



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

علاقة استخدام أركان التفاوض من قبل مدراء المدارس في حل المشكلات الإدارية المدرسية

دراسة حالة

مدراء مدارس وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة

إعداد الطالبة

غدير حسن أحمد الجديلي

220090324

إشراف الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1435هـ-2014م



وقل زدني علماً

(طه : 214)

الإهداء

إلى الذي لطالما دعمني في جميع مواقف حياتي.. الذي رباني على الحب والعطاء..
وزرع حب العلم في نفسي.. والذي الغالي حفظه الله..

إلى التي أنهلنتني حناناً في الطفولة والشباب.. التي تعجز الكلمات عن وصفها.. والدتي
الحبيبة أطل الله عمرك..

إلى الذي رافقتني وساندني دائماً وأنازل حياتي بحبه واهتمامه.. زوجي الغالي حفظه
الله..

إلى من أنارتا قلبي وروحي وأسعدتا حياتي.. طففتي الرائعتين..

إلى الذي لا يتوانى عن مساعدتي دائماً.. أخي العزيز أحمد..

إلى الذين أحاطوني بالحب والاحترام.. إخواني الأعزاء..

إلى مصدر الحنان.. أختي الغالية عادة حفظها الله وعائلتها..

إلى التي هي كظلي تدعمني وتشجعني.. رفيقة دربي.. صديقتي الغالية سالي..

إلى أهل زوجي الأعزاء الذين أحاطوني بالرعاية والاهتمام..

الباحثة

غدير حسن الجديلي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً مباركاً فيه والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...

أتقدم بالشكر والامتنان بعد شكر الله عز وجل وحمده إلى الذين ساهموا في إتمام هذا البحث المتواضع.. وذلك عملاً بقوله عز وجل "ولإن شكرتم لأزيدنكم"..

وإنني لأخص بالشكر والامتنان الدكتور الفاضل/ يوسف بحر الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على رسالتي وأثراها بأفكاره السديدة وتوجيهاته القيمة فجزاه الله خيراً بها.

كما وأتقدم بالشكر إلى المعطاء.. الدكتور الفاضل/ وسيم الهابيل حفظه الله لما قدمه لي من مساعدة في النصح والتوجيه، وأتقدم بالشكر إلى الدكتور الفاضل/ وفيق الأغا لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة والشكر الجزيل لكل أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة والدراسات العليا المحترمين في الجامعة الإسلامية.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أشكر الدكتور الفاضل/ خميس العفيفي من وكالة الغوث لما قدمه لي من مساعدة وتسهيل في تطبيق وتوزيع الاستبانة.

والشكر موصول لجميع المدراء في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين لتفضلهم بقبول تعبئة نموذج الاستبانة وحسن المعاملة.

فشكراً لكم جميعاً ودمتم عوننا وذخراً لطلبة العلم.. حفظكم الله ورعاكم جزاكم عنا كل الخير والتوفيق.

الباحثة

غدير حسن الجديلي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرائنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية
ك	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
3	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	متغيرات الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
7	المبحث الأول : فن التفاوض
8	مقدمة
9	مفهوم التفاوض
11	أنواع التفاوض
12	أساسيات التفاوض الإداري الناجح
13	مراحل التفاوض الإداري الناجح

15	المهارات الأساسية للمفاوض الناجح
16	التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر
17	استراتيجيات التفاوض
18	التفاوض في الإسلام
20	المبحث الثاني : أركان التفاوض
21	الأطراف التفاوضية
21	الحاجة
22	القضية
22	الإرادة
22	الرغبة التامة
22	الإيمان بأهمية الحوار
25	خصائص فريق التفاوض الناجح
26	الصفات الأساسية للمفاوض الناجح
28	قيادة الفريق التفاوضي وإدارة الاجتماعات.....
29	المبحث الثالث المشكلات الإدارية المدرسية
30	التعريف بالإدارة المدرسية
31	وظائف الإدارة المدرسية
32	خصائص الإدارة المدرسية الناجحة
33	المهام الإدارية لمدير المدرسة
34	المشكلات الإدارية المدرسية
37	الفصل الثالث الدراسات السابقة
38	مقدمة
38	الدراسات العربية والمحلية
45	الدراسات الأجنبية

53	التعليق والمقارنة
55	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
56	منهجية الدراسة
57	طرق جمع البيانات
57	مجتمع الدراسة
57	عينة الدراسة
61	أداة الدراسة
63	صدق وثبات الاستبيان
63	صدق فقرات الاستبيان
63	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة
64	الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني
66	الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية
67	صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة
68	ثبات فقرات الاستبانة
68	طريقة التجزئة النصفية
69	طريقة ألفا كرونباخ
69	المعالجات الإحصائية
71	الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
72	اختبار التوزيع الطبيعي
72	تحليل فقرات ومحاور الدراسة
73	تحليل فقرات المحور الأول : أطراف التفاوض
75	تحليل فقرات المحور الثاني : قضية التفاوض
76	تحليل فقرات المحور الثالث : الهدف من التفاوض
78	تحليل فقرات المحور الرابع : الإرادة

80	تحليل فقرات المحور الخامس : رغبة الأطراف في الوصول إلى حلول مرضية
82	تحليل فقرات المحور السادس : الإيمان بأهمية الحوار
83	تحليل محاور القسم الأول : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية
85	تحليل فقرات القسم الثاني: المشكلات الإدارية المدرسية
86	تحليل فقرات المحور الأول : مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً
87	تحليل فقرات المحور الثاني : مشكلات تتعلق بالمعلمين
89	تحليل فقرات المحور الثالث : مشكلات تتعلق بأولياء الأمور
90	تحليل فقرات المحور الرابع : مشكلات تتعلق بالطالب
92	تحليل أبعاد القسم الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية
93	اختبار فرضيات الدراسة
104	الفصل السادس النتائج والتوصيات
105	المقدمة
105	نتائج الدراسة
108	توصيات الدراسة
109	الدراسات المقترحة
110	قائمة المصادر والمراجع
114	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
28	الفريق التفاوضي حسب المهام المسندة إليه	1-
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-
56	عدد العاملين الإداريين الذكور والإناث في مجال التربية والتعليم	3-
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	4-
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	5-
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	6-
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	7-
60	مقياس ليكارت الخماسي	8-
62	الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية	9-
64	الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية	10-
65	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	11-
66	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	12-
67	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	13-
68	مقياس الإجابات	14-
70	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	15-
72	تحليل فقرات المحور الأول : (أطراف التفاوض)	16-
74	تحليل فقرات المحور الثاني : (قضية التفاوض)	17-
76	تحليل فقرات المحور الثالث : (الهدف من التفاوض)	18-
78	تحليل فقرات المحور الرابع : (الإرادة)	19-
80	تحليل فقرات المحور الخامس : (رغبة الأطراف في الوصول إلى حلول مرضية)	20-
81	تحليل فقرات المحور السادس : (الإيمان بأهمية الحوار)	21-
82	تحليل محاور القسم الأول : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية	22-

84	تحليل فقرات المحور الأول : مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً	-23
86	تحليل فقرات المحور الثاني : مشكلات تتعلق بالمعلمين	-24
88	تحليل فقرات المحور الثالث : مشكلات تتعلق بأولياء الأمور	-25
89	تحليل فقرات المحور الرابع : مشكلات تتعلق بالطالب	-26
90	تحليل محاور القسم الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية	-27
92	معامل الارتباط بين الأطراف المفاوضة في عملية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية	-28
92	معامل الارتباط بين قضية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية	-29
93	معامل الارتباط بين الهدف من التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية	-30
94	معامل الارتباط بين وجود الإرادة وحل المشكلات الإدارية المدرسية	-31
95	معامل الارتباط بين الرغبة في التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية	-32
96	معامل الارتباط بين بأهمية الحوار وحل المشكلات الإدارية المدرسية	-33
97	معامل الارتباط بين استخدام أركان التفاوض من قبل المدير وحل المشكلات الإدارية المدرسية	-34
98	نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى الجنس	-35
99	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى العمر	-36
100	نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي	-37
101	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي	-38

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة 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 ست أركان في عملية التفاوض وهي أطراف التفاوض، الهدف، القضية، الإرادة، الرغبة، والإيمان بأهمية الحوار.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج بالاعتماد على طريقة الاستبانة لجمع المعلومات من المدراء العاملين في مدراس وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة. وتكونت عينة الدراسة من مدراء المدارس في وكالة الأمم المتحدة للإغاثة وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، وهي عينة عشوائية بلغت نسبتها 40% من المدراء، وقد تم استخدام التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

وخلصت الدراسة إلى أن استخدام أركان التفاوض لها علاقة في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية بدرجة كبيرة مما يعني صحة الفرضية الرئيسية الأولى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أركان التفاوض من قبل المدراء في المدارس وحل المشكلات الإدارية المدرسية. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية المدرسية تعزى للمتغيرات الشخصية (جنس، عمر، مؤهل علمي، مستوى وظيفي، عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي).

وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات من أهمها : الاهتمام بتوفير الدورات التدريبية لمدراء المدارس لتدريبهم على كيفية اختيار فريق التفاوض واستخدام أركان التفاوض بشكلها السليم حتى تكون مفيدة لعملية التفاوض، منح صلاحيات أوسع لمدراء المدارس لتمكينهم من اتخاذ قراراتهم خلال جلسات التفاوض دون الاضطرار إلى تأجيل جلسات التفاوض أو قطعها وتعليق الأمور لتواصل مع المرؤوسين مما يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الأمور، العمل على تأهيل المدراء في جميع المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات عن طريق التدريب والتعليم، والعمل على تطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية في كيفية إدارة العملية التفاوضية والقدرة على اتخاذ القرارات.

ABSTRACT

This study aimed at identifying the extent of use of the pillars of negotiation process in solving the administrative problems in UNRWA's schools and how important every pillar and its impact on the success of the negotiation process to solve the problems. The study focused on six pillars in the negotiation process which are negotiating parties, goal, case, will, desire and faith of speech.

The researcher used the descriptive analytical method to get to the results based on way questionnaire to collect information from managers working in UNRWA's Schools (United Nation Relief and Works Agency in the Gaza Strip). The study sample is for school head teachers in the agency of the United Nations Relief and Works Agency in the Gaza Strip and it' was randomly applied on 40% of head teachers and used the SPSS statistical analysis to analyze the data

The study concluded that the use of the pillars of the negotiation affect the negotiation process when solving administrative problems in schools, which prove the correction of the first major hypothesis that there is statistically significant relationship between the use of the pillars of the negotiation and solving administrative problems in schools.

The study also found that there was no statistically significant difference between the responses of the respondents about the impact of the use of the pillars of the negotiation in solving administrative problems attributed to the school of personal variables (sex, age, education level, the number of years of experience in current position).The study came up with some recommendations including: caring for providing training courses for school principals to be trained on how to choose a negotiating team and how to use properly the negotiation pillars in order to be useful for the negotiation process.

Granting prerogative to school principals to enable them to make decisions during the negotiating sessions without having to postpone the negotiation sessions and suspend or cut things to communicate with subordinates, which could exacerbate things.

Work on the rehabilitation of managers in all levels of management to make decisions through training, and work in developing their creativity and innovatively to manage the negotiation process and the ability of making decisions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

فرضيات الدراسة

متغيرات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

التفاوض يعتبر وسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخلق الأزمات حيث يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض. ومن هنا تتبع أهمية استخدام التفاوض في حل المشكلات الإدارية التي تواجه المدراء في المدارس. حيث إن وضوح الطريقة التي تدار بها المدارس وتحديد الأهداف بوضوح ورسم الخطط وأساليب العمل لتحقيق تلك الأهداف تمثل الأساس الصحيح لنجاح هذه الإدارة ويقع على كاهل مدير أو مديرة المدرسة العبء الكبير في تحمل المسؤولية.

حيث يعتبر التفاوض من أقدم مظاهر السلوك الإنساني الشائعة الاستخدام سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو الدول أو التكتلات العالمية السياسية والإقتصادية والعسكرية. فإن حاجة البشرية إلى التفاوض قديمة منذ الأزل ولن تنتهي هذه الحاجة أو تنتفي بل تزداد أهميتها كلما نمت العلاقات بين الدول وتشعبت. فلقد أصبح ميدان التفاوض من أهم الميادين العلمية ذات التأثير في التعامل اليومي نتيجة للزيادة في حجم العلاقات بين الأفراد والمؤسسات على اختلاف مستوياتها وأشكالها. فإننا كأفراد نتفاوض دائماً في حياتنا اليومية سواء عند شراء السلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجتنا ورغباتنا، أو عند التعامل مع أفراد الأسرة الخاصة بكل منا. (إدريس، 2001)

وتتوقف جودة العلاقات بين الأفراد والجماعات والمنظمات على جودة سلوكهم، وتتحدد جودة السلوك بمهارات التفاوض لدى الأفراد، كما ويعتبر التفاوض مقياس نجاح للأفراد والمنظمات، وإن أحسنت ممارسته وإدارته تستطيع أن تحقق ما تريد، وإن لم تحسن إتقانه فيصعب عليك تحقيق ما تريد. (أبو بكر، 2005). و يعتبر التفاوض مهارة حيوية وضرورية جداً من ضمن المهارات الإدارية والسلوكية التي يجب أن يتحلى بها كل الناس. (ماهر، 2005)

ومن الجدير بالذكر أن التفاوض هو حل سحري وسلمي لحل كافة المعضلات التي قد تواجه الأفراد والمنظمات أو حتى على مستوى الدول بشكل عام. (معلا، 1992) . وعلى المستوى الإداري والتجاري فإن التفاوض يحظى بأهمية خاصة، حيث إنه يمثل أحد الأدوار الأساسية للمدير المعاصر. فالمدير الفعال هو مفاوض ناجح سواء داخل أو خارج منظمته أو إدارته. (إدريس، 2001)

مشكلة الدراسة :

يعتبر التفاوض أحد أهم العناصر الهامة لنجاح العملية الإدارية، ومن هنا أرتأت الباحثة أن مشكلة الدراسة تنبع من أهمية استخدام أركان التفاوض لإنجاح عملية التفاوض من قبل مدراء المدارس ومدى تأثيره على حل المشكلات التي قد تعترض العملية الإدارية في المدرسة؛ لاسيما وأن مدراء المدارس يتجهون إلى استخدام الاستراتيجيات التقليدية من إملاء وتلقين للأوامر وفرض للقوانين والعقوبات وإصدار للقرارات بعيدا عن التفاوض والمرونة سواء كان ذلك مع العاملين في المدرسة أو مع الطلبة أو مع المجتمع المحلي. ومن خلال ذلك يمكن أن نصيغ مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما علاقة استخدام أركان التفاوض من قبل مدراء المدارس في حل المشكلات الإدارية التي تواجه المدير في المدرسة؟

فرضيات الدراسة :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أركان التفاوض من قبل المدير وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة احصائية (0.05).
- ويتفرع منها الفرضيات التالية :
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأطراف المفاوضة في عملية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قضية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة (0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهدف من التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الإرادة وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإيمان بأهمية الحوار وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية $\leq (0.05)$.

2- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي) وحل المشكلات الإدارية.

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : أركان التفاوض والمتمثل في :

- أطراف التفاوض.
- القضية.
- الهدف.
- الإرادة.
- الرغبة.
- الإيمان بأهمية الحوار.

المتغير التابع : المشكلات الإدارية المدرسية.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- 1- التعرف على أركان التفاوض وأهمية كل ركن.
- 2- الكشف عن مدى استخدام أركان التفاوض في عملية التفاوض من قبل مدراء المدارس في حل المشكلات الإدارية المدرسية.
- 3- توضيح أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية المدرسية.
- 4- التعرف على نظريات التفاوض ومدى دراية المدراء بها.
- 5- تحديد مراحل عملية التفاوض للمدراء وكيفية تطبيقها.
- 6- الكشف عن المعوقات التي تحول دون استخدام استراتيجية التفاوض بأركانها.
- 7- إلقاء الضوء على المشكلات الإدارية المدرسية التي يمكن حلها باستخدام عملية التفاوض.

أهمية الدراسة :

تظهر من خلال الفائدة التي ستعود على كل من :

1- مدراء المدارس :

نظراً لأن مدراء المدارس يتعاملون مع أعداد كبيرة من البشر مثل المعلمين والإداريين والطلاب والمجتمع المحلي، ولأن الحياة مليئة بالعقبات والمشكلات فالمدير لن يستطيع مواجهة كل هذه المشكلات بالعنف فكان الحل البديل هو التفاوض، ومن هنا تظهر أهمية التفاوض في حتميته إذ أنه المخرج الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا والوصول إلى حل للمشكلات المتنازع عليها. وفي هذه الدراسة سيجد المدير ما يساعده على القيام بعملية التفاوض بنجاح وذلك باستخدام أنجع الطرق حيث سيتعرف على أركان عملية التفاوض، والاستراتيجيات الممكن استخدامها، والصفات الواجب توافرها في المفاوض.

2- وكالة الغوث :

في هذه الدراسة ستجد وكالة الغوث البديل للخروج من مأزق مشكلة العقاب البدني، فلربما تستطيع الوكالة صياغة بروتوكولات لتساعد المدراء والمدرسين على حد سواء في كيفية استخدام التفاوض لحل المشكلات التي تواجههم.

3- المجتمع المحلي :

يستطيع أولياء الأمور الاستفادة من هذه الدراسة بالتعلم عن كيفية استخدام استراتيجيات التفاوض للوصول إلى أفضل حل لمشكلاتهم ومعالجة الأمور بشكل ودي وبدون خسائر للطرفين.

4- الباحثة :

من خلال هذه الدراسة ستزيد خبرتي في مجال البحث العلمي وهي تعتبر التجربة الأكثر عمقا بالنسبة لي في مجال البحث، وستزودني بالمهارات اللازمة للقيام بأفضل عمليات التفاوض حيث إن حياتنا هي عبارة عن سلسلة من المفاوضات في كل مكان وفي كل وقت فعلى سبيل المثال فالتفاوض يلزمني مع زوجي مع أهلي مع البائع مع الطالب.

الفصل الثاني

المبحث الأول : فن التفاوض.

المبحث الثاني : أركان التفاوض.

المبحث الثالث : المشكلات الإدارية المدرسية في مدارس وكالة الغوث.

المبحث الأول فن التفاوض

مقدمة.

مفهوم التفاوض.

أنواع التفاوض.

أساسيات التفاوض الإداري الناجح.

صفات ومهارات المفاوض الناجح.

التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر.

استراتيجيات التفاوض.

التفاوض في الإسلام.

المقدمة :

يعد التفاوض سمة أساسية من سمات الحياة، ويمارس الإنسان التفاوض منذ نشأته حتى مماته فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. فالتفاوض عملية اجتماعية أساسها أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الغير، فهو بحاجة ماسة للتعامل مع غيره لتحقيق مصالحه أو أهدافه فالإنسان في حوار دائم مع أخيه الإنسان. (الشيخ، 2007، ص 1)

والتفاوض ليس جلوس بعض الساسة ورجال الأعمال حول موضوعات خلافية للمناقشة والوصول للحلول المرضية لجميع الأطراف ولكن هو عملية متكاملة وشاملة لجوانب النشاط الإنساني حيث تستخدم فيها الأساليب والأدوات المتنوعة لتحقيق النجاح حول موضوع الخلاف بحيث يفرض هذا التفاوض الي أجواء صحية وسليمة علي كل المستويات. فإن أبسط الأعمال الحياتية والعلاقات الإنسانية تتطلب التفاهم والتفاوض وتبادل وجهات النظر حولها، ليكون العمل ناجحا ومثمرا وقابلا للتطوير والاستدامة. وبالتالي أضحت المفاوضات في العصر الحديث ميدانا مهما في التعامل اليومي للأفراد والمنظمات، على مستوى الشعوب والمجتمعات، نتيجة لازدياد حجم العلاقات الاعتمادية بين هذه الكيانات البشرية وتطورها على الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. (أبو النمر، 1989)

فالتفاوض لم يعد مجرد نوع من الخبرة والممارسة المعتمدة على المهارات الفردية للمفاوضين، بل أصبح علم له أصوله ومبادئه واستراتيجياته وتكتيكاته التي يجب معرفتها واستخدامها لدعم الخبرة العملية، أي أن التفاوض أصبح يعتمد على كل من المعرفة والمهارات والخبرة الناتجة عن الممارسة في التطبيق العملي. (الطلاع، 2010)

إن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق والتفاوض القوي يعلمك كيف تفوز على طاولة التفاوض بينما تشعر الطرف الآخر أنه قد فاز، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن. فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب. (الطلاع، 2010)

ويرى (الخضيري، 1993، ص 20) أن أهمية علم التفاوض تنشأ من زاويتين :

الأولى : ضرورته :

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

الثانية : حتميته :

نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

ومن هنا تتبع أهمية العملية التفاوضية في حل المشكلات الإدارية المدرسية، والنتائج المترتبة على هذه العملية لذا كان لابد من التعرف على مفهوم التفاوض ومهارات التفاوض المختلفة والمبادئ والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالعملية التفاوضية والعوامل المؤثرة فيها.

مفهوم التفاوض :

تتضمن كلمة "مفاوضات" باللغة العربية جانبي الأخذ والعطاء. وتعني باللغة الانجليزية "العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما". (أبو شيخة، 2009، ص 22)

التفاوض لغة :

حيث جاء في المعجم الوجيز إن المفاوضة هي (بادل الرأي من ذوي الشأن بغية الوصول إلى اتفاق، وفأوضه في الأمر : أي بآله الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، ويقال فأوضه في الحديث أي بآله القول فيه). (المعجم الوجيز، 1980، ص 484)

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم التفاوض وإن كانت كافة التعريفات تكمل بعضها البعض، فيرى كيندي وزملائه أن التفاوض هو تلك العملية الخاصة بتقريب وجهات نظر طرفين للتوصل إلى نتيجة معينة يمكن تحقيقها عملياً بدلاً من النتيجة المثالية التي يسعى إليها كل طرف على حدة. (الطلاع، 2010، ص 24)

وأشار أبو بكر وعفيفي أن التفاوض يعتبر نوع من أنواع الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا مشتركة بينهم، وفي نفس الوقت العمل على تحقيق المصالح المشتركة بينهم والحفاظ عليها وتعميقها، أي أن التفاوض ينشأ تأسيساً على وجود ركيزتين أساسيتين معا أو أحدهما بين الأطراف المتفاوضة :

- وجود قضية مشتركة أو أكثر (موضوع شراكة، فكرة، مهام).
- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الأطراف المتفاوضة. (المشرواي، 2006، ص 32)

وعرف ديفيس هوفر التفاوض على أنه "عملية المباحثات التي تتم بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم بمصادر إشباعات الآخر، ويهدفان من هذه المباحثات إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير هذه الأوضاع". (العصفور، 2006، ص 2)

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. (الجديلي، 2010)

يعرف بول التفاوض بالاستناد على الميزات التي يتحلى بها المفاوض ويقول في هذا الشأن أن : "المفاوض الجيد هو ذاك الذي يمتلك سرعة البديهة، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود، يعرف كيف يكون متواضعاً وحازماً في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذب، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته". (قيلان، ص13)

وأما عن (عامر، قنديل، الصعيدي، 2011) فإنهم يعرفون التفاوض بأنه عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر يرون أن هناك مصالح مشتركة يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول القضايا والموضوعات المرتبطة بتلك المصالح ومناقشة الأهداف والآراء والحجج لدى كل طرف منهم للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأهداف المشتركة.

وتؤيد الباحثة ما جاء به بول من تعريف لعملية التفاوض حيث أسند عملية التفاوض إلى ما يمتلكه المفاوض من ميزات. وتستخلص الباحثة من خلال هذه التعريفات مدى أهمية التفاوض للمدراء ومدى الحاجة إليه في مجال الإدارة المدرسية لحل المشكلات وإنجاز جل الأعمال المتعلقة بالإدارة وذلك لأن المدير يتعامل مع مجموعة كبيرة من الأفراد سواء معلمين أو طلاب أو مجتمع محلي أو إداريين وهم ما يعرفون بأطراف التفاوض وكل منهم يستخدم الأساليب والاستراتيجيات حتى يحقق أهدافه وبالتالي فهو بحاجة إلى أن يعكس أفضل صورة من خلال استخدام أفضل الأساليب في الحديث والتصرف حتى يكون قدوة حسنة للأجيال القادمة.

أنواع التفاوض : (وجيه، 1994، ص77)

1- اتفاق لصالح الطرفين :

وهو إذا ما انتهج الطرفان أو الأطراف المتفاوضة مبدأ أو منهج المصلحة المشتركة أو ما يعرف بمباراة "اكسب اكسب" ويكون التركيز هنا على ما يحقق صالح الطرفين، وهنا لا بد أن تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معاً وبصورة ابتكارية للوصول إلى اتفاقات محددة يستفيد منها الجميع... أي العمل على طبخ فطيرة كبيرة تشبع كل طرف.. ولابد أن يقتنع الطرفان بأنه لابد من الوصول إلى حلول وسط في قضايا التفاوض المتعثرة والاستراتيجيات التفاوضية التي يحاول الطرفان تبنيها هي تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقة القائمة وتوسيع نطاق التفاوض ومده إلى مجالات جديدة.

2- التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر :

وهذا النوع (Win-Lose) يحدث عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين، وكذلك يحدث بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض وحسن الاختيار من قبل الطرف الأقوى. كذلك يحدث هذا النوع من التفاوض عندما يكون الهدف من التفاوض مرحلياً ولا تعني هنا النظرة المستقبلية كثيراً، والتي قد تتقلب فيها أوضاع وموازن القوة والاستراتيجيات التفاوضية المنهجية هنا استراتيجيات تصارعية مثل إنهاك واستنزاف الخصم وإحكام السيطرة عليه.

3- التفاوض الاستكشافي :

وهذا التفاوض يهدف إلى استكشاف نوايا الأجندة التفاوضية للأطراف المعنية وقد يتم من قبل طرف وسيط أو من قبل الأطراف المعنية المباشرة.

4- التفاوض التسكيني أو الاسترخاء التفاوضي :

وهذا التفاوض يكون من أجل تسكين الأوضاع أو ربما تميعها إما لصعوبة البث فيها أو لخفض مستوى حالة التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف أكثر مواءمة لطرف ما أو للطرفين معاً، وقد يعبر عن هذا النوع تبني استراتيجية الاسترخاء بعدم الانسياق لضغوط الأحداث بل التريث أو التجاهل حتى يتبين مدى أهمية ما يعرض أو يحدث. وأحياناً يكون المقصود بتبني هذه الاستراتيجية أن الزمن سيكون هو العامل الأكثر تأثيراً في سير العملية التفاوضية وعلى إدارتها.

5- تفاوض التأثير في طرف ثالث :

ويحدث هذا النوع من التفاوض ليس من منطلق التأثير في الطرف المباشر في عملية التفاوض ولكن للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر.

6- تفاوض الوسيط :

إن دراسة مثل هذا النوع من التفاوض تعتبر من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال أو صراع الدول وإدارة الأزمات وهذا ما يعرف في أدبيات العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث، ففي حين أن الوسيط يتم اللجوء إليه باعتباره محايداً ومتحرراً من قيود عديدة لابد أن تخدم عملية التوفيق إلا أن المنظرين والمحللين لهذا النوع من تفاوض الطرف الوسيط يذهبون إلى أن هذا الوسيط يكون في كثير من الحالات متحيزاً خاصة في المجال السياسي.

أساسيات التفاوض الإداري الناجح :

"إن الهدف الحقيقي من استخدام مبدأ التفاوض في مواجهة المشاكل الإدارية والتربوية في المؤسسة المدرسية هو الوصول إلى مصلحة المؤسسة المدرسية وتحسين الأداء، لذا على المدير أن يتخذ لنفسه الهيئة المناسبة إذا ما دخل في مرحلة التفاوض لمواجهة التهديد الذي يترصد بمؤسسته وعليه أن يتجنب قدر الإمكان إرسال رسائل ضمنية أثناء عملية التفاوض مثل أن العقاب قادم مما يترتب نتائج سلبية تؤدي إلى تأزم المشكلة بدلاً من حلها"، لذا سنعرض بعض الأساسيات المهمة التي عرضها (فولر ص 83، 2007) من أجل التوصل إلى تفاوض إداري ناجح :

1- تحقيق التوافق بين أسلوبك التفاوضي وشخصيتك : فالأفراد قليلي الخبرة بالتفاوض يعتقدون أنهم يجب أن يتقمصوا دوراً غير معتاد لهم حتى يصبحوا مفوضين جيدين. ولذا فإنهم يحاولون محاكاة الصورة الأسطورية لذلك المفاوض الحديدي العنيد الذي لا يقبل أبداً كلمة "لا".

2- تقييم الأسلوب التفاوضي للخصم : من المفيد أن تحاول تحديد الخطوط العريضة للأسلوب التفاوضي للخصم. ويندرج معظم المفوضين تحت ثلاث فئات عامة من حيث مداخلهم للتوصل إلى اتفاق، وهي :

- أ- فئة "دعنا ننتهي من هذا الأمر" أي التوصل إلى اتفاق بأسرع ما يمكن.
- ب- فئة "المهتمين بالتفاصيل حتى النخاع" يسيرون ببطء شديد بهدف إرهاق الخصم في التفاصيل وأفضل علاج للتكيف مع هؤلاء المفاوضين معاملتهم بالمثل والصبر.
- ج- فئة "خير الأمور الوسط" وهي منطقة متوسطة بين الفئتين وهي أيضاً الفئة السائدة بين المفاوضين.

3- الحاجة إلى معلومات مزدوجة القيمة : قبل بدء المفاوضات يجب أن يكون لديك معلومات كافية عن الخصم، وأثناء جلسة المفاوضات تستطيع الحصول على مزيداً من المعلومات القيمة بالإضافة إلى تقييم مدى صحة موقف الخصم.

4- الاستعداد لما هو غير متوقع : فلا شيء يسبب إزعاجاً أثناء جلسة التفاوض مثل اتخاذ الطرف الآخر لموقف تفاوضي غير متوقع، ولذا فإن الخطوات التالية ستحميك من التأثير بمثل هذه المناورات :

- اجعل توقعاتك مرنة.
 - كن مستعداً. حاول أن تحدد المواقف غير المتوقعة التي قد يتخذها الخصم.
 - استعن بأصحاب الخبرة.
- 5- التفاوض على شروط تضمن النجاح أو تقلل احتمالات الفشل لأن الوعود التي تذكر على مائدة المفاوضات لابد أن تتحول إلى التزامات قاطعة.

وبناء على ما سبق فإن المفاوض الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح

كالتالي : (عامر ,قنديل والصعيدى 2011)

أولاً : مرحلة التحليل :

وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة :

- 1- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.
- 2- التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.
- 3- مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.
- 4- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

ثانياً : مرحلة التخطيط :

- بناءً على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على : (تحديد المصالح الأساسية للمفاوض- إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض- إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها), ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط :
- 1- إعداد تصور بالمطالب المرنة.
 - 2- إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

ثالثاً : مرحلة المناقشات :

- التفاوض الفعلي : (وفي هذه المرحلة الهامة على المتفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية):
- 1- الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحوارى.
 - 2- التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.
 - 3- محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي.
 - 4- المرونة في التفاوض وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
 - 5- التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.
 - 6- الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.
 - 7- التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.
 - 8- الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.
 - 9- أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول إلى الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة.

المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح : (أبو بكر وعفيفي، 2000، ص 153)

1- مهارات الاستماع والإنصات :

- يمكن للمفاوض ان ينمي مهاراته في الاستماع من خلال :
- يؤدي عدم متابعة حديث الطرف الآخر إلى عدم استيعاب وجهة نظره.
- يؤدي الاستماع الجيد إلى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.
- يؤدي حسن الاستماع إلى إدراك الطرف الآخر بان لديك الرغبة القوية لتفهم أهدافه ومن ثم إيجاد جو من التفاهم والثقة.
- يؤدي حسن الاستماع إلى تأكيد تمتعك بعقلية متفتحة.
- حسن الاستماع يعد أولى التضحيات التي تقدمها للطرف الآخر.

2- مهارات التحدث :

أساليب تنمية مهارات التحدث :

- يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال :
- اعرض ما تريد أن تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض.
- استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة بنعم.
- احذر أن تتشغل بالتفكير في الرد أثناء الكلام قبل أن ينهي الطرف الآخر حديثه لأن ذلك يعني أنك لم تتابعه ولم تتفهم رأيه كاملاً.
- لا تقاطع المتحدث.
- الالتزام بأدب المقاطعة للطرف الآخر ومنها عرض بدائل محدودة لمواجهة إطالة الطرف الآخر للحديث، استخدام الأسئلة لموجهة الخروج عن الموضوع الأساسي وإعادة الحديث إلى أصل الموضوع، استخدام أسلوب الاستئذان بشكل لبق.

3- مهارات التعامل مع الاعتراضات :

ما المقصود باعتراض الطرف الآخر في التفاوض؟

- يجب أن تعلم أن اعتراض الطرف الآخر هو أول خطوة في تفاعله معك والاستجابة لك.
- يؤكد الواقع أن الطرف الآخر الذي يعترض هو الذي يشترك عادة والطرف الذي يشترك معك في المصالح ولديه الرغبة في الاتفاق معك بينما الطرف الذي يتجنب الاعتراض عادة لم يكن قد قرر بدء التفاوض.

- يجب التفرقة بين كل من اعتراض الطرف الآخر أو شكواه أو تحفظه على بدء التفاوض أو الاستمرار فيه حيث إن شكوى الطرف الآخر هي مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعني هذا أن عدم الكفاءة في التعامل مع افتراضات الطرف الآخر ينتج عنها شكاي من الطرف الآخر وأن عدم الكفاءة في التعامل مع الشكاوي ينتج عنها مواقف سلبية من الطرف الآخر في عملية التفاوض.

4- مهارات التعامل مع أنماط البشر :

هناك عدة أنماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض.

5- مهارات الإبداع والابتكار :

تمر عملية الابتكار بالمراحل التالية :

- 1- مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة.
- 2- مرحلة التأمل وحضانة المشكلة.
- 3- مرحلة الخلق والإلهام.
- 4- مرحلة التأكد والتحقق.

التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر : (الجدلي، 2010)

كيف تنمي مركزك التفاوضي مع رئيسك؟ (كيف تدير رئيسك؟)

فيما يلي الصفات والمهارات الرئيسية التي تمكنك من التفاوض الفعال مع رؤسائك :

- الإصغاء جيداً إلى رئيسك.
- التركيز جيداً لما يقوله رئيسك.
- الدبلوماسية (الفتنة واللباقة).
- ارفع من شأن رئيسك.
- كن ايجابياً متفائلاً.
- لا تخل بالوعد.
- اعرف رئيسك معرفة جيدة.
- لا تشغل رئيسك بمشاكل الخاصة.
- اذهب مبكراً إلى مكان عملك.
- لا تقترب من رئيسك أكثر من اللازم.
- الصدق والصراحة والولاء لرئيسك.

استراتيجيات التفاوض :

حيث أشار (عفيفي وأبو بكر، 2000، ص 265) إلى أن الاستراتيجية في الاصطلاح هي الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية التي يخطط لتحقيقها من عملية التفاوض.

وصنف (أبو شيخة، 2009) الاستراتيجيات التي يمكن أن يستخدمها المفاوض طبقاً لأسس مختلفة : فوفقاً للهدف، ثمة استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لجميع الأطراف، واستراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط، وهناك أيضاً استراتيجيات هجومية واستراتيجيات دفاعية، بالإضافة إلى استراتيجيات التدرج والصفقة الواحدة واستراتيجيات التعاون واستراتيجيات المواجهة.

ويعتمد الاختيار من بين هذه الاستراتيجيات على عدد من العوامل أهمها : ميزان القوى، وشخصية المفاوضين، والوقت المخصص للمفاوضات، وأهمية المفاوضات، ونتائجها المتوقعة.

الاستراتيجيات كما يصنفها أبو شيخة (2009) :

أولاً : الاستراتيجية التعاونية :

تتطلب هذه الاستراتيجية مناخاً إيجابياً يساعد أطراف التفاوض للعمل معاً. وبالتالي، يحسن استخدامها حين يكون المفاوضون مهتمين بالعمل معاً للتوصل إلي اتفاق يضمن تحقيق مصالح أطراف التفاوض. وتتميز هذه الاستراتيجية بالثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار والإصغاء وعدم المباغطة أو المفاجأة، ومعرفة حاجات كل طرف بدقة والتعبير عنها. ولا يتم عادة استخدام أساليب الضغط والتهديد وغيرها من أساليب الاستفزاز والتسلط.

ثانياً : الاستراتيجية التنافسية :

تستخدم هذه الاستراتيجية حين يكون أحد أطراف التفاوض مهتماً بالعمل لمصلحته فقط، ويصبح نشاطه الرئيسي في المفاوضات هو محاولة تحقيق الأهداف على حساب الطرف الآخر. وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس تحقيق كل طرف لأقصى قدر ممكن من الربح في المفاوضات، فكل طرف يدرك حاجاته بدقة، ولكنه لا يعبر عنها تماماً وبوضوح للطرف الآخر، وتقوم هذه الاستراتيجية على السرية وعدم الانفتاح والسلوك العدواني وعدم الثقة بالطرف الآخر.

ووفقاً لهذه الاستراتيجية يستخدم مختلف وسائل التأثير، بالإضافة إلى أساليب المفاجأة والمباغلة والتهديد والوعيد والهجوم.

ثالثاً : الاستراتيجية القتالية :

تعتبر هذه الاستراتيجية أكثر عدوانية من الاستراتيجية التنافسية، إذ أن الهدف الأساسي ليس تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح للطرف المفاوض فحسب، بل تحقيق أكبر خسارة ممكنة للطرف الآخر، ويستخدم المفاوض في هذه الاستراتيجية أساليب الاستفزاز، وإظهار الغضب، وعدم إعطاء المعلومات، والسيطرة على جدول الأعمال والتهديد بالانسحاب من المفاوضات، وقد يستخدم كذلك أساليب غير أخلاقية كالرشوة والتجسس، ونحوهما.

رابعاً : إستراتيجية التبعية :

لا يعمل الطرف المفاوض في هذا النوع من الاستراتيجية لخدمة مصالحه، بل ينحصر اهتمامه في تحقيق مصالح الطرف الآخر، في محاولة منه لتجنب النزاع أو المواجهة. ومن الأساليب المستخدمة في هذه الاستراتيجية : الموافقة على طلبات الطرف الآخر، والإصغاء لحاجاته، واستخدام أسلوب التملق والخضوع، وإعطاء كثير من المعلومات.

التفاوض في الإسلام :

نشأ العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا الجانب كثيرة. فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع، قال تعالى: "ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن"، ويقول تعالى : "لا إكراه في الدين" وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية ويؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر والإمام علي رضي الله عنه يقول : "الناس صنفان : أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق" وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس "نحن" و"هم" بل على أساس "نحن جميعاً كبشر". (الجديلي، 2010)

وكانت العرب تطلق عبارة المفاوضة على المفاوضات التي كان يجريها الرسول ﷺ، بداية انطلاق الدعوة الإسلامية خاصة مع مشركي مكة، حيث كانت أقطاب التفاوض محمد ﷺ

وقريش. ومن النماذج على هذا الشكل صلح الحديبية الذي وقعه الرسول مع قريش. فبعد أن اشتد عود الإسلام وأصبح قوة يحسب حسابها، وجدت قريش أن لا سبيل للتفاهم مع محمد ﷺ إلا بالمفاوضات، فكان صلح الحديبية المعروف، والذي تم التوصل إلى بنوده بعد مفاوضات مع الرسول عليه السلام وسهيل بن عمرو، الذي بعثته قريش عندما جهز الرسول ﷺ نفسه لدخول مكة، فقالت له : (إئت محمداً فصالحه، لا يكن في صلحه إلا أن يرجع عنا عامه هذا، فو الله لا تحدث العرب عنا أنه دخلها علينا عنوة أبداً). (على، الهزيمة، 2006)

والملاحظ أن المفاوضات في العصر الجاهلي اقتصرت على قضايا التجارة والحرب والصراع بين القبائل. لكن مع ظهور الإسلام توسعت قضايا المفاوضات وخرجت من خلالها عن الحدود التي رسمت لها في العصر الجاهلي، لتأخذ مفهوماً سياسياً واجتماعياً، وتصبح أداة من أدوات نشر تعاليم الإسلام، ووسيلة لمجادلة غير المسلمين ودعوتهم للتخلي عن دياناتهم والدخول في الإسلام، وأداة من أدوات عقد المعاهدات على اختلاف أنواعها أيضاً. (على، الهزيمة، 2006)

المبحث الثاني

أركان العملية التفاوضية

الأطراف التفاوضية.

الحاجة.

القضية.

الإرادة.

الرغبة التامة.

الإيمان بأهمية الحوار.

هناك عناصر أساسية لابد من وجودها في كل موقف تفاوضي أياً كان موضوعه، وهذه العناصر كما قسمها (علي والهزيمة، 2006، ص 30) هي :

1- الأطراف التفاوضية :

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة فلا يمكن بأي صورة من الصور أن تتم العملية التفاوضية بدون أطراف.

ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

2- الحاجة أو الهدف من التفاوض :

وتبرز هذه الحاجة لتحقيق بعض المصالح أو الاهتمامات المشتركة لهؤلاء الأطراف، وإلا لما نتفاوض إن لم تكن هناك حاجة لذلك؟! فإنه لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً.

وكما يورد عامر وقنديل والصعيد (2011، ص 356) في تحديد الأهداف أنه يجب عليك تحديد الأهداف بالنسبة للمشاركين في المهمة، إذ لا يمكنك أداء أي عمل إذا كنت تجهل ما يجب تحقيقه عند الانتهاء من العمل، وجب أن تكون جميع الأهداف خاضعة لتلك المعايير القياسية:

(أ) **محددة :** تحديد ما يجب تحقيقه بوضوح.

- (ب) يمكن قياسها : العلم بمقدار تحقيقها.
- (ج) واقعية : يمكن تحقيق الهدف من خلال الموارد المتاحة، بما في ذلك الوقت والمهارات.
- (د) زمنية : وضوح توقيت بدء المهمة وتوقيت الانتهاء منها.

3- قضية أو موضوع أو أمر يهم أطراف التفاوض :

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وقد تكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

فإذا انتفى وجود القضية أو الموضوع أو ذلك الأمر، فإن الحاجة للتفاوض تنتهي هي الأخرى، ولا يعود لأطراف التفاوض حاجة للجلوس من أجل التفاوض.

4- الإرادة :

إذ لا يفرض التفاوض على الأفراد المتنازعة، كما يتم فرض الحلول على أي أحد أو كل الأطراف المتفاوضة. وهذا بالضرورة يعني أن تأتي العملية التفاوضية من صميم إرادة المتفاوضين، وقناعتهم بأن المفاوضات هي أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف، وتصميمهم على الخروج من بوتقة القضية المطروحة.

5- الرغبة التامة :

الرغبة التامة لدى أطراف التفاوض في الوصول إلى حلول ترضى كافة الأطراف لأن ذلك يؤدي إلى عدم بروز مشكلة جديدة يثار حولها النقاش والنزاع مستقبلاً.

6- الإيمان بأهمية الحوار :

وهذا يعنى الاعتقاد الجازم لدى أطراف التفاوض بأهمية الحوار والنقاش وتبادل الآراء من أجل الوصول إلى اتفاق مناسب للأطراف المتفاوضة. أما إذا كان أحد الأطراف لا يؤمن بمبدأ الحوار، أو لا يعتقد بأن الحوار والنقاش في هذه القضية سيكون له أثر ايجابي، فإن العملية التفاوضية ستكون أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح.

وبصنف مصطفى (2012، ص 29) أركان التفاوض إلى أربع أركان وهي كالتالي :

1- الموقف التفاوضي :

فالتفاوض يعد موقفا ديناميكيا يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثراً وتأثيراً وهو موقف مرن يتطلب قدرات عالية للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع التغيرات المحيطة بالتفاوض وتتمثل عناصر الموقف التفاوضي فيما يلي :

- **الترابط :** بحيث يصبح الموقف التفاوضي كل مترابط وإن كان يسهل الوصول لجزيئاته.
- **التركيب :** حيث يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات يسهل تناولها في إطار الجزئي ويسهل أيضاً تناولها في إطارها الكلي.
- **إمكانية التمييز :** أي يمكن التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه دون غموض أو دون فقد لبعد من أبعاده أو معالمه.
- **الإتساع المكاني والزمني :** ونقصد بذلك المرحلة التاريخية التي يتم فيها التفاوض والمكان الجغرافي الذي تشمله قضية التفاوض.
- **التعقيد :** فالموقف التفاوضي معقد حيث تتفاعل عوامله الداخلية بحيث يتشكل منها الموقف التفاوضي.
- **الغموض :** ونقصد به الشك حيث يحيط الموقف التفاوضي ظلال من والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد والشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات الطرف الآخر.

ويتم دراسة الموقف التفاوضي من خلال إثارة الأسئلة التالية : (الجديلي، 2010)

- هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب الرسمي أم غير الرسمي؟
- هل يوجد لدى أحد الأطراف صلاحية رسمية تمكنه من حسم الأمور وتحريك مسارات اتخاذ القرارات إلى الجهة التي يراها؟
- ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة على التأثير لدى أطراف التفاوض؟
- ما هي استعدادات كل طرف لمواجهة اتجاهات وردود أفعال الأطراف الأخرى؟
- ما أوجه ومبررات الاستعداد والدافع الحقيقي لدى كل طرف من أطراف التفاوض للحوار والمناقشة وتعديل النتائج المستهدفة وتقدير الحدود الدنيا لمصلحة الأطراف الأخرى؟
- ما أوجه ومجالات الخلافات المهمة بين أطراف التفاوض وما أدوات وآليات تناولها وعلاجها بما يحقق التوازن بين مصالح جميع الأطراف؟ وما تأثير أسلوب إدارة الموقف التفاوضي؟

- ما المشكلات والصعوبات التي يمكن أن يواجهها أحد أطراف التفاوض في حالة ضعف استجابته للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في الموقف التفاوضي؟ وما المكاسب التي يمكن أن يحققها أحد أطراف التفاوض ليستثمرها في مواقف التفاوض القادمة في حالة إبداء الاستجابة السريعة للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في التفاوض؟

2- أطراف التفاوض :

ويمكن وصفها في أشكال كالتالي : (مصطفى، 2012، ص 30)

- **شكل ثنائي الأطراف :** (بين الأفراد وصاحب العمل - العمال والحكومة - أصحاب العمل والحكومة).
- **شكل ثلاثي الأطراف :** (حيث تكون الحكومة أو أي طرف ثالث طرفاً رسمياً في الحوار إلى جانب منظمات العمل وأصحاب العمل).
- وقد يكون الحوار وأنواعه على النحو التالي :
 - 1- غير رسمي.
 - 2- المنظمة أو المؤسسة.
 - 3- مزيج من الاثنين معا.
- وقد تكون مستويات الحوار كالتالي :
 - 1- على مستوى المنشأة.
 - 2- مستوى القطاع الصناعي أو المهني.
 - 3- المستوى المهني.
- وقد يكون مضمون التفاوض كما يلي :
 - 1- استشاري : بالتشارك وتبادل المعلومات والتقييم المشترك للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والطموحات ورغبات الشركاء.
 - 2- جماعي : ويكون حول ظروف وشروط العمل وقد يصل لحد الاعتصام أو الإضراب.

وتشرح (لي، 2010، ص 181) أن فهم الاحتياجات الرئيسية للطرف الآخر ستساعد إلى التوصل على اتفاق يرضى جميع الأطراف ويمكنهم الالتزام بتنفيذه بفاعلية. ومثل هذا النوع من الإعداد والتحضير لعملية التفاوض من شأنه تقليل فترة التفاوض ويؤدي إلى اتخاذ أسلوب ملائم قائم على الوصول إلى حلول للمشكلات المطروحة من أجل نجاح التفاوض. ودائماً ما

يساعدك التعرف على احتياجات الطرف الآخر وترتيب تلك الاحتياجات حسب أولويتها عنده في إيجاد عدد كبير من الحلول والبدائل وكذلك الخطط لعملية التفاوض.

3- القضية التفاوضية : (مصطفى 2012، ص 30)

وقد تكون قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وقد تكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو تربوية وما إلى ذلك. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

4-الهدف التفاوضي :

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة. ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

وترى الباحثة أن الأشخاص أي فريق التفاوض هم أهم أركان العملية التفاوضية لذا ستسهب في الحديث عن هذا الركن لمدى أهميته.

أولاً : خصائص فريق التفاوض : (إدريس، 2001، ص 258)

- 1- التكامل في التخصصات والخبرات بين أعضاء الفريق.
- 2- المشاركة في أداء العمل التفاوضي بشكل جماعي.
- 3- انتشار روح التعاون بين أعضاء الفريق.
- 4- إدراك جميع الأعضاء الفائدة من اشتراك الجميع في إنجاز العمل التفاوضي.
- 5- إدراك جميع الأعضاء أن نجاح الفريق هو نجاح لكل عضو.
- 6- الشعور بالثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.
- 7- الاتصال الوثيق بين أعضاء الفريق.

ومن ناحية أخرى فأن هناك عدة خصائص يجب توافرها في العضو الفعال للفريق

التفاوضي والتي من بينها ما يلي :

- 1- الكفاءة العالية في التخصص.
- 2- القدرة العالية على العطاء.
- 3- الاتجاهات الإيجابية نحو الآخرين ونحو التفاوض.
- 4- قوة الشخصية والثقة بالنفس.
- 5- التوازن العاطفي وعد العصبية.
- 6- المهارات المتميزة في الاتصال والإنصات.
- 7- المهارات العالية في الإقناع.
- 8- التفكير الابتكاري.
- 9- القدرة على تحليل المشكلات.
- 10- مهارات التصرف في المواقف الصعبة.

الصفات الأساسية للمفاوض الناجح :

هذه بعض الصفات التي يرى (عفيفي، أبو بكر، 2000، ص 155) أهميتها النسبية

للمفاوض الناجح :

1- الاتزان العاطفي والتوافق النفسي:

يتطلب نجاحك في المفاوضات أن تتصف بالهدوء والتحكم في انفعالاتك ويمكن تنمية

هذه الصفة من خلال :

- الالتزام بالموضوعية في دراسة الأحداث والوقائع وتحليلها.
- تجنب الوقوع في محاولات الاستقزاز والإثارة من الطرف الآخر.
- تأكد من اقتناعك بأن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة يترتب عليها توتر في جو التفاوض.
- تأكد من إدراكك بأن عدم تحكمك في أعصابك وغضبك غير المحسوب يجعلك في موقف نفسي يمكن الطرف الآخر من استغلال أي فرصة للحصول على معلومات سرية لا تود الإعلان عنها.
- تجنب مقاطعة الطرف الآخر عند انفعاله والتزم الهدوء وكذلك تجنب النظر إليه باستغراب أو ازدراء.

2- المنطق والموضوعية:

- يمكن تدعيم خاصية المنطق والموضوعية من خلال :
- تعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وآماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار.
- اهتم بتحديد وعرض الحقائق.
- ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص.
- إبراز الأدلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.
- تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
- إلزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر.
- تأكد من الواقعية في تحديد أهدافك.
- من الملائم أن تعترف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الآخر.
- ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للأطراف عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحدة أو مشتركة.
- ابحث عن حلول موضوعية مقبولة من الأطراف الأخرى لأي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض.

3- الثقة الموضوعية بالنفس :

- يمكن تنمية الثقة بالنفس من خلال :
- بناء علاقات من الود والتفاهم مع أطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية.
- توفر بيانات تاريخية متصلة عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام الموثيق.
- دراسة الإمكانيات المادية والفنية لدى أطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد من توافر متطلبات بناء الثقة والمصادقية.
- تحقيق قدر ملائم من التوازن بين الثقة وافتراس حسن النية من جهة والأخذ بسياسة الحيلة والحذر من جهة أخرى.
- حاول أن تبرز أن لديك الرغبة والقدرة معا لفهم المشكلات التي تواجه عملية التفاوض وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح كافة الأطراف.
- تجنب استخدام التهديد وأساليب الضغط.
- إن من العوامل التي تزيل الثقة "الكذب" فتجنبه.
- تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها.

قيادة الفريق التفاوضي وإدارة الاجتماعات : (عامر، قنديل، الصعيدي، 2011، ص349)

المقومات الرئيسية لنجاح اجتماع الفريق :

- التزم بأوقات البدء والانهاء.
 - بين بوضوح الغرض الاجتماعي (موضوع التفاوض وأهدافه).
 - التزم بجدول الأعمال (النقاط والخطوات).
 - تعامل مع الحقائق في كل موضوع، ناقش التفسيرات، واختم بالنتائج.
 - كن محايداً وتصرف بموضوعية حيال تضارب الآراء، واختلاف وجهات النظر.
 - تحقق من مشاركة كل فرد برأيه، واستحث الأفراد الهادفين/الصادقين على المشاركة.
 - انصت لكل فرد بانتباه أثناء الحوار.
 - حاول تحقيق التوصل إلى الإجماع خلال الاجتماع، لتكسب التأييد المقترحات.
 - عليك بتلخيص ما تم في الاجتماع عند نهايته.
 - فصل المسؤوليات عن كل مهمة، وتحقق من أن كل فرد يعرف ما ينبغي عليه فعله ودوره.
- وتقسم هيئة التدريب الفريق التفاوضي حسب المهام المسندة إليه إلى :

جدول رقم (1)

الفريق التفاوضي حسب المهمة المسندة إليه

المختص	الملاحظ أو المراقب	القائد
* ويقوم بالآتي : - إثارة الأسئلة بهدف إزالة الغموض. - مساند ودعم لموقف رئيس الفريق. - تلخيص المحاور الأساسية لرأى أو فكرة أو موقف يطرحه فريقه.	* ويقوم بالآتي : - تسجيل الملاحظات وتقديمها لأعضاء الفريق عند رفع الجلسة. - يجب ألا يشارك في الحوار أثناء التفاوض.	* يقوم بالأدوار التالية : - يتولى عرض رأى الفريق. - يقدم المقترحات والتنازلات. - يقوم بوجه عام بمهمة التفاوض. * ويجب أن تتوفر فيه عدة صفات منها: - القدرة على إدراك القضايا في مجملها. - القدرة على التحليل المتزن للمواقف. - حسن التصرف. - اتخاذ القرارات الحرجة تحت وطأة الظروف.

المصدر: (مهارات التفاوض، نسخة الكترونية، 2014/3/4)

المبحث الثالث

المشكلات الإدارية المدرسية

التعريف بالإدارة المدرسية.

وظائف الإدارة المدرسية.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة.

المهام الإدارية لمدير المدرسة.

المشكلات الإدارية المدرسية.

الإدارة المدرسية :

يؤكد التربويون على أهمية الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، نتيجة لتطور الأهداف المدرسية في المجتمع المعاصر والتي تعد عاملاً مهماً في تسهيل مهمة الإداريين ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين ومساعدتهم في الكشف عن الكثير من المشكلات الإدارية التي تواجههم في مختلف المجالات العلمية والإدارية والتربوية. (سلمان، 2007، ص 262)

وقد عرف (الصلاحي، 2008، ص 10) الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تعمل عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف، لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها".

تعتبر الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية حيث وضوح الطريقة التي تدار بها المدارس وتحديد الأهداف بوضوح ورسم الخطط وأساليب العمل لتحقيق تلك الأهداف تمثل الأساس الصحيح لنجاح هذه الإدارة ويقع على كاهل مدير المدرسة العبء الكبير في تحمل المسؤولية. "يلعب مدير المدرسة دوراً مهماً في العملية التعليمية/ التعليمية باعتباره قائد تربوي مقيم، فهو الذي يقوم بتنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي". (العاجز، 2001، ص 210)

وعليه فإن نجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المرسومة يتوقف على الجهود التي يقوم بها مدير المدرسة في استغلال طاقات وقدرات كافة العاملين، غير أنه قد تنتج بعض الصراعات داخل المدرسة فعندما يقوم بتنفيذ هذه المهام يتعامل مع أفراد يختلفون معه ومع بعضهم في أمور كثيرة؛ تعود لاختلاف شخصياتهم وطريقة تفكيرهم وتعاملهم مع الأمور، وطموحاتهم، وثقافتهم، وقيمهم مما يؤدي إلى حدوث الصراع "الصراع ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات". (أبو غالي وبسيسو، 2009، ص 421)

وتعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وهي حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ، يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة. والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حدوثها. (الصلاحي، 2008، ص 35)

وذكر العتيبي (2007) "أن المشكلة تسبب ضغطاً على الفرد حيث يشعر اتجاهها بانفعال شديد، بحيث إنها تشكل تهديداً لأهدافه التي يسعى لتحقيقها".

وتستطيع أن تجمل الباحثة أن المقصود بالإدارة المدرسية في هذه الدراسة جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة.

حيث إن المدرسة هي مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشء ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها بالمجتمع الذي تعيش فيه ومن هنا يصبح أول واجب للإدارة التعليمية هو القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع من خلال تذليل المشكلات التي تواجهها والعمل على مواجهتها. (سلمان، 2007، ص 264)

ومن خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن الإدارة المدرسية هي كأي عمل آخر يتم فيه مواجهة الصعوبات والمشكلات وفي هذه الدراسة سنقدم المشكلات التي من الممكن أن تواجه المدير من خلال خبرة الباحثة في هذا المجال حيث إنها تعمل كمعلمة في أحد مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وكيف يتعامل المدير مع هذه المشكلات وسندرس فيما بعد مدى استخدام المدير لعملية التفاوض بأركانها.

وظائف الإدارة المدرسية :

كما هو معروف في كتب الإدارة أن لكل عملية إدارية في أي منظمة وظائف إدارية ومسؤوليات محددة وهي كما ذكرها (الصلاحي، 2007، ص13) :

(أ) **التخطيط** : وهو محاولة السيطرة على المستقبل باتجاه الأهداف المطلوبة والتي تم اختيارها بدقة لتحقيقها على الوجه المطلوب حيث يعتبر من أبرز وظائف الإدارة المدرسية.

(ب) **التنظيم** : ويعني بالكيفية التي توجه الأفراد للعمل جماعياً وبفعالية نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

تعتبر وظيفة التنظيم من أهم الوظائف التي يمارسها المدير لترتيب أعماله وأولوياته وتشمل هذه المرحلة ما يلي :

- تقسيم العمل : أي تقسيم وجوه النشاط في الإدارة المدرسية إلى مجموعات متجانسة بحيث يستطيع مدير المدرسة ومن معه القيام بها بغرض تحديد المسؤولية.
- تحديد السلطات : أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بالمهام والمسؤوليات في الإدارة المدرسية وذلك بغرض تنسيق الجهود.
- تهيئة الهيئة المدرسية : أي وضع الوكلاء والمدرسين والإداريين والفنيين كل في وضعه الملائم، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وثواب وعقاب.
- (ج) **التنسيق** : وهو ربط الفعاليات والنشاطات المختلفة في إطار متكامل للعمل الهادف. أي تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة التعليمية، وعدم التضارب في الاختصاصات المحددة بين العاملين.
- (د) **التوجيه** : هو عملية الاتصال بالعاملين بالمدرسة، ومساعدتهم وإرشادهم أثناء العمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- (هـ) **المتابعة والرقابة** : تعتبر المتابعة أمر ضروري في كل عمل إداري للتأكد من مدى إنجاز الأعمال بالصورة المطلوبة.
- (و) **التقييم** : ويعني الفحص المستمر للنتائج المتحققة وللأساليب التي نفذت بها وظائف الإدارة، حيث يتم التأكد من صحة وسلامة العمل واكتشاف العيوب ومعالجتها مع مراعاة التحسين والتطوير لهذا العمل.

وهذه الوظائف مترابطة ومتكاملة ولا يتم عمل أحدها دون الآخر، فلا تخطيط دون تنظيم أو تنسيق أو توجيه أو متابعة أو تقويم. وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف. وممارسة مدير المدرسة لهذه الوظائف وتطبيقه لها في الواقع العملي بالصورة الصحيحة، تمكنه من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة على أكمل وجه، وتحقيق تطوير العملية التربوية وتحسينها.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :

حتى تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة يجب أن تكون نموذجاً صالحاً في سير العمل والتعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية والعلاقات الإنسانية. وتذكر (الجدي، 2008، ص17) خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :

- 1- أن تكون إدارة هادفة : وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

- 2- أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.
- 3- أن تكون إدارة اجتماعية : وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام أي بمعنى ألا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكفل مشاركة من يعملون معه.
- 4- أن تكون إدارة إنسانية: ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم.
- 5- أن تكون إدارة شورية : أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد ومشاركة أعضائه وأن تكون فلسفته متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع.
- 6- تتسم بالمرونة في الحركة والعمل، وأن لا تكون ذات قوالب جامد وثابتة وإنما، تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغيير الظروف.
- 7- أن تكون عملية : بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي.
- 8- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية : ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.
- 9- تحديد السياسات ووضع البرامج والمساواة فيها بين أعضاء التنظيم.

المهام الإدارية المدرسية :

يعد الجانب الإداري لمدير المدرسة جانباً مهماً يمكن من خلاله الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية بفاعلية. ويذكر (الصلاح، 2007، ص26) المهام الإدارية لمدير المدرسة التي يمكن إيجازها في التالي :

- 1- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.
- 2- الاهتمام بالشؤون المالية المرتبطة بالمدرسة.
- 3- توفير جميع الخدمات التي تضمن سير التعليم بشكل منظم داخل المدرسة.
- 4- إعداد تقارير العمل بالمدرسة ورفعها لإدارة التعليم.
- 5- الإشراف الكامل على سير العمل اليومي بالمدرسة.
- 6- متابعة وتقويم النشاط المدرسي.

- 7- مقابلة أولياء أمور الطلاب.
- 8- توزيع الأعمال على العاملين بالمدرسة.
- 9- الاهتمام بالمبني المدرسي ومتابعة أعمال الصيانة.
- 10- تطبيق الجانب الإداري للوظائف العامة للإدارة من : التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة داخل المدرسة.
- 11- الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ.

المشكلات الإدارية المدرسية :

وكما أسلفنا سابقاً أن الإدارة المدرسية حالها كحال باقي الوظائف الإدارية في مواجهتها لبعض المشكلات والنزاعات والصراعات اليومية وهذه المشكلات يمكن تقسيمها إلى العديد من التصنيفات وسوف نورد بعضها في هذه الدراسة. إذ من الجيد التعرف على هذه المشكلات ومن ثم وضع تصور لإمكانية حل هذه المشكلات باستخدام عملية التفاوض بأركانها.

يورد (باجزر، 2009) بعض هذه المشكلات التي تواجه المدير في المدرسة :

- 1- كثرة غياب المعلمين أو تأخرهم : تكرر غياب وتأخر بعض المعلمين عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة.
- 2- تفريغ بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي : تعقد إدارة التربية والتعليم لقاءات أو دورات أثناء الدوام الرسمي للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفريغ أكثر من معلم لحضورها وهو ما يسبب إرباكاً للمدرسة.
- 3- تكديس الطلاب في الفصول : وجود أعداد كبيرة من الطلاب في المدرسة نتيجة لوقوعها في حي أهل بالسكان أو تحويل الطلاب من قبل إدارة التربية والتعليم للمدرسة.
- 4- قلة المتخصصين في مجال معين وإسناد تدريس بعض المواد لمعلمين غير متخصصين مع وجود وفرة في تخصصات معينة على حساب تخصصات أخرى.
- 5- عدم توفر الغرف لممارسة الأنشطة المدرسية كثرة أعداد الطلاب أدى إلى تحويل بعض الغرف الخاصة بالأنشطة إلى فصول.
- 6- صورية النشاط المدرسي : ويتمثل ذلك في عدم كفاية الوقت المخصص للنشاط لممارسته بالصورة المطلوبة.
- 7- عدم تجاوب أولياء أمور الطلاب مع المدرسة : عدم حضور ولي الأمر للسؤال عن الابن وتفقد سيره الدراسي.

- 8- مشكلة التأخر الصباحي للطلاب : حضور الطلاب للمدرسة بعد الانتهاء من الاصطفاف الصباحي بتعمد منه أو لبعد سكنه عن المدرسة.
- 9- كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي.
- 10- مشكلة عمال النظافة : وهي معاناة المدارس في توفير الأيدي العاملة التي تتولى أعمال النظافة وتحميل المدرسة أعباء مالية إضافية إلى أعبائها.
- 11- كثرة التعاميم الواردة من إدارة التربية والتعليم : انشغال العاملين بالمدرسة بمتابعة سير العملية التعليمية، وهو ما قد يؤدي إلى تأخر إرسال مندوب المدرسة لاستلام التعاميم التي تخص المدرسة، مما يجعلها تتكدس بل أن البعض منها يحتاج لردود سريعة.
- 12- قلة استخدام الوسائل التعليمية : معاناة الإدارة المدرسية من قلة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية لأسباب مختلفة.
- 13- وجود فجوة بين مراكز الإشراف وإدارات المدارس : مراكز الإشراف هي تنظيم أوجد لتسهيل أمور المدارس وتلبية ما تحتاج إليه من إمكانيات مادية وبشرية بدلاً من الرجوع للإدارة التعليمية ولكن الواقع غير ذلك حيث توجد هناك فجوة بين إدارات المدارس وهذه المراكز حيث إن معظم الاحتياجات والخطابات توجه لإدارة التعليم
- 14- مشكلة المعلم كبير السن: وهم المعلمون الذين لم يؤهلوا تربوياً ولم يعد لديهم الاستعداد لتطوير أنفسهم، فاستهلك عطاءهم ولم يعد لديهم القدرة على العطاء.
- 15- مشكلة المعلم غير الراغب في التدريس: وجود عينة من المعلمين الذين لا يرغبون في التدريس لعدم قدرتهم أو توجيههم لمناطق لا يرغبون العمل فيها.
- 16- تدخل بعض أولياء أمور الطلاب في أمور لا تخصهم.

بينما يصنف (الصلاحي، 2007، ص28) أسباب المشكلات بصفة عامة على النحو

التالي :

- 1- أسباب خارجة عن إدارة المدرسة : وهي الأسباب التي يصعب التكهّن بها والتحكم في أبعادها.
- 2- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية من بدايتها.
- 3- تجاهل مؤشرات حدوث المشكلة من بدايتها
- 4- عدم وضوح الأهداف والأولويات المطلوب تنفيذها، وعدم معرفة العاملين بالمدرسة بالأدوار المطلوبة منهم.

- 5- عدم تشجيع الآخرين على إبداء آرائهم وعدم مشاركتهم الإدارية في صنع القرارات، وبالتالي انعدام الثقة.
- 6- صراع المصالح بين أفراد الطاقم التعليمي في المدرسة، وغياب العمل الجماعي، وظهور التنافس السلبي.
- 7- ضعف نظام المعلومات، وانعدام المعلومات السليمة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب، وكذلك عدم دراسة الحلول البديلة للمشكلة.
- 8- القيادة الإدارية غير المناسبة، وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، وعدم ثقة المديرين في مرؤوسيه.
- 9- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة، وما يترتب على ذلك من عدم التعلم من الأخطاء.
- 10- عدم الاهتمام بالتنمية الفردية وأثارها التي تتمثل في عدم تشجيع الأفراد على الانتماء للمهنة.
- 11- ضعف العلاقات بين العاملين بالمدرسة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المقدمة.

الدراسات العربية.

الدراسات الأجنبية.

التعليق والمقارنة.

المقدمة :

تقوم هذه الدراسة بمحاولة التعرف على مدى استخدام أركان التفاوض من قبل مدرء المدارس في حل المشكلات التي تواجههم في المدرسة من خلال الإطلاع على الأدب التربوي ذي الصلة بموضوع الدراسة، وستتناول الباحثة مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية والتي تسهم في دعم البحث في الجوانب العلمية، وذلك من خلال استقصاء هذه الدراسات وتحديد أدواتها ومنهجيتها والنتائج والتوصيات التي خرجت بها، وقد تم تقسيم مجموعة الدراسات إلى دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات أجنبية كما يلي :

أولاً : الدراسات العربية والمحلية:

1- دراسة فايد (2013) بعنوان : "إستراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي في مصر في ضوء تغيرات العصر" :

استهدفت الدراسة وضع إستراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي في مصر في ضوء متغيرات العصر، وذلك من خلال التعرف على طبيعة الوعي التفاوضي وعلاقته ببعض الجوانب التربوية في ضوء متغيرات العصر، والتعرف على طبيعة التربية التفاوضية ومجالاتها ووسائل تحقيقها وعلاقتها ببعض الأنماط التربوية المعاصرة الأخرى، والتعرف على دور الوعي التفاوضي في مواجهة مشكلات التعليم الثانوي في مصر، والتعرف على أساليب تنمية الوعي التفاوضي في التعليم الثانوي في مصر، والتعرف على واقع تنمية الوعي التفاوضي لمواجهة مشكلات التعليم الثانوي في مصر.

وتم بناء إستراتيجية توضح كيفية تنمية الوعي التفاوضي لمواجهة مشكلات التعليم الثانوي، وذلك من خلال وضع رؤية مستقبلية وبناء الغايات والأهداف، وإبراز مخطط لكيفية تنمية مهارات الوعي التفاوضي لدى معلمي التعليم الثانوي لمواجهة مشكلات التعليم الثانوي، وتحديد محاور واضحة يتم العمل من خلالها لتحقيق الاستراتيجية لأهدافها، وتحديد الجهات والمشاركين في تنمية الوعي التفاوضي لدى أعضاء مجتمع التعليم الثانوي، وتحديد جوانب المتابعة والتقييم لتطبيقها.

ومن أهم التوصيات : الإعداد الأكاديمي للطلاب المعلم في معاهد وكليات الإعداد وتزويده بالمعارف والمعلومات والمهارات التفاوضية اللازمة للتغلب على مشكلات التعليم بوجه عام والتعليم الثانوي بوجه خاص، والاهتمام بالتنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة من خلال البرامج التدريبية والتأهيلية والتجديدية وصقله بالمهارات التفاوضية الضرورية في ظل متغيرات العصر،

وتزويد المعلمين بالنشرات والدوريات والمجلات التربوية التي تتضمن موضوعات عن الوعي التفاوضي والقضايا التربوية وكيفية مواجهتها، وتدريب القيادات العليا والمتوسطة على مهارات التفاوض حتى لا يشكلوا عائقاً بالنسبة للمعلم أثناء أداء العمل، وتدريب الموجهين على مهارات الوعي التفاوضي ليكونوا قدوة، وعليهم إعلام المديرية والوزارة بأهم مقترحات معلمي التعليم الثانوي من آراء لتطوير المناهج.

2- دراسة الشوربجي والحربي (2013) بعنوان : "إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي" :

اهتم البحث بإعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي وتقديم الخصائص السيكومترية التي تشير إلى صلاح استخدامه في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية المتعددة وتم تناول مفهوم التفاوض ومهاراته من منظور نموذج الحاجة في التفاوض الذي قدمه نيرنبرج تأسيساً على تنظيم ماسلو للحاجات الإنسانية. وتكونت عينة البحث من 230 معلماً ومديراً ووكيلاً ومرشداً طلابياً من مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة، وتم إعداد مقياس مهارات التفاوض الذي تضمن ثمان مهارات تفاوضية هي : التروي في اتخاذ القرار، والمفاجأة، والأمر الواقع، والانسحاب، والتدرج، والوكالة، والمشاركة، والتمويه، وقد قدمت المؤشرات السيكومترية التي تفيد بصلاحية استخدامه، والمعايير المستخدمة في تحديد مستوى مهارات التفاوض.

3- دراسة معمر (2011) بعنوان : "اختلاف الثقافة على عملية التفاوض (دراسة وصفية) :

ناقشت الدراسة مفهوم الاختلافات الثقافية ومفهوم التفاوض وعملية التفاوض ومن ثم توضيح دور المفاوض الناجح في إدارة الاختلافات الثقافية وأظهرت نتائج الدراسة التالي :

- 1- أن الثقافات تختلف من حيث المعتقدات والقيم والعادات والأعراف والاتجاهات وطرائق التفكير وكل ذلك ينعكس على سلوك طرفي التفاوض إيجابياً وسلبياً.
- 2- إن المفاوض الناجح هو الذي يفهم طريقة تفكير الطرف الآخر ويفهم ثقافته الأمر الذي يساعده على تحقيق أهداف التفاوض.
- 3- إن عملية التفاوض تتمازج فيها مجموعة من العلوم مثل علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم السياسية وعلم الأجناس وعلم اللغات وكل علم له علاقة بفهم التواصل والتفاعل بين الناس.

4- اقترحت الدراسة نموذجاً مبسطاً يساعد على فهم وتشخيص وتحليل أثر الاختلافات الثقافية على عملية التفاوض.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد أقرّح الباحث عدة توصيات من أهمها :

1- إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال من قبل الطلاب في كليات ومعاهد الإدارة بالدول العربية.

2- تبادل الرسائل الجامعية في هذا الموضوع بين الجامعات العربية لإثراء المعرفة.

3- إجراء المزيد من الدراسات المقارنة في موضع الاختلاف الثقافية في دول الخليج العربي والمملكة العربية السعودية للاستفادة من تلك المعرفة في إدارة الاختلافات الثقافية في المنظمات متعددة الجنسيات في هذه الدول العربية.

4- ترجمة بعض الكتب في موضوع إدارة الاختلافات الثقافية لسد الفجوة المعرفية في المكتبة العربية في هذا المجال.

4- دراسة الطلاع (2010) بعنوان : "إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الائتمان: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة" :

هدفت الدراسة للتعرف على كيفية إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني لدى المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، والعوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض وتوزيعها على مجتمع الدراسة الذي بلغ 70 موظفاً وإدارياً ما بين مدير فرع ونائب مدير وموظف إدارة وموظف ائتمان ، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل .

وخلصت الدراسة إلى أن العملية التفاوضية تتأثر بالخصائص الديمغرافية لموظف الائتمان المفاوض والعميل والسياسة الائتمانية للمصرف. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة العملية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، جنسية المصرف).

وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات أهمها :

- يجب أن يتم الاهتمام بتوفير دورات تدريبية لموظفي الائتمان لتطوير قدراتهم في كيفية إدارة العملية التفاوضية، وكذلك تأهيل المديرين لتطوير قدرتهم على اتخاذ القرارات عن طريق

التدريب والتعليم، والعمل على تطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية، في كيفية إدارة العملية التفاوضية والقدرة على اتخاذ القرارات.

- منح صلاحيات أكثر لمدراء الفروع في اتخاذ قرارات ائتمانية في حدود سقف معين لسرعة تنفيذ القرارات الائتمانية مما يكسب البنك سمعة وأفضلية في السوق في ظل التنافس الشديد بين المصارف.
- الاحتفاظ بأنظمة معلومات عن العملاء الحاصلين على تسهيلات كي تستفيد المصارف من هذه الأنظمة في المستقبل، بالإضافة يجب عليها الاهتمام بالتعاون مع سلطة النقد الفلسطينية في التبليغ عن كافة معاملات التسهيلات الممنوحة لديها لإثراء نظام المعلومات المتوفر لدى سلطة النقد الفلسطينية.

5- دراسة العمري (2010) بعنوان : "الاتصالات الفعالة للقائد الإداري في المنظمات وتأثيرها في تجاوز المشاكل والأزمات" :

تكمن مشكلة البحث في التساؤل عن تطبيق قادة المنظمات الحكومية الاتصال في تعاملهم اليومي وكذلك مدى اعتماد التفاوض من قبلهم في حل المشاكل وتجاوز أزمات هذه المنظمات. أما أهمية الدراسة جاءت لتلبي طموح القادة الإداريين في المنظمات الحكومية باعتماد الاتصال الفعال مع المرؤوسين واستخدام التفاوض داخل منظماتهم. فيما كان هدف البحث محاولة المساهمة في دفع عجلة التطور والتغيير الإيجابي للمنظمات الحكومية من خلال تعزيز قادتها الإداريين بأدوات مهمة ألا وهي الاتصال والتفاوض. كانت عينة الدراسة مأخوذة من (31) منظمة حكومية في محافظة ذي قار لعام 2008 من قبل الباحث نفسه وكان عدد المستجيبين 454.

اعتمد الباحث ثلاثة فرضيات في هذا البحث : الفرضية الأولى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التبادلية والتحويلية مع الاتصال التي يعتمدها القادة في المنظمات الحكومية، الفرضية الثانية وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التبادلية والتحويلية مع التفاوض التي يعتمدها القادة. الفرضية الثالثة وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاتصال والتفاوض التي يعتمدها القادة.

تكونت الدراسة من قسمين نظري وعملي تناول القسم النظري القيادة التحويلية، التحفيز والإبداع. أما الجانب العملي فتضمن وصف القيادة التحويلية، التحفيز والإبداع في ميدان الدراسة، واختبار العلاقة بين التحفيز والقيادة التحويلية، وبين الإبداع والقيادة التحويلية.

6- دراسة الدعجاني (2009) بعنوان : "مهارات التفاوض ودورها في مواجهة لازمات الأمنية دراسة مسحية على ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض" :

تتصدر مشكلة الدراسة في التعرف على مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية من وجهة نظر ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض. ويتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض الذين هم على رأس العمل لعام 2009م، من رتبة ملازم إلى رتبة عميد حيث بلغ عددهم 92 ضابطاً وقام الباحث بحصر شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أهم النتائج :

- 1- أهمية المهارات التفاوضية الشخصية والمهنية المطلوب توافرها في رجل الأمن القائم بعملية التفاوض.
- 2- توفر عدد من المهارات التفاوضية في رجال الأمن ممن يكلفون بعمليات التفاوض.
- 3- أن المهارات التفاوضية تسهم بدرجة كبيرة في نجاح التعامل مع الأزمات الأمنية.
- 4- هناك عدد من المعوقات التي تحول دون نجاح عملية التفاوض أثناء الأزمات الأمنية.

وكان من أهم التوصيات :

- 1- إعطاء التفاوض الأمني أولوية كبرى على الحلول الأخرى خصوصاً من قبل القيادات العليا في الأجهزة الأمنية.
- 2- عقد ندوات للقادة الأمنيين للتعريف بأهمية التفاوض في الأزمة الأمنية والحدث الإرهابي.
- 3- إعطاء الثقة اللازمة للضباط المفاوضين وتفويض الصلاحيات إليهم من قبل القيادات الأمنية العليا.
- 4- تجهيز وإعداد فريق تفاوضي متكامل مُدَرَّب ومؤهل على أعلى المستويات.
- 5- تنمية المهارات التفاوضية الضرورية التي يحتاجها رجل الأمن.
- 6- وضع برنامج تدريبي متخصص في التفاوض ضمن البرامج التدريبية التي تعطى لرجال الأمن.
- 7- ابتعاث المفاوضين إلى الدول المتقدمة في مجال التفاوض.
- 8- أهمية الإعداد والتخطيط الجيد لعملية التفاوض والاستعداد للآزمات قبل وقوعها.

7- دراسة (الشيخ، 2007) بعنوان : "الإعداد للتفاوض لدى القيادات الإدارية النسائية في القطاع العام، دراسة ميدانية على منطقة مكة المكرمة" :

هدفت الدراسة إلى تحديد الأهمية التي توليها القيادات الإدارية النسائية في القطاع العام لعملية الإعداد والتخطيط للتفاوض، والتعرف على مدى تأثير نشاطات هذه العملية بالعوامل الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، التخصص الأكاديمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري)، ومعرفة العوائق التي تحد من كفاءة الإعداد والتخطيط للتفاوض. ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت الدراسة على جانبين، نظري وميداني. فالجانب النظري ركز على ترسيخ المفهوم العلمي لعملية التفاوض وتحديد أهميتها وخصائصها ومراحلها، ومن ثم استعرض مرحلة الإعداد والتخطيط للتفاوض بالتعرف على خصائص هذه المرحلة وأنشطتها ومعوقاتها. أما الجانب الميداني فقد استخدم استمارة استقصاء لجمع المعلومات من عينة البحث التي اختيرت بالطريقة العشوائية والمكونة من (288) قيادة إدارية نسائية عاملة في القطاع العام بمنطقة مكة المكرمة، دلت نتائج التحليل الإحصائي على أن العوامل الديموغرافية لها تأثير في تفسير نظرة القيادات الإدارية النسائية نحو أنشطة الإعداد للتفاوض لاسيما المستوى التعليمي والإداري.

8- دراسة المشهراوي (2006)، بعنوان : "اثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة، ومن ثم مقارنة نتائج الدراسة مع خصائص عملية التفاوض في الصين بهدف التعرف على مدى وجود نقاط اتفاق واختلاف بين الثقافتين، كما هدفت إلى معرفة الممارسات والسلوكيات الإيجابية التي يمارسها المفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة أثناء قيامهم بعملية التفاوض مع الآخرين والعمل على تفعيلها وتعزيزها، كما وهدفت إلى التعرف على الممارسات والسلوكيات السلبية التي يمارسها المفاوضين في الشركات البلاستيكية أثناء قيامهم بعملية التفاوض مع الآخرين ووضع توصيات لتجنب مثل تلك السلبيات. وتكون مجتمع البحث من 95 شركة تجارية وصناعية جميعها تعمل في قطاع غزة وتمثل مجتمع البحث في أصحاب الشركات ومدراء الشركات ورؤساء الأقسام ومندوبي المبيعات وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية كما استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم السمات الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية اتفقت مع السمات الثقافية التي يتسم بها الصينيون

أثناء قيامهم في عملية التفاوض، ومن أهم هذه السمات (البروتوكولات، الثقة، بناء العلاقات الاجتماعية)، وأثبتت الدراسة أن هناك قصوراً لدى الشركات البلاستيكية من ناحية إدارة العملية التفاوضية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين العوامل الثقافية وإنجاح عملية التفاوض . وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات تؤكد ضرورة تعزيز بعض السمات الثقافية لدى الشركات البلاستيكية، وتجنب بعض تلك السمات التي بشأنها أن تؤثر سلباً على الموقف التفاوضي للمفاوضين في الشركات البلاستيكية.

9- دراسة إبراهيم (2006) بعنوان : "اثر استخدام المدخل التفاوضي ومهام الأداء في تدريس التاريخ على تنمية القيم الاستقصائية لدى طلاب المرحلة الثانوية" :

أثبتت الدراسة فاعلية المدخل التفاوضي في تنمية القيم الاستقصائية لدى طلاب المرحلة الثانوية، وأشارت إلى مدى ما يوفره المدخل من فرص تجعل من المتعلم شخصاً إيجابياً قادراً على الاختيار والتحليل والتفكير والاستقصاء وتقييم الذات، ومن المعلم شخصاً مشاركاً معيناً للمتعلم، ومن منهج التاريخ منهجاً مفتوحاً وثرياً بالمعلومات التي تساعد المتعلم على إدراك ماهية الأحداث التاريخية التي مرت بها مصر.

10- دراسة البورصلي (2003) بعنوان : "استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية":

هدفت الدراسة للتعرف على استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية بالنسبة للمفاوض المصري، وطبقت هذه الدراسة على المشاركة المصرية – الأوروبية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العملية التفاوضية لدى المفاوض المصري على درجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية، وأن الطرف المصري ينظر للعلاقة التفاوضية بينه وبين الطرف الأوروبي هي علاقة شراكة، وأن الطرف المصري يختار الوقت المناسب لبيح بالمعلومات التي بحوزته للطرف التفاوضي الآخر، كما أظهرت النتائج أن المفاوض المصري لا يتخذ قراراته إلا بعد الرجوع للمستويات التي أعلى منه إدارياً وإن أتخذ قراراً فيكون وفقاً للصلاحيات الممنوحة له، كما استخدم المفاوض المصري تكتيكات عديدة أثناء قيامه بالتفاوض مع المفاوضين الأوروبيين، وقد أظهرت النتائج أن المهارات التفاوضية التي كانت متبعة من قبل المفاوض المصري هي مهارات تحديد المشكلات ومهارات كيفية مواجهة المشكلات، ومهارات أساليب تفهم الغير.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة، تعزيز وتقوية الأبعاد السلوكية المختلفة لدى المفاوض المصري، وأوصت كذلك بإنشاء مراكز تدريب للمفاوضين الجدد لرفع كفاءتهم وتنمية مهارتهم التفاوضية، تقسيم أعضاء الفريق التفاوض إلى أعضاء دائمين قائمين على العملية التفاوضية، وأعضاء دائمين مراقبين للعملية التفاوضية، البعد من التحيز من الإدراك خلال العملية التفاوضية للمفاوض بمعنى قبول المعلومات التي تتفق مع معتقداته واتجاهاته ودوافعه وخلاصة تجاربه والبعد عن تلك التي لا تتفق معها.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة Kosar Mahmoodi (2012) بعنوان : "استراتيجيات التفاوض والمهارات

في إدارة الأعمال الدولية"

Negotiation Strategies and Skills in International Business Management

تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على مراحل عملية التفاوض وعلى المهارات التي تعتبر مهمة من أجل الحصول على المفاوضات التجارية الدولية الناجحة. كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم الأعمال الدولية وشرح العوامل المؤثرة في عملية التفاوض برمتها. وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استطلاع على الانترنت والتي تم إرسالها إلى المفاوضين في بعض الأعمال الدولية في فنلندا.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أنه ينبغي على المفاوضين استخدام المزيد من الوقت على مراحل ما قبل التفاوض وأيضاً التفكير في المسألة من وجهة نظر الطرف الآخر. التوصيات في هذه الدراسة مناسبة لمن يفاوض دولياً أو محلياً. كما وجدت أنه من الأهمية أن نتذكر أن لكل بلد ثقافة مختلفة. الدين والثقافة ليست هي نفسها. الدين يؤثر على الثقافة ولكن الناس يرون الأشياء بشكل مختلف. ما قد يكون مناسباً في بلد قد لا يتناسب مع بلد آخر حتى وإن كانوا يستخدمون نفس اللغة أو لديهم نفس الدين.

2- دراسة (Capdevielle, 2010) بعنوان : "التعامل مع الاختلافات الثقافية عند التفاوض مع الشركاء التجاريين الأجانب. دراسة عن التفاوض بين الشركاء التجاريين الفرنسيين والسويديين" :

To Handle Cultural Differences When Negotiating with Foreign Business Partners. A Study of Negotiations Between French and Swedish Business Partners.

تهدف الدراسة لعرض القضايا المتعلقة بكيفية تخطي الاختلافات الثقافية لتجنب سوء الفهم من قبل المدراء التنفيذيين الفرنسيين مع نظرائهم السويديين، واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي في دراسته وإجراء المقابلات مع المدراء التنفيذيين لكلا البلدين. وفي النهاية توصل الباحث إلى أربع خطوات تساعد المدراء التنفيذيين الفرنسيين في تخطي الاختلافات الثقافية عند التفاوض مع السويديين وذلك عن طريق تطبيق خطوة "فهم الثقافة المحتملة للشريك في التجارة" الخطوة الثانية "إدارة عملية التفاوض" الخطوة الثالثة "عملية التكامل" والخطوة الرابعة "عملية الإدارة".

3- دراسة (Zakaria,M,2010) بعنوان : "الإمكانيات والمعوقات التي تواجه التعاون الدولي في التفاوض من أجل تغيير أنظمة المناخ العالمية" :

Possibilities and Constraints Facing the International Cooperation in Negotiating Global Climate Change Regimes.

هدفت الدراسة الى تحليل المشاكل التي تواجه المفاوضين خلال جهودهم الدولية الرامية لخلق أنظمة عالمية للتغير في المناخ. وتحليل بعض العوامل الهامة التي قد تؤثر على المفاوضات في تأسيس أنظمة عالمية لتغير المناخ. ودور العوامل مثل، العلوم، القيادة، الأمن، قوة العلاقات وأمور أخرى ستركز عليها هذه الدراسة.

ويلخص الباحث أن الولايات المتحدة والصين هما المسئولات عن تقريباً نصف الإشعاعات المسببة للاحتباس الحراري في الغلاف الجوي، ومع ذلك فهم لازالوا قادرين على حمل الجهود الرامية لخلق أنظمة مناخ عالمية فعالة ويتهربون من مسؤولياتهم اتجاه العالم في فشلهم بالتوصل إلى اتفاق وذلك بإلقاء اللوم على بعضهم البعض. وأخذ الاتحاد الأوروبي على عاتقه قيادة التفاوض للأنظمة العالمية لتغير المناخ. ومع ذلك فهو لم يستطع إجبار القوى المهيمنة على إتباع قيادته، وهذا لأن الاتحاد الأوروبي ليس القوة المهيمنة على الساحة السياسية العالمية. إن استمرار الاتحاد الأوروبي في إيجاد حلول وسط خلال المفاوضات للأنظمة العالمية

لتغير المناخ هو بمثابة وجود أمل للبشرية. المرونة في المفاوضات والانفتاح على وجهات نظر الأطراف الأخرى لإيجاد الحلول المثلى، وفهم أنه لا يوجد أحد بمأمن من التهديدات التي تطرأ بسبب تغير المناخ كل هذا ضروري لجلب الحكام والقادة لإيجاد تسوية وحل وسط مع الأنظمة العالمية لتغير المناخ.

واستخدم الباحث منهجية التحليل الاستنباطي لأنه يعزز الفهم الكامل للقضية المطروحة في البحث. وأيضاً منهجية دراسة الحالة على الصين والولايات المتحدة. وتوصل الباحث في النهاية إلى تحديد المشكلات والمعوقات والإمكانيات لمختلف الممثلين في التعاون في الأنظمة العالمية المستقبلية لتغير المناخ. وأوصى الباحث أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار الدروس والعبر من المفاوضات السابقة حتى نحصل على أنظمة عالمية أكثر نجاحاً وفعالية.

4- دراسة (Salacuse, 2010) بعنوان : "تدريس التفاوض التجاري الدولي : تأملات في ثلاثة عقود من الخبرة" :

Teaching International Business Negotiation: Reflections on Three Decades of Experience

هدفت الدراسة إلى تطبيق مفهوم التفاوض بشكل عملي من خلال ثلاثة أبعاد أساسية قام الباحث باستخدامها من خلال خبرته في تدريس التفاوض التجاري الدولي، هذه الأبعاد هي : الأهداف التربوية، ومحتوى الدورة، وطرق التدريس. وكانت أهدافه التربوية الرئيسية في مواد المفاوضات التجارية الدولية تنقسم إلى ثلاثة أقسام : تحليل أفضل للتفاوض، وتحسين مهارات التفاوض، وزيادة المعرفة في الأعمال التجارية الدولية. اعتماداً على الوقت المتاح، فإن محتوى مقرراته قام بتغطية عدة مجالات رئيسية هي : أساسيات تحليل النزاعات وعملية التفاوض والموضوعات الأساسية في المفاوضات الدولية، مثل أهمية التفاوض وإعداد وإدارة المفاوضات الداخلية، وخاصة العقبات التي تواجهها المفاوضات التجارية الدولية، مثل الاختلافات الثقافية بين الطرفين، والدور الفعلي أو المحتمل للحكومات في عملية التفاوض، والتحديات لاستقرار الاتفاقات المتفاوض عليها.

استراتيجية الباحث في التدريس اعتمدت اعتماداً كبيراً على أساليب ومواد عملية مثل التدريبات، والمحاكاة والحالات، بالإضافة إلى الأساليب التعليمية.

5- دراسة (Smith, 2009) بعنوان : "جودة نظام المعلومات في عمليات التفاوض":
Quality of Information System Negotiation Processes.

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة عمليات التفاوض، وهذا التقييم ركز على دراسة حال لخمس أصحاب مصالح في شركات فودافون في هولندا عندما يكون لديهم وجهات نظر مختلفة وعلى مستويات مختلفة عن وجهة نظر النظام المتبع. واستخدم الباحث نموذج "اكسب/اكسب" لمعالجة هذه المشكلة، وهذا النموذج سوف يعمل على زيادة التعاون والثقة من قبل أصحاب المصلحة. وهناك تأثيرات إيجابية أخرى لهذا النموذج مثل الرضا المتبادل، التكافؤ، وتوقعات أكثر واقعية ورؤية مشتركة. وقد استخدمت هذه المزايا والتأثيرات الإيجابية للمشاركة في تقييم جودة عمليات التفاوض، وقد رافق الجلسات توزيع استبيان اختباري وأخذ الملاحظات.

ولخص الباحث النتائج بعد التحليل بأن الجلسات التفاوضية باستخدام نموذج "اكسب/اكسب" كان لها أثراً إيجابياً على الرضا المتبادل بين الأطراف كما كان له تأثيراً إيجابياً ولكن ليس كبير على التعاون. وكان له تأثيراً سلبياً على التكافؤ والثقة ولكن ليس بدرجة كبيرة. أما النتائج المترتبة على الاستبيان الاختباري فكانت عكس نموذج "اكسب/اكسب" لهذا تم إجراء المزيد من البحوث على المزيد من الفرضيات لتوضيح وفهم النموذج.

6- دراسة (Liu, 2008) بعنوان : "التفاوض عبر الصين : كيف تبني وتدير العلاقات (جوانكسي) خلال عملية التفاوض" :

Negotiation Across China: How to Build and Manage Guanxi during the Negotiation Process

يتناول هذا البحث قضية عملية في كيفية بناء وإدارة العلاقات (جوانكسي) أثناء عملية التفاوض. وقد أصبحت الصين موضوعاً رئيسياً للمحادثة في الأكاديمية، والأعمال التجارية وفي تاريخ التفاوض في الآونة الأخيرة، وذلك لأن لديها مفهوم العلاقات السلوكية (جوانكسي). ومع ذلك، فإننا لا نعرف إلا القليل حول كيفية شعور الثقافات غير الشرقية مثل الاستراليين حيال هذه الفكرة، لهذا السبب، وضعت ثلاثة أسئلة بحثية في الدراسات السابقة. وقد اتبع الباحث منهجية البحث النوعي والمقابلات. حيث أجريت مقابلات معمقة مع 24 مشاركاً استرالي وصيني.

ثم مثلت النتائج أيضاً باستخدام المقابلات الجماعية المركزة، وفي النهاية وجد الباحث أن إستراتيجية العلاقات (جوانكسي) تهدف إلى تطوير :

1- جودة العلاقات (جوانكسي).

2- الأداء التفاوضي.

3- الموقف التنافسي.

4- ميزة تنافسية لأهداف التفاوض.

7- دراسة (Theodosiou, 2006) بعنوان : "عناصر أساسية في عقود التفاوض الدولية" :
ESSENTIAL ELEMENTS IN INTERNATIONAL CONTRACT NEGOTIATIONS.

تناول البحث تفاعل مجموعات في البيئة فيما يتعلق بالتفاوض على العقود الدولية، وتتناول الأطروحة الجوانب النفسية التي تتعلق بالتفاوض مثل : دور العلاقات الاجتماعية، الأنانية، الدوافع الوهمية، والعاطفة. وتدرس الأطروحة دور الثقافة في المفاوضات عبر الحدود وتصف التأثيرات الأساسية من خلال تعريفات التفاوض، واختيار المفاوضين، والبرتوكول، والاتصالات، والوقت، والميل للمخاطرة، مقابل مجموعة صنع القرار الفردية، وطبيعة الاتفاق. واستخدم الباحث أسلوب المقابلات مع مفاوضين خبراء لجمع البيانات والتي أسفرت عن مجموعة من العوامل التي عرفها المشاركون في البحث بأنها الأكثر تأثيراً في عملية التفاوض ونتائجها. ويقدم الباحث توصيات فيما يتعلق بالقضايا الشائعة خلال عملية التفاوض الدولي، وتشمل :

1- إعداد دقيق لجميع جوانب العقد.

2- تحقيق مكاسب مشتركة.

3- التخطيط لإعداد بدائل يمكن للطرف الآخر أن يقبلها.

4- التعبير عن عدم الموافقة بطريقة مهذبة وغير جدلية.

5- التكيف مع منزلة الفريق المضيف.

6- فهم سلطة الطرف الآخر وهيكلية صنع القرار في المنظمة التي تمثلها.

وفي النهاية يوجز الباحث بأنه إذا تعلم المفاوض مواجهتهم بشكل كاف عند حد معين إذا فهو بحوزته الأدوات الكافية لتفاوض.

8- دراسة (Rahwan, 2004) بعنوان : "الفائدة المعتمدة على استخدام التفاوض في أنظمة الوكلاء المتعددين" :

Interest-Based Negotiation in Multi-Agent Systems.

أنظمة برمجيات الحاسوب تتطوي على عملاء برمجة انفراديين مما يشكل تحديات جديدة في علم الحاسوب وهندسة البرمجيات. وأحد أهم هذه التحديات التي تواجه مختلف أشكال

الهندسة هو التفاعل في وسط العملاء. والتفاعل يمكن أن يهدف إلى تمكين العملاء من تنسيق أنشطتهم، والتعاون من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة أو تبادل المصادر للوصول بشكل أفضل لتحقيق أهدافهم الشخصية. وهذه الأطروحة مهتمة بالتفاوض : كعملية يتم من خلالها وصول العملاء لمصالحهم الذاتية المتعددة من خلال الاتفاق بشأن تبادل الموارد الشحيحة. وعلى وجه الخصوص يركز الباحث على الإعدادات عندما يكون العملاء لديهم معلومات غير مؤكدة أو محدودة. والتي تعيقهم من أخذ قرارات فردية مثيلة. ويزعم الباحث على أن الحوار العقلاني بين العملاء والذي يعتمد على تبادل النقاش يمكن أن يحل المشكلة. وبما أن العملاء يتخذون قرارات بناء على أسباب ضمنية معينة مثل مصالحهم ومعتقداتهم، والمعرفة المخطط لها وبالتالي فإن الحوار العقلاني اعتماداً على هذه الأسباب يمكن العملاء من صقل قدرتهم على اتخاذ القرارات الفردية، وبالتالي التوصل إلى اتفاق أفضل. ويشير الباحث إلى هذا التفاعل بأنه "تفاوض على أساس المصلحة".

وفي هذه الأطروحة استخدم الباحث منهجية التطبيقية لتوجيه عملية تصميم استراتيجيه للتفاوض. وتهتم التطبيقية بالمجالات وذلك لأن طبيعة التفاعل بالبروتوكول والمعلومات المحدودة المتوفرة للعملاء تجعل من المستحيل استنتاج الاستراتيجيات الأمثل باستخدام النظريات.

9- دراسة (Dyer and Gelfand, 2000) بعنوان : "التفاوض من منظور ثقافي :

التقدم، الآفاق والعقبات" :

A Cultural Perspective on Negotiation: Progress, Pitfalls, and Prospects.

تستعرض هذه المقالة ال 20 عاما الأخيرة من البحوث حول الثقافة والتفاوض، وتناقش التقدم الذي تم إحرازه، الانحدارات الموجودة، وآفاق جديدة للبحث في المستقبل. وقد وجدت هذه المقالة أن الكثير من البحث يميل إلى دراسة النماذج الضمنية التالية :

(1) تأثير الثقافة على تكتيكات التفاوض والنتائج، و/ أو (2) التفاعل بين الثقافة والظروف الظرفية الأخرى على نتائج المفاوضات.

وقد أجريت هذه الدراسة في مجموعة متنوعة واسعة من الثقافات، وألقت الضوء على عدد من الأنماط المثيرة للاهتمام. ومع ذلك، تعرضت المقالة لمناقشة ثلاثة انحدرات ميزت الكثير من الدراسات، أولاً، يستخدم معظم الأبحاث الموقع الجغرافي كبديل للثقافة، وبالتالي، فإنه في كثير من الأحيان لا يمكن تحديد جوانب الثقافة التي تشكل الاختلافات الملحوظة. ثانياً : تتجاهل معظم الأبحاث العلامات النفسية (على سبيل المثال الدوافع، الإدراك) التي تشارك في

المفاوضات في ثقافات مختلفة، وبالتالي، فإننا لا نعرف إلا القليل جداً عن سيكولوجية التفاوض في مختلف الثقافات. أخيراً، لم تدرس البحوث سوى عدد محدود من الظروف المؤثرة في المفاوضات عبر الثقافات، وبالتالي فإن نتائج الدراسات السابقة لتأثير الثقافة على التفاوض محدودة. وبناء على هذه المخاوف، فإن هذه الدراسة تقدم نموذج ثالث للثقافة والتفاوض، وترسم آفاق للبحث في المستقبل.

10-دراسة Hong seng Woo and Celine Prud (1999م) بعنوان : "الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض خاصة بالمجتمع الصيني" **Cultural Characteristics Which Appear During Negotiation Process in Privet to the Chinese Society**

- هدفت هذه الدراسة للتعرف على أهم الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض في المجتمع الصيني ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :
- المكانة والقيمة الاجتماعية : المفاوض الصيني يهتم بمكانة ودرجة الآخرين الإدارية ويحترم مكانة الأشخاص بناء على مواقعهم الوظيفية.
 - علامات وملامح الوجه : الصينيون يهتمون جداً بدراسة علامات الوجه وتفسيرها وهم حساسون جداً لكي يحافظوا على مظهرهم وسمعتهم سواء على مستوى الأعمال أم على مستوى المجتمع.
 - الثقة مع من يتعاملون : الصينيون يولون مكانة هامة للثقة وهي سمة من ثقافتهم وجزء منها بدون الثقة يصعب ويستحيل على الصينيون التعامل والتشارك مع الغير بأعمال تجارية فهم يعتبرون الثقة عامل أساسي لنجاح التفاوض.
 - بناء العلاقات والصدقة : من الصعب أن يوافق الصينيون على مفاوضات قبل بناء علاقات صداقة أو علاقات شخصية مع المفاوض الأجنبي فهم يجدون هذا الجانب مهم وضروري قبل الدخول أو الموافقة على التفاوض مع الأجانب وهو يحاول دائماً بناء وإيجاد علاقات وأصدقاء.
 - الغموض : هذه السمة الثقافية تميز سلوك الصينيون في التفاوض، حيث إن الصينيون لديهم أكثر من طريقة لقول "نعم".
- وقد أوصى الباحثين في هذه الدراسة بعدة ملامح ومواصفات من خلالها يمكن التفاوض مع الصينيون وإنجاح عملية التفاوض ومن أهمها :
- فهم طريقة حياة وعيش الصينيين.

- التعرف على فلسفتهم وعاداتهم وتقاليدهم.
- التعرف على القوانين والسياسات العامة في بلدهم.

التعليق والمقارنة على الدراسات السابقة :

يلاحظ من الدراسات السابقة التي أطلعت عليها الباحثة من خلال مراجعتها للدوريات والكتب العلمية والملخصات في موضوع التفاوض أنها تناولت الموضوع من الناحية النظرية من حيث مفهوم وخصائص التفاوض وكان الجانب الغالب على مفهوم التفاوض هو التفاوض التجاري أو التفاوض السياسي أما بالنسبة للتفاوض الإداري فهو قليل وخاصة في المؤسسات الأكاديمية أو المؤسسات الغير ربحية التي لا تعني بالربح والخسارة بمعناها الاقتصادي، كما تعرضت بعض الدراسات للجوانب القانونية للاتفاقات التي تتخلل مرحلة التفاوض قبل العقدية، وكذلك التفاوض التجاري بين الشركات التجارية والصناعية وعملائها، خاصة التفاوض بين الشركات الكبرى أو الشركات المستوردة والموردين الأجانب وكيفية التعامل معهم للحصول على أفضل الأسعار.

وقد تناولت دراسات أخرى مفهوم التفاوض من الناحية الإدارية في حل مشكلات التعليم مثل دراسة (فايد, 2013) ولكن هذه الدراسة تناولت إستراتيجية الوعي التفاوضي وبعض الجوانب التربوية في ضوء متغيرات العصر، والتعرف على دور الوعي التفاوضي في مواجهة مشكلات التعليم الثانوي في مصر، فلم تتطرق هذه الدراسة إلى البحث في حيثيات كيفية تطبيق هذا الوعي التفاوضي فربما وجد الوعي التفاوضي لدى الأشخاص ولكن لم توجد الأسس العلمية لتطبيقه .

وتتفق مع دراسة (ابراهيم ,2006) والتي تشير الى أن المعلم مشارك ومعين في عملية التعليم . وكذلك تتفق مع دراسة (Theodosiou,2006) والتي تتناول وتناقش الجوانب النفسية التي تتعلق بالتفاوض ومدى تفاعل مجموعات في البيئة مع بعضها , وضرورة تحقيق المكاسب المشتركة بإيجاد حلول مرضية للطرفين . وتتفق أيضا مع دراسة (المشهراوي , 2006) في أن تحديد الهدف والحاجة من عملية التفاوض أمر مهم جدا للوصول لأفضل النتائج .

أكدت دراسة (الطلاع , 2010) على وجود علاقة بين التعرف على كيفية إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار . وتتفق مع دراسة (معمّر,2011) حيث أن الاختلاف في الثقافة من حيث العادات والأعراف والاتجاهات وطرائق التفكير ينعكس على سلوك طرفي التفاوض إيجابا وسلبا .

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (زكريا , 2011) حيث أن القضية واحدة ومحددة ولكن في هذه الدراسة بأن القضية غير واضحة وهي يمكن أن تكون متعددة فالمشاكل أكثر كما تم ذكرها . وكذلك الأمر في دراسة (Capdevielle, 2010)

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها ركزت على أركان التفاوض وهو جزء مهم في عملية التفاوض يمكن توظيفه لحل ما يواجه المدراء من مشاكل وبالتالي تعتبر هذه الدراسة كمرجع للمدراء في كيفية استخدام أركان التفاوض وإعطائهم لمحة واضحة وسريعة على أهمية كل ركن وتمكنهم من اختيار فريق تفاوضي فعال وهذا ما لم تعرضه الدراسات السابقة.

وتوضح الدراسة مدى أهمية تحديد قضية التفاوض قبل البدء بأي خطوة وذلك نظرا لأهميتها في تحديد الهدف من التفاوض وبالتالي الوصول لأفضل الحلول المرضية للجميع حيث أن التسلسل المنطقي هو سر النجاح في التفاوض .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- ❖ منهجية الدراسة.
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة.
- ❖ صدق وثبات الاستبانة.
- ❖ المعالجات الإحصائية.

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة : (Saunders 2000 , ص 84)

يمكن اعتبار منهج الدراسة بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحثة خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة الدراسة، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وهناك عدة مناهج تستخدم في البحث العلمي كالتالي :

- 1- المنهج الاستطلاعي الذي ينطلق من الواقع وليس من فروض مسبقة.
- 2- المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ويتم من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح العينة.
- 3- المنهج التاريخي الذي يهتم بدراسة الماضي ويتطلب إجراء مسح ومراجعة شاملة للحقائق المتجمعة حول المشكلة.
- 4- المنهج الظاهري الذي يعتمد على الخبرة الحياتية اليومية بهدف فهم الظواهر وتفسيرها بدون التدخل فيها أو محاولة تنظيمها وضبطها.
- 5- المنهج التجريبي الذي يلجأ إلى إحداث تغير متعمد ومضبوط في الظاهرة المراد دراستها وقد يحتاج ذلك إلى بناء نماذج رياضية للظاهرة.
- 6- منهج تحليل المضمون الذي يقوم على الملاحظة بشكل غير مباشر من خلال تحليل المعاني الواضحة للوثائق السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
- 7- المنهج الاستنباطي الذي يقوم على الجهد العقلي والنفسي عند دراسة النصوص بهدف استخراج مبادئ مدعمة بالأدلة الواضحة مع اشتراط ربط النتائج بالمقدمات التي تبنى عليها.

ويستخدم كل منهج من هذه المناهج حسب الظاهرة التي يتم دراستها وقد يتم استخدام أكثر من منهج لدراسة نفس الظاهرة، وحيث إن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة "علاقة استخدام أركان التفاوض من قبل مدراء المدارس في حل المشكلات الإدارية المدرسية"، والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة

موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث إن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف الدراسة، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

طرق جمع البيانات :

اعتمد الباحثة على نوعين من البيانات :

1- البيانات الأولية :

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية :

وسوف تقوم الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بأثر استخدام أركان التفاوض من قبل مدراء المدارس في حل المشكلات الإدارية المدرسية، وأية مراجع قد ترى الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وتتوي الباحثة من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة :

* مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء مدارس وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 245 مدير ومديرة، وتم اختبار عينة حجمها 100 مدير ومديرة. وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 98 استبانة، وبعد

تفحص الاستبانات تم استبعاد استبانة واحدة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 97 استبانة.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي :

أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية :

الجنس :

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	57	58.8
أنثى	40	41.2
المجموع	97	100.0

يتضح من الجدول رقم (2) أن ما نسبته 58.8% من المدراء ذكور و 41.2% إناث؛ ويبدو واضحاً أن نسبة الإناث تقارب نسبة الذكور في شغل منصب مدير في مدارس وكالة الغوث، ويرجع ذلك إلى سياسة المؤسسات قيد الدراسة في اختيار وتعيين الموظفين ذو الكفاءة بغض النظر عن الجنس، كما تعكس هذه النتيجة مدى اهتمام وكالة الغوث بتحقيق المساواة بين الذكور والإناث، فمن أهم سياسات الوكالة تشجيع النساء على العمل وخاصة في مجال التعليم وشغل أعلى المناصب في صنع القرار وهذا ما يتفق مع سياسة تعميم المنظور الجنساني. وتتفق هذه النتائج مع الإحصائيات في الجدول (أ) صفحة (57) التي تظهر تقارب النسب بين عدد العاملين الذكور وعدد العاملين الإناث في مجال التربية والتعليم.

جدول (3)

عدد العاملين الإداريين الذكور والإناث في مجال التربية والتعليم

إداريون	الجنس	وكالة الغوث
305	ذكر	
247	أنثى	

المصدر : (واقع التعليم العالي في فلسطين أرقام وإحصائيات، 2010/2011)

1- العمر :

يبين جدول رقم (3) أن 9.3% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "30 أقل من 40 سنة"، و47.4% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "40 أقل من 50 سنة"، و43.3% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "50 سنة فأكثر".

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	0.0
من 30- إلى أقل من 40 سنة	9	9.3
من 40- إلى أقل من 50 سنة	46	47.4
50 سنة فأكثر	42	43.3
المجموع	97	100.0

تفسر هذه النتيجة بأن دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث تشترط عدد سنوات خبرة لا تقل عن ست سنوات في العمل كمدرس حتى يستطيع من ثم التقدم لوظيفة مدير مساعد وبعد ذلك وظيفة مدير، مما يفسر عدم وجود أيًا من أفراد العينة في عمر أقل من 30 سنة، كما أن الدائرة تقوم باختيار من يشغل منصب مدير من خلال إعداد ما يسمى بالمسابقات أو الاختبارات ومن ثم مقابلات شخصية لاختيار أنسب المرشحين وهذا يفسر ارتفاع نسبة أفراد العينة في عمر 40 - إلى أقل من 50، وفي عمر 50 سنة فأكثر فلاجتياز الاختبارات والمقابلات لا بد أن يتوفر لدى الموظف خبرة كافية في مجال العمل وهذه الخبرة تزداد بتقدم الموظف في العمر وعدد سنوات الخدمة.

2- المستوى التعليمي :

يبين جدول رقم (5) أن 79.4% من عينة الدراسة المستوى التعليمي لهم "بكالوريوس"، و20.6% من عينة الدراسة المستوى التعليمي لهم "ماجستير".

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	0	0.0
بكالوريوس	77	79.4
ماجستير	20	20.6
دكتوراه	0	0.0
المجموع	97	100.0

يوضح الجدول (5) أن وكالة الغوث تهتم بتعيين المدراء من ذوي حملة الشهادات العليا، ولا تسمح لحملة الدبلوم بشغل هذه الوظيفة، وأصبح واضحاً التوجه لتطوير الذات من خلال الدارسات العليا.

3- الحالة الاجتماعية :

يبين جدول رقم (6) أن 4.1 % من عينة الدراسة "غير متزوجين"، و95.9% من عينة الدراسة "متزوجين".

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	4	4.1
متزوج	93	95.9
مطلق	0	0.0
أرمل	0	0.0
المجموع	97	100.0

يرجع ذلك إلى طبيعة العينة والوظيفة المستهدفة وهي مدير مدرسة أي أن لديه القدرة على الزواج والإنفاق على بيت الزوجية، وتبين من نتائج الدراسة أن جميع أفراد العينة لا تقل أعمارهم عن 30 عاماً، وحسب خصائص المجتمع الفلسطيني فإن نسبة غير المتزوجين الأكبر

من هذا العمر قليل جداً، حيث يبلغ العمر الوسيط عند الزواج الأول في محافظات قطاع غزة 23.8 عام عند الذكور، 19.8 عام عند الإناث. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012. كتاب محافظات غزة الإحصائي السنوي. 2011. رام الله - فلسطين)

4- عدد سنوات الخدمة :

يبين جدول رقم (7) أن 7.2% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخدمة "أقل من 5 سنوات"، و 20.6% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخدمة "من 5- إلى أقل من 10 سنوات"، و 22.7% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخدمة "من 10- إلى أقل من 15 سنة"، و 49.5% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخدمة "15 سنة فأكثر".

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	7.2
من 5- إلى أقل من 10 سنوات	20	20.6
من 10- إلى أقل من 15 سنة	22	22.7
15 سنة فأكثر	48	49.5
المجموع	97	100.0

تعزو الباحثة تلك الأرقام إلى طبيعة نظام الترقيات في وكالة الغوث واختيار المدير حيث تشترط الدائرة خبرة لا تقل عن ست سنوات في مجال التعليم وبدأ التعامل بهذه الشروط منذ سنوات قليلة، مما يفسر وجود نسبة 7.2% من أفراد العينة سنوات خبرتهم تقل عن 5 سنوات. أما ارتفاع نسبة العينة من 5 إلى أقل من 10 سنوات أي بنسبة 20.6% إلى طبيعة احتياجات المدارس في هذه الفترة وإلى التوسع الأفقي البطيء في بناء المدارس، أما ازدياد النسبة عند 15 سنة فأكثر فيرجع ذلك إلى زيادة الاحتياج في المدارس لوظيفة مدير والازدياد الواسع في بناء المدارس.

أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي :

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.

6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي :

- الجزء الأول : يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات.
- الجزء الثاني : تتناول أثر استخدام أركان التفاوض من قبل مدراء المدارس في حل المشكلات الإدارية المدرسية. وتم تقسيمه إلى قسمين كما يلي :

◀ القسم الأول : تناول أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات

الإدارية المدرسية وتم تقسيمه إلى ستة محاور كما يلي :

✓ المحور الأول : أطراف التفاوض ويتكون من 11 فقرة.

✓ المحور الثاني : قضية التفاوض ويتكون من 5 فقرات.

✓ المحور الثالث : الهدف من التفاوض ويتكون من 6 فقرات.

✓ المحور الرابع : الإرادة ويتكون من 6 فقرات.

✓ المحور الخامس : الإيمان بأهمية الحوار ويتكون من 5 فقرات.

✓ المحور السادس : الرغبة ويتكون من 7 فقرات.

◀ القسم الثاني : تناول المشكلات الإدارية المدرسية وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

✓ المحور الأول : مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً ويتكون من 5 فقرات.

✓ المحور الثاني : مشكلات تتعلق بالمعلمين ويتكون من 10 فقرات.

✓ المحور الثالث : مشكلات تتعلق بأولياء الأمور ويتكون من 6 فقرات.

✓ المحور الرابع : مشكلات تتعلق بالطالب ويتكون من 6 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة حسب مقياس ليكارت كما هو موضح في جدول رقم (8) :

جدول رقم (8)

مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبيان :

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001، 179)، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي :

صدق فقرات الاستبيان :

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين :

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) :

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة :

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

* الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية :

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (9)

الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
أولاً : أطراف التفاوض :			
1	أستمع في المفاوضات مثلما أتكلم.	0.801	0.000
2	أقبل انتقادات الطرف المفاوض لي.	0.652	0.000
3	ألاحظ التغيرات الجسدية للمتفاوضين وأعمل على تفسيرها.	0.712	0.000
4	أقوم بالرد على أي سلوك يزعجني من قبل أحد الأطراف المتفاوضة.	0.805	0.000
5	أنظر للمفاوض معي على أنه شريك في المصلحة.	0.692	0.000
6	أتجنب التكلف وأستخدم أسلوباً طبيعياً في التفاوض.	0.700	0.000
7	أستخدم نفوذي كمدير عندما أشعر بفشل المفاوضات.	0.645	0.000
8	لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها.	0.806	0.000
9	يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت للاستفادة بها في التفاوض.	0.827	0.000
10	أبذل جهدي لتسهيل عملية التفاوض وأبتعد عن السيطرة.	0.807	0.000
11	أناقش الخلافات التي يمكن أن تظهر في جلسة التفاوض بأمانة وبصدق.	0.758	0.000

ثانياً : قضية التفاوض :

1	أعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض.	0.772	0.000
2	أتجنب القضايا الصعبة ولا أقبل التفاوض فيها.	0.695	0.000
3	أعد معلومات كافية عن القضية التي سوف أتفاوض من أجلها.	0.836	0.000
4	أستخدم أسئلة كثيرة ومثيرة للكشف عن معلومات تخدم موضوع التفاوض.	0.532	0.000
5	أستطيع أخذ قراراتي خلال جلسة التفاوض دون الرجوع إلى رؤسائي.	0.754	0.000

م.م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
ثالثاً : الهدف من التفاوض :			
1	أجهز بعناية الهدف من التفاوض قبل البدء.	0.650	0.000
2	أحدد أهداف قصيرة الأجل وأهداف طويلة الأجل من التفاوض.	0.848	0.000
3	إذا لم أحقق كافة أهدافي من التفاوض أعتبر أن عملية التفاوض لم تتجح.	0.843	0.000
4	أعتقد أن نجاح الحوار بيني وبين الطرف المفاوض يعني دائماً تحقيق الهدف من التفاوض.	0.737	0.000
5	أحدد الهدف بوضوح وأضع المعايير الواضحة لتقييم الأداء.	0.745	0.000
6	أبذل أقصى جهودي لكي يتحقق هدفي من الاجتماع والتفاوض.	0.838	0.000
رابعاً : الإرادة :			
1	أحتفظ بهدوئي عند التعرض للضغط.	0.714	0.000
2	يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض لإثارة عواطفني.	0.799	0.000
3	لدي إرادة قوية في الوصول إلى حل وإنقاذ عملية التفاوض من الانحدار.	0.826	0.000
4	أمتلك القدرة على التفاوض مع الكثير من أنماط البشر.	0.682	0.000
5	أؤجل الحكم على الأمور وتقييمها إلى أن أنتهي من الاستماع.	0.816	0.000
6	أؤيد رأي المتفاوضين في حالة اقتناعي بصوابه.	0.737	0.000
خامساً : الرغبة :			
1	لدي رغبة قوية دائماً للتفاوض لحل جميع مشكلاتي.	0.772	0.000
2	ألجأ للتفاوض عندما يكون موقعي ضعيف.	0.793	0.000
3	أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول إلى اتفاق.	0.694	0.000
4	أستمتع بإقناع الآخرين بوجهة نظري.	0.632	0.000
5	أحب الفوز دائماً ولا أقبل بفكرة الحل الوسطي.	0.751	0.000
سادساً : الإيمان بأهمية الحوار :			
1	أؤمن بأن التفاوض يعتبر أفضل الطرق لحل المشكلات.	0.692	0.000
2	أعمل جيداً على توصيل فكري بوضوح.	0.741	0.000
3	أسعى دائماً لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض.	0.388	0.028
4	أعمل جاهداً على خلق أجواء من الثقة والحوار بيني وبين أعضاء الطاقم التدريسي.	0.372	0.042
5	من خلال الحوار يمكنني الحصول على ما أريد.	0.509	0.001
6	أستطيع حل أي نزاع بيني وبين أي شخص في العمل من الحوار المباشر معه.	0.521	0.001
7	أشجع كل المناقشات والحوارات المناسبة خلال جلسة التفاوض	0.599	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361.

الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية :

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الجزء الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (10)

الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية

م.م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
أولاً : مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً :			
1	تعدد المهام والواجبات الملقاة على عاتقي تشعرني بالعصبية.	0.691	0.000
2	تبني الأسلوب الديكتاتوري في حل القضايا التي تواجه المدير.	0.721	0.000
3	ضعف كفايات مدير المدرسة في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا.		
4	تحيز بعض المدرء لبعض المعلمين دون الآخر.	0.706	0.000
5	عدم وضوح تفسير بعض التعليمات الواردة من إدارة الوكالة يشعرني بالارتباك.	0.752	0.000
ثانياً : مشكلات تتعلق بالمعلمين :			
1	ضعف العلاقات بين العاملين في المدرسة.	0.617	0.000
2	ضعف كفايات المعلمين العلمية في موادهم الدراسية.	0.629	0.000
3	ضعف كفايات المعلمين في إدارة الصف.	0.761	0.000
4	صراع المصالح بين أفراد الطاقم التعليمي وغياب العمل الجماعي.	0.654	0.000
5	مشكلة المعلم غير الراغب في التدريس والدائم التذمر.	0.777	0.000
6	ضعف الأداء لدى المعلمين كبار السن وكثرة تغيبهم.	0.622	0.000
7	كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي.	0.614	0.000
8	تفريغ بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي لحضور ورشات عمل أو دورات تدريبية.	0.652	0.000
9	قلة استخدام الوسائل التعليمية من قبل المدرسين.	0.611	0.001
10	ضعف أثر التدريب التربوي على المعلمين في المدرسة	0.438	0.020
ثالثاً : مشكلات تتعلق بأولياء الأمور :			
1	تدخل بعض أولياء أمور الطلاب في أمور لا تخصهم.	0.376	0.048
2	عدم تجاوب أولياء أمور الطلاب مع المدرسة.	0.683	0.000
3	ضعف الدور التربوي لأولياء الأمور في التعامل مع المشكلات الإدارية المدرسية.	0.430	0.022
4	قلة متابعة أولياء الأمور لواجبات الطالب المنزلية	0.510	0.006
5	ضعف أداء الطالب الناتج عن سوء علاقته بأسرته.	0.648	0.000
6	قلة مشاركة أولياء الأمور في البرامج التي تقيمها المدرسة.	0.530	0.004
رابعاً : مشكلات تتعلق بالطالب :			

م.م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	ضعف مهارات التعلم الأساسية لدى الطلاب.	0.416	0.028
2	ضعف دافعية الطالب نحو التعلم.	0.481	0.010
3	ضعف العلاقات بين الطلاب ومعلميهم.	0.514	0.005
4	سوء السلوك الصادر من الطلاب داخل المدرسة.	0.551	0.002
5	ضعف وعي الطلاب بالأنظمة واللوائح المتعلقة بهم.	0.647	0.000
6	التغيب المتكرر لكثير من الطلاب بدون مبررات مقنعة.	0.593	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361.

صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة :

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

القسم	المحور	عنوان البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
القسم الأول: أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية	الأول	أطراف التفاوض	0.816	0.000
	الثاني	قضية التفاوض	0.796	0.000
	الثالث	الهدف من التفاوض	0.682	0.000
	الرابع	الإرادة	0.877	0.000
	الخامس	الرغبة	0.818	0.000
	السادس	الإيمان بأهمية الحوار	0.490	0.008
القسم الثاني: المشكلات الإدارية المدرسية	الأول	مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً	0.685	0.000
	الثاني	مشكلات تتعلق بالمعلمين	0.548	0.003
	الثالث	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور	0.678	0.000
	الرابع	مشكلات تتعلق بالطالب	0.596	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361.

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية :

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث ر معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (12) يبين أن هناك معامل

ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (12)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	البعد	عنوان البعد	التجزئة النصفية			
			عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	القيمة الاحتمالية
القسم الأول : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية	الأول	أطراف التفاوض	11	0.6024	0.7519	0.000
	الثاني	قضية التفاوض	5	0.5945	0.7457	0.000
	الثالث	الهدف من التفاوض	6	0.5931	0.7446	0.000
	الرابع	الإرادة	6	0.6284	0.7718	0.000
	الخامس	الرغبة	5	0.6127	0.7598	0.000
	السادس	الإيمان بأهمية الحوار	7	0.7122	0.8319	0.000
القسم الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية	الأول	مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً	5	0.7024	0.8252	0.000
	الثاني	مشكلات تتعلق بالمعلمين	10	0.7215	0.8382	0.000
	الثالث	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور	6	0.6584	0.7940	0.000
	الرابع	مشكلات تتعلق بالطالب	6	0.6951	0.8201	0.000
جميع المحاور			67	0.6857	0.8135	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (13) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (13)
معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

القسم	المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القسم الأول : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية	الأول	أطراف التفاوض	11	0.7892
	الثاني	قضية التفاوض	5	0.8248
	الثالث	الهدف من التفاوض	6	0.8115
	الرابع	الإرادة	6	0.7895
	الخامس	الرغبة	5	0.7932
	السادس	الإيمان بأهمية الحوار	7	0.8254
القسم الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية	الأول	مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً	5	0.8549
	الثاني	مشكلات تتعلق بالمعلمين	10	0.8562
	الثالث	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور	6	0.8105
	الرابع	مشكلات تتعلق بالطالب	6	0.8436
جميع المحاور			67	0.8461

المعالجات الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستخدام (1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (5/4=0.08)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (14) يوضح أطوال الفترات كما يلي :

جدول رقم (14)
مقياس الإجابات

الفترة	1-1.80	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
درجة الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

- 2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996، 89) علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق أوضحنه في النقطة الأولى .
- 4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).
- 5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 7- معادلة سبيرمان براون للثبات.
- 8- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).
- 9- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
- 10- اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- 11- تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- اختبار التوزيع الطبيعي.
- تحليل فقرات وفرضيات الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S):

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (15) نتائج الاختبار حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (15)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	البعد	عنوان البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
القسم الأول : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية	الأول	أطراف التفاوض	11	0.856	0.456
	الثاني	قضية التفاوض	5	1.130	0.155
	الثالث	الهدف من التفاوض	6	1.301	0.068
	الرابع	الإرادة	6	1.033	0.237
	الخامس	الرغبة	5	1.228	0.098
	السادس	الإيمان بأهمية الحوار	7	1.014	0.256
القسم الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية	الأول	مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً	5	1.122	0.161
	الثاني	مشكلات تتعلق بالمعلمين	10	0.834	0.490
	الثالث	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور	6	1.028	0.241
	الرابع	مشكلات تتعلق بالطالب	6	1.051	0.220
جميع المحاور			67	0.811	0.526

تحليل فقرات ومحاور الدراسة :

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

أولاً : القسم الأول : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية.

1- تحليل فقرات المحور الأول : أطراف التفاوض :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الأول : أطراف التفاوض وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

1- في الفقرة "12" بلغ الوزن النسبي "87.42%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أناقش الخلافات التي يمكن أن تظهر في جلسة التفاوض بأمانة وبصدر رحب".

2- في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "87.22%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أتجنب التكلف وأستخدم أسلوب الطبعي في التفاوض".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

1- في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "65.36%" ومستوى الدلالة "0.003" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أقوم بالرد على أي سلوك يزعجني من قبل أحد الأطراف المتفاوضة".

2- في الفقرة "7" بلغ الوزن النسبي "59.18%" ومستوى الدلالة "0.749" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنني "استخدم نفوذي كمدير عندما أشعر بفشل المفاوضات بدرجة متوسطة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول : (أطراف التفاوض) تساوي 4.04، والوزن النسبي يساوي 80.73% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 28.454 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني أبذل جهدي لتسهيل عملية التفاوض وأبتعد عن السيطرة وأناقش الخلافات التي يمكن أن تظهر في جلسة التفاوض بأمانة وبصدر رحب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح مما سبق أن أفراد العينة يوافقون بشدة على المحاور الايجابية المتعلقة بفقرات محور أطراف التفاوض والذي يتعلق بخصائص المدير المفاوض مما يدل على وجود الوعي التفاوضي لدى المدراء وهذا ما يتفق مع دراسة (الدعجاني، 2009) حيث تعزز أهمية وجود المهارات التفاوضية الشخصية والمهنية في المدير المفاوض مثل تجنب التكلف وتقبل

الانتقادات، ودراسة (البورصلي، 2003) حيث يعتبر المفاوض المتفاوض معه شريك وليس ند له، ويتضح أن الاستماع للأطراف الأخرى في عملية التفاوض هو شئ مهم جداً لتكوين صورة واضحة عن الموضوع المراد التفاوض من أجله وبالتالي التوصل لما فيه مصالحهم.

وفي نهاية الأمر إن هذه النتيجة تعكس تقييم المدراء لأنفسهم كأطراف تفاوض في العملية التفاوضية وهو تقييم ذاتي لأنفسهم كونهم مفاوضين جيدين في عملية التفاوض.

جدول رقم (16)

تحليل فقرات المحور الأول : (أطراف التفاوض)

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أستمع في المفاوضات مثلما أتكلم.	4.34	0.705	86.80	18.711	0.000
2	أقبل انتقادات الطرف المفاوض لي.	4.33	0.590	86.60	22.191	0.000
3	ألاحظ التغيرات الجسدية للمتفاوضين وأعمل على تفسيرها.	4.16	0.607	83.30	18.905	0.000
4	أقوم بالرد على أي سلوك يزعجني من قبل أحد الأطراف المتفاوضة.	3.27	0.860	65.36	3.069	0.003
5	أنظر للمتفاوض معي على أنه شريك في المصلحة.	4.25	0.646	84.95	19.018	0.000
6	أتجنب التكلفة وأستخدم أسلوباً طبيعياً في التفاوض.	4.36	0.598	87.22	22.399	0.000
7	استخدم نفوذي كمدير عندما أشعر بفشل المفاوضات.	2.96	1.266	59.18	-0.321	0.749
8	لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها.	4.08	0.687	81.65	15.513	0.000
9	يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت للاستفادة بها في التفاوض.	4.02	0.612	80.41	16.424	0.000
10	أبذل جهدي لتسهيل عملية التفاوض وأبتعد عن السيطرة.	4.26	0.545	85.15	22.712	0.000
12	أناقش الخلافات التي يمكن أن تظهر في جلسة التفاوض بأمانة وبصدر رحب.	4.37	0.565	87.42	23.904	0.000
	جميع الفقرات	4.04	0.359	80.73	28.454	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "96" تساوي 1.98.

2- تحليل فقرات المحور الثاني : قضية التفاوض :

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في **المحور الثاني** : قضية التفاوض وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

1. في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "87.42%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أعد معلومات كافية عن القضية التي سوف أتفاوض من أجلها".
2. في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "82.89%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "استخدم أسئلة كثيرة ومثيرة للكشف عن معلومات تخدم موضوع التفاوض".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

- 1- في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "63.92%" ومستوى الدلالة "0.039" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أستطيع أخذ قراراتي خلال جلسة التفاوض دون الرجوع إلى رؤسائي". وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العمرى، 2010) بعنوان "الاتصالات الفعالة للقائد الإداري في المنظمات وتأثيرها في تجاوز المشاكل والأزمات" حيث إنها هدفت لتلبية طموح القادة الإداريين في المنظمات الحكومية باعتماد الاتصال الفعال مع المرؤوسين واستخدام التفاوض داخل منظماتهم. وتتفق أيضاً مع التوصيات الناتجة عن دراسة الدعجاني (2009) بعنوان "مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية دراسة مسحية على ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض" حيث أوصت بإعطاء الثقة اللازمة للضباط المفاوضين وتفويض الصلاحيات إليهم من قبل القيادات الأمنية العليا.
- 2- في الفقرة "2" بلغ الوزن النسبي "49.07%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "لا أتجنب القضايا الصعبة وأقبل التفاوض فيها". وتفسر هذه النتيجة أن التفاوض وجد من أجل القضايا الصعبة والأزمات وهذه ما هدفت إليه دراسة الدعجاني (2009) حيث كانت مشكلة الدراسة التعرف على مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية، وكلمة أزمات توحى بصعوبة القضية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني : (قضية التفاوض) تساوي 3.59، والوزن النسبي يساوي 71.71% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 14.118 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98،

والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني أعد معلومات كافية عن القضية التي سوف أتفاوض من أجلها وأعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح مما سبق أن أفراد العينة يعدون بشكل جيد لقضية التفاوض وهذا يتفق مع دراسة (الشيخ، 2007) ومن الواضح أن هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة لا يستطيعون أخذ قراراتهم خلال جلسة التفاوض دون الرجوع إلى رؤسائهم وهذا ما يتفق مع التوصيات الناتجة عن دراسة (الطالع، 2010) والتي توصي بمنح صلاحيات أكثر لمدراء المدارس.

وترى الباحثة أن استخدام الأسئلة الاستيضاحية يؤدي إلى فهم قضية التفاوض بشكل جيد ويترك أثراً طيباً لدى الطرف الآخر ويعمل على إنجاح عملية التفاوض.

جدول رقم (17)

تحليل فقرات المحور الثاني : (قضية التفاوض)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض.	3.76	1.153	75.26	6.518	0.000
2	أتجنب القضايا الصعبة ولا أتقبل التفاوض فيها.	2.45	1.155	49.07	-4.660	0.000
3	أعد معلومات كافية عن القضية التي سوف أتفاوض من أجلها.	4.37	0.618	87.42	21.859	0.000
4	استخدم أسئلة كثيرة ومثيرة للكشف عن معلومات تخدم موضوع التفاوض.	4.14	0.500	82.89	22.550	0.000
5	أستطيع أخذ قراراتي خلال جلسة التفاوض دون الرجوع إلى رؤسائي.	3.20	0.920	63.92	2.097	0.039
	جميع الفقرات	3.59	0.409	71.71	14.118	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "96" تساوي 1.98.

3- تحليل فقرات المحور الثالث : الهدف من التفاوض :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث : الهدف من التفاوض وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

- 1- في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "89.48%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أبذل أقصى جهودي لكي يتحقق هدفي من الاجتماع والتفاوض".
- 2- في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "88.66%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أجهز بعناية الهدف من التفاوض قبل البدء".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- 1- في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "75.26%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أعتقد أن نجاح الحوار بيني وبين الطرف المفاوض يعني دائما تحقيق الهدف من التفاوض".
- 2- في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "55.46%" ومستوى الدلالة "0.035" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "إذا لم أحقق كافة أهدافي من التفاوض لا أعتبر أن عملية التفاوض لم تنجح".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث : (الهدف من التفاوض) تساوي 3.98، والوزن النسبي يساوي 79.62% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 25.668 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني أبذل أقصى جهودي لكي يتحقق هدفي من الاجتماع والتفاوض عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تظهر النتائج وجود درجة كبيرة من الرغبة في تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض، حيث يبذل المدراء أقصى جهودهم كي يتحقق الهدف من الاجتماع ومن التفاوض كما تظهر الفقرة السادسة "أبذل أقصى جهودي لكي يتحقق هدفي من الاجتماع والتفاوض" والتي جاءت الأعلى من حيث نسبة الموافقة، ونجد أن المدراء على درجة عالية من الوعي بمراحل التفاوض حيث يجهزون بعناية الهدف من التفاوض قبل البدء بعملية التفاوض، وهذه أحد الاستراتيجيات المهمة التي يجب أن يتبعها المفاوضون من أجل التوصل لحلول مرضية وهذا ما أظهرته الفقرة الأولى "أجهز بعناية الهدف من التفاوض قبل البدء".

حصلت الفقرة الثالثة "إذا لم أحقق كافة أهدافي من التفاوض لا أعتبر أن عملية التفاوض لم تنجح" على أقل وزن نسبي في هذا المحور، حيث يعتقد المدراء أنهم يجب أن يحققوا جميع ما تم تجهيزه من أهداف قبل بدء عملية التفاوض. ولكن هذا لا يجوز في عملية التفاوض فعملية

التفاوض هي عبارة عن كـر وفر وليس بالضرورة تحقيق كل ما نريد بل المرجو هو تحقيق ما يمكن تحقيقه والوصول إلى أفضل النتائج كما أوضحنا في نموذج "اكسب/اكسب" في دراسة .

وتتفق هذه النتائج أيضاً مع دراسة (Kosar,2012) والتي توصلت إلى أنه ينبغي على المفاوضين استخدام المزيد من الوقت على مراحل ما قبل التفاوض وأيضاً التفكير في المسألة من وجهة نظر الطرف الآخر.

وترى الباحثة أن تجهيز الهدف من التفاوض قبل البدء في عملية التفاوض له أثر كبير في التوصل إلى حلول مرضية لأطراف التفاوض.

جدول رقم (18)

تحليل فقرات المحور الثالث : (الهدف من التفاوض)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أجهز بعناية الهدف من التفاوض قبل البدء.	4.43	0.611	88.66	23.107	0.000
2	أحدد أهداف قصيرة الأجل وأهداف طويلة الأجل من التفاوض.	4.12	0.711	82.47	15.568	0.000
3	إذا لم أحقق كافة أهدافي من التفاوض أعتبر أن عملية التفاوض لم تنجح.	2.77	1.046	55.46	-2.136	0.035
4	أعتقد أن نجاح الحوار بيني وبين الطرف المفاوض يعني دائماً تحقيق الهدف من التفاوض.	3.76	0.774	75.26	9.704	0.000
5	أحدد الهدف بوضوح وأضع المعايير الواضحة لتقييم الأداء.	4.32	0.587	86.39	22.136	0.000
6	أبذل أقصى جهودي لكي يتحقق هدفي من الاجتماع والتفاوض.	4.47	0.597	89.48	24.331	0.000
	جميع الفقرات	3.98	0.376	79.62	25.668	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "96" تساوي 1.98.

4- تحليل فقرات المحور الرابع : الإرادة :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الرابع : الإرادة وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

1- في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "86.60%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "لدي إرادة قوية في الوصول إلى حل وإنقاذ عملية التفاوض من الانحدار".

2- في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "85.36%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أؤجل الحكم على الأمور وتقييمها إلى أن ينتهي من الاستماع".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

1- في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "83.51%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أحتفظ بهدوءي عند التعرض للضغط".

2- في الفقرة "2" بلغ الوزن النسبي "81.86%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض لإثارة عواطفني".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع : (الإرادة) تساوي 4.23، والوزن النسبي يساوي 84.57% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 32.244 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني لدي إرادة قوية في الوصول إلى حل وإنقاذ عملية التفاوض من الانحدار عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تظهر نتائج هذا المحور "الإرادة" تمتع مدراء المدارس في وكالة الغوث بقطاع غزة بدرجة كبيرة بوجود الإرادة من أجل التفاوض، حيث تشير إلى أن لديهم إرادة قوية في الوصول إلى حل وإنقاذ عملية التفاوض من الانحدار حيث حصلت الفقرة الثالثة على أعلى وزن نسبي؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وجود الإرادة من أجل التفاوض هي ركن مهم من أركان العملية التفاوضية التي تساهم في نجاح العملية والتوصل إلى حل، بالإضافة لقلة البدائل المتاحة لدى المدير في حل المشكلات التي تواجهه في المدرسة والتي تخلق لديه إرادة قوية في التوصل إلى حل من خلال التفاوض.

وبشكل عام تشير النتائج إلى وزن نسبي مرتفع لجميع فقرات المحور ويفسر ذلك بأن المدير إذا واجه مشكلة واتجه إلى التفاوض لحلها إذا فهو على قناعة تامة بأن المفاوضات هي أفضل الوسائل للوصول إلى حلول مرضية.

وتتظر الباحثة لفقرات هذا المحور على أنها تقييماً ذاتياً من قبل المدراء المتفاوضين لأنفسهم إذ كانوا يمتلكون هذه الإرادة من أجل التفاوض أم لا. حيث تتفق هذه النتائج مع دراسة الشوريجي والحري (2013) بعنوان "إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي" وعليه يقوم المدير بتقييم نفسه ذاتياً إذ كان لديه الإرادة من أجل التفاوض. وتتفق أيضاً مع دراسة Smith (2009) "جودة نظام المعلومات في عمليات التفاوض" حيث أوضحت هذه الدراسة أن وجود تأثيرات إيجابية تساعد في تحسين عملية التفاوض وتزيد من جودتها.

جدول رقم (19)

تحليل فقرات المحور الرابع : (الإرادة)

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أحتفظ بهدؤني عند التعرض للضغط.	4.18	0.629	83.51	18.393	0.000
2	يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض لإثارة عواطف.	4.09	0.631	81.86	17.070	0.000
3	لدي إرادة قوية في الوصول إلى حل وإنقاذ عملية التفاوض من الانحدار	4.33	0.590	86.60	22.191	0.000
4	أمتلك القدرة على التفاوض مع الكثير من أنماط البشر.	4.25	0.646	84.95	19.018	0.000
5	أؤجل الحكم على الأمور وتقييمها إلى أن ينتهي من الاستماع.	4.27	0.587	85.36	21.291	0.000
6	أؤيد رأي المتفاوضين في حالة اقتناعي بصوابه.	4.26	0.681	85.15	18.182	0.000
	جميع الفقرات	4.23	0.375	84.57	32.244	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "96" تساوي 1.98.

5- تحليل فقرات المحور الخامس : رغبة الأطراف في الوصول إلى حلول مرضية :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الخامس : رغبة الأطراف في الوصول إلى حلول مرضية وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

- 1- في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "83.51%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول إلى اتفاق".

2- في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "81.44%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "لدي رغبة قوية دائماً للتفاوض لحل جميع مشكلاتي".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

1- في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "60.41%" ومستوى الدلالة "0.857" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنني "أحب الفوز دائماً ولا أقبل بفكرة الحلول الوسطى بدرجة متوسطة".

2- في الفقرة "2" بلغ الوزن النسبي "46.60%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "لا ألجأ للتفاوض عندما يكون موقفي ضعيف".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس : (رغبة الأطراف في الوصول إلى حلول مرضية) تساوي 3.53، والوزن النسبي يساوي 70.52% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 11.950 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن لدي رغبة قوية دائماً للتفاوض لحل جميع مشكلاتي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين هذه النتائج تمتع مدراء المدارس في وكالة الغوث بقطاع غزة بدرجة كبيرة من وجود الرغبة الداخلية لديهم في التوصل إلى حل باستخدام التفاوض. وتظهر الفقرة الأولى في هذا المحور مدى الرغبة القوية الدائمة الموجودة لدى المدراء لحل جميع مشاكلهم باستخدام التفاوض. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن التفاوض هو أحد أهم السياسات الموجودة في وكالة الغوث حيث يمنع منعاً باتاً استخدام العنف في مؤسسات الوكالة، وأن المدير الناجح بأعين رؤسائه هو المدير الذي يستطيع حل جميع مشكلاته بشكل ودي وتفاوضي مع العاملين معه.

بينما حصلت الفقرة الثانية في المحور على وزن نسبي قليل حيث رفض المدراء فكرة أنهم يلجئون للتفاوض لضعف موقفهم أو لضعف منصبهم الإداري، بل يلجأون للتفاوض من دافع الرغبة للوصول لحلول مرضية وجذرية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Theodosiou, 2006) بعنوان "عناصر أساسية في عقود التفاوض الدولية" والتي تشير إلى ضرورة تحقيق المكاسب المشتركة بإيجاد حلول مرضية لجميع أطراف التفاوض، وفهم سلطة الطرف الآخر وهيكلية صنع القرار في المنظمة. وتتفق مع دراسة الدعجاني (2009) بعنوان "مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية" حيث خلصت نتائج الدراسة إلى أهمية توفر المهارات التفاوضية الشخصية من أجل إنجاح عملية التفاوض ومواجهة المشكلات.

جدول رقم (20)
تحليل فقرات المحور الخامس : (رغبة الأطراف في الوصول إلى حلول مرضية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	لدي رغبة قوية دائماً للتفاوض لحل جميع مشكلاتي.	4.07	1.013	81.44	10.425	0.000
2	ألجأ للتفاوض عندما يكون موقفي ضعيف.	2.33	1.248	46.60	-5.290	0.000
3	أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول إلى اتفاق.	4.18	0.722	83.51	16.035	0.000
4	أستمتع بإقناع الآخرين بوجهة نظري.	4.03	0.918	80.62	11.060	0.000
5	أحب الفوز دائماً ولا أقبل بفكرة الحلول الوسطى.	3.02	1.127	60.41	0.180	0.857
	جميع الفقرات	3.53	0.433	70.52	11.950	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "96" تساوي 1.98.

6- تحليل فقرات المحور السادس : الإيمان بأهمية الحوار :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور السادس : الإيمان بأهمية الحوار وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

1- في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "90.93%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أعمل جاهداً على خلق أجواء من الثقة والحوار بيني وبين أعضاء الطاقم التدريسي".

2- في الفقرة "2" بلغ الوزن النسبي "89.07%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أعمل جيداً على توصيل فكرتي بوضوح".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "84.12%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "من خلال الحوار يمكنني الحصول على ما أريد".

2- في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "83.51%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني "أستطيع حل أي نزاع بيني وبين أي شخص في العمل من الحوار المباشر معه".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس : (الإيمان بأهمية الحوار) تساوي 4.35، والوزن النسبي يساوي 87.01% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 28.648 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنني أؤمن بأن التفاوض يعتبر أفضل الطرق لحل المشكلات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبدو واضحاً من نتائج المحور السادس وهو الإيمان بأهمية الحوار مدى الوعي التفاوضي الكبير الموجود لدى مدرء المدارس حيث يختص هذا الركن بعملية الإيمان التي هي أقصى ما يمكن أن نجد من أجل إنجاح التفاوض. حيث تشير الفقرة الرابعة إلى أعلى وزن نسبي وهي "أعمل جاهداً لخلق أجواء من الثقة والحوار بيني وبين أعضاء الطاقم التدريسي" وتعزو الباحثة النتيجة لوعي المدير بأن المدرس هو زميل له وشريك في إنجاح عملية التدريس وليس عاملاً يعمل لديه أو تحت إمرته.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (البورصلي، 2003) بعنوان "استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية" حيث إن الطرف المصري ينظر للعلاقة التفاوضية بينه وبين الطرف الآخر بأنها علاقة شراكة. وتتفق مع دراسة (إبراهيم، 2006) بعنوان "أثر استخدام المدخل التفاوضي ومهام الأداء في تدريس التاريخ على تنمية القيم الاستقصائية لدى طلاب المرحلة الثانوية" والتي تشير إلى أن المعلم مشارك ومعين في عملية التعلم.

جدول رقم (21)
تحليل فقرات المحور السادس : (الإيمان بأهمية الحوار)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أؤمن بأن التفاوض يعتبر أفضل الطرق لحل المشكلات.	4.37	0.651	87.42	20.755	0.000
2	أعمل جيداً على توصيل فكري بوضوح.	4.45	0.613	89.07	23.365	0.000
3	أسعى دائماً لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض.	4.39	0.638	87.84	21.474	0.000
4	أعمل جاهداً على خلق أجواء من الثقة والحوار بيني وبين أعضاء الطاقم التدريسي.	4.55	0.629	90.93	24.194	0.000
5	من خلال الحوار يمكنني الحصول على ما أريد.	4.21	0.706	84.12	16.822	0.000
6	أستطيع حل أي نزاع بيني وبين أي شخص في العمل من الحوار المباشر معه.	4.18	0.595	83.51	19.444	0.000
7	أشجع كل المناقشات والحوارات المناسبة خلال جلسة التفاوض.	4.31	0.727	86.19	17.740	0.000
	جميع الفقرات	4.35	0.464	87.01	28.648	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "96" تساوي 1.98.

7- تحليل محاور القسم الأول : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور القسم الأول : "أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية" وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور تساوي

3.99، والوزن النسبي يساوي 79.84% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 33.645 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أركان التفاوض تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

هذه النتيجة تظهر أهمية الدراسة حيث توضح النتائج في جدول رقم (22) مدى أهمية استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية التي تواجه المدراء في المدارس. وتوضح النتائج بأن المدراء في وكالة الغوث يتمتعون بدرجة كبيرة من الوعي التفاوضي حيث ينبع ذلك الوعي من خلال إيمانهم بأهمية الحوار حيث حصلت على أعلى وزن نسبي وذلك يتفق مع طبيعة عملهم التي تحتاج إلى مرونة وليونة في التعامل وذلك لكثرة الشخصيات والأعمار التي يتعامل معها المدير. وهذا ما يتفق مع دراسة (فايد، 2013) بوجود علاقة بين الوعي التفاوضي ومواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي في مصر في ضوء تغيرات العصر. وتتفق أيضاً مع دراسة (الدعجاني، 2009) التي تحدثت عن وجود علاقة كبيرة بين توفر عدد من المهارات التفاوضية ومواجهة الأزمات الأمنية التي تواجه ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض. وتتفق أيضاً مع دراسة (Kosar, 2012) بعنوان "استراتيجيات التفاوض والمهارات في إدارة الأعمال الدولية" والتي استخلصت أهمية إتباع مراحل عملية التفاوض من أجل الحصول على مفاوضات تجارية دولية ناجحة.

جدول رقم (22)

تحليل محاور القسم الأول : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول	أطراف التفاوض	4.04	0.359	80.73	28.454	0.000
الثاني	قضية التفاوض	3.59	0.409	71.71	14.118	0.000
الثالث	الهدف من التفاوض	3.98	0.376	79.62	25.668	0.000
الرابع	الإرادة	4.23	0.375	84.57	32.244	0.000
الخامس	الرغبة	3.53	0.433	70.52	11.950	0.000
السادس	الإيمان بأهمية الحوار	4.35	0.464	87.01	28.648	0.000
	جميع العبارات	3.99	0.290	79.84	33.645	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "96" تساوي 1.98.

تحليل فقرات القسم الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية :

تحليل فقرات المحور الأول : مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول : مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

1- في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "54.43%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تعدد المهام والواجبات الملقاة على عاتقي لا تشعرني بالعصبية".

2- في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "50.72%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "عدم وضوح تفسير بعض التعليمات الواردة من إدارة الوكالة لا يشعرني بالارتباك".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

1- في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "47.22%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "عدم ضعف كفايات مدير المدرسة في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا".

2- في الفقرة "2" بلغ الوزن النسبي "37.53%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الأسلوب الديكتاتوري غير متبنى في حل القضايا التي تواجه المدير".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول : مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً تساوي 2.39، والوزن النسبي يساوي 47.84% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 8.437 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم وجود مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن فقرات المحور الأول هي عبارة عن مشكلات تتعلق بشخصية المدير المفاوض وهي تقييم ذاتي لسلوكه داخل المؤسسة وقيادته للعملية التفاوضية وبالتالي يظهر المدير نفسه بأفضل الصور للشخص المفاوض مما ترتب عليه الحصول على وزن نسبي قليل مما يعني عدم وجود مشكلات تتعلق بشخصية المدير. وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن طبيعة القائد التربوي الذي يعتقد أنه يدير مؤسسته بشكل ديمقراطي بعيداً عن الديكتاتورية والتسلطية، وربما يكون ذلك حقيقياً نظراً لكثرة الدورات التربوية التي حضرها وشارك فيها في موضوع الإدارة الفاعلة ومواصفات القائد التربوي الناجح فربما حاول

تطبيق هذه المواصفات على نفسه فنجح في ذلك إلا أن واقع المدارس في قطاع غزة يؤكد عكس ذلك ونحتاج في هذا الموضوع استبانة واضحة المعايير توزع على الهيئة المدرسية من حين إلى آخر حتى يتم تقييم المدير من قبلهم وحتى يعرف المدير أين هو وأين يقف.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الدعجاني, 2009) حيث تدرس مهارات التفاوض لدى ضباط قوات الطوارئ الخاصة لمدينة الرياض حيث خرجت الدراسة بنتائج أهمها توفر عدد من المهارات التفاوضية في مجال الأمن ممن يكلفون بعملية التفاوض، وذلك يعني للحاجة لتزويد هذه المهارات بعدة طرق وهذا ما تطرقت إليه التوصيات في هذه الدراسة.

وتتعارض مع دراسة (Capdevielle, 2010) حيث إن مشكلة الدراسة تكمن في سوء الفهم الناشئ عن الاختلافات الثقافية من قبل المدراء التنفيذيين الفرنسيين لنظرائهم السويديين.

جدول رقم (23)

تحليل فقرات المحور الأول : مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تعدد المهام والواجبات الملقاة على عاتقي تشعرني بالعصبية.	2.72	0.987	54.43	-2.778	0.007
2	تبنى الأسلوب الديكتاتوري في حل القضايا التي تواجه المدير.	1.88	0.767	37.53	-14.424	0.000
3	ضعف كفايات مدير المدرسة في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا.	2.36	1.138	47.22	-5.531	0.000
4	تحيز بعض المدراء لبعض المعلمين دون الآخر.	2.46	1.199	49.28	-4.402	0.000
5	عدم وضوح تفسير بعض التعليمات الواردة من إدارة الوكالة يشعرني بالارتباك.	2.54	1.021	50.72	-4.474	0.000
	جميع العبارات	2.39	0.710	47.84	-8.437	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "96" تساوي 1.98.

تحليل فقرات المحور الثاني : مشكلات تتعلق بالمعلمين :

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني : مشكلات تتعلق بالمعلمين، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

- 1- في الفقرة "9" بلغ الوزن النسبي "65.57%" ومستوى الدلالة "0.013" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "قلة استخدام الوسائل التعليمية من قبل المدرسين".
- 2- في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "64.54%" ومستوى الدلالة "0.053" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "مشكلة المعلم أنه غير الراغب في التدريس بدرجة متوسطة".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

- 1- في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "56.49%" ومستوى الدلالة "0.150" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "ضعف العلاقات بين العاملين في المدرسة بدرجة متوسطة".
- 2- في الفقرة "7" بلغ الوزن النسبي "55.46%" ومستوى الدلالة "0.040" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "قلة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني : مشكلات تتعلق بالمعلمين تساوي 3.01، والوزن النسبي يساوي 60.25% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 0.139 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.890 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود مشكلات تتعلق بالمعلمين بدرجة متوسطة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتفسر الباحثة ذلك إلى طبيعة مدرء المدارس في قطاع غزة الذين ينظرون إلى المعلمين والمعلمات نظرة حذر وتشكك واعتبار الخلل في العملية التعليمية راجع إلى شخصيات المعلمين والمعلمات إضافة إلى أن خبرة المدرء الطويلة والحنكة الإدارية والواقعية المدرسية تشهد بذلك حيث اعتاد المعلمون على التواكل والشكوى من كثرة الأعمال والأعباء المدرسية ناهيك عن أن الظروف البيئية الصعبة التي قد تحول دون إنجاز الأعمال في وقتها المحدد وبخاصة أن أعباء المعلمين والمعلمات قد كثرت إلى حد كبير، بحيث أصبح من الضروري واللازم للمعلم أن ينجز هذه الأعمال في بيته لا في المدرسة، ولحل هذه المشكلة في تخفيف العبء عن المعلم بتخفيف النصاب الأسبوعي من الحصص وإدخال الحاسوب في العمل المدرسي والتركيز والانتقال عليه. وترى الباحثة أن معظم المدرء يواجهون مشكلة في كثرة استئذان المعلمين من المدرسة حيث

حصلت هذه الفقرة على أعلى وزن نسبي وهذا يعني في رأي الباحثة التي تعمل في أحد هذه المدارس قلة المرونة في التعامل في النظام المدرسي من قبل المدرء وذلك يرجع لعدة أسباب من ضمنها التشديد من قبل النظام الإداري في وكالة الغوث على مؤسسات التعليم، أو أسلوب المدير وشخصيته وما إذا كان يغلب عليه الطابع الإنساني المرن.

حصلت فقرات المحور الثاني "مشكلات تتعلق بالمعلمين" حيث يواجهها المدير بشكل نسبي متوسط، وذلك لأن المعلم ليس هو فقط من يتعامل معه المدير فهو جزء من عملية كاملة وشاملة ومتعددة الأطراف ولذلك حصل على وزن نسبي متوسط. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (فايد، 2013) بعنوان "إستراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي في مصر في ضوء تغيرات العصر" حيث أظهرت الدراسة مخطط لكيفية تنمية مهارات الوعي التفاوضي لدى معلمي الثانوية لمواجهة مشكلات التعليم الثانوي.

جدول رقم (24)

تحليل فقرات المحور الثاني : مشكلات تتعلق بالمعلمين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	ضعف العلاقات بين العاملين في المدرسة.	2.82	1.190	56.49	-1.450	0.150
2	ضعف كفايات المعلمين العلمية في موادهم الدراسية.	2.86	1.164	57.11	-1.222	0.225
3	ضعف كفايات المعلمين في إدارة الصف.	3.05	0.961	61.03	0.528	0.599
4	صراع المصالح بين أفراد الطاقم التعليمي وغياب العمل الجماعي.	2.88	1.092	57.53	-1.116	0.267
5	مشكلة المعلم غير الراغب في التدريس والدائم التذمر.	3.23	1.141	64.54	1.957	0.053
6	ضعف الأداء لدى المعلمين كبار السن وكثرة تغيبهم.	2.91	1.128	58.14	-0.810	0.420
7	كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي.	2.77	1.075	55.46	-2.077	0.040
8	تفريغ بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي لحضور ورشات عمل أو دورات تدريبية.	3.10	1.065	62.06	0.953	0.343
9	قلة استخدام الوسائل التعليمية من قبل المدرسين.	3.28	1.087	65.57	2.521	0.013
10	ضعف أثر التدريب التربوي على المعلمين في المدرسة.	3.23	1.005	64.54	2.222	0.029
	جميع العبارات	3.01	0.877	60.25	0.139	0.890

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "96" تساوي 1.98.

تحليل فقرات المحور الثالث : مشكلات تتعلق بأولياء الأمور :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث : مشكلات تتعلق بأولياء الأمور، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

- 1- في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "75.46%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "قلة متابعة أولياء الأمور لواجبات الطالب المنزلية .
- 2- في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "71.34%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "ضعف أداء الطالب الناتج عن سوء علاقته بأسرته".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

- 1- في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "67.22%" ومستوى الدلالة "0.002" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "قلة مشاركة أولياء الأمور في البرامج التي تقيمها المدرسة".
- 2- في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "58.76%" ومستوى الدلالة "0.596" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "تدخل بعض أولياء أمور الطلاب بدرجة متوسطة في أمور لا تخصهم".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث : مشكلات تتعلق بأولياء الأمور شخصياً تساوي 3.45، والوزن النسبي يساوي 68.90% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 5.168 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود مشكلات تتعلق بأولياء الأمور عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتعزى هذه النتائج إلى اختلاف المناطق التي تم توزيع الاستبانة عليها حيث شمل مجتمع الدراسة عينات من جميع مناطق القطاع فمثلاً من خلال ملاحظة الباحثة للإجابات خلال استلام الاستبانات وجدت أن المدراء مثلاً في مناطق مثل الشجاعية، الزيتون، الدرج، بيت حانون والنصيرات أقرروا بالموافقة على الفقرة الرابعة والخامسة. ولاحظت الباحثة من خلال المنطقة التي تعمل بها أن تدخل بعض أولياء أمور الطلاب في أمور لا تخصهم هي مشكلة فعلاً يواجهها مدراء المدارس خاصة في منطقة الرمال وذلك زيادة في الحرص من قبل أولياء الأمور على أبنائهم.

وهذا ما يتفق مع دراسة (معمر، 2011) بعنوان "اختلاف الثقافة على عملية التفاوض (دراسة وصفية)" حيث أظهرت هذه الدراسة أن الثقافات تختلف من حيث المعتقدات والقيم والعادات والأعراف والاتجاهات وطرائق التفكير وكل ذلك ينعكس على سلوك طرفي التفاوض ايجابياً أو

سلبياً، وبالتالي فإن المفاوض الناجح هو الذي يفهم طريقة تفكير الطرف الآخر ويفهم ثقافته الأمر الذي يساعده على تحقيق أهداف التفاوض والتقليل من حجم المشكلة.

جدول رقم (25)

تحليل فقرات المحور الثالث : مشكلات تتعلق بأولياء الأمور

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تدخل بعض أولياء أمور الطلاب في أمور لا تخصهم.	2.94	1.144	58.76	-0.533	0.596
2	عدم تجاوب أولياء أمور الطلاب مع المدرسة.	3.48	1.110	69.69	4.300	0.000
3	ضعف الدور التربوي لأولياء الأمور في التعامل مع المشكلات الإدارية المدرسية.	3.55	1.011	70.93	5.325	0.000
4	قلة متابعة أولياء الأمور لواجبات الطالب المنزلية	3.77	0.974	75.46	7.821	0.000
5	ضعف أداء الطالب الناتج عن سوء علاقته بأسرته.	3.57	0.840	71.34	6.644	0.000
6	قلة مشاركة أولياء الأمور في البرامج التي تقيمها المدرسة.	3.36	1.101	67.22	3.228	0.002
جميع العبارات		3.45	0.848	68.90	5.168	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "96" تساوي 1.98.

تحليل فقرات المحور الرابع : مشكلات تتعلق بالطالب :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع : مشكلات تتعلق بالطالب، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

- 1- في الفقرة "1" بلغ الوزن النسبي "74.64%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "ضعف مهارات التعلم الأساسية لدى الطلاب".
- 2- في الفقرة "2" بلغ الوزن النسبي "70.93%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "ضعف دافعية الطالب نحو التعلم".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

- 1- في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "62.06%" ومستوى الدلالة "0.347" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على "ضعف العلاقات بين الطلاب ومعلميهم بدرجة متوسطة".
- 2- في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "61.24%" ومستوى الدلالة "0.547" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على "ضعف وعي الطلاب بالأنظمة واللوائح المتعلقة بهم بدرجة متوسطة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع : مشكلات تتعلق بالطالب تساوي 3.34، والوزن النسبي يساوي 66.80% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 3.866 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود مشكلات تتعلق بالطالب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ترى الباحثة أن الطالب خاصة في مدارس وكالة الغوث هو محور العملية التعليمية لذلك هو المستهدف من قبل الجميع سواء إداريين أو معلمين والجميع يعمل من أجل رفعة مستوى الطالب الأكاديمية وتحسين أدائه العلمي ولكن كلاً بطريقته متجاهلين فعلياً ما يملكه الطالب الفلسطيني من إمكانيات وما يحيط به من ظروف قاسية غير عادية، والدليل حصول الفقرة الأولى على أعلى نسبة وهي أن الطالب لا يوجد لديه دافعية للتعلم وهذه مشكلة كبيرة جداً إذ أن المناهج الموضوعة في قطاع غزة كبيرة جداً وثرية بالمعلومات وتحتاج إلى دافعية عالية جداً للتعلم فيجب البحث عن حلول لهذه المشكلة ومعالجتها وذلك بتعزيز وتقوية دافعية الطالب من خلال ترغيبه بالمدرسة وتخفيف المناهج المقرر والبحث عن ما يرغبه الطالب.

بالإضافة إلى أن عدد الطلاب الكبير في المدارس والفصول مما يزيد من المشاكل الصادرة عنهم وصعوبة ضبطهم والتحكم في سلوكهم فيجب بحث هذه المشكلة والتخفيف من أعداد الطلاب في الفصول حتى يستطيع كل طالب أخذ حقه بالكامل. وهذا ما يتفق مع دراسة (فايد، 2013) بوجود مشاكل كثيرة مرتبطة بالتعليم وخاصة بالطلاب الذين هم أساس العملية التعليمية.

جدول رقم (26)
تحليل فقرات المحور الرابع : مشكلات تتعلق بالطالب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	ضعف مهارات التعلم الأساسية لدى الطلاب	3.73	0.974	74.64	7.403	0.000
2	ضعف دافعية الطالب نحو التعلم	3.55	1.090	70.93	4.937	0.000
3	ضعف العلاقات بين الطلاب ومعلميهم.	3.10	1.075	62.06	0.944	0.347
4	سوء السلوك الصادر من الطلاب داخل المدرسة	3.26	1.003	65.15	2.531	0.013
5	ضعف وعي الطلاب بالأنظمة واللوائح المتعلقة بهم.	3.06	1.008	61.24	0.604	0.547
6	التغيب المتكرر لكثير من الطلاب بدون مبررات مقنعة.	3.21	1.207	64.12	1.682	0.096
	جميع العبارات	3.34	0.867	66.80	3.866	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "96" تساوي 1.98.

تحليل أبعاد القسم الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية :

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد القسم الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية، وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد تساوي 3.06، والوزن النسبي يساوي 61.23% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 0.802 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.425 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على وجود مشكلات إدارية مدرسية بدرجة متوسطة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تعزو الباحثة تلك النتائج إلى أن أي مؤسسة أكاديمية لا تخلو من المشاكل حيث كثرة عدد العاملين وكثرة عدد الطلاب مقارنة بالإداريين، وكثرة الشخصيات التي يجب أن يتعامل معها شخص واحد ألا وهو المدير لذلك من الممكن أن تؤثر عليه هذه المشكلات وعلى أدائه وتكون معيقاً للوصول إلى الأهداف المنشودة، وبالتالي يجب أن يكون لدى المدير القدرة على حل هذه المشكلات بالطرق السلمية والابتعاد عن العصبية لأن العصبية والعداونية يمكن أن تزيد من حدة هذه المشكلات وتؤثر سلباً على أداء العمل، فإذا كان المدير مفاوضاً جيداً سوف يستطيع الخروج من أي مأزق وبأقل الخسائر. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (فايد، 2013) حيث هدفت لوضع استراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي في مصر في ضوء متغيرات العصر. وتتفق أيضاً مع دراسة (العمرى، 2010) والتي هدفت إلى تطبيق قادة المنظمات الحكومية للاتصال في تعاملهم اليومي وكذلك مدى اعتماد التفاوض من قبلهم في حل المشاكل وتجاوز أزمات هذه المنظمات.

جدول رقم (27)

تحليل محاور القسم الثاني : المشكلات الإدارية المدرسية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول	مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً	2.39	0.710	47.84	-8.437	0.000
الثاني	مشكلات تتعلق بالمعلمين	3.01	0.877	60.25	0.139	0.890
الثالث	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور	3.45	0.848	68.90	5.168	0.000
الرابع	مشكلات تتعلق بالطالب	3.34	0.867	66.80	3.866	0.000
	جميع العبارات	3.06	0.755	61.23	0.802	0.425

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "96" تساوي 1.98.

فرضيات الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أركان التفاوض من قبل المدير وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

ويتفرع منها الفرضيات التالية :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأطراف المفاوضة في عملية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأطراف المفاوضة في عملية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.092 وهي أكبر من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.172 وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.195، مما يدل على عدم وجود علاقة طردية بين الأطراف المفاوضة في عملية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

تفسر هذه النتيجة بأن الدراسة بحثت طرف واحد من أطراف التفاوض ألا وهو الطرف المسيطر على عملية التفاوض في المدرسة وهو المدير؛ كما وتفسر قلة الوعي التفاوضي عند المدراء في حل المشكلات لأن أطراف التفاوض هم سر العملية التفاوضية وهم الركن الأساسي في عملية التفاوض. وتستطيع الباحثة إسناد ذلك إلى أن أطراف التفاوض هم شخصيات مختلفة كل بأسلوبه وطريقة تفكيره. وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (Zakaria, 2010) التي تشير إلى أن أطراف التفاوض من الأمريكيين والصينيين هم الأساس للوصول إلى حل للحد من مشكلة الإشعاعات المسببة للاحتباس الحراري، وكذلك تتعارض مع دراسة (Capdevielle, 2010) التي تستهدف أطراف التفاوض وهم من المدراء التنفيذيين الفرنسيين مع نظرائهم السويديين وتعتمد عليهم جل الاعتماد في تخطي الاختلافات الثقافية. فكما نلاحظ وجود أطراف متكافئة في المناصب لذلك وجدت علاقة طردية بين أطراف التفاوض ونجاح عملية التفاوض أما في هذه الدراسة فيوجد طرف مسيطر بيده السلطة وهو أحد أطراف التفاوض.

جدول رقم (28)

معامل الارتباط بين الأطراف المتفاوضة في عملية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية

المحور	الإحصاءات	مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً	مشكلات تتعلق بالمعلمين	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور	مشكلات تتعلق بالطالب	جميع محاور القسم الثاني (وحل المشكلات الإدارية المدرسية)
الأطراف	معامل الارتباط	0.056	0.149	0.177	0.211	0.172
المفاوضة في	القيمة الاحتمالية	0.584	0.145	0.082	0.038	0.092
عملية التفاوض	حجم العينة	97	97	97	97	97

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.195.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قضية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة (0.05).

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين قضية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.089 وهي أكبر من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.174 وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.195، مما يدل على عدم وجود علاقة بين قضية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

حيث إن القضايا متنوعة ولا يوجد قضية واحدة وراسخة يتم التفاوض من أجلها فالقضية هنا تعني المشكلة والمشاكل كثر التي قد تواجه المدير في المدرسة فكما أوردنا منها مشاكل تتعلق بالمدير شخصياً أو بالمعلم أو بالطالب أو بأولياء الأمور وأخرى، فالقضية أيضاً قد تكون صعبة أو غير واضحة أو ممكن أن تكون قضية شخصية. وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (Zakaria, 201) حيث القضية واضحة في عنوان الدراسة ألا وهي التغير في أنظمة المناخ العالمية. وكذلك الأمر في دراسة (Capdevielle, 2010) حيث إن القضية في الدراسة السيطرة على الاختلافات الثقافية.

جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين قضية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية

المحور	الإحصاءات	مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً	مشكلات تتعلق بالمعلمين	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور	مشكلات تتعلق بالطالب	جميع محاور القسم الثاني (وحل المشكلات الإدارية المدرسية)
قضية	معامل الارتباط	0.155	0.154	0.208	0.108	0.174
التفاوض	القيمة الاحتمالية	0.130	0.133	0.041	0.292	0.089
	حجم العينة	97	97	97	97	97

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.195.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهدف من التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الهدف من التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.031 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.219 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.195، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الهدف من التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

يعني ذلك مدى أهمية التحضير لصياغة الأهداف من قبل المدراء قبل البدء بعملية التفاوض حيث إن وجود هذا الركن من أهم الأركان في إنجاح عملية التفاوض، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المشهوراي، 2006) حيث إن تحديد الهدف والحاجة من عملية التفاوض مهم جدا للحصول على الخصومات والمزايا التجارية بصورة أفضل. كما أن الأهداف يجب أن تكون واضحة، يمكن قياسها، واقعية وزمنية.

جدول رقم (30)

معامل الارتباط بين الهدف من التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية

المحور	الإحصاءات	مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً	مشكلات تتعلق بالمعلمين	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور	مشكلات تتعلق بالطالب	جميع محاور القسم الثاني (وحل المشكلات الإدارية المدرسية)
الهدف من التفاوض	معامل الارتباط	0.167	0.170	0.221	0.223	0.219
	القيمة الاحتمالية	0.102	0.097	0.029	0.028	0.031
	حجم العينة	97	97	97	97	97

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.195.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الإرادة وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين وجود الإرادة وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.376 وهي أكبر من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي

0.091 وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.195، مما يدل على عدم وجود علاقة بين وجود الإرادة وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الدراسة وطبيعة المبحوث حيث إن المبحوث هو المدير وهو أعلى سلطة موجودة في المدرسة لذلك لا تعتبر وجود الإرادة في التفاوض بالنسبة للأطراف المتنازعة مهم حيث إن المدير يمكن أن يجبرهم للجلوس على مائدة التفاوض من أجل حل نزاع ما بطرق سلمية، وهذا ما يتعارض مع دراسة (Capdevielle, 2010) بعنوان "التعامل مع الاختلافات الثقافية عند التفاوض مع الشركاء التجاريين" حيث إن وجود الإرادة لتعامل المدراء التنفيذيين الفرنسيين مع نظرائهم السويديين أمر مهم حتى يستطيع السيطرة على الاختلافات الثقافية، وهذا أيضاً ما أكدت عليه دراسة (المشهوراي، 2006) بعنوان "أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة" حيث إن الموردين في غزة يتعلمون لغة الموردين في الصين ويحاولون جاهدين في التعرف على ثقافتهم وعاداتهم وإن لم تكن الإرادة موجودة فسوف تصعب عليهم الأمور.

جدول رقم (31)

معامل الارتباط بين وجود الإرادة وحل المشكلات الإدارية المدرسية

المحور	الإحصاءات	مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً	مشكلات تتعلق بالمعلمين	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور	مشكلات تتعلق بالطالب	جميع محاور القسم الثاني (وحل المشكلات الإدارية المدرسية)
وجود الإرادة	معامل الارتباط	0.002	0.064	0.095	0.143	0.091
	القيمة الاحتمالية	0.985	0.532	0.353	0.163	0.376
	حجم العينة	97	97	97	97	97

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.195.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الرغبة في التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.006 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.277 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.195، مما يدل على وجود علاقة

طردية بين الرغبة في التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الرغبة هي الرضا ووجود القناعة التي لا يمكن أن تأتي من الإكبار، وهذا ما يتفق مع دراسة (Zakaria, 2010) بعنوان "الإمكانيات والمعوقات التي تواجه التعاون الدولي في التفاوض من أجل تغيير أنظمة المناخ العالمية" حيث إن فشل الجهود التي اتخذها الاتحاد الأوروبي على عاتقه في قيادة التفاوض بين الصين والولايات المتحدة لإيجاد حلول لمشكلة الحد من الإشعاعات التي تسبب الاحتباس الحراري؛ أساسها عدم وجود الرغبة في التوصل إلى حل من قبل الطرفين ولأن الاتحاد الأوروبي لم يكن ذو قوى مهيمنة ولديه سلطة على الإكبار. وتتفق أيضاً مع دراسة ((Theodosiou, 2006) بعنوان "عناصر أساسية في عقود التفاوض الدولية" والتي تتناول الجوانب النفسية التي تتعلق بالتفاوض ومدى تفاعل مجموعات في البيئة فيما يتعلق بالتفاوض على العقود الدولية فلولا وجود الرغبة الداخلية في المشاركة لما كان هناك تفاعل من هذه المجموعات لبناء تفاوض فعال.

جدول رقم (32)

معامل الارتباط بين الرغبة في التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية

المحور	الإحصاءات	مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً	مشكلات تتعلق بالمعلمين	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور	مشكلات تتعلق بالطالب	جميع محاور القسم الثاني (وحل المشكلات الإدارية المدرسية)
الرغبة في التفاوض	معامل الارتباط	0.353	0.194	0.231	0.287	0.277
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.057	0.023	0.004	0.006
	حجم العينة	97	97	97	97	97

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.195.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإيمان بأهمية الحوار وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين بأهمية الحوار وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.175 وهي أكبر من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.139 وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.159، مما يدل على عدم وجود علاقة بين أهمية الحوار وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

وتعزى هذه النتيجة إلا أن المدير ليس دائماً لديه ذلك الإيمان العميق بأهمية الحوار ولكن لقلة الخيارات المطروحة أمامه ويسبب سياسات الوكالة المتشددة يضطر للجوء إلى الحوار ومع ذلك يتمكن من التوصل إلى نتيجة مرضية. وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (المشهوراي، 2006) حيث الإيمان بأهمية الحوار مع الموردين الصينيين أمر مهم جداً للتوصل إلى أفضل الأسعار والخصومات والمزايا التجارية حيث يلجأ الموردون الفلسطينيون بتعلم لغة نظرائهم الصينيين من أجل الحوار المباشر معهم.

جدول رقم (33)

معامل الارتباط بين بأهمية الحوار وحل المشكلات الإدارية المدرسية

المحور	الإحصاءات	مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً	مشكلات تتعلق بالمعلمين	مشكلات تتعلق بأولياء الأمور	مشكلات تتعلق بالطالب	جميع محاور القسم الثاني (وحل المشكلات الإدارية المدرسية)
بأهمية الحوار	معامل الارتباط	-0.006	0.141	0.075	0.233	0.139
	القيمة الاحتمالية	0.957	0.170	0.467	0.022	0.175
	حجم العينة	97	97	97	97	97

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.195.

اختبار الفرضية الرئيسية :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أركان التفاوض من قبل المدير وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين استخدام أركان التفاوض من قبل المدير وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.018 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.240 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.159، مما يدل على وجود علاقة طردية بين استخدام أركان التفاوض من قبل المدير وحل المشكلات الإدارية المدرسية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

وهذه النتيجة تؤكد على أهمية الدراسة في استخدام أركان التفاوض من أجل قيادة ناجحة لعملية التفاوض وبالتالي يجب زيادة الوعي التفاوضي لدى المدراء باستخدام هذه الأركان من أجل تفاوض فعال وهذا ما يتفق مع دراسة (فايد، 2013) حيث هدفت الدراسة لوضع

إستراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي في مصر في ضوء متغيرات العصر. وكذلك دراسة (الشورجي والحري، 2013) بإعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي وتقديم الخصائص السيكومترية التي تشير إلى صلاح استخدامه في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية المتعددة وتم تناول مفهوم التفاوض ومهاراته من منظور نموذج الحاجة لتفاوض الذي قدمه نيرنبرج تأسيساً على تنظيم ماسلو للحاجات الإنسانية. وتتفق مع دراسة (الطلاء، 2010) التي هدفت للتعرف على كيفية إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الانتماني لدى المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، ودراسة العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية واستخلصت الدراسة أهمية توفير دورات تدريبية لموظفي الائتمان لتطوير قدراتهم في كيفية إدارة العملية التفاوضية، وكذلك تأهيل المديرين لتطوير قدرتهم على اتخاذ القرارات عن طريق التدريب والتعليم، والعمل على تطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية، في كيفية إدارة العملية التفاوضية والقدرة على اتخاذ القرارات.

جدول رقم (34)

معامل الارتباط بين استخدام أركان التفاوض من قبل المدير وحل المشكلات الإدارية المدرسية

المحور	الإحصاءات	جميع محاور القسم الثاني (وحل المشكلات الإدارية المدرسية)
جميع محاور القسم الأول (استخدام أركان التفاوض من قبل المدير)	معامل الارتباط	0.240
	القيمة الاحتمالية	0.018
	حجم العينة	97

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.195.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي) عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

وينفرد من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين أن القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.599 وهي أقل

من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.113 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

وتفسر الباحثة ذلك بأن كلا الجنسين من المدراء في وكالة الغوث يلجأون إلى التفاوض في حل المشاكل التي تواجههم وذلك لأنهم يتلقون نفس التدريب ونفس التعليمات وتعامل جميع المدارس في وكالة الغوث سواء مدارس الذكور أو مدارس الإناث بنفس الطريقة والاستراتيجيات. وهذا ما يتفق مع دراسة (الطلاء، 2010) حيث استخلصت الدراسة عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (35)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
استخدام أركان التفاوض من قبل المدير	ذكر	57	3.983	0.306	-0.357	0.722
	أنثى	40	4.004	0.270		
حل المشكلات الإدارية المدرسية	ذكر	57	3.203	0.629	2.255	0.026
	أنثى	40	2.859	0.875		
جميع المحاور	ذكر	57	3.669	0.358	1.599	0.113
	أنثى	40	3.543	0.413		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى العمر والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.487 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.09، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.089 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى العمر.

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن جميع المبحوثين بغض النظر عن العمر يبحثون عن حلول للمشاكل التي تواجههم ودائماً الإنسان يرغب في الحلول السلمية المرضية لجميع الأطراف بعيداً عن النزاعات والعنف خاصة وأن المدير في المدرسة هو القائم بجميع الأعمال الإدارية والمسئول الأول أمام الإدارة العليا عن المجريات في المدرسة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الطلاع، 2010) حيث أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى إلى العمر. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الشيخ، 2007) حيث دلت نتائج التحليل الإحصائي على أن العوامل الديموغرافية ومن ضمنها العمر لها تأثير في تفسير نظرة القيادات الإدارية النسائية نحو أنشطة الإعداد للتفاوض لا سيما المستوى التعليمي والإداري.

جدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
استخدام أركان التفاوض من قبل المدير	بين المجموعات	0.297	2	0.148	1.789	0.173
	داخل المجموعات	7.794	94	0.083		
	المجموع	8.091	96			
حل المشكلات الإدارية المدرسية	بين المجموعات	1.947	2	0.974	1.733	0.182
	داخل المجموعات	52.820	94	0.562		
	المجموع	54.768	96			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.714	2	0.357	2.487	0.089
	داخل المجموعات	13.493	94	0.144		
	المجموع	14.207	96			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 94" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.09.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين أن القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.909 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.059 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر

استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

وتفسر هذه النتائج بأن وكالة الغوث تختار دائماً الأكفاء لشغل المناصب الإدارية وتتابع معهم في الدورات التدريبية لتأهيلهم بشكل كاف لمواجهة كل العقبات التي من الممكن أن تواجههم بالإضافة إلى أن التفاوض ليس علم يدرس بالجامعات أو له علاقة بمؤهلات علمية تربوية حيث إن المدرء في المدارس هم خريجي كليات التربية؛ وإنما هو ممارسة وفن وطبيعة إنسانية. وهذا ما يتفق مع دراسة (المشهوراي، 2006) بعنوان أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة. وكذلك يتفق مع دراسة (الطلاح، 2010) بعنوان إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الائتمان "غزة دراسية تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة".

جدول رقم (37)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في

حل المشكلات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
استخدام أركان التفاوض من قبل المدير	بكالوريوس	77	4.003	0.276	0.742	0.460
	ماجستير	20	3.949	0.343		
حل المشكلات الإدارية المدرسية	بكالوريوس	77	2.952	0.773	-2.911	0.004
	ماجستير	20	3.483	0.507		
جميع المحاور	بكالوريوس	77	3.579	0.379	-1.909	0.059
	ماجستير	20	3.761	0.382		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.248 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.863 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم

وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد علاقة بين خبرة المدير وقدرته على التفاوض وتفسر الباحثة ذلك بأن الخبرة في المنصب الإداري كمدير مدرسة لا تعني الكثير في استخدام أركان التفاوض لحل المشكلات وذلك لأن التفاوض هو عبارة عن سمة في شخصية الإنسان فهو علم متعلق بأنماط البشرية أكثر من أن يكون علم مكتسب من الخبرة وهذا ما تم توضيحه في الإطار النظري للدراسة ودلت عليه بعض الدراسات والكتب مثل (أبو بكر، وعفيفي 2000). وهذا ما يتفق مع دراسة (المشهوراي، 2006) حيث تركز الدراسة على العوامل الثقافية التي يجب أن يتحراها المفاوض جيداً قبل البدء بالتفاوض وذلك من أجل إنجاح إدارة العملية التفاوضية، وأيضاً يتفق مع دراسة (الطلاع، 2010) حيث إن الخبرة في العمل كموظف ائتمان لا تعني أن الموظف لديه خبرة أو قدرة على التفاوض.

جدول رقم (38)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
استخدام أركان التفاوض من قبل المدير	بين المجموعات	0.375	3	0.125	1.506	0.218
	داخل المجموعات	7.716	93	0.083		
	المجموع	8.091	96			
حل المشكلات الإدارية المدرسية	بين المجموعات	1.113	3	0.371	0.643	0.589
	داخل المجموعات	53.654	93	0.577		
	المجموع	54.768	96			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.113	3	0.038	0.248	0.863
	داخل المجموعات	14.094	93	0.152		
	المجموع	14.207	96			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 93 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.70.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

* المقدمة.

* نتائج الدراسة.

* توصيات الدراسة.

* الدراسات المقترحة.

النتائج والتوصيات

المقدمة :

يتضمن هذه الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة وكذلك التوصيات المقترحة في ضوء النتائج.

نتائج الدراسة :

1- تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين استخدام أركان التفاوض ونجاح عملية التفاوض في حل المشكلات التي تواجه المدراء في المدارس.

وتصنف النتائج المتعلقة باستخدام أركان التفاوض كما يلي :

أ- لا يتم تطبيق الأسس الصحيحة لاختيار أطراف التفاوض من قبل المدراء, ويمكن أن يعزى ذلك لقلة الوعي التفاوضي لدى المدراء في حل المشكلات لأن أطراف التفاوض هم سر العملية التفاوضية وهم الركن الأساسي في عملية التفاوض حيث تمثل شخصية المدير الأساس في إنجاح عملية التفاوض. وتستطيع الباحثة إسناد هذه النتيجة إلى أن أطراف التفاوض هم عبارة عن شخصيات مختلفة كل بأسلوبه وطريقة تفكيره وطبيعته كما أسلفنا سابقاً عن أنواع الشخصيات.

ب- أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بين قضية التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية حيث أن هناك أنواع مختلفة من القضايا المراد التفاوض لأجلها فقد تكون القضية صعبة وإمكانات حلها خارجة عن نطاق سلطة المدير في المدرسة أو من الممكن أن تكون القضية غير واضحة لدى جميع أطراف التفاوض أو قد تكون القضية شخصية ويحدث فيها شيء من التحيز.

ج- أكدت الدراسة على وجود علاقة طردية بين الهدف من التفاوض وحل المشكلات الإدارية المدرسية وذلك يوضح مدى أهمية التحضير لصياغة الأهداف قبل البدء بعملية التفاوض حيث أن المرحلة الأولى وهي مرحلة ما قبل التفاوض تعتبر من أهم المراحل في إنجاح عملية التفاوض حيث أنه لا يمكن أداء أي عمل في حال عدم تحديد ما يجب تحقيقه عند الانتهاء من العمل, ويجب أن تكون الأهداف محددة, يمكن قياسها, واقعية وزمنية .

د- لا توجد علاقة بين وجود الإرادة وحل المشكلات الإدارية المدرسية إذ أن الإنسان ليس دائماً مخيراً وإنما يجبر أحياناً على فعل أشياء خارجة عن نطاق إرادته وهذا ما يحدث

مع المدراء في حال مواجهتهم للمشاكل، ولأن التفاوض لا يفرض على الأفراد المتنازعة وهو يأتي من القناعة بأن المفاوضات هي أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف ولأن المدراء يتعاملون مع شخصيات مختلفة وكثيرة ومتعددة الأعمار فمن الصعب إقناعهم وتهذيب إراداتهم ولكن يمكن إجبارهم على الجلوس على مائدة التفاوض وذلك لكونه مدير المدرسة.

هـ- يتمتع المدراء بوجود الرغبة في التفاوض لحل المشكلات الإدارية المدرسية حيث إن الرغبة أمر مهم للتوصل إلى حلول مرضية ونهائية لجميع الأطراف فهي تمثل الرضا بوجود القناعة التي لا يمكن أن تأتي من الإجبار.

و- العلاقة بين الإيمان بأهمية الحوار وحل المشكلات الإدارية المدرسية هي علاقة ضعيفة كما أظهرت الدراسة حيث أن المدير ليس دائماً لديه ذلك الإيمان العميق بأهمية الحوار ولكن لقلة الخيارات الموجودة أمامه يضطر للجوء إلى الحوار ومع ذلك فمن الممكن التوصل إلى حلول مرضية وتضيف الباحثة بأن الإيمان بأهمية الحوار هو ركن مهم في عملية التفاوض إلا أنه ليس بالضرورة أن يكون وحده سبباً في نجاح عملية التفاوض.

2- فيما يتعلق بالفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة :

1- الجنس :

لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$. وتفسر الباحثة ذلك بأن كلا الجنسين من المدراء في وكالة الغوث يلجئون إلى التفاوض في حل المشاكل التي تواجههم وذلك لأنهم يتلقون نفس التدريب ونفس التعليمات وتعامل جميع المدارس في وكالة الغوث سواء مدارس الذكور أو مدارس الإناث بنفس الطريقة والاستراتيجيات.

2- العمر :

لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$. وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن جميع المبحوثين بغض النظر عن العمر يبحثون عن حلول للمشاكل التي تواجههم ودائماً الإنسان يرغب في الحلول السلمية المرضية لجميع الأطراف بعيداً عن النزاعات والعنف خاصة وأن المدير في المدرسة هو القائم بجميع الأعمال الإدارية والمسئول الأول أما الإدارة العليا عن المجريات في المدرسة.

3- المؤهل العلمي :

لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ وتفسر هذه النتائج بأن وكالة الغوث تختار دائماً الأكفاء لشغل المناصب الإدارية وتتابع معهم في الدورات التدريبية لتأهيلهم بشكل كاف لمواجهة كل العقبات التي من الممكن أن تواجههم بالإضافة إلى أن التفاوض ليس علم يدرس بالجامعات أو له علاقة بمؤهلات علمية تربوية حيث إن المدراء في المدارس هم خريجي كليات التربية؛ وإنما هو ممارسة وفن وطبيعة إنسانية.

4- عدد سنوات الخبرة :

لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$. مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد علاقة بين خبرة المدير وقدرته على التفاوض وتفسر الباحثة ذلك بأن الخبرة لا تعني الكثير في استخدام أركان التفاوض لحل المشكلات وذلك لأن التفاوض هو عبارة عن سمة في شخصية الإنسان فهو علم متعلق بأنماط البشرية أكثر من أن يكون علم مكتسب من الخبرة.

التوصيات :

- في ضوء نتائج الدراسة ورؤية الباحثة للموضوع, توصى الباحثة بالتوصيات التالية لزيادة استخدام أركان التفاوض للتغلب على المشكلات الإدارية التي تواجه المدراء :
- زيادة الوعي التفاوضي لدى الأطراف المفاوضة وتدريبهم على فهم الشخصيات والأنماط البشرية.
 - الاهتمام بتوفير الدورات التدريبية لمدراء المدارس لتدريبهم على كيفية اختيار فريق التفاوض واستخدام أركان التفاوض بشكلها السليم حتى تكون مفيدة لعملية التفاوض.
 - منح صلاحيات أوسع لمدراء المدارس لتمكينهم من اتخاذ قراراتهم خلال جلسات التفاوض دون الاضطرار إلى تأجيل جلسات التفاوض أو قطعها وتعليق الأمور لتواصل مع المرؤوسين مما يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الأمور.
 - العمل على تأهيل المدراء في جميع المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات عن طريق التدريب والتعليم, والعمل على تطوير قدراتهم الإبداعية والإبتكارية في كيفية إدارة العملية التفاوضية والقدرة على اتخاذ القرارات.
 - عدم النظر للهيئة التدريسية على أنهم عمال تحت إمرة المدير بل هم زملاء عمل يجب أن يكون هناك رضا متبادل وتام على جميع الأعمال المفروضة عليهم.
 - بناء علاقات صداقة وود بين جميع الأطراف المشاركين في عملية التدريس من مدراء ومدرسين وطلاب وأيضاً مجتمع محلي.
 - العمل على تدريب المدراء على أيدي خبراء في التفاوض على كيفية التحضير والإعداد لعملية التفاوض.
 - التفاوض عملية سلمية وراقية يجب اللجوء إليها عند حدوث أي اختلاف قد يطرأ بين المدير والهيئة التدريسية.
 - عملية التفاوض هي علم ومهارة يجب على الوكالة الاهتمام دائماً بتنميتها لدى مدراء المدارس.
 - التركيز على الجانب الاجتماعي مع جميع العاملين في المدرسة.

الدراسات المقترحة :

- إجراء دراسة ميدانية تهدف لتحديد معوقات استخدام العملية التفاوضية التي تواجه المدراء في المدارس.
- إجراء دراسة ميدانية تهدف لتقييم مدى استخدام أركان التفاوض من قبل مدراء المدارس.
- إجراء دراسة ميدانية تهدف لتحديد أثر استخدام أركان التفاوض من قبل المدراء على الهيئة التدريسية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- إبراهيم، إبراهيم (2006). "أثر استخدام المدخل التفاوضي ومهام الاداء في تدريس التاريخ على تنمية القيم الاستقصائية لدى طلاب المرحلة الثانوية"، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السادس.
- أبو النمر، عباس (1989). "مهارات التفاوض في الأعمال، دراسة تطبيقية في مفاوضات التجارة الخارجية"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية.
- أبو شيخة، نادر (2009). "أصول التفاوض " ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان : الأردن.
- أبو غالي، عطايف وبسيسو، نادرة (2009). "التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد السابع عشر.
- ادريس، ثابت (2001). "التفاوض مهارات واستراتيجيات" الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 84 شارع غنيم - تانيس سابقاً.
- -العساف صالح حمد.(1995) "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية". الرياض: مكتبة العبيكان.
- أوري، ويليام (1994) : "فن التفاوض" ط1، (ترجمة غراب، نيفين) مصر - كندا : الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- البورصلي، عزة (2003). "استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية"، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس القاهرة : مصر.
- الجدي، عائدة (2008). "دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيله"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية : فلسطين.
- الجديلي، رحي (2010). "إدارة المفاوضات"، رسالة دكتوراة، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدمار، فلسطين : غزة.
- الخضير، محسن (1993) "تنمية المهارات التفاوضية"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة : مصر.
- الدعجاني، تركي (2009). "مهارات التفاوض ودورها في مواجهة التزامات الأمنية دراسة مسحية على ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية.

- الراوي، بيدر (2009). "فن الحياة داخل المؤسسة...التفاوض للمدير والقائد" الجامعة الافتراضية الدولية في المملكة المتحدة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح.
- سامح، عامر، قنديل، علاء، الصعيدي، النبيه (2011). "إدارة التفاوض" المملكة الأردنية الهاشمية : دار الفكر ناشرون وموزعون.
- سلمان، معن (2007) : "المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات المدارس وسبل معالجتها في محافظة ديالى" رسالة ماجستير، مجلة الفتح، العدد الحادي والثلاثون، جامعة ديالى.
- الشوريجي، أبوالمجد والحري، نايف (2013). "إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي". دراسات تربويه ونفسية : مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر، ع 80، ص 1 - 84.
- الشيخ، ليلي (2007). "الإعداد للتفاوض لدى القيادات الإدارية النسائية في القطاع العام"، رسالة ماجستير، مكة المكرمة : السعودية.
- الصلاحي، سعود (2008). "درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى :السعودية.
- الطلاع، مراد (2010) : "إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الائتمان : دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
- العاجز، فؤاد (2001). "المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بحافظات غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، غزة : فلسطين.
- عامر، سامح ، وقنديل ، علاء ، والصعيدي ، نبيه (2011) "إدارة التفاوض "دار الفكر ناشرون وموزعون ، المملكة الأردنية الهاشمية .
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد (2001م) "البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه". عمان : دار الفكر.
- العتيبي، محمد (2007). "المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العالي"، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض : السعودية
- عفيفي، صديق وأبو بكر مصطفى(2000). "التفاوض في الحياة والأعمال" ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، 84 شارع زكريا غنيم - تانيس سابقا.
- علي، محمد والهزايمة، محمد (2006). "المدخل إلى فن المفاوضات " دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان : الأردن.
- العمري، قاسم (2010). "الاتصالات الفعالة للقائد الإداري في المنظمات وتأثيرها في تجاوز المشاكل والأزمات"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.

- فايد، محمد (2013). "إستراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي في مصر في ضوء تغيرات العصر"، رسالة دكتوراة، جامعة سوهاج : مصر.
- فولر، جورج (2007). "دليل المفاوض "ط3، مكتبة الجريد للترجمة العربية والنشر والتوزيع، الرياض : السعودية.
- قبلان ، زياد، "التفاوض علم وخبرة وأخلاق"، رسالة لنيل درجة الماجستير.
- كشك، محمد بهجت (1996م). "مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية". دار الطباعة الحرة، الإسكندرية . مصر.
- لي، كاثرين (2010). "القواعد الجديدة في التفاوض الدولي، تكوين علاقات وطيدة وإرساء قواعد الثقة والتأثير في الطرف الآخر على مستوى العالم" مصر : دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
- ماهر، أحمد (2005) "مهارات التفاوض"، الدار الجامعية ، مصر.
- المشهراوي، حسين (2006). " اثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية : فلسطين.
- مصطفى، محمد (2012). "علم التفاوض بين النظرية والتطبيق" عمان : دار البداية ناشرون وموزعون.
- المعجم الوجيز
- معلا، ناجي(1992) "التفاوض الاستراتيجية والأساليب"، دار زهران للطباعة والنشر، مصر.
- معمر، بندر(2011). "اختلاف الثقافة على عملية التفاوض (دراسة وصفية)"، رسالة دكتوراة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- واقع التعليم العالي في فلسطين أرقام وإحصائيات (2010/2011)، وزارة التربية والتعليم العالي.
- وجيه، حسن (1994). "مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي " مجلة عالم المعرفة، العدد 190، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب : الكويت.
- يوسف، جابر (2011). "المدخل إلى فن التفاوض"، رسالة دكتوراة، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Capdevielle, L. (2010), "To handle cultural differences when negotiating with foreign business partners. A study of negotiation between French and Swedish business partners ", MSc in international business.
- Gelfand, M. & Dyer, N. (2000), "A Cultural Perspective on Negotiation: Progress, Pitfalls, and Prospects", Applied Psychology, Volume 49, Issue 1, pages 62–99.
- Kosar, M.(2012), "NEGOTIATION STRATEGIES AND SKILLS IN INTERNATIONAL BUSINESS –A Study of Negotiators in Finland", TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
- Liu, C. (2008) "Negotiation across China: how to build and manage guanxi during the negotiation process", DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Rahwan, I . (2004), "Interest-based Negotiation in Multi-Agent Systems", Department of Information Systems, The University of Melbourne.
- Salacus, J. (2010) "Teaching International Business Negotiation: Reflections on Three Decades of Experience", The Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University, 160 Packard Avenue Medford, MA 02155, USA.
- Smith, M.P (2009), "Quality of information system Negotiation process, Casa study at Vodafone Maastricht, the Netherlands", Radboud university, Nijmegen, the Netherlands.
- Theodosiou , I . (2006) "ESSENTIAL ELEMENTS IN IN INTERNATIONAL CONTRACT NEGOTIATION " , M
- onterey , California .
- Woo,H.& Prud ,C. (1999)"Culture characteristics prevalent in Chinese negotiation process", European Business Review, issue 5 ,
- Zakaria, M. (2010), "Possibilities and Constraints Facing the International Cooperation in Negotiating Global Climate Change Regimes", School of International Migration and Ethnic Relations.

ثالثاً : المراجع الالكترونية :

- باجزر, خالد "بعض مشكلات الإدارة المدرسية" موقع المنهل :الثقافة الادارية,
<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=2997>
- mohamedqalyoubi.yolasite.com/resources/التفاوض.pdf

الملاحق

ملحق رقم (1) : قائمة بأسماء المحكمين.

ملحق رقم (2) : الاستبانة.

ملحق رقم (1)
أسماء المحكمين

رقم	الاسم	مكان العمل
1	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
2	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
3	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
4	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
5	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
6	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
7	د. عبد الله الهابيل	جامعة الأزهر
8	د. رامز بدير	جامعة الأزهر
9	د. مؤمن الحنجوري	جامعة الأزهر
10	د. شادي التلباني	جامعة الأزهر

ملحق رقم (2)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية .. غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة .. إدارة أعمال

الأخ الكريم .. الأخت الكريمة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة هي أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان :

"أثر استخدام أركان التفاوض من قبل مدراء المدارس في حل المشكلات

الإدارية المدرسية"

دراسة حالة

مدراء مدارس وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام المدراء لأركان التفاوض والمتمثلة في : أطراف التفاوض، والهدف من التفاوض، وقضية التفاوض، والرغبة في التفاوض، والإرادة، والإيمان بأهمية الحوار في حل المشكلات الإدارية التي تواجههم في المدارس.

لذا فإن إجاباتكم الكريمة على هذه الاستبانة تعتبر أساساً لاستكمال هذه الدراسة، وعليه يرجى التعاون من خلال الإجابة بعناية ومهنية من واقع معرفتكم الواسعة وخبرتكم الطويلة وآرائكم النيرة. وكلّ أمل أن تستحوذ هذه الاستبانة على اهتماماتكم وأن تلقى قبولكم وتعاونكم من خلال الإجابة عليها، كما إنني أؤكد لكم أن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني كل الشكر والاحترام

الباحثة

غدير حسن الجديلي

البيانات الشخصية :

ضع إشارة (x) في المكان المناسب :

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30- إلى أقل من 40 سنة
☐ من 40- إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- الحالة الاجتماعية :

☐ أعزب/عزباء ☐ متزوج/متزوجة ☐ مطلق/ة ☐ أرمل/ة

5- عدد سنوات الخبرة :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5- إلى أقل من 10 سنوات
☐ من 10- إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني : أركان التفاوض التي تؤثر في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية :

يرجى من سيادتكم وضع إشارة (×) تحت درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات

التالية :

الرقم	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق إطلاقاً
أولاً : أطراف التفاوض : ويمكن أن يكون التفاوض بين طرفين أو أكثر.						
-1	أستمع في المفاوضات مثلما أتكلم .					
-2	أقبل انتقادات الطرف المقابل لي.					
-3	ألاحظ التغيرات الجسدية للمتفاوضين وأعمل على تفسيرها.					
-4	أقوم بالرد على أي سلوك يزعجني من قبل أحد الأطراف المتفاوضة.					
-5	أنظر للمتفاوض معي على أنه شريك في المصلحة.					
-6	أتجنب التكلفة وأستخدم أسلوباً طبيعياً في التفاوض.					
-7	أستخدم نفوذي كمدير عندما أشعر بفشل المفاوضات.					
-8	لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها.					
-9	يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت للاستفادة بها في التفاوض.					
-10	أبذل جهدي لتسهيل عملية التفاوض وأبتعد عن السيطرة.					
-11	أناقش الخلافات التي يمكن أن تظهر في جلسة التفاوض بأمانة ويصدر رحب.					
ثانياً : قضية التفاوض : وهي تتمثل في الموضوع والحاجة من التفاوض.						
-1	أعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض .					
-2	أتجنب القضايا الصعبة ولا أقبل التفاوض فيها.					
-3	أعد معلومات كافية عن القضية التي سوف أتفاوض من أجلها.					
-4	أستخدم أسئلة كثيرة ومثيرة للكشف عن معلومات تخدم موضوع التفاوض.					
-5	أستطيع أخذ قراراتي خلال جلسة التفاوض دون الرجوع إلى رؤسائي.					
ثالثاً : الهدف من التفاوض : وهو ما نسعى لتحقيقه من التفاوض والتوصل إليه.						
-1	أجهز بعناية الهدف من التفاوض قبل البدء .					
-2	أحدد أهداف قصيرة الأجل وأهداف طويلة الأجل من التفاوض .					
-3	إذا لم أحقق كافة أهدافي من التفاوض أعتبر أن عملية التفاوض لم تنجح .					
-4	أعتقد أن نجاح الحوار بيني وبين الطرف المقابل يعني دائماً تحقيق الهدف من التفاوض .					
-5	أحدد الهدف بوضوح وأضع المعايير الواضحة لتقييم الأداء .					
-6	أبذل أقصى جهودي لكي يتحقق هدفي من الاجتماع والتفاوض.					
رابعاً : الإرادة : فتاعة المتفاوض بأن التفاوض هو الحل للوصول إلى الهدف وحل النزاع.						
-1	أحتفظ بهدوئي عند التعرض للضغط.					

2-	يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض لإثارة عواطفني.				
3-	لدي إرادة قوية في الوصول إلى حل وإنقاذ عملية التفاوض من الانحدار.				
4-	أمتلك القدرة على التفاوض مع الكثير من أنماط البشر.				
5-	أؤجل الحكم على الأمور وتقييمها إلى أن أنتهي من الاستماع .				
6-	أؤيد رأي المتفاوضين في حالة اقتناعي بصوابه.				
خامساً : الرغبة : رغبة الأطراف في الوصول إلى حلول مرضية.					
1-	لدي رغبة قوية دائماً للتفاوض لحل جميع مشكلاتي.				
2-	ألجأ للتفاوض عندما يكون موقعي ضعيف.				
3-	أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول إلى اتفاق.				
4-	أستمتع بإقناع الآخرين بوجهة نظري.				
5-	أحب الفوز دائماً ولا أقبل بفكرة الحلول الوسطى.				
سادساً : الإيمان بأهمية الحوار : الاعتقاد الجازم لدى أطراف التفاوض بأهمية الحوار والنقاش وتبادل الآراء من أجل الوصول إلى اتفاق مناسب للأطراف المتفاوضة.					
1-	أؤمن بأن التفاوض يعتبر أفضل الطرق لحل المشكلات.				
2-	أعمل جيداً على توصيل فكري بوضوح.				
3-	أسعى دائماً لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض.				
4-	أعمل جاهداً على خلق أجواء من الثقة والحوار بيني وبين أعضاء الطاقم التدريسي.				
5-	من خلال الحوار يمكنني الحصول على ما أريد.				
6-	أستطيع حل أي نزاع بيني وبين أي شخص في العمل من الحوار المباشر معه.				
7-	أشجع كل المناقشات والحوارات المناسبة خلال جلسة التفاوض.				

الجزء الثالث : المشكلات الإدارية المدرسية :

أواجه مشكلة في البنود التالية :

يرجى من سيادتكم وضع إشارة (X) تحت درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات

التالية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً : مشكلات مرتبطة بالمدير شخصياً :						
1-	تعدد المهام والواجبات الملقاة على عاتقي تشعرني بالعصبية.					
2-	تبنى الأسلوب الديكتاتوري في حل القضايا التي تواجه المدير .					
3-	ضعف كفايات مدير المدرسة في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا.					
4-	تحيز بعض المدرء لبعض المعلمين دون الآخر.					
5-	عدم وضوح تفسير بعض التعليمات الواردة من إدارة الوكالة يشعرني					

					بالارتباك.
					ثانياً : مشكلات تتعلق بالمعلمين :
					1- ضعف العلاقات بين العاملين في المدرسة.
					2- ضعف كفايات المعلمين العلمية في موادهم الدراسية.
					3- ضعف كفايات المعلمين في إدارة الصف.
					4- صراع المصالح بين أفراد الطاقم التعليمي وغياب العمل الجماعي.
					5- مشكلة المعلم غير الراغب في التدريس والدائم التذمر.
					6- ضعف الأداء لدى المعلمين كبار السن وكثرة تغيبهم.
					7- كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي.
					8- تفريغ بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي لحضور ورشات عمل أو دورات تدريبية.
					9- قلة استخدام الوسائل التعليمية من قبل المدرسين.
					10- ضعف أثر التدريب التربوي على المعلمين في المدرسة.
					ثالثاً : مشكلات تتعلق بأولياء الأمور :
					1- تدخل بعض أولياء أمور الطلاب في أمور لا تخصهم.
					2- عدم تجاوب أولياء أمور الطلاب مع المدرسة.
					3- ضعف الدور التربوي لأولياء الأمور في التعامل مع المشكلات الإدارية المدرسية.
					4- قلة متابعة أولياء الأمور لواجبات الطالب المنزلية.
					5- ضعف أداء الطالب الناتج عن سوء علاقته بأسرته.
					6- قلة مشاركة أولياء الأمور في البرامج التي تقيمها المدرسة.
					رابعاً : مشكلات تتعلق بالطالب :
					1- ضعف مهارات التعلم الأساسية لدى الطلاب.
					2- ضعف دافعية الطالب نحو التعلم.
					3- ضعف العلاقات بين الطلاب ومعلميهم.
					4- سوء السلوك الصادر من الطلاب داخل المدرسة.
					5- ضعف وعي الطلاب بالأنظمة واللوائح المتعلقة بهم.
					6- التغيب المتكرر لكثير من الطلاب بدون مبررات مقنعة.

جزاكم الله خيرا
ودمتم ذخرا للوطن

الباحثة
غدير حسن الجديلي