



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك

إعداد

اسلام عبد اللطيف العويدات

إشراف

الأستاذ الدكتور ملوح الخريشا

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الادارة التربوية /قسم الاصول والادارة التربوية

جامعة مؤتة، 2021

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب اسلام عبداللطيف عساف العويدات

والموسومة بـ: درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

٢٠٢١/٠٣/٢٢

في تاريخ

القسم: الإدارة التربوية

قرار رقم

من الساعة ١٢ إلى الساعة ٢

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفاً ومقرراً

عضواً

عضواً

عضو خارجي

أ.د ملوح باجي عايد الخريشا

أ.د عبدالفتاح صالح موسى خليفات

أ.د نايل سالم فلاح الرشايده

د. بسام غانم

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د عمر المعاينة

Adul Gallan

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسِرَى اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى رفيق الدرب.. إلى سندي ومعيني.. إلى من الجأ إليه في الصعاب.. إلى من تحمل

معي مشقة طلب العلم وسهر الليالي.. إلى شريكي في الدنيا والاخرة

زوجي الغالي تيسير

إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار.. أرجو من الله

أن يرحمك رحمة واسعة وأن أجتمع بك في جنة عرضها السماوات والأرض

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسملة الحياة

وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من سكنت روحها روحي.. إلى مهجة قلبي.. إلى صديقتي الصغيرة

أبنتي أسل

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد.. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي..

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..

إلى من عرفت معهم معنى الحياة

اخوتي الأحباء

الشكر والتقدير

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) (النمل: آية 19)

أبدأ شكري خالصا لله عز وجل واسجد له على هدايته وتوفيقه لي لإنجاز هذا البحث...

وأقدم بالشكر إلى جميع أساتذتي الأفاضل في قسم الأصول والادارة التربوية و
كما أشكر كل الأساتذة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة والزملاء والزميلات المعلمين
الذين ساهموا في تطبيق الدراسة....

كما أشكر الأساتذة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة رسالتي... كما أنني أتقدم
بكل الشكر والتقدير لكل من ساهم معي في إخراج هذه الرسالة.
والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الملاحق
ر	الملخص باللغة العربية
ح	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
6	2.1 مشكلة الدراسة
8	3.1 أهداف الدراسة
8	4.1 أهمية الدراسة
9	5.1 مصطلحات الدراسة
10	6.1 حدود الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	1.2 الإطار النظري
11	1.1.2 مفهوم التفاوض
13	2.1.2 أهداف التفاوض
13	3.1.2 خصائص التفاوض
15	4.1.2 مقومات التفاوض
18	5.1.2 مراحل عملية التفاوض والمهارات اللازمة لكل مرحلة
31	6.1.2 الصراع في المؤسسات التربوية
34	7.1.2 إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته لدى مديري المدارس
40	2.2 الدراسات السابقة

47	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
47	1.3 منهجية الدراسة
47	2.3 مجتمع الدراسة
47	3.3 عينة الدراسة
49	4.3 أداة الدراسة
49	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة
52	6.3 تصحيح الاستبانة
52	7.3 إجراءات الدراسة
53	6.3 المعالجات الإحصائية
54	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
54	1.4 عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
64	2.4 التوصيات
66	المراجع
73	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوانه	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس	47
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي	48
3	صدق البناء الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون	50
4	معامل الارتباط بين الدرجة على المجال والدرجة الكلية على الاستبانة	51
5	معاملات ثبات الاستبانة	51
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	54
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مرحلة التخطيط للتفاوض	56
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مرحلة أثناء للتفاوض	57
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مرحلة ما بعد التفاوض	58
10	نتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً للجنس	60
11	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي	61
12	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً للخبرة	63

قائمة الملاحق

الرمز	عنوانه	الصفحة
أ	براءة بحثية	73
ب	مقياس درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك بصورته الاولى	75
ج	مقياس درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك بصورته النهائية	81
د	قائمة بأسماء السادة الاساتذة أعضاء لجنة التحكيم	87
هـ	نماذج تسهيل المهام	89

الملخص

" درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من

وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك "

اسلام عبد اللطيف العويدات

جامعة مؤتة 2021

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، وتحديد دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وتم استخدام استبانة تكونت من (41) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات هي(مرحلة التخطيط للتفاوض، ومرحلة أثناء التفاوض، ومرحلة ما بعد التفاوض)، حيث تم التحقق من دلالات صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (428) معلماً ومعلمة أُختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك كانت متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي وذلك من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات كل من الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، وفي ضوء النتائج خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تطوير قدرات مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال عقد البرامج التدريبية المعدة لذلك، وأن يتم إعداد فريق مدرب ومؤهل على مهارات التفاوض في كل مدرسة، من أجل مساندة مدير المدرسة ومساعدته حال حدوث أي صراعات طارئة في المدرسة، مما يتطلب تدريب مديري المدارس على كيفية اختيار فريق التفاوض، واستخدام مهارات التفاوض بالشكل الأفضل حتى تكون مفيدة في إدارة الصراعات وحلّها داخل المدارس.

الكلمات المفتاحية: مهارات التفاوض، ادارة الصراع التنظيمي، مديري المدارس، المعلمون، محافظة الكرك.

Abstract

"The degree to which school principals in Karak governorate possess negotiation skills in managing organizational conflict from the teachers' point of view"

**Eslam Abd Al-lateef Al-weadat
Mutah University 2020/2021**

The aim of the current study is to identify the degree to which school principals possess negotiation skills in managing organizational conflict from the teachers' point of view in Karak Governorate, and to determine the significance of the differences in the study sample responses to the degree to which school principals possess negotiation skills in managing organizational conflict according to the variables of gender, experience, and academic qualification. The researcher used a questionnaire consisting of (41) items divided into three dimensions (the planning stage for negotiation, the stage during the negotiation, the post-negotiation stage), where the indications of validity and reliability were verified, and the study sample consisted of (428) teachers selected by the random cluster method. The study found that the degree to which school principals possess negotiation skills in managing organizational conflict from the teachers' point of view in Karak Governorate was moderate, and there were no statistically significant differences in the degree to which school principals possess negotiation skills in managing organizational conflict from the teachers' point of view according to variables: gender, experience, and academic qualification, and the study concluded with a number of recommendations, the most important of which are: The need to develop the ability of school principals for negotiation skills in managing organizational conflict through training programs prepared for that purpose, and a trained and qualified team on negotiation skills in each school is needed in order to support the school principal and assist him/ her in the case of any emergency conflicts in the school which requires training school principals on how to choose the negotiation team and use negotiation skills in the best way to be beneficial in managing and resolving conflicts in schools.

Key words: negotiation skills, organizational conflict management.

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

منذ خلق الله الإنسان الأول وهو يعيش حالة من النزاع الداخلي بين طموحاته ورغباته وحاجاته الامر الذي جعله يعيش حالة من الصراع مع ذاته ولذلك يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو أمر لا بد منه لحتميته؛ ذلك لأن الاستقرار أو الثبات يكاد يكون من الأمور المستحيلة.

وبذلك فمن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه صراعاً مع ذاته بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني من صراع مع غيره نتيجة علاقاته معهم أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، وقد يواجه صراعات أخرى مع البيئة المختلفة، وبذلك فإن تعامل الفرد مع مستويات مختلفة من الصراعات قد يولد أثراً مختلفاً عليه من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى (بدر، 2009).

ويعد الصراع ظاهرة موجودة بالمؤسسات على اختلاف أشكالها وأنواعها؛ وذلك لأن البيئات التنظيمية التي تخلق من الصراعات قد لا تعمل الإدارة فيها إلا لحماية مصالحها، ولحماية الوضع القائم فيها؛ حيث أن عمليات التطوير والتغيير المستمر يرافقها عمليات صراع بين الأفراد في اتجاهاتهم واستعداداتهم نحو هذا التغيير، وهو ما يعرف بالصراع التنظيمي.

وكباقي المنظمات الإدارية فالمنظمات التربوية تعد منظمات إدارية ضمن منظومة المجتمع الكلية تبعاً للاتجاهات الحديثة في الإدارة وفي ظل ظروف مشجعة، كالتباين في الأهداف، والاتجاهات والقيم الشخصية، والتداخل في أنشطة العمل، والاعتمادية بين الأقسام والتناقض بين الأدوار التي يمارسها الأفراد، والتغيرات التي تطرأ على المؤسسات التربوية عموماً فالصراع التنظيمي بين أفراد المؤسسات التربوية لا بد سينشأ (عوض، 2008).

ويرى (السعود، 2009) أن من مسببات الصراع التنظيمي اصطدام المدير بأنماط مختلفة من المعلمين مثل: العنيد، والعصبي، واللامبالي، والكسول، والعدواني د، وقد يترتب على هذه الاختلافات في الأمزجة حدوث الصراع التنظيمي وقد تباينت نظرة المدارس الفكرية في شأن الصراع التنظيمية ودوره في سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات والمنظمات، إذ نظرت كل مدرسة من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد اعتبرته المدرسة التقليدية أمراً خطراً، ينبغي التخلص منه، في حين نظرت المدرسة الحديثة إليه على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب المؤسسة، سواء ما يتعلق بالأفراد أو بالجماعات أو بالمؤسسة ككل، وينبغي على المؤسسة مواجهته، وإدارته لتكيفه لمصلحة المؤسسة.

فالصراع ليس بالأمر السيئ أو الجيد، فكيفية احتواء الصراع تحدد طبيعة الصراع، لأن الصراع موجود دائماً، فقد يكون داخل الفرد نفسه؛ وذلك حينما يريد الفرد أن يتخذ قراراً بين رغبتين متصارعتين، واحتواء الصراع الداخلي يفيد المؤسسات؛ وذلك حينما ينشأ صراع بين حاجات الفرد الخاصة والحاجات المرتبطة بالمؤسسة (حسين، 2004)

ويعتمد احتواء الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية على الكفاءة الإدارية التي يتمتع بها مدير المدرسة، وأتباعه لأساليب ناجعة لاحتواء الصراع التنظيمي، ومقدرته على تحجيم الصراعات وإدارتها لتوجه لصالح المؤسسة التربوية، وتحقيق أهدافها (العميرة، 2001).

ويرى المومني (2008) أن التعامل مع الصراع التنظيمي أصبح من أهم واجبات مدير المدرسة وهذا ما يعرف بالصراع التنظيمي، وإن جهل المديرين بأساليب إدارة الصراع التنظيمي يعد مشكلة كبيرة ؛ لأن الصراع أصبح ظاهرة طبيعية في المنظمات نتيجة لاختلاف أفرادها بالميول والاتجاهات والأفكار والرؤى التنظيمية نحو العمل وسبل تحقيق أهدافه (المومني، 2008).

ويشير مفهوم إدارة الصراع التنظيمي إلى الطريقة والأسلوب في احتواء المدير للصراع الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين معه أم بين العاملين مع بعضهم البعض أو بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضلته التنظيم

وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة التنظيم الإداري وفاعلية (الشماع و حمود، 2007).

وقد أشار تود (Todd ، 1992) إلى أن هناك العديد من المهارات التي يقوم بها مدير المدرسة لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين، للوصول إلى نتائج إيجابية، ومن هذه المهارات التعرف إلى مشاعر الآخرين، والتحلي بالصبر، والالتزام بالحياد والتركيز على المشكلة في حل الصراع، والمقدرة على إيجاد حلول ترضي جميع أطراف النزاع، والفهم الدقيق للمعاني، والتأكد من صحة المعلومات المتوفرة، وعدم الاعتماد على مصدر واحد للحصول على المعلومات.

أما عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي، فقد أشار الشماع والحمود (2000: 312) إلى أربع أساليب يتبعها المديرون عادة لإدارة الصراع هي: استخدام القوة أو السلطة، والتجنب أو الانسحاب والتوفيق، والمواجهة. وقدم روبنز (Robbins ، 2001) تصنيفاً لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات وهي على النحو الآتي: أسلوب حل المشكلات من خلال المواجهة بين المتصارعين، و أسلوب تجنب الصراع بإهماله وعدم التدخل بحله، وأسلوب التهذئة بتليين الموقف، وأسلوب التسوية من خلال التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف وأسلوب الإكراه و استخدام السلطة الرسمية والقوة في حل الصراع.

وبهذا فإن أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها المديرون متنوعة ومتعددة، وقد يعود هذا إلى موقف الصراع، وطبيعته، وإلى طبيعة الأفراد المتصارعين، فقد أشار (عبدالعليم و الشريف، 2009) إلى أنه ليس هناك أسلوب مثالي لإدارة مواقف الصراع، وإنما الموقف هو الذي يفرض أسلوب إدارته ؛ لذا يمكن القول أن الأسلوب الأكثر سلاسة هو الذي يتناسب مع الموقف.

ومن هنا تأتي أهمية التفاوض كونه واحداً من أكثر الأساليب شيوعاً لاتخاذ القرارات وإدارة النزاعات، بل هو أيضاً لبنة رئيسية للعديد من الإجراءات الأخرى البديلة لتسوية المنازعات، وحل المشكلات (العلاق، 2010).

حيث عرف (الخضري، 2003) التفاوض من خلال عناصره على أنه موقف تعبيرى حركى يتم بين طرفين أو أكثر لبحث قضية ما يتولى كل طرف عرض وتبادل

وتقريب ومواءمة وجهات النظر المختلفة بينهم باستخدام كافة الوسائل والأساليب للمحافظة على المصالح القائمة أو تحقيق منفعة عن طريق إجبار الطرف الآخر على القيام بعمل أو الامتناع عن عمل معين خلال العملية التفاوضية القائمة بينهم.

وبما أن المدرسة تعد أحد أهم التنظيمات التي يجتمع فيها أشخاص متحفزون من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية في إعداد الكوادر البشرية، وإكسابهم المعارف والمعلومات، وخلق المواطن الفاعل في مختلف مجالات الحياة وأصبح من المسلم به أن نقطة التحدي التي تواجه المدرسة تتمثل في مدى توافر الإدارة الحديثة القادرة على مواجهة التحديات والمشكلات اليومية والقادرة على خلق جو من التعاون والتآلف بين أفراد الجهاز الإداري ويمكن القول أنه تنشأ بين العاملين في المدرسة على جميع المستويات الإدارية في أثناء تفاعلهم المستمر فيما بينهم اتصالات مختلفة بهدف تبادل الآراء والأفكار والمعلومات وتأدية مهامهم ومسؤولياتهم، ينجم عنه وجود تعاون فيما بينهم يدعم عملهم وقد ينجم عنه صراع بين الأطراف، يعزیه البعض إلى اختلاف في وجهات النظر، وتناقض في الرأي، واختلاف ميول ورغبات وتطلعات وخبرات وقيم واتجاهات الأفراد. (مصطفى، 2005)

ويقع المدير على رأس الجهاز الإداري للمدرسة الذي يتولى مهام العمل لإنجاح المدرسة في أداء رسالتها وفي ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين لمواجهة التغيرات التي أثرت على جميع مجالات المجتمع فقد تغير الدور الذي يقوم به مدير المدرسة من منفذ للأعمال الروتينية لحفظ النظام والضبط والربط، ومن تيسير المهام الإدارية إلى قائد تربوي يقوم بأداء أدوار متعددة كالإشراف والمتابعة، التخطيط والتنظيم والاتصال وإدارة التواصل مع المعلمين داخل المدرسة، وخارج المدرسة مع المجتمع المحلي، بالإضافة إلى دورة لتوفير مناخ ملائم داخل المدرسة يشجع على الإبداع، والعمل على تحقيق أهداف المدرسة، الأمر الذي تطلب امتلاكه المهارات التفاوضية كي يؤدي هذه المهام بنجاح.

وحيث أن النجاح في العمل المدرسي يعتمد على كفاءة الشخصيات المشاركة فيه إضافة إلى كفاءة القيادات التي تقوم بإدارة العمل الإداري والتربوي والقيادي بالمدرسة ويعتبر كل من بطرس ومنير (2006) مدير المدرسة أحد العناصر الأساسية في

العملية التعليمية، فهو يقوم بدور كبير في نجاح التربية في بلوغ غايتها وتحقيق دورها في تطوير الحياة ولكن ما يقوم به المدير عند إدارته لمدرسته يتوقف بالدرجة الأولى على نوع ومستوى الإعداد الذي تلقاه، فالمدير الناجح شرط أساسي ومقوم ضروري في عملية تطوير التعليم وتحديثه لمواكبة متغيرات العصر بحيث يصبح الإبداع والتجديد والمرونة هي المنهج الأساسي الذي يدير به العمل ولذا فقد تغير الدور الذي يقوم به المدير من منفذ للأعمال الروتينية في حفظ النظام والضبط والربط، ومن ميسر للمهام الإدارية، إلى قائد إداري وتربوي يقوم بأدوار متعددة تسهم فعلياً في تحقيق الأهداف المنشودة، كالإشراف والتدريب وإعادة التأهيل، وقيامه بإدارة التغيير في مدرسته وتطويرها، وإدارة التواصل مع المجتمع المحلي، والاستثمار في مهارات العاملين وقدراتهم العقلية والجسمية وتشجيعهم على الإبداع في العمل بتوفير المناخ الملائم الذي يشجع على الأداء، وذلك بتوفير احتياجات العاملين دون الإخلال بأهداف المدرسة حيث يعتمد النجاح في العمل على نوعية الشخصيات المشاركة في العمل المدرسي إضافة إلى نوعية القيادات التي تقوم بإدارة المواقف.

ويشير العلق (2010) إلى أن التفاوض في المجال التربوي لا يختلف في معناه عن التفاوض في السياسة أو الاقتصاد أو القضايا الاجتماعية، يجتمع أصحاب المصلحة معا ولكل طرف وجهة نظره والتي تحمل رغباته وطموحاته، وتكمن الأهمية للمؤسسة في أن التفاوض هو وسيلة لحل الصراعات والأزمات وتحديد الأهداف وتحقيقها في جميع المستويات، كما يسهم في تحويل العناصر السلبية في الصراع أو الأزمة إلى عناصر إيجابية فاعلة تؤدي إلى حماية المؤسسة من الآثار المدمرة التي تهددها وتتفاعل معها وتؤثر فيها.

وكما ترى عبد الرزاق (2013) فالتفاوض ليس أسلوب تستخدمه إدارة المدرسة لإدارة الصراع فقط ولكنه عملية كاملة متكاملة تتطلب العديد من المهارات والقدرات التي يجب توافرها في إدارة المدرسة حتى تتم عملية التفاوض بنجاح والسيطرة على الصراع واحتوائه، لأنه في حالة فشل إدارة المدرسة يؤدي ذلك إلى إعاقة سير العملية التعليمية، فالتفاوض يحتاج إلى تكاتف الجهود داخل المدرسة لضمان النجاح في مواجهة الصراع المدرسي.

والمدير الذي يمتلك القدرة على التفاوض لديه القدرة كذلك على تغيير كثير من الأفكار والمفاهيم والاتجاهات الخاصة بالأطراف المتصارعة، وهو بذلك يعتبر أكثر المديرين نجاحاً في عملية إدارة الصراع كما يراه كل من (عبد العظيم وعبد العظيم، 2007).

ومما سبق تبرز أهمية أساليب ومهارات التفاوض المختلفة في إدارة المدير للصراع حيث ان مهاراته يجب ان تعبر عن قدرته في تحقيق التكامل بين الفكرة التي يتبناها والمنطق الذي يستخدمه في التعبير عن تلك الفكرة وتوصيلها للآخرين، وهكذا فالتفاوض له دور كبير في تبني الإدارة له كأسلوب خاص لإدارة الصراع داخل المدرسة، وقد برزت الحاجة، في الآونة الأخيرة، إلى استخدام أسلوب التفاوض في إدارة المؤسسات التعليمية، حيث أنه أساس لفهم سلوك الإنسان وتكوين مفاهيم جديدة للعمل يمارسها العاملون داخل المدارس، ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي هي بعنوان درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية لمحافظة الكرك، لتكشف مدى توفر المهارات التفاوضية لدى مديري المدارس على اعتبار ان التفاوض من الأساليب المهمة التي ترتبط بأعمال المدرسة وأنشطتها.

2.1: مشكلة الدراسة:

يشهد العالم تزايداً ملحوظاً في أعداد المؤسسات التعليمية (المدارس بشكل خاص) والعاملين فيها، وتزايد اختلافات البيئة الاجتماعية، والثقافية ومع تباين الفروقات الفردية والاختلافات في البيئة الواحدة مما أدى إلى زيادة الاختلافات بين الافراد والذي فرض بدوره الحاجة إلى توافر قيادة إدارية مهنية قادرة على مواجهة الصراعات وحيث أن الكثيرين يفتقدون لمهارات التفاوض، ولديهم مفهوم خاطئ عنه، معتقدين اقتصره على المجال السياسي فقط، وأنه مرتبط بالاستسلام لذا فإننا في حاجة إلى التركيز على التفاوض وضرورة توظيفه في المجال المدرسي لأهميته لحل كثير من المشكلات، وإنجاز كثير من الأعمال بما يحقق أهداف المدرسة ولا يتم ذلك

الا بوجود مدراء مدارس يمتلكون مهارات التفاوض لمواجهة الازمات، وإدارة الصراعات، والقيام بالأدوار والمسئوليات بفعالية.

وعلى الرغم من أهمية موضوع التفاوض لتحقيق أهداف المدرسة إلا أن معظم الدراسات في مجال الإدارة التربوية قد ركزت على كيفية استخدام أسلوب التفاوض في إدارة الصراع المدرسي، مثال ذلك دراسة سليمان (2008) التي هدفت إلى التعرف على أسلوب التفاوض وأهم خصائصه وأهميته في إدارة الصراع داخل المدارس الثانوية العامة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية أسلوب التفاوض في إدارة الصراع المدرسي، وإن استخدام المديرين لهذا الأسلوب يؤدي إلى كسب ثقة واحترام العاملين، ويساعد على تهيئتهم للعمل بجد داخل المدرسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين نادراً ما يستخدموا أسلوب التفاوض في إدارة الصراع المدرسي، في حين توصلت دراسة زكريا و إبراهيم (2013) إلى أن امتلاك مدير المدرسة لمهارات التفاوض يؤثر بصورة إيجابية في خفض الصراعات الشخصية والمدرسية، وذلك يؤكد الدور الإيجابي لهذه المهارات والاستراتيجيات في زيادة فاعلية المؤسسة التعليمية كون المهارات عنصر مهم في أسلوب التفاوض.

يتضح مما تقدم أن الدراسات السابقة التي تناولت أسلوب التفاوض أياً كان تخصصها قد أكدت على أهمية استخدام أسلوب التفاوض في تحقيق الكثير من الأهداف على الصعيدين الشخصي والمؤسسي، ولكنها لم تعمل على قياس مدى امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض لما لهم من دور فاعل في إدارة الصراع، ولكن من واقع التجربة العملية للباحثة كمعلمة في وزارة التربية والتعليم والحوار والنقاش مع بعض المعلمين والاطلاع على تجارب حيّة من واقع العمل المدرسي فقد وجدت أن هنالك عدد لا يستهان به من مدراء المدارس لا يملكون مهارات التفاوض وذلك يظهر جلياً في سوء ادارتهم للصراعات المدرسية وما ينتج عنه من آثار سلبية ومن هنا جاءت هذه الدراسة حتى تجيب عن الاسئلة التالية:

1. ما درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي

من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) في تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التفاوض تُعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

1. التعرف إلى درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي وذلك من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.
2. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لعامل الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين.
3. الخروج بتوصيات ومقترحات لتطوير دور مديري المدارس في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام مهارات التفاوض.

4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة مما يأتي:

1. في حدود علم الباحثة قد تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في مجال الإدارة التربوية حيث أنها ستتناول مهارات التفاوض في المجال التربوي، وهو بذلك سوف يضيف إلى المعرفة مصدراً يمكن الاستفادة منه في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات التربوية.
2. من الممكن لهذه الدراسة مساعدة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم في الكشف عن درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض وبالتالي تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتنمية وتطوير مهارات المديرين التفاوضية.
3. قد تسهم هذه الدراسة في تزويد مديري المدارس بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في امتلاكهم لمهارات التفاوض وإدارتهم للصراع وبالتالي تعزيز جوانب القوة وتلافي جوانب الضعف مما يسهم في تحسين ممارساتهم.

4. من الممكن أن تشكل هذه الدراسة دافعا جديدا للباحثين للقيام بدراسات أخرى تسهم بشكل فاعل في النهوض بالمؤسسات التربوية في السنوات القادمة.

5.1 مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي لابد من تعريفها وتحديدها وفقا للسياق التي استعملت فيه في هذه الدراسة.

المهارة:

هي السرعة والدقة والبراعة في أداء نشاط معين، بطريقة سهلة قائمة على الفهم مع توفير الوقت والجهد والتكاليف، فهي نهج أو تغيير أو تطوير سلوك مصمم للتوصل إلى موازنة بين المعرفة والمواقف والمهارات. (Unicef ، 2017,1).

التفاوض:

هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة وان تحقيق اهدافهم وحصولهم على نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتوضيح والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل الى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض". (بدران، 2009، 25) ويعرفه جلال (2007) على أنه عملية ديناميكية تعتمد على مهارات فنية وسلوكية لا يؤسس النجاح فيها على اتباع طرفي التفاوض لأساليب و فنون التفاوض، بل ان نجاحها مرهون بمهارة المفاوض.

كما ويعرفه ثابت إدريس (2001: 101) المهارات التفاوضية بأنها تلعب دورا مميزا في رسم صورة المتفاوض المتميز وهي مهارات الاتصال والإنصات الفعال ومهارات التحليل والاستنتاج وأخيرا مهارات إقناع الآخرين. ويستطرد ثابت إدريس موضحا أن هذه المهارات تستند جزئيا على الاستعدادات الشخصية لدى الأفراد، كما أن هذه المهارات يمكن اكتسابها من خلال التدريب الجيد والممارسة.

الصراع التنظيمي:

عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه. (القيوتي، 2003)

وتعرف **مهارات التفاوض إجرائياً**: على انها "مجموعة المعارف والخبرات والقدرات التي يجب ان يمتلكها مديري المدارس في محافظة الكرك ويحتوي التعريف في محتواه على ثلاث اقسام للمهارات حسب كل مرحلة من مراحل عملية التفاوض اي مهارات ما قبل عملية التفاوض ومهارات اثناء العملية التفاوضية ومهارات ما بعد العملية التفاوضية"، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة عن فقرات أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثة لهذا الغرض.

6.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.

الحدود البشرية: تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الكرك

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الاول من العام الدراسي 2021/2020.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

لقد تزايدت أهمية التفاوض في الآونة الأخيرة وبدرجة كبيرة، وزادت هذه الأهمية في ظل التطورات الحديثة، فهو مفتاح النجاح تستطيع من خلاله المؤسسة تحقيق الأهداف المنشودة، خاصة إذا كان رجال التفاوض لدى المؤسسة يمتلكون المهارات والخصائص المطلوبة، يتناول هذا الفصل جملة المفاهيم الخاصة بالتفاوض، وإدارة الصراع.

1.1.2 مفهوم التفاوض

التعريف اللغوي لمفهوم التفاوض كلمة "مفاوضة في اللغة العربية مشتقة من الفعل فوض، وفوض إليه الأمر أي سيره إليه وجعله الحاكم فيه، وفي الدعاء فوضت أمري إليك أي رددته إليك، ومنها مفاوضة، وفوضه في الأمر أي بادلته الرأي فيه بغية التوصل إلى تسوية واتفاق" (أبو الحسين، 1979، 20)

وكلمة مفاوضات في اللغة العربية تشير إلى "كل عملية تشمل تبادل الآراء بين الأطراف للتوصل إلى تسوية للصراعات القائمة بينهم، وعلى هذا الأساس فإن التفاوض قد يستخدم لحل صراع أو الحد منه من خلال مجموعة من المراحل تبدأ بالاتصالات وتنتهي بالاتفاق ويتوسطها المساومات". (فيشر، 1997، 61)

والمفاوضة: "أي تبادل الرأي من ذوي الشأن بغية الوصول إلى تسوية واتفاق". (جون، 2000، 5)

ويعرف التفاوض اصطلاحيا على أنه: "موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر للقيام بعمل معين أو الامتناع عن

عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير". (زكريا، إبراهيم، 2013: 77).

يرى ويل كينتون (WILL KENTON, 2017, 14) ان التفاوض هو "عملية يمكن من خلالها حل النزاعات أو تسوية المعاملات بمختلف أنواعها، أو إنشاء اتفاقيات بين الأفراد والجماعات، ويتم اعتباره نوعاً من النقاش الذي يتم بطريقة استراتيجية لحل المشكلة بشكل مقبول للطرفين، إذ إنّ كل طرف يعمل على إقناع الطرف الآخر بالموافقة على وجهة نظره، وتكون هذه النقاشات بين أفراد لديهم أهداف مختلفة يحاولون من خلالها التوصل إلى اتفاق".

كما وعرف كل من هايم ولويكي (Lewicki , Hiam , 2006: 1) التفاوض " أنه عمل يومي يمارسه الفرد بمجرد أن تعتاد عينيه وأذنيه لغة التفاوض، فالأفراد يتصلون معا ويتفاوضون لتحديد طبيعة السلوك المستقبلي".

ورد للتفاوض تعريفات عدة، منها: تعريف الشورجي للتفاوض على أنه "تفاعل بين طرفين أو أكثر لديهم حاجات وأهداف يريدان تحقيقها ولديهما الاستعداد والخصائص الشخصية والخبراتية التي تؤهلها للدخول في حوار تستخدم فيه أساليب التفاوض وأدوات التقويم الملائمة من أجل التوصل لنتائج يقتنعان بها وتحقق أهدافهما وتشبع حاجاتهما". (الشورجي 2002: 198).

كما وعرفته صالح (2015) على أنه "عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهم تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها، وذلك بغرض التوصل إلى حل مقبول ومرضي لجميع الأطراف".

وفي التعريف التالي إشارة للبعد النفسي، وقد عرف كل من مالهورترا وبازرمان (Malthotra , Bazerman 2008:8) التأثير النفسي للتفاوض على أنه "الجهد المبذول للتأثير ايجابيا على اتجاهات الطرف الآخر تجاه فكرة معينة أو اقتراح دون تغيير دوافعه أو أهدافه أو معلوماته"، وفي ذلك إشارة إلى البعد الأخلاقي في هذا التأثير، وفي هذا الصدد أيضا يُعرف التفاوض على أنه "محاولة كسب الفرد إلى جانبه أولئك الذين يرى أن لديهم تحقيق مصلحة مادية أو معنوية له، ولكنهم لا يمنحونها له

طوعية، وليس بمقدوره الحصول عليها عنوه لاعتبارات فيزيقية أو أخلاقية أو قانونية..... إلخ" (حنفي 2001: 101).

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف التفاوض حسب رأي الباحثة بأنه: موقف تعبيرى أو عملية تفاعلية يحاول من خلالها طرفان (على الأقل) الوصول إلى اتفاق من خلال التواصل وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات حول قضية خلافية ذات فائدة متبادلة لكليهما، وتستخدم فيها استراتيجيات وأساليب تفاوضية تتطلب امتلاك أطراف التفاوض مهارات تفاوضية معينة حتى ينتهي التفاوض بتحقيق النتائج الإيجابية المرجوة لأطراف التفاوض.

2.1.2 أهداف التفاوض:

هنالك أهداف محددة وواضحة لدى أطراف التفاوض فلا تفاوض دون أهداف، فهو ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق هدف، ولكل طرف أهداف قد تتفق أو تختلف عن أهداف الطرف الآخر، ومع ذلك فهناك أهداف تتدرج تحتها أهداف عمليات التفاوض بشكل عام، منها: الرغبة في التوصل إلى شيء جديد لم يتمكن أحد الطرفين من التوصل إليه بشكل منفرد، وحل مشكلة أو نزاع بين طرفين أو أكثر (صالح، 2015: 20).

وإذا أردنا أن ندمج هذه الأهداف في هدف عام واحد للتفاوض يكون هذا الهدف هو: الرغبة في الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف المتفاوضة. وتطبق هذه الأهداف على عملية التفاوض في جميع مؤسسات العمل ومنها المؤسسات التعليمية وخاصة المدرسة.

3.1.2 خصائص التفاوض الفعال:

يتميز التفاوض الفعال بالعديد من الخصائص يمكن تناولها كما عرضها كل من ليم ومايز (Lim 2008: 22)، (Maiese 2003: 1):

1. يوجد طرفان أو أكثر في حالة تنافس حول شيء ما للتوصل إلى اتفاق مرضي للطرفين في مواجهة النزاعات، وبالتالي فاستمرار التفاوض مرهون باستمرار المصالح المشتركة.
2. يفضل الطرفان البحث عن اتفاق أو تسوية بدلا من النزاع أو قطع الاتصال بينهما، وتعد الرغبة والإدارة لدى الطرفين في حل النزاع وتحقيق المصالح المشتركة من أهم ما يميز التفاوض الفعال.
3. يسلم الطرفان بأن هناك تعارض في المصالح بينهما ويعتقد كل منهما أن لديه درجة من التأثير والقوة يمكن أن يمارسها على الطرف الآخر للحصول على مزيد من المكاسب.
4. عملية التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيه وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتؤثر فيها.
5. يستخدم في التفاوض أساليب ووسائل واستراتيجيات وتعتمد على جمع البيانات عن الطرف الآخر لاستخدامها أثناء عملية التفاوض.
6. على الطرفين تبادل المعلومات وممارسة الأخذ والعطاء وتقديم التنازلات أحيانا للوصول إلى تسوية، وإذا قدم أحد الأطراف مقترحات عديدة ورفضت في حين أن الطرف الثاني لم يقدم أي مقترح فمن حق الطرف الأول إنهاء التفاوض.
7. التفاوض علم وفن في آن واحد، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يكيف مواقفه أثناء التفاوض على أساس ما يفعله الطرف الآخر وما هو متوقع أن يفعله.
8. عادة لا يريد أحد الأطراف التنازل كثيرا إذا شعر أن الطرف الآخر على استعداد لتقديم التنازلات.
9. التفاوض الفعال تحكمه قواعد أخلاقية فلا مجال للتضليل أو الغش أو تحريف وتشويه المعلومات، ولا مجال الاستخدام الألفاظ البذيئة أو التناذب باستخدام السمات الشخصية أو السلطة المستمدة من المواقع الوظيفية الرسمية.
10. النتيجة الأفضل هي حل وسط يرضي الطرفين، فالتفاوض الفعال هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق.

11. يجب أن توضع هذه الخصائص وغيرها للتفاوض الفعال في الاعتبار لدى مديري المدارس إذا كانوا بصدد ممارسة عملية تفاوض فعالة.

4.1.2 مقومات التفاوض

إن التفاوض له عدد من المقومات الرئيسة التي تحدد فرصة النجاح في الوصول إلى حلول لقضية التفاوض، وأهم هذه المقومات هي:

أ- القوة التفاوضية

تعرف القوة التفاوضية بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، وهي تؤدي دورًا رئيسًا في كل أنواع التفاوض، فكل طرف من أطراف التفاوض له سلطة معينة في المفاوضات، والسلطة هنا يقصد بها إدراك وتصور نقاط القوة والضعف لكل من الطرفين قياسًا بالآخر، وهذا التصور للقوة يؤثر على قدرة كل طرف في تحقيق أهدافه فكلما اكتسب أحد أطراف التفاوض مزيدًا من القوة التفاوضية من الطرف الآخر كلما أصبحت تنازلاته أقل، وقوة التفاوض لها ثمانية مصادر كما يلي. (مخلوف، 2016، 12)

1. الحاجة: العلاقة بين الحاجة وقوة التفاوض عكسية، كلما زادت حاجة أحد الطرفين لهذا التفاوض، زادت قوة الطرف الآخر التفاوضية، أي من الذي لديه حاجة أكثر لهذا التفاوض من الآخر والحاجة هي اجابة على سؤال ما هي الفائدة المراد تحقيقها من هذه العملية التفاوضية؟.

2. الخيارات: أي ما البدائل المتاحة أمام كل طرف إن لم يتم التوصل إلى اتفاق، فكلما زادت خيارات أحد الطرفين في هذا التفاوض، زادت قوته التفاوضية.

3. الوقت: إذا كان أحد الطرفين يقع تحت ضغط عامل الوقت، فسوف تزداد القوة التفاوضية للطرف الآخر.

4. العلاقات: وتعني قوة علاقات أحد الطرفين وقدرته على الوصول إلى بديل آخر للطرف المتفاوض معه يمكن أن يتعامل مع قضية التفاوض من خلاله في حالة فشل المفاوضات مع الطرف الحالي.

5. الاستثمار: أي ما مقدار الوقت والجهد الذي تم استثماره من أجل الإعداد لعملية التفاوض، فكلما انفق أحد الطرفين وقتاً وجهداً، كلما زاد التزامه في التوصل إلى اتفاق أي كلما نقصت قوته التفاوضية.

6. المصدقية: أي ما الذي يحتاجه أحد الطرفين حتى يثبت مصداقيته للطرف الآخر، والمصدقية هذه تبنى خلال تاريخ من مواقف التفاوض السابقة، وكلما زادت مصداقية أحد الطرفين زادت قوته التفاوضية.

7. المعرفة: هي قاعدة المعلومات التي يستند إليها أطراف التفاوض حيث إن الطرف الذي يمتلك قوة المعرفة والمعلومات هو الذي يمتلك القوة الحقيقية وتتضمن هذه المعرفة كل المعلومات الفعلية والمحتملة عن موضوع التفاوض وكل أبعاد البيئة المحيطة به، وكذلك عن الأطراف المشاركين وتكوينهم العلمي والثقافي ووضعهم الوظيفي وحدود سلطاتهم، ومصدر هذه السلطات وصفاتهم الشخصية وحياتهم الاجتماعية واتجاهاتهم، وغيرها. وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام والأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد ووفقاً لذلك يتم متابعة العملية التفاوضية والتأكد من أن المفاوضات تسير في الطريق المرسوم لها.

8. المهارات: امتلاك المهارات التفاوضية يعد مصدراً كبيراً للقوة التفاوضية، وتشير المهارات هنا إلى القدرة على التفاوض، أي كفاءة وبراعة ومهارة فريق المفاوضين في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحله المختلفة.

ب- **الموقف التفاوضي:** إن لحظة التفاوض تعتمد على عدة خصائص أساسية يتشكل من خلالها الموقف التفاوضي هي: (جماعة وإبراهيم، 2016: 29 - 30).

1. قابليته للتغير السريع حيث يخضع لتأثير العوامل المختلفة الحاكمة لعملية التفاوض وللحظة التفاوض.

2. إمكانية توجيهه ورسمه مقدماً والوصول إليه إذا أمكن السيطرة على عوامل التفاوض الحاكمة.

3. إمكانية تشخيصه بدقة، وقياسه، وتحديد عناصره وأبعاده وجوانبه، ومن ثم التعامل معها بفاعلية وفقاً لهذه المعطيات.

4. قابليته للتكرار خلال الجلسات التفاوضية ككل، وخلال كل جلسة منها على حدة ومن خلالها يمكن التعامل معه بأدوات جديدة وليس شرطاً استخدام الأدوات التي سبق لنا التعامل بها معه من قبل

5. من تراكم كسب المواقف التفاوضية يتم كسب الجولات التفاوضية والنجاح في إخضاع الموقف التفاوضي لسيطرتنا، ويمكن التقدم والنجاح في العملية التفاوضية الإجمالية ككل ومن هنا فإن التراكم التفاوضي أحد الخصائص الأساسية لنتائج الموقف التفاوضي.

6. يتصف الموقف التفاوضي بالنسبية، فكل شيء مكون لهذا الموقف نسبي وليس مطلقاً، وأياً كان هذا الموقف التفاوضي فإنه يرتبط أساساً بقدرة المفاوض على إدارة الحوار واستخدام الضغط التفاوضي يحقق النجاح المنشود في عملياته التفاوضية.

ت - **الحوار التفاوضي:** الحوار هو سلاح التفاوض وأداته الرئيسية ويوصف بالذكاء والرشد، فكل كلمة يتقوه بما المفاوض يجب أن تكون محسوبة ولها مدلولها المحدد بالعمومية أو الخصوصية ولها أبعادها التي تهدف إليها أو تهدف إلى تجاوزها والبناء التراكمي عليها، بل إن الحوار يتعدى نطاق الكلمة إلى نطاق الحرف إذا جاز التعبير فاستخدام أدوات التعريف أو عدم استخدامها وحروف الجر وموضعها بين الكلمات يؤدي إلى تغير كامل في المعنى المنشود. (يونس، 2008:5)

ث - **الرغبة المشتركة:** أي رغبة أطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض، وتعتمد هذه الرغبة على عوامل كثيرة من أهمها المصالح المشتركة التي يمكن تحقيقها من خلال التوصل إلى اتفاق، وكذلك اقتناع الطرفين بأن التفاوض هو الوسيلة الأفضل للتعامل مع القضية وتحقيق التوازن الكلي على مستوى مجموع العوامل (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية...) التي تحدد القدرة التفاوضية (إيندينيرج، 1998).

ج - **توفر المناخ المناسب للقيام بعملية التفاوض ونجاحها في الوصول الى نتائج مرغوبة من أطراف التفاوض:** بمعنى هل المناخ المسيطر على عملية التفاوض يأخذ شكل التعاون أم الصراع، وهذا المناخ قد يرجع إلى الاتجاهات التي تتكون بين

أطراف التفاوض في مرحلة ما قبل التفاوض، وكلما كان هناك سعي منهما إلى تحقيق نتائج متبادلة مقبولة فإن المناخ السائد يكون التعاون وسوف ينحى الصراع والخلاف جانبا (Gray 2012: 98) وجدير بالذكر أنه إذ كانت المدرسة بصدد تشكيل فريق تفاوضي للتفاوض في إحدى القضايا التي تخص إدارة المدرسة، فإنه من الضروري الاهتمام بتوافر جميع مقومات عملية التفاوض السابقة، وخاصة القدرة التفاوضية لهذا الفريق.

5.1.2 مراحل عملية التفاوض والمهارات اللازمة لكل مرحلة:

للقيام بعملية التفاوض بشكل صحيح وعلمي فهناك عدة خطوات عملية يتعين القيام بها حتى يتحقق أهداف التفاوض التي يرغب أطرافه في التوصل إليها عن طريق المفاوضات، خاصة وأن هذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية، تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية، ومن ثم يصعب تجاوز أي من هذه الخطوات أو التغاضي عن أي منها دون أن يشكل هذا تهديداً مباشرة أو غير مباشر على سير العملية التفاوضية وعلى نتائجها المحققة، وبمعنى آخر فإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة، وبهذا فإن الباحثون في مجال التفاوض يتفقون على أن عملية التفاوض تمر بثلاث مراحل، ورغم اختلافهم حول مسميات هذه المراحل، إلا أن هذه المسميات مازالت تشير إلى نفس المراحل والعمليات لنموذج التفاوض، كما أكد الباحثون على أن هناك مهارات يجب على الفرد أن يمتلكها ويمارسها في كل مرحلة من مراحل عمليات التفاوض الثلاث، وهو ما يمكن توضيحه تفصيلياً فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد وهي إجراءات ومهارات مرحلة ما قبل التفاوض

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل عملية التفاوض حيث يتم فيها التخطيط والإعداد الجيد للمرحلتين التاليتين من التفاوض ويتم فيها تحديد موضوع التفاوض بدقة، ودراسة مدى حاجة الأطراف للتفاوض والعوامل الدافعة لذلك، وتشير والش في دراستها عن تعليم التفاوض أن التخطيط للتفاوض يحسن الأداء وأن المفاوضات المتميز يختلف عن

غيره بسبب جودة خطته (Walch:2012,1-2) والتي تعبر عن امتلاكه مهارات التخطيط للتفاوض.

ولكي يخطط المفاوض بفاعلية فإنه يجب أن يمارس العديد من مهارات التخطيط قبل البدء في عملية التفاوض بشأن أمر ما ومنها حسب رأي كل من مايز وجومنارسون مع نوربيرج (Gumnarsson , Norberg 2000: 3 – 4)(Maiese 2003: 2-12)

1. يحدد الأهداف الرئيسة والأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها من عملية التفاوض بشكل واضح ومحدد، وكذلك ترتيبها في صورة أولويات حتى يمكن المفاضلة بينها، وهذه الأهداف يجب أن تتصف بالوضوح والواقعية والمرونة والمشاركة والقابلية للقياس والتعديل، وأن يبنى المفاوض هذه الأهداف بناء على أهداف مؤسسته (مدرسته).

2. يحدد المؤثرات المحيطة بالموقف التفاوضي بعناية والعوامل المؤثرة فيه وهي ما يمكن تقسيمها كما يلي:

3. عوامل الخلفية وهي تشمل: أهداف المتفاوضين سواء كانت متكاملة أو متعارضة، وبيئة التفاوض وما يتعلق بها من قضايا سياسية أو اجتماعية أو هيكلية، والطرف الثالث الذي يشير إلى المستشارين والوكلاء والجهات المعنية كشريك ثالث أثناء التفاوض، ثم المتفاوضون أنفسهم سواء كانوا فريق أم فرد فإنهم يجب أن يمتلكوا مهارات تفاوضية تمكنهم من خوض عملية التفاوض بنجاح.

أ. عوامل المناخ: أي طبيعة المناخ السائد في التفاوض (تعاون، صراع، مدى امتلاك القوة التفاوضية، توقعات أطراف التفاوض، مكان التفاوض، وغيرها)

ب. البعد الاستراتيجي: ويشمل الاستراتيجيات التفاوضية، كيفية اتخاذ القرارات، مدى الحاجة إلى توكيل فرد آخر للقيام بالتفاوض.

ج. البعد الثقافي: ويشمل الخلفيات الثقافية للمتفاوضين والخلفيات الثقافية المتقاربة تؤدي إلى وجهات نظر متقاربة، وأنماط الاتصال بين المتفاوضين ومدى اهتمامهم بالعلاقات الشخصية بينهم والإبقاء عليها، واللغة المستخدمة في الاتصال (لغة نعم ربما، أو لا مستحيل).

4. يحدد القضايا التي سيتم التفاوض عليها بشكل واضح، وبالتالي تحديد مفاهيم ومدرجات كل طرف عن هذه القضية، وذلك لتقريب وجهات النظر وزيادة احتمالية نجاح المفاوضات.

5. يجمع معلومات كافية عن كل من موضوع وأطراف التفاوض ويحللها بعناية: حيث يشمل ذلك جمع المعلومات عن الطرف الآخر (أهدافه، توقعاته الأكثر أهمية بالنسبة له، موارده واحتياجاته . تاريخ السلوك التفاوضي) بما يمكن من الاستعداد له جيداً. وكذلك جمع معلومات عن موضوع التفاوض نفسه من زاوية المؤسسة المدرسة التي يمثلها المتفاوض (أهدافها، سياساتها، امكانياتها ومواردها الحالية والمستقبلية، ومواطن القوة والضعف، القيود التفاوضية المفروضة سواء كانت مالية أو تشريعية وقانونية أو دينية واجتماعية أو زمنية أو غيرها، الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة الوثائق والمستندات المؤيدة لكل ذلك، وغيرها). فهذه المعلومات وغيرها تعد ركنا هاما في عملية التفاوض وأساس التحضير الجيد له، وبالتالي التوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف.

6. يختار الأسلوب والاستراتيجية المناسبة تبعا للموقف التفاوضي: مع بداية تجميع المعلومات يبدأ كل طرف في وضع الاستراتيجية التي سوف يستخدمها في مرحلة المواجهة والاستراتيجية هي خطة كاملة بشأن بعض المشكلات والحلول المتاحة والخيارات المفضلة بالنسبة إلى اختيارات وتفضيلات الطرف الآخر، وتعتمد الاستراتيجية المبدئية التي يتم وضعها في هذه المرحلة على المعلومات المجمعة والتوقعات، وينبغي للأطراف المتفاوضة وضع قائمة بالمشكلات والقضايا التي سوف يضمنها التفاوض خاصة القضايا الخلافية ثم رسم الاستراتيجيات والخيارات لكل الحلول الممكنة التي يمكن أن يقترحها كل طرف، ومن المفيد أن يكون هناك حلول كثيرة لكل مشكلة أو قضية.

7. يحدد بدقة النقاط التي يمكن أن يوقف عندها التفاوض: في ضوء الاستراتيجيات والحلول المقترحة في الخطوة السابقة يستطيع كل طرف أن يحدد متى يجب أن يتوقف وينهي عملية التفاوض.

8. يحدد دور كل عضو في فريقه في كل مرحلة من مراحل التفاوض، فيجب أن يقوم رئيس العمل (مدير المدرسة مثلاً) بتحديد واختيار أعضاء فريق التفاوض بدقة مع تحديد عددهم والمستوى الوظيفي لهم والدور المنوط بكل منهم، مع ضرورة الفصل بين فريق الظل وفريق المائدة، وفريق الظل هو المسئول عن التحضير والإعداد بصفة مستمرة خلال مائدة التفاوض ويؤدي المشورة لفريق مائدة التفاوض. وإذا كان مدير العمل هو رئيس فريق التفاوض فإنه يجب أن يأخذ باستمرار آراء أعضاء فريقه في طريقته في التفاوض كي يعطونه تغذية مرتدة مستمرة عن أدائه التفاوضي.

9. دائماً مستعداً بالعديد من البدائل التي يمكن طرحها للحصول على ما يريد فيجب على المفاوض أن يعقد جلسة عصف ذهني مع نفسه ومع فريقه، يطرحون فيها البدائل الممكنة والمتوقع مقابلتها أثناء التفاوض، ويجب إعداد قائمة بهذه البدائل وإلا فسوف يتعرض المفاوض لخطر ظهور أفكار جديدة في رأسه تفاجئه باستمرار أثناء عملية التفاوض، مما قد يشعره بالحيرة وعدم القدرة على اتخاذ قرار (مايكل 2011: 34).

10. يحدد جدول أعمال التفاوض (أجندة التفاوض): تمثل أجندة التفاوض ترجمة عملية السيناريو المفاوضات وتصور تسلسل التكتيكات المتبعة خلال مراحل التفاوض فهي تحدد بنود الأعمال وترتيب تناولها أثناء التفاوض ومدى الارتباط بينها، وهناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض (عبدالله جماعة، أحمد ابراهيم 2016: 46 - 48) وهي:

أ. البدء بالقضايا الأساسية الهامة، مما يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات بشأنها.

ب. البدء بالقضايا الثانوية وحلها، مما يشجع جو من الثقة والتعاون بين طرفي التفاوض، ويشجعهما على استمرار التفاوض وتقديم تنازلات لحل القضايا الأساسية.

ج. وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض على كيفية تنفيذها.

د. جميع القضايا المتجانسة، وذلك إذا رأى أطراف التفاوض أن مناقشة كل قضية بشكل منفصل قد يؤدي إلى نتائج دون المستوى المأمول.

11. يحدد المكان المناسب لإجراء التفاوض، وذلك بالاتفاق مع الطرف الآخر، وفي كل الأحوال يجب تهيئة المكان بما يساعد على إتمام عملية التفاوض.

12. يرتب الاتصالات بالطرف الآخر للاتفاق على الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات، ويراعى فيمن يتم اختياره من فريق التفاوض للقيام بهذه المهام أن يكون على مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به، وأن يتمتع باللباقة في الحديث، ويلتزم بالمواعيد المحددة ويؤدي مرونة في المناقشة مع الحزم عند الضرورة، ويسعى لخلق صورة لفريقه التفاوضي تدعو لاحترام الطرف الآخر له وكسب ثقته.

13. يتمكن من تقدير القوة التفاوضية لنفسه وللطرف الآخر: إن الخيارات والبدائل التي يمكن أن يحصل عليها أحد أطراف التفاوض بدون عملية التفاوض تمثل قوته التفاوضية والتي تمنحه قوة السيطرة عند الجلوس على مائدة المفاوضات.

14. يدير الاجتماعات الأولية غير الرسمية بكفاءة، فالهدف الرئيس لهذه الاجتماعات هو أن يفهم كل طرف أولويات الطرف الآخر ووجهة نظره ومدى قوة حججه وأسانيده، بالإضافة إلى تكوين علاقات اجتماعية غير رسمية بين أطراف التفاوض يمكن أن تكون عامل قوي في نجاح المفاوضات.

15. يقوم باستمرار عمليات التفاوض التي أجراها داخل أو خارج مؤسسته تقويماً سليماً، فإن التخطيط والمتابعة عمليتان متلازمتان، فلا بد للمفاوض أن يضع أثناء التخطيط للتفاوض الكيفية التي سوف يتابع ويقوم بها عمليات التفاوض التي يجريها سواء كان ذلك داخل مؤسسته أو خارجها.

يتضح لنا مما تقدم مدى أهمية هذه المرحلة في تمكين كل طرف من أطراف التفاوض من فهم احتياجات الطرف الآخر وتقييم فوائد الدخول في عملية التفاوض، وبالتالي إنجاح هذه العملية، فعلى مدير المدرسة أن يمتلك هذه المهارات لتحقيق أهداف مدرسته بفعالية.

المرحلة الثانية أثناء التفاوض:

ان هذه المرحلة تتسم بسمة أساسية هي التعامل وجها لوجه بين أطراف التفاوض، حيث البدء في تنفيذ ما تم التوصل إليه في خطوة الإعداد والتخطيط، وتلعب خبرة ومهارة فريق إدارة جلسات التفاوض دورا كبيرا في نجاح هذه العملية، وقد توصل مونهايم (Monheim 2013: 64) إلى وجود علاقة طردية بين درجة فعالية إدارة عملية التفاوض واحتمالية التوصل إلى اتفاق، فكلما زادت فعالية إدارة جلسات التفاوض زادت احتمالية التوصل إلى اتفاق مرضي للطرفين. ورغم أن هدف عملية التفاوض في هذه المرحلة هو السعي إلى التوصل لاتفاق، إلا أن هذا يتطلب أكثر من مجرد الالتقاء العقلاني للمصالح بين المتفاوضين فهناك ما يسمى ببروتوكول التفاوض، وقد عرف رهوان (Rahwan 33:2004) بروتوكول التفاوض بأنه "مجموعة القواعد والاتفاقيات الرسمية التي تحكم التفاعل بين المتفاوضين" وتحدد باتفاق الطرفين معا ومن أمثلة هذه القواعد كما يراها جينينغز (Jennings 2001: 202)

1. قواعد المشاركة: تحدد هذه القواعد متى يمكن للمتفاوض أن يشارك في حوار التفاوض وتحت أي ظروف ومن هو مسموح له؟ ليقول ماذا؟ مثال ذلك عندما يقدم أحد المتفاوضين مقترح معين يكون من حق المفاوض الآخر قبول ذلك أو رفضه أو حتى انتقاده، ولكن لا يكون من حقه تجاهل هذا المقترح بتقديم اقتراح مضاد.

2. قواعد انسحاب المتفاوض: تحدد هذه القواعد متى يمكن للمشاركة أن ينسحب من التفاوض.

3. قواعد فض التفاوض: تحدد هذه القواعد متى وتحت أي ظروف يحق لأحد الطرفين فض التفاوض وإنهائه.

4. قواعد صحة المقترح: تحدد متى يكون المقترح المقدم من المتفاوض متوافق مع بعض الشروط (مثلا: لا يسمح للمتفاوض بإعادة تقديم اقتراح سبق رفضه).

5. قواعد تحديد النتائج: تحدد هذه القواعد شروط المقترح الذي سيؤخذ به وذلك إذا كان التفاوض قائم على المساومة، أما إذا كان قائما على طرح الحجج والبراهين من خلال المجادلة، فإن هذه القواعد قد تفرض قبول بعض النتائج على أساس

النظرية الكامنة وراء هذه الحجج (مثال: إذا كان متفاوضًا لا يمكنه بناء حجة ضد طلب مقدم من الطرف الآخر فهذا يحتم عليه قبول هذا الطلب).

6. قواعد الالتزام: تحدد هذه القواعد الكيفية التي تدار بها التزامات المتفاوض، وذلك عندما يسحب المتفاوض التزام سبق التعهد به أثناء الحوار.

وتنقسم المهارات التي يمارسها المتفاوض أثناء التفاوض إلى مجموعتين رئيسيتين هما: مهارة إدارة جلسات التفاوض، ومهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض، كما يتضح مما يلي:

أولاً: مهارات إدارة جلسات التفاوض

فيما يلي عرض بعض مهارات إدارة جلسات التفاوض التي يجب أن يمارسها الفرد ويتدرب عليها كي يتمكن من إدارة جلسات التفاوض بنجاح كما أوردتها كل من (سليمان 2008: 126 - 127) وبتلر (2009: 8 - 20):

1. مهارة الأخذ والرد: إن سلاح المفاوض لسانه الفصيح، فكلما ملك تلك المهارة كسب المعركة لصالحه وبالتالي يجب أن يتمكن من مهارة تبادل أطراف الحديث بالطريقة السليمة.

2. مهارة اللباقة والكياسة: إن الحوار التفاوضي هو مبادرة ذكية بين طرفين أو أكثر تستخدم خلاله كافة أدوات الحوار (الكلمة - الصمت - الإشارات) بمهارة وبما يعكس الاحترام والود والرغبة الصادقة في الوصول إلى الهدف من التفاوض، ويتطلب ذلك أن يتصف المفاوض بمهارات اللباقة والكياسة في إدارة الحوار، ومنها:

أ. مهارة فصاحة اللسان وسلامة اللغة بما يتناسب مع موقف التفاوض

ب. إجادة فن الاستماع من خلال السيطرة على الحوار الداخلي مع النفس والإنصات باهتمام لما يقوله الطرف الآخر، وبالتالي لا يضيع أي رسالة شفوية أو تعبيرات مهمة قد تساعد في كشف نقاط ضعف و قوة الطرف الآخر.

ج. الاستماع للرأي والرأي الآخر للحصول على المعلومات اللازمة من الطرف الآخر.

د. إدارة وقت الحوار بمهارة بحيث لا يمكن الطرف الآخر من التحكم في الوقت واستخدامه كعامل ضغط فيبدأ هو في تقديم تنازلات، كذلك يجب أن يتمكن من وقف التفاوض وإنهائه في الوقت المناسب، وأن يختار الاستراحات والتوقيفات في توقيات تكون فيها الأمور قد تعقدت بما يهدد استمرار التفاوض.

هـ. مهارة استخدام وتفسير لغة الجسد، فهي لغة من الصعب أن تكذب فهي تعطى حقيقة ما نشعر به وليس ما نقول، وتعتمد على تشخيص الحواس والأعضاء الفعالة في جسم الانسان (الرأس، الوجه، الأيدي،)، فإذا كانت الرسالة من الجسد تخالف الرسالة الكلامية يجب الاعتماد على الرسالة الأولى لأنها الأكثر صدقا.

و. مهارة اختيار مكان التفاوض: إذا كان اختيار المكان المناسب للتفاوض يعد من الأمور التي تساعد على نجاح المفاوضات، فالتجربة تقول بأن التسرع وفتح الحوار في مكان غير مناسب قد يؤدي إلى فشل المفاوضات، لذلك فعلى المدير القائد ألا يفتح النقاش في وقت حدوث المشكلة فكسب قليل من الوقت يؤدي إلى هدوء الأعصاب والابتعاد عن التشنجات اللحظية للمشكلة، كما يجب أن يكون هناك مكان مريح يستقبل فيه أطراف التفاوض، ويفضل أن تقدم لهم بعض الضيافة مع قليل من الحوارات الجانبية البعيدة عن المشكلة فكل هذه الأجواء تؤدي إلى إنجاح عملية التفاوض داخل المؤسسة (الراوي، 2016: 23).

3. مهارة حضور البديهة: من المهارات الذهنية قدرة المفاوض على أن يلتقط المواقف الطارئة في المناقشات، وأن يتناولها بالرد المباشر دون أن يكون قد أعد نفسه لذلك، وهذا يعني أن يكون المفاوض في حالة استعداد تام للتفاوض في أي وقت ولديه حضور بديهة بدرجة كبيرة، ومن مظاهر مهارة حضور البديهة لدى المفاوض:

أ. يعبر عن أفكاره بصورة واضحة ومقنعة.

ب. لديه حضور بديهة عال في المواقف الطارئة أثناء التفاوض

ج. يتصف بسرعة الملاحظة واليقظة التامة

د. يطرح المعلومات بصورة واضحة الأطراف التفاوض.

هـ. يستخدم أسلوب إثارة الأسئلة والإجابة عليها كوسيلة لتوضيح المعاني، وكذلك

يختار الوقت المناسب لإلقاء الأسئلة مع تشجيع الطرف الآخر للرد عليها.

4. مهارة القدرة على التأثير والإقناع: الإقناع هو استخدام المتحدث للألفاظ

والتعبيرات التي يمكن أن تؤثر في تغيير الاتجاهات والميول والسلوكيات وكلما

كان المفاوض على درجة عالية من التأثير فيمن يتفاوض معهم وقادرا على تقديم

الحجج والبراهين بكياسة وأخلاق عالية وكلما تنوع في الموضوعات وأساليب

الحوار لإدارة التفاوض، كلما تمكن من النجاح في مهامه التفاوضية.

5. مهارة القدرة على استخدام الذكريات من المهارات الذهنية التي ينبغي أن يتمكن

منها المفاوض، القدرة على استخدام ما ترسب في الذاكرة من أحداث ومواقف

وتصريحات وتاريخ متعاقب، وأن يستخدم المعلومات التي جمعها حول موضوع

التفاوض بدقة وبراعة أثناء التفاوض، ذلك أن المعلومات تلعب دورا هاما في

تحديد مراكز القوة في التفاوض، فبقدر ما يجهل أحد الطرفين عن نقاط ضعف

الطرف الآخر بقدر ما يظن أنه قوي، وبالتالي يكون الموقع التفاوضي للطرف

الآخر أفضل، وهذا بالطبع يتطلب من المفاوض الإعداد الجيد والتخطيط

للتفاوض.

6. مهارة قوة التحمل ونضج الشخصية: يجب أن يتمتع المفاوض بقوة التحمل

ونضج الشخصية، ويشجع على التفاوض بينه وبين العاملين بمؤسسته وكذلك

مع الأطراف الأخرى من خارج مؤسسته، وهذا يتطلب أن يدرب نفسه على أن

يتحمل الجهد والضغط المتواصل لمدة طويلة مع الاحتفاظ بهدوء الأعصاب

والسيطرة على حالات الغضب، وأن يدرب نفسه أيضا على أن يستخدم هذا

الضغط ضد الطرف الآخر لتنفيذ ما يريد من رغبات وأهداف.

فقد توصلت دراسة بلاندينج إلى أن الغضب لا يُعد دائما متغيرا سيئا أثناء

التفاوض، فأحيانا يؤدي إلى كسب تعاطف الطرف الآخر ليقبل بأقل مما يريد

حيث تكون البراعة هنا في توجيه الغضب تجاه الموقف نفسه أو المشكلة وليس تجاه الطرف الآخر على مائدة التفاوض (Blanding 2014:1-2)

7. مهارة التناغم الوجداني مع المتفاوضين: يجب أن تمتلك المفاوض خفة الظل والبراعة في استخدام الفكاهة اثناء التفاوض ولكن دون أن ينقص ذلك من شخصيته. فالسعادة المفرطة مثل الغضب في المفاوضات يمكن أن تكون مؤشرا سلبيا إذ أن المتفاوضين السعداء يتجهون إلى قبول أقل مما يمكن أن يحصلوا عليه في حين أن المفاوض يجب ألا يسعى للحصول على أي شيء وحسب، وإنما يحاول البحث عما يحقق فائدة مقبولة لكلا الطرفين (Blanding 2014:3).

8. مهارة المرونة للتطور واكتساب الخبرة في ممارسة أساليب التفاوض الحديثة: فالمفاوض الذي يتصف بالمرونة يستطيع التكيف مع طبيعة الحوار في المفاوضة من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى لتحقيقه، ولابد أن يستطيع اكتساب الخبرات الجديدة باستخدام الأساليب الحديثة. إذ أن المرونة والتطور يشكلان عاملاً مهماً في تحقيق النجاح في المفاوضات.

إن المهارات التي تم عرضها في الجزء السابق من مهارات لإدارة جلسات التفاوض، ينبغي على أي قائد سواء كان مدير مدرسة أو غير ذلك أن يتعلمها ويكتسبها ويمارسها بإتقان عندما يتفاوض على أي أمر سواء كان هذا الأمر متعلقاً بشأن داخل المدرسة أو كان بين المدرسة وأي طرف آخر خارجها.

ثانياً: مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض:

هناك فارق بين مفهوم الاستراتيجية التفاوضية التي تعني الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسة التي يخطط لتحقيقها من عملية التفاوض، ولكل قضية تفاوضية استراتيجية ملائمة لها قد لا تكون ملائمة لغيرها، فهي تختلف عن التكتيك التفاوضي الذي يعني مجموعة النشاطات والسلوكيات التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل استراتيجية معينة يستخدمها لتحقيق الأهداف الرئيسة لعملية التفاوض (بيدر عاصي 2016: 31، 33)، وفيما يلي عرض لأهم الاستراتيجيات الشائعة في الإدارة التربوية، حسب ما يراه كل من (الشورجي، 2002:

21 - 20) و(زكريا وإبراهيم، 2013: 98 - 97، 86)

1. استراتيجية التروي في اتخاذ القرار: يطلق على هذه الاستراتيجية أسماء متعددة، منها: الاحتفاظ بهدوءك والتسويق والصمت المؤقت والامتناع عن إبداء الرأي وكسب الوقت، ومغزى هذه الاستراتيجية أن المفاوض عندما يعلق أو يؤجل أو يمتنع عن الرد الفوري أو الاستجابة الفورية بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال مضاد، فإنه يستفيد من الوقت ليقرر ما يجب أن يفعله ويعطى نفسه وفريقه الفرصة للتفكير وتقويم وفهم مغزى السؤال المطلوب إجابته.

2. استراتيجية الأحكام والسيطرة: تُعد عملية التفاوض مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، والطرف الذي يسيطر على جلسات التفاوض هو الطرف الذي يستطيع تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته من عملية التفاوض، ومغزى هذه الاستراتيجية هو أن يقوم المفاوض بحشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة على جلسات التفاوض بحيث يبقى الطرف الآخر دائما في مركز التابع وتكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيط به.

3. استراتيجية الوقت المناسب: تتضمن هذه الاستراتيجية عدداً من الأساليب الفرعية، منها:

أ. أسلوب المفاجأة: حيث يغير المفاوض فجاءة من أسلوبه أو طريقة حديثه على الرغم من أن التغيير لم يكن مطلوباً أو متوقعا.

ب. أسلوب الأمر الواقع (أو السبق في اتخاذ القرار): والذي يقوم على جعل الطرف الآخر يقبل بأمر ما بوضعه أمام الأمر الواقع، ويشترط لنجاح هذا الأسلوب أن يكون احتمال خسارته من رفضه أكبر من خسارته عند قبوله، وألا يتخذ الأمر طابع الإجبار وفرض الشروط بشكل يدفع الطرف الآخر إلى التشدد والرفض لهذا الإذلال التفاوضي.

ج. أسلوب الانسحاب المذهب: يستخدمه المفاوض عندما يقيم الموقف ويدرك أنه من المتعذر قبول رأيه، ويدرك أن الإصرار على موقفه وفشل المفاوضات أكثر تكلفة من التنازل عن رأيه، فيتنازل مكتفياً بما حققه من مكاسب على الرغم من محدوديتها.

د. أسلوب التظاهر بالانسحاب (الانسحاب الظاهري): يمارس المفاوض فيه مزيداً من التروي في اتخاذ القرار حيث يحاول إقناع منافسة بأنه تراجع بينما لا يزال يسيطر على الوضع ثم ينسحب في اللحظة الحاسمة حيث يكون قد فات الأوان بالنسبة للطرف الآخر فلا يستطيع عمل شيء

هـ. أسلوب الكر والفر: وهو يعنى استعداد المفاوض لتحويل موقفه إلى الأمام أو الخلف طبقاً لظروف التفاوض.

و. أسلوب الحدود: وفكرته الرئيسة هي وضع قيود على الوقت أو طريقة الاتصالات، مثل: لجوء المفاوض الخبير إلى عقد الاجتماعات قبل الإجازات أو في نهاية الأسبوع أو في ساعات يكون الطرف الآخر مشغولاً أو متعباً أو متعجلاً فيكون من السهل الحصول منه على بعض المكاسب.

4. استراتيجية المساومة والخداع: يبنى الجانب الأكبر من التفاوض على المساومة بين أطراف التفاوض ويستخدم كل طرف بعض أساليب المناورة والتمويه والخداع للحصول على مكاسب من الطرف الآخر، ويرى Rahwan أن المصالح هنا تعد أسباباً كامنة وراء تحركات المتفاوضين، ودائماً ما ينشأ الخلاف أثناء التفاوض حول الموارد (وقت، مال، صلاحيات،) والطريقة المباشرة التسوية هذا الخلاف أن يضع كل متفاوض توزيعات بديلة لهذه الموارد حتى يمكن الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين وهذا ما يطلق عليه المساومة والتي قد تتطلب تنازلات من الطرفين إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق أو يفشل التفاوض (Rahwan , 66: 2004).

5. استراتيجية التعاون والمشاركة: تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون والاتفاق بينهم، والأطراف في هذه الاستراتيجية تميل إلى الأخذ والعطاء وتعتمد على الترابط المتبادل بينهم، وتقوم على إقناعهم بمد مجالات التعاون إلى مجالات جديدة لتحقيق المصالح المشتركة، والنجاح يتوقف على درجة التوافق في الاتجاهات والميول وإتباع الحاجات بينهما، ومدي الرغبة

المتوفرة لديهم نحو تحقيق الارتقاء بالتعاون من أجل تحقيق المصالح وإتباع الحاجات الشخصية، (صالح، 2015).

6. استراتيجية تغيير المستويات والتفويض: في هذه الاستراتيجية تقسم القضايا في العرض، بمعنى التجزئة في مناقشة القضايا المتعلقة بالهدف من التفاوض حتى لا يتم إرجاء شيء معلق، وبغرض المناقشة فقط، ويشمل تغيير مدى المشاركة في مشكلة سواء إلى مستوى أعلى أو أدنى (من مستوى مدير المدرسة إلى مستوى مساعد مدير المدرسة أو لجان مدرسية مثلاً)، أما في أسلوب التفويض أو الوكالة يلجأ المفاوضون إلى وكلاء لإجراء التفاوض ونقل وجهات النظر قبل اجتماع الأطراف المعنية لعقد الاتفاق النهائي، حيث يفيد ذلك في حل المشكلات بطريقة واضحة وصريحة بعيداً عن ظروف الإحراج في بعض المسائل الحساسة الذي يمكن أن يقع فيه أصحاب الشأن عند مواجهة بعضهم البعض مباشرة.

7. استراتيجية تحديد الهدف والتدرج والتغطية تتضمن هذه الاستراتيجية عدداً من الأساليب الفرعية هي:

أ. تحديد الهدف (هدف عال / هدف منخفض)، وفيه يتقدم المفاوض بطلب أعلى مما يريده ثم يتقدم بطلب أقل مما يريده لكي يصل إلى هدفه الحقيقي الذي يقع بين الطلبين المرتفع والمنخفض أي أنه يجعل سلوكه حول الهدف الرئيس وليس تجاهه مباشرة.

ب. التدرج (التدرج خطوة بخطوة): ينطوي هذا الأسلوب على التحرك التدريجي من جانب المفاوض في التعامل مع أهدافه التفاوضية وذلك خلال فترة زمنية طويلة وبالطبع قد تكون هناك مقاومة من الطرف الآخر، ولكن بدرجة أقل بسبب التدرج والبعد عن الصدمة السريعة.

ج. التغطية (التغطية القسرية أو الإنجاز السريع الخاطف): يستخدم هذا الأسلوب لمحاولة كسب مميزات كبيرة أو تحقيق قدر كبير من النتائج بأقل جهد وفي وقت قصير، حيث يحاول المفاوض تغطية قطاع كبير من مطالبة بقوة وبضغوط أكثر من اللازم حتى لا يتمكن الطرف الآخر من تحقيق هذا التقدم لصالحه.

بعد عرض استراتيجيات التفاوض السابقة، يمكن القول بأن لكل تفاوض استراتيجيته التي تتناسب مع موقف التفاوض، إذ أن هناك محددات ومعايير للمفاضلة والاختيار بين هذه الاستراتيجيات، منها نوع وطبيعة قضية مسألة التفاوض، أهداف التفاوض، حاجة المفاوض لعملية التفاوض، توقعات الطرف الآخر، مهارات فريق التفاوض، الوقت المتاح للتفاوض، الظروف البيئية المحيطة أو المناخ التفاوضي لعملية التفاوض، وأهمية استمرار علاقة التفاوض، وغيرها من المحددات والمعايير. وفي كل الأحوال يجب على مدير المدرسة التدريب على كيفية استخدام أي من استراتيجيات التفاوض السابقة في ضوء هذه المعايير

المرحلة الثالثة ما بعد التفاوض Post Negotiation

تتضمن هذه المرحلة استكمال الاتفاق بعد أن يتم علاج كل الموضوعات المتضمنة، ومع ذلك فإن هناك توتر وصراع يمكن أن ينشأ في هذه المرحلة بسبب الاتفاق على الصياغات النهائية للاتفاق، وهذا التوتر والصراع إن لم يتم علاجه في وقت معقول فإن الأمر قد يتطلب الرجوع إلى مرحلة المفاوضات وجها لوجه ، Gray (96: 2012))، ويلاحظ أنه عندما تنتهي المفاوضات فمن الضروري وجود مجموعة من التعهدات تتعلق بطبيعة ما تم الاتفاق عليه، وكذلك لابد من وجود آليات للتحقق من مدى التزام كل طرف من أطراف التفاوض بها (ريشو، 2013: 150). يتضح مما سبق مراحل عملية التفاوض وما يرتبط بكل مرحلة من مهارات ينبغي أن يمتلكها ويجيد استخدامها مدراء المدارس للقيام بالأدوار والمسؤوليات الإدارية والفنية والقيادية.

6.1.2 الصراع في المؤسسات التربوية:

للصراع أهمية كبرى في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات التربوية على وجه الخصوص، وأشار جونسون (Johnson ، 1991) في هذا الصدد إلى أن كثيرا من المدارس بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع، لتجنب الجمود والركود والملل والروتين، والحفاظ على نموها وفعاليتها، وعلى مدير المدرسة أن لا ينظر إلى الصراع على أنه مظهر خاطئ لديه، ولكن عليه أن يفكر فيه على أنه ظاهرة إنسانية وحتمية الحدوث وأن المدير الناجح هو القادر على إدارة مثل هذه الصراعات لتكون وسيلة

للإبداع والابتكار وتؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة، " فإذا كنتم في ميدان العمل وكنتم على مستوى القيادة فيه، فإنكم ولاشك سترغبون في وجود الصراع باستمرار لأنه يؤدي إلى تحفيز العمل طالما كان ضمن حدود معينة ومعقولة، وإذا لم يكن لديكم أيها المديرون أي نوع من أنواع النزاعات فأنتم بلا شك تواجهون مشكلة ما " غوت مان (13: 1999 ، Guttman)، وعليه فالصراع في المدرسة ليس أمراً سلبياً، يعيب المدرسة، أو يقلل من شأنها، وليس دليلاً على ضعف الإدارة، طالما أنه في الحدود الطبيعية، بل على العكس من ذلك، فعدم وجود الصراع يشير إلى رتابة أو خلل ما في المدرسة، باعتبار أن الصراع ملازم للحياة البشرية المتغيرة والمتجددة باستمرار " سيفارث (147: 1999 ، Seyfarth).

كما أن أي موقف تعليمي أو تنظيمي بحاجة إلى صراع في الأفكار والآراء، ذلك أن قمع أو تجنب الصراعات يحرم المعلمين من فرص كبيرة لزيادة الدافعية والتبصر وتطوير الإدراك والتعلم جونسون (300: 1978 ، Johnson).

وفي التقرير الذي أعدته الرابطة الوطنية الأمريكية لمديري المدارس الثانوية وضعت مجموعة من التوصيات لتحقيق بيئة تعليمية آمنة منها: مساعدة الطلبة في الحصول على قدر أكبر من التعلم، فكثير من الطلبة يواجهون مشكلة عدم الثقة بقدراتهم التعليمية مما يؤدي إلى صراع قد يقودهم إلى السلوك العدواني أو الانسحاب أو الانطوائية مما يؤثر سلباً على البيئة المحيطة (المدرسة) تحتاج من المدير احتواء هذا الصراع تيروزي (2001 ، Tirozzi).

ومواقف التعلم مليئة بصراع الجدل والذي يعتبر وسيلة لإطلاق شرارة التعلم لدى المتعلم، فهو موجود في كل موقف تعليمي أو تنظيمي لأنه يمثل الاختلاف والتباين في وجهات النظر والآراء والأفكار والمعلومات، وله دور أساسي في التعلم وتكوين المفاهيم، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، كما أنه قائم بين ما يعرفه الفرد وبين المعلومات والأفكار الجديدة الواردة إليه. فالصراع يبدأ لدى الفرد عندما يقوم بتحليل المعلومات الواردة إليه حول موضوع ما وتصنيفها، ومن ثم الوصول إلى نتيجة تكون لديه مفاهيم ومدرجات عن هذا الموضوع، وعندما يواجه الفرد بأفكار ومعلومات وآراء تخالف آراءه وأفكاره التي كونها تتكون لديه حالة من عدم الاتزان وعدم الثقة، فينشأ

لديه صراع مفاهيمي من عدم الاتزان وعدم الثقة، يدفعه للبحث المستمر عن المعلومات، والدخول في تجارب وخبرات جديدة، للتخلص من حالة الشك هذه ومن ثم تتكون لدى هذا الفرد معرفة أفضل نتيجة لمحاولته فهم وتقبل وجهات نظر الآخرين المخالفة لوجهة نظره والاقتراب منها مما يؤدي إلى تكوين مفاهيم دقيقة وواضحة عن الموضوع، وارتفاع مستوى قدرته على اتخاذ قرارات رشيدة (البواب، 1986).

ويحدث صراع المصلحة بين أفراد المجتمع المدرسي (إداريين، معلمين، طلبة) بشكل مستمر، ذلك لأن لكل واحد منهم أهدافا ومصالح تختلف وتتصطم بأهداف ومصالح الآخر، وهذا النوع من الصراع وجه من أوجه الحياة، لا يمكن تجاهله أو تجنبه، وبالتالي فإن مدير المدرسة مدعو إلى تشخيصه وإدارته بشكل بناء، لأن له نتائج مهمة على العملية التربوية حيث يساعد على إجراء تغييرات أساسية في المدرسة وتطويرها وإبراز المشكلات الموجودة فيها والوصول إلى حلول مناسبة لها (البواب، 1986).

وتعد الخلافات في الرأي بين المديرين والمعلمين حقيقة واقعة في معظم المؤسسات التربوية حيث تتعدد المواقف وتتباين الآراء في المجتمع المدرسي، كما قد تظهر بعض الصراعات في المدرسة في حالة وجود بعض المدرسين من ذوي التخصصات والكفايات والخبرات الأعلى من مدير المدرسة (قطيشات، 2006).

مما سبق يمكن القول أن الصراعات ظاهرة حتمية في المجتمع المدرسي، ويترتب على ذلك ضرورة إلمام مدير المدرسة بسبل إدارة هذه الصراعات حتى تكون أدوات تغيير وإبداع بدل أن تكون معول هدم، كما أن قدرة مدير المدرسة على إدارة هذه الصراعات واستثمارها وتحويلها إلى صراع وظيفي يخدم العملية التربوية ويحقق أهداف المدرسة، يعتمد على قدراته وكفاياته، ومن المهارات اللازمة التي على مدير المدرسة تعلمها للتعايش مع هذا الواقع: "مهارات الإقناع، والتفاوض، وإقامة التحالفات حول القواسم المشتركة ذلك أن المدير يجب أن يبحث عن حلول تجعل من أطراف الصراع حلفاء لما يروونه فائدة لكل منهم في التعاون بدل التناقض (القيوتي، 2000: 140).

7.1.2 إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته لدى مديري المدارس

ويعني مفهوم إدارة الصراع الطريقة أو الأسلوب التي يتبعها المدير، ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه و بين العاملين، أم بين العاملين مع بعضهم البعض " (الحري، 2007: 203)، كما عرفها روبنز (Robbins , 2001) بأنها عملية استخدام الحلول والمثيرات، لتحقيق مستوى الصراع المرغوب به.

وأن قدرة مدير المدرسة على إدارة أنواع متعددة من الصراع تؤثر على إنتاجية العاملين، ومن ثم تؤثر في الأهداف، وتقود إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم، مما ينعكس إيجابيا على تحصيل الطلبة في المدارس ببيتسن (Petrson ، 2001).

دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي يتمثل في البقاء على الحد المسموح به من الصراع في التخطيط لإدارة الصراع بين المجموعات، ويتطلب التخطيط من المدير عمليتين هما: التشخيص، والتدخل، وتفصيلهما كما يأتي (الحري، 2007):

1. تشخيص الصراع: إن تشخيص الصراع داخل أي مؤسسة تربوية خطوة مهمة على طريق إدارته ؛ لأن سبب الصراع ومصدره قد لا يكون كما يبدو على السطح، وتشتمل هذه العملية على خطوتين هما: تحديد حجم الصراع ومصادره و أسبابه، وتشخيص فاعلية النظام الداخلي للمدرسة، وفاعليه أفرادها والمجموعات التي توجد فيها، وفي نهاية التشخيص لابد التوصل إلى قرار يقود إلى المرحلة الثانية، وهو وجود حاجة للتدخل، وما نوع هذا التدخل أو نوع أسلوب إدارة الصراع المطلوب للتدخل.

2. التدخل: تنشأ الحاجة للتدخل إذا كان الصراع أقل أو أكثر مما ينبغي، وهناك أسلوبان للتدخل في الصراع، هما: أسلوب سلوكي، ويتضمن هذا الأسلوب جملة من النشاطات التي تهدف إلى تنمية العاملين مهنيًا، بحيث يتمكنوا من تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم، وأسلوب هيكل يسهل إلى تحسين فاعلية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة مثل نظام الاتصال، وتصنيف الوظائف، وإعادة التنظيم، وتحليل المهام. و إن هناك عدد من الإرشادات التي

يتبعها مدير المدرسة من أجل معالجة وإدارة الصراعات التنظيمية في مدرسته على اختلاف مستوياتها، وتنوع مصادرها، وأسبابها، وقدم تصنيف تلك الإرشادات إلى مجموعتين هما كما يأتي (عبد العليم و الشريف، 2010):

أ. الإرشادات المتعلقة بالتعامل مع المشكلة: وتتمثل بإتاحة الفرصة للنقاش حول المشكلة واسبابها وعلاجها، وتوفير معلومات واقعية ذات علاقة بالمسألة، وتشجيع كل فريق للتعبير عن حاجاته، وحث المتصارعين للانطلاق من الرؤى والأهداف والتطلعات المشتركة للمدرسة، وللتعليم، وتشجيع الحلول المشتركة، واقتراح الحلول المناسبة للمشكلة والاتفاق عليها مع التزام الجهات ذات العلاقة بالصراع بالالتزام.

ب. الإرشادات المتعلقة بعلاقة المديرين بأطراف الصراع التنظيمي: وتتمثل ببقاء المدير محايداً، وإظهار التقبل والاحترام للأطراف المتصارعة، وعدم تشجيع السلوكيات الهدامة مثل التهديد والاحتقار، والتأكد من أن الجميع لديهم فرص متساوية للتحدث، ولا يوجد طرف يهيمن على الحديث، وتشجيع الاتصال الجيد بدون مقاطعة، واستخدام الفكاهة والمرح عند الحاجة لتخفيف التوتر، و استخدام طريقة الاستئثار للتعرف على مصادر الصراع، و إيجاد الحل والعلاج لها. وقد أشار (عبوي، 2009) إلى عدة إرشادات لا بد للإدارة و المدير من الاستعانة بها في عملية الصراع التنظيمي، وتتطلب هذه الإرشادات من خمسة مستويات تتمثل بالرؤية، والأهداف، والاتصال، والقيادة، و التعليم، وهي كما يأتي:

1. الرؤية: وتشير إلى سعي المدير لإقناع العاملين بوجود هدف واحد يسعى الجميع لتحقيقه.

2. الأهداف: ينبغي أن تكون واضحة ومحددة للتطبيق، بحيث يقتنع جميع الأطراف بموضوعية هذه الأهداف وإمكانية تطبيقها.

3. الاتصال: تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد العاملين.

4. القيادة: وتتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب على المدير

ممارسته بشكل يترتب عليه التأثير الإيجابي على الأفراد العاملين.

5. التعليم والتدريب: حيث يتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل

مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي المدرسي ينبغي على مديري المدارس أن يستفيدوا من الصراع التنظيمي في مدارسهم من خلال حرصهم على تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة تأخذ الشكل الإيجابي، بدلاً من الشكل السلبي، و يقتضي ذلك من المديرين مرونة في إدارة الصراع من أجل الحفاظ على قدر معتدل منه يحقق للمؤسسة التعليمية الإيجابية (عبد العليم و الشريف، 2010). وتعد عملية إدارة الصراع التنظيمي عاملاً مهماً ومميزاً بين المدير الفعال عن المدير غير الفعال (المومني، 2008) ويعد احتواء الصراع التنظيمي وإدارته مهمة قيادية بارزة، لا تعني بالضرورة حله، والتقليل منه ؛ بل ينبغي التدخل في الصراع للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو لدعمه وزيادته إذا كان أقل مما يجب.

وتتطلب عملية التدخل في الصراع لإدارته من المديرين معرفة عدة أمور منها ما يأتي (حسين، 2004):

- أ. أسباب الصراع الحقيقية في المدرسة من أجل معالجتها بشكل جذري.
- ب. حجم الصراع على مستوى الفرد والمجموعة وبين المجموعات.
- ج. أساليب معالجة صراع أعضاء التنظيم مع الرؤساء والمرؤوسين.
- د. فاعلية التنظيم والأفراد والمجموعات العاملة فيه، ونتائج التشخيص يجب أن تبين ما إذا كان هناك حاجة للتدخل، ونوع التدخل المطلوب لإدارة الصراع التنظيمي.

وقد أشار السعود (2009) إلى ثلاث مهارات أساسية لنجاح الإداري التربوي، وبالتحديد مدير المدرسة في أدائه الإداري في مدرسته، والتي تساعد على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في المدرسة، وتتلخص هذه المهارات بما يأتي:

1. **المهارات الفكرية التصورية:** والتي تشير إلى الصورة الكلية التي ينظر بها

المدير إلى العملية التربوية، والتي تربط بين أي إجراء يتخذه المدير و بين

الأهداف المنشودة من التربية، وتتعلق هذه المهارات بمدى كفاءة المدير في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والتفكير بالحلول، وإدارة الصراعات التنظيمية داخل المدارس.

2. **المهارات الفنية:** تتعلق المهارات الفنية بالأساليب، والطرائق التي يستخدمها الإداري التربوي في ممارسته لعمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات، والأسس العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي بالإدارة، وتغير قاعدة معرفية حول الأساليب الإدارية، الإدارة، الصراعات التنظيمية.

3. **المهارات الإنسانية:** وتتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها الإداري التربوي التعامل بنجاح مع الآخرين وفي مقدمتهم المعلمون، ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، فاحترام المدير للعاملين وتقديرهم يساهم في التقليل من الصراعات التنظيمية في المؤسسات التربوية.

وأشار العسولي (2011) إلى أحد نماذج إدارة الصراع وهو أنموذج مارش وسيمون (March & Simon) الذي يتضمن أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع هي: حل المشكلات، والإقناع، وإجراء المساومات والصفقات بين الأطراف المتصارعة، والتحالف والائتلاف بين أطراف الصراع.

وقد وضع راهيم (Rahim ، 2001) نموذجا شاملا لأساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو المدارس في حل أو تخفيف الصراعات التنظيمية في مؤسساتهم التعليمية، وتعتمد هذه الأساليب على تحقيق جانبيين هما: الاهتمام بالذات، والاهتمام بالآخرين،

يشتمل البعدين الأول (الاهتمام بالنفس)، والثاني (الاهتمام بالآخرين) على خمسة أساليب لإدارة الصراع هي كما يأتي:

1. **الإرضاء:** يهتم هذا الأسلوب بإرضاء الآخرين على حساب الذات، وفيها يذعن المدير ويرضخ لمتطلبات العاملين مقابل متطلباته، واهتماماته، وحاجاته الذاتية، وكل هذا لمحاولة التخفيف أو حل الصراع التنظيمي في المؤسسة التعليمية.

2. التكامل: يقوم هذا الأسلوب على التعاون المشترك بين جميع أطراف الصراع سواء المديرين أم المعلمين أم العاملين في المؤسسة التعليمية، ويتم ضمن هذه الأسلوب الاهتمام بالذات والآخرين، والاهتمام بعمليات الاتصال التنظيمي لحل المشكلات والتقليل من الصراع التنظيمي في المؤسسة التعليمية.
3. الهيمنة: يقوم هذا الأسلوب على استخدام المدير سلطته لفرض الهيمنة على العاملين، وحل الصراع التنظيمي بأسلوب تسلطي يقوم على الاهتمام بالذات على حساب الآخرين.
4. التجنب: ويقوم هذا الأسلوب على استخدام أساليب الانسحاب والهروب من الصراع والمتصارعين، حيث يكون الاهتمام بالذات وبالآخرين متدن.
5. التسوية: يستخدم هذا الأسلوب الحلول الوسطية بين المتصارعين، والوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف، ويتم في هذا الأسلوب اهتمام متوسط بالذات والآخرين، حيث يتنازل كل من الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك. وتقع أساليب إدارة الصراع على كاهل المدير، فهو المسؤول الأول والأخير على وضع أساليب ملائمة لإدارة الصراع في المؤسسة التعليمية، وقد أشار فيفر ودونلاب (2001) إلى عدة أساليب لإدارة الصراع، وهي كما يأتي:
1. أسلوب التعاون: تقوم على أساس الاعتراف بجميع الأهداف وإشباعها بهدف التسامح، وتقبل أحاسيس الآخرين، ومحاولة التواصل معهم.
2. أسلوب المصالحة: وتهدف إلى إيجاد حل ملائم يرضي كل الأطراف، ويقوم على الاقتناع لإيجاد حل وسط.
3. أسلوب المجاملة: اللجوء إلى إرضاء الآخرين على حساب اهتماماتهم الخاصة، وتجاهل الخلافات و عدم مناقشتها.
4. أسلوب التنافس: وتتصف هذه الأسلوب بعدم التعاون، و استخدام كل فرد ما لديه من قوة التحقيق هدفه على حساب غيره.
5. أسلوب التجنب: هذا الأسلوب يحمي الفرد من خوض معركة مع الآخرين يعلم بعد فوزه بها، ويتجنب الخلافات، و ينسحب منها و يسوف الأمور ويتجاهلها

وهناك تصنيف آخر لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهو تصنيف روبينز الذي أشار إليه العمارة (2001)، ويقوم هذا التصنيف على توزيع الأساليب حسب نوع الصراع، سواء أكان ذاتياً أم بين الأفراد، وهو كما يلي:

1. أساليب إدارة الصراع الذاتي: ويشمل هذا النوع صراع الدور، وصراع الهدف، لأن شخصية الفرد وأسلوب تعامله مع الآخرين من أهم المتغيرات التي تؤثر على الأسلوب المتبع في إدارة الصراع الذاتي، إذ يلجأ الفرد إلى استخدام وسائل دفاعية متعددة منها الوسائل الإيجابية مثل السمو والتعويض، ومنها الوسائل السلبية مثل الانسحاب والتبرير والإسقاط، وهي كما يأتي:

أ. السمو: وتشير إلى تنقية النفس من الغضب والمشاعر العدوانية، والتفكير بطريقة.

ب. التعويض: ويتمثل ذلك من خلال إثباته الكفاءة في مجالات معينة تعويضاً عن تقصيره في وظيفته أو مجال معين.

ج. الانسحاب: وهو الهروب من الصراع نتيجة للصراع الذاتي، حيث يتجنب الأفراد المسببين للصراع.

د. التبرير: وهو إيجاد سبباً مقبولاً اجتماعياً وتنظيمياً لتبرير سلوكه بدلاً من إعلان السبب الحقيقي للصراع.

هـ. الإسقاط: وهو إصاق التهمة أو المخاوف أو الرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعية بشخص آخر.

2. أساليب إدارة الصراع بين المعلمين: ويقوم هذا النوع من الأساليب على محاولة إيجاد السبل والطرائق والأساليب التي تقوم بحل الصراع التنظيمي أو تخفيفه بين الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، وهناك تصنيفات متنوعة للأساليب وفق هذا النوع منها تصنيف، وهي:

أ. الانطلاق من أهداف مشتركة تهم الأفراد المتصارعين، ولا يمكن تحقيقها إلا من خلال التعاون بين الأفراد.

ب. توسيع الموارد، حيث تعد الموارد المحدودة من أسباب الصراع التنظيمي سواء أكانت مادية أم بشرية.

ج. أسلوب حل المشكلات: أي المواجهة بين الفئات المتصارعة و التركيز على المشكلة، مع البعد عن الأطراف المتصارعة، أن الهدف هو الوصول إلى حل للمشكلة.

د. تجنب الصراع، ويتم من خلال إهمال الصراع، وهذا الأسلوب يعد نافعا في بعض الحالات عندما تكون المشكلة تافهة، ولا ينجح في أحوال كثيرة.

هـ. التهدة: وهي تليين الموقف، وتهدة الصراع بين الأطراف.

و. التسوية: وهو التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.

ز. الإكراه: وهو استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.

ويتضح من العرض السابق لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة التعليمية، أن هناك عدة أساليب يمكن لمديري المدارس استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم التي يديرونها، وإن التنوع في الأساليب يعطي المدير إمكانية اختيار الأسلوب المناسب لموقف الصراع.

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

فيما يأتي عرض لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وهو مهارات التفاوض مرتبة زمنيا من الاقدم الى اللاحث.

هدفت دراسة أبو المجد (2002) التي هي "اساليب التفاوض من منظور تنظيم هرم ماسلو للحاجات الإنسانية لدى مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام" إلى معرفة تأثير اسلوب التفاوض من منظور ماسلو للحاجات الإنسانية لدى مديري ووكلاء التعليم في محافظة الشرقية مصر، واستخدم الباحث مقياس لمعرفة أهمية أسلوب التفاوض لدى المديرين واستخدامهم له لإشباع الحاجات الخاصة بهم، وتوصل الباحث إلى أن بعض المديرين يستخدم أساليب التفاوض بصورة غير صحيحة بناء على خبرتهم الشخصية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، مثل أسلوب الخداع والمراوغة وكذلك اسلوب المشاركة والتعاون، كما توصل إلى أن الخبرة لدى المديرين قليلة بأسلوب التفاوض، ويوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالبحث في سيكولوجية

التفاوض في البيئة المصرية والعمل على تعميق لغة التفاوض ونشر ثقافته لدى المديرين، وكانت من نتائجها أن البناء العملي لعينة البحث تتكون من عدة عوامل، وأن عدد الأساليب المميزة لعينة البحث (6) أساليب تفاوضية هي: الخداع وعدم الارتباط، والمشاركة مع وضع الحدود، والمفاجأة والأمر الواقع، وتغيير المستويات والوكالة، والتروي في اتخاذ القرار أو الصبر، وتحديد الهدف والتدرج والتغطية.

وايضا من نتائج عدم وجود اثر دال احصائياً لكل من النوع والخبرة والمستوى الاداري والتفاعل الثنائي بينهما على جميع المتغيرات التابعة، وبالرغم من أن الذكور يقومون بدور أكبر في صنع القرار التعليمي إلا أنه لم يوجد فرق بينهم وبين الإناث في أساليب التفاوض، كذلك الحال بالنسبة للمديرين والوكلاء، ويبدو أن ذلك يرجع لي افتقارهم لثقافة التفاوض، لدرجة أن التأثير المشترك أو التفاعل بين التنوع والمستوى الإداري لم يكن دالاً أو جوهرياً.

فيما هدفت دراسة الزهراني (2006) دراسة " أساليب ومهارات التفاوض لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في الاجتماعات المدرسية بتعليم العاصمة المقدسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري ومعلمي المدرسة الثانوية بالعاصمة المقدسة في مكة المكرمة السعودية لأساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية و تحديد أهم أساليب التفاوض الفاعلة لإنجاح الاجتماعات المدرسية. والتعرف على درجة ممارسة مديري ومعلمي المدرسة الثانوية بالعاصمة المقدسة لمهارات التفاوض في الاجتماعات المدرسية وتحديد الفروق الإحصائية لوجهات نظر كل من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و معلمي المرحلة الثانوية للبنين بالعاصمة المقدسة دون قراها، وكانت أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة هي استجابة عينة الدراسة حول الممارسة السلوكية لجميع المهارات التفاوضية الثمانية (المهارة جمع البيانات، وتحليل واستخدام المعلومات، الاتصال وتبادل المعلومات، المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض، اتخاذ القرار التفاوضي، اليقظة والتركيز، المناورة والتكتيك، الاستماع، الاتصال). وايضا استجابة عينة الدراسة حول الممارسة السلوكية لجميع الأساليب التفاوضية الثلاثة (أسلوب التعاون أو التشارك، أسلوب

التوفيق أو الحل الوسط، أسلوب المنافسة). وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية 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 بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المعلمين في مهارة تبادل المعلومات ومهارة اليقظة والتركيز ومهارة الاتصال.

وهدفت دراسة زكريا وإبراهيم (2013) إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام محافظة الطائف، حيث استخدمت الباحثان استبانة طبقاها على عينة عشوائية مكونة من (400) معلم تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتبين وجود علاقة ارتباطية بين مهارات التفاوض، وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية دالة بين استراتيجيات التفاوض وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط للتفاوض وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية عند أي مستوي من مستويات الدلالة، وهذا يعني أن مجرد التخطيط للتفاوض قد لا يؤثر على أي من الصراعات الشخصية أو المدرسية، حيث إن امتلاك مدير المدرسة المهارات واستراتيجيات التفاوض يؤثر بصورة إيجابية في خفض الصراعات الشخصية والمدرسية، وذلك يؤكد الدور الإيجابي لهذه المهارات والاستراتيجيات في زيادة فاعلية المؤسسة التعليمية. أي أن امتلاك مدير المدرسة لمهارات واستراتيجيات التفاوض يؤثر بصورة إيجابية في خفض الصراعات الشخصية والمدرسية، وذلك يؤكد الدور الإيجابي لهذه المهارات والاستراتيجيات في زيادة فاعلية المؤسسة التعليمية.

كما وهدفت دراسة الجديلي (2014) إلى التعرف على مدى استخدام أركان عملية التفاوض في حل المشكلات الإدارية المدرسية ومدى أهمية كل ركن وتأثيره في نجاح عملية التفاوض لحل المشكلات الإدارية المدرسية في مدارس وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة في فلسطين، وركزت الدراسة على ست أركان في عملية التفاوض وهي أطراف التفاوض، والهدف، والقضية، والإرادة، والرغبة،

والإيمان بأهمية الحوار. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج. وتكونت عينة الدراسة من مدراء المدارس وعددهم (100) مدير ومديرة مثلوا ما نسبته 40 % من مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن استخدام أركان التفاوض لها علاقة في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية بدرجة كبيرة مما يعني صحة الفرضية الرئيسية الأولى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أركان التفاوض من قبل المديرين في المدارس وحل المشكلات الإدارية المدرسية، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية المدرسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي).

بينما كانت دراسة ربيعي (2014) تهدف الى دراسة دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء ولتحقيق هذا الغرض قامت الباحثة بدراسة ميدانية في (مغرب بايب إندستري) حيث اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية وتكونت عينة الدراسة من 45 فرد موزعين بشكل عشوائي وقد أفادت الاستبانة في فحص جوانب البحث عن قرب وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق الفرضية العامة، حيث اتضح أن المؤسسة محل الدراسة لديها مهارات تفاوضية تحسن من جودة خدمة العملاء، كما وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة حول دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمهنة، والمستوى التعليمي).

كما وتناولت مخلوف (2016) مهارات التفاوض في دراسة هدفت الى التعرف على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية في محافظة الفيوم في جمهورية مصر العربية لمهارات التفاوض من وجهة نظر عينة من المعلمين والمديرين والوكلاء، وأيضاً هدفت الى تقديم برنامج تدريبي لمهارات التفاوض لدى أولئك المديرين، استخدم البحث المنهج الوصفي، وفقاً لذلك تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات المنهج الوصفي للتعرف على واقع ممارسات مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية لأساليب التفاوض حيث اشتملت على ثلاثة محاور (مهارات

التخطيط لتفاوض، ومهارات إدارة جلسة التفاوض، ومهارات استخدام استراتيجيات التفاوض) موزعة على عينة عشوائية من معلمين (الفئة الأولى) بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية لمعرفة آرائهم في مدى امتلاك مديريهم لمهارات التفاوض أثناء ممارستهم للعمل، وتم تطبيق الاستبانة على مديري ووكلاء جميع المدارس الثانوية الفنية الصناعية (الفئة الثانية)، وبهذا بلغت العينة الكلية (144) فرداً مثلاً (90) معلماً، (54) مديراً ووكيلاً. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة أسلوب التفاوض للمحاور الثلاثة جاء بدرجة متوسطة مع وجود فروق ذات دلالة احصائية في ابعاد الاستبانة بين المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي لصالح المديرين.

أما دراسة درادكة والبقمي (2017) حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف السعودية، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر حول مستويات ممارسة الاستراتيجيات وعمليات اتخاذ القرار باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة). وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (336) وكيلاً ومعلمً، اختيروا بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، ولجمع البيانات طورت الباحثة استبانة تكونت من محورين الأول استراتيجيات التفاوض، والثاني اتخاذ القرار، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجتي ممارسة الاستراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة.

2.2.2 الدراسات الاجنبية:

أجرت كراي وآخرون kray , L. & et al (2001) دراسة هدفت إلى تناول الفرق بين الذكور والإناث وتأثير المفاوض على التفاوض والنتائج التي توصل إليها واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي لتحقيق أهدافها، حيث قام الباحثون بإجراء تجربة على عينة من (٣٩) طالبا من الطلاب المسجلين لدرجة الماجستير في إدارة

الأعمال من الذكور والإناث، وقدم لهم تعليمات عامة حول التفاوض وتدريبهم على إجراء التفاوض والأساليب التي تستخدم في عملية التفاوض، وقد خلُصت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في مهارات التفاوض لصالح الذكور.

وأجرى بركات Barkat (2015) دراسة والتي تناول فيها الباحث تأثير استخدام أسلوب الانسحاب كأحد أساليب التفاوض وتأثيره في خفض الصراع بين المتفاوضين لتحقيق أفضل النتائج من المفاوضات، وأكدت الدراسة على أن الوقت المناسب لاستخدام ذلك الأسلوب يؤدي إلى نتائج إيجابية في المفاوضات والانسحاب يدفع الخصم المفاوض إلى التجاوب في المفاوضات والمشاركة بفاعلية، مما يدفع بعملية التفاوض إلى تحقيق الأهداف المنشودة من التفاوض ولذلك أوصى الباحث بأهمية استخدام أسلوب الانسحاب من جانب المفاوض باعتباره من مميزات المفاوض الناجح الذي يستطيع أن يستخدم الأسلوب في الوقت المناسب أثناء التفاوض.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها تؤكد على

أهمية استخدام أسلوب التفاوض كمدخل لإدارة الصراع وحل المشكلات التي تعوق سير العملية التعليمية، وتنمية مهاراتهم في استخدام أساليب وفنيات التفاوض في إدارة الصراع كما في دراسة أبو المجد (2002) والزهراني (2006) ودراسة زكريا وإبراهيم (2013) والجديلي (2014) ومخلوف (2016) ودراركة والبقمي (2017) وBarkat (2015) الذي تناول أسلوب الانسحاب كأحد أساليب التفاوض ودوره في خفض الصراع.

وأهمية عملية التفاوض ومهاراتها في إدارة الصراع وفقا للمتغيرات الديمغرافية وخاصة متغير الجنس والعمر والمستوى التعليمي كما في دراسة الربيعي (2014) ومتغير الجنس في دراسة kray , L. & et al (2001).

وعلى الرغم من اختلاف أهداف هذه الدراسات وعياناتها وأدواتها مع الدراسة الحالية، إلا أنه أتضح من قراءة الدراسات السابقة أيضا ما يلي: لم تعثر الباحثة في نطاق ما حصلت عليه من أبحاث ودراسات على دراسة شبيهة بالدراسة الحالية، حيث يلاحظ أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت مهارات التفاوض ودرجة

امتلاكها من قبل مدراء المدارس وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف إلى مهارات التفاوض، وفضلا عن الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري وفي إعداد واختيار المقاييس والاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية، وفي صياغة تساؤلاتها وأهدافها وتفسير نتائجها، وفي تفسير بعض نتائجها، وتحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية وفي تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما سهل التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في الدراسة الحالية، والاستفادة منها في تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات الدراسة الحالية، واختلفت هذه الدراسة بحجم عينة الدراسة عن الدراسات السابقة والوحدات المختارة للدراسة والفترة الزمنية للدراسة،

وتعتبر من أولى الدراسات التي بحثت " درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك" وفقاً للبراءة البحثية التي منحت للباحثة من قبل مركز الدراسات البحثية التابع للجامعة الاردنية والصادرة في تاريخ 2020/3/5.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في محافظة الكرك في الأردن والبالغ عددهم (8529) معلماً ومعلمة، بواقع (3064) معلماً و(5465) معلمة، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي 2021/2020، والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس:

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس

المديرية	المعلمين	المعلمات	المجموع
قصة الكرك	1246	2175	3421
المزار الجنوبي	962	1875	2837
القصر	506	845	1351
الاغوار الجنوبية	350	570	920
المجموع	3064	5465	8529

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، طبقية حسب الجنس، حيث تم اختيار عشوائياً اختيار مديرتين من المديريات الأربع فكانت (مديرتي القصر وقصة الكرك)، ثم تم حصر جميع المدارس في المديرتين، وكانت وحدة الاختيار (المدرسة)، وتم عشوائياً اختيار (4) مدارس للذكور و(6) مدارس من مدارس الاناث، بمعدل مدرستين للذكور من كل مديرية و(3) مدارس للاناث من كل مديرية، طبقت

الاستبانة على جميع المعلمين والمعلمات في المدارس المختارة، وبهذا طبقت الدراسة على (440) معلماً ومعلمة بنسبة (5.1%)، استجاب منهم على الاستبانة (436) معلماً ومعلمة، وتبين وجود (8) استبانات غير صالحة للتحليل بسبب نقص البيانات، حيث بلغت نسبة الفاقد (2.7%)، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (428) معلماً ومعلمة، شكلت ما نسبته (5%) من مجتمع الدراسة، وما نسبته (97%) من العينة المختارة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	210	49.1%
	أنثى	218	50.9%
	المجموع	428	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	9.8%
	5 إلى 10 سنوات	94	22.0%
	11 إلى 15 سنة	76	17.8%
	أكثر من 15 سنة	216	50.4%
	المجموع	428	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	12	2.8%
	بكالوريوس فأقل	158	36.9%
	بكالوريوس + دبلوم	160	37.4%
	دراسات عليا	98	22.9%
	المجموع	428	100%

4.3 أداة الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة مثل دراسة(مخلوف، 2016) و(عبد الرزاق، 2013) و(الحكمانية، 2019)، حيث تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (43) فقرة "ملحق ب"، وبصورتها النهائية مكونة من (41) فقرة "ملحق ج".

تتوزع على ثلاثة مجالات هي:

1. مجال مرحلة التخطيط للتفاوض: وتمثله 13 فقرة هي (1-13).
2. مجال مرحلة أثناء التفاوض: وتمثله 20 فقرة هي (14-33).
3. مجال مرحلة ما بعد التفاوض: وتمثله 8 فقرات هي (34-41).

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

تمثلت الطرق الإحصائية المستخدمة للتأكد من صدق الأداة فيما يلي:

1. الصدق الظاهري

تم التحقق من دلالات الصدق الظاهري باستخدام صدق المحكمين من خلال توزيع الاستبانة بصورتها الأولية على (10) محكمين من أساتذة الجامعات الأردنية (مؤتة، الأردنية، الزرقاء الأهلية، أم القرى في السعودية)، وفي ضوء تعديلاتهم (ملحق ج)، وتم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم، وتم الاتفاق على حذف فقرتين هما (6، 21)، وذلك بنسبة اتفاق (80%)، وفي ضوء تعديلاتهم تم تعديل صياغة (3) فقرات هي ذات الأرقام (10، 11، 35).

2. صدق المحتوى

كما تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق الاتساق الداخلي بحساب الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة على البعد الذي تنتمي إليه الفقرة على عينة استطلاعية بلغت (30) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من داخل المجتمع ولم يتم إدخالهم في عينة الدراسة، والجدول (3) يبين معاملات الارتباط:

جدول (3)

صدق البناء الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على
الفقرة والدرجة الفرعية على المجال الذي تنتمي اليه الفقرة (ن=30)

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
التخطيط للتفاوض		أثناء التفاوض		ما بعد التفاوض	
1	.614**	14	.558**	34	.581**
2	.605**	15	.516**	35	.623**
3	.576**	16	.584**	36	.500**
4	.434*	17	.537**	37	.361*
5	.574**	18	.432*	38	.555**
6	.561**	19	.555**	39	.671**
7	.703**	20	.447**	40	.542**
8	.473*	21	.458**	41	.374*
9	.564**	22	.581**		
10	.583**	23	.519**		
11	.602**	24	.659**		
12	.538**	25	.582**		
13	.683**	26	.659**		
		27	.618**		
		28	.474**		
		29	.519**		
		30	.555**		
		31	.584**		
		32	.516**		
		33	.361*		

يتبين من الجدول (3) بأنه تحقق للاستبانة مؤشرات صدق بناء داخلي جيدة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.361-0.703). كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة على المجال والدرجة الكلية على الاستبانة كما في الجدول (4):

جدول (4)

معامل الارتباط بين الدرجة على المجال والدرجة الكلية على الاستبانة

المجال	معامل الثبات
مرحلة التخطيط للتفاوض	.618**
مرحلة أثناء التفاوض	.745**
مرحلة ما بعد التفاوض	.583**

(**) دالة عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)

يتبين من البيانات في الجدول (4) أن معاملات الارتباط للمجالات تراوحت بين (0.583-0.745)، وجميعها ذات دلالة احصائية مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بمؤشرات صدق اتساق داخلي مناسبة.

3. ثبات الاستبانة

تم التحقق من دلالات ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي على ذات العينة الاستطلاعية (ن=30) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من داخل مجتمع الدراسة، ولم يتم إدخالهم في العينة، والجدول (5) يبين معاملات ثبات الاستبانة:

جدول (5)

معاملات ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
مرحلة التخطيط للتفاوض	13	0.83
مرحلة أثناء التفاوض	20	0.88
مرحلة ما بعد التفاوض	8	0.81
الكلية	41	0.91

يتبين من الجدول (5) أن معامل ثبات كرونباخ الفا للاستبانة ككل بلغ (0.91) وللمجالات تراوح بين (0.81-0.88).

6.3 تصحيح الاستبانة

تتم الاستجابة على الاستبانة بحسب تدرج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً)، وتعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، ويتم الحكم على درجة الموافقة بالاعتماد على المعيار التالي:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1- 2.33	منخفض
2.34 - 3.66	متوسط
3.67 فما فوق	مرتفع

معيار الحكم

يتم الحكم على المستوى في أداة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:

أعلى قيمة - أقل قيمة / المستويات

$$1.33 = 3 / 4 = 3 / 1 - 5 =$$

7.3 إجراءات الدراسة:

1. قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. طُورت أداة الدراسة (الاستبانة)، من خلال الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
3. عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية، والسعودية ومن مختصين في الادارة التربوية، وأُجريت التعديلات المناسبة في ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم.

4. تم التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، ومدى توافقها مع موضوع الدراسة، عن طريق استخدام معامل الارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا.
5. تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة مؤتة موجه إلى وزارة التربية والتعليم لتطبيق الاستبانة على المعلمين.
6. طبقت الاستبانة على مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ثم جمع الاستبانات وتنظيمها وتقريرها.
7. تم استخدام الرزم الإحصائية (SPSS) للعلوم الانسانية والاجتماعية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

8.3 المعالجات الإحصائية

- للإجابة عن أسئلة الدراسة الثانية تم استخدام الإحصائيات التالية:
1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الاول.
 2. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent T Test) وتحليل التباين الأحادي للإجابة عن السؤال الثاني.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشة لنتائجها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والتوصيات المناسبة.

1.4 عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة على السؤال الأول: ما درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وذلك على مستوى كل مجال والمجال الكلي والجدول (6) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	مرحلة التخطيط للتفاوض	3.62	.80	2	متوسطة
3	مرحلة أثناء التفاوض	3.61	.76	3	متوسطة
2	مرحلة ما بعد التفاوض	3.63	.88	1	متوسطة
-	الكلي	3.62	.72	-	متوسطة

يبين الجدول رقم (6) أنّ درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت على المستوى الكلي بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.72)، وقد جاء مجال " ما بعد التفاوض " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية مجال " مرحلة التخطيط للتفاوض"، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة

متوسطة، بينما جاء في مجال "مرحلة أثناء التفاوض" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى السبب في أنّ درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، إلى أن وزارة التربية والتعليم لا تقوم بإعداد القيادات الإدارية في المدارس، بحيث يمتلكون أسلوب التفاوض في حل الصراعات، من خلال الحرص على تقديم برامج تدريبية وتطبيقات عملية بما ينسجم مع المستجدات الحديثة في مجال القيادة المدرسية، والتي من ضمنها توظيف الاستراتيجيات المناسبة في حل الخلافات والصراعات داخل المدرسة، حيث تؤدي هذه الدورات والممارسات العملية الواقعية إلى تطوير قدرات المديرين في ممارسة أسلوب التفاوض، وخاصة أن مديرو المدارس يواجهون العديد من الصراعات وبشكل مستمر، وذلك نتيجة لطبيعة العمل في المدرسة، والاحتكاك المباشر مع فئات مختلفة من المجتمع، والذي بدوره قد يحدث تعارضاً في المصالح والأهداف، والتفاوت بينهم في الأفكار والمبادئ، مما يتطلب من المدير استخدام أسلوب التفاوض للتعامل مع الصراعات، كما أن أسلوب التفاوض يتطلب الحوار والمقارنة بالحجة والبرهان والدليل والمنطق، من أجل التوصل إلى حلول ونتائج نهائية يقتنع بها جميع أطراف الصراع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مخلوف (2016) والتي أظهرت أن درجة امتلاك مهارات التفاوض لدى مديري المدارس أثناء ممارستهم للعمل كانت متوسطة، وتتفق نسبياً مع دراسة كل من زكريا وإبراهيم (2013) والتي هدفت إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي، فحيث أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين مهارات التفاوض وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية، فالدراسة الحالية أشارت إلى أنّ درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع دراسة الجديلي (2014) والتي توصلت إلى أن استخدام أركان التفاوض لها علاقة في عملية التفاوض عند حل المشكلات الإدارية المدرسية بدرجة كبيرة.

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين على مستوى كل مجال من مجالات الدراسة وهي كما يلي:

أولاً: مجال مرحلة التخطيط للتفاوض

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مرحلة التخطيط للتفاوض

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	يأخذ باستمرار آراء أعضاء فريقه في طريقته في التفاوض.	3.70	.97	1	مرتفعة
8	يحدد دور كل عضو في فريقه في كل مرحلة من مراحل التفاوض.	3.68	.94	2	مرتفعة
11	يحدد المكان المناسب لإجراء التفاوض.	3.68	1.03	3	مرتفعة
10	يحدد جدول أعمال التفاوض	3.65	.99	4	متوسطة
13	يرتب الاتصالات بالطرف الآخر للاتفاق على الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات.	3.64	.89	5	متوسطة
4	يحدد القضايا التي سيتم التفاوض عليها بشكل واضح.	3.64	.96	6	متوسطة
6	يختار الأسلوب والاستراتيجية المناسبة تبعاً للموقف التفاوضي.	3.62	.98	7	متوسطة
5	يجمع معلومات كافية عن موضوع التفاوض ويحللها بعناية قبل التفاوض.	3.60	1.02	8	متوسطة
3	يحدد المؤثرات المحيطة بالموقف التفاوضي بعناية.	3.58	.94	9	متوسطة
7	يحدد بدقة النقاط التي يمكن أن يوقف عندها التفاوض.	3.58	.96	10	متوسطة
1	يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح ومحدد قبل التفاوض.	3.57	.88	11	متوسطة
12	يمكن من تقدير القوة التفاوضية لنفسه وللطرف الآخر.	3.56	.95	12	متوسطة
2	يبنى أهداف التفاوض بناء على أهداف مدرسته.	3.54	.89	13	متوسطة
مرحلة التخطيط للتفاوض		3.62	.80	---	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول (7) أن الفقرة رقم (9) والتي نصها " يأخذ باستمرار آراء أعضاء فريقه في طريقته في التفاوض." قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى وجود قناعة لدى المديرين بأهمية التشاور مع أعضاء الفريق التفاوضي قبل البدء بالتفاوض. في حين جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها "يبنى أهداف التفاوض بناء على أهداف مدرسته" في

المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى صعوبة هذه المهمة والتي تتطلب التدريب والممارسة العملية، كما أنها طريقة علمية تحتاج إلى تأهيل وتدريب.

ثانياً: مجال مرحلة أثناء التفاوض:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مرحلة أثناء التفاوض

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	يمتلك ذاكرة قوية تتعلق بالموضوعات التي يدور حولها التفاوض.	3.73	.95	1	مرتفعة
16	يطالب بالالتزام بالنظام وبالحدود المتفق عليها قبل التفاوض.	3.71	.96	2	مرتفعة
17	يتميز بالأخذ والرد وتبادل الحديث بالطريقة السليمة	3.70	1.03	3	مرتفعة
29	يستخدم المعلومات التي جمعها حول موضوع التفاوض بدقة وبراعة أثناء التفاوض.	3.69	.95	4	مرتفعة
14	يمتلك فصاحة اللسان وسلامة اللغة بما يتناسب مع موقف التفاوض.	3.68	.91	5	مرتفعة
15	يجيد فن الاستماع كأحد مهارات التفاوض.	3.67	.96	6	مرتفعة
20	يطرح المعلومات والأفكار بصورة واضحة لأطراف التفاوض.	3.65	.97	7	متوسطة
32	يشجع على التفاوض بينه وبين العاملين بالمدرسة.	3.64	.97	8	متوسطة
33	يشجع على التفاوض بينه وبين الافراد من خارج المدرسة.	3.63	1.03	9	متوسطة
27	يؤدي أسلوبه التفاوضي الى كسب ثقة واحترام العاملين بالمدرسة	3.62	1.05	10	متوسطة
31	يمتلك خفة الظل والبراعة في استخدام الفكاهة أثناء التفاوض دون ان ينقص من شخصيته.	3.61	1.07	11	متوسطة
18	يتصف بسرعة الملاحظة واليقظة التامة.	3.59	1.07	12	متوسطة
24	يتنوع في الموضوعات وأساليب الحوار لإدارة التفاوض.	3.59	.92	13	متوسطة
25	يلتزم بالتروي والصمت المؤقت وعدم التسرع في الاجابة عن تساؤلات المتفاوضين.	3.59	.98	14	متوسطة
28	لديه القدرة على تحديد أوجه الضعف لدى المتفاوضين واستغلالها أثناء التفاوض.	3.59	1.02	15	متوسطة
21	يمتلك القدرة على التأثير والاقناع وتقديم الحجج والبراهين.	3.58	.98	16	متوسطة
19	يمتلك القدرة على احكام السيطرة على جلسات التفاوض.	3.54	1.06	17	متوسطة
26	يتميز بالحيادية بصورة ترفع درجة الثقة فيه لدى أطراف التفاوض.	3.52	1.05	18	متوسطة
23	يحرص دائما على تنازل المتفاوضين عن بعض الاشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى.	3.48	.93	19	متوسطة
22	يحدد للطرف الآخر فترة زمنية قصيرة لا يتعداها لشرح وجهة نظره.	3.45	.89	20	متوسطة
	مرحلة أثناء التفاوض	3.61	.76	---	متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (8) أن الفقرة رقم (30) والتي نصها " يمتلك ذاكرة قوية تتعلق بالموضوعات التي يدور حولها التفاوض " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، وتعد هذه النتيجة منطقية حيث تساعد الذاكرة القوية على المحاجبة وسرد الأدلة والموضوعات المتعلقة من القرآن والسنة والقصص وغيرها، من أجل اقناع الطرف الآخر، في حين جاءت الفقرة رقم (22) والتي نصها " يحدد للطرف الآخر فترة زمنية قصيرة لا يتعداها لشرح وجهة نظره " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة، ويمكن عزو ذلك إلى عدم إمكانية التحكم والسيطرة على الوقت، كما أنها تكون حساسة أن تحدد له وقتاً للتحدث أو شرح وجهة نظره.

ثالثاً: مجال مرحلة ما بعد التفاوض:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مرحلة ما بعد التفاوض

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
35	يوثق ما تم الاتفاق عليه بين الاطراف المتفاوضة.	3.70	.95	1	مرتفعة
36	يضع مجموعة من التعهدات تتعلق بطبيعة ما تم الاتفاق عليه.	3.67	.92	2	مرتفعة
41	تتسم شخصية المدير بقوة التحمل ونضج الشخصية.	3.65	1.08	3	متوسطة
37	يضع آلية للتحقق من مدى التزام كل طرف من أطراف التفاوض بتعهداته.	3.64	1.03	4	متوسطة
34	يتمكن المدير من وقف التفاوض في الوقت المناسب.	3.62	.86	5	متوسطة
39	يقوم عملية التفاوض التي أجراها داخل المدرسة تقويماً سليماً.	3.60	1.02	6	متوسطة
40	يقوم عملية التفاوض التي أجراها خارج المدرسة تقويماً سليماً.	3.58	.99	7	متوسطة
38	يتخذ القرارات النهائية بعد تفكير عميق وتشاور مع فريقه.	3.55	1.10	8	متوسطة
-	مجال مرحلة ما بعد التفاوض	3.63	.88	---	متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (9) أن الفقرة رقم (35) والتي نصها " يوثق ما تم الاتفاق عليه بين الاطراف المتفاوضة" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، ويمكن عزو ذلك إلى أهمية التوثيق أولاً لتحديد ما تم الاتفاق عليه، وعدم نسيانه من كلا الطرفين، والزام الاطراف المتفاوضة بما تم الاتفاق عليه، فالالتزام المكتوب أقوى من الالتزام الشفوي. في حين جاءت الفقرة رقم (38) والتي نصها " يتخذ القرارات النهائية بعد تفكير عميق وتشاور مع فريقه" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة، ويمكن عزو ذلك إلى أن الوقت في التشاور في المفاوضات وقته محدود، ومن المفترض أنه تم التشاور والاتفاق مسبقاً بين أعضاء الفريق نفسه حول النقاط الأساسية، والتشاور يكون حول النقاط الطارئة أثناء التفاوض.

الاجابة على السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن السؤال تم ما يلي:

أولاً: الجنس

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعا للجنس والجدول (10):

جدول(10)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعا للجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسطات الحسابية	ولانحرافات المعيارية	درجة الحرية	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
مرحلة التخطيط	ذكر	210	3.66	.86	426	1.056	.292
للتفاوض	أنثى	218	3.58	.73			
مرحلة أثناء	ذكر	210	3.57	.78		-1.152	.250
التفاوض	أنثى	218	3.65	.74			
مرحلة ما بعد	ذكر	210	3.56	.91		-1.566	.118
التفاوض	أنثى	218	3.69	.85			
الكلي	ذكر	210	3.60	.76		-.596	.551
	أنثى	218	3.64	.68			

يتبين من النتائج الواردة في الجدول(10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة للكلي = (-0.596) ، وللمجالات (مرحلة التخطيط للتفاوض، مرحلة أثناء التفاوض، مرحلة ما بعد التفاوض) حيث كانت قيم (ت) = $(1.056, -1.152, -1.566)$ على الترتيب.

ويمكن عزو السبب في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بين كلا الجنسين، إلى تشابه ظروف وبيئة العمل بين مدارس الذكور والاناث في محافظة الكرك، كما قد يعود ذلك إلى أن كلاً من المعلمين والمعلمات يخضعون لنفس الانظمة والتعليمات ويتلقون نفس البرامج التدريبية. ويمكن تفسير ذلك بأن كلاً من الجنسين من المدراء في وزارة التربية والتعليم يلجئون إلى التفاوض في إدارة الصراعات وحل المشاكل التي تواجههم وذلك لأنهم

يتلقون نفس التأهيل ونفس التعليمات وتعامل جميع المدارس سواء مدارس الذكور أو مدارس الإناث بنفس الطريقة والاستراتيجيات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو المجد (2002) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في اساليب التفاوض تعزى للجنس، وتتفق مع دراسة الجديلي (2014) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية المدرسية تعزى للجنس، بينما تختلف مع دراسة كراي وآخرون (و kray , L. & 2001 et al) والتي أشارت الى أن الذكور لديهم قدرة كبيرة في خوض التفاوض بنجاح أفضل من الاناث.

ثانياً: للمؤهل العلمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة امتلاك مدرء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي والجدول(22) يبين ذلك:

جدول(11)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة امتلاك مدرء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
مرحلة التخطيط	بكالوريوس	170	3.5593	.83772	بين المجموعات	1.116	2	.558	.877	.417
للتفاوض	بكا+دبلوم	160	3.6452	.80386	الخطأ	270.545	425	.637		
مرحلة أثناء التفاوض	دراسات عليا	98	3.6829	.71218	الكلية	271.661	427			
مرحلة ما بعد التفاوض	بكالوريوس	170	3.5694	.77761	بين المجموعات	.544	2	.272	.464	.629
للتفاوض	بكا+دبلوم	160	3.6363	.75093	الخطأ	248.771	425	.585		
مرحلة ما بعد التفاوض	دراسات عليا	98	3.6500	.76603	الكلية	249.314	427			
مرحلة ما بعد التفاوض	بكالوريوس	170	3.5456	.90790	بين المجموعات	1.813	2	.907	1.16	.312
للتفاوض	بكا+دبلوم	160	3.6828	.85872	الخطأ	329.905	425	.776	8	
الكلية	دراسات عليا	98	3.6709	.86962	الكلية	331.719	427			
الكلية	بكالوريوس	170	3.5615	.73456	بين المجموعات	.899	2	.450	.861	.423
للتفاوض	بكا+دبلوم	160	3.6482	.71664	الخطأ	221.954	425	.522		
مرحلة ما بعد التفاوض	دراسات عليا	98	3.6645	.71151	الكلية	222.854	427			

يلاحظ من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (ف) للكلبي = (0.861)، وللمجالات (مرحلة التخطيط للتفاوض، مرحلة أثناء التفاوض، مرحلة ما بعد التفاوض) حيث كانت قيم (ف) = (0.877، 0.464، 1.168) على الترتيب.

وقد يرجع السبب في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي، إلى أن فهم أسلوب التفاوض وامتلاك مهاراته لا يكون مرتبطاً بكون الشخص ذي مؤهل تعليمي عال أم لا، ولكن امتلاك هذه المهارات يتعلق أكثر بالممارسة والتطبيق العملي لأسلوب التفاوض في مكان العمل والمدرسة، بحيث يلمس العاملون فيها ممارسة أسلوب التفاوض ويشعرون به كممارسة، كما قد يعود ذلك إلى أن المساقات التعليمية لا تتضمن تنمية هذه المهارات. وقد يعزى ذلك إلى أن اختيار مديري المدارس يتم على الكفاءة لشغل المناصب الإدارية، وتتابع أدارات التعليم ملفاتهم وانجازاتهم، كما أنه يتم مقابلتهم وطرح أسئلة لتحديد قدرتهم على مواجهة كل العقبات التي من الممكن أن تواجههم بالإضافة إلى أن التفاوض ليس علم يدرس بالجامعات أو له عالقة بمؤهلات علمية تربوية حيث إن المدراء في المدارس هم خريجي كليات التربية؛ ولكنه ممارسة وفن وطبيعة إنسانية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجديلي (2014) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية المدرسية تعزى للمؤهل العلمي.

ثالثاً: الخبرة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً للخبرة والجدول (12) يبين ذلك:

جدول(12)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات
التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً للخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
مرحلة التخطيط للتفاوض	اقل من 5 سنوات	42	3.6667	.80421	بين المجموعات	2.329	3	.776	1.22	.301
	5 إلى أقل من 10 سنوات	94	3.6874	.82932	الخطأ	269.331	424	.635		
	11 - أقل من 15 سنة	76	3.4676	.82932	الكلية	271.661	427			
	15 سنة فأكثر	216	3.6346	.76938						
مرحلة أثناء التفاوض	اقل من 5 سنوات	42	3.6357	.73620	بين المجموعات	.166	3	.055	.094	.963
	5 إلى أقل من 10 سنوات	94	3.5830	.79881	الخطأ	249.148	424	.588		
	11 - أقل من 15 سنة	76	3.5974	.73720	الكلية	249.314	427			
	15 سنة فأكثر	216	3.6269	.76804						
مرحلة ما بعد التفاوض	اقل من 5 سنوات	42	3.5833	.86544	بين المجموعات	.461	3	.154	.197	.899
	5 إلى أقل من 10 سنوات	94	3.5824	.86224	الخطأ	331.257	424	.781		
	11 - أقل من 15 سنة	76	3.6151	.79811	الكلية	331.719	427			
	15 سنة فأكثر	216	3.6562	.92418						
الكلية	اقل من 5 سنوات	42	3.6353	.75357	بين المجموعات	.334	3	.111	.212	.888
	5 إلى أقل من 10 سنوات	94	3.6160	.75125	الخطأ	222.519	424	.525		
	11 - أقل من 15 سنة	76	3.5597	.74615	الكلية	222.854	427			
	15 سنة فأكثر	216	3.6350	.69882						

يلاحظ من الجدول(22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع

التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى للخبرة، حيث كانت قيمة (ف)

للكلي=0.212)، وللمجالات (البيئة الاجتماعية، التوافق الاجتماعي، التوافق الاقتصادي) حيث كانت قيم (ت) = (1.122، 0.094، 0.197) على الترتيب.

ويمكن عزو السبب في عدم وجود فروق في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى للخبرة، إلى أن مديري المدارس وعلى اختلاف خبراتهم يعملون وفق أنظمة وتعليمات ولوائح عمل موحدة ومحددة مسبقاً، الامر الذي يقلل من التفاوت بينهم في الآراء ووجهات النظر ويجعلها متقاربة، وبالتالي امتلاكهم بقدرات متقاربة في درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي. كما قد يرجع ذلك إلى أن التفاوض هو عبارة عن سمة في شخصية الإنسان، فهو علم متعلق بأنماط الفرد أكثر من أن يكون علم مكتسب من الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو المجد (2002) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في اساليب التفاوض تعزى للخبرة، وتتفق مع دراسة الجديلي (2014) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في استخدام أركان التفاوض في حل المشكلات الإدارية المدرسية تعزى للخبرة، كما تتفق مع دراسة درادكة والبقمي (2017) والتي اشارت الى عدم وجود فروق في درجة ممارسة استراتيجيات التفاوض تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

2.4 التوصيات

في إطار نتائج الدراسة الحالية يمكن وضع التوصيات التالية:

1. ضرورة تطوير قدرات مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال عقد البرامج التدريبية المعدة لذلك.
2. أن يتم إعداد فريق مدرب ومؤهل على مهارات التفاوض في كل مدرسة، من أجل مساندة مدير المدرسة ومساعدته حال حدوث أي صراعات طارئة في المدرسة، مما يتطلب تدريب مديري المدارس على كيفية اختيار فريق التفاوض، واستخدام مهارات التفاوض بالشكل الأفضل حتى تكون مفيدة في إدارة وحل الصراعات داخل المدارس.

3. نشر ثقافة أسلوب التفاوض كاستراتيجية لإدارة الصراعات، وإعطاء عملية التفاوض الأولوية الأولى في حل الخلافات والصراعات بين جميع العاملين في المجال التربوي.

4. إجراء دراسة ميدانية تهدف التعرف على معوقات استخدام مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظرهم أنفسهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو الحسين، أحمد بن فارس (1979) معجم المقاييس في اللغة، تحقيق محمد عبد. إدريس، ثابت عبد الرحمن (2001) التفاوض، مهارات واستراتيجيات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

إيندبنيرج، جيرارد (1998)، أسس التفاوض، ترجمة حازم عبد الرحمن، القاهرة، المكتبة الأكاديمية. والتوزيع.

البواب، حسني خوري (1986). أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المدراء في المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

السعود، راتب. (2009). الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: مؤسسة طارق للخدمات المكتبية.

الشوريجي، أبو المجد ابراهيم (2002) أساليب التفاوض من منظور تنظيم ماسلو للحاجات الانسانية لدى مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام، مجلة كلية التربية ببها.

الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2000)، نظرية المنظمة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2007). نظرية المنظمة، ط(3)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشريف، عمر و عبدالعليم، أسامة (2009): المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. دار المناهج: عمان، الأردن.

العسولي، محمد (2011)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العمامرة، محمد حسن (2001). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الزهراني، محمد بن علي بن سعيد (2006)، أساليب ومهارات التفاوض لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في الاجتماعيات المدرسية بتعليم العاصمة المقدسة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.

القيوتي، محمد قاسم (2003)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، عمان، دار الشروق.

المومني، واصل جميل (2008). الإدارة المدرسية الفعالة: موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخصيري، محسن أحمد (2003)، مبادئ التفاوض، الطبعة الاولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

الجديلي، غدير حسن أحمد (2014)، علاقة استخدام أركان التفاوض من قبل مدراء المدارس في حل المشكلات الإدارية المدرسية: دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، قطاع غزة، فلسطين.

الراوي، بيدر عاصي (2016). فن الحياة داخل المؤسسة" التفاوض للمدير القائد"، الجامعة الافتراضية الدولية في المملكة المتحدة.

الحريري، رافدة (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

القيوتي، محمد قاسم (2002). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي بين المنظمات الإدارية، عمان: دار وائل الطباعة والنشر والتوزيع

بدر، ديانا جبران. (2009) درجة وجود الصراع التنظيمي بين المعلمين في مدارس الامانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الاردن وأساليب التعامل معها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الاردن.

بشير العلق (2010): إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

بطرس، سليم، منير، زيد، (2006) ادارة الابداع والابتكار، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

جلال، أحمد فهمي، مهارات التفاوض، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مارس 2007، ص 03.

جماعة، عبدالله، عبدالهادي، أحمد إبراهيم: التفاوض " أصول عملية ومهارات وفنون، مركز التعليم المفتوح، برنامج مهارات البيع والتسويق، 2016، متاح علي:

. www.noora.net/file.php/=6804

جون ألخ (2000) كيف تجري مفاوضات ناجحة، ترجمة تيب توب للتعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر، القاهرة.

حسين، سلامة عبد العظيم (2004)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، عمان: دار الفكر.

حسين يونس: إدارة التفاوض " المقدمة "، 2008، متاح على <http://husseinyounes.com/?p=73>

دراركة، أمجد و البقمي، شذى (2017)، استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد 31(10)، الاردن.

ربيعي، ليندا (2014)، دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المغرب.

ريشو، بديع الزمان: استراتيجيات التفاوض بين المراجع والعمل " العوامل المؤثرة: دراسة تطبيقية "، مجلة التجارة والتمويل، العدد (3)، 2013، متاح على

<http://search.mandumah.com>

زكريا، فاطمة، إبراهيم، أحمد: تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام اسلوب التفاوض، دراسات عربية في التربية

وعلم النفس، مجلد (3)، العدد (44)، 2013.

سليمان، عوض الله محمد (2008): التفاوض كمدخل لإدارة الصراع المدرسي، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مجلد (23)، العدد (3).

صالح، رجاء عبدالمنعم: كيف تكون مفاوضاً متميزاً ؟ " مهارات التفاوض " مجلة التنمية الادارية، أكتوبر 2015.

عوض، عامر (2008). السلوك التنظيمي الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

عبدالعظيم، سلامة، عبدالعظيم، طه (2007)، استراتيجيات إدارة الصراع، عمان، دار الفكر.

عبوي، زيد منير (2009). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

فيفري ايزابيل ودونلاب، جين (2001). مهارات القيادة والتغيير في المؤسسات المدرسية العربية. مجلة التربية، عدد 2، البحرين: وزارة التربية والتعليم. فيشر، جوديت إي (1997) دليل المفاوض الفعال، ترجمة علا أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

قصري حنفي: حول سيكولوجية التفاوض، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (11)، العدد (32) 2001.

قطيشات، ليلي عبد الحليم (2004). الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

مايكل دونالدسون: الجرأة في التفاوض، ترجمة هيثم نشواتي، العبيكان، الرياض، 2011.

مخلوف، سميحة علي محمد، علي، عبير أحمد محمد (2016) تنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية، كلية التربية جامعة سوهاج، المجلة التربوية، العدد 46، القاهرة.

مصطفى، يوسف عبد المعطي، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 375.

ثانياً : المراجع الاجنبية:

- Blanding, Michael. (2014). **The Role of Emotions in Effect Negotiation**. from <http://hbswk.hbsedu>.
- Butler, Arnold. (2009). **Real Life Negotiation**. from <http://www.ebookwhdesaler.net>.
- Gray, N.H. (2012). **International Business Negotiators of the Indonesian Archipelago: Identification of Negotiation styles , strategies and Behaviors**. PhD. University of South Australia: school of commerce .
- Guttman, Howard (1999). **How Internal Conflict Can Both Help and Hinder a Business**. Business News, Vol. 12,- Issue: 27.
- Gunnarsson , Hakan & Norberg , Jens. (2000). **International Negotiation: Pre - Negotiation in Swedish Companies** , luleal University of Technology: International Business and Economics Program.
- Henz, Tobias. (2015). **Negotiation and the right to veto I: consider your options before sitting down at the Negotiation table**. from [https:// www.he boosted.org/tidbits](https://www.heboosted.org/tidbits) Negotiation.
- Johnson, D.W. (1978). **Conflict Management in The School and Classroom**. In Bar-Tall, D and Saxe, L. Social Psychology of Education, Theory and Research. (pp.299-320), Washington: Hemisphere Publishing.
- Johnson, L.W. (1991). **The Effects of Conflict Management Training Upon the Conflict Management Styles of Teachers' Interpersonal Communication**. Dissertation Abstracts International, Vol. 52, No. 7, PP. 2323- A.
- Lewicki, R.J. & Hiam , A. (2006). **Mastering Business Negotiation: A working guide to making deal and resolving conflict**. USA: Jossey- Bass.
- Lim, C.H. (2008). **Negotiation across China How to Build and Manage Guanxi during the Negotiation Process**. Ph.D. Southem Cross University , Australia
- Macduff , LAN. (2006). **your pace or mine ? Culture , Time , and Negotiation**. Negotiation Journal , 22 (1): 31-45
- Maiese , Michelle (2003). **Negotiation University of Colorado**. from [http:// www. Beyondintractability.org/essay/](http://www.Beyondintractability.org/essay/) Negotiation
- Malhotra , Deepak & Bazerman , Max.H. (2008). **Psychological influence in Negotiation: An Introduction Long overdue**. from <http://www.hbs.edu/research>
- Monheim , Kai. (2013). **the power of process: The Impact of process Management on Multilateral Negotiation**. Ph.D. London school of Economics and Political Science: Department of International Relations.

- N.r.Jennings (2001). **An agent based Approach for building complex software systems**. Communications of the ACM , 44 (4) 35-41.
- Orellana , C. (1996). **Construction of Identity Among Mapuche Migrants in Chile: Resistance , Adaptation and Negotiation**. Dissertation abstract international , New York: University of Texas
- Rahwan , Lyad (2004). **Interest - based Negotiation in Multi - Agent 15-systems**. PhD , university of Melbourne: Department of Information systems.
- Rahim , M (2001). **Managing Conflict in Organizations**. 3a ed , Westport , Greenwood Publishing Group , Inc.
- Robbins , S. P. , (2001) , **Organizational Behavior** , New Jersey , Prentice Hall Upper Saddle River , pp. 385-388
- . Seyfarth, J.T. (1999). **The Principal New Leadership for New Challenges**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall.
- Todd, H (1992). **Supervision First Line Management**. (5"ed) Boston: R. Donnelley & Sons, Inc.
- Tirozzi, Gerald, N. (2001). **How Do You Reinvent a Principal ? National Association of Secondary School Principal**, January 31.
- Petrsen , S (2001). **Creating school climates that prevent school violence**. **Social Studies**. 92 , (4): 167-180
- Unicef , 2017 , **Evaluation Report** , Global Evaluation of Life Skills Education Program , Unicef GEROs Meta - Analysis 2016 , Principal Author: Joseph Barnes , J. , Evaluation Report Quality & Selected Trends , 2009-2016 , Global
- Walch , Karens. (2012). **Study show impact of Negotiation Education**. from [http: // www thunderbird.edu/article](http://www.thunderbird.edu/article)
- Weigand , E. (2001). **Negotiation and power in Dialogic Interaction**. USA: John Benjamin's Publishing Company.
- WILL KENTON (2017), "Negotiation" **investopedia**, Retrieved 2019-3-12. Edited.

الملاحق
الملحق (أ)
براءة بحثية



المكتبة
JU Library

الجامعة الأردنية



THE UNIVERSITY OF JORDAN

الرقم: ٧٢ / ٢٠٢٠ / ٩٨

التاريخ: ٢٠٢٠ / ٣ / ٥ م

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة اسلام عبد اللطيف عساف العويدات / جامعة مؤتة.

لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك "

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ ٢٠٢٠ / ٣ / ٥ م.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير وحدة المكتبة

الدكتور مجاهد الذنبيات



هاتف- ٥٣٥٥٠٠٠ / ٥٣٥٥٠٩٩ (٩٦٢-٦) فاكس- ٥٣٠٠٨٠٥ (٩٦٢-٦) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 / 5355099 Fax: (962-6) 5300805 Amman11942 Jordan
E-mail: library@ju.edu.jo

الملحق (ب)

مقياس درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي
من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك بصورته الاولى

الاستبانة للتحكيم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستاذ الدكتور.....المحترم

نرفق لكم استبانة أعدتها الباحثة و تهدف إلى معرفة " درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية في جامعة مؤتة. و نظرا لما تتمتعون به من خبرة علمية و دراية في مجال التربية و التعليم، و لما لرأيكم من أهمية في مجال البحث العلمي، فإنني أرغب الإستشارة برأيكم السديد والاستفادة من خبرتكم في هذا المجال. آملا من حضرتكم التكرم بإبداء الرأي و المشورة حول ملائمة الفقرات من حيث الصياغة و اللغة و انتمائها للمجالات ذات الصلة، و الأداة ككل، مع تدوين أي ملاحظات ترونها مناسبة في هذا الشأن.

شاكرة لكم تعاونكم مع خالص احترامي و تقديري...

الباحثة:

اسلام عبد اللطيف العويدات

الجزء الاول: المعلومات الديموغرافية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 - 15 سنة ☐ 15 سنة فاكثر

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

الجزء الثاني: درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من

وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك

الرقم	الفقرة	متنمية	غير متنمية	مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات
مرحلة التخطيط للتفاوض						
1.	يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح ومحدد قبل التفاوض.					
2.	يبني أهداف التفاوض بناء على أهداف مدرسته.					
3.	يحدد المؤثرات المحيطة بالموقف التفاوضي بعناية.					
4.	يحدد القضايا التي سيتم التفاوض عليها بشكل واضح.					
5.	يجمع معلومات كافية عن موضوع التفاوض ويحللها بعناية قبل التفاوض.					
6.	يجمع معلومات كافية عن اطراف التفاوض ويحللها بعناية قبل التفاوض.					
7.	يختار الأسلوب والاستراتيجية المناسبة تبعا للموقف التفاوضي.					
8.	يحدد بدقة النقاط التي يمكن أن يوقف عندها التفاوض.					

					9. يحدد دور كل عضو في فريقه في كل مرحلة من مراحل التفاوض.
					10. يقوم باستمرار عملية التفاوض التي أجراها داخل المدرسة تقويماً سليماً.
					11. يقوم باستمرار عملية التفاوض التي أجراها خارج المدرسة تقويماً سليماً.
					12. يأخذ باستمرار آراء أعضاء فريقه في طريقته في التفاوض.
					13. يحدد جدول أعمال التفاوض
					14. يحدد المكان المناسب لإجراء التفاوض.
					15. يتمكن من تقدير القوة التفاوضية لنفسه وللطرف الآخر.
					16. يرتب الاتصالات بالطرف الآخر للاتفاق على الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات.
					مرحلة اثناء التفاوض
					17. يمتلك فصاحة اللسان وسلامة اللغة بما يتناسب مع موقف التفاوض.
					18. يجيد فن الاستماع كأحد مهارات التفاوض.
					19. يطالب بالالتزام بالنظام وبالحدود المتفق عليها قبل التفاوض.
					20. يتميز بالأخذ والرد وتبادل الحديث بالطريقة السليمة

					21. يمتلك القدرة على تقديم الحجج والبراهين والتأثير والأقناع.
					22. يتصف بسرعة الملاحظة واليقظة التامة.
					23. يمتلك القدرة على احكام السيطرة على جلسات التفاوض.
					24. يطرح المعلومات والأفكار بصورة واضحة لأطراف التفاوض.
					25. يمتلك القدرة على التأثير والاقناع وتقديم الحجج والبراهين.
					26. يحدد للطرف الآخر فترة زمنية قصيرة لا يتعداها لشرح وجهة نظره.
					27. يحرص دائما على تنازل المتفاوضين عن بعض الاشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى.
					28. يتنوع في الموضوعات وأساليب الحوار لإدارة التفاوض.
					29. يلتزم بالتروي والصمت المؤقت وعدم التسرع في الاجابة عن تساؤلات المتفاوضين.
					30. يتميز بالحيادية بصورة ترفع درجة الثقة فيه لدى أطراف التفاوض.
					31. يؤدي أسلوبه التفاوضي الى كسب ثقة واحترام العاملين بالمدرسة
					32. لديه القدرة على تحديد أوجه الضعف لدى المتفاوضين واستغلالها أثناء

					التفاوض.
					33. يستخدم المعلومات التي جمعها حول موضوع التفاوض بدقة وبراعة أثناء التفاوض.
					34. يمتلك ذاكرة قوية تتعلق بالموضوعات التي يدور حولها التفاوض.
					35. تتسم شخصية المدير بقوة التحمل ونضج الشخصية.
					36. يمتلك خفة الظل والبراعة في استخدام الفكاهة أثناء التفاوض دون ان ينقص من شخصيته.
					37. يشجع على التفاوض بينه وبين العاملين بالمدرسة.
					38. يشجع على التفاوض بينه وبين الافراد من خارج المدرسة.
مرحلة ما بعد التفاوض					
					39. يتمكن المدير من وقف التفاوض في الوقت المناسب.
					40. يوثق ما تم الاتفاق عليه بين الاطراف المتفاوضة.
					41. يضع مجموعة من التعهدات تتعلق بطبيعة ما تم الاتفاق عليه.
					42. يضع آلية للتحقق من مدى التزام كل طرف من أطرف التفاوض بتعهداته.
					43. يتخذ القرارات النهائية بعد تفكير عميق وتشاور مع فريقه.

الملحق (ج)

مقياس درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي
من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك بصورته النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الزميلات والزملاء المعلمون الكرام..

اضع بين ايديكم هذه الاستبانة لقياس درجة امتلاك مدراء المدارس في محافظة الكرك لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، راجيا منكم التكرم بمليء الاستبانة مع تحري الدقة للاستفادة من مخرجات ونتائج هذه الدراسة علما بان هذه الاستبانة هي استكمالا لدراسة بعنوان " درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك" للحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية من كلية العلوم التربوية جامعة مؤتة.

شاكرة لكم تعاونكم مع خالص احترامي و تقديري...

الباحثة:

اسلام عبد اللطيف العويدات

الجزء الاول: المعلومات الديموغرافية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 10 - 15 سنة ☐ 15 سنة فاكثر

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

الجزء الثاني: درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من

وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
(مرحلة التخطيط للتفاوض)						
1.	يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح ومحدد قبل التفاوض.					
2.	يبنى أهداف التفاوض بناء على أهداف مدرسته.					
3.	يحدد المؤثرات المحيطة بالموقف التفاوضي بعناية.					
4.	يحدد القضايا التي سيتم التفاوض عليها بشكل واضح.					
5.	يجمع معلومات كافية عن موضوع التفاوض ويحللها بعناية قبل التفاوض.					
6.	يختار الأسلوب والاستراتيجية المناسبة تبعا للموقف التفاوضي.					
7.	يحدد بدقة النقاط التي يمكن أن يوقف عندها التفاوض.					

					8. يحدد دور كل عضو في فريقه في كل مرحلة من مراحل التفاوض.
					9. يأخذ باستمرار آراء أعضاء فريقه في طريقته في التفاوض.
					10. يحدد جدول أعمال التفاوض
					11. يحدد المكان المناسب لإجراء التفاوض.
					12. يتمكن من تقدير القوة التفاوضية لنفسه وللطرف الآخر.
					13. يرتب الاتصالات بالطرف الآخر للاتفاق على الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات.
(مرحلة اثناء التفاوض)					
					14. يمتلك فصاحة اللسان وسلامة اللغة بما يتناسب مع موقف التفاوض.
					15. يجيد فن الاستماع كأحد مهارات التفاوض.
					16. يطالب بالالتزام بالنظام وبالحدود المتفق عليها قبل التفاوض.
					17. يتميز بالأخذ والرد وتبادل الحديث بالطريقة السليمة
					18. يتصف بسرعة الملاحظة واليقظة التامة.
					19. يمتلك القدرة على احكام السيطرة على جلسات التفاوض.

					20. يطرح المعلومات والأفكار بصورة واضحة لأطراف التفاوض.
					21. يمتلك القدرة على التأثير والاقناع وتقديم الحجج والبراهين.
					22. يحدد للطرف الآخر فترة زمنية قصيرة لا يتعداها لشرح وجهة نظره.
					23. يحرص دائما على تنازل المتفاوضين عن بعض الاشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى.
					24. يتنوع في الموضوعات وأساليب الحوار لإدارة التفاوض.
					25. يلتزم بالتروي والصمت المؤقت وعدم التسرع في الاجابة عن تساؤلات المتفاوضين.
					26. يتميز بالحيادية بصورة ترفع درجة الثقة فيه لدى أطراف التفاوض.
					27. يؤدي أسلوبه التفاوضي الى كسب ثقة واحترام العاملين بالمدرسة
					28. لديه القدرة على تحديد أوجه الضعف لدى المتفاوضين واستغلالها أثناء التفاوض.
					29. يستخدم المعلومات التي جمعها حول موضوع التفاوض بدقة وبراعة أثناء التفاوض.
					30. يمتلك ذاكرة قوية تتعلق بالموضوعات التي يدور حولها التفاوض.

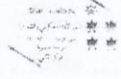
					31. يمتلك خفة الظل والبراعة في استخدام الفكاهة أثناء التفاوض دون ان ينقص من شخصيته.
					32. يشجع على التفاوض بينه وبين العاملين بالمدرسة.
					33. يشجع على التفاوض بينه وبين الافراد من خارج المدرسة.
(مرحلة ما بعد التفاوض)					
					34. يتمكن المدير من وقف التفاوض في الوقت المناسب.
					35. يوثق ما تم الاتفاق عليه بين الاطراف المتفاوضة.
					36. يضع مجموعة من التعهدات تتعلق بطبيعة ما تم الاتفاق عليه.
					37. يضع آلية للتحقق من مدى التزام كل طرف من أطرف التفاوض بتعهداته.
					38. يتخذ القرارات النهائية بعد تفكير عميق وتشاور مع فريقه.
					39. يقوم عملية التفاوض التي أجراها داخل المدرسة تقويماً سليماً.
					40. يقوم عملية التفاوض التي أجراها خارج المدرسة تقويماً سليماً.
					41. تتسم شخصية المدير بقوة التحمل ونضج الشخصية.

الملحق (د)

قائمة بأسماء السادة الاساتذة أعضاء لجنة التحكيم

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة	التخصص الدقيق
د. اخليف يوسف الطراونة	الدكتوراه	الاردنية	الادارة التربوية
د. ماجد الصعوب	الدكتوراه	مؤته	فلسفة في المناهج وطرق التدريس
د. رضا سلامة محمد المواضية	مشارك	الزرقاء الاهلية	فلسفة تربية
أ.د عبد السلام يوسف فالح الجعافرة	استاذ	الزرقاء الاهلية	مناهج عربية
أ.د حامد سالم عايض الحربي	استاذ	أم القرى	أصول تربية
د. فؤاد الطلافحة	الدكتوراه	مؤته	الارشاد والصحة النفسية
د. نايل الرشيدة	الدكتوراه	مؤته	الادارة التربوية
أ.د باسم اعبيد الحوامدة	الدكتوراه	مؤته	الادارة التربوية
د. حسن الطعاني	الدكتوراه	مؤته	الادارة التربوية
د عبد الفتاح خليفات	الدكتوراه	مؤته	الادارة التربوية

الملحق (هـ)
نماذج تسهيل المهام



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة القصص

الرقم ١٣٠٧ / ١٣٠٧
التاريخ ١٣ / ١٣٠٧
الموافق ١٣ / ١٣٠٧

مديري/مديرات المدارس الحكومية

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اشارة الى كتاب عطوفة رئيس جامعة مؤتة رقم ك د ع / ١٠٧ / ٩١ / ٢٦٢٨ بتاريخ ١٢ / ١٢ / ٢٠٢٠ ،
أحيطكم علما بأن الطالبة اسلام عبد اللطيف العويدات و التي تقوم بإجراء دراسة بعنوان درجة امتياز
مدراء المدارس لمهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك
، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة تربوية من جامعة مؤتة و يحتاج ذلك
الى بيانات و معلومات من المدارس، على ان تتم مطابقة الادوات المطبقة مع الادوات المرفقة سرية
ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم
عبدالله بن محمد

مدير الشؤون الادارية والمالية
عوده محمد الطويل

نسخة / م ش التعليمية والفنية
نسخة / ر م مديرية التربية والتعليم لمنطقة القصص
نسخة / ر م مديرية التربية والتعليم لمنطقة القصص
نسخة / م ش الامانة العامة

Ministry of Education
Amman, Jordan
Tel: 962 22 5544
Fax: 962 22 5544
Email: info@moedu.gov.jo

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٠٢٢٣١٥١٤٧ | فاكس: ٠٢٢٣١٥١٤٢ | صندوق بريد: (٥) أمانة عمان الكبرى



Re.....

Date:.....

الرقم: ك.د.ع/ ٦٢٨/١٠٧

التاريخ:

الموافق: ١٠/١٠/٢٠١٤ م

السادة مديرية تربية لواء القصر المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،
فارجو التكرم بالموافقة والايجاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة اسلام عبد اللطيف العويدات والتي تدرس في جامعة مؤتة ماجستير/ (إدارة تربوية) الرقم الجامعي (٦٢٠١٨٠٨١٤٠٢٤) في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراستها والموسومة بـ " (درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك) " التي تقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة ، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

/ عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر نواف المعايطة

MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean_dgs@mutah.edu.jo

dgs@mutah.edu.jo

ر.ع / تسهيل مهمة

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: ٦١٧١٠٠

تلفون: ٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩٩

فراعي 6131-4050

فاكس 375694 ٠٣/٢

البريد الالكتروني

الموقع الالكتروني

<http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / منطقة الكرك

٢٤٨٧
١٢
٥/١٢

الرقم:

التاريخ:

الموافق: ٢١/١٢/٢٠٢٠

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع/ تسهيل مهمة

أرجو تسهيل مهمة الطالبة إسلام عبد اللطيف العويدات والتي تدرس الماجستير في جامعة مؤتة (إدارة تربوية) للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة ب (درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم



نسخة/ مدير الشؤون الفنية والتعليمية

نسخة/ ر.ق الإشراف والتدريب



Re.....

Date:.....

ق.م.ك.د.ع/ ٢٢٤١/ ١٠/٧

أريخ :

وافق: ٢٢٤١/ ١٠/٧/ ٢٢٤١/ ١٠/٧

السادة مديريّة تربية الكرك المحترمين

نية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بالموافقة والايجاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة اسلام عبد اللطيف العويدات التي تدرس في جامعة مؤتة ماجستير/ (إدارة تربوية) الرقم الجامعي (٢٢٠١٨٠٨١٤٠٢٤) في حصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراستها والموسومة بـ " (درجة امتلاك مدراء مدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك) " التي تقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

كرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة ، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه ورعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر نواف المعايطة

MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

dean_dgs@mutah.edu.jo

dgs@mutah.edu.jo

تعليمات مهمة

الكرك - الأردن

البريدي: ٦١٧١٠

٢٣٧٢٣٨٠-٩٩٠

6131-4050

٢٣٧٢٣٨٠-٩٩٠

الالكتروني

http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

المعلومات الشخصية

الاسم: اسلام عبد اللطيف العويدات

الكلية : العلوم التربوية

التخصص: الادارة التربوية /قسم الاصول والادارة التربوية

السنة: 2021