

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)



كلية التربية
المجلة التربوية

تنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدارس
الثانوية الفنية الصناعية

المحداد

د. عبير أحمد محمد علي
مدرس بقسم الإدارة التربوية
وسياسات التعليم-كلية التربية
جامعة الفيوم

د. سميحة علي محمد مخلوف
أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية
وسياسات التعليم-كلية التربية
جامعة الفيوم

المجلة التربوية - العدد السادس والأربعون - أكتوبر 2016م

المقدمة :

يُعد مدرء المدارس أحد العناصر الأساسية من مدخلات العملية التعليمية، وتتوقف درجة ممارستهم للأدوار المنوطة بهم على نوع ومستوى الإعداد والتدريب الذي يتلقونه، وقد برزت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى استخدام أسلوب التفاوض واستراتيجياته في إدارة المؤسسات التعليمية، إذ أصبح أساساً لفهم سلوك الإنسان وتكوين مفاهيم جديدة للعمل يمارسها العاملون داخل المدارس، وأصبح القائد الذي يمتلك القدرة على التفاوض يمتلك أيضاً القدرة على تحقيق العديد من التغيرات في الأفكار والمفاهيم والاتجاهات الخاصة بإدارة مؤسسته التعليمية .

وطبقاً لرأىCohen فإن تاريخ التفاوض بدأ مع إثنين من أصحاب العقارات كان بينهما خلاف، وكانا يحتاجان لتحديد أيهما على حق من خلال عملية تسمى شن حرب " Waging War " وباستخدام هذا النمط من التفكير كان ينتهى التفاوض وأحد الطرفين فائز والآخر خاسر(1 : Cohen 2002).

لذلك أول ما ظهر الاهتمام بدراسة التفاوض كان في مجال إدارة الأعمال من خلال العديد من الدراسات منها دراسة أيمن يوسفالتي هدفت إلى دراسة وتحليل العملية التفاوضية بين المراجع والعميل والتعرف على الاستراتيجيات التي يستخدمها المراجع في تفاوضه مع عميله واختبار أهم العوامل التي يمكن أن تعزز من قوته التفاوضية، وذلك من وجهة نظر عينة من الأكاديميين والممارسين في مصر، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الاستراتيجيات التفاوضية (السيطرة، حل المشكلات، التنازل،)التي تستخدم في عملية التفاوض ، ولكن بنسب متفاوتة اختلفت في ترتيبها بين الأكاديميين والممارسين (أيمن يوسف 2011) . وكذلك دراسة Gray التي هدفت إلى تحديد استراتيجيات التفاوض والأنماط السلوكية المرتبطة بها والمستخدمة من قبل المدرء الإندونيسيين أثناء مفاوضات الأعمال الدولية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أسباب عديدة وراء فشل عملية التفاوض منها ثقافة المتفاوضين وأساليبهم في الاتصال وطريقة بناء الثقة بينهم (Gray 2012).

وفى مجال التفاوض الدولي ظهرت دراسات عديدة، منها دراسة Gunnarsson و Norberg والتي هدفت إلى التوصل إلى فهم أفضل لمرحلة ما قبل المفاوضات التي تتم في سياق دولي، وتوصلت الدراسة إلى أن التعاون والصراع عوامل أساسية توجد في مرحلة ما قبل التفاوض، وأن العلاقات الشخصية يمكن أن تكون مفيدة لإنجاح عملية التفاوض، وأن جمع المعلومات عملية هامة جدًا في هذه المرحلة، خاصة تلك المعلومات المتعلقة بالطرف الآخر وبيئة عمله (Gunnarsson & Norberg 2000). ودراسة Monheim التي هدفت إلى التوصل إلى تفسير الأسباب الاحتمالية الممكنة لنتائج المفاوضات الدولية، وتوصلت إلى أنه عند إدارة عملية التفاوض الدولي فإن المتفاوضين يحاولون أن يمسكوا بقوة بزمام الأمور للتأثير على المفاوضات المتعددة الأطراف (Monheim 2013). ونظرًا لأهمية اكتساب مهارات إدارة التفاوض فقد أجريت العديد من الدراسات عن كيفية إكساب الأفراد لهذه المهارات أيا كان مجال عملهم، ومن هذه الدراسات دراسة Rahwan التي هدفت إلى محاولة التعرف على كيفية اختيار وكلاء أذكى قادرين على التفاوض بشكل فعال، واستخدمت هذه الدراسة دراستين حالة، أحدهما دربت على استخدام طريقة التفاوض القائمة على المجادلة والحوار Argument based Negotiation (ABN)، والثانية دربت على استخدام طريقة التفاوض القائمة على المصلحة Interest-based Negotiation (IBN)، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الحجج المقبولة تتطلب التفكير حول الكيفية التي تدحض بها الحجج والبراهين بعضها البعض من خلال إطار عمل للتفاوض مبنى على التفاعل بين الحجج المختلفة للمتفاوضين (Rahwan 2004).

ومن الدراسات التي اهتمت باستخدام التكنولوجيا في إكساب الأفراد مهارات التفاوض دراسة Walch التي استخدمت برمجيات إعداد وإدارة التفاوض مثل برمجية المفاوض الخبير (Expert Negotiator) في تدريس مقررات ماجستير إدارة الأعمال في التفاوض لعدد (250) دارس في جامعة نانيانج التكنولوجية بسنغافورة، وتحليل نتائج الدراسة ومقارنة درجات المتفاوضين الذين استخدموا هذا النظام ودرجات الذين لم يستخدموه وجد أن متوسط

الدرجات ارتفع بنسبة 11.3% كما أن الاستفادة المشتركة المحققة عندما استخدم كلا الطرفين هذا النظام قد زادت بنسبة 10.9% عن المتوسط (Walch 2012).

وفى المجال التربوي توجهت العديد من الدراسات إلى دراسة موضوع التفاوض من زوايا مختلفة، وتبين أدبيات التفاوض أن علم النفس كان له دورًا أساسيًا وبارزًا في بحوث التفاوض، مثال ذلك دراسة أبو المجد التي هدفت إلى دراسة أساليب التفاوض من منظور تنظيم ماسلو للحاجات الإنسانية لدى مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام، وتوصلت الدراسة إلى محدودية خبرة عينة الدراسة من مديري ووكلاء مدارس التعليم الثانوي العام فيما يتعلق بأساليب التفاوض، وأن معظمهم لا يستخدمون أساليب التفاوض، وبعضهم يستخدم أساليب التفاوض بصورة خاطئة تعتمد أكثر ما تعتمد على خبراتهم الشخصية (أبو المجد إبراهيم 2002). ومن الدراسات التي تناولت دور التأثير النفسي عملية التفاوض دراسة Malhotra و Bazerman التي هدفت إلى التعرف على أسباب وعواقب التأثير المحدود للبحوث الاجتماعية في مجال التفاوض، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المفاوضين يكونون أكثر التزامًا عندما يسود المفاوضات اتجاه إيجابي أكثر منه اتجاه سلبي (Malhotra&Bazerman 2008)، وكذلك دراسة Blanding التي هدفت إلى دراسة دور المشاعر في التفاوض الفعال، وتوصلت إلى أنه لا يمكن تجريد المشاعر وتخليها جانبًا أثناء التفاوض، كما أنه لا يمكن تخيل مفاوض جيد لا يملك فهمًا واضحًا عن مشاعر وانفعالات الطرف الآخر، فهي بديهية بالنسبة لعملية التفاوض (Blanding 2014).

ويقع على رأس الجهاز الإداري للمدرسة مدير المدرسة 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 للمهام 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 دوره لتوفير

مناخ ملائم داخل المدرسة يشجع على الإبداع، والعمل على تحقيق أهداف المدرسة، الأمر الذي تطلب امتلاكه لمهارات التفاوض 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 (سليم بطرس، وزيد منير 2006: 184)، فإن مدير المدرسة الثانوية الصناعية يعد من العوامل الهامة التي يتوقف عليها نجاح المدرسة الصناعية في تحقيق أهدافها، والتي من أهمها إعداد كوادر بشرية لقطاعات الإنتاج المختلفة قادرة على مواجهة التطورات السريعة في مجال سوق العمل، وفي مجالات التقدم التكنولوجي المختلفة، وقادرة على التعامل مع أساليب الإنتاج اللازمة للتنمية الشاملة (محمد حسن 2006: 27)؛ إذ يقع على عاتق قادة المدرسة الثانوية الفنية الصناعية مهام وأدوار إضافية عما يقع على عاتق قادة المدارس الثانوية العامة؛ لأن المدرسة الثانوية الصناعية تعد الطالب لسوق العمل مباشرة، كما استحدثت بها عدة وحدات ومشاريع تحتاج إلى امتلاك قادتها لمهارات التفاوض، ومن هذه الوحدات والمشاريع: مشروع رأس المال الدائمالذي يتمثل هدفه الرئيسي برفع مستوى الأداء التعليمي للطلاب عن طريق مزيد من التدريبات العملية وإكساب المدرسين مزيداً من الخبرات من خلال التعاقد مع بعض مؤسسات المجتمع المحلي لتصنيع احتياجاته من أثاث أو ملابس أو مواد غذائية، وغير ذلك من منتجات يحتاج إليها المجتمع المحلي (وزارة التربية والتعليم، قرار رئيس قطاع التعليم الفني والتجهيزات رقم (1) 2009)، وكذلك وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل التي تهدف إلى جذب فرص التمويل المختلفة لتعزيز انتقال الخريجين لسوق العمل، ومن خلال هذه الوحدة يتم عمل بروتوكولات بين المدارس الثانوية الصناعية والمصانع والهيئات الأخرى (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (238) لسنة 2014)، فمثلاً تم عقد بروتوكولات بين المدرسة الثانوية الفنية الجديدة للبنات بالفيوم ممثلة في وحدة الانتقال والتيسير لسوق العمل وبعض المصانع والشركات خلال عام 2013/2014م، ومن هذه المصانع والشركات: شركة GMC، شركة سامسونج، مصنع طبية للصناعات النسيجية، مطبعة مدينة العبور، مصنع غبور، مصنع بيبسي كولا، مصنع يونائيد، وهذه البروتوكولات

تحتاج إلى مهارة التفاوض لدى قادة المدرسة الثانوية الفنية الصناعية لتحقيق أكبر فائدة للمدرسة وللطلاب من حيث الأجر، والانتقال للمصانع، والتدريب.

وطبقاً لإحصاء 2014/2013 بلغ عدد مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر (966) مدرسة تضم (794215) طالباً وطالبة، ويعمل بها عدد (95360) مدرساً (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى 2014/2013 : 3، 16)، وبالتالي فإنه يوجد في مصر (1000) مدير للمدارس الثانوية الصناعية تقريباً يتحملون مسؤولية هذا العدد من الطلاب والمعلمين، مما أوجب ضرورة أن يتمتع قائد المدرسة الثانوية الفنية الصناعية بعدة مهارات إدارية وفنية وسمات شخصية وقيادة واعية ديمقراطية متفهمة لحاجات المدرسة والطلاب، وملمة بكل التشريعات المنظمة للعملية التعليمية، لها القدرة على إشراك كل المعلمين والعاملين والطلاب في إدارة العملية التعليمية بنجاح، وأيضاً لها القدرة على التفاعل المستمر مع أفراد المجتمع المحلي لتحسين وتطوير المدرسة، وهذا كله يستدعى امتلاكه وإتقانه لمهارات إدارة عمليات التفاوض بكفاءة وفعالية.

مشكلة البحث:-

يتمثل الهدف الأساسي من التعليم الثانوي الفني الصناعي في تقديم تدريباً متكاملاً للطلاب لرفع خبراتهم المهنية، وغرس روح الإحساس بالمسؤولية، وتهيئة الطلاب للإنتاج والإسهام في تنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً (المجالس القومية المتخصصة 2005: 114)، وتحقيق هذا الهدف يتطلب قادة لهذه المدارس على درجة عالية من الإعداد والتدريب مع امتلاك مهارات وسمات متعددة، ففي دراسة لمحمد عليهدفت إلي توضيح الأدوار وتحديد الأولويات التي يجب أن يضطلع بها مدير المدرسة كقائد تربوي، توصلت إلى أنه يوجد تصورات مختلفة لمدراء المدارس حول أدوارهم، وقد جاءت هذه الأدوار مرتبة كما يلي: اهتمام المدراء بتقديم خدمات متكاملة بواسطة المدرسة للمجتمع المحلي، ثم اهتمامهم بمهارات استخدام موارد ومصادر المجتمع المحلي لتنمية المدرسة وحل مشكلاتها، ثم اهتمامهم بالاتصال بأولياء الأمور والمعلمين والطلاب، وأخيراً الاهتمام بالتفاعل الثقافي مع المجتمع المحلي. وأكدت هذه الدراسة على أنه ينبغي أن يتمتع مدير المدرسة بعدة مهارات

للقيام بدوره المستقبلي كقائد تربوي لخدمة المجتمع المحلي، ومن أهم هذه الأدوار الاتصال والتفاعل مع أولياء الأمور والمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي (محمد على 2003)، وهذا يتطلب أن يمتلك مهارات التفاوض. وفي دراسة Epps التي هدفت إلى تحديد الاستراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة من أجل تحسين مستوى الطلاب، وتحسين إنتاجية المعلمين، وتحقيق رضاهم الوظيفي، وتحقيق علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي، حيث تم جمع المعلومات من خلال الاستبيانات و الملاحظات والتقارير المدرسية، توصل إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبعها مدير المدرسة لتحقيق ذلك، وهي: بناء الثقة مع المعلمين، استخدام نمط الاتصال المفتوح مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب والمجتمع المحلي، تشجيع التعاون بين أعضاء مجموعة العمل، احترام المعلمين والمتعلمين، تحسين المناخ المدرسي، وتشجيع التغيير المنظم. وقد أكدت هذه الدراسة على أهمية امتلاك مدير المدرسة لمهارات التفاوض لكي يستطيع استخدام هذه الاستراتيجيات لتحقيق أهداف مدرسته (Epps 2002: 35,36).

وتشير عدة دراسات منها: دراسة (حسنية حسين 2008)، (آمال سيد، أحمد عبدالغفار 2011)، (شامية جمال 2012)، (ابتسام حسني 2015)، إلى أهمية المشاركة المجتمعية لتطوير التعليم الفني الصناعي، وأهميتها لتفعيل الإدارة المدرسية لتحقيق أهداف العملية التعليمية؛ إذ أصبحت المشاركة المجتمعية ضرورة قومية ملحة في الوقت الحالي نظرًا لدالاتها الاجتماعية علي تماسك النسيج الاجتماعي، ووحدة الهدف في مساعدة ودعم التعليم الثانوي الفني الصناعي، ولكي تتحقق الشراكة المجتمعية لدعم المدرسة الثانوية الصناعية، فإننا بحاجة إلى مدير مدرسة علي درجة كبيرة من الخبرة والمهارة لجذب أكبر قدر ممكن من المشاركة المجتمعية بمختلف أنواعها لتحسين منظومة التعليم الفني الصناعي، وتحسين مخرجاته ومواكبته لحاجات سوق العمل المحلية والعالمية، لذلك ينبغي أن يمتلك مدراء المدارس الثانوية الصناعية لمهارات التفاوض لتحقيق أكبر قدر من المشاركة المجتمعية.

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 عوض الله سليمان 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، وأن 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 (عوض الله سليمان 2008). وكذلك دراسة فاطمة زكريا وأحمد إبراهيم، والتي هدفت إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وتوصلت إلى 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 (فاطمة زكريا ، وأحمد إبراهيم 2013).

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 الصعيد الشخصي والمؤسسي، إذ أوضحت في مجملها أن الإنسان لا يحصل على ما يريده، بل يحصل على ما يتفاوض بشأنه. وتزداد هذه الأهمية بالنسبة لمدارس التعليم الثانوي الفنى الصناعي نظراً لما تعانيه هذه المدارس من كثرة أعداد طلابها والعاملين بها والمتعاملين معها من خارج المدرسة، وتعدد التخصصات الدراسية بها والذي ترتب عليه تعدد وتعقد العمليات الإدارية والتربوية بها. وفى ضوء ما تقدم تحاول الدراسة الحالية تنمية مهارات التفاوض لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفنى الصناعي، ليس فقط لإدارة الصراع داخل هذه المدارس، ولكن لممارسة كافة العمليات الإدارية والمهام سواء داخل المدرسة أو خارجها بكفاءة وفعالية، ومما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

1- ما الإطار المفاهيمي لعملية التفاوض؟

- 2- ما الدور القيادي لمدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية؟
- 3- ما واقع ممارسات مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية لمهارات التفاوض؟
- 4- ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية الصناعية؟

أهمية البحث : تتضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية :

- 1- يعتبر التفاوض وسيلة أساسية في الوقت الحالي لحل كثير من المشكلات، وإدارة الأزمات بنجاح؛ إذ بالتفاوض تتحول المواجهة إلى تعاون ، وتحقق منفعة لجميع الأطراف.
- 2- أصبح التفاوض وسيلة لصنع قرارات سليمة تحقق التفاهم والتعاون والتناغم بين إدارة المدرسة المتمثلة في مدير المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور بما يؤثر إيجابياً على المستوى التعليمي للطلاب.
- 3- يفتقد الكثيرون في مجتمعنا لثقافة التفاوض، ولديهم مفهوم خاطئ عنه، معتقدين اقتصره على المجال السياسي فقط، وأنه مرتبط بالاستسلام(قدي حفني 2001: 2,3)؛ لذا فإننا في حاجة إلى توضيح مفهوم التفاوض وضرورة استخدامه في المجال المدرسي لأهميته لحل كثير من المشكلات، وإنجاز كثير من الأعمال بما يحقق أهداف المدرسة خاصة المدارس الثانوية الفنية الصناعية .
- 4- إننا بحاجة إلى مدرء مدارس يمتلكون مهارات التفاوض لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، والقيام بالأدوار والمسئوليات بفعالية، خاصة مدرء المدارس الثانوية الفنية الصناعية لاختلاف هذه المدارس عن باقي أنواع مدارس التعليم العام من حيث طبيعة الدراسة والتدريب والأهداف والتعامل مع أطراف متعددة داخل وخارج المدرسة .
- 5- نظراً لأهمية المشاركة المجتمعية لأنها تساهم في إثراء العملية التعليمية بجميع عناصرها بما يعود بالنفع على المجتمع والمدرسة والأسرة، ونظراً لحاجة المدارس الثانوية الفنية الصناعية إلى دعم المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها ، فإن هذه المدارس

تحتاج إلي مدراء يمتلكون مهارات التفاوض للوصول إلى أكبر فائدة من المجتمع المحلي ورجال الأعمال وأصحاب المصانع .

6- تقديم برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدرسة الثانوية الفنية الصناعية يمكن اعتماده وتنفيذه من قبل المسؤولين عن تقديم البرامج التدريبية لمدراء المدارس, خاصة وأنه قائم على احتياجات تدريبية فعلية لمدراء المدارس على مهارات التفاوض, والتي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي هدفت إلي دراسة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية لمهارات التفاوض .

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

1- تقديم إطار نظري لمفهوم التفاوض ، وأهدافه ، وخصائص التفاوض الفعال، ومراحل وخطوات عملية التفاوض, واستراتيجيات التفاوض .

2- عرض إطار نظري للدور القيادي لمدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية .

3- التعرف على واقع ممارسات مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية لمهارات التفاوض من وجهة نظر عينة من المعلمين والمديرين والوكلاء .

4- تقديم برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية .

منهج البحث :

استخدم البحث المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج وتعميمات عن الموضوع محل الدراسة، ووفقاً لذلك يسعى البحث الحالي إلى جمع معلومات وبيانات حول مفاهيم وأهمية وخصائص ومهارات واستراتيجيات التفاوض وتحليل وتفسير واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية لمهارات التفاوض أثناء ممارسة العمل.

أداة البحث :

تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات المنهج الوصفي للتعرف على واقع ممارسات مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية لأساليب التفاوض في إدارة المدرسة داخليًا، وخارجيًا من خلال التعامل مع المجتمع المحلي ، وقد تم بناء الاستبانة في ضوء الأدبيات والإطار النظري للبحث، وتعتبر الاستبانة الأداة المناسبة لجمع البيانات من خلال واقع العمل المدرسي.

مصطلحات البحث :

تم تعريف مصطلحات البحث إجرائيًا كما يلي:

تنمية: تعني الارتقاء بمستوى الإنسان والانتقال من الوضع الثابت إلى وضع أفضل وأعلى من خلال استثمار الطاقات الموجودة والكامنة التي تتوفر لديه وتوظيفها للأفضل بعد التدريب على برنامج محدد.

مهارة: تعني أي شيء يتعلمه الفرد ويؤديه بسهولة ودقة، أي إنها السهولة والدقة في إجراء عمل من الأعمال بدرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد والزمن لتحقيق الأهداف، وهي تنمو نتيجة لعملية التعليم والتدريب.

التفاوض: هو عملية البحث عن الأرضية المشتركة بين الأطراف المشاركة ، وفيه يحاول كل طرف تحقيق أكبر قدر من المكاسب من خلال الحوار ، وتتطلب عملية التفاوض مجموعة من الأسس للحفاظ على العلاقات الإيجابية والخروج بأكبر قدر من المكاسب بين الطرفين .

مهارة التفاوض: نشاط وظاهرة تفاعلية يحاول من خلالها طرفين (على الأقل) التوصل إلى اتفاق بشأن أمر ما ذو فائدة متبادلة لكليهما، وذلك من خلال التواصل وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات، وتستخدم فيها استراتيجيات وأساليب تفاوضية تتطلب امتلاك أطراف التفاوض لمهارات تفاوضية معينة حتى ينتهي التفاوض بتحقيق النتائج الإيجابية المرجوة لأطراف التفاوض.

مدير المدرسة : شخص يتم اختياره طبقًا لعدة معايير ليكون على قمة الهيكل الإداري للمدرسة ويعد مسئولًا عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية لجميع العاملين وأصحاب

المصلحة في المدرسة، ويشرف على تنفيذ جميع العمليات الإدارية والفنية ، ويقوم بإدارتها وتكوينها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة.

التعليم الثانوي الفني الصناعي : هو ذلك النوع من التعليم الذي يهدف إلى إكساب الملحقين به قدرًا من الثقافة والمعلومات الفنية والمهارات العملية وإعدادهم كفنيين في مجالات الصناعة، والمهن الحرفية وفقاً لمتطلبات خطط التنمية واحتياجات المجتمع وسوق العمل .

حدود البحث :

الحد الموضوعي : اقتصر هذا البحث في حده الموضوعي على عملية التفاوض من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والمراحل والمهارات واستراتيجيات التفاوض ، هذا بالإضافة إلى عرض الدور القيادي لمدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية .

الحد المكاني : طبقت أداة البحث على عينة من معلمي ومدراء التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة الفيوم بهدف معرفة آرائهم تجاه واقع ممارسة مدراءهم لمهارات التفاوض، وعينة من المديرين والوكلاء بهدف معرفة آرائهم تجاه واقع ممارساتهم لمهارات التفاوض أثناء ممارسة العمل ، باعتبارهما على قمة الهرم الإداري للمدرسة وأهم أفراد المدرسة لصناعة القرارات التي تؤثر على سلوكهما وسلوك الآخرين، وهذه العينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من جميع مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات بمحافظة الفيوم.

الحد الزمني : تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2015/2016.

إجراءات البحث: تتضمن إجراءات البحث الآتي:

القسم الأول: الإطار النظري ويتكون من :

1- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية التفاوض.

2- المبحث الثاني: الدور القيادي لمدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية .

القسم الثاني: الدراسة الميدانية (الإجراءات - النتائج-التفسير) .

القسم الثالث: برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدارس

الثانوية الفنية الصناعية، وتوصيات البحث

القسم الأول: الإطار النظري

ينقسم هذا الإطار النظري إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية التفاوض

المبحث الثاني: الدور القيادي لمدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية

المبحث الأول: -الإطار المفاهيمي لعملية التفاوض

يتضمن هذا المبحث الآتي :-

أولاً: مفهوم التفاوض. ثانياً: أهداف التفاوض. ثالثاً: خصائص التفاوض الفعال .

رابعاً: مقومات التفاوض خامساً: مراحل عملية التفاوض والمهارات اللازمة لكل مرحلة.

سادساً: صعوبات التفاوض وكيفية التغلب عليها .

أولاً: مفهوم التفاوض

يرى كل من Lewicki و Hiam أن التفاوض عمل يومي يمارسه الفرد بمجرد أن

تعتاد عينيه وأذنيه لغة التفاوض، فالأفراد يتصلون معاً ويتفاوضون لتحديد طبيعة السلوك

المستقبلي(1:2006, Lewicki , Hiam). وقد تعددت التعريفات التي ذكرت لمفهوم التفاوض

واختلفت باختلاف مداخل دراسته، فمن حيث المعنى اللغوي لمفهوم التفاوض، فقد ورد في

لسان العرب: فإوضه في أمره أي جاره، وتفاوضوا الحديث: أخذوا فيه، وتفاوض القوم في الأمر أي

فاوض فيه بعضهم بعضاً (عبد الله الكبير 1987:348). ومن حيث المعنى الاصطلاحي

فيرعى التفاوض على أنه : موقف تعبيرحركي 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 (فاطمة زكريا، أحمد إبراهيم 2013 :77).

أما المعنى الاقتصادي لمفهوم التفاوض فإنه يرتبط بدرجة كبيرة بعملية المساومة بين المشتري والبائع، مثال ذلك تعريف Rahwan للتفاوض على أنه: شكل من أشكال التفاعل بين مجموعة من المتفاوضين تجمعهم اهتمامات متباينة ورغبة في التعاون يحاولون التوصل إلى اتفاق مقبول من كلا الطرفين حول تقسيم موارد محدودة (Rahwan2004:2) وهذه الموارد قد تكون خدمات، وقت، أموال، وكل ما هو مطلوب لتحقيق شيئاً ما، كما عرفه كل من Ghauri و Usunier على أنه : عملية طوعية من الأخذ والعطاء حيث يعدل كل من الطرفين عروضهما وتوقعاتهما بحيث تتقارب من بعضهما البعض (Ghuri1996:3 Usunier)، وعرفه Henz على أنه : الجهد بين طرفين أو أكثر للتوصل إلى اتفاق بحيث يكون لكل منهما الحق في الاعتراض (Henz2015:1).

ويشير الجزء الأول من التعريف إلى أن التفاوض جهد مشترك بين طرفين بغية التوصل إلى اتفاق ، وهذا قاسم مشترك في معظم التعريفات التي ذكرت لمفهوم التفاوض، أما الجزء الثاني فيشير إلى امتلاك كل طرف حق الاعتراض، وبالتالي يجب أن يمتلك المهارات التي تؤهله لاستخدام هذا الحق بكفاءة .

ويهتم المعنى السياسي للتفاوض بالعلاقات السياسية الداخلية والخارجية، مثال ذلك تعريف Gray للتفاوض على أنه: العملية التي يصبح بواسطتها الأفراد قادرين على التوصل لحل أثناء موقف صراع، حيث يكون هذا الموقف متأثراً بحالة العلاقات بين أطراف الصراع (Gray 2012 : 90) . كما يربأبو المجد أن التفاوض هنا يمكن أن يعرف على أنه : أداة لفض النزاع وإدارة الأزمات للوصول لاتفاق مقبول واستمراره مرتبط باستمرار المصالح المشتركة (أبو المجد 2002 : 201)، فهو ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة مشتركة لتحقيق هدف معين .

ومن المنظور الاجتماعي للتفاوض يعرفه عبدالسلام عياد على أنه : تحرك إيجابي مشترك بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم خلاله حوار ونقاش وتبادل للآراء للتقريب بين المواقف والموائمة بين المصالح للوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية (عبدالسلام عياد 2002 : 32) .

ومن حيث مفهوم التفاوض فى الدراسات التربوية فقد وردت له تعريفات عديدة، منها: تعريف أبو المجدللتفاوض على أنه : تفاعل بين طرفين أو أكثر لديهما 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 يقنعان بها وتحقق أهدافها وتشبع حاجاتهما (أبو المجد 2002 : 198) . وعرفته رجاء عبدالمنعم على أنه : عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها، وذلك بغرض التوصل إلى حل مقبول ومرضى لجميع الأطراف (رجاء عبدالمنعم 2015: 20) .ويركز التعريفين السابقين على التأثير النفسي للتفاوض، وقد عرف كل من Malhotra و Bazerman التأثير النفسي للتفاوض على أنه : الجهد المبذول للتأثير ايجابيًا على اتجاهات الطرف الآخر تجاه فكرة معينة أو اقتراح دون تغيير دوافعه أو أهدافه أو معلوماته (Malthotra, Bazerman 2008:8) ، وفى ذلك إشارة إلى البعد الأخلاقي هذا التأثير .

وفى هذا الصدد أيضًا يعرف التفاوض على أنه : محاولة كسب الفرد إلى جانبه أولئك الذين يرى أن لديهم تحقيق مصلحة مادية أو معنوية له، ولكنهم لا يمنحونها له طواعية، وليس بمقدوره الحصول عليها عنوة لاعتبارات فيزيقية أو أخلاقية أو قانونية إلخ (قدرى حنفى 2001 : 10) . وهذا ينطبق بشكل خاص على القادة فى المؤسسات التعليمية، إذ يجب عليهم أن يتقنوا مهارات التفاوض لتحقيق أهداف قد يصعب بل يستحيل تحقيقها بأى أسلوب آخر.

وبتحليل التعريفات السابقة لمفهوم التفاوض يتضح أن هناك ثلاثة معانى رئيسة لهذا المفهوم أولاً:- إن التفاوض ظاهرة تفاعلية (Interactional Phenomenon) تحدث بين الأفراد، وقد تأخذ شكل التفاعل اللفظي أو غير اللفظي (Weigand 2001:91)، ثانياً : أنه عندما ترد كلمة تفاوض فإنها تؤخذ فى الاعتبار على أنها عملية نقاش " Negotiation " Talk، حيث يكون التفاوض حول موضوع معين هو المكون الأساسي العملية، ثالثاً : يعد التفاوض نشاط لاتخاذ قرار اجتماعي (Social Decision Making) وبالتالي فهو محاولة لاستيعاب النزاعات المحتملة أو الفعلية حول المصالح من أجل اتخاذ القرارات المقبولة لدى الطرفين بشأن موضوع النزاع.

وفى ضوء ما تقدم يمكن تعريف التفاوض على أنه: نشاط وظاهرة تفاعلية يحاول من خلالها طرفين (على الأقل) التوصل إلى اتفاق بشأن أمر ما ذو فائدة متبادلة لكليهما، وذلك من خلال التواصل وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات، وتستخدم فيها استراتيجيات وأساليب تفاوضية تتطلب امتلاك أطراف التفاوض لمهارات تفاوضية معينة حتى ينتهى التفاوض بتحقيق النتائج الإيجابية المرجوة لأطراف التفاوض .

ثانياً : أهداف التفاوض :

لا يوجد تفاوض بدون أهداف محددة وواضحة لدى أطراف التفاوض، فهو ليس غاية فى حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق هدف، ولكل طرف أهداف قد تتفق أو تختلف عن أهداف الطرف الآخر، ومع ذلك فهناك أهداف تندرج تحتها أهداف عمليات التفاوض بشكل عام، منها: الرغبة فى التوصل إلى شيء جديد لم يتمكن أحد الطرفين من التوصل إليه بشكل منفرد، وحل مشكلة أو نزاع بين طرفين أو أكثر (رجاء عبدالمنعم 2015 : 20)، وعند وجود موارد معينة يراد توزيعها بين أطراف التفاوض فعادة ما يكون هناك العديد من الاتفاقيات الممكنة بشأن هذا التوزيع، ويكون الهدف الرئيس هنا الوصول إلى أفضل توزيع ممكن (Jennings,2001:37)، وإذا أردنا أن ندمج هذه الأهداف فى هدف عام واحد للتفاوض يكون هذا الهدف هو: الرغبة فى الوصول إلى حل وسط يرضى جميع الأطراف المتفاوضة .

وهذه الأهداف تنطبق على عملية التفاوض فى جميع مؤسسات العمل ومنها المؤسسات التعليمية حيث أن ممارسة المدير لعملية التفاوض تكون بشأن ما يريده من الطرف الآخر ، مقابل ما يريده الآخر منه، وهذا هو مضمون التفاوض حيث يعتبر مجال التعليم خاصة داخل المدارس من أهم المجالات التي تتضح فيها عملية التفاوض بين القائمين على إدارة المدرسة (مدير - وكيل) من ناحية، وبين جميع الأطراف الأخرى (معلم- طالب - ولى أمر - مجتمع محلى - مستويات إدارية أعلى) من ناحية أخرى .

ثالثاً: خصائص التفاوض الفعال :

يتميز التفاوض الفعال بالعديد من الخصائص يمكن عرضها كما يلي
(Maiese2003:1)،(Lim 2008 : 22) :

- 1- يوجد طرفين أو أكثر في حالة تنافس حول شيء ما للتوصل إلى اتفاق مرضى للطرفين في مواجهة النزاعات، وبالتالي فاستمرار التفاوض مرهون باستمرار المصالح المشتركة.
- 2- 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.
- 3- 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.
- 4- عملية التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيه وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتؤثر فيها.
- 5- 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.
- 6- يستخدم في التفاوض أساليب ووسائل واستراتيجيات وتعتمد على جمع البيانات عن الطرف الآخر لاستخدامها أثناء عملية التفاوض.

7- على الطرفين تبادل المعلومات وممارسة الأخذ والعطاء وتقديم التنازلات أحياناً 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.

8- عادة لا يريد أحد الأطراف التنازل كثيراً 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 لاستخدام الألفاظ البذيئة أو التناذب باستخدام السمات الشخصية أو السلطة المستمدة من المواقع الوظيفية الرسمية.

10- النتيجة الأفضل هي حل وسط يرضى الطرفين، فالتفاوض الفعال هو الذيل يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق.

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

رابعاً: مقومات التفاوض

إن الحاجة إلى التفاوض لا تنشأ إلا بوجود قضية معينة تشير إلى مصالح متعارضة بين طرفين أو أكثر، ويترتب على ذلك أن التفاوض له عدد من المقومات الرئيسية التي تحدد فرصة النجاح في الوصول إلى حلول، وأهم هذه المقومات هي: (حسين يونس 2008 : 1-5)، (عبدالله جماعة ، أحمد إبراهيم 2016 : 29 - 30)

أ- القوة التفاوضية:

القوة التفاوضية هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، وهي تلعب دوراً رئيساً 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 قياساً بالآخر، وهذا التصور للقوة يؤثر على قدرة كل طرف في تحقيق أهدافه، فكلما اكتسب أحد أطراف التفاوض مزيداً من القوة التفاوضية من الطرف الآخر كلما أصبحت تنازلاته أقل، وقوة التفاوض لها ثمانية مصادر، حيث تجمع عبارة (NO TRICKS) الحرف الأول من كل مصدر كما يلي:

- أ/1- الحاجة (Need): أي من الذي لديه حاجة أكثر لهذا التفاوض من الآخر، وكلما زاد حاجة أحد الطرفين لهذا التفاوض، كلما زادت قوة الطرف الآخر التفاوضية .
- أ/2- الخيارات (Options): أي ما الخيارات المتاحة أمام كل طرف إن لم يتم التوصل إلى اتفاق، فكلما زادت خيارات أحد الطرفين في هذا التفاوض، كلما زادت قوته التفاوضية.
- أ/3- الوقت (Time): إذا كان أحد الطرفين يقع تحت ضغط عامل الوقت، فسوف تزداد القوة التفاوضية للطرف الآخر.
- أ/4- العلاقات (Relation Ships): وتعنى 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 .
- أ/5- الاستثمار (Investment): أي ما مقدار الوقت والجهد الذي تم استثماره من أجل الإعداد لعملية التفاوض، فكلما انفق أحد الطرفين وقتًا وجهدًا، كلما زاد التزامه في التوصل إلى اتفاق أي كلما نقصت قوته التفاوضية .
- أ/6- المصداقية (Credibility) : أي ما الذي يحتاجه أحد الطرفين حتى يثبت مصداقيته للطرف الآخر، والمصداقية هذه تبنى خلال تاريخ من مواقف التفاوض السابقة، وكلما زادت مصداقية أحد الطرفين كلما زادت قوته التفاوضية
- أ/7- المعرفة (Knowledge) : 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 العلمى والثقافى ووضعهم الوظيفي وحدود سلطاتهم، ومصدر هذه السلطات وصفاتهم الشخصية وحياتهم الاجتماعية واتجاهاتهم، وغيرها . وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمنى للتفاوض محدد المهام والأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد ووفقًا لذلك يتم متابعة العملية التفاوضية والتأكد باستمرار من أن المفاوضات تسير في الطريق المرسوم لها .

أ/8-المهارات (Skills) : امتلاك المهارات التفاوضية يعد مصدرًا كبيرًا للقوة التفاوضية، وتشير المهارات هنا إلى القدرة على التفاوض، أي كفاءة وبراعة ومهارة فريق المفاوضين في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحلها المختلفة .

ب - 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.

ج - توفر المناخ المناسب:

أي المناخ المسيطر على عملية التفاوض هل 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 جانبًا (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.

خامسًا : مراحل عملية التفاوض والمهارات اللازمة لكل مرحلة :

يتفق الباحثون في مجال التفاوض 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 عملية التفاوض الثلاثة، ففي مرحلة ما قبل التفاوض (المرحلة الأولى) يمارس المتفاوض مهارات التخطيط للتفاوض، وفي أثناء التفاوض (المرحلة الثانية) يمارس المتفاوض كل مهارات إدارة جلسات التفاوض ومهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض، ثم تأتي مرحلة ما بعد التفاوض (المرحلة الثالثة) التي تمثل

مرحلة الحصول على المكاسب واستكمال خبرات تعلم يكتسبها أطراف التفاوض، وهو ما يمكن توضيحه تفصيليًا فيما يلي:

أ - إجراءات ومهارات مرحلة ما قبل التفاوض (Pre-Negotiation):

تُعد هذه المرحلة من أهم مراحل عملية التفاوض حيث يتم فيها التخطيط والإعداد الجيد للمرحلتين التاليتين من التفاوض، وتشير Walch 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 .

ولكى يخطط المفاوضات بفاعلية فإنه يجب أن يمارس العديد من مهارات التخطيط قبل البدء في عملية تفاوض بشأن أمر ما، ومنها (Gumnarsson, Norberg 2000:2-12)، (Maiese 2003:3-4):

1- يحدد الأهداف الرئيسية 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 يبني المفاوضات هذه الأهداف بناءً على أهداف مؤسسته (مدرسته) .

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

- عوامل الخلفية (Background Factors)، 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 .

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

- البعد الاستراتيجي **Strategic Dimension** : ويشمل الاستراتيجيات التفاوضية، كيفية اتخاذ القرارات، مدى الحاجة إلى توكيل فرد آخر للقيام بالتفاوض، (.....) .
- البعد الثقافي **Cultural Factors** : 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 (هي لغة نعم / ربما , أم لغة لا / مستحيل) . كما يشير **Macduff** إلى عامل الوقت الذي يمكن أن يؤدي إلى صراع بين المتفاوضين إن لم يؤخذ في الاعتبار . (Macduff 2006:36) .
- 3- يحدد القضايا التي سيتم التفاوض عليها بشكل واضح، وبالتالي تحديد مفاهيم ومدركات كل طرف عن هذه القضية، وذلك لتقريب وجهات النظر وزيادة احتمالية نجاح المفاوضات.
- 4- 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 جيدًا. 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 ركنًا هامًا في عملية التفاوض وأساس التحضير الجيد له، وبالتالي التوصل إلى حل يرضى جميع الأطراف .
- 5- يختار الأسلوب والاستراتيجية المناسبة تبعًا 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 .

6- 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 وينهى عملية التفاوض .

7- يحدد دور كل عضو في فريقه في كل مرحلة من مراحل التفاوض، فيجب أن يقوم رئيس العمل (مدير المدرسة مثلا) 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 ويبدى 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.

8- دائما مستعدا 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 مقابقتها أثناء التفاوض، ويجب إعداد قائمة بهذه البدائل والإفسوف يتعرض المفاوض لخطر ظهور أفكار جديدة في رأسه تفاجئه باستمرار أثناء عملية التفاوض، مما قد يشعره بالحيرة وعدم القدرة على إتخاذ قرار (مايكل:34:2011).

9- يحدد جدول أعمال التفاوض (أجندة التفاوض): تمثل أجندة التفاوض ترجمة عملية لسيناريو 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)، هي:
- البدء بالقضايا الأساسية الهامة، مما يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات بشأنها.
 - البدء بالقضايا الثانوية وحلها، مما يشجع جو من الثقة والتعاون بين طرفي التفاوض، ويشجعهما على استمرار التفاوض وتقديم تنازلات لحل القضايا الأساسية.
 - وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض على كيفية تنفيذها.
 - تجميع القضايا المتجانسة، وذلك إذا رأى أطراف التفاوض أن مناقشة كل قضية بشكل منفصل قد يؤدي إلى نتائج دون المستوى المأمول.
- 10- يحدد المكان المناسب لإجراء التفاوض، وذلك بالاتفاق مع الطرف الآخر، وفي كل الأحوال يجب تهيئة المكان بما يساعد على إتمام عملية التفاوض.
- 11- 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 ويبدى مرونة في المناقشة مع الحزم عند الضرورة، ويسعى لخلق صورة لفريقه التفاوضي تدعو لاحترام الطرف الآخر له وكسب ثقته .
- 12- 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.
- 13- 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 عاملاً قوياً في نجاح المفاوضات.

14- يُقوم باستمرار عمليات التفاوض التي أجراها داخل أو خارج مؤسسته تقويمًا 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 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، فعلي مدير المدرسة أن يمتلك هذه المهارات لتحقيق أهداف مدرسته بفعالية .

ب - إجراءات ومهارات أثناء عملية التفاوض Face-to-Face Negotiation
إن السمة الأساسية لهذه المرحلة هي التعامل وجهًا لوجه بين أطراف التفاوض، حيث البدء في تنفيذ ما تم التوصل إليه في خطوة الإعداد والتخطيط، وتلعب خبرة ومهارة فريق إدارة جلسات التفاوض دورًا كبيرًا في نجاح هذه العملية، وقد توصل Monheim إلى وجود علاقة طردية بين درجة فعالية إدارة عملية التفاوض واحتمالية التوصل إلى اتفاق، فكلما زادت فعالية إدارة جلسات التفاوض كلما زادت احتمالية التوصل إلى اتفاق مرضى للطرفين (Monheim 64: 2013). 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 Rahwan بروتوكول التفاوض بأنه مجموعة القواعد والاتفاقيات الرسمية التي تحكم التفاعل بين المتفاوضين (Rahwan 2004:33) وتحدد باتفاق الطرفين معًا ومن أمثلة هذه القواعد (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 للمشارك أن ينسحب من التفاوض.

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

4- قواعد بصحة المقترح: تحدد متى يكون المقترح المقدم من المتفاوض متوافق مع بعض الشروط (مثلاً: 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 قائماً 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 متفاوضاً 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 :

ب/1- 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 (عوض الله سليمان 2008: 126-127)، (Butler 2009: 8-20) :

ب/1-1- 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.

ب/1-2- 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:

- مهارة فصاحة اللسان وسلامة اللغة بما يتناسب مع موقف التفاوض.
- 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 تساعده في كشف نقاط ضعف وقوة الطرف الآخر.
- الاستماع للرأي والرأي الآخر للحصول على المعلومات اللازمة من الطرف الآخر.
- إدارة وقت الحوار بمهارة بحيث لا يُمكن 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 والتوقفات في توقيتات تكون فيها الأمور قد تعقدت بما يهدد استمرار التفاوض.
- مهارة استخدام وتفسير لغة الجسد، فهي لغة من الصعب أن تكذب فهي تعطي حقيقة من 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 صدقاً .
- 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 إنجاز عملية التفاوض داخل المؤسسة (بيدر عاصي 2016 : 23) .

ب/1-3- 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 يعنى أن يكون المفاوض في حالة استعداد تام للتفاوض في أي وقت ولديه حضور بديهة بدرجة كبيرة، ومن مظاهر مهارة حضور البديهة لدى المفاوض:

- يعبر عن أفكاره بصورة واضحة ومقنعة .
- لديه حضور بديهة عال في المواقف الطارئة أثناء التفاوض.
- يتصف بسرعة الملاحظة واليقظة التامة.
- يطرح المعلومات بصورة واضحة لأطراف التفاوض.
- يستخدم أسلوب إثارة الأسئلة والإجابة عليها كوسيلة لتوضيح المعاني، وكذلك يختار الوقت المناسب لإلقاء الأسئلة مع تشجيع الطرف الآخر للرد عليها.

ب/1-4- 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 وقادراً على تقديم الحجج والبراهين بكياسة وأخلاق عالية وكلما تنوع في الموضوعات وأساليب الحوار لإدارة التفاوض، كلما تمكن من النجاح في مهامه التفاوضية.

ب/1-5- 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 دوراً هاماً في تحديد مراكز القوة في التفاوض، فبقدر ما جهل أحد الطرفين عن نقاط ضعف الطرف الآخر بقدر ما يظن أنه قوى، وبالتالي يكون الموقع التفاوضي للطرف الآخر أفضل، وهذا بالطبع يتطلب من المفاوض الإعداد الجيد والتخطيط للتفاوض .

ب/1-6- 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 يدرّب نفسه على أن يتحمل الجهد والضغط المتواصل

لمدة طويلة مع الاحتفاظ بهدوء الأعصاب والسيطرة على حالات الغضب، وأن يدرب نفسه أيضاً على أن يستخدم هذا الضغط ضد الطرف الآخر لتنفيذ ما يريد من رغبات وأهداف. فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن الغضب لا يُعد دائماً متغيراً سلبياً أثناء التفاوض، فأحياناً 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 (Blanding2014:1-2).

ب/1-7- مهارة التناغم الوجداني مع المتفاوضين: يجب أن يمتلك المفاوض خفة الظل والبراعة في استخدام الفكاهة أثناء التفاوض ولكن دون أن ينقص ذلك من شخصيته. فالسعادة المفرطة مثل الغضب في المفاوضات يمكن أن تكون مؤشراً سلبياً 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 (3: Blanding2014).

ب/1-8- مهارة المرونة للتطور واكتساب الخبرة في ممارسة أساليب التفاوض الحديثة: فالمفاوض الذي يتصف بالمرونة يستطيع التكيف مع طبيعة الحوار في المفاوضات من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى لتحقيقه، ولا بد أن يستطيع اكتساب الخبرات الجديدة باستخدام الأساليب الحديثة. إذ أن المرونة والتطور يشكلان عاملاً مهماً في تحقيق النجاح في المفاوضات.

ما تم عرضه في الجزء السابق من مهارات لإدارة جلسات التفاوض، ينبغي على أي قائد سواء كان مدير مدرسة أو وكيل 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، وتزداد الحاجة إلى اكتساب هذه المهارات خاصة بالنسبة لقادة المدرسة الثانوية الفنية؛ نظراً لكثرة عدد العاملين بها والمتعاملين معها، وكثرة عدد طلابها وتعدد وتعقد العمليات الإدارية بها.

ب/2 - مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض

هناك فارق بين مفهوم الاستراتيجية التفاوضية والتكتيك التفاوضي، فالاستراتيجية التفاوضية هي الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية التي يخطط لتحقيقها من عملية التفاوض، ولكل قضية تفاوضية استراتيجية ملائمة لها قد لا تكون ملائمة لغيرها، أما التكتيك التفاوضي فهو مجموعة النشاطات والسلوكيات التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل استراتيجية معينة يستخدمها لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض (بيدر عاصي 33، 31:2016)، وفيما يلي عرض لأهم الاستراتيجيات الشائعة في الإدارة التربوية والتكتيكات المصاحبة لكل منها (أبو المجد إبراهيم 2002: 214 - 220)، (فاطمة زكريا، وأحمد إبراهيم 2013: 86 ، 97 - 98):

ب/2-1- استراتيجية الترويفي اتخاذ القرار: يطلق على هذه الاستراتيجية أسماء متعددة، منها: الاحتفاظ بهدوئك 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، ومن التكتيكات التي تستخدم داخل هذه الاستراتيجية أن يقوم المفاوض بما يلي :

- يلتزم بالتروي والصمت المؤقت وعدم التسرع في الإجابة عن تساؤلات المتفاوضين.
- يتروى في اتخاذ القرار حول أطراف التفاوض.
- يتحكم في انفعالاته ويتروى في ردود أفعاله.
- يغير من مجرى الحديث أو يرد بسؤال مضاد ليأخذ وقت لتقرير ما يجب أن يفعله.
- يعمل بالشعار القائل " بالصبر تبلغ ما تريد " .

ب/2-2- استراتيجية الإحكام 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 دائماً في مركز

التابع وتكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيط به، ومن التكتيكات التي تستخدم داخل هذه الاستراتيجية أن يقوم المفاوض بما يلي:

- يمتلك القدرة على إحكام السيطرة على جلسات التفاوض.
- لديه القدرة على الاستجابة الفورية والسريعة والاستعداد الدائم للتفاوض.
- يحرص على إبقاء الطرف الآخر تابع أثناء التفاوض.
- يمكن أن يقوم بفض الاجتماع قبل أن ينهى الطرف الآخر حديثه.
- يقنع الطرف الآخر بأنه تراجع بينما لا يزال مسيطر على الموقف.

ب/2-3- استراتيجية الوقت المناسب: تتضمن هذه الاستراتيجية عددًا من الأساليب الفرعية، منها:

- أسلوب المفاجأة: حيث يغير المفاوض فجأة من أسلوبه أو طريقة حديثه على الرغم من أن التغيير لم يكن مطلوبًا أو متوقعًا.
- 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 الإكراه وفرض الشروط بشكل يدفع الطرف الآخر إلى التشدد والرفض لهذا الإذلال التفاوضي.
- أسلوب الانسحاب المهدب: 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 مكتفيًا بما حققه من مكاسب على الرغم من محدوديتها.
- أسلوب التظاهر بالانسحاب (الانسحاب الظاهري): يمارس المفاوض فيه مزيدًا من الترويفي اتخاذ القرار حيث يحاول إقناع منافسه بأنه تراجع بينما لا يزال يسيطر على الوضع ثم ينسحب في اللحظة الحاسمة حيث يكون قد فات الآوان بالنسبة للطرف الآخر فلا يستطيع عمل شيء .

- أسلوب الكر والفر: وهو يعنى استعداد المفاوض لتحويل موقفه إلى الأمام أو الخلف طبقاً لظروف التفاوض.
- 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 .
- وفي كل من أساليب استراتيجية الوقت المناسب السابقة يمارس المفاوض العديد من التكتيكات، منها :
- يهيئ المناخ المناسب للأطراف المتفاوضة قبل البدء في عملية التفاوض.
- يحرص على اختيار الوقت المناسب لإجراء التفاوض.
- يتصف أسلوبه بالتغير المفاجئ للتأثير على أطراف التفاوض.
- يسبق الطرف الآخر في اتخاذ القرار الذي يحقق أهدافه .
- يحدد للطرف الآخر فترة زمنية قصيرة لا يتعداها لشرح وجهة نظره.
- ينسحب من المفاوضات في الوقت الذي لا يستطيع فيه الطرف الآخر تحقيق شيء ما.

ب/2-4- استراتيجية المساومة والخداع: يبني 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، ودائمًا ما ينشأ الخلاف أثناء التفاوض حول الموارد (وقت، مال، صلاحيات،) والطريقة المباشرة لتسوية هذا الخلاف أن يضع كل متفاوض توزيعات بديله لهذه الموارد حتى يمكن الوصول إلى اتفاق يرضى الطرفين وهذا ما يطلق عليه المساومة والتي قد تتطلب تنازلات من الطرفين إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق أو يفشل التفاوض (Rahwan2004:66)، ومن التكتيكات التي تمارس داخل هذه الاستراتيجية أن يقوم المفاوض بما يلي:

- يستخدم تكنيك المناورة أثناء التفاوض.
 - يعمل بالمثل القائل " اضرب على الحديد وهو سخن "
 - يعمل بالمثل القائل " شيلنى وأشيك "
 - يحدد المكان غير المناسب للطرف الآخر لعقد جلسات التفاوض.
 - يطبق شعار " أعط إشارتك إلى اليسار ثم اتجه إلى اليمين "
 - يؤكد على الأمور غير الهامة بالنسبة له في حين يتجاهل الأمور المهمة بهدف التمويه.
 - إذا كان له حقوق فإنه يطلب أكثر منها كي يأخذ حقوقه فيالنهاية.
 - يعطى الطرف الآخر انطباعاً مزيفاً بأن لديه معلومات أكثر مما يتوافر لديه بالفعل.
- ب/2-5- 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 فى الاتجاهات والميول وإتباع الحاجات بينهما، ومدى الرغبة المتوفرة لديهم نحو تحقيق الارتقاء بالتعاون من أجل تحقيق المصالح وإتباع الحاجات الشخصية .
- ومن التكتيكات التي تمارس داخل هذه الاستراتيجية أن يقوم المفاوض بما يلي:
- يرفع شعار " أن نصبح أصدقاء خير من أن نكون أعداء "
 - يحرص على إقناع المتفاوضين على مد مجالات التعاون إلى مجالات جديدة لتحقيق المصالح المشتركة.
 - يحاول تهيئة الآخرين للاستماع والحوار والمناقشة.
 - يقدم بعض التنازلات مقابل الاستفادة مستقبلياً.
- ب/2-6- 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 مجلس إدارة المدرسة مثلا)، 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، ومن التكتيكات التي تمارس داخل هذه الاستراتيجية أن يقوم المفاوض بما يلي :

- يغير مستوى المشكلة من المهم للأهم .
- يعيد صياغة موضوعات التفاوض من أجل التعامل معها بصورة أفضل.
- يفوض أحد أعضاء فريقه ليطالب الطرف الآخر بأهدافه منعاً للإحراج أحياناً .
- يمكن أن يفوض موكلاً له علاقة طيبة مع الطرف الآخر للتأثير عليه.

ب/2-7- استراتيجية تحديد الهدف والتدرج والتغطية: تتضمن هذه الاستراتيجية عدداً من الأساليب الفرعية هي:

- 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 الطرفين المرتفع والمنخفض، أي أنه يجعل سلوكه حول الهدف الرئيس وليس تجاهه مباشرة .
- 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 .
- 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 المطالبة بقوة وبضغوط أكثر من اللازم حتى لا يتمكن الطرف الآخر من تحقيق هذا التقدم لصالحه. ومن التكتيكات التي تمارس داخل هذه الاستراتيجية أن يقوم المفاوض بما يلي :

- يجعل سلوكه حول الهدف الرئيس وليس في اتجاهه مباشرةً.
- يحول سلوكه للأمام وللخلف في نفس اللحظة.
- يتأكد دائماً بأن الطرف الآخر بذل مجهوداً للحصول على تنازل فيشيء ليس مهماً.
- عندما يتنازل فيشيء ليس ذا قيمة بالنسبة له فإنه يظهر أن هذا التنازل مهم وغالى الثمن.

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 بعملية التفاوض، وأهمية استمرار علاقة التفاوض، وغيرها من المحددات والمعايير. وفى كل الأحوال يجب على مدير المدرسة التدريب على كيفية استخدام أي من استراتيجيات التفاوض السابقة في ضوء هذه المعايير.

ج-مرحلة 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 فى هذه المرحلة بسبب الاتفاق على الصياغات النهائية للاتفاق، وهذا التوتر والصراع إن لم يتم علاجه فى وقت معقول فإن الأمر قد يتطلب الرجوع إلى مرحلة المفاوضات وجها لوجه (Gray 2012 : 96) .

ويلاحظ أنه عندما تنتهى 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 أطرف التفاوض بها (بديع الزمان ريشو 2013:150) .

سادساً: صعوبات التفاوض وكيفية التغلب عليها :

وضع Rahwan فى دراسته عدد من صعوبات التفاوض والتي تمثل مصادر للنزاع واقترح بعض الطرق للتغلب عليها كما يلى (71: Rahwan 2004) :

1- النزاع حول الموارد: أي أن الموارد غير كافية لتحقيق كل أهداف المتفاوضين، وللتغلب على ذلك يقوم كل متفاوض بتقديم عروض بديلة أو ربما تقديم بعض التنازلات.
2- تعارض الأهداف: وذلك عندما تتداخل أهداف أطراف التفاوض مع بعضها البعض، وللتغلب على ذلك يقوم أطراف التفاوض بتقديم أهداف بديلة أو ربما تقديم بعض التنازلات، ويمكن التركيز على الأهداف ذات المستوى الأعلى من الصراع من حيث الاتفاق حولها.

3- تعارض الرغبات: ويحدث ذلك عندما يرغب المتفاوضون في أشياء متعارضة وهنا يمكن تقديم بعض التنازلات، أو التأثير على الرغبات نفسها من خلال التأثير على المعتقدات.
4- تعارض المعتقدات: وذلك عندما يكون لدى المتفاوضين معتقدات مختلفة و/أو متعارضة حول مفهوم ما وهنا يمكن استخدام الإقناع كوسيلة للتغلب على تعارض المعتقدات.

يتضح مما سبق مراحل عملية التفاوض وما يرتبط بكل مرحلة من مهارات ينبغي أن يمتلكها ويجيد استخدامها مدراء المدارس الثانوية الفنية الصناعية للقيام بالأدوار والمسئوليات الإدارية والفنية والقيادية التي تتضح من خلال المبحث التالي.
المبحث الثاني: الدور القيادي لمدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية.
يتم عرض الدور القيادي لمدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية في ضوء الآتي:

أولاً: أهداف المدرسة الثانوية الفنية الصناعية.

ثانياً: أدوار ومسئوليات مدير المدرسة كقائد تربوي.

ثالثاً: مهارات وسمات مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية.

رابعاً: العمليات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية.

يستمد التعليم الثانوي الفني الصناعي فلسفته من مبدأ ربط النظرية بالتطبيق، والتعلم عن طريق الخبرة المباشرة والعمل والممارسة الفنية، وقد بنيت هذه الفلسفة على أهمية تنمية الموارد البشرية الفنية المدربة القادرة على استيعاب التطور في سوق العمل وتكليفها لخدمة المجتمع.

ويتحدد مفهوم التعليم الثانوي الفني الصناعي بأنه ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي والتوجيه السلوكي واكتساب المهارات والمقدرة الفنية، من خلال مؤسسات نظامية بهدف إعداد فنيين مهرة في مختلف المجالات والتخصصات الفنية المختلفة (وزارة التربية والتعليم، دراسة حول مفهوم التعليم الصناعي 2014: 20). كما حدد قانون التعليم رقم (139) لسنة 1981م، والمعدل بالقانون رقم (233) لسنة 1988م في المادة رقم (30) التعليم الثانوي الفني بأنه التعليم الذي يقبل طلابه من الحاصلين على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي، ووفقاً للشروط والقواعد التي يصدرها قرار من وزير التعليم، وهو يهدف إلى إعداد فئة الفني في مجالات الصناعة والزراعة والتجارة والإدارة والخدمات وتنمية الملكات الفنية لدى الدارسين.

وبالتالي فإن الهدف العام من هذا النوع من التعليم يتمثل في : إعداد فني ماهر قادر على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية وبشارك إيجابية في تقدم ورقي الوطن (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014/ 2030: 77).

وتسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيق أهداف وسياسة جودة التعليم الفني الصناعي من خلال عدة إجراءات من أهمها (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014/ 2030: 79) :-

- 1- تقديم مقرر دراسي في اقتصاديات وآليات إنشاء وتمويل المشروعات الصغيرة.
- 2- توفير كل ما يلزم لضمان فاعلية ممارسة الأنشطة التربوية الرياضية وغير الرياضية.
- 3- إنشاء مراكز للابتكار والابداع والفنون تتيح الاهتمام بالموهبين بالتخصصات الفنية.

- 4- تعميم إنشاء وحدات التوظيف والتدريب والجودة المدرسية التابعة لبرنامج دعم التنافسية المصرية بجميع محافظات الجمهورية.
- 5- تحويل مدارس التعليم الفني إلى تعليم قائم على التعليم والتدريب المزدوج في إطار مدرسة في كل مصنع، مع إصدار القواعد المنظمة للتعاون بين إدارة المدرسة والمؤسسات الإنتاجية في المجتمع المحلي.
- 6- التوسع في خطوط الإنتاج الاقتصادية في إطار مبادرة مصنع في كل مدرسة مع توفير آليات التسويق المناسبة في إطار مشروع رأس المال.
- 7- تحديث منظومة توجيه وتقييم واختيار وانتقاء برامج التنمية المهنية للمعلمين بناءً على معايير جودة المعلم.

يتضح مما سبق أنه لتحقيق أهداف وسياسة الجودة كما جاء باستراتيجية التعليم قبل الجامعي في مصر (2014-2030م) ضرورة وجود مديرين وقادة تربويين يمتلكون العديد من المهارات، ويعتبر من أهمها مهارة التفاوض مع العاملين داخل المدرسة لتحقيق أهداف التعليم والتدريب والمناهج، بالإضافة إلى مهارة التفاوض مع أعضاء المجتمع المحلي في إطار مدرسة في كل مصنع، ومصنع داخل كل مدرسة.

ثانياً: أدوار ومسئوليات مدير المدرسة الثانوية الصناعية كقائد تربوي: -

يلعب مدير المدرسة دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف المدرسة، وبالتالى فإن الدقة في اختيار المديرين والعمل على إعدادهم وتأهيلهم له دور مؤثر على مدى قدرة المدرسة الصناعية في تحقيق أهدافها؛ إذ إنه على مدير المدرسة كقائد تربوي القيام بعدة أدوار ومسئوليات وعندما يكون سلوك الإداري قياديًا فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية (أمجد قاسم 4:2012): -

1- التخطيط: التخطيط لأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية للوصول إلى الأهداف النهائية.

- 2- المسؤولية عن التنفيذ: بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ لبعض المعلمين بشرط لا يتخلى القائد عن المسؤولية.
 - 3- توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات: حيث تتحدد الأدوار لكل عضو داخل المدرسة مع توضيح المسؤوليات والسلطات الممنوحة بشكل يمنع اختلاط الأدوار والإزدواجية ويؤدي إلى التكامل للجهود.
 - 4- المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات: أن يمتلك المدير سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، ومعاينة حالات الخروج عن خط سير العمل، وإعادة تعديل المسارات.
 - 5- المبادأة والابتكار: بمعنى أن يتخذ المدير ما يراه مناسباً من إجراءات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية، ولذلك ينبغي أن يكون القائد على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلي كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح.
 - 6- تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة: حيث يساهم المدير في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض.
 - 7- قدوة ونموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج: أي أن يكون قدوة على ترجمة الشعارات إلى دافع، بالتزامه بالأهداف وتحمله المسؤولية، وضبطه للعمل، ويمثل المدير مدرسته في تفاعلاته مع المؤسسات الأخرى، بحيث يراعى مصلحة مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها، ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها.
 - 8- المدير كسلطة وكوسيط لحل التناقضات: أي أن له دوراً في حسم الخلافات، مستنداً إلى مخزونه المعرفي، واستعانتته بذوي الاختصاص، مع عدم السماح للجدل وإهدار الوقت.
- يلاحظ أن كل وظيفة من وظائف القيادة السابقة تحتاج إلى مهارة التفاوض والحوار والنقاش لتحقيق الوظائف بفعالية ونجاح، هذا بالإضافة إلى أن المدير الفعال مسؤول عن عدة وظائف وأنشطة منها (أمانى صالح مهدي 7:2008): -

• المدير مخططاً: أي أن يضع صورة لمستقبل مدرسته مع تحديد الأهداف والأساليب المناسبة لتحقيقها، وتحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الأهداف، وتحديد البرنامج الزمني للتنفيذ.

• المدير منظمًا: أي أن يكون ملماً بالترتيبات التنظيمية لمدرسته من حيث الهيكل التنظيمي، ووصف الوظائف، تحديد المسؤوليات، تفويض السلطة.

• المدير منسقًا وموجهًا: أي قيادة العمل أثناء التنفيذ لمعرفة مدى التزام القائمين بالتنفيذ، وتوجيههم للالتزام بالقرارات والتعليمات الصادرة من الجهات العليا للإدارة.

– مما سبق يمكن تحديد وظائف المدير في الآتي:

– تحديد الأهداف وصياغتها بشكل دقيق.

– حفز العاملين والمحافظة على الروح المعنوية.

– تعزيز وتسهيل الاتصال والتفاعل بين العاملين داخل المدرسة.

– حل جميع الخلافات والمشكلات داخل المدرسة.

– توثيق العلاقات بين المؤسسة والبيئة الخارجية.

– توزيع الأدوار وتحديد العلاقات بين الأفراد.

كل هذه الوظائف تحتاج أن يتوفر لدى المدير مهارة التفاوض لكي يمارس أدواره ومسئولياته بنجاح، حيث أن من أدوار ومسئوليات مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية (وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري 2004: ملحق 5/2) كما يلي:

يعد شاغل وظيفة مدير مدرسة مسئولاً عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية لجميع العاملين وأصحاب المصلحة في المدرسة، ويشرف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية، ويقوم بإدارتها وتقويمها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة ويتحمل مسئولية خاصة في المجالات الآتية:

– القيادة والتخطيط. – المنهج والتدريس.

– شئون التلاميذ والانضباط المدرسي. – شئون العاملين.

– التنمية المهنية والتدريب. – التنظيم والإدارة.

- الشؤون المالية والإدارية. - مجال المشاركة المجتمعية.
- يوجد في كل مجال من المجالات السابقة عدة أدوار ومسئوليات يقوم بها مدير المدرسة، هذا بالإضافة إلى مجال مسئوليات والتزامات أخرى منها الآتي: -
- يقوم بما يكلف به من أعمال من مدير التعليم المشرف عليه.
 - يقدم للعاملين والتلاميذ نموذجًا يحتذى به في الالتزام بآداب وسلوكيات المواطن، والتصرف كإنسان ذكي.
 - يعمل دائماً على نشر الالتزام بقيم السلوك والأخلاق السوي وبروح وممارسات الديمقراطية.
- وتحدد المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف (المدير/الوكلاء) كما جاء باللائحة التنفيذية لقانون (155) لسنة 2007 والمعدل بالقانون رقم (92) لسنة 2012م، على النحو المبين في كل مجال من المجالات الآتية (رئاسة مجلس الوزراء 2012: مادة 17):-
- أ- مجال الثقافة المؤسسية: تتمثل في: -
- رؤية وخطط وأساليب واضحة للتعليم.
 - بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني.
- ب- مجال المشاركة: -
- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار.
 - التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات.
 - المشاركة المجتمعية.
- ج- مجال المهنية يتمثل في: -
- التمكن المعرفي.
 - التمكن المهاري.
 - التنمية المهنية المستدامة.
 - الأخلاق المهنية.
- د- مجال إدارة التغيير يتمثل في: -
- مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي.
 - تغيير تربوي يرتكز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد.

- تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتكامل الجهود وتيسير عمليات التغيير.

- إعداد خطط لتقويم وتطوير المدرسة والمشاركة في تنفيذها ومتابعتها.
من خلال هذا القانون يتضح أن لمدير المدرسة أدوارًا متعددة في عدة مجالات، ولأداء هذه الأدوار تحتاج المدرسة إلى مدير على درجة كبيرة من التمكن المعرفي والمهاري والفني والإداري يمتلك العديد من المهارات على رأسها مهارة التفاوض والتشاور.
ثالثاً: مهارات وسمات مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية: -

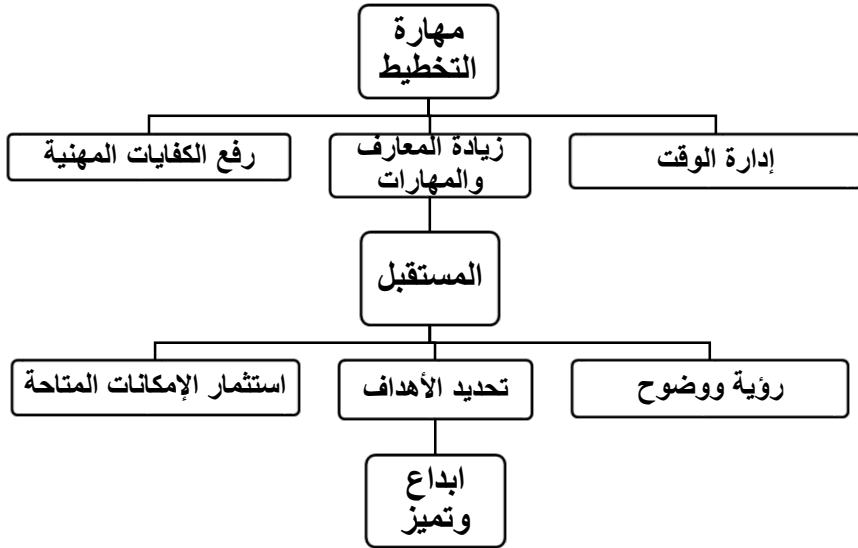
تعددت الآراء حول تحديد مهارات وسمات مدير المدرسة وقد أشار يوسف عبد المعطي إلى قائمة بالمهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة ، وهي (يوسف عبد المعطي 2007:446): -

- فهم معنى القيادة ومتطلباتها.
- القدرة على وضع رؤية شاملة للمدارس، والعمل على تحويل هذه الرؤية إلى واقع بإشراك المرؤوسين في تحقيقها.
- مهارات الاتصال.
- مهارة العمل التعاوني.
- القدرة على تنمية المهارات والمعارف في مجال التعليم والمجالات الأخرى المتصلة بالتعليم.

كما تتطلب القيادة المدرسية توفر بعض السمات العامة مثل الخبرة، المنافسة، الاستقامة، الثبات الانفعالي، الثبات على المبادئ، الثقة بالنفس، والمثابرة، ومن المهارات التي ينبغي أن يمتلكها المدير، مهارات الاتصال مع الآخرين، المرونة في التعامل مع العاملين لتحقيق الأهداف، ومهارة معالجة الخلافات والصراعات داخل المدرسة، ومهارة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب(محمد بن كامل داغستاني 2007: 9).

وإلى جانب هذه المهارات توجد عدة مهارات أخرى منها (شاكر محمد فتحي 2009 : 37،38):-

- القدرة على تحدي الوضع الراهن للمدرسة، وإصلاحه بما يتلاءم مع التصور المستقبلي لها.
 - القدرة على إدارة الذات.
 - القدرة على المبادرة والابتكار والابداع.
 - القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
 - القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي.
 - استيعاب متطلبات العصر بمتغيراته والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- يتضح مما سبق أنه يوجد مجموعة من المهارات ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية ، ويمكن توضيح هذه المهارات من خلال الشكل التالي :-



شكل (1) مهارات مدير المدرسة

مصدر الشكل: من تصميم الباحثتان

وقد صنفت إحدى الدراسات مهارات وكفايات مديري المدارس إلى (عبد الله بن محمد

البطي 2003):-

- الكفايات الشخصية: وتشمل (التصور والإدراك - والسمات والأخلاق).
- الكفايات القيادية: وتشمل (القيادة والتطوير-اتخاذ القرارات)

• الكفايات الإدارية: وتشمل (الأهداف والسياسات واللوائح- التخطيط- التنظيم- الاتصال- تقنية المعلومات-العلاقات بالمجتمع المحلي- والشئون المالية والتجهيزات)

• الكفايات التربوية: وتشمل (الإشراف التربوي-العاملين-شئون الطلاب-المناهج والبرامج-التقويم التربوي)

وقد قام Georg بدراسة هدفت إلى استقصاء المهارات والممارسات القيادية التي يقوم بها خمسة من مديري المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا، باستخدام منهج دراسة الحالة، بالاعتماد على المقابلات المقننة مع خمسة من المديرين ، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب أن يمتلك المدير أربع مهارات أساسية تمكنه من الممارسات القيادية والإدارية، وهي (Georg:1998) :-

- مهارة رسم وتحديد رؤية تعليمية واضحة.

- مهارة إيجاد بنية تنظيمية تعزز هذه الرؤية.

- مهارة دقة القياس والتقويم للبرامج التعليمية وللمدرسة.

- مهارة التكيف التنظيمي.

وأشارت دراسة Marlatt إلى عدة مهارات وسمات لمديري المدارس الذين يعدون قادة ناجحين في ولاية كاليفورنيا، وقد تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض مديري المدارس في خمس إدارات تعليمية بولاية كاليفورنيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تحدد سمات ومهارات مديري المدارس بوصفهم قادة فاعلين من أهمها (Marlatt:2004):-

- مهارة البحث في مشكلات الطلاب الحقيقية ومساعدتهم على النجاح في الحياة.

- مهارات تأسيس نظم اتصال فعالة تنتشر في المجتمع المدرسي، والاهتمام الكبير بنشر التواصل على جميع مستويات المدرسة.

- مهارات تفعيل أهداف الإدارة التعليمية، وإشراك كل الأطراف المعنية في تطوير وتنفيذ ومتابعة الأهداف.

- مهارة الحفاظ على تركيز ميزانية المدرسة على تحقيق الأهداف مع تحديد الأولويات.
 - تحليل بيانات نجاح وإنجاز الطلاب واعتبارها المؤشر الأكبر على نجاح الإدارة.
- تعتبر هذه المهارات قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، ويمكن تقسيم المهارات المطلوب توافرها إلى مهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات إدراكية وإدارية كما يلي (أماني صالح مهدي 2008 (13):-

أ- المهارات الفنية: تتمثل في القدرة على استخدام الأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة.

ب- المهارات الإنسانية: تركز على قدرة المدير على العمل بفاعلية مع الأفراد، والقدرة على القيادة وحفز الأفراد، والاتصال بفاعلية مع المحيطين به.

ج- المهارة الإدارية والإدراكية: وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف لما يحقق هدف المؤسسة.

رابعاً: بعض العمليات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية:

إن المدير التربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، يؤثر فيهم من حيث المشاركة الإيجابية وتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المدرسة، فالإدارة المدرسية يترأس جهازها الإداري مدير المدرسة الذي يتولى مهام العمل في نجاح المدرسة لأداء رسالتها، وطبيعة عمله يغلب عليها الجانب التنفيذي للخطط والقرارات التعليمية الصادرة إليه من الإدارات التعليمية العليا، ويوجد العديد من العمليات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية منها :- المشاركة في صنع القرار - الاتصال الإداري - التحفيز - التفويض - التمكين، وفيما يلي توضيح هذه العمليات:-

1. المشاركة في صنع القرار:

إن اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية، وقدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات هي التي تميزه عن غيره من أعضاء المدرسة، فنجاح مدير المدرسة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى كفاءته في معالجة وإدارة الموقف واتخاذ القرارات المناسبة له، وكفاءته في

تحديد طبيعة عملية صنع القرار والأطراف التي لها دور فيها، وما يحتاجه في صنع القرارات من مهارات.

وصنع القرار في التعليم يعني: العملية الإدارية التي تقوم على خطوات وإجراءات متراكمة لحل المشكلات، ودراسة القضايا التعليمية وتحليلها؛ بهدف إصدار قرار أو سلسلة من القرارات مع وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات . (سامح عبد المطلب عامر 80، 2010).

وعملية صنع القرار عمل جماعي وليس فردي، فمدير المدرسة كقائد تربوي وإداري يحتاج في صنع القرار إلى إشراك الأعضاء المعنيين وتشجيع العمل الجماعي والتفكير الابتكاري، فينبغي أن يسعى مدير المدرسة لمشاركة العاملين نحو اتخاذ القرارات المشتركة فذلك يؤدي إلى تحقيق عدة أهداف مثل: تفهم المدرسين والطلاب للقرار وقبوله، الالتزام بالقرار وتنفيذه، زيادة فعالية المدرسة، زيادة رضا المعلمين، تحسين كفاية العمل وزيادة معدلات جودته.

2. الاتصال الإداري:

يعتبر الاتصال الوظيفية الإدارية التي تربط كافة وظائف الإدارة المدرسية عبر قنواته داخل المدرسة وخارجها، فإن عملية الاتصال تساعد جميع أفراد المجتمع المدرسي على فهم أغراض المدرسة وواجباتهم، وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، كما أنها ذات أهمية في تخطيط العمل المدرسي، وتنظيمه، وتوجيهه وتقويمه وفي اتخاذ القرارات (رافده الحريري 317: 2011). وهذه العملية الإدارية تحتاج إلى مهارة الحوار، التحدث والمخاطبة، ومهارتي الاستماع والإنصات، مهارة العرض والإلقاء، مهارات التفاوض والإقناع.

3. التحفيز:

يرتبط دور المدير في تحفيز المعلمين بحرية المعلمين في إعطائهم الفرصة للحصول على قراراتهم الخاصة والتعبير عن وجهات نظرهم، ومنحهم الوقت الكافي للتفكير؛ للوصول إلى المعلومات الصحيحة، وتزويدهم بتغذية راجعة إيجابية عن كل ما يقومون به. ويؤكد مايلو بيرعلى أنه من فوائد تحفيز المعلمين عدم الرضا عن الوضع الراهن والحماس لتحقيق الأفضل، كما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والقدرات الكامنة لدى كل فرد، مما يساعد على توليد الأفكار الإبداعية (مايلو بير 2006: 27).

وقد توصل دي كامب في دراسته التي أجراها عما يحفز المعلمين على الأداء الجيد، إلى أربعة عوامل أساسية تؤدي إلى تحفيز المعلمين للأداء الجيد، وخلق الإبداع والاختلاف في بيئة العمل، هي: الاحترام، والتقدير، والمسؤولية والترفيه (دي كامب 2000: 221). وترى سهيلة عباس أن هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن إتباعها لدفع المعلمين لأعلى مستويات الأداء منها (سهيلة عباس 2004: 109):-

1. مساعدة المعلمين على التطور والتحسين المستمر.
2. وضع قياسات ومستويات واضحة للعمل.
3. تحديد مسؤولية كل معلم.
4. توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
5. تحديد أساليب أداء العمل.
6. المتابعة الدورية للأداء.

وهكذا يرتبط تحفيز المعلمين بقدرة مدير المدرسة على ممارسة مجموعة من الأدوار والمهارات، وأن من أهم هذه المهارات مهارة التفاوض والحوار والإقناع.

4. تفويض السلطة:

يعتبر التفويض وسيلة تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظم الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل معلم العمل فيه وذلك لتيسير عملية اتخاذ القرار، فالتفويض يتضمن تحديد مهام للمرؤوسين ومنحهم سلطات لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لقبولهم أداء هذه المهمات (عبد الغفار حنفي 2006: 239).

وترجع أهمية تفويض السلطة إلى ما يلي (حافظ فرج 2007: 118) :-

- تعطي الفرصة لمدير المدرسة لأداء مهامه الأساسية دون ضغوط المهام الفرعية التي يمكن أن يقوم بها الآخرون، مما يسهم في تعزيز أدائه لدوره وتحقيق أهداف المدرسة وزيادة كفاءتها.
- إتاحة الفرص لتدريب المعلمين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

- إتاحة الفرص لممارسة الديمقراطية في الإدارة وزيادة مرونة أداء الأعمال.
- خلق مناخ إداري تنافسي يحفز المفوض إليه لتحسين الأداء.

لذلك ينبغي على مدير المدرسة ألا يسعى إلى السيطرة على المعلمين، بل يساعد على تنمية المشاركة في اتخاذ القرار، والثقة بالنفس، والعمل الجماعي، عن طريق التفويض للآخرين للقيام بمهام محدودة مع منحهم سلطات كافية، لأن التفويض من الممارسات الإدارية التي تساعد على تحسين الأداء وتطويره.

ولكن رغم أهمية عملية التفويض إلا أن معظم مديري مدارس التعليم قبل الجامعي يبتعدون عن ممارسة التفويض، فقد كشفت نتائج إحدى الدراسات عن أن درجة التفويض الممنوحة للمعلمين منخفضة إلى حد ما (سوزان عبد التواب 2010: 170).

وأظهرت دراسة أخرى أن معظم مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي يتبعون أنماطاً من القيادة لا تتوافر فيها درجة الديمقراطية، ونادراً ما تتبع أسلوب التفويض، وغالباً ما تركز السلطة في يد مدير المدرسة، الذي يدير العمل بأساليب بيروقراطية دون تفويض السلطة للمعلمين بالمدرسة (أحمد محمد غنيم 2007: 14).

إن مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية لما عليهم من أدوار وواجبات ومسؤوليات وطبيعة العمل بهذه النوعية من المدارس تختلف عن المدارس الأخرى، فينبغي عليهم استخدام أسلوب التفويض لأداء الأعمال، وذلك يتطلب منهم امتلاك مهارة التفاوض والحوار والإقناع، لكي يقنع الآخرين للقيام بمهام ومسؤوليات محددة ومنحهم سلطات لأداء أعمالهم.

5. تمكين المعلمين:

يتطلب التمكين الإداري التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه وإصدار الأوامر والرقابة، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور والثقة في المرؤوسين، ومنحهم صلاحيات التمكين في الأداء الإداري والفني، أي إعطاء المعلمين مقداراً كبيراً من قدرة التصرف والثقة على المستوى الإداري؛ إذ أن التمكين يتجاوز تفويض الصلاحيات للمعلمين إلى إشعارهم بمزيد من الثقة والمسؤولية الشخصية عن قراراتهم، مما يعزز لديهم مبدأ الرقابة الذاتية.

يتضح مما عرض لبعض العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية الصناعية، إنها تحتاج أن يمتلك مدير المدرسة عدة مهارات وكفايات من أهمها من وجهة نظر الباحثين مهارة التفاوض، وهذا يدعو إلى دراسة ميدانية لمعرفة مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية لمهارة التفاوض أثناء ممارسة عمله لتحقيق أهداف المدرسة.

القسم الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها والتفسير

الهدف من هذه الدراسة الميدانية هو التعرف على واقع ممارسة مهارات التفاوض التي يمتلكها مديري مدارس التعليم الثانوي الفنى الصناعي، من وجهة نظر عينة من مدرء وكلاء ومعلمين بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الفيوم، ولتحقيق هذا الهدف سارت الدراسة الميدانية على النحو التالي:

1- تصميم وإعداد أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) :

تم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على المعلومات عن واقع ممارسة مدير المدرسة لمهارات التفاوض أثناء العمل، وبناءً على الإطار النظري، وبالرجوع إلى بعض الكتابات التي اهتمت بأسلوب التفاوض مثل:

- دراسة أبو المجد ابراهيم الشوربجي : أساليب التفاوض من منظور تنظيم ماسلو للحاجات الانسانية لدى مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام.
 - دراسة عوض الله سليمان عوض الله محمد : التفاوض كمدخل لإدارة الصراع المدرسي.
 - دراسة فاطمة زكريا محمد عبدالرازق، أحمد إبراهيم عبدالعليم : تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام اسلوب التفاوض.
- تم بناء الاستبانة على النحو التالي:

تكونت الاستبانة فى صورتها المبدئية من (100) عبارة، وبعد العرض على مجموعة من المحكمين أصبحت الاستبانة تتكون من (93) عبارة موزعة على ثلاثة محاور:

المحور الأول: مهارات التخطيط للتفاوض ويتكون من (13) عبارة .

المحور الثاني: مهارات إدارة جلسات التفاوض، ويتكون من (21) عبارة .

المحور الثالث: مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض، ويتكون من (59) عبارة.
2- ثبات الاستبانة:

ويقصد به الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس الأفراد علي فترتين مختلفتين وفي نفس الظروف، ولحساب ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة من المديرين والوكلاء مكونة من (15) فردًا ، ثم أعيد تطبيقها على نفس العينة بعد أسبوعين وبحساب معامل الارتباط (سبيرمان) بين التطبيقين وجد أن $r = 0.85$ وهذا يدل على ثبات الاستبانة.

3-صدق الاستبانة:

تم حساب صدق الاستبانة باستخدام طريقتين هما: الصدق الذاتي وصدق المحكمين.
أ-صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة بأقسام علم النفس التربوي، أصول التربية، والإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية جامعة الفيوم، وذلك لمعرفة مدى صدق البنود في قياس ما وضعت من أجله، وقد تم تعديل بعض البنود في ضوء المقترحات، وبذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

ب-الصدق الذاتي: تم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة كما يلي:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.85} = 0.92$$

فيلاحظ ارتفاع الصدق الذاتي للأداة

4-عينة الدراسة:

- أخذت عينة عشوائية من معلمين (الفئة الأولى) بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الفيوم ، حيث يوجد بالمحافظة عدد (18) مدرسة ثانوية صناعية نظام الثلاث سنوات، فتم اختيار خمسة معلمين من كل مدرسة فأصبحت عينة المعلمين (90) معلماً، لمعرفة آرائهم في مدى امتلاك مدرّاهم لمهارات التفاوض أثناء ممارساتهم للعمل .
- وتم تطبيق الاستبانة على مديري ووكلاء جميع المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الفيوم(الفئة الثانية) ، فأصبحت عينة المدير تتكون من (54) فردًا، يمثلون

مدراء المدارس التي بلغ عددها (18) مدرسة بالإضافة إلى اختيار وكيلين من كل مدرسة.

- وتم اختيار الوكلاء ضمن عينة الدراسة حيث يتطلب طبيعة عملهم ممارسة عملية التفاوض سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، وسواء على المستوى الرسمي أو غير الرسميو يشارك الوكيل المدير في صناعة القرارات التي تؤثر على سلوكها وسلوك الآخرين داخل المدرسة وخارجها، فينبغي أن يتوافر لديهم أساليب التفاوض التي تؤهلهم للنجاح في مهنتهم ومن ثم تحقيق أهداف العملية التربوية.

فأصبحت العينة الكلية 144 فردًا (90) معلمًا ، (54) مديرًا ووكيلا.

5- تعليمات الاستبانة وطريقة التصحيح:

وضعت تعليمات الاستبانة بحيث توضح للمستجيب من المعلمين (الفئة الأولى) أن يوضح رأيه في مدى امتلاك مدير مدرسته لمهارات التفاوض ومدى ممارسته لمهارات التفاوض أثناء ممارسة العمل، وعينة المدراء والوكلاء (الفئة الثانية) توضح رأيها في مدى امتلاكهم لمهارات التفاوض وممارساتهم للتفاوض أثناء ممارسة العمل، وفق أسلوب التقرير الذاتي قياس الشخصية، وتم وضع ثلاثة اختيارات يستجيب الفرد لأحدهم وفقًا لنظام "ليكرت" وهي:

يمارس بدرجة كبيرة = 3 يمارس بدرجة متوسطة = 2 يمارس بدرجة ضعيفة = 1

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عن طريق إدخال الدرجات الخام في برنامج (Spss) للمعالجة الإحصائية، تم

استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابة الدالة في كل عبارة من عبارات الاستبانة وتحويلها إلى الدرجات الخام المقابلة باستخدام برنامج (Excel)
- الوزن النسبي للعبارات : تم حسابه كما يلي:

$$1 \times 3 + 2 \times 2 + 3 \times 1$$

الوزن النسبي =

$$3 \times n$$

حيث ك1 = تكرار (درجة كبيرة)، ك2 = تكرار (درجة متوسطة)، ك3 = تكرار (درجة ضعيفة)، ن = عدد أفراد العينة.

- النسبة المئوية للحدوث = الوزن النسبي $\times 100$
- استخدام (كا2) (chi-square) للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حدى، ويستخدم بهدف المقارنة بين التوزيع التكراري الملاحظ أو التجريبي والتوزيع التكراري المتوقع، للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تكرارات استجابات العينة والتكرارات المتوقعة في ضوء الفرض الصفري (مجدى عبد الكريم، 2000، 97).
- اختبار (t-test) للكشف عن الفروق بين استجابات المعلمين (الفئة الأولى)، واستجابات المديرين والوكلاء (الفئة الثانية).

7- معيار تصنيف النسب المئوية للوزن النسبي (قياس ثلاثي التدرج)

تم تصنيف العبارات لتحديد مدى ممارسة وامتلاك مهارات التفاوض لدى مدير المدرسة وفقاً للجدول التالي :

جدول (1)

معيار تصنيف النسب المئوية للوزن النسبي (قياس ثلاثي التدرج)

درجة الممارسة	النسبة المئوية للحدث (النسبة المئوية للوزن النسبي)
كبيرة	77.67% : 100%
متوسطة	55.34% : 77.66%
ضعيفة	33.33% : 55.33%

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

أسفرت المعالجة الاحصائية للاستبانة عن التوصل إلى عدة نتائج كما يلي:

نتائج المحور الأول: مهارات التخطيط للتفاوض:

تضمن هذا المحور (13) عبارة تتعلق بمهارات التخطيط للتفاوض وتم تحليل استجابات عينة الدراسة كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (2)

استجابات أفراد العينة المعلمين (الفئة الأولى) – المديرين والوكلاء (الفئة الثانية) حول

المحور الأول: مهارات التخطيط للتفاوض

المديرين - الوكلاء (الفئة الثانية)					المعلمين (الفئة الأولى)					العبارات	م
الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²		
3	85.80 كبيرة	0.858	0.01	26.78	2	71.85 متوسطة	0.719	غير دالة	5.07	يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح ومحدد قبل التفاوض .	1
1	87.65 كبيرة	0.877	0.01	33.44	3	71.48 متوسطة	0.715	0.01	6.87	يبنى أهداف التفاوض بناء على أهداف مدرسته.	2
8	77.78 كبيرة	0.778	0.01	10.33	11	62.59 متوسطة	0.626	غير دالة	2.47	يحدد المؤثرات المحيطة بالموقف التفاوضي بعناية .	3
1	87.65 كبيرة	0.877	0.01	33.44	1	72.22 متوسطة	0.722	غير دالة	5.00	يحدد القضايا التي سيتم التفاوض عليها بشكل واضح.	4
13	68.52 متوسطة	0.685	غير دالة	2.33	5	67.41 متوسطة	0.674	غير دالة	3.27	يجمع معلومات كافية عن موضوع التفاوض ويحللها بعناية قبل التفاوض	5
11	74.07 متوسطة	0.741	غير دالة	4.33	7	66.30 متوسطة	0.663	غير دالة	2.47	يجمع معلومات كافية عن أطراف التفاوض ويحللها بعناية قبل التفاوض	6
12	72.84 متوسط	0.728	0.01	19.11	4	67.78	0.678	غير دالة	2.60	يختار الأسلوب والاستراتيجية	7

المديرين - الوكلاء (الفئة الثانية)					المعلمين (الفئة الأولى)					العبارة	م
الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدالة	21	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدالة	21		
	ة					متوسطة				المناسبة للتفاوض تبعاً للموقف التفاوضي	
6	82.72 كبيرة	0.827	0.01	24.11	6	67.04 متوسطة	0.670	غير دالة	4.07	يحدد بدقة النقاط التي يمكن أن يوقف عندها التفاوض	8
10	76.54 متوسطة	0.765	0.01	19.11	7	66.30 متوسطة	0.663	غير دالة	2.47	يحدد دور كل عضو في كل مرحلة من مراحل التفاوض	9
7	80.86 كبيرة	0.809	0.01	14.78	9	65.56 متوسطة	0.656	غير دالة	2.60	دائماً مستعداً بالعديد من البدائل التي يمكن طرحها للحصول على ما يريد	10
9	77.16 متوسطة	0.772	0.05	8.11	10	63.70 متوسطة	0.637	غير دالة	2.87	يقوم باستمرار عملية التفاوض التي أجراها داخل المدرسة تقويماً سليماً	11
4	84.57 كبيرة	0.846	0.01	30.11	13	58.52 متوسطة	0.585	0.01	17.87	يقوم باستمرار عملية التفاوض التي أجراها خارج المدرسة تقويماً سليماً	12
5	83.95	0.840	0.01	22.11	12	58.89	0.589	0.05	7.40	ياخذ باستمرار	13

المديرين - الوكلاء (الفئة الثانية)					المعلمين (الفئة الأولى)					العبارة	م
الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	2ك	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	2ك		
	كبيرة					متوسطة				آراء أعضاء فريقه في طريقته في التفاوض	
	80.01 % كبيرة					66.13 % متوسطة				المحور ككل	

نتائج استجابات جميع أفراد العينة = 73.07% (درجة الممارسة متوسطة)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- بالنسبة للفئة الأولى (المعلمون):

- جاءت قيم (كا2) للعبارة (2، 12، 13) دالة عند مستوى دلالة (0.01)، (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، بينما قيم (كا2) للعبارة (1، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11) غير دالة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة.

- جميع العبارات تتراوح نسبتها المئوية للوزن النسبي أي النسبة المئوية للممارسة ما بين (72.22 - 58.52) أي إنها تمارس بدرجة متوسطة .

2- بالنسبة للفئة الثانية (المديرون والوكلاء):

- جاءت قيم (كا2) للعبارة (1، 2، 3، 4، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13) دالة عند مستوى (0.01) ، (0.05) ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، بينما كانت قيم (كا2) للعبارة (5، 6) غير دالة عند أي من مستوى الدلالة.

- العبارات رقم (1، 2، 3، 4، 8، 10، 12، 13) تتراوح نسبتها المئوية للوزن النسبي ما بين (77.78% ، 87.65%) أي أنها تمارس بدرجة كبيرة.

- العبارات رقم (5,6,7,9,11) تتراوح نسبتها المئوية للوزن النسبي ما بين (77.16، 68.52) أي أنها تمارس بدرجة متوسطة.

3-نتيجة المحور ككل:

- بلغت النسبة المئوية للوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة المعلمين (الفئة الأولى) (66.13%)، أي أنها تمارس بدرجة متوسطة .

- وبلغت لأفراد عينة المديرين والوكلاء (الفئة الثانية) (80.01%) أي أنها تمارس بدرجة كبيرة ، يلاحظ أنه يوجد فرق بين استجابات المعلمين والمديرين لصالح المديرين.

4-بلغت النسبة المئوية للوزن النسبي لتقديرات جميع أفراد العينة على هذا المحور ككل (73.07%) أي أن المديرين يمارسون مهارات التخطيط للتفاوض بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تفسير نتائج المحور الأول (مهارات التخطيط للتفاوض):

يتضح مما سبق أنه يمتلك المديرين مهارات التخطيط للتفاوض ويمارسونها بدرجة متوسطة (73.07%) من وجهة نظر جميع أفراد العينة، وأن معظم المهارات تمارس بدرجة كبيرة من وجهة نظر المديرين والوكلاء ، بينما جميع المهارات تمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين ، وهذا الاختلاف قد يرجع إلي أن مدير المدرسة يقوم بكثير من الأدوار والمهام قد لا يعلمها كل المعلمين ، فإن مدير المدرسة من وجهة نظره والوكلاء عنده مهارة تحديد الأهداف قبل التفاوض ، وأن هذه الأهداف ترتبط بأهداف المدرسة ، وعنده القدرة علي جمع معلومات عن أطراف وموضوع التفاوض ودائما مستعدا بالعديد من البدائل، كما يأخذ آراء أعضاء فريقه في طريقته في التفاوض . كما قد يرجع أيضًا إلى تحيز فئة المديرين والوكلاء لأدائهم في الوقت الذي يرى فيه المعلمون كمحكمين عكس ذلك.

نتائج المحور الثاني : مهارات إدارة جلسات التفاوض:

تضمن هذا المحور (21) عبارة تتعلق بالمهارات التي يجب أن يمارسها مدير المدرسة أثناء إدارة جلسات التفاوض بشأن أي أمر من أمور المدرسة، والجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة حول هذا المحور:

جدول (3)

استجابات أفراد العينة المعلمين (الفئة الأولى) – المديرين والوكلاء (الفئة الثانية) حول
المحور الثاني: مهارات إدارة جلسات التفاوض

م	العبارات	المعلمين (الفئة الأولى)					المديرين-الوكلاء (الفئة الثانية)				
		الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²
1	يتميز بالأخذ والرد وتبادل الحديث بطريقة سليمة أثناء التفاوض	1	77.04 متوسطة	0.770	0.01	14.87	8	80.86 كبيرة	0.809	0.01	21.44
2	يملك فصاحة اللسان وسلامة اللغة بما يتناسب مع موقف التفاوض.	8	69.63 متوسطة	0.696	0.05	8.27	1	86.42 كبيرة	0.864	غير دالة	1.85
3	يجيد فن الاستماع كأحد مهارات التفاوض	2	75.56 متوسطة	0.756	0.01	9.80	4	83.33 كبيرة	0.833	0.01	20.33
4	يستمع للرأي والرأي الآخر أثناء التفاوض	6	71.48 متوسطة	0.715	0.01	8.87	14	79.63 كبيرة	0.796	0.01	19.00
5	يستمكن من وقف التفاوض وإنهائه في الوقت المناسب	16	63.70 متوسطة	0.637	غير دالة	1.27	14	79.63 كبيرة	0.796	0.01	13.00
6	يعبر عن أفكاره بصورة واضحة ومقتعة	5	71.85 متوسطة	0.719	0.01	23.27	10	80.25 كبيرة	0.802	0.01	13.44

المديرين-الوكلاء (الفئة الثانية)					المعلمين (الفئة الأولى)					العبارات	م
الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²		
5	82.72 كبيرة	0.827	0.01	21.78	10	68.52 متوسطة	0.685	0.01	11.67	لديه حضور بديهية عال في المواقف الطارئة أثناء التفاوض	7
14	79.63 كبيرة	0.796	0.01	13.00	4	72.96 متوسطة	0.730	0.01	10.87	يتصنف بسرعة الملاحظة واليقظة التامة	8
17	78.40 كبيرة	0.784	0.01	20.11	16	63.70 متوسطة	0.637	0.01	17.27	يشرح المعلومات والأفكار بصورة واضحة لأطراف التفاوض	9
20	74.07 متوسطة	0.741	0.01	16.00	13	65.93 متوسطة	0.659	غير دالة	1.87	يمتلك القدرة على التأثير والإقناع وتقدّم الحجج والبراهين	10
18	76.54 متوسطة	0.765	0.01	10.11	14	64.81 متوسطة	0.648	غير دالة	1.67	يتنوع في الموضوعات وأساليب الحوار لإدارة التفاوض	11
19	75.31 متوسطة	0.753	0.01	21.78	21	59.63 متوسطة	0.596	0.01	10.07	يتمكن من إنهاء الحوار بأسلوب مهذب	12
2	85.80	0.858	0.01	27.44	7	70.37	0.704	0.01	11.47	يتميز بالحيادية	13

المديرين-الوكلاء (الفئة الثانية)					المعلمين (الفئة الأولى)					العبارات	م
الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²		
	كبيرة					متوسطة				بصورة ترفع درجة الثقة فيه لدى اطراف التفاوض	
8	80.86 كبيرة	0.809	0.01	16.78	18	61.85 متوسطة	0.619	0.01	11.27	يؤدي أسلوبه التفاوضي إلى كسب ثقة واحترام العاملين بالمدرسة والمتعاملين مع المدرسة من خارجها	14
10	80.25 كبيرة	0.802	0.01	21.78	11	66.67 متوسطة	0.667	غير دالة	0.80	لديه القدرة على تحديد أوجه الضعف لدى المتفاوضين واستغلالها أثناء التفاوض	15
21	69.75 متوسطة	0.698	0.01	24.78	15	64.44 متوسطة	0.644	غير دالة	3.80	يستخدم المعلومات التي جمعها حول موضوع التفاوض بدقة وبراعة أثناء التفاوض	16
6	82.10 كبيرة	0.821	0.01	21.44	8	69.63 متوسطة	0.696	غير دالة	4.27	يمتلك ذاكرة قوية تتعلق بالموضوعات التي يلور	17

المعلمين (الفئة الأولى)					المديرين-الوكلاء (الفئة الثانية)					العبارات	م
الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²		
										حولهـا التفاوض	
10	80.25 كبيرة	0.802	0.01	16.44	3	74.07 متوسطة	0.741	0.05	6.67	تتسم شخصيته بقوة التحمل ونضج الشخصية	18
3	85.19 كبيرة	0.852	0.01	33.33	12	66.30 متوسطة	0.663	غير دالة	1.27	يشجع على التفاوض بينه وبين العاملين بالمدرسة	19
6	82.10 كبيرة	0.821	0.01	17.44	18	61.85 متوسطة	0.619	غير دالة	2.87	يشجع على التفاوض مع الأفراد من خارج المدرسة	20
10	80.25 كبيرة	0.802	0.01	14.78	20	60.74 متوسط	0.607	غير دالة	5.07	لديه المرونة للتطور واكتساب الخبرة في ممارسة أساليب التفاوض الحديثة	21
	%80.16 كبيرة					%67.65 متوسطة				المحور ككل	

نتائج استجابات جميع أفراد العينة = 73.9% (درجة الممارسة متوسطة)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- بالنسبة لفئة المعلمين (الفئة الأولى):

- قيم (كا2) للعبارات (1، 2، 3، 4، 6، 7، 8، 9، 12، 13، 14، 18) دالة عند مستويي الدلالة (0.01)، (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، بينما قيم (كا2) للعبارات (5، 10، 11، 15، 16، 17، 19، 20، 21) غير دالة عند أي من مستوى الدلالة.
- كل العبارات تتراوح النسبة المئوية للوزن النسبي ما بين (77.04%، 59.63%) أي أنها تمارس بدرجة متوسطة.

2- بالنسبة لفئة المديرين والوكلاء (الفئة الثانية)

- قيم (كا2) دالة عند مستوى الدلالة (0.01) لجميع العبارات ما عدا العبارة رقم (2)، أي أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لجميع العبارات ما عدا العبارة رقم (2) فإن قيم (كا2) لها غير دالة.
- العبارات رقم (10، 11، 12، 16) جاءت بنسب مئوية تتراوح ما بين (69.75%، 76.54) أي أن يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة.
- أما باقي العبارات جاءت بنسب مئوية تتراوح ما بين (78.40%، 86.42%) أنها تمارس بدرجة كبيرة.

3- نتيجة المحور ككل:

- بلغت النسبة المئوية للوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة المعلمين (الفئة الأولى) (67.65%) أي أنها تمارس بدرجة متوسطة وبلغت بالنسبة لفئة المديرين والوكلاء (الفئة الثانية) (80.16%) أي أنها تمارس بدرجة كبيرة، يلاحظ أنه يوجد فرق بين استجابات (الفئة الأولى) واستجابات (الفئة الثانية) لصالح فئة المديرين.

- 4- بلغت النسبة المئوية للوزن النسبي لجميع أفراد العينة على هذا المحور ككل (73.9%) أي أن المديرين يمارسون مهارات إدارة جلسات التفاوض بدرجة متوسطة.

تفسير نتائج المحور الثاني:

يتضح مما سبق أن مديري مدارس الثانوي الفني الصناعي يمتلكون مهارات إدارة جلسات التفاوض ويمارسونها بدرجة متوسطة (73.9 %) من وجهة نظر جميع أفراد العينة، فإن هذه الممارسات تعتمد علي سمات شخصية وخبرات وقدرات ذاتية ، لا تعتمد علي تدريبات مخطط لها ، اتفق أفراد العينة (الفئتان) علي عدة ممارسات تتم بدرجة متوسطة أي ان المدير يمتلكها بدرجة متوسطة هي :مهارة القدرة علي التأثير والاقناع وتقديم الحجج والبراهين ، ويتنوع في الموضوعات وأساليب الحوار لإدارة الحوار ، يتمكن من إنهاء الحوار بأسلوب مهذب ، أما باقي العبارات تمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين ، ولكن تمارس بدرجة كبيرة من وجهة نظر المديرين والوكلاء ، هذا الاختلاف قد يرجع إلي أن المديرين من موقع مسئوليتهم وأدوارهم لإدارة المدرسة يمارسون مهارات إدارة جلسات التفاوض ، أما المعلمين غالبًا ما تكون معلوماتهم عما يدور بالمدرسة ضعيفة ، كما أن معظم البروتوكولات التي تتم بين المدرسة وأصحاب المصانع أو رجال أعمال لتدريب الطلاب أو أن يصنع الطلاب منتج معين داخل المدرسة ، يتم الاتفاق عليها من خلال وحدة تسيير الانتقال إلي سوق العمل ، أو من خلال مشروع رأس المال ، وهذه الوحدات يرأسها مدير المدرسة والوكيل المختص ، أي أن هذه الاتفاقيات تتم عن طريق الحوار والتفاوض بين المدير وبعض أفراد من المجتمع المحلي فقد لا يعلم عنها كل معلمي المدرسة، و قد يرجع أيضًا إلى تحيز فئة المديرين والوكلاء لأدائهم في الوقت الذي يرى فيه المعلمون كمحكمين عكس ذلك.

نتائج المحور الثالث: مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض
يتضمن هذا المحور (59) عبارة تتعلق بمهارات استخدام أساليب واستراتيجيات

التفاوض، موزعة على سبع استراتيجيات وفيما يلي عرض نتائج كل استراتيجية على حدى.

نتائج الاستراتيجية الأولى: الترويفي اتخاذ القرار

تضمن هذه الاستراتيجية (9) عبارات، والجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة

حول هذه الاستراتيجية

جدول (4)

استجابات أفراد العينة المعلمين (الفئة الأولى) – المديرين والوكلاء (الفئة الثانية) حول
(استراتيجية التروي في اتخاذ القرار)

المعلمين (الفئة الأولى)					المديرين – الوكلاء (الفئة الثانية)					العبارات	م
الترتيب	النسبة المنوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²	الترتيب	النسبة المنوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²		
6	74.07 متوسطة	0.741	0.01	16.00	3	66.67 متوسطة	0.667	غير دالة	5.00	يلتزم بالتروي والصمت المؤقت وعدم التسرع في الإجابة عن تساؤلات المتفاوضين	1
7	72.84 متوسطة	0.728	0.01	29.78	2	70.00 متوسطة	0.700	غير دالة	5.40	يتروي في اتخاذ القرار حول أطراف التفاوض	2
9	70.37 متوسطة	0.704	0.01	13.00	6	64.07 متوسطة	0.641	غير دالة	2.07	يتحكم في انفعالاته ويتروي في ردود أفعاله	3
8	71.60 متوسطة	0.716	غير دالة	3.11	8	61.85 متوسطة	0.619	0.01	11.27	يغير من مجرى الحدث أو يرد بسؤال مضاد ليأخذ وقت للتقرير ما يجب أن يفعله	4
5	79.01 كبيرة	0.790	0.01	16.44	4	65.56 متوسطة	0.656	غير دالة	0.20	يعرض حقائق محددة لا يستطيع الطرف الأخر التحقق منها أو دحضها	5

المعلمين (الفئة الأولى)					المديرين - الوكلاء (الفئة الثانية)						
م	العبارات	كأ2	الدلالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدث (%)	الترتيب	كأ2	الدلالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدث (%)	الترتيب
	على الفور										
6	يعمّل بالشعار القائل " بالصبر تبلغ ما تريد "	1.87	غير دالة	0.704	70.37 متوسطة	1	19.00	0.01	0.815	81.48 كبيرة	3
7	يتخذ القرارات بعد التفكير والتشاور مع فريقه	0.27	غير دالة	0.652	65.19 متوسطة	5	19.44	0.01	0.821	82.10 كبيرة	1
8	يعطن عن فترات صمت أثناء المناقشات لإعادة تنظيم أفكاره	1.87	غير دالة	0.637	63.70 متوسطة	7	13.78	0.01	0.802	80.25 كبيرة	4
9	يمتنع عن الإجابة الفورية لبعض الأسئلة الموجهة له	4.07	غير دالة	0.615	61.48 متوسطة	9	17.44	0.01	0.821	82.10 كبيرة	1
	الاستراتيجية ككل				65.43% متوسطة					77.09% متوسطة	

نتائج استجابات جميع أفراد العينة = 71.26% (درجة الممارسة متوسطة)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- بالنسبة لعينة المعلمين (الفئة الأولى)

- قيم (كا2) غير دالة عند جميع العبارات أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة ، ما عدا العبارة رقم (4) فإن قيمة (كا2) لها دالة عند المستوى (0.01)

- جميع العبارات جاءت نسبتها المئوية تتراوح ما بين (70.37% ، 61.48%) أي أنها تمارس بدرجة متوسطة.

2- بالنسبة لعينة المديرين والوكلاء (الفئة الثانية)

- قيم (كا2) لجميع العبارات دالة عند مستوى دلالة (0.01) أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، ما عدا العبارة رقم (4) قيمة (كا2) غير دالة. - جاءت النسبة المئوية للعبارات رقم (5،6،7،8،9) تتراوح ما بين (82.10%- 79.01%) أي أنها تمارس بدرجة كبيرة.

- جاءت النسبة المئوية للعبارات رقم (1،2،3،4) تتراوح ما بين (70.37-74.07%) أي أنها تمارس بدرجة متوسطة.

3- النتيجة الكلية للاستراتيجية:

- يتم استخدام هذه الاستراتيجية بدرجة متوسطة من وجهة نظر الفئتين المعلمين والمديرين بنسب (65.43%) ، (77.09%) علي الترتيب .

4- بلغت النسبة المئوية للوزن النسبي لجميع أفراد العينة لهذه الاستراتيجية (71.26%)، أي أن مدير المدرسة يمارس استراتيجية الترويفي اتخاذ القرار بدرجة متوسطة.

نتائج الاستراتيجية الثانية: استراتيجية الأحكام والسيطرة:

تحتوي هذه الاستراتيجية على (9) عبارات والجدول التالي يوضح استجابات أفراد

العينة حول هذه الاستراتيجية.

جدول (5)
استجابات أفراد العينة المعلمين (الفئة الأولى) – المديرين والوكلاء (الفئة الثانية)
حول (استراتيجية الإحكام والسيطرة)

المديرين – الوكلاء (الفئة الثانية)					المعلمين (الفئة الأولى)					العبارات	م
الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²		
3	74.69 متوسطة	0.747	غير دالة	5.44	5	66.30 متوسطة	0.663	غير دالة	0.47	يمتلك القدرة على إحكام السيطرة على جلسات التفاوض	10
8	68.52 متوسطة	0.685	غير دالة	2.33	7	65.19 متوسطة	0.652	غير دالة	0.47	يستخدم بدائل عديدة أثناء التفاوض لإجبار الأفراد على الخضوع	11
1	77.78 كبيرة	0.778	0.01	14.33	9	62.22 متوسطة	0.622	0.05	7.40	لديه القدرة على الاستجابة الفورية والسريعة والاستعداد الدائم للتفاوض	12
7	69.14 متوسطة	0.691	0.01	16.78	2	68.89 متوسطة	0.689	غير دالة	2.40	يحرص على إبقاء الطرف الآخر تابع أثناء التفاوض	13
9	64.81 متوسطة	0.648	غير دالة	1.00	6	65.93 متوسطة	0.659	غير دالة	0.02	يمكن أن يقوم بفض الاجتماع قبل أن ينهي الطرف الآخر حديثه	14

المعلمين (الفئة الأولى)					المديرين - الوكلاء (الفئة الثانية)					العبارات	م
الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	ك ²	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	ك ²		
5	70.99 متوسطة	0.710	0.01	11.44	1	77.41 متوسطة	0.774	0.01	33.29	يتصرف بحزم أثناء التفاوض حيال أي موضوعات تعوق تحقيق أهدافه	15
6	69.75 متوسطة	0.698	غير دالة	4.78	8	63.70 متوسطة	0.637	غير دالة	1.87	يقنع الطرف الآخر بأنه تراجع بينما لا يزال مسيطر على الموقف	16
2	75.31 متوسطة	0.753	غير دالة	5.78	4	68.15 متوسطة	0.681	غير دالة	1.07	يلجأ باستخدام العقوبات القانونية لإرغام اطراف التفاوض على قبول الحل المطروح	17
4	71.60 متوسطة	0.716	0.01	10.11	3	68.52 متوسطة	0.685	غير دالة	0.87	يضع الطرف الآخر أمام الأمر الواقع ليوافق على طلباته أو شروطه	18
	71.40 متوسطة					67.37% متوسطة				الاستراتيجية ككل	

نتائج استجابات جميع أفراد العينة = 69,38% (درجة الممارسة متوسطة)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- بالنسبة لعينة المعلمين (الفئة الأولى):

- قيم (كا) دالة عند مستوى (0.01)، (0.05) للعبارتين رقم (12، 15) أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة.
- أما باقي العبارات فإن قيم (كا) لها غير دالة.
- كل العبارات تمارس بدرجة متوسطة حيث تتراوح النسب المئوية للأوزان النسبية ما بين (77.41%، 62.22%).

2- بالنسبة لعينة المديرين والوكلاء (الفئة الثانية):

- قيم (كا) للعبارات رقم (12، 13، 15، 18) دالة عند مستوى دلالة (0.01) أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة، أما العبارات رقم (10، 11، 14، 16، 17) فإن قيم (كا) لها غير دالة.
- كل العبارات تمارس بدرجة متوسطة حيث تتراوح النسب المئوية للأوزان النسبية ما بين (75.31%، 64.81%)، ما عدا العبارة رقم (12) أن مدير المدرسة لديه القدرة علي الاستجابة الفورية والسريعة والاستعداد الدائم للتفاوض تمارس بدرجة كبيرة بنسبة مئوية (77.78%).

3- النتيجة الكلية للاستراتيجية:

- يتم استخدام هذه الاستراتيجية بدرجة متوسطة (67.37%، 77.09%) بالنسبة لفئة المعلمين ولفئة المديرين والوكلاء علي الترتيب .

4- بلغت النسبة المئوية لجميع أفراد العينة لهذه الاستراتيجية (69.38%) أي أن مدير

- المدرسة يستخدم استراتيجية الأحكام والسيطرة بدرجة متوسطة.
- نتائج الإستراتيجية الثالثة: استراتيجية الوقت المناسب تتضمن هذه الاستراتيجية (9) عبارات تتعلق باستراتيجيات الوقت المناسب للتفاوض، ويتضح من الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذه الاستراتيجية.

جدول (6)
استجابات أفراد العينة المعلمين (الفئة الأولى) – المديرين والوكلاء (الفئة الثانية)
حول (استراتيجية الوقت المناسب)

م	العبارات	المعلمين (الفئة الثانية)					المديرين- الوكلاء (الفئة الثانية)				
		الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²
19	يهين المناخ المناسب للأطراف المتفاوضة قبل البدء في عملية التفاوض	7	63.33 متوسطة	0.633	غير دالة	3.80	1	79.63 كبيرة	0.796	0.01	13.00
20	يحرص على اختيار الوقت المناسب لإجراء التفاوض	4	65.19 متوسطة	0.652	غير دالة	1.07	4	74.69 متوسطة	0.747	0.01	18.78
21	يحدد موعد للمفاوضات لا يتناسب مع الطرف الآخر يجعله يقبل بما يعرض عليه	8	62.96 متوسطة	0.630	غير دالة	1.67	6	70.99 متوسطة	0.710	غير دالة	1.44
22	يسبق الطرف الآخر في اتخاذ القرار الذي يحقق أهدافه .	1	69.26 متوسطة	0.693	غير دالة	4.87	4	74.69 متوسطة	0.747	0.01	18.78
23	يمكن أن يتحرك الاجتماع بأسلوب	2	67.04 متوسطة	0.670	غير دالة	2.47	3	76.54 متوسطة	0.765	0.05	7.44

المديرين- الوكلاء (الفئة الثانية)					المعلمين (الفئة الثانية)					العبارات	م
الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا ²		
										مهذب بعد الحصول على بعض المميزات مهما كانت .	
2	77.16 متوسطة	0.772	0.01	8.78	6	64.07 متوسطة	0.641	غير دالة	2.07	يحدد للطرف الآخر فترة زمنية قصيرة لا يتعداها لشرح وجهة نظره .	24
7	65.43 متوسطة	0.654	غير دالة	3.11	9	61.85 متوسطة	0.619	غير دالة	2.87	لا يتيح الفرصة للطرف الآخر لعرض مطالبه.	25
8	61.11 متوسطة	0.611	غير دالة	4.33	3	66.67 متوسطة	0.667	غير دالة	5.00	قد يطرح موضوعات جديدة للمناقشة لعمل تشويش على الموضوع المهم .	26
9	54.32 ضعيفة	0.543	0.01	19.44	5	64.44 متوسطة	0.644	غير دالة	1.40	يلمح أحيانا بالاتسحاب من التفاوض للحصول على مكاسب معينة .	27

المعلمين (الفئة الثانية)					المديرين- الوكلاء (الفئة الثانية)					
م	العبارات	كأ	الدلالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدث (%)	الترتيب	كأ	الدلالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدث (%)
	الاستراتيجية ككل				متوسطة					متوسطة
					متوسطة					متوسطة

نتائج استجابات جميع أفراد العينة = 67.74% (درجة الممارسة متوسطة)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- بالنسبة لعينة المعلمين (الفئة الأولى):

- قيم (كأ) لجميع العبارات غير دالة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين.

- جميع العبارات النسبة المئوية للوزن النسبي تتراوح ما بين (69.26%، 61.85%) أي ان المديرين يمارسون استراتيجية الوقت المناسب بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

2- بالنسبة لأفراد عينة المديرين والوكلاء (الفئة الثانية):

- قيم (كأ) للعبارات (19، 20، 22، 23، 24، 27) دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، (0.05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة.

- أما قيم (كأ) للعبارات (21، 25، 26) غير دالة أي أنه لا توجد فروق إحصائية بين استجابات المديرين على هذه العبارات.

- كل العبارات لاستراتيجية الوقت المناسب تمارس بدرجة متوسطة حيث تتراوح النسب المئوية للوزن النسبي ما بين (77.16% ، 61.11%) ، ما عدا عبارتين : العبارة رقم (19) جاءت بنسبة مئوية للوزن النسبي قدرها (79.63%) أي أن مدير المدرسة يمارسها بدرجة كبيرة ، والعبارة الأخرى رقم (27) تمارس بدرجة ضعيفة بنسبة مئوية (54.32%).

3- نتائج الاستراتيجية ككل:

- من وجهة نظر المعلمين يمارس المديرون هذه الاستراتيجية بنسبة (64.98%) أي بدرجة متوسطة، وأيضاً من وجهة نظر المديرين والوكلاء تمارس هذه الاستراتيجية بنسبة (70.51%) أي بدرجة متوسطة .

- طبقاً لاستجابات جميع أفراد العينة، يمارس مدير المدرسة استراتيجية الوقت المناسب بنسبة مئوية (67.74%) أي بدرجة متوسطة.

نتائج الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية المساومة والخداع تتكون هذه الاستراتيجية من (12) عبارة، ويتضح من الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول استراتيجية المساومة والخداع.

جدول (7)

استجابات أفراد العينة المعلمين (الفئة الأولى) - المديرين والوكلاء (الفئة الثانية)
حول (استراتيجية المساومة والخداع)

م	العبارات	المعلمين					المديرين				
		ك ²	الدالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدث (%)	الترتيب	ك ²	الدالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدث (%)	الترتيب
28	يحرص دائماً على تنأزل المتفاوضين على بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى .	5.40	غير دالة	0.733	73.33 متوسطة	1	2.11	غير دالة	0.623	62.35 متوسطة	7
29	يستخدم تكنيك المناورة أثناء التفاوض .	3.27	غير دالة	0.674	67.41 متوسطة	5	5.78	غير دالة	0.580	58.02 متوسطة	11
30	يحدد المكان غير المناسب للطرف	9.27	0.01	0.581	58.15 متوسطة	11	8.11	0.05	0.605	60.49 متوسطة	9

م	العبارات	المعلمين				المديرين			
		الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة
	الأخر لعقد جلسات التفاوض .								
31	يطبق شعار " أعط أشارتك إلى اليسار ثم أتجه إلى اليمين " .	10	59.63 متوسطة	0.596	0.01	30.78	0.506	50.62 ضعيفة	12
32	يحاول تكوين اتجاه سلبي لدى الأطراف المختلفة نحو الشخص المعارض .	4	68.52 متوسطة	0.685	غير دالة	2.11	0.617	61.73 متوسطة	8
33	يطرح موضوعات كثيرة للمناقشة كي يقدم تنازلات لأبسطها ويحقق مكاسب لأهمها.	9	63.33 متوسطة	0.633	0.05	4.00	0.630	62.96 متوسطة	5
34	يوكد على الأمور غير الهامة بالنسبة له في حين يتجاهل الأمور المهمة بهدف	5	67.41 متوسطة	0.674	غير دالة	6.78	0.660	66.05 متوسطة	3

م	العبارات	المعلمين				المديرين					
		ك٢	الدالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدث (%)	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	ك٢	الدالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدث (%)
	التمويه .										
35	إذا كان له حقوق فإنه يطلب أكثر منها كى يأخذ حقوقه فى النهاية .	5.07	غير دالة	0.719	71.85 متوسطة	2		3.44	غير دالة	0.642	64.20 متوسطة
36	يستخدم الغضب الزائف للتأثير على الطرف الآخر وجعله يرى أن المسألة مهمة له .	5.60	غير دالة	0.711	71.11 متوسطة	3		8.78	0.01	0.691	69.14 متوسطة
37	يعطى الطرف الآخر انطباعاً مزيفاً بأن لديه معلومات أكثر مما يتوافر لديه بالفعل .	5.00	غير دالة	0.667	66.67 متوسطة	7		5.78	غير دالة	0.728	72.84 متوسطة
38	إذا تقدم الطرف الآخر بمطلب ليس له مبرر فإنه يثير مطلب معاكساً له .	1.87	غير دالة	0.637	63.70 متوسطة	8		15.55	0.01	0.630	62.96 متوسطة
39	يستخدم طريقة	40.20	0.01	0.489	48.89	12		13.44	0.01	0.599	59.88

م	العبارات	المعلمين				المديرين			
		ك2	الدلالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدث (%)	الترتيب	ك2	الدلالة	الوزن النسبي
	القرعة إذا وصلت المفاوضات لطريق مسدود .								متوسطة
	الاستراتيجية ككل								متوسطة 62.60%

نتائج استجابات جميع أفراد العينة = 63.8% (درجة الممارسة متوسطة)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- بالنسبة لعينة المعلمين (الفئة الأولى):

- قيم (ك2) للعبارات رقم (30 ، 31 ، 33 ، 39) دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، (0.05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول هذه العبارات.

- أما باقي عبارات هذه الاستراتيجية قيم (ك2) غير دالة.

- كل العبارات تمارس بدرجة متوسطة حيث تتراوح النسب المئوية للأوزان النسبية ما بين (58.15% ، 73.33%) ، ما عدا العبارة رقم (39) "يستخدم طريقة القرعة إذا وصلت المفاوضات لطريق مسدود " جاءت بنسبة مئوية (48.89%) أي أن مدير المدرسة يمارسها بدرجة ضعيفة .

2- بالنسبة لعينة المديرين والوكلاء (الفئة الثانية) :

كل العبارات يمارسها المدير بدرجة متوسطة حيث نسبتها المئوية تتراوح ما بين (58.02% ، 72.84%) ، ما عدا العبارة رقم (31) " يطبق شعار أعط إشارتك إلي اليسار ثم اتجه إلي اليمين " يمارسها المدير بدرجة ضعيفة بنسبة مئوية قدرها (50.62%) أي أن مدير المدرسة لا يفضل استخدام أسلوب المخادعة.

3 - نتائج الاستراتيجية ككل:

- من وجهة نظر المعلمين (الفئة الأولى) والمديرين والوكلاء (الفئة الثانية) تمارس هذه الاستراتيجية بدرجة متوسطة بنسب مئوية (65%، 62.60%) على الترتيب.

4- استجابات جميع أفراد العينة تشير إلى أن مدير المدرسة يمارس استراتيجية المساومة والخداع بدرجة متوسطة (63.8%).

نتائج الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التعاون والمشاركة:

تتكون هذه الاستراتيجية من (8) عبارات ، ويتضح من الجدول التالي استجابات أفراد

العينة حول استراتيجية التعاون والمشاركة.

جدول (8)

استجابات أفراد العينة المعلمين (الفئة الأولى) - المديرين والوكلاء (الفئة الثانية)
حول (استراتيجية التعاون والمشاركة)

م	العبارات	المعلمين (الفئة الأولى)					المديرين- الوكلاء (الفئة الثانية)						
		كأ	الدلالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدث (%)	الترتيب	كأ	الدلالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدث (%)	الترتيب		
40	يشجع المتفاوضين على الأخذ بفكرة اننا جميعاً فى قارب واحد.	2.40	غير دالة	0.689	68.89	متوسطة	1	16.78	0.01	0.691	69.14	متوسطة	8
41	يرفع شعار " أن نصبح أصدقاء خير من أن نكون أعداء " .	0.87	غير دالة	0.685	68.52	متوسطة	2	14.11	0.01	0.784	78.40	كبيرة	2
42	يجعل الطرف الآخر شريكاً بدلاً من جعله خصماً أو معارضاً .	0.20	غير دالة	0.656	65.56	متوسطة	3	9.33	0.01	0.778	77.78	كبيرة	3
43	يحرص على	0.60	غير	0.644	64.44		5	7.00	0.05	0.741	74.07		5

المديرين- الوكلاء (الفئة الثانية)					المعلمين (الفئة الأولى)					العبارات	م
النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا2	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا2			
متوسطة					متوسطة		دالة		إقناع المتفاوضين على مد مجالات التعاون إلى مجالات جديدة لتحقيق المصالح المشتركة		
74.07 متوسطة	0.741	0.05	7.00	5	58.89 متوسطة	0.589	غير دالة	7.80	أسلوبه في التفاوض يشجع العاملين والمتعاملين مع المدرسة للأشتراك في الحوار .	44	
75.93 متوسطة	0.759	0.01	10.33	4	62.59 متوسطة	0.626	غير دالة	2.07	يحاول تهيئة الآخرين للاستماع والحوار والمناقشة .	45	
79.63 كبيرة	0.796	0.01	16.33	1	65.56 متوسطة	0.656	غير دالة	0.20	يطالب بالالتزام بالنظام وبالحدود المتفق عليها قبل التفاوض .	46	
74.07 متوسطة	0.741	0.05	7.00	5	63.33 متوسطة	0.633	غير دالة	3.80	يقدم بعض التنازلات مقابل الاستفادة مستقبلاً	47	
75.39 متوسطة					64.72 متوسطة				الاستراتيجية ككل		

نتائج استجابات جميع أفراد العينة = 70.05% (درجة الممارسة متوسطة)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- بالنسبة لعينة المعلمين (الفئة الأولى):

- قيم (كا2) لجميع العبارات غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة المعلمين.

- يمارس المديرون كل ما يتعلق باستراتيجية التعاون والمشاركة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت النسب المئوية للعبارات كلها ما بين (68.89%، 58.89%) من وجهة نظر عينة المعلمين.

2- بالنسبة لعينة المديرين والوكلاء (الفئة الثانية) :

- قيم (كا2) لجميع العبارات دالة عند مستوى دلالة (0.01)، (0.05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة.

- يمارس المديرون كل ما يتعلق باستراتيجية التعاون والمشاركة بدرجة متوسطة حيث الأوزان النسبية لجميع العبارات تتراوح ما بين (75.93%، 69.14%) ما عدا العبارات رقم (41، 42، 46) نسبة وزنها النسبي يتراوح ما بين (77.78%، 79.39%) أي أنها تمارس بدرجة كبيرة.

3- نتائج الاستراتيجية ككل:

- من وجهة نظر المعلمين تمارس بدرجة متوسطة (64.72%) ، ومن وجهة نظر المديرين والوكلاء تمارس أيضاً بدرجة متوسطة (75.39%).

4- يمارس مدير المدرسة هذه الاستراتيجية بدرجة متوسطة بنسبة مئوية قدرها (70.05%) من وجهة نظر جميع أفراد العينة.

نتائج الاستراتيجية السادسة: استراتيجية تغيير المستويات والتفويض:

تتكون هذه الاستراتيجية من (5) عبارات، ويتضح من الجدول التالي استجابات أفراد

العينة حول هذه الاستراتيجية.

جدول (8)

استجابات أفراد العينة المعلمين (الفئة الأولى) - المديرين والوكلاء (الفئة الثانية) حول (استراتيجية تغيير المستويات والتفويض)

المديرين- الوكلاء (الفئة الثانية)					المعلمين(الفئة الأولى)					العبارات	م
الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا2	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا2		
1	78.40 كبيرة	0.784	0.01	16.78	1	70.37 متوسطة	0.704	0.01	8.87	يغير مستوى المشكلة من المهم إلى الأهم.	48
5	75.31 متوسطة	0.753	0.01	26.78	2	68.52 متوسطة	0.685	0.01	14.87	يعيد صياغة موضوعات التفاوض من أجل التعامل معها بصورة أفضل .	49
3	77.16 متوسطة	0.772	0.01	10.11	3	65.19 متوسطة	0.652	غير دالة	3.47	يغير مستوى المفاوضات من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي .	50
3	77.16 متوسطة	0.772	0.01	14.78	5	59.63 متوسطة	0.596	0.05	7.27	يغير مستوى المفاوضات من المستوى الشخصي إلى المستوى الرسمي .	51
1	78.40 كبيرة	0.784	0.01	10.11	4	61.11 متوسطة	0.611	0.05	7.80	يمكن ان يفوض العمل لشخص آخر يجيد فن التفاوض ويمتلك مهاراته.	52

		المعلمين (الفئة الأولى)				المديرين- الوكلاء (الفئة الثانية)				العبارات	م
الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا2	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	كا2		
	77.29%					64.96%				الاستراتيجية ككل	
	متوسطة					متوسطة					

نتائج استجابات جميع أفراد العينة = 71.12% (درجة الممارسة متوسطة)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- بالنسبة لعينة المعلمين (الفئة الأولى)

- قيم (كا2) دالة عند مستوى دلالة (0.01)، (0.05) لجميع العبارات، ما عدا العبارة رقم (50) غير دالة. أى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لجميع العبارات، ما عدا العبارة رقم (50) لا توجد فروق احصائية بين أفراد العينة.

- كل العبارات تمارس بدرجة متوسطة تتراوح النسب المئوية ما بين (70.37%، 95.63%)

2- بالنسبة لعينة المديرين والوكلاء (الفئة الثانية)

- قيم (كا2) لجميع العبارات دالة عند مستوى (0.01) أى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة.

- كل العبارات تمارس بدرجة متوسطة حيث تتراوح النسب المئوية لها ما بين (77.16%، 75.31%) ، ما عدا العبارتين رقم (48،52) يمارسهما المدير بدرجة كبيرة وهما يتناسبان مع مسئوليات مدير المدرسة .

3- نتائج الاستراتيجية ككل:

- من وجهة نظر المعلمين يمارس المدير هذه الاستراتيجية بنسبة مئوية قدرها (64.96%) أى بدرجة متوسطة.

- من وجهة نظر المديرين والوكلاء، تمارس هذه الاستراتيجية بنسبة مئوية قدرها (77.9%) أى أنها تمارس بدرجة متوسطة

4-طبقاً لاستجابات جميع أفراد العينة، يمارس مدير المدرسة استراتيجية تغيير المستويات والتفويض بدرجة متوسطة (71.12%) .

نتائج الاستراتيجية السابعة: استراتيجية تحديد الهدف والتدرج والتغطية:
تتضمن هذه الاستراتيجية (7) عبارات ويتضح من الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذه الاستراتيجية.

جدول (10)

استجابات أفراد العينة المعلمين (الفئة الأولى) - المديرين والوكلاء (الفئة الثانية)
حول (استراتيجية تحديد الهدف والتدرج والتغطية)

		المعلمين				المديرين				العبارات	م
الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	تسا	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	تسا		
3	69.14 متوسطة	0.691	غير دالة	0.78	6	59.26 متوسطة	0.593	0.01	9.87	يحدد أهدافاً تتجاوز الأهداف التي يريدها من التفاوض .	53
4	67.28 متوسطة	0.673	غير دالة	4.11	2	65.19 متوسطة	0.652	غير دالة	3.47	يجعل سلوكه حول الهدف الرئيسي وليس فى اتجاهه مباشرة	54
2	72.22 متوسطة	0.722	0.05	6.33	2	65.19 متوسطة	0.652	غير دالة	0.47	يتخلص من تعهدهات التي لا يريد الالتزام بها أثناء التفاوض تدريجياً وليس مرة واحدة .	55
6	66.67 متوسطة	0.667	غير دالة	1.33	1	67.04 متوسطة	0.670	غير دالة	0.83	يحاول كسب ميزات كثيرة بأقل وقت	56

م	العبارات	المعلمين				المديرين			
		الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة	الترتيب	النسبة المئوية للحدث (%)	الوزن النسبي	الدلالة
	وجهد ممكن								
57	عندما يتنازل في شيء ليس ذا قيمة بالنسبة له فإنه يظهر أن هذا التنازل مهم وغلى الثمن .	4	64.44 متوسطة	0.644	غير دالة	4	67.28 متوسطة	0.673	غير دالة
58	يقوم بعمل جس نبض للقرارات التى ينوى اتخاذها أثناء التفاوض	5	60.37 متوسطة	0.604	0.05	1	74.07 متوسطة	0.741	0.05
59	يأخذ بزمالم المبادرة لطرح جميع مطالبه قبل الطرف الآخر .	7	57.41 توسطة	0.574	0.01	7	64.20 متوسطة	0.642	0.01
	المحور ككل		62.70 %				68.69 %		

نتائج استجابات جميع أفراد العينة = 65.69% (درجة الممارسة متوسطة)

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

1- بالنسبة لعينة المعلمين (الفئة الأولى) :

- قيم (كا2) للعبارات (54 ، 55 ، 56 ، 57) غير دالة.
- قيم (كا2) للعبارات (53 ، 58 ، 59) دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة.
- تتراوح النسب المئوية للوزن النسبي لجميع العبارات ما بين (67.04% ، 57.41%) للعبارات أى أنها تمارس بدرجة متوسطة.

2- بالنسبة لعينة المديرين والوكلاء (الفئة الثانية):

- كل العبارات يمارسها مدير المدرسة بدرجة متوسطة حيث تتراوح نسبتها المئوية للأوزان النسبية ما بين (74.07%، 64.20%).

3- نتائج الاستراتيجية ككل:

تمارس هذه الاستراتيجية بدرجة متوسطة، من وجهة نظر جميع أفراد العينة بنسبة مئوية قدرها (65.69%) .

مما سبق يمكن توضيح نتائج محور مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض، التي تتكون من سبع استراتيجيات كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (11)

النسبة المئوية للوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض

الترتيب	درجة الممارسة	النسبة المئوية للوزن النسبي	الاستراتيجية
1	متوسطة	71.26%	الترويقي اتخاذ القرار
2	متوسطة	71.12%	تغيير المستويات والتفويض
3	متوسطة	70.05%	التعاون والمشاركة
4	متوسطة	69.38%	الاحكام والسيطرة
5	متوسطة	67.74%	الوقت المناسب
6	متوسطة	65.69%	تحديد الهدف والتدرج والتغطية
7	متوسطة	63.08%	المساومة والخداع
	متوسطة	68.43%	الإجمالي

تفسير نتائج المحور الثالث: مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض تم عرض من خلال المحور الثالث سبع استراتيجيات: الترويقي واتخاذ القرار، الأحكام والسيطرة، الوقت المناسب، المساومة والخداع، التعاون والمشاركة، تغيير المستويات والتفويض، تحديد الهدف والتدرج والتغطية. وجاءت درجات ممارسة المديرين لهذه الاستراتيجيات مختلفة ما بين كبيرة ومتوسطة، وهذا قد يرجع إلى مواقف التفاوض أثناء ممارسة العمل وثقافة التفاوض لدى المديرين، إضافة إلى ارتباط ممارسة الفرد لتلك الأساليب بالنواحي الأخلاقية والقيمية، فمثلا نجد أن استراتيجية المساومة والخداع تأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة بنسبة مئوية قدرها (63.8%) وذلك لأن هذه الممارسات

مخالفة للقيم والمبادئ الأخلاقية ولا تتفق مع طبيعة العمل التربوي والتعليمي، فقد تمارس هذه الاستراتيجية بكثرة في مجالات أخرى مثل التجارة كما أن مواقف التفاوض سواء مع المعلم أو الطالب أو أولياء الأمور أو المجتمع المحلي لا تستدعي استخدام استراتيجية المساومة والخداع ، كما نجد أن استراتيجية تحديد الهدف والتدرج والتغطية جميع عباراتها ترتبط بشكل غير مباشر باستراتيجية المساومة والخداع فمثلا العبارة رقم (54) (يجعل سلوكه حول الهدف الرئيس وليس في اتجاهه مباشرة، والعبارة رقم (55) يتخلص من تعهداته التي لا يريد الالتزام بها، والعبارة (57) عندما يتنازل في شيء ليس ذا قيمة بالنسبة له فإنه يظهر أن هذا التنازل لهم وغال الثمن.

أى أن استراتيجية تحديد الهدف والتدرج والتغطية ترتبط باستراتيجية المساومة ولذلك جاءت فى المرتبة السادسة (65.69%) وجاء في المرتبة الخامسة استراتيجية الوقت المناسب، أي أنه يجب على مدير المدرسة أن يمتلك مهارات تهيئة المناخ المناسب للأطراف المتفاوضة، يحرص على اختيار الوقت المناسب لإجراء التفاوض، ويحدد متى ينسحب من التفاوض، فإن كل هذا يتوقف على شخصية مدير المدرسة وتدريبه وثقافته تجاه التفاوض، فإنه من خلال هذه الاستراتيجية ينظر المدير للطرف الآخر بأنه شريك و صديق وليس خصماً وعدواً.

أما استراتيجية الأحكام والسيطرة فتأتى في المرتبة الرابعة (69.38%) حيث أن التفاوض يؤدي إلى كسب ثقة الآخرين ، والمدير عليه أن يسعى إلى الاستماع ومحاورة جميع العاملين داخل وخارج المدرسة للسيطرة عليهم ، فعليه أن يستخدم بدائل عديدة أثناء التفاوض لإجبار الأفراد والسيطرة عليهم.

وهذا يتوقف على شخصية المدير وإعداده وخبرته وتدريبه؛ إذ ترتبط استراتيجية الأحكام والسيطرة بشكل كبير بشخصية مدير المدرسة وامتلاكه القدرة على إحكام السيطرة على جلسات التفاوض ولديه القدرة على الاستجابة الفورية والسريعة والاستعداد الدائم للتفاوض، والتصرف بحزم أثناء التفاوض.

يتضح من النتائج أن استراتيجية التعاون والمشاركة تأتي في المرتبة الثالثة وتمارس بدرجة متوسطة (70.05%) وهذه الاستراتيجية تتفق مع طبيعة العمل التربوي والتعليمي الذي يقوم أساسًا على التعاون والمشاركة لتيسير العمل وتحقيق الأهداف، فإنه من خلال هذه الاستراتيجية يسعى المدير إلى إشباع حاجاته وحاجات الآخرين في نفس الوقت، وليست حاجاته هو فقط، فهذه الاستراتيجية ترفع شعار " أن نصبح أصدقاء خير من أن نكون أعداء" وهذا مطلب أساسي لكي يحقق مدير المدرسة الثانوية الصناعية أكبر قدر ممكن من الفوائد لمدرسته ولطلابه من خلال عقد البروتوكولات مع أصحاب العمل والمصانع لتشغيل وتدريب الطلاب.

وتأتي في المرتبة الثانية استراتيجية تغيير المستويات والتفويض فالمهارات المرتبطة بها مثل: تغيير مستوى التفاوض من المستوى الفردي إلى الجماعي، أو من المستوى الشخصي إلى المستوى الرسمي بالإضافة إلى مهارات التفويض للأشخاص المناسبين الذين يجيدون التفاوض ويمتلك مهاراته، وهذه الاستراتيجية تتناسب مع طبيعة العمل التربوي والتعليمي حيث إن معظم المديرين يلجأون غالبًا إلى المستويات الإدارية العليا والمستويات الرسمية لحل مشكلاتهم وإنجاز كثير من الأعمال.

يأتي على قمة هذه الاستراتيجيات من حيث الممارسة، استراتيجية "التروفي" اتخاذ القرار" طبيعة عمل مدير المدرسة الثانوية الصناعية وأدواره ومسئولياته المتعددة المتغيرة لتطوير المدرسة الفنية الصناعية و القيام بمهامه وعمليات الإدارة تتطلب استخدام مهارات التفاوض داخل وخارج المدرسة من خلال استراتيجية التروي والهدوء والصبر في اتخاذ قراراته وردود أفعاله.

يتضح من النتائج أن مهارات مديري المدارس لاستخدام استراتيجيات التفاوض بلغت نسبتها (68.43%) أي أنها تمارس بدرجة متوسطة وهذه النتيجة لا تتفق مع نتيجة (أبو المجد إبراهيم 2002: 238) حيث كان من نتائج دراسته أن مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام بمحافظة الشرقية لا يستخدمون أساليب التفاوض بصفة عامة من وجهة نظر عينة البحث وهذا الاختلاف في النتيجة قد يرجع إلى اختلاف طبيعة العمل بمدارس التعليم الثانوي

العام، ومدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي ، واختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل مدرسة، فإن التعليم الثانوي العام يعد الطالب للالتحاق بالجامعة، أم التعليم الثانوي الصناعي يعد الطالب للانخراط في سوق العمل مباشرة ، وهذا يتطلب من مدير المدرسة الثانوية الصناعية عقد اتفاقيات مع أصحاب العمل عن طريق التفاوض لتحقيق مصلحة لجميع الأطراف، بالجانب إلى التفاوض مع المعلمين والطلاب وهذا الاختلاف في النتائج قد يعود أيضاً إلى اختلاف مواقف التفاوض واختلاف الإعداد الأكاديمي والتربوي وبرامج التدريب والخبرة.

ونجد أيضاً أن نتيجة دراسة (عوض الله سليمان 2008: 143) التي هدفت إلى التعرف على مدى استخدام المديرين والوكلاء بالمدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع المدرسي، حيث أظهرت النتائج أن مدير المدرسة الثانوية العامة نادراً ما يستخدم أسلوب التفاوض مع الأطراف المتصارعة مما يؤكد ضعف قدرة مدير المدرسة على استخدام أسلوب التفاوض من وجهة نظر أفراد العينة، بينما نتيجة البحث الحالي تشير إلى أن مدير المدرسة الثانوية الصناعية يستخدم مهارات التفاوض بدرجة متوسطة، أي أنه يوجد اختلاف بين النتيجتين، وهذا قد يرجع إلى اختلاف طبيعة المدارس الثانوية العامة، المدارس الثانوية الفنية الصناعية.

وللتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد استبانة واقع مهارات التفاوض بين المعلمين (الفئة الأولى) والمديرين والوكلاء (الفئة الثانية) بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر؟ تم استخدام اختبار (T-test)، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (T-test)، للمتغير المستقل محاور الاستبانة (مهارات التفاوض)، والمتغير التابع الوظيفة.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل اختبار (T-test) لدلالة الفروق في محاور الاستبانة (مهارات التفاوض) تبعا للوظيفة

م	المحاور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة

م	المحاور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	مهارات التخطيط للتفاوض	معلم	90	25.79	6.00	5.48	0.01
		مدير	54	31.20	5.28		
2	مهارات إدارة جلسات التفاوض	معلم	90	42.62	9.01	5.50	0.01
		مدير	54	50.50	7.02		
3	مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض	معلم	90	115.24	16.84	3.79	0.01
		مدير	54	125.78	14.85		
	المجموع الكلي	معلم	90	183.66	26.73	5.52	0.01
		مدير	54	207.48	22.08		

دلت نتائج الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فيأبعاد الاستبانة بين المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر لصالح المديرين. وهذا قد يرجع إلى اختلاف مفهوم التفاوض كاستراتيجية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والمدرسية بين أفراد العينة، كما أن مدير المدرسة هو المسئول عن إدارة المدرسة ويقوم بدور أكبر في صنع القرار التعليمي، وأكثر إدراكاً واهتماماً بعمليات التخطيط للتفاوض، وإدارة جلسات التفاوض عن المعلم. كما قد يرجع أيضاً إلى تحيز فئة المديرين والوكلاء لأدائهم في الوقت الذي يرى فيه المعلمون كمحكمن عكس ذلك. ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

يتضح من نتائج البحث أن مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية يحتاج إلى ثقافة التفاوض، وإلى تنمية مهارات التخطيط للتفاوض، ومهارات إدارة جلسات التفاوض، ومهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض؛ إذ أن المدرسة الثانوية الصناعية في ضوء تحديات العصر تحتاج إلى مدير تتوفر فيه سمات شخصية، ولديه استعدادات وقدرات تؤهله للقيام بأدواره ومسئوليته، وممارسة أسلوب التفاوض لإدارة مدرسته بنجاح، تلك القدرات لن تأتي إلا

بالإعداد الجيد من خلال برامج تدريبية، ويمكن توضيح نتائج الدراسة الميدانية لتحديد مدى ممارسة وامتلاك مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية لمهارات التفاوض أثناء ممارسته للعمل من خلال الجدول التالي:

جدول (13)

النسبة المئوية للوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات ممارسة أسلوب التفاوض على محاور الدراسة

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية للممارسة	محاور الاستبانة (عناصر أسلوب التفاوض)
2	متوسطة	73.07%	مهارات التخطيط للتفاوض
1	متوسطة	73.9%	مهارات إدارة جلسة التفاوض
3	متوسطة	68.43%	مهارات استخدام استراتيجيات التفاوض

نستنتج من الجدول السابق أن متوسط ممارسة أسلوب التفاوض للمحاور الثلاثة بلغت (71.08 %) وهذه النسبة تمثل درجة ممارسة متوسطة .

وفي ضوء هذه النتيجة تم تصميم برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية لتنمية مهاراتهم لعمليات التفاوض كما يتضح من القسم التالي .

القسم الثالث

برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية

مقدمة :

من المتفق عليه بين المهتمين بشئون التعليم أن الإدارة تمثل أداة تطوير أساسية للمجتمع المعاصر، وأن الفرق بين الدول النامية والدول المتقدمة هو فرق في الإدارة بالدرجة الأولى، وتعد إدارة المدرسة الوحدة التنفيذية التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم لكل جوانب العمل المدرسي، وبناءً على أدوارها يتوقف بلوغ الأهداف المنشودة للمدرسة. وفي سبيل مساهمة نهضة الفكر التربوي التي تنطلق من استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة وإكساب القائمين على إدارة المدرسة مهارات استخدام وممارسة هذه الأساليب، يتم تقديم البرنامج التدريبي الحالي بغرض تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية على استخدام أسلوب التفاوض كأحد الأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية، إذ تبين من خلال البحوث والدراسات أن عدم قدرة مدير المدرسة على إدارة عمليات التفاوض سواء داخل المدرسة أو خارجها يؤثر بدرجة كبيرة على القدرات والمهارات الإدارية الخاصة بإدارة المدرسة، ويؤدي إلى عدم الثقة فيها سواء من قبل فريق العمل داخل المدرسة أو من قبل المتعاملين مع المدرسة من خارجها مما يكون مدعاة لإثارة وتفاقم الكثير من المشكلات .

1- أهداف البرنامج التدريبي

أ - الهدف العام: يهدف هذا البرنامج إلى إكساب مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية المعارف والمعلومات المتعلقة بأسلوب إدارة التفاوض كاتجاه إداري حديث، وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم الإيجابية والقدرة على التطبيق والممارسة لهذا الاتجاه الإداري، وذلك في سبيل تطوير وارتقاء إدارة مدارس هذا النوع من التعليم.

ب - الأهداف التفصيلية: باجتياز هذا البرنامج يجب أن يكون المتدرب قادرًا على أن:

- يناقش مفهوم التفاوض بشكل عام.
- يحدد معنى التفاوض في الإدارة المدرسية.
- يُعدّد أهداف التفاوض خاصة في مجال الإدارة المدرسية.
- يميز خصائص التفاوض الفعال.

- يحدد مقومات التفاوض.
 - يطبق مراحل عملية التفاوض.
 - يمارس مهارات مرحلة ما قبل التفاوض.
 - يمارس مهارات إدارة جلسات التفاوض.
 - يمارس مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض.
 - يذكر صعوبات التفاوض وسبل التغلب عليها.
 - يظهر اتجاهًا إيجابيًا نحو استخدام أسلوب التفاوض في الإدارة المدرسية.
- 2- موضوعات البرنامج التدريبي, يتناول البرنامج التدريبي الحالي الموضوعات التالية:-
مفهوم التفاوض - أهداف التفاوض - خصائص التفاوض الفعال - مقومات التفاوض -
مراحل التفاوض والمهارات اللازمة في كل منها - صعوبات التفاوض وكيفية التغلب عليها .
- 3- الفئة المستهدفة: مديرو المدارس الثانوية الفنية الصناعية .
- 4- المدربون: متخصصون من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمدربين المعتمدين من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين ممن لديهم خبرة في التدريب ومجال الإدارة المدرسية.
- 5- أسس ومرتكزات البرنامج التدريبي:
- التركيز على ورش العمل وليس المحاضرات النظرية.
 - تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل تعاونية صغيرة.
 - استخدام استراتيجيات تدريبية متنوعة، منها: العصف الذهني، المناقشة، المناظرة، ورش العمل، دراسة الحالة ، وغيرها.
 - استخدام وسائل تدريبية متنوعة مثل عروض البوربوينت، المطبوعات، الأوراق والأقلام، وغيرها.
 - التكامل بين موضوعات البرنامج التدريبي.
 - إعطاء الأمثلة من واقع أداء الإدارة المدرسية في كل موضوع.
 - التركيز على نقل أثر البرنامج التدريبي إلى الميدان(داخل المدارس).

6- مكان التدريب : يقترح أن يعقد البرنامج التدريبي داخل فروع الأكاديمية المهنية للمعلمين بكل محافظة .

7 - المادة التدريبية: مطبوعات تتضمن المفاهيم الأساسية لموضوعات البرنامج التدريبي تكون في متناول المتدربين ، وأوراق عمل توزع على المتدربين توضح المهام المطلوبة منهم .

8-إدارة التدريب: يقترح أن تتولى الأكاديمية المهنية للمعلمين الإشراف المالي والإداري للبرنامج.

9-الجدول الزمني للبرنامج التدريبي: يقترح أن يُعقد البرنامج التدريبي على مدى أربعة أيام موزعة كما يلي :

اليوم	الجلسات	الموضوعات
الأول	9.00- 11.30 الجلسة الأولى	• افتتاح البرنامج التدريبي والتعارف. • مفهوم التفاوض.
	12.00-11.30	استراحة
	2.00 - 12.00 الجلسة الثانية	• أهداف التفاوض • خصائص التفاوض الفعال
الثاني	11.30-9.00 الجلسة الأولى	• مقومات التفاوض
	12.00-11.30	استراحة
	2.00-12.00 الجلسة الثانية	• إجراءات ومهارات مرحلة ما قبل التفاوض
الثالث	11.30-9.00 الجلسة الأولى	• مهارات إدارة جلسات التفاوض
	12.00-11.30	استراحة
	2.00-12.00 الجلسة الثانية	• مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض
الرابع	11.30-9.00 الجلسة الأولى	• صعوبات التفاوض وكيفية التغلب عليها
	12.00-11.30	استراحة
	2.00-12.00 الجلسة الثانية	• ورش عمل حول تطبيق مراحل ومهارات التفاوض لبعض العمليات الإدارية. • التقييم وختام البرنامج التدريبي

10-تقييم أداء المتدربين: يمكن اقتراح الآلية التالية لتقييم أداء المتدربين:

أولاً :- 60 % اختبار نهائى (استمارة تقييم المتدرب) فى آخر البرنامج .

- 20 % الحضور والمشاركة أثناء الجلسات .

- 20 % التكاليف المنزلية .

ثانيًا : يجب أن يحصل المتدرب على 50% على الأقل فى كل بند من البنود الثلاثة السابقة بالإضافة إلى 50% من المجموع الكلى حتى يعتبر المتدرب مجتازًا للبرنامج التدريبي .

11 – تقييم البرنامج التدريبي : يتم تقييم البرنامج التدريبي من قبل المتدربين من خلال استمارة تقييم البرنامج، وفى ضوء نتائج التقييم هذه يتم تعزيز مواطن القوة بالبرنامج وعلاج وتحسين مواطن الضعف والقصور .

اليوم التدريبي الأول

أهداف اليوم التدريبي:

أ – الهدف العام: يهدف اليوم التدريبي الأول من هذا البرنامج إلى إكساب المتدربين المعارف والمفاهيم الأساسية والاتجاهات الإيجابية المتعلقة بمفاهيم وأهداف وخصائص التفاوض في الإدارة المدرسية .

ب – الأهداف التفصيلية: بنهاية اليوم التدريبي من المتوقع أن يصبح المتدرب قادرًا على أن:

- يناقش مفهوم التفاوض بشكل عام .
- يحدد معنى التفاوض فى الإدارة المدرسية .
- يُعدد أهداف التفاوض خاصة فى مجال الإدارة المدرسية .
- يميز خصائص التفاوض الفعال .
- يطبق خصائص التفاوض الفعال فى مواقف عملية من واقع أداء الإدارة المدرسية .
- يظهر اتجاهًا إيجابيًا نحو تطبيق مفهوم وأهداف وخصائص التفاوض فى الإدارة المدرسية .

المحتوى التدريبي :

أ - المحتوى التدريبي النظري: يتضمن المحتوى التدريبي النظري عرض لمفاهيم التفاوض المختلفة ثم الوصول إلى مفهوم التفاوض في الإدارة المدرسية، وكذلك عرض لكل من أهداف التفاوض، وخصائص التفاوض الفعال .

ب - التطبيقات العملية: على مدار اليوم التدريبي يمكن استخدام تطبيقات عملية كما يلي :

1- قبل عرض مفهوم التفاوض يستعين المدرب بدراسة الحالة التالية لتوضيح فكرة اليوم التدريبي عزيزي المتدرب: قم بقراءة الحالة التي أمامك ثم أجب عن الأسئلة التي تليها: " كانت مدرسة الأمل الثانوية الفنية بصدد التحضير للعام الدراسي الجديد ، وقام الأستاذ/ بدر مدير المدرسة بتشكيل لجنة لإعداد الجدول المدرسي، إلا أنه أثناء الإعداد حدث خلأفاً بين الأستاذ/ أحمد رئيس قسم الإلكترونيات والأستاذة/ صفاء رئيسة قسم الحاسب الآلي لأن كل منهما يرغب أن تخصص الحصص الأولى من جدول معامل الحاسب الآلي لطلاب قسمه في الصفوف الثلاث، وحينما لم يستطع أعضاء اللجنة تقريب وجهات النظر، تم رفع الأمر للأستاذ/ بدر الذى قام وبدون نقاش بتوزيع حصص معامل الحاسب الآلي بنفسه معلقاً : " لا اعتراض على هذا التوزيع " ، ورغم أن التوزيع كان مرضياً إلى حدما للطرفين إلا أن كل من الأستاذ/ أحمد، والأستاذة/ صفاء خرج من مكتب مدير المدرسة غاضباً " . ما رأيك في تصرف الأستاذ/ بدر ؟ وهل كان يمكن أن يصل لنفس الحل مع تحقيق رضا جميع الأطراف ؟

2- استخدام أسلوب العصف الذهني مع المتدربين للتوصل إلى مفهوم التفاوض بطرح النشاط التالي : " عزيزي المتدرب شارك زملائك في جلسة العصف الذهني التالية .. وفكر في أكبر قدر من الأفكار التي تعبر عن مفهوم التفاوض " .

3- مناقشة أهداف التفاوض مع المتدربين بطرح أسئلة، مثل " لماذا يتفاوض مدير المدرسة؟"

4- عقد ورشة عمل عن خصائص التفاوض الفعال بطرح النشاط التالي: "عزيزي المتدربناقش مع زملائك في مجموعة العمل الخاصة بك خصائص التفاوض الفعال"

وبعد عرض المجموعات يعرض المدرب هذه الخصائص أمام المتدربين باستخدام عرض بوربوينت .

اليوم التدريبي الثاني
أهداف اليوم التدريبي:

أ -الهدف العام: يهدف اليوم التدريبي الثاني إلى إكساب المتدربين المعارف والمفاهيم الأساسية والاتجاهات الإيجابية المتعلقة بكل من مقومات التفاوض وإجراءات ومهارات مرحلة ما قبل التفاوض.

ب -الأهداف التفصيلية: بنهاية اليوم التدريبي من المتوقع أن يصبح المتدرب قادرًا على أن:

- 1- يحدد مقومات التفاوض .
- 2- يعدد إجراءات مرحلة ما قبل التفاوض.
- 3- يمارس مهارات مرحلة ما قبل التفاوض.
- 4- يظهر اتجاهًا إيجابيًا نحو تطبيق مهارات مرحلة ما قبل التفاوض.

المحتوى التدريبي:

أ - المحتوى التدريبي النظري: يتضمن المحتوى التدريبي النظري عرض لكل من:

- مقومات التفاوض (القوة التفاوضية ومصادرها, الرغبة المشتركة, توفر المناخ المناسب).
- إجراءات ومهارات مرحلة ما قبل التفاوض (تحديد الأهداف, تحديد المؤثرات المحيطة بالموقف التفاوضي, تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها, جمع المعلومات, اختيار الاستراتيجية التفاوضية المناسبة, تحديد نقاط التوقف, تحديد دور كل عضو في فريق التفاوض, تحديد جدول أعمال التفاوض, تحديد المكان المناسب لإجراء التفاوض, ترتيب الاتصالات اللازمة, إدارة الاجتماعات الأولية غير الرسمية, التقويم المستمر لعمليات التفاوض) .

ب - التطبيقات العملية: على مدار اليوم التدريبي يمكن استخدام تطبيقات عملية كما يلي:

- 1- قبل عرض مقومات التفاوض يستعين المدرب بدراسة الحالة التالية لتوضيح فكرة اليوم التدريبي: "ذهب الأستاذ بدر مدير مدرسة الأمل الثانوية الفنية الصناعية

لمقابلة مدير الإدارة التعليمية التابعة لها مدرسته (المعروف عنه بتمسكه بالروتين لدرجة كبيرة) بغرض أن تحصل مدرسته على بعض المخصصات المالية لتحقيق بعض التطورات التكنولوجية بالمدرسة، والذي يؤهل المدرسة للاعتماد في هذا الجانب، وفى حوار مع مدير الإدارة أظهر له بلباقة وكياسة أنه يعلم مدى حاجة الإدارة لزيادة عدد المدارس المعتمدة بها، وأن هناك رغبة مشتركة أن تكون مدرسته إحدى هذه المدارس، وأنه يعلم أن هناك مخصصات مالية مسموح بها لهذا البند، كما أبدى قلقه لمدير الإدارة من مداهمة الوقت ومرور العام دون أن تنجز المدرسة شيئاً في هذا التطوير، مما قد يعوق تقدمها للاعتماد، انتهى الاجتماع وقد وافق مدير الإدارة على طلبات الأستاذ/ بدر ". في رأيك ما مصادر القوة التفاوضية التي تمتع بها الأستاذ بدر وجعلت مدير الإدارة الروتيني يوافق على طلباته؟

2- عقد ورشة عمل عن إجراءات ومهارات مرحلة ما قبل التفاوض وذلك بعد عرض الجانب النظري باستخدام عرض بوربوينت أمام المتدربين، يطرح المدرب النشاط التالي: "عزيزي المتدرب اقترح مع زملائك في مجموعة العمل الخاصة بك مشكلة تفاوضية حدثت أو يمكن أن تحدث داخل مدرستك، وحاول التخطيط لإجراء عملية تفاوضية بشأن هذه المشكلة "

اليوم التدريبي الثالث

أهداف اليوم التدريبي:

أ -الهدف العام: يهدف اليوم التدريبي الثالث إلى إكساب المتدربين المعارف والمفاهيم الأساسية والاتجاهات الإيجابية المتعلقة بمهارات إدارة جلسات التفاوض ومهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض.

ب -الأهداف التفصيلية: بنهاية اليوم التدريبي من المتوقع أن يصبح المتدرب قادرًا على أن:

- 1-يحدد مهارات إدارة جلسات التفاوض .
- 2-يمارس مهارات إدارة جلسات التفاوض.
- 3-يحدد استراتيجيات وأساليب التفاوض.
- 4-يحدد مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض.

5- يمارس مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض.

6- يظهر اتجاهًا إيجابيًا نحو استخدام مهارات إدارة جلسات التفاوض ومهارات

استراتيجيات وأساليب التفاوض .

المحتوى التدريبي:

أ - المحتوى التدريبي النظري : يتضمن المحتوى التدريبي النظري عرض لكل من :

• مهارات إدارة جلسات التفاوض (الأخذ والرد، اللباقة والكياسة، استخدام وتفسير لغة الجسد، اختيار مكان التفاوض، حضور البديهة، القدرة على التأثير والإقناع، القدرة على استخدام الذكريات، قوة التحمل ونضج الشخصية، التناغم الوجداني مع المتفاوضين، المرونة للتطور واكتساب الخبرة في ممارسة أساليب التفاوض الحديثة).

• مهارات استخدام استراتيجيات وأساليب التفاوض المختلفة (مثل مهارات استخدام استراتيجية: التروي في اتخاذ القرار، الإحكام والسيطرة، الوقت المناسب، المساومة والخداع، التعاون والمشاركة، تغيير المستويات والتفويض، تحديد الهدف والتدرج والتغطية).

ب - التطبيقات العملية: على مدار اليوم التدريبي يمكن استخدام تطبيقات عملية كما يلي :

1- مناقشة مفتوحة حول المهارات التي يجب أن يتمتع بها كل من مدير ووكيل المدرسة لإدارة جلسات التفاوض .

2- عقد مناظرة بين المتدربين حول إدارة جلسات التفاوض، وذلك بعد عرض الجانب النظري باستخدام عرض بوربوينت أمام المتدربين، يطرح المدرب النشاط التالي: " عزيزي المتدرب انضم إلى مجموعة من المجموعات الثلاثة التالية وفقًا لوجهة نظرك: المجموعة الأولى تدافع عن أسلوب جلسات التفاوض بذكر المهارات التي تمارس فيها والنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلالها، المجموعة الثانية تدافع عن أسلوب الاجتماعات التقليدية في حل المشكلات، المجموعة الثالثة وهي مجموعة محايدة تتولى تحكيم المناظرة بين المجموعتين الأولى والثانية.

3- استخدام أسلوب العصف الذهني مع المتدربين للتوصل إلى أهم استراتيجيات التفاوض التي يمكن استخدامها في الإدارة المدرسية، بطرح النشاط التالي: " عزيزي

المتدرب.... شارك زملائك في جلسة العصف الذهني التالية ... وفكر في أكبر قدر من الأفكار حول أهم استراتيجيات التفاوض التي يمكنك استخدامها في إدارة مدرستك".

4- عقد ورشة عمل عن استراتيجيات التفاوض ومهارات استخدامها، وذلك بعد عرض الجانب النظري باستخدام عرض بوربوينت أمام المتدربين، يطرح المدرب النشاط التالي: عزيزي المتدرب بالتعاون مع زملائك في مجموعة العمل الخاصة حاول أن تتبنى إحدى استراتيجيات التفاوض في التعامل مع هذا الموقف: عرض مصنع طبية للصناعات النسيجية على المدرسة الثانوية الفنية للبنات بمحافظة الفيوم تدريب عدد(100) طالبة بالمصنع ثلاثة أيام في الأسبوع مع صرف مكافآت مالية للطالبات وفرص للتعيين بعد التخرج والتدريب، ولكن رفض أولياء الأمور سفر بناتهم إلي المصنع في مدينة الشروق لبعد المسافة، ما الاستراتيجية التي تراها مناسبة للتفاوض مع أولياء الأمور؟

اليوم التدريبي الرابع
أهداف اليوم التدريبي:

أ -الهدف العام: يهدف اليوم التدريبي الرابع إلى إكساب المتدربين المعارف والمفاهيم الأساسية والاتجاهات الإيجابية المتعلقة بتطبيق مراحل ومهارات التفاوض في بعض العمليات الإدارية وصعوبات التفاوض وكيفية التغلب عليها.
ب -الأهداف التفصيلية: بنهاية اليوم التدريبي من المتوقع أن يصبح المتدرب قادرًا على أن:

- 1- يذكر صعوبات التفاوض وسبل التغلب عليها.
- 2- يطبق مراحل عملية التفاوض في التعامل مع بعض المواقف داخل المدرسة.
- 3- يظهر اتجاهًا إيجابيًا نحو استخدام أسلوب التفاوض في الإدارة المدرسية.

المحتوى التدريبي :

أ - المحتوى التدريبي النظري: يتضمن المحتوى التدريبي النظري عرض لصعوبات التفاوض وسبل التغلب عليها(مثل: النزاع حول الموارد، تعارض الأهداف، تعارض

الرغبات, تعارض المعتقدات,...), مع مراجعة سريعة لمراحل عملية التفاوض والمهارات التي تمارس في كل منها.

ب - التطبيقات العملية: على مدار اليوم التدريبي يمكن استخدام تطبيقات عملية كما يلي :

1- استخدام جلسات العصف الذهني مع المتدربين للتوصل إلى صعوبات التفاوض

وسبل التغلب عليها بطرح النشاط التالي : " عزيزي المتدرب.... شارك زملائك في

جلسة العصف الذهني التالية .. وفكر في أكبر قدر من الأفكار حول صعوبات

التفاوض التي يمكن أن تواجهها في مدرستك ومقترحاتك للتغلب عليها ."

2- عقد ورش عمل عن مراحل عملية التفاوض والمهارات المطلوبة في كل منها، وذلك

بعد مراجعتها مع المتدربين، بحيث يطلب من كل مجموعة تنفيذ كل حالة من الحالات

التالية، على أن يتم عرض عمل المجموعات والتعليق عليها .

الحالة الأولى: يريد مدير المدرسة عن طريق وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل

بالمدرسة عقد برتوكول مع شركة سامسونج لتدريب عدد (50) طالبًا مع إتاحة الفرص

لتعيين هؤلاء الطلاب بعد انقضاء فترة التدريب, وضح كيف يتم التفاوض مع المسؤولين

بالمصنع لتحقيق أكبر فائدة للطلاب وللمدرسة؟

الحالة الثانية: " تمت ترقية الأستاذ/ سعيد فأصبح مديرًا للمدرسة ورئيسًا على الأستاذ عمر

صديقه منذ أيام الدراسة ورفيقه في العمل، ولقد لاحظ الأستاذ سعيد أن الأستاذ عمر يتغيب

كثيرًا عن العمل دون إذن، كما لاحظ كلامه المتعجرف مع زملائه أثناء ساعات العمل، حتى

بدأ بعض المعلمين يتهمونه بالانحياز لصديقه، كيف يتفاوض الأستاذ سعيد مع صديقه ومع

باقي المعلمين لحل هذا الخلاف؟".

الحالة الثالثة: " قام أحد المعلمين بالخروج عن مشاعره حينما كنت توضح له بعض جوانب

القصور في عمله، فلامك أمام باقي المعلمين، وألقى باللوم على الظروف وعلى المعلمين

وأتهم سبب تلك المشكلة, كيف ستتعامل مع هذا الموقف التفاوضي ؟".

الحالة الرابعة : " يوجد عجز كبير في معلمي بعض التخصصات بمدرستك وقد طلبت منك

الإدارة التعليمية الاستعانة ببعض المعلمين بالأجر، فقامت بالفعل بالتعاقد مع عدد من

المعلمين، إلا أنهم لم يحصلوا على راتبهم ومكافآتهم لمدة شهرين متتاليين؛ لذا قاموا

بالإضراب عن العمل حتى يحصلوا على مستحقاتهم المالية، كيف ستتفاوض معهم ومع الإدارة كي يسير العمل ويحصلوا على مستحقاتهم المالية؟".

الحالة الخامسة : وضح مراحل واستراتيجيات التفاوض مع جمعية المستثمرين بالمنطقة الصناعية لوضع خطة لتدريب الطلاب داخل بعض المصانع مع الحصول على أكبر فائدة للطلاب والمدرسة .

وبعد انتهاء ورش العمل يتم تقييم المتدربين والبرنامج التدريبي .

في ضوء الإطار النظري ، والدراسة الميدانية ، والبرنامج التدريبي المقترح ، يمكن طرح عدة توصيات للبحث .

توصيات البحث :

يمكن عرض مجموعة من التوصيات قد تؤدي إلي تحسين قدرة مديري المدارس علي استخدام التفاوض أثناء ممارسة العمل الإداري والفني لتحقيق الأهداف المدرسية، كما يلي :

• البرنامج التدريبي المقترح يمكن تطبيقه على جميع مدراء مدارس التعليم الثانوي الفني

(الصناعي - الزراعي - التجاري) بجميع محافظات مصر.

• البرنامج التدريبي المقترح يمكن تطبيقه علي جميع قادة المدرسة الثانوية الفنية من مدير ووكيل ومعلم أول لتنمية مهارات التفاوض لديهم .

• ضرورة إعادة صياغة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس بحيث تتضمن التدريب على استخدام استراتيجيات التفاوض أثناء ممارسة العمل الإداري.

• مراجعة السياسات والإجراءات والقواعد التي يتم في ضوءها ترقية المديرين والوكلاء والمعلمين الأوائل للمناصب الإدارية العليا بحيث تتضمن اختبارات تحريرية وعملية تطبيقية تقيس مدى امتلاكهم لمهارات التفاوض .

• أن يوضع اتقان أسلوب التفاوض ومهاراته كمعيار للترقي إلي مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية .

• ينبغي تعميق لغة التفاوض ونشر ثقافته بين القائمين على إدارة المدارس الثانوية الصناعية والعاملين بها عن طريق الإعلام التربوي والندوات والمحاضرات.

إن أسلوب التفاوض يؤدي إلى زيادة فعالية وجودة مستوى أداء مديري المدارس خاصة مديري مدارس التعليم الفني فينبغي تدريب المديرين علي مهارات واستراتيجيات عملية التفاوض .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- ابتسام حسنى أحمد: دور الإدارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس التعليم الثانوي الفنى الصناعي للبنات في ج.م.ع، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، 2015.
- 2- أبو المجد ابراهيم الشوربجي : أساليب التفاوض من منظور تنظيم ماسلو للحاجات الانسانية لدى مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام، مجلة كلية التربية ببنها، ابريل 2002 .
- 3- أحمد محمد غنيم: التقويم المتبادل من أجل الجودة في المدرسة ورقة عمل ، مؤتمر تقويم الأداء المدرسي وفقا لمعايير الجودة الشاملة، المنعقد في الفترة من 25-2007/12/26، جامعة الملك فيصل ، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 4- آمال سيد سعود، سيد احمد عبد الغفار: نموذج مقترح للمشاركة المجتمعية لتطوير التعليم الفنى وتلبية احتياجات سوق العمل، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، 2011.
- 5- أماني صالح مهدى: مهارات التعامل مع الرؤساء والمسؤولين، وزارة التربية، دولة الكويت، 2008، متاح فى : www.moe.edu.kw/pages/sectors، تاريخ الزيارة 2015/12/10.
- 6- أمجد قاسم : القيادة التربوية والمدرسية، مجلة التربية والثقافة، الكويت، 2012.
- 7- أيمن يوسف محمود يوسف: دراسة تحليلية لعملية التفاوض بين المراجع والعميل "الاستراتيجيات والعوامل المؤثرة، مع التطبيق فى بيئة الممارسة المهنية المصرية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2011.
- 8- بديع الزمان ريشو : استراتيجيات التفاوض بين المراجع والعميل "العوامل المؤثرة : دراسة تطبيقية " ، مجلة التجارة والتمويل ، العدد (3) ، 2013، متاح على <http://search.mandumah.com> ، تاريخ الزيارة 2016/3/7 .
- 9- بيدر عاصبالراوي : فن الحياة داخل المؤسسة" التفاوض للمدير القائد"، الجامعة الافتراضية الدولية فى المملكة المتحدة، متاح على www.abahe.co.uk/Research، تاريخ الزيارة 2016 / 3 / 7 .
- 10- حافظ فرج احمد : قضايا إدارية معاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2007.

- 11- حسنية حسين عبد الرحمن : تطوير التعليم الثانويالغنياالصناعي وربطة بسوق العمل في جمهورية مصر العربية "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم ، 2008.
- 12- حسين يونس : إدارة التفاوض " المقدمة " ، 2008 ، متاح على <http://husseinyounes.com/?P=73> ، تاريخ الزيارة 2016/3/28.
- 13- دى كامب : مدير القرن الواحد والعشرين، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2000.
- 14- رئاسة مجلس الوزراء: قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (428) لسنة 2012، اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (139) لسنة 1981 المضاف بمقتضى القانون رقم (155) لسنة 2007 المعدل بالقانون رقم (93) لسنة 2012.
- 15- رافدة الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 16- رجاء عبدالمنعم صالح : كيف تكون مفاوضاً متميزاً؟ " مهارات التفاوض " مجلة التنمية الإدارية، أكتوبر 2015، متاح على <http://search.mandumah.com>، تاريخ الزيارة 2016/3/13.
- 17- سامح عبد المطلب عامر: التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
- 18- سليم بطرس، زيد منير: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 19- سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 20- سوزان عبد التواب شيحة: تفويض السلطة وعلاقته بالرضا المهني للمعلمين بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، 2010.
- 21- شاكر محمد فتحي وآخرون: الإدارة المدرسية والصفية لذوى الاحتياجات الخاصة ، المنار للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 22- شامية جمال سيد : متطلبات بناء الشراكة المجتمعية لربط المدارس الثانوية الصناعية بسوق العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم ، 2012.
- 23- عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية) الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.

- 24- عبد الله بن محمد البطي: الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، الرياض، 2003.
- 25- عبدالسلام عياد : المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة ، 2002.
- 26- عبدالله الكبير، وآخرون: لسان العرب، الجزء الخامس، دار المعارف، القاهرة، 1987 .
- 27- عبدالله جماعة، أحمد إبراهيم عبد الهادي: التفاوض " أصول عملية ومهارات وفنون "، مركز التعليم المفتوح، برنامج مهارات البيع والتسويق، متاح على: www.noora.net/file.php?f=6804، تاريخ الزيارة 2016/2/8 .
- 28- عوض الله سليمان عوضالله محمد : التفاوض كمدخل لإدارة الصراع المدرسي، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية ، جامعة المنوفية، مجلد(23) ، العدد(3)، 2008 ، متاح على <http://search.mandumah.com>، تاريخ الزيارة 2016/2/6.
- 29- فاطمة زكريا محمد عبدالرازق، أحمد إبراهيم العليم : تطوير دور مدير المدرسة فى إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام اسلوب التفاوض، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، مجلد (3)، العدد (44)، 2013 ، متاح على <http://search.mandumah.com>، تاريخ الزيارة 2016/2/6.
- 30- قدرى حنفى : حول سيكولوجية التفاوض، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (11)، العدد (32) ، 2001 .
- 31- مايكل دونالدسون : الجرأة فى التفاوض ، ترجمة : هيثم نشواتي، العبيكان، الرياض ، 2011، متاح على www.ibtesama.com/vb، تاريخ الزيارة 2016/4/4 .
- 32- مايلو بير: إدارة التغيير والتحول، ترجمة: محمد رياض الأبرش، مكتبة الحوار الثقافي ، لبنان، 2006.
- 33- المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة الثانية والثلاثون ، القاهرة، 2005.
- 34- مجدى عبد الكريم حبيب : الإحصاء اللابارامترى الحديث فى العلوم السلوكية ، مكتبة النهضة ، القاهرة ، 2000.
- 35- محمد بن كامل داغستاني : القيادة التربوية للمدرسة فى ضوء مفاهيم الجودة الشاملة "ورقة عمل"، اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، الإدارة العامة للتربية والتعليم، المدينة المنورة، 2007.

- 36- محمد حسن الحبشي, وآخرون: الكفايات المهنية الأساسية اللازمة لخريجي التعليم الفني نظام السنوات الخمس "دراسة ميدانية"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة، 2006.
- 37- محمد على عاشور: الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدارس المجتمع، مجلة دراسات مستقبلية ، السنة السادسة ، العدد (7)، القاهرة، 2003.
- 38- وزارة التربية والتعليم: دراسة حول مفهوم التعليم الصناعي ، أهدافه، مشكلاته، ودواعي تطويره ، دليل وزارة التربية والتعليم ، القاهرة، 2014.
- 39- وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي : الملخص الإحصائي للتعليم قبل الجامعي للعام الدراسي 2013/2014 ، القاهرة.
- 40- وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (238) لسنة 2014، بشأن استحداث وحدات لتيسير الانتقال إلى سوق العمل، القاهرة.
- 41- وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (176) بتاريخ 2001/8/12، بشأن مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني، مادة (8).
- 42- وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014 - 2030، القاهرة.
- 43- وزارة التربية والتعليم : قرار رئيس قطاع التعليم الفني والتجهيزات رقم (1) بتاريخ 2009/6/10، بشأن مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني ، القاهرة.
- 44- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (28) بتاريخ 2004/1/29.
- 45- يوسف عبد المعطى: الإدارة التربوية "مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2007.

ثانياً : المراجع الاجنبية

- 1- Blanding, Michael. (2014). The Role of Emotions in Effect Negotiation, Retrieved March 2, 2016, from <http://hbswk.hbs.edu>.
- 2- Butler, Arnold. (2009). Real Life Negotiation. Retrieved March 16, 2016, from <http://www.ebookwhdesaler.net> .
- 3- Cohen,S. (2002). Negotiating Skills for Mangers. USA: McGraw-Hill.
- 4- Epps, Carolyn, D. (2002). Examining the leadership of a principal on student achievement . Dissertation abstract international, 62(11):30-52.
- 5- George J. Peterson .(1998). Demonstrated Actions of Instructional leaders :A case study of five superintendents, Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.U.S.A: San Diego. April 13-17/1998.

- 6- Ghauri,p.& usunier, j.c.(1996) . International Business Negotiations. Great Britain: Red wood Books Ltd.
- 7- Gray,N.H.(2012). International Business Negotiators of the IndonesianArchipelago: Identification of Negotiation styles, strategies and Behaviours. PhD. University of SouthAustralia: school of commerce.
- 8- Gunnarsson,Hakan &Norberg, Jens.(2000). International Negotiation: Pre- Negotiation in Swedish Companies. Luleal University of Technology: International Business and Economics Program.
- 9- Henz,Tobias.(2015). Negotiation and the right to veto 1: consider your options before sitting down at the Negotiation table RetrievedMarch 4, 2016, from [http:// www.be_boosted.org/tid bits Negotiation](http://www.be_boosted.org/tidbits/Negotiation).
- 10- Lewicki,R.J.&Hiam, A.(2006). Mastering Business Negotiation: A working guide to making deal and resolving conflict. USA: Jossey-Bass.
- 11- Lim,C.H. (2008). Negotiation across China: How to Build and Manage Guanxi during the Negotiation Process .Ph.D. Southem Cross University, Australia.
- 12- Macduff, LAN. (2006). your pace or mine? Culture, Time, and Negotiation. Negotiation Journal, 22(1):31-45
- 13- Maiese, Michelle (2003). Negotiation. University of Colorado.RetrievedApril 12, 2016, from [http://www. Beyondintractability.org/essay/ Negotiation](http://www.Beyondintractability.org/essay/Negotiation)
- 14- Malhotra, Deepak. & Bazerman, Max.H.(2008). Psychological influence in Negotiation: An Introduction Long overdue. RetrievedMarch 16, 2016, from <http://www.hbs.edu/research> .
- 15- Marlette, S. G.(2004): Characteristics of superintendents who are Effective instructional leaders. Ph.D.U.S.A:Dissertation University of south California.
- 16- 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.
- 17- N.r.Jennings (2001). An agent basedApproach for building complex software systems. Communications of the ACM, 44(4) 35-41.

- 18- Rahwan, Lyad (2004) . Interest-based Negotiation in Multi-Agent 15-systems. PhD, university of Melbourne: Department of Information systems.
- 19- Walch, Karens. (2012). Study show impact of Negotiation Education. Retrieved March 5, 2016, from [http://www thunderbird.edu/article](http://www.thunderbird.edu/article).
- 20- Weigand, E. (2001). Negotiation and power in Dialogic Interaction. USA: John Benjamin's Publishing Company.