

**مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم
العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة
الاستقلال**

**أ.د. عبدالناصر عبدالرحيم محمد قدومي
رئيس جامعة الاستقلال
أريحا- فلسطين**

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال في فلسطين، إضافة إلى تحديد الفروق في مستوى مهارات التفاوض تبعاً إلى متغيرات الجنس والتخصص والمستوى الدراسي عند الطلبة، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (215) طالباً وطالبة، وطبق عليها مقياس الشوريجي والحربي (2013)، والمكون من (47) فقرة موزعة في ثماني مهارات تفاوضية هي: (التروي في اتخاذ القرار، والمفاجأة، والأمر الواقع، والانسحاب، والتدرج، والوكالة، والمشاركة، والتنمية).

وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى الكلي لمهارات التفاوض لدى عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (52.70%)، وكان المستوى متوسطاً على جميع المهارات، وكانت أفضل مهارة المشاركة وذلك بوزن نسبي (62.33%)، وأقل مستوى مهارة التمويه، وذلك بوزن نسبي (46.73%)، كما أظهرت النتائج وجود فروق في الدرجة الكلية للمهارات تبعاً إلى متغير الجنس ولصالح الذكور، والمستوى الدراسي بين السنة الأولى والثانية والثالثة والرابعة ولصالح الثانية والثالثة والرابعة. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً إلى متغير التخصص.

وتمت التوصية بضرورة الاهتمام بتنمية مهارات التفاوض في المحاضرات بين الطلبة والمدرسين، والطلبة مع بعضهم بعضاً، إضافة إلى الاهتمام في الأنشطة المساندة للمناهج الدراسية والتي تشجع التفاوض والحوار والمناقشة لدى الطلبة.

الكلمات الدالة: مهارات التفاوض، العلوم العسكرية والأمنية والشرطية، جامعة الاستقلال، فلسطين.

Level of negotiation skills among cadets of military, security and police sciences at Al-Istiqlal University

Abstract

The study aimed to identify the Level of negotiation skills among cadets of military, security and police sciences at Al-Istiqlal University in Palestine. Besides it determined the differences in the level of negotiation skills according to gender, specialization and academic level among students. To achieve that, the study was conducted on a sample of (132) students, and (47) items (Alhorrege & Al-Harbi, 2013) scale applied to them for measuring (NS), the scale consisted of eight skills: (Forbearances, Surprise, Fait Accompli, Withdrawal, Graduation, Agency, Participation, and Feinting).

The results of the study indicated that the level of the total score of negotiation skills was moderate, where the percentage of response was (52.70%), and the level for all skills were moderate, the highest skill was Participation (62.33%), and the lowest skill was Feinting (46.73%). In addition, the results revealed a significant difference in the total score of negotiation skills according to gender in favor of males, and academic level between the first, second, third and fourth years in favor of the second, third and fourth years. While there were no significant differences due to specialty variable.

Based on the findings of the study, the researcher recommended increasing attention to the development of negotiation skills in lectures between students and instructors, and students with each other; in addition, increase interest in co-curricular activities which encourage negotiation, dialogue and discussion among students.

Key words: Negotiation Skills, Military Security Police Sciences (MSPS), Al-Istiqlal Unive.

مقدمة الدراسة وخلفتها النظرية:

تعد مرحلة التعليم الجامعي من المراحل المهمة في حياة النشء، فهي بمثابة انتقال من الحياة المدرسية إلى الحياة الجامعية التي تعد جديدة في متغيراتها ومتطلباتها، والتي تتطلب من الفرد حسن التكيف من أجل الاستمرار في التعليم الجامعي، وهي مرحلة الشباب والتي تمثل القوة والعتاء وبناء للمستقبل، ويظهر ذلك في قوله تعالى: (اللَّهُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْقَدِيرُ) (الروم:54).

ويشير برنت وآخرون (Brent, etal 2009) إلى أن الانتقال من المدرسة إلى الجامعة يعد بمثابة تحدٍ للطلاب، ويشكل له خلال الأشهر الأولى درجة عالية من الضغوطات والصراعات نظراً لتغير الخبرات والمتطلبات الجديدة مقارنة بالحياة المدرسية، وأكدت على ذلك دراسة تنتو (Tinto, 1996) إلى أن ما نسبته 40% من الطلبة في الجامعات الأمريكية لم يستطيعوا إكمال الأربع سنوات الدراسية لدرجة البكالوريوس، وما نسبته 57% تركوا الجامعة بعد دراسة فصل دراسي بسبب صعوبة التوافق مع المجتمع الجامعي.

وعند النظر للدراسة في جامعة الاستقلال، فإن طبيعة الدراسة تختلف في الأكاديميات الأمنية أو العسكرية من حيث طبيعة البرنامج اليومي ونظام الحياة لدى الطلبة عن الجامعات المدنية النظامية، من حيث كون نظام الدراسة في جامعة الاستقلال مغلقاً، وله أنظمة وتعليمات خاصة وفق برنامج يومي محدد يلتزم فيه جميع الطلبة دون استثناء، وبالتالي يتعرض الطالب في بداية الدراسة إلى ضغوط نفسية عالية، وخصوصاً في الدورة المغلقة والتي مدتها خمسة وأربعون يوماً قبل بداية البرنامج الأكاديمي، والتي يحرم فيها الطالب الاتصال بأهله أو مشاهدتهم، ويخضع لتدريبات خاصة هدفها تنمية الصبر والانضباط الذاتي للطلاب، وهي بمثابة فطام للطلاب في انتقاله من الحياة المدنية إلى الحياة العسكرية، وبالتالي فالطالب الذي ليس لديه قدرة على التوافق ينسحب منذ بداية الدورة ولا يستطيع الاستمرار. وبناءً عليه فإن المناهج الدراسية في الجامعة تركز على إعداد ضابط فلسطيني متكامل في ثلاثة أبعاد هي: الأكاديمي والعسكري والأمني، والتركيز على المهارات اللازمة للطلاب- الضابط بعد التخرج.

ويركز التعليم العالي حالياً على إكساب المهارات اللازمة للنجاح في الحياة لدى الخريجين، ومن المهارات المهمة للطلاب- الضابط لنجاحه في حياته الجامعية، وحياته العملية بعد التخرج مهارات التفاوض Negotiation Skills والتي تعد مظهراً من مظاهر الحياة اليومية لدى جميع الأفراد

والمجتمعات، ويستخدم الشخص التفاوض في مختلف مجالات الحياة، ويبدأ التفاوض من الأسرة، ثم الحي، ثم المدرسة، ثم الجامعة، ثم الحياة العامة التي يعيشها الشخص، وفي هذا الصدد أشار كارنفاي وبرويت (Carnevale & Pruitt, 1992)، إلى أن الأفراد يستخدمون التفاوض يومياً، حيث يتم التفاوض في المنزل بين أفراد الأسرة، وبين الإداريين في أعمالهم، والزملاء في العمل، ويكون ذلك لتحقيق الأهداف التي يطمح إلى تحقيقها كل من طرفي التفاوض، ونظراً لشمولية التفاوض لجميع مناحي الحياة قام عريقات (2008) بتأليف كتاب اطلق عليه اسم (الحياة مفاوضات)، وأكد على هذه الشمولية حفني (2000، 218) في إشارته أنه لا يوجد فرد تتم تلبية احتياجاته بمعزل عن الآخر، وإن الجميع بحاجة إلى بعضهم بعضاً، ومن ثم فإننا نمارس التفاوض طيلة الوقت وطيلة الحياة، وإذا ما نظرنا إلى عالم البشر المحيط بنا فإننا نجد عبارة عن مائدة مفاوضات لا حدود لها، والجميع يجلسون حولها، وكافة الموضوعات مطروحة للتفاوض. لذلك أشار الزعبي وآخرون (2010) إلى أن مهارات التفاوض تعد من المهارات الاجتماعية الرئيسة واللازمة لحسن التكيف مع المجتمع، كما أكدت على ذلك أيضاً لايف وآخرون (Leigh, etal, 2010) في إشارتهم إلى أن التفاوض نشاط اجتماعي، ويختلف من نشاط إلى آخر، سواء أكان إدارياً أم اقتصادياً أم اجتماعياً تبعاً للأهداف المنشودة من كل نشاط.

ويجب الإشارة إلى أن هناك لبساً حول مفهوم التفاوض في المجتمعات العربية، في أن التفاوض يقتصر على بعض المجالات كالتجارة والإدارة والسياسة، مع العلم انه من الموضوعات الرئيسية التي يهتم بدراستها علم النفس بشكل عام وعلم النفس الاجتماعي بشكل خاص، حيث أشار عثمان (1998) إلى أن التفاوض يتم بين البشر، وبالتالي يجب أن تتوفر المعرفة بالسلوك الإنساني، وعلم النفس هو العلم الذي يهتم بدراسة السلوك لفهمه وتفسيره والتنبؤ فيه من قبل المفاوض. ويظهر ذلك من خلال تعريف إدريس (2001، 32) للتفاوض 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.

ويعد التفاوض من المواضيع التي عني التربويون بدراستها، سواء أكان ذلك على مستوى المدارس أم الجامعات، وذلك لأن التفاوض يعد أساساً للنقاش والحوار بين المدرسين، وبين الطلبة والمدرسين، وبين الطلبة مع بعضهم، عوضاً على أهمية التفاوض في إعداد المناهج الدراسية وأساليب التدريس المناسبة، وتحسين مهارات التفكير الناقد، والثقة بالنفس. وفي هذا الإطار عنت العديد من الدراسات بتنمية مهارات التفاوض ودراسة تأثيره في المجال التربوي منها: دراسة (عبد الجواد، 2015) والتي

أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين مهارات التفاوض والحكمة لدى طلبة الدراسات العليا في الإرشاد النفسي والتربية الخاصة، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون إلى (0.73)، ودراسة (عبدالمعطي، 2015) والتي أظهرت نتائجها وجود تأثير للشبكات الاجتماعية على التفاوض التربوي لدى معلمات رياض الأطفال، ودراسة اليكس (Alex, 2015) والتي أظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي للتفاوض عن طريق لعب الدور على مستوى التفكير الناقد عند طلبة تخصص إدارة الأعمال، ودراسة أنا (Anna, 2015) والتي أظهرت نتائجها أن التفاوض ساهم في تنمية حل المشكلات، والنظرة الإيجابية، والثقة بالنفس لدى طلبة البكالوريوس والدراسات العليا الأجانب الذين يدرسون في كندا، ودراسة (عبدالرزاق وعبدالعليم، 2013) التي أشارت نتائجها إلى أن أسلوب التفاوض ساهم في تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام في السعودية، ودراسة (عبدالعال، 2013) والتي بينت نتائجها فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التفاوض والكفاءة الذاتية لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم الأساسي، ودراسة (الشوريجي والحري، 2013) والتي اهتمت بتقنين مقياس لمهارات التفاوض لدى المعلمين والمديرين والمرشدين في مدارس التعليم العام الثانوية بالمدينة المنورة، ودراسة الين وبراونون (Eliane & Bronwen, 2011) والتي أظهرت نتائجها أن تنمية مهارات التفاوض عن طريق التعليم المفتوح باستخدام الانترنت في نيوزلندا أثبتت فعاليتها في تطوير المعلمين، ودراسة انيلي وجان (Anneli & Jan, 2010) والتي أظهرت نتائجها أهمية تنمية مهارات التفاوض للطلاب- المعلم في إعداده للنجاح في التعليم بعد التخرج، ودراسة كمبرلي وآخرين (Kimberly & etal, 2008) والتي أظهرت نتائجها أن تنمية مهارات التفاوض تساهم في زيادة الثقة بالنفس وفعالية الأداء لدى الطلبة، ودراسة ديان وأروب (Diana & Arup, 2007) والتي أشارت نتائجها أن تدريبات التفاوض تساهم في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة.

إضافة إلى أهمية التفاوض في المجال التربوي فيوجد له أهمية في المجالات الأخرى منها: دراسة (السماحي، 2012) والتي بينت أهمية إدارة التفاوض في مواجهة الأزمات الأمنية، ودراسة جنهي وجيرارد (Jinhe & Gerard, 2011) والتي بينت وجود علاقة بين الهوية الاجتماعية والتفاوض، ودراسة كليف ودريو (Kleef & Dreu, 2010) حول عواقب التعبير عن الغضب في التفاوض، والتي يمكن أن تؤدي إلى الانتقام أو الحرب، ودراسة جروب (Grubb, 2010) حول دور التفاوض في حل أزمات الرهائن.

ومن الجوانب المهمة في التفاوض مفهوم التفاوض، ومهارات التفاوض، وخطوات التفاوض، وأنماط التفاوض، وفيما يلي بيان لذلك:

فيما يتعلق بمفهوم التفاوض فإنه ينظر إلى التفاوض من الناحية اللغوية وفق ما ورد في لسان العرب: «فاوضه في أمره أي جراه، وتفاوضوا الحديث: أخذوا فيه، وتفاوض القوم في الأمر أي فاوض فيه بعضهم بعضاً، وفي حديث (معاوية) قال لدغفل بن حنظله: بم ضبطت ما أرى؟ قال: بمفاوضة العلماء، قال: وما مفاوضة العلماء؟ قال كنت إذا لقيت عالماً أخذت ما عنده وأخذ ما عندي، فالمفاوضة: تعنى المساواة والمشاركة، وهي مفاعلة من التفويض كأن كل واحد منهما يرد ما عنده إلى صاحبه، أراد محادثة العلماء ومذاكرتهم في العلم» (عبد الله الكبير وآخرون، 1987، 348). أما من الناحية الاصطلاحية فتعددت التعريفات، وذلك تبعاً إلى مجالات التفاوض، سواء أكانت اجتماعية أم إدارية أم سياسية أم تربية أم اقتصادية، ومن هذه التعريفات:

عرفته أمين (2012، 47) بأنه: «عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهم تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها وتتعلق بقضية، أو خلاف، أو نزاع، أو مسألة معينة ترتبط مصالحهما بها، وذلك بغرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول مرض لجميع الأطراف»، وعرفه العلاق (2010، 47) بأنه: «وسيلة منظمة لتبادل الراي والمعلومات وإثباتها بالأدلة والإقناع لخدمة المصالح والاهتمامات المشتركة بالاتفاق والرضا»، وعرفه عريقات (2008، 39) بأنه: «أسلوب للاتصال العقلي من خلال الألفاظ والحوار الإقناعي، فهو اتصال بين طرفين أو أكثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة بهدف تنظيم العلاقات، وتحديد الحقوق والالتزامات أو إنهاء الخلافات والنزاعات التي تحصل بسبب اختلاف الآراء والاتجاهات أو تعارض المصالح أو تعارض الحقوق، أو الاتفاق على الأعمال التي ينبغي للأطراف المتفاوضة القيام بها»، وعرفه كمال (2008، 3) بأنه: «عبارة عن حوار، أو تبادل آراء ومقترحات بين الطرفين بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية ما أو مشكلة، بشرط أن يتم في إطار الحفاظ على المصالح المشتركة بين الطرفين»، وعرفه عياد (2002، 32) بأنه: «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»، وعرفه عليوة (2002، 10) بأنه: «أحد وسائل حل النزاعات وإدارة الصراعات الاجتماعية فردية كانت أم جماعية، دولية كانت أم قومية، وهناك أنواع وصور متعددة يلجأ الناس إليها لتسوية منازعاتهم مثل: المساومة، والوساطة، والمساعي الحميدة، فالتفاوض عملية فنية تعتمد على الموهبة الذاتية»، وعرفه الحزامي (1998، 13) بأنه: «موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر، ويتضمن مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة حول موضوع مشترك ويتم في هذه المباراة عرض مطلب كل طرف وتبادل الآراء وتقريب وجهات النظر وتقديم الحلول المقترحة،

واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول ومقترحات تنتهي باتفاق بين الطرفين». وعرفه الخضيرى (1993، 20) بأنه: «موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة، وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير». وتبعاً للمجالات المختلفة فقد أشار جيفين (2001، 26) أن للتفاوض عدة معان هي:

1. المعنى الاقتصادى للتفاوض: وهو مرتبط بعملية المساومة بين المشتري والبائع.
2. المعنى السياسى للتفاوض: والذي يهتم بالعلاقات السياسية، سواء أكانت علاقات داخلية تتم في نطاق الوطن أم كانت علاقات خارجية بين دوله ودولة، أو دول أخرى.
3. المعنى الاجتماعى للتفاوض: ويركز هذا المعنى على العلاقات بين الفئات الاجتماعية المتباينة.

ومن خلال عرض التعريفات السابقة يتبين ما يأتي:

- تركز جميعها على وجود طرفين أو أكثر للتفاوض.
- تركز جميعها على وجود مصالح وأهداف للطرفين المتفاوضين.
- تؤكد جميعها على أسلوب الإقناع لتحقيق الأهداف.
- تؤكد جميعها على محاولة تأثير طرف في إدراك الطرف الآخر سعياً منه لتحقيق المصالح والأهداف.
- تؤكد جميعها على الإيجابية في التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول ومرضى لجميع الأطراف.

في ضوء عرض التعريفات السابقة يعرف الباحث التفاوض بأنه: " عملية عقلية اجتماعية نفسية تتم بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى حلول مرضي الطرفين حول قضية خلافية معينة، وذلك باستخدام أساليب الحوار والإقناع المناسبين".

وفيما يتعلق بمهارات التفاوض فقد أشار عبدالمعطي (2015، 588) إلى أن مهارات التفاوض هي: مهارة الأخذ والرد، ومهارة حضور البديهة، ومهارة القدرة على استخدام الذكريات، ومهارة التناغم

الوجداني مع المفاوضين، ومهارة تحديد الهدف من التفاوض، ومهارة حسن السلوك، ومهارة المرونة والقابلية للتطور، ومهارة القدرة على الإقناع، ومهارة قوة التحمل ونضج الشخصية. وأشار جرهام وآخرون (Graham et al, 2014, 136) إلى أن المهارات الرئيسية للتفاوض ثلاث هي: مهارة التواصل، ومهارة إدارة الغضب، ومهارة حل المشكلات.

وفي الدراسة الحالية تم اعتماد مهارات التفاوض التي أشار إليها الشوريجي والحري (2013)، وذلك وفق المقياس الذي تم تقنيه واشتمل على المهارات التفاوضية الآتية: (التروي في اتخاذ القرار، ومهارة المفاجأة، ومهارة الأمر الواقع، ومهارة الانسحاب، ومهارة الوكالة، ومهارة المشاركة، ومهارة الوكالة، ومهارة التمويه)، والتي سيتم توضيحها في أداة الدراسة.

وفيما يتعلق بخطوات التفاوض أشار تاج الدين (2008) إلى أن عملية التفاوض تتم وفق ست خطوات هي: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية، وتهيئة المناخ للتفاوض، وقبول الأطراف للتفاوض، والتمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً، وبدء جلسات التفاوض الفعلية، والوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه.

وفيما يتعلق بأنماط التفاوض فقد أشارت مؤسسة تيرو (Tero,2014) إلى وجود خمسة أنماط للتفاوض هي: النمط التجنبي Avoiding style ويتصف أصحابه بتجنب الدخول في مناقشات أو أي حوار يثير الجدل ويفضي إلى الانسحاب ويتصف أصحاب هذا النمط بالقلق ونقص الثقة بالنفس وتبني أسلوب خسارة/خسارة، والنمط العدواني Aggression Style ويتصف أصحاب هذا النمط بالتصلب وتحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب، واستخدام الهجوم والصوت العالي وتبني أسلوب اربح/أنت اخسر، والنمط التكيفي Accommodating Style ويتصف أصحاب هذا النمط بالاهتمام برغبات الطرف الآخر والتركيز على نقاط الاتفاق وتبني أسلوب أنا اخسر/أنت اربح، والنمط التوفيقى Compromise Style يتصف أصحاب هذا النمط في البحث عن مصالح مشتركة بين الطرفين والحل الوسط بما يرضي الطرفين، وتبني أسلوب اربح/اربح Win /Win، والنمط التشاركي Collaboration Style وهذا النمط مبني على النمطين الكيفي والتوفيقى وتبني أسلوب اربح/اربح.

في ضوء ما سبق ونظرا لأهمية مهارات التفاوض لنجاح طلبة الكليات العسكرية والأمنية والشرطية في حياتهم الجامعية ومستقبلهم العملي بعد التخرج، وندرة الدراسات حول الموضوع في مجال العلوم العسكرية والأمنية والشرطية مقارنة في المجالات الأخرى تظهر أهمية إجراء الدراسة الحالية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية التفاوض وارتباطه في جميع مجالات الحياة، اصف إلى ذلك فإن اكتساب الطلبة لمهارات التفاوض تساهم في نجاحهم بعد التخرج، وذلك لما لها من دور إيجابي في التأثير على الثقة بالنفس، والقدرة على حل المشكلات، والتروي والحكمة لدى الطلبة- الضباط، وفي ظل خصوصية جامعة الاستقلال كجامعة أمنية، والحاجة إلى توظيف مهارات التفاوض في المجال الأمني، تظهر أهمية إجراء الدراسة الحالية، والتي يمكن إيجازها بالآتي ذكره:

1. يؤمل أن تساهم الدراسة من الناحية النظرية في إيجاد إطار نظري، وفتح آفاق جديدة للبحث في مجال العلوم العسكرية والأمنية والشرطية، في مجال مهارات التفاوض، والتي نحن في أمس الحاجة لإجراء مثل هذه الدراسات لتوظيفها للتنبؤ في مستقبل الضباط الخريجين وقدرتهم على الحوار والنقاش، وذلك للنجاح في مختلف المواقف الأمنية، والتي تمتاز بكثرة المفاجآت والمتغيرات فيها.
2. يتوقع أن تساهم الدراسة الحالية في تحديد مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم الشرطية والعسكرية والأمنية في جامعة الاستقلال، وبالتالي مساعدة الشؤون الأكاديمية وشؤون الطلبة والمسؤولين في تحديد الجوانب الإيجابية وتعزيزها، والجوانب السلبية والعمل على علاجها، ومراعاتهما من قبل المدرسين والمدرّبين عند الإعداد المهني للطلبة خلال دراستهم.
3. يتوقع أن تساهم الدراسة الحالية في تحديد تأثير متغيرات الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي على مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال، وبالتالي مراعاة مثل هذه المتغيرات عند إعداد الطلبة.
4. يتوقع من خلال الإطار النظري للدراسة وما سنتوصل إليه من نتائج، المساهمة في إثراء المكتبة العربية بتوظيف مهارات التفاوض لدى الطلبة- الضباط من خلال تناول مثل هذه المواضيع في مجال العلوم العسكرية والأمنية والشرطية، إضافة إلى فتح آفاق جديدة أمام الباحثين في إجراء دراسات في هذا الموضوع وربطها بمتغيرات أخرى.

مشكلة الدراسة وتسألاتها:

تُعد مهارات التفاوض من أهم المهارات اللازمة للحياة، والتي لاقت رعاية واهتماماً من قبل العاملين في مجالات علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، وتتبع أهمية هذه المهارات كونها تتعلق بقضايا جوهرية ومهمة لبناء المجتمعات على نحو أفضل، حيث أنها حيوية لعملية التواصل بين أفراد المجتمع في الدولة الواحدة، وبين أفراد المجتمع الدولي على اتساعه، ونحاول من خلالها مواكبة سرعه إيقاع العصر ومتطلباته على جميع الأصعدة. ولما كان الهدف الرئيس لجامعة الاستقلال إعداد ضابط متكامل في ثلاثة أبعاد هي: البعد الأكاديمي، والبعد العسكري، والبعد الأمني، فإن عملية الصقل، والترجمة لهذه الأبعاد يكون من خلال تنمية مهارات التفاوض لدى الطالب- الضابط Student-Officer في هذه الأبعاد، وذلك بهدف مواجهة المواقف والمتغيرات الكثيرة التي سوف تواجهه في حياته العملية بعد التخرج. وأكدت على ذلك دراسة انيلي وجان (Anneli & Jan, 2010) والتي أظهرت نتائجها أهمية تنمية مهارات التفاوض للطالب المعلم في إعداده للنجاح في عمله بعد التخرج، وفي ضوء النقص في الدراسات التي أجريت حول مهارات التفاوض لدى طلبة الجامعات الفلسطينية بشكل عام، وجامعة الاستقلال بشكل خاص، ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث، والتي يمكن إيجازها في الإجابة عن التساولين الآتيين:-

1. ما مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال؟ وهل توجد فروق في المستوى بين مهارات التفاوض؟
2. هل توجد فروق في الدرجة الكلية لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال تعزى إلى متغيرات الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف إلى مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال، إضافة إلى تحديد الفروق في المستوى بين مهارات التفاوض.
2. التعرف إلى الفروق في مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال تبعاً إلى متغيرات الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي.

حدود الدراسة:

تتكون حدود الدراسة من الآتي:

1. **الحد البشري:** طلبة البكالوريوس في تخصصات العلوم العسكرية والأمنية والشرطية.
2. **الحد المكاني:** جامعة الاستقلال - أريحا - فلسطين.
3. **الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2015/2016).

مصطلحات الدراسة:

جامعة الاستقلال:

هي أول جامعة أمنية في فلسطين وكانت سابقا تسمى «الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية»، وتقع في مدينة أريحا بالقرب من قصر هشام، وأنشئت استجابة لحاجة المجتمع الفلسطيني إلى وجود جامعة أمنية خاصة بالشعب الفلسطيني وتراعي خصوصيته، واستقبلت أول دفعة من طلبة الدبلوم الأمني من مختلف ضباط الأجهزة الأمنية الفلسطينية. وهي الآن تمنح درجة البكالوريوس في سبعة تخصصات هي: بكالوريوس علم النفس الأمني، وبكالوريوس أنظمة المعلومات الإدارية، وبكالوريوس العلوم الشرطية والقانون، وبكالوريوس العلوم العسكرية والإدارة العامة، وبكالوريوس العلوم الأمنية، وبكالوريوس اللغة الإنجليزية-عبري، وبكالوريوس علم الجريمة والقانون، إضافة للدبلومات المهنية التخصصية وهي: الدبلوم الأمني، ودبلوم الاستخبارات العسكرية، ودبلوم اللغة العبرية، والدورات التخصصية لضباط وأفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية (جامعة الاستقلال، 2016) www.pass.ps

التفاوض: Negotiation

«هو عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لدهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما إلى تحقيقها وتتعلق بقضية، أو خلاف، أو نزاع، أو مسالة معينة ترتبط مصالحهما بها، وذلك بغرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول مرض لجميع الأطراف» (امين، 2012، 47).

مهارات التفاوض: Negotiation Skills

” مجموعة من الأداءات السلوكية الملاحظة، تصدر من المفاوض أثناء عملية التفاوض من أجل إشباع حاجاته وتحقيق أهداف التفاوض له وللطرف الآخر « (الشوريحي والحربي، 2013، 10).

أما التعريف الإجرائي فإنها تعرف بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس مهارات التفاوض المستخدم في الدراسة، والمتمثلة في مهارات: (التروي في اتخاذ القرار، ومهارة المفاجأة، ومهارة الأمر الواقع، ومهارة الانسحاب، ومهارة الوكالة، ومهارة المشاركة، ومهارة التمويه)، والتي تم توضيحها في أداء الدراسة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، في جميع إجراءاته وذلك نظراً لملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة جامعة الاستقلال والمسجلين في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2014-2015 والبالغ عددهم (536) طالباً وطالبة، وأجريت الدراسة على عينة طبقية-عشوائية بواقع (215) طالباً وطالبة من مختلف التخصصات وتمثل ما نسبته (40%) تقريباً من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين وصف عينة الدراسة تبعاً إلى المتغيرات المستقلة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى المتغيرات المستقلة (ن = 215)

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	173	80.5
	أنثى	42	19.5
التخصص	علوم عسكرية	83	38.6
	علوم أمنية	78	36.3
	علوم شرطية	54	25.1
المستوى الدراسي	سنة أولى	40	18.6
	سنة ثانية	61	28.4
	سنة ثالثة	60	27.9
	سنة رابعة	54	25.1

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدم الباحث مقياس (الشوريجي والحربي، 2013) لمهارات التفاوض، واشتمل المقياس على (47) فقرة إيجابية تعكس مهارات التفاوض لدى الفرد، وموزعة على ثماني مهارات، وفيما يلي توضيح لهذه المهارات وفق ما أشار (الشوريجي والحربي، 2013):

1. **مهارة التروي في اتخاذ القرار (6) فقرات:** لقد أطلق على هذه المهارة أسماء متعددة مثل: الاحتفاظ بهدوئك، وفترة الهدوء، والتسوية، والصمت المؤقت، والامتناع عن إبداء الرأي لكسب الوقت أو شراء الوقت Time Buying وشعار المفاوض هنا «بالصبر تبلغ ما تريد»، وتعني هذه المهارة إعطاء نفسك أو فريقك فرصة للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه، ويجب على المفاوض أن يدقق في توقيت كلامه، ومتى يتوقف عن الكلام؟، ومتى يصغي باهتمام إلى الطرف الآخر؟ ولا يسارع بالكلام إلا إذا كانت هناك ضرورة لذلك، ومتى يجب أن يسمع ولا يتكلم؟ إلا إذا اضطر إلى ذلك، 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 بوسعه أن يحققه. وتستخدم هذه المهارة عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة الموجهة إليه، ولكن بدلا من ذلك يحاول الحصول على وقت أكبر للإجابة على الأسئلة، ويتمثل الغرض من ذلك في إعطاء الفرصة لأعضاء الفريق للتفكير وإعطاء الفرصة للفريق الآخر للتفكير كذلك، إن التروي وعدم التسرع والتحكم في الانفعالات يجعل استجابتك مقنعة ومرضية للطرف الآخر، مما يحول دون وقوع نزاع أو خلاف والذي من شأنه أن يفشل المفاوضات.

2. **مهارة المفاجأة (6) فقرات:** وتشمل هذه المهارة التغيير المفاجئ أو إحداث تحول غير متوقع في أسلوب التفاوض أو طريقة الحديث والمناقشة، أو إدخال عناصر جديدة كفكرة غير واردة على الإطلاق، بالرغم من أن هذا التغيير لم يكن مطلوباً أو متوقفاً في ذلك الوقت، وعادة يعكس ذلك هدفاً ما أو الحصول على تنازلات من الطرف الآخر، أو أن المفاوضات قد تتعثر وتصل إلى طريق مسدود، وغالبا ما يكون التغيير جذرياً ودرامياً، وقد يبدأ التغيير بإشارة غير مهمة 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.

3. **مهارة الأمر الواقع (6) فقرات:** ويطلق على هذه المهارة أيضاً «فرض الأمر الواقع»، 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 الرئيسية 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 تكون أمامه فرص كثيرة أو دوافع قوية لرفضه، مثل مواجهته بتصرف تم استكماله 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.

4. **مهارة الانسحاب (6) فقرات:** وتتضمن الانسحاب المهذب Bland Withdrawal ويطلق عليها أيضاً الانسحاب «اللطيف أو «الهادئ» أو «المنظم»، ويتم التراجع أو العدول عن قرار تم اتخاذه بعد أن يكون الفرد حقق بعض المكاسب وشعاره «من أنا»، وتبنى على استعداد التفاوض لكي 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 التفاوض 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، فيعتذر 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.

5. **مهارة التدرج (6) فقرات:** شعار التفاوض هنا «خطوة تلو الخطوة» أو «اصعد السلم درجة درجة»، ويطلق عليها لفظ Salami بالإنجليزية والذي يعنى قطعة اللحم الرقيقة التي توضع على شرائح البييتزا، 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 رفيعة 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.

وتتطوي 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 أنك تحاول الاستيلاء على شيء من خصمك مهما كان ضعف شأنه، وهو يتبع عندما تكون المواقف متباعدة والخلافات جسيمة ولا يتوافر قدر عال من الثقة فيما بين الأطراف لعدم معرفة بعضهم بعضاً. وبالتالي يلجأ المفاوض إلى تجزئة القضايا إلى جزئيات يتم التعاون معها واحدة بعد الأخرى لكسب الجمود ولرفع الروح المعنوية للمفاوضين كنتيجة لشعورهم بأن شيئاً قد تحقق مما يحفزهم على المزيد من الإصرار على الاستمرار في المفاوضات.

6. مهارة المشاركة (6) فقرات: شعا رها «نحن أصدقاء» أو «نحن معا»، وهو يعنى أن نصبح شركاء بدلاً من أن نكون أعداء، وأن نساعد الطرف الآخر لصالح عملية التفاوض، فعندما تصل المفاوضات إلى طريق 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 الآخر عندما يحتاج إلى المعونة، فهي تقوم على تركيز المفاوض 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 أشكالها 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.

7. مهارة الوكالة (6) فقرات: حيث يلجأ المفاوضون إلى وكلاء Agents لإجراء التفاوض ونقل وجهات النظر قبل اجتماع الأطراف المعنية للاتفاق النهائي، حيث يفيد ذلك في حل المشكلات بطريقة واضحة وصریحة بعيداً عن ظروف الإحراج في بعض المسائل الحساسة التي يمكن أن يقع فيها أصحاب الشأن عند مواجهة بعضهم بعضاً مباشرة، وشعارها هو: «جس النبض»، حيث يرسل المفاوض مندوباً عنه (وربما وسيطاً) إلى المنافس لإجراء عملية

التفاوض 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.

8. مهارة التمويه (5) فقرات: شعار هذه المهارة «أعط إشارتك إلى اليسار ثم اتجه إلى اليمين» أو أنظر 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 يلقى بها في سلة المهملات على أنها مسودات لتحركاته، أو خروج أحد أعضاء الفريق معلناً وصول المفاوضات إلى طريق مسدود، فالفكرة الرئيسية هي إعطاء المنافس انطباعاً خاطئاً عما يفعله المفاوض. 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 أية أهمية بالنسبة لنا.

وتكون سلم الاستجابة على المقياس من اربع استجابات هي: (تنطبق تماماً 3 درجات، تنطبق كثيراً درجتان، تنطبق قليلاً درجة واحدة، لا تنطبق تماماً صفر) وبهذا تكون الدرجة القصوى للاستجابة 3 درجات، ويُعد المقياس صادقاً وثابتاً، حيث استخراج له الصدق العاملي في دراسة (الشوريجي والحري، 2013)، وكانت التشبعات على المهارات عالية، مما يؤكد على صدق المقياس، ووصل معامل الثبات للمقياس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا إلى (0.92)، وفي الدراسة الحالية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لعينة استطلاعية (40) طالباً وطالبة لم يتم تضمينهم في عينة الدراسة الأصلية، تراوحت قيم معامل الثبات للمهارات بين (0.75-0.90)، ووصل الثبات الكلي للمقياس إلى (0.88) وجميعها عالية وتفي بأغراض الدراسة، ونتائج الجدول رقم (2) تبين ذلك.

الجدول رقم (2) نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات المهارات والدرجة الكلية للمقياس (ن=40)

الثبات	المهارات
0.78	التروي في اتخاذ القرار
0.85	المفاجأة
0.87	الأمر الواقع
0.75	الانسحاب
0.90	التدرج
0.88	المشاركة
0.81	الوكالة
0.76	التمويه
0.88	الثبات الكلي للمقياس

إجراءات الدراسة:

أجريت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. تحقق الباحث من الثبات للمقياس.
2. تحديد أفراد مجتمع وعينة الدراسة والذي يتكون في الدراسة الحالية فقط من طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية.
3. تم توزيع المقياس على عينة الدراسة.
4. جمع البيانات وإدخالها في الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المعالجات الإحصائية:

بعد جمع البيانات وترميزها عولجت بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لتحديد مستوى مهارات التفاوض.
2. تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) (Multivariate Analysis Of Variance) وذلك باستخدام الاختبار الإحصائي هوتلنج تريس (Hotelling's Trace)، واختبار سداك (Sidak Test) للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية، لتحديد الاختلاف بين مهارات التفاوض.
3. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى مهارات التفاوض تبعاً للمتغيرات المستقلة، واختبار شفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.
4. من أجل تفسير النتائج اعتمد الآتي:

بالاعتماد على دراسة (الشوري والحريري، 2013)، ونظراً لأن سلم الاستجابة وفق سلم ليكرت الرباعي وتتراوح الدرجات بين (صفر-3) فإن أقصى درجة للاستجابة (3) درجات، ومن أجل تفسير النتائج، استخدمت الأوزان النسبية للمتوسطات، وذلك من خلال تحديد المدى بين أقصى درجة (3) وأدنى درجة (صفر) والقسمة على أقصى درجة على النحو الآتي:

$$2=1-3، 1=3/3، 3=صفر-3$$

وبذلك يكون التدرج للتفسير على النحو الآتي:

أ- 2 درجة (66.33%) فأعلى مستوى عالٍ.

ب- 1- 1.99 درجة (33.33%-65.99%) مستوى متوسط.

ت- أقل من درجة (33.33%) مستوى منخفض.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصه:

ما مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال؟ وهل توجد فروق في المستوى بين مهارات التفاوض؟

للإجابة عن الشق الأول من التساؤل استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل فقرة، وللدرجة الكلية لمهارات التفاوض كما في الجداول (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (10)، (11).

1- مهارة التروي في اتخاذ القرار:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لمهارة التروي في اتخاذ القرار (ن=215)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	المستوى
1	أمتنع عن الإجابة الفورية لبعض التساؤلات التي توجه لي حتى أفهم مغزاها.	2.15	71.63	عال
2	أغير مجرى الحديث لإعطاء نفسي الوقت لتقرير ما يجب أن أفعله.	1.55	51.78	متوسط
3	اصمت لبعض الوقت لإعادة تنظيم أفكاري وتجهيز إجاباتي.	1.84	61.24	متوسط
4	أعمل بالشعار الذي يقول: (بالصبر تبلغ ما تريد).	1.89	62.95	متوسط
5	أرد بسؤال مضاد كي أعطي نفسي الوقت للرد المناسب.	1.48	49.30	متوسط
6	أقوم بتأجيل مناقشة موضوع ما حتى أجهز نفسي لمناقشته.	1.57	52.25	متوسط
	المستوى الكلي لمهارة التروي في اتخاذ القرار	1.75	58.19	متوسط

* أقصى درجة للاستجابة (3) درجات.

يتضح من الجدول رقم (3) أن مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لفقرات مهارة التروي في اتخاذ القرار كان عالياً على الفقرة (1)، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (71.63%)، وكان متوسطاً على الفقرات ذات الأرقام (2)، 3، 4، 5، 6، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (49.30%-62.95%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمهارة التروي في اتخاذ القرار كان متوسطاً، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (58.19%).

2- مهارة المفاجأة:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لمهارة المفاجأة (ن=٢١٥)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	المستوى
١	أطرح معلومات أو أفكاراً جديدة بصورة مفاجئة.	1.67	55.81	متوسط
٢	أغير من نبرات صوتي بالارتفاع أو الانخفاض بشكل مفاجئ.	1.48	49.46	متوسط
٣	أغير من حركاتي الجسدية بشكل مفاجئ.	1.19	39.53	متوسط
٤	أعمل بالمثل القائل: (اضرب الحديد وهو ساخن).	1.86	61.86	متوسط
٥	استخدم الغضب المفاجئ للتأثير في الطرف الآخر.	1.37	45.58	متوسط
٦	استخدم الدعابة بشكل مفاجئ من أجل استمرار المناقشات.	1.54	51.32	متوسط
	المستوى الكلي لمهارة المفاجأة	1.52	50.59	متوسط

* أقصى درجة للاستجابة (3) درجات.

يتضح من الجدول رقم (4) أن مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لفقرات مهارة المفاجأة كان متوسطاً على جميع الفقرات (1-6) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (39.53%-61.86%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمهارة المفاجأة كان متوسطاً، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (50.59%).

3- مهارة الأمر الواقع:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لمهارة الأمر الواقع (ن=215)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	المستوى
1	أضع الطرف الآخر أمام الأمر الواقع لتحقيق أهدافي.	1.57	52.40	متوسط
2	أقوم بإنهاء اللقاء قبل أن يكمل الطرف الآخر حديثه.	0.79	26.36	منخفض
3	أعمل على السبق في اتخاذ القرار الذي يحقق أهدافي.	1.65	55.04	متوسط
4	أقوم بإجراءات اتخاذ القرار وأنا أعلم بمعارضة الطرف الآخر لذلك.	1.47	48.99	متوسط
5	أقول للطرف الآخر: (هذا هو نهاية المطاف أو هذا هو الحد النهائي).	1.38	46.05	متوسط
6	أخذ بزمام المبادرة لطرح جميع مطالبتي قبل الطرف الآخر.	1.57	52.25	متوسط
	المستوى الكلي لمهارة الأمر الواقع	1.41	46.85	متوسط

* أقصى درجة للاستجابة (3) درجات.

يتضح من الجدول رقم (5) أن مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لفقرات مهارة الأمر الواقع كان متوسطاً على الفقرات (1، 3، 4، 6، 5)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (46.05%-55.04%)، وكان منخفضاً على الفقرة (2)، حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليها (26.36%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمهارة الأمر الواقع كان متوسطاً، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (46.85%).

4- مهارة الانسحاب:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لمهارة الانسحاب (ن=215)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الوزن النسبي %	المستوى
1	أترك الاجتماع بأسلوب مهذب بعد حصولي على بعض المكاسب.	1.67	55.66	متوسط
2	أنهى المشكلات التي تحدث بيننا بكلمة اعتذار بعد تحقيق بعض أهدافي.	1.56	52.09	متوسط
3	ألمح بالانسحاب من الاجتماع للحصول على مكاسب معينة.	1.25	41.55	متوسط
4	أعلن انسحابي من المناقشات كوسيلة لتحقيق أهدافي.	1.11	37.05	متوسط
5	أنسحب من المناقشات في الوقت الذي لا أستطيع فيه تحقيق شيء ما.	1.20	40.16	متوسط
6	أعمل بالقول: (إنقاذ ما يمكن إنقاذه).	1.80	59.84	متوسط
	المستوى الكلي لمهارة الانسحاب	1.43	47.73	متوسط

* أقصى درجة للاستجابة (3) درجات.

يتضح من الجدول رقم (6) أن مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لفقرات مهارة الانسحاب كان متوسطاً على جميع الفقرات (1-6)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (40.16%-59.84%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمهارة الانسحاب كان متوسطاً، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (47.73%).

5- مهارة التدرج:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لمهارة التدرج (ن=215)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	المستوى
1	أتبنى أهدافاً مرحلية للوصول إلى هدفي النهائي.	1.93	64.33	متوسط
2	أحصل على طلباتي خطوة تلو خطوة حتى أحققها كلها في النهاية.	1.86	62.00	متوسط
3	أتخلص من التزاماتي بالتدرج وليس مرة واحدة.	1.86	62.00	متوسط
4	أقدم تنازلاتي بالتدرج وليس دفعة واحدة.	1.78	59.33	متوسط
5	أقوم بتغيير مستوى المشكلة من المهم إلى الأهم.	1.80	60.00	متوسط
6	أغير من مستوى الأشخاص في ضوء تسلسلهم الإداري.	1.49	49.67	متوسط
	المستوى الكلي لمهارة التدرج	1.79	59.67	متوسط

* أقصى درجة للاستجابة (3) درجات.

يتضح من الجدول رقم (7) أن مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم الشرطية والعسكرية والأمنية في جامعة الاستقلال لفقرات مهارة التدرج كان متوسطاً على جميع الفقرات (1-6)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (49.67%-64.33%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمهارة الانسحاب كان متوسطاً، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (59.67%).

6- مهارة المشاركة:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم الشرطية والعسكرية والأمنية في جامعة الاستقلال لمهارة المشاركة (ن=215)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	المستوى
1	أجعل الطرف الآخر شريكاً بدلاً من جعله خصماً أو معارضاً.	1.86	62.02	متوسط
2	أسعى إلى مساعدة الطرف الآخر من أجل تحقيق أهداف مشتركة.	2.00	66.82	عال
3	أرفع شعاراً: (نحن أصدقاء) أو (أن نكون أصدقاء خير من أن نكون أعداء).	2.15	71.78	عال
4	أقدم بعض التنازلات للطرف الآخر مقابل مكاسب مستقبلية.	1.58	52.56	متوسط
5	أحاول أن أفهم وأتفهم ظروف الطرف الآخر.	2.08	69.30	عال
6	أعتمد على أحد الزملاء في حل بعض مشكلاتي مع الطرف الآخر.	1.54	51.47	متوسط
	المستوى الكلي لمهارة المشاركة	1.87	62.33	متوسط

* أقصى درجة للاستجابة (3) درجات.

يتضح من الجدول رقم (8) أن مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لفقرات مهارة المشاركة كان عالياً على الفقرات ذات الأرقام (2، 3، 5)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (66.82%-71.78%)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرات (1، 4، 6)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (51.47%-62.02%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمهارة المشاركة كان متوسطاً، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (62.33%).

7- مهارة الوكالة:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لمهارة الوكالة (ن=215)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	المستوى
1	أجعل الطرف الآخر شريكاً بدلاً من جعله خصماً أو معارضاً.	1.55	51.63	متوسط
2	أسعى إلى مساعدة الطرف الآخر من أجل تحقيق أهداف مشتركة.	1.79	59.53	متوسط
3	ارفع شعار: (نحن أصدقاء) أو (أن نكون أصدقاء خيرٌ من أن نكون أعداء) .	1.78	59.22	متوسط
4	أقدم بعض التنازلات للطرف الآخر مقابل مكاسب مستقبلية .	1.02	34.11	متوسط
5	أحاول أن أفهم وأنفهم ظروف الطرف الآخر.	1.51	50.39	متوسط
6	أعتمد على أحد الزملاء في حل بعض مشكلاتي مع الطرف الآخر.	1.25	41.71	متوسط
	المستوى الكلي لمهارة الوكالة	1.48	49.43	متوسط

* أقصى درجة للاستجابة (3) درجات.

يتضح من الجدول رقم (9) أن مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لفقرات مهارة الوكالة كان متوسطاً على جميع الفقرات (1-6)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (59.53%-41.71%). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمهارة الوكالة كان متوسطاً، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (49.43%).

8- مهارة التمويه:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لمهارة التمويه (ن=215)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	المستوى
1	أقوم بطرح موضوعات جديدة للمناقشة لعمل تشويش على الموضوع المهم.	1.10	36.59	متوسط
2	أحدد أهدافاً تتجاوز الأهداف التي أريدها.	1.47	48.84	متوسط
3	أعطي الطرف الآخر انطباعاً مختلفاً عن ظروف وحاجتي التي أريد تحقيقها.	1.40	46.51	متوسط
4	عندما أتنازل عن شيء بسيط بالنسبة لي فإنني أظهر أن هذا التنازل مهم بالنسبة لي.	1.67	55.81	متوسط
5	أطبق الشعار القائل: (أنظر إلى اليمين ثم اتجه إلى اليسار).	1.38	45.89	متوسط
	المستوى الكلي لمهارة التمويه	1.40	46.73	متوسط

* أقصى درجة للاستجابة (3) درجات.

يتضح من الجدول رقم (10) أن مستوى مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال لفقرات مهارة التمويه كان متوسطاً على جميع الفقرات (1-6)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (36.59%-55.81%). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمهارة التمويه كان متوسطاً، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (46.73%).

9- خلاصة النتائج المتعلقة بالشق الأول من التساؤل الأول:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والمستوى والترتيب لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال (ن=215)

الترتيب	المستوى	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	المهارات
3	متوسط	58.19	1.75	التروي في اتخاذ القرار
4	متوسط	50.59	1.52	المفاجأة
7	متوسط	46.85	1.41	الأمر الواقع
6	متوسط	47.73	1.43	الانسحاب
2	متوسط	59.77	1.79	التدرج
1	متوسط	62.33	1.87	المشاركة
5	متوسط	49.43	1.48	الوكالة
8	متوسط	46.73	1.40	التمويه
	متوسط	52.70	1.58	المستوى الكلي للمهارات

* اقصى درجة للاستجابة (3) درجات.

يتضح من الجدول رقم (11) أن المستوى الكلي لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال كان متوسطاً، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (52.70%)، وفيما يتعلق بترتيب المهارات فقد كان على النحو الآتي: المرتبة الأولى مهارة المشاركة (62.33%)، يليها مهارة التدرج (59.77%)، يليها مهارة التروي في اتخاذ القرار (58.19%)، يليها مهارة المفاجأة (50.59%)، يليها مهارة الوكالة (49.43%)، يليها مهارة الانسحاب (47.73%)، يليها مهارة الأمر الواقع (46.85%)، وأخيراً مهارة التمويه (46.73%).

وفيما يتعلق بالإجابة عن الشق الثاني من التساؤل والمتعلق في الفروق بين مهارات التفاوض لدى أفراد عينة الدراسة، فقد تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (Multivariate Analysis Of Variance) (MANOVA) وذلك باستخدام الاختبار الإحصائي هوتنلج تريس (Hotelling's Trace) ونتائج الجدول (12) تبين ذلك.

الجدول (12) نتائج اختبار هوتلنج تريس لدلالة الفروق بين مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم الشرطية والعسكرية والأمنية في جامعة الاستقلال.

قيمة اختبار هوتلنج	(ف) التقريبية	درجات حرية البسط	درجات حرية الخطأ	مستوى الدلالة *
1.074	31.90	7	208	*0.0001

*دال إحصائيا.

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم الشرطية والعسكرية والأمنية في جامعة الاستقلال، ولتحديد بين من المهارات كانت الفروق؟ تم استخدام اختبار سداك (Sidak Test) للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول رقم (13) تبين ذلك.

الجدول رقم (13) نتائج اختبار سداك لدلالة الفروق بين مهارات التفاوض لدى طلبة العلوم الشرطية والعسكرية والأمنية في جامعة الاستقلال.

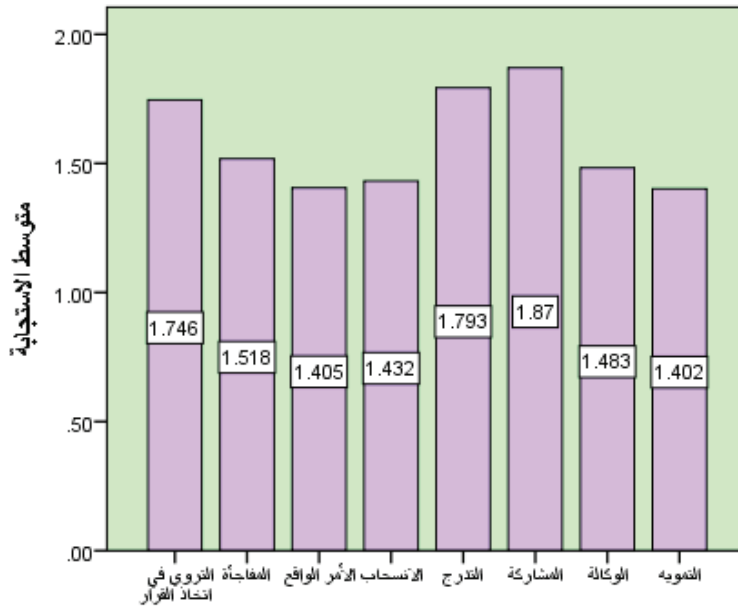
المهارات	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5	6	7	8
1.التروي في اتخاذ القرار	1.75		*0.22	*0.34	*0.31	0.04-	0.12-	*0.26	*0.34
2.المفاجأة	1.52			0.11	0.09	*0.27-	*0.35-	0.04	0.12
3.الامر الواقع	1.41				0.02-	*0.38-	*0.46-	0.07-	0.01
4.الانسحاب	1.43					*0.36-	*0.44-	0.05-	0.03
5.التدرج	1.79						0.08-	*0.31	*0.39
6.المشاركة	1.87							*0.39	*0.47
7.الوكالة	1.48								0.08
8.التمويه	1.40								

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (13) أن الفروق كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين:

- مهارة التزوي في اتخاذ القرار ومهارات: (المفاجأة، الأمر الواقع، الانسحاب، الوكالة، والتمويه) ولصالح مهارة التزوي في اتخاذ القرار.
- مهارة المفاجأة ومهارات: (التدرج والمشاركة) ولصالح مهارتي: (التدرج والمشاركة).
- مهارة الأمر الواقع ومهارات: (التدرج والمشاركة) ولصالح مهارتي: (التدرج والمشاركة).
- مهارة الانسحاب ومهارات: (التدرج والمشاركة) ولصالح مهارتي: (التدرج والمشاركة).
- مهارة التدرج ومهارات: (الوكالة والتمويه) ولصالح مهارة التدرج.
- مهارة المشاركة ومهارات: (الوكالة والتمويه) ولصالح مهارة المشاركة.

ولم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً، ومن خلال عرض النتائج تبين أن غالبية الفروق كانت لصالح مهارت المشاركة والتدرج والتزوي في اتخاذ القرار، وكانت تمثل أفضل مستوى من المهارات، وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (1).



الشكل رقم (1) المتوسطات الحسابية لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم الشرطية والعسكرية والأمنية في جامعة الاستقلال

ومن خلال عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول تبين أن المستوى الكلي لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال كان متوسطاً، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (52.70%)، وأن المستوى كان متوسطاً على جميع المهارات، وكان أفضل مستوى لمهارة المشاركة ووزن نسبي (62.33%)، وأقل مستوى لمهارة التمويه ووزن نسبي (46.73%).

ويرى الباحث أن مثل هذا المستوى يُعد جيداً، وذلك لأنه لا يتم الاهتمام مبكراً في مثل هذه المهارات في الأسرة وفي المدرسة، فعلى سبيل المثال تعد الأسرة الفلسطينية أسرة شرقية، والقرار في غالبيتها يكون مركزياً لرب الأسرة، لذلك إذا نظرنا إلى المدارس فإنها تركز على المعلومة أكثر من المهارة، وما زال التعليم فيها تقليدياً، ومعيار القياس لتحصيل الطلبة يتم على كم المعلومات التي يحفظها الطلبة من المناهج الدراسية، وليس ما يكتسبه الطالب من مهارات تفيدة في حياته اليومية والعملية، أضف إلى ذلك إن المعلمين لا يشجعون مهارات التفاوض مع الطلبة وهناك حاجز بين المعلمين والطلبة، وما ينطبق على الواقع الفلسطيني ينطبق على الواقع العربي، لذلك أخذت بعض الدول منحى جديداً في التركيز على مهارات التفاوض عند صناع القرار في المدارس، وذلك بهدف التأثير على تنمية هذه المهارات لدى الطلبة، ومن الدراسات التي اهتمت في المجال دراسة (عبدالرزاق وعبدالعليم، 2013) التي أشارت نتائجها إلى أن أسلوب التفاوض ساهم في تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام، ودراسة (عبدالعال، 2013) والتي بينت نتائجها فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التفاوض والكفاءة الذاتية لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم الأساسي، ودراسة (الشوري والحري، 2013) والتي اهتمت بتقنين مقياس لمهارات التفاوض لدى المعلمين والمديرين والمرشدين في مدارس التعليم العام الثانوية في المدينة المنورة.

وبالنسبة لجامعة الاستقلال فإنها تهتم بهذه المهارات، حيث يوجد مساق إجباري لجميع الطلبة أسمه (مهارات التفاوض)، علاوة على ذلك الأنشطة اللامنهجية التي تركز على تنمية مهارات التفاوض والحوار والنقاش لدى الطلبة.

وفيما يتعلق بدلالة الفروق بين المهارات وحصول مهارات المشاركة والتدرج والتروي في اتخاذ القرار وكانت تمثل أفضل مستوى من المهارات، وعند النظر في هذه المهارات فان متطلبات الحياة اليومية تتطلب من الفرد ممارستها يومياً شاء أم أبى، وبالتالي التدريب على هذه المهارات يتم يومياً وبدرجة أكبر من المهارات الأخرى، فعلى سبيل المثال لا الحصر مهارة التمويه والتي يكون استخدامها بدرجة قليلة في الحياة اليومية للأفراد.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق في الدرجة الكلية لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال تعزى إلى متغيرات الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي؟

للإجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل.

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال تبعاً إلى متغيرات الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير	المتغيرات المستقلة
0.30	1.61	ذكر	الجنس
0.32	1.43	أنثى	
0.28	1.58	علوم عسكرية	التخصص
0.32	1.59	علوم أمنية	
0.36	1.56	علوم شرطية	
0.23	1.44	سنة أولى	المستوى الدراسي
0.35	1.60	سنة ثانية	
0.29	1.59	سنة ثالثة	
0.30	1.62	سنة رابعة	

الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال تبعاً إلى متغيرات الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي.

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط مربعات الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية *
الجنس	بين المجموعات	1.136	1	1.136	11.64	*0.001
	داخل المجموعات	20.772	213	0.098		
	المجموع	21.908	214			
التخصص	بين المجموعات	0.032	2	0.016	0.15	0.85
	داخل المجموعات	21.876	212	0.103		
	المجموع	21.908	214			
المستوى الدراسي	بين المجموعات	0.872	3	0.291	2.91	*0.03
	داخل المجموعات	21.036	211	0.10		
	المجموع	21.908	214			

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (15) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال تعزى إلى متغير التخصص، بينما كانت الفروق دالة إحصائية تبعاً إلى متغيري الجنس ولصالح الذكور، والمستوى الدراسي.

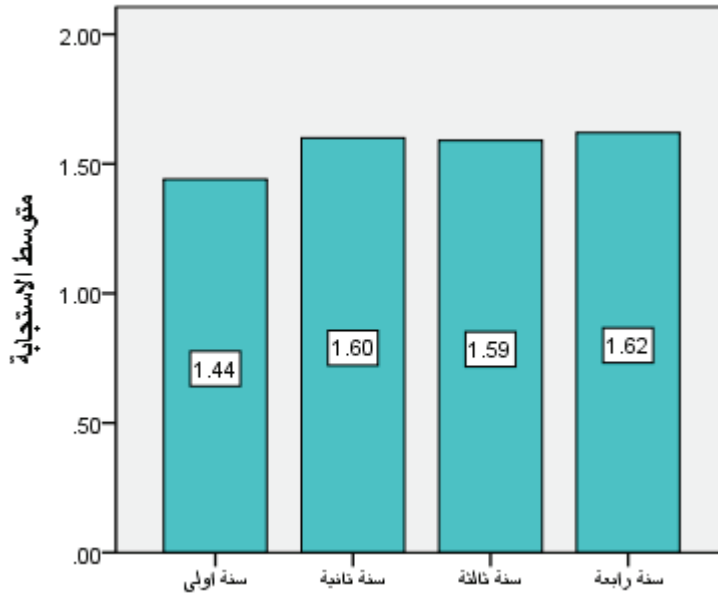
ولتحديد الفروق في الدرجة الكلية لمهارات التفاوض تبعاً إلى متغير المستوى الدراسي، استخدم اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول رقم (16) تبين ذلك.

الجدول رقم (16) نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال تبعاً إلى متغير المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	المتوسط الحسابي	1	2	3	4
1- سنة أولى	1.44		*0.16-	*0.14-	*0.18-
2- سنة ثانية	1.60			0.01	0.02
3- سنة ثالثة	1.59				0.02-
4- سنة رابعة	1.62				

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال بين طلبة سنة أولى وطلبة السنوات (الثانية والثالثة والرابعة) ولصالح طلبة السنوات (الثانية والثالثة والرابعة)، ولم تكن الفروق المتبقية دالة إحصائياً. وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (2).



الشكل رقم (2) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال تبعاً إلى متغير المستوى الدراسي

ومن خلال عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مهارات التفاوض بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، ويعتقد الباحث أن السبب الرئيس في ذلك يعود إلى العوامل الثقافية الاجتماعية Socio-Cultural Factors السائدة في المجتمع الفلسطيني، والتي تركز على الدور القيادي للذكور بدرجة أكبر من الإناث، وأثبتت الدراسات العلمية مثل دراسة اليكس (Alex, 2015) وجود علاقة إيجابية بين مهارات التفاوض والسلوك القيادي. عوضاً على أهمية العوامل الثقافية الاجتماعية في التأثير في مهارات التوافق الجامعي والذي يُعد مهماً من أجل اكتساب مهارات التفاوض لدى الطلبة، وأكدت على هذه الأهمية دراسة تونا (Tuna, 2003) والتي أشارت إلى أن اختلاف العوامل الثقافية الاجتماعية كان من الأسباب الرئيسة لظهور الفروق في التوافق الجامعي بين الطلبة الأمريكيين والطلبة الأتراك.

عوضاً على أن المجتمع الفلسطيني (مجتمع ذكوري) بمعنى أنه يعطي للذكور الدور الاجتماعي بدرجة أكبر من الإناث، ومن هنا يكون توافقهم مع الحياة الجامعية واكتساب مهارات التفاوض والنقاش والحوار يكون بدرجة أكبر من الإناث، ومن هنا تعد المشكلات الاجتماعية من أكثر المشكلات التي تواجه الطالبات عند الالتحاق بالجامعات، وتحتاج الإناث إلى مدة أطول من الذكور للتوافق مع الحياة الجامعية، وأكد على ذلك كيني ورايس (Kenny, & Rice, 1995) في إشارتهما إلى أن توافق الإناث مع الحياة الجامعية يرتبط بدرجة كبيرة في قدرتهن على بناء علاقات اجتماعية في المجتمع الجامعي، وبالتالي عدم الشعور بالعزلة. ومن العوامل الأخرى نقص اشتراك الفتيات في الأنشطة اللامنهجية واستلام مراكز قيادية في اللجان المختلفة في الجامعة مقارنة بالذكور، وأكد على ذلك مك وايتير (McWhiter, 1997) في إشارته إلى أن قلة فرص انخراط الإناث في الأنشطة الطلابية واللجان وعدم توفر الفرص القيادية داخل الحرم الجامعي مقارنة بالذكور تُعد من العوامل الرئيسة لقلّة التوافق الجامعي لدى الإناث مقارنة بالذكور.

وفيما يتعلق بظهور الفروق في مهارات التفاوض تبعاً إلى متغير المستوى الدراسي ولصالح المستوى الأعلى، حيث أظهرت النتائج أن أفضل مستوى كان لطلبة السنة الرابعة، ويعتقد الباحث أن السبب الرئيس في ذلك يعود إلى النضج في المعارف والخبرات لديهم مقارنة بالسنوات الأقل.

وفيما يتعلق بعدم ظهور الفروق في مهارات التفاوض تبعاً إلى متغير التخصص الدراسي لدى الطلبة فإن السبب في ذلك يعود إلى تشابه الظروف الجامعية التي يعيشها الطلبة من حيث الإعاشة وبرنامج الحياة الجامعية اليومي بغض النظر عن التخصص.

الاستنتاجات:

- في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحث الآتي:
1. إن المستوى الكلي لمهارات التفاوض لدى طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الاستقلال كان متوسطاً، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (52.70%).
 2. إن المستوى كان متوسطاً على جميع المهارات، وكانت أفضل مستوى لمهارة المشاركة وبوزن نسبي (62.33%)، وأقل مستوى لمهارة التمويه وبوزن نسبي (46.73%).
 3. إن مهارات التفاوض لدى الذكور كانت أفضل من الإناث.
 4. كلما كان المستوى الدراسي أعلى تكون مهارات التفاوض أفضل.
 5. لا يوجد تأثير للتخصص الدراسي (علوم عسكرية، علوم أمنية، علوم شرطية) على مستوى مهارات التفاوض.

التوصيات:

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:
1. ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات التفاوض في المحاضرات بين الطلبة والمدرسين، والطلبة مع بعضهم بعضاً، إضافة إلى الاهتمام في الأنشطة المساندة للمناهج الدراسية والتي تشجع التفاوض والحوار والمناقشة لدى الطلبة.
 2. زيادة الاهتمام بتنمية مهارات التفاوض لدى الإناث، حيث اظهرن مستوى أقل من الذكور.
 3. البدء في الاهتمام بتنمية مهارات التفاوض مبكراً لدى الطلبة وعلى وجه الخصوص طلبة السنة الأولى، حيث اظهروا مستوى أقل في مهارات التفاوض مقارنة بالمستويات الدراسية الأخرى.
 4. عقد دورات تخصصية لأعضاء الهيئة التدريسية حول مهارات التفاوض وسبل تنميتها لدى الطلبة.
 5. إجراء دراسة حول العلاقة بين مهارات التفاوض ومهارات الحياة لدى الطلبة.
 6. إجراء دراسة حول العلاقة بين مهارات التفاوض والتوافق الجامعي لدى طلبة الكليات العسكرية والأمنية والشرطية.
 7. إجراء دراسة مقارنة في مهارات التفاوض بين طلبة الجامعات العسكرية وطلبة الجامعات المدنية.

المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2001). التفاوض: مهارات واستراتيجيات. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- أمين، سهير محمود. (2012). فن التفاوض مع الأبناء المتفوقين عقليا. القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.
- جامعة الاستقلال. (2016). (أريحا - فلسطين)، www.pass.ps.
- جيفين، كينيدي. (2001). قمة التفاوض لعقد الصفقات الرباحة والعلاقات الناجحة. (ترجمة أميرة نبيل)، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، (إصدارات بميك)، مصر.
- حفني، قدري. (2000). لمحات من علم النفس صورة الحاضر وجذور الماضي. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر.
- الخزامي، عبد الحكم. (1998). أسس عملية التفاوض - بناء المفاوض الفعال. القاهرة: مكتبة ابن سينا، مصر.
- الخضيرى، محسن. (1993). تنمية المهارات التفاوضية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، مصر.
- الزعبي، طلال، وموسى الكردي، وهاني عبيدات. (2010). مهارات الحياة. «سلسلة الكتب الإدارية» (1)، منشورات جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
- السماحي، شريف محمد. (2012). إدارة التفاوض في مواجهة الأزمات الأمنية. الفكر الشرطي، 21(80)، 75-112.
- الشوريجي، أبو المجد إبراهيم، والحربي نايف بن محمد. (2013). إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي. دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق). العدد (80). 1-83.
- عبد الجواد، وفاء محمد. (2015). الحكمة وعلاقتها بمهارات التفاوض لدى عينة من طلاب الدراسات العليا بالإرشاد النفسي والتربية الخاصة. مجلة التربية الخاصة، العدد (12)، 74-126.

- عبدالرزاق، فاطمة زكريا، وعبدالعليم احمد إبراهيم.(2013). تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض. دراسات عربية في التربية وعلم النفس (58)، (3)44، (ASEP-104).
- عبدالعال، رجا محمد عبدالجليل.(2013). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التفاوض والكفاءة الذاتية لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم الأساسي. دراسات عربية في التربية وعلم النفس(132)، (4)37، (ASEP-158).
- عبد الله الكبير، حسب الله، محمد أحمد محمود محقق، الشاذلي هاشم محمد. (1987). لسان العرب لابن منظور (الجزء الخامس). القاهرة: دار المعارف، مصر.
- عبدالمعطي، احمد حسين.(2015). شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيرها على مهارتي التفاوض التربوي والعلاقات التبادلية بينشخصية لدى معلمات رياض الأطفال بكلية التربية: دراسة تقييمية. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 31 (1) 531-676.
- عثمان، فاروق السيد. (1998). سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات. الإسكندرية: منشأة المعارف، مصر.
- عريقات، صائب.(2008). الحياة مفاوضات. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- العلاق، بشير. (2010). إدارة التفاوض. عمان: دار اليازوري، الأردن.
- عليوة، سيد. (2002). مهارات التفاوض والجوانب القانونية للتعاقد. القاهرة: مكتبة جزيرة الورد، مصر.
- عياد، عبد السلام.(2002). المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل. القاهرة: مطابع الولاء الحديثة، مصر.
- كمال، إيهاب. (2008). مهارات الإقناع ودبلوماسية التفاوض. القاهرة: هبة النيل العربية، مصر.

المراجع الأجنبية:

- Alex, Jones.(2015). Critical thinking and leadership in higher education: The effects of negotiation role-play on critical thinking skills in the team leadership style of business major students. Unpublished Master Thesis, Alliant International University San Diego, California.
- Anna, D. Choudhury.(2015). Identifying behaviours and attitudes that contribute to a successful negotiation of international student experience in Canada. Unpublished Master Thesis, Royal Roads University, Canada.
- Anneli Frelin & Jan Grannas .(2010). Negotiations left behind: in-between spaces of teacher–student negotiation and their significance for education, *Journal of Curriculum Studies*, 42(3), 353-369.
- Brent.M, Julie.A, & Edith, C.(2009).Differences in resilience and university adjustment between school leaver and mature entry university students. *The Australasian Community Psychologist*, 21(1), 50-61.
- Carnevale, P., & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Diana Page & Arup Mukherjee. (2007). Promoting critical-thinking skills by using negotiation exercises, *Journal of Education for Business*, 82(5), 251-257.
- Elaine Khoo & Bronwen Cowie .(2011). Cycles of negotiation and reflection: a negotiated intervention to promote online teacher development, *Educational Action Research*, 19(3), 345-361.
- Graham, J. L.; Lawrence, L., & Requejo, H. w .(2014). *Inventive negotiation: Getting beyond yesm USA*: Palgrave Macmillan.
- Grubb, A. (2010). Modem day hostage (crisis) negotiation: the evolution of an art form within the policing arena. *Aggression and Violent Behavior*, 15, 341-348

- Jinhee Jun & Gerard T. Kyle (2011) Understanding the role of identity in the constraint negotiation process, *Leisure Sciences*, 33(4), 309-331.
- Kenny,M.,& Rice,K.(1995). Attachment to parents and adjustment in late adolescent college students: Current status application, and future considerations. *The Counseling of Psychology*,23(3),433-456.
- Kimberly A. Taylor, Jessica Mesmer-Magnus & Tina M. Burns. (2008). Teaching the art of negotiation: Improving students' negotiating confidence and perceptions of effectiveness, *Journal of Education for Business*, 83(3), 135-140.
- Kleef, G., & Dreu, C. (2010). Longer-term consequences of anger expression in negotiation: retaliation or spillover?. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 753- 760.
- Leigh L. Thompson, Jiunwen Wang, & Brian C. Gunia. (2010). Negotiation. *Annu. Rev. Psychol.* 61,491-515.
- McWhiter.B.(1997). Loneliness, learned resourcefulness, and self-esteem in college students. *Journal of Counseling and Development*, 75(6), 460-469.
- Tero International .(2014). Negotiations Self-Assessment Inventory. WWW.TERO.COM
- Tinto, V. (1996). Reconstructing the first year of college. *Planning for Higher Education*, 25(1), 1-6.
- Tuna.M.E.(2003). "Cross-cultural differences in coping strategies as predictors of university adjustment of Turkish and U.S.A students". Unpublished Doctoral Thesis. Middle East Technical University, Turkey.