

مستوى ممارسة مهارات التفاوض لدى القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية

أ.د. عبد الجبار الطيب أمين¹ د. عبد الغني مطهر صالح النور²

كلية التربية - جامعة صنعاء مركز التطوير وضمان الجودة - جامعة
صنعاء

فريدة محمد القلاصي³

كلية التربية - جامعة صنعاء

الجمهورية اليمنية

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى معرفة مستوى ممارسة مهارات التفاوض لدى القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، ومعرفة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة، ولهذا الغرض تم بناء استبانة مغلقة كأداة للبحث. تألف مجتمع البحث من 648 فرداً موزعين بين قيادات عليا وقيادات تنفيذية؛ وأختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية التطبيقية حيث مثلت نسبة 41% من مجتمع البحث وبلغت 264 فرداً، وأجريت المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مهارات التفاوض لدى القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية حصلت على مستوى ممارسة (متوسطة) بشكل عام كما بين البحث فروق ذات دلالة إحصائية

1 أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الإيميل: abdulgbaralnoor@gmail.com

2 أستاذ مساعد، بمركز التطوير وضمان الجودة، الإيميل: alnoorabdghani@hotmail.com

3 باحثة بقسم الإدارة والتخطيط التربوية، الإيميل: afafareeda21@gmail.com

- سُلم البحث في: 2022/4/19؛ أجزيت للنشر في: 2022/8/1.

لمستوى ممارسة مهارات التفاوض تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، كانت لصالح القيادات الذكور، والقيادات ذات المستويات الوظيفية العليا.

وفي ضوء تلك النتائج يوصي البحث بإقامة دورات في مجال مهارات التفاوض على مستوى القيادات التربوية ككل، وتصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات التفاوض لدى العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم.

الكلمات المفتاحية: مهارات التفاوض، القيادات التربوية.

مقدمة

يعد التفاوض أسلوباً علمياً وعملياً لحل الأزمات، والمشكلات، والنزاعات، التي تنشأ في إدارات ومؤسسات المجتمع بصورها المختلفة، لذا فإن دراسة وتحليل عملية التفاوض وما تشمله من مناهج، وأساليب، وأدوات، واستراتيجيات أصبح يصب في دائرة اهتمام الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وكذلك مؤسسات المجتمع المدني؛ حيث بدأت المجموعات البشرية منذ القدم تتنافس وتتناقش وتتجاوز بمهارة فيما بينها وتتعامل مع بعضها البعض، وأخذ الرأي والرأي الآخر فكان التفاوض الوسيلة الأولى للتفاهم، فالحروب التي كانت تقع بين تلك الجماعات كان التفاوض الوسيلة لإقرار هدنة أو عقد صلح وما شابه ذلك أو على الأقل لوقف المعارك وجمع الجرحى ودفن الموتى (الشوربجي، 2005). ومع التطور الذي لحق الجماعات البشرية الأولى التي أصبحت مقاطعات أو دويلات زادت الصلات بين الناس وتنوعت ونشأت علاقات جديدة أوجبتها الحياة، نشأت التجارة والمعاملات والمفاوضات التي تتطلب الحوار والنقاش للوصول إلى اتفاق حول كل قضية وكل مشكلة، ومن هنا بدأت مهارات التفاوض تؤدي دوراً مهماً في حياة البشرية وتعاملاتها، وأصبح هذا التفاوض يتطلب خصالاً محددة، ومزايا مقرررة، وأشخاصاً ذوي خبرة، وتتطلب حكماً صحيحاً وقوة ملاحظة وشخصية محببة لحل النزاعات التي تشب بين الأطراف (الحسن، 1989: 7).

وفي المجال التربوي توجهت العديد من الدراسات إلى دراسة التفاوض من زوايا مختلفة، وتبين أدبيات التفاوض أن علم النفس كان له دور أساسي وبارز في بحوث التفاوض، مثال ذلك دراسة أبو المجد التي هدفت إلى دراسة أساليب التفاوض من منظور تنظيم ماسلو للحاجات الإنسانية لدى مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام، وتوصلت الدراسة إلى محدودية خبرة عينة الدراسة من مديري ووكلاء مدارس التعليم

الثانوي العام، فيما يتعلق بأساليب التفاوض بصورة خاطئة تعتمد على خبراتهم الشخصية (الشوري، 2002).

إن معرفة المهارات المطلوبة لقيادة عملية المفاوضات الفعالة هي عبارة عن اندماج قوتين تركز قوة واحدة على الصلابة والإرادة الحازمة، ومجموعة المهارات التي تسمح للمفاوض بتقييم الموقف والتفكير في الخصم، وتركز القوة الأخرى على القيم الخالدة المتمثلة في النزاهة والكياسة والولاء والصدق والتعاطف، وتوضح هذه القوى معاً التوتر الديناميكي الموجود بين القوة الأخلاقية للاحتراف والقوة التنافسية لعقلية المفاوضات (Zohar, 2015). في حين أكدت دراسة (Oredein & Eigbe, 2013) أن القيادة المتصورة في مهارة عملية التفاوض هي أساس لحل النزاعات داخل أي مؤسسة، وكذلك دراسة (Kosar, 2012) التي ركزت على مراحل عملية التفاوض، وعلى المهارات التي تعتبر مهمة من أجل الحصول على المفاوضات الناجحة، كما عملت على شرح العوامل المؤثرة في عملية التفاوض برمتها، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استطلاع على الانترنت وتم إرسالها إلى المفاوضين في بعض الأعمال الدولية في فنلندا. وهدفت دراسة (فايد، 2013) إلى وضع استراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم في ضوء متغيرات العصر، يجعل المؤسسات التعليمية تسعى لتعرف على طبيعة التربية التفاوضية ومجالاتها ووسائل تحقيقها وعلاقتها ببعض الأنماط التربوية الأخرى المعاصرة الأخرى، والتعرف على واقع تنمية الوعي التفاوضي لمواجهة مشكلات التعليم.

في حين سعت دراسة (الجديلي، 2014) إلى التعرف على مدى استخدام أركان عملية التفاوض في حل المشكلات الإدارية المدرسية ومدى أهمية كل ركن وتأثيره في نجاح عملية التفاوض لحل المشكلات الإدارية المدرسية، وركزت الدراسة على ستة أركان في عملية التفاوض، وهي: أطراف التفاوض، الهدف، القضية، الإرادة، الرغبة، والإيمان بأهمية الحوار. بينما هدفت دراسة (درادكة والبقي، 2017) إلى التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، والتعرف على درجة اختلاف وجهات النظر حول مستويات ممارسة الاستراتيجيات وعمليات اتخاذ القرار باختلاف متغيرات: (المسمى الوظيفي، التخصص، عدد سنوات الخبرة)، وتوصلت إلى أن ممارسة هذه المهارات جاء بدرجة متوسطة حسب نتائج الدراسة.

ويرى كل من أبو شيخة (2008: 215)، وبسما (2010: 73)، والسمره (2008: 71)، وعبد الله (2003: 154)، رجب (2007: 117)، وعثمان (2017: 97)، وطارق (2006: 94) أنه "يمكن تصنيف استراتيجيات التفاوض التي يمكن أن يستخدمها المفاوض طبقاً لأسس مختلفة وفقاً للهدف، وثمة استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لجميع الأطراف، واستراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط بالحصول على أكثر قدر من المنافع من الطرف الآخر، بل ربما استهدفت إلحاق الضرر به، ووفقاً لسلوك التفاوضي فإن ثمة استراتيجيات هجومية وأخرى دفاعية، واستراتيجيات التدرج، واستراتيجيات الصفقة الواحدة، إضافة إلى استراتيجيات التعاون واستراتيجيات المواجهة"، وكذلك الاستراتيجية التنافسية، والقتالية. ويشير كل من إدريس (2008: 157)، والحميد (2012: 56)، وأبو شيخة (2008: 242)، والفيق (2012: 262) أنه أثناء عملية التفاوض يحتاج المفاوض إلى تكتيكات محددة تمكنه من الوصول إلى أهدافه، فهي تعتبر حجر الزاوية في تجاوز أي مفاوضات، وتعكس حقيقة التفاوض كعلم وكفن، حيث تستند إلى مبادئ وأصول عملية التفاوض، بجانب المهارات والخبرات والمهوية. ويذكر كل من الشافعي (2004: 191 - 192)، وأبو شيخة (2009: 191)، والفيق (2012: 202) أن هناك مهارات أساسية يجب أن تتوافر لدى القائد التربوي، ونذكر منها مهارة استخدام لغة الجسد في نقل المعاني للطرف الآخر ومهارات الاستماع والإنصات للطرف الآخر، ومهارات تحديد البدائل والتحدث وحساب العائد وهنا يكون المفاوض أكثر إدراكاً مقارنة بالعائد أثناء اللجوء إلى الوسائل الأخرى للتسوية، ولكن نجاح التفاوض سيؤدي إلى حصول كل طرف على مكاسب ربما يصعب الحصول عليها من خلال الوسائل الأخرى (أبو عوده، 2010: 51). أما مهارة التحدث فقد أوضح ريمة (2014: 68) بأن "مهارات التحدث يقصد بها مدى قدرة المفاوض على التواصل بطريقة إيجابية مع الآخرين؛ وذلك بمحاولة التحدث بنفس أسلوبهم في الكلام، وإشعارهم بالراحة والاهتمام بهم، مع محاولة، التحكم في إدارة مجرى التفاوض من خلال الهدوء، والتحكم في ضبط النفس، ومراعاة مشاعر الآخرين، وتعد مهارة الإقناع تغيير أو تعزيز للأفكار والآراء والمعتقدات والمواقف، ومن ثم تغيير السلوك؛ (الديب، 2006: 136)، إضافة إلى مهارات تحديد البدائل لقوة المعلومات والتوظيف الجيد لها ويشير (Lewicki et al., 2010: 249) إلى أنه ربما تكون قوة المعلومات تستمد من قدرة المفاوض نفسه في جمعها وتنظيمها ليدعم بها موقفه وحججه والنتائج التي يرغب في تحقيقها.

وتأتي في نفس السياق حسب (كامل، 2003: 245) مهارات طرح الأفكار، ومهارات المناورات، ويظهر أثناء التفاوض أن الفريق الفائز هو الذي تدرّب قبل الجلوس للتفاوض على جميع تلك المهارات. ومهارة طرح الاسئلة والحوار الفعال، حيث يذكر العويسي (2012: 108) أن مهارة الحوار الفعال هي نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين، يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة، فلا يستأثر به أحدهما دون الآخر، ويغلب عليه الهدوء والبعد عن التعصب؛ مما يساعد على توليد أفكار جديدة تتسم بالحركة والبعد عن الجمود، ويستند إلى الديمقراطية بين المتحاورين. وأخيراً تأتي مهارات اتخاذ القرار حيث تتخذ القيادات التربوية حرية اتخاذ القرار المناسب في المفاوضات، ويرجع ذلك إلى الموضوع أو موضوعات التفاوض والثقة في قدرات الفريق المفاوض وخبرته في هذا المجال، كما يتطلب العودة إلى مستويات أعلى في التنظيم (العلاق، 2010: 175).

ويتبين مما سبق أن التفاوض يُعدّ علماً له أسس وأصول وقواعد متعارف عليها، كما أنه قد يكون مهارات مكتسبة من خلال ممارسات الحياة العملية التي يمكن أن نطلق عليها الخبرات، وتطوير هذه المهارات على مستوى الافراد أو المؤسسات يعدّ أمراً في غاية الأهمية، خصوصاً في ظل التراكم المعرفي والتطور التكنولوجي الذي أتاح التسويق الثقافي للمجتمعات بما يحمل من مزيج من التناغم والتناقض والتشابه والاختلاف، ما يؤدي إلى تبني وجهات نظر مختلفة حول العديد من القضايا في مختلف المجالات ومن أهمها القضايا المتعلقة بالتربية، من هنا تأتي أهمية إعداد هذا البحث العلمي، وتقديمه للقيادات العليا والقيادات التنفيذية التي تعمل في قطاعات وزارة التربية والتعليم والإدارات التابعة لها؛ بهدف معرفة مستوى ممارسة القيادات التربوية لمهارات التفاوض وتعزيزها من خلال إيضاح عوامل القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لمعالجتها. ونظراً للأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع مهارات التفاوض، فقد اتجه العديد من الباحثين والكتاب إلى هذا الموضوع الحيوي بهدف تجويد وتحسين العملية التربوية من خلال تعزيز مستوى ثقافة القائد التربوية المتعلقة بالمهارات التفاوضية التي تتوافق مع إدارة الأزمات؛ والسعي نحو تجاوز الأزمات المتعاقبة والمتلاحقة التي تمر بها وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، وما يترتب على ذلك من اثار قد تحول دون تحقيق غايات وتطلعات المجتمع.

مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث من عدة اعتبارات ملموسة من واقع خبرة الباحثين والمتمثلة بعدم رضا المجتمع عن مخرجات التعليم العام والقصور في تحقيق الأهداف المطلوبة والأزمات المتعاقبة داخل المؤسسات التعليمية والتي تنعكس على حياة المجتمع وشخصية النشأ وهذا ما يجعل من الأهمية بمكان البحث عن الأسباب التي تكمن وراء ذلك، ومن أهمها السمات القيادية لدى القائمين على التربية والتعليم وتتصدرها مهارات التفاوض، ولذا فإن البحث الحالي يسعى الى معرفة مستوى ممارسة القيادات التربوية لمهارات التفاوض من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية.

أسئلة البحث

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1 - ما مستوى ممارسة مهارات التفاوض لدى القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة مهارات التفاوض لدى القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تُعزى إلى المتغيرات الآتية: النوع الاجتماعي: (ذكر-أنثى)، المستوى الوظيفي: وكيل، وكيل مساعد -مستشار -مدير عام - نائب مدير عام -مدير إدارة -رئيس قسم؟

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الآتي:

- 1 - إضافة معرفة جديدة إلى الفكر الإداري التربوي في إطاره النظري والميداني.
- 2 - يُعد هذا البحث من البحوث القليلة في مجالها على المستوى المحلي خاصة في مجال التعليم.
- 3 - لفت الانتباه وجذب اهتمام القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم إلى

موضوع مهم وحساس يؤثر في مسيرة التغيير والتطوير التربوي المنشودة في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

حدود البحث

- 1 - الحدود الموضوعية: يلتزم البحث الحالي في البحث في مهارات التفاوض بأبعادها الخمسة وهي:
 - مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية.
 - مهارات اتخاذ القرار.
 - المهارات الشخصية والمهنية لدى القائد التربوي.
 - مهارات إدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض.
 - مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض.
- 2 - الحدود المكانية: ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.
- 3 - الحدود الزمانية: 2020 / 2021م.

مصطلح البحث

مهارات التفاوض: تعرف مهارات التفاوض اصطلاحاً بأنها عملية ديناميكية توظف القدرات العقلية وأساليب الاتصال السلوكية لتحقيق مكاسب مشتركة (جلال، 2007: 3). كما تعرف على أنها نشاط وظاهرة تفاعلية يحاول من خلالها طرفان على الأقل التوصل الى اتفاق بشأن أمر ما ذي فائدة متبادلة لكليهما، وذلك من خلال التواصل وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات، وتستخدم فيها استراتيجيات وأساليب تفاوضية تتطلب امتلاك أطراف التفاوض لمهارات تفاوضية معينة حتى ينتهي التفاوض بتحقيق النتائج الإيجابية المرجوة لأطراف التفاوض (مخولف وعلي، 2016). ويعرف البحث الحالي مهارات التفاوض إجرائياً بأنها: مستوى ممارسة القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم لمهارات التفاوض بالجمهورية اليمنية، ويتم التعرف عليها من خلال إجابة أفراد العينة على محور مهارات التفاوض.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث: استخدم البحث المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته، ويهدف إلى جمع البيانات عن الوضع الراهن والواقع في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، ووصفها، والتعرف على مستوى ممارسة مهارات التفاوض، ومستوى إدارة الأزمات، والعلاقة بينهما.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من المجتمع الأصلي الذي بلغ عددهم 648 فرداً؛ (قاعدة بيانات شهر أغسطس (2021) ديوان عام وزارة التربية والتعليم وإدارة الموارد البشرية).

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع البحث الأصلي في ديوان عام وزارة التربية والتعليم وبلغت 264 فرداً بنسبة 41% من المجتمع الأصلي.

جدول رقم 1

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمستوى الوظيفي

| م | نوع القيادة | المستوى الوظيفي | عدد المجتمع | عينة البحث | نسبة العينة من المجتمع |
|---|--------------------|------------------------------|-------------|------------|------------------------|
| 1 | القيادة العليا | المستشارون المتواجدون فعلياً | 10 | 10 | 100% |
| 2 | | وكيل - وكيل مساعد | 12 | 6 | 50% |
| 3 | | مدير عام | 46 | 23 | 50% |
| | | الإجمالي | 68 | 39 | 57% |
| 4 | القيادات التنفيذية | نائب مدير عام | 82 | 31 | 38% |
| 5 | | مدير إدارة | 206 | 109 | 53% |
| 6 | | رئيس قسم | 292 | 85 | 29% |
| | | الإجمالي | 580 | 225 | 39% |
| | | الإجمالي العام | 648 | 264 | 41% |

يلاحظ من الجدول رقم 1 أن القيادة العليا بلغ عددهم 68 فرداً، يتوزعون بين مستشارين وعددهم 10 أفراد، ووكيل، ووكيل مساعد وعددهم 6 أفراد، ومدراء عموم 23 فرداً، ويتبين من الجدول أن القيادات التنفيذية عددهم 580 فرداً من المجموع الكلي، ويتوزعون بين نائب مدير عام وعددهم 31 فرداً، ومدير إدارة 109، ورئيس قسم 85 فرداً، وتمثل هذه العينة 41% من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة.

أداة البحث: بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والمتعلقة بمهارات التفاوض، تم إعداد أداة البحث وهي عبارة عن الاستبانة.

صدق الأداة: صدق الأداة يعني قدرتها على قياس ما وضعت من أجله، أو السمة المراد قياسها (عبد المؤمن، 2008: 274)، وتعني أيضاً الاستنتاجات الخاصة لاستخدامات الأداة (مراد وهادي، 2002: 180). ولمعرفة صدق الأداة تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، القياس والتقويم، أصول التربية، مناهج وطرق تدريس، إدارة أعمال) ويبلغ عددهم 22 محكماً.

ثبات الأداة: لحساب ثبات أداة البحث طبقت الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع البحث وتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) وبلغ 0.97 على مستوى المجالات.

إجراءات تطبيق البحث الميدانية: تم توزيع 300 استبانة على أفراد العينة، واسترجاع 291، والفاقد 29 وتم استبعاد 7 استبانات.

المعالجات الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)

جدول رقم 2

يبين توزيع درجات الموافقة بحسب المتوسطات الحسابية

| درجة الانطباق | الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي | | قيمة البديل |
|---------------|---------------------------------|------------|-------------|
| | الحد الأعلى | الحد الأقل | |
| منخفضة جدا | 1.80 | 1 | 1 |
| منخفضة | 2.60 | 1.81 | 2 |
| متوسطة | 3.40 | 2.61 | 3 |
| عالية | 4.20 | 3.41 | 4 |
| عالية جدا | 5 | 4.21 | 5 |

نتائج البحث

السؤال الأول: للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حسب مجالات المهارات.

جدول رقم 3

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مستوى المجالات مرتبة حسب الأهمية

| الدلالة اللفظية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|-----------------|-------------------|-----------------|--|
| متوسطة | 0.76 | 3.24 | مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية |
| متوسطة | 0.82 | 3.23 | مهارات اتخاذ القرار |
| متوسطة | 0.74 | 3.21 | المهارات الشخصية والمهنية لدى القائد التربوي |
| متوسطة | 0.81 | 3.17 | مهارات إدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض |
| متوسطة | 0.81 | 3.13 | مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض |
| متوسطة | 0.71 | 3.20 | الاجمالي |

أولا- النتائج بصورة إجمالية

بصورة إجمالية يتضح من الجدول رقم 3 الآتي:

- لا تختلف تقديرات أفراد عينة البحث في تحديد مستوى ممارسة مهارات التفاوض التي تمارس في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، حيث ظهرت بمستوى ممارسة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بين 3.24-3.13، وانحراف معياري لهما يتراوح بين 0.76-0.81 وبدلالة لفظية متوسطة.
- أعلى مستوى ممارسة لمجال مهارات التفاوض في هذا المحور حصل عليه مجال مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية، بمستوى ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.24، وانحرافها المعياري 0.76، وهذا يعكس مستوى ممارسة مهارات التفاوض في ديوان عام وزارة التربية والتعليم من قبل القيادات التربوية؛ وتعد نتيجة طبيعية في كونها أعلى مستوى ممارسة لمجال مهارات التفاوض، فأى تفاوض لا يمكن أن يتم إلا بإدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية، ولكنها بحاجة إلى مزيد من الاهتمام من قبل القيادات التربوية.
- أقل مستوى ممارسة كان للمجال المتعلق بمهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض، بمستوى ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.13، وانحرافها المعياري 0.81، وقد جاء في الترتيب الخامس والأخير، مما يشير إلى أن ضعف اهتمام القيادات التربوية لعملية التخطيط المسبق بشكل علمي ومدروس والتهيئة المكانية والعلمية لعملية التفاوض؛ التي تظهر من خلال مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية، أو ضعف إلمامهم بتكتيكات التفاوض.
- مستوى ممارسة بقية المجالات الأخرى حصلت أيضاً على درجة مستوى ممارسة (متوسطة)، حيث حصل المجال المتعلق بمهارات اتخاذ القرار على متوسط حسابي 3.23، وانحراف معياري 0.82، بينما حصل مجال المهارات الشخصية والمهنية لدى القائد التربوي على مستوى ممارسة متوسط حسابي 3.21، وانحراف معياري 0.74، في حين حصل مجال مهارات إدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض على متوسط حسابي 3.17، وانحراف معياري 0.81.

ثانيا- النتائج بصورة تفصيلية

فيما يلي تفصيل النتائج حسب فقرات كل مجال.

1 - مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية

جدول رقم 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لفقرات مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدلالة اللفظية |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1 | إنهاء الاجتماع بأسلوب مهذب. | 3.45 | 1.05 | عالية |
| 2 | القدرة على إدارة جلسات التفاوض. | 3.43 | 0.94 | عالية |
| 3 | توظيف المواقف للحصول على مكاسب كثيرة. | 3.40 | 0.97 | عالية |
| 4 | إقناع الطرف الآخر بمزيد من التنازلات. | 3.33 | 1.04 | متوسطة |
| 5 | إجادة طرح الأسئلة أثناء التفاوض. | 3.25 | 0.97 | متوسطة |
| 6 | استخدام أساليب المناورة أثناء التفاوض. | 3.22 | 0.97 | متوسطة |
| 7 | وضع العديد من الحلول عندما تواجهه مشكلة أثناء التفاوض. | 3.22 | 0.98 | متوسطة |
| 8 | الانتباه إلى ردود أفعال الآخرين أثناء عملية الاتصال بدقة. | 3.21 | 0.99 | متوسطة |
| 9 | اكتشاف ما لدى الطرف الآخر من نوايا غير معلنة. | 3.18 | 0.96 | متوسطة |
| 10 | العمل وفق مبدأ (إنقاذ ما يمكن إنقاذه). | 3.16 | 1.07 | متوسطة |
| 11 | النظر للمتفاوض معه على أنه شريك في المصلحة. | 3.06 | 1.02 | متوسطة |
| 12 | تسهيل عملية التفاوض بدون سيطرة. | 3.00 | 0.95 | متوسطة |
| | اجمالي المجال | 3.24 | 0.76 | متوسطة |

يتضح من جدول رقم 4 الآتي:

- تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مجال مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية كانت (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ 3.24، وانحراف معياري 0.76، وقد يعود ذلك الى انتشار هذه المهارات في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية إلى مستوى ممارسة القيادات التربوية لمهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية بشكل دوري، وهذا نتيجة لما تمتلكه القيادات التربوية من خبرات متراكمة في هذا المجال.
- أعلى قيمة متوسط حسابي وكان للفقرة 1 والمتعلقة بمهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، وبمستوى ممارسة (عالية) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.45، وانحراف معياري 1.05، وتتص على «إنهاء الاجتماع بأسلوب مهذب»، فهي تشير إلى ما يتمتع به القيادات العليا من قدرات تمكنه من استخدام أساليب تجعله قادراً على إنهاء الاجتماع بأسلوب مهذب؛ مما يعني أن القيادة لديها القدرة على إدارة الجلسات التفاوضية، وتوظيف المواقف للحصول على مكاسب كغيره إلا أن الانحراف المعياري انحصر بين 1.05-1.07 وكان اعلى تشتت للفقرة 10 مما يشير إلى وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة أي أن هناك اختلافاً إلى حد ما بين إجابات مستويات القيادات، وهذا يؤكد صرامة وحزم القيادات التربوية بإنهاء الاجتماع وقلة الاتفاق والرضا بين القيادات العليا والقيادات التنفيذية في اتخاذ القرارات وفق المسار الصحيح، أو ضعف إمام القيادات التربوية بخطوات التفاوض.
- أقل فقرة لمستوى ممارسة في مجال مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية لدى القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم حصلت عليها الفقرة 12، وبدرجة مستوى ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ مستوى ممارسة المتوسط الحسابي 3.00، وانحرافها المعياري 0.95، وتتص على «تسهيل عملية التفاوض بدون سيطرة»، وهذا يبين ما اعتادت عليه القيادات العليا من النمط الكلاسيكي في محاولة السيطرة على عملية التفاوض، وقلة الإلمام والاطلاع على استراتيجيات التفاوض.

- حصلت ثلاث فقرات على مستوى ممارسة بدرجة (عالية) وهذه الفقرات على الترتيب في المجال: 1، 2، 3 وتمثل ما نسبته 25% من إجمالي فقرات المجال ككل، والمدى بين أعلى قيمة 3.45 وأقل قيمة 3.00 يساوي 0.45.
- حصلت تسع فقرات على درجة مستوى ممارسة (متوسطة) وهذه الفقرات شملت الفقرات من 4 إلى 9 حسب ما هو مبين في الجدول أعلاه، وتمثل ما نسبته 75% من إجمالي فقرات المجال ككل، حيث كان المدى بين أعلى قيمة 3.33 وأقل قيمة متوسط كانت 3.00.

2- مجال مهارات اتخاذ القرار

جدول رقم 5

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لفقرات مهارات اتخاذ القرار

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدالة اللفظية |
|---|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 1 | جمع كافة المعلومات المتعلقة بموضوع اتخاذ القرار. | 3.24 | 1.02 | متوسطة |
| 2 | صياغة القرار بعبارة دقيقة وواضحة ومختصرة | 3.22 | 1.06 | متوسطة |
| 3 | تقييم البدائل المحتملة لاتخاذ القرار. | 3.19 | 1.00 | متوسطة |
| 4 | تصحيح الأخطاء الناتجة عن تنفيذ اتخاذ القرار. | 3.18 | 1.05 | متوسطة |
| 5 | إشراك فريق التفاوض في اختيار أفضل النتائج. | 3.18 | 0.96 | متوسطة |
| 6 | التعامل بمبدأ الحزم أثناء اتخاذ القرار مع فريق التفاوض. | 3.17 | 1.05 | متوسطة |
| 7 | استشارة الخبراء والمختصين في تحديد البدائل المناسبة. | 3.15 | 0.91 | متوسطة |
| 8 | تدوين محاضر اللقاءات التفاوضية وما ترتب عليها من قرارات. | 3.11 | 1.04 | متوسطة |
| 9 | الإلمام بالمسائل القانونية التي يحتاجها لعملية التفاوض. | 3.08 | 1.06 | متوسطة |
| | اجمالي المجال | 3.17 | 0.81 | متوسطة |

يتضح من جدول رقم 5 الآتي:

- تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مجال مهارات اتخاذ القرار كانت (متوسطة)، وبمستوى ممارسة متوسط حسابي بلغ 3.17، وانحراف معياري 0.81، ويلاحظ أنه كلما تطلبت المهارة قدرات أعلى لممارستها قلت درجة المتوسط بحسب استجابات أفراد العينة، وهذا يعكس ضعف مستوى ممارسة القيادة على مهارات اتخاذ القرارات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (درادكة والبقمي، 2017).
- أعلى قيمه لمستوى ممارسة مهارات اتخاذ القرار حصلت عليها الفقرة 1، وبمستوى ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.24، وانحراف معياري 1.02، وتتص على: «جمع كافة المعلومات المتعلقة بموضوع اتخاذ القرار»، ويرجع ذلك لارتباطها بالقيادات بالدرجة الأساس لمعرفتهم بجزئيات ووثائق الموضوع الذي سيتم اتخاذ القرار له، وقد يعزى هذا إلى إيمانهم بالهدف السامي لنتائج عملهم وإحساسهم بالمسئولية والدور المهم الملقى عليهم.
- أقل قيمه لمستوى ممارسة مهارات اتخاذ القرار في ديوان عام وزارة التربية والتعليم حصلت عليها الفقرة 9 بمستوى ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.08، وانحراف معياري 1.06، وتتص على: «الإلمام بالمسائل القانونية التي يحتاجها لعملية التفاوض»، وقد يعزى إلى قصور الإلمام بالمسائل القانونية التي يحتاجها القيادات التربوية لعملية التفاوض أثناء اتخاذ القرارات.
- حصلت جميع فقرات مجال مهارات اتخاذ القرار على مستوى ممارسة (متوسطة)، والمدى بين أعلى قيمة 3.24 وأقل قيمة 3.08 تساوي 0.16.

3 - مجال المهارات الشخصية والمهنية لدى القائد التربوي

جدول رقم 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لفقرات المهارات الشخصية والمهنية لدى القائد التربوي

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدلالة اللفظية |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1 | التصرف بحزم في المواقف التفاوضية التي تستلزم ذلك. | 3.42 | 1.02 | عالية |
| 2 | التصرف بذكاء في المواقف الحرجة. | 3.40 | 0.91 | متوسطة |
| 3 | تحمل الضغوط إزاء المشكلات التي تواجهه. | 3.34 | 0.97 | متوسطة |
| 4 | هدوء الأعصاب والابتساماة أثناء التفاوض. | 3.34 | 1.02 | متوسطة |
| 5 | الالتزام بمبدأ أخلاقيات التعامل في عملية التفاوض. | 3.33 | 0.99 | متوسطة |
| 6 | التفاؤل وعدم الشعور بالإحباط. | 3.33 | 0.99 | متوسطة |
| 7 | الاستماع والانصات الجيد للآخرين. | 3.31 | 1.08 | متوسطة |
| 8 | إقناع الآخرين وكسب ثقتهم. | 3.22 | 0.97 | متوسطة |
| 9 | اتقان فن المفاوضة مع الآخرين، والتأثير على الآخرين. | 3.17 | 0.98 | متوسطة |
| 10 | القدرة الذهنية في الفهم والتحليل لتجنب الأخطاء التفاوضية. | 3.16 | 0.94 | متوسطة |
| 11 | تحقيق درجة أعلى من التفاعل مع الطرف الآخر ورصد الانطباعات أثناء التفاوض. | 3.14 | 0.97 | متوسطة |
| 12 | ضبط الانفعالات عند الغضب من تصرفات الآخرين. | 3.14 | 0.98 | متوسطة |
| 13 | التفكير بموضوعية بعيداً عن العواطف. | 3.11 | 1.00 | متوسطة |
| 14 | القدرة الذهنية على التركيب والاستدلال المنطقي. | 3.10 | 0.98 | متوسطة |
| 15 | الحرص على تنمية قدرات فريق التفاوض الذي يعمل معهم. | 2.93 | 0.98 | متوسطة |
| 16 | استخدام مهارة العصف الذهني لتحديد مسار عملية التفاوض بما يحقق أهدافه المرجوة. | 2.92 | 0.98 | متوسطة |
| | اجمالي المجال | 3.21 | 0.74 | متوسطة |

يتضح من جدول رقم 6 الآتي:

- تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مجال مهارات التفاوض الشخصية والمهنية لدى القائد التربوي كانت بمستوى ممارسة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ 3.21، وانحراف معياري 0.74، أعلى مستوى ممارسة في مجال المهارات الشخصية والمهنية لدى القائد التربوي في ديوان عام وزارة التربية والتعليم حصلت عليه الفقرة 1 بمستوى ممارسة (عالية) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي لها 3.42، وانحراف معياري 1.02، وتنص على «التصرف بحزم في المواقف التفاوضية التي تستلزم ذلك»، وقد يُعزى ذلك إلى مستوى ممارسة المهارات الشخصية والمهنية التي يمارسها القائد التربوي تظهر جلية في مهارة التصرف بحزم للمواقف التفاوضية التي تستلزم ذلك، وقد يُعزى ذلك إلى البيئة والمجتمع المحيط بالقائد التربوي، ويعيش فيه؛ مما يمكنه عكس ذلك على المواقف التفاوضية في القضايا الرئيسية التي يتم التفاوض عليها، وكان أدنى مستوى ممارسة في مجال المهارات الشخصية والمهنية لدى القائد التربوي في ديوان عام وزارة التربية والتعليم للفقرة 16 بمستوى ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغت درجة مستوى ممارسة المتوسط الحسابي لها 2.92، وانحرافها المعياري 0.98، تنص على «استخدام مهارة العصف الذهني لتحديد مسار عملية التفاوض بما يحقق أهدافه المرجوة»، وقد يُعزى إلى قلة مستوى ممارسة القيادات التربوي في استحضار القدرات الذهنية لاستخدام مهارة العصف الذهني لتحديد مسار عملية التفاوض بما يحقق أهدافه المرجوة كأقل مهارة، ويرجع ذلك إلى قصور دور القيادة العليا في تنمية وتعزيز مهارة العصف الذهني واكتفائها بأن تكون مؤثراً عليها وليس مؤثرة، وتنص المادة 19 ضمن لائحة وزارة التربية والتعليم للإدارة العامة لتدريب والتأهيل القيادات التربوية فقرة رقم 1 «العمل على تدريب وتأهيل القيادات التربوية على المستويين الفني والإداري المركزي والمحلي وكذا تدريب وتأهيل القائمين بالأعمال المساعدة سواء الإدارية والخدمات»، كما نصت الفقرة رقم 6 على متابعة المتدربين وتقييم مستوى أدائهم بعد حضور الدورات التدريبية بغرض الحصول على التغذية الراجعة لتحسين وتطوير برامج وطرق وأساليب التدريب والتأهيل للقيادات التربوية والقائمين بالأعمال

المساعدة، وذلك بالتنسيق مع قطاع التوجيه والتقويم التربوي وقطاع الإدارة والخدمات» (وزارة التربية والتعليم، 1993: 9).

- حصلت فقرة واحدة على مستوى ممارسة (عالية)، وهي الفقرة 1 بنسبة 20% من إجمالي فقرات المجال ككل بمتوسطة حسابي قدره 3.42 وبنحرف معياري 1.02.
- حصلت خمسة عشرة فقرة على (درجة متوسطة)، وهذه الفقرات مرتبة على التوالي هي:

هي الفقرات من الفقرة 1 وحتى الفقرة 15.

وهي تمثل ما نسبته 94% من إجمالي فقرات المجال ككل، والمدى بين أعلى قيمة 3.42 وأقل قيمة 2.92 تساوي 0.5.

4 - مجال مهارات إدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض

جدول رقم 7

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لفقرات مهارات إدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدلالة اللفظية |
|---|--|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1 | حسن استثمار الوقت أثناء عملية التفاوض. | 3.22 | 1.06 | متوسطة |
| 2 | إعطاء فرصة للطرف الآخر للتعبير عن رأيه أثناء التفاوض. | 3.19 | 1.00 | متوسطة |
| 3 | مهارات الاستماع والانصات الجيد للطرف الآخر أثناء إدارة الاجتماع. | 3.18 | 0.96 | متوسطة |
| 4 | تغيير مجرى الحديث لإعطاء نفسي الوقت لتقرير ما يجب أن أفعله. | 3.18 | 1.05 | متوسطة |
| 5 | إنهاء التفاوض في الوقت المناسب. | 3.17 | 0.81 | متوسطة |
| 6 | العمل وفق مبدأ (أسمع في المفاوضات أكثر مما أتكلم). | 3.17 | 1.05 | متوسطة |

تابع / جدول رقم 7

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لفقرات مهارات إدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدلالة اللفظية |
|---|---|-----------------|-------------------|-----------------|
| 7 | الامتناع عن الإجابة الفورية لبعض التساؤلات التي توجه له حتى يفهم مغزاها . | 3.15 | 0.91 | متوسطة |
| 8 | وضع آلية مزمنة للعملية التفاوضية . | 3.11 | 1.04 | متوسطة |
| 9 | أداء المهام في الوقت المحدد . | 3.08 | 1.06 | متوسطة |
| | اجمالي المجال | 3.31 | 1.04 | متوسطة |

يتضح من جدول رقم 7 الآتي:

- تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مهارات إدارة الوقت والاستماع أثناء عملية التفاوض في ديوان عام وزارة التربية والتعليم من قبل القيادات التربوية كانت بمستوى ممارسة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ 3.31، وانحراف معياري 1.04 .
- أعلى مستوى ممارسة مجال مهارات إدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض في ديوان عام وزارة التربية والتعليم حصلت عليها الفقرة 1 بمستوى ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.22، وانحراف معياري 1.06، وبالترتيب الأول بين الفقرات، وتتص على: «حسن استثمار الوقت أثناء عملية التفاوض»، وقد يُعزى ذلك إلى أن للقيادات المتميزين مكانة خاصة لدى وزارة التربية والتعليم، مما يجعل وزارة التربية والتعليم تسعى إلى الاحتفاظ بهم وعدم التخلي عنهم، وهي مهارة مساندة للقادة، حيث إنهم بمثابة سمعة طيبة لوزارة التربية والتعليم ككل .
- أقل قيمة لمستوى ممارسة مجال مهارات إدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض في ديوان عام وزارة التربية والتعليم حصلت عليها الفقرة 9 بمستوى ممارسة درجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.08، وانحرافها المعياري 1.06، وتتص على «أداء المهام في الوقت المحدد»،

وقد يُعزى ذلك إلى قلة اهتمام القيادة بإدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض أثناء الاجتماعات أو أثناء أداء المهام وانجازها في الوقت المحدد.

حصلت جميع فقرات المجال على مستوى ممارسة (متوسطة).

5 - مجال مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض

جدول رقم 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لفقرات مجال مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدلالة اللفظية |
|---|---|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1 | جمع كافة المعلومات وتنظيمها حسب الأولوية. | 3.31 | 1.02 | متوسطة |
| 2 | القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في عملية التفاوض. | 3.24 | 0.92 | متوسطة |
| 3 | تحديد أهداف التفاوض بشكل دقيق. | 3.19 | 0.97 | متوسطة |
| 4 | اختيار الاستراتيجية المناسبة لموضوع التفاوض. | 3.11 | 0.99 | متوسطة |
| 5 | توظيف الأساليب التفاوضية لمواجهة الأزمات المختلفة. | 3.10 | 1.01 | متوسطة |
| 6 | التمكن من تغيير الخطط عند الحاجة بما يخدم الهدف العام. | 3.09 | 1.06 | متوسطة |
| 7 | متابعة الخطة التنفيذ بدقة لتصحيح الأخطاء وإزالة عقبات التنفيذ. | 3.03 | 0.97 | متوسطة |
| 8 | بناء استراتيجيات تفاوضية تعمل على تطوير العملية التعليمية مستقبلاً. | 2.95 | 1.04 | متوسطة |
| | اجمالي المجال | 3.13 | 0.81 | متوسطة |

يتضح من جدول رقم 8 الآتي:

- تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مجال مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض كانت بمستوى ممارسة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ 3.13،

وانحراف معياري 0.81. وكانت أعلى قيمة لمستوى ممارسة مجال مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض حصلت عليها الفقرة 1 بمستوى ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.31، وانحراف معياري 1.02، وتتص على «جمع كافة المعلومات وتنظيمها حسب الأولوية»، ولعل ذلك يرجع إلى البيئة المحيطة بوزارة التربية والتعليم، ووجود قصور في توفير المعلومات اللازمة، وتنظيمها بحسب الأولوية.

- أقل قيمة لمستوى ممارسة مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض في وزارة التربية والتعليم حصلت عليها الفقرة 8 بمستوى ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.95، وانحرافها المعياري 1.04، وتتص على: «بناء استراتيجيات تفاوضية تعمل على تطوير العملية التعليمية مستقبلاً»، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ممارسة القيادات التربوية وامتلاكها لمهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض في وزارة التربية والتعليم، وضعف القدرة على بناء الاستراتيجيات التفاوضية التي تحتاج إليها عملية التفاوض والعملية التعليمية بشكل عام.

- حصلت جميع فقرات مجال مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض على مستوى ممارسة بدرجة (متوسطة)، والمدى بين أعلى قيمة 3.31 وأقل قيمة 2.95 تساوي 0.36.

- وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الشوربجي، 2002) التي توصلت إلى تدني مستوى مدرء المدارس الثانوية في التعليم وكلائهم في ممارسة مهارات التفاوض من منظور ماسلو.

الإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بإيجاد الفروق حسب المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

أولاً- متغير النوع الاجتماعي (ذكر - أنثى)

تم استخدام اختبار Independent Samples t-Test تبعاً لمتغير النوع؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم 9

يبين نتائج اختبار *T-test* لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى ممارسة مهارات التفاوض وفقاً لمتغير (النوع الاجتماعي)

| المجالات | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | قيمة (T) | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|--|-------|-------|-----------------|----------|-------------|---------------|-----------------|
| المهارات الشخصية والمهنية لدى القائد التربوي | ذكر | 211 | 3.24 | 1.260 | 262 | .2110 | غير دالة |
| | أنثى | 53 | 3.10 | | | | |
| مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض | ذكر | 211 | 3.20 | 2.634 | 262 | .0100 | دالة |
| | أنثى | 53 | 2.85 | | | | |
| مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية | ذكر | 211 | 3.30 | 2.586 | 262 | .0120 | دالة |
| | أنثى | 53 | 3.00 | | | | |
| مهارات إدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض | ذكر | 211 | 3.22 | 1.855 | 262 | .0670 | غير دالة |
| | أنثى | 53 | 2.98 | | | | |
| مهارات اتخاذ القرار | ذكر | 211 | 3.26 | 1.281 | 262 | .2040 | غير دالة |
| | أنثى | 53 | 3.08 | | | | |
| المهارات التفاوضية | ذكر | 211 | 3.25 | 2.159 | 262 | .0340 | دالة |
| | أنثى | 53 | 3.00 | | | | |

يتضح من الجدول رقم 9 الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير النوع فيما يتعلق بـ (مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض)، و(مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية)، وكانت هذه الفروقات لصالح الذكور.

ثانياً - متغير المستوى الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعا لمتغير المستوى الوظيفي لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية، عند مستوى دلالة 0.05،

وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم 10

يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة مهارات التفاوض وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

| المجالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى الدلالة | الدالة اللفظية |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------------|----------------|
| المهارات الشخصية | بين المجموعات | 8.949 | 5 | 1.790 | | | |
| | داخل المجموعات | 134.873 | 258 | 0.523 | 3.424 | 0.005 | دالة |
| | الاجمالي | 143.822 | 263 | | | | |
| مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض | بين المجموعات | 7.893 | 5 | 1.579 | | | |
| | داخل المجموعات | 166.245 | 258 | 0.644 | 2.450 | 0.034 | دالة |
| | الاجمالي | 174.138 | 263 | | | | |
| مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية | بين المجموعات | 8.618 | 5 | 1.724 | | | |
| | داخل المجموعات | 144.448 | 258 | 0.560 | 3.079 | 0.010 | دالة |
| | الاجمالي | 153.066 | 263 | | | | |
| مهارات إدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض | بين المجموعات | 5.351 | 5 | 1.070 | | | |
| | داخل المجموعات | 166.865 | 258 | 0.647 | 1.655 | 0.146 | غير دالة |
| | الاجمالي | 172.217 | 263 | | | | |
| مهارات اتخاذ القرار | بين المجموعات | 9.761 | 5 | 1.952 | | | |
| | داخل المجموعات | 168.032 | 258 | 0.651 | 2.997 | 0.012 | دالة |
| | الاجمالي | 177.793 | 263 | | | | |
| مهارات التفاوض | بين المجموعات | 7.434 | 5 | 1.487 | | | |
| | داخل المجموعات | 125.280 | 258 | 0.486 | 3.062 | 0.011 | دالة |
| | الاجمالي | 132.713 | 263 | | | | |

يتضح من الجدول رقم 10 وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء

أفراد العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي بشكل عام، فيما يتعلق بـ (المهارات الشخصية والمهنية لدى القائد التربوي)، و(مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض)، و(مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية)، و(مهارات اتخاذ القرار)، و(المهارات التفاوضية)، عدا مهارات إدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض فإن أفراد العينة تتفق على ضرورة إعطائها الأولوية، وترى أنه لا بد من إجراء عملية التفاوض في الوقت المناسب.

وفيما يلي اختبار Scheffe؛ لمعرفة اتجاه الفروق:

جدول رقم 11

يبين نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية بين متوسطات لتحديد اتجاه الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي

| مستوى الدلالة | الفرق في المتوسط | القيمة المتوسطة للفئة | | الفئة (ب) | الفئة (أ) | المجالات للمحور |
|---------------|------------------|-----------------------|--------|---------------|-----------|---|
| | | ب | أ | | | |
| 0.019 * | 0.40246* | 3.1926 | 3.5951 | رئيس قسم | مدير عام | |
| 0.002 * | 0.52229* | 3.0728 | 3.5951 | مدير إدارة | مدير عام | المهارات الشخصية والمهنية |
| 0.024 * | 0.69277* | 3.1926 | 3.8854 | رئيس قسم | وكيل | |
| 0.008 * | 0.81260* | 3.0728 | 3.8854 | مدير إدارة | وكيل | |
| 0.031 * | 0.39843 * | 3.0092 | 3.4076 | مدير إدارة | مدير عام | |
| 0.044 * | 0.68505* | 3.1691 | 3.8542 | رئيس قسم | وكيل | مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض |
| 0.013 * | 0.84499* | 3.0092 | 3.8542 | مدير إدارة | وكيل | |
| 0.018 * | 0.85417 * | 3.0000 | 3.8542 | نائب مدير عام | وكيل | |
| 0.017 * | 0.76078* | 3.1559 | 3.9167 | رئيس قسم | وكيل | |
| 0.017 * | 0.75459* | 3.1621 | 3.9167 | مدير إدارة | وكيل | مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية |
| 0.050 * | 0.65860* | 3.2581 | 3.9167 | نائب مدير عام | وكيل | |
| 0.012 * | 0.63578 * | 3.1559 | 3.7917 | رئيس قسم | مستشار | |
| 0.011 * | 0.62959* | 3.1621 | 3.7917 | مدير إدارة | مستشار | |

تابع / جدول رقم 11

يبين نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية بين متوسطات لتحديد اتجاه الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي

| المجالات للمحور | الفئة (أ) | الفئة (ب) | القيمة المتوسطة للفئة | | الفرق في المتوسط | مستوى الدلالة |
|---------------------|-----------|---------------|-----------------------|--------|------------------|---------------|
| | | | أ | ب | | |
| | مدير عام | مدير إدارة | 3.4831 | 3.1081 | 0.37504 | * 0.044 |
| | وكيل | مدير إدارة | 3.8333 | 3.1081 | 0.72528 * | * 0.033 |
| مهارات اتخاذ القرار | مستشار | رئيس قسم | 3.8778 | 3.1778 | 0.70000* | * 0.010 |
| | مستشار | مدير إدارة | 3.8778 | 3.1081 | 0.76972* | * 0.004 |
| | مستشار | نائب مدير عام | 3.8778 | 3.2724 | 0.60538 * | * 0.040 |
| | مدير عام | مدير إدارة | 3.4687 | 3.0841 | 0.38457 * | * 0.017 |
| | وكيل | رئيس قسم | 3.8387 | 3.1705 | 0.66820 * | 0.024 |
| مهارات التفاوض | وكيل | مدير إدارة | 3.8387 | 3.0841 | 0.75457 * | 0.010 |
| | وكيل | نائب مدير عام | 3.8387 | 3.1966 | 0.64202 * | 0.040 |
| | مستشار | مدير إدارة | 3.6232 | 3.0841 | 0.53911* | 0.020 |

* هناك فروق داله عند مستوى الدلالة أقل من 0.05

يتضح من الجدول رقم 11 أن:

هناك فروقاً في مستوى ممارسة تلك المهارات التفاوضية من قبل القيادة التربوية، وهي نتيجة طبيعية، فكل مستوى وظيفي يرى أهمية قصوى لممارسة المهارات التفاوضية بمختلف مجالاتها، وكانت جميع قيم الفروق بين متوسط الفئتين موجبة، فإن تلك الفروق تحسب لصالح الفئة (أ) التي تمثل القيادات العليا (مستشار-وكيل-مدير عام) مقابل الفئة ب التي تمثل (نائب مدير عام-مدير إدارة-رئيس قسم) حيث بلغت جميع مستويات للدلالة لجميع المحاور مستويات اقل من مستوى 0.05.

الخاتمة

الاستنتاجات: من خلال نتائج البحث يتضح الآتي:

- تمارس القيادات التربوية مهارات التفاوض بدرجة متوسط وهي بذلك ليست بالمستوى المطلوب تحقيقه أو مستوى التمكن.
- كانت الفروق لصالح القيادات العليا على حساب القيادات الوسطى والدنيا.

التوصيات

في ضوء ما تقدم، يوصي الباحثون بالآتي:

- 1 - إقامة دورات تدريبية في مجال مهارات التفاوض على مستوى القيادات التربوية ككل؛ معتمدة على نماذج من القرآن الكريم والسنة النبوية.
- 2 - تصميم برامج تدريبية متخصصة في مهارات التفاوض بحيث يتبناها قطاع التدريب في وزارة التربية والتعليم متعلقة بمهارات التفاوض.

المراجع

- أبو بكر، مصطفى. (2005). *التفاوض الناجح مدخل استراتيجي سلوكي*. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو شيخة، نادر أحمد. (2008). *أصول التفاوض*، (ط.1). الأردن: دار المسيرة لطباعة والنشر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2008). *مهارات التفاوض الفعال استراتيجيات وتكتيكات عملية التفاوض*، ط.1. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- الجديلي، ربحي. (2010). *إدارة المفاوضات [أطروحة دكتوراه غير منشورة]*. الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك. غزة، فلسطين.
- الجديلي، غدير حسن أحمد. (2014). *علاقة استخدام أركان التفاوض من قبل مدراء المدارس في حل المشكلات الإدارية المدرسية [رسالة ماجستير غير منشورة]*. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.
- الجمهورية اليمنية. (1993). *اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم*. وزارة التربية والتعليم.
- الحسن، حسن. (1989). *التفاوض فن ومهارة*. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الحسن، حسن. (1993). *التفاوض والعلاقات العامة*، (ط.1). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- الحميد، صلاح محمد. (2012). *فن التفاوض والدبلوماسية*، (ط.1). القاهرة: طيبة للنشر والتوزيع.
- الشافعي، محمد. (2004). *استراتيجية التفاوض*، (ط.2). القاهرة: مركز المحروسة للنشر والخدمات.
- الشوربجي، أبو المجد إبراهيم. (2002). *أساليب التفاوض من منظور تنظيم «ماسلو» للحاجات الإنسانية لدى مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام*. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 12(51)، 190-245.

- جلال، أحمد فهمي. (2007). *مهارات التفاوض*، (ط.1). القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة.
- درادكة، أمجد، والبقي، شذى. (2017). *استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكيل، ووكيل مساعد والمعلمين*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 31(10).
- الديب، إبراهيم رمضان. (2006). *استراتيجيات التفاوض الناجح*، (ط.1). المنصورة: أم القرى للنشر والتوزيع.
- السمرة، زياد. (2008). *فن التفاوض*. (ط.1). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- رجب، علا عبد الفتاح. (2007). *التفاوض تنمية المهارات تطبيقياً مدخل جديد للتفاوض*. الجيزة: دار المريخ للطباعة والنشر.
- طارق، محمد. (2006). *مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في مجالات المختلفة*، (ط.1). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبده، سحر. (2019). *مهارات التفاوض*. جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز كلية التربية بالدلم وحدة التخطيط والتطوير، السعودية.
- عثمان، فاروق السيد. (2004). *التفاوض وإدارة الأزمات*، (ط.1). القاهرة: دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير. (2010). *إدارة التفاوض*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العويسي، رجب علي عبيد. (2012). *إدارة الحوار في التعليم*، (ط.1). القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- فايد، محمد معوض عبد الهادي. (2013). *استراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي في مصر في ضوء متغيرات العصر*، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر.
- الفقيه، عبد الله محمد. (2012). *إدارة التفاوض*، (ط.1). صنعاء: مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.

- الفيروزآبادي، مجد الدين بن يعقوب. (2001). *القاموس المحيط*. إعداد وتقديم: محمد عبد الرحمن المرعشلي. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- كامل، عبد الوهاب محمد. (2003). *سيكولوجية إدارة الأزمات*، (ط.1). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- كايلي، ريمة. (2014). *التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. الجزائر.
- لويكي، روي، ويبري، بروس وساندرز، ديفيد. (2011). *أساسيات التفاوض*. ترجمة خالد عبد المحسن المحيسن، السعودية، الرياض: مركز البحوث معهد الإدارة العامة لمكتبة الملك فهد الوطنية.
- مخلوف، سميحة علي، وعلي، عبير أحمد. (2016). *تنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية*. *المجلة التربوية بسوهاج*، 46، 113-219.
- مراد، صلاح، وهادي، فوزية. (2012). *طرائق البحث العلمي تصميماتها وإجراءاتها*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- Abdo, S. (2019). *Negotiation skills* (in Arabic). Prince Sultan bin Abdulaziz University, College of Education, Al-Dalm, Planning and Development Unit. Saudi Arabia.
- Al-Shorbagi, A.I. (2002). Negotiation methods from the perspective of "Maslow's Paradigm" of human needs for principals and their deputies of general secondary education (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, Benha University, Egypt, 12(51), 190-245.
- Abu Bakr, M. (2005). *Successful negotiation is a strategic behavioral approach* (in Arabic). Cairo: University, Aldar for Printing, Publishing and Distribution.
- Abu Sheikha, N.A. (2008). *Negotiation Basics* (in Arabic), Edition 1. Amman: Dar Al-Masirah for Printing and Publishing.
- Al-Alaq, B. (2010). *Negotiation management* (in Arabic). Amman: Al-Yazuri Scientific Dar for Publishing and Distribution.

- Al-Deeb, I.R. (2006). *Successful negotiation strategies* (in Arabic). Edition 1. Almansoura: Umm Al-Qura for Publishing and Distribution.
- Al-Faqih, A.M. (2012). *Negotiation management* (in Arabic). Edition 1, Yemen: University of Science and Technology Center for University Books.
- Al-Fayroozabadi, M.Y. (2001). *Al-Mohit Dictionary* (in Arabic). Prepared and presented by Muhammad Abdul Rahman Al-Maraashli. Beirut: Dar of Revival of Arab Heritage.
- Al-Hamid, S.M. (2012). *The art of negotiation and diplomacy* (in Arabic). Edition 1. Cairo: Thebes for Publishing and Distribution.
- Al-Hasan, H. (1989). *Negotiation is an art and a skill* (in Arabic). Amman: Arab Organization for Administrative Sciences.
- Al-Hasan, H. (1993). *Negotiation and public relations* (in Arabic). 1st ed. Beirut: University Foundation for Studies, Publishing and Distribution.
- Al-Jadili, Gh.H.A. (2014). *The relationship of using the pillars of negotiation by school principals in solving school administrative problems* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Jadili, R. (2010). *Negotiation management* (in Arabic). Unpublished Doctoral Thesis. The Arab Open Academy in Denmark. Gaza, Palestine.
- Al-Owaisi, R.A.O. (2012). *Managing dialogue in education* (in Arabic). Edition 1. Cairo: Al-Falah Library for Publishing and Distribution.
- Al-Samra, Z. (2008). *Negotiation art* (in Arabic). Edition 1. Amman: Dar Osama for Publishing and Distribution.
- Al-Shafei, M. (2004). *Negotiation strategy* (in Arabic). Edition 2. Cairo: Mahrousa Center for Publishing and Services.
- Daradkeh, A. & Al-Baqmi, Sh. (2017). *Negotiation strategies and their relationship to decision-making among secondary school principals in Taif from the point of view of the agent, assistant agent and teachers*

- (in Arabic). *Al-Najah University Journal of Research*. College of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan, 31(10).
- Fayed, M.M.A. (2013). *A strategy for developing negotiating awareness to face some problems of secondary education in Egypt in light of contemporary changes* (in Arabic). Unpublished Doctoral Thesis. Faculty of Education, Sohag University, Egypt.
- Galal, A.F. (2007). *Negotiation Skills* (in Arabic). Edition 1. Cairo: Center of Graduate Studies and Research in Engineering Sciences, Cairo University.
- Idris, Th.A. (2008). *Effective Negotiation Skills Strategies and techniques of the Negotiation Process* (in Arabic). Edition 1. Alexandria: University House for Printing and Publishing.
- Kamel, A.M. (2003). *The Psychology of Crisis Management* (in Arabic). 1st edition. Amman: Dar Al-Fikr for Printing, Publishing and Distribution.
- Kayli, R. (2014). *Negotiation and its role in activating the sales process* (in Arabic). Unpublished Master Thesis. Ministry of Higher Education and Scientific Research, University of M'hamed Bouguerra Boumerdes. Algeria.
- Kosar, M. (2021). *Negotiation strategies and skills in international business: a study of negotiators in Finland*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205107416>
- Lewicki, R., Barry, B. & Saunders, D. (2010). *Essentials of Negotiation*, 6th ed. McGraw Hills.
- Makhlouf, S.A.M. & Ali, A.A. (2016). Developing negotiation skills for principals of industrial technical secondary schools (in Arabic). *Educational Journal in Sohag*, 64, 113-219.
- Murad, S. & Hadi, F. (2012). *Scientific Research Methods, Designs and Procedures* (in Arabic). Cairo: Modern Book House.
- Oredein, A. & Eigbe, M. (2014). *Leadership Negotiation Skill Correlate of University Conflict Resolution in Nigeria*, International Conference

- on Education & Educational Psychology, Lead City University Ibadan, Oyo State. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 112, 1237-1245.
- Othman, F.S. (2004). *Negotiation and crisis management* (in Arabic), 1st ed. Cairo: Dar Al-Amin for Printing, Publishing and Distribution.
- Rajab, O.A. (2007). *Negotiation Skills development in practice A new approach to negotiation* (in Arabic). Giza: Dar Al-Marikh for Printing and Publishing.
- Tariq, M. (2006). *Modern negotiation and contracting skills in various fields* (in Arabic). 1st ed. Alexandria: University House.
- The Republic of Yemen (1993). *Regulations of the Ministry of Education. Ministry of Education* (in Arabic).
- Zohar, I. (2015). *The Art of Negotiation: Leadership Skills required for Negotiation in Time of Crisis. Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 209, 540-548.

Negotiation Skills among Educational Leaders in Ministry of Education in Yemen

Prof. AbdulJabar A. Ameen¹

College of Education – Sana’a University

Dr. Abdulghani M. Saleh Alnoor²

Center of Development and Quality Assurance - Sana’a University

Fareda M. Al-Qulasi³

College of Education - Sana’a University
Yemen Republic

Abstract

The research aims to identify the level of practicing negotiation skills by the educational leaderships in the Ministry of Education General Office in Yemen Republic. The research aims also to identify statistically significant differences according to demographic variables. To achieve the current research objectives, the researchers used the descriptive research approach, a closed questionnaire was developed as a research tool. The research sample consisted of 264 individuals distributed between senior and executive staff.

With regard to the research results, negotiation skills of the educational leaderships of the Ministry General Office came at a medium level, with a mean of 3.200. Results revealed that statistically significant differences in the practice level of negotiation skills exist among research sample according to the demographic variables (job level, gender). In light of these results, the researchers recommend providing negotiation skills courses for the educational leaders as a whole, designing specialized training programs to develop negotiation skills of the employees of the Ministry of Education’s General Office.

Key words: Negotiation Skills, Educational Leaders.

1 Associate Professor, Department of Educational Management and Planning.
E-mail: abdulgbaralnoor@gmail.com

2 Assistant Professor, Center of Development and Quality Assurance.
E-mail: alnoorabdghani@hotmail.com

3 Research in Department of Curriculum and Teaching Methods.
E-mail: afafareeda21@gmail.com

- **Submitted: 19/4/2022, Accepted: 1/8/2022.**

للاستشهاد:

أمين، عبد الجبار وصالح النور، عبد الغني والقلاصي، فريدة. (2023). مستوى ممارسة مهارات التفاوض لدى القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية. *المجلة التربوية*، 37(148)، 147 - 180.

<http://>

TO Cite:

Ameen, A.; Saleh Alnoor, A. & Al-Qulasi, F. (2023). Negotiation Skills among Educational Leaders in Ministry of Education in Yemen (in Arabic). *The Educational Journal*, 37(148), 147-180.

<http://>