحالي خرجت الباحثة بعدد من التوصيات وهي: -
_ زيادة البرامج التدريبية لمهارات التفاوض الفعال.
- الاستفادة من مقياس مهارات التفاوض لمقياس المهارات التفاوضية لدى النساء العاملات في البحث الميداني لدى وزارة العمل خصوصا وباقي الوزارات.
- بناء وتفعيل برامج تدريبية لتنمية الذكاء الانفعالي وتكون البرامج متاحة لكافة الكوادر الإدارية.
- انشاء وحدة إدارية نفسية تختص بالنواحي الانفعالية للعاملين تستعين فيها المؤسسة الحكومية بمتخصصين في مجال علم النفس، والسلوك التنظيمي كمحاولة لرفع مستوى الذكاء الانفعالي والاستعداد النفسي والانفعالي لديهم.

المقترحات (Recommendations):

- تُمثل المُقترحات نُقطة انطلاق لمزيد من الدراسات والأبحاث على عينات وفئات أخرى مختلفة، وعليه اقترحت الباحثة العديد من المُقترحات لإجراء دراسات منها:
- حول مهارات التفاوض لدى عينة من النساء غير المتزوجات
 - حول الذكاء الانفعالي وتأثير الطرف الثالث في المفاوضات مع الجماعات المسلحة من غير الدول.

المصادر العربية والأجنبية:

١. الخضير، محسن احمد، ١٩٩٣: تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية-القاهرة.
٢. _ عبد الله، د. عمرو خيرى، الحوار والتفاوض والوساطة، برنامج تدريبي، ٢٠١٩.
٣. اوري، ويليام: فن التفاوض اختراق الحواجز في طريق التعاون، ترجمة: د. نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى، ١٩٩٤.
٤. الخضير، د. محسن احمد: التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقاً من الممكن، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٨.
٥. حنفي، قدرى، ٢٠٠١، حول سيكولوجية التفاوض، المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد/٢٢، المجلد الرابع عشر.
٦. مرهون، شهد صبيح حميد، (٢٠١٢)، التفاوض وعلاقته بالتفكير التأملى، جامعة بغداد، كلية الآداب، (رسالة ماجستير غير منشورة).
٧. الناصري، خديجة انفال، ٢٠١٦، العلاقة بين الذكاء الوجداني والاحترق الوظيفي لدى الممرضين والعاملين بالمستشفيات العمومية، بمدينة سكرة، جامعة محمد خضير، مستودع الجامعة.
٨. الاركوآزي، الدكتور صلاح، مهارات التفاوض / مقال الكتروني، موقع كتابات، ٢٠٢٠.

<https://kitabab.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%81%D8%A7%D9%88%D8%B6>

٩. الشوربجي، أبو المجد إبراهيم، الحربي بن محمد، (٢٠١٣)، اعداد مقياس مقنن بمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية، الزقانيق، مصر.

10. Manager as Negotiator ,[David A. Lax](#), [James K Sebenius](#) ,

١٩٨٧،

11. ٢. Robert Benjamin، The Natural History of Negotiation and Mediation: The Evolution of Negotiative Behaviors, Rituals, and Approaches, 2012

12. ٣. Fisher, R. (1971). Basic Negotiating Strategy. London: Allen Lane, p: 81 The Penguin Press

13. ٤. Alavoine, C. (2012). You Cannot Always Get What You Want Strategic Issues in Negotiation. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 58,

14. ٥. Marcel de Roos(Dr).2022, Psychological aspects of negotiating

<https://www.linkedin.com/pulse/psychological-aspects-negotiating-marcel-de-www.marcelderoos.com>

15. <https://www.amazon.com/Negotiation-Theory-Research-Frontiers-Psychology/dp/1841694169>

16. Reis, S. M., Neu, T. W., & McGuire, J. M. (1995). Talents in two places: Case studies of high ability students with learning disabilities who have achieved (Research Monograph

95114). Storrs, CT: The National Research Center on the Gifted and Talented, University of Connecticut.

Abstracts international Vol.65.no(05-A).

17. Adair,j.Brett ,The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation,2005