المملكـــة العربية السعوديـــة
وزارة التعليـم العـالـي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

أساليب ومهارات التفاوض لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية بتعليم العاصمة المقدسة

(دراسة ميدانية)

إعداد الطالب
محمد بن علي بن سعيد الزهراني

إشراف الدكتور
رمضان بن أحمد عيد

دراسة مقدمة إلى الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

العام الدراسي ١٤٢٧هـ

١٠

ملخص الدراسة

اسم الباحث : محمد بن علي بن سعيد الزهراني

عنوان الدراسة : أساليب ومهارات التفاوض لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية بتعليم العاصمة المقدسة .

أهداف الدراسة :

١- التعرف على درجة ممارسة مدير ومعلمو المدرسة الثانوية بالعاصمة المقدسة لأساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية.

٢- تحديد أهم أساليب التفاوض الفاعلة لإنجاح الاجتماعات المدرسية .

٣- التعرف على درجة ممارسة مدير ومعلمو المدرسة الثانوية بالعاصمة المقدسة لمهارات التفاوض في الاجتماعات المدرسية.

٤- تحديد الفروق الإحصائية لوجهات نظر كل من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة .

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المرحلة الثانوية للبنين بالعاصمة المقدسة دون قراها .

الأساليب الإحصائية المستخدمة : تم استخدام أسلوب تحليل التكرارات (ك) والنسب المئوية (٪) و المتوسط واختبار (ت) T- Test وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

نتائج الدراسة : كانت أهم النتائج كالتالي :

١- استجابة عينة الدراسة حول الممارسة السلوكية لجميع المهارات التفاوضية الثمانية (لمهارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات ،الاتصال وتبادل المعلومات، المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض ، اتخاذ القرار التفاوضي ، اليقظة والتركيز ، المناورة والتكتيك، الاستماع ، الاتصال) هي بدرجة غالبا .

٢- استجابة عينة الدراسة حول الممارسة السلوكية لجميع الأساليب التفاوضية الثلاثة (أسلوب التعاون أو التشارك ، أسلوب التوفيق أو الحل الوسط هي بدرجة غالبا ، أسلوب المنافسة) هي بدرجة غالبا .

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين في مهارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات ومهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض ومهارة اتخاذ القرار التفاوضي ومهارة المناورة والتكتيك ومهارة الاستماع . و توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المعلمين في مهارة تبادل المعلومات ومهارة اليقظة والتركيز مهارة الاتصال.

توصيات الدراسة: حيث أن التوصيات تنبثق من نتائج الدراسة لذا يوصي الباحث بما يلي :

١- التأكيد على أجادة مديري المدارس لأسلوب التوفيق (الحل الوسط) أثناء عملية التفاوض .

٢- التأكيد على أجادة المعلمين لأسلوب المنافسة أثناء عملية التفاوض.

٣- أهمية تدريب مديري المدارس لاكتساب المهارات اللازمة في تبادل المعلومات مهارة اليقظة والتركيز والاتصال أثناء عملية التفاوض.

٤- أهمية تدريب المعلمين لاكتساب المهارات اللازمة في جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات والمعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض واتخاذ القرار التفاوضي و المناورة والتكتيك والاستماع أثناء عملية التفاوض .

Abstract

Title : *way and skills of negotiation for secondary school principals and teacher in school meetings in Makkah educational Zone.*

By : Mohammad Ben Ali Ben Said Al-Zahrani

Objectives :

1- To identify to what extent secondary school principals and teachers can negotiate in school meetings.
2- To identify the effective ways of negotiations in success ful school meetings.
3- To identify to what extent secondary school principals and teachers in Makkah educational zone can practise negotiation skills in school meetings.
4- To identify the statistical differences of the own point of view of secondary school principals and teachers in Makkah Educational zone.

Methodology : The analytic descriptive methodology was used in this research .

Sample : All secondary school principals and teacher in Makkah City not in villages.

Stalistical methods : Repetition analysis, percentages, averages. T-Test, and ANOVA.

Results :

1- The sample responded to the research about Behavioral practices of all negotiation skills (eight skills). These skills are : Data collection, analyzing and using information, communication and information exchange, related to negotiation vegetative decision making, attention and concentration, maneuver and tactics, listening, and communication.
2- Subjects responded to behavioral practive of the three negotiative methods : Cooperation and sharing, reconciliation, competition in high rate.
3- There are differences with statistical denotation ant level (0.01) between princals own point of view and that of teachers for principals in the skill of collecting data, analyzing and using information, the skill of mull knowledge related to regotiation, the skill in making negotiative decision, the skill of maneuver and tactics and the skill of listening. There are also differences with statistical denotation at level (0.01) between principals own point of view and that of teachers for teachers in the skill of in formation exchange, the skill of attention and concentrate and the skill of communication.

Recommendations :

1- School principals must perfect the way of reconciliation (compromise) during negotiation process .
2- Teachers must perfect the skill of competition in negotiation .
3- Principals should get enough training to acquire the important skills of information exchange, attention and concentration and communication in negotiation process.
4- Teachers should get enough training to acquire the skill s of collecting data, analyzing and using information and multi knowledge related to negotiation and making negotiative decision, maneuver and tactics and listening during negotiation.

Suggestions :

1- To mplement these recommendations in reality concerning secondary school principals and reachers' practices in Makka educational zone, the researcher suggests the following :
   a. Holding training courses to help school principls and teachers acquire the important skills need to perfect ways of negotiation in school meetings.
   b. To hold a conf-erence or a forum to discuss reasons of the obsence of effect of certificate variable, preparation variable, and experience variable, and experience bariable on practicing skilled negotiation in school meetings.

To perform similar study on other educational stages to excamire the skills c. of negotiation in school meetings.

الإهـــــداء

إلى **والدي الكريمين اللذين هما سبب وجودي** في **هذه الحياة بعـد الله سبحانه وتعالى.**

إلى **زوجتي العزيزة التي تحملت معاناة دراستي وساعدتني** في **نجـاح هـذا العمل.**

إلى **أبنائي سـعود، وإيمـان ، وإبـراهيم حفظهـم الله وأصلحهم.**

إلى **كل زميل وصديق ساعدني** في **إخراج هذا العمل سـواءً بمساهمة علمية أو دعاء بالتوفيق ،**

إلى **كل قارئ وباحث علم ، أهدي هذه الرسالة .**

الباحث

شكر وتقدير

قال الله تعالى :{ **رب أوزعني أنْ أشكُر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأنْ أعملَ صـالحا ترضـاه وأدخِلني برحمتك في عِبادِك الصالِحين** }.

يتقدم الباحث بعد شكر الله تعالى والثناء عليه بما هو أهل له ، بشكر كل من كان سبباً في إتمام هذه الدراسة عملاً بقوله صلى الله عليه وسلم : (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) .

وما كان لهذه الدراسة أن تتم لولا توفيق الله أولاً ، ثم جهود أولئك الرجال الذين يعملون ليلاً ونهاراً لتؤدي الجامعة رسالتها على أكمل وجه ، وعلى رأسهم معلى مدير الجامعة الأستاذ الدكتور /ناصر ابن عبد الله الصالح، وسعادة عميد الدراسات العليا بالجامعة الدكتور / ثامر الحربي ، وسعادة عميد كلية التربية الدكتور / زهير بن محمد الكاظمي ،وسعادة الدكتور / دخيل الله الدهماني وكيل كلية التربية للدراسات العليا ، وسعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط الدكتور / محمد بن معيض الوذيناني وأعضاء قسمه ، . فإليهم أقدم شكري وتقديري .

واعترافاً بالجميل لأهله فإنني أخص بالشكر والتقدير سعادة الدكتور / رمضان بن أحمد عيد – المشرف على هذه الرسالة – الذي غمرني بكرمه وحلمه وأعطى من وقته وجهده وعلمه الشيء الكثير ، مما كان له أكبر الأثر في إنجاز هذه الدراسة ، فجزاه الله عني خير الجزاء .

وكما أتقدم بجزيل الشكر لكل من الدكتور / مسعود القرشي والدكتور / محمد المنشي ، اللذين تفضلا بمناقشة خطة هذه الدراسة وتحكيمها ، ولم يبخلا علي بالنصح والتوجيه .

ولسعادة الدكتور / أسعد مكاوي المرشد الأكاديمي لطلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط جزيل الشكر وعظيم الامتنان .

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى سعادة الدكتور / محمد بن معيض الوذيناني ، وسعادة الدكتور / حمزة بن عبد الله عقيل ، اللذين تفضلا بقبول مناقشة هذه الدراسة .

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة مدير عام التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين) وكذلك مديري ومعلمي المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة .

وأخيراً أوجه شكري وتقديري إلى جميع الإخوة والأصدقاء والزملاء وأخص بالشكر أخي وصديقي وزميلي الأستاذ / أحمد بن بخيت الزهراني . وكل من مد يد العون ولم يتسع المجال لذكرهم لا أملك لهم جزاءً إلا خالص الدعاء بأن يجزل الله لهم الأجر والمثوبة ، فجزاهم الله عني خير الجزاء .

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم ، إنه ولي ذلك والقادر عليه .

الباحث

محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
- فهرس المحتويات	أ
- فهرس الأشكال :	أ
- شكل رقم (١)	١٣
- شكل رقم (٢)	١٥
فهرس الجداول	ج
- ﴿ الفصل الأول ﴾	١
-	١
- مقدمة	٣
- مشكلة الدراسة	٥
- حدود الدراسة	٦
- أهداف الدراسة	٦
- أهمية الدراسة	٧
- مصطلحات الدراسة	٩
﴿ الفصل الثاني ﴾	
- أدبيات الدراسة	
- أولاً : الإطار النظري :	١٠
- المبحث الأول : التفاوض .	١٠
- مدخل إلى التفاوض .	١٠
- مفهوم التفاوض .	١١
- هدف عملية التفاوض	١٣
- خطوات التفاوض وتكتيكاته .	١٣
- خصائص عملية التفاوض .	١٦
المبحث الثاني : الاجتماعات المدرسية :	١٨
- مفهوم الاجتماعات	١٨
أهمية الاجتماعات المدرسة	١٩
- الاجتماعات المدرسية واتخاذ القرارات .	٢٢
- متابعة وتقويم الاجتماعات المدرسية.	٢٤
- المبحث الثالث : أساليب ومهارات التفاوض الاجتماعات المدرسية.	٢٥
- أساليب التفاوض في الاجتماعات.	٢٦
- المهارات التفاوضية الأساسية .	٢٩
- ثانياً : الدراسات السابقة :	٣٥
- الدراسات العربية المتعلقة بالتفاوض	٣٥
- الدراسات العربية المتعلقة بالاجتماعات .	٣٧
-	٤٠
-	٤١

- ﴿ الفصل الثالث ﴾
- منهج وإجراءات الدراسة
- منهج الدراسة ٤٢
- مجتمع الدراسة ٤٢
- عينة الدراسة ٤٥
- بناء الاستبانة ٥٠
- الأساليب الإحصائية ٥١
- ٥٢
- ﴿ الفصل الرابع ﴾
- عرض ومناقشة النتائج ٥٢
- إجابة السؤال الأول ٥٨
إجابة السؤال الثاني ٦٣
- إجابة السؤال الثالث ٧٢
إجابة السؤال الرابع
- إجابة السؤال الخامس ٧٩
- ٩٦
- ﴿ الفصل الخامس ﴾
- ملخص النتائج ٩٧
التوصيات والمقترحات ٩٨
ملخص النتائج ١٠٠
التوصيات والمقترحات ١٠١
قائمة المراجع .
الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجداول	الصفحة
١	وصف عينة الدراسة من حيث العمل الحالي	٤٣
٢	وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي	٤٣
٣	وصف عينة الدراسة من حيث نوع الإعداد	٤٤
٤	وصف عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة	٤٤
٥	حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	٥٠
٦	استجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أسلوب التعاون أو التشارك	٥٣
٧	استجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أسلوب التوفيق أو الحل الوسط	٥٩
٨	استجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أسلوب المنافسة	٦٣
٩	الفرق بين الأساليب التفاوضية من حيث وجهة نظر عينة الدراسة (مديرون – معلمون)	٧٣
١٠	تحليل التباين الأحادي للأساليب التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة (المؤهل) .	٧٥
١١	الفرق بين أساليب التفاوض من حيث وجهة نظر عينة الدراسة (تربوي – غير تربوي) .	٧٦
١٢	تحليل التباين الأحادي للأساليب التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة (وفقا لسنوات الخبرة) .	٧٧
١٣	الفرق بين الأساليب التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة (مديرون – معلمون) .	٧٩
١٤	تحليل التباين الأحادي للمهارات التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة وفقا للمؤهل.	٨٤
١٥	الفرق بين المهارات التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة وفقا لنوع الإعداد (تربوي – غير تربوي)	٨٧
١٦	تحليل التباين الأحادي للمهارات التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	٩٢

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة :

يقول الله تعالى : ﴿ وقُل اعملُوا فَسيرى اللّه عملَكُم ورسولُه والْمؤمِنونَ وستردونَ إِلى عالِمِ الْغيبِ والشهادةِ فَينبئُكُم بِما كُنتم تعملُونَ ﴾ ١٠٥ التوبة.

تشير الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة إلى الاهتمام المتزايد من قِبل المؤسسات على اختلاف أنواعها بأهمية الاجتماعات " ويقصد بها اللقاء بين أكثر من فرد في مكـان محدد وزمان محدد للتداول والتشاور وتبادل الرأي حول موضوع أو مشكلة بغرض تحليلها واتخاذ قرار بشأنـها " زيدان (١٩٩٧م ،ص٨) وتتضح تلك الأهميـة في تطوير المؤسسة وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف .

وتبرز الاجتماعات المدرسية التي تكون بين مدير المدرسة وبـين المعلمـين ؛ لتبـادل الآراء ، والتشاور حول قضايا المدرسة خاصةً والتربية والتعليم على وجـه العموم ،للوصول إلى قرارات سليمة تحقق المصالح المـشتركة والأهـداف التربويـة المنشودة . وهي اجتماعات تكتسب أهميتها من أهمية الإدارة التعليمية إذ أن الإدارة المدرسية شكلٌ من أشكالها وصورةٌ مصغرة لتنظيماتها والمنفذ للخطط الـتي تـضعها والأهداف التي تحددها في ضوء سياستها المرسومة .

وانطلاقاً من ذلك فإن الإدارة المدرسية تعتمد علـى الاجتماعـات في تحقـيق أهدافها المنشودة ، حيث يتم من خلال تلك الاجتماعات المدرسية مناقشة كل مـا يتعلق بالعملية التعليمية داخل المدرسة وهي أهداف قد تتفق أو تختلف مع أهـداف كل فرد مشارك فيها ؛ مما قد ينتج عنه خلاف بين الأطـراف المـشاركة في ذلـك الاجتماع ، الأمر الذي يؤدي إلى عدم اتخاذ قرارات أكثر موضوعية ، أو تعطيل اتخاذ بعض القرارات الأخرى .

حيث يتضح ذلك في المرحلة الثانوية بصفة خاصة باعتبارها مرحلة متقدمة ، لها تأثير في تحسين أداء المدير عند إدارة الاجتماعات المدرسية ، ولها تأثير كذلك على آراء المعلمين ، بالإضافة إلى أن استخدام أساليب و مهارات التفاوض يسهم في حل كثير من اختلاف وجهات النظر ويتضح ذلك خلال الاجتماعات المدرسية في المرحلة الثانوية.

ومن هنا تبرز أهمية التفاوض "ويقصد به : موقف تعبيري حركي 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 ، في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه غيرهم " الخضيري (١٩٩٣م ،ص ٢٥).

كما تبرز تلك الأهمية في حل كثير من الخلافات والوصول إلى اتفاق مرض بين الأطراف المشاركة والمعنية بالأمر . وإلى عهد قريب لم يكن موضوع التفاوض يلقى الاهتمام الكافي من قِبل الأكاديميين ،حيث اقتصرت الكتابات – وهي قليلة في هذا الموضوع - على الممارسين والمستشارين ، وقد بدأ اهتمام الأكاديميين في الازدياد - ولاسيما المختصين منهم في علوم الإدارة- في السنوات الأخيرة حيث أصبح أن الكثير من تعاملات الشركات والمؤسسات مع عملائها ووكلائها وحلفائها تخضع للتفاوض .

وللوصول إلى حلول تستوعب اختلاف وجهات نظر المشاركين في تلك الاجتماعات بصفة عامة والاجتماعات المدرسية على وجه الخصوص من جهة ، ومن جهة أخرى اختلاف تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة (المدرسة) ، لذا كانت الحاجة إلى توفر مهارات تفاوضية لدى الأطراف المشاركة في الاجتماعات المدرسية .وعلى الرغم من طول المدة التي يتطلبها النجاح في اكتساب مهارة التفاوض إلا أن هذه الظاهرة قد تطورت في العصر الحديث لتصبح شكلاً رئيساً أو صيغة أساسية من صيغ اتخاذ القرار توفيق (١٩٩٨م ، ص١٥) .

ويذكر العالي وأحمد (١٩٩٦م ، ص ١٨٩)" أن العديد من الدراسات أكدت على أهمية مميزات المفاوض الناجح في محصلة التفاوض النهائي . لكن هذه المميزات لم تدرس بما فيه الكفاية ، على الأقل في منطقتنا ".

وقد كان ذلك دافعاً قوياً للباحث إلى معرفة المهارات التفاوضية اللازمة للأطراف المشاركة في تلك الاجتماعات ودور تلك المهارات التفاوضية في تقديم الحلول المناسبة لرأب صدع الخلافات بين المشاركين بغية الوصول إلى قرارات رشيدة ترضي جميع الأطراف من أجل خدمة المؤسسة المعنية . ومعرفة أهم أساليب التفاوض الفاعلة لإنجاح الاجتماعات المدرسية .

مشكلة الدراسة :

تعد الاجتماعات المدرسية وسيلة هامة من وسائل الاتصال في مجال الإدارة المدرسية ، وقد كثرت الدراسات وتعددت البحوث حول موضوع الاجتماعات ، إلا أن أغلبها اقتصر على موضوعات ذات صبغة عامة ، مثل حث المشاركين على التفاعل في تلك الاجتماعات ، أو التصرفات السلوكية للمدير والمعلمين أثناء الاجتماع ، أو موقف المعلمين منها .

ومع ما تطرقت إليه بعض الدراسات إلى موضوعات تبحث واقع تلك الاجتماعات من حيث ما يدور فيها بالفعل ، من مثل دور المدير ومدى مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار واتخاذه ، فإن بعض الدراسات تشير إلى "جزم المعلمين بأنهم لم يسهموا إسهاماً فعالاً أو يضيفوا شيئاً ذا بال إلى عملية صنع القرارات التي تنتهي إليها تلك الاجتماعات وأنها اجتماعات يسيطر عليها المدير" درباس (١٩٩٤م ، ص١٧٤).

ومن هنا ينشأ الخلاف حول بعض القضايا المطروحة للنقاش خلال الاجتماعات المدرسية إما لاختلاف أهداف المشاركين فيما بينهم ، وإما لاختلاف أهدافهم مع أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها (المدرسة) .ويرى عيد (٤٣ ،١٩٩٧م) أن الصراع ليس طبيعياً فقط ، وإنما قد يكون ضرورياً أحياناً أو محركاً للإبداع والتغيير ، و من أهم أسباب حدوث الصراع تعارض الأهداف والتناقض بين

أنماط السلوك العادية أو المفضلة للأفراد من ناحية ، والنمط السلوكي الذي يفـضله التنظيم من أجل تحقيق أهدافه من ناحية أخرى . أما الهدف الحقيقي من اتخاذ مبـدأ التفاوض في مواجهة المشاكل والوصول الى المصلحة المشتركة فهـو تحـسين الأداء والحصول على الفائدة العظمى من العمليات الإدارية والتربوية في المؤسسة المدرسية .

من خلال اطلاع الباحث على بعض محاضر الاجتماعات المدرسية بالمرحلة الثانوية يتضح أن الأساليب والمهارات التفاوضية التي يستخدمها الأطراف المشاركون في تلك الاجتماعات هي الطريق الأفضل والأسلم لحل تلك الخلافـات وذلك الصراع حتى تكون تلك الاجتماعات فاعلة ومن ثم يتم التوصل إلى قرارات رشيدة وأكثر صـواباً وتكون مرضية للجميع .

لـذا فإن الباحث سوف يتناول في هذه الدراسة مهارات أساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية بالتعليم الثانوي بالعاصمة المقدسة .

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما درجة ممارسة مهارات أساليب التفاوض لدى المديرين والمعلمـين للمرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية بالعاصمة المقدسة ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية :

١- ما درجة ممارسة مهارات أسلوب التعاون المشترك للتفاوض لدى مدير المدرسة بالمرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو ومعلمو المـدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة ؟

٢- ما درجة ممارسة مهارات أسلوب التوفيق (الحل الوسط)التفاوضي لدى مدير المدرسة بالمرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو ومعلمـو المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة ؟

٣- ما درجة ممارسة مهارات أسلوب المنافسة التفاوضي لدى مـدير المدرسـة بالمرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو ومعلمو المـدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة ؟

٤- هل توجد هناك فروق بين ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول أساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية بالتعليم الثانوي بالعاصمة المقدسة نظراً للمسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، نوع الإعداد ، سنوات الخبرة ؟

٥- هل توجد هناك فروق بين ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مهارات أساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية بالتعليم الثانوي بالعاصمة المقدسة نظراً للمسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، نوع الإعداد ، سنوات الخبرة ؟

حدود الدراسة : وتشمل ما يلي :

الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على تناول أساليب و مهارات التفاوض لدى المديرين والمعلمين للمرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية بالعاصمة المقدسة من حيث :

* التعرف على درجة ممارسة مدير ومعلمو المدرسة الثانوية لأساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة .

* التعرف على درجة ممارسة مهارات التفاوض لدى مدير ومعلمو المدرسة في المرحلة الثانوية كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة.

الحدود الزمانية :

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من عام ١٤٢١هـ

الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على المديرين وعلى وعينة عشوائية من المعلمين بواقع ٢٠% من معلمين كل مدرسة من مدارس المرحلة الثانوية للبنين المرحلة بالعاصمة المقدسة دون قراها .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

١- التعرف على درجة ممارسة مدير ومعلمو المدرسة الثانوية بالعاصمة المقدسة لأساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية.

٢- تحديد أهم أساليب التفاوض الفاعلة لإنجاح الاجتماعات المدرسية .

٣- التعرف على درجة ممارسة مدير ومعلمو المدرسة الثانوية بالعاصمة المقدسة لمهارات التفاوض في الاجتماعات المدرسية.

٤- تحديد الفروق الإحصائية لوجهات نظر كل من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة .

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية التفاوض" الذي أصبح صفة ملازمة لضروريات الحياة ليس فقط للأفراد ولكن أيضاً للدول والحكومات" الخضيري (١٩٩٣م، ص١٩) ، وذلك خلال الاجتماعات التي تعقد . فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها. ويستمد التفاوض أهميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

- وتبرز أهمية الأساليب والمهارات التفاوضية لدى الأطراف المشاركة في تلك الاجتماعات حيث تسهم في حل كثير من الخلافات إذ إن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون تتويجاً كاملاً لهذه المراحل فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل..

- كما تتضح أهمية هذه الدراسة في أنها تسهم في إثراء المكتبة العربية بالدراسات التحليلية التي تجمع أساليب و مهارات التفاوض في الاجتماعات المدرسية ،

حيث ذكر الطيب (ص ٢٤٠)" أن هناك ندرة في هذا النوع من الدراسات بالمكتبة العربية ".

وبما أن الاجتماعات المدرسية أحد أنواع الاجتماعات فإن هذه الدراسة تسعى إلى بيان أهمية استخدام الأساليب و المهارات التفاوضية اللازمـة في الاجتماعـات المدرسية لحل الخلافات التي تظهر أثناء تلك الاجتماعات نتيجة اخـتلاف وجهـات النظر بين أطرافها بسبب تباين الآراء فيما بينهم .

مصطلحات الدراسة :

أ) المهارة :

يعرف كنعان (١٩٨٢م، ص٢٩٧) المهارة " بأنها القدرة على القيام بعمل من الأعمال يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهـد ووقت ".

ويقصد بها في هذه الدراسة قدرة مدير المدرسة والمعلمين علـى إدارة الحـوار والمناقشة أثناء الاجتماعات المدرسية بأسلوب يتسم بالدقة والوضوح والإقناع .

ب) الأسلوب :

يعرف ابن خلدون الأسلوب في المقدمة فيقول: (إنه عبارة عن المنوال الذي تنسج فيه التراكيب أو القالب الذي يفرغ فيه) ويقول ابن منظور في اللسان: (يقال للسطر من النخيل وكل طريق ممتد فهو أسلوب، فالأسلوب هو الطريق والوجه والمذهب).

ويقصد به في هذه الدراسة : الطريقة التي يندرج تحتها مجموعة مهارات تفاوضية .

ج) التفاوض (المفاوضات) :

يرى كين (١٩٩٨م ،ص١٩) أن التفاوض هو عبارة عن : " عملية يتم مـن خلالها الوصول إلى حد مقبول من المواءمة بين الرؤى المثالية للأطراف ومـا يمكـن تحقيقه بالفعل في أرض الواقع " .

ويعرف أبو فحف (١٩٨٩، ص٣) التفاوض بأنه : " منافشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة ، وتستهدف التوصل إلى اتفاق مرض يسهم في تحقيق الأهداف ، وقد يتم بأسلوب مباشر أو غير مباشر "

ويرى نيرنبرج (١٩٩٨، ص ١٨): " أنه لا يوجد شيء يمكن أن يكون أسهل في تعريفه أو أوسع في نطاقه من التفاوض . إن كل رغبة تتطلب إشباعاً ، وكل حاجة لابد من تلبيتها هي مناسبة محتملة لكي يبدأ الناس من خلالها عملية التفاوض . وكلما تبادل الأشخاص الأفكار بنية تغيير العلاقات ، وكلما اجتمعوا للاتفاق على أمور محل اختلاف ، فإنهم يتفاوضون " .

ويقصد به في هذه الدراسة كل ما يجري بين مدير المدرسة وبين المدرسين أثناء الاجتماعات المدرسية من حوار ومنافشة وتبادل مقترحات حول موضوع معين أو مشكلة قائمة ، بغرض تسوية الخلافات وتحقيق المصالح المشتركة بما يرضي جميع الأطراف .

د) الاجتماعات المدرسية :

يعرف أبو شيخه (١٩٨٢م،ص١٣) الاجتماعات بأنها عبارة عن " عدد من الأفراد قد يكون اثنين أو أكثر ، وقد يصل إلى المئات كما هو الحال في المؤتمرات ، يرتبطون جميعاً فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة ، ويجتمعون معاً لمناقشة موضوع مشترك ، من أجل الوصول إلى قرارات معينة حول هذا الموضوع".

ويقصد بها في هذه الدراسة ذلك اللقاء المحدد بمكان وزمان ، والذي يكون بين مدير المدرسة وبين المدرسين ، لتبادل الآراء ، والتشاور حول قضايا المدرسة خاصةً والتربية والتعليم على وجه العموم ،للوصول إلى قرارات سليمة تحقق المصالح المشتركة والأهداف التربوية المنشودة .

الفصل الثاني
أدبيات الدراسة

أولاً : الإطار النظري

ثانياً : الدراسات السابقة

الفصل الثاني
أدبيات الدراسة

أولاً : الإطار النظري

يشتمل الإطار النظري على ثلاثة مباحث هي : المبحث الأول عن التفاوض ،والمبحث الثاني عن الاجتماعات المدرسية ، والمبحث الثالث عن مهارات التفاوض في الاجتماعات المدرسية .

وسيتم التفصيل لكل مبحث على النحو التالي بدءاً بمحث التفاوض :

المبحث الأول : التفاوض

يتناول هذا المبحث الجوانب التالية :مدخل إلى التفاوض ، مفهوم التفاوض ، خطوات عملية التفاوض ،خصائص عملية التفاوض ، الخصائص الموضوعية والشخصية للمفاوض ،هدف عملية التفاوض .

مدخل إلى التفاوض

مر علم التفاوض بثلاث مراحل متتابعة حتى اكتمل الإطار النظري العام الذي أمكن الارتكان إليه في الإشارة إلى هذا العلم باعتباره علماً متكاملاً قائماً بذاته وإن كانت تربطه بالعلوم الاجتماعية الأخرى علاقات وطيدة وصلاة قوية تقوم على الأخذ والعطاء والتفاعل والبناء . وتلك المراحل هي : الخضيري(١٩٩٣م ، ص ص ١٣، ١٥)

- مرحلة الفن أو ما يطلق عليه فن التفاوض ، وهي أسبق المراحل جميعها وأقدمها، وتنصرف إلى الأسلوب و التكتيك والمهارات التفاوضية التي اكتشفها الإنسان ومارسها في محاوراته ومفاوضاته ومعاملاته مع الآخرين ، منذ بدء الخليقة حتى الآن .

- أما مرحلة الأدب التفاوضي فإنها تنصرف إلى عملية التعبير الأدبي سواء بالكلمة أو بالرمز عن العملية التفاوضية ، وقد بدأت هذه المرحلة عندما اكتشف الإنسان الكتابة ، حيث جاء ظهور الأدب التفاوضي متأخراً بعض الشيء خاصة وأن التفاوض وفقاً لمناهجه وأساليبه العلمية على هذا النطاق لم يكن يمارسه إلا الخاصة . وقد ذهب

البعض إلى أن الإنسان منذ ميلاده حتى لحاقه بخالقه ، هو في سلسلة دائمـة متتابعـة الحلقات من المواقف التفاوضية .وأما المرحلة الثالثة أي - مرحلة علم التفـاوض وهي مرحلة تقوم على تنظير المباديء التفاوضية أو المرحلة التي يتعين الوصـول إلى قوانين علمية يمكن تطبيقها ، فهي مرحلة حديثة جداً لا يزال هناك جـدل واسـع مستمر حولها ونقاش محتدم بين أصحاب الرأي القائل بأن التفـاوض فـن ،وبـين أصحاب الرأي بالأدب التفاوضي وبين رواد العلمية في التفاوض.

مفهـوم التفاوض :

- تتضمن كلمة " مفاوضات " باللغة العربية جانبي الأخذ والعطـاء ، وتعـني باللغة الإنجليزية " العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما " أبـو شـيخه (١٩٩٧م ، ص ١٣) .ويثبت لسان العرب ، في مادة " قَوض " أن كلمة مفاوضات تعني " المـساومة والمشاركة والأخذ والعطاء ، كأن كل واحد رد ما عنده إلى صاحبه " . ويعـود أصل كلمة يفاوض في اللغـة الإنجليزيـة NEGOTIATE إلى الكلمـة اللاتينيـة NEGOTIUME ، وهي كلمة مركبة من جزأين : NEG بمعنى عـدم NOT والجـزء الثاني OTIUME بمعنى الراحة EASE ، فيكون المعنى الضمني أن عمليـة التفـاوض تتسم بالتوتر أو عدم الراحة إلى حين التوصـل إلى اتفـاق الطيـب (١٩٩٤م ، ص٢٤٠) .
- ويذكر أبو شيخه (١٩٩٧م ، ص ص١٣ ١٤) أن للمفاوضات تعريفـات كثيرة منها أنه يعني :
- عملية يحاول أطراف النـزاع من خلالها حل النـزاع والتوصل إلى اتفاق .
- أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ، ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة .
- موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا ، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر ، واستخدام جميع
- أساليب الإقناع للمحافظة على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة ،

في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير .

- عملية تجري بين متفاوضين أو أكثر ، وتأخذ شكلاً رسمياً ، بهـدف التوصـل إلى اتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع .
- كما عرض الطيب(١٩٩٤م ، ص٢٤١) تعريفات تبرز الاهتمام المتزايد مـن قبل الدارسين والممارسين لاستكشاف المحـاور الرئيسة لعملية التفاوض ، ومـن تلك التعريفات :
- التفاوض عملية لحل الصراع بين طرفين أو عدة أطـراف ، شـريطة أن يكـون الطرفان أو الأطراف المعنية لديها الرغبة في تعديل مطالباتها بغية التوصل إلى حل مشترك ومقبول من الأطراف المعنية .
- المفاوضات هي عملية تفاعل بين أطراف متنازعة ، بهدف التوصل إلى قرار مشترك وشروط للاتفاق بشأن القضايا المشتركة .
- التفاوض هو المناقشة أو الحوار بين طرفين أو عدة أطراف ، بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضايا تفصل بينهم ، وفي وضع لا يتأتى لأحد الأطراف القوة أو الرغبة في استعمال القوة لتحقيق ما يطلب .

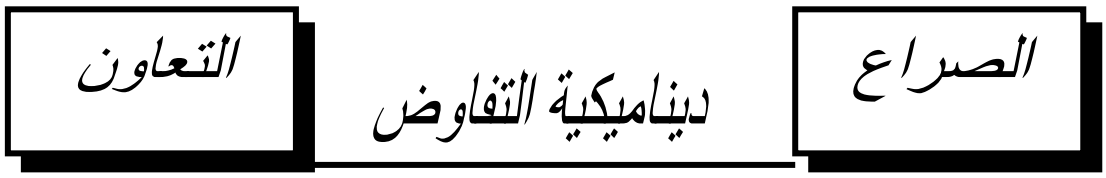
وعليه فإن المفاوضة تعني فيما تعنيه أنها عملية نحاول من خلالها الوصول إلى أسس وشروط تتعلق بما نريد أن نحصل عليه من الآخرين وما يحصلون عليه منا . ويتجسد فعل المفاوضة ضمنياً في هذه المقولة :" إعطني بعض ما أريد لكي أعطيك بعضاً مما تريد" كين (١٩٩٨م ، ص ١٩) .

ويظهر من التعريفات السابقة أن التفوض عملية تتم بين شخصين أو أكثر ويكون هناك اتفاق على أشياء محددة .

هدف عملية التفاوض:

لقد اتضح أن الوسائل التقليدية لتسوية الخلافات وحل المنازعات لا تحقق الهدف المطلوب ، ولذلك أصبحت المفاوضات من أهم الأنشطة الفعلة لتـسوية الخلافـات والصراعات .

ويذكر توفيق (١٩٩٨م ، ص ١٧) أن المفاوضات تهدف إلى زيادة الفهم المشترك والتعاون بين الأطراف، كمايهدف التفاوض كذلك إلى تضييق هوة الخلاف بين أهداف طرفي التفاوض وتظهر الحاجة إلى التفاوض عندما تكون هناك أهداف مشتركة لطرفي الخلاف غير أن مصالح واهتمامات هذه الأطراف تكون متعارضة .
وتبدو كمية الصراع والتوتر والقلق النفسي الذي يفصل بين التعاون من جهة والصراع من جهة أخرى تبدو أمراً أساسياً لنجاح عملية التفاوض حيث يمثل ديناميكية التفاوض كما يصورها الشكل التالي :شكل رقم (١)



خطوات التفاوض وتكتيكاته:
هناك خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها حتى تتحقق الأهداف التي يرغب أطراف التفاوض في التوصل إليها . ويمكن إيجاز تلك الخطوات فيما يلي : الخضيري (١٩٩٣م ، ص ١٤٧)
* الخطوة الأولى : تحديد وتشخيص القضية التفاوضية ، ومعرفة كافة عناصرها ، وعواملها المتغيرة ، ومرتكزاتها الثابتة وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم ، كما يتعين تحديد نقاط الالتقاء والفهم المشترك بين طرفي التفاوض ، ويتم كذلك توضيح نقاط الاختلاف بين الأطراف المتفاوضة وأبعاد كل منها .
* الخطوة الثانية : تهيئة المناخ للتفاوض ،حيث يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبديء عنه .
* الخطوة الثالثة : قبول الخصم للتفاوض ، وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض حيث يكون نتيجة للضغط التفاوضي الذي تم أثناء عملية تهيئة المناخ للتفاوض أن يستجيب الطرف الآخر .

* الخطوة الرابعة : التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً ،وتتـضمن هذه الخطوة مجموعة من الإجراءات التنفيذية الأساسية ، ومنها :

اختيار أعضاء فريق التفاوض ، ووضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيـار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة ،والاتفاق على أجندة المفاوضـات وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بـشأنها مـع اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صـالحاً ومناسباً للجلـسات التفاوضية .

* الخطوة الخامسة : بدء جلسات التفاوض الفعلية ، وتشمل العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض بدونها وهي:

اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة ، و الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة (المستندات والبيانات والحجج والأسانيد) ، وممارسة الضغوط التفاوضية ، وتشمل عوامل : الوقت – التكلفة – الجهد – عدم الوصول إلى نتيجة – الضغط النفسي ، بالإضافة إلى تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطـ ـار الخطـوط العريضة لعملية التفاوض .

* الخطوة السادسة : الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه .

أما فيما يتعلق بتكتيكات التفاوض فإنها تتعدد وتختلف بتعدد المواقـف التفاوضـية واختلافها وبتعدد المؤثرات الداخلة في عملية التفاوض . ويمكن فيما يـلي عـرض أهم هذه التكتيكات :

كسب الثقة والاحترام المتبادل .- عكس الاتجاهات وتغيير المواقف . - المناورة .

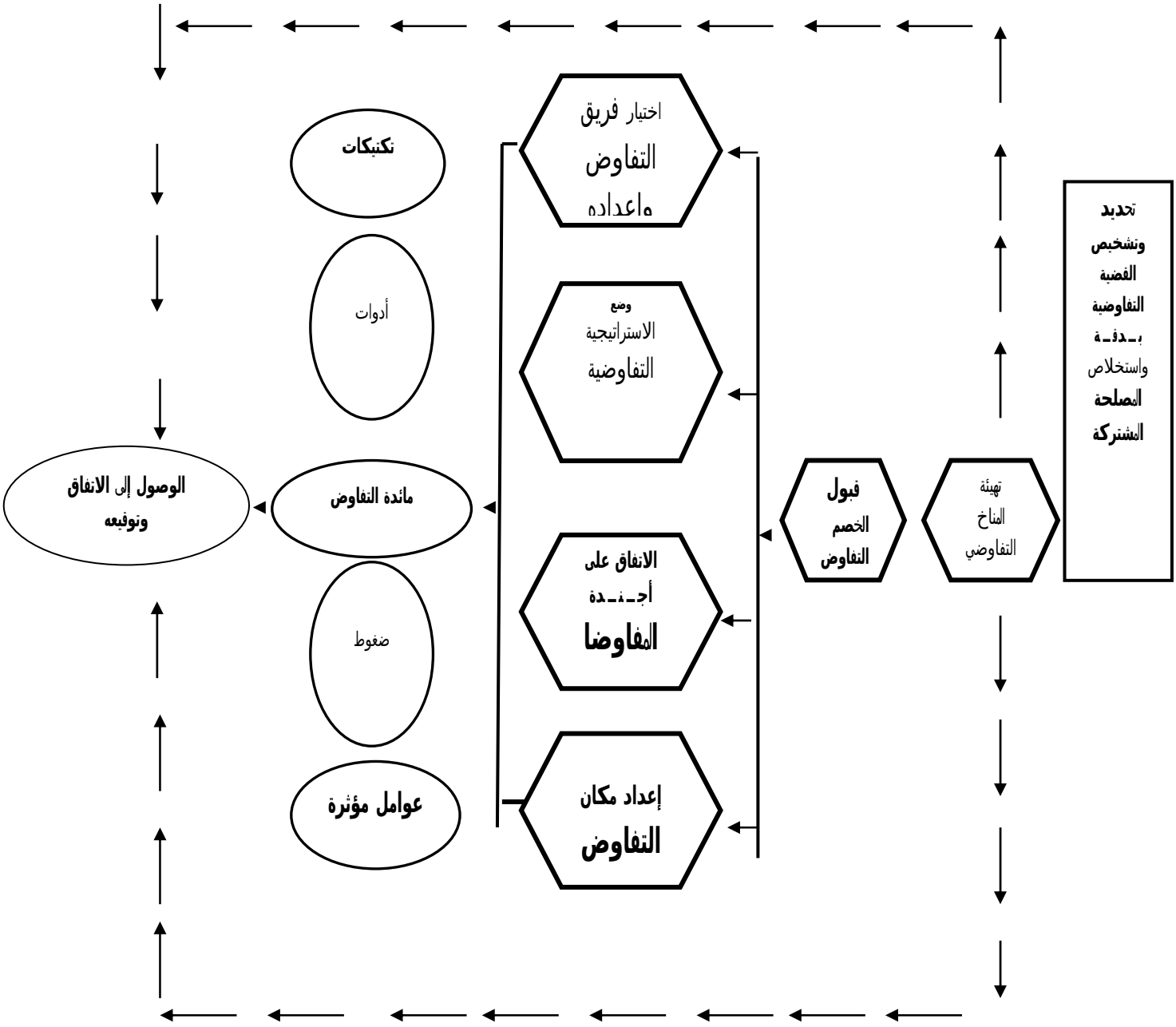
المواجهة والهروب . - الضغط وجس النبض .- تعزيز المواقف والكسب الدائم .

الجدل بأنواعه المختلفة :(التاريخي – السوفسطائي – الفلسفي – البنائي التراكمي).

-المفاجأة وإبراز ما لم يكن في الحسبان .التقابل في منتصف الطريق (الحلول الوسط)

- التلميح والإشارة الخفية . - فـرض الأمر الواقع . ويتضح ذلك من خلال الشكل (١) :

شكل (١) خطوات عملية التفاوض



المصدر : الخضيري (١٩٩٣م ، ص٨١)

ويتضح من خلال الشكل السابق خطوات عملية التفاوض والتي تبدأ من تحديد وتشخيص قضية التفاوض مروراً بتهيئة المناخ المناسب للتفاوض وقبول الطرف الآخر للتفاوض ووصولاً إلى الاتفاق في نهاية عملية التفاوض .

خصائص عملية التفاوض

يرى أبو ريا (١٩٨٩م) أن التفاوض عملية اجتماعية تتـأثر بالهياكـل التنظيمية وتؤثر فيها ، كما أنها تتأثر بنمط المفاوض وتحاول التأثير على ذلك النمط . وأن التفاوض هو الملاذ الوحيد في حالة وجود مصالح مشتركة تحتاج إلى اتفاق بـين طرفين ، أو في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر . ويرى كذلك أن التفـاوض يتأثر بالبيئة والعادات والتقاليد السائدة إضافة إلى تأثره باللغة المستخدمة ، حيث إن المفاوضين ينتسبون لمنشآت وهذه المنشآت لا تعمل في فراغ بل ترتبط ببيئة تؤثر فيها وتتأثر بها . (ص٢٧)

ويضيف (أبو ريا ،١٩٨٩م ، ص٢٩) إلى أن نجاح عملية التفاوض يعتمد على :

الإعداد الجيد لعملية التفاوض .

استخدام الأساليب المناسبة .

إدارة الوقت بشكل فعال .

مراعاة فن استخدام الأسئلة لخدمة التفاوض .

توفر المفاوض المحترف .

استخدام كافة الوسائل لخدمة التفاوض والوصول إلى عقد اتفاق.... الخ .

تذكر دائماً الأمور التالية :

يجب على المفاوض أن يدون ملاحظاته .

عدم تجاوز الحدود الممنوحة للمفاوض .

ويذكر الخضيري(١٩٩٣م ، ص ١٩٥) الخصائص الموضوعية والشخصية للمفاوض على أنها خصائص تتصل بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية الـتي يحوزهـا رجـل التفاوض والتي تكتسب من خلال التعليم والتدريب والممارسة ، وأهمها:

١- القدرة على التحليل .

٢- المعرفة الاقتصادية .

٣- المعرفة القانونية .

٤- المعرفة اللغوية (المعنى الاصطلاحي – المعنى المعجمي والقاموسي للكلمة – المعنى الدارج للكلمة) .

٥- المعرفة النفسية .

٦- المعرفة بعلم القياس (ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي) .

٧- معرفة عامة : (النواحي الثقافية التي تشكل الإطار العام لثقافة المفاوض).

٨- الخصائص الشخصية :وهي صفات شخصية تتعلق بالنواحي التي ولد بها رجـل التفاوض ، واستعداده الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إيجادها . وأهما :

١- قوة التحمل ونضج الشخصية .

٢- الذكاء والهاء .

٣- حسن التصرف وسرعته .

٤-إجادة فن الاستماع والإنصات .

٥- اللباقة والكياسة .

٦- سرعة الملاحظة والفطنة .

٧- الإدراك الشامل والكامل . اليقظة الدائمة المستمرة .

المبحث الثاني : الاجتماعات المدرسية :

تتعدد الاجتماعات وتتنوع بحسب المجال الذي تعمل فيه المؤسسة التي ينتمي إليها الأطراف المشاركون في الاجتماعات ، وتعتبر الاجتماعات المدرسية أحد أنواع الاجتماعات بل وأهم الاجتماعات التربوية . وفي هـذا المبحـث عـرض لأهـم التعريفات التي تناولت مفهوم الاجتماعات بصفة عامة مع بيان أهميتها .

مفهـوم الاجتماعات :

تختلف وجهات النظر حول تعريف مفهوم الاجتماعات بصفة عامة ، إلا أنـه يمكن أن تجمع بينها صفات وخصائص مشتركة . وفيما يلي بعض تلك التعريفات :

يعرف المهوس (دت ،ص٢٢) الاجتماعات بأنـها : " مجموعة من الأشخاص ، وقد تكون من اثنين أو أكثر ، وقد تصل إلى مائة مع وجود قائد ، ونربطهم علاقـة مشتركة وهدف واحد ، ويناقشون موضوعاً مهماً من أجل الوصول إلى قـرارات أو مقترحات معينة حـوله " .

ويعرف حسين (١٩٦٩م ، ص٨٥) الاجتماع بـأنه : " عبارة عـن لقـاء فكري لجماعة من العاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما عـن طريـق الدراسـة والمناقشة وتبادل الآراء " .

كما يعرف الزيادي (١٩٩٣م ، ص٣٣٧) الاجتماع على أنه : " عبارة عن تجمع عدد من الأفراد قد تختلف خبراتهم وثقافاتهم ومستواهم الـوظيفي ، للتـشاور ومناقشة الآراء المختلفة لبعض الموضوعات أو المشكلات للوصول إلى قـرار سـليم لكل موضوع أو مشكلة مطروحة " .

ويعرف عامر وآخران (دت ، ص٥) الاجتماعات بأنها " عبارة عـن تجمـع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين "

وتعرف اليحيوي (١٩٩١م ، ص١٦) الاجتماعات المدرسية بأنهـا : " لقـاء مدير المدرسة بالمعلمين في موعد ومكان محددين ، بهدف التشاور وتبادل الرأي حول موضوعات تهم العمل المدرسي وتحسين العملية التعليمية التربوية من أجل الوصـول إلى قرارات أو توصيات جماعية " .

أهمية الاجتماعات المدرسية :

يرى المهوس (دت، ص٢١) أن الذي يميز الإنسان على ما سواه من مخلوقات الله سبحانه وتعالى ، أن الله تعالى منحه العقل والقدرة على الكلام أي استخدام الرموز اللغوية ، سواء في الحديث أو الكتابة ، وكذلك أنه اجتماعي أي أنه لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن أخيه الإنسان وجماعته ، ويتعاون معهم ويشاركهم قدراته ومهاراته من أجل أهداف الجماعة . ومن خلال الاجتماعات يستطيع الإنسان أن يناقش زملاءه ويحقق بذلك آدميته بوصفه إنساناً . كما أن السبيل الوحيد للإنسان المحب للسلام من أجل حل التناقضات يتم عن طريق واحد هو طريق الشورى ، وأن الأسلوب الديموقراطي هو الأسلوب الجماعي وليس الأسلوب الفردي الدكتاتوري المستبد . ومما لاشك فيه أن رأي الجماعة خير من رأي الفرد ولن يتحقق إلا من خلال الاجتماعات الديموقراطية . والحاجة ماسة للاجتماعات الناجحة التي يتم من خلالها التنافس والحوار للوصول إلى الأهداف الأساسية التي عقدت من أجلها تلك الاجتماعات .

ويضيف العثيمين (١٩٩٧م ،ص١٢) أن أهمية الاجتماعات تأتي في دورها الكبير والفعال كوسيلة اتصال تقوم في تحقيق الكثير من الأهداف الإدارية .

ويرى علي وروحية السيد (دت ، ص٥)أنه يمكن عن طريق الاجتماعات الوصول إلى قرارات جماعية ، وهذه القرارات عادة ما تتصف بالنضج والصدق والعمق والموضوعية ، عكس القرارات الفردية التي تعتمد على الأفكار الفردية للشخص والتي غالباً ما تتسم بالتحيز وعدم الموضوعية و يتم التوصل عن طريقها أيضاً إلى دراسة شاملة وكاملة ومستفيضة ومتأنية ،وخاصة بالنسبة للقرارات المتعلقة بالمواضيع المتشعبة أو المعقدة،وذلك عن طريق النقاش البناء بين أعضاء ذوي خبرات وتخصصات متنوعة .

وتعتبر الاجتماعات وسيلة فعالة في شؤون التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة سواء داخل المنظمة الواحدة ، أو بين أوجه النشاط بين المنظمات المختلفة .

كما أنها تعد أداة ناجحة للتدريب وذلك عن طريق احتكاك الموظفين حديثي الخبرة بمن هم أقدم منهم وأكثر تجربة وممارسة وخبرة ، وعن طريق تبادل الآراء والأفكار والنقاش يتم اكتساب الخبرات والمهارات .

كما تقوم الاجتماعات أيضاً بتوصيل توجيهات وتعليمات القيادة العليا إلى مختلف المستويات الإدارية ، وذلك عن طريق الأعضاء المشاركين في الاجتماع ، وفي نفس الوقت يتم توصيل مقترحات وشكاوى العاملين إلى القيادات الإدارية العليا .

وكذلك فإن النقاش والحوار قد يدفع الأعضاء المشاركين إلى استخدام الطريقة الديموقراطية في النقاش القائمة على إعطاء الفرصة لجميع المشاركين في التعبير عن أفكارهم وآرائهم بكل حرية ، بغض النظر عن مراكز الأعضاء أو مناصبهم الوظيفية . وتساهم الاجتماعات كذلك في رفع معنويات المشاركين حيث تكون القرارات بعيدة كل البعد عن السيطرة والتحكم من أصحاب المراكز الوظيفية العليا.

ويذكر زيدان (١٩٩٧م ، ص٩) أن الاجتماعات تعقد بهدف الوصول إلى قرارات وتؤثر تأثيراً فعالاً في نشاط المؤسسة . وأنها تساعد في سهولة الموافقة إلى القرارات والنتائج التي تفرزها الاجتماعات لإحساس الأعضاء بأنهم شاركوا في إعداد هذه النتائج والوصول إليها . وكذلك فإن الاجتماعات تفرز وجهات نظر مختلفة تفيد أصحاب القرار والسلطة في المؤسسة وتساعدهم على وضع السياسات والقرارات المسيرة لنشاط المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها . كما أن ذلك يؤدي إلى إيجاد أحسن الوسائل لعلاج المشكلات المطروحة للنقاش .

أما الزيادي (١٩٩٣م ، ص٣٣٩) فيرى أن الاجتماعات تؤدي إلى إلمام أعضاء الإدارة العليا بكل مشكلات العمل والتعرف على أسبابها والعمل على حلها . كما أنها تؤدي إلى زيادة انتماء أعضاء الاجتماع للمنظمة نتيجة مشاركتهم في المساهمة في صنع القرارات ، وتقبل مختلف العاملين بالمنظمة للقرارات نتيجة صدورها من جماعة وليس فرد واحد .

وتعتبر الاجتماعات المدرسية عامل اتصال مهم بين إدارة المدرسة وبين العاملين بها بل بين مدير المدرسة وبين المعلمين على وجه الخصوص " ولها أهمية كبرى في مجال

الإدارة المدرسية حيث تتناول أموراً تهم المعلمين والعاملين في المدرسة عموماً ومـن الطبيعي أن كل أعمال المدرسة تهم المعلمين وكافة العاملين فيها لأنها مكانهم الـذي يعملون فيه ودوحتهم التي تحت ظلها يستظلون ". البليهـشى (دت ، ص ١٠٣) ،كما تلعب الاجتماعات المدرسية دوراً كبيراً في إنجاز وتحقيق الكثير مـن أهـداف المدرسة، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة إذا أحـسنت إدارتهـا وتنظيمها . اليحيوي (١٩٩١م ، ص١٧)

فالاجتماعات المدرسية الناجحة هي أداة الإدارة لتوصيل أهداف المدرسة إلى المعلمين ولإقناعهم بأهمية هذه الأهداف وقبولها ، والعمل على تحقيقها، وهي وسـيلة الإدارة في تعليم وتدريب وتثقيف وتوجيه المعلمين ، وتغـيير سـلوكهم في الاتجـاه المرغوب ، وتلقي أفكارهم وآرائهم وتحقيق التعاون معهم وبناء علاقـات ناجحـة ، وتحفيزهم للعمل ودفعهم للإنتاج . العثيمين(١٩٨٨م ، ص١٢٢)

ومن جانب آخر فإن الاجتماعات المدرسية تساهم في رفع الـروح المعنويـة للمعلمين نظراً لإشراك الإدارة لهم في الرأي وسماع وجهات نظرهم ، كمـا تهيـئ الفرصة للتبادل الفكري وتحقيق وحدة الفكر والشعور والسلوك بينهم ، وتثير لديهم محاولة التفكير في المشاكل ، وتقويم آرائهم في ضوء الآراء الجديدة والحقائق التي تقدم أثناء الاجتماع ، والإفادة من أكبر عدد من الخبرات ، وتقـدير الـتفكير والعمـل التعاوني لديهم . كشك (١٩٨٥م ، ص٧٠) ، كما تنمي لديهم مفهوماً صـحيحاً عن أهداف المدرسة ووظائفها من أجل التعاون فيما بينهم في تحقيق تلك الأهداف ، كما تساهم في تحسين الممارسات التربوية للمعلمين ، وتنمي الكفاءة المهنية لهم أثنـاء الخدمة .

وعلى صعيد القرارات التي تعتبر قلب وعصب العملية الإدارية يرى البعلبكي (١٩٩٨م ،ص ٩) أن أفضل الاجتماعات هي التي يدعى إلى عقدها من أجل تحفيز العمل ، والتجاوب مع المتغيرات ، وتسوية الخلافات ، واتخاذ قرارات بشأن مسافات العمل ". وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات و البيانات والقائم على الدراسة الشاملة المستفيضة ، كما تـساعد

على إقناع المعلمين بالقرارات المتخذة بأسلوب جماعي ، والعمل على تنفيذها ، ومن ناحية أخرى فإن القرارات التي تتخذ في الاجتماع كثيراً ما تكون أكثر مراعاة لمصالح الجماعة ، وتتسم بطابع النضج والعمق والموضوعية بعكس القرارات الفردية القائمة على القدرات والخبرة الشخصية . أبو شيخه(١٩٨٢م ، ص١٥)

وعلى مستوى العلاقات الإنسانية فإن الاجتماعات المدرسية " تشعر المعلمين بجو اجتماعي قوامه الألفة والمحبة والإخاء مما يؤدي إلى تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ، ويكون رائد الجميع تحقيق الأهداف التربوية ، ونجاح العملية التعليمية ، كما تحقق علاقات اجتماعية قوية بين المدير والمعلمين وبعضهم ببعض ، مما يترتب عليه نتائج إيجابية في محيط العمل المدرسي " . مصطفى (والنابه ، ١٩٨٦م ، ص١١٥) .

الاجتماعات المدرسية واتخاذ القرارات :

يتفق العديد من علماء الإدارة البارزين على أن عملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ،فالإدارة هي اتخاذ القرارات ، بل إن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات . ويعرف اتخاذ القرار بأنه : " الاختيار الواعي الذي يتم بعد تقييم لمجموعة من البدائل " علاقي (١٩٨١م ، ص١١٩) . واتخاذ القرار هو الناتج النهائي لعملية صناعة القرار التي تعتمد على ما لدى المشاركين في الاجتماع من مهارات فكرية وخاصة المدير لكي يمكن اتخاذ القرارات بأسلوب علمي يتم وفق خطوات محددة . حيث يتطلب اتخاذ القرار الرشيد ضرورة التعرف على المشكلة وحقيقتها وحجمها ومدى علاقتها بالأهداف ، والمدير الناجح هو الذي تتوفر لديه القدرة على التعرف على المشكلة وأبعادها ، ويشعر مرؤوسيه بها ، بل ويشركهم في مناقشة المشكلة وأسبابها وآثارها على أهداف المؤسسة .

كما يتطلب ذلك جمع المعلومات اللازمة لحل المـشكلة ، والدراسـة العلميـة الدقيقة لهذه المعلومات من أجل الوصول إلى قرارات تقوم على المنهج العلمي ، بعـد ذلك يأتي دور البحث عن البدائل التي يمكن اختيار أحدها لحل المشكلة البحيـوي (١٩٩١م، ص٣٠)، حيث يمكن استخدام ثلاثة منطلقات لاتخاذ القرار وهي الخبرة ، والتجربة والبحث، والتحليل.وبعد الحصول على البدائل المناسبة وهي مجموعة من الحلول والمقترحات قابلة للتعديل والقياس والتنفيذ،تأتي الخطوة التالية وهي عمليـة التقويم والتي تعتبر الغاية الأساسية لعملية اتخاذ القرارات. سـالم (د ت ، ص٧٧) ، وفي هذه المرحلة يقوم المدير مع المعلمين بدراسة مزايا وعيوب كل بديل على حده ، وتشمل هذه الدراسة التعرف على حجم المخاطرة في كل بديل ، وإلى أي حد يمكن تحقيق تنفيذ سليم لكل منها ، وذلك عن طريق إخضاع تقويم البدائل لعدة معـايير ، من أهمها : الكلفة ، الزمن ، الإمكانات المتاحة ، النتـائج المتوقعـة ، والأهـداف المرسومة .بعد ذلك يجد المدير بين يديه عد بدائل يختار من بينها البديل الأفضل الذي يحقق الهدف الذي من أجله أصدر القرار في الاجتماع .

وقد ركزت الإدارة الحديثة على الأسلوب العلمي في صـناعة القـرارات واتخاذها ، وجاء هذا التركيز من منطلق زيادة فاعلية اتخـاذ القـرارات والارتقـاء بنوعيتها والتقليل من الاعتماد على الأساليب التقليدية التي تعتمد علـى أسـلوب التجربة والخطأ أو أسلوب المحاكاة والتقليد أو الخبرة سلامة (١٩٨٨م ، ص ٨٥) .

ويلاحظ في المنظمات الإدارية القائمة على مبدأ الشورى أن كل مـن يتـأثر بالقرار يشترك في عملية صناعته واتخاذه ، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيـادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في أنظمتنا التعليمية ، فهناك مـبررات عديـدة تترتب على إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات وصناعتها .

هذا ويجب أن تكون تلك القرارات التي تتخذ في الاجتماعات المدرسـية في حدود سلطة الإدارة الأمر الذي يحتم على المدير أن يكون ملماً بسلطاته ومسؤولياته

كـاملة ، وألاّ يتعـدى في اتـخاذ قـراراته على سلطات إدارة التعليم اليحيوي (١٩٩١م، ص ص ٣٢ - ٣٣).

ويجب على المدير أن يلاحظ أن إشراك المعلمين معه في كل قرار يقع في حدود سلطاته مع ضرورة توجيه العناية للتفرقة بين القرارات الـتي يمكـن أن يـصدرها بالاشتراك مع المعلمين ، والقرارات التي يجب أن يترك أمر إصدارها لسلطة أعلى منه سمعان ، ومرسي (١٩٧٥م، ص ٢٦).

متابعة وتقويم الاجتماعات المدرسية:

وتعني الإشراف على تنفيذ ما تم التوصل إليه من قرارات أو توصيات أثناء عقد الاجتماع ، لمعرفة جوانب القوة في التنفيذ والإبقاء عليها ، والعمل على إثرائها والتعرف على نواحي القصور وعلاجها ، ويتم خلال المتابعة توجيـه المعلمـين إلى الطرق الصحيحة المؤدية لتنفيذ قرارات وتوصيات الاجتماع دمعـه، وآخـرون . (١٩٧٦م ، ص ص ١٣٦ -١٣٧) ، وتساعد عملية متابعة الاجتماعات المدرسية في التأكد مما إذا كان القرار سليماً ومحققاً لهدفه ، لأن بعض القرارات قـد ينقـصها نواح فنية أو قانونية أو مالية يكشف عنها التنفيذ مما يستدعي مراجعتها .

ولكي تحقق المتابعة أهدافها ينبغي اتخاذ الإجراءات التالية : الحقيل(١٤٠٦هـ ، ص ٨٦)

اليقظة التامة من إدارة المدرسة ممثلة في مديرها ومعلميها وإداريها .

مداومة الاتصال بمجالات العمل والتأكد من أن الأعمال تسير كما تم الاتفاق عليه أثناء عقد الاجتماع .

تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر ، بما يشيع فيه من تعاون وتآلف والإفادة من الخبرات المختلفة .

جعل الاجتماعات المدرسية اللاحقة مجالاً واسعاً للمشورة وتبادل الآراء حـول مـا يواجه المعلمين من مشكلات حالت دون تنفيذ قرارات وتوصيات الاجتماع السابق.

هذا بالنسبة لعملية المتابعة أما عملية تقويم الاجتماعات المدرسـية وتعـني الجهود المنظمة التي يبذلها المدير بالتعاون مع المعلمين لتحديد مدى فعالية الاجتمـاع

المدرسي وفقاً للأهداف المرسومة ، ومدى كفاية القائمين عليه (مـدير المدرسـة ، والمعلمين) والوسائل التي اسـتخدمت في إدارتـه وتنظيمـه مرسـي(دت ، ص ص٣٥٤-٣٥٥) فهي عملية تتطلب تحديد الأهداف ووضـع المعـايير اللازمـة ومراجعة الخطط والنتائج في ضوئها سمعان ، ومرسي (١٩٧٥م، ص ٢٩) ، وتقوم على مبادئ يجدر بالمدير مراعاتها وهي : أن يكون التقويم عملية تعاونية بـين المـدير والمعلمين بهدف الوصول إلى نتائج أفضل ، وأن يكون شاملاً لجميع أبعاد الاجتمـاع وعناصره ، وأن يستهدف دراسة جوانب القوة والضعف بقصد الإفادة مـن القـوة وعلاج الضعف ، وأن يكون مستمراً يواكب الاجتماع منذ بدايته ، وأن يتم علـى أساس جمع ودراسة معلومات صحيحة وكافية بحيث تتخذ هذه المعلومـات معيـاراً للحكم على الاجتماع ، وأن يكون وسيلة وليس غايـة ؛ فهـو وسـيلة لتحقيـق اجتماعات مدرسية فعالة تعمل على تحقيق أهداف المدرسة الـدويك ، وآخـرون (د.ت، ص ١٠٤) .

المبحث الثالث :أساليب و مهارات التفاوض في الاجتماعات المدرسية

تم استعراض التفاوض في المبحث الأول من هذا الفصل على النحو التالي : مدخل إلى التفاوض – مفهوم التفاوض – خطوات التفاوض وتقنياته – خـصائص عمليـة التفاوض – الخصائص الموضوعية والشخصية للمفاوض – المهارات التفاوضية .كما تم استعراض الاجتماعات في المبحث الثاني من هذا الفصل على النحو التالي :مفهوم الاجتماعات – أهمية الاجتماعات المدرسية – الاجتماعات المدرسية واتخاذ القرارات – متابعة وتقويم الاجتماعات المدرسية .

أما في هذا المبحث فسيتم استعراض أساليب ومهارات التفاوض في الاجتماءـات المدرسية على النحو التالي :

أساليب التفاوض في الاجتماعات :

إن التفاوض لا يأتي من فراغ ، فهناك أشياء تحتاج إلى التفاوض مما يحتم وجود ساحة عريضة تمارس فيها ألوان وأشكال وأساليب من التفاوض ، ومهارات التفاوض تعني أن هناك أساليب للتفاوض يستخدمها المشاركون في الاجتماعات المدرسية من شأنها أن تؤدي إلى نجاح تلك الاجتماعات واتخاذ القرار التربوي الرشـيد ونـزع فتيـل الخلاف الذي هو أمر حتمي .

يذكر توفيق (١٩٩٨م ، ص ص ٥٥ – ٥٧) أن المفاوضات عادة ما تنشأ عند وجود صراع أو خلاف ، وموقف الصراع في المفاوضة هـو موقـف تعـارض مصالح . ولمعالجة موقف الصراع هناك خمسة أساليب هي :

١- المنافسة :

وهو موقف توكيدي لا تعاوني يسعى فيه الفرد إلى تحقيق مـصالحه علـى حـساب الطرف الآخر ، وهو توجه يستند إلى القوة وفرض النفوذ حيث يستخدم فيه الفـرد كافة ما لديه من وسائل التأثير ليحقق الكسب الذي يريد – مثل القدرة على المحاجة والإقناع ، والـهيبة ، والمكانة .. الخ – ويرى الفرد أن التنافس يعني الدفاع عـن الحقوق ، حيث يدافع عن موقفٍ يعتقد صحته وصوابه .

٢- التساهل :

وهو موقف غير توكيدي وتعاوني على عكس التنافسي ، وفيه يهمل الفرد مـصالحه ليرضي رغبات الطرف الآخر ويكون هناك بالطبع عنصر من التضحية بالمصالح ، وقد يأخذ شكل الكرم أو الإحسان فيطيع الفرد رغبات أو طلبات الطرف الآخـر ولـو دون رغبة .

٣- التعاون أو التشارك :

وهو موقف توكيدي وتعاوني في الوقت نفسه ، حيث يحاول المفاوض أن يعمل مـع الطرف الآخر بشكل تشاركي لإيجاد حل مـا يرضي الطرفين ، ومعناه الغوص تماماً في أعماق الموضوع للكشف عن المصالح الحقيقة للطرفين بحيث يمكن إيجـاد بـدائل ترضيهما ، مثل مراجعة نقاط الاختلاف للاستفادة من أفكار الطرفين ، أو البحـث عن شروط أو ظروف تدفع إلى الإتلاف بدلاً من الاختلاف ، أو المواجهة بحيث يمكن الخروج بحل مبتكر .

٤- التوفيق أو الحل الوسط :

وهو التوسط بين التوكيد و التعاون ويكون الهدف إيجاد حل ملائـم مقبـول مـن الطرفين ويرضي جزءاً من رغبات كل منهما . ويقع في مكان وسط بـين المنافـسة والتساهل . ويقل قليلاً عن المنافسة ويزيد قليلاً على التساهل . ويتناول الموضـوع بشكل أكثر مباشرة ولكنه لا يتعمق فيه بقدر التعاون ، وقد يعني تنصيف الخلافـات وتبادل التنازلات.

أما ويزينسكي (١٩٩٩م ، ص ص ١٧-٢٢)فيذكر أن الخلاف في الاجتماعات أمر حتمي ، ولكن القضية هي طريقة التعامل معه ، فلن تستطيع تسويته دائماً ولـن تستطيع تجنبه دائماً ، ولكن تستطيع عادة أن تديره وتتحكم فيه ، لتحقيق نتيجة مـا . وفيما يلي خمسة أساليب لإدارة الاخلاف وبعض الاسـتخدامات المناسـبة لكـل أسلوب:

١-التنافس (مكسب / خسارة)

٢- التكيف (خسارة / مكسب)

٣- التفادي (خسارة / جسارة)

٤- الحل الوسط (مكسب خسارة –مكسب خسارة)

٥-التعاون (مكسب / مكسب)

وأما كين (١٩٩٨م ، ص ص ١١٣- ١١٥)فيرى أن المفاوضين ينقسمون - من حيث الأسـلوب – إلى هؤلاء الذين يريدون الحصول على شيء مقابـل لا شيء ، وهؤلاء الذين يريدون الحصول على شيء مقابل شيء آخر ، ويؤمن أصحاب الأسلوب الأول بأن المفاوضات تكون في صالحهم إذا تم النظر إليهـا مـن منطلـق المعطيات التالية :

- النظر إلى المفاوضات كأنشطة آلية .. راهنة وليس هناك – من وجهة نظرهم – أي ضرورة للنظر للمدى الطويل ، أي أن شعارهم هو " الآن وهنا وفقط " .
- كسب جولات التفاوض من خلال الهيمنة على ساحة التفاوض .
- الإيمان بأن الكثير يعني القليل لك بالضرورة .
- استخدام أساليب القهر للحصول على ما يريدون .
- الحصول على أشياء دون مقابل .

أما المفاوضون أصحاب الأسلوب الثاني فإنهم يؤمون بأن المفاوضات تكون في صالحهم إذا ما انطلقت من الأسس التالية :

- النظر إلى كل المفاوضات كأنشطة لا بد وأن تتم رؤيتها من خلال السياقات بعيدة المدى وليس فقط " الآن – وهنا " .
- إن النجاح يعني ضرورة التعاون مع الأطراف الأخرى .
- الإيمان بأن الكثير الذي قد يحصل عليه الطرف الأول يعني أن تحصل أيضاً أنـت كطرف ثانٍ على الكثير .
- تجنب أساليب السيطرة والالتفاف .
- أن نمنح الطرف الآخر شيئاً مقابل ما نحصل عليه .

و يذكر الخضيري (١٩٩٣م ، ص١٦٧) أن هناك أسلوب ثالث يقع في منتـصف الطريق ،" ويقوم هذا النوع على العمل على إحداث نوع من الملائمة والتوافق بين

الطرفين المتفاوضين الذين تشددا في مواقفهما التفاوضية وآرائهما المعلنة المتشددة . والتي يستحيل معها التوصل إلى اتفاق بين الطرفين" حيث يتم التحديد والتـشخيص للحدود القصوى والدنيا لمطالب الطرفين المتفاوضين لكي يتم الوصول إلى حل وسط يرضي الجميع ، وهذا ما يسمى بالأرضية الوسط أو الحل الوسط ، وعادة ما يبـدأ المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة قبل أن يحاولوا تقليص الاختلافات "، حيـث يعتمدون تركيز انتباههم مبكراً على القضايا ذات الاهتمام المشترك . أبـو شـيخة (١٩٩٧م ، ص ١٠٠) " و يرى هلال (١٩٩٧م ، ص ٨٩) أنـه أفـضل أسلوب لأن نتائجه مرضية لجميع الأطراف وخاصة في المفاوضات الكبيرة مع وجود متسع من الوقت . وهذا الأسلوب يبحث عن الحلول العملية التي تلـبي القـضايا المطروحة وتبني جسور لعلاقات مستقبلية.

المهارات التفاوضية الأساسية :

إن حل الخلاف في الرأي يحتاج إلى مهارات خاصة لأنه غالباً ما ينشأ بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على مشكلة مـا ، مما يستدعي بذل جهود مشتركة مـن قبل كلا الطـرفين (أو الأطـراف) للتوصـل إلى حـلّ يرغبـان في التوصـل إليه.ويذكرجواد وأبو التمن (١٩٩١م ، ص ٧٣-٩٠) أن المهارات التفاوضـية الأساسية هي :

أولاً : مهارة جمع وتحليل واستخدام المعلومات :

إن المفاوضات بجوانبها المتعددة تستند وبصورة قوية على المعلومات ، ومـن نافلـة القول ، أن لا مفاوضات بدون معلومات . وتعتبر المعلومات وتنظيمها من أولى المهام الرئيسة في التفاوض ، كما أن طبيعة المعلومات المطلوب توافرها لأي مفاوض مرتبطة بحالة التفاوض المعنية .وتعتبر جلسات التفاوض سيما جلسة الافتتاح ، علـى قِـصر أمدها، مصدراً بناءً

للمعلومات ينبغي فيها على المفاوض أن يستشف وبسرعة عالية أية إشارات يمكـن رصدها لدى الطرف الآخر اعتمادا على خبرته ومهاراتـه وأسـلوبه التفاوضـي . وكذلك يعتبر الإصغاء من إحدى طرق الحصول على المعلومات .

ثانياً : مهارة تبادل المعلومات :

ينظر العديد من المهتمين بالمفاوضات على أنها عملية اتصال وتفاعل بين طـرفين ، أو أكثر في المسعى من أجل الوصول إلى اتفاق ما على المسائل المطروحة علـى مائـدة التفاوض .وبما أن عملية صنع القرار في المفاوضات تعتمد على درجة التقارب بـين توقعات أطرافها ، فإن الاتصال يصبح العملية التي يتم من خلالها هذا التقـارب أو الالتقاء بصيغة الاتفاق .

وبالرغم من أن المفاوضات تنتهي بصيغ تحريرية إلا أن معظمها تجري حول مائدة التفاوض ، بيد أن التفاوض عملية تعتمد إلى حد كبير علـى الاتـصال الـشفهي والتفاوض يتأثر بأنماط الاتصال الشفهي.

ثالثاً : مهارة اليقظة والتركيز :

مهارة اليقظة والتركيز لدى المفاوض تعني مدى استطاعته في أن يركز علـى سـير المفاوضات ويلخص نقاط الاتفاق وأوجه الخلاف .وتعتبر اليقظـة مهـارة أساسـية يكتسبها المفاوض من خلال المران وضبط النفس ورياضتها ، وإذا كان الغرور يجعل المفاوض يتجاهل نصيحة وآراء الآخرين من ذوي الخبرة ، فإن الجمود يؤدي دائمـاً إلى نقص محسوس في الكفاءة ، ذلك لأن القدرة على التكيف مع الأحوال والظروف عنصر مهم في المفاوضة الناجحة .

إذن فاليقظة والتركيز مهارة معرفية لأنها قابلـة للخلـق والتطـوير والتـدريب ، وإدراكية لأنها تعتمد على مدى وعي الفرد واستجابته لعوامل توافرها واستـشعارها .ولا يمكن للمفاوض أن يعبر عن المواقف المطلوبة بدون مهارة اليقظة والتركيز فهـي صفة لازمة وركن أساسي من أركان المفاوضات الناجحة .

رابعاً : الإلمام بمعارف متنوعة ذات صلة بالتفاوض :

تتطلب عملية المفاوضات - بطبيعتها وجوانبها المتعددة – من المفـاوض أن يكـون موسوعياً من حيث الإلمام بالمعارف المتنوعة ذات الصلة بالتفاوض إضـافة إلى مجـال تخصصه الدقيق ، وذلك الإلمام بتلك المعارف من شأنه أن يتيح للمفاوض المرونـة في التعامل مع المواضيع المطروحة ، والقابلية في الحكم على الأمور بكفاءة وثقة عاليتين

.ويبدو الجانب الإداري أكثر أهمية في هذا الشأن ، إذ أن نجاح أو فشل العديد من المفاوضات غالباً ما يعتمد على جوانب إدارية وتنظيمية .

خامساً : مهارة الاستراتيجية المناسبة والمناورة والتكتيك :

يستخدم المتفاوضون عادة تعبير " تكتيك " عوضاً عن " الوسيلة " ويقصد به الأسلوب المعد لاكتساب فائدة مؤقتة أو جزئية أو لتحقيق مكسب محدد ، ويعرف بعض الباحثين التكتيك على أنه الحيلة والمناورة .أما الاستراتيجية فهي الخطة العامة والمحددة لأهداف التفاوض ، والتكتيكات أو الوسائل ، هي الأدوات أو المناورات التي تعتمد بغية تنفيذ الاستراتيجية المرسومة .

إن أهم الاستراتيجيات المعتمدة وبشكل ملحوظ في عمليات التفاوض هي :

١- الاستراتيجية التعاونية :وتتصف بالخصائص التالية :

السلوك التفاوضي للطرفين يهدف إلى متابعة الأهداف المشتركة .كما أن الثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار والمشاعر والإصغاء الفعال هي الصفات الغالبة خلال التفاوض ، بالإضافة إلى المشاركة في المعلومات واعتماد المصداقية بين الطرفين إلى جانب الاحترام المتبادل .

٢- الاستراتيجية التنافسية :ومن خصائصها :

أن كل طرف يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة على حساب الطرف الآخر ، ويحاول كل طرف أن يكتم عن الطرف الآخر المعلومات والبيانات والمشاعر والأحاسيس ، ويتصف كل طرف بعدم الانفتاح والثقة الشديدة بالنفس في مقابل الثقة الضعيفة بالآخر .

٣- الاستراتيجية القتالية :ومن خصائصها :

أن كل متفاوض يكون هدفه الربح والفوز باستمرار ولكل قضية أو حالة يتم التفاوض بشأنها . لذا يكون له مطالب كثيرة ومتعددة ويكون استعداده ضعيفاً للتنازل عنها أو بعضها ، مما ينتج عنه عدم الإصغاء للطرف الثاني أو محاولة فهم موقفه .

٤- استراتيجية التابع :ومن خصائصها : إظهار أطراف التفاوض الاستعداد لقبول توجيهات الطرف الآخر ، ومحاولة تلبية طلباته وإشباع رغباته مع كبت رغباته الذاتية ، بالإضافة إلى إظهاره الاستعداد للتخلي عن موقفه لـصالح الطـرف الآخر .

سادساً : مهارة اتخاذ القرار التفاوضي :

يـــذكر جـــواد وأبـــو الـــتمن (١٩٩١م ، ص ١٠٠) أن بـــروت (Pruitt..1981 ,P.38) يذهب إلى " أن المفاوضات ما هي إلا عملية يقوم بها طرفان أو أكثر لاتخاذ القرارات بغية حـل المصالح المتعارضة وأن نتائج المفاوضـات هي نتائج للقرارات التي تتخذها هذه الأطراف ". ويمكن إيجـاد أسـلوب جديـد لتحسين فعالية المفاوضات من خلال تحسين عملية صنع القرار لـدى المتفاوضـين . ويرى كينان (١٩٩٦م ، ص ٣٧) أنه لا يمكن حل المشاكل دون صنع القرارات واتخاذها .وتبدو القرارات المستندة إلى النطق كما لو أن التفكير العقلاني قد طبق فيها ، وهذا ما يجعلها مقبولة أكثر من الآخرين .

سابعاً : مهارة الاستماع :

يرى باترسون (١٩٩٩م،ص ص١٧ -١٩) أن الاستماع الجيـد بالنـسبة للمفاوضين يساهم في صنع القرار وحل المشكلات في المؤتمرات والاجتماعات ويمكن إدراك ذلك من خلال النظر إلى الأسباب التي تعقد من أجلها الاجتماعات ، فهـي غالباً ما تعقد لتبادل الآراء والمعلومات والخبرات لحل المـشكلات حيـث يـساعد الاستماع الجيد على فهم آراء الآخرين ويساعد كذلك في التركيز علـى القـضية الأساسية من ناحية ، وإدراك الاهتمامات والمشكلات الثانوية من ناحية أخرى .

وهناك طريقة سهلة لتعلم وتطبيق طريقة الاستماع التي تؤهل مستخدمها لأن يكون مستمعاً ومفاوضاً جيداً تسمى الاستماع التفاعلي وهذا الاستماع التفاعلي يحمل إلى الطرف الآخر رسالة تدل على فهم ما يقوله والشعور به . كما يسمح بمراجعة مـا يعتقد سماعه مع ما قد قيل بالفعل مما يؤدي إلى بناء علاقة ودية ومنع أي صراع غـير ضروري.

أما ويزنسكي (١٩٩٩م ، ص٣٦) فيعد الاستماع التفاعلي مستوى مرتفعاً جـداً من الاستجابة ، لأن المستمع يتعرف على إحساس المتحدث ، من خـلال مـضمون حديثه ويستجيب له رغم أن الاستشاريين والمحللين النفـسيين يـستخدمون هـذا الأسلوب بالضبط فإنه يحتاج إلى الممارسة لكي تقننه .

ثامناً : مهارة الاتصال :

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي . إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا . فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما .

ويحدث الاتصال في أي منشأة أو منظمة وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غـير الرسمي الذي قد يحس به المسئولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي .

وعملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسِل) إلى شخص (مستقبِل) عن طريق معين (قناة اتـصال) تختلـف باختلاف المواقف . و يرى فولر (٢٠٠٠م،ص٦١) أن القدرة علـى الاتـصال بفعالية تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح التفاوض .وعلى هذا لاينبغي على المفاوض اكتساب مهارات تمكنه من إقناع الآخرين فحسب بل يتوجب عليه ممارسة مهارات الإقناع تلك التي يمارسها الطرف الآخر ، ويختلف الأفراد في قدراتهم على الاتـصال اختلافا بينا . ينبغي على الفرد أن يعرف كيفية الاتصال مع الآخرين ومع من يكون هذا الاتصال . على سبيل المثال ، عندما يشترك شخصان في موقف معين ويحـدث بينهما اتصال ، ويستخدمان لغة مشتركة ، عندها يؤدي هذا النوع من المواقف إلى تكوين جماعات إن كانت كبيرة أو صغيرة . كما أن الفترة التي تمر بينهما من حيـث الطول أو القصر لها تأثير في ذلك الاتصال . وكل ما مر سابقا مـن مواقـف هـي

مؤشرات على أن للفردين قدرة على تكوين اتصالات اجتماعية . كمـا أن هنـاك عوامل أخرى تتدخل في عملية وقدرة الفرد على الاتصال وهذه العوامل ذاتية منها : عامل الخجل ـ والخوف ـ والقلق ـ وإدراك الذات ونموها .وعموما فإن المـدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليتـه في أداء عملية الاتصال في التنظيم ، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتـصال في تحقيق أهداف التنظيم .

ثانياً : الدراسات السابقة

يصنف الباحث الدراسات السابقة إلى دراسات تتعلق بالتفاوض ودراسات تتعلق بالاجتماعات:

أولاً : الدراسات العربية المتعلقة بالتفاوض :

دراسة (العالي ،وأحمد ،١٩٩٧م) عن المفاوض الناجح في نظر المديرين **بالمملكة العربية السعودية . وتختص هذه الدراسة** بمميزات **المفاوض الناجح من وجهة** نظر المديرين **السعوديين والعرب العاملين** بالمملكة العربية السعودية **وأثر الفروقات الثقافية الديموغرافية** في **هذه النظرة . وقد** تم جمع **البيانات الأولية لهذه الدراسة من عينة "حصصية " من مديرين يعملون** في **مدينة الرياض ، سواء** في **القطاع الخدمي أو الصناعي . وكان من خصائص مفردات العينة المطلوبة أن تكون الأغلبية من السعوديين ، وأن يكون هؤلاء المديرين من أصحاب خبرة عملية .وقد** تم **إجراء التحليلات على (٢١١) قائمة استقصاء . وقد انتهت الدراسة** إلى **أن المديرين يطلبون مميزات عديدة** في **المفاوض الناجح مما يوحي بأنهم يولون التفاوض الأهمية التي يستحقها . وقد لخص التحليل العاملي تلك المميزات** في خمسة **أبعاد هي : القيادية ، الخُلق ، التواصل ، التحين ، الإقناعية . ووجدت الدراسة أيضاً أن الفروقات** في **النظرة** بين **المجموعتين طفيفة ، وأن الفروقات الديموغرافية أكثر تأثيراً نسبياً ولا سيما الخبرة والتعليم .**

دراسة (الطيب ، ١٩٩٤م) عن الإعداد للتفاوض . وقد كانت هذه الدراسة محاولة لتقديم **إطار فكري عملي لإدارة التفاوض ، تتمازج فيها الأطروحات النظرية والتوجيهات التجريبية العملية ، بهدف تقديم مادة تدريبية يمكن أن يفيد منها المفاوض بالوطن العربي** في **إثراء معرفته وتنمية مهاراته وقدراته** في **بعض الجوانب الرئيسة من عملية التفاوض . ووفقاً لذلك فإن الهدفين الرئيسين من هذه الدراسة هما :**

- تعريف ماهية مصطلح " التفاوض " وتحديد ما يترتب على هذا المصطلح من خصائص ومبادئ ينبغي ن تتسم بها المفاوضات ، كعملية هادفة لحل أوجه الصراع والتوصل إلى اتفاق بين أطراف المعنية لتحقيق مكاسب مشتركة .

- وتقديم دراسة متكاملة لمرحلة الإعداد للمفاوضات ، تشمل المحاور الفكرية الأساسية والمراحل التجريبية العملية ، بالقدر الذي يتيح الإفادة منها كمادة تدريبية ، لزيادة قدرات المفاوض على التهيؤ للنهوض بدور فعال .

دراسة (جواد ، ١٩٩١م) التفاوض مهارة واستراتيجية . وتهدف هذه الدراسة إلى تشخيص عدد من المهارات الأساسية التي تتطلبها العملية التفاوضية من المتفاوض المتطلع إلى تحقيق النتائج المرضية وفق الأهداف التي تسعى إليها منظمته ، ولتحقيق ذلك فقد سخرت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية : " عملية التفاوض نشاط إنساني يتطلب أن يتوافر لدى القائمين بها مجموعة من المهارات الأساسية " وهي :

القدرة على تجميع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات ، القدرة على الاتصال وتبادل المعلومات ، اليقظة والتركيز أثناء التفاوض ، الإلمام بمعارف متعددة ذات صلة بالتفاوض ، اعتماد الاستراتيجية المناسبة والقدرة على التكتيك والمناورة ، صنع القرار التفاوضي .وقد اعتمدت الدارسة على الاستقصاء الميداني لغرض جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالموضوع بالإضافة إلى المصادر الرسمية والمقابلات الشخصية .كما تم اختيار مجموعة من الأفراد العاملين في عدد من الوزارات ومجموعة من المؤسسات الحكومية ذات الصلة بالتفاوض حيث تم تصنيفهم إلى مجاميع رئتسية هي : مجموعة تمثل أفراداً من الإدارة الوسطى ، مجموعة تمثل أفراداً من الإدارة العليا ، مجموعة تمثل عدداً من الذين سبق لهم ممارسة العملية التفاوضية لسنين عديدة وهم الآن خرج الوظيفة . وكان من نتائج هذه الدراسة :

النقص الواضح في جانب الدراسات التطبيقية والعملية المتعلقة بمهارات التفاوض ، ضرورة التركيز على مهارة جميع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات ، النقص

الملحوظ لفهم عملية صنع القرار في التفاوض والابتعاد عن الأساليب العلمية المعتمدة في هذا المجال .

دراسة عبد العال (١٩٩١م) عن المهارات السلوكية للتفاوض.كانـت الدراسة تهدف إلى بيان أهمية عملية التفاوض في حل المشكلات الخلافية القائمة بـين الأطراف المتنازعة (من أفراد وجماعات) على الاحتياجات والاهتمامات والمـصالح وذلك في مختلف مواقف الحياة التي يتعين على الأفراد والجماعات فيها أن يتفاعلوا في تعاملهم اليومي من أجل تحقيق إشباعاتهم ، مما قد يترتب عليه وجود قدر من الصراع على تحقيق الأهداف . ومن ثم تبرز أهمية عملية التفاوض في حل الـصراع وتحقيـق التوافق بين الأفراد والجماعات .

كما أنها تسعى لبيان الأهمية النسبية لتنمية المهارات السلوكية المتطلبة للتفاوض والتي يمكن إكسابها لمن يراد لتفاوضه أن يكون مؤثراً فعالاً .

ثانياً : الدراسات العربية المتعلقة بالاجتماعات :

دراسة درباس (١٩٩٤م) عن إدارة الاجتماعات المدرسية كمـا يراهـا مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الطائف .وقد اقتصرت هذه الدراسة على المجتمع الكلي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية داخل مدينة الطائف الذين حضروا البرنامج التنشيطي للعاملين في القطاع التربوي أثناء الفصل الدراسـي الأول للعـام الدراسي ١٤١١/١٤١٢هـ وعددهم سبعة عشر مديراً . وكان من نتائج هـذه الدراسة أن إدارة المفحوصين لدفة الحوار أثناء الاجتماع تقلل – إلى حد كبير – من حماسة المجتمعين لإبداء وجهات نظرهم مما يجعل مشاركتهم في الاجتماع هامـشية ، كما أن ترك إدارة دفة الحوار (المناقشة) للمختصين من العاملين يـسهم في تقريـر وجهات النظر ، ويوصل إلى قناعات مشتركة ، وأوضحت الدراسة أن المفحوصـين أكدوا على أن القرارات المنبثقة عن الاجتماع هي من صنع الجميع وليـست مـن صنعهم مـما يؤكد إيمانهم بمبدأ المشاركـة ، وأكدوا كذلك علـى أهميـة إتاحـة الفرصة للعاملين لإبداء وجهات نظرهم بحرية . كما قللوا من أهمية استخدام مهـارة العلاقات الشخصية في إقناع العاملين بالقرار الذي ينوون إصداره .

دراسة اليحيوي (١٩٩١م) عن إدارة وتنظيم الاجتماعـات المدرسـية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية للبنات في المدينة المنورة . وقد تكونـت عينـة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي للمديرات والوكيلات ، وقد بلغ عددهن ٥٠ مديرة ووكيلة وعينة من المعلمات السعوديات وغير السعوديات تم اختيارهن بطريقة عشوائية بواقع ٥٠% من المجتمع الأصلي . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتـائج منها :

أن المرحلة التعليمية ، الإعداد التربوي ، الخبرة العملية والدورات التدريبية في مجـال الإدارة المدرسية ، ونوع المبنى المدرسي وحجمه ليس لها تأثير في تحسين أداء المديرات عند إدارة الاجتماعات المدرسية حسب آراء المديرات . كما أوضحت الدراسـة أن المرحلة التعليمية ليس لها تأثير على آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لمجالات الدراسة المتصلة بإدراة الاجتماعات المدرسية ، كما أن الإعداد التربـوي والخـبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس لها تأثير على آراء المعلمات حول مـا تقوم به المديرة عند إدارة الاجتماعات .

دراسة العثيمين (١٩٩٧م) عن الاجتماعـات وفعاليتـها في الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية . وقد بلغ عدد الاسـتمارات الـتي وزعهـا الباحث ٣٠٠ استمارة على مجموعة من مديري ورؤساء الإدارات العسكرية والمدنية بطريقة عشوائية ولم يتم استلام سوى ١٦٢ استمارة تمثل مجموعة العينة التي أجـري عليها البحث . وتلخصت النتائج المتعلقة بوضوح الأهداف ومدى الضرورة لعقـد الاجتماعات في أن هناك ضرورة ملحة لعقد الاجتماعات لبحث المواضيع المدرجـة والتي قد يكون هناك صعوبة في حلها فردياً ، كما أن مواضيع الاجتماعات التي تمت مناقشتها في الاجتماعات مواضيع ذات أهداف محددة وواضحة في أذهان الأعـضاء المشاركين في الاجتماعات .

دراسة سليمان (١٩٩٠م) عن إدارة الاجتماعـات : مهـارة أساسية لمدير المدرسة الفعال . وقد تناولت الدراسة أسس تنظيم وإدارة التجمعات في بعدها التاريخي مركزة على الأسس الاجتماعية والنفـسية لإدارة الاجتماعـات في

الوقت الراهن ، وأهمية إدارة الاجتماعات في المؤسسات الحديثة على ضـوء هـذه الأسس مبرزة مزاياها وأبرز مساوئها ، وأسس تخطيطها وإجراءات تنظيمها ، كمـا عرضت الدراسة أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن يعتمد عليها مدير المدرسة أو أي مؤسسة أخرى في إدارة اجتماعاتها لتحقيق الفائدة المرجوة منها ، والأسـاليب الـتي يمكن أن يركن إليها في التعامل مع أنماط الشخصية المختلفة التي قد يضمها الاجتماع ليتمكن من توجيه جميع الآراء والأفكار التي يطرحهـا المـشاركون نحـو أهـداف الاجتماع وموضوعه أو القضية المطروحة للنقاش .

الفصل الثالث

منهج وإجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة
- ثبات أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق الأداة
- الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

منهج وإجراءات الدراسة :

تناول هذا الفصل خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية مثل بيان منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة جميع المعلومات وكيفية بنائهـا وإجـراءات الـصدق والثبات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل المعلومات وذلـك على النحو التالي :

١- منهج الدراسة :

بما أن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقـع وبوصفها وصفاً دقيقاً أو يعبر عنها تعبيراً كمياً يرى ذلـك عبيـدات وآخـرون (١٤١٢هـ،ص١٨٧) فقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصـفي في تحقيقه لأهداف الدراسة ، وهي :

١- التعرف على درجة ممارسة مدير ومعلمو المدرسة الثانوية بالعاصـمة المقدسـة لأساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية.

٢- تحديد أهم أساليب التفاوض الفاعلة لإنجاح الاجتماعات المدرسية .

٣- التعرف على درجة ممارسة مدير ومعلمو المدرسة الثانوية بالعاصـمة المقدسـة لمهارات التفاوض في الاجتماعات المدرسية.

٤- تحديد الفروق الإحصائية لوجهات نظر كل من مديري ومعلمي المدارس.

٢- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المرحلة الثانوية للبنين بالعاصمة المقدسة دون قراها .حيث يبلغ عدد المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة- حين قيام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية - إحدى وعشرون مدرسة ثانوية .

وبلغ عدد المديرين والمعلمين ١٠٠٢ مديراً ومعلماً (٩٨١ معلماً + ٢١ مديراً).وذلك وفق لإحصائية الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة للعام الدراسي ١٤٢٢/١٤٢١هـ. والملحق رقم (١)- انظرالملاحق- يمثل وصف المجتمع حيث يوضح أسماء المدارس الثانوية التي تمثل المجتمع الكلي للدراسة بالإضافة إلى العدد الكلي للمعلمين في كل مدرسة باستثناء مدير المدرسة.

٣) عينة الدراسة :

نظراً لكبر حجم المجتمع الأصلي للدراسة اكتفى الباحث بعينة عشوائية من المعلمين بالتعليم الثانوي للبنين بالعاصمة المقدسة دون قراها بحيث تم اختيار ٢٠%من معلمين كل مدرسة حيث بلغ مجموع عينة المعلمين (١٩٨) معلماً بالإضافة إلى جميع مديري المدارس الثانوية بها والبالغ عددهم (٢١) مديراً، وبالتالي أصبح مجموع العينة (٢١٩ معلماً ومديراً) .حيث يتضح ذلك من خلال أسماء المدارس الثانوية التي تمثل عينة الدراسة بالإضافة إلى العدد المختار للمعلمين في كل مدرسة كما في الملحق رقم (٢)- انظرالملاحق .

وصف عينة الدراسة :

تم استخدام الإحصاء الوصفي والذي تمثل في التكرارات (ك) والنسب المئوية (%) لوصف عينة الدراسة وذلك على النحو التالي :

أولاً : وصف عينة الدراسة من حيث العمل الحالي كما في جدول رقم (١):

جدول رقم (١)

العمل الحالي	العدد	%
مدير	٢١	9.6 % من المجموع الكلي
معلم	198	90.4% من المجموع الكلي
المجموع الكلي	219	%100

تشير بيانات الجدول رقم (١) أن هناك 21 من المديرين ويمثلون ٩,٦% من أفراد عينة الدراسة ، في حين أن المعلمين كانوا ١٩٨ ويمثلون ٩٠,٤% من أفراد عينة الدراسة .

ثانياً : وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي كما في جدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

المؤهل العلمي	العدد	%
دراسات عليا	39	17.8% من المجموع الكلي
بكالوريوس	176	80.4% من المجموع الكلي
دبلوم	4	1.8% من المجموع الكلي
المجموع الكلي	219	%100

توضح بيانات الجدول رقم (٢) أن نسبة الحاصلين على مؤهل الدراسات العليا في عينة الدراسة بلغت ١٧,٨% ، بينما كانت نسبة الحاصلين على مؤهل بكالوريوس في عينة الدراسة ٨٠,٤% ، والحاصلون على دبلوم (١,٨%).

ثالثاً : وصف عينة الدراسة من حيث نوع الإعداد

جدول رقم (٣)

نوع الإعداد	ك	%
تربوي	193	88.1% من المجموع الكلي
غير تربوي	26	11.9% من المجموع الكلي
المجموع الكلي	219	100% من المجموع الكلي

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن الحاصلين على إعداد تربوي كانت نسبتهم (٨٨,١%) ، في حين أن غير الحاصلين على إعداد تربوي كانت نسبتهم (١١,٩%)

رابعا : وصف عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

جدول رقم (٤)

سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من ١٠ سنوات	91	41.6% من المجموع الكلي
من ١٠ - ٢٠ سنة	76	34.7% من المجموع الكلي
من ٢١ - فأكثر	52	23.7% من المجموع الكلي
المجموع الكلي	219	100%

يتضح من جدول رقم (٤) أن نسبة الأفراد التي كانت سنوات خبرتهم أقل من ١٠ سنوات وصلت إلى ٤١,٦% ، في حين أن نسبة الأفراد التي تراوحت نسبة خبرتهم من ١٠ – ٢٠ سنة كانت ٣٤,٧% ، وكانت نسبة الأفراد ذوو الخبرة من ٢١ سنة فأكثر ٢٣,٧%.

بناء الاستبانة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد المجتمع لتحقيق أهداف الدراسة .

وتم بناء الاستبانة وفق الخطوات التالية :

١- قام الباحث وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة بصياغة الاستبانة في صورتها الأولية وتم عرضها على سعادة المشرف على الدراسة وذلك لإبداء رأيه وملاحظاته ، فكان من توجيهات سعادته عرضها على مجموعه من المحكمين من ذوى الاختصاص والخبرة وذلك لتحكيمها .

٢- تم عرض الأداة على (١١) محكماً (ملحق رقم 3) .وقد تصدر الاستبانة خطاب موجه إلى المحكمين يوضح مشكله وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة وذلك من حيث مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه ، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً ، وبعد استعادة النسخ المحكمة تم تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وحذف أو إضافة بعض الفقرات أو إعادة ترتيب بعضها .

٣- الاستبانة في صورتها النهائية :

احتوت الاستبانة على جزأين أساسيين هما :

الجزء الأول : عبارة عن معلومات عامة عن عينة الدراسة من حيث الاسم (اختياري) واسم المدرسة والعمل الحالي والمؤهل ونوع الإعداد وسنوات الخبرة .

الجزء الثاني : اشتمل على ثلاثة أساليب وثماني مهارات على النحو التالي :

١ – أسلوب التعاون والتشارك :

أ) مهارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات .

١- الإلمام بجوانب موضوع التفاوض .

٢- تحديد الأهداف من عملية التفاوض في ضوء البيئة التي تعمل فيها والمشكلات الـتي تواجهها .

٣- تنمية القدرات التفاوضية عن طريق التدريب النظري والعملي .

٤- تحديد الموضوعات التي تؤثر على عملية التفاوض.

٥- الإلمام بالظروف المحيطة .

ب) مهارة تبادل المعلومات .

٦- تكوين علاقة شخصية مع المقَابل .

٧- كسب تأييد الآخرين في عملية التفاوض بالوسائل المتاحة.

٨- معرفة الحاجات الخفية والعوامل المؤثرة على الطرف المقابل

٩- تحقيق الانسجام والملاءمة في عملية التفاوض .

١٠- مراعاة اللغة والتقاليد والأوضاع المؤثرة .

٢ – أسلوب التقابل في منتصف الطريق (الحـل الوسط):

*** مهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض .**

١١- إجادة أساليب كسب احترام وثقة الطرف المقابل .

١٢- تغيير اتجاهات الطرف المقابل .

١٣- الوعي التام بمواقف وطلبات الطرف الآخر في عملية التفاوض .

١٤- الإلمام بالأساليب السلوكية والإدارية للموقف .

١٥- الاستعداد لتحمل المسؤولية و إصدار القرار .

*** مهارة اتخاذ القرار التفاوضي .**

١٦- اتخاذ القرار والحكم الشخصي .

١٧- الاتفاق على معظم بنود عملية التفاوض .

١٨- إصدار القرار النهائي وتحمل جميع ما يصدر عن إقراره.

١٩- التفاعل والتركيز لاستيعاب المشاكل المطروحة

٢٠- التقيد بوقت محدد للتفاوض .

٣ - أسلوب المنافسة :

*** مهارة اليقظة والتركيز.**

٢١- التكيف لمواجهة المتغيرات والمفاجآت .

٢٢- أهمية ممارسة فن الاستماع والتركيز .

٢٣- ضبط النفس والسيطرة على الانفعالات .

٢٤- القدرة على استخلاص ردود الفعل المطلوبة .

٢٥- المرونة واستخدام الأساليب الدبلوماسية .

*** مهارة المناورة والتكتيك.**

٢٦- التفكير وسرعة البديهة .

٢٧- التمسك بالمعايير الموضوعية .

٢٨- التركيز على المصالح العامة وليس المواقف .

٢٩- الوساطة وتدخل طرف ثالث .

٣٠- تفسير مـا يقوله الطرف الآخر تفسيراً صحيحاً .

***مهارة الاستماع .**

٣١- القدرة على تأكيد أو إثبات صحة ما يقال .

٣٢- فهم سؤال الجـانب الآخـر .

٣٣- سـرعـة سـير المفاوضات .

٣٤- عدم التسرع في المناقشة أو الحكم .

٣٥- القدرة على تقديم إجابات ملائمة .

٣٦- القدرة على طـرح الأسئلة بلباقة .

***مهارة الاتصال .**

٣٧- القدرة على التعبير عن الأفكار شفهياً .

٣٨- الإصغاء باهتمام أثناء جلسة التفاوض .

٣٩- تشجيع الجانب الآخر على التحدث معك بحرية .

كان عدد أسئلة (عبارات) الاستبانة (٣٩) عبارة تشمل جميع أساليب ومهارات التفاوض المطروحة .

استخدم الباحث مقياس ليكرت Likert الخماسي لتحديد درجة الممارسة بحيث يعطى الدرجة (٥) للاستجابة دائما والدرجة (٤) للاستجابة غالبا و الدرجة (٣) للاستجابة أحيانا و الدرجة (٢) للاستجابة نادرا و الدرجة (١) للاستجابة أبدا. وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الممارسة

- **إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) درجة إلى أقل من (١,٨) درجة تكون درجة الممارسة أبدا (ضعيفة جداً).**
- **إذا كان قيمة المتوسط الحسابي من (١,٨) درجة إلى أقل من (٢,٦) درجة تكون درجة الممارسة نادرا (ضعيفة).**
- **إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢,٦) درجة إلى أقل من (٣,٤) درجة تكون درجة الممارسة أحيانا(متوسطةً).**
- **إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٣,٤) درجة إلى أقل من (٤,٢) درجة تكون درجة الممارسة غالبا (عاليةً).**
- **إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٤,٢) درجة إلى أقل من (٥) درجة تكون درجة الممارسة دائما (عالية جداً).**

صدق وثبات أداة الدراسة :

صدق الاستبانة :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس ما أعدت من أجل قياسه فعلاً ، أي تقيس الشيء الذي أعدت لقياسه ، ولا تقيس شيئاً آخر مختلفاً عنه .

ولكي يتم التأكد من أن أداة وضعت فعلاً لتقيس أهداف الدراسة ، وحتى يتم التحقق من صلاحية العبارات التي تم إحتوائها من حيث أسلوب الصياغة ، الشمولية ، الوضوح ، تم التأكد من الصدق عن طريق :

الصدق الظاهري (آراء المحكمين) :

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين ، عددهم (١٠) محكمين من المختصين في مجال التخصص ، وتم أخذ آراء المحكمين حول مدى مناسبة العبارة للمجال الذي صنفت فيه ، مع اقتراح المجال المناسب في حالة عدم مناسبتها . كذلك التأكد من وضوح ودقة صياغة العبارة مع اقتراح الصياغة المناسبة إذا تطلب الأمر ذلك . وقد أعتبرت نسبة (٨٠%) من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارة .

وقد تم أخذ جميع ملاحظات المحكمين في الاعتبار ، وعلى ذلك أصبح الاستبيان يتمتع بالصدق الظاهري أو ما يطلق عليه صدق المحكمين .

ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما طبقت أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة . ولكي يتم التأكد من ثبات الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق الثلاثة التالية :

١- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

من جدول رقم (٥) وجد أن قيمة معامل ألفاكرونباخ للمقياس ككل تساوي (٠,٩٤) وهذه القيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها .كذلك كانت جميع قيم الفا كررونباخ للمحاور مرتفعة وتراوحت من ,٠92 الى ٥٠,٩

جدول رقم (٥)

البعد	قيمة الفا كرونباخ
الأول	0.93
الثاني	0.95
الثالث	0.92
الدرجة الكلية	0.94

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم **استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :**

التكرارات (ك) والنسب المئوية (%) و المتوسط الحسابي **لحساب القيمة التي يعطيها أفراد** مجتمع **الدراسة لكل عبارة أو** مجموعة **من العبارات (البعد)، واختبار (ت) T- Test** في **حالة وجود** مجموعتين في المتغيرات **التابعة والمتغيرات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)** في **حالة وجود أكثر من** مجموعتين في **المتغيرات المستقلة، .**

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

الفصل الرابع
عرض ومناقشة النتائج

في هذا الفصل يتناول الباحث عرض النتائج التي تم الحصول عليها ، ومن ثم مناقشة وتحليل هذه النتائج . وتم ذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي :

١- إجابة السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على (ما درجة ممارسة مهارات أسلوب التعاون المشترك للتفاوض لدى مدير المدرسة بالمرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة ؟)

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية المرجحة للعبارات التي تقيس الأساليب التفاوضية الفاعلة لإنجاح الاجتماعات المدرسية ، وذلك لكل أسلوب تفاوضي ، وتم عرض النتائج على النحو التالي :

تم تدوين نتائج استجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أسـلوب التعاون أو التشارك (١٠ عبارات) ، وعرضها في جدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

الأسلوب	المهارة	رقم العبارة	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
				ك	%	ك	%	ك	%	ك
أسلوب التعاون أو التشارك	جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات	١	الإلمام بجوانب موضوع التفاوض	٧٦	٣٤,٧	٩٦	٤٣,٨	٤٠	١٨,٣	٧
		٢	تحديد الأهداف من عملية التفاوض في ضوء البيئة التي تعمل فيها والمشكلات التي تواجهها .	٦٠	٢٧,٤	٩٦	٤٣,٨	٤٩	٢٢,٤	١٤
		٣	تنمية القدرات التفاوضية عن طريق التدريب النظري والعملي .	٣١	١٤,٢	٥١	٢٣,٣	٨٠	٣٦,٥	٤٦
		٤	تسجيل الموضوعات التي تؤثر على عملية التفاوض.	٤٢	١٩,٢	٩٤	٤٢,٩	٥٧	٢٦	٢٠
		٥	الإلمام بالظروف المحيطة .	٦٣	٢٨,٨	٨٧	٣٩,٧	٥٥	٢٥,١	١٣
	المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض	٦	مراعاة اللغة والتقاليد والأوضاع الجارية .	٣٥	١٦	٩٢	٤٢	٧٢	٣٢,٩	١٨
		٧	إجادة أساليب كسب احترام وثقة المقابل .	٤٢	١٩,٢	٨٩	٤٠,٦	٧٠	٣٢	١٨
		٨	تغيير اتجاهات الطرف المقابل .	٣٠	١٣,٧	٦٠	٢٧,٤	٧٧	٣٥,٢	٤٢
		٩	الوعي التام بمواقف ومطلبات الطرف الآخر في عملية التفاوض .	٤١	١٨,٧	٨٧	٣٩,٧	٦٧	٣٠,٦	٢١
		١٠	الإلمام بالأساليب السلوكية والإدارية .	٥٤	٢٤,٧	٨٨	٤٠,٢	٤٩	٢٢,٤	٢٤

و يلاحظ من نتائج هذا الجدول ما يلي:

أ) مهارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات

يندرج تحت هذه المهارة (٥) عبارات وتأخذ الأرقام من (١ – ٥) وكانت استجابات عينة الدراسة عليها كالتالي:

بالنسبة للعبارة الأولى والتي تنص على (الإلمام بجوانب موضوع التفـاوض) لوحظ أن (٣٤,٧%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة دائما ،في حـين أن (٤٣,٨%) اختاروا الاستجابة غالبا و (١٨,٣%) ، اختاروا الاستجابة احيانـا و (٣,٢%) اختاروا الاستجابة نادرا في حين لا يوجد أيا من أفراد عينة الدراسـة اختار الاستجابة أبدا. وهذه النتائج جعلت المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٤,٠١) ، وهو أعلى المتوسطات الحسابية لعبارات هذه المهارة، وقيمة المتوسط الحـسابي (

٤,٠١) وفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشـر علـى الإستجابة بدرجة غالبا .

كما يلاحظ أن العبارة رقم (٢) التي تشير إلى (تحديد الأهـداف مـن عملية التفاوض) كان متوسطها الحسابي يساوي (٣,٩٢) أي بمعنى غالبا ، وهذا نتيجة ارتفاع نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٢٧,٤%) وكذلك نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٤٣,٨%)وانخفاض عدد أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة نادرا (١٤) فقط ويمثلون (٦,٤%) ولا يوجـد أحد من أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة أبدا .

أما العبارة رقم (٣) من بين العبارات التي تقيس مهارة جمع البيانات وتحليـل واستخدام المعلومات كانت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٢٠) وهذا مؤشـر علـى الموافقة بدرجة أحيانا على ما ذكر في هذه العبارة (تنميـة القـدرات التفاوضـية) حيث كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (١٤,٢%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٢٣,٣%)و الذين اختاروا الاستجابة احيانا يمثلون (٣٦,٥%) و الذين اختاروا الاستجابة ندرا (٢١,٠%) و نسبة الـذين اختاروا الاستجابة أبدا (٥,٠%).

بالنسبة للعبارة رقم (٤) والتي تنص على (تسجيل الموضوعات التي تـؤثر في عملية التفاوض) لوحظ أن (١٩,٢%) من أفـراد عينـة الدراسـة اختـاروا الاستجابة دائما ،في حين أن (٤٢,٩%) اختاروا الاستجابة غالبا و (٢٦,٠%) ، اختاروا الاستجابة احيانا و (٩,١%) اختاروا الاسـتجابة نـادرا في حـين أن (٢,٧%) اختاروا الاستجابة أبدا. وهذه النتائج جعلت المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٣,٦٦) ، ووفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة غالبا .

أما العبارة رقم (٥) من بين العبارات التي تقيس مهارة جمع البيانات وتحليـل واستخدام المعلومات كانت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٠) وهذا مؤشـر علـى الموافقة بدرجة غالبا على ما ذكر في هذه العبارة (الإلمام بالظروف المحيطة) حيـث كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٢٨,٨%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٣٩,٧%)و الذين اختاروا الاستجابة أحيانا يمثلون (٢٥,١%) و الذين اختاروا الاستجابة نادرا (٥,٩%) و نسبة الذين اختـاروا الاستجابة أبدا (٠,٥%).

مما سبق نستنتج أن درجة الممارسة السلوكية من أفراد عينة الدراسة لمهـارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات كانت بدرجة غالبا على أربعة عبـارات وبدرجة أحيانا على عبارة واحدة وهذا مؤشر على أن استجابة عينة الدراسة حـول الممارسة السلوكية من أفراد عينة الدراسة لمهارة جمع البيانات وتحليـل واسـتخدام المعلومات كانت بدرجة عالية .

ب) مهارة الاتصال وتبادل المعلومات

يندرج تحت هذه المهارة (٥) عبارات وتأخذ الأرقـام مـن (٦ – ١٠) وكانت استجابات عينة الدراسة عليها كالتالي:

بالنسبة للعبارة رقم (٦) والتي تنص على (قدرة التعبير عن الأفكار شفهياً) لوحظ أن (١٦,٠%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة دائما ،في حـين أن (٤٢,٠%) اختاروا الاستجابة غالبا و (٣٢,٩%) ، اختاروا الاستجابة احيانـا و (٨,٢%) اختاروا الاستجابة نادرا في حين (٠,٩%) اختاروا الاستجابة أبدا . وهذه النتائج جعلت المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٣,٦٣) ، وقيمة المتوسـط الحسابي هذه وفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة غالبا .

كما يلاحظ أن العبارة رقم (٧) التي تشير إلى (خلق علاقة شخصية مع المقابل) كان متوسطها الحسابي يساوي (٣,٧٠) أي بمعنى غالبا ، وهذا نتيجـة ارتفاع نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختـاروا الاسـتجابة دائمـا (١٩,٢%) وكذلك نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٤٠,٦%) وكانت نسبة من اختاروا الاستجابة أحيانا (٣٢,٠) وانخفاض عدد أفراد عينة الدراسـة الـذين اختـاروا الاستجابة نادرا (١٧) فقط ويمثلون (٧,٨%) وكذلك نـسبة الـذين اختـاروا الاستجابة أبدا (٠,٥%).

أما العبارة رقم (٨) من بين العبارات التي تقيس مهارة الاتصال وتبادل المعلومات كانت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٢٦) وهذا مؤشر على الموافقة بدرجة أحيانا على ما ذكر في هذه العبارة (تغيير اتجاهات الطرف المقابل) حيث كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (١٣,٧%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٢٧,٤%)و الذين اختاروا الاستجابة احيانا يمثلون

(٣٥,٢%) و الذين اختاروا الاستجابة نادرا (١٩,٢%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٤,٦%).

بالنسبة للعبارة رقم (٩) والتي تنص على (الوعي التام) لوحظ أن (١٨,٧%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة دائما ،في حين أن (٣٩,٧%) اختاروا الاستجابة غالبا و (٣٠,٦%) ، اختاروا الاستجابة احيانا و (٩,٦%) اختاروا الاستجابة نادرا في حين أن (١,٤%) اختاروا الاستجابة أبدا. وهذه النتائج جعلت المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٣,٦٤) ، ووفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة غالبا .

أما العبارة رقم (١٠) من بين العبارات التي تقيس مهارة تبادل المعلومات كانت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٤) وهذا مؤشر على الموافقة بدرجة غالبا على ما ذكر في هذه العبارة (مراعاة اللغة والتقاليد) حيث كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٢٤,٧%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٤٠,٢%)و الذين اختاروا الاستجابة أحيانا يمثلون (٢٢,٤%) و الذين اختاروا الاستجابة نادرا (١١,٠%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (١,٨%).

مما سبق نستنتج أن درجة الممارسة السلوكية من أفراد عينة الدراسة لمهارة الاتصال وتبادل المعلومات كانت بدرجة غالبا على أربعة عبارات وبدرجة أحيانا على عبارة واحدة وهذا مؤشر على أن استجابة عينة الدراسة حول الممارسة السلوكية من أفراد عينة الدراسة لمهارة الاتصال وتبادل المعلومات كانت بدرجة عالية.

وبصفة عامة ومن خلال النتائج السابقة يمكن استنتاج أن الممارسة السلوكية لدى أفراد عينة الدراسة لأسلوب التعاون أو التشارك هي بدرجة غالبا، حيث لوحظ أن هناك (٨) عبارات كانت بدرجة غالبا ، (٢) عبارة بدرجة أحيانا وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة على العبارات (١٠ عبارات) التي تندرج تحت هذا الأسلوب.

٢- **إجابة السؤال الثاني** :

ينص السؤال الثاني على (ما درجة ممارسة مهارات أسلوب التوفيق (الحل الوسط)التفاوضي لدى مدير المدرسة بالمرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة ؟)

ما درجة ممارسة مهارات أسلوب المنافسة التفاوضي لدى مدير المدرسـة بالمرحلـة الثانوية في الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة ؟

العبارات التي تقيس أسلوب التوفيق أو الحل الوسط (١٠ عبارات) وتأخذ الأرقـام من (١١ – ٢٠)وتم تدوين نتائج استجابات عينة الدراسة عليهـا وعرضـها في جدول رقم (٧) .

جدول رقم (٧)

الأسلوب	المهارة	رقم العبارة	العبارة	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
أسلوب التوفيق أو الحل الوسط	المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض	١١	مراعاة اللغة والتقاليد والأوضاع الجارية .	١٤	٦٦,٧	٦	٢٨,٦	١	٤,٨	-	-	-	-	٤,٦١	٠,٥٩٠
		١٢	إجادة أساليب كسب احترام وثقة المقابل .	٩	٤٢,٩	٨	٣٨,١	٤	١٩	-	-	-	-	٣,٢٣	٠,٧٦٨
		١٣	تغيير اتجاهات الطرف المقابل .	٦	٢٨,٦	١٣	٦١,٩	٢	٩,٥	-	-	-	-	٤,١٩	٠,٦٠٢
		١٤	الوعي التام بمواقف وطلبات الطرف الآخر في عملية التفاوض .	٨	٣٨,١	٨	٣٨,١	٥	٢٣,٨	-	-	-	-	٤,١٤	٠,٧٩٣
		١٥	الإلمام بالأساليب السلوكية والإدارية .	١٢	٥٧,١	٩	٤٢,٩	-	-	-	-	-	-	٤,٧٥	٠,٥٠٧
	اتخاذ القرار التفاوضي	١٦	الاستعداد وتحمل المسؤولية وإصدار القرار .	٦	٢٨,٦	١٠	٤٧,٩	٥	٢٣,٨	-	-	-	-	٤,٠٤	٠,٧٤٠
		١٧	اتخاذ القرار والحكم الشخصي .	١٠	٤٧,٦	٧	٣٣,٣	٣	١٤,٣	١	٤,٨	-	-	٤,٢٣	٠٨٨٩
		١٨	الانفاق على معظم بنود عملية التفاوض .	٩	٤٢,٩	٩	٤٢,٩	٣	١٤,٣	-		-	-	٤,٢٨	٠,٧١٧
		١٩	إصدار القرار النهائي وتحمل جميع ما يصدر عن إقراره.	٨	٣٨,١	١٢	٥٧,١	١	٤,٨	-	-	-	-	٤,٣٣	٠,٥٧٧
		٢٠	التفاعل والتركيز لاستيعاب المشاكل المطروحة	٦	٢٨,٦	٩	٤٢,٩	٤	١٩	٢	٩,٥	-	-	٣,٩٠	٠,٩٤٤

أ) مهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض

تقاس هذه المهارة بواسطة (٥) عبارات وتأخذ الأرقام مـن (١١ – ١٥) وكانت استجابات عينة الدراسة عليها كالتالي:

بالنـسبة للعبـارة (١١) والـتي تـنص علـى (مراعـاة اللغـة) لوحظ أن (٣٧,٠%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة دائما ،في حين أن (٣٩,٧%) اختاروا الاستجابة غالبا و (١٩,٢%) ، اختاروا الاستجابة احيانـا و (٤,١%) اختاروا الاستجابة نادرا في حين لا يوجد أيا من أفراد عينة الدراسـة

اختار الاستجابة أبدا. وهذه النتائج جعلت المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٤,٠٩) ، وهو أعلى المتوسطات الحسابية لعبارات هذه المهارة، وقيمة المتوسط الحسابي (٤,٠٩) وفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشراً على الإستجابة بدرجة غالبا .

كما يلاحظ أن العبارة رقم (١٢) التي تشير إلى (إجادة أساليب كسب احترام وثقة المقابل) كان متوسطها الحسابي يساوي (٣,٢٦) أي بمعنى غالبا ، وهذا نتيجة نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٩,٦%) وكذلك نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٢٦,٥%) ونسبة الذين اختاروا الاستجابة احيانا (٤٦,٦%) وعدد أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة نادرا (٣٣ فقط ويمثلون (١٥ز١%) وانخفاض أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٥) ونسبتهم (٢,٣%).

أما العبارة رقم (١٣) من بين العبارات التي تقيس مهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض كانت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٢) وهذا مؤشر على الموافقة بدرجة غالبا على ما ذكر في هذه العبارة (تغيير اتجاهات الطرف المقابل) حيث كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٢٥,١%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٣٤,٢%)و الذين اختاروا الاستجابة احيانا يمثلون (٣٠,٦%) و الذين اختاروا الاستجابة ندرا (٨,٢%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (١,٨%).

بالنسبة للعبارة رقم (١٤) والتي تنص على (الوعي التام) لوحظ أن (٢٤,٧%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة دائما ،في حين أن (٣٧,٠%) اختاروا الاستجابة غالبا و (٣٠,١%) ، اختاروا الاستجابة احيانا و (٦,٨%) اختاروا الاستجابة نادرا في حين أن (١,٤%) اختاروا الاستجابة أبدا.

وهذه النتائج جعلت المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٣,٧٦) ، ووفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة غالبا .

أما العبارة رقم (١٥) كانت بمتوسط حسابي مقـداره (٣,٤,٠٢) وهـذا مؤشر على الموافقة بدرجة غالبا على ما ذكر في هذه العبارة (الإلمـام بالأسـاليب السلوكية والإدارية) حيث كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٣٥,٦%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبـا (٣٩,٣%)و الـذين اختاروا الاستجابة أحيانا يمثلون (١٧,٤%) و الذين اختاروا الاسـتجابة نـادرا (٧,٣%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٠,٥%).

مما سبق نستنتج أن درجة الممارسة السلوكية من أفراد عينة الدراسة لمهـارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض كانت بدرجة غالبا علـى أربعـة عبـارات وبدرجة أحيانا على عبارة واحدة (رقم ١٢)وهذا مؤشر على أن اسـتجابة عينـة الدراسة حول الممارسة السلوكية من أفراد عينة الدراسة لمهارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات كانت بدرجة عالية.

ب) مهارة إتخاذ القرار التفاوضي

يندرج تحت هذه المهارة (٥) عبارات وتأخذ الأرقام مـن (١٦ – ٢٠) وكانت استجابات عينة الدراسة عليها كالتالي:

بالنـسبة للعبـارة رقـم (١٦) والـتي تـنص علـى (الإسـتعداد) لوحظ أن (٢٦,٩%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة دائما ،في حين أن (٣٨,٨%) اختاروا الاستجابة غالبا و (٢٦,٠%) ، اختاروا الاستجابة احيانـا و (٧,٣%) اختاروا الاستجابة نادرا في حين (٠,٩%) اختاروا الاستجابة أبدا . وهذه النتائج جعلت المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٣,٨٣) ، وقيمة المتوسـط

الحسابي هذه وفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة غالبا .

كما يلاحظ أن العبارة رقم (١٧) التي تشير إلى (اتخاذ القرار والحكـم الشخصي) كان متوسطها الحسابي يساوي (٣,٦٩) أي بمعنى غالبا ، وهذا نتيجة ارتفاع نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختـاروا الاسـتجابة دائمـا (٢٤,٧%) وكذلك نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٣٤,٢%) وكانت نسبة من اختاروا الاستجابة أحيانا (٢٦,٠%) و الذين اختاروا الاستجابة نادرا يمثلون (١٤,٢%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٠,٠%).

أما العبارة رقم (١٨) من بين العبارات التي تقيس مهارة الاتصال وتبادل المعلومات كانت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩١) وهذا مؤشر على الموافقة بدرجة غالبا على ما ذكر في هذه العبارة (الإتفاق على معظم) حيث كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٢٨,٨%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٤١,٦%)و الذين اختاروا الاستجابة احيانا يمثلون (٢٢,٤%) و الذين اختاروا الاستجابة نادرا (٧,٣%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٠,٠%). بالنسبة للعبارة رقم (١٩) والتي تنص على (إصدار القرار النهائي وتحمل جميع ما يصدر عن إقراره) لوحظ أن (٢٥,١%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة دائما ،في حين أن (٤٦,١%) اختاروا الاستجابة غالبا و (٢١,٩%) ، اختاروا الاستجابة احيانا و (٦,٨%) اختاروا الاستجابة نادرا في حين لا يوجد أيا من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة أبدا. وهذه النتائج جعلت المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٣,٨٩) ، ووفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة غالبا .

أما العبارة رقم (٢٠) من بين العبارات التي تقيس مهارة إتخاذ القرار التفاوضي كانت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٦) وهذا مؤشر على الموافقة بدرجة غالبا على ما ذكر في هذه العبارة (التقيد بوقت محدد للتفاوض) حيث كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (١٩,٦%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٣٢,٩%)و الذين اختاروا الاستجابة أحيانا يمثلون (٢٦,٩%) و الذين اختاروا الاستجابة نادرا (١٥,١%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٥,٥%).

مما سبق نستنتج أن درجة الممارسة السلوكية من أفراد عينة الدراسة لمهارة اتخاذ القرار التفاوضي كانت بدرجة عالية على جميع العبارات .

وبصفة عامة ومن خلال النتائج السابقة يمكن استنتاج أن الممارسة السلوكية لدى أفراد عينة الدراسة لأسلوب التوفيق أو الحل الوسط هي بدرجة غالبا، حيث لوحظ أن استجابات عينة الدراسة على العبارات (١٠ عبارات) التي تندرج تحت هذا الأسلوب كانت بدرجة غالبا.

٣- **إجابة السؤال الثالث** :

ينص السؤال الثالث على (ما درجة ممارسة مهارات أسلوب المنافسة التفاوضي لدى مدير المدرسة بالمرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة ؟)

العبارات التي تقيس أسلوب لمنافسة (١٩ عبارة) وتأخذ الأرقام من (٢١ – ٣٩)وتم تدوين نتائج استجابات عينة الدراسة عليها وعرضها في جدول رقم (٨) .

جدول رقم (٨)

الأسلوب	المهارة	رقم العبارة	العبارة	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
				ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
أسلوب المنافسة	البقظة والتركيز	٢١	التقيد بوقت محدد للتفاوض .	٦	٢٨,٦	٨	٣٨,١	٥	٢٣,٨	٢	٩,٥	-	-	٣,٨٥	٠,٩٦٤
		٢٢	التكيف لمواجهة المتغيرات والمفاجآت .	٨	٣٨,١	١٢	٥٧,١	١	٤,٨	-	-	-	-	٤,٣٣	٠,٥٧٧
		٢٣	أهمية ممارسة فن الاستماع والتركيز .	٨	٣٨,١	١٢	٥٧,١	١	٤,٨	-	-	-	-	٤,٣٣	٠,٥٧٧
		٢٤	ضبط النفس والسيطرة على الانفعالات .	٣	١٤,٣	١٣	٦١,٩	٥	٢٣,٨	-	-	-	-	٣,٩٠	٠٦٢٥
		٢٥	القدرة على استخلاص ردود الفعل المطلوبة .	١٠	٤٧,٦	٩	٤٢,٩	٢	٩,٥	-	-	-	-	٤,٣٨	٠,٦٦٩
	المناورة والتكتيك	٢٦	المرونة واستخدام الأساليب الدبلوماسية .	٧	٣٣,٣	٨	٣٨,١	٦	٢٨,٦	-	-	-	-	٤,٠٤	٠,٨٠٥
		٢٧	التفكير بوضوح وسرعة مناسبة .	٤	١٩	١٤	٦٦,٧	١	٤,٨	٢	٩,٥	-	-	٣,٩٥	٠,٨٠٥
		٢٨	التمسك بالمعايير الموضوعية .	١٧	٨١	٢	٩,٥	١	٤,٨	-	-	١	٤,٨	٤,٦١	٠,٩٧٣
		٢٩	التركيز على المصالح العامة وليس المواقف .	-	-	٥	٢٣,٨	١٠	٤٧,٦	٦	٢٨,٦	-	-	٢,٩٥	٠,٧٤٠
		٣٠	الوساطة وتدخل طرف ثالث .	١٢	٥٧,١	٨	٣٨,١	١	٤,٨	-	-	-	-	٤,٥٢	٠,٦٠٢
	مهارة الاستماع	٣١	تفسير ما يقوله الطرف الآخر تفسيراً صحيحاً .	١٣	٦١,٩	٦	٢٨,٦	٢	٩,٥	-	-	-	-	٤,٥٢	٠,٦٨٠
		٣٢	القدرة على تأكيد أو إثبات صحة ما يقال .	١٤	٦٦,٧	٤	١٩	٣	١٤,٣	-	-	-	-	٤,٥٢	٠,٧٥٠
		٣٣	فهم سؤال الجانب الآخر .	٣	١٤,٣	١٦	٧٦,٢	٢	٩,٥	-	-	-	-	٤,٠٤	٠,٤٩٨
		٣٤	سرعة سير المفاوضات .	٨	٣٨,١	٧	٣٣,٣	٦	٢٨,٦	-	-	-	-	٤,٠٩	٠,٨٣١
		٣٥	عدم التسرع في المناقشة أو الحكم .	٧	٣٣,٣	١٣	٦١,٩	١	٤,٨	-	-	-	-	٤,٢٨	٠,٥٦١
		٣٦	القدرة على تقديم إجابات ملائمة .	٥	٢٣,٨	١٥	٧١,٤	١	٤,٨	-	-	-	-	٤,١٩	٠,٥١٢
	مهارة الاتصال	٣٧	القدرة على طرح الأسئلة بلباقة .	٩	٤٢,٩	١١	٥٢,٤	١	٤,٨	-	-	-	-	٤,٣٨	٠,٥٩٠
		٣٨	الإصغاء باهتمام أثناء جلسة التفاوض .	١٧	٨١	٣	١٤,٣	١	٤,٨	-	-	-	-	٤,٧٦	٠,٥٣٩
		٣٩	تشجيع الجانب الآخر على التحدث معك بحرية .	١٥	٧١,٤	٦	٢٨,٦	-	-	-	-	-	-	٤,٧١	٠,٤٦٣

و يلاحظ من نتائج هذا الجدول ما يلي:

أ) مهارة اليقظة والتركيز

تقاس هذه المهارة بواسطة (٥) عبارات وتأخذ الأرقام من (٢١ – ٢٥) وكانت استجابات عينة الدراسة عليها كالتالي:

بالنسبة للعبارة (٢١) والتي تنص على (التقيد بوقت محدد للتفاوض) لوحظ أن (١٥,٥%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة دائما ،في حين أن (٣٤,٢%) اختاروا الاستجابة غالبا و (٣٦,١%) ، اختاروا الاستجابة احيانا و (١٢,٨%) اختاروا الاستجابة نادرا في حين نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة أبدا كانت (١,٠٤%). وهذه النتائج جعلت المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٣,٥٠)، ووفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة غالبا .

كما يلاحظ أن العبارة رقم (٢٢) التي تشير إلى (التكيف لمواجهة المتغيرات والمفاجآت) كان متوسطها الحسابي يساوي (٣,٨٧) أي بمعنى غالبا ، وهذا نتيجة نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٣٠,١%) وكذلك نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٤٠,٦%) ونسبة الذين اختاروا الاستجابة احيانا (١٦,٠%) ونسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة نادرا (١٢,٨%) وانخفاض نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٢,٣%).

أما العبارة رقم (٢٣) من بين العبارات التي تقيس مهارة اليقظة والتركيز كانت بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٠) وهذا مؤشر على الموافقة بدرجة غالبا على ما ذكر في هذه العبارة (أهمية ممارسة فن الاستماع والتركيز) حيث كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٣٣,٣%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٤٢,٠%)و الذين اختاروا الاستجابة احيانا يمثلون

(١٦,٩%) و الذين اختاروا الاستجابة ندرا (٦,٨%) و نسبة الذين اختـاروا الاستجابة أبدا (٠,٠%).

بالنسبة للعبارة رقم (٢٤) والتي تنص على (ضبط النفس والسيطرة علـى الإنفعالات) لوحظ أن (١٣,٧%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة دائما ،في حين أن (٥١,١%) اختاروا الاسـتجابة غالبـا و (٢٩,٧%) ، اختـاروا الاستجابة احيانا و (٥,٥%) اختاروا الاستجابة نـادرا في حـين أن (٠,٠%) اختاروا الاستجابة أبدا. وهذه النتائج جعلت المتوسط الحسابي لهذه العبـارة هـو (٣,٧٣) ، ووفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة غالبا .

أما العبارة رقم (٢٥) كانت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٢) وهذا مؤشر على الموافقة بدرجة غالبا على ما ذكر في هذه العبارة (القدرة على استخلاص ردود الفعل المطلوبة) حيث كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٢٩,٢%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٣٩,٣%)و الذين اختـاروا الاستجابة أحيانا يمثلون (٢٥,٦%) و الذين اختاروا الاستجابة نادرا (٥,٩%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٠,٠%).

مما سبق نستنتج أن درجة الممارسة السلوكية من أفراد عينة الدراسة لمهـارة اليقظة والتركيز كانت بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس هذه المهارة.

ب) المناورة والتكتيك

يندرج تحت هذه المهارة (٥) عبارات وتأخذ الأرقام مـن (٢٦ – ٣٠) وكانت استجابات عينة الدراسة عليها كالتالي:

بالنسبة للعبارة رقم (٢٦) والتي تنص على (المرونة واستخدام الأسـاليب الدبلوماسية) لوحظ أن (٢٠,١%) من أفراد عينة الدراسة اختـاروا الاسـتجابة دائما ،في حين أن (٤٤,٧%) اختاروا الاستجابة غالبا و (٢٨,٨%) ، اختـاروا الاستجابة احيانا و (٤,٦%) اختاروا الاستجابة نادرا في حين (١,٨%) اختاروا الاستجابة أبدا . وهذه النتائج جعلت المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٣,٧٧) ، وقيمة المتوسط الحسابي هذه وفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحـسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة غالبا .

كما يلاحظ أن العبارة رقم (٢٧) التي تشير إلى (الـتفكير بوضـوح وسرعة مناسبة) كان متوسطها الحسابي يساوي (٣,٧٥) أي بمعنى غالبا ، وهذا لأن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (١٧,٨%) وكذلك نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٤٧,٠%) وكانـت نـسبة مـن اختـاروا الاستجابة أحيانا (٢٧,٩%) و الذين اختاروا الاستجابة نادرا يمثلون (٧,٣%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٠,٠%).

أما العبارة رقم (٢٨) من بين العبارات التي تقيس مهارة المناورة والتكتيـك كانت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٢) وهذا مؤشر على الموافقة بدرجة غالبا على ما ذكر في هذه العبارة (التمسك بالمعايير الموضوعية) حيث كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٤٠,٢%) و نـسبة الـذين اختـاروا الاستجابة غالبا (٢٧,٩%)و الذين اختاروا الاستجابة أحيانا يمثلون (٢٠,١%) و الذين اختاروا الاستجابة نادرا (٧,٨%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٤,١%).

بالنسبة للعبارة رقم (٢٩) والتي تنص على (التركيز على المصالح العامـة وليس المواقف) لوحظ أن (١٠,٠٠%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة دائما ،في حين أن (٢٢,٨%) اختاروا الاستجابة غالبا و (٤١,١%) ، اختـاروا الاستجابة احيانا و (٢١,٩%) اختاروا الاستجابة نادرا في حـين (٤,١) مـن أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة أبدا. وهذه النتائج جعلت المتوسط الحـسابي لهذه العبارة هو (٣,١٣) ، ووفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة أحيانا .

أما العبارة رقم (٣٠) من بين العبارات التي تقيس مهارة المناورة والتكتيـك كانت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٥) وهذا مؤشر على الموافقة بدرجة غالبا على ما ذكر في هذه العبارة (الوساطة وتدخل طرف ثالث) حيث كانت نسبة أفـراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٢٤,٢%) و نسبة الذين اختـاروا الاستجابة غالبا (٤٤,٣%)و الذين اختاروا الاستجابة أحيانا يمثلون (٢٥,٦%) و الذين اختاروا الاستجابة نادرا (٤,٦%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (١,٤%).

مما سبق نستنتج أن درجة الممارسة السلوكية من أفراد عينة الدراسة لمهـارة المناورة والتكتيك كانت بدرجة عالية على (٤) عبارات وبدرجة متوسطة علـى عبارة واحدة فقط.

ج) مهارة الإستماع

تقاس هذه المهارة بواسطة (٦) عبارات وتأخذ الأرقام مـن (٣١ – ٣٦) وكانت استجابات عينة الدراسة عليها كالتالي:

بالنسبة للعبارة (٣١) والتي تنص على (تفسير ما يقوله الطـرف الآخـر تفسيرا صحيحا) لوحظ أن (٢١,٩%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاسـتجابة دائما ،في حين أن (٤٩,٨%) اختاروا الاستجابة غالبا و (٢٢,٤%) ، اختـاروا الاستجابة احيانا و (٤,٦%) اختاروا الاستجابة نادرا في حين نسبة أفراد عينـة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة أبدا كانت (١,٤%). وهذه النتـائج جعلـت المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٣,٨٦)، ووفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئويـة للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة غالبا .

كما يلاحظ أن العبارة رقم (٣٢) التي تشير إلى (القدرة على تأكيد أو إثباتة صحة ما يقال) كان متوسطها الحسابي يساوي (٤,٠٩) أي بمعنى غالبا ، وهـذا نتيجة نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختـاروا الاسـتجابة دائمـا (٣٣,٣%) وكذلك نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٤٧,٠%) ونسبة الـذين اختـاروا الاستجابة احيانا (١٥,٥%) ونسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاسـتجابة نادرا (٣,٢%) وانخفاض أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٢) ونسبتهم (٠,٩%).

أما العبارة رقم (٣٣) من بين العبارات التي تقيس مهارة الاسـتماع كانـت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٤) وهذا مؤشر على الموافقة بدرجة غالبا علـى مـا ذكر في هذه العبارة (فهم سؤال الجانب الآخر) حيث كانت نـسبة أفـراد عينـة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (١٠,٥%) و نـسبة الـذين اختـاروا الاستجابة غالبا (٤٤,٧%)و الذين اختاروا الاستجابة احيانا يمثلون (٣٤,٧%)

و الذين اختاروا الاستجابة ندرا (٨,٢%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (١,٨%).

بالنسبة للعبارة رقم (٣٤) والتي تنص على (سـرعة سـير المفاوضـات) لوحظ أن (٢٨,٨%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة دائما ،في حين أن (٣٥,٢%) اختاروا الاستجابة غالبا و (٣٠,١%) ، اختاروا الاستجابة احيانـا و (٥,٥%) اختاروا الاستجابة نادرا في حين أن (٠,٥%) اختاروا الاستجابة أبدا. وهذه النتائج جعلت المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو (٣,٨٦) ، ووفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة غالبا .

أما العبارة رقم (٣٥) كانت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٣) وهذا مؤشر على الموافقة بدرجة غالبا على ما ذكر في هذه العبارة (عدم التسرع في المناقـشة أو الحكم) حيث كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختـاروا الاسـتجابة دائمـا (١٩,٢%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٥١,٦%)و الذين اختـاروا الاستجابة أحيانا يمثلون (٢٣,٣%) و الذين اختاروا الاستجابة نادرا (٥,٠%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٠,٩%).

كما يلاحظ أن العبارة رقم (٣٦) التي تشير إلى (القدرة على تقديم إجابات ملائمة) كان متوسطها الحسابي يساوي (٣,٧٩) أي بمعنى غالبا ، وهذا نتيجـة نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٢٠,١%) وكذلك نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٤٦,٦%) ونسبة الذين اختاروا الاستجابة احيانا (٢٦,٩%) ونسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة نـادرا (٥,٠%) وانخفاض أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاسـتجابة أبـدا (٣) ونـسبتهم (١,٤%).

مما سبق نستنتج أن درجة الممارسة السلوكية من أفراد عينة الدراسة لمهـارة الاستماع كانت بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس هذه المهارة .

د) مهارة الإتصال

تقاس هذه المهارة بواسطة (٣) عبارات وتأخذ الأرقام مـن (٣٧ – ٣٩) وكانت استجابات عينة الدراسة عليها كالتالي:

بالنسبة للعبارة (٣٧) والتي تنص على (القدرة على طرح الأسئلة بلباقـة) لوحظ أن (٢٤,٢%) من أفراد عينة الدراسة اختاروا الاستجابة دائما ،في حين أن (٤٤,٧%) اختاروا الاستجابة غالبا و (٢٣,٣%) ، اختاروا الاستجابة احيانـا و (٦,٨%) اختاروا الاستجابة نادرا في حين نسبة أفراد عينة الدراسـة الـذين اختاروا الاستجابة أبدا كانت (٠,٩%). وهذه النتائج جعلت المتوسط الحـسابي لهذه العبارة هو (٣,٨٤)، ووفقاً لمعيار الحكم على النسبة المئوية للمتوسط الحسابي تعتبر مؤشر على الإستجابة بدرجة غالبا.

كما يلاحظ أن العبارة رقم (٣٨) التي تشير إلى (الإصغاء بإهتمام أثناء جلـسة التفاوض) كان متوسطها الحسابي يساوي (٤,١٧) أي بمعنى غالبا ، وهذا نتيجة نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٤٨,٤%) وكذلك نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٢٧,٩%) ونسبة الذين اختاروا الاستجابة احيانا (١٨,٣%) ونسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة نـادرا (٣,٧%) وانخفاض أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاسـتجابة أبـدا (٤) ونـسبتهم (١,٨%).

أما العبارة رقم (٣٩) من بين العبارات التي تقيس مهارة الإتـصال كانـت بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٥) وهذا مؤشر على الموافقة بدرجة غالبا علـى مـا ذكر في هذه العبارة (تشجيع الجانب الآخر على التحدث معك بحرية) حيث كانت

نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا الاستجابة دائما (٤١,٦%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة غالبا (٣٢,٩%)و الذين اختاروا الاستجابة احيانا يمثلون (١٦,٤%) و الذين اختاروا الاستجابة نادرا (٦,٨%) و نسبة الذين اختاروا الاستجابة أبدا (٢,٣%).

مما سبق نستنتج أن درجة الممارسة السلوكية من أفراد عينة الدراسة لمهارة المعارف الاتصال كانت بدرجة عالية على جميع العبارات .

وبصفة عامة ومن خلال النتائج السابقة يمكن استنتاج أن الممارسة السلوكية لدى أفراد عينة الدراسة لأسلوب المنافسة هي بدرجة غالبا، حيث لوحظ أن متوسط استجابات عينة الدراسة على (١٨) عبارة بدرجة غالبا في حين كانت متوسط استجابات عينة الدراسة على (١) عبارة فقط بدرجة أحيانا.

إجابة السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على (هل توجد هناك فروق بين ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول أساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية بالتعليم الثانوي بالعاصمة المقدسة نظراً للمسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، نوع الإعداد ، سنوات الخبرة ؟

للإجابة على ذلك تم استخدام اختبار (ت) كما في جدول رقم (٩) النتائج كالتالي:

جدول رقم (٩) يوضح الفرق بين الأساليب التفاوضية من حيث وجهة نظر عينة الدراسة (مديرون – معلمون) .

جدول رقم (٩)

الرقم	الأسلوب التفاوضي	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
١	أسلوب التعاون أو التشارك	مديرون	٢١	٤١,٣٨	٣,٩٤	٢١٧	٣,٨١	٠,٠٠٠
		معلمون	١٩٨	٣٦,٣١	٥,٩٤			
٢	أسلوب التوفيق أو الحل الوسط	مديرون	٢١	١٤,٥٧	٣,٥١	٢١٧	٣,١٤	٠,٠٠٢
		معلمون	١٩٨	٣٧,٢٦	٦,١٨			
٣	أسلوب المنافسة	مديرون	٢١	٨٠,٤٢	٦,٥٤	٢١٧	٣,٧١	٠,٠٠٠
		معلمون	١٩٨	٧١,٦٣	١٠,٦٣			

اسلوب التعاون أو التشارك

كانت المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمين هي (٤١,٣٨ و ٣٦,٣١) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٣,٩٤ و ٥,٩٤) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٣,٨١) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين ؛حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للمعلمين. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم مختلفة، وأن الوظيفة لها تأثير على درجة الموافقة على ذلك حيث أن المديرين كانت درجة ممارستهم أعلى من المعلمين في الموافقة على أسلوب التعاون أو التشارك ، حيث يعتقد المديرون أن أسلوب التعاون أو التشارك لدى المدير أكثر ممارسة منما يعتقد المعلمون .

أسلوب التوفيق أو الحل الوسط

كانت المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمين هي (١٤,٥٧ و ٣٧,٢٦) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٣,٥١ و ٦,١٨) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٣,١٤) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المعلمين ؛حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للمديرين. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم مختلفة، وأن الوظيفة لها تأثير على درجة الموافقة على ذلك حيث أن المعلمين كانت درجة ممارستهم أعلى من المديرين في الموافقة على أسلوب التوفيق أو الحل الوسط ، حيث يعتقد المعلمون أن المديرين يمارسون أسلوب التوفيق أو الحل الوسط لدى المدير أكثر ممارسة مما يعتقد المعلمون .

أسلوب المنافسة

كانت المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمين هي (٨٠,٤٢ و ٧١,٦٣) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٦,٥٤ و ١٠,٦٣) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٣,٧١) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين ؛حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للمعلمين. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم مختلفة، وأن الوظيفة لها تأثير على درجة الموافقة على ذلك حيث أن المديرين كانت هم أعلى من المعلمين في الموافقة على أسلوب التنافس.

ب) المقارنة وفقا المؤهل العلمي (دراسات عليا – بكالوريوس - دبلوم)

للإجابة على ذلك تم **استخدام اختبار** تحليل التباين**(ف) كما** في **جدول رقم (١٠) النتائج كالتالي:**

جدول رقم (١٠) تحليل التباين الأحادي للأساليب التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة (المؤهل) .

جدول رقم (١٠)

الرقم	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	
١	بين المجموعات	٢	١٦٢,٢٧	٨١,١٣	٢,٣٠	٠,١٠٢	
	داخل المجموعات	٢١٦	٧٥٩٦,٢٨	٣٥,١٦			
	المجموع الكلي	٢١٨	٧٧٨٥,٥٥				
٢	بين المجموعات	٢	١٢٥,٢٠	٦٢,٦٠	١,٦٨	٠,١٨٧	
	داخل المجموعات	٢١٦	٨٠٠٨,٧٧	٣٧,٠٧			
	المجموع الكلي	٢١٨	٨١٣٣,٩٨				
٣	بين المجموعات	٢	٢٤٨,٢٧	١٢٤,١٣	١,١٠	٠,٣٣٤	
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٤٣٦٢,٣٨	١١٢,٧٨			
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٤٦١٠,٦٥				

أسلوب التعاون أو التشارك

يتضح من نتائج (الجدول ١٠) أن قيمة (ف) تساوي (٢,٣٠) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في استخدام هذا الأسلوب التفاوضي. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة في مختلف مؤهلاتهم العلمية متقاربة مع بعضها .

أسلوب التوفيق أو الحل الوسط

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (١,٦٨) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في استخدام أسلوب التوفيق أو الحل الوسط. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة في مختلف مؤهلاتهم العلمية متقاربة مع بعضها .

أسلوب المنافسة

تشير نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (١,٧٩) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في استخدام هذا الأسلوب التفاوضي.

للإجابة على ذلك تم استخدام اختبار (ت) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١١) يوضح الفرق بين أساليب التفاوض من حيث وجهة نظر عينة الدراسة (تربوي – غير تربوي) .

جدول رقم (١١)

الرقم	أساليب التفاوض	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
١	أسلوب التعاون أو التشارك	تربوي	١٩٣	٣٦,٧٧	٦,٠٢	٢١٧	-٠,٣٧	٠,٧١
		غير تربوي	٢٦	٣٧,٢٣	٥,٦٤			
٢	أسلوب التوفيق أو الحل الوسط	تربوي	١٩٣	٣٧,٦٥	٦,١٩	٢١٧	-٠,٢٧	٠,٧٨
		غير تربوي	٢٦	٣٨,٠٠	٥,٥٨			
٣	أسلوب المنافسة	تربوي	١٩٣	٧٢,٥١	١٠,٨٥	٢١٧	-٠,٠٦	٠,٩٥
		غير تربوي	٢٦	٧٢,٦٥	٨,٩١			

أسلوب التعاون أو التشارك

كانت المتوسطات الحسابية لآراء التربوي و غير التربوي هي (٣٦,٧٧ و ٣٧,٢٣) و بانحرافات معيارية (٦,٠٢ و ٥,٦٤) على التوالي.وكانت قيمة(ت) هي (٠,٣٧) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء التربوي و غير التربوي، وأن نوع الإعداد ليس له تأثير على درجة الموافقة على مدى ممارسة أسلوب التعاون أو التشارك .

أسلوب التوفيق أو الحل الوسط

كانت المتوسطات الحسابية لآراء التربوي و غير التربوي هي (٣٧,٦٥ و ٣٨,٠٠) و بانحرافات معيارية (٦,١٩ و ٥,٥٨) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٠,٢٧) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء التربوي و غير التربوي، وأن نوع الإعداد ليس له تأثير على درجة الموافقة على مدى ممارسة أسلوب التوفيق أو الحل الوسط.

أسلوب المنافسة

كانت المتوسطات الحسابية لآراء التربوي و غير التربوي هي (٧٢,٥١ و ٧٢,٦٥) و بانحرافات معيارية (٢١,١٤ و ١٧,٥٩) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٠,٢٢) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء التربوي و غير التربوي، وأن نوع الإعداد ليس له تأثير على درجة الموافقة على مدى ممارسة أسلوب المنافسة.

د) سنوات الخبرة (أقل من ١٠ – من ١٠إلى ٢٠ سنة - ٢١ سنة فأكثر)

للإجابة على ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين(ف) كما في جدول رقم (١٤) النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٢) تحليل التباين الأحادي للأساليب التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة (وفقا لسنوات الخبرة) .

جدول رقم (١٢)

الرقم	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
١	بين المجموعات	٢	٩٥,٨٩	٤٧,٩٥	١,٣٥	٠,٢٦
	داخل المجموعات	٢١٦	٧٦٦٢,٦٥	٣٥,٤٧		
	المجموع الكلي	٢١٨	٧٧٥٨,٥٥			
٢	بين المجموعات	٢	٥٥,٨٦	٢٧,٩٣	٠,٧٤	٠,٤٧
	داخل المجموعات	٢١٦	٨٠٧٨,١١	٣٧,٣٩		
	المجموع الكلي	٢١٨	٨١٣٣,٩٨			
٣	بين المجموعات	٢	١٦٥,٦٤	٨٢,٨٢	٠,٧٣	٠,٤٨
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٤٤٤٥,٠١	١١٣,١٧		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٤٦١٠,٦٥			

أسلوب التعاون أو التشارك

يتضح من نتائج (الجدول ١٢) أن قيمة (ف) تساوي (١,٣٥) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في استخدام هذا الأسلوب التفاوضي (أسلوب التعاون أو التشارك) . وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة بمختلف سنوات خبراتهم متقاربة مع بعضها .

أسلوب التوفيق أو الحل الوسط

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (٠,٧٤) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في

استخدام أسلوب التوفيق أو الحل الوسط. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة متقاربة مع بعضها بالرغم من اختلاف سنوات الخبرة.

أسلوب المنافسة

تشير نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (٠,٧٣) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في استخدام هذا الأسلوب التفاوضي.

إجابة السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على (هل توجد هناك فروق بين ذات دلالة إحـصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مهارات أساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية بالتعليم الثانوي بالعاصمة المقدسة نظراً للمسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، نوع الإعداد ، سنوات الخبرة ؟)

للإجابة على ذلك تم استخدام اختبار (ت) كما في جدول رقم (١٣) النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٣) يوضح الفرق بين الأساليب التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة (مديرون – معلمون) .

جدول رقم (١٣)

الرقم	مهارات التفاوض	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
١	جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات	مديرون	٢١	٢١,٠٤	٢,٢٤	٢١٧	٣,٢٨	٠,٠٠١
		معلمون	١٩٨	١٨,٥٦	٣,٣٩			
٢	تبادل المعلومات	مديرون	٢١	٢٠,٣٣	٢,٢٨	٢١٧	٣,٥٠	٠,٠٠١
		معلمون	١٩٨	١٧,٧٥	٣,٢٨			

٣	المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض	مديرون	٢١	٢٠,٧٦	١,٦٨	٢١٧	٢,٨٥	٠,٠٠٥
		معلمون	١٩٨	١٨,٦٧	٣,٣٠			
٤	اتخاذ القرار التفاوضي	مديرون	٢١	٢٠,٨٠	٢,١٥	٢١٧	٢,٩٨	٠,٠٠٣
		معلمون	١٩٨	١٨,٥٩	٣,٣٣			
٥	اليقظة والتركـيز	مديرون	٢١	٢٠,٨٠	١,٧٥	٢١٧	٢,٧٥	٠,٠٠٧
		معلمون	١٩٨	١٨,٨٢	٣,٢٥			
٦	المناورة والتكتيك	مديرون	٢١	٢٠,٠٩	٢,٤٦	٢١٧	٢,٧٣	٠,٠٠٧
		معلمون	١٩٨	١٨,٢٤	٢,٩٩			
٧	مـهـارة الاستمـاع	مديرون	٢١	٢٥,٦٦	٢,٣٩	٢١٧	٣,٧٣	٠,٠٠٠
		معلمون	١٩٨	٢٢,٦٨	٣,٥٨			
٨	مـهـارة الاتصـال	مديرون	٢١	١٣,٨٥	١,١٩	٢١٧	٣,٧٤	٠,٠٠٠
		معلمون	١٩٨	١١,٨٧	٢,٣٩			

١) مهارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات

كانت المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمـين هـي (٢١,٠٤ و ١٨,٥٦) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٢,٢٤ و ٣,٣٩) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٣,٢٨) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عنـد مـستوى دلالـة ٠,٠١، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين ؛حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للمعلمين. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانـت آرائهم مختلفة، وأن الوظيفة لها تأثير على درجة الموافقة على ذلك حيث أن المديرين كانت درجة ممارستهم أعلى من المعلمين في الموافقة على مهارة جمع البيانات وتحليـل واستخدام المعلومات

.

٢) مهارة تبادل المعلومات

كانت المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمين هي (٢٠,٣٣ و ١٧,٧٥) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٢,٢٨ و ٣,٢٨) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٣,٥٠) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المعلمين ؛حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للمديرين. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم مختلفة، وأن الوظيفة لها تأثير على درجة الموافقة على ذلك حيث أن المعلمين كانت درجة ممارستهم أعلى من المديرين في الموافقة على مهارة تبادل المعلومات.

٣) مهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض

كانت المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمين هي (٢٠,٧٦ و ١٨,٦٧) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (١,٦٨ و ٣,٣٠) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٢,٨٥) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين ؛حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للمعلمين. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم مختلفة، وأن الوظيفة لها تأثير على درجة الموافقة على ذلك حيث أن المديرين كانت درجة ممارستهم أعلى من المعلمين في الموافقة على مهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض

٤) مهارة اتخاذ القرار التفاوضي

كانت المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمين هي (٢٠,٨٠ و ١٨,٥٩) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٢,١٥ و ٣,٣٣) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٢,٨٩) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين ؛حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للمعلمين. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم مختلفة، وأن الوظيفة لها تأثير على درجة الموافقة على ذلك حيث أن المديرين كانت درجة ممارستهم أعلى من المعلمين في الموافقة على مهارة اتخاذ القرار التفاوضي.

٥) مهارة اليقظة والتركيز

كانت المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمين هي (٢٠,٨٠ و ١٨,٨٢) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (١,٧٥ و ٣,٢٥) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٢ز٧٥) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المعلمين ؛حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للمديرين. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم مختلفة، وأن الوظيفة لها تأثير على درجة الموافقة على ذلك حيث أن المعلمين كانت درجة ممارستهم أعلى من المديرين في الموافقة على مهارة اليقظة والتركيز.

٦) مهارة المناورة والتكتيك

كانت المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمين هي (٢٠,٠٩ و ١٨,٢٤) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٢,٤٦ و ٢,٩٩) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٢,٧٣) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

٠,٠١، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين ؛حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للمعلمين. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم مختلفة، وأن الوظيفة لها تأثير على درجة الموافقة على ذلك حيث أن المديرين كانت درجة ممارستهم أعلى من المعلمين في الموافقة على مهارة المناورة والتكتيك.

٧) مهارة الاستماع

كانت المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمين هي (٢٥,٦٦ و ٢٢,٦٨) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٢,٣٩ و ٣,٥٨) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٣,٧٣) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين ؛حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للمعلمين. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم مختلفة، وأن الوظيفة لها تأثير على درجة الموافقة على ذلك حيث أن المديرين كانت درجة ممارستهم أعلى من المعلمين في الموافقة على مهارة الاستماع.

٨) مهارة الاتصال

كانت المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمين هي (١٣,٨٥ و ١١,٨٧) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (١,١٩ و ٢,٣٩) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٣,٧٤) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المعلمين ؛حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للمديرين. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم مختلفة، وأن الوظيفة لها تأثير على درجة الموافقة على ذلك

حيث أن المعلمين كانت درجة ممارستهم أعلى من المديرين في الموافقة على مهارة الاتصال.

ب) المقارنة وفقا المؤهل العلمي (دراسات عليا – بكالوريوس - دبلوم)

للإجابة على ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين(ف) كما في جدول رقم (١٤) النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٤) تحليل التباين الأحادي للمهارات التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة وفقا للمؤهل

الرقم	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
١	بين المجموعات	٢	٢٣,٥٨	١١,٧٩	١,٠٣	٠,٣٥
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٤٥٩,٥٧	١١,٣٨		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٤٨٣,١٥			
٢	بين المجموعات	٢	٦٢,١٦	٣١,٠٨	٢,٩٣	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٢٨٨,٨٣	١٠,٥٩		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٣٥٠,٩٩			
٣	بين المجموعات	٢	٤٢,٨٧	٢١,٤٣	٢,٠٤	٠,١٣
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٢٦١,٥٤	١٠,٤٧		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٣٠٤,٤٢			
٤	بين المجموعات	٢	٢١,٦٣	١٠,٨١	٠,٩٩	٠,٣٧
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٣٥٨,٩٢	١٠,٩٢		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٣٨٠,٥٢			
٥	بين المجموعات	٢	٤٤,٣٧	٢٢,١٨	٢,٢٠	٠,١١
	داخل المجموعات	٢١٦	٢١٧٣,٥٤	١٠,٠٦		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٢١٧,٩٢			
٦	بين المجموعات	٢	٠,٢٩	٠,١٤	٠,٠١	٠,٩٨
	داخل المجموعات	٢١٦	١٩٥١,٢١	٩,٠٣		
	المجموع الكلي	٢١٨	١٩٥١,٥٠			
٧	بين المجموعات	٢	٤٨,٢٦	٢٤,١٣	١,٨٨	٠,١٥
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٧٧١,٥٧	١٢,٨٣		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٨١٩,٨٣			
٨	بين المجموعات	٢	١٢,٥٨	٦,٢٩	١,١١	٠,٣٣
	داخل المجموعات	٢١٦	١٢٢٢,٥٢	٥,٦٥		
	المجموع الكلي	٢١٨	١٢٣٥,١٠			

١) مهارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات

يتضح من نتائج (الجدول ١٦) أن قيمة (ف) تساوي (١,٠٣) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في استخدام هذه المهارة التفاوضية. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة في مختلف مؤهلاتهم العلمية متقاربة مع بعضها .

٢) مهارة تبادل المعلومات

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (٢,٩٣) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في استخدام مهارة تبادل المعلومات. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة في مختلف مؤهلاتهم العلمية متقاربة مع بعضها .

٣) مهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض

تشير نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (٢,٠٤) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في استخدام مهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض

٤) مهارة اتخاذ القرار التفاوضي

يتضح من نتائج (الجدول ١٦) أن قيمة (ف) تساوي (٠,٩٩) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في استخدام هذه المهارة التفاوضية. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة في مختلف مؤهلاتهم العلمية متقاربة مع بعضها .

٥) مهارة اليقظة والتركيز

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (٢,٢٠) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في استخدام مهارة اليقظة والتركيز. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة في مختلف مؤهلاتهم العلمية متقاربة مع بعضها .

٦) مهارة المناورة والتكتيك

تشير نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (٠,٠١) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في استخدام مهارة المناورة والتكتيك.

٧) مهارة الاستماع

يتضح من نتائج (الجدول ١٦) أن قيمة (ف) تساوي (١,٨٨) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في

استخدام هذه المهارة التفاوضية. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة في مختلف مؤهلاتهم العلمية متقاربة مع بعضها .

٨) مهارة الاتصال

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (١,١١) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في استخدام مهارة الاتصال. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة في مختلف مؤهلاتهم العلمية متقاربة مع بعضها .

ج) نوع الإعداد (تربوي – غير تربوي)

للإجابة على ذلك تم استخدام اختبار (ت) كما في جدول رقم (١٥) النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٥) يوضح الفرق بين المهارات التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة وفقا لنوع الإعداد (تربوي – غير تربوي)

الرقم	مهارات التفاوض	عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
١	جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات	تربوي	١٩٣	١٨,٧١	٣,٤١	٢١٧	-١,٠٥	٠,٢٩
		غير تربوي	٢٦	١٩,٤٦	٣,١٤			
٢	تبادل المعلومات	تربوي	١٩٣	١٨,٠٥	٣,٣٢	٢١٧	٠,٤١	٠,٦٨
		غير تربوي	٢٦	١٧,٦٧	٣,٠٢			
٣	المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض	تربوي	١٩٣	١٨,٨٤	٣,٣٢	٢١٧	-٠,٣٩	٠,٦٩
		غير تربوي	٢٦	١٩,١١	٢,٧٣			
٤	اتخاذ القرار التفاوضي	تربوي	١٩٣	١٨,٨٠	٣,٣١	٢١٧	-٠,١٢	٠,٩٠
		غير تربوي	٢٦	١٨,٨٨	٣,٢٣			

٥	اليقظة والتركـيز	تربوي	١٩٣	١٨,٩٨	٣,٢٧	٢١٧	-٠,٥٣	٠,٥٩
		غير تربوي	٢٦	١٩,٣٤	٢,٤٨			
٦	المناورة والتكتيك	تربوي	١٩٣	١٨,٤٣	٣,٠٣	٢١٧	٠,٠٨	٠,٩٤
		غير تربوي	٢٦	١٨,٣٨	٢,٨١			
٧	مـهـارة الاستمـاع	تربوي	١٩٣	٢٣,٠٢	٣,٦٤	٢١٧	٠,٠٢	٠,٧١
		غير تربوي	٢٦	٢٢,٨٤	٣,١٣			
٨	مـهـارة الاتصـال	تربوي	١٩٣	١٢,٠٧	٢,٤٠	٢١٧	٠,٠١	٠,٩٩
		غير تربوي	٢٦	١٢,٠٧	٢,٢٢			

١) مهارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات

كانت المتوسطات الحسابية لآراء التربوي و غير التربوي هـي (١٨,٧١ و ١٩,٤٦) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٣,٤١ و ٣,١٤) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (١,٠٥) وهذه القيمة تعتبر غير دالـة إحـصائياً عنـد مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء التربوي و غير التربوي. وهذا يشير إلى أن أفـراد عينة الدراسة كانت آرائهم متشابهة، وأن نوع الإعداد ليس له تأثير علـى درجـة الموافقة على مهارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات.

٢) مهارة تبادل المعلومات

كانت المتوسطات الحسابية لآراء التربوي و غير التربوي هي (١٨,٠٥ و ١٧,٦٧) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٣,٣٢ و ٣,٠٢) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٠,٤١) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء التربوي و غير التربوي. وهذا يشير إلى أن أفراد

عينة الدراسة كانت آرائهم متشابهة، وأن نوع الإعداد ليس له تأثير على درجة الموافقة على مهارة تبادل المعلومات.

٣) مهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض

كانت المتوسطات الحسابية لآراء التربوي و غير التربوي هي (١٨,٨٤ و ١٩,١١) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (١,٦٨ و ٣,٣٠) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٠,٣٩) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء التربوي و غير التربوي. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم متشابهة، وأن نوع الإعداد ليس له تأثير على درجة الموافقة على مهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض

٤) مهارة اتخاذ القرار التفاوضي

كانت المتوسطات الحسابية لآراء التربوي و غير التربوي هـي (١٨,٨٠ و ١٨,٨٨) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٣,٣١ و ٣,٢٣) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٠,١٢) وهذه القيمة تعتبر غير دالـة إحـصائياً عنـد مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء التربوي و غير التربوي. وهذا يشير إلى أن أفـراد عينة الدراسة كانت آرائهم متشابهة، وأن نوع الإعداد ليس له تأثير علـى درجـة الموافقة على مهارة اتخاذ القرار التفاوضي.

٥) مهارة اليقظة والتركيز

كانت المتوسطات الحسابية لآراء التربوي و غير التربوي هي (٢٠,٨٠ و ١٨,٨٢) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (١,٧٥ و ٣,٢٥) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٠,٥٣) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء التربوي و غير التربوي. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم متشابهة، وأن نوع الإعداد ليس له تأثير على درجة الموافقة على مهارة اليقظة والتركيز.

٦) مهارة المناورة والتكتيك

كانت المتوسطات الحسابية لآراء التربوي و غير التربوي هي (١٨,٤٣ و ١٨,٣٨) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٣,٠٣ و ٢,٨١) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٠,٠٨) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء التربوي و غير التربوي. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم متشابهة، وأن نوع الإعداد ليس له تأثير على درجة الموافقة على مهارة المناورة والتكتيك.

٧) مهارة الاستماع

كانت المتوسطات الحسابية لآراء التربوي و غير التربوي هي (٢٣,٠٢ و ٢٢,٨٤) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٣,٦٤ و ٣,١٣٨) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٠,٠٢) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء التربوي و غير التربوي . وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم متشابهة، وأن نوع الإعداد ليس له تأثير على درجة الموافقة على مهارة الاستماع.

٨) مهارة الاتصال

كانت المتوسطات الحسابية لآراء التربوي و غير التربوي هي (١٢,٠٧ و ١٢,٠٦) وذلك على التوالي و بانحرافات معيارية (٢,٤٠ و ٢,٢٢) على التوالي . وكانت قيمة (ت) هي (٠,٠١) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة ٠,٠٥، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء التربوي و غير التربوي. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم متشابهة، وأن نوع الإعداد ليس له تأثير على درجة الموافقة على مهارة الاتصال.

د) سنوات الخبرة (أقل من ١٠ – من ١٠إلى ٢٠ سنة - ٢١ سنة فأكثر)

للإجابة على ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين(ف) كما في جدول رقم (١٦) النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٦) تحليل التباين الأحادي للمهارات التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

الرقم	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
١	بين المجموعات	٢	١٩,٣٢	٩,٦٦	٠,٨٤	٠,٤٣
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٤٦٣,٨٣	١١,٤٠		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٤٨٣,١٥			
٢	بين المجموعات	٢	٣٣,٩٥	١٦,٩٧	١,٥٨	٠,٢٠
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٣١٧,٠٤	١٠,٧٢		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٣٥٠,٩٩			
٣	بين المجموعات	٢	٤,٠٩	٢,٠٤	٠,١٩	٠,٨٢
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٣٠٠,٣٢	١٠,٦٤		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٣٠٤,٤٢			
٤	بين المجموعات	٢	٣٢,٦٦	١٦,٣٣	١,٥٠	٠,٢٢
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٣٤٧,٨٨	١٠,٨٦		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٣٨٠,٥٥			
٥	بين المجموعات	٢	٠,١٠	٠,٠٥	٠,٠١	٠,٩٩
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٢١٧,٨٢	١٠,٢٦		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٢١٧,٩٢			
٦	بين المجموعات	٢	٣١,٤٧	١٥,٧٣	١,٧٧	٠,١٧
	داخل المجموعات	٢١٦	١٩٢٠,٠٢	٨,٨٨		
	المجموع الكلي	٢١٨	١٩٥١,٥٠			

٧	بين المجموعات	٢	٣٠,٠٥	١٥,٠٢	١,١٦	٠,٣١
	داخل المجموعات	٢١٦	٢٧٨٩,٧٨	١٢,٩١		
	المجموع الكلي	٢١٨	٢٨١٩,٨٣			
٨	بين المجموعات	٢	٨,٣١	٤,١٥	٠,٧٣	٠,٤٨
	داخل المجموعات	٢١٦	١٢٢٦,٧٨	٥,٦٧		
	المجموع الكلي	٢١٨				

١) مهارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات

يتضح من نتائج (الجدول ١٦) أن قيمة (ف) تساوي (٠,٨٤) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في استخدام هذه المهارة التفاوضية. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة في مختلف سنوات الخبرة متقاربة مع بعضها .

٢) مهارة تبادل المعلومات

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (١,٥٨) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في استخدام مهارة تبادل المعلومات. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة في مختلف سنوات الخبرة متقاربة مع بعضها .

٣) مهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض

تشير نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (٠,١٩) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في استخدام مهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض

٤) مهارة اتخاذ القرار التفاوضي

يتضح من نتائج (الجدول ١٦) أن قيمة (ف) تساوي (٠,١,٥٠) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين **آراء أفراد عينة الدراسة تبعا** لمتغير **سنوات** الخبرة في **استخدام هذه** المهارة **التفاوضية. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة** في مختلف **سنوات** الخبرة **متقاربة مع بعضها .**

٥) مهارة اليقظة والتركيز

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (٠,٠١) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين **آراء أفراد عينة الدراسة تبعا** لمتغير **سنوات** الخبرة في **استخدام مهارة اليقظة والتركيز. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة** في مختلف **سنوات** الخبرة **متقاربة مع بعضها .**

٦) مهارة المناورة والتكتيك

تشير **نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (١,٧٧) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥** بين **آراء أفراد عينة الدراسة تبعا** لمتغير **سنوات** الخبرة في **استخدام مهارة المناورة والتكتيك.**

٧) مهارة الاستماع

يتضح من نتائج (الجدول ١٦) أن قيمة (ف) تساوي (١,١٦) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين **آراء أفراد عينة الدراسة تبعا** لمتغير **سنوات** الخبرة في

استخدام هذه المهارة التفاوضية. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة في مختلف سنوات الخبرة متقاربة مع بعضها .

٨) مهارة الاتصال

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن قيمة (ف) تساوي (٠,٧٣) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في استخدام مهارة الاتصال. وهذا مؤشر على أن آراء عينة الدراسة في مختلف سنوات الخبرة متقاربة مع بعضها .

وعند ربط نتائج هذه الدراسة بالدراسات السابقة ظهر هناك اتفاق في بعض المهارات مع دراسة (جواد ، ١٩٩١م) وذلك بضرورة التركيز على بعض المهارات كمهارة تبادل المعلومات ومهارة المناورة والتكتيك .كما أن هذة الدراسة لم تتفق في بعض المهارات الأخرى .

كما اتفقت هذة الدراسة مع دراسة (العالي ، وأحمد ١٩٩٧م) في أن المديرين يولون التفاوض الأهمية التي يستحقها وذلك من خلال درجة ممارستهم الأعلى لأغلب مهارات التفاوض التي تضمنتها هذه الدراسة .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (درباس ن ١٩٩٤م) في أهمية إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء وجهات نظرهم بحرية والتأكيد على أن القررات المنبثقة عن الاجتماعات هي من صنع الجميع .

الفصل الخامس

ملخص النتائج
التوصيات
المقترحات

الفصل الخامس
ملخص النتائج و التوصيات

تمهيد :

بعد عرض موضوع الدرسة (أساليب ومهارات التفاوض لدى مـديري ومعلمـي المرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية بتعليم العاصمة المقدسة) ، وأهدافها الـتي تمثلت في:

١- التعرف على درجة ممارسة مدير ومعلمو المدرسة الثانوية بالعاصـمة المقدسـة لأساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية.

٢- تحديد أهم أساليب التفاوض الفاعلة لإنجاح الاجتماعات المدرسية .

٣- التعرف على درجة ممارسة مدير ومعلمو المدرسة الثانوية بالعاصـمة المقدسـة لمهارات التفاوض في الاجتماعات المدرسية.

٤- تحديد الفروق الإحصائية لوجهات نظر كل من مديري ومعلمي المدارس.

أما عينة الدراسة فقد مجموعها (٢١٩ معلماً ومديراً) ، حيث اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة : التكرارات (ك) والنسب المئوية (%) و المتوسط الحسابي لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (البعد)، واختبار (ت) T- Test في حالة وجود مجموعتين في المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) في حالة وجود أكثر من مجموعتين في المتغيرات المستقلة، .

كما اعتمد الباحث على الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات مـن أفراد المجتمع لتحقيق أهداف الدراسة .

أما هذا الفصل فيتناول نتائج الدراسة والتوصيات وينتهي الفـصل بتقـديم بعـض

المقترحات الإجرائية لتفعيل الممارسات التفاوضية الناجحة في الميدان التربوي .

ملخص النتائج :

كانت أهم النتائج كالتالي:

١- استجابة عينة الدراسة حول الممارسة السلوكية لجميع المهـارات التفاوضـية الثمانية (لمهارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات ،الاتصال وتبـادل المعلومات، المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض ، اتخاذ القرار التفاوضي ، اليقظة والتركيز، المناورة والتكتيك، الاستماع، الاتصال) هي بدرجة غالبا

٢- استجابة عينة الدراسة حول الممارسة السلوكية لجميع الاساليب التفاوضـية الثلاثة (أسلوب التعاون أو التشارك ، أسلوب التوفيق أو الحل الوسط هـي بدرجة غالبا ، أسلوب المنافسة) هي بدرجة غالبا .

٣- فيما يتعلق بمتغير الوظيفة وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين في أسلوب التعاون أو التشارك. بينما لوحظ في أسلوب التوفيق أو الحل الوسط أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المعلمين. وبالنسبة لأسلوب المنافسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين

٤- بخصوص متغير المؤهل العلمي لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي في استخدام أيا من الأساليب التفاوضية الثلاثة .

٥- بالنسبة لمتغير نوع الإعداد لاتوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام أيـا مـن الأسـاليب التفاوضية الثلاثة .

٦- لمتغير سنوات الخبرة اشارت النتائج لاتوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام أيا من الأساليب التفاوضية الثلاثة .

٧- بالنسبة لأثر متغير الوظيفة على مهارات التفاوض :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين في مهارة جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات ومهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض ومهارة اتخاذ القرار التفاوضي ومهارة المناورة والتكتيك ومهارة الاستماع.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المعلمين في مهارة تبادل المعلومات ومهارة اليقظة والتركيز مهارة الاتصال.

٨- بخصوص متغير المؤهل العلمي لاتوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام أيا من المهارات التفاوضية الثمان .

٩- بالنسبة لمتغير نوع الإعداد لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام أيا من المهارات التفاوضية الثمان.

١٠- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة اشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام أيا من المهارات التفاوضية الثمان.

التوصيات :

حيث أن التوصيات تنبثق من نتائج الدراسة لذا يوصي الباحث بما يلي:

١- التأكيد على أجادة مديري المدارس لأسلوب التوفيق (الحل الوسـط) أثنـاء عملية التفاوض .

٢- التأكيد على أجادة المعلمين لأسلوب المنافسة أثناء عملية التفاوض.

٣- أهمية تدريب مديري المدارس لاكتساب المهارات اللازمة في تبادل المعلومـات مهارة اليقظة والتركيز والاتصال أثناء عملية التفاوض.

د) أهمية تدريب المعلمين لاكتساب المهارات اللازمـة في جمـع البيانـات وتحليـل واستخدام المعلومات والمعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض واتخاذ القرار التفاوضي و المناورة والتكتيك والاستماع أثناء عملية التفاوض .

المقترحات :

لتفعيل تلك التوصيات في الواقع الفعلي لممارسات مديري ومعلمـي المـدارس بالتعليم الثانوي للبنين بالعاصمة المقدسة يقدم الباحث المقترحات الإجرائية التالية :

أ) عقد دورات تدريبية لإكساب مديري المدارس والمعلمين المهارات اللازمة لإجادة الأساليب والمهارات التفاوضية أثناء عملية التفاوض في الاجتماعات المدرسية .

ب)اقامة مؤتمر أو ندوة لمناقشة أسباب عدم وجود أثر لمتغيرات المؤهل العلمي، نوع الإعداد ، سنوات الخبرة على ممارسة أساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية

ج) إجراء دراسات مماثلة على مراحل التعليم الأخرى تظهر مدى ممارسة أسـاليب ومهـارات التفاوض في الاجتماعات المدرسية .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١- أبو ريـّا ، أمين محمد : مهارات التفاوض ، الرياض ، ١٩٨٩م .

٢- أبو شيخه ، نادر أحمد : أصول التفاوض ، ط١ ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ،١٩٩٧م .

٣- أبو شيخه ، نادر أحمد : إدارة الاجتماعات المنظمـة العربيـة للعلـوم الإدارية، عمان ،١٩٨٢م .

٤- أبو فحف ، عبد السلام : سياسات الأعمال والممارسات الإداريـة في المنظمـات الـصناعية والتجاريـة ، مؤسـسة شـباب الجامعـة ، الإسكندرية،١٩٨٩م

٥- أسعد ، يوسف ميخائيل : تعلم فن التفاوض ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٧م .

٦- باترسون ،جيمس ج : كيف تصبح مفاوضاً ناجحاً ، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير ،١٩٩٩م .

٧- البعلبكي ، سمير : كيف تدير الاجتماءـات ، ط١ ، علـم الكتـب للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ،١٩٩٨م .

٧- البليهشى ، محمد صالح : الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق ، د.ت

٨- توفيق ، د.عبد الرحمن : مهارات التفاوض ، مركز الخـبرات المهنيـة للإدارة (بميك) ، مصر، ١٩٩٨م .

٩- جواد ، شوقي ناجي وأبو التمن ، عبـاس غـالي : التفـاوض مهـارة واستراتيجية ، بغداد ، ١٩٩١م .

١٠- الحقيل ، سليمان عبد الرحمن : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، ط٢ ، علم الكتب ، الرياض،١٤٠٦هـ .

١١- الخضيري ، محسن : تنمية المهارات التفاوضية ، ط١ الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ،١٩٩٣م .
١٢- الدويك ، تيسير : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ،د.ت .
١٣- الزيادي ، عادل رمضان : إدارة الأعمال المكتبية ، مكتبة عين شمس، القاهرة ،١٩٩٣م .
١٤- الطيب ، حسن أبشر : الإعداد للتفاوض ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، عدد ٢ مجلد ٣٤ ، ١٩٩٤م .
١٥-سليمان ، سعيد أحمد : إدارة الاجتماعات : مهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال ، التربية المعاصرة ، عدد ١٤، السنة ٧ ، ١٩٩٠م .
١٦- العالي ، عبد الرحمن بن يوسف و أحمد عبد الواحد أحمد : المفاوض الناجح في نظر المديرين بالمملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، الكويت ، عدد ٢ ، مجلد ٤ ، ١٩٩٧م .
١٧-عبد العال ، سيد محمد : المهارات السلوكية للتفاوض ،الإدارة العامة ،معهد الإدارة العامة ، الرياض ، عدد ٦٦ ، السنة ٢٩ ، ١٩٩٠م .
١٨- العثيمين ، فهد بن سعود بن عبد العزيز : الاجتماعات وفعاليتها في الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، ط ١مكتبة التوبة ، الرياض ، ١٩٩٧م .
١٩- المهوس ، محمد بن عبد الرحمن : إدارة الاجتماعات والمؤتمرات في الإسلام ، مطابع القوات المسلحة، د . ت .
٢٠- درباس ، أحمد سعيد : إدارة الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الطائف (دراسة ميدانية) ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، الكويت ، عدد ٣١ ، مجلد ٨ ، ١٩٩٤م .
٢١- دمعه ، محمد إبراهيم : الإدارة التربوية : أسسها النظرية ومجالاتها العلمية، الجامعة المستنصرية، ١٩٧٦م .

٢٢- زيدان ، جمال الدين غانم : تنظيم وإدارة الاجتماعات ، ط١ ،دار الجيل، بيروت ،١٩٩٧م .
٢٣- سلامه ، سهيل فهد : إدارة الوقت منهج متطور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ،١٩٨٨م .
٢٤- سمعان ، وهيب ومحمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة ، ط١ ،عالم الكتب، القاهرة ،١٩٧٥م .
٢٥- سيباني ، خليل فهد : المقابلات الناجحة ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان .
٢٦- عامر ، محمد علي : السكرتارية المتخصصة، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية ، د.ت .
٢٧- علاقي ، مدني عبد القادر : الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، ط ١، تهامة، جدة ،١٩٨١م .
٢٨- علي ، أحمد علي و روحيه السيد : الاتصالات في المنشآت الكبيرة ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، .
٢٩- عيد ، رمضان أحمد : إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية ، (دراسة تحليلية) ، مجلة الفيصل ،دار الفيصل الثقافية، الرياض ، عدد ٢٤٨ ، يونيو/ يوليو ١٩٩٧م .
٣٠- كشك ، محمد بهجت : الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، ط٣، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، ١٩٨٥م .
٣١- كنعان ، نواف : القيادة الإدارية ، دار العلوم ، الرياض ،١٩٨٢م .
٣٢-كينان ، كيت : أساليب حل المشاكل الإدارية ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، ط ١ ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان ، ١٩٩٦م .
٣٣-كين ، كيفين ، ترجمة د. حسن وجيه : المفاوض المثالي ، ط ١، مكتبة العبيكان ، الرياض ،١٩٩٨م .

٣٤- مرسي ، محمد منير : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها عالم الكتب ، القاهرة ،١٩٨٩م .

٣٥- مصطفى ، صلاح عبد الحميد والنابه ، نجاة عبد الله : الإدارة التربوية مفهومها . نظرياتها . وسائلها ، ط ١، دار القلم ، الإمارات العربية،١٩٨٦م .

٣٦-نيرنبرج ، جيرارد إ : أسس التفاوض ، ط ١،ترجمة حازم عبد الرحمن ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ،١٩٩٨م .

٣٧ - هلال ، محمد عبد الغني حسن : مهارات التفـاوض ، ط ٢،مركـز تطوير الإدارة والتنمية ، مصر الجديدة ،١٩٩٧م .

٣٨- ويزينسكي ،جيري: تسوية الخلافات في العمل ، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبـة جرير ،١٩٩٩م .

٣٩- اليحيوي ، صبريه مسلم سليم : إدارة وتنظـيم الاجتماعـات المدرسـية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية للبنات في المدينة المنورة (دراسة ميدانية)، كلية التربية بالمدينة المنورة ، ١٩٩١م.

الملاحق

ملحق رقم (١)

أسماء المدارس الثانوية التي تمثل ا لمجتمع الكلي للدراسة بالإضافة إلى العدد الكلي للمعلمين في كل مدرسة .

ملحق رقم (٢)

أسماء المدارس الثانوية التي تمثل عينة الدراسة بالإضافة إلى العدد المختار للمعلمين في كل مدرسة

ملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها الأولية

ملحق رقم (٤)

قائمة أسماء محكمي الاستبانة

ملحق رقم (٥)

الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (١)

أسماء المدارس الثانوية التي تمثل المجتمع الكلي للدراسة بالإضافة إلى العدد الكلي للمعلمين في كل مدرسة باستثناء مدير المدرسة

ملحق رقم (١)

أسماء المدارس الثانوية التي تمثل المجتمع الكلي للدراسة بالإضافة إلى العدد الكلي للمعلمين في كل مدرسة باستثناء مدير المدرسة

م	المدرسة	عدد المعلمين	م	المدرسة	عدد المعلمين
١	الحديبية	٥٤	١٢	دار العلوم	٥٠
٢	حراء	٥١	١٣	جبل النور	٥٧
٣	عثمان بن عفان	٤٣	١٤	أم القرى	٤٣
٤	عكرمة بن أبي جهل	٣٨	١٥	الحسين بن علي	٧٤
٥	القيروان	١٥	١٦	الملك فهد	٥٦
٦	القدس	٥٩	١٧	الفضيل بن عياض	١٥
٧	طلحة بن عبيد الله	٤٤	١٨	الملك خالد	٥٢
٨	مكة	٦٩	١٩	ذات الصواري	٣١
٩	الملك فيصل	٥٣	٢٠	النهروان	٣٠
١٠	أبو أيوب الأنصاري	٥١	٢١	الخندق	٢٣
١١	الملك عبد العزيز	٧٣	المجموع		٩٨١

ملحق رقم (٢)

أسماء المدارس الثانوية التي تمثل عينة الدراسة بالإضافة إلى العدد المختار للمعلمين في كل مدرسة

ملحق رقم (٢)

أسماء المدارس الثانوية التي تمثل عينة الدراسة بالإضافة إلى العدد المختار للمعلمين في كل مدرسة

عدد	المدرسة	عدد المعلمين	عدد	المدرسة	عدد المعلمين
١	الحديبية	١١	١٢	دار العلوم	١٠
٢	حراء	١٠	١٣	جبل النور	١١
٣	عثمان بن عفان	٩	١٤	أم القرى	٩
٤	عكرمة بن أبي جهل	٨	١٥	الحسين بن علي	١٥
٥	القيروان	٣	١٦	الملك فهد	١١
٦	القدس	١٢	١٧	الفضيل بن عياض	٣
٧	طلحة بن عبيد الله	٩	١٨	الملك خالد	١٠
٨	مكة	١٤	١٩	ذات الصواري	٦
٩	الملك فيصل	١١	٢٠	النهروان	٦
١٠	أبو أيوب الأنصاري	١٠	٢١	الخندق	٥
١١	الملك عبد العزيز	١٥	المجموع		١٩٨

ملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها الأولية

ا

المملكـــة العربيـة السعوديـــة
وزارة التعليـم العـالـي
جامعة أم القرى – كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة

((أساليب ومهارات التفاوض لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية بتعليم العاصمة المقدسة))

إعـداد الطالب
محمد بن علي بن سعيد الزهراني

إشراف

الدكتور / رمضان بن أحمد عيد

الفصل الدراسي الأول

لعام ١٤٢١هـ

]

المكرم سعادة الدكتور / **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد

يقوم الباحث بإجـراء دراسة بعنوان ((**أساليب ومهارات التفاوض لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية بتعليم العاصمة المقدسة**))

كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط .

ونظراً لأهمية آرائكم ومقترحاتكم في تطوير البحث العلمي وخـروجه بالصورة المشرفة ، ولخبرتكم في بناء الاستبانات ؛ فإن الباحث يضع بين أيديكم هـذه الاستبانة المقترحة ذات المقياس الخماسي المتدرج . كما في المثال التالي :

مسلسل	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
		٥	٤	٣	٢	١

راجياً إبداء ملاحظاتكم وتدوين مرئياتكم حـول ملاءمة العبارات للأبعـاد ومدى صدق

محتواها ومضمونها . لتكون أداة قياس صادقة وذلك بوضـع علامـة (✓) أمـام ما ترونه

مناسباً لكل عبارة من عبارات المقياس .

شاكراً لكم تعاونكم ، ومقدراً ضيق وقتكم لكثرة أعبائكم

والله يحفظكم ويسدد على الخير خطاكم

الباحث
محمد بن علي بن سعيد الزهراني
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

البعد		العبارة	مدى ملاءمة العبارة للبعد			
أساليب التفاوض	مهارات التفاوض	العناصر المكونة لمهارات التفاوض	مناسبة	إعادة	تحذف	السبب
أسلوب التعاون والتشارك	جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات	١- الإلمام بجوانب موضوع التفاوض .				
		٢- جلسة الافتتاح مصدراً للمعلومات .				
		٣- مصداقية ما يقوله المقابل .				
		٤- الحوار والأسئلة للحصول على المعلومات .				
		٥- الإلمام بالظروف المحيطة .				
	تبادل المعلومات	١- قدرة التعبير عن الأفكار شفهياً .				
		٢- خلق علاقة شخصية مع المقابل .				
		٣- أهمية لغة ورموز الإشارة .				
		٤- معرفة الحاجات الخفية للمقابل .				
		٥- التدريب على أساليب التحدث .				
أسلوب التقابل في منتصف الطريق (الحل الوسط)	المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض	١- مراعاة اللغة والتقاليد والأوضاع الجارية .				
		٢- إجادة أساليب كسب احترام وثقة المقابل .				
		٣- تغيير اتجاهات الطرف المقابل .				
		٤- الإلمام بالجوانب المتعددة لموضوع التفاوض .				
		٥- الإلمام بالأساليب السلوكية والإدارية .				
	اتخاذ القرار التفاوض	١- الاستعداد وتحمل المسؤولية وإصدار القرار .				
		٣- اتخاذ القرار والحكم الشخصي .				
		٤- تعقد وحساسية عملية صنع القرار .				
		٥- التجربة السابقة والتعليمات المركزية .				
		٦- التفاعل والتركيز لاستيعاب المشاكل المطروحة				
أسلوب المنافسة	اليقظة والتركيز	١- التقيد بوقت محدد للتفاوض .				
		٢- التكيف لمواجهة المتغيرات والمفاجآت .				
		٣- أهمية ممارسة فن الاستماع والتركيز .				
		٤- ضبط النفس والسيطرة على الانفعالات .				
		٥- القدرة على استخلاص ردود الفعل المطلوبة .				
	المناورة والتكتيك	١- المرونة واستخدام الأساليب الدبلوماسية .				
		٢- التفكير بوضوح وسرعة مناسبة .				
		٣- سعة الأفق .				
		٤- المرونة في تحديد الهدف والتسوية المرضية .				
		٥- الوساطة وتدخل طرف ثالث .				

أسلوب المنافسة	الاستماع	القدرة على طرح الأسئلة بلباقة .				
		القدرة على تأكيد أو إثبات صحة ما يُقال .				
		سرعة سير المفاوضات .				
		عدم التسرع في المناقشة أو الحكم .				
		القدرة على تقديم إجابات ملائمة .				
	الاتصال	القدرة على التعبير عن الأفكار شفهياً .				
		الإصغاء باهتمام أثناء جلسة التفاوض .				
		تشجيع الجانب الآخر على التحدث معك بحرية				

ملحق رقم (٤)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ملحق رقم (٤)

قائمة أسماء محكمي الاستبانة

م	الاســـــــــم	الكلية
١	د / صالح محمد السيف	كلية التربية بمكة المكرمة
٢	د / زهير أحمد الكاظمي	كلية التربية بمكة المكرمة
٣	د / جويبر ماطر الثبيتي	كلية التربية بمكة المكرمة
٤	د / علي عبدالله الزهراني	كلية التربية بمكة المكرمة
٥	د / سعد عبدالله الزهراني	كلية التربية بمكة المكرمة
٦	د / عبد الله محمد الحميدي	كلية التربية بمكة المكرمة
٧	د / عبد القادر صالح بكّر	كلية التربية بمكة المكرمة
٨	د /حسين عبدالفتاح الغامدي	كلية التربية بمكة المكرمة
٩	د / ربيع سعيد طـــه	كلية التربية بمكة المكرمة
١٠	د / زايد بن عجير الحارثي	كلية التربية بمكة المكرمة

ملحق رقم (٥)

الاستبانة في صورتها النهائية

المملكـــة العربيـة السعوديـــة
وزارة التعليـم الـعـالـي
جامعة أم القرى – كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة

((أساليب ومهارات التفاوض لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية بتعليم العاصمة المقدسة))

إعـداد الطالب
محمد بن علي بن سعيد الزهراني

إشراف
الدكتور / رمضان بن أحمد عيد

الفصل الدراسي الأول
لعام ١٤٢١هـ

١

المرم مدير / معلم المدرسة الثانوية حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد

يقوم الباحث بتطبيق هذه الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي بعنـوان ((أساليب ومهارات التفاوض لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية بتعليم العاصمة المقدسة **)) وذلك ضمن متطلبات الحصول درجة الماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية – جامعة م القرى.**

ولكونكم عضواً في **الاجتماعات المدرسية آمل منكم التفضل بالإجابة على** جميع **فقرات الاستبانة ، وذلك بوضع إشارة [✓] على الخانة التي تعبر عن مـدى الممارسـة الـسلوكية لمهارات التفاوض أثناء الاجتماعات المدرسية كما هوموضح** في المثال التالي :

مسلسل	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	القدرة على استخلاص ردود الفعل المطلوبة			✓		

علماً أن جميع **المعلومات ستكون** محاطة **بكامل السرية لدى الباحث . شاكراً لكم سلفاً كريم تعاونكم والله** يحفظكم **وبرعاكم .**

الباحث
محمد بن علي بن سعيد الزهراني
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

١-البيانات الأولية :

الاسم (اختياري) : .....

المدرسة (اختياري) : .....

٢- العمل الحالي :

□ **مدير**

□ **معلم**

٣- المؤهلات العلمية :

□ **دراسات عليا** □ **بكالوريوس** □ **دبلوم**

٤- نوع الإعداد :

□ **تربوي**

□ **غير تربوي**

٥- سنوات الخبرة :

□ **أقل من ١٠ سنوات .**

- من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة .
- من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة .

أخي الكريم أرجو أن تضع إشارة [✓] أمام كل عبارة لاختيار المدى المناسب لممارستك عملية التفاوض أثناء الاجتماعات المدرسية .

مسلسل	العبـــــــــــــــــــــــــــــــارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	الإلمام بجوانب موضوع التفاوض .					
٢	تحديد الأهداف من عملية التفاوض في ضوء البيئة التي تعمل فيها والمشكلات التي تواجهها .					
٣	تنمية القدرات التفاوضية عن طريق التدريب النظري والعملي .					
٤	تحديد الموضوعات التي تؤثر على عملية التفاوض.					
٥	الإلمام بالظروف المحيطة .					
٦	تكوين علاقة شخصية مع المقابل .					
٧	كسب تأييد الآخرين في عملية التفاوض بالوسائل المتاحة.					
٨	معرفة الحاجات الخفية والعوامل المؤثرة على الطرف المقابل					
٩	تحقيق الانسجام والملاءمة في عملية التفاوض .					
١٠	مراعاة اللغة والتقاليد والأوضاع المؤثرة .					
١١	إجادة أساليب كسب احترام وثقة الطرف المقابل .					
١٢	تغيير اتجاهات الطرف المقابل .					
١٣	الوعي التام بمواقف وطلبات الطرف الآخر في عملية التفاوض .					
١٤	الإلمام بالأساليب السلوكية والإدارية للموقف .					
١٥	الاستعداد لتحمل المسؤولية و إصدار القرار .					
١٦	اتخاذ القرار والحكم الشخصي .					
١٧	الاتفاق على معظم بنود عملية التفاوض .					
١٨	إصدار القرار النهائي وتحمل جميع ما يصدر عن إقراره.					
١٩	التفاعل والتركيز لاستيعاب المشاكل المطروحة					
٢٠	التقيد بوقت محدد للتفاوض .					
٢١	التكيف لمواجهة المتغيرات والمفاجآت .					
٢٢	أهمية ممارسة فن الاستماع والتركيز .					
٢٣	ضبط النفس والسيطرة على الانفعالات .					

أخي الكريم أرجو أن تضع إشارة [✓] أمام كل عبارة لاختيار المدى المناسب لممارستك عملية التفاوض أثناء الاجتماعات المدرسية .

مسلسل	العـــــــــــــــــــــــــــــــارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٢٤	القدرة على استخلاص ردود الفعل المطلوبة .					
٢٥	المرونة واستخدام الأساليب الدبلوماسية .					
٢٦	التفكير وسرعة البديهة .					
٢٧	التمسك بالمعايير الموضوعية .					
٢٨	التركيز على المصالح العامة وليس المواقف .					
٢٩	الوساطة وتدخل طرف ثالث .					
٣٠	تفسير مـا يقوله الطرف الآخر تفسيراً صحيحاً .					
٣١	القدرة على تأكيد أو إثبات صحة ما يقال .					
٣٢	فهم سؤال الجـانب الآخـر .					
٣٣	سـرعـة سـير المفاوضات .					
٣٤	عدم التسرع في المناقشة أو الحكم .					
٣٥	القدرة على تقديم إجابات ملائمة .					
٣٦	القدرة على طـرح الأسئلة بلباقة .					
٣٧	القدرة على التعبير عن الأفكار شفهياً .					
٣٨	الإصغاء باهتمام أثناء جلسة التفاوض .					
٣٩	تشجيع الجانب الآخر على التحدث معك بحرية .					

ملحوظات :

.....

.....

.....

.....

.....