

2017

## Negotiation Strategies and their Relationship to Decision-Making among Secondary School Principals in Taif City, from the Viewpoint of the Agents and Teachers

Amjad Daradkah  
*Middle East University, amdaradkah@yahoo.com*

Shati Albqami  
*Middle East University*

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujsr\\_b](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujsr_b)

---

### Recommended Citation

Daradkah, Amjad and Albqami, Shati (2017) "Negotiation Strategies and their Relationship to Decision-Making among Secondary School Principals in Taif City, from the Viewpoint of the Agents and Teachers," *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*: Vol. 31 : Iss. 10 , Article 1.  
Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujsr\\_b/vol31/iss10/1](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujsr_b/vol31/iss10/1)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in An-Najah University Journal for Research - B (Humanities) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف  
من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين #

## Negotiation Strategies and their Relationship to Decision-Making among Secondary School Principals in Taif City, from the Viewpoint of the Agents and Teachers

أمجد درادكة\*، وشذي البقمي

Amjad Daradkah & Shati Albqami

قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

\*الباحث المراسل: amdaradkah@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2016/3/21)، تاريخ القبول: (2017/5/3)

### ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، 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) وكيل ومعلم، اختيروا بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، ولجمع البيانات استخدمت استبانة مكونة من محورين الأول استراتيجيات التفاوض، والثاني اتخاذ القرار، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: أن استجابات أفراد العينة حول درجتي ممارسة استراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت متوسطين حسابيين مقداريهما (2.68) و(2.74) على التوالي، وأن قيم معاملات الارتباط بين جميع استراتيجيات التفاوض المختلفة وجميع أبعاد اتخاذ القرار والدرجة الكلية دالة عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ )، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجتي ممارسة الاستراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات التفاوض، اتخاذ القرار، مديري المدارس، مدينة الطائف.

---

# هذا البحث مسئل من رسالة ماجستير للطالب "شذي باتي مارق البقمي" بعنوان "استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف"، والتي تم مناقشتها في جامعة الطائف بتاريخ 2015/1/20م.

## Abstract

This study aimed to identify the level of practice of negotiation and relationship with strategies to take the decision to the secondary school principals in Taif, also investigated the degree of divergence of views levels of exercise strategies and decision-making processes in different variables (Job Title, specialization, and the number of years of experience). Was used descriptive method Correlative, The study sample consisted of (336) Agent and a teacher, were chosen randomly from the study population, and to collect data used a questionnaire composed of two axes first negotiating strategies, and the second decision-making, has been to ensure the veracity of resolution and stability, it has indicated results of the study to the following: that the respondents responses about my grade practice negotiating strategies and decision-making processes in the public schools managers in Taif were two means Hsaban Mkdarehma (2.68) and (2.74), respectively, and that the correlation coefficients between all negotiating strategies values and all the various dimensions of decision-making and the degree to function at the level of the college ( $\alpha=0.01$ ), and there are no statistically significant differences at the significance between the mean sample study on the master's practice strategies to negotiate individual responses and decision-making processes, according to the variables (Job Title, specialization, and the number of years of experience).

**Keywords:** Strategies Negotiation, Decision-making, Principals, Taif.

## المقدمة

إن أكثر ما يميز العصر الحالي هو السرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي؛ وهذا التقدم لم يكن ليصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجويد، والإدارة تعد أداة هذا التقدم بل هي التي تعمل على تقدمه ورفاهيته؛ وذلك باستثمار الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حد ممكن، فما التقدم الحضاري والعمراني والصناعي في الدول المتقدمة إلا بفضل الإدارة الناجحة وأساليبه الحديثة.

والحياة في بيئة متغيرة تشمل جميع المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، ووجود مثل هذا النوع من البيئة، يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من

المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية، حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سوف يكون الاختفاء والانزواء مصيرها (Abu dallou & Salaheyeh, 2005, 86)، ويمثل مجتمع المعرفة الذي تعيش البشرية في ظلاله اليوم تطوراً حضارياً جديداً مختلفاً في الشكل والمضمون عن كافة التطورات الحضارية التي شهدتها البشرية خلال رحلتها الطويلة في الحياة، وقد فرض هذا المجتمع صيغاً جديدة من التغيرات الشاملة والعميقة على كافة الأصعدة، وكان من الطبيعي أن تتأثر العملية التعليمية بهذه التغيرات باعتبار التعليم ركيزة أساسية من ركائز بناء المجتمعات (Abu Sheikha, 2013, 55)، وعلى هذا فإن السمة الرئيسة لمجمل العملية التعليمية في عالم اليوم والغد هي سرعة التحول والتغيير، مما يفرض على القائمين على هذه العملية العديد من القدرات الخاصة، لعل من أهمها: القدرة على التعامل مع التغير السريع والمتلاحق، كذلك القدرة على نقل الأفكار من مجال لآخر، ثم القدرة على التنبؤ السريع بالتغيير والاستعداد للتوافق معه أيضاً (Alrashidi, 2008, 76).

وقد كان للتقدم العلمي الذي عرفه العالم في العقود الأخيرة وما نتج عنه من تطور إداري واقتصادي غير مسبوقين أثره في ازدياد أهمية التفاوض لدى المؤسسات والمنظمات الخدمية، حيث تلعب المفاوضات دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمات (Brayen, 2012, 23).

فالتفاوض هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وأن إتمام التفاوض بنجاح يتطلب ممارسته بصورة مختلفة باختلاف مجالاته وأهدافه واتباع استراتيجيات وتكتيكات وإجراءات ولغة مختلفة (Sadeeq & Mostafa, 2011, 17)، ويعد محور نشاط مديري المدارس في كافة تعاملهم، سواء الداخلية أو الخارجية سواء كان مع المعلمين أو العاملين الإداريين أو الطلاب (Shublag, 2006, 19).

فمدير المدرسة المفاوض يجب أن يعي جيداً أن المفاوضات مع المعلمين يجب أن تتم في أجواء من التفاهم، ليس فيها رباحاً وخاسر، وأن يتم من خلالها تنفيذ سياسات وأهداف المدرسة من جهة، والحفاظ على أو بناء علاقة قوية مع المعلمين والطلاب من جهة أخرى لأنهم يمثلون رأس المال الحقيقي للمدرسة (Alkalaldehy, 2009, 254)، ويلجأ مدير المدرسة إلى التفاوض كل يوم، بل ربما عدة مرات في اليوم الواحد لكي يجد حلولاً معقولة ومقبولة للمشكلات الخلاقية المشتركة، فالمفاوضات لم تعد وفقاً علماً يدور بين الشعوب والأمم من مباحثات بل هي مستخدمة في مختلف مواقف الحياة لحل المشكلات الخلاقية المشتركة بين العمال وأصحاب الأعمال، وبين النقابات أو الاتحادات ورجال الإدارة، وبين الزوج والزوجة والأولاد، وبين الزملاء والأصدقاء، فكل طرف من هذه الأطراف يسعى للحصول على أفضل النتائج بأقل قدر ممكن من الصراع الذي يهدد الجهد الإنساني بغير داع (Saber, 2012, 39).

كما أن الحاجات التي تدفع المدرسة لأن تتفاوض مع غيرها من المدارس الأخرى أو مع السلطات أو حتى مع الأفراد، فهي حينما تتفاوض مع طرف ما فهي تأمل وتسعى لأن تحقق منفعة ما مع ذلك الطرف. وهذه المنافع يمكن أن تكون اقتصادية، تجارية، سياسية، ثقافية، والمنفعة المتوخاة من التفاوض هي في العادة منفعة تبادلية أي تتحقق فيها المنفعة لطرفي أو

أطراف التفاوض، فما دامت كل المدارس تعمل وسط محيط شامل فيه مختلف أنواع الأنشطة والأعمال، فقد تجد أن مصالحها يمكن أن تلتقي مع مصالح بعض المدارس الأخرى سواء كانوا مؤسسات أو أفراد أو قد تتعارض تلك المصالح، ففي مرحلة ما يتم فقدان القدرة على إدارة الحوار والنقاش المثمر معاً، وتشيع خلالها سمة التنافر والتناحر والتي تؤدي في النهاية إلى تصلب الآراء (Muala, 2010,11).

وأصبحت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنها تعد عاملاً مشتركاً بين كل الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة)، وتمتد إلى كل جوانب الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ وبالتالي تزداد أهمية هذه العملية بالنسبة لأهداف المؤسسة، أوجه أنشطتها، الحجم الذي وصلت إليه، رأسمالها (Greenberg & Baron, 2010, 11). وكذلك العمليات التنفيذية العديدة التي تمارس داخلها، مما جعل تركيز المديرين على أسس وأساليب اتخاذ القرارات، وكذلك أسس وإجراءات تنفيذ ما يصدر عنه من قرارات.

وحيث أن التطور التكنولوجي الذي شهدته المدارس الثانوية في هذا العصر، وكذا زيادة أعداد الطلاب وتوسعها الجغرافي إلى مناطق متعددة، وانتقاله إلى مرحلة جديدة يطلق عليها المدارس المطورة وظهور مفاهيم الشمولية والعولمة، وما صاحب ذلك من تعدد العلاقات شيئاً فشيئاً، سواء بين منسوبي المدرسة الواحدة أو بين المدرسة وغيرها، كلها عوامل جعلت من مهمة اتخاذ القرارات في المدارس الحديثة أكثر صعوبة، وزادت من عبء العمل والمسؤولية التي تتحملها؛ فالتقدم التكنولوجي خلق نوعاً من التسارع في المحيط التعليمي وزاد من حدة المنافسة، وأصبح عاملاً لوقت ذو أهمية بالغة مما خلق نوعاً من الضغط الذهني والعصبي وضغط المسؤولية على متخذ القرار (Shublag, 2006,11).

ولأن عملية اتخاذ القرار هي الأهم والأقدر على وضع المقومات الأساسية لاستمرارية القرار التربوي ونجاحه، ولعل أول السبل لنجاح وتفعيل هذه القرارات هو أن يكون مدير المدرسة أول المهتمين باتخاذها، لأنه ركيزة العمل الإداري الأولى بالمدرسة.

وقد أجرى (Mosterd & Rulte, 2001) دراسة هدفت التعرف إلى أهمية تأثير الوقت على عملية التفاوض، وكذلك معرفة قدرة المفاوض على استخدام الوقت للضغط على الخصم، واستخدم الباحثان المنهج التجريبي لإجراء تجربة على مجموعة مكونة من (16) فرداً مقسمة إلى مجموعتين كل مجموعة ثمانية أفراد، وأعطى للمجموعة الأولى الوقت الكافي لإجراء المفاوضات والمجموعة الثانية لم تعطى الوقت الكافي، وعند الانتهاء من التفاوض وجد أن النتائج التي حققتها المجموعة التي أعطى لها الوقت أفضل من نتائج المجموعة التي لم تعطى الوقت الكافي. وكذلك توصلت الدراسة إلى عنصر الوقت مهم وله تأثير كبير على نتائج المفاوضات.

وأجرت (Scott, 2001) دراسة هدفت إلى معرفة نظم المعلومات الإدارية وتأثيرها في اتخاذ القرار، وقد تكونت عينة الدراسة من (254) من مديري المدارس الحكومية في تكساس. تم

استخدام المنهج المسحي. وتوصلت الدراسة إلى أن نظام المعلومات يساعد المديرين في إنجاز أعمالهم، والعوامل المؤثرة في مدى استخدامهم لهذه النظم يعتمد على خبراتهم وتفاعلهم مع هذه الأنظمة وتكرار استخدامها، ويزود نظام المعلومات المديرين بمعلومات هامة ويدهمهم في اتخاذ القرار، والمديرون الذين استخدموا نظام المعلومات لعدة سنوات يبدون اهتماماً بالنظام ويعتمدون عليه في صناعة قراراتهم.

وأجرى (Zain, Mohdkassim & Moktar, 2003) هدفت إلى تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات المحوسبة في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار وتقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية في ماليزيا من أجل تحقيق الفاعلية في مجال تنشيط المؤسسات الإدارية، ومن أجل الوصول إلى قرارات صائبة تعتمد على معلومات دقيقة. وتوصلت الدراسة إلى تحسين الأداء الإداري باستخدام النظم المحوسبة كما تساعد المدير في مجال التنبؤ بالمشكلات، وتقديم وصفاً دقيقاً للعمليات الداخلية في المؤسسة، وتعمل على تحسين مرحلة اختيار البديل، وتجعل من المؤسسات الماليزية أكثر نشاطاً وحيوية.

وقام (AlZahranI, 2006) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري ومعلمي المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لأساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية، وتحديد أساليب التفاوض الفاعلة؛ لإنجاح الاجتماعات المدرسية. والتعرف على درجة ممارسة مديري ومعلمي المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لمهارات التفاوض في الاجتماعات المدرسية، وكذلك تحديد الفروق الإحصائية لوجهات نظر كل من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة. وتوصلت الدراسة إلى أن استجابة عينة الدراسة حول الممارسة السلوكية لجميع المهارات التفاوضية كانت غالباً، 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، وتوجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المعلمين في مهارة تبادل المعلومات ومهارة اليقظة، والتركيز، ومهارة الاتصال.

وهدف دراسة (Mohammad, 2008) التعرف إلى أسلوب التفاوض وأهم خصائصه وأهميته في إدارة الصراع داخل المدارس الثانوية العامة في مصر، وكذلك أساليب وإجراءات إدارة الصراع، وتطبيق ذلك الأسلوب في الواقع والارتقاء بقدرة إدارة المدرسة على استخدامه. وخلصت الدراسة إلى أن التفاوض يؤدي إلى إثارة الأفراد داخل المدرسة لزيادة القدرة والكفاءة على العمل، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار. ويؤدي التفاوض إلى كسب ثقة واحترام الآخرين، والمدير عليه أن يسعى إلى الاستماع ومحاورة جميع العاملين داخل المدرسة للسيطرة على الصراع. وأن حاجة المديرين لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع المدرسي جاءت متوسطة.

وهدف دراسة (Aleem, 2008) التعرف إلى درجة ممارسة عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة، وعلى الفروق بين

متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات في ضوء متغيرات الدراسة (عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي، والدورات التدريبية، المؤهل العلمي، مقر العمل)، واستخدمت منهج الوصفي وأعدت استبانة خاصة للدراسة، وخلصت الدراسة أن درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين كان بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين وفقاً للمتغيرات التالية: (عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي، الدورات التدريبية، لصالح الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة على جميع مستويات الخبرة الأخرى، والذين تلقوا تدريباً لثلاث دورات فأكثر والذين تلقوا تدريباً لدورتين تدريبيتين على الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا أي تدريب، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات وفقاً للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، مقر العمل).

وأجرى (Alsayed, 2008) دراسة هدفت التعرف إلى فعالية اتخاذ القرار لدى مديري التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت نتائج الدراسة في فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج تتراوح ما بين (متوسطة وضعيفة)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الأساليب المعرفية وفاعلية اتخاذ القرارات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير (الجنس/ المؤهل)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كلاً من الأساليب المعرفية موضع الدراسة وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج ترجع لمتغير (مكان المدرسة، وسنوات الخدمة)، وتسهم الأساليب المعرفية موضع الدراسة في التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج.

وهدف دراسة (Alsaga, 2009) التعرف إلى مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري) وكل من مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات، وأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبول حيث احتل مجال المسؤولية تجاه الآخرين المركز الأول، وكذلك أظهرت النتائج وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0.05، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري)، باستثناء متغير عدد أفراد الأسرة والمسمى الوظيفي، ووجدت فروق لبعض مجالات ضغوط العمل. كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

وهذفت دراسة (Aljohani, 2010) التعرف إلى واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس ينبع؁ وتم استخدام المنهج الوصفي؁ وتكونت عينة الدراسة من (81) مديراً؁ وتوصلت الدراسة إلى ممارسة مديرو المدارس أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة؁ وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار؁ ويوجد توافق بين الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس في إدارة الأزمات وبين الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات.

وأجرى (Salmeron, at al, 2010) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقات بين التعلم المنظم ذاتياً؁ وبين مستوى الكفاءة الذاتية ومستوى الأداء على المهام والقدرة على اتخاذ القرار. تم اتباع المنهج الوصفي؁ وأشارت النتائج إلى أن التعلم الذاتي والتنظيم يرتبط بعلاقة إيجابية مع الكفاءة الذاتية ومستوى الأداء والقدرة على اتخاذ القرار.

وهذفت دراسة (Yousef, 2011) إلى دراسة وتحليل العملية التفاوضية والتي تتم بين المراجع وعميله؁ والتعرف على الاستراتيجيات التي يستخدمها المراجع في تفاوضه مع عميله واختيار أهم العوامل التي يمكن أن تعزز من قوته التفاوضية وذلك من منظور الأكاديميين والممارسين في بيئة الممارسة المهنية المصرية وذلك من خلال إجراء دراسة تحليلية وتطبيقية مكونة من خمسة فصول. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصل البحث لعدد من النتائج والتي من أهمها أن عملية التفاوض تحدث بين المراجع وعميله ويتم استخدام الاستراتيجيات التفاوضية ولكن بنسب مختلفة؁ فالاستراتيجيات التفاوضية التي تستخدم في بيئة الممارسة المهنية المصرية من وجهة نظر الأكاديميين هي على الترتيب: استراتيجية السيطرة؁ استراتيجية حل المشكلات؁ استراتيجية الحل الوسط؁ استراتيجية توسيع نطاق التفاوض؁ وأخيراً استراتيجية التنازل. أما من وجهة نظر الممارسين؁ فهي على الترتيب: استراتيجية السيطرة؁ استراتيجية الحل الوسط؁ استراتيجية توسيع نطاق التفاوض؁ استراتيجية حل المشكلات؁ وأخيراً استراتيجية التنازل.

وأجرى (Aljunaid, 2011) دراسة هدفت إلى تحديد مهارات التفاوض المناسبة لدى طلاب الصف الأول الثانوي في الجمهورية العربية السورية؁ وتعرف مدى توافر هذه المهارات لدى طلاب الصف الأول الثانوي؁ وتحديد استراتيجيات التعلم النشط المناسبة في تعليم القراءة لتنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الصف الأول الثانوي؁ وتحديد أسس الاستراتيجية المقترحة في تعليم القراءة القائمة على التعلم النشط لتنمية مهارات التفاوض لدى طلاب الصف الأول الثانوي في الجمهورية العربية السورية.

وأجرى (Alnabih, 2011) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميهـم؁ وكذلك معرفة أثر متغيرات: (الجنس؁ والمؤهل العلمي؁ وسنوات الخدمة؁ والمنطقة التعليمية) على متوسطات تقديرات المعلمين على هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدم استبانيتين: الأولى لقياس درجة فاعلية اتخاذ



القرار، والأخرى لقياس درجة توافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية حصلت على وزن نسبي قدره (77.90%)، بدرجة (كبيرة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأقل، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة "الأقل من خمس سنوات"، ولمتغير المنطقة التعليمية لصالح شرق غزة وغرب غزة، أو الوسطى. وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي، وأبعاد النمط التفاعلي ما عدا بُعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) حيث توجد علاقة ارتباطية سلبية بينها وبين درجة فاعلية اتخاذ القرار.

وهدفت دراسة (Olorunsola & Olayemi, 2011) التعرف إلى مدى مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية في ولاية إيكيتي في نيجيريا، إضافة إلى معرفة إذا كانت خصائص المعلم ترابط بمدى مشاركته في عملية صنع القرار، اتبع الباحثان المنهج الوصفي. أظهرت الدراسة أن هناك تفاوت في تفاعل المعلمين والمعلمات في صنع القرار، وأن المعلمين هم أكثر انخراطاً في عملية صنع القرار. وإن المعلمين كبار السن هم أكثر مشاركة في اتخاذ القرار داخل المدارس، وأن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى المعلم لم تكن العقبات التي تحول دون مشاركتهم في عمليات صنع القرار.

وهدفت دراسة (Alraddadi, 2012) التعرف إلى مستوى التمكين الإداري ومستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، وتوضيح العلاقة بين التمكين الإداري للمشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والقدرة على اتخاذ القرارات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، وأبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على اتخاذ القرارات ومستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على اتخاذ القرارات ومستوى التمكين الإداري لدى المشرفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بين القدرة على اتخاذ القرارات وهي علاقة وجبه طرديه.

وأجرى (Al-hawamdeh & Al-obaidi, 2012) دراسة هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء وتطوير استبانة تكونت من جزئين وتشمل (53) فقرة لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال و(20) فقرة لقياس فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والإبداع والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

وهدفت دراسة (Albaladi, 2012) التعرف إلى المستويات الإدارية المطلوب فيها اتخاذ قرارات متعلقة ببعض المهام التربوية (وهي المناهج الدراسية، وطرق وأساليب التدريس، وشئون الموظفين، وشئون الطلاب، والمرافق المدرسية للشئون المالية) للتعرف على وجهة نظر مديري المرحلة الثانوية حول واقع الإدارة المدرسية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز النتائج: أن وزارة التربية والتعليم هي المستوى الإداري المرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وأن إدارة التربية والتعليم وإدارة المدرسة هي المستوى الإداري المرغوب فيه لاتخاذ القرارات، وأن إدارة التربية والتعليم وإدارة المدرسة هي المستوى الإداري المرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الموظفين.

وأجرى (Almagableh, Khader & Altarawneh, 2012) دراسة هدفت إلى معرفة واقع ممارسة المشرفين التربويين في محافظة عمان لصنع القرار التربوي فيما يخص أداء مهامهم الفنية والإدارية. تكونت عينة الدراسة من (150) مشرفاً ومشرفة. وظهرت النتائج ما يلي: كانت درجة ممارسة المشرفين التربويين لصنع القرار في المجموع الكلي بشكل عام منخفضة. وهناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات واقع ممارسة المشرفين التربويين لصنع القرار التربوي لمتغير سنوات الخبرة، وليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات واقع ممارسة المشرفين التربويين لصنع القرار التربوي لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة (Aldehani, 2013) إلى تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم في دولة الكويت لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين. طبق المنهج الوصفي الارتباطي. وأشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى تطبيق مهارات إدارة المعرفة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وأن مستوى أساليب اتخاذ القرار يقع في المدى المتوسط، وجاءت العلاقة بين مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار ايجابية وقوية ودالة على الاثر المتبادل والفعال.

وأجرى (ALeneza & Alazmi, 2014) دراسة هدفت إلى توضيح أهمية اتخاذ القرارات داخل وزارة التربية وكيفية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار باستخدام إدارة الجودة الشاملة داخل وزارة التربية بدولة الكويت. تم اتباع المنهج الوصفي بالطريقة المسحية، وكان من اهم النتائج تعمل الإدارة التنفيذية بوزارة التربية على توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والوقت والشكل المناسب.

وتناولت دراسة (Barkat, 2015) 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 الوقت يؤدي إلى نتائج ايجابية في المفاوضات والانسحاب يدفع الخصم المفاوض إلى التجاوب في المفاوضات والمشاركة بفاعلية، مما يدفع بعملية التفاوض إلى تحقيق الأهداف المنشودة من التفاوض.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة ندرة الدراسات العربية التي تناول موضوع استراتيجيات التفاوض. وعلى الرغم من اختلاف أهداف هذه الدراسات وعيبتها وأدواتها مع البحث الحالي، إلا أنه يتضح من قراءة الدراسات السابقة ما يلي: لم يعثر الباحثان في نطاق ما حصل عليه من أبحاث ودراسات على دراسة شبيهة بالبحث الحالي، حيث يلاحظ أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار.

وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في التعرف إلى استراتيجيات التفاوض، وعمليات اتخاذ القرار، فضلاً عن استفادته في إعداد واختيار المقاييس والاستبيانات 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، والاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات للاستفادة 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 ربطت بين متغيرين التفاوض واتخاذ القرارات.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعد 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.

وتعد عملية اتخاذ القرار إحدى العمليات الهامة التي يقوم بها الإنسان في كل وقت من الأوقات ولكنها عملية لا تقتصر على المؤسسات والمنظمات السياسية، والتعليمية، والصناعية فقط فهي جزء من الحياة اليومية للفرد، لكنها ليست عملية بسيطة بل معقدة وتختلف من فرد لآخر (Yousef, 2002, 66). وإن عملية اتخاذ القرارات تُعد وظيفة أساسية تمارسها الإدارة بل جوهرها، وقد أشار (Swailem, 2012, 64) إلى أن عملية اتخاذ القرارات أحد مكونات السلوك القيادي.

وفي المملكة العربية السعودية، يوجد اهتمام كبير -على المستوى الرسمي- بمسألة المشاركة في العملية التعليمية، وإتباع الطرق العلمية الصحيحة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بها، وتعميق إطار المشاركة بخلق مناخ تعليمي متقدم داخل المؤسسة التعليمية، وإتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة من كل القوى المستنيرة في المجتمع للإسهام في صناعة واتخاذ القرارات التربوي (Alhakami, 2005, 11). وتحرص التوجيهات الرسمية في المملكة العربية

السعودية على إتباع المنهجية العلمية المناسبة لرفع كفاءة الأداء لعملية اتخاذ القرارات التربوية في ضوء استراتيجيات التفاوض، وذلك بمشاركة قطاعات عديدة من هيئات ومؤسسات مختلفة، ومن هنا فإن الواقع الفعلي يشير إلى أوجه قصور عديدة في هذه المسألة الحيوية المتعلقة باتخاذ القرار التربوي في ضوء استراتيجيات التفاوض، الأمر الذي أدى إلى ضعف كفاءة القرار، مما يضطر إلى نقضه قبل أو بعد صدوره بفترة قصيرة (ALahmad, 2006,178).

كما ذكر (Alhamad, et al, 2008) أن الأسلوب القيادي يُشكل العامل الرئيسي الذي يلعب دوراً كبيراً في نجاح أو فشل المؤسسات بوجه عام، والمؤسسات التربوية بوجه خاص فهو العمود الفقري لها.

وقد أشار (Bandura & Wood, 2013, 806) إلى أن اتخاذ القرارات المعقدة يتأثر بنوع الاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد صانع القرار. وكما أشار تبراون (Brown, 2010, 205) إلى أن الاستراتيجيات المتبعة في اتخاذ القرارات تعد ظاهرة مقلقة نوعاً ما، فقد يلجأ بعض الأفراد لاتخاذ قرارات عندما تكون البدائل مجهولة النتائج أي في حالة عدم التأكد.

وتشهد المنظمات التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعدد أهدافها ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً بحيث لم تعد المنظمات التعليمية الآن تسعى إلى تحقيق هدف واحد فقط كما كان من قبل، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة والمتشابهة، مما زاد من المشكلات التي تواجه قيادات هذه المنظمات وما استتبعه من اتخاذ الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشكلات (Alkalalkeh, 2009,258).

وقد أشار (Yousef, 2002, 69) إلى أن القرار التربوي يحتل من الإدارة التربوية موقع اللب من الجسد، فهو جوهرها ومحور مركزها، وحوله يدور النظام التربوي بكامل أجزائه ومختلف مكوناته. وأصبح القرار عملية صعبة ومعقدة خصوصاً في المواقف والمشكلات المصيرية، لذلك قد يصاحبها قدر من المخاطرة يستدعي استخدام بعض الاستراتيجيات الحديثة (Davis, 2009, 171).

وعليه فلا بد من توافر الجهود البحثية وتقديم الدراسات العلمية والميدانية التي تسهم في نمو عمل المدير في المدارس (المطورة) واستمرارها بحيث تكون هذه الدراسات دليلاً علمياً وعملياً يهتدي به مديري هذه المدارس ومتخذو القرارات لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: **ما العلاقة بين استراتيجيات التفاوض واتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين؟** ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات التفاوض من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين؟

2. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لعمليات اتخاذ القرار من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين؟
3. هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات التفاوض ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لعمليات اتخاذ القرار؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الوكلاء والمعلمين في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات التفاوض تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الوكلاء والمعلمين في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لعمليات اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

1. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات التفاوض من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين.
2. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لعمليات اتخاذ القرار من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين.
3. دلالة الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات التفاوض لدرجات ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لعمليات اتخاذ القرار.
4. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الوكلاء والمعلمين في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات التفاوض تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة).
5. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الوكلاء والمعلمين في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لعمليات اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- تعد الدراسة الحالية من الدراسات القلائل التي تناولت استراتيجيات التفاوض بالمؤسسات التعليمية سواء بالوطن العربي أو بالمملكة العربية السعودية.

- توظيف استراتيجيات التفاوض في مساعدة مديري المدارس في القيام بواجباتهم من الوجهة المثالية أثناء اتخاذ القرارات.
- توضيح بعض مزايا، وفوائد استراتيجيات التفاوض في مجال إدارة المدارس أثناء اتخاذ القرارات.
- تساعد نتائج هذه الدراسة في مواكبة التطورات الحديثة والتغيرات المتسارعة لمواجهة المستقبل وخاصة في الإدارة المدرسية.
- يستفيد من هذه الدراسة الجهات المسؤولة عن تدريب القيادات الإدارية في التعليم حيث يمكن للقائمين على تخطيط، وتنفيذ برامج التدريب في تطوير البرامج، وإلقاء مزيد من الضوء على استراتيجيات التفاوض وكيفية استخدامها في المدارس بصفة خاصة.
- تزويد أصحاب القرار في إدارة التعليم بصورة واضحة عن ممارسة استراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار.
- إبراز العلاقة بين استراتيجيات التفاوض واتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.
- إطلاع المسؤولين في وزارة التعليم من مخططين وصناع قرار لتبني سياسة تربوية واضحة تجاه استراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار.
- تقديم توصيات للمهتمين والباحثين في هذا المجال وتمكينهم من التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لاستراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار.
- يساعد هذا البحث في فتح الباب أمام مزيد من البحوث والدراسات في مجال الإدارات المختلفة.
- إثراء المكتبات بالمراجع التي تخدم الفرد والمجتمع.

#### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها

**استراتيجيات التفاوض:** الاستراتيجية هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل (Alharbi, 2009,5)، وتعرف بأنها التي تجيب على السؤال: ما العمل؟ وتحدد رسم التوجهات والقيام بالأعمال الكبرى ووضع الهدف المرغوب تحقيقه، وتتمحور

الاستراتيجية حول الأهداف المراد تحقيقها، والسبل التي يجب إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف (Sakeek, 2008,33).

وتعرف إجرائياً بأنها: عملية منظمة لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين معينة، ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط. وإن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الاستراتيجية المختارة وتتمثل في استجابة أفراد الدراسة على الأداة والمكونة من (الإحكام والسيطرة، والكاسب والخاسر، وحل المشكلات).

**اتخاذ القرارات:** تعرف بأنها: "نشاط إنساني مركب يبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة" (Swailem, 2012, 7)، ويعرفها (Allozy, 2011, 31) أنها: "عملية اتخاذ القرار هي استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية".

ويمكن تعريف اتخاذ القرارات إجرائياً بأنها عملية مستمرة ويومية تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، تتضمن على تحديد المشكلة، ووضع البدائل (الحلول)، وتقييم البدائل واختيار أفضلها، والإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه.

#### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** تقتصر هذه الدراسة استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف
- **الحد البشري:** وكلاء ومعلمي المدارس الثانوية بالتعليم العام.
- **الحد المكاني:** مدينة الطائف.
- **الحد الزمني:** تطبق إجراءات هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 1437/1436 هـ. 2016/2015 م.

#### منهج الدراسة

استخدم الباحث ان المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة درجة ممارسة استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء ومعلمي مدارس التعليم العام بمدينة الطائف المدارس الثانوية في مدينة الطائف والبالغ عددهم (1329) وكيل ومعلم التابعين للإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الطائف (بنين) للعام الدراسي 2014/2015، حسباً لإحصائية الموجودة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف.

تكونت عينة الدراسة من (336) وكيل ومعلم تم اختيارهم الطريقة العشوائية وبنسبة 25.28% من المجتمع الكلي للوكلاء والمعلمين.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	وكيل	57	16.96
	معلم	279	83.04
التخصص	علوم نظرية (إنسانية وأدبية)	175	52.08
	علوم طبيعية (علمية)	161	47.92
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	195	58.04
	10 سنوات فأكثر	141	41.96
المجموع		336	100.0 %

## أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانة درجة ممارسة استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، إذ تم مسح الأدب التربوي السابق المتعلق باستراتيجيات التفاوض واتخاذ القرار والإفادة منه في بناء أداة القياس، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين التربويين.

تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (48) فقرة ملحق (1) موزعة على محورين؛ المحور الأول: استراتيجيات التفاوض موزعة على ثلاثة مجالات هي (الإحكام والسيطرة، والكاسب والخاسر، وحل المشكلات)، والمحور الثاني اتخاذ القرار موزعة على أربعة مجالات هي (تحديد المشكلة، ووضع البدائل (الحلول)، وتقييم البدائل واختيار أفضلها، والإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه)، وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات، حيث أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (45) فقرة ملحق (2) موزعة على محورين كالتالي:

المحور الأول: استراتيجيات التفاوض موزعة على ثلاثة مجالات هي

أ. الإحكام والسيطرة: ويضمن (7) فقرات: 1-7



- ب. الكاسب والخاسر: ويضمن (7) فقرات: 8-14
- ج. حل المشكلات: ويضمن (6) فقرات: 15-20
- المحور الثاني: اتخاذ القرار: موزعة على أربعة مجالات هي**
- أ. تحديد المشكلة: ويضمن (5) فقرات: 1-5.
- ب. وضع البدائل (الحلول): ويضمن (5) فقرات: 6-10.
- ج. تقييم البدائل واختيار أفضلها: ويضمن (7) فقرات: 11-17.
- د. الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه: ويضمن (8) فقرات: 18-25.
- تم تصميم فقرات الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وأعطيت فقراتها الأوزان التالية: دائماً (5)، غالباً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، أبداً (1).

#### صدق أداة الدراسة

##### الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتأكد من صدق المحكمين قام الباحثان بعرض الأداة في صورتها الأولية على (15) محكماً ومحكمة، من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص العاملين في كليات التربية في الجامعات السعودية ملحق (3). وعاد من هذه الاستبانة بعد التحكيم (11) استبانة محكمة فقط، وبعد استعادة الاستبانات من السادة المحكمين ودراسة ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وإجراء التعديلات اللازمة التي أوصى بها المحكمون، تم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين، إذ تم الإبقاء على أصل الفقرات التي نالت نسبة اتفاق (80% فأكثر) بين المحكمين بأنها تنتمي للبعد المفاصل. بينما تم تعديل الصياغة اللغوية لمعظم الفقرات ونقل بعض الفقرات من بُعد لآخر، بحيث أصبح مجموع فقرات الاستبانة (45) فقط تم حذف (3) فقرات.

##### صدق المحتوى (الاتساق الداخلي)

تم تطبيق الاستبانة بصورتها الأولية على عينة استطلاعية قوامها (35) فرداً، وبعد تصحيحها تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال، وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

**جدول (2):** قيم معاملات ارتباط لدرجة كل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لهذا البعد المنتمية إليه.

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
1	**0.483	10	**0.584	19	**0.659	28	**0.503	37	**0.680
2	**0.561	11	**0.487	20	**0.602	29	**0.737	38	**0.486
3	**0.643	12	**0.491	21	**0.554	30	**0.597	39	**0.539
4	**0.611	13	**0.436	22	**0.677	31	**0.794	40	**0.393
5	**0.763	14	**0.482	23	**0.690	32	**0.597	41	**0.470
6	**0.693	15	**0.703	24	**0.708	33	**0.580	42	**0.531
7	**0.657	16	**0.755	25	**0.590	34	**0.438	43	**0.470
8	**0.413	17	**0.534	26	**0.739	35	**0.763	44	**0.714
9	**0.460	18	**0.497	27	**0.601	36	**0.579	45	**0.597

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات كل مجال من المجالات المكونة للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على تميز كل المجالات بالاتساق الداخلي.

وكذلك يمكن التعرف على الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معاملات الارتباط لدرجة كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة بعد حذف درجة المجال من الدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح للجدول التالي:

**جدول (3):** قيم معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بكل من الدرجة الكلية للاستبانة ودرجة المجال الرئيسي التابع له.

م	البعد	قيمة معاملات الارتباط لدرجة كل مجال بالدرجة الكلية للمقياس	قيمة معاملات الارتباط لدرجة كل مجال بدرجة البعد الرئيسي التابع له
1	الإحكام والسيطرة	**0.860	**0.875
2	الكاسب والخاسر	**0.794	**0.840
3	حل المشكلات	**0.813	**0.870
4	تحديد المشكلة	**0.756	**0.811
5	وضع البدائل (الحلول)	**0.735	**0.798
6	تقييم البدائل واختيار أفضلها	**0.753	**0.785
7	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه	**0.726	**0.745

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة موضع الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يؤكد على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، وصالح للتطبيق.

#### ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من ثبات الأداة، قام الباحثان بحساب معاملات الثبات لهذه الاستبانة بتطبيقها على عينة مكونة من (35) من غير عينة الدراسة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test, retest) وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، بهدف استخراج معامل الارتباط بين آراء وكلاء ومعلمين مدارس الثانوية في التعليم العام في التطبيق الأول وأدائهم في التطبيق الثاني، تم حساب معامل ارتباط بيرسون فبلغ (0.86) للاستبانة لجميع مجالاتها، كما تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ – ألفا فبلغت قيمة الثبات محسوباً على أساس الدرجة الكلية فكانت (0.91). وتعد هذه القيم كافية ومقبولة للتحقق من ثبات الأداة.

**جدول (4):** قيم معاملات الثبات للمجالات الدراسية التي تتعلق بآراء الوكلاء ومعلمي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات التفاوض واتخاذ القرار بطريقة بيرسون ومعامل كرونباخ – ألفا.

مجالات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات بطريقة بيرسون	قيمة معامل الثبات بطريقة معامل كرونباخ – ألفا
الإحكام والسيطرة	7	0.87	0.89
الكاسب والخاسر	7	0.85	0.90
حل المشكلات	6	0.85	0.86
تحديد المشكلة	5	0.84	0.91
وضع البدائل (الحلول):	5	0.91	0.92
تقييم البدائل واختيار أفضلها	7	0.89	0.91
الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه	8	0.83	0.86
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>45</b>	<b>0.86</b>	<b>0.91</b>

#### متغيرات الدراسة

##### المتغيرات الوسيطة

- مسمى الوظيفة: وتشمل (وكيل، معلم).
- التخصص: وتشمل (علوم نظرية (إنسانية وأدبية)، علوم طبيعية (علمية)).
- عدد سنوات الخبرة: وتشمل (من سنة إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

**المتغير المستقل:** استراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

**المتغير التابع:** اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

### إجراءات الدراسة

تم توزيع الاستبيانات في المدارس على وكلاء ومعلمي مدارس التعليم العام بمدينة الطائف؁ وتم توزيع (375) استبانة؁ حيث تم التوضيح والشرح لأفراد عينة الدراسة عن طريق مديري المدارس بضرورة الاهتمام بالاستبانة من حيث الاطلاع على مفرداتها ومن ثم الإجابة عليها بكل موضوعية واستكمال جميع الحقول.

وتم جمع الاستبيانات الموزعة وبمساعدة مديري المدارس والوكلاء والمعلمين؁ واستمرت فترة توزيع الاستبيانات واسترجاعها ثلاثة أسابيع؁ فكانت الاستبيانات الراجعة (354) استبانة وتم استبعاد (18) استبانة كونها ناقصة؁ وعدم اكتمال البيانات. وقد تم فحصها وتدقيق مدى صلاحيتها للتحليل؁ استبعاد التفرغ الاستجابات الواردة في الأداة من العينة المفحوصة بعد استبعاد الاستبانات الناقصة.

### مقياس الحكم على نتائج الدراسة

تم الحكم على درجة الممارسة في ضوء المتوسط الحسابي لكل عبارة وفقاً للدرجات المعطاة لفئات الإجابة والتي رتبت من 1-5 تنازلياً؁ وتم تحديد طول الفئة كالتالي: طول الفئة = المدى مقسوماً على الفئات. وحدد المدى بالمعادلة: المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة. وبالتالي: المدى = 5 - 1 = 4؁ ويصبح طول الفئة = 4 ÷ 5 = 0.80؁ والجدول التالي يوضح درجة الممارسة وفئات الدرجات المقابلة كما هو في الجدول.

**جدول (5):** يوضح درجات وحدود فئات مقياس نتائج الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	مقياس الحكم على النتائج	فئة المتوسط	
		من	إلى
5	دائماً	4.20	5
4	غالباً	3.40	أقل من 4.20
3	أحياناً	2.60	أقل من 3.40
2	نادراً	1.80	أقل من 2.60
1	أبداً	أقل من 1.80	

## نتائج الدراسة ومناقشتها

## أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة والذي نصه: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات التفاوض من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة ككل تجاه مجالات استراتيجيات التفاوض مرتبة تنازلياً من أكبر قيمة للمتوسط الحسابي إلى أقل قيمة. كما تتبين النتائج بجدول (6).

**جدول (6):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات استراتيجيات التفاوض مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	حل المشكلات	2.90	0.87	1	أحياناً
2	الكاسب والخاسر	2.82	0.98	2	أحياناً
3	الإحكام والسيطرة	2.35	0.89	3	نادراً
	الدرجة الكلية لممارسة استراتيجيات التفاوض	2.68	0.85		أحياناً

يتضح من جدول أن استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة استراتيجيات التفاوض لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (أحياناً) بمتوسط حسابي مقداره (2.68)، وانحراف معياري مقداره (0.85)، وقد جاءت المجالات الفرعية على الترتيب الآتي: فجاء مجال حل المشكلات في المرتبة الأولى بدرجة (أحياناً) وبتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.87)، بينما جاء مجال الكاسب والخاسر في المرتبة الثانية بدرجة (أحياناً) وبتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.98)، أما مجال الإحكام والسيطرة فقد جاء بالمرتبة الثالثة بدرجة (نادراً) وبتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.89). ويعزى السبب إلى: حداثة الموضوع، وإلى النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس، والمركزية في اتخاذ القرارات، والروتين في العمل. وعدم معرفته بخطوات حل المشكلات، وعدم اختيار الوقت المناسب المخصص لعملية التفاوض بين الأطراف المتصارعة. ولم يحصل الباحثان على دراسة تناولت هذا الموضوع.

## ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة والذي نصه: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لعمليات اتخاذ القرار من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة ككل تجاه مجالات اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً من أكبر قيمة للمتوسط الحسابي إلى أقل قيمة، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون للدرجة الكلية لممارسة اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. كما تتبين النتائج بجدول (7).

**جدول (7):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تحديد المشكلة	2.89	0.88	1	أحياناً
2	وضع البدائل (الحلول)	2.82	1.02	2	أحياناً
3	تقييم البدائل واختيار أفضلها	2.79	0.95	3	أحياناً
4	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه	2.55	0.96	4	نادراً
	الدرجة الكلية لممارسة اتخاذ القرار	2.74	0.98		أحياناً

يتضح من جدول أن استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة عمليات اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (أحياناً) بمتوسط حسابي مقداره (2.74)، وانحراف معياري مقداره (0.98)، وقد جاءت المجالات الفرعية على الترتيب الآتي: فجاء مجال تحديد المشكلة في المرتبة الأولى بدرجة (أحياناً) وبتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.88)، بينما جاء مجال وضع البدائل (الحلول) في المرتبة الثانية بدرجة (أحياناً) وبتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.02)، أما مجال تقييم البدائل واختيار فقد جاء بالمرتبة الثالثة بدرجة (أحياناً) وبتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.95)، تبعه بعد ذلك مجال الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه في المرتبة الرابعة بدرجة (نادراً) وبتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.96). ويعزى السبب إلى المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم دراية مديري المدارس إلى هذه العمليات، وخوفهم من التجديد، وعدم تفويضهم للصلاحيات. وضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وعدم استفادة مدير المدرسة من أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Alnabih, 2011)، ودراسة (Alsaga, 2009) ودراسة (Aldehani, 2013)، وتختلف مع دراسة (Al-hawamdeh & Al-obaidi, 2012)، لاختلاف عينة الدراسة والبيئة التعليمية.

#### ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة والذي نصه "هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات التفاوض ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لعمليات اتخاذ القرار؟

1686 "استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى ....."

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين درجات استراتيجيات التفاوض المختلفة ودرجات أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، وجاءت النتائج وفقاً للجدول التالي:

جدول (8): قيم معاملات الارتباط بين درجات إستراتيجيات التفاوض وفاعلية اتخاذ القرار.

اتخاذ القرار					إستراتيجيات التفاوض
الدرجة الكلية لاتخاذ القرار	الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه	تقييم البدائل	وضع البدائل (الحلول)	تحديد المشكلة	
0.571**	0.949**	0.282**	0.230**	0.203**	الإحكام والسيطرة
0.653**	0.715**	0.328**	0.407**	0.506**	الكاسب والخاسر
0.799**	0.328**	0.550**	0.815**	0.755**	حل المشكلات
0.829**	0.769**	0.479**	0.615**	0.628**	الدرجة الكلية إستراتيجيات التفاوض

يتضح من جدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين جميع إستراتيجيات التفاوض المختلفة وجميع أبعاد اتخاذ القرار والدرجة الكلية دالة عند مستوى 0.01، مما يعني وجود ارتباط موجب بين إستراتيجيات التفاوض وفاعلية اتخاذ القرار. وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسة إستراتيجيات التفاوض تزيد من فرصة اتخاذ القرار بطريقة صحيحة، كما أن القدرة على اتخاذ القرار بطريقة صحيحة يعزز من ممارسة استراتيجيات التفاوض، فالعلاقة بينهما متبادلة، وطردية. ويعزى السبب هذه العلاقة إلى ما تتمتع به استراتيجيات التفاوض من خصائص تتفق مع متطلبات عمليات اتخاذ القرار، فالإحكام والسيطرة والكاسب والخاسر وحل المشكلات كل ذلك من شأنه أن يجعل عملية اتخاذ القرار عملية ناجحة.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشته

للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة والذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الوكلاء والمعلمين في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات التفاوض تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة)؟

تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين وسطين مستقلين Independent sample T test للكشف عن دلالة الفروق في تقدير درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية في التعليم العام لاستراتيجيات التفاوض بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين تُعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة)؟

## 1. المسمى الوظيفي

**جدول (9):** نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات استراتيجيات التفاوض حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجالات	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإحكام والسيطرة	وكيل	2.25	0.549	334	-2.826	*0.005
	معلم	2.42	0.565			
الكاسب والخاسر	وكيل	2.89	0.902	334	1.168	0.244
	معلم	2.78	0.845			
حل المشكلات	وكيل	2.85	0.946	334	-.891	0.374
	معلم	2.94	0.927			
استراتيجيات التفاوض ككل	وكيل	2.65	0.681	334	-.690	0.490
	معلم	2.70	0.621			

\*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يُظهر الجدول (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الاستراتيجيات التفاوض وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (وكيل / معلم) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، باستثناء مجال الإحكام والسيطرة ولصالح فئة معلم. ويعزى السبب إلى أن البيئة التعليمية واحدة، وأنهم وليدي مجتمع واحد، ويعزى السبب إلى نمط الإدارة المركزي، وأنهم لا يرغبون في التجديد والابتكار، ولم يحصل الباحثان على دراسة تناولت المسمى الوظيفي.

## 2. التخصص

**جدول (10):** نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات استراتيجيات التفاوض حسب متغير التخصص.

المجالات	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإحكام والسيطرة	علمي	2.25	0.543	334	-2.621	*0.009
	إنساني	2.41	0.569			
الكاسب والخاسر	علمي	2.86	0.894	334	.509	0.611
	إنساني	2.81	0.856			
حل المشكلات	علمي	2.76	0.920	334	-1.412	0.159
	إنساني	2.99	0.941			
استراتيجيات التفاوض ككل	علمي	2.63	0.680	334	-1.166	0.245
	إنساني	2.71	0.624			

\*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).



يُظهر الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الاستراتيجيات التفاوض وفقاً لمتغير التخصص (علمي / إنساني) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، باستثناء مجال الأحكام والسيطرة ولصالح فئة التخصصات الإنسانية، ويعزى السبب إلى أن الكليات الإنسانية تمارس العلاقات الإنسانية، وأن الكليات الإنسانية تركز على الجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي. لم يحصل الباحثان على دراسة تناولت التخصص.

### 3. سنوات الخبرة

**جدول (11): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات استراتيجيات التفاوض حسب متغير سنوات الخبرة.**

المجالات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإحكام والسيطرة	أقل من 10 سنوات	2.25	0.544	334	-2.933	*0.004
	10 سنوات فأكثر	2.43	0.569			
الكاسب والخاسر	أقل من 10 سنوات	2.88	0.894	334	1.109	0.268
	10 سنوات فأكثر	2.78	0.849			
حل المشكلات	أقل من 10 سنوات	2.85	0.946	334	-0.921	0.358
	10 سنوات فأكثر	2.94	0.925			
استراتيجيات التفاوض ككل	أقل من 10 سنوات	2.65	0.680	334	-0.763	0.446
	10 سنوات فأكثر	2.71	0.618			

\*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يُظهر الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة استراتيجيات التفاوض وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات / 10 سنوات فأكثر) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، باستثناء مجال الأحكام والسيطرة ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر. ويعزى السبب إلى أن ذو 10 سنوات فأكثر قد وصلوا حد التشبع من ممارسة استراتيجيات

التفاوض، أو أنهم مستلمون مناصب إدارية بالمدرسة. لم يحصل الباحثان على دراسة تناولت عدد سنوات الخبرة.

#### خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشته

للإجابة عن السؤال الخامس للدراسة والذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الوكلاء والمعلمين في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لعمليات اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة)؟

تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين وسطين مستقلين Independent sample T test للكشف عن دلالة الفروق في تقدير درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية في التعليم العام لعمليات اتخاذ القرار بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين تُعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة)؟

#### 1. المسمى الوظيفي

**جدول (12):** نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات عمليات اتخاذ القرار حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجالات	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	وكيل	2.85	1.054	334	-0.756	0.450
	معلم	2.93	0.997			
وضع البدائل (الحلول)	وكيل	2.63	1.039	334	-2.270	*0.025
	معلم	2.89	0.951			
تقييم البدائل واختيار أفضلها	وكيل	2.74	0.834	334	-0.898	0.370
	معلم	2.83	0.887			
الاعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه	وكيل	2.52	0.739	334	-0.554	0.580
	معلم	2.57	0.713			
عمليات اتخاذ القرار ككل	وكيل	2.69	0.664	334	-1.145	0.253
	معلم	2.77	0.651			

\*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يُظهر الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عمليات اتخاذ القرار وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (وكيل/ معلم) على المجالات الفرعية والمجالات ككل،

1690 "استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى ....."

باستثناء مجال وضع البدائل (الحلول) ولصالح فئة معلم. ويعزى السبب إلى أن فئة المعلم حريصون على تنفيذ القوانين واللوائح لكي يثبتون جدارتهم ويحصلون على رضا مديرهم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Alsaga, 2009).

## 2. التخصص

**جدول (13): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات عمليات اتخاذ القرار حسب متغير التخصص.**

المجالات	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	علمي	2.80	1.029	334	-1.302	.194
	إنساني	2.95	1.014			
وضع البدائل (الحلول)	علمي	2.65	.986	334	-2.417	*.016
	إنساني	2.92	.981			
تقييم البدائل واختيار أفضلها	علمي	2.79	.839	334	-.048	.962
	إنساني	2.80	.883			
الاعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه	علمي	2.55	.720	334	.052	.958
	إنساني	2.55	.727			
عمليات اتخاذ القرار ككل	علمي	2.69	.657	334	-1.128	.260
	إنساني	2.77	.656			

\*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يُظهر الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عمليات اتخاذ القرار وفقاً لمتغير التخصص (علمي/ إنساني) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، باستثناء مجال وضع البدائل (الحلول) ولصالح فئة التخصصات الإنسانية. ويعزى السبب إلى أن الإجراءات واحدة. لم يحصل الباحثان على دراسة تناولت متغير التخصص.

## 3. سنوات الخبرة

**جدول (14):** نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات عمليات اتخاذ القرار حسب متغير سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	أقل من 10 سنوات	2.84	1.048	334	-0.852	.395
	10 سنوات فأكثر	2.94	.999			
وضع البدائل (الحلول)	أقل من 10 سنوات	2.62	1.027	334	-2.567	*.018
	10 سنوات فأكثر	2.89	.955			
تقييم البدائل واختيار أفضلها	أقل من 10 سنوات	2.73	.834	334	-1.264	.207
	10 سنوات فأكثر	2.85	.888			
الاعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه	أقل من 10 سنوات	2.52	.730	334	-.644	.520
	10 سنوات فأكثر	2.57	.718			
عمليات اتخاذ القرار ككل	أقل من 10 سنوات	2.68	.668	334	-1.432	.153
	10 سنوات فأكثر	2.79	.645			

\*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يُظهر الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عمليات اتخاذ القرار وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات / 10 سنوات فأكثر) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، باستثناء مجال وضع البدائل (الحلول) ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Alsaga, 2009)، ودراسة (Alraddadi, 2012)، وتختلف مع دراسة (Almagableh, Khader & Altarawneh, 2012)، لاختلاف عينة الدراسة، والبيئة التعليمية.

## التوصيات والمقترحات

بالاعتماد على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

1. العمل على توظيف استراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس وذلك عن طريق: تدريب مديري المدارس على استخدام استراتيجيات التفاوض، وعمل تقييم مستمر لمدى ممارسة استراتيجيات التفاوض داخل المدارس، وتحديد نقاط الضعف التي تواجه عملية الممارسة والعمل على علاجها والتغلب عليها، وتشجيع المتصارعين على الأخذ بفكرة (أننا جميعاً في قارب واحد).
2. العمل على توظيف عمليات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس وذلك عن طريق: تدريب مديري المدارس على تحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين، وتقييم البدائل المطروحة للقرار في ضوء إيجابياتها وسلبياتها. وتوفير نظم المعلومات الإدارية للحصول على المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره. ومناقش البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.
3. إجراء دراسة تبحث العلاقة بين استراتيجيات التفاوض من ناحية إدارة الالتزامات، والرضا الوظيفي.

## References (Arabic &amp; English)

- Abu dallou, Jamal Daood & Salaheyeh, Loay Mohammad. (2005). Assess the level of practice of strategic planning in human resources management, a comparative study between the Jordanian public and private sector organizations, *Arab Journal of Management*, 25 (1) 85 - 133.
- Abu Sheikha, Nader Ahmad. (2013). *Negotiation assets*. 2nd Floor, Majdalawi Library for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- AL ahmad, Nadal. (2006). Challenges faced by educated Saudi Arabia in the twenty first century, *the Journal of the Faculty of Education*, University of the United Arab Emirates, year 2I, (23), 185 - 217.
- Aldehani, Sultan Ghalib. (2013). Evaluating the use of public education schools in the State of Kuwait to the skills of knowledge management and decision-making methods and the relationship

between them from the point of view of managers assistants. *Journal of the Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 31 (148) 65 -117.

- Aleem, Khaled, Ahmed. (2008). *The degree of educational leaders in the General Directorate of Education for Boys sacred to the process of decision-making capital*. Unpublished MA Thesis, College of Education, Umm Al Qura University.
- ALeneza, Adnan Hamad & Alazmi, NayefMdos. (2014). The role of quality management in the development of decision-making at the Ministry of Education in Kuwait. *Journal of educational and psychological studies (Journal of the Faculty of Education in Zagazig)*, (84), the first part .283 - 324.
- Alhakami, Ali Sadeeq. (2005). *Calendar reform to improve the quality of learning: an integrative model proposed*. Regional seminar on the development of education beyond primary Arab countries, Muscat-Oman April 24 - 26.
- Alhamad, Mohammad Moajab, at al. (2008). *Education in the Kingdom of Saudi Arabia, the vision of the present and look to the future*. I 7, adult library, Riyadh.
- Alharbi, Ali Alsayed. (2009). *Strategic management concepts and processes entrance*. House of Culture, Amman.
- Alhawamdeh, Nidal Saleh & Al-obaidi, Amal Mohammed. (2012). The impact of management practice to roam on the effectiveness of the decision-making process. Study applied to the official Jordanian universities. *Journal of the Faculty of Management and Economics*, University of Basra, 6 (11) 62 -100.
- Aljohani, Abdullah. (2010). *Decision-making methods in the face of crisis management and looked principals province of Yanbu*. Unpublished MA Thesis, College of Education, King Abdul Aziz University.
- Aljunaid, Abdullah Mohammad. (2011). *A proposed strategy in reading instruction based on active learning to develop the*

*negotiating skills of the first year of secondary school in the Syrian Arab Republic*. Unpublished MA Thesis, Institute of Educational Studies, University of Cairo.

- Alkalaldehy, Zahir. (2009). *Administrative leadership*. 2nd Floor, Dar Zahran Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Allozy, Moses (2011). *Development Regulatory (the fundamentals and concepts of modern)*. 2nd Floor, Dar Wael for publication, Amman, Jordan.
- Almagableh, Atef Yousef; Khader, Ayman Subhi&Altarawneh, Mohammed. (2012). The reality of the exercise of the supervisors' decision-making in the light of the educational performance of technical and administrative duties in Amman Governorate in Jordan. *Journal of the Federation of Arab Universities and Educational Psychology*, 10 (2) 35- 58.
- Alnabih, Iyad Ahmed. (2011). *The effectiveness of decision-making and its relationship to the prevailing patterns of leadership among secondary schools in Gaza managers*. Unpublished MA Thesis, College of Education, the Islamic University of Gaza.
- Alraddadi, Amina Salim. (2012). *Administrative empowerment to strengthen the decision-making power with the supervisors in Mecca*. Unpublished MA Thesis, College of Education, Umm Al Qura University.
- Alsaga, Mason Salim. (2009). *The impact of work on the decision-making process under pressure*. Unpublished MA Thesis, business management, the Islamic University in Gaza.
- Alsayed, Ahmed. (2008). *School management in the third millennium problems*. Comet Library, Cairo.
- Alsayed, Hassan. (2008). *Cognitive methods and its relationship with decision-making at lower secondary education schools in Sohag managers*. Unpublished MA Thesis, Faculty of Education, University of Sohag.

- AlzahranI, Mohammed Ali. (2006). *Techniques and negotiation skills among managers and secondary school teachers in the school meetings to teach the Holy City*. Unpublished MA Thesis, College of Education, Umm Al Qura University.
- Bandura, A. & Wood, R. (2013). Decision-making mechanisms using electronic trading on the Swedish public universities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 805- 814.
- Barkat, J.s. (2015). *The effect of unilateral conciliatory initiatives on negotiation, ripeness in seemingly intractable conflicts*. <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit>.
- Brayen Venegsh, Gary. (2012). The Engineering of Restructuring: Negotiating a better deal. *NASSP BULLETIN*.(1999A.D.), 78 (565), 21-32.
- Brown, E. (2010). Decision-making with the help of electronic networks have Deans Colleges University of North Carolina In Higher Education. *D. A.I*, 47, (8), 205 A.
- Davis, D. (2009). Dealing mail and decision-making have university presidents. *Psychological Reports. Journal of Psychology and Human Behavior*, 66, 167-175.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert. (2010). *Management behavior in organizations*. Translation: Rifai Mohammad Rifai, 2nd Floor, Dar Mars, Riyadh.
- Mohammed, Suleiman Awad Allah. (2008). Negotiate as input for the management of organizational conflict. *Journal of Psychological Research*, (3) 112 -152.
- Mosterd, I & Rulte, C. (2001). *Effect of time pressure and accountability to constituents on negotiation international of conflict management*.
- Muala, Nagy. (2010). *Negotiating strategy and methods*. 3nd Floor, Dar Zahran for printing and publishing, Cairo, Egypt.



- Olorunsola E. O. & Olayemi Abiodun Oyebaji. (2011) Teacher participation in decision-making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria, *International Journal of Education Administration and Policy Studies* Vol. 3(6), 8-78.
- Saber, Mohamed Ahmed. (2012). *The foundations of the negotiation process, building an effective negotiator*. Anglo-Egyptian, Cairo, Egypt.
- Sadeeq, Afifi & Mostafa, Abu Bakr. (2011). *Negotiated in life and business practical guide. Third Edition*, University House, Egypt
- Sakeek, Samia Ismail. (2008). *Development of secondary school principals' skills in the field of strategic planning in the provinces of Gaza*. Unpublished MA Thesis, Islamic University of Gaza.
- Salmeron, Y. Pérez, p. Braojos, H. Fernández, C, Purificación, V.(2010). *Self-regulated learning, self-efficacy beliefs and performance during the late childhood*. RELIEVE, v. 16, n.
- Scott, Barrett. (2001). Factors and their effect in the principles utilization of a management information systems Texas: D.A.I-A 61/08, 3002.
- Shublag, Wael Sobhi. (2006). *The role of the school development program in the development of planning skills among secondary schools in Gaza Governorates managers*. Unpublished MA Thesis, Islamic University of Gaza.
- Swailem, Mohammed. (2012). *The role of commander in Alhdtah management*. Anglo-Egyptian, Cairo, Egypt.
- Youssef, Ayman Youssef. (2011). *An analytical study of the negotiation process between the auditor and practical strategies and influencing factors - with the application of the Egyptian professional practice environment*. Unpublished MA Thesis, Faculty of Commerce, Alexandria University.

- Youssef, Jalal Yousef. (2002). Relationship of critical thinking and point of control and management expertise capable of decision-making innovative educational schools have different educational stages managers. *Journal of College of Education*, Mansoura University, (48) 45 - 75.
- Zain, m & Mohdkassim, n & Mokhtar, e. (2003). Use of information technology and information systems for organizational agility in Malaysian firms, Singapore. *Management Review*, 25(1), 69-79.

## ملحق (1)

## الاستبانة بصورتها الأولية (تحكيم استبانة)

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل: ..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة).

ولتحقيق هذا الغرض تم بناء استبانة مكونة من محورين هما: المحور الأول استراتيجيات التفاوض ومكونة من 23 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (الإحكام والسيطرة، والكاسب والخاسر، وحل المشكلات) والمحور الثاني اتخاذ القرار ومكونة من 25 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (تحديد المشكلة، ووضع البدائل (الحلول)، وتقييم البدائل واختيار أفضلها، والإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه). وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالتالي: دائماً (5)، غالباً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، أبداً (1).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية هامة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

## البيانات الأولية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

المسمى الوظيفي: ( ) وكيل مدرسة. ( ) معلم

التخصص: ( ) علمي ( ) إنساني.

عدد سنوات الخبرة: ( ) أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر.

## المحور الأول: استراتيجيات التفاوض

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	المجال الأول: استراتيجية الإحكام والسيطرة					
1.	يمتلك القدرة على إحكام السيطرة على جلسات التفاوض.					
2.	لديه القدرة على التنويع واستخدام البدائل أثناء عملية التفاوض لإجبار الأفراد على الخضوع.					
3.	لديه القدرة على الاستجابة الفورية والسريعة والاستعداد الدائم للتفاوض.					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
4.	يحرص على إبقاء الطرف الآخر تابع أثناء عملية التفاوض.					
5.	يتصرف بحزم أثناء التفاوض حيال أي موضوعات تعوق تحقيق الأهداف العامة والخاصة					
6.	يلوح باستخدام العقوبات القانونية حتى تتراجع الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.					
7.	يطبق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح في حالة عدم التوافق.					
<b>المجال الثاني: استراتيجية الكاسب والخاسر</b>						
8.	يحرص على إيجاد توازن بين الأرباح والخسائر للأطراف المتصارعة.					
9.	يقلل من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة.					
10.	يميل أثناء التفاوض للطرف المعتدى عليه دون الآخر.					
11.	يحرص على إقناع الطرف المعتدي بالتنازل والقبول.					
12.	يفرض الحل على الطرف المعتدي ولو بالقوة.					
13.	يحتفظ بالتروي والصمت المؤقت وعدم التسرع في الإجابة عن تساؤلات المتصارعين.					
14.	يحتفظ بالتروي في اتخاذ القرار حول الأطراف المتصارعة.					
<b>المجال الثالث: استراتيجية حل المشكلة</b>						
15.	يحرص على تنازل المتصارعين عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى.					
16.	يحرص على تشجيع المتصارعين على الأخذ بفكرة (أننا جميعاً في قارب واحد).					
17.	يحرص على إقناع المتصارعين على مد مجالات التعاون إلى مجالات جديدة لتحقيق المصالح المشتركة.					
18.	يقوم بتحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين.					

1700 "استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى ....."

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
19.	يهيئ المناخ المناسب للأطراف المتصارعة قبل البدء في عملية التفاوض					
20.	يحرص على اختيار الوقت المناسب المخصص لعملية التفاوض بين الأطراف المتصارعة.					
21.	يعبر عن أفكاره بصورة واضحة ومقتعة.					
22.	لديه حضور بديهية عال في المواقف الطارئة أثناء مناقشة قضية الصراع.					
23.	يستخدم المعلومات التي جمعها حول الصراع أثناء المفاوضة بدقة وبراعة.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....  
.....  
.....

المحور الثاني: اتخاذ القرار

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: تحديد المشكلة						
1.	يحدد أبعاد المشكلة التي تواجه الإدارة .					
2.	يشرك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة.					
3.	يقيم البدائل المطروحة للقرار في ضوء إيجابياتها وسلبياتها					
4.	يصوغ القرار بعبارة دقيقة وواضحة ومختصرة.					
5.	يوفر نظم المعلومات الإدارية للحصول على المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة.					

مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 31(10)، 2017

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: وضع البدائل (الحلول)						
6.	يشرك ممثلين عن أصحاب المشكلة في وضع بدائل (حلول) لها.					
7.	يتأكد من أن البدائل المقترحة تلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار.					
8.	يهيئ الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره.					
9.	يتواصل مع الأطراف المعنية بالمسكلة لتحديد أبعادها.					
10.	يوفر كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها.					
المجال الثالث: تقييم البدائل واختيار أفضلها						
11.	يفضل البديل (الحل) المناسب لضمان جودة سير العمل وفقاً للخطة الموضوعية.					
12.	يضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحلها وإجراءات وفقاً للأولويات.					
13.	يجمع المعلومات المتعلقة بالمسكلة بشكل كمي ونوعي.					
14.	يتبادل الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.					
15.	يقيم البدائل المقترحة في ضوء الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمسكلة.					
16.	يحدد مسئوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار.					
17.	يحلل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها.					
المجال الرابع: الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه						
18.	يناقش البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانات المتاحة.					
19.	يختار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الإمكانات المتاحة.					
20.	يعمل رسمياً كل من له علاقة بتنفيذ القرار.					
21.	يختار الحل الذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل لفترة زمنية معقولة.					

1702 "استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى ....."

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لاستراتيجيات النظرية البنائية الاجتماعية		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
22.	يتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء وإزالة عقبات التنفيذ.					
23.	يراعي توافق البديل المتخذ لحل المشكلة مع الصلاحيات المخولة لها.					
24.	يقيم باستمرار تنفيذ القرارات وفقاً لمعايير معلنة.					
25.	يعدل القرار أو يبحث عن آخر إذا لم يجدي في حل المشكلة ومنع تكرارها في المستقبل.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....  
 .....  
 .....  
 .....

## ملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الكريم:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف" لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التربوية. حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة).

ولتحقيق هذا الغرض تم بناء استبانة مكونة من محورين هما: المحور الأول استراتيجيات التفاوض ومكونة من 20 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (الإحكام والسيطرة، والكاسب والخاسر، وحل المشكلات) والمحور الثاني اتخاذ القرار ومكونة من 25 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (تحديد المشكلة، ووضع البدائل (الحلول)، وتقييم البدائل واختيار أفضلها، والإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه). وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالتالي: دائماً (5)، غالباً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، أبداً (1). لذا فإن الباحث ان يرجوا منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل جدية وموضوعية وصدق، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي ترونها مناسبة لدرجة الموافقة من وجهة نظركم. علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

### الجزء الأول: البيانات الأولية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

- المسمى الوظيفي: ( ) وكيل مدرسة. ( ) معلم
- التخصص: ( ) علوم نظرية (إنسانية وأدبية) ( ) علوم طبيعية (علمية)
- عدد سنوات الخبرة: ( ) أقل من 10 سنوات. ( ) 10 سنوات فأكثر.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المحور الأول: استراتيجيات التفاوض						
1.	يملك القدرة على إحكام السيطرة على جلسات التفاوض.					
2.	يتنوع في استخدام البدائل أثناء عملية التفاوض لإجبار الأفراد على الخضوع.					
3.	لديه القدرة على الاستجابة الفورية والسريعة والاستعداد الدائم للتفاوض.					
4.	يحرص على إبقاء الطرف الآخر تابع أثناء عملية التفاوض.					
5.	يتصرف بحزم أثناء التفاوض حيال أي موضوعات تعوق تحقيق الأهداف العامة والخاصة					
6.	يلوح باستخدام العقوبات القانونية حتى تتراجع الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.					



م	العبارة	درجة الموافقة			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
7.	يطبق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح في حالة عدم التوافق.				
8.	يحرص على إيجاد توازن بين الأرباح والخسائر للأطراف المتصارعة.				
9.	يقلل من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة.				
10.	يميل أثناء التفاوض للطرف المعتدي عليه دون الآخر.				
11.	يحرص على إقناع الطرف المعتدي بالتنازل والقبول.				
12.	يفرض الحل على الطرف المعتدي ولو بالعقاب.				
13.	يحتفظ بالتروي والصمت المؤقت وعدم التسرع في الإجابة عن تساؤلات المتصارعين.				
14.	يحتفظ بالتروي في اتخاذ القرار حول الأطراف المتصارعة.				
15.	يحرص على تنازل المتصارعين عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى.				
16.	يحرص على تشجيع المتصارعين على الأخذ بفكرة (أننا جميعاً في قارب واحد).				
17.	يحرص على إقناع المتصارعين على مد مجالات التعاون إلى مجالات جديدة لتحقيق المصالح المشتركة.				
18.	يقوم بتحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين.				
19.	يهيئ المناخ المناسب للأطراف المتصارعة قبل البدء في عملية التفاوض.				
20.	يحرص على اختيار الوقت المناسب المخصص لعملية التفاوض بين الأطراف المتصارعة.				
<b>المحور الثاني: اتخاذ القرار</b>					
21.	يحدد أبعاد المشكلة التي تواجه الإدارة .				
22.	يشرك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة.				
23.	يقيم البدائل المطروحة للقرار في ضوء إيجابياتها وسلبياتها				
24.	يصوغ القرار بعبارة دقيقة وواضحة ومختصرة.				
25.	يوفر نظم المعلومات الإدارية للحصول على المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة.				
26.	يشرك ممثلين عن أصحاب المشكلة في وضع بدائل (حلول) لها.				
27.	يتأكد من أن البدائل المقترحة تلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار.				

م	العبارة	درجة الموافقة			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
28.	يهيئ الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره.				
29.	يتواصل مع الأطراف المعنية بالمشكلة لتحديد أبعادها.				
30.	يوفر كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها.				
31.	يفضل البديل (الحل) المناسب لضمان جودة سير العمل وفقاً للخطة الموضوعية.				
32.	يضع خطة لتنفيذ القرار تتضمن مراحلها وإجراءات وفقاً للأولويات.				
33.	يجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشكل كمي ونوعي.				
34.	يتبادل الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.				
35.	يقيم البدائل المقترحة في ضوء الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمشكلة.				
36.	يحدد مسؤوليات وأدوار المشاركين في تنفيذ القرار.				
37.	يحلل المعلومات المتوفرة حول المشكلة للتأكد من صحتها.				
38.	يناقش البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.				
39.	يختار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الإمكانيات المتاحة.				
40.	يعمل رسمياً كل من له علاقة بتنفيذ القرار.				
41.	يختار الحل الذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل لفترة زمنية معقولة.				
42.	يتابع خطة تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء وإزالة عقبات التنفيذ.				
43.	يراعي توافق البديل المتخذ لحل المشكلة مع الصلاحيات المخولة لها.				
44.	يقيم باستمرار تنفيذ القرارات وفقاً لمعايير معلنة.				
45.	يعدّل القرار إذا لم يجدي في حل المشكلة ومنع تكرارها في المستقبل.				

1706 "استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى ....."

### ملحق (3)

#### قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	المرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
1.	د. تركي كديميس العتيبي	أستاذ	إدارة تربوية	قسم العلوم التربوية، جامعه الطائف
2.	د. ناصر المخزومي	أستاذ	المناهج	قسم أساليب لغة عربية، جامعة الطائف
3.	د. أحمد عبد الرحمن عثمان	أستاذ	علم نفس تربوي	قسم علم النفس، جامعه الطائف
4.	د. موسى علي الشرفاوي	أستاذ	أصول تربوية	قسم العلوم التربوية، جامعه الطائف
5.	د. عبدالصمد بن قائد الأغبري	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الدمام
6.	د. محمد عبده صالح	أستاذ مشارك	أصول تربوية	قسم العلوم التربوية، جامعه الطائف
7.	د. حابس سعد الزبون	أستاذ مشارك	قياس وتقويم	قسم علم النفس، جامعه الطائف
8.	د. أسعد بن حسن مكاي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط	قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى
9.	د. منصور أحمد حسين	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	قسم العلوم التربوية، جامعه الطائف
10.	د. عماد عبداللطيف	أستاذ مساعد	أصول تربوية	قسم العلوم التربوية، جامعه الطائف
11.	د. زياد بطاينة	أستاذ مساعد	المناهج	قسم أساليب لغة عربية، جامعة الطائف