



السلوك القيادي كمتنبئ لمهارات التفاوض لدى طلاب الجامعة

إعداد

باسنت عبد الحميد محمد إسماعيل

أ.م.د/ مسلم محمد عليوه حميد

أ.م.د/ محمد عبد المؤمن حسين

السلوك القيادي كمتنبئ لمهارات التفاوض لدى طلاب الجامعة

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين مهارات التفاوض والسلوك القيادي لدى طلاب الجامعة والتعرف على الفروق بين الذكور والإناث من طلاب كليتي العلوم والآداب في متغيرات الدراسة (السلوك القيادي ومهارات التفاوض)، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) من طلاب جامعة الزقازيق، تراوحت أعمارهم ما بين (١٩ - ٢٢) عاماً، بمتوسط عمرى قدره (٢٠) عاماً، وانحراف معيارى قدره (٠.٩٤)، وتكونت أدوات الدراسة من مقياسي مهارات التفاوض (إعداد: محمد بيومي، والباحثة) والسلوك القيادي (إعداد: الباحثة)، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الطلاب الذكور والإناث في كل من مهارات التفاوض والسلوك القيادي قيد الدراسة. كما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طلاب كلية العلوم والآداب في كل من مهارات التفاوض والسلوك القيادي قيد الدراسة. وأيضاً يمكن التنبؤ بمهارات التفاوض من خلال السلوك القيادي لدى طلاب الجامعة عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: مهارات التفاوض؛ السلوك القيادي؛ طلاب الجامعة.

Abstract

The current study aimed to reveal the effect of the relationship between negotiation skills and leadership behavior among university students and to identify the differences between male and female students of the faculties of science and arts in the study variables (leadership behavior and negotiation skills). The study sample consisted of (200) Zagazig University students, ranging from Their ages ranged between (19-22) years, with an average age of (20) years, and a standard deviation of (0.94). The study tools consisted of the two scales of negotiation skills (prepared by: Mohamed Bayoumi, & the researcher, 2021) and leadership behavior (prepared by: the researcher). The results of the study revealed a statistically significant correlation between male and female students in both negotiation skills and leadership behavior under study. There is also a statistically significant correlation between students of the College of Sciences and Arts in both negotiation skills and leadership behavior under study. Also, negotiation skills can be predicted through the leadership behavior of the university students, the sample of the study.

Keywords: leadership behavior ،Negotiation skills ،university students.

مقدمة البحث:

السلوك القيادي لا يقل أهمية عن باقي المهارات الأخرى التي يسعى الأفراد إلى إمتلاكها وإكتسابها خلال مراحل نموهم المختلفة لدوره الهام في إستكمال بناء الشخصية القيادية القادرة علي الإمساك بزمام الأمور في مجالات الحياة المتعددة حيث يقوم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالقيادة باستخدام مهارات العمل مع الجماعة بشكل جيد، كما أنهم عادة ما يأخذون بزمام المبادرة ويميلون إلي التفاوض حتي في المواقف الصعبة. (عادل عبد الله، ٢٠٠٥: ٢٩). ان إتقان مهارات التفاوض مع الطلاب والأبناء في المدارس والجامعات سوف يخلق جيلاً واعياً له القدرة علي تحمل المسؤولية والنهوض بوطنه. (شادية الدقناوي، ٢٠١٥: ٤٦٤)، فنجاح عملية التفاوض يتوقف علي درجة الإستماع والإنصات، والقدرة علي تقديم الحجج والبراهين، وأيضاً في التعبير عن رأيه، والقدرة علي التفاوض هي أداة الفرد في النجاح وإنجاز ما يسعى إليه في كافة المجالات، وكافة المواقف الحياتية، التي يمر بها وخاصة في العصر الحالي، والتطور التكنولوجي، والسباق المستقبلي في الحياة العملية، مما أدى إلى وجود جيل من الشباب يحتاج دائماً إلي الحوار، والإقناع في كافة الأمور.

كما يرتبط السلوك القيادي بالعديد من المتغيرات النفسية في شخصية الفرد بمختلف المراحل العمرية وخاصة مرحلة الحياة الجامعية التي ينطلق فيها الفرد نحو الإستقلالية، والإعتماد علي النفس في إتخاذ زمام المبادرة في الكثير من المواقف ذات العلاقة بمسيرة حياته الدراسية، وتشكيل شخصيته المستقبلية. (وفاء عبدالجواد، ٢٠١٥: ٥٥).

من هنا بدأ الإهتمام بالسلوك القيادي من قبل المجتمعات للعمل علي تعزيزه وتنميته لدي الأفراد وخاصة في البيئات التعليمية، هذا وقد إهتم العديد من المنشغلين بالبحث في مجال علم النفس وعلم الإجتماع والإدارة، بدراسة السلوك القيادي لإرتباط هذا السلوك بكثير من متغيرات الشخصية، كالإتزان الإنفعالي، والجرأة، والنكاه، وتوكيد الذات وتقديرها، وجودة الحياة، والحكمة، وحسن التصرف، والإيجابية، والقدرة علي حل المشكلات وغيرها من المتغيرات النفسية، وأيضاً التركيز علي أهمية مهارات التفاوض، فالطلاب الذين يتفوقون في جانب أو أكثر من مهارات السلوك القيادي لديهم الميل إلي الإستفادة من مهارات التفاوض في إتخاذ القرار وحل المشكلات في كافة المواقف الحياتية التي يمر بها الطلاب في المرحلة الجامعية وما بعد عند الإلتحاق بسوق العمل. وهناك دراسة كمبرلي وآخرين (Kimberly & et al, 2008) التي أثبتت أن تنمية مهارات التفاوض تساهم في زيادة الثقة بالنفس وفاعلية الأداء لدي الطلبة. وما أشارت إليه أيضاً دراسة أورديني وإيجيبي (Oredein & Eigbe, 2014) فالقائد الناجح يحتاج إلي مهارات التفاوض لتكوين الأرضيات المشتركة للتغلب علي المعوقات.

والتعليم الجامعي حالياً يعمل علي إكساب الطلاب المهارات اللازمة للنجاح في حياتهم الجامعية والعملية بعد التخرج ومن ضمن هذه المهارات،مهارات التفاوض Negotiation Skills (وفاء عبد الجواد ٢٠١٥:٧٤). والتي تعد مظهراً من مظاهر الحياة اليومية لدي جميع الأفراد والمجتمعات ويستخدم الشخص التفاوض في مختلف مجالات الحياة، ويبدأ التفاوض من الأسرة ثم المدرسة، ثم الجامعة، ثم الحياة العامة، التي يعيشها الشخص.

ويعد التفاوض من الموضوعات التي عني التربويين بدراساتها سواء كان ذلك علي مستوي المدارس أو الجامعات، وذلك لأن التفاوض يعد أساساً للنقاش والحوار بين المدرسين فيما بينهم والمدرسين والطلبة وبين الطلبة وبعضهم، عوضاً عن أهمية التفاوض في تحسين مهارات التفكير الناقد والثقة بالنفس وفي هذا الإطار اهتمت العديد من الدراسات بتنمية مهارات التفاوض ودراسة تأثيره في المجال التربوي منها دراسة آنا (Ann,2015) التي أظهرت نتائجها أن التفاوض ساهم في تنمية حل المشكلات، والنظرة الإيجابية، والثقة بالنفس لدي طلبة البكالوريوس والدراسات العليا الأجنبي الذين يدرسون في كندا.

تتبع أهمية التفاوض من إهتمام الجامعات و المعاهد العلمية بتدريسه و أفراد مساحات واسعة له في الخطط الدراسية فهو يستحق كعلم أن نعطيه كل الإهتمام والدراسة.(مجدي عبد الله شرارة،٥٧:٢٠١٦).

من هذا المنطلق تسعى الباحثة في البحث الحالي إلي التعرف والتتبؤ بمهارات التفاوض من خلال السلوك القيادي لدي طلاب الجامعة ،فمن يتمتع بمهارات التفاوض يكون لديه القدرة علي القيادة بشكل جيد.

مشكلة البحث :

إن التعليم الجامعي يمتلك الإمكانيات لإعداد أجيال من قادة المستقبل الفاعلين والقادرين علي إبداع الحلول الخلاقة للعديد من المشاكل العصرية بفاعلية وهذا ما أوصت به دراسة بيريس (Preece, 2016) بفعالية استخدام مهارات التفاوض لدي طلاب الجامعة التي تمكنهم من إتقان الدور القيادي في المستقبل، فالبحث عن قيادة فعالة قادرة علي مواجهة تحديات العصر و الحياة يبدأ من الطالب الجامعي وطريقة إعداده لمواجهة التغيرات العصرية المتسارعة، وهذا الطالب يجب أن يكون لديه من مهارات التفاوض ما يمكنه من إمتلاك القدرة علي: الحل الأمثل للمشكلات،التواصل الجيد والتفاهم الفعال،تجنب تفجير الصراعات

والجدل العقيم، وذلك ما أشارت إليه أيضا دراسة أورديني وايجبي (Oredein & Eigbe, 2014) فالقائد الناجح يحتاج إلي مهارات التفاوض لتكوين الأرضيات المشتركة للتغلب علي المعوقات. فعملية التفاوض هي عملية ديناميكية تعتمد علي مهارات فنية وسلوكية لا يؤسس النجاح فيها علي إتباع طرفي التفاوض لأساليب التفاوض فقط بل إن نجاحها مرتبط بمهارة التفاوض.

وبعد إطلاع الباحثة علي بعض الدراسات السابقة لاحظت أن عدد من الدراسات الأجنبية تناولت العلاقة بين مهارات التفاوض والسلوك القيادي لكن (في حدود علم الباحثة) هناك قصور في تناول تأثير العلاقة بين مهارات التفاوض والسلوك القيادي في الأدبيات العربية، مما يؤكد علي أن هذا الموضوع في البيئة المصرية في حاجة للدراسة والبحث، ومن هنا تبلورت لدي الباحثة المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة وهي التعرف علي ما إذا كان لدي طلاب الجامعة القدرة علي ممارسة مهارات التفاوض من خلال ممارسة السلوك القيادي داخل الجامعة، ودور التعليم الجامعي في تفعيل هذه الممارسات، وهذا هو الغرض من هذه الدراسة.

ويمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيسي التالي:

هل تنبئ مهارات التفاوض علي السلوك القيادي لدي طلاب الجامعة ؟

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١) ما الفروق في درجة مهارات التفاوض بين الذكور والإناث لطلاب الجامعة ؟
- ٢) ما الفروق في درجة السلوك القيادي بين الذكور والإناث لطلاب الجامعة ؟
- ٣) هل توجد فروق في درجة مهارات التفاوض بين طلاب كليتي العلوم والآداب؟
- ٤) هل توجد فروق في درجة السلوك القيادي بين طلاب كليتي العلوم والآداب؟
- ٥) هل تنبئ مهارات التفاوض إلي السلوك القيادي لدي طلاب الجامعة ؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلي:

- ١) التعرف على الفروق في درجة مهارات التفاوض بين الذكور والإناث من طلاب الجامعة.
- ٢) التعرف على الفروق في درجة السلوك القيادي بين الذكور والإناث من طلاب الجامعة.
- ٣) التعرف على الفروق في درجة مهارات التفاوض بين طلاب كليتي العلوم والآداب.
- ٤) التعرف على الفروق في درجة السلوك القيادي بين طلاب كليتي العلوم والآداب.
- ٥) التنبؤ بمهارات التفاوض من خلال السلوك القيادي لدي طلاب الجامعة.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للبحث الحالي فيما يلي:

- ١- تكمن أهمية الدراسة الحالية في إلقاء الضوء علي متغيرين ذات أهمية لدي طلاب الجامعة وهما مهارات التفاوض والسلوك القيادي.
- ٢- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الفئة العمرية عينة الدراسة وهي مرحلة التعليم الجامعي لما يتميز فيها من تحديات و أهداف.
- ٣- ندرة الدراسات العربية التي تناولت دراسة مهارات التفاوض وعلاقته بالسلوك القيادي، حيث يتم إضافة إطار نظري ودراسات حديثة مرتبطة بموضوع الدراسة.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث الحالي فيما يلي:

- ١- يمكن الاستفادة من نتائج البحث في تسليط الضوء علي متغيرين هامين في شخصية طالب الجامعة وهما مهارات التفاوض والسلوك القيادي.
- ٢- يفيد البحث في إعداد مقاييس جديدة لقياس مهارات التفاوض والسلوك القيادي
- ٣- يقدم البحث بعض المقترحات والتوصيات للباحثين حول إعداد برامج لتنمية مهارات التفاوض والسلوك القيادي لدي طلاب الجامعة وفئات عمرية أخرى.

مفاهيم البحث الإجرائية :**المحور الأول: مهارة التفاوض:****مهارة التفاوض: Negotiation Skill**

هو أسلوب الإتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الإتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليبلغا حد الإتفاق علي تحقيق مكاسب مشتركة (أحمد فهمي: ٢٠٠٧،٣).

وتعرف الباحثة مهارة التفاوض إجرائيا بأنها هي قدرة طالب الجامعة على الأداء الناجح للتخطيط للتفاوض والاتصال والتواصل مع المتفاوضين الآخرين واستخدام استراتيجيات وتكتيكيات للوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المتفاوضة على المدى القريب والبعيد وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها طلاب الجامعة بالإجابة على مقياس التفاوض.

المحور الثاني: السلوك القيادي:

السلوك القيادي: Leading Behavior

يري أحمد بدح ووليد محمد (٢٠١٣، ١٩١، ٢١٧) أن القيادة بمفهومها المعقد تشمل بداخلها جوانب نفسية ووجدانية ومعرفية وداخلية، تسبب السلوك الخارجي أو ما يسمى بالسلوك القيادي، حيث يعد السلوك القيادي لدى الطلاب هو الترجمة الفعلية لمهاراتهم القيادية التي يمتلكونها فالسلوك القيادي أكثر ملاحظة وقابلية للقياس وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الممارسات التي يتبعها طلاب المرحلة الجامعية عند أدائهم لمهام عملهم (من حيث درجة اهتمام بالعمل أو اهتمامهم بالفرد) رغبة منهم في التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها طلاب الجامعة بالإجابة على مقياس السلوك القيادي.

محددات البحث : تتلخص محددات البحث الحالي فيما يلي :

١- الحدود المنهجية: استخدمت الباحثة المنهج الإرتباطي الوصفي في دراسة (العلاقة والتنبؤ) بين متغيرات البحث بإعتباره المنهج العلمي المناسب للتعرف علي العلاقة بين المتغيرين والعينة من طلاب جامعة الزقازيق (الفرقة الثالثة والرابعة) لكليات (العلوم - الآداب) وتطبيق مقياس لمهارات للتفاوض ومقياس للسلوك القيادي علي العينة واستخلاص النتائج.

٢- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول خلال العام الدراسي ٢٠٢١.

٣- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعة الزقازيق (كلية العلوم - كلية الآداب).

٤- عينة البحث: تتكون عينة الدراسة من طلبة وطالبات جامعة الزقازيق عينة قوامها (٢٠٠) طالبا وطالبة (ذكور-إناث) (كلية العلوم -كلية الآداب) (كلية علمية -كلية نظرية) (الفرقة الثالثة - الفرقة الرابعة) وينطبق عليهم الخصائص السيكومترية (عدم التعرض لخبرة الرسوب - مستوى إقتصادي ثقافي متوسط)

٥- أدوات البحث :

١- مقياس مهارات التفاوض (إعداد ا.د محمد بيومي خليل و الباحثة)

٢- مقياس السلوك القيادي (إعداد الباحثة)

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

تتمثل الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في:

- ١- المتوسط الحسابي.
- ٢- الانحراف المعياري.
- ٣- معامل الارتباط البسيط " بيرسون " لحساب الإتساق الداخلي .
- ٤- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد.
- ٥- معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات الداخلي .
- ٦- اختبار (ت) T. test

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم التفاوض: التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى إتقان يؤدي إلى حسم موضوع أو مشكلة ما، وفي نفس الوقت الحفاظ على المصالح المشتركة للطرفين أي أن للتفاوض ركنين أساسيين هما وجود مصلحة مشتركة ووجود موضوع أو قضية أو أكثر.

ويمكن تعريف التفاوض كما يلي: عملية يتفاعل فيها عدة أطراف وتجمعهم مصالح مشتركة لتحقيق عدة أهداف للحصول على نتائج مرغوبة ويتطلب فيه الاتصال بعدة طرق كوسيلة لتضييق مساحة الاختلاف والتوصل لمنطقة مشتركة عن طريق الحجة والإقناع.

عرف كلا من أبو المجد إبراهيم، ونايف محمد (٢٠١٣، ٩) أن مهارات التفاوض تتمثل في اتخاذ القرار - المفاجأة أو التعبير المفاجئ الأمر الواقع - الانسحاب - التدرج - المشاركة أو الصداقة - الوكالة - الخداع والتمويه.

وعرفت آمال جمعه (٢٠١٠، ٣٥) مهارات التفاوض بأنها مجموعة المهارات التي يستخدمها الطلاب أثناء مناقشة الإشكاليات والقضايا لتقريب وجهات النظر بين بعضهم البعض بهدف التوصل إلى نتيجة ترضى جميع الأطراف المشاركة في القضية ومن أمثلة هذه المهارات (الإقناع، الإنصات، الاختلاف، حل الصراع، الاتفاق).

الخصائص المميزة للعملية التفاوضية

تعتبر عملية التفاوض عملية متكاملة وليس مجرد نشاط لمواجهة موقف طارئ أو مؤقت، أو هو عبارة عن مأزق أو أزمة يسعى المفاوض للخروج أو التخلص منها، وبناء

عليه فإن هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها العملية التفاوضية وتمثل عناصر مشتركة بين جميع المواقف التفاوضية بغض النظر عن طبيعتها أو أهدافها، ومن جملة الخصائص التي يتفق الباحثون على أنها تشكل أبرز ملامح العملية التفاوضية وتحدد عناصرها الجوهرية ما يلي:

- أ- **عملية التفاوض عملية هادفة:** فأساس المفاوضات وجود قضية مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التفاوض والتفاعل والإقناع إلى إيجاد حل لها أو التوصل إلى اتفاق معين تلتزم به الأطراف المتفاوضة، والتفاوض مهما كان نوعه لا بد أن يدور حول موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية (نادر أبو شيخة، ٢٠٠٨: ٩).
- ب- **التفاوض عملية اجتماعية:** فهي تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية واتجاهات الأطراف المتفاوضة والعادات والتقاليد واللغة، كما تتأثر بالعلاقات المسابقة واللاحقة بين طرفي أو أطراف التفاوض (محمود علي، و محمد الهزايمة، ٢٠١١).
- ج- **التفاوض عملية إرادية:** حيث تتفاوض الأطراف المختلفة بسبب اعتقادهم بأنهم يمكنهم استخدام بعض أشكال التأثير للوصول إلى اتفاق أو حل أفضل بطريقة إرادية لا إجبار فيها.
- د- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم الاتفاق عليه من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد إلى ما يتراكم من علاقات، وما ينعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض (صديق عفيفي وجرمين سعد، ٢٠٠٣).
- هـ - **التفاوض هو موقف مرن** يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر للموائمة الكاملة، المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية وإتاحة وتوفير القدرات التي تمكن من التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجه العملية التفاوضية وتنشأ أثناءها (محسن الخضير، ٢٠٠٣).
- و- **التفاوض على بعد بيئي** ينطوي حيث تلعب العوامل البيئية الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية دورا هاما في صياغة السلوك التفاوضي (مصطفى أبو بكر، ٢٠٠٥: ٤).
- ز- **التفاوض فن** من حيث اعتماده على مهارات المفاوضات وخبراتهم وذكائهم ولباقتهم وقدرتهم على التصرف وحسن إدارة المواقف (نادر أبو شيخة، ٢٠٠٨).

السلوك القيادي Behavior Leadership:

تعد القيادة إحدى الدعائم الهامة في حياة المجتمع وتقدمه، وذلك لدورها الريادي والفعال في حياة الأفراد، ومع التقدم في متطلبات المجتمع أخذت القيادة تلعب دوراً مهماً في التفاعل المشترك بين أفراد المجتمع حيث أصبحت القيادة اليوم ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في كل ميادين الحياة وفي جميع مؤسسات الدولة، ومها المؤسسات التعليمية التي تلعب القيادة فيها دوراً مهماً وتحقيق الأهداف التربوية والقيادية داخل المؤسسة التعليمية (الجامعة). (مازن عبد الهادي، تحسين عبد الكريم، ٢٠٠٥: ١١٨)

فالوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل في جماعة ولصالحها في عملية تفاعل اجتماعي متبادلة بين القائد وأتباعه تحتاجها كل جماعة تريد تحقيق أهدافها. (موفق العجارمة، ٢٠١٢: ٢)

والقيادة عملية اجتماعية مستمرة تمارس من خلال دور أو سلوك في جماعة مستمرة، وتتضمن علاقات تفاعل مستقرة نسبياً بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير، ويظهر التأثير على سلوك ومشاعر أفراد الجماعة عندما يتصف سلوك القائد بالاستمرارية والاستقرار على الجماعة (Bandura, 2016: 165)

وتعرف القيادة بأنها: دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ومن يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل بلوغ هدف الجماعة. (مؤمنة الرقب، ٢٠٠٩: ١٢)

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها سلوكيات تهدف للتأثير من أجل تحسين الأداء والعمل لتحقيق الأهداف (سيف اللمكي، ٢٠١٤: ١٠٤)

مما تقدم يمكن تعريف القيادة بأنها مهارة وسلوك يتطلب درجة من قوة التأثير لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من حيث ترتيب الأولويات وأن يكون للقائد سمات تميزه للقيام بمهامه في قيادة مجموعته.

السلوك القيادي لدى الطلبة:

يرى أحمد بدح ووليد محمد (٢٠١٣ : ١٩١) أن القيادة مفهوم معقد يشمل بداخله جوانب نفسية ووجدانية ومعرفية وداخلية، تسبب السلوك الخارجي أو ما يسمى بالسلوك القيادي. ويعد السلوك القيادي لدى الطلبة هو الترجمة الفعلية لمهاراتهم القيادية التي يمتلكونها، فالسلوك هو الأكثر ملاحظة وقابلية للقياس.

لذا حرص الكثير من الباحثين على قياس السلوك القيادي بخصائصه وأبعاده ومن أشهرهم Posner & Kouzas وما أتيا به عن الممارسات القيادية كمجموعة من السلوكيات القابلة للقياس والتي يمكن تعلمها.

هذا ويمكن تحديد السلوك القيادي في ستة أبعاد رئيسية كالتالي :

أ- **تحمل المسؤولية:** أن يكون الشخص لديه شعور كامل باحترام لنفسه وذاته ومن القرارات التي يقوم باتخاذها في أوقات صعبة بكل ثقة وأيضاً قادر على تحمل نتائج قراراته وعدم إلقاء الخطأ على الآخرين.

ب- **التخطيط:** و هو المسار الذي تم تحديده مسبقاً من أجل تحقيق أهدافه المحددة والوصول إليها خلال فترة معينة مع توظيف الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ج- **العمل بروح الفريق:** ويعني توحيد رؤية مجموعة من الأفراد يمتلكون الرغبة في التعاون لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف بحيث لا يستطيع أي فرد تحقيق هذا الهدف بمفرده ولذا تجتمع المهارات والقوى الفردية التي يمتلكها كل فرد للوصول إلى إنجاز هدف مشترك.

د- **التواصل مع الآخرين:** هو نشاط إنساني يؤدي إلى التواصل بين الأفراد، الغرض منه تبادل المعلومات، وهو نشاط ذو طبيعة خاصة يجب أن يتسم بالمرونة والذكاء، لأنه متواصل غير متقطع للتمكن من إقامة حوار هادف لتحقيق أهداف مشتركة.

هـ - **اتخاذ القرار:** هو عملية المفاضلة تم الاختيار بين عدة بدائل متاحة بعد جمع البيانات ومعالجتها للوصول إلى أفضل خيار يساعد في تحقيق الأهداف الموضوعية.

فالقيادة هي مفهوم مركب يتناول خصائص نفسية ومعرفية ووجدانية داخلية، يعتمد عليها السلوك الخارجي الظاهر ممن يمتلك تلك الخصائص والعوامل النفسية، ويسمى السلوك القيادي الذي ركز كثير من الباحثين جهودهم في دراسته للتعرف على ما يقوم به القائد من سلوك وتصرفات ومؤشرات تدل على مدى امتلاكه لصفة القيادة .

الدراسات السابقة :

سوف يتم عرض دراسات سابقة حسب ما إطلعت عليه الباحثة وتناولت المحورين :
دراسة ديفرو (Devereaux, 2004) هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية مهارات التفاوض وممارسات القيادة في تطوير العملية التعليمية. تكونت عينة الدراسة من (٧٨) مدرس (٦)

مدبرين وقد تم اختبار العينة بطريقة عشوائية من ٦ مدارس مختلفة. وقد تم استخدام بعض الأدوات المتنوعة في الدراسة:- المقابلة.- مقياس القيادة والتعلم (Driver, 2002).- مقياس القيادة والإدارة (Leith Wood & Jantzi, 1997). توصلت نتائج الدراسة إلى:- أوصت الدراسة بأنه لا بد من دعم عمليات التواصل وتبادل الآراء والادماج والثقة والقيادة المشتركة وزيادة دعم وتشجيع الطلاب وذلك لرفع مستوى أداء الطلاب والذي يرفع من مستوى التعلم التنظيمي- وأوضحت الدراسة أن ادماج المعلم مع المسئول (المدير) داخل المجموعة أدى إلى تبادل الخبرات والمعلومات والتجارب وزيادة المشاركة الجماعية والذي أدى بدوره إلى تطوير الأفكار والابتكار في حل المشكلات التعليمية- وأشارت الدراسة أن وضع المعلم خارج المجموعة مع المسئول (المدير) أعاق قدرة المعلم على نقل المعلومات والخبرات التعليمية ولم يعطي الفرصة لكي يساهم بمعارفه وتجاربه أثناء العمل- أكدت الدراسة على أهمية مشاركة المعلمين مع المسئولين في المدارس وذلك لتبادل الأفكار وزيادة المشاركة الجماعية والذي ينعكس بدوره على تطوير العملية التعليمية.

دراسة جوريف (Joseph, 2006) وقد هدفت إلى معرفة سمات وخصائص القيادي (الرؤية - تحديد الهدف - التواضع - المرونة - الثقة) واستراتيجيات التفاوض. تكونت عينة الدراسة من (١٨٢) موظفاً. واستخدم الباحث بعض الأدوات المتنوعة منها:- مقياس لقياس سمات القيادي (Dennis & Winston, 2003).- مقياس لقياس استراتيجيات التفاوض (Chandler & Judge, 1998). توصلت نتائج الدراسة إلى:- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين خصائص القيادي (الرؤية - تحديد الهدف - التواضع - المرونة - الثقة) واستراتيجيات التفاوض- وأوضحت الدراسة أن المفاوض أو القيادي المحترف يتميز ببعض السمات مثل القدرة على التنبؤ، تحديد الأهداف، المرونة، التخطيط، التفاعل والتركيز لاستيعاب المشاكل المطروحة، تقدير الاحتمالات، أساليب حل المشاكل وتطوير البدائل.

و دراسة كيفين - بيترسن (Kiffin- Petersen, 2006) هدفت الدراسة إعداد دورة تدريبية لتنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الدراسات العليا. تكونت عينة الدراسة من (٢٤) طالباً من طلاب الدراسات العليا (ماجستير - إدارة الأعمال) بجامعة أستراليا وقد تم تقسيم العينة إلى مجموعتين: المجموعة الأولى: تكونت من (١٢) طالب وتمثل (المجموعة التجريبية). المجموعة الثانية: تكونت من (١٢) طالب وتمثل (المجموعة الضابطة). استخدم

الباحث بعض الأدوات المتنوعة منها:- استمارة بيانات عامة- المقابلة-إعداد الدورة التدريبية باسم (دورة التفاوض، القائمة على نظرية التعلم التجريبي ونظرية التعلم الاجتماعي (باندورا) واستغرقت هذه الدورة ثلاثة أشهر.توصلت نتائج الدراسة إلى:-فاعلية الدورة التدريبية في تنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الدراسات العليا-وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في مهارات التفاوض لصالح المجموعة التجريبية.

دراسة شميلي ووارفيلد وكوفمان (Shmueli, Warfield & Kaufman,

2009)هدفت الدراسة إلى تطوير مهارات التفاوض لدى بعض القياديين، وكذلك معرفة السمات والخصائص لدى القائد المحترف.وقد تم استخدام بعض الأدوات المتنوعة منها:- المقابلة- استمارة بيانات عامة- مقياس القيادة والتعلم.توصلت نتائج الدراسة إلى:أن عملية صنع القرار داخل أي منظمة من المنظمات تستلزم مهارات التفاوض، فهذه المهارات لدى القياديين تزيد من صقل معرفتهم وقدراتهم من الكشف عن مجريات الأمور والأحداث وكيفية إدارة الأزمات، وتقوم العملية التفاوضية على عدة مبادئ وتتمثل في:(١) مبدأ القدرة الذاتية: يتعلق هذا المبدأ بقدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها، وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض، وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث تفكيره وسلوكه.(٢) مبدأ المنفعة: يرتكز هذا المبدأ على الفوائد والمنافع التي يسعى كل طرف من أطراف التفاوض إلى تحقيقها من عملية التفاوض.(٣) مبدأ الالتزام: يتضمن هذا المبدأ الالتزام الكامل لدى كل طرف من أطراف التفاوض بالعمل على تحقيق الأهداف، والمنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها، من ناحية وتنفيذها يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض.(٤) مبدأ العلاقات المتبادلة: يقوم هذا المبدأ على التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل أثناء وبعد المفاوضات.

دراسة بوزنر (BZ .Posner,2009)كما هدفت الدراسة لدراسة التغيرات في

السلوك القيادي للطلبة في الجامعة الخاصة التي تقع في (West Coast). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي،تكونت عينة الدراسة من (٨٧٥) من الطلاب المستجدين والخريجين لعدد (١٠) كليات، وأداتها مقياس لقياس السلوك القيادي مكون من خمسة أبعاد (تشكيل القواعد - التمكين- الرؤية المشتركة - التحدي - التشجيع)، وأظهرت النتائج وجود فروق في

الإستجابة في الأداة وجميع الأبعاد بين الطلبة المستجدين والخريجين لصالح الخريجين وبين الملتحقين في برامج تدريبية للقيادة وغير الملتحقين لصالح الملتحقين .

هدفت دراسة جوميز (Gomez, 2013) التعرف علي السلوك القيادي لدي الطلبة في جامعة (US Graduate University) كمنبئ للاستمرار في الجامعة . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت العينة (٣٠٣) من الطلبة ممن التحق مسبقا في برنامج الدكتوراه في القيادة ومن أدواتها مقياس السلوك القيادي المكون من خمسة أبعاد (تشكيل القواعد -التمكين -الرؤية المشتركة -التحدي -التشجيع) وكشفت الدراسة عن وجود فروق في السلوك القيادي بين متوسطات استجابة العينة عن بعد تشكيل القواعد ممن أتمموا الدراسة ومن تسرب منها لصالح الخريجين، ولا توجد فروق بين بقية الأبعاد أو الأداة ككل، كما وجدت فروق بين الذكور والإناث للخريجين الذكور في بعد تشكيل القواعد، بينما لصالح الإناث في بعد التشجيع، ولا توجد فروق بينهم في بقية الأبعاد أو الأداة ككل، كما أن بعد تشكيل القواعد كان من المنبئات لإتمام الدراسة في البرنامج .

دراسة اورديني وإيجيبي (Oredein & Eigbe, 2014) هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين مهارات التفاوض والأسلوب القيادي في حل الخلافات والنزاعات الجامعية. تكونت عينة الدراسة من (١٨٠) موظفاً أكاديمياً، (٣٦٠) طالباً جامعياً من جامعة إيباوان وجامعة ليد سيتي بنيجيريا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: -وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مهارات التفاوض والأسلوب القيادي في حل الخلافات والنزاعات الجامعية-وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة (الذكور والإناث) في مهارات التفاوض لصالح الذكور-أوضحت الدراسة أن عملية التفاوض تؤثر تأثيراً كبيراً على كيفية حل النزاعات بين الجامعات وخصوصاً عندما تجري عملية التفاوض على النحو السليم، كما أن السلوك القيادي لا يقل أهمية عن باقي المهارات الأخرى التي يسعى الأفراد إلى امتلاكها وذلك لدورها الهام في بناء الشخصية القيادية واتجاه الفرد نحو المسؤولية والاستقلالية واتخاذ زمام المبادرة في كثير من المواقف والأزمات. فالقائد الناجح يحتاج إلى مهارات التفاوض من أجل حل أي صراع داخل أي منظمة.

دراسة جونز (Jones, 2015) هدفت إلي معرفة العلاقة بين مهارات التفاوض والتفكير النقدي، وكذلك معرفة العلاقة بين أسلوب القيادة والتفكير النقدي لدى عينة من الطلاب. تكونت عينة الدراسة من (٨٤) طالب وقد تم تقسيمهم إلى مجموعتين: المجموعة الأولى: تكونت من

(٤٢) طالب من طلاب المرحلة الجامعية (المجموعة التجريبية). المجموعة الثانية: تكونت من (٤٢) طالب من طلاب الدراسات العليا (المجموعة الضابطة). وقد استخدم الباحث بعض الأدوات المتنوعة منها: - مقياس التفكير النقدي (Watson- Classer, 2000) - استبيان لقياس قيادة الفريق (Lafasto & Larson, 2001) - تدريبات على مهارات التفاوض (Barry, Lewicki & Saunders, 2015) وتوصلت نتائج الدراسة إلى: - وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مهارات التفاوض والتفكير النقدي لدى طلاب الجامعة وطلاب الدراسات العليا - وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أسلوب القيادة والتفكير النقدي لدى أفراد العينة - وأوضحت الدراسة أن أسلوب قيادة الفريق عامل رئيسي لا غنى عنه فهو ضروري لزيادة مهارات التفاوض والتفكير النقدي لدى الطلاب.

دراسة شاديه محمد جابر الدقاوي (٢٠١٥) وهدفت إلى تنمية مهارات التفاوض لدي الطلاب من خلال: التعرف علي مهارات التفاوض الشخصية لدي طلاب التربية العملية شعبة الإعلام التربوي، والتعرف علي المعوقات التي تحول دون تطبيق عمليات التفاوض. اعتمدت الدراسة علي منهج البحث بالعينة، وقد بلغ حجم العينة ٥٤ طالب وطالبة بالفترتين الثالثة والرابعة للعام الجامعي ٢٠١٢-٢٠١٣ م، واعتمدت الدراسة علي الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلي ما يلي: تعتبر المهارات الشخصية لطلاب التربية العملية هي مفتاح عملية التفاوض - من معوقات التفاوض تدخل بعض مشرفي التربية العملية أثناء عملية التفاوض، وعدم تعاونهم، وتصرف بعضهم بانفعال.

دراسة شذي مارق البقمي (٢٠١٥) وهدفت مستوي ممارسة استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدي مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر حول مستويات ممارسة الاستراتيجيات وعمليات اتخاذ القرار باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة) وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣٦) وكيل ومعلم، اختيروا بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، ولجمع البيانات استخدمت استبانة مكونة من محورين الأول استراتيجيات التفاوض، والثاني اتخاذ القرار وقد تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها. ودراسة بيرس (Preece, 2016) هدفت الدراسة معرفة أثر استخدام مهارات التفاوض في تعزيز السلوك القيادي عند طلاب الجامعة. تكونت عينة الدراسة من (٤) طلاب وقد تم تقسيم

العينة إلى مجموعتين: المجموعة الأولى: تكونت من (٢) طالب من طلاب كلية التربية (المجموعة التجريبية). المجموعة الثانية: تكونت من (٢) طالب من طلاب كلية العلوم الاجتماعية (المجموعة الضابطة). وقد استخدم الباحث بعض الأدوات المتنوعة ومنها: - المقابلة والتي تضمنت أسئلة حول مهارات التفاوض وفائدتها وأبعادها وتأثيرها على المجتمع - جلسات تدريبية لتعلم مهارات التفاوض وتوصلت نتائج الدراسة إلى: -فعالية استخدام مهارات التفاوض في تعزيز السلوك القيادي لدى طلاب الجامعة -أوصت الدراسة بتدريب الطلاب على مهارات التفاوض التي تمكنهم من إتقان الدور القيادي في المستقبل بهدف خدمة المجتمع وخلق جيل قيادي قادر على تطوير المجتمع والعمل على تقدمه.

دراسة ايمان ربيع صفوان (٢٠١٦) كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين مهارات التفاوض والعوامل الخمس الكبرى للشخصية لدى طلاب جامعة أسيوط فرع الوادي الجديد لدي عينة من كليات عملية (طب بيطري- علوم) ونظرية (آداب - تربية) كأقسام أدبية وقد استخدمت الباحثة مقياس مهارات التفاوض (إعداد إبراهيم سعد، ٢٠١٥) مقياس العوامل الخمس الكبرى (اعداد كوستا وماكري تعريب بدر الأنصاري، ١٩٩٢)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وكانت نتائج الدراسة حيث أن مهارات التفاوض (التواصل - التحدث - الإنصات - حل المشكلات واتخاذ القرار - طرح الأسئلة - الإقناع - التحكم في الانفعال - الغضب) ايجابية مع العوامل (الانبساطية - المقبولية - الانفتاح علي الخبرة - يقظة الضمير) وسلبية مع العصابية وكانت ايجابية مع مهارات التحكم في الغضب.

دراسة سلطان الديحاني و عنود الخالدي (٢٠١٨) هدفت إلى تعرف درجة تأثير الإعداد الأكاديمي في إكساب السلوك القيادي لطلبة جامعة الكويت من وجهة نظرهم، اتبعت الدراسة في منهجها المنهج الوصفي المسحي وأداتها الاستبانة، وطبقت علي عينة عشوائية بسيطة قوامها (٦٧٦) طالبا وطالبة، وكانت النتائج، أهمها: درجة تأثير الإعداد الأكاديمي في جامعة الكويت في إكساب السلوك القيادي كانت درجة تأثير متوسطة - جميع الأبعاد جاءت بدرجة متوسطة باستثناء بعد التمكين جاء بدرجة مرتفعة وجاءت مرتبة تنازليا كالتالي: التمكين، تشكيل القواعد، التحدي، التشجيع، الرؤية المشتركة- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة حول درجة تأثير الإعداد الأكاديمي بجامعة الكويت في إكساب السلوك

القيادي تبعا لمتغير الكلية لصالح الكليات المهنية والأدبية والمعدل التراكمي لصالح ذوي المعدلات (٣٠١-٤) .

دراسة كاندي (Canady, 2019) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مهارات التفاوض والقدرة على اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس. تكونت عينة الدراسة من (٤) من مديري المدارس بولايات فلوريدا. استخدم الباحث بعض الأدوات المتنوعة منها: - استمارة بيانات ديموجرافية. - المقابلة الشخصية - مقياس لقياس مهارات التفاوض. توصلت نتائج الدراسة إلى: - وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مهارات التفاوض والقدرة على اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس - أوضحت الدراسة أن هناك شروط ومواصفات ينبغي توافرها في المدير أو عضو فريق التفاوض وأهمها (مهارة التحدث والتعبير والاستماع والإنصات - قوة الشخصية والقدرة على التفهم والحوار والتأثير - القدرة على المناورة وتوظيف البيانات والوثائق والمعلومات - توافر الخبرة والكفاءة في التخصص لكل عضو - القدرة على اكتشاف مناطق القوة والضعف - القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتوصل إلى حلول واتفاقات.

تعقيب على الدراسات السابقة :

يلاحظ من الدراسات السابقة وحدة الهدف مع الدراسة الحالية وهو البحث في علاقة متغير مهارات التفاوض بمتغير السلوك القيادي كدراسة (Preece, 2016)، (Oredein & Eigbe, 2014)، (Jones, 2015)، دراسة (Deveraux, 2004)، دراسة (Joseph, 2006) بينما هناك دراسات هدفت إلى تنمية مهارات التفاوض كما في دراسة (شاديه الدقناوي ٢٠١٥) لدى طلاب التربية العملية شعبة الإعلام التربوي، دراسة (Kiffin & Petersen, 2009) لدى طلاب الدراسات العليا، دراسة (Shmueili, Warfield & Kaufman, 2009) لدى بعض القياديين وهدفت (دراسة شذي البقمي ٢٠١٥) إلى التعرف على مستوى ممارسة إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار - وهناك دراسات تناولت العلاقة بين متغير مهارات التفاوض ومتغيرات أخرى كدراسة (إيمان صفوان ٢٠١٦) التي بحثت متغير العوامل الخمس الكبرى للشخصية ودراسة (Canady, 2019) ومتغير اتخاذ القرار .

كما يوجد دراسات هدفت لدراسة متغير السلوك القيادي للطلبة كمنبئ للإستمرار في الجامعة كدراسة (Gomez, 2013) ، ودراسة (Posner, 2009) والتي هدفت لدراسة التغيرات في

السلوك القيادي، بينما هدفت دراسة (الديحاني والخالدي، ٢٠١٨) للتعرف علي درجة تأثير الإعداد الأكاديمي في إكساب السلوك القيادي للطلبة .

ويلاحظ وحدة العينة في الدراسة الحالية وعدد من الدراسات السابقة وهي عينة طلاب الجامعة. كدراسة (Preece, 2016)، ودراسة (Oredein & Eigbe, 2014)، ودراسة (Jones, 2015) و دراسة (إيمان صفوان ٢٠١٦) ودراسة (Posner, 2009) ودراسة (Gomez, 2013) ودراسة (الديحاني والخالدي ٢٠١٨)، بينما دراسة (Kiffin & Petersen, 2006) لدي طلاب الدراسات العليا ودراسة (شاديه الدقناوي ٢٠١٥) لطلبة التربية العملية شعبة الإعلام التربوي، وأيضا دراسة (شذي البقمي ٢٠١٥) و دراسة (Canady, 2019) موجهة لمديري المدارس الثانوية ودراسة (Shmueili, Warfield & Kaufman, 2009)، ودراسة (Joseph, 2006) لبعض القياديين ودراسة (Deveraux, 2004) لدي عينة من المعلمين.

تعددت المنهجيات المتبعة في الدراسات السابقة بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها. فنتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التالية في المنهج الوصفي الإرتباطي كدراسة (Canady, 2019)، ودراسة (Joseph, 2006)، ودراسة (إيمان صفوان ٢٠١٦)، ودراسة (شذي البقمي ٢٠١٥)، أما دراسة (Gomez 2013)، ودراسة (Posner, 2009)، ودراسة (Oredein & Eigbe, 2014)، ودراسة (Deverau, 2004) ودراسة (Shmueili, 2009) (Warfield & Kaufman, اعتمدت المنهج الوصفي، بينما دراسة (شاديه الدقناوي ٢٠١٥) اعتمدت علي منهج البحث بالعينة، وأيضا دراسة (الديحاني، الخالدي ٢٠١٨) المنهج الوصفي المسحي، اما دراسة (Preece, 2016)، ودراسة (Jones, 2015)، ودراسة (Kiffin & Petersen, اعتمدت المنهج التجريبي.

- أداة الدراسة: في بعض الدراسات كانت الإستبانة هي الأداة لقياس مهارات التفاوض كدراسة (شاديه الدقناوي ٢٠١٥) وفي دراسة (شذي البقمي، ٢٠١٥) تم استخدام استبانة مكونة من محورين الأول استراتيجيات التفاوض والثاني اتخاذ القرار، بينما تم الإستبانة بمقياس مهارات التفاوض في دراسة (إيمان صفوان ٢٠١٦)، تم إستخدام مقياس السلوك القيادي في دراسة (Posner, 2009)، ودراسة (Gomez, 2013)، وتم استخدام الإستبانة لقياس السلوك القيادي كما في دراسة (الديحاني والخالدي، ٢٠١٨)، في دراسة (Preece, 2016) تم استخدام المقابلة واعداد برنامج تدريبي لتعلم مهارات التفاوض، دراسة (Oredein & Eigbe, 2014) استخدم

مقياس التفاوض واستبانة، دراسة (Deverau, 2004) تم استخدام المقابلة، مقياس القيادة والتعلم (Driver, 2002) مقياس القيادة والادارة (Leith, wood & Jantizi, 1997)، دراسة (Jones, 2015) استخدم مقياس التفكير النقدي (Watson, Classer, 2000)، استبيان لقياس قيادة الفريق (Lafasto & Larson, 2001)، تدريبات علي مهارات التفاوض (Barry, Lewicki & Saunders, 2015)، دراسة (Kiffin & Petersen, 2006) استخدم استمارة بيانات عامة، المقابلة، إعداد دورة تدريبية علي مهارات التفاوض، دراسة (Canady, 2019) تم استخدام بيانات ديموجرافية، المقابلة الشخصية، مقياس مهارات التفاوض، دراسة (Joseph, 2006) استخدم مقياس سمات القيادي، مقياس استراتيجيات التفاوض، ودراسة (Shmueili, Warfield & Kaufman, 2009) تم استخدام المقابلة، استمارة بيانات عامة، مقياس القيادة والتعلم .

منهجية البحث وإجراءاته :

منهج البحث

اعتمدت الباحثة في البحث الحالي على المنهج وصفي إرتباطي في دراسة (العلاقة والتنبؤ) بين متغيرات البحث، ويستخدم المنهج الإرتباطي لمعرفة مقدار وإتجاه العلاقة بين متغيرين وهما: مهارات التفاوض والسلوك القيادي، وأيضاً التنبؤ بمهارات التفاوض من خلال السلوك القيادي لدي عينه من طلاب الجامعة.

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث من طلاب وطالبات كليتي العلوم والآداب بجامعة الزقازيق؛ حيث أُجريت الدراسة على عينة من طلاب المرحلة الجامعية، أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة في بحثها الأدوات التالية:

١) مقياس مهارات التفاوض (إعداد: محمد بيومي، الباحثة).

٢) مقياس السلوك القيادي (إعداد: الباحثة).

وفيما يلي عرض هذه الأدوات بشئ من التفصيل:

- حساب المعاملات العلمية لكل من مقياس (مهارات التفاوض - السلوك القيادي) قيد الدراسة:

أولاً / حساب معامل الصدق لمقياس مهارات التفاوض قيد الدراسة: تم حساب معامل الصدق

لمقياس مهارات التفاوض عن طريق (الصدق التمييزي)، وكما يتضح في الجدول (١).

- الصدق التمييزي: لإيجاد معامل الصدق لمقياس مهارات التفاوض قامت الباحثة بالحصول

على الإستجابات الخاصة بمفردات المقياس من أفراد عينة البحث الإستطلاعية البالغ عددها

(١٠٠) طالب من طلاب الجامعة من مجتمع الدراسة وبخلاف العينة الأساسية، ثم قامت

بإجراء المقارنة الطرفية بحساب دلالة الفروق بين متوسطي الإربعيين (الأعلى، الأدنى) بعد

أن قامت بترتيب البيانات ترتيباً تصاعدياً، وكما يتضح في جدول (٥).

جدول (١): دلالة الفروق بين متوسطي درجات الإربعيين (الأعلى - الأدنى) للأبعاد

والدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض قيد الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الإربعي الأدنى ن = ٢٥		الإربعي الأعلى ن = ٢٥		الأبعاد والدرجة الكلية
		٢ع	٢م	١ع	١م	
٠.٠١	**١١.٢٥٦	٠.٨١٠	٩.٣٦٠	٠.٥٧٧	١١.٦٠٠	مهارة تحديد الهدف من التفاوض
٠.٠١	**٩.٢٦٧	١.٢٨٢	٦.٣٢٠	٠.٩٨٨	٩.٣٢٠	مهارة إدارة ضغوط التفاوض
٠.٠١	**٧.٥٧٠	٠.٨٧٠	٧.٥٦٠	٠.٦٤٦	٩.٢٠٠	مهارة كسب قبول التفاوض
٠.٠١	**٨.٥٥٠	٠.٦٩٠	٧.٦٨٠	١.٢٢٢	١٠.٠٨٠	مهارة كسب وسيط محايد
٠.٠١	**٦.٤٦٤	١.٧٩١	٨.٩٦٠	٠.٤٩٠	١١.٣٦٠	مهارة إدارة عملية التفاوض
٠.٠١	**١٣.١٨٢	٠.٩١٧	٨.٤٤٠	٠.٤٤٠	١١.١٢٠	مهارة الإتفاق على مبادئ حاكمية للتفاوض
٠.٠١	**١٥.١٦٤	٠.٨٧٩	٨.٢٤٠	٠.٥٨٣	١١.٤٤٠	مهارة العرض الجيد لموضوع التفاوض
٠.٠١	**٦.٧٥٨	١.١٣٦	٨.٠٤٠	١.٢٨٧	١٠.٣٦٠	مهارة حسن إستخدام أساليب إدارة الموقف التفاوضي
٠.٠١	**٩.٨٨٤	١.٢٦١	٨.٥٦٠	٠.٣٧٤	١١.١٦٠	مهارة التعاقد التفاوضي
٠.٠١	**١٠.٧٧٢	٨.٦٤٩	٧٣.١٦٠	٥.٨٣٧	٩٥.٦٤٠	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (١) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١) بين متوسطي درجات الإرباعيين (الأعلى، الأدنى) في الأبعاد والدرجة الكلية لدرجات طلاب العينة الإستطلاعية في مقياس مهارات التفاوض لصالح متوسط درجات الإرباعي الأعلى، مما يدل على صدق هذا المقياس وقدرته على التمييز بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة.

ثانياً : حساب معامل الثبات: تم حساب معامل الثبات لمفردات وأبعاد مقياس مهارات التفاوض بطريقتين مختلفتين (ألفا كرونباخ)، (التجزئة النصفية بطريقتي سبيرمان - براون وجتمان)، وكما يتضح في الجدولين (٢)، (٣).

جدول (٢): حساب معامل الثبات للمفردات الخاصة بمقياس مهارات التفاوض قيد الدراسة $n = 100$

معامل	م	البعد	معامل	م	البعد	معامل	م	البعد
إلفا			إلفا			إلفا		
كرونباخ			كرونباخ			كرونباخ		
٠.٨٦٧	١	مهارة العرض الجيد لموضوع التفاوض	٠.٨٧٠	١	مهارة كسب وسيط محايد	٠.٨٦٨	١	مهارة تحديد الهدف من التفاوض
٠.٨٧٠	٢		٠.٨٧٣	٢		٠.٨٧٨	٢	
٠.٨٧٢	٣		٠.٨٧٤	٣		٠.٨٧٤	٣	
٠.٨٧٠	٤		٠.٨٦٩	٤		٠.٨٨٢	٤	
٠.٨٧٣	١	مهارة حسن إستخدام أساليب إدارة الموقف التفاوضي	٠.٨٦٤	١	مهارة إدارة عملية التفاوض	٠.٨٨٤	١	مهارة إدارة ضغوط التفاوض
٠.٨٧٠	٢		٠.٨٧٥	٢		٠.٨٧٨	٢	
٠.٨٦٤	٣		٠.٨٦٩	٣		٠.٨٧٠	٣	
٠.٨٧١	٤		٠.٨٦٨	٤		٠.٨٧٩	٤	
٠.٨٧٣	١	مهارة التعاقد التفاوضي	٠.٨٧٢	١	مهارة الإتفاق على مبادئ حاكمة للتفاوض	٠.٨٧٦	١	مهارة كسب قبول التفاوض
٠.٨٧٢	٢		٠.٨٦٦	٢		٠.٨٧٣	٢	
٠.٨٦٨	٣		٠.٨٦٥	٣		٠.٨٧٢	٣	
٠.٨٦٦	٤		٠.٨٧٧	٤		٠.٨٧٢	٤	

- قيمة ألفا كرونباخ الكلية = ٠.٨٨٥

يتضح من جدول (٢) أن معاملات الثبات للمفردات الخاصة بمقياس مهارات التفاوض، تتراوح ما بين (٠.٨٦٤ - ٠.٨٨٤) وجميعها قيم مرتفعة، كما يلاحظ أن قيم ألفا كرونباخ المحسوبة كانت أقل من قيمة (ألفا كرونباخ الكلية) لجميع المفردات وبالتالي لم يتم حذف أي من مفردات المقياس.

جدول (٣): حساب معاملات الثبات بطريقتي (الفا كرو نباخ، التجزئة النصفية) لأبعاد مقياس مهارات التفاوض قيد الدراسة

$$ن = ١٠٠$$

م	أبعاد المقياس	ألفا	
		كرونباخ	سبيرمان - براون
١	مهارة تحديد الهدف من التفاوض	٠.٨٠٢	٠.٨٤٩
٢	مهارة إدارة ضغوط التفاوض	٠.٨٣٨	٠.٩٣٤
٣	مهارة كسب قبول التفاوض	٠.٧٨٤	٠.٨٣٣
٤	مهارة كسب وسيط محايد	٠.٧٦٢	٠.٨٧٤
٥	مهارة إدارة عملية التفاوض	٠.٧٥٨	٠.٩٤٩
٦	مهارة الإتفاق على مبادئ حاکمة للتفاوض	٠.٧٥٢	٠.٨٨٠
٧	مهارة العرض الجيد لموضوع التفاوض	٠.٧٧٦	٠.٩٧٦
٨	مهارة حسن إستخدام أساليب إدارة الموقف التفاوضي	٠.٧٥٧	٠.٩٤٠
٩	مهارة التعاقد التفاوضي	٠.٧٥٦	٠.٩٨٨

- قيمة ألفا الكلية = ٠.٨٤٠

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الثبات للأبعاد التسعة المكونة لمقياس مهارات التفاوض قد حققت قيمة مرتفعة، حيث تراوحت بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (٠.٧٥٢، ٠.٨٣٨)، كما لوحظ تقارب متجه معاملات الثبات الخاصة بأبعاد المقياس في كل من طريقتي "سبيرمان - براون، جتمان" حيث تراوحت في سبيرمان - براون ما بين (٠.٨٣٣، ٠.٩٨٨) وفي جتمان ما بين (٠.٧٨٦، ٠.٩٢٢)، مما يدل على تمتع هذا المقياس بدرجة عالية من الثبات.

ثالثاً: حساب الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بتطبيق مقياس مهارات التفاوض على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها (١٠٠) طالب من مجتمع الدراسة وبخلاف العينة الأساسية، حيث تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس بحساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي

تنتمي إليه، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من الأبعاد التسعة والدرجة الكلية للمقياس، وكما يتضح في الجدولين (٤)، (٥).

جدول (٤): معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه لأفرد العينة الاستطلاعية في مقياس مهارات التفاوض قيد الدراسة ن = ١٠٠

معامل الارتباط	م	البُعد	معامل الارتباط	م	البُعد	معامل الارتباط	م	البُعد
**٠.٩٤٦	١	مهارة العرض الجيد لموضوع التفاوض	**٠.٧٤٧	١	مهارة كسب وسيط محايد	**٠.٦٥١	١	مهارة تحديد الهدف من التفاوض
**٠.٧٦٣	٢		**٠.٤٩٩	٢		**٠.٧٣٠	٢	
**٠.٧٣٤	٣		**٠.٧١٥	٣		**٠.٤٤٤	٣	
**٠.٨٥٤	٤		**٠.٥٤٩	٤		**٠.٦٣٠	٤	
**٠.٧٠٤	١	مهارة حسن إستخدام أساليب إدارة الموقف التفاوضي	**٠.٨٣٠	١	مهارة إدارة عملية التفاوض	**٠.٧٤١	١	مهارة إدارة ضغوط التفاوض
**٠.٨٣٩	٢		**٠.٦٠٥	٢		**٠.٨٤٤	٢	
**٠.٧٧٨	٣		**٠.٧٧٣	٣		**٠.٦٧٥	٣	
**٠.٥٩٠	٤		**٠.٧٦٠	٤		**٠.٥٨٣	٤	
**٠.٦٣٨	١	مهارة التعاقد التفاوضي	**٠.٧٤٨	١	مهارة الإتفاق على مبادئ حاکمة للتفاوض	**٠.٨٣٧	١	مهارة كسب قبول التفاوض
**٠.٧٢٩	٢		**٠.٦٠٩	٢		**٠.٦٣١	٢	
**٠.٥٩٢	٣		**٠.٧٤٩	٣		**٠.٥٩١	٣	
**٠.٩٣٩	٤		**٠.٥٣١	٤		**٠.٥٤٢	٤	

** دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من جدول (٤) أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين جميع مفردات المقياس والبُعد الذي تنتمي إليه كل مفردة، وذلك في الأبعاد التسعة التي يتكون منها المقياس ويوضح جدول (٥) العلاقة الارتباطية بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض قيد البحث.

جدول (٥): حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض قيد البحث ن = ١٠٠

م	البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	مهارة تحديد الهدف من التفاوض	**٠.٤٠٤	٠.٠١
٢	مهارة إدارة ضغوط التفاوض	**٠.٢٩٣	٠.٠١
٣	مهارة كسب قبول التفاوض	**٠.٥٥٦	٠.٠١
٤	مهارة كسب وسيط محايد	**٠.٧١٤	٠.٠١
٥	مهارة إدارة عملية التفاوض	**٠.٧٣٩	٠.٠١
٦	مهارة الإتفاق على مبادئ حاکمة للتفاوض	**٠.٧٧٤	٠.٠١
٧	مهارة العرض الجيد لموضوع التفاوض	**٠.٦٤٤	٠.٠١
٨	مهارة حسن إستخدام أساليب إدارة الموقف التفاوضي	**٠.٧٤٠	٠.٠١
٩	مهارة التعاقد التفاوضي	**٠.٧٤٧	٠.٠١

يتضح من جدول (٥) أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين درجة كل بُعد من الأبعاد التسعة المكونة لمقياس مهارات التفاوض والدرجة الكلية للمقياس، مما يدل على أن هناك إتساق ما بين المفردات والأبعاد والدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض قيد الدراسة.

(٢) مقياس السلوك القيادي (إعداد: الباحثة). هو قياس قدرة الطالب على السلوك القيادي، والتي تتمثل في (تحمل المسؤولية - التخطيط - العمل بروح الفريق - التواصل مع الآخرين - اتخاذ القرار)

وعلى الرغم من تعدد المقاييس الخاصة بقياس السلوك القيادي، إلا أن الباحثة - في حدود إطلاعها - لم تجد مقياساً للسلوك القيادي يتناسب مع طبيعة المرحلة العمرية لعينة الدراسة أو مع ثقافة المجتمع المصري. ومن ثم قامت الباحثة بتصميم مقياس السلوك القيادي لطلاب الجامعة، وذلك من خلال الرجوع إلى بعض الأطر النظرية والمقاييس الخاصة بالسلوك القيادي والتي منها مقياس هـاء الرقاد (٢٠٠٥)، بسمة العبويني (٢٠٠٨)، تماضر صالح (٢٠١٠)، (Reed, 2011)، (Dillner, (Lickona & Davidson, 2014)، (Chan, 2017)، (Moss et al., 2019)، (Randall, Munir, 2019)، (Norris, 2020).

وقد استطاعت الباحثة من خلال استقرائها للأدبيات النفسية ومقاييس السلوك القيادي التوصل إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: تحمل المسؤولية (٨) عبارات.
- البعد الثاني: التخطيط (٨) عبارات.
- البعد الثالث: العمل بروح الفريق (٨) عبارات.

- البعد الرابع: التواصل مع الآخرين (٨) عبارات.

- البعد الخامس: اتخاذ القرار (٨) عبارات.

وفي ضوء تلك الأبعاد، قامت الباحثة بإنشاء واستعارة بعض العبارات مع إدخال بعض التعديلات عليها بحيث تتناسب مع كل بعد، كما تم الاعتماد على التقدير الثلاثي لكل استجابة على الوجه التالي: دائما (تعطي ثلاث درجات)؛ أحيانا (تعطي درجتين)؛ نادراً (تعطي درجة واحدة فقط).

الخصائص السيكومترية لمقياس السلوك القيادي:

حساب معامل الصدق لمقياس السلوك القيادي قيد الدراسة: تم حساب معامل الصدق لمقياس السلوك القيادي عن طريق (الصدق التمييزي)، وكما يتضح في الجدول (٦).

- **الصدق التمييزي:** لإيجاد معامل الصدق لمقياس السلوك القيادي قامت الباحثة بالحصول على الإستجابات الخاصة بمفردات المقياس من أفراد عينة البحث الإستطلاعية البالغ عددها (١٠٠) طالب من طلاب الجامعة من مجتمع الدراسة وبخلاف العينة الأساسية، ثم قامت بإجراء المقارنة الطرفية بحساب دلالة الفروق بين متوسطي الإربعيين (الأعلى، الأدنى) بعد أن قامت بترتيب البيانات ترتيباً تصاعدياً، وكما يتضح في جدول (٦).

جدول (٦): دلالة الفروق بين متوسطي درجات الإربعيين (الأعلى - الأدنى) للأبعاد

والدرجة الكلية لمقياس السلوك القيادي قيد الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الإربعي الأدنى ن = ٢٥		الإربعي الأعلى ن = ٢٥		الأبعاد والدرجة الكلية
		٢٤	٢٥	١٤	١٥	
٠.٠١	**٦.٢٢٩	٣.٣١٨	١٦.٥٦٠	١.١١٥	٢٠.٩٢٠	تحمل المسؤولية
٠.٠١	**٨.٣٤٧	٢.٤٥٨	١٤.٩٦٠	٠.٩٥٢	١٩.٣٦٠	التخطيط
٠.٠١	**٦.٣٧٧	٣.٩٤٤	١٨.١٦٠	٠.٩٠٠	٢٣.٣٢٠	العمل بروح الفريق
٠.٠١	**٧.١٥٣	٢.٧٠٣	١٨.٨٤٠	٠.٩٠٩	٢٢.٩٢٠	التواصل مع الآخرين
٠.٠١	**٦.٣٦٥	٢.٠٠٦	١٧.٧٦٠	٠.٨٢٣	٢٠.٥٢٠	إتخاذ القرار
٠.٠١	**٧.١٩٤	١٣.٧٩٥	٨٦.٢٨٠	٤.٢٢٨	١٠٧.٠٤٠	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (٦) أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين متوسطي درجات الإربعيين (الأعلى، الأدنى) في الأبعاد والدرجة الكلية لدرجات طلاب العينة الإستطلاعية في مقياس السلوك القيادي لصالح متوسط درجات الإربعي الأعلى، مما يدل على صدق هذا المقياس وقدرته على التمييز بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة.

ثانياً: حساب معامل الثبات: تم حساب معامل الثبات لمفردات وأبعاد مقياس السلوك القيادي بطريقتين مختلفتين (ألفا كرونباخ)، (التجزئة النصفية بطريقتي سبيرمان - براون وجتمان)، وكما يتضح في الجدولين (٧)، (٨).

جدول (٧): حساب معامل الثبات للمفردات الخاصة بمقياس السلوك القيادي قيد الدراسة

$$1.00 =$$

معامل ألفا كرونباخ	م	البعد	معامل ألفا كرونباخ	م	البعد	معامل ألفا كرونباخ	م	البعد	معامل ألفا كرونباخ	م	البعد	
٠.٩٢٤	٧	٥ / إتخاذ القرار	٠.٩٢١	٥	تابع / العمل بروح الفريق	٠.٩٢٣	٣	٢ / التخطيط	٠.٩٢٢	١	١ / تحمل المسؤولية	
٠.٩٢٦	٨		٠.٩٢٠	٦		٠.٩٢٨	٥		٠.٩٢٤	٢		
٠.٩٢٧	١		٠.٩٢١	٧		٠.٩٢٢	٦		٠.٩٢٠	٣		
٠.٩٢٦	٢		٠.٩٢٢	٨		٠.٩٢٣	٧		٠.٩٢٢	٤		
٠.٩٢٤	٣		٠.٩٢٣	١	٠.٩٢٣	٨	٠.٩٢٠		٥			
٠.٩٢٣	٤		٠.٩٢١	٢			٠.٩٢٨		٦			
٠.٩٢٢	٥		٠.٩٢٤	٣	٤ / التواصل مع الآخرين	٠.٩٢٥	١		٣ / العمل بروح الفريق	٠.٩٢٨		٧
٠.٩٣٣	٦		٠.٩٢١	٤		٠.٩٢٣	٢			٠.٩٢١		٨
٠.٩٣٠	٧	٠.٩٢٧	٥	٠.٩٢٣		٣	٠.٩٢٤	١				
٠.٩٢٦	٨	٠.٩٢٦	٦	٠.٩٢٤		٤	٠.٩٢٣	٢				

- قيمة ألفا كرونباخ الكلية = ٠.٩٣٦

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الثبات للمفردات الخاصة بمقياس السلوك القيادي، تتراوح ما بين (٠.٩٢٠ - ٠.٩٣٣) وجميعها قيم مرتفعة، كما يلاحظ أن قيم ألفا كرونباخ المحسوبة كانت أقل من قيمة (ألفا كرونباخ الكلية) لجميع المفردات وبالتالي لم يتم حذف أي من مفردات المقياس.

جدول (٨):

حساب معاملات الثبات بطريقتي (ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية) لأبعاد مقياس السلوك

القيادي قيد الدراسة = ١.٠٠

م	أبعاد المقياس	التجزئة النصفية	
		ألفا كرونباخ	سبيرمان - براون
١	تحمل المسؤولية	٠.٧٩٥	٠.٩٢٠
٢	التخطيط	٠.٨٣٥	٠.٩٥٨
٣	العمل بروح الفريق	٠.٨٤٢	٠.٩٦٠
٤	التواصل مع الآخرين	٠.٨٣٦	٠.٩٣٩
٥	إتخاذ القرار	٠.٨٦٩	٠.٨٢٢

- قيمة ألفا الكلية = ٠.٨٧٠

يتضح من جدول (٨) أن معاملات الثبات للأبعاد الخمسة المكونة لمقياس السلوك القيادي قد حققت قيم مرتفعة، حيث تراوحت بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (٠.٧٩٥، ٠.٨٦٩)، كما لوحظ تقارب منته معاملات الثبات الخاصة بأبعاد المقياس في كل من طريقتي " سبيرمان - براون، جتمان " حيث تراوحت في سبيرمان - براون ما بين (٠.٨٢٢، ٠.٩٦٠) وفي جتمان ما بين (٠.٧٦١، ٠.٨٦٢)، مما يدل على تمتع هذا المقياس بدرجة عالية من الثبات.

ثالثاً: حساب الاتساق الداخلي: قامت الباحثة بتطبيق مقياس السلوك القيادي على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها (١٠٠) طالب من مجتمع الدراسة وبخلاف العينة الأساسية، حيث تم حساب الإتساق الداخلي للمقياس بحساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من الأبعاد الخمسة والدرجة الكلية للمقياس، وكما يتضح في الجدولين (٩)، (١٠).

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لأفرد العينة الاستطلاعية في مقياس السلوك القيادي قيد الدراسة ن = ١٠٠

معامل الارتباط	م	البعد	معامل الارتباط	م	البعد	معامل الارتباط	م	البعد	معامل الارتباط	م	البعد	
**٠.٧٧٨	٧	٥ / إتخاذ القرار	**٠.٨٦١	٥	تابع / العمل	**٠.٤٧٢	٣	٢ / التخطيط	**٠.٦٧٠	١	١ / تحمل المسئولية	
**٠.٤٧٧	٨		**٠.٨٥٤	٦		**٠.٢٨١	٥		**٠.٦٦٣	٢		
**٠.٤٤٧	١		**٠.٨٠٧	٧		**٠.٧٠٨	٦		**٠.٧٦٨	٣		
**٠.٥١٩	٢		**٠.٧١١	٨	**٠.٦٢٧	٧	**٠.٧٦٠		٤			
**٠.٥٥١	٣		**٠.٧٤٦	١	**٠.٨٦٥	٨	**٠.٨٣١		٥			
**٠.٥٠٦	٤		**٠.٨٦٩	٢			*٠.٢٠١		٦			
**٠.٦١٧	٥		**٠.٥٣٩	٣	٤ / التواصل مع الآخرين	**٠.٥٨٠	١		٣ / العمل بروح الفريق	**٠.٣٧١		٧
**٠.٥٩٩	٦		**٠.٨٢٥	٤		**٠.٨٢٣	٢			**٠.٧٧٠		٨
**٠.٤٧٥	٧		**٠.٤٣١	٥		**٠.٨٢٣	٣			**٠.٧١١		١
**٠.٣٣٨	٨		**٠.٤٢٠	٦		**٠.٧٦٠	٤			**٠.٨٧٣		٢

** دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من جدول (٩) أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين جميع مفردات المقياس والبعد الذي تنتمي إليه كل مفردة، وذلك في الأبعاد الخمسة التي يتكون منها المقياس ويوضح جدول (١٠) العلاقة الارتباطية بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمقياس السلوك القيادي قيد البحث.

جدول (١٠):

حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمقياس السلوك القيادي قيد

البحث ن = ١٠٠

م	البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تحمل المسؤولية	*.٩١٢	٠.٠١
٢	التخطيط	*.٨٠٩	٠.٠١
٣	العمل بروح الفريق	*.٨٤٦	٠.٠١
٤	التواصل مع الآخرين	*.٨٠٤	٠.٠١
٥	إتخاذ القرار	*.٦٧٥	٠.٠١

يتضح من جدول (١٠) أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين درجة كل بُعد من الأبعاد الخمسة المكونة لمقياس السلوك القيادي والدرجة الكلية للمقياس، مما يدل على أن هناك إتساق ما بين المفردات والأبعاد والدرجة الكلية لمقياس السلوك القيادي قيد الدراسة.

جدول (١١): البيانات الوصفية للعينة الأساسية للدراسة في المتغيرات قيد الدراسة

ن = ٢٠٠

المتغير	البُعد	المتوسط الحسابي	الوسيط	الإحراف المعياري
مهارات التفاوض	مهارة تحديد الهدف من التفاوض	١٠.٥٢٠	١٠.٠٠٠	١.٢٨٠
	مهارة إدارة ضغوط التفاوض	٧.٧٤٥	٨.٠٠٠	١.٨٦٧
	مهارة كسب قبول التفاوض	٨.٤١٠	٨.٠٠٠	١.١٢٦
	مهارة كسب وسيط محايد	٩.٠٠٠	٩.٠٠٠	١.٥٣٤
	مهارة إدارة عملية التفاوض	١٠.١٥٥	١١.٠٠٠	١.٧٨٨
	مهارة الإتفاق على مبادئ حاكمة للتفاوض	٩.٨٦٠	١١.٠٠٠	١.٥١٧
	مهارة العرض الجيد لموضوع التفاوض	٩.٩١٥	١١.٠٠٠	١.٧٧٣
	مهارة حسن إستخدام أساليب إدارة الموقف التفاوضي	٩.٣١٥	٩.٠٠٠	١.٦٤٦
	مهارة التعاقد التفاوضي	٩.٩٤٠	١١.٠٠٠	١.٥٣٦
السلوك القيادي	الدرجة الكلية	٨٤.٨٦٠	٨٩.٠٠٠	١١.٦٣٠
	تحمل المسؤولية	١٨.٥٠٠	١٩.٠٠٠	٣.٤٨٠
	التخطيط	١٧.١٠٠	١٧.٠٠٠	٢.٩٢١
	العمل بروح الفريق	٢٠.٤٠٠	٢١.٠٠٠	٣.٩٢٦
	التواصل مع الآخرين	٢٠.٦٥٠	٢١.٠٠٠	٣.٠٢٩
	إتخاذ القرار	١٩.١٠٠	٢٠.٠٠٠	٢.١٤٨
	الدرجة الكلية	٩٥.٧٥٠	٩٩.٠٠٠	١٣.٩٩٥

يتضح من جدول (١١) أن المتوسط الحسابي للأبعاد الخاصة بمهارات التفاوض تتراوح ما بين (٧.٧٤٥ - ١٠.٥٢٠) بإنحراف معياري يتراوح ما بين (١.١٢٦ - ١.٨٦٧)، بينما يبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمهارات التفاوض (٨٤.٨٦٠) بإنحراف معياري (١١.٦٣٠).

كما تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي للأبعاد الخاصة بالسلوك القيادي تتراوح ما بين (١٧.١٠٠ - ٢٠.٦٥٠) بإنحراف معياري يتراوح ما بين (٢.١٤٨ - ٣.٩٢٦)، بينما يبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للسلوك القيادي (٩٥.٧٥٠) بإنحراف معياري (١٣.٩٩٥).

نتائج البحث وتفسيرها :

نتائج اختبار صحة الفرض الأول : ينص الفرض الأول علي أنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الطلاب الذكور والإناث في كل من مهارات التفاوض والسلوك القيادي قيد الدراسة".

جدول (١٢)

حساب معامل الارتباط بين طلاب الجامعة الذكور والإناث في كل من مهارات التفاوض

والسلوك القيادين = ٢٠٠

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	إناث (ن = ١٠٠)		ذكور (ن = ١٠٠)		المتغيرات
		٢ع	٢م	١ع	١م	
٠.٠١	**٠.٥٩٤	٩.٩٨٤	٨٠.٨٢٠	٥.٧٧٦	٩١.٢١٠	مهارات التفاوض
٠.٠١	**٠.٤١٣	١٣.٠٧٣	٨٨.٨٠٠	٧.٦١٢	١٠٢.٧٠٠	السلوك القيادي

يتضح من جدول (١٢) أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين كل من طلاب الجامعة الذكور والإناث في كل من مهارات التفاوض والسلوك القيادي، وهو ما يحقق صحة الفرض الأول لهذه الدراسة والذي ينص على أنه (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الطلاب الذكور والإناث في كل من مهارات التفاوض والسلوك القيادي قيد الدراسة). اتفقت نتيجة الدراسة الحالية في نتيجة متوسطي درجات طلاب الجامعة (ذكور وإناث) في الأبعاد والدرجة الكلية لمهارات التفاوض والسلوك القيادي مع دراسة وفاء عبد الجواد (٢٠١٥) والتي أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين (الذكور والإناث) في مهارات التفاوض وأيضاً دراسة لي Lee، (2011) التي أسفرت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التفاوض تعزي إلى النوع (ذكور - إناث) واختلفت ودراسة ندا محمود (٢٠١٢) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي

درجات طلاب جامعة حلوان علي مقياس مهارات التفاوض تعزي إلي النوع لصالح الإناث في مهارة التواصل وأيضا دراسة هالة مصطفى (٢٠١٨) التي أوجدت أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات الذكور والإناث في الدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض وأبعاده الفرعية عدا البعد الثاني مهارة التواصل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات الذكور والإناث لصالح الإناث. نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة سلطان الديحاني وعود الخالدي (٢٠١٨) حيث لم تكشف الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع (ذكور و إناث) حول أبعاد السلوك القيادي والأداة ككل ويعزي ذلك إلي برامج الإعداد الأكاديمي والفعاليات تكون موجهة للجميع (ذكور وإناث) علي حد سواء دون تمييز، ودراسة وائل التل (٢٠١٢) التي أشارت إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية مهارات القيادة لدي طلاب جامعة حائل تعزي إلي الجنس وأيضا اختلفت مع نتائج دراسة شدي فرج (٢٠١٩) التي أشارت نتيجة دراستها إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية حول ممارسة مهارات القيادة لدي طلاب جامعة الطائف لخريجي الجامعة لصالح الإناث، ودراسة هاجر البادية (٢٠١٩) أظهرت نتيجة الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد السلوك القيادي التحويلي تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث.

نتائج اختبار صحة الفرض الثاني: ينص الفرض الثاني علي أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طلاب كلية العلوم والآداب في كل من مهارات التفاوض والسلوك القيادي قيد الدراسة".

جدول (١٣): حساب معامل الارتباط بين طلاب الجامعة بكلتي العلوم والآداب في كل من

مهارات التفاوض والسلوك القيادي

$$n = 200$$

المتغيرات	علوم (ن = ١٠٠)		آداب (ن = ١٠٠)		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	١م	١ع	٢م	٢ع		
مهارات التفاوض	٨٧.٥٠٠	٨.٨٧٥	٧٩.٦٧٠	٨.٢١٩	**.٤٤٥	٠.٠١
السلوك القيادي	١٠٢.٦٩٠	٧.٧١٨	٨٨.٨١٠	١٣.٠٢٢	**.٢٧٧	٠.٠١

يتضح من جدول (١٣) أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين كل من طلاب الجامعة بكليتي العلوم والآداب في كل من مهارات التفاوض والسلوك القيادي، وهو ما يحقق صحة الفرض الثاني لهذه الدراسة والذي ينص على أنه (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين طلاب كليتي العلوم والآداب في كل من مهارات التفاوض والسلوك القيادي قيد الدراسة). إتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة إيمان صفوان (٢٠١٦) حيث أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التفاوض (التواصل - التحدث - الإنصات - حل المشكلات - إتخاذ القرار - طرح الأسئلة - التحكم في الإنفعال - الغضب) لدي عينة من كليات عملية (بيطري وعلوم) وكليات نظرية (آداب وتربية) وكانت النتيجة الاحصائية لصالح الكليات العملية، و نتيجة دراسة شروق عبد الكريم (٢٠١٩) وأشارت إلي عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين طلاب الدراسات العليا لكلية التربية علي مقياس مهارات التفاوض في جميع الأقسام بالدراسات العليا بكلية وأبعاد مهارات التفاوض وأيضاً إختلفت مع دراسة وفاء عبد الجواد (٢٠١٥) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً علي مقياس مهارات التفاوض تعزي للنوع والتخصص لطلبة الدراسات العليا بكلية التربية (تخصص إرشاد نفسي - تربية خاصة). نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سلطان الديحاني وعود الخالدي (٢٠١٨) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة العينة حول درجة تأثير الإعداد الأكاديمي بجامعة الكويت في إكساب السلوك القيادي تبعاً لمتغير الكلية لصالح الكليات المهنية والأدبية، وأيضاً دراسة مصلح المجالي (٢٠١٧) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات الكليات العلمية والنظرية في السلوك القيادي ويفسرها الباحث بأن هذه النتيجة لطبيعة العينة المستخدمة في الدراسة حيث أنهم جميعاً من طلبة الفرق والأنشطة الطلابية واشتركوا فيها طوعاً ولديهم الرغبة في تطوير وممارسة سلوك القيادة، وأيضاً نتيجة دراسة رولا عبد الحافظ (٢٠٠٧) والتي أظهرت نتائجها أن مستوي السلوك القيادي لدي طلبة كلية التربية (كلية نظرية) لجميع المتغيرات من المستوي العالي أي أن هناك فروق دالة إحصائياً لصالح كلية التربية (كلية نظرية) عن كلية العلوم (كلية عملية).

نتائج اختبار صحة الفرض الثالث :
ينص الفرض الثالث علي أنه: "يمكن التنبؤ بمهارات التفاوض من خلال السلوك القيادي لدى طلاب الجامعة عينة الدراسة".

جدول (١٤)

حساب معامل انحدار السلوك القيادي على مهارات التفاوض لدى طلاب الجامعة قيد الدراسة

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (ب)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (B)	قيمة " ت " ودلالاتها	قيمة (ر) R	تباين الانحدار R2 (٢ر)	قيمة (ف) ودلالاتها
ثابت الانحدار	١٥.٤٢١	٧.٧٩١	-	*١.٩٧٩			
تحمل المسؤولية	١.٣٤٨	٠.٧٥٧	٠.٤٠٣	*١.٨٧٠			
التخطيط	١.٦٥٦	٠.٧٦٤	٠.٤١٦	*٢.١٦٧			
العمل بروح الفريق	٠.١٤٧	٠.٣٨٨	٠.١٦١	٠.٥٩١	٠.٦٥٠	٠.٤٢٢	**٢٨.٣٤٦
التواصل مع الآخرين	٢.٠٤٢	٠.٦٤١	٠.٥٣٢	**٣.١٨٥			
اتخاذ القرار	١.٨١٠	٠.٦٨٦	٠.٣٣٤	**٢.٦٣٩			
الدرجة الكلية	٠.١١٢	٠.٣٧٤	٠.١٣٤	٠.٢٩٨			

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :-

١- أن قيمة " ف " قد بلغت (٢٨.٣٤٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يدل على إن المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في الأبعاد (تحمل المسؤولية، التخطيط، العمل بروح الفريق، التواصل مع الآخرين، اتخاذ القرار، والدرجة الكلية للسلوك القيادي) مجتمعة لها تأثير معنوي على التنبؤ بمهارات التفاوض أو أن متغير واحد منها على الأقل له تأثير على التنبؤ بمهارات التفاوض.

٢- يختلف إسهامات كل من (تحمل المسؤولية، التخطيط، العمل بروح الفريق، التواصل مع الآخرين، اتخاذ القرار، والدرجة الكلية للسلوك القيادي) كمتغيرات مستقلة في التنبؤ بمهارات التفاوض كمتغير تابع، حيث كانت قيمة (ر) للمتغيرات المستقلة المنبئة (٠.٤٢٢)، أي أن نسبة التباين تبلغ (٤٢%) .

٣- أن بُعد (التواصل مع الآخرين) أكثر تأثيراً من حيث قدرته على التنبؤ بمهارات التفاوض، حيث بلغ معامل الانحدار (٢.٠٤٢)، وكانت قيمة " ت " (٣.١٨٥)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، بمعنى أن التغير في درجة بُعد (التواصل مع

- الآخرين) بالزيادة درجة واحدة يؤدي إلى زيادة الدرجة الكلية لمهارات التفاوض بمقدار (٢) درجة مع افتراض ثبات باقي المتغيرات .
- ٤- يليه في التأثير بُعد (اتخاذ القرار) حيث بلغ معامل الانحدار (١.٨١٠)، وكانت قيمة "ت" (٢.٦٣٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، بمعنى أن التغيير في بُعد (اتخاذ القرار) بالزيادة درجة واحدة يؤدي إلى زيادة الدرجة الكلية لمهارات التفاوض بمقدار (١.٨) درجة مع افتراض ثبات باقي المتغيرات .
- ٥- ثم يليه في التأثير بُعد (التخطيط)، حيث بلغ معامل الانحدار (١.٦٥٦)، وكانت قيمة "ت" (٢.١٦٧)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٥)، بمعنى أن التغيير في بُعد (التخطيط) بالزيادة درجة واحدة يؤدي إلى زيادة الدرجة الكلية لمهارات التفاوض بمقدار (١.٧) درجة مع افتراض ثبات باقي المتغيرات.
- ٦- ثم يليه في التأثير بُعد (تحمل المسؤولية)، حيث بلغ معامل الانحدار (١.٣٤٨)، وكانت قيمة "ت" (١.٨٧٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٥)، بمعنى أن التغيير في بُعد (تحمل المسؤولية) بالزيادة درجة واحدة يؤدي إلى زيادة الدرجة الكلية لمهارات التفاوض بمقدار (١.٣) درجة مع افتراض ثبات باقي المتغيرات .
- وبلغ ثابت الانحدار (١٥.٤٢١)، حيث بلغت قيمة "ت" (١.٩٧٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٥)، وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي
- مهارات التفاوض = ١٥.٤٢١ + ٢.٠٤٢ (التواصل مع الآخرين) + ١.٨١٠ (اتخاذ القرار) + ١.٦٥٦ (التخطيط) + ١.٣٤٨ (تحمل المسؤولية) .
- مما يدل على وجود تأثير دال إحصائياً لكل من الأبعاد (التواصل مع الآخرين، اتخاذ القرار، التخطيط، تحمل المسؤولية) على مهارات التفاوض وبالتالي إمكانية التنبؤ بها من خلالها، ويوصي بإبقائها في نموذج الانحدار .
- ٧- أما باقي المتغيرات فقد جاءت غير منبئة لمهارات التفاوض، حيث بلغ معامل الانحدار لمهارة العمل بروح الفريق (٠.١٤٧)، وللدرجة الكلية للسلوك القيادي (٠.١١٢) وجميعها قيم غير دالة إحصائياً . ويمكن تفسير وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لطلاب الجامعة في الأداء علي مقياس مهارات التفاوض والدرجة الكلية علي مقياس السلوك القيادي وذلك لأن ممارسة التفاوض وامتلاك مهاراته يرتبط بالسلوك القيادي فقد توصلت دراسة بريس (preece، 2016) بفاعلية استخدام مهارات التفاوض لدي طلاب الجامعة

والتي تمكنهم من إتقان الدور القيادي في المستقبل وأيضاً، دراسة أورديني وإيجيبي Oredein & Eigbe، (2014) والتي أشارت إلي أن القائد الناجح يحتاج إلي التفاوض لتكوين الأرضيات المشتركة للتغلب علي المعوقات، ودراسة ديفرو Devereaux، (2004) والتي أوضحت أهمية المشاركة والعمل الجماعي في تطوير العملية التعليمية للطلاب ومعرفة أهمية مهارات التفاوض وممارسات السلوك القيادي داخل المجموعة وأيضاً دراسة شميلي ووارفيلد وكوفمان Shmueli, Warfield & Kaufman، (2009) وهذه الدراسة نتج عنها تمييز مهارات التفاوض التي يجب تطويرها لدي بعض القياديين ليزيد من معرفتهم وقدراتهم في الكشف عن مجريات الأمور وكيفية إدارة الأزمات.

كما يمكن تفسير وجود علاقة دالة إحصائياً بين درجات طلاب الجامعة في الأداء علي بعض أبعاد مهارات التفاوض (مهارة تحديد الهدف من التفاوض، مهارة إدارة ضغوط التفاوض، مهارة كسب قبول التفاوض، مهارة كسب وسيط محايد، مهارة إدارة عملية التفاوض، مهارة الإتفاق على مبادئ حاکمة للتفاوض، مهارة العرض الجيد لموضوع التفاوض، مهارة حسن استخدام أساليب إدارة الموقف التفاوضي، مهارة التعاقد التفاوضي) ودرجاتهم علي أبعاد مقياس السلوك القيادي (تحمل المسؤولية، التخطيط، العمل بروح الفريق، التواصل مع الآخرين، إتخاذ القرار) بأن مهارات التفاوض تلك هي من الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح كما في دراسة جوزيف Joseph، (2006) والتي أوضحت أن المفاوض أو القيادي المحترف يتميز ببعض السمات مثل القدرة علي التنبؤ، تحديد الأهداف، المرونة، التخطيط، والتفاعل والتركيز لإستيعاب المشاكل المطروحة وتقدير الإحتمالات وحل المشاكل وتطوير البدائل وهو ما يتفق مع أبعاد الدراسة الحالية من مهارات التفاوض وأيضاً أبعاد السلوك القيادي من قدرة علي التخطيط وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار والتواصل. وهناك أيضاً دراسة أليكس جونز Alex, Jones (2015)، والتي أوضحت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين مهارات التفاوض والسلوك القيادي عوضاً علي أهمية العوامل الثقافية الإجتماعية في التأثير في مهارات التوافق الجامعي والتفكير النقدي والذي يعد مهماً من أجل إكتساب مهارات التفاوض لدي الطلبة. بمعنى أنه كلما زادت الإتجاهات الإيجابية لمهارات التفاوض كلما أدى ذلك إلى زيادة التحسن في السلوك القيادي لدي طلاب الجامعة. وهو ما يحقق صحة الفرض الثالث لهذه الدراسة والذي ينص على أنه (يمكن التنبؤ بمهارات التفاوض من خلال السلوك القيادي لدى طلاب الجامعة عينة الدراسة).

المراجع العربية:

- أبو المجد إبراهيم الشوربجي، نايف بن محمد الحربي. (٢٠١٣). إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي. دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق). العدد (٨٠). ص ٨ .
- أحمد فهمي جلال (٢٠٠٧). مهارات التفاوض، القاهرة: مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- أحمد محمد بدح، وليد سليمان محمد (٢٠١٣). السلوك القيادي لدي طلبة الصف العاشر الأساسي الموهوبين بمدارس الملك عبدالله الثاني للتميز والطلبة العاديين في المدارس الحكومية الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢١، العدد ٢، ص ص ١٩١ - ٢١٧. ISSN 1726 - 6807 .
<http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/>
- إيمان ربيع حسن صفوان (٢٠١٥). مهارات التفاوض وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدي طلاب الكليات العملية والنظرية. رسالة ماجستير، قسم علم النفس التربوي، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- آمال جمعة عبد الفتاح (٢٠١٠). فاعلية استخدام استراتيجيات بناء توافق وجهات النظر في تدريس علم الاجتماع على التحصيل وتنمية بعض مهارات التفاوض الاجتماعي لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية. مصر، ع ٢٧، ص ص ١٤ - ٦٨ .
- جعفر فارس العرجان (٢٠٠٧). السلوك القيادي وعلاقته بمستوي التفكير الإبتكاري لدي معلمي التربية الرياضية في مديرية التعليم الخاص في الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مج ٨، ع ٤، ص ص ٢٣٥ - ٢٥٨ .
- رولا عبد الحافظ (٢٠٠٧). السلوك القيادي وعلاقته بتقبل الذات والتقدير النفسي الاجتماعي : دراسة ميدانية علي عينة من طلبة مرحلتي التعليم ما قبل الجامعي والجامعي في محافظة دمشق، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق .
- سلطان غالب الديحاني، عنود فهد الخالدي (٢٠١٨). تأثير الاعداد الاكاديمي في اكساب السلوك القيادي لطلبة جامعة الكويت من وجهة نظرهم - المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٤، العدد ٢ ص ص ٢٧٧ - ٢٩٦ .
- سيف للمكي (٢٠١٤): دور المؤسسات التربوية في تنمية القدرات القيادية لتعزيز المشاركة السياسية للمرأة العمانية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة عدد (٣)، ط (٥)، ص ص (١٠٤ - ١١٨).
- شاديه محمد جابر الدقناوي (٢٠١٥). تنمية مهارات التفاوض لدي طلاب الاعلام التربوي - دراسة تطبيقية علي عينة من طلبة جامعة دمياط، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة الأزهر، مجلد ٤٣، العدد ٤٣، ص ص ٤٩٦ - ٤٦٣ .

- شدي ابراهيم بن حسين فرج (٢٠١٩) . دور جامعة الطائف في تنمية مهارات القيادة لدي طلابها في ضوء تحسين القدرة التنافسية لخريجي الجامعة . *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، ٦٤ (٦٤)، ٦٣٣ - ٦٧٨ .
- شذي ياني مارق القمني (٢٠١٥) . استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدي مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين . رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
- شروق صلاح عبد الكريم (٢٠١٩) . مهارات التفاوض وعلاقتها بالثقة بالنفس لدي عينة من طلاب الدراسات العليا بكلية التربية، *مجلة الدراسات التربوية والإجتماعية*، كلية التربية - جامعة حلوان، مج ٢٥، ع ٢، ص ص ٢٠٩ - ٢٤٠ .
- صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعد (٢٠٠٣) . التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- عادل عبد الله محمد (٢٠٠٥) . *سلسلة ذوي الإحتياجات الخاصة، سيكولوجية الموهبة* . القاهرة: دار الرشاد.
- عبد الناصر عبد الرحيم قديمي (٢٠١٦) . مستوي مهارات التفاوض لدي طلبة العلوم العسكرية والأمنية والشرطية في جامعة الإستقلال، *مجلة الإستقلال للأبحاث* - جامعة الإستقلال للأبحاث، جامعة الإستقلال، فلسطين، ص ص ٧ - ٤٦ .
- عبير محمد عبدالله (٢٠١٥) . مهارات التفاوض وعلاقتها بأنماط الشخصية لدى تلاميذ التعليم الأساسي، *رسالة ماجستير*، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- مازن عبد الهادي، تحسين عبد الكريم (٢٠٠٥) . تقييم الأداء الإداري للقيادات في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين، *مجلة علوم التربية الرياضية*، جامعة بابل، مج ٤، ع ١٤، ص ص ١١٧ - ١٢٥ .
- مجدي عبد الله شرارة (٢٠١٦) . *دليل المفاوض المثالي* . مؤسسة فريديش إيبيرت . مكتبة مصر . القاهرة ، مصر . ط ١ . ص ٥٧ .
- محسن أحمد الخضيري (٢٠٠٣) . مبادئ التفاوض، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- مصلح مسلم مصطفى المجالي (٢٠١٧) . فاعلية برنامج إرشادي قائم علي التدريب التوكيدي لدي طلبة الفرق والأنشطة الطلابية، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، كلية الآداب والعلوم التطبيقية - جامعة طفار سلطنة عمان، مج ٦، ع ١١ .
- محمود علي، و محمد الهزايمة (٢٠١١) . *المدخل إلى فن التفاوض* . (ط ٣)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مصطفى أبوبكر (٢٠٠٥) . التفاوض الناجح مدخل استراتيجي سلوكي . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- موافق أحمد العجارمة (٢٠١٢) . الأنماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوي جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط .

مؤمنة صالح الرقب (٢٠٠٩) . معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات العليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية .

نادر أبوشيخة (٢٠٠٨) . أصول التفاوض . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
ندا جلال محمود (٢٠١٢) . مهارات إدارة الغضب وعلاقتها بمهارات التفاوض لدى الطالب المعلم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة حلوان .

هاجر بنت سليم بن مرهون البادية (٢٠١٩) . التنبؤ بالسلوك القيادي التحويلي من مستوي أبعاد الذكاء العاطفي لدى معلمي محافظة شمال الباطنة في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس .

هالة محمد مصطفى جوده (٢٠١٨) . مهارات التفاوض وعلاقتها بالصلابة النفسية لدى عينة من طلاب الجامعة - كلية التربية - جامعة حلوان مجلة الدراسات التربوية والإجتماعية، مج ٢٤، ع ٤، ص ص ١٨٩١ - ١٩٢٨ .

وائل عبد الرحمن التل (٢٠١٢) . دور أنشطة الجامعات في استكشاف مهارات القيادة لدى الطالب الجامعي : دراسة حالة، جامعة جازان : المملكة العربية السعودية .

وفاء محمد عبد الجواد (٢٠١٥) . الحكمة وعلاقتها بمهارات التفاوض لدى عينة من طلاب الدراسات العليا بالإرشاد النفسي والتربية الخاصة . مجلة التربية الخاصة . مجلد ١٢ الجزء ٢ . ص ص ٧٥-١٢٦ .

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 Behaviors and Attitudes that contribute to a successful Negotiation of international Student Experience in Canada .**Unpublished master thesis**, Royal Roads University, Canada.

Annelifrelin&Jan Grannas . (2010). Negotiation left behind: in between spaces of teacher –student .negotiation and their significance for Education, **Journal of Curriculum Studies** 42(3), pp353-369.

Bandura, A. (2016).Toward a Psychology of Human Agency.Perspectives on Psychological Science, 1, 164- 180.

B. Posner, (2009).A Longitudinal study examining changes in students' Leadership behavior . Journal of College Student Development, Vol 50 (5), pp 551-563.

- Canady, J. (2019) Leadership Advocacy, ethical negotiation, and resignations to high stake assessment: a pilgrimage, Ph. D, University of South Florida.
- Chan David W . (2007). Components of Leadership giftedness and MultipleIntelligencesamong Chinese gifted students inHong Kong .**European Journal of High Ability Studies**. Vol 18, pp 155- 172.
- Devereaux, L. (2004) Merging role- negotiation and leadership practices that influence organizational learning, **ph. D**, University of Toronto.
- D. Gomez, (2013). **Leadership behavior and its impact on student success and retention in online graduate education** . Academy of Educational Leadership Journal ،Vol 17(2), p13.
- Jones, A (2015) Critical thinking and leadership in higher education: the effect of negotiation role plays on critical thinking skills in the team leadership style of Business major students, **Ph. D**, University San Diego, California.
- Joseph, E. (2006) An Exploration of the relationship between servant leadership Attributes and leaders' Negotiation strategy, **Ph. D**, Regent University.
- Karnes ,A. and Bean Suzanne.(2007) . Personality Characteristics of Student Leaders. **Journal Gifted Child Today** Vol. 60.p.5.
- Kiffin- Petersen, S (2006) Developing the negotiation skills of graduate management students, central queens land university, pp. 1-21.
- Kimberly A.Taylor ,Jessica Mesmer-Magnus & Tina H. Burns (2008). Teaching the artof negotiation :Improving students Negotiating Confidence and Perception of Effectiveness,**Journal of Education for Business**, Vol 83(3), pp 135-140.
- Lee, S. C. (2016). Negotiating for change: women's movements and education reform in Taiwan, *Gender and Education*, 23(1), 47 58.
- Oredein, A & Eigbe M (2013) Leadership negotiation skill as correlate of university conflict resolution in Nigeria, social and behavioral sciences, pp 1237- 1245.
- Preece, J. (2016): Negotiating service learning through community engagement; Adaptive leadership, knowledge, Dialogue and power, Ph.D, University of Kwazulu- Natal.
- Shmueli, D., Warfield, W & Kaufman, S. (2009): Enhancing community leadership negotiation skills to build civic capacity, negotiation journal, pp. 249-266.