

The Reality of the Practice of Academic Leaders in Jordanian Universities to Lead Negotiation Based on Gerard Nirenberg's Principles

Dima Mohammed Ahmed Al-Zwairi*

Prof. Rateb Salameh Al-Soud**

Received 20/4/2021

Accepted 5/6/2021

Abstract:

The study aimed to identify the level of academic leaders practice in Jordanian universities to lead negotiation based on Gerard Nirenberg's principles. The study sample consisted of (156) academic leaders in Jordanian universities. The researchers used a descriptive methodology. The results indicated that there was a high degree of negotiation leaders practice among academic leaders in Jordanian universities. The results also indicated that there were no statistically significant differences regarding each of the variables of the position, and gender, While the results showed that there were statistically significant differences in the reality of academic leaders practice due to the variable of experience in favor of experience from 6-10 years. According to the results, the researchers recommended to develop the negotiation capabilities through practice, training, holding courses and seminars, and increasing awareness of negotiation skills and principles among academic leaders.

Keywords: Leadership, Negotiation, Negotiation Leadership, Jordanian Universities, Gerard Nirenberg.

Jordan\dimazwaju@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\rsaud@hotmail.com **

واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض استناداً إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ

ديما محمد أحمد الزويري*

أ.د. راتب سلامة السعود**

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض استناداً إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (156) قائدًا أكاديميًا في الجامعات الأردنية. أشارت النتائج إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية يمارسون قيادة التفاوض بدرجة مرتفعة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قيادة التفاوض تعزى لمتغيرات المركز الوظيفي، والجنس، بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الفئة 6-10 سنوات. وفي ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بدعم المقدرة التفاوضية للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من خلال زيادة الوعي بمهارات التفاوض والتدريب. **الكلمات المفتاحية:** القيادة، التفاوض، قيادة التفاوض، الجامعات الأردنية، جيرارد نيرنبرغ.

*الأردن/ dimazwaju@gmail.com

**كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ rsaoud@hotmail.com

المقدمة:

تؤدي الجامعات دوراً مهماً في أي مجتمع، فهي الرافد لكل القطاعات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، ولذا فهي تعد مؤشراً لتطور المجتمع. ونظراً لهذا الدور المهم، فإن القيادات الأكاديمية لهذه الجامعات قد اكتسبت تلك الأهمية أيضاً، إذ تقع على عواتقهم المسؤولية الكبيرة بهذا الخصوص. وتحوي الجامعات أعداداً كبيرة من الطلبة، كما يعمل فيها مجموعة من العاملين وأعضاء هيئة التدريس، وجميعهم متباينون في بيئاتهم، وسلوكهم، وثقافتهم، ومعارفهم، فضلاً عن علاقة الجامعة بالشركاء وبالمؤسسات الأخرى في المجتمع. إن التعامل مع هذه المؤثرات الداخلية والخارجية معاً يشكل تحدياً أمام القادة الأكاديميين، في سبيل نجاح الجامعات وبقائها وتميزها، وكذلك تحقيق دورها في الريادة الذي تطمح إليه، إلى جانب بناء العلاقات الطيبة مع الشركاء ومؤسسات المجتمع الأخرى.

إن القطاع التعليمي لا يخصص الوقت الكافي لتعليم فن التفاوض ومهارته بل يفتقر لذلك. وقد يتخرج عديد من الطلبة في العلوم والمعارف كافة، إلا أنهم يفتقرون لتعلم مهارات التفاوض بشكل مثمر ومقنع ليسهم في إنجاح حياتهم المستقبلية (Nierenberg & Calero, 2009).

وقد كان للتقدم العلمي الذي عرفه العالم في العقود الأخيرة وما نتج عنه من تطور في المجالات الإدارية في كثير من المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي وبشكل غير مسبوق زاد من أهمية التفاوض لدى المؤسسات وعلى رأسها المؤسسات التعليمية لأن التفاوض يؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسات (Brayen, 2012).

ومن هنا تبرز أهمية عنصر التفاوض لدى القيادات الأكاديمية التي تتعامل مع عديد من العناصر البشرية، فعليها أن تقوم ببناء علاقات جيدة معهم، وتلبية احتياجات الأفراد لديها. وليس هذا فقط إنما عليها أن تحاول تجنب الصراعات التي تحدث مستقبلاً بينها وبين الأفراد داخل الجامعة كالموظفين وأعضاء هيئة التدريس أو الطلبة، أو مع الأشخاص الذين هم خارج الجامعة ممن يتعاملون معها كالمؤسسات والشركات. ومما على القيادات الأكاديمية أن توليه اهتماماً كبيراً هو القدرة على الإقناع والاتفاق مع الأطراف الأخرى، فهذا من شأنه الارتقاء بالجامعة ونجاحها وتطورها والحد من المشكلات التي قد تواجهها؛ وعليه جاءت هذه الدراسة لمساعدة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية على ممارسة قيادة التفاوض، استناداً لمبادئ جيرارد نيرنبرغ والذي يعرف "بأبي المفاوضات".

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أدرك الباحثان أهمية الحاجة إلى توافر مهارة قيادة التفاوض لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، كما لاحظا تبايناً في مدى استخدام قيادة التفاوض لديهم وفاعليته، مما حدا بهما إلى إستقصاء واقع ممارسة هؤلاء القادة لقيادة التفاوض. وعليه، فإن الغرض من هذه الدراسة هو تعرف واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض استناداً إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ، من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض استناداً إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ من وجهة نظر القادة أنفسهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض المستندة إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة والمركز القيادي الأكاديمي؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض استناداً لمبادئ جيرارد نيرنبرغ، وذلك من خلال ما يأتي:
- تعرف واقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض المستندة إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ من وجهة نظرهم.
 - تعرف دلالات الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة حاجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض المستندة إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمنصب القيادي الأكاديمي.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال سعيها للكشف عن واقع ممارسة قيادة التفاوض لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. فعلى صعيد الأهمية النظرية للدراسة، يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد المهتمين والباحثين في مجال التفاوض، وأن تكون إضافة نوعية للمكتبة العربية، نظراً لقلة الأبحاث والدراسات العربية حول موضوع قيادة التفاوض لدى التربويين والأكاديميين. وعلى صعيد الأهمية التطبيقية، فإن أهمية هذه الدراسة تنبثق من خلال تعرف واقع ممارسة قيادة التفاوض لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، ومدى تأثيرها في تطوير العمل

الإداري والتربوي وتحسينه في عملهم وطبيعة علاقاتهم مع الأشخاص الذين يتعاملون معهم في المجال الأكاديمي. كما يؤمل من هذه الدراسة أن تضيف إلى النهج الإداري التربوي نمطا قياديا جديدا، وتحسن من عملية الإتصال، وتخفف من حدة الخلافات وقوة العلاقات التي قد تعود على الجامعات الأردنية بالمنفعة من خلال علاقاتها الطيبة مع الموارد البشرية التي يجري التعامل معهم.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة مؤتة)، والجامعات الخاصة (جامعة عمان الأهلية، جامعة البترا، جامعة الزرقاء)، العاملين خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2020 م.

مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف لأهم مصطلحات الدراسة:

- **قيادة التفاوض (Negotiation Leadership):** "العملية التي تتمحور حول تحقيق المنافع المشتركة وإدارة الموقف التفاوضي من خلال إيجاد المناخ الإيجابي الفعال الذي يعزز من قيم الشراكة والتعاون والتفاهم المشترك بين الأطراف المتفاوضة" (Al-Kamari and Jabr, 2018: 272).
- **القادة الأكاديميون (Academic Leaders):** "الأشخاص الموكّل إليهم الأعمال الإدارية في الجامعات من (رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام" (Al-Shahrani, 2018: 586).
- **مبادئ التفاوض لجبرارد نيرنبرغ:** وتعرف بأنها الأسس التي تتمثل برغبة الطرفين في المقابلة والتحدث قبل الوصول إلى اتفاق نهائي، وأيضاً رغبة كل طرف في الحصول على منفعة معينة، لذا تتأثر عملية التفاوض بما يملكه الطرفان من القيم الشخصية، والمهارات، وطريقة الفهم، والاتجاهات النفسية وتوليد أكبر عدد ممكن من الاحتمالات قبل البت فيما سيتم القيام به (Nierenberg, 2002).

الإطار النظري للدراسة:

يشتمل هذا الجزء على مراجعة لأهم عناصر الأدب النظري المرتبط بقيادة التفاوض، وذلك على النحو الآتي:

مفهوم قيادة التفاوض:

جاء مفهوم قيادة التفاوض حديثاً، لأن ما يحقق نجاح العملية التفاوضية هو عنصر التأثير الذي هو أساس القيادة. عرف أبو الحجاج (Abu Al-Hajjaj, 2010) قيادة التفاوض بأنها نوع من أنواع القيادة تعد العصا السحرية التي تستطيع أن تجمع من تفرقوا بالأمس على طاولة المفاوضات، من أجل الوصول لأفضل الحلول التي ترضي جميع الأطراف، ويصبح فرقاء الأمس أصدقاء اليوم، ويعد الخاسر فيها فائزاً بعكس المنازعات، بحيث يستطيعوا حل المشكلة نهائياً. وعرف السعود (Al-Soud, 2021) قيادة التفاوض بأنها عملية تقوم على إجراءات عديدة لأجل التوصل لحل صراع قائم بين طرفين أو أكثر، يختلفان في وجهات النظر، وغير قادرين على التوصل لاتخاذ قرار بسبب تشبث كل طرف برأيه. ويعتمد نجاح قيادة التفاوض على امتلاك القائد لمهارات عديدة ومنها: الإقناع والتأثير والحوار والإصغاء والحديث الواضح والاحترام المتبادل والتنازل عن بعض الأمور التي تكون غير جوهرية، للتوصل لحلول ترضي الطرفين، وتحقيق المصلحة المشتركة.

عناصر قيادة التفاوض:

- ذكر الخضير (Al-Khudairi, 2003) أن لقيادة التفاوض عناصر أساسية هي:
1. **الموقف التفاوضي:** ويقوم على الفعل ورد الفعل، إيجاباً وسلباً تأثيراً وتأثراً، وهو موقف تعبيرى يستخدم اللفظ والكلمة والإشارة والجملة، وتستخدم جميعها بشكل دقيق وذكي بين قادة التفاوض.
 2. **أطراف التفاوض:** التفاوض يتم عادة بين طرفين، ولكن قد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين.
 3. **القضية التفاوضية:** تدور قيادة التفاوض حول قضية معينة تمثل محور العملية التفاوضية، وقد تكون القضية شخصية، أو إدارية، وقد تكون اجتماعية، وقد تكون اقتصادية، وقد تكون إنسانية، أو أخلاقية... الخ.
 4. **الهدف التفاوضي:** فقيادة التفاوض لا تتم بدون هدف تسعى لتحقيقه والوصول إليه من قبل أطراف التفاوض.

خصائص قيادة التفاوض:

أشار أبو شيخة (Abu Shikha, 2008) إلى أن نجاح أسلوب قيادة التفاوض يعتمد على

وجود مجموعة من الخصائص عند قيادة العملية التفاوضية، ومن أهمها:

1. قيادة التفاوض قائمة على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر.
2. قيادة التفاوض تكون العلاقة فيها بين الأطراف اختيارية إرادية.
3. أطراف التفاوض يشعرون بعدم الراحة إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق فيما بينهم.
4. أساس قيادة التفاوض وجود قضية مهمة.
5. عادة ما يكون بين أطراف التفاوض قدر من الصراع أو النزاع.

شروط قيادة التفاوض:

تتمثل شروط قيادة التفاوض من حيث الفاعلية، على النحو الآتي:

قيادة التفاوض = مقدرة متميزة للقائد المفاوض * الرغبة والروح المعنوية العالية للقائد

المفاوض.

أي أن قيادة التفاوض هي محصلة لعاملي المقدرة والرغبة. وعليه، تتحقق المقدرة التفاوضية من خلال: حسن اختيار المفاوض الذي تتوفر فيه المقدرة والخصائص والمؤهلات الطبيعية، والثقافة والتعليم والتدريب، والخبرة في ممارسة التفاوض حتى يتميز بها ويصبح قائدا مفاوضا. أما الرغبة والروح المعنوية العالية فهي: الدوافع والجوانب النفسية للقائد المفاوض والتي تتطلب إحداث التحفيز المستمر لمعنوياته وحل مشكلاته كافة، وتهيأته نفسيا، وضمان صفائه الذهني، والتوازن العصبي والإتزان العاطفي، ومقدرته على إدارة الضغوط، لقيامه بقيادة العملية التفاوضية بنجاح، وتحقيقه للهدف المطلوب، ويعد عامل الرغبة من أهم العوامل وأصعبها (Al-Khudairi, 2003).

مصادر القوة للقائد المفاوض:

أوضح السعيد (Al-Saeed, 2007) أن نجاح قيادة التفاوض يتطلب توافر عدد من

مصادر القوة لدى القائد المفاوض، وهي:

- أن يتسم القائد بالتفاؤل.
- المقدرة على وضع الخيارات في المصالح.
- يسعى لتطوير علاقات عمل جيدة بين من يتفاوض معهم.
- يحترم من حوله، ويتصل بشكل واضح بين الاتجاهين مع الإصغاء الجيد.
- لديه المقدرة على التأثير.

معوقات نجاح قيادة التفاوض:

يتعرض بعض القادة المفاوضين لعقبات تعيق نجاحهم في عملية المفاوضات، ومنها:

1. ضعف الإعداد لعملية التفاوض.
2. الاختصار على وجهة نظر واحدة، وعدم تقبل وجهات النظر الأخرى.
3. النظر لعملية التفاوض على أنه إما خسارة أو ربح.
4. غياب المرونة.
5. اللجوء إلى أسلوب التهريب والتهديد.
6. التردد في التطرق للقضية الأساسية (Al-Soud, 2021).

مبادئ التفاوض لجيرارد نيرنبرغ:

ذكر السعود (Al-Soud, 2021) أن جيرارد نيرنبرغ (Nierenberg, 2002) قد حدد عدداً من المبادئ العامة التي يتعين على القائد الإحاطة بها، والسير بمقتضاها حتى ينجح في عملية التفاوض، ويحقق الأهداف المتوخاة منها، وهي:

1. الرغبة في تغيير الوضع الراهن لصالح الطرفين.
2. الفصل بين الأشخاص والمشكلة.
3. التركيز على الاهتمامات لا على المناصب.
4. يوجد لدى كل طرف هدف أو مجموعة من الأهداف.
5. تتحول القرارات إلى اتفاقات والتزامات يجب احترامها والالتزام بما ورد فيها.
6. تتأثر عملية التفاوض بما يملكه الطرفان من القيم الشخصية، والمهارات، وطريقة الفهم، والاتجاهات النفسية.
7. الدخول في التفاوض برغبة من الطرفين.
8. التحلي بالمظهر الأنيق.
9. الحرص على إقامة جسور الثقة مع الطرف الآخر.
10. الاتفاق على جدول أعمال محدد للتفاوض.
11. توزيع الوقت حسب أهمية الموضوعات والنتائج المستهدفة، وتجنب معوقات استغلال الوقت.
12. عدم البدء بجملته استفزازية أو بنظرة عدوانية.

13. البدء بالأمور الأسهل من حيث تحقيق تقدم نسبي بشأنها.
14. الاستعداد للتفاوض، من خلال الإحاطة بالتعليمات والأنظمة والقوانين ذات العلاقة بالقضية التفاوضية.
15. البدء بأضعف نقاط الفريق الآخر.
16. محاولة الكشف سريعا عن الأهداف والاستراتيجية المتبعة من قبل الخصم.
17. عدم الكشف عن الاتجاهات والأهداف البعيدة من المفاوضات.
18. مقابلة الطرف الآخر بالوقائع الثابتة والأدلة القاطعة.
19. التظاهر بإمكانية التنازل أحيانا.
20. الوضوح والدقة في طرح الأسئلة وتقديم الأجوبة.
21. التحدث بصوت واضح، وتفعيل مهارة حسن الاستماع.
22. إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فمن الأفضل تأجيل المناقشة لوقت لاحق، حرصا على المفاوضات من الانهيار.
23. مراعاة الأصول والمجاملات والتهذيب، كالتحية والتبسم، والمناداة بالألقاب.
24. تجنب التسرع في إصدار القرارات الفورية.
25. تقييم ما دار في كل جلسة، نهاية الجلسة.
26. لا تستجب للاستفزاز العاطفي.
27. عدم التسرع والاندفاع في موافقة الطرف الثاني على الوصول إلى الاتفاق.
28. عدم الكشف عن الآليات والتكتيكات التي تم استخدامها، بعد إتمام عملية التفاوض، لأن هذه لن تكون آخر مفاوضات تدخل فيها.

الدراسات السابقة ذات العلاقة:

يعرض الباحثان في هذا الجزء أهم الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع التفاوض، وأمكن الاطلاع عليها، وهي:

هدفت دراسة ستينل وآبلي ودي دريو (Steinel, Abele & De Dreu, 2007) إلى تعرف آثار التجربة والمشورة على عملية التفاوض. تكونت عينة الدراسة من 140 طالبًا من جامعة فريدريش ألكسندر في المانيا. تم تسجيل سلوك التفاوض، وتحليله، وإعطاء حوافز نقدية (حوالي 50 دولارًا أمريكيًا) لأفضل خمسة مشاركين في الأداء. وكان هناك عينات تجريبية لكل طالبين من

الجنس ذاته تم تحديد موعد لكل جلسة وكان الثنائي عشوائياً. تم التحقق فيما إذا كان الناس يتعلمون التفاوض من خلال الخبرة أو من خلال المشورة أو من خلال الجمع بين الاثنين. وأظهرت النتائج أن المشورة والخبرة وحدها لا تكفي ويجب أن يكون هناك مزيج بين الخبرة والمشورة لتؤدي إلى تفاوض تكاملي، ومع ذلك فقد أثر الاثنان بشدة على سلوكهم في حل المشكلات ودقة الحكم على الأمور.

وأختبر ما وتان (Ma & Tan, 2012) أنموذجاً نظرياً يجمع بين الرفاهية النفسية والتفاوض باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، على (464) من طلبة الجامعات التايوانيين. قدمت النتائج دعماً جزئياً للنموذج المقترح من حيث أن أبعاد الاستقلالية والقبول الذاتي للرفاهية النفسية كان لها آثار إيجابية كبيرة على استراتيجيات التفاوض. وكان لنمو الشخصية والغرض من الحياة آثار سلبية كبيرة على استخدام طلاب الجامعات لاستراتيجيات التفاوض. وأظهرت النتائج أن التفاوض الناجح يساعد طلبة الكلية على تعزيز الصحة النفسية لديهم.

وهدف دراسة الشوربي والحربي (Al-Shorbaji & Al-Harbi, 2013) إلى إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض، باستخدام أسلوب التقرير الذاتي وتقديم الخصائص السيكمترية التي تشير إلى صلاحية استخدامه في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية المتعددة. وتم تناول مفهوم التفاوض ومهاراته من منظور أنموذج الحاجة في التفاوض الذي قدمه نيرنبرغ تأسيساً على تنظيم ماسلو للحاجات الإنسانية، وتكونت عينة البحث من (230) معلماً ومديراً ووكيلاً ومرشداً طلابياً من مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة. أشارت النتائج إلى ثمان مهارات تفاوضية، وهي: التروي في اتخاذ القرار، والمفاجأة، والأمر الواقع، والانسحاب، والتدرج، والوكالة، والمشاركة، والتمويه.

وهدف دراسة ناهيد ومحسن (Naheed & Mohsin, 2018) إلى تقييم جودة التعليم مقارنة بدور القيادة الأكاديمية. وتم اختيار عينة عشوائية من 800 فرد من جامعات مختلفة في باكستان. وكشفت النتائج أن جودة التعليم في المرحلة الجامعية بحاجة إلى مزيد من الجهود لجعلها على قدم المساواة مع المعايير الدولية والطلب في السوق، وأن القيادة الأكاديمية تؤدي دوراً مهماً في ذلك، وأن جودة التعليم العالي بحاجة إلى مزيد من الجهود لجعله يرقى إلى المستوى الدولي وهناك ضرورة ملحة لتحسين المقدرات القيادية الأكاديمية في الجامعات الباكستانية.

وهدف دراسة السباب (Sabab, 2019) إلى تعرف علاقة التفاوض بمرونة التفكير لدى

طلبة كلية الآداب بجامعة بغداد. تكونت عينة الدراسة من (200) طالب وطالبة. أظهرت النتائج وجود أسلوب تفاوض ومرونة في التفكير جيدين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وأن هناك علاقة ارتباطية عالية بين أسلوب التفاوض ومرونة التفكير.

وهدف دراسة عبد العزيز (Abdula Aziz, 2019) إلى تعرف طبيعة الفروق بين مهارات التفاوض والخوف من الفشل لدى طلبة الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة حلوان. تكونت عينة الدراسة من (308) أفراد. وأظهرت النتائج بأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مهارات التفاوض والخوف من الفشل لدى الطلبة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التفاوض تعزى لمتغيري: الجنس والتخصص.

والخلاصة، أن الباحثين لم يعثروا على أي دراسة تتعلق مباشرة بقيادة التفاوض لدى القادة الأكاديميين في الجامعات، على الرغم من أن القادة الأكاديميين في الجامعات يقضون وقتاً طويلاً يومياً وهم يتفاوضون مع طيف من الطلبة والعاملين والشركاء الآخرين وغيرهم، حول قضايا عديدة خاصة بطبيعة عملهم. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة توصل الباحثان إلى استنتاج ما يأتي:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التفاوض، فضلاً عن تشابهها من حيث إجراءاتها على العينة، واختيار الأداة وكيفية بنائها وصدقها وثباتها.
 - اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية الهدف تبعاً لإختلاف وجهات النظر، واختلفها من ناحية مجتمع وعينتها، والنتائج المنبثقة عن الدراسة.
- وعليه، فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الوحيدة (حسب علم الباحثين) التي تناولت موضوع قيادة التفاوض لدى القادة الأكاديميين في الجامعات، مما يضيف عليها سمة الأهمية.

الطريقة والإجراءات:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة، التي أُستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وعددهم (1581)، وهم رؤساء الجامعات، ونواب ومساعدى الرؤساء، وعمداء الكليات، ونوابهم ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام (هيئة إعتتماد مؤسسة التعليم العالي، 2020).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة وفق المراحل الآتية:

1. تم اختيار أقدم جامعة عامة (حكومية) واحدة من كل اقليم من اقاليم المملكة الثلاثة، وبذا فقد وقع الاختيار على الجامعات: الأردنية، واليرموك، ومؤتة.
2. تم اختيار ثلاث جامعات خاصة بالطريقة العشوائية، وقد وقع الاختيار على جامعات: عمان الاهلية، والبترا، والزرقاء.
3. تم مسح جميع القادة الأكاديميين في هذه الجامعات الست، وعددهم (156) قائداً، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية:

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات: الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة

المتغير	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	136
	أنثى	20
الخبرة	5 سنوات وأقل	14
	من 6_10 سنوات	19
	أكثر من 11 سنة	123
المركز القيادي الأكاديمي	رئيس الجامعة، نائب، مساعد الرئيس	12
	عميد كلية	28
	نائب/مساعد عميد الكلية	53
	رئيس قسم	63

أداة الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة، تم بناء استبانة استناداً إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ المشار إليها في السعود (Al-Soud, 2021) ومن خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مثل دراسة الشوربجي وحربي (Al-Shorbaji & Al-Harbi, 2013). تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (56) فقرة، توزعت على خمسة مجالات، وهي (المهارات القيادية، مبادئ قيادة التفاوض، القضايا التفاوضية، كاريزما القائد التربوي، المهارات التفاوضية) الخاصة بالقادة التربويين، كما يتضح من الجدول (2).

الجدول (2): توزيع فقرات أداة الدراسة (قيادة التفاوض) على مجالاتها:

الرقم	المقياس	عدد الفقرات	توزيع الفقرات
1	المهارات القيادية	9	1 - 9
2	مبادئ قيادة التفاوض	14	10 - 23
3	القضايا التفاوضية	11	24 - 34
4	كاريزما القائد التربوي	9	35 - 43
5	المهارات التفاوضية	11	44 - 54
المجموع		54	

تم استخدام سلم ليكرت (Likert) الخماسي لبدائل الإجابة، وهي: (درجة كبيرة جداً: 5 درجات، درجة كبيرة: 4، درجة متوسطة: 3، درجة منخفضة: 2، درجة منخفضة جداً: 1).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرضها بصورتها الأولية، على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة والقيادة التربوية والقانون في الجامعات الأردنية وعددهم (13) محكماً، وذلك لتقييم درجة ملاءمة فقرات الأداة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجالات التي أدرجت ضمنها، ودرجة وضوح صياغتها، واقتراح التعديلات المناسبة، وتم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة المحكمين وتم إجراء جميع التعديلات المقترحة من قبلهم وظهرت الأداة بصورتها النهائية والمكونة من (54) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بإيجاد معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للاتساق الداخلي، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (3) يبين ذلك:

الجدول (3) معاملات كرونباخ ألفا لثبات مجالات أداة قياس قيادة التفاوض

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي
1	المهارات القيادية اللازمة لقيادة التفاوض	9	0.95
2	المبادئ الخاصة بقيادة التفاوض لدى القادة	14	0.97
3	القضايا التي تم ممارسة قيادة التفاوض فيها	11	0.94
4	الكاريزما الشخصية الخاصة بالقائد الأكاديمي	9	0.92
5	المهارات التفاوضية	11	0.96

يبين الجدول (3) أن معاملات ثبات المجالات مقبولة.

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض المستندة إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ، فضلاً عن إجراء تحليل التباين الثلاثي (3-Way-ANOVA) لتعرف دلالة الفروق تبعاً للمتغيرات الثلاثة: سنوات الخبرة، الجنس، المنصب الأكاديمي، كما تم استخدام اختبار (LSD) لتعرف دلالة عائدة الفروق.

- تم تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: منخفض من: 1 – 2.33، ومتوسط: من 2.34 – 3.67، ومرتفع: من 3.68 – 5.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة، وفقاً لسؤالها، ومناقشة هذه النتائج:

نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لقيادة

التفاوض استناداً لمبادئ جيرارد نيرنبرغ من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض استناداً لمبادئ جيرارد نيرنبرغ من وجهة نظرهم، ووفقاً لمجالات أداة الدراسة. والجدول (4) يوضح هذه النتائج:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في

الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض استناداً لمبادئ جيرارد نيرنبرغ من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
4	الكاريزما الشخصية الخاصة بالقائد الأكاديمي المفاوض	4.20	0.75	1	مرتفع
5	المهارات التفاوضية	4.09	0.75	2	مرتفع
1	المهارات القيادية اللازمة لقيادة التفاوض	3.92	0.79	3	مرتفع
2	المبادئ الخاصة بقيادة التفاوض	3.82	0.81	4	مرتفع
3	القضايا التي تم ممارسة قيادة التفاوض فيها	3.67	0.78	5	مرتفع
الدرجة الكلية		3.93	0.70	مرتفع	

يتضح من الجدول (4) أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض استناداً لمبادئ جيرارد نيرنبرغ جاء مرتفعاً، وجاءت جميع المجالات بدرجة مرتفعة. وقد احتل المجال الرابع (الكاريزما الشخصية) الرتبة الأولى، تلاه المجال الخامس (المهارات التفاوضية)، ثم المجال الأول (المهارات القيادية)، وحل في الرتبة الرابعة المجال الثاني (مبادئ التفاوض)، وجاء في الرتبة الأخيرة المجال الثالث (القضايا التفاوضية).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى مهارة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في التفاوض، وحقق فنياته، وأنهم قادرون على التفاوض، إما من خلال التجربة أو من خلال الخبرة. وفيما يتعلق بنتائج مجال الكاريزما التي جاءت مرتفعة، فربما بحكم السمات التي يمتلكها القادة الأكاديميون والتي تجعل لديهم طابعاً خاصاً بسبب المنصب الأكاديمي، والخبرة في المجال القيادي والتعامل مع الأشخاص والمواقف.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة، وحسب ترتيبها في أداة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

المجال الأول: المهارات القيادية اللازمة لقيادة التفاوض:

يوضح الجدول (5) نتائج هذا المجال:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وواقع الممارسة لمجال المهارات القيادية اللازمة لقيادة التفاوض لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
3	مهارة إدارة ضبط الاجتماعات	4.06	0.95	1	مرتفع
9	مهارة الإقناع في إدارة الحوار.	4.01	0.89	2	مرتفع
2	مهارة إدارة الوقت والإفادة منه بإيجابية	3.98	0.87	3	مرتفع
5	الإسهام بإحداث التغيير إذا كان يصب في مصلحة الجامعة	3.94	0.91	4	مرتفع
7	مهارة الاتصال الإداري التي تسهم في تسيير الإجراءات المراد تسييرها.	3.94	0.95	4	مرتفع
8	المقدرة على التعامل بإيجابية مع ضغوط العمل بشكل يضمن عدم حدوث أي خلل في الأداء.	3.90	0.91	6	مرتفع
1	المقدرة على بناء خطة استراتيجية تتضمن رؤية مستقبلية.	3.88	0.89	7	مرتفع
4	المقدرة على إدارة الأزمات	3.85	0.99	8	مرتفع
6	المقدرة على إدارة عملية الصراع التي قد تحصل داخل المنظمة	3.72	0.91	9	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.92	0.79		مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات مجال المهارات القيادية اللازمة لقيادة التفاوض لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية جاءت مرتفعة. وجاء في الرتبة الأولى الفقرة الثالثة (مهارة إدارة ضبط الاجتماعات)، وحل في الرتبة الأخيرة الفقرة السادسة (المقدرة على إدارة عملية الصراع). وتفسر هذه النتيجة بأن القادة الأكاديميين يمتلكون مهارات قيادية عالية، وبسبب طبيعة عملهم التي تتطلب عقد الاجتماعات بحكم منصبهم الأكاديمي الذي يتطلب التشارك في صنع القرارات وعمل المشاورات، والمناقشة في الأمور الإدارية ظهرت مهارتهم العالية في إدارة ضبط الاجتماعات كأعلى نتيجة من بين الفقرات، وتدل النتائج على ارتفاع درجة الإقناع عند إدارة الحوار وتلك مهارة مهمة جداً لقيادة العملية التفاوضية وتحتاج لتعزيزها مع نشر الوعي بمصطلح التفاوض حتى تكون ناجحة، ولعل الفقرة المتعلقة بإدارة عملية الصراع التي قد تحصل داخل المنظمة حصلت على واقع مرتفع إلا أنها الأقل بالنسبة لدرجات الفقرات الأخرى، وهنا يتبين لنا وجود صراع داخل المنظمات قد يصعب أحياناً حله، ولكن سيكون التدريب على التفاوض حلاً جدير بالاهتمام لإدارة عملية الصراع التي قد تحصل داخل الجامعات.

المجال الثاني: المبادئ الخاصة بقيادة التفاوض:

يوضح الجدول (6) نتائج هذا المجال:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرتبة والتقدير لواقع فقرات مجال المبادئ الخاصة بقيادة التفاوض لدى القادة الأكاديميين في الجامعات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
22	احترام جميع النقاط التي تم الاتفاق حولها في القضية التفاوضية	3.99	0.93	1	مرتفع
17	التعرف إلى الأبعاد القانونية المتعلقة بالقضية التفاوضية	3.96	0.95	2	مرتفع
16	توظيف الوقت بإيجابية عبر توزيعه وفقاً لأولويات التفاوض	3.90	0.95	3	مرتفع
20	مراجعة البنود التي تم الإتفاق عليها للتأكد من فهمها لتجنب الخلاف عند التنفيذ	3.90	1.02	3	مرتفع
14	اتخاذ القرار بهدوء بعيداً عن أي توتر	3.88	1.04	5	مرتفع
10	الرغبة في تغيير الوضع الراهن وخاصة إن كان غير مرض	3.87	1.07	6	مرتفع
13	الحرص على إقامة جسور الثقة مع الطرف الآخر	3.85	1.05	7	مرتفع
18	التركيز على الرؤى المتعلقة بالمواقف التفاوضية لتكون محورا راسخا في الموقف التفاوضي.	3.85	0.92	7	مرتفع
12	التأكد من ايجابية الطرف الآخر في الموقف التفاوضي لضمان تحقيق الصالح العام.	3.81	0.89	9	مرتفع
15	الحرص على التعرف إلى الأبدال الممكنة لاحتمالية التعامل مع المواقف قبل البت فيها.	3.81	1.03	9	مرتفع
23	تأجيل المناقشة لوقت لاحق إذا وصلت المفاوضات لطريق مسدود حرصاً عليها من الإنهيار.	3.81	1.01	9	مرتفع
21	تلخيص ما دار في الجلسة بعد نهايتها استعداداً للجلسة التالية.	3.76	1.02	12	متوسط
11	الابتعاد عن التأثير بالهالات المحيطة بالأشخاص المشتركين بالعملية التفاوضية.	3.67	0.98	13	مرتفع
19	التحدث في سلوك الطرف الآخر إذا لزم الاستفزاز العاطفي بغية تحقيق مراده.	3.44	0.99	14	متوسط
	الدرجة الكلية	3.82	0.81		مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على واقع فقرات مجال المبادئ الخاصة بقيادة التفاوض لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية جاءت بواقع مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.81). وقد جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، باستثناء الفقرة (19): التحدث في سلوك الطرف الآخر إذا لزم الاستفزاز العاطفي بغية تحقيق مراده). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية يستخدمون المبادئ المستندة لمبادئ جيرارد نيرنبرغ في أثناء ممارسة قيادة التفاوض، قد تكون ممارستهم هذه بحكم الخبرة في المجال الأكاديمي القائم على التعامل البشري، وقد تكون بحكم سن النضج الذي

يبلغه كثير من القادة الأكاديميين الذين قد يصلون لتلك المناصب الأكاديمية غالباً في سن النضج العاطفي والوجداني والعقلي الكامل، وحصولهم على الدرجة العلمية المرتفعة مقارنة بأعضاء هيئة التدريس الجدد، ولكن تعد درجة الفقرة المتعلقة بمبدأ (التحدث في سلوك الطرف الآخر إذا لزم الاستفزاز العاطفي بغية تحقيق مراده)، متوسطة مقارنة بالفقرات الأخرى وقد يعزى السبب بأن مثل هذه المواقف حدوثها ضعيف في أثناء عملية التفاوض من قبل الطرف الآخر، أو أن القادة الأكاديميين يتجنبون شدة الخلاف أو حدة الموقف حتى تتم عملية التفاوض لصالحهم، وهنا لابد من تدريبهم بحيث يتحدثون في سلوك الطرف الآخر وخاصة إن لزم الطرف الآخر الاستفزاز العاطفي لتحقيق مراده، فالقائد الأكاديمي يجب أن يدرك هذا السلوك من الطرف الآخر و تدريبه لكيفية التعامل معه.

المجال الثالث: القضايا التي تم ممارسة التفاوض فيها:

يوضح الجدول (7) هذه النتائج:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع فقرات مجال القضايا التي تم

ممارسة التفاوض فيها مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
30	ممارسة قيادة التفاوض داخل الجامعة لتوزيع المسؤوليات الخاصة بالعلماء من أعضاء هيئة التدريس وإعداد اللجان داخل الجامعة.	3.82	0.99	1	مرتفع
29	ممارسة قيادة التفاوض مع متلقي الخدمات من موارد بشرية في الجامعة (طلبة، طلبة دوليين، وغيرهم) حول تبسيط إجراءات الحصول على خدمات أو تقديم خدمات جديدة لهم (صحية، تعليمية، أنشطة سد وقت فراغ، شهادات، خدمات طعام، وغيرها..)	3.78	0.99	2	مرتفع
32	تتم قيادة التفاوض من أجل إنهاء موقف صراع بين عدة أطراف	3.72	0.98	3	مرتفع
34	تتم عملية التفاوض من أجل عقد اتفاقيات وتعهدات قائمة بين أطراف القضية التفاوضية.	3.72	0.99	3	مرتفع
31	يكون الهدف من التفاوض تسكين الأوضاع لخفض مستوى الصراع	3.69	0.91	5	مرتفع
33	يكون الهدف من قيادة التفاوض إيجاد علاقة جديدة عبر تغيير شبكة العلاقات بين أطراف القضية التفاوضية.	3.69	0.96	5	مرتفع
24	ممارسة قيادة التفاوض مع (مؤسسات مختلفة أو ممثلين عنها)	3.63	0.90	7	متوسط
27	ممارسة قيادة التفاوض مع (رؤساء أو رؤوسين) عند الحصول على مخصصات مالية لتنفيذ أنشطة خاصة بالجامعة أو الكلية.	3.62	0.99	8	متوسط
25	ممارسة قيادة التفاوض لإقامة المشروعات	3.60	0.94	9	متوسط
28	ممارسة قيادة التفاوض مع قادة في مهن أخرى (طبية، أمنية، تربوية، قانونية، أعمال وإدارة، دينية، وغيرها) تتناسب مع طبيعة عملك كقائد أكاديمي مع الجامعة التي تعمل بها	3.60	0.96	9	متوسط
26	ممارسة قيادة التفاوض للحصول على تمويل يخدم صالح	3.55	1.02	11	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
	الجامعة يكون شاملا لمكوناتها الأكاديمية كافة.				
	النتيجة الكلية	3.67	0.78	مرتفع	

يتضح من الجدول (7) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع فقرات مجال القضايا التي تم ممارسة قيادة التفاوض فيها في الجامعات جاءت بمستوى مرتفع. وقد جاءت هذه التقديرات بدرجة مرتفعة على ست فقرات، في حين جاءت الفقرات الخمس الأخرى بدرجة متوسطة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين يمارسون القضايا التفاوضية المختلفة بدرجة عالية بحدود البيئة الداخلية للجامعة كعقد الاجتماعات، والأعمال الإدارية المكتبية الروتينية. إلا أن القضايا التي تتطلب التعامل مع البيئة الخارجية للجامعة وتتطلب الاحتكاك بالموارد البشرية الداعمة من خارج الجامعة بهدف إقامة مشروعات تخدم المصلحة العامة للقسم أو الكلية أو الجامعة يعد ضعيفا مقارنة بسابقتها، ويعد التفاوض بالأمور المالية والتمويل الذي يخدم صالح الجامعة الأضعف درجة من بين الفقرات، وهذا يدل على أن القادة الأكاديميين لا يملكون الصلاحيات الكافية للتفاوض في القضايا المادية، والدعم في إعطائهم زمام الأمور في تقديم الخدمات وعقد المشروعات التي تخدم الجامعة من جهات خارج الجامعة، مع أن تلك المشروعات هي ما تعطي الميزة التنافسية بين الأقسام والكليات والجامعات، وتسلب الضوء على الإنجازات التي تهدف للإرتقاء بسمعة الجامعة محليا ودوليا، وبهذا يعد الدليل مهما لدعم القادة لممارسة قيادة التفاوض وتفويضهم الصلاحيات بكل ما من شأنه الارتقاء بسمعة الجامعة.

المجال الرابع: الكاريزما الشخصية الخاصة بالقائد الأكاديمي المفاوض

يوضح الجدول (8) نتائج هذا المجال:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع فقرات مجال الكاريزما الشخصية

الخاصة بالقائد الأكاديمي المفاوض مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
38	الثقة بالنفس التي تؤهل المفاوض لقيادة زمام الأمور	4.32	0.89	1	مرتفع
40	التحدث بصوت واضح	4.32	0.84	1	مرتفع
36	الظهور بوقار يعبر عن جدية متزنة باحترام الآخر	4.31	0.88	3	مرتفع
42	البدء بالتحية المحبة للطرف المفاوض الآخر.	4.31	0.86	3	مرتفع
35	الحرص على مظهر أنيق استعدادا لقيادة عملية التفاوض	4.26	0.92	5	مرتفع
43	مناداة المفاوضين بالأسماء والألقاب المحببة.	4.26	0.89	5	مرتفع
37	الإفادة من لغة الجسد في أثناء الترحيب بالمدخلات البشرية في	4.12	0.99	7	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
	الموقف التفاوضي				
39	مزج الدعاية مع الجد مما يولد شخصية متوازنة.	3.96	0.98	8	مرتفع
41	المجاملات في الحديث مع الطرف المفاوض الآخر.	3.94	0.99	9	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.20	0.75		مرتفع

يتضح من الجدول (8) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على واقع فقرات مجال الكاريزما الشخصية الخاصة بالقائد الأكاديمي المفاوض في الجامعات الأردنية جاءت بواقع مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الكاريزما تراوحت ما بين (3.94-4.32)، وكان واقعها مرتفعاً، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (38) " الثقة بالنفس التي تؤهل المفاوض لقيادة زمام الأمور " والفقرة (40) " التحدث بصوت واضح "، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (41) " المجاملات في الحديث مع الطرف المفاوض الآخر."، ويعزو الباحثان النتيجة في ذلك إلى أن القادة الأكاديميين يمتلكون الكاريزما الخاصة بالقائد المفاوض ويأتي ذلك بسبب المؤهلات العلمية لديهم، فضلاً عن المستوى الاجتماعي والأكاديمي الذي يجعل منهم شخصية مميزة ومحبة في المجتمع، ومحلاً للثقة، ولديهم الخبرة العلمية والعملية التي تجعلهم في رضا وقناعة بأنفسهم، وأنهم من الشخصيات المطلعة والمتقفة في المجتمع، ويمتلكون العلاقات التي تعزز الثقة لديهم.

المجال الخامس: مجال المهارات التفاوضية التي تتوافر لدى القائد الأكاديمي:

يوضح الجدول (9) نتائج هذا المجال:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع فقرات مجال المهارات التفاوضية التي

تتوافر لدى القائد الأكاديمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
49	الحرص على الصالح العام في أثناء التفاوض عبر الابتعاد عن الأنانية	4.22	0.97	1	مرتفع
53	أحرص في تعاملتي مع المواقف التفاوضية بالتعرف إلى أولويات القضية التفاوضية	4.21	0.80	2	مرتفع
50	الالتزام بالتعامل بحزم مع المواقف التي تستدعي ذلك	4.18	0.90	3	مرتفع
51	السعي لتحقيق الممكن عند قيادة القضية التفاوضية	4.15	0.89	4	مرتفع
44	التعامل بإيجابية مع الأدلة الداعمة للبراهين في قيادة العملية التفاوضية	4.14	0.92	5	مرتفع
46	أحرص على توظيف مهارة الإنصات في أثناء المواقف التفاوضية	4.13	0.85	6	مرتفع
47	تجنب المواقف السلبية في أثناء تفاوضي مع الآخرين.	4.08	0.85	7	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
45	التركيز على الموضوعات لا الأشخاص في أثناء التفاوض	4.02	0.97	8	مرتفع
52	الحرص على تعرف النقاط الدالة في أثناء قيادتي للمواقف التفاوضية	4.02	0.93	8	مرتفع
48	تجنب المماطلة في الرد على الموضوعات المتفاوض بشأنها	3.96	0.96	10	مرتفع
54	ألجأ إلى الصمت في أوقات معينة عند قيادتي لعملية التفاوض	3.88	0.92	11	مرتفع
مجال المهارات التفاوضية التي تتوافر لدى القائد الأكاديمي		4.09	0.75	مرتفع	

يتضح من الجدول (9) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المهارات التفاوضية التي تتوافر لدى القائد الأكاديمي في الجامعات الأردنية جاءت بواقع مرتفع، وقد جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين لديهم المهارات العالية في القيادة والتي تأتي من خلال الخبرة، والتجارب الشخصية، وطبيعة عملهم الدائمة مع العنصر البشري وتحضيرهم الجيد للمعلومات التي تجعلهم محل قوة في قيادة العملية التفاوضية مكنتهم من معرفة المهارات التفاوضية، والتي تعكس التأثير الإيجابي فيمن حولهم، إذ تتدرج قيادة التفاوض في امتلاكهم للشخصية القيادية المؤثرة.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لواقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض المستندة إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة والمركز القيادي الأكاديمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض المستندة إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض المستندة إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ حسب متغيرات: الجنس والخبرة

والمركز القيادي الأكاديمي

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.92	0.718
	أنثى	3.94	0.526
الخبرة	5 سنوات فأقل	4.00	0.638
	6-10 سنوات	4.26	0.424
	11 سنة فأكثر	3.87	0.722
المركز القيادي الأكاديمي	رئيس جامعة، نائب/ مساعد رئيس	3.89	1.019
	عميد كلية	4.13	0.457
	نائب/مساعد عميد الكلية	3.84	0.777
	رئيس قسم	3.91	0.633

يوضح الجدول (10) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض المستندة إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة والمركز القيادي الأكاديمي. ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3 WAY ANOVA)، والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الثلاثي (3 WAY ANOVA) للفروق في واقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض المستندة إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ حسب متغيرات

متغيرات الجنس والخبرة والمركز القيادي الأكاديمي

المقياس	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	مربع إيتا
الجنس	.000	1	.000	.000	.983	.000
الخبرة	3.090	2	1.545	3.282	.040	.042
المركز القيادي الأكاديمي	1.988	3	.663	1.408	.243	.028
الخطأ	70.141	149	.471			
الكل	2478.338	156				

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض المستندة إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ تعزى إلى متغيري: الجنس والمركز القيادي الأكاديمي، إذ كانت قيم (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ففيما يتعلق بمتغير الجنس، يعزو الباحثان ذلك إلى أن كلا الجنسين من القادات الأكاديمية الذكور والإناث يمارسون قيادة التفاوض بالمستوى ذاته، فضلاً عن أنه لا يوجد تمييز أو تحيز في قيادة العملية التفاوضية لصالح أحد الجنسين عن الآخر، وأن كلا الجنسين قادر على قيادة العملية التفاوضية ويمتلكون المهارات القيادية والتفاوضية ولا توجد فروق بمتغير الجنس حيال ذلك.

كما أوضحت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع جميع مجالات ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض المستندة إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ تعزى إلى متغير المركز القيادي الأكاديمي، وربما يُعزى ذلك إلى تقارب التصورات بين فئات القادة الأكاديميين في الجامعات، وأن كافة المراكز القيادية الأكاديمية تمارس التفاوض بطبيعة عملها كلاً حسب موقعه ومنصبه الأكاديمي، ويعود ذلك أيضاً إلى أن هناك أعمالاً تنابعة ومشاركة لجميع المراكز الأكاديمية تتطلب الموافقة والقبول من خلال المخاطبات

الرسمية، والأخذ بالقرارات من خلال التسلسل الهرمي الوظيفي في الجامعات. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض المستندة إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ تعزى إلى متغير الخبرة، إذ بلغت قيمة "ف" (3.282) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05)، وقد بلغ حجم الأثر لمتغير الخبرة على واقع ممارسة القادة الأكاديميين (4.2%). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية والجدول (12) يبين هذه النتائج:

الجدول (12) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للفروق في واقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لقيادة التفاوض استناداً إلى مبادئ جيرارد نيرنبرغ تبعاً لمتغير الخبرة

المتغير المستقل	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية	الخبرة
5 سنوات وأقل	10-6 سنوات	24166	292	
	11 سنة فأكثر	19352	478	
10-6 سنوات	11 سنة فأكثر	16913	21.0	

يبين الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة القادة الأكاديميين تعزى لمتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة من 10-6 سنوات مقارنةً بفئة الخبرة 11 سنة فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة 5 سنوات فأقل وبين كل من فئة الخبرة 10-6 سنوات، وفئة 11 سنة فأكثر.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لصالح الخبرة من 10-6 سنوات مقارنةً بالخبرة 11 سنة فأكثر، وعدم وجود فروق بين الخبرة 5 سنوات وأقل وبين كل من 10-6 سنوات و 11 سنة فأكثر، و يفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرة من (6-10) سنوات قد يكونوا بعمر أقل وأفكارهم قابلة للتغيير والتطوير و التفاوض، والمنظومة القيمية متغيرة، ولديهم الإطلاع الكافي على بعض المواقف التي تتطلب التفاوض، بعكس القادة الأكاديميين الذين يمتلكون خبرة (11 سنة فأكثر) فقد تكون لديهم أفكار ثابتة، ومنظومة قيم ثابتة يصعب تغييرها، ويحافظون على أفكارهم ويتمسكون بها، وقد يرفضون التغيير في كثير من الأحيان. وأن خبرة (1-5) سنوات غير دالة في الدراسة لأن أصحاب هذه الخبرة تكون فرصتهم ضعيفة بتسلم المناصب الأكاديمية، كون تسلم المناصب الأكاديمية تستوجب الخبرة العملية، والرتبة الأكاديمية حتى يستطيعوا تسلم المناصب القيادية

والأكاديمية في الجامعات.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:
- قيام أصحاب القرار في الجامعات الأردنية، ووزارة التعليم العالي بوضع تقييم واضح للمهارات القيادية لدى القادة الأكاديميين ومنها قيادة التفاوض.
 - تطوير المقدرات التفاوضية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، من خلال الممارسة، والتدريب، وعقد الدورات، والندوات.
 - استحداث مجلس مفاوضات، يهتم بقيادة القضايا التفاوضية على مستوى الجامعة.
 - زيادة وعي القادة الأكاديميين بأهمية مهارات التفاوض والعمل بها.
 - طرح مادة التفاوض كمطلب دراسي في الجامعات لكافة مراحل الطلبة.
 - ترسيخ التغيير في الثقافة المنظمة والتدريب على قيادة العملية التفاوضية لدى القادة الأكاديميين، فضلاً عن المهارات القيادية.
 - إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بقضايا التفاوض في مؤسسات التعليم العالي.

References:

- Abdula Aziz, Shorouk (2019). **Negotiation skills and their relationship to fear of failure among a sample of graduate students at the Faculty of Education**, Helwan University. Unpublished MA Thesis, Helwan University, Helwan, Egypt.
- Abu Al-Hajjaj, Yusef (2010). **Negotiation and persuasion, administrative skills and arts**. Cairo, Al-Walid Publishing House.
- Abu Sheikha, Nader Ahmad (2008). **The origins of negotiation**. Amman: House of the March for Publishing and Distribution.
- Al Soud, Rateb (2021). **Contemporary issues in educational leadership**. Amman: Tariq Publishing Library.
- Al-Alaq, Bashir (2015). **Negotiation management, an applied approach**. 1st ed., Amman, Al-Yazuri scientific house for publishing and distribution.
- Al-Kamri, Nofal and Jabr, Median (2018). The relationship of negotiation leadership to work stress management. **Al-Ghary Journal Of Economic and Administrative Sciences**. 4 (15) 1-37.
- Al-Khudairi, Mohsen (2003). **Principles of negotiation**. 1st ed. , Cairo: Arab Nile Group.
- Al-Saeed, Muhammad Atef (2007). **Negotiation Strategy in Business Administration**, 1st ed., Alexandria: Vision Printing, Publishing and

Distribution.

- Al-Shahrani, Noura (2018). The degree of practice of academic leaders at the University of Bisha for innovative leadership from the viewpoint of the members of the Disposal Commission, **International Journal of Educational And Psychological Studies**. 3 (3) 584-617.
- Al-Shorbaji, Abu Al-Majd, Al-Harbi, Nayef (2013). Preparing a standardized measure of negotiation skills using the self-report method. **Journal of the College of Education in Zagazig**. (80), 1- 10.
- Brayen Venegsh, Gary. (2012). The engineering of restructuring: negotiating a better deal. **NASSP BULLETIN** (1999A.D), 78 (565), 21-32.
- Eunson, B. (2012). **Communicating in the 21st ed., century**. John Wiley and Sons Australia.
- In memoriam: **Gerard I. nierenberg (1923-2012):** A review of general semantics. (2013). Et Cetera, 70(2), 224. Retrieved from <http://ezproxy.humber.ca>.
- Ma, S. M., Tan, Y., & Ma, S. C. (2012). Testing a structural model of psychological well-being, leisure negotiation, and leisure participation with Taiwanese college students. **Leisure Sciences**, 34(1), 55-71.
- Muslim, Abdullah, (2015). **Modern negotiation management**. 1st ed., Amman: Al-Moataz House for Publishing and Distribution.
- Naheed, K., & Mohsin, M. N. (2018). Role of academic leadership in raising quality of education at tertiary level in Pakistan. **South Asian Studies** (1026-678), 33(2).
- Nierenberg, G, & Calero, H. (2009). **The new art of negotiating: How to close any deal**. Square One Publishers.
- Nierenberg, G. I. (1973). **Fundamentals of negotiating**. New York: Hawthorne Books.
- Nierenberg, Gerard I. (2002). **The fundamentals of negotiating**. Valley Village, Los Angeles: Dutton Books.
- Sabab, Azhar (2019). Negotiation style and its relationship to the flexibility of thinking among university students. **Tikrit University Journal for Humanities Sciences**. 26 (7), 594-595.
- Steinel, W., Abele, A. E., & De Dreu, C. K. (2007). Effects of experience and advice on process and performance in negotiations. **Group Processes & Intergroup Relations**, 10 (4), 533-550.
- Wajih, Hassan Muhammad (2011). **Foundations of negotiation, Gerard Nirenberg**. Cairo, Academic Publishing Library.