

## برنامج إثرائي قائم على مواقف لغوية تاريخية لتنمية مهارات التفاوض لدى طلاب المرحلة الإعدادية

د/ صفاء عبد العزيز محمد سلطان

أستاذ مساعد بقسم المناهج وطرق التدريس ، كلية التربية / جامعة حلوان

### • المستخلص :

استهدف البحث : تنمية مهارات التفاوض لدى مجموعة من طلاب الصف الثاني الإعدادي ، من خلال برنامج قائم على مواقف لغوية تاريخية ، وتحديد مدى فاعليته . تكونت أدوات الدراسة من أدوات جمع بيانات (استبانة مهارات تفاوض ، واستبانة المواقف تفاوضية) ، وأداة قياس (بطاقة ملاحظة الأداء التفاوضي) ، ومواد معالجة (البرنامج ، ودليل المعلم ، ودفتر أنشطة الطالب) . وقد أثبتت الدراسة فاعلية البرنامج في تنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي بشكل كبير .

الكلمات المفتاحية : برنامج إثرائي التفاوض ، مهارات التفاوض ، مواقف لغوية تاريخية .

*An enrichment program based on historical linguistic attitudes to develop the negotiation skills of middle school students*

*Dr. Safaa Abd-Alazez Mohammad Sultan*

### Abstract :

*The research aims at: Developing the negotiation skills of a group of middle school students through a program based on historical linguistic attitudes and determining its effectiveness. The study tools consisted of data collection tools (negotiation skills questionnaire, negotiation attitudes questionnaire), measurement tool (negotiation performance note) and processing materials (program, teacher guide, student activity book). The study proved the effectiveness of the program in the development of the negotiation skills of second grade preparatory students significantly.*

**Key Words:** *Enrichment of negotiation program, negotiation skills, historical language situations.*

### • أولاً مخطط البحث:

#### • مقدمة :

التفاوض من أقدم مظاهر السلوك الإنساني الشائعة ؛ حيث يمارسه أفراد كل مجتمع على اختلاف مستوياتهم وأعمارهم وموضوعاتهم المتفاوض فيها ، ومنهم من يجيد مهارات التفاوض ؛ وهو المتمرس عليها ، المتقن لها ؛ وبالتالي يصل إلى أهدافه المنشودة من التفاوض ، ومنهم من لا يجيدها - وهم الأغلب - ؛ مما يحول الأمر إلى جدال عقيم ينتهي إلى لا شيء ؛ فيكون مضيعة للوقت ، وإجهاداً للنفس ، أو ينتهي بخسومة بين طرفي التفاوض ، وقد يتحول إلى مشادات عنيفة أو شجار . وهذا ما يؤكد واقع المجتمع المدرسي بكل المراحل التعليمية من انتشار لغة العنف بين المتعلمين ، واختفاء لغة الحوار ، واجتباب التفاوض بالصورة الصحيحة لجهلهم به .

وللتفاوض مهارات ينبغي للمتفاوض إتقانها ؛ كمهارة الاستعداد ، ومهارة التواصل ، ومهارة الإنصات ، ومهارة الإقناع ، ومهارة التروي في اتخاذ القرار ، ومهارة إدارة الصراع ، ومهارة الاتفاق ، وله أنواع ؛ كالتفاوض المتساوي ، وتفاوض المساومة ، والتفاوض الاستكشافي ، والتفاوض التسكيني ، والتفاوض للتأثير في طرف ثالث ، وتفاوض الوسيط ، كما أن له استراتيجيات ؛ (كالاستراتيجية الهجومية ، والاستراتيجية القبول أو الرفض ، واستراتيجية المتفاوض المتشدد/الطيب ، والاستراتيجية الدفاعية ، واستراتيجية الحدود المغلقة ، واستراتيجية هدف عال /منخفض ، واستراتيجية متى وأخيراً ، واستراتيجية كيف وأين) (Tyler Wood,et.al.,1990) .

ويستمد التفاوض أهميته من كونه الطريق الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا الخلافية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع عليها . فكل فرد مشارك في العملية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والنفوذ ولكن في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة والنفوذ لإملاء إرادته على الطرف الآخر ، ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح لكل الأطراف للوصول إلى حل للمشكلة المتنازع عليها . (على قورة ، ووجيه المرسي ، ٢٠٠٣ ، ١٩٣) .

ويزخر التاريخ العربي ، والإسلامي بمواقف لغوية تفاوضية مثلى ، منها ما كان بين الأنبياء وأقوامهم كما ورد في القرآن الكريم ، والسيرة النبوية المطهرة ، ومنها ما كان بين الصحابة والكفار كما ورد في سير الصحابة ، وما بين الملوك وأقوامهم في سير الملوك والقبائل . تمتاز هذه المواقف برصانة بنائها وجدالة ألفاظها ، وجمال تراكيبها ، وقوة حجتها ، ورجاحة عقل المتفاوضين وقوتهم ، ووضوح موضوعاتها ، هذا بالإضافة إلى معرفة نتائجها المحسومة ، والأسباب التي أدت إلى هذه النتائج ، مع إمكان دراسة هذه المواقف ومعرفة مهارات التفاوض واستراتيجياته المستخدمة التي أدت إلى تلك النتائج .

إن الريبط بين الماضي والحاضر ، والاستفادة من خبرات السابقين مطلب أساسي من مطالب تنشئة الأجيال الجديدة ؛ يجعلهم يحبون ماضيهم ويثقون بتاريخهم ، ويحترمون ثقافتهم ، ودراسة الطلاب لمواقف لغوية حدثت بالفعل بين أشخاص مشهود لهم في التاريخ برجاحة العقل وعظم الشأن يجعلهم يحاولون الوصول إلى هذا المستوى الراقى من التفاوض اللغوي ، وتعلم مهاراته التي تستند بطبيعة الحال إلى مهارات عقلية عليا تمكنهم من النقد والتحليل والتخطيط والإدارة ، والفتنة ، وانتقاء ألفاظهم ، ومراعاة مقتضى الحال ، ...

#### • الإحساس بالمشكلة

يفتقد أغلب الطلاب في المدارس بمختلف المراحل التعليمية اللغة المناسبة للتعبير عن متطلباتهم واحتياجاتهم من الآخرين بالصورة التي تجعلهم يحققون مأربهم دون اللجوء إلى العنف الذي أضحى الحل الأمثل بالنسبة لهم ؛

حيث يظهر جلياً بين الطلاب بعضهم وبعض ، وبينهم وبين معلمهم ، وبينهم وبين أولياء أمورهم بالمنزل ؛ مما يضر بالمجتمع ككل ، فاختفاء لغة التفاوض وعدم التمرس عليها يحول لغة المجتمع كله إلى لغة العنف والحمق والجدل العقيم.

#### • مشكلة البحث:

تحدد مشكلة البحث في ضعف مستوى الطلاب بمهارات التفاوض التي تمكنهم من الوصول إلى أهدافهم بسهولة ويسر .

وفي إطار حل هذه المشكلة سعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ◀ ما مهارات التفاوض اللازمة لطلاب الصف الثاني الإعدادي ؟
- ◀ ما التصور المقترح للبرنامج القائم على مواقف لغوية تاريخية الذي ينمي مهارات التفاوض لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي ؟
- ◀ ما فاعلية البرنامج المقترح في تنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي ؟

#### • أهداف البحث:

يهدف البحث إلى :

- ◀ تنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي .
- ◀ تحديد مدى فاعلية البرنامج المقترح في تنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي .

#### • أهمية البحث :

قد يفيد هذا البحث:

- ◀ الطلاب : حيث يساهم في تنمية مهارات التفاوض لديهم ؛ مما قد يؤدي إلى اختفاء العنف بينهم ولجوئهم إلى لغة العقل والمنطق .
- ◀ معلمي اللغة العربية : حيث يتم تزويدهم بدليل المعلم الذي يوضح لهم كيفية تطبيق البرنامج القائم على المواقف اللغوية التاريخية لتنمية مهارات التفاوض لدى طلابهم .
- ◀ الباحثين : فقد يعد هذا البحث نواة لبحوث جديدة في ميدان تعليم اللغة العربية وتعلمها .

#### • حدود البحث:

يلتزم هذا البحث الحدود الآتية :

- ◀ الحدود البشرية : مجموعة من تلاميذ الصف الثاني الإعدادي .
- ◀ الحدود الموضوعية : المواقف اللغوية التاريخية ، ومهارات التفاوض .
- ◀ الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٦ .
- ◀ الحدود المكانية: مدرسة ناصر الإعدادية بنين (ضابطة) ، ومتولي الشعراوي الإعدادية بنين (تجريبية) ، وزيد بن حارثة الإعدادية المشتركة (استطلاعية) بإدارة بنها التعليمية .

• **التصميم التجريبي للبحث :**

وسوف يعتمد البحث على التصميم التجريبي ذي المجموعتين المتكافئتين (المجموعة الضابطة - المجموعة التجريبية) .

• **متغيرات البحث :**

« المتغير المستقل : البرنامج الإثرائي القائم على مواقف لغوية تاريخية .

« المتغير التابع : مهارات التفاوض .

• **فرضا البحث :**

« يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) بين متوسطى درجات

تلاميذ المجموعتين الضابطة والتجريبية في التطبيق البعدي ؛ في اختبار مهارات التفاوض ؛ لصالح التجريبية.

« البرنامج المقترح ذو فاعلية في تنمية مهارات التفاوض لدى أفراد المجموعة التجريبية.

• **منهج البحث :**

تطلبت طبيعة البحث استخدام منهجين من مناهج البحث ؛ هما :

« المنهج الوصفي ؛ وذلك في الجزء الخاص بالجانب النظري للبحث ، وبناء

الأدوات ؛ أي كل ما يخص المعلومات الواردة في هذا البحث .

« المنهج التجريبي ؛ وذلك في الجزء الخاص بالجانب التطبيقي للبحث .

• **أدوات البحث :**

تم تقسيم الأدوات على النحو التالي :

« **أداتا جمع البيانات :**

- استبانة بمهارات التفاوض اللازمة لطلاب الصف الثاني الإعدادي . (إعداد الباحثة)

- استبانة بالمواقف التفاوضية المناسبة لطلاب الصف الثاني الإعدادي . (إعداد الباحثة)

« **أداة القياس :**

- بطاقة ملاحظة لأداء الطلاب عينة البحث في المواقف التفاوضية . (إعداد الباحثة)

« **مواد المعالجة :**

- البرنامج الإثرائي .

- دليل المعلم .

- دفتر أنشطة الطالب .

• **مصطلحات البحث :**

• **البرنامج الإثرائي : Enrichment Program**

هو إدخال ترتيبات إضافية وخبرات تعليمية يتم تصميمها ؛ بهدف جعل التعلم ذا معنى أكثر ، كما يكون مشوقاً أكبر ، فهذه الإضافات من شأنها أن تعزز وتنمي ميول التلاميذ واتجاهاتهم نحو المادة الدراسية ، عن طريق تلك

الترتيبات التي يدخلها المدرس بطريقته وأسلوبه . ( حلمى بشاى وفتحى السيد ، ١٩٩٠ ، ٢٨٢ ) .

إضافة وحدات تعليمية إلى مناهج التعليم العادية فيتعلم النابغون إلى الحاجة والمعلومات والخبرات التى يتعلمها أقرانهم العاديون ، مضافا إليها موضوعات لتوسيع معلوماتهم ، وتعميق خبراتهم أكثر من العاديين . ( كمال موسى ، ١٩٩٢ ، ٩٨ )

### • التفاوض : Negotiation

المعنى اللغوي :

فاوضه فى الأمر مفاوضة: أي بادلته الرأى فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق . وفاوضه فى الحديث: أي بادلته القول ، وفى المال : شاركه فى تثميره ، والمفاوضة: هي تبادل الرأى من ذوى الشأن فيه ، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق . (المعجم الوسيط ، ٢٠٠٤ ، ٧٠٦)

المعنى الاصطلاحي:

يعني التفاوض تبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر بشأن موضوع معين ، وتنتهى المفاوضة بالوصول إلى تسوية النزاع أو إبرام اتفاق بشأن المواضيع المشتركة . ( أحمد زكى بدوى ، ١٩٩٣ ، ٢٨٢ )

وهو 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 للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه غيرهم . ( أمير تاج الدين ، ٢٠١٠ ، ٢٠ )

### • مهارات التفاوض Negotiation Skills

هى المهارات التي يكتسبها الطلاب فتجعلهم أكثر قدرة على التواصل اللفظي والحركي مع الآخرين للوصول إلى اتفاق حول أية مشكلة تعترض سبيلهم . ( عبد الله الجنيد ، ٢٠١١ ) .

### • المواقف اللغوية التاريخية : Historical language attitudes

هي مجموعة من المفاوضات اللغوية الناجحة الموثقة تاريخياً ، تظهر بها مهارات التفاوض اللغوي، وعناصره (الموقف التفاوضي ، الأطراف ، والقضية أو المشكلة، الأهداف)، والنتيجة النهائية المتوصل إليها، وأسبابها .

### • ثانياً : الإطار النظري :

شغل التفاوض بأنواعه المختلفة حيزاً كبيراً من الدراسات التربوية وغيرها؛ ذلك أنه موجود منذ فجر تاريخ البشرية ، فهو سلوك بشري طبعي وضروري

لكثير من متطلبات حياتهم ؛ فنراه جلياً في قصة ابني سدنا آدم ؛ قابيل وهابيل ؛ حيث كان هابيل صاحب الحق ، ولكن قابيل لا يعترف بهذا ويريده لنفسه ؛ فلجأ للتفاوض حتى تم الفصل بينهما بتقديم كريان من كل منهما ، فتقبل من صاحب الحق الذي قدم أجود ماشيته ، ولم يتقبل من الآخر الذي قدم أردأ زرعه .

وقد اقتصرت مجالات التفاوض على قضايا الحروب والصراعات والتجارة بين القبائل ، لكنها بظهور الإسلام أصبحت لنشر الدعوة ، ومعالجة أهل الباطل للدخول في الإسلام ، ولعقد المعاهدات ، وتوثيق العلاقات المجتمعية الدولي حينذاك .

ولما كان التفاوض من الأهمية بمكان ، فعن طريقه تسرد الحقوق أو تسلب ، ويبت في القضايا المختلفة ، فقد أصبح للتفاوض معاهد متخصصة هدفها تدريس مهارات التفاوض ومرتكزاته لتخريج مفاوضين دوليين يمتلكون المهارات اللازمة للتفاوض .

وقد وردت تعريفات كثيرة للتفاوض ؛ منها أنه:

موقف ديناميكي ، يقوم على الحركة ، والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً وتأثراً ، وهو موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر ، وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية . (www.hrdiscussion.com)

عملية لحل الصراعات بين طرفين أو أكثر ، من خلال الوصول إلى حلول وسط ، وإحداث تكييف مقبول لمطالب الطرفين ، أو الوصول إلى حد مقبول من المواءمة بين وجهات النظر المختلفة للأطراف . (كيفين كين ، ١٩٩٨ ، ١٩)

اجتماع أطراف أصحاب المصلحة الواحدة معاً ، ولكل طرف وجهة نظر تحمل رغباته وطموحاته ، ثم يعمل الجميع معاً للوصول إلى اتفاق فيما بينهم ، يؤدي إلى نتائج مرضية للجميع . (ثناء عبد المنعم ، ٢٠٠٥ ، ٩٧)

حوار أو تبادل الآراء والمقترحات بين الطرفين بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية ومشكلة لها صفة النزاع ، بشرط أن يتم في إطار الحفاظ على المصالح المشتركة بين الطرفين . (إيهاب كمال ، ٢٠٠٨ ، ٤٤)

وللتفاوض أبعاد حددها ريتشارد وجيمس في نموذجهما ؛ على النحو الآتي:  
(Richard A. Luecke, James G. Patterson, 2002)

**البعد الأول:** هو تحديد ما يريده الفرد حيث يقوم بكتابة ما يود الوصول إليه بالتحديد قبل الجلسة التفاوضية ، وذلك لأن الاعتماد على الذاكرة وحدها يؤدي إلى الوقوع في الخطأ خاصة عندما تشتد الضغوط أثناء المفاوضات ،

وبالتالى تؤثر الانفعالات تأثيراً سلبياً على تحقيق المصالح الشخصية للمفاوض . ولكن التحديد الدقيق يسمح للفرد بالتركيز على الأهداف الهامة وتفادى المفاجآت على مائدة المفاوضات .

**البعد الثانى:** معرفة مايريدده الآخرون حيث يتوقف نجاح التفاوض إلى حد كبير على معرفة المتفاوض بخصائص الطرف الآخر ، ومن الخطأ أن يفترض المتفاوض أنه يفكر بنفس طريقته ، وكى يتعرف طريقة تفكير الطرف الآخر عليه أن ينمى مهارة الإنصات التى تعد أحد عناصر عملية الاتصال الجيد ، وذلك من خلال تركيز الانتباه لمراقبة تعابير الوجه ونبرات الصوت والإيماءات الجسمية ، وبالتالى لاتقوته أى رسالة شفوية أو تعبيرية قد تساعد فى كشف نقاط ضعف أو قوة الطرف الآخر .

**البعد الثالث:** هو العمل على إرضاء الأطراف الأخرى ، فالتفاوض كما يصفه البعض بأنه موقف مريح للطرفين حيث يعملان معاً فى الحصول على النتائج المرجوة ، بمعنى إشباع حاجات الفرد ، فالتركيز على المصلحة المشتركة يقود فى النهاية إلى النجاح والإنجاز والاتفاق بين الشركاء فى الموقف التفاوضى .

ومما سبق يمكن استخلاص أن للتفاوض عناصر أربعة: القضية أو المشكلة المتفاوض بخصوصها التى بدونها لا يكون للتفاوض أية ضرورة ، وأطراف التفاوض الذين يبدأ عددهم من اثنين فأكثر ، والهدف المنشود من التفاوض الذى يحدد من قبل كل طرف من أطراف التفاوض على حده وهو يعد المغنم أو المكسب الذى يسعى كل طرف من أطراف التفاوض إلى تحقيقه بالشكل الذى يحمي مصالح هذا الطرف ، وبيئة التفاوض أو المناخ الذى تتم فيه عملية التفاوض تلك التى يجب أن يسودها الهدوء ، والود ، ويحكمها العقل والمنطق ؛ لتتم عملة التفاوض على النحو الصحيح المرجو لها .

#### • التفاوض ومفاهيم أخرى:

هناك مفاهيم أخرى قد يظن أنها مرادفة لمفهوم التفاوض ؛ منها:  
**الجدل:** ويقوم به طرفان أيضاً ، ومشكلة قائمة مختلف عليها ، لكنه غير التفاوض ، وذلك لما فيه من المغالبة والخصومة ، عكس التفاوض الذى يقوم على الود والاحترام المتبادل بين الطرفين ويستند إلى الحجج والبراهين والأدلة ، وقد نهى عنه الإسلام ؛ بينما لم ينهى عن التفاوض ؛ حيث إن رسول الله صلى الله عليه وسلم مارسه في أكثر من موقف مع قريش وغيرها ، وكذلك الصحابة من بعده ، وإذا صار التفاوض جدلاً عد تفاوضاً فاشلاً .

**الحوار:** له طرفان ، وله موضوع ، ولكن لا يشترط وجود خلاف بينهما ، أو وجود مشكلة يريدان حلها ؛ فقد يكون التفاوض نوع من أنواع الحوار ، ولكنه

حوار ذو طبيعة خاصة ، ويحتاج إلى مهارات إضافية ، فكل مفاوض محاور ولكن العكس غير صحيح .

**المساومة:** وهي في مجال البيع والشراء ، هناك دائماً ما يباع مقابل ثمن محدد ، وعلى هذا يعده البعض جزءاً من التفاوض أو نوعاً من أنواعه .

**التحكيم:** وهو عبارة عن قضية أو مشكلة بين طرفين (طريق النزاع) يلجأ إلى حلها إلى طرف ثالث يرضيان بتحكيمه ، وهو بذلك غير التفاوض ، وقد ينتهي التفاوض إلى تحكيم في حال ما إذا تعذر استكمال المفاوضات بين طرفي التفاوض ؛ ومن ثم يحكمون بينهم ، كما حدث في مشكلة رفع الحجر الأسود إلى مكانه من الكعبة المشرفة ؛ حيث اختلفت القبائل كلها على من يحمل الحجر الأسود ويضعه في مكانه من الكعبة المشرفة ، وفشلت كل المفاوضات فيما بينهم ، وأوشك الأمر أن يتحول إلى منازعة واحتكام إلى السيف ، لولا أنهم اختاروا أن يحتكموا إلى طرف ثالث يرضونه جميعاً ؛ فكان الداخل عليهم هو سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الذي رضوا به جميعاً وحكموه فيما بينهم ؛ فأتاهم بالحل الذي أَرْضاهم جميعاً ؛ حيث وضع الحجر في رداءه الشريف وجعل ممثلاً كل قبيلة يمسك بطرف من الرداء ؛ ليشارك الجميع في حمل الحجر الأسود إلى الكعبة المشرفة ، وقضى الأمر على هذا النحو .

#### • أهمية تنمية التفاوض في البيئة المدرسية :

جاءت الآراء التربوية المختلفة مؤيدة لضرورة تنمية التفاوض في البيئة المدرسية وكان من بينها رأي وليام عبيد (٢٠٠٤ ، ٧٤) الذي يؤكد أن موضوع التفاوض هو دليل الطالب الخريج إلى النجاح الذي يتطلب المعرفة وقدرة الطالب على التحكم في كل ما يمكن التحكم به ، كما أن النجاح أيضاً يتطلب من الطالب الأكاديمي " الحرص والمهارة والتفاوض اللبق " ، ويرى أن العملية التنظيمية حيث يكون الشخص الوحيد الذي يكتسب أو يفقد شيء ما في هذه العلاقة هو الطالب الأكاديمي ، لذلك فإن من مصلحة الطالب الأكاديمي أن يتعلم القواعد التي تحكم وجوده في المنظومة ككل ويتعرف على حدود إمكانياته ويعمل بطريقة منظمة لحصد الدرجات .

إن التدريس عموماً لا بد أن يقوم على النشاط والتفاوض بين الطلاب والمعلم وبين الطلاب بعضهم بعض ، حيث أن المدرسة تهدف إلى مساعدة الطلاب على النمو السوي جسدياً وعقلياً واجتماعياً وعاطفياً ، حتى يصبحوا مواطنين صالحين ، وكذلك أن يكون لكل فرد داخل الفريق أو المجموعة له دور إيجابي في اتخاذ القرار والبحث عن الحل الأمثل الذي يلبي جميع المطالب ويرضى جميع الأطراف (آمال جمعة ، ٢٠١٠ : ٣٩) .

كذلك فإن تعليم الطلاب كيفية التعامل مع العواطف عملية معقدة نظراً لطبيعة العواطف ذاتها ، وعلى عكس عملية التفاوض القائم على المصلحة الثابتة غير المتغيرة ، فإن العواطف قد تكون : ( حمزة خضر : ٢٠١٥ : ٨٩ )



- « حتمية: يصعب على المفاوض النأى عن عواطفه أكثر من تجنبه للأفكار، كما أن كبت التعبير عن العواطف يميل إلى استنزاف الموارد العقلية .
- « متنوعة: فى أى تفاعل قد يمر المفاوض بتجارب تتضمن مشاعر متنوعة مثل لغضب والكبرياء والإحباط والحماس .
- « مانعة: غالباً ماتتغير العواطف كلمح البصر كالتغير من الشعور بالضيق إلى الشعور بالغضب ومن الإثارة إلى القلق .
- « مختلطة: يمكن الشعور بأكثر من إحساس فى وقت واحد -حتى وإن كانت " مشاعر متناقضة " مثل حب الزوجة والشعور بالغضب تجاهها إذا لم تشترك فى أمر ما هام .
- « متباينة التأثير: يختلف تأثير العواطف من شخص لشخص ومن مفاوض لمفاوض آخر ( فالشخص أ من الممكن أن يغضب بسهولة ، بينما الشخص ب قد يكون أكثر ثباتاً ) .
- « تأثيرها أسباب شتى: ليس من السهل دائماً التعرف على مصدر العواطف ، إذ أن العواطف يمكن إثارتها بالتفكير أو المواقف الجديدة أو أفعال شخص آخر أو من خلال مستويات النشاط العصبى الكيمىائى فى دماغ المفاوض .
- ومبدأ التفاوض فى حد ذاته بين الطالب ومعلمه فى توزيع العمل يعطى صورة تفاعلية للعملية التعليمية ، فالمعلم الذى يشجع طلابه على التفاوض يودى بالفعل إلى تشجيعهم على الإبداع والابتكار ، والمدخل التفاوضى يوفر للطلاب فرص التعبير بحرية عما يحسونه ويشعرون به ويرغبون فى التحدث عنه ، وإنتاج الأفكار التى تعتمد على التخيل والقدرة على إثارة التخيلات ، كما أن هذا المدخل بما يتضمنه من مجموعة الوسائل والمواد والأنشطة التعليمية والتدريبية يهتم اهتماماً كبيراً بالجانب المعرفى والتطبيقاتى معاً مما يساعد فى اكتساب وتنمية مهارات التعبير الإبداعى . (ثناء عبد المنعم : ٢٠٠٥ : ١١٠)
- ويجب علينا أيضاً أن نشجع زيادة الاحترام فى علاقاتنا مع الآخرين خلال عملية التفاوض ، فمناخ يتسم بالاحترام يعمل على تسهيل المناقشة ، ويؤدى بدرجة بالغة إلى التوصل لحلول عبر التفاوض ، كما أن الشخص الذى يكون قادراً على خلق علاقة مشجعة مع الأشخاص المعنيين الذين يتعامل معهم ، فإنه يتمتع بموهبة تفاوضية هامة . (جيرارد نيرنبرج : ٢٠١١ : ٨٢)
- ويشير على إبراهيم ومحمد دسوقى (٢٠٠٤ : ٢١) إلى أن هناك إطار تصورى لتدعيم وممارسة المهارة فى التفاوض ، ويعتمد هذا الإطار على الحقائق التالية:
- « المهارة فى التفاوض ضرورة لاغنى عنها لأى ممارس لطريقة خدمة الجماعة ، فهى تحقق أكثر من هدف يساعد على فاعلية الممارسة المهنية .
- « التفاوض يعنى إنهاء العنف وهو جزء لايتجزأ من المناقشة والحوار ، إذ يعد البديل الأمثل للعنف والعدوان .
- « التفاوض كمهارة تمارس فى كل مراحل العمل المهنى ، وهى تطبق فى كل العمليات المهنية وتنفذ فى كل خطوات تصميم البرامج وتنفيذها .

◀ التفاوض كمهارة هي أحدث الاتجاهات العالمية المستخدمة في التعامل مع المشكلات على المستويات الثلاثة الفردية والجماعية والمجتمعية .

#### • خطوات التفاوض:

هذه الخطوات يعدها بعض الباحثين مراحل لتسلسلها وتضمن كل خطوة منها عدة إجراءات يقوم بها المفاوض ، وهي كما يلي: (إبراهيم محمد : ٢٠١٥ : ٢١- ٢٤)

◀ **تشخيص القضية التفاوضية:** حيث يتم دراسة القضية دراسة وافية لمعرفة كل جوانبها ومركزاتها

◀ **تهيئة المناخ التفاوضي:** حيث يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم فيما بينهما للتعارف بين الطرفين ، والألفة .

◀ **قبول الطرفين بالتفاوض:** وذلك لأنه لو لم تكن النية صادقة في اللجوء إلى مائدة المفاوضات كان نجاح عملية التفاوض درباً من دروب الخيال .

◀ **التخطيط لعملية التفاوض:** حيث يجلس كل فريق معاً لترتيب أوراقهم ، ولدراسة كيفية سير الأمور في هذا التفاوض ، وما يتوقع من الطرف الآخر وكيفية الرد عليه .

◀ **بدء جلسات التفاوض الفعلية:** وفيها يقوم كل طرف بعرض وجهة نظره ، وأبعادها ، وأدلتها ، وحججه ، ويتم تبادل الآراء للوصول إلى اتفاق ، وفي هذه الخطوة يستخدم كل طرف كل ما أوتي من مهارات تفاوضية ، وكل ما خطط له في الخطوة السابقة ؛ حتى يضمن نتيجة مرضية له .

◀ **الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:** يتم توقيع الاتفاق من الطرفين المتفاوضين ؛ ليكون ملزماً لكليهما ؛ لذا يجب تضمين هذا الاتفاق كل التفاصيل الدقيقة المتفق عليها .

#### • مراحل التفاوض :

تمر عملية التفاوض بمراحل ست ، قد تعد خطوات للتفاوض؛ هي: (أحمد ماهر ، ٢٠٠٥ ، ٢٧)

◀ **الإعداد:** وفيها يتم تحديد موضوعات التفاوض ، وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها في كل موضوع من موضوعات التفاوض .

◀ **تحديد الاستراتيجية:** وفيها يقوم كل طرف بتحديد استراتيجية تفاوضية ، والأساليب التي سيتبعها في التفاوض .

◀ **البدء:** وفيها يقوم كل طرف بتقديم طلباته المبدئية من الطرف الآخر ، أو تقديم أفكاره .

◀ **فهم الموقف:** وفيها يقوم كل طرف بتبرير موقفه للطرف الآخر ، ويحاول أن يفهم موقف الطرف الآخر .

◀ **التفاوض:** وفيها يحاول الأطراف تقديم تنازلات .

◀ **النهاية:** وفيها يتم التوصل إلى اتفاق نهائي ، أو التوقف المرحلي إلى حين .

### • مهارات التفاوض:

- حدد الأدب التربوي الذي تناول التفاوض عدة مهارات له ؛ منها:
- « **مهارة التواصل:** لا بد للمفاوض من إتقان هذه المهارة ، التي تعني إنتاج الأفكار والمعلومات والأخبار وتخزينها وتبادلها من جهة إلى أخرى ، بهدف محاولة خلق شيء مشترك بين طرفين – على الأقل – وهذا التواصل إما أن يكون شفهيًا ، أو كتابيًا .
- « **مهارة التحدث:** ويمثل أحد وجهى الاتصال اللفظى ، وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة يعبر بها المفاوض عن أفكاره ومشاعره ، والصلة جد وثيقة بين هذه اللغة اللفظية واللغة غير اللفظية فعادة تأتي لغة الجسد موضحة ومفسرة ومؤيدة للغة اللفظية ؛ ومن ثم يجب على المستمع المفاوض في الطرف الثاني متابعة لغة الجسد لمن يفاوضه من الطرف الأول عن كثب ؛ فمظهر المفاوض الشخصى ، ونبرة صوته ونغمتها ، وحركات جسده ، ونظرات عينيه تؤثر كلها على قناعات من يستمع إليه فيما يخص المشكلة محل التفاوض .
- « **مهارة الإنصات:** والإنصات هو مستوى أعلى من مستوى الاستماع ، تتوافر فيه النية والقصد مع الرغبة الشديدة فى متابعة المتحدث ؛ للوقوف على مراده ، والمفاوض الجيد عليه أن ينصت ، ويستوعب ما أنصت إليه ، ومراقبة لغة جسد المتحدث ، وتحليلها ؛ ليرتب أفكاره على أساس ما سمع ورأى .
- « **مهارة الإقناع:** لا يخلو التفاوض من هذه المهارة ، فالمفاوض الجيد لا بد له من امتلاك أساليب الإقناع المختلفة للوصول إلى مآربه ، فالإقناع هو أى اتصال لغوي يعمد إلى التأثير على اتجاهات المستقبلين للرسالة الاتصالية أو اعتقاداتهم أو سلوكهم .
- « **مهارة طرح الأسئلة:** ويحتاج المفاوض إلى إتقان مهارة صياغة الأسئلة وطرحها ؛ فلا بد له من حسن صياغة السؤال ، واختيار التوقيت المناسب لطرحه ، والاستفادة من الإجابة لصالحه ، ويتم له هذا كله بالمران والممارسة .
- « **اتخاذ القرار وحل المشكلة:** وهو عملية عقلية يقوم فيها المفاوض بنشاط ذهنى يختار من خلاله بين البدائل المطروحة أمامه في المفاوضة لمواجهة المشكلة أو القضية محل التفاوض ؛ للتغلب عليها ، والوصول إلى الهدف الذي ينشده ، وعلى المفاوض الجيد التفكير ملياً والتروي قبل اتخاذ أية قرارات ؛ لأنها ستكون قرارات ملزمة ، لا يمكن العدول عنها ، ومن ثم سيترتب عليها ما يصل إليه من نتائج .
- « **مهارة التحكم فى الغضب:** ينبغى للمفاوض أن تكون لديه القدرة على كظم غيظه والتحكم الكامل فى انفعالاته ؛ فكظم الغيظ يعني عدم ظهور الانفعالات في اللغة المفاوض ، اللفظية وغير اللفظية ، والتحكم الكامل في الغضب يعني تجاهله والتعامل في الموقف التفاوضي بشكل هادئ يساعد على

الوصول إلى حل ، لأن عمل العقل الغاضب يؤدي إلى قرارات ومواقف غير محسوبة العواقب .

وقد أضاف لها حمزة خضر عامر الشهري (٢٠١٥) أربعة مهارات أخرى هي:  
 « مهارة الاستعداد: وهو استعداد أطراف التفاوض للجلوس على مائدة المفاوضات ، والبدايات الترحيبية التي تظهر من خلال المقابلات الودودة .  
 « مهارة إدارة الصراع: وهي تشمل مهارة التحكم بالغضب ، فعندما تحدث الأمور ، ويشد الصراع لا بد للمفاوض الذكي من احتواء الموقف ، وتهذئة الأمور ، وسحبها لصالحه .

« مهارة الاتفاق: على المفاوض الماهر معرفة متى يتفق مع الطرف الآخر ، وكيف يكسب من هذا الاتفاق نقطة لصالحه ، بل ويبحث عن نقاط الاتفاق لينطلق منها ؛ لكسب أرض .

« مهارة الاختلاف: وهذه المهارة تحتاج مفاوضاً متمرساً على التفاوض ، حيث يحدد بدقة نقاط الاختلاف ، ويوظفها لصالحه ، كما يعرف متى يتحدث عنها وكيفية الحديث ، فيبسطها ويقربها إلى نقاط الاتفاق شيئاً فشيئاً .

وهناك من حدد المزيد من مهارات التفاوض على النحو التالي:

« مهارة الأخذ والرد: وهي من أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها المتفاوض، فيكون محدد الفكر منضبط الكلام ، فلا يطنب ولا يوجز ، فلكل مقام مقال ، ولا يستأثر بالكلام من جهة، ولا يفوت على نفسه فرصة التعبير عن آرائه من جهة أخرى ؛ ويجب أن تتوافر في المفاوض فصاحة اللسان وسلامة اللغة، وأن يكون متمكناً من التعبير عن أفكاره بوضوح ، وأن تتوافر لديه أدوات الاتصال الجيد، وأن يستخدم الألفاظ والمعاني المناسبة فسلح المفاوض لسانه الفصيح ، فكلما ملك تلك المهارة كسب المعركة لصالحه. (فاطمة ذكريا ، وأحمد إبراهيم، ٢٠١٣، ٨٣)

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

« مهارة القدرة على استخدام الذكريات: وتعني القدرة على استدعاء ما ترسب في الذاكرة من أحداث ومواقف وتصريحات ، وتاريخ متعاقب ، تتعلق بالموضوع الذي يدور حوله التفاوض ، بيد أن الذاكرة لكي تكون حاضرة ومستخدمة كمهارة في التفاوض. (جيرارد إ. ندبيريغ ، ١٩٩٨، ١٩) وعلى هذا فإن على المتفاوض أن يخصص وقتاً قبل موعد انعقاد جلسات التفاوض يكرسه لاستذكار التاريخ الذي يتعلق بالموضوع الذي يدور حوله المفاوضات ، ويجب أن يقوم المتفاوض بالإعداد الجيد للمفاوضة من خلال دراسة المعلومات

التي تم جمعها والتخطيط لاستخدامها أثناء المفاوضات بدقة وبراعة مما يحقق الهدف الذي يسعى لتحقيقه.

« مهارة التناغم الوجداني مع المتفاوضين: وتعني خفة الظل، والبراعة في استخدام النكتة، ولكن بشرط ألا يتحول المفاوضات إلى شخص كوميدي أو مهرج فالدعابات التي يستخدمها تكون كالمح على الطعام، الذي يجب ألا يزيد أو ينقص عن المطلوب حتى لا ينفرا الأكلين من تناوله (ويليام أوري، ٢٠٠١، ١٧).

« مهارة تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية من التفاوض: وعليه أن يأخذ الظروف والتطورات التي حدثت وتحدث وسوف تحدث في اعتباره بحيث لا تكون مفاوضاته جامدة لا تتغير ولا تتطور، فكلما كان المفاوضات واقفاً على أحداث الماضي وظروف الحاضر، وتوقعات المستقبل فيما يخص الموضوع، فبناءً على الهدف من التفاوض يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة وقياس مدى سلامته ونجاحه (عثمان العثماني، ٢٠٠٠، ٩٦).

« مهارة المرونة والقابلية للتطور واكتساب الخبرات: فالمفاوض يجب أن يكون شخصية مرنة وقابلة للتطور مع المتطلبات الحضارية ولا يكون مغلقاً على فكر ضيق، يلتزم به مهما تغيرت الظروف والأحوال، فالمرونة والتطور يشكلان عاملاً مهماً في تحقيق النجاح في التفاوض، فالمفاوض الذي يتصف بالمرونة يستطيع التكيف مع طبيعة الحوار في المفاوضات من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى لتحقيقه، ولا بد له أن يستطيع اكتساب الخبرات الجديدة باستخدام الأساليب الحديثة. (Tinsley، ٢٠٠١، ٥٨٩).

« مهارة البلاغة والكياسة: تعد طلاقة الحديث وبلاغة المفاوضات في إدارة الحوار وكياسته في حسن اختيار الألفاظ والعبارات التي تعكس الاحترام والود والرغبة الصادقة في الوصول إلى الهدف من المفاوضات أحد الأسباب الرئيسية في نجاح المفاوضات في تحقيق الهدف من عملية التفاوض، ويتطلب ذلك أن يكون المتفاوض يتصف بالقدرة على الاستماع والإنصات للطرف الآخر في يقظة تامة، للاستفادة من حوارهِ والحصول على البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها في التفاوض لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه (محمد حسنين، ١٩٩٦، ١٩٢).

ويمكن تقسيم مهارات التفاوض في هذا البحث إلى:

#### « مهارة التخطيط للتفاوض:

- تحديد الهدف من التفاوض تحديداً واضحاً .
- جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالقضية التفاوضية وتنظيمها تنظيمياً منطقياً .
- تحديد المحاور أو الفكر الرئيسية للمشكلة .
- تحديد النقاط الفرعية أو الفكر الجزئية المنبثقة من المحاور الرئيسية .

-تحديد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بين أطراف التفاوض .

#### « مهارة تنفيذ التفاوض:

-البدء بمقدمة بسيطة يسودها الود .

-الانطلاق من نقاط الاتفاق بين طرفي التفاوض .

-التركيز على الفكرة الأساسية ، والبعد عن الرد على ما لا يتصل بها .

-الربط الجيد بين الفكرة الرئيسة والفكر الجزئية .

#### « مهارة توظيف اللغة اللفظية وغير اللفظية:

-استخدام الألفاظ الفصيحة المناسبة .

-سلامة لغة المفاوض من الأخطاء اللغوية .

-حسن استخدام النبر والتنغيم ، وضبط سرعة التحدث .

-ضبط تعبيرات الوجه بما يوحي بالثقة ، والهدوء ، والرغبة في إكمال التفاوض .

-حسن الإنصات للطرف الآخر ؛ لتحليل ما يقول .

-عدم مقاطعة المتحدث ، وإتاحة الفرصة الكاملة له ؛ لتوضيح وجهة نظره .

-الاتصال البصري الجيد بالمتفاوض معه .

-حسن توظيف لحظات الصمت ، بما يعطي الفرصة للتفكير .

#### « مهارة الإقناع:

-الاستشهاد بالأدلة النقلية والعقلية الواضحة .

-استبدال الدليل المرفوض من الطرف الآخر بدليل آخر يوافق عليه .

-مجاراة الطرف الآخر في بعض آرائه لإلزامه الحجة بعد ذلك .

#### « مهارة ختام المفاوضات:

-توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها .

-الثناء على الطرف الآخر ، وتقديم الشكر له .

#### • بعض الدراسات التي تناولت التفاوض :

- دراسة نناء عبد المنعم ( ٢٠٠٥ ) :

وهدف إلى أثر استخدام المدخل التفاوضي ، وأسلوب المحافظة على تنمية مهارات التعبير الإبداعي ، والاتجاه نحو المادة لدى طلاب الصف لأول الثانوي ، وقد طبقت أدوات الدراسة على عينة تكونت من (٩٦) طالباً من طلاب الصف الثاني الإعدادي ، وتمثلت أدوات القياس في اختبار لقياس مهارات التعبير الإبداعي في ضوء المدخل التفاوضي ، واختبار لقياس الاتجاه نحو مادة التعبير الإبداعي ، وقسمت على ثلاثة مجموعات ( مجموعتين تجريبية ، والمجموعة الثالثة ضابطة ) ، وقد أسفرت النتائج عن:

-نمو مهارات التعبير الإبداعي لدى طلاب المجموعة التجريبية بشكل يدل على الأثر الكبير لاستخدام المدخل التفاوضي ، وأسلوب المحافظة .

-الاتجاه إيجابي لطلاب المجموعة التجريبية نحو مادة التعبير الإبداعي .

- دراسة سهير محمود أمين عبد الله (٢٠١٠) :

هدفت هذه الدراسة إلى تدريب الوالدين على اكتساب المهارات التفاوضية التي تساعدهم على مواجهة ومعالجة القضايا الخلافية التي تحدث بين الآباء والأبناء عامة ، والمراهقين خاصة ، الذين يتسم سلوكهم بالعنف ، وذلك انطلاقاً من الدراسات التي أشارت إلى أن سلوك العنف لدى المراهقين هو وليد المناخ الأسرى غير السليم ، حيث تؤدي أساليب التنشئة غير السوية إلى إكساب المراهقين هذا السلوك ، فالطفل الذي ينال العقاب الصارم في طفولته يلجأ إلى العنف والتدمير للانتقام من رموز السلطة . حيث تم تدريب الوالدين على استخدام المهارات التفاوضية التي تعين على التعامل مع المراهق بطريقة تربوية وسليمة منها: تنمية مهارات التواصل الإيجابي مع المراهق ، وتدريب الوالدين على مهارات الإنصات الجيد ، وتدريب الوالدين على استخدام آليات الأسئلة في عملية التفاوض مع أبنائهم .

- دراسة رجا محمد عبد الجليل (٢٠١٣):

وهدفت إلى التحقق من فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات التفاوض والكفاءة الذاتية لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم الأساسي ، وتكونت العينة من (٣٠) معلم ومعلمة ، وكانت الأدوات مقياس لمهارات التفاوض ، ومقياس للكفاءة الذاتية التفاوضية ، وقد أسفرت النتائج عن:  
-وجود فرق دال إحصائياً عند (٠.٠١) بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية لمقياس مهارات التفاوض لصالح البعدي .  
-وجود فرق دال إحصائياً عند (٠.٠١) بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية لمقياس الكفاءة الذاتية لصالح البعدي .  
- وجود علاقة موجبة تامة قوية بين مهارات التفاوض والكفاءة الذاتية اقتربت من الواحد الصحيح .  
-البرنامج المقترح ذو فاعلية في تنمية مهارات التفاوض والكفاءة الذاتية .

- دراسة فاطمة زكريا ، وأحمد إبراهيم (٢٠١٣):

وهدفت إلى تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض ، تكونت العينة من (٤٠٠) معلم ، وكانت الأدوات استبانة لقياس مستوى الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام ، واستبانة لقياس مستويات أسلوب التفاوض لديهم ، وقد أسفرت النتائج عن:

- مجال الصراعات الشخصية احتل المركز الأول بدرجة كبيرة
- مجال الصراعات المدرسية احتل المركز الثاني بدرجة متوسطة
- مجال التخطيط للتفاوض احتل المرتبة الأولى بدرجة كبيرة

- مجال استراتيجيات التفاوض احتل المرتبة الثانية بدرجة كبيرة
- مجال مهارات التفاوض احتل المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة متوسطة
- وجود علاقة ارتباطية دالة عند (٠.٠١) بين مهارات التفاوض وكل من الصراعات الشخصية والمدرسية .
- وجود علاقة ارتباطية دالة عند (٠.٠١) بين استراتيجيات التفاوض وكل من الصراعات الشخصية والمدرسية .
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط للتفاوض وكل من الصراعات الشخصية والمدرسية .

- دراسة محمد بن عيسى الأحمدى (٢٠١٣):

- وهدفت إلى بحث التفاوض في القرآن الكريم ، وقد تضمن البحث مفهوم التفاوض وأساسه العلمية والخلقية ، ومجالاته وأساليبه ، وأوضحت الرسالة الآثار المترتبة على التفاوض مع الفرد والمجتمع ، وتتضمن البحث مجموعة من القضايا والمفاهيم التي تحتاجها الأمة وتسمو بها . وبينت الدراسة واجبات المفاوضين والمهارات التي يتطلبها المفاوض الإلمام بها ؛ ومن ثم خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج ؛ منها أن:
- التفاوض منهج إسلامي أصيل .
  - القادة ينبغي لهم إتقان التفاوض .
  - الدول المتقدمة أصبح لها اهتمام كبير بالتفاوض لاستشعارها بأهميته .
  - إجادة التفاوض له أثر إيجابي على الحياة .
  - تركه له عواقب وخيمة .

- دراسة محمد معوض عبد الهادي (٢٠١٣):

- وهدفت إلى وضع استراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم في ضوء متغيرات العصر ؛ وذلك بتعرف طبيعة التفاوض ومجالاته ووسائله ، وواقع تنمية الوعي التفاوضي . وقد أسفرت نتائج عن:
- توافر ثقافة إدارة الأعمال واتخاذ القرار أثناء التفاوض .
  - وجود علاقة وثيقة بين نتائج الاستبانة في تطبيق الوعي التفاوضي في مواجهة بعض المشكلات .

- دراسة فايزة أحمد الحسيني مجاهد (٢٠١٤):

- وهدفت إلى التحقق من فاعلية برنامج مقترح قائم على استخدام المدخل التفاوضي في تدريس التاريخ في تنمية التفكير التأملي ومهارات الحوار وقيم التسامح لدى الطالبات المعلمات بكلية البنات ، وعدددهن (٤٠) طالبة ، وكانت الأدوات: اختبار مهارات التفكير التأملي ، وبطاقة ملاحظة مهارات الحوار ، ومقياس قيم التسامح وقبول الآخر ، وقد أسفرت النتائج عن:
- وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الطالبات المعلمات في اختبار مهارات التفكير التأملي ، وبطاقة ملاحظة مهارات الحوار ، ومقياس قيم التسامح لصالح التطبيق البعدي ،



- أن البرنامج القائم على استخدام المدخل التفاوضي في تدريس التاريخ حقق مستوى مناسباً من الفاعلية في كل من مهارات التفكير التأملي، ومهارات الحوار، وقيم التسامح لدى الطالبات المعلمات

#### • تعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من الدراسات السابقة أهمية التفاوض التي لفتت نظر الكثير من الباحثين؛ فأضحى في بؤرة الاهتمام، ولا غرابة في ذلك حيث إنه من مهارات القرن الواحد والعشرين التي يجب أن يتقنها أفراد المجتمع للتكيف مع الحياة، وهذا يفسر تنوع البحوث التي تناولته، والعينات التي تم التطبيق عليها، كما جاءت النتائج إيجابية في مجال التعليم .

#### • ثالثاً : الدراسة الميدانية:

##### • إجراءات الدراسة وأدواتها ، ومواد المعالجة:

تطلبت هذه الدراسة إعداد استبانتين: الأولى لمهارات التفاوض المناسبة لطلاب الصف الثاني الإعدادي، والثانية للمواقف اللغوية التاريخية المناسبة لهم، ثم بناء أداة القياس (بطاقة الملاحظة)؛ لقياس مهارات التفاوض لديهم، ثم تصميم البرنامج (مواد المعالجة)، وتفصيل ذلك فيما يلي:

##### • إعداد استبانة بمهارات التفاوض لطلاب الصف الثاني الإعدادي:

اتبعت الدراسة في إعداد هذه الاستبانة الإجراءات التالية:

#### ◀ تحديد الهدف من الاستبانة:

الهدف من الاستبانة هو تحديد مهارات التفاوض المناسبة لطلاب الصف الثاني الإعدادي التي يمكن تنميتها عن طريق البرنامج .

#### ◀ مصادر إعداد الاستبانة :

تم إعداد استبانة مهارات التفاوض من عدة مصادر؛ هي:  
- الأدبيات والمراجع والدراسات السابقة التي تناولت مهارات التفاوض، كما وردت في الإطار النظري للدراسة .  
- آراء الخبراء والمعلمين في الميدان .

#### ◀ صياغة مفردات الاستبانة وتصنيفها :

صيغت مفردات الاستبانة في عبارات تمثل كل منها أحد المستويات الفرعية للتفاوض، وقد صنفت المفردات في الاستبانة إلى مهارات أساسية، ومهارات فرعية .

#### ◀ تصميم الصورة الميدانية للاستبانة :

بعد استخلاص عدد من مهارات التفاوض من المصادر السابق ذكرها، تم إعداد الصورة الميدانية للاستبانة، وأسفرت هذه الصورة عن الاستقرار على تسع وعشرين مهارة للتفاوض .

#### « التحقق من صدق الاستبانة :

بعد أن تم التوصل إلى استبانة مهارات التفاوض ، تم عرضها علي مجموعة من السادة المحكمين من المتخصصين في المناهج وطرق التدريس ، وكذلك الخبراء والمعلمين في مجال تدريس اللغة العربية لتعرف آرائهم والاستفادة منها من حيث :

- مدى مناسبة مهارات التفاوض لطلاب الصف الثاني الإعدادي .
- صحة الصياغة ووضوحها .
- إضافة المهارات التي يرونها ضرورية .

وقامت الباحثة بدراسة ملاحظات السادة المحكمين وآرائهم وتحليلها ، وتم استخدام معامل الاتفاق ، وأثبتت المهارات التي حازت نسبة اتفاق أكثر من ٨٠ %

#### « إعداد الصورة النهائية للاستبانة :

تم إعداد الصورة النهائية لاستبانة مهارات التفاوض في ضوء آراء المحكمين ؛ حيث جاءت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من خمس مهارات أساسية ، وثلثين وعشرين مهارة فرعية . (ملحق ٣)

#### • إعداد استبانة المواقف التفاوضية المناسبة:

اتبعت الباحثة في إعداد هذه الاستبانة الإجراءات التالية :

#### « تحديد الهدف من الاستبانة :

الهدف من الاستبانة هو إعداد مواقف تفاوضية مناسبة لطلاب الصف الثاني الإعدادي .

#### « مصادر إعداد الاستبانة :

تم إعداد استبانة قضايا التفاوض من آراء الطلاب أنفسهم حيث طلب من كل طالب على حده كتابة رؤوس عشرين قضية تفاوضية يرغب في مناقشتها مع زملائه .

#### « صياغة مفردات الاستبانة وتصنيفها :

صيغت مفردات الاستبانة في شكل قضايا تفاوضية تحتاج إلى رأي الطلاب فيها .

#### « تصميم الصورة البدئية للاستبانة :

صيغت مفردات الاستبانة في شكل عشرة مواقف تفاوضية حدد أمام كل موقف ما يقيسه من مهارات الحوار المحددة سلفا . (ملحق ٤)

#### « التحقق من صدق الاستبانة :

بعد أن تم التوصل إلى استبانة المواقف التفاوضية ، تم عرضها علي مجموعة من السادة المحكمين من المتخصصين في المناهج وطرق التدريس ، وكذلك

الخبراء والمعلمين في مجال تدريس اللغة العربية لتعرف آرائهم والاستفادة منها من حيث :

- مدى مناسبة المواقف التفاوضية لطالبات الصف الثاني الإعدادي .
- مدى ارتباط المواقف التفاوضية بمهارات التفاوض المراد قياسها .
- صحة الصياغة ووضوحها .
- التعديل وإضافة الملاحظات التي يرون أنها ضرورية للمواقف .

وقد قامت الباحثة بدراسة ملاحظات السادة المحكمين وآرائهم للوصول إلى الصورة النهائية لاستبانة المواقف التفاوضية .

#### « إعداد الصورة النهائية للاستبانة :

تم إعداد الصورة النهائية لاستبانة المواقف التفاوضية في ضوء آراء المحكمين ؛ حيث جاءت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من خمسة مواقف تفاوضية تغطي مهارات التفاوض اللازمة لطلاب الصف الثاني الإعدادي. (ملحق ٥)

#### • إعداد بطاقة ملاحظة مهارات التفاوض :

اتبعت الباحثة عدة خطوات لإعداد بطاقة ملاحظة مهارات التفاوض المناسبة لطلاب الصف الثاني الإعدادي ، وذلك في ضوء الصورة النهائية لاستبانة مهارات التفاوض ، وهذه الخطوات هي:

#### « تحديد الهدف من بطاقة الملاحظة :

هدفت البطاقة إلي ملاحظة مهارات التفاوض لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي ، وتحديد مستوي الطلاب فيها .

#### « مصادر إعداد بطاقة الملاحظة :

اعتمدت الدراسة في إعداد بطاقة ملاحظة مهارات التفاوض لطالبات الصف الثاني الإعدادي على المصادر الآتية :

- الكتابات التربوية المرتبطة بكيفية إعداد بطاقات الملاحظة .
- استبانة مهارات التفاوض في صورتها النهائية التي تم ضبطها لأغراض البحث .

#### « تحديد مهارات التفاوض المراد قياسها :

تم تحديد مهارات التفاوض المراد قياسها في بطاقة الملاحظة عن طريق الاعتماد على استبانة المهارات في صورتها النهائية (ملحق ٣) .

#### « محتوى بطاقة الملاحظة :

اشتملت البطاقة على ثنتين وعشرين أداء ، وقد روعي عند صياغة مهارات التفاوض الموجودة في بطاقة الملاحظة مجموعة من الضوابط:

- أن تصاغ المهارة صياغة إجرائية قابلة للملاحظة والقياس .
- أن تبدأ المهارة بفعل سلوكي في زمن المضارعة .
- أن تصف كل عبارة مهارة واحدة فقط .

- أن تكون كل العبارة مثبتة .  
- أن ترتب الملاحظات في بطاقة الملاحظة بتسلسل منطقي ، مما يسهل عملية الملاحظة .

#### ◀ تعليمات استخدام بطاقة الملاحظة :

تم استخدام أسلوب التقدير الكمي حتي يمكن التوصل إلي معرفة مدى تمكن الطلاب من مهارات التفاوض بصورة موضوعية ، حيث استخدم مقياس متدرج وفق الصيغة الخماسية ، كما يلي:

- يمر كل طالب بخمسة مواقف تفاوضية مختلفة ، مرتبة أفقياً على النحو التالي : ( ١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥ ) .

- لكل موقف من المواقف (٢٢) ثنتان وعشرون درجة ، بعدد الاستجابات المتوقعة ، والمرتبة رأسياً في بطاقة الملاحظة .

- يلاحظ الباحث استجابات كل طالب لكل موقف من مواقف الاختبار الخمسة .

- كل استجابة يحققها الطالب يحصل منها على درجة واحدة .

- يقوم الباحث بعد الانتهاء من الملاحظة في المواقف الخمسة بجمع درجات كل طالب من مجموع الدرجات الكلية التي تبلغ (١١٠) درجة .

#### ◀ ضبط بطاقة الملاحظة :

تم ضبط بطاقة ملاحظة مهارات التفاوض لطلاب الصف الثاني الإعدادي عن طريق التحقق من صدق البطاقة ، وثباتها ، كما يلي :

#### - صدق البطاقة :

تم إعداد بطاقة الملاحظة في صورتها الأولية ، وعرضها علي مجموعة من المحكمين في مجال المناهج وطرق التدريس ، والموجهين والمعلمين لمادة اللغة العربية ، وذلك للتحقق من صدق البطاقة ، ومعرفة مدى مناسبتها لقياس مهارات التفاوض لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي ، وللاستفادة من آرائهم في البطاقة من حيث :

- مدى مناسبة علامات القياس لكل مهارة .

- إضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً من مهارات التفاوض لطلاب الصف الثاني الإعدادي .

وقد أشار المحكمون إلي صلاحية بطاقة الملاحظة للتطبيق علي طلاب الصف الثاني الإعدادي .

#### - التحقق من ثبات البطاقة :

تم التحقق من ثبات بطاقة الملاحظة عن طريق:

#### ✓ التحقق من ثبات الملاحظين:

الذي يعد مؤشراً لثبات البطاقة ؛ حيث تم تطبيقها علي مجموعة من طلاب الصف الثاني الإعدادي (التجربة الاستطلاعية) ، وقد استخدمت طريقة اتفاق الملاحظين في حساب ثبات البطاقة ، وصلاحيتها للتطبيق ، ويقصد بها استخدام

أكثر من ملاحظ ملاحظة الطلاب ، بشرط أن يسجل كل منهم ملاحظاته مستقلا عن الآخر ، ويتم ذلك في الوقت نفسه ، ثم تحسب عدد مرات الاتفاق بينهما ، وعدد مرات الاختلاف ، وقد تم ذلك ، ومن ثم حساب الثبات ، حيث بلغت نسبة الثبات للبطاقة (٨٥ ٪) ، وهي نسبة مرتفعة للثبات ، وتم ذلك باستخدام معادلة كوبر (Cooper):

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق} \times 100}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات الاختلاف}}$$

وقد حدد كوبر مستوى الثبات بدلالة نسبة الاتفاق ، فإذا كانت نسبة الاتفاق أقل من (٧٠ ٪) فإن ذلك يدل على انخفاض نسبة الثبات ، وإذا كانت نسبة الاتفاق (٨٠ ٪) فأكثر ، دل ذلك على ارتفاع نسبة الثبات .

#### ✓ التحقق من ثبات البطاقة:

تم حساب ثبات البطاقة بألفا - كرونباخ كما يلي :

جدول (١) نتائج معاملات ثبات بطاقة الملاحظة

البعد	عدد المفردات	معامل ألفا - كرونباخ
بطاقة الملاحظة	٢٢	٠.٩١٣

يتضح من جدول (١) أن البطاقة ذات معامل ثبات مرتفع ؛ وهذا دليل على صلاحيتها للاستخدام .

#### ◀ الصورة النهائية للبطاقة :

تم الوصول للصورة النهائية لبطاقة ملاحظة مهارات التفاوض لطلاب الصف الثاني الإعدادي بعد ما تم من إجراءات الضبط بالتحقق من الصدق والثبات. (ملحق ٦)

#### • تصميم البرنامج :

تم تصميم برنامج إثرائي قائم على مواقف لغوية تاريخية لتنمية مهارات التفاوض لدى طلاب المرحلة الإعدادية ، وقد اتبعت الإجراءات التالية في تصميم البرنامج :

#### ◀ تحديد هدف البرنامج :

هدف البرنامج الرئيس إلى تنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي .

#### ◀ تحديد فلسفة البرنامج :

تتبلور فلسفة البرنامج في :  
-المواقف اللغوية التي تم انتقاؤها هي مواقف لغوية تاريخية تفاوضية ناجحة ،  
تتضمن على مهارات التفاوض التي تم تحديدها في هذا البحث.

- هذه المواقف اللغوية التاريخية متعددة المستويات والأغراض ، وهذا التنوع يساعد على مواجهة الاختلاف بين الطلاب (الفروق الفردية) .  
- تعلم مهارات التفاوض يتم من خلال تحليل المواقف اللغوية التاريخية بالشكل الذي يوضح هذه المهارات وعلاقتها بعضها ببعض للطلاب .

#### « تحديد أسس بناء البرنامج :

رعى عند تصميم برنامج الدراسة عدة أسس منها:  
- التدرج في عرض المادة التعليمية .  
- مراعاة اهتمامات التلاميذ وحاجاتهم أثناء اختيار المواقف التفاوضية .  
- إثارة التلاميذ وتشويقهم عند عرض المواقف التفاوضية .  
- مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ من خلال تنويع الأنشطة ، والأساليب ، والطرق ، .....  
- التعليم باستخدام اللغة العربية الفصحى فقط .  
- تجنب الألفاظ الغامضة ، وتوضيح أى لفظ لا يفهمه الطلاب  
- تنظيم البيئة الصفية بما يضمن إتاحة الفرصة لكل الطلاب للمشاركة في جو يسوده الاحترام المتبادل وروح التعاون فيما بينهم .

#### « تحديد محتوى البرنامج :

يتضمن محتوى البرنامج عشرة مواقف لغوية تاريخية ، اشتملت على مهارات التفاوض المحددة في هذا البحث .

#### « تحديد زمن البرنامج :

تطلب هذا البرنامج عشرين ساعة تدريسية ، بمعدل ساعتين في الأسبوع لمدة شهرين ونصف (فصل دراسي ثان) .

#### « ضبط البرنامج :

تم ضبط البرنامج بعرضه على الأساتذة المحكمين من المتخصصين في المناهج وطرق تدريس اللغة العربية ، وذلك للتأكد من سلامته وصدقه وصلاحيته للتطبيق .

#### « الصورة النهائية للبرنامج :

وقد خرج البرنامج في صورته النهائية بعد ضبط ما أشار إليه المحكمون (ملحق ٧)

#### • إعداد دليل المعلم :

يوضح كيفية السير بالبرنامج بالشكل الأمثل . وقد اشتمل الدليل على المواقف اللغوية التاريخية المختارة وكيفية شرحها بما يوضح مهارات التفاوض المتضمنة فيها . (ملحق ٨)

تم عرض الدليل على مجموعة من السادة المحكمين للتأكد من الاتساق والتوازن والتماسك بين مكونات الدليل من خلال مراجعة خطوات التدريس

وإجراءاته ، ومصادر التعلم ، وأساليب العرض ، وأساليب التقويم ، والتأكد - كذلك من مدى مناسبتها للطلاب مجموعة البحث .

• إعداد دفتر أنشطة الطالب :

يضم الأنشطة ، والتدريبات ، وأوراق العمل المطلوبة من الطالب ؛ لتحقيق التعلم المنشود . (ملحق ٩)

• رابعاً: إجراءات التطبيق الميداني :

بعد التأكد من صلاحية الأداة (بطاقة الملاحظة) ، ومادة المعالجة (البرنامج) للتجريب شرعت الباحثة في تطبيق التجربة الميدانية التي تطلبت بعض الإجراءات :

• عينة الدراسة :

« أولاً: العينة الأساسية :

تم اختيار مجموعة الدراسة بطريقة عشوائية عنقودية من مدارس إدارة بنها التعليمية وعددها ثنتان وتسعون طالباً ؛ مجموعة ضابطة بمدرسة ناصر الإعدادية بنين وعددها خمسة وأربعون طالباً ، وتجريبية بمدرسة متولي الشعراوي الإعدادية بنين وعددها سبعة وأربعون طالباً .

« ثانياً: عينة ضبط الأدوات :

تطلب إعداد أدوات الدراسة وجود عينة من طلاب الصف الثاني الإعدادي لضبطها ، وقد تم اختيار مجموعة عشوائية من مدرسة حسان بن ثابت الإعدادية بنين بإدارة بنها التعليمية ، عددها ثلاثون طالباً .

• تدريب المعلمين :

قامت الباحثة بتدريب معلم المجموعة التجريبية على البرنامج لمدة أسبوعين في نهاية الفصل الدراسي الأول ، وقد أخذ المعلم نسخة ورقية من خطوات البرنامج ؛ حتى يتمكن من التعامل معه بشكل صحيح . وقد أجابت الباحثة على كل أسئلة المعلم فيما يخص تطبيق البرنامج ، كما قامت بتدريب المعلمين المنوط بهم المساعدة في ملاحظة الطلاب على كيفية الملاحظة بها ؛ للمجموعتين الضابطة والتجريبية

• تطبيق بطاقة الملاحظة ما قبل التجريب :

تم تطبيق بطاقة ملاحظة مهارات التفاوض على كلتا المجموعتين مع بداية الفصل الدراسي الثاني ؛ حيث استغرق التطبيق أسبوعين ، ؛ وذلك لتحديد خط البداية لعينة البحث ، وقد أثبتت نتائج التطبيق عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المجموعتين ؛ التجريبية والضابطة ، في التطبيق القبلي مما يحقق التكافؤ بين المجموعتين ، ويتضح ذلك بالجدول (٢) :

جدول (٢) التكافؤ بين المجموعتين : التجريبية والضابطة بطاقة الملاحظة

م	المجموعة	ن	متوسط	انحراف معياري
١	ضابطة	٤٥	٢٣.٨٥	٤.١٩
٢	تجريبية	٤٧	٢٣.٣٨	٤.٢٣

• تطبيق البرنامج :

بدأ معلم المجموعة التجريبية التعليم بالبرنامج في الأسبوع الثالث من الدراسة لمدة شهرين ونصف تقريباً ، بواقع أربعة لقاءات شهرياً ، كل لقاء يستغرق ساعتين تقريباً ، فبلغ الزمن الكلى لتدريس البرنامج عشرون ساعة تدريسية تقريباً .

• تطبيق بطاقة الملاحظة ما بعد التجريب :

بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج على المجموعة التجريبية دون الضابطة ، تم تطبيق بطاقة ملاحظة مهارات التفاوض على جميع أفراد كلتا المجموعتين الضابطة والتجريبية بمساعدة المعلمين في المدرستين مرة أخرى ولمدة أسبوعين تقريباً .

• خامساً: نتائج الدراسة وتفسيرها :

تسعى الدراسة من خلال معالجة نتائج الدراسة ببرنامج (S.P.S.S) ، وتفسيرها إلي اختبار صحة الفروض الآتية :

- يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) بين متوسطى درجات تلاميذ المجموعتين الضابطة والتجريبية في التطبيق البعدي ؛ في بطاقة ملاحظة مهارات التفاوض ؛ لصالح التجريبية.

- البرنامج المقترح ذو فاعلية فى تنمية مهارات التفاوض لدى أفراد المجموعة التجريبية.

« الفرض الأول:

لاختبار صحة الفرض الأول ، الذي نصه: " يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) بين متوسطى درجات تلاميذ المجموعتين الضابطة والتجريبية في التطبيق البعدي لبطاقة مهارات التفاوض ؛ لصالح التجريبية " -تم حساب اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسطات المجموعات غير المرتبطة لدرجات المجموعتين في التطبيق البعدي لبطاقة ملاحظة مهارات التفاوض ، جدول (٣) .

يتضح من جدول (٣) : وجود فرق دال إحصائياً بين المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي ؛ لصالح التجريبية ، وبنسبة تباين مفسر (٩٢%) ؛ ومن ثم تحقق الفرض ؛ ويشير حجم التأثير الكبير إلى فاعلية البرنامج في تنمية مهارات التفاوض لدى الطلاب مجموعة البحث.

وتؤكد هذه النتيجة تفوق طلاب المجموعة التجريبية الذين درسوا بالبرنامج الإثرائي على طلاب المجموعة الضابطة الذين لم يدرسوا به ؛ وذلك في مهارات التفاوض ككل . ويعزو البحث النمو الحادث إلى البرنامج الإثرائي ، فتنوع المواقف المستخدمة وثرائها ؛ لغة، وفكراً، قيمة، وثقافة ذو أثر بالغ في نفوس الطلاب؛ حيث رأوا أمامهم قوة الحجة وعذوبة اللغة، ورسوخ المنطق، وثبات العقيدة، والإصرار على بلوغ الهدف من التفاوض، رأوا الحق أمام مماطلة الباطل



وافترائه، وضعف حجته، وقلة حلمه، والتواء منطقته؛ فتعرضهم لكل هذا بالفحص والتحليل ساعدهم على تعلم مهارات التفاوض، وتمثلها الذي ظهر في التطبيق، بالإضافة إلى المعلومات التاريخية واللغوية والثقافية التي اكتسبوها . في الوقت التي حرم طلاب الضابطة من ذلك كله .

جدول (٣) نتائج اختبارات لدلالة الفرق بين متوسطي درجات طلاب المجموعتين الضابطة

والتجريبية في التطبيق البعدي لبطاقة الملاحظة

المهارة	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	مربع بيتا <sup>2</sup>
التخطيط للتفاوض	ضابطة بعدي	٤٥	٨.٣١٩١	٥.٩٦٤٠٥	٢٠.٦٩٧	٤٦	٠.٠١	٠.٩٠
	تجريبية بعدي	٤٧	٣٤.٧٨٧٢	٩.٦٧٥٠٢				
التنفيذ	ضابطة بعدي	٤٥	٦.٨٩٣٦	٤.٠٠١٢٧	٢١.٣٠٩	٤٦	٠.٠١	٠.٩١
	تجريبية بعدي	٤٧	١٩.٣٤٠٤	٢.٢٠٩٤٣				
توظيف اللغة	ضابطة بعدي	٤٥	٨.٢٣٤٠	٤.٠٤٤٣٩	١٩.٤٣٧	٤٦	٠.٠١	٠.٨٩
	تجريبية بعدي	٤٧	٢٧.٢٧٦٦	٢.١٨٣٩٥				
الإقناع	ضابطة بعدي	٤٥	٧.٤٨٩٤	١.٢٨٧٥٤	١٨.٧٥٦	٤٦	٠.٠١	٠.٨٨
	تجريبية بعدي	٤٧	١٤.٢٩١٦	١.٤٢٩٥٠				
ختام المفاوضات	ضابطة بعدي	٤٥	٦.١٢٧٧	٤.٤٣٦١٠	٢٣.٨٥٩	٤٦	٠.٠١	٠.٩٣
	تجريبية بعدي	٤٧	١٠.٦١٧٠	٣.٧٢١٥٨				
التفاوض ككل	ضابطة بعدي	٤٥	٣٧.٠٦٣٨	١٩.٧٣٣٣٥	٢٢.٦١٠	٤٦	٠.٠١	٠.٩٢
	تجريبية بعدي	٤٧	١٠٦.٣١٢٨	١٩.٢١٨٤٨				

قيمة ت الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٥ ودرجات حرية (٤٦) = ١.٦٧١

قيمة ت الجدولية عند مستوي دلالة ٠.١ ودرجات حرية (٤٦) = ٢.٣٩٠

وعلى مستوى كل مهارة - على حده - يتضح تفوق طلاب التجريبية على طلاب الضابطة - أيضاً - وهذا يؤكد ما سبقت الإشارة إليه من براعة البرنامج الإثرائي القائم على مواقف لغوية تاريخية في تعليم مهارات التفاوض .

#### ◀ الفرض الثاني:

لاختبار صحة الفرض الثاني، الذي نصه: " البرنامج المقترح ذو فاعلية في تنمية مهارات التفاوض لدى أفراد المجموعة التجريبية، وللتحقق من صحة الفرض تم حساب الفعالية بمعادلة الكسب المعدل لبلاك، كما هو موضح بجدول (٤)

جدول (٤) حساب فاعلية البرنامج بمعادلة الكسب المعدل لبلاك

المعدل	الدرجة العظمى	المتوسط البعدي	المتوسط القبلي	المتغير
١.٤١	٢٥	٣٤.٧٨٧٢	٧.٢١٨١	التخطيط للتفاوض
١.٥٧	٢٠	١٩.٣٤٠٤	٦.٨٩٣٦	التنفيذ
١.١١	٤٠	٢٧.٢٧٦٦	٧.٢٣٤٥	توظيف اللغة
١.٦١	١٥	١٤.٢٩١٦	٧.١٨٧٤	الإقناع
١.٦٠	١٠	١٠.٦١٧٠	٦.٢٣٦٥	ختام المفاوضة
١.٦٩	١١٠	١٠٦.٣١٢٨	٢٤.٧٧٠١	التفاوض ككل

يتضح من جدول (٤) ارتفاع قيمة الكسب المعدل؛ حيث إن جميع قيم الكسب المعدل لمهارات التفاوض الخمس أكبر من أو تساوي (١.١)، والقيمة الكلية لمهارات التفاوض بلغت (١.٦٩)؛ مما يشير إلى فاعلية البرنامج الإثرائي؛ ومن ثم قبول الفرض الثاني من فرضي البحث .

#### • التوصيات والمقترحات :

- في ضوء نتائج الدراسة السابقة يوصى بالبحث بالآتي :
- ضرورة تعليم مهارات التفاوض للطلاب بكافة المراحل التعليمية ، لأهميته الكبيرة في علاج كثيراً من مشكلات العصر .
- الاستفادة من دليل المعلم في تدريب المعلمين بكافة المراحل على إتقان مهارات التفاوض وتمكينهم من تعليمها للطلاب .
- تضمين المواقع التفاوضية اللغوية التاريخية في مقررات مادة اللغة العربية بالمدارس ؛ لأنها تعد من النماذج المثلى لمهارات التفاوض باللغة العربية .
- ضرورة تدريب الطلاب على مهارات التفاوض اللغوي ، وتشجيعهم على ممارسته في حياتهم .

#### • المراجع :

- القرآن الكريم .
- آمال جمعه عبد الفتاح (٢٠١٠): فاعلية استخدام استراتيجية بناء توافق وجهات النظر في تدريس علم الاجتماع على التحصيل وتنمية بعض مهارات التفاوض الاجتماعي لدى طلاب المرحلة الثانوية ، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية ، العدد (٢٧) .
- إبراهيم الشهاوى (٢٠١٠): ثقافة التفاوض والحوار ، ط١ ، مصر ، الشركة القومية للطبع والتوزيع .
- إبراهيم محمد سعد عبده خليل (٢٠١٥): برنامج إرشادي لتنمية مهارات التفاوض وأثره على كفاءة المواجهة لدى طلاب الجامعة ، دكتوراه ، معهد الدراسات التربوية ، قسم الإرشاد النفسي ، جامعة القاهرة .
- أبو الفداء اسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي (١٩٩٩): تفسير القرآن الكريم ، ط ٢ ، تحقيق سامى بن محمد سلامه ، دار طبية للنشر والتوزيع .

- أبوإسحاق أحمد النيسابوري (٢٠٠٢): الكشف والبيان ، ط١ ، ج ٣ ، بيروت ، دار إحياء التراث العربى .
- أبو الحسين أحمد بن فارس بن زكريا (٢٠٠٢): مقاييس اللغة ، ط١ ، ج ١ ، اتحاد الكتاب العرب .
- أحمد بن محمد بن المهدي بن عجيبة الحسنى الإدريسي الشاذلى الفاسى أبو العباس (٢٠٠٢): البحرالمديد ، ط٢ ، ج ٤ ، بيروت ، دار الكتب العلمية .
- أحمد زكى بدوى (١٩٩٣): معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت ، مكتبة لبنان
- أسعد حومد (د.ت.): أيسر التفاسير ، ج ١ ، موقع التفاسير ، موقع المدينة الرقمية .  
[Http:// www.altafsir.com](http://www.altafsir.com)
- أمير تاج الدين (٢٠١٠): التفاوض ، القاهرة ، كنوز للنشر والتوزيع .
- إيهاب كمال (٢٠٠٨): مهارات الإقناع ودبلوماسية التفاوض ، مراجعة: أحمد محمد صبرى ، الجيزة ، هبة النيل العربية .
- باربارا أندرسون (٢٠٠٣): التفاوض الفعال ، القاهرة ، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع .
- برهان الدين أبو الحسن (٢٠٠٢): نظم الدرر فى تناسب الآيات والسور ، ط٢ ، ج ٣ ، بيروت ، دار الكتب العلمية .
- بشير عباس العلاق (٢٠١٠): إدارة التفاوض ، عمان ، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع .
- ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠١): التفاوض (مهارات واستراتيجيات) ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
- ثناء عبد المنعم رجب (٢٠٠٥): أثر استخدام المدخل التفاوضى وأسلوب الحافظة على تنمية مهارات التعبير الابداعى والاتجاه نحو المادة لدى طلاب الصف الثانى الإعدادى ، دراسات فى المناهج وطرق التدريس ، العدد (١٠٠) .
- جابر عبد الحميد جابر (٢٠٠٠): مدرس القرن الحادى والعشرين الفعال: المهارات والتنمية المهنية ، القاهرة ، دار الفكر العربى .
- جمال حواش (٢٠٠٥): التفاوض فى الأزمت والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية ، ط١ ، القاهرة ، إيتراك .
- جيرارد إ. ندبنيرج (٢٠١١): أسس التفاوض ، ترجمة: حازم عبد الرحمن وحسن وجيه ، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية .
- حسن محمد وجيه (٢٠٠٨): التفاوض فى عصر الاستفزاز: كيف نتحاور وكيف نتفاوض؟ ، ط١ ، نهضة مصر ، القاهرة .
- حسن محمد وجيه (٢٠٠٨): سيناريوهات الحرب والسلام (مهارات التفاوض ودبلوماسية بناء القوة) ، ط١ ، القاهرة ، نهضة مصر .
- رجاء محمد عبد الجليل (٢٠١٣): فاعلية برنامج تدريبي مقترح فى تنمية مهارات التفاوض والكفاءة الذاتية لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم الأساسى ، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس ، ٣٧ع ، ج ٤ ، رابطة التربويين العرب .

- رشدى أحمد طعيمة (٢٠٠٠): الأسس العامة لمناهج تعليم اللغة العربية: إعدادها - تطويرها - تقويمها ، ط٢ ، القاهرة ، دار الفكر العربى .
- رشدى أحمد طعيمة (٢٠٠٤): "المهارات اللغوية: مستوياتها - تدريسها - صعوباتها ، ط١ ، عمان ، دار الفكر العربى .
- رضا سعد السيد (١٩٩١): المنهج الإثرائى رؤية مستقبلية لتطوير مناهج الرياضيات بالتعليم العام ، المؤتمر العلمى الثالث ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس .
- سهير محمود أمين (٢٠١٠): فن التفاوض مع الأبناء ، ط١ ، القاهرة ، دار الفكر العربى .
- صفية فتح الباب أمين سيد (٢٠٠٩): فعالية برنامج لتنمية مهارات التحدث والاستماع لزيادة الرضا عن الصداقة لدى عينة من طالبات جامعة جنوب الوادى ، دكتوراه ، كلية الآداب ، جامعة القاهرة .
- عباس محمد على أمان (١٩٨٧): تنمية مهارات المناقشة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بالبحرين ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .
- عبد الله محمد الجنيد (٢٠١١): استراتيجية مقترحة فى تعليم القراءة قائمة على التعلم النشط لتنمية مهارات التفاوض لدى تلاميذ الصف الثانى الإعدادى فى الجمهورية العربية السورية ، ماجستير ، معهد الدراسات التربوية ، قسم المناهج وطرق التدريس ، جامعة القاهرة .
- عبد المنعم محمد أحمد (١٩٩٨): أثر استخدام الأنشطة اللغوية اللاصفية فى تنمية مهارات الاتصال الشفهى لدى تلاميذ التعليم الأساسى ، دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .
- عثمان العثماني (٢٠٠٠): قواعد التفاوض، أبو ظبى، مؤسسة الوثبة للصحافة والنشر.
- على إبراهيم محرم ، محمد دسوقى حامد (٢٠٠٤): دراسة تقويمية لمضامين المهارة فى التفاوض المستخدمة فى ممارسة خدمة الجماعة ، دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، جامعة حلوان ، الجزء الثالث ، العدد ( ١٦ ) .
- علي أحمد مذكور (٢٠٠٨): تدريس فنون اللغة العربية ، ط٣ ، القاهرة ، دار الفكر العربى
- علي عبد السميع قورة ، وجيه المرسي أبو لبن (٢٠١٣): الاستراتيجيات الحديثة لتعليم وتعلم اللغة ، رابطة التربوية العرب .
- عمر صقر (١٩٩٧): التفاوض التجاري الدولي ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
- غانم فنجان موسى وفاطمة فالح أحمد (٢٠٠٨): أخلاقيات التفاوض فى المنهج الإسلامى ، ط١ الأردن ، عمان ، دار الكندى .
- فاطمة زكريا محمد عبد الرازق ، وأحمد إبراهيم عبد العليم (٢٠١٣): تطوير دور مدير المدرسة فى إدارة الصراع التنظيمى بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض ، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس ، ٤٤ع ، ج٣ ، رابطة التربويين العرب .
- فائزة أحمد الحسيني مجاهد (٢٠١٤): فاعلية برنامج مقترح قائم على استخدام المدخل التفاوضي فى تدريس التاريخ فى تنمية التفكير التأملي ومهارات الحوار وقيم التسامح لدى الطالبات الملمات بكلية البنات ، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس ، ٤٧ع ، ج٢ ، رابطة التربويين العرب .

- كيفين كين (١٩٩٨): المفاوض المثالي، ترجمة حسن وجيه، الرياض، مكتبة العبيكان.
- ماهر إسماعيل صبرى (٢٠١٦): التقويم التربوى: أسسه وإجراءاته، الرياض، مكتبة الرشد.
- مجدى إبراهيم (٢٠٠٨): هل تجيد التفاوض؟ أهميته - عناصره - استراتيجياته - شخصية وخصائص المفاوض الناجح ( ط١ ، الإسكندرية، ماهى للنشر والتوزيع .
- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤): المعجم الوسيط، ط٤، جمهورية مصر العربية، مكتبة الشروق الدولية .
- محسن أحمد الخضيرى (٢٠٠٣): مبادئ التفاوض، ط١، القاهرة، مجموعة النيل العربية .
- محمد الغزالى أحمد السقا (١٩٩٨): فقه السيرة، ط٧، ج١، دمشق، دار القلم .
- محمد الصادق عفيفى (١٩٨٤): الإسلام والعلاقات الدولية، مكة المكرمة، مكتبة الثقافة
- محمد الصيرفى (٢٠٠٧): التفاوض، ط١، الإسكندرية، دار الفكر الجامعى .
- محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخارى الجعفى (١٩٨٧): صحيح البخارى، تحقيق: مصطفى أديب البغا، ط٣، بيروت، دار بن كثير، اليمامة .
- محمد بن أبى الرازى (د.ت.): مختار الصحاح، القاهرة، دار التراث العربى .
- محمد بن عيسى الأحمدي (٢٠١٣): التفاوض فى القرآن الكريم، دكتوراه، كلية العلوم الإسلامية، قسم علوم القرآن، جامعة المدينة العلمية، دولة ماليزيا .
- محمد بن محمد بن مصطفى العمادى الحنفى أبو السعود: تفسير أبو السعود (إرشاد العقل السليم إلى مزايا القرآن الكريم)، ج٤، بيروت، دار إحياء التراث العربى .
- محمد بن يزيد أبو عبد الله القزوينى (د.ت.): سنن ابن ماجه، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، بيروت، دار الفكر .
- محمد بن يوسف الشهير بأبو حيان الأندلسى (٢٠٠١): تفسير البحر المحيظ، ط١، ج٧، بيروت، دار الكتب العلمية.
- محمد حسنين هيكل (١٩٩٦): المفاوضات السرية بين العرب وإسرائيل، القاهرة، دار الشروق.
- محمد رجب فل الله (٢٠٠٣): الاتجاهات التربوية المعاصرة فى تدريس اللغة العربية، ط١، القاهرة، عالم الكتب.
- محمد صابر أحمد سلامة (٢٠١٢): فاعلية برنامج إثرائى مقترح قائم على الشعر القصصى فى تنمية مهارات تحليل النص الأدبى وتدوقه لدى طلاب المرحلة الثانوية، دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة .
- محمد عودة محمد، كمال إبراهيم مرسى (١٩٩٤): الصحة النفسية فى ضوء علم النفس والإسلام، ط٣١، دار القلم، الكويت .
- محمد هيكل (٢٠١٠): مهارات الحوار بين المتحدث والإنصات، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب .

- محمد متولى الشعراوى (١٩٩١) : تفسير الشعراوى - خواطرى حول القرآن الكريم ، نشر أخبار اليوم .
- محمد منير حجاب (٢٠٠٣) : مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة ، سلسلة دراسات وبحوث إعلامية (١١) ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع .
- منى إبراهيم إسماعيل اللبودى (٢٠٠٠) : تنمية فنيات الحوار وآدابه لدى طلاب المرحلة الثانوية ، دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٤٧ .
- نبيل عبد الهادى ، وآخرون (٢٠٠٣) : مهارات فى اللغة والتفكير ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢) : وثيقة اللغة العربية لمرحلة التعليم الأساسى ، مركز تطوير المناهج .
- وليام أورى (٢٠٠١) . فن التفاوض ، ترجمة نيفين غراب ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- وليم عبيد (٢٠٠٤) : المدخل المنظومى والمنهج التفاوضى ، المؤتمر العربى الرابع حول المدخل المنظومى فى التدريس والتعلم ، جامعة عين شمس .
- Adair, W. et al. (2001): Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, pp. 371-385.
- Arcaro, Mcphee, R., Doppshee, F. & Harkins, D. (2002): conflict resolution in preschool constructionist classroom : A case study in negotiation, journal of research in childhood education.
- Beenen, Gerard & Barbuto, John E. Jr. (2010): let's make a deal : A dynamic exercise for practicing negotiation skills, journal of education for business, vol.89 (3) , PP:149-155.
- Choi, Dong-Won. (2010): "Shared metacognition in integrative negotiation", International Journal of Conflict Management, Vol.(21), No(3), (p310).
- De Dreu, C. et al. (2000): Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 78, No. 5, pp. 889-905.
- Hunt, Ruth (1985): A call for the study of negotiation, Towa journal speech communication, V17niP20.
- Klohnen, E. C. et al. (1996): Negotiation the Middle Years: Ego-Resiliency and Successful to Midlife Adjustment in Women. Psychology and Aging, Vol. 11, No. 3, pp. 431-442.

- Knight, C. (2004): Negotiation Skills for parents: How to Get the special Education your child with Disabilities Needs, 2nd Edition, USA: Ohio Legal Rights Service.
- Kray, L., et. al. (2001): Battle of the Sexes Gender Stereotype Confirmation and Reactance in Negotiations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 80, No. 6, pp. 942-958.
- Lantiri, Linda (1997): how to wage peale : the skills principled negotiation. Tody's youth, the community circle of caring journal, Vol.1 (2) Win, PP.43-46.
- Marlow Ediger, Digumarti Bhaskara, (2003): "Language Arts Curriculum" America , Discovery Publishing house , (p.50) .
- Michelle, Maries (2003): Negotiation, available in <http://74-125.39.104/search?Qi=cache:RGCSIMP601:www.leyondintractalulty.02g/essay> oct .
- Orellana, C. (1996): Construction of Identity Among Mapuche Migrants in Chile: Resistance, Adaptation and Negotiation. Dissertation abstract international, New York: University of Texas.
- Page, Diana & Mukherjee, Arup (2007): Promoting Critical-thinking Skill by Using Negotiation Exercises, journal of education for business, available on [erice.ed.gov/databases](http://erice.ed.gov/databases) (EJ771303) .
- Page, Diana & Mukherjee, Arup (2009): Effective Technique for Consistent Evaluation of Negotiation Skills, journal articles in reports descriptive .
- Prietula, Michael and Weingart, Laurie(1994): Negotiation as Problem Solving . Advances in managerial cognition and organizational information processing, Vol (5) m ( P. 188 ), JAI Press Inc .
- Richard A. Luecke, James G. Patterson (2002): How to become a better negotiator, <https://mybook4u.com/component/ars/download/6304>
- Ross, K. (1996): Negotiation Principles of Entitlement in Sibling Property Disputes, Developmental Psychology, Vol. 32, No. 1, pp. 90-101.
- Shearer, Anne (2002): Negotiation skills, in.evaluate!file/C393 eng. pdf
- Tinsley, Catherine H. (2001): How Negotiators get to Yes: Predicting the Constellation of Strategies Used Across Cultures to Negotiate Conflict, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 4, pp. 583-593.

- Tyler - Wood, Irma; Smith, Mark; Bark Charles (1990): A New Negotiation Process for 21st Century Schools: Three Models for Implementing Chang.
- Van, Hasselt, et Al (2008): Applications in Hostage and Crisis Negotiation Skills training, Behavior modification, available on, <http://www.ericd.gov/databases>.
- [www. Hrdiscussion.com](http://www.Hrdiscussion.com) .
- Yamamoto, Tash; Tagami, Masanori & Nakazawa, Minoru (2012): A proposal for methodology negotiation practicum with effective use of ICT. A technology enhanced course for communication for trust building, TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology.

