



Wasit University
Repository

Wasit University Repository

repository.uowasit.edu.iq

مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بإدارة الصراع
التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة
واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

Administrative Negotiation Skills and Their Relationship to Organizational Conflict
Management Among Middle School Principals in Wasit Governorate from the Perspective of
Faculty Members

وجعان, مريم حسين

إشراف: الأستاذ المساعد الدكتور ثائر محمد علي محمد السويدي

جامعة واسط — 2026

<https://repository.uowasit.edu.iq/handle/123456789/226>

<https://doi.org/10.31185/uowasit-70>

حُمِّلَ هذا الملف من مستودع جامعة واسط

Downloaded from the Wasit University Repository — repository.uowasit.edu.iq



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الإنسانية
الدراسات العليا / ماجستير
الإدارة التربوية

مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي
لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة
نظر أعضاء الهيئة التعليمية

رسالة مقدمة إلى
مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة واسط
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في قسم العلوم
التربوية والنفسية تخصص
(الإدارة التربوية).

بإشراف
الأستاذ المساعد الدكتور
ثائر محمد علي محمد السويدي

من قبل الطالبة
مريم حسين وجعان

٢٠٢٦ م

١٤٤٧ هـ

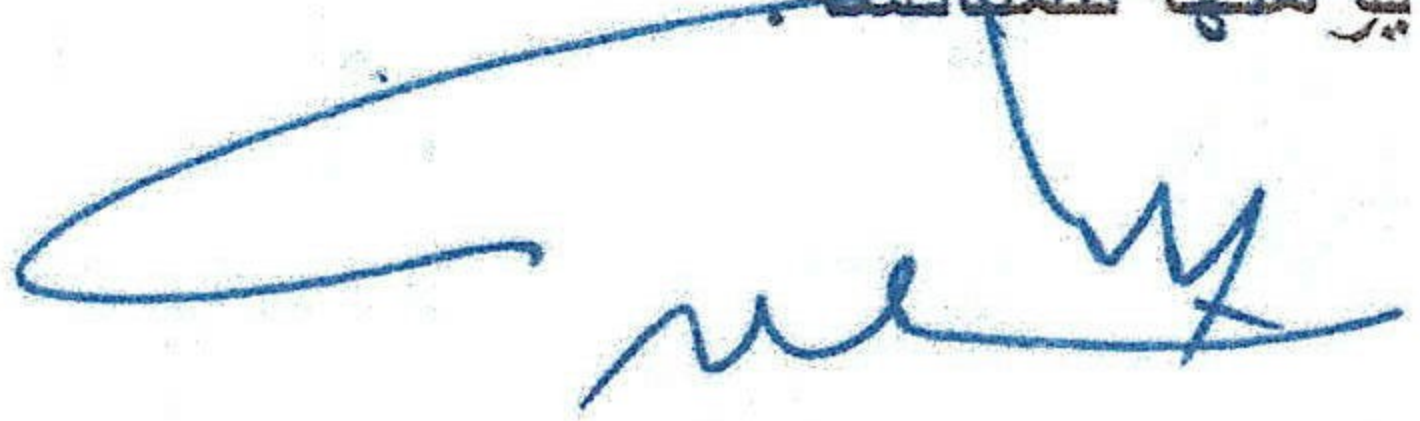
بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ اذْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ
وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ
عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴾

صدق الله العلي العظيم
سورة النحل، الآية (١٢٥)

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية) التي قدمتها الطالبة (مريم حسين وجعان) قد جرت تحت إشرافي في جامعة واسط، كلية التربية للعلوم الإنسانية، قسم العلوم التربوية والنفسية تخصص (الإدارة التربوية)، وقد استوفت خطتها استيفاءً تاماً يؤهلها للمناقشة.

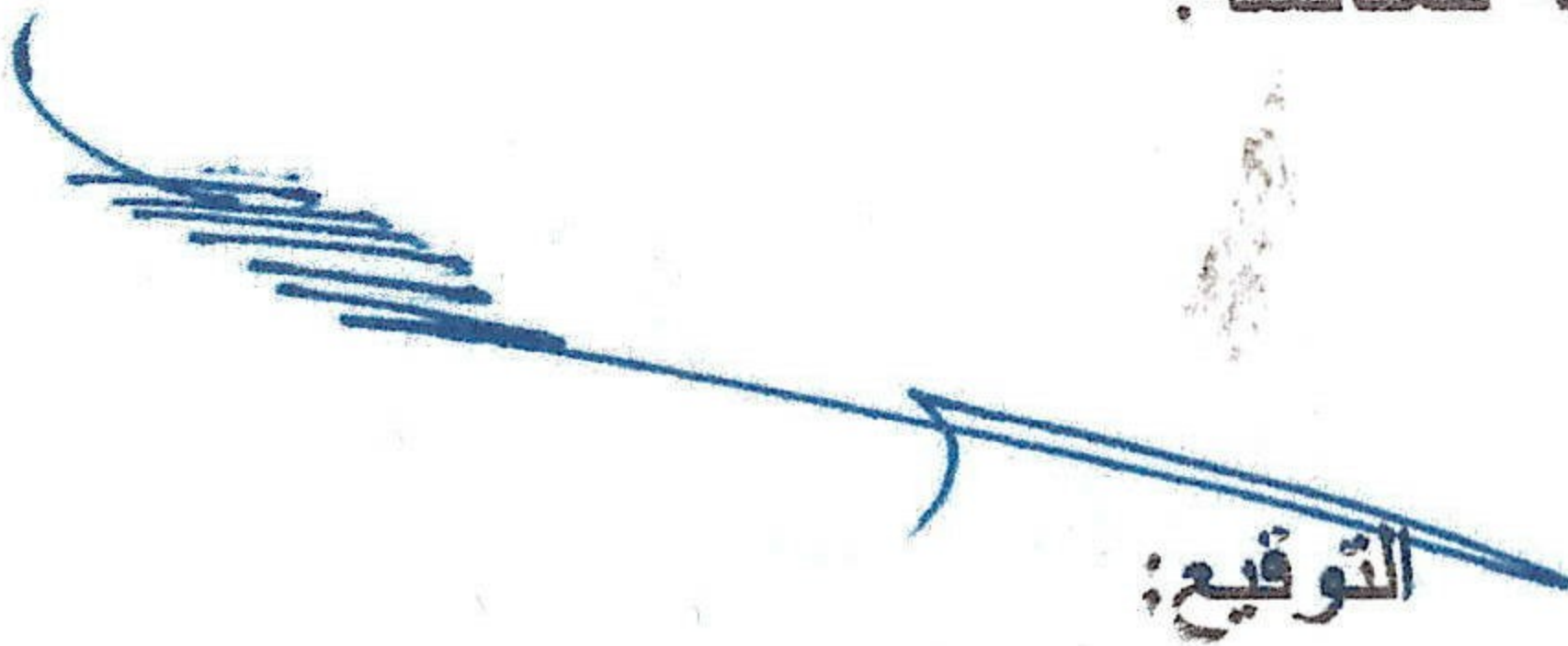
التوقيع: 

المشرف: أ.م.د. ثائر محمد علي السويدي

التاريخ: ٨ / ٥ / 2026

توصية رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية:

بناءً على التوصيات المتوافرة أرشح هذه الرسالة للمناقشة.



التوقيع:

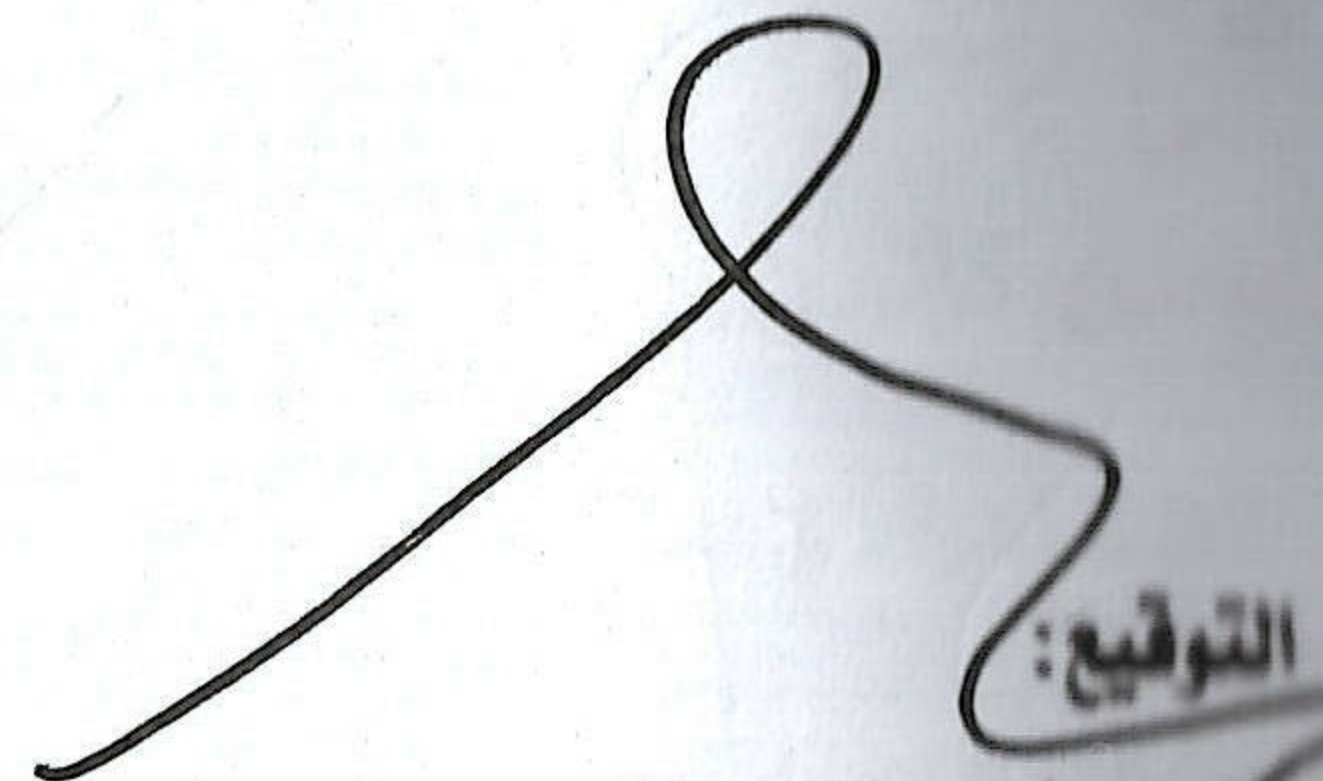
الاسم: أ.د. عدنان مارد جبر

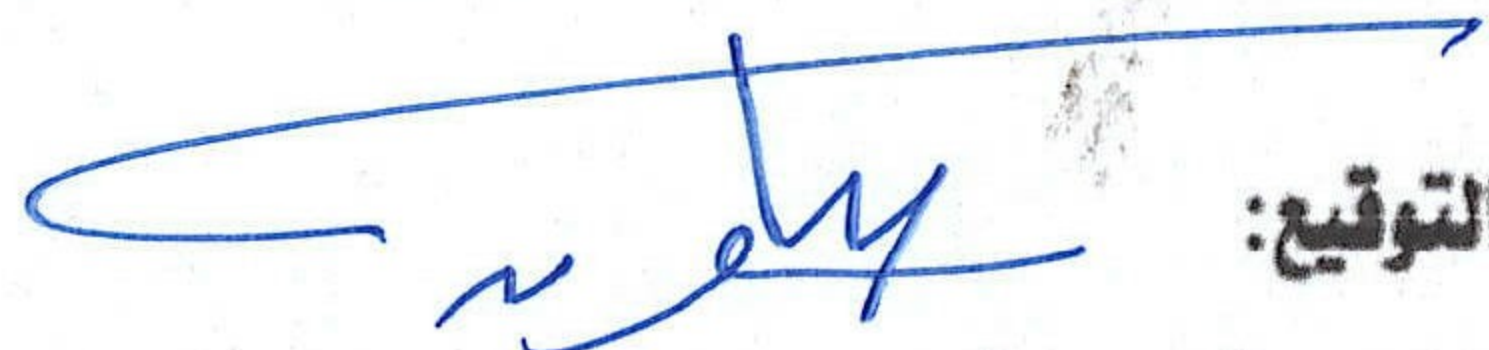
التاريخ: 5 / 5 / 2026
١٢

اقرار أعضاء لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة نشهد أننا اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ (مهارات
التفاوض الإداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس
المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية التي قدمتها
الطالبة (مريم حسين وجعان)، وقد ناقشناها في محتوياتها وفيما له علاقة بها،
ونجدها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية بتقدير (مستحسن).

التوقيع: 
الاسم: أ.د. عبد كاطع سموم الربيعي
التاريخ: / / ٢٠٢٦

التوقيع: 
الاسم: أ.د. عباس ناهي كعيد الزويبي
التاريخ: / / ٢٠٢٦

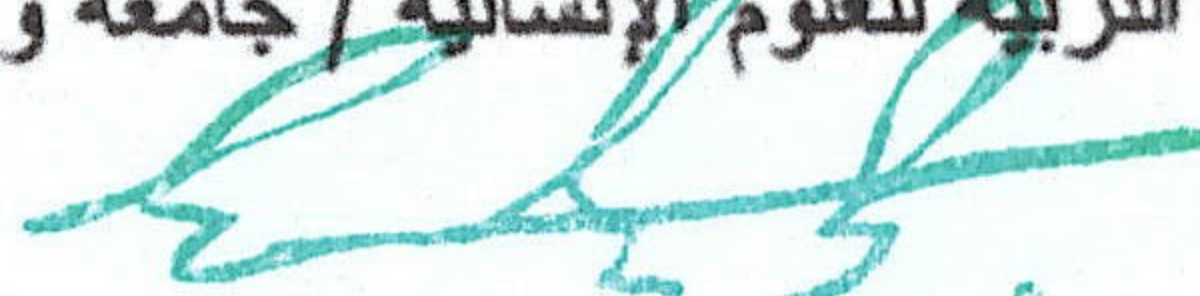
(رئيس اللجنة)
التوقيع: 
الاسم: أ.م.د. ثامر محمد علي محمد السويدي
التاريخ: / / ٢٠٢٦

(عضوا)
التوقيع: 
الاسم: أ.م.د. فائز جلال كاظم
التاريخ: / / ٢٠٢٦

(عضوا ومشرفا)

(عضوا)

صدق من قبل مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة واسط


التوقيع: أ.م.د. محمود حمود عراك

الاسم: أ.د. محمود حمود عراك
عميد كلية التربية للعلوم الإنسانية
التاريخ: ٢٠٢٦ / ٩ / ٩

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأني قرأت الرسالة الموسومة بـ (مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة) التي قدمتها الطالبة (مريم حسين وجعان) إلى كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في قسم العلوم التربوية والنفسية تخصص (الإدارة التربوية) ووجدتها خالية من الأخطاء اللغوية والنحوية وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة لموافقتها ضوابط اللغة وقواعدها، ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ: / / ٢٠٢٦



إقرار المقوم العلمي الأول

أشهد أنني قرأت الرسالة الموسومة بـ (مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية) التي قدمتها الطالبة (مريم حسين وجعان) إلى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية جامعة واسط، وهي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في قسم العلوم التربوية والنفسية تخصص (الإدارة التربوية)، وقد وجدتها صالحة للمناقشة من الناحية العلمية ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ: / / ٢٠٢٦



إقرار المقوم العلمي الثاني

أشهد أنني قرأت الرسالة الموسومة بـ (مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية) التي قدمتها الطالبة (مريم حسين وجعان) إلى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، وهي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في قسم العلوم التربوية والنفسية تخصص (الإدارة التربوية)، وقد وجدتها صالحة للمناقشة من الناحية العلمية ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم:

التاريخ: / / ٢٠٢٦

الإهداء

❖ إلى من كان سندي الأول، ونبراس طريقي، من غمرني بعطائه اللامحدود، وعلمني أن الإرادة تصنع المستحيل... إلى والدي العزيز، نبض فخري وعزوتي في هذه الحياة، جزاك الله عني خير الجزاء وأدامك لي سنداً وفخراً.

❖ وإلى من رحلت جسداً وبقيت روحها تملأ حياتي دعاءً وحناناً، إلى من كانت دعوتها تحيطني كالنور في كل خطوة... إلى روح والدي الطاهرة، رحمك الله بقدر ما زرعت في قلبي من صبر وأمل، وجعل مثواك الجنة.

❖ وإلى من تقاسمت معهم تفاصيل الحياة، وكانوا لي قوةً في ضعفي وسنداً لا يميل... إلى إخوتي وأخواتي.

❖ إلى من شاركني مسيرة الحياة، وكان وجوده جزءاً من أيامي... إلى زوجي العزيز.

❖ وإلى من كان مثلاً في العطاء العلمي والدعم الصادق، ومنارة تهتدي بها خطواتي في دربي الأكاديمي... إلى الدكتور شائر محمد علي السويدي.

❖ أهديكم جميعاً ثمرة هذا الجهد المتواضع، عرفاناً بالجميل، ووفاء لا ينضب.

الباحثة

شكر وامتنان

الحمد لله رب العالمين، حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، الذي يسر الشبل، وبلغ المقاصد، وأعان على إتمام هذا العمل، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب، والصلاة والسلام على سيدنا محمد (صلى الله عليه وآله وسلم)، خير معلم وهاد، وعلى آله الطيبين الطاهرين، أما بعد: فإن الباحثة تتوجه إلى الله سبحانه وتعالى بخالص الحمد وعظيم الامتنان على ما أولاه لها من توفيق وتسديد، وما أفاضه عليها من فضل وعون، كان له الأثر البالغ في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها بالصورة التي هي عليها

ويسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي ومشرفي الجليل الأستاذ المساعد الدكتور (ثائر محمد علي السويدي) الذي لم يكن مشرفاً فحسب، بل كان قدوة علمية يُحتذى بها، ومنارة فكرية شامخة أضاءت لي دروب البحث والمعرفة، فقد أحاط هذه الرسالة برعايته الكريمة، وواكب تفاصيلها بدقة متناهية، ولم يدخر جهداً في توجيهي وإرشادي، فكان خير سند ومعين، وصاحب بصمة واضحة في كل مرحلة من مراحل هذا العمل، فله مني خالص الدعاء وعظيم الامتنان، سائلة الله أن يبارك في علمه وعطائه.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور (عبد كاطع سموم) الأب الروحي، الذي كان مثلاً في الدعم المعنوي الصادق، ومصدراً للإلهام والتشجيع المستمر، فكان حضوره دعامة أساسية في مسيرتي العلمية

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور (عباس ناهي كعيد الزويني)، صاحب القامة العلمية الشامخة، لما أفادنا به من معلومات علمية قيّمة وتوجيهات أكاديمية أثرت مسيرتنا العلمية، فله مني بالغ الاحترام والتقدير، سائلة الله تعالى أن يبارك في علمه، ويديم عليه نعمة التوفيق والعطاء.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ شكري وامتناني إلى الأستاذ الدكتور (سلام غياض عنبر) صاحب البصمة العلمية المميزة لما تحلى به من خلق رفيع وعطاء علمي متميز، وما قدمه من توجيهات قيّمة وملاحظات بناءة كان لها أثر في إثراء هذا العمل وتقويمه.

وأتقدم كذلك بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة الحلقة الدراسية (السمنار)، لما قدموه من ملاحظات علمية رصينة أسهمت في إنضاج فكرة البحث وتطويرها.

كما أعبر عن خالص امتناني للسادة المحكمين الكرام، الذين أغنوا هذه الرسالة بخبراتهم العلمية وملاحظاتهم الدقيقة.

كما يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وما سيقدمونه من ملاحظات علمية قيّمة وإضافات بناءة تسهم في تقويم هذا العمل وإغنائه، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأخص بالشكر زملائي وزميلاتي، لما أبدوه من تعاون صادق وروح طيبة أسهمت في تهيئة بيئة علمية داعمة.

وفي الختام، أسجل شكري وامتناني لكل من مدّ لي يد العون والمساعدة، ولكل من كان له فضل في إتمام هذه الرسالة، سائلة الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

الباحثة

مستخلص البحث

تناولت الدراسة الحالية مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، وتأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية هذين المتغيرين في تحسين الأداء المدرسي وخلق بيئة تعليمية مستقرة، فضلا عن أهمية عينة البحث المتمثلة بأعضاء الهيئة التعليمية الذين يشكلون الركيزة الأساسية في المؤسسة التعليمية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات التفاوض الإداري ومستوى إدارة الصراع التنظيمي، والكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما، فضلا عن التعرف على الفروق فيهما تبعاً لمتغيرات مدة الخدمة والجنس والموقع الجغرافي. ولتحقيق أهداف البحث الحالي، تم اعتماد المنهج الوصفي للدراسات الارتباطية، واختيار عينة البحث بالأسلوب الطبقي العشوائي ذي التوزيع المتناسب، إذ بلغ حجم العينة (٤٠٠) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية في محافظة واسط وتم استخدام أداتين لقياس متغيري البحث، إذ بلغ عدد فقرات مقياس مهارات التفاوض الإداري بصيغته النهائية (٢٣) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: الإعداد والتخطيط والإقناع والتأثير، والاتصال، وإدارة الاعتراض. في حين بلغ عدد فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي (٣٠) فقرة، موزعة على خمسة أبعاد هي: التعاون والمجاملة، والتنافس والتسوية والتجنب، وبعد التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياسين، تم تطبيقهما على عينة البحث، واستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة، منها: الاختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والإحصاء الوصفي، باستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS). وأظهرت النتائج أن مديري المدارس المتوسطة يتمتعون بمستوى مرتفع في مهارات التفاوض الإداري وفي إدارة الصراع التنظيمي، وأن أسلوب التجنب جاء في المرتبة الأولى يليه أسلوب التسوية. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي، ولا سيما مع أسلوب التعاون والتسوية، في حين ظهرت علاقة سالبة مع أسلوب التجنب. وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري الجنس لصالح الذكور، ومدة الخدمة لصالح ذوي الخدمة الأطول

أكثر من خمس سنوات، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الموقع الجغرافي (ريف - حضر). وأشارت الدراسة إلى أن مهارات التفاوض الإداري تمثل مرتكزا مهما في أداء مديري المدارس المتوسطة وقدرتهم على التعامل مع المواقف الإدارية والصراعات التنظيمية، وأن تتميتها تسهم في تعزيز التعامل الإيجابي مع الصراعات وأوصت الباحثة بتعزيز مهارات التفاوض الإداري من خلال البرامج التدريبية المتخصصة، والإفادة من خبرات المديرين ذوي الخدمة الأطول، وتشجيع الأساليب الأكثر فاعلية في إدارة الصراع التنظيمي. كما اقترحت إجراء دراسات مماثلة في مراحل تعليمية أخرى، ودراسة مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

ثبت المحتويات

ت	الموضوع	الصفحة
١	الآية القرآنية	أ
٢	إقرار المشرف	ب
٣	إقرار المقوم اللغوي	ت
٤	إقرار المقوم العلمي الأول	ث
٥	إقرار المقوم العلمي الثاني	ج
٦	إقرار أعضاء لجنة المناقشة	ح
٧	الإهداء	خ
٨	شكر وامتنان	د
٩	مستخلص البحث	ذ - ر
١٠	ثبت المحتويات	ز - ص
١١	ثبت الأشكال	ص - ض
١٢	ثبت الجداول	ض - ط
١٣	ثبت الملاحق	ط
١٤	الفصل الأول: التعريف بالبحث	١ - ١١
١٥	مشكلة البحث	٢ - ٣
١٦	أهمية البحث	٤ - ٧
١٧	أهداف البحث	٨
١٨	حدود البحث	٨
١٩	تحديد المصطلحات	٨ - ١١
٢٠	الفصل الثاني: خلفية أدبية ودراسات سابقة	١٢ - ٧١

ت	الموضوع	الصفحة
٢١	المبحث الأول: مهارات التفاوض الإداري	١٣
٢٢	نشأة وتطور مهارة التفاوض	١٣ - ١٤
٢٤	مفهوم مهارات التفاوض	١٤ - ١٥
٢٥	أهمية التفاوض الإداري	١٥ - ١٧
٢٦	أهداف التفاوض الإداري	١٧ - ١٨
٢٧	شروط التفاوض الإداري	١٨
٢٨	مبادئ التفاوض الإداري	١٩
٢٩	خطوات التفاوض	١٩ - ٢٠
٣٠	أساسيات التفاوض الإداري الناجح	٢٠
٣١	سمات المفاوض الناجح	٢١
٣٢	معوقات عملية التفاوض	٢١
٣٣	أساليب التفاوض الإداري	٢١ - ٢٢
٣٧	أنماط إدارة عملية التفاوض	٢٢ - ٢٣
٣٨	أبعاد مهارات التفاوض الإداري	٢٣ - ٢٧
٤١	علاقة التفاوض الإداري ببعض المفاهيم الأخرى	٢٧ - ٢٨
٤٢	النظريات المفسرة لمفهوم التفاوض الإداري	٢٨ - ٣٠
٤٣	النتائج المترتبة على التفاوض	٣٠ - ٣١
٤٤	المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي	٣٢
٤٦	مراحل تطور الصراع التنظيمي في الفكر الإداري	٣٢ - ٣٥
٤٧	مفهوم الصراع التنظيمي من منظور إسلامي	٣٥ - ٣٦
٥١	علاقة الصراع التنظيمي ببعض المفاهيم الإدارية ذات الصلة	٣٦ - ٣٧
٥٣	خصائص الصراع التنظيمي	٣٧

ت	الموضوع	الصفحة
٥٤	أنواع الصراع التنظيمي	٣٨ - ٣٩
٥٥	أسباب الصراع التنظيمي	٣٩ - ٤٠
٥٦	اتجاهات الصراع التنظيمي	٤٠ - ٤١
٥٨	آثار الصراع التنظيمي	٤١ - ٤٢
٦١	جوانب الصراع التنظيمي	٤٢ - ٤٣
٦٢	مراحل إدارة الصراع التنظيمي	٤٣ - ٤٤
٦٤	دور المدير في إدارة الصراع التنظيمي	٤٤
٦٥	أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	٤٥ - ٤٧
٦٦	نماذج إدارة الصراع التنظيمي	٤٧ - ٥١
٦٧	المبحث الثالث :دراسات سابقة	٥٢ - ٥٣
٦٨	دراسات سابقة متعلقة بمهارات التفاوض الإداري	٥٣ - ٥٨
٦٩	دراسات سابقة متعلقة بإدارة الصراع التنظيمي	٥٩ - ٦٤
٧٠	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	٦٥ - ٧٠
٧١	أوجه تميز الدراسة الحالية	٧٠ - ٧١
٧٢	مدى الاستفادة من الدراسات السابقة	٧١
٧٣	الفصل الثالث :منهج البحث وإجراءاته	٧٣ - ١٠٣
٧٤	منهج البحث	٧٣
٧٥	مجتمع البحث	٧٣ - ٧٥
٧٦	عينة البحث	٧٦
٧٧	أداتا البحث	٧٧ - ١٠٢
٧٨	الوسائل الإحصائية	١٠٢ - ١٠٣
٧٩	الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها	١٠٤ - ١١٥

ت	الموضوع	الصفحة
٨٠	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	١٠٥
٨١	الهدف الأول: مستوى مهارات التفاوض الإداري	١٠٦ - ١٠٥
٨٢	الهدف الثاني: مستوى إدارة الصراع التنظيمي	١٠٨ - ١٠٧
٨٣	الهدف الثالث: العلاقة الارتباطية بين المتغيرين	١١٠ - ١٠٨
٨٤	الهدف الرابع: دلالة الفروق الإحصائية في مهارات التفاوض الإداري	١١٣ - ١١٠
٨٥	الهدف الخامس: دلالة الفروق الإحصائية في إدارة الصراع التنظيمي	١١٥ - ١١٣
٨٦	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات	١١٦ -
٨٧	الاستنتاجات	١١٨
٨٨	التوصيات	١١٩ - ١١٨
٨٩	المقترحات	١١٩
٩٠	المصادر العربية والأجنبية	١٤٣ - ١٢٠
٩١	الملاحق	١٦٦ - ١٤٤
٩٢	ملخص البحث باللغة الإنجليزية	A-B

ثبت الأشكال

ت	الموضوع	الصفحة
١	هرم ماسلو للحاجات وعلاقته بالسلوك التفاوضي	٢٩
٢	نموذج ماري باركر فوليت في إدارة الصراع التنظيمي	٤٨
٣	نموذج هودج و أنتوني Hodage & Antony Model	٤٩
٤	انموذج بليك وموتون	٥٠
٥	انموذج توماس وكيلمان	٥١
٦	منحنى التوزيع الطبيعي لمهارات التفاوض الإداري	٨٨
٧	منحنى التوزيع الطبيعي لإدارة الصراع التنظيمي	١٠١

ثبت الجداول

ت	الموضوع	الصفحة
١	جدول يوضح أساليب التفاوض الإداري	٢٢
٢	أبعاد مهارات التفاوض الإداري حسب آراء عدد من الباحثين	٢٤
٣	حالات اللجوء إلى التفاوض أو المساومة	٢٨
٤	مراحل تطور الصراع التنظيمي في الفكر الإداري	٣٥
٥	آراء الباحثين حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي	٤٥
٦	مجتمع البحث موزع حسب الموقع الجغرافي وسنوات الخدمة والجنس	٧٥
٧	عينة البحث موزعة حسب الموقع الجغرافي والجنس وسنوات الخدمة	٧٦
٨	القوة التمييزية لفقرات مقياس مهارات التفاوض	٨٠
٩	علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض وبدرجة البعد التي تنتمي إليها	٨٢
١٠	علاقة درجة الأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض وببعضها	٨٣
١١	نسب اتفاق المحكمين حول صلاحية فقرات مقياس مهارات التفاوض الإداري	٨٤
١٢	قيم معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ لمقياس مهارات التفاوض الإداري	٨٦
١٣	المؤشرات الاحصائية لمقياس مهارات التفاوض	٨٧
١٤	تفاصيل أبعاد مقياس مهارات التفاوض ومؤشراته النظرية	٨٩
١٥	القوة التمييزية لفقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي	٩٣
١٦	علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها درجة البعد (الاسلوب) التي تنتمي إليه	٩٥
١٧	علاقة درجة الأبعاد (الأساليب) بالدرجة الكلية للمقياس وببعضها	٩٦
١٨	نسب اتفاق المحكمين حول صلاحية فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي	٩٧
١٩	معاملات ثبات مقياس إدارة الصراع التنظيمي وفق معادلة ألفا - كرونباخ	٩٩
٢٠	المؤشرات الاحصائية لمقياس إدارة الصراع التنظيمي	١٠٠

ت	الموضوع	الصفحة
٢١	توزيع فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي ومؤشراته النظرية	١٠٢
٢٢	قيمة الاختبار التائي لمهارات التفاوض الإداري	١٠٥
٢٣	قيمة الاختبار التائي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي	١٠٧
٢٤	قيم معاملات الارتباطية بين مهارات التفاوض الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي	١٠٩
٢٥	الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديمغرافية لمهارات التفاوض الإداري	١١١
٢٦	نتائج تحليل التباين الثلاثي لمهارات التفاوض الإداري وفق متغيرات (الجنس، الخدمة، الموقع)	١١٢
٢٧	الإحصاءات الوصفية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي	١١٤
٢٨	نتائج تحليل التباين الثلاثي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي	١١٥

ثبت الملاحق

ت	الموضوع	الصفحة
١	كتابا تسهيل المهمة	١٤٥-١٤٨
٢	استبانة استطلاعية لمهارات التفاوض الإداري	١٤٩
٣	استبانة استطلاعية لإدارة الصراع التنظيمي	١٥٠
٤	مقياس إدارة الصراع التنظيمي بصيغته الأولى	١٥١-١٥٦
٥	مقياس مهارات التفاوض الإداري بصيغته الأولى	١٥٧-١٦١
٦	جدول أسماء الخبراء والمحكمين مرتبة حسب اللقب العلمي والتخصص ومكان العمل	١٦٢
٧	مقياس مهارات التفاوض الإداري (بصيغته النهائية)	١٦٣-١٦٤
٨	مقياس إدارة الصراع التنظيمي (بصيغته النهائية)	١٦٥-١٦٦



الفصل الأول

التعريف بالبحث

مشكلة البحث

أهمية البحث

أهداف البحث

حدود البحث

تحديد المصطلحات



أولاً : مشكلة البحث

تُعد المؤسسات التربوية، ولاسيما المدارس المتوسطة، بيئة تنظيمية تتعدد فيها المهام والمسؤوليات، وتتباين فيها الآراء وجهات النظر، وتتفاعل فيها شخصيات وخبرات مختلفة، الأمر الذي يجعل ظهور المواقف الخلافية أمراً وارداً في الحياة المدرسية. وقد تتخذ هذه المواقف صوراً متعددة تبعاً لطبيعة العلاقات القائمة بين العاملين واختلاف المصالح وطرائق أداء المهام، مما يضع الإدارة المدرسية أمام مواقف تتطلب التعامل معها بما يحافظ على سير العمل وتحقيق أهدافه.

وقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطوراً إدارياً واقتصادياً ملحوظاً انعكس على مختلف المؤسسات، الأمر الذي عزز حضور التفاوض في الممارسات الإدارية، إذ يُعد سلوكاً إنسانياً طبيعياً يظهر عند التفاعل مع المحيط، ويتطلب ممارسته مهارات وتكتيكات متنوعة تبعاً لاختلاف المواقف والأهداف والإجراءات. ويبرز دور مديري المدارس في هذا المجال من خلال تعاملهم مع الهيئات الإدارية والتعليمية ومختلف الأطراف المرتبطة بالعملية التعليمية، وما يرافق ذلك من مواقف تتطلب التفاعل والحوار والتوصل إلى تفاهات مناسبة (دراكه والبقمي، ٢٠١٧: ١٦٧).

ويستعمل التفاوض في العمل الإداري للتعامل مع المواقف التي تتباين فيها الآراء والمصالح بين الأطراف، ولاسيما في البيئة التربوية والتعليمية التي تتعدد فيها المواقف والمشكلات التي تتطلب الحوار وتبادل الآراء. ويرتبط التفاوض بالممارسات الإدارية التي تقوم على التشاور وتبادل وجهات النظر بين أطراف العملية التربوية، بما يتلاءم مع طبيعة العلاقات والتفاعلات التي تسود البيئة المدرسية (سيد، ٢٠١٩: ٧٩٦).

ويُعد مدير المدرسة أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية، إذ يتولى إدارة شؤون المدرسة وتنظيم أعمالها والتعامل مع المواقف المختلفة التي تنشأ داخلها، وقد أشارت دراسة عبدالرزاق وعبدالعليم إلى إمكانية توظيف التفاوض في التعامل مع الصراعات التنظيمية في المدارس، من خلال الحوار وتبادل الآراء والسعي إلى الوصول إلى حلول مناسبة للمواقف الخلافية (عبدالرزاق وعبدالعليم، ٢٠١٣: ٥٨).

ويظهر الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات وتباين قيمهم واتجاهاتهم ومصالحهم ومدرعاتهم، فضلاً عن اختلاف وجهات النظر وطرائق أداء العمل. وقد ينشأ الصراع بين العاملين بسبب الاختلاف في القيم والاتجاهات والمؤهلات والمدرعات، أو نتيجة أسباب إدارية وتنظيمية، الأمر الذي يستلزم من الإدارة التعرف على أسبابه واختيار الأساليب المناسبة للتعامل معه بما يخدم أهداف المؤسسة (حسين، ٢٠١٨: ٤٣٣).

وتزداد احتمالية ظهور الخلافات والصراعات في البيئة المدرسية نتيجة كثرة المواقف اليومية التي تتطلب تفاعلاً مباشراً ومستمرًا بين العاملين، وما قد يصاحب ذلك من عدم تفاهم أو قصور في قنوات الاتصال أو ضعف في التنسيق. وقد تؤدي الصراعات، في حال عدم التعامل معها بصورة مناسبة، إلى استنزاف وقت الإدارة وجهدها، وتشتت جهود الهيئة التعليمية عن تحقيق الأهداف، فضلاً عن إضعاف روح الفريق بينهم (الزهراني، ١٩٩٩: ٤).

كما أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات التعليمية من البيئات التي قد تكون أكثر عرضة لحدوث الصراعات التنظيمية نتيجة اختلاف وجهات النظر وتباين المصالح بين أفرادها، مما يستدعي إدارتها بأساليب علمية تسهم في الحد من آثارها السلبية والإفادة من جوانبها الإيجابية في تطوير العمل التربوي (الطائي وعامر، ٢٠٠٦: ١١٨). ويرتبط الصراع كذلك بالتغيرات التي تشهدها المؤسسات والعلاقات القائمة بين أفرادها، الأمر الذي يتطلب من الإدارة المحافظة على مستواه ضمن حدود يمكن التعامل معها وتوظيفها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة (الطائي، ٢٠٠٨: ٢٤٤).

وتتصل إدارة الصراع بالمواقف التي تتطلب من الإدارة التعامل مع النزاعات والخلافات بين العاملين، إذ أشار رحيم إلى أن إدارة الصراع في المؤسسات التربوية تستهدف التعامل مع التوترات وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد، مع التأكيد على أهمية اختيار الأسلوب الإداري الملائم لطبيعة الموقف الخلفي، ومن الأساليب التي أشار إليها في هذا المجال مهارات التفاوض (رحيم، ٢٠٠٢: ٢١٠).

وعلى الرغم من تناول الدراسات السابقة لموضوعي التفاوض وإدارة الصراع في البيئة المدرسية، فإن نتائجها جاءت في بيئات ومجتمعات تعليمية مختلفة، ولم يتضح في حدود اطلاع الباحثة ما إذا كانت مهارات التفاوض الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط ترتبط بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. ومن هنا تتحدد المشكلة البحثية في الحاجة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في البيئة التربوية المحلية، ولاسيما أن اختلاف البيئة التنظيمية والثقافية وطبيعة العلاقات المهنية قد يؤدي إلى اختلاف نتائج هذه العلاقة من مجتمع تعليمي إلى آخر.

وعليه، تتحدد مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الآتي: هل توجد علاقة بين مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟

ثانياً: أهمية البحث

تشهد المؤسسات التربوية تطورات متسارعة في طبيعة العمل والعلاقات الإدارية والتعليمية، مما يتطلب من الإدارات المدرسية التعامل مع المواقف المختلفة بأساليب تتلاءم مع طبيعة البيئة التربوية. وتُعد مهارات التفاوض من الممارسات المهمة في العمل الإداري المدرسي، لما تسهم به في تعزيز الحوار والتفاهم وتبادل الآراء بين أطراف العملية التعليمية. كما تبرز أهميتها في التعامل مع تباين الآراء والمصالح والمواقف الخلافية التي قد تظهر داخل المؤسسة التربوية، بما يساعد على الوصول إلى حلول مناسبة للأطراف المعنية وتحقيق أهداف العمل التربوي.

ومهما كان مستوى التفاوض، فإنه يحتاج من الإنسان قدرات ومهارات تعينه على مختلف المستويات، وإن من الخطورة عدم إدراك الإنسان أنه في وسط موقف يقتضي التفاوض. وإذا حدث ذلك، فإنه لن يستطيع تحسين النتائج لصالحه، لأنه إذا لم يخطر في باله أن هذه الصفقة يدخل فيها بالتفاوض، ولم يكن مستعداً، فإن النتائج غالباً سوف تكون خطيرة وغير مرضية له (عبد الحميد، ٢٠١٢: ٥).

في العصر الحديث، أصبح التفاوض مجالاً أساسياً من ميادين المعرفة العلمية التي تؤثر في التعاملات اليومية على المستويات الفردية والجماعية والدولية، سواء كان ذلك بهدف حل المشكلات والخلافات، أو تحقيق الأهداف والغايات، أو تعزيز التفاهم وإرساء التوازن بين المصالح المشتركة. ويُنظر إلى التفاوض كعلم قائم على أصول ومبادئ واستراتيجيات محددة، ويعتمد بشكل رئيس على المعرفة والمهارات والخبرة المكتسبة من خلال الممارسة والتدريب المستمر (عطية، ٢٠١٦: ٨٩).

وتتجلى أهمية مهارات التفاوض في كونها إحدى المقومات الأساسية للنجاح في مختلف مجالات الحياة، خاصة في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة. فهي تمكّن الأفراد من التعامل بفعالية مع المواقف التفاوضية المعقدة وتحقيق التوازن في المصالح المشتركة. كما أن إلمام المفاوض بمهارات التفاوض يجعله أكثر قدرة على الإقناع وحل الخلافات بأسلوب موضوعي. وتختلف هذه المهارات باختلاف السمات الشخصية والخبرة والتنشئة، لذا تُعدّ مهارة التفاوض عاملاً رئيساً في تميّز الأفراد ونجاحهم المهني والاجتماعي (صفيان، ٢٠١٦: ٥).

كما أن المدارس مؤسسات تربوية إنسانية تهدف إلى بناء الإنسان المعاصر من خلال تفاعل عناصر العملية التعليمية من مدرسين وإدارات تعليمية ومناهج، وهذا التفاعل بالعادة ينتج عنه صراعات تنظيمية إيجابية تؤدي إلى المنافسة في العمل أو صراعات سلبية ترهق العمل وتعيق تحقيق الأهداف، وهنا يأتي دور

المديرين في إدارة الصراعات التنظيمية في مدارسهم وتوجيهها نحو الإيجابية، ودفع المدرسين لتحقيق أهداف المدرسة التربوية، التي قد يترتب عليها ولاء المعلمين التنظيمي لمؤسساتهم ومدارسهم ومهنتهم التربوية (العمرى، ٢٠١٧: ١٧٥).

ونظراً لأن طبيعة الأفراد والمؤسسات تستدعي التطور والتغيير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، لذا فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة. والإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب، فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل لتقليل أثره وتخفيفه للحد المسموح به، أما إذا انخفض فإنه يجب عليها أن تغذيه وتشجعه ليبقى عند الحد الذي يجعله قائماً تحت سيطرتها، وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة وإثارة المواهب الابتكارية والإبداعية لدى المدرسين (الوراقى، ٢٠١٨: ١٣٩).

وتُعدّ ظاهرة الصراع التنظيمي من الظواهر الطبيعية التي يمكن أن تنشأ داخل أي مؤسسة، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، بما في ذلك المدارس المتوسطة التي تُعدّ من أهم المؤسسات التربوية المسؤولة عن إعداد الأجيال وتحسين المخرجات التعليمية. وينتج الصراع التنظيمي غالباً عن اختلاف الآراء وتباين وجهات النظر بين الأفراد العاملين في بيئة العمل نتيجة لتباين الأدوار وتعدد المسؤوليات وتشابك العلاقات المهنية (العوامه وعبد النبي، ٢٠١٩: ٣٧٩).

فالصراع حتمي ويحدث نتيجة التنوع في القيم ووجهات النظر والآراء وبعض الأمور الأخرى، ويساعد في حل الكثير من مشكلات العمل في كثير من الأحيان لأنه يدفع أعضاء المؤسسة نحو المشاركة، وهو ما يقود إلى الإبداع، إلا أن وصول الصراع إلى مستوى عالٍ يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية، والصراع ليس هو المشكلة وإنما تكمن المشكلة في ضعف إدارة هذا الصراع (الغامدي، ٢٠٢٤: ٩٤).

فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، إذ ينظر إلى الصراع ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه، بل إنه أمر مرغوب فيه، لأن الصراع يولد القلق والإحباط، مما يجعل تنفيذ العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد، وبالتالي يؤدي إلى تخطي العقبات وحل المشكلات القائمة، فالقلق يمكن أن يساعد على إثارة الإبداع (Hodge & Anthony, 1991: 531).

وتكمن أهمية الدراسة في أن موضوع الصراعات التنظيمية من الموضوعات التي بدأت تفرض نفسها على أي مدير في أية مؤسسة، بل يمكن القول بأن كفاءة المدير وفعاليتته تقاس في بعض جوانبها بمدى قدرته على إدارة هذه الصراعات والتعامل معها بصورة فاعلة (عيسى، ٢٠٠٩: ٨).

إن وجود الصراعات داخل المؤسسات لا يُعدّ بالضرورة مؤشراً على وجود خلل تنظيمي، بل قد يُمثّل في بعض الأحيان دليلاً على تفاعل صحي وحيوي بين الأفراد، شريطة أن تتم إدارتها بأسلوب علمي واعٍ يضمن توجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وتتجلى أهمية التفاوض بوصفه أداة حضارية وفعّالة في معالجة الخلافات وتخفيف حدة التوترات داخل بيئة العمل، إذ لا يقتصر دوره على الوصول إلى حلول وسط فحسب، بل يمتد ليشمل تنمية مهارات التواصل الفعّال، وتعزيز القدرة على الإقناع، وترسيخ ثقافة الاحترام المتبادل بين الأطراف المختلفة (دراجي وعلاء، ٢٠٢٥: ١).

ولكن ظهور أشكال من الصراع داخل المدارس يتطلب أحد قوى التغيير التي تقع على عاتق مدير المدرسة كقائد تربوي تقع على عاتقه مسؤوليات كبيرة في حل هذه الصراعات، لذلك يجب أن يكون قائداً تربوياً متميزاً ومبدعاً، ويكمن سر نجاحه في نوع وأسلوب الاتجاهات الفكرية والإدارية التي يؤمن بها ويطبقها، وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة وقدرته على التعامل مع المتغيرات الحالية والناشئة داخل مدرسته وخارجها بنجاح وفعالية (الشريدة، ٢٠٢٥: ٢٤٥).

لذلك تُعد إدارة الصراع من القضايا الجوهرية في بيئة العمل الحديثة، إذ لم يعد الهدف هو تجنّب الصراع، بل التعامل معه بفاعلية بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار توازنها الداخلي. فالإدارة الواعية للصراع تساعد على توجيهه نحو الإبداع وتحسين الأداء، بينما يؤدي ضعف الصراع إلى الجمود وفقدان الحافز، وتؤدي زيادته المفرطة إلى الفوضى وانهيار النظام التنظيمي. ومن ثم، فإن تحقيق التوازن في مستوى الصراع يُعدّ عاملاً مهماً في تعزيز الكفاءة التنظيمية والحفاظ على الميزة التنافسية، مما يبرز أهمية دراسة إدارة الصراع ضمن الأبحاث الإدارية والتربوية المعاصرة (الياسري وعلي، ٢٠٢٢: ١١٨).

كما تُعدّ مهارات التفاوض الإداري من المقومات الأساسية التي تسهم في تحسين العلاقات التنظيمية داخل البيئة المدرسية، إذ تتيح للمديرين القدرة على استيعاب وجهات النظر المختلفة، وتوظيف الحوار البناء لمعالجة المشكلات بطريقة مرنة تضمن استمرار العمل بروح الفريق الواحد. فالتفاوض الإداري الناجح يسهم في تعزيز العدالة التنظيمية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ومن هنا، فإن امتلاك المدير لمهارات التفاوض يمكنه من إدارة المواقف الصراعية بأسلوب متزن يقوم على الإقناع والاحترام المتبادل، بعيداً عن التسلّط أو الانفعال (الرفاعي، ٢٠٢١: ٢٣٣).

الاهمية النظرية

- ١- تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي والمعرفي المتعلق بمهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، من خلال تناول مفاهيمها وأبعادها والأسس النظرية المرتبطة بهما.
- ٢- تسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لمهارات التفاوض الإداري بوصفها أحد الجوانب المهمة في العمل الإداري المدرسي، وإدارة الصراع التنظيمي بوصفها من الممارسات الإدارية المرتبطة بالتعامل مع المواقف الخلافية داخل المؤسسة التربوية.
- ٣- تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في تناول العلاقة بين مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي، بما يسهم في توسيع المعرفة العلمية بطبيعة العلاقة بين المتغيرين في البيئة المدرسية.
- ٤- تقدم الدراسة إطارًا نظريًا يسهم في فهم طبيعة العلاقة بين مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي، وما يمكن أن تسهم به هذه المهارات في التعامل مع المواقف الصراعية داخل المدارس المتوسطة.

الاهمية التطبيقية

- ١- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحديد مستوى مهارات التفاوض الإداري ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط، بما يساعد في تحديد جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير.
- ٢- يمكن أن تفيد نتائج الدراسة في إعداد برامج تدريبية ودورات تطوير مهني لمديري المدارس، تركز على تنمية مهارات الإعداد والتخطيط، والإقناع والتأثير، والاتصال، وإدارة الاعتراضات.
- ٣- يمكن أن تقدم الدراسة مؤشرات عملية للجهات التربوية المختصة في محافظة واسط للإفادة منها في تطوير أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتعامل مع المواقف الخلافية داخل المدارس.
- ٤- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز توظيف مهارات التفاوض الإداري في التعامل مع الخلافات والمواقف الصراعية، بما يدعم الحوار والتفاهم والتعاون بين مديري المدارس وأعضاء الهيئة التعليمية.
- ٥- يمكن أن تسهم أدوات الدراسة، بعد التحقق من صدقها وثباتها، في توفير وسائل علمية لقياس مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي، والإفادة منها في دراسات لاحقة في البيئة التربوية.

ثالثا: اهداف البحث :

يهدف البحث الحالي التعرف على :

١. مستوى مهارة التفاوض الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية
٢. مستوى ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية
٣. العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية
٤. الفروق ذات الدلالة الاحصائية لمهارات التفاوض الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية وفق المتغيرات الآتية (مدة الخدمة: أقل من خمس سنوات، أكثر من خمس سنوات) (الجنس : ذكور، إناث) (الموقع الجغرافي: ريف ، حضر)
٥. الفروق ذات الدلالة الإحصائية لإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية وفق المتغيرات الآتية (مدة الخدمة: أقل من خمس سنوات ، أكثر من خمس سنوات) (الجنس : ذكور، إناث) (الموقع الجغرافي: ريف ، حضر)

رابعا : حدود البحث : يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية

١. الحدود البشرية :أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة واسط.
٢. الحدود المكانية: المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة واسط
٣. الحدود الزمانية: للعام الدراسي (٢٠٢٥ - ٢٠٢٦)

خامسا : تحديد المصطلحات

اولا: مهارات التفاوض الاداري : عرفها كل من

١-الشوريحي والحربي،(٢٠١٣)

بأنها مجموعة من الأداءات السلوكية الملاحظة تصدر من المفاوض أثناء عملية التفاوض من أجل إشباع حاجاته وتحقيق أهداف التفاوض له وللطرف الآخر.(الشوريحي والحربي،٢٠١٣: ١٠)

٢- (عبد الحميد، ٢٠١٩)

هي عملية تواصل وتفاعل هادف بين طرفين أو أكثر، تعتمد على التخطيط المسبق، والتحليل المنطقي والقدرة على الإقناع، من أجل الوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف وتخدم أهداف المؤسسة. (عبد الحميد، ٢٠١٩ : ٥٢)

٣- (عبد الكريم، ٢٠١٩)

وهي المهارات التي يتميز بها المفاوض الناجح التي تساعده على تلبية احتياجاته وأداء أدواره الاجتماعية بنجاح. (عبد الكريم، ٢٠١٩ : ٢١٦)

٤- (سيد، ٢٠١٩)

بأنها مجموعة من المهارات التفاوضية التي يوظفها مدير المدرسة أثناء تبادل الآراء والاقتراحات وطرح وجهات النظر؛ بهدف حل المشكلات والوصول إلى حلول مناسبة تراعي المصلحة العامة، وتتمثل في مهارات التحدث، والاستماع، والإقناع، والتروي في اتخاذ القرار عند الاختلاف (سيد، ٢٠١٩ : ٨٠١).

٥- (العزاوي، ٢٠٢١)

مجموعة من القدرات الشخصية والإدارية التي تساعد المدير في تحقيق التفاهم مع العاملين وحل المشكلات التنظيمية بأساليب قائمة على التعاون والمرونة دون اللجوء إلى الصراع المباشر. (العزاوي، ٢٠٢١ : ١١٤)

٦- (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015)

هي مجموعة من القدرات المعرفية والسلوكية والاتصالية التي يستخدمها المفاوض في الإعداد والتخطيط، والإقناع والتأثير، وإدارة الاعتراضات، والتواصل الفعال؛ بما يسهم في إدارة عملية التفاوض بكفاءة والوصول إلى اتفاقات مقبولة تحقق المصالح المشتركة (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015:237).

التعريف النظري لمهارات التفاوض الإداري

تبنت الباحثة تعريف (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015) كتعريف نظري لبحثها لتطابقه مع المقياس المعد في هذا البحث .

التعريف الإجرائي لمهارات التفاوض الإداري

هي الدرجة الكلية التي تعكس مستوى مهارات التفاوض الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة كما يقدروها أعضاء الهيئة التعليمية، وذلك من خلال استجاباتهم على فقرات المقياس.

ثانياً : ادارة الصراع التنظيمي :-عرفها كل من:

١- (الزهراني ، ١٩٩٩)

بأنها "معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناء بدلاً من أن تكون هدامة ، ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائماً على أنها مهارة أساسية للإداريين (الزهراني، ١٩٩٩ :٩)

٢- (شلابي ، ٢٠١٢)

"العملية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين جميع الأطراف المتصارعة، وذلك لضمان الوصول إلى نتائج تتفق مع أهداف المؤسسة". (شلابي ، ٢٠١٢ : ١٢٤)

٣- (السوايعر وعليوة، ٢٠٢٢)

وهي قيام مدير المدرسة بالتشخيص الدقيق للأسباب التي تقف وراء موضوع الصراع، ومن ثم تطبيق الطريقة والأسلوب المناسبين للوصول إلى الحل الذي يؤدي إلى تحويل الصراعات الناشئة إلى صراعات بناء، بدلاً من أن تبقى هذه الصراعات هادمة تؤثر في فاعلية وكفاءة أداء أعضاء الهيئة التعليمية في المدرسة. (السوايعر وعليوة، ٢٠٢٤ : ٤٩)

٤- (شاهر ، ٢٠١٣)

عملية مخططة تترجم في صورة مهارات إدارية راقية يمكن أن يمارسها الإداريون وفق أساليب واستراتيجيات وتقنيات عمل تمكنهم من التعامل مع الصراع المحتوم من أجل الحفاظ على ديناميكية العمل في المنظمة واستمراره. (شاهر ٢٠١٣ : ١٠)

٥- (صفية وموسى، ٢٠٢٣)

إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية التحكم في حالات الصراع بالطرق المناسبة تتمثل في اختيار الحل وتنفيذه في المدرسة، وتزويد الأطراف الفاعلة خاصة المعلمين باستراتيجيات إدارة الصراعات بطريقة بناءة لجعل البيئة المدرسية صديقة وآمنة (صفية وموسى ، ٢٠٢٣ : ٢٠٢)

٦- يعرف رحيم (Rahim, 2002)

إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية تصميم وتنفيذ أساليب واستراتيجيات للتعامل مع الصراع، بهدف تقليل آثاره السلبية وتعتظيم آثاره الإيجابية، بما يسهم في تحسين فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها (Rahim, 2002:206).

التعريف النظري لإدارة الصراع التنظيمي

تبنت الباحثة تعريف (Rahim, 2002:206) كتعريف نظري لبحثها لتطابقه مع المقياس المعد في هذا البحث .

التعريف الإجرائي لإدارة الصراع التنظيمي

هي الدرجة الكلية التي تعكس مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة، كما يقدرها أعضاء الهيئة التعليمية من خلال استجاباتهم على فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي.

مدير المدرسة

عرفته وزارة التربية (١٩٨٨) هو أحد أعضاء الهيئة التعليمية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة ويفضل أن يكون لديه خدمة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس، ليكشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية وعن القابلية في الإدارة والتنظيم ويفضل من عمل معاوناً وأن يكون متخرجاً من كلية أو معهد ومعد إعداداً تربوياً (وزارة التخطيط دائرة التخطيط التربوي، ١٩٨٨، الدليل التربوي)

المدارس المتوسطة

المرحلة الدراسية التي تبدأ عند انتهاء المرحلة الابتدائية وتنتهي عند مدخل المرحلة الإعدادية ويقبل فيها كل طالب أكمل المرحلة الابتدائية واكمل الثاني عشر من عمره ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات وتشمل ثلاثة صفوف عامة (وزارة التربية، ١٩٨٨ :٢٣).



الفصل الثاني

خلفية أدبية ودراسات سابقة

المبحث الأول : مهارات التفاوض الإداري

المبحث الثاني : إدارة الصراع التنظيمي

المبحث الثالث: دراسات سابقة



الفصل الثاني

خلفية ادبية ودراسات سابقة

حتى يستكمل البحث جوانبه المختلفة لابد أن يركز إلى خلفية أدبية ، لأن مثل هذه الخلفية ترشد الباحث وتضمن أهمية موضوع بحثه بما يمثله من حقائق وخبرات ومفاهيم وأفكار، وتعد عملية تحديد المصطلحات والمفاهيم من الأمور المهمة في البحث العلمي وهي نقطة مهمة تساعد في توضيح الغموض والتداخل في الأفكار، إذ إن استخدام المصطلحات والمفاهيم في الدراسات التربوية والنفسية تعطي توضيحاً للقارئ المختص وغير المختص بما تنطوي على هذه المفاهيم من الدلالات التي تحتويها .

المبحث الأول

مهارات التفاوض الإداري

أولاً: نشأة وتطور مهارة التفاوض

يُعدّ التفاوض من المهارات الإنسانية الأصيلة التي رافقت نشأة المجتمعات البشرية وتطورها عبر التاريخ، إذ برز بوصفه وسيلة حضارية لتنظيم العلاقات وتحقيق التفاهم بين الأفراد والجماعات. وقد زخرت الحضارة الإسلامية بنماذج واضحة تؤكد أهمية الحوار والتفاوض، كما ورد في قوله تعالى ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾. (سورة النحل: ١٢٥)، وقوله تعالى: ﴿لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ﴾ (البقرة: ٢٥٦)، وهو ما يعكس ترسيخ مبدأ الإقناع بالحجة والحوار البناء، و يسهم في تعزيز قيم التسامح والتعايش. كما عبّر الإمام علي (عليه السلام) بقوله: "الناس صنفان إما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق" عن رؤية إنسانية قائمة على الشراكة والتكامل بين البشر (جلال، ٢٠٠٧: ٦).

وقد شهد علم التفاوض تطوراً تدريجياً عبر العصور، متأثراً بطبيعة التحولات الاجتماعية والسياسية. ففي القرن التاسع عشر برزت التعددية الإيديولوجية، بينما اتسم القرن العشرون بسيادة النزاعات المسلحة التي كانت تُحسم غالباً عبر اتفاقيات قائمة على موازين القوة. أما في القرن الحادي والعشرين، فقد أدت العولمة والتطور التكنولوجي، ولا سيما انتشار شبكة الإنترنت، إلى توسيع مجالات الاتصال، مما أتاح فرصاً أكبر للحوار والتفاوض حول القضايا المشتركة، وأكد أهمية هذه المهارة في تحقيق التفاهم والتعايش بين الشعوب (عثمان، ٢٠١٩: ٢٠).

ويُنظر إلى التفاوض في الوقت الحاضر بوصفه أداة أساسية لإدارة مختلف جوانب الحياة، إذ يُسهم في توزيع الموارد، وحل النزاعات، وبناء الاتفاقات التي تحقق مصالح الأطراف المختلفة. كما يمثل ركيزة مهمة

لاستمرارية الأعمال، سواء أكانت في المؤسسات الربحية أم في غير الربحية، نظراً لدوره في معالجة الخلافات وتنظيم العلاقات وفق أسس مقبولة. ويُعد نجاح العملية التفاوضية عاملاً حاسماً في تحديد مسار المؤسسات بين الاستمرار أو التراجع، وبين تحقيق المكاسب أو تكبد الخسائر (1: Gates, 2016).

ومن الناحية التاريخية، اعتمد الإنسان منذ القدم على وسائل متعددة للتفاهم، بدءاً من الإشارات والرموز، وصولاً إلى اللغة المنطوقة التي أصبحت الأداة الرئيسة للتواصل وتبادل الآراء حول القضايا المختلفة (الحسن، ١٩٨٩: ٣٨).

ومع اتساع نطاق التفاعلات الإنسانية وتعقدها، برز التفاوض كميدان علمي مؤثر في الحياة اليومية، نتيجة تزايد العلاقات بين الأفراد والمؤسسات على اختلاف مستوياتها (علي والهزايمة، ٢٠١١: ٥).

ولم يقتصر التفاوض على العلاقات الدولية أو السياسية، بل أصبح جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية، حيث يلجأ إليه الأفراد بشكل مستمر لإيجاد حلول مقبولة للنزاعات والمشكلات المشتركة، سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي (جلال، ٢٠٠٧: ٣).

وتؤكد النصوص التاريخية والإسلامية أن التفاوض كان حاضراً في العديد من المواقف، مثل صلح الحديبية، وقصص الأنبياء كقصة يوسف (عليه السلام) وذي القرنين، مما يعكس دوره بوصفه وسيلة فعالة لتحقيق التفاهم والتوافق بين الأطراف المختلفة (وجيه، ١٩٩٤: ٩٠).

ومع تطور الحياة الإنسانية وتنوع مجالاتها، أصبح التفاوض أكثر تعقيداً وشمولاً، متجاوزاً كونه مجرد وسيلة لعقد الهدن إلى كونه أداة استراتيجية لإدارة العلاقات وتحقيق المصالح المشتركة، وفي ضوء ذلك، تبرز أهمية نشر ثقافة الحوار والتفاوض بين الأجيال، لما لها من دور في تنمية الوعي، وتوسيع المدارك، وتعزيز القدرة على التفاعل الإيجابي مع العالم الخارجي (النجار، ٢٠٠٨: ٣٧).

مفهوم مهارات التفاوض الإداري

تُعد مهارات التفاوض الإداري من المرتكزات المهمة في الممارسة الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، ولا سيما في البيئة المدرسية التي تتعدد فيها المواقف الإدارية والتربوية وتتباين فيها الآراء ووجهات النظر بين المدير وأعضاء الهيئة التعليمية. ويواجه مدير المدرسة مواقف تتطلب منه توظيف مجموعة من المهارات التي تمكنه من إدارة الحوار، ومعالجة الاختلافات، والتوصل إلى حلول مناسبة للمواقف والقضايا التي تواجهه. ومن هذا المنطلق، يبرز مفهوم مهارات التفاوض الإداري بوصفه مفهوماً مركباً يتطلب تحديد مكوناته الأساسية،

المتتمثلة في المهارة والتفاوض، تمهيداً للوصول إلى مفهوم مهارات التفاوض الإداري بصورة أكثر دقة وارتباطاً بالسياق المدرسي

وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم المهارة تبعاً لاختلاف تخصصاتهم العلمية وأهداف دراساتهم. ومن الناحية اللغوية، يشير معجم لسان العرب لابن منظور إلى أن المهارة تدل على الحذق والإتقان والبراعة في أداء العمل، وأن الماهر هو الحاذق المتقن لعمله (ابن المنظور، ١٩٩٣: ١٥٤)

ويرى (Lewicki & Barry, 2021) أن مهارات التفاوض الإداري تمثل مجموعة من القدرات السلوكية الاتصالية والتحليلية التي تمكن المدير من إدارة عملية التفاوض بكفاءة، من خلال تبادل المعلومات، والتواصل الفعال، وإدارة الحوار، والوصول إلى اتفاقات تحقق المصالح المشتركة للأطراف. Lewicki & Barry, 2021:2)

وعرفها تومي Tommy (مهارات يستعملها الافراد للتوفيق بين اتجاهاتهم المتعارضة مع الآخرين وذلك من خلال ميلهم الى تطوير توقعاتهم بحيث تنسجم مع ذوات الآخرين وتكون متوافقة مع أهدافهم وتسمح بالمحافظة على هويتهم الشخصية بشكل ثابت ومستقر (Tommy, 2008:4)

وقد عرفها (صفيان ٢٠١٦) على انها من أكثر مهارات الأفراد التي تساهم في إنجاح ما يريدون ويحتاجون في تجاربهم سواء أكانت في الحياة الخاصة أم في العمل وهي عملية تحقيق أو حل مقبول لكل من الأطراف المشاركة سواء كان في الحياة أو العمل لتحقيق مكاسب شخصية(صفيان ٢٠١٦: ١١)

أهمية التفاوض الإداري

تكتسب عملية التفاوض أهمية خاصة في البيئة المدرسية، لما تفرضه طبيعة العمل التربوي من مواقف متعددة تتطلب التفاعل المستمر بين مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التعليمية، وما يصاحب ذلك من اختلاف في الآراء وجهات النظر والمصالح. ويسهم التفاوض في تنظيم هذا التفاعل من خلال إتاحة المجال للحوار وتبادل الآراء، ومعالجة المواقف الخلافية، والوصول إلى حلول تحقق قدرًا من التفاهم والقبول بين الأطراف، الأمر الذي يجعله من الأساليب المهمة في إدارة المواقف والقضايا التي تواجه المدرسة. كما أن أهمية الحوار والتشاور في معالجة القضايا واتخاذ القرارات قد أكدها القرآن الكريم، قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ... وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (سورة آل عمران، الآية ١٥٩).

إن عملية التفاوض مهمة بالنسبة للأفراد من أجل إتمام العمليات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ، وهي مهمة للمنظمة من أجل القيام بالأنشطة المختلفة وبما يحقق أهدافها على المستويين الحالي والمستقبلي ومهمة بالنسبة للدول لغرض العلاقات التبادلية والبروتوكولات (الخفاجي ، ٢٠١٤ : ٦٠)

حيث أن أهمية علم التفاوض تكمن في زاويتين أساسيتين، الأولى ضرورية، والثانية حتمية ، فالزاوية الأولى تستمد أهميتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي تم التفاوض من أجلها ، ونحن نعيش عصر المفاوضات ، فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية ، لذا تظهر ضرورة التفاوض ، أما من الزاوية الثانية نجد أن عمل التفاوض يستمد حتميته ، من كونه المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل مرض (مسلم، ٢٠١٩: ٢٣)

تتجلى أهمية التفاوض في كونه يفتح آفاقاً جديدة للمفاوض، حيث يمنحه الفرصة اللامتناهية للتعبير عن رغباته ومطالبه بوضوح للطرف الآخر، مما يتيح الوصول إلى اتفاق يحقق رضا متبادل ويشبع شتى الحاجات. إن الأمر لا يقتصر فقط على إبرام صفقات، بل يتعدى ذلك إلى منح فرصة للطرف الآخر لفهم ما يريده بشكل أعمق وأوضح. تمثل مهارات التفاوض طريقاً مملوءاً بالدروس القيمة عن كيفية التعامل مع الآخرين وحل النزاعات، إذ يركز على التفاعل والتزام الجميع. وهكذا، نجد أن التفاوض لا ينشئ مجرد قواسم مشتركة، بل يسهم أيضاً في بناء علاقة طيبة، سواء أكانت موجودة سابقاً أم غير موجودة، ويعزز من الروابط الإنسانية بين الأطراف المعنية. (Giving & fisher, 1991:60)

ويرى (claude) ان التفاوض الاداري يسمح بتحقيق منهج شامل للمشاكل والنزاعات فمن خلال هذه العملية التفاوضية يتم التوصل إلى تقديم مقترحات وحلول للموضوعات والمشكلات المطروحة . فضلا عن كونه ينطوي على مهارات من جانب الأطراف المتفاوضة (claude ,2017: 221)

ويضيف (الديوجي، ٢٠١٦) التفاوض الاداري واحد من المداخل الاساسية التي تستخدمها الاطراف المتفاوضة لحل النزاعات فضلا عن كونه السبيل الوحيد الذي يصل من خلاله الافراد الى النتائج المرجوة التي لا يستطيعون الوصول اليها بدون العملية التفاوضية . (الديوجي، ٢٠١٦: ٥٩)

وكذلك يشكل التفاوض الاداري الأرضيات المشتركة لتبادل الآراء وتحقيق التفاهم الفعال بين الأفراد والمنظمات على الرغم من الاختلافات العقائدية والثقافية، في حين ان التفاوض الاداري يعطي البدائل المتاحة عندما تصبح البدائل الأخرى عاجزة عن تحقيق الاهداف المرجوة لكل طرف من اطراف العملية التفاوضية،(حنان، ٢٠١٨: ٢٠)

ويمكن إيجاز تلك الأهمية في النقاط التالية

- ١- يُعدّ التفاوض من الأنشطة المستمرة في حياة الأفراد والمؤسسات والدول، لما يؤديه من دور في تنظيم العلاقات وتبادل الآراء والخبرات وتحديد الحقوق والالتزامات، فضلاً عن إسهامه في معالجة المشكلات وإنهاء الخلافات الناشئة عن تعارض المصالح واختلاف الآراء والأهداف، بما يسهم في تحقيق المصالح والوصول إلى حلول توافقية (ريمة، ٢٠١٣: ٢٤)
- ٢- هو البديل المتاح عندما تفشل باقي الأساليب في حل المشكلة وتحقيق الأهداف
- ٣- يعطي أرضية مشتركة للتفاهم الفعال بين أطراف النزاع رغم اختلافاتهم
- ٤ - يوفر الوقت والجهد الذي يهدر في الأساليب الأخرى
- ٥- وسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخلق الأزمات. (قاسم، ٢٠٢٢: ٢١)

اهداف التفاوض الاداري

لا تُمارس عملية التفاوض من دون وجود أهداف محددة وواضحة لدى أطرافها؛ فالتفاوض لا يُعد غاية بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق مقاصد معينة. وتمتلك كل جهة في التفاوض جملة من الأهداف قد تتشابه أو تختلف مع أهداف الطرف المقابل. وبوجه عام، يمكن القول إن أهداف التفاوض تتمحور حول السعي للوصول إلى حلول جديدة لم يتمكن أحد الطرفين من تحقيقها منفرداً، ومعالجة موقف نزاعي أو مشكلة تتعلق بموضوع ما (صالح، ٢٠١٤: ٢٠).

حيث تتمثل أهداف مهارات التفاوض الإداري في الوصول إلى اتفاقات تحقق المصالح المشتركة للأطراف المتفاوضة، وإيجاد حلول عادلة وفعالة للقضايا محل التفاوض، بما يسهم في تعزيز التعاون، وبناء علاقات عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وتحقيق نتائج مرضية ومستدامة لجميع الأطراف (Fisher, Ury, & Patton, 1991: 13)

فالهدف هو الباعث الدائم على الحركة والنشاط والعمل، فبدون أهداف لم يتحدد مسار الحياة حيث تصبح الحياة مجرد حالة عشوائية يكتنفها الإهمال وانعدام الأثر (الشافعي ، ٢٠٠٤ : ٥٥)

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها (الخضير ، ١٩٨٨ : ٢٠) .

ويرتبط نجاح عملية التفاوض بمدى وضوح الأهداف وتقاربها بين المتفاوضين، إذ يسهم ذلك في تسهيل الوصول إلى اتفاقات قابلة للتطبيق ضمن إطار زمني محدد. كما يعتمد التفاوض داخل المؤسسات

على تحقيق توازن بين مصالح الإدارة ومطالب الجهات الأخرى، الأمر الذي يعزز من فاعلية القرارات المتخذة ويسهم في معالجة الاختلافات والوصول إلى حلول مناسبة بين المتفاوضين (Robbins & Judge, 2017: 458).

شروط التفاوض الإداري

تتوقف فاعلية عملية التفاوض على مدى توافر مجموعة من الشروط الأساسية، والتي تُعد بمثابة متطلبات ضرورية لإنجاح التفاوض ويمكن تلخيص هذه الشروط وفق ما يلي

١- القوة التفاوضية:

تُعدّ القوة التفاوضية من الشروط الأساسية لنجاح عملية التفاوض، وترتبط بحدود السلطة والتفويض الممنوح للمفاوض، فضلاً عن إطار الحركة المسموح له بالتحرك فيه في حدود الموضوع أو القضية التفاوضية (أندرسون، ٢٠١٠: ١٠٤)

٢. المعلومات التفاوضية:

إن التفاوض الناجح يستلزم امتلاك قدر كافٍ من المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع التفاوض، لما لذلك من دور في دعم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العملية التفاوضية. (احمد، ٢٠٢٢: ٩)

٣- القدرة على التفاوض

ترتبط القدرة التفاوضية بأعضاء الفريق المفاوض، ومدى ما يمتلكونه من براعة ومهارة وكفاءة، الأمر الذي يسهم في تعزيز فاعلية العملية التفاوضية (علي، ٢٠٢١: ٤٧٠).

٤- الرغبة المشتركة

يتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشكلاتها أو منازعاتها بالتفاوض، واقناع كل طرف بأن التفاوض هو الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا الصراع أو وضع حدود له، وأن أي طريق آخر سوف يكون مرهقاً وباهظ التكلفة إلى درجة لا يمكن تحملها أو الاستمرار معها في هذا الطريق المستنزف للموارد أو للوقت والجهد. (ايدنبيرج، ١٩٩٨: ٨٦)

٥- المناخ المحيط

أي توافر الجو المناسب والقنوات اللازمة بأن التفاوض هو أفضل الطرق لحل المشكلات وأقصرها وقتاً وجهداً، مما يمنح جواً من التجاوب والتفاهم بين الأطراف المتصارعة (الريمضي والشمري ، ٢٠٢٢: ٢٢)

مبادئ التفاوض الاداري

- ١- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب
- ٢- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به
- ٣- احترام الشخص المتفاوض معه وعدم التقليل من شأنه
- ٤- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه. (ابراهيم، ٢٠١٤: ٣٠)
- ٥- الالتزام بتنفيذ الاتفاقات والقرارات التفاوضية.
- ٦- تحقيق المنفعة والمصلحة لجميع المشاركين في عملية (إدريس، ٢٠٠١: ٤٤)

خطوات التفاوض

اتفق أغلب الكتاب والباحثين على أنهم يحددون قواعد التفاوض في ست خطوات اساسية متمثلة في الخطوات الاتية :

١- تحديد القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية وفيها يتم معرفة وتحديد المشكلة المتفاوض عليها من أجل معرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومركزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية، وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة الهدف من التفاوض، وأن يكون على علم تام بكافة عناصرها، وعواملها، والأسباب التي أدت الي حدوثها . (حسن، ٢٠٠٢: ٦٦)

٢- تهيئة المناخ للتفاوض

تُعد تهيئة المناخ للتفاوض خطوة أساسية ومستمرة في العملية التفاوضية، إذ يسعى أطراف التفاوض إلى إيجاد مناخ مناسب يسوده التجاوب والتفاهم المتبادل، بما يساعد على تكوين انطباع مبدئي عن الطرف الآخر، والتعرف على الاستراتيجية التي يمكن أن يتبعها خلال المفاوضات، الأمر الذي يسهم في توفير الظروف الملائمة لإنجاح العملية التفاوضية (عبد الهادي وجماعة، ٢٠٠١ : ١٢٠).

٣- قبول الخصم للتفاوض

في عملية التفاوض، تُعد مرحلة قبول الطرف المقابل للدخول في التفاوض من المراحل الجوهرية التي تُمكن الأطراف من الجلوس إلى طاولة الحوار والتباحث. إذ لا يمكن التقدم نحو مناقشة القضايا أو تبادل العروض إلا بعد أن يعلن الطرف الآخر استعداد الجاد للمفاوضة، مع ضرورة التأكد من صدق نيته وعدم اعتبار هذا القبول مجرد تكتيك لكسب الوقت أو المناورات. كما أن قبول التفاوض يعكس رغبة حقيقية في

البحث عن حلول مُرضية للمصالح المتنازع عليها ويُسهّم بشكل كبير في زيادة فرص نجاح العملية التفاوضية(رضا، ٢٠١١: ١٩٠).

٤- التمهيد لعملية التفاوض والإعداد لتنفيذها

تعتبر هذه الخطوة أساساً لعملية التفاوض وتقوم على مجموعة من الإجراءات التي تتم من خلالها وهذه الإجراءات ترتبط مع بعضها بحيث لا يمكن الفصل بينها ومن أهمها اختيار المفاوض وإعداده وتدريبه على القيام بعملية التفاوض وتقويضه ولا بد من تحديد استراتيجيات التفاوض واختيار السياسات التي تساعد على نجاح عملية التفاوض في كل مراحل التفاوض(حنفي، ٢٠٠١: ١١).

٥-التقييم وإيجاد حلول وسط:

في بعض مراحل التفاوض، قد يلجأ أحد الأطراف إلى التسوية أو عرض بدائل. من المهم الاستماع للطرف الآخر دون الضغط عليه لقبول أو رفض المقترحات فوراً، ومنحه الوقت الكافي للتفكير في العروض المختلفة، ما يعزز فرص الوصول إلى حلول مرضية للطرفين (كمال ٢٠١٣: ٦٣)

٦-الوصول الى الاتفاق الختامي وتوقيعه

لا تكتسب الاتفاقية قيمةً قانونيةً إلا بعد توقيعها من أطراف التفاوض، لتصبح ملزمةً لهم. كما ينبغي أن تتسم بالشمول والتفصيل، وأن تتضمن جميع الجوانب المتعلقة بموضوع التفاوض، مع مراعاة اعتبارات الشكل والمضمون، من حيث جودة الصياغة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات، بما يضمن وضوح بنودها ويحول دون ظهور أي عقبات عند التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي(أبو الحجاج، ٢٠١٠: ٢١)

اساسيات التفاوض الإداري الناجح

إن الهدف الحقيقي من استخدام مبدأ التفاوض في مواجهة المشكلات الإدارية في المؤسسات هو الوصول الى مصلحة المؤسسة وتحسين الأداء، لذا على المدير ان يتخذ لنفسه الهيئة المناسبة إذا ما دخل في مرحلة التفاوض لمواجهة التهديد الذي يترصد بمؤسسته وعليه ان يتجنب قدر الإمكان ارسال رسائل ضمنية اثناء عملية التفاوض مثل(ان العقاب قادم)مما يترتب عليه نتائج سلبية تؤدي الى تأزم المشكلة بدلا من حلها. ويذكر ايضا أن التفاوض هو عملية متكاملة وليس مهارة واحدة تنطوي على التعامل بين طرفين أو أكثر ويشعرون أن لديهم أهدافا متفاوتة ويسعون دائما الى استخدام الحوار والاقناع لحل الخلافات وتقريب وجهات النظر للتوصل الى حل مقبول يحقق مصالح الطرفين (فولير ٢٠٠٧: ٨٣).

سمات المفاوض الناجح

١. أن يجيد فن الاستماع والإنصات، فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية. (عبد الحميد، ٢٠١٢ : ٩١)
٢. أن يكون صبوراً إذا لم تكن المفاوضات تسير بالإيقاع الذي يريده فربما يحاول الطرف الآخر أن يرهقه . (فولر ، ٢٠١٢ : ٨)
٤. له القدرة على إرضاء الأطراف كافة والالتزام بالنزاهة
٥. يتمكن من التفاوض بفاعلية مع الطرف الآخر ونيل ثقته (الخضير، ١٩٨٨ : ٥٦)
٦. الإدراك الشامل والكامل، يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية إجمالاً. (أندرسون ، ٢٠١٤ : ٧٨)

معوقات عملية التفاوض

- هنالك عدد من المعوقات تتسبب في إيقاف عملية التفاوض أي الوصول إلى طريق مسدود. ومن أهم المعوقات التي تواجه التفاوض وكما يلي
١. عدم الرغبة في الاستماع، مصحوبة برغبة أكبر في فرض الأفكار على المعارضين.
 ٢. توتر في الأجواء التفاوضية
 ٣. الدفاعية وعدم الانفتاح.
 ٤. موقف الحفاظ على الوضعية الأولية ورفض التحرك .
 ٥. موقف من الانسحاب من المناقشة أو رفض المشاركة في المناقشة.
 ٦. عدم وجود تكافؤ نسبي بين أطراف التفاوض (Zumaeroh, 2010 : 136)

اساليب التفاوض الاداري

- وبعد الاطلاع على الأدبيات وجد أن الشافعي (٢٠١٥) يشير إلى وجود اساليب للتفاوض وتتمثل في الجدول الاتي

جدول رقم (١) يوضح اساليب التفاوض الاداري

الاسلوب المرن	الاسلوب المتشدد	الاسلوب الموضوعي
المفاوضون اصدقاء	المفاوضون خصوم	المفاوضون يجتمعون لحل مشكلة
هدف المفاوضات هو التوصل الى اتفاق	هدف المفاوضات هو الفوز	هدف المفاوضات هو التوصل الى حل عادل
التساهل مع الطرف الاخر	اخذ موقف متشدد من المشكلة والطرف الاخر	التساهل مع الطرف الاخر والتشدد مع المشكلة
الثقة بالآخرين	عدم الثقة بالآخرين	المضي في التفاوض بغض النظر عن الثقة
تغيير الموقف	الثبات على الموقف	التركيز على المصالح
تقديم عروض جديدة	استخدام التهديد	العمل على استكشاف المصالح الحقيقية
الاعلان عن الحد الأدنى للتواصل الى اتفاق	تجنب تحديد حد ادنى مقدما	عدم تحديد حد ادنى
قبول التضحية بهدف التوصل الى اتفاق	الاصرار على تحقيق المصالح او انهاء المفاوضات	ابتكار بدائل مختلفة لتحقيق مصالح اطراف التفاوض
البحث عن الإجابة التي يقبلها الطرف الاخر	البحث عن الإجابة المقبولة من جانبي التفاوض	التركيز على ايجاد بدائل
الاصرار على الاتفاق باي ثمن	الاصرار على الموقف	التأكيد على استخدام معايير موضوعية
الخضوع للضغط	استخدام الضغط	عدم الخضوع للضغط والتنازل من اجل المبادئ

المصدر: (الشافعي، ٢٠١٥: ٢٦)

انماط ادارة عملية التفاوض

هناك أنماط مختلفة لشخصية المفاوضين وكل نمط له خصائصه المميزة وانعكاساته على سلوك صاحب الشخصية وبالتالي فهو يحتاج الى طريقة ملائمة للتفاوض معه حتى لا يحدث صدام أو خلافات تؤثر بالسلب على التفاوض حيث أنه إذا توافرت للمفاوض المعرفة الكافية بخصائص نمط شخصية الطرف الآخر فسوف يساعده ذلك الى حد كبير في التعامل والتعاون معه بنجاح وذلك من خلال الأساليب المناسبة للتعامل معه وهذه الأنماط كما يلي: (أمين ٢٠٠٣: ١٥٨)

١. **النمط التنافسي:** يُقصد به النمط الذي يسعى فيه المفاوض إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب والمصالح الخاصة به، مع التقليل من تقديم التنازلات للطرف الآخر، إذ يركّز على تحقيق أهدافه حتى وإن كان ذلك على حساب مصالح الطرف المقابل. (عبد الرحمن، ٢٠٠١: ٢١٠)

٢. النمط التعاوني يعمل المتفاوض المتعاون على اكتشاف اهتمامات الطرف الآخر بهدف تحقيق المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.(أمين ، ٢٠١٠ : ٣٥)

٣. النمط التجنبي يتسم هذا النوع من المتفاوضين بالقلق وعدم الثقة بالنفس، حيث أنه يتجنب المناقشات الخاصة بالموضوعات التي تهم الطرف الآخر . (أمين ٢٠١٠ : ٣٦)

٤. النمط التوفيقي يسعى المتفاوض التوفيقي لتحقيق قدر من المصالح الشخصية بمعنى التوصل الى الحلول وسط المشكلة المتنازع عليها . (جلال، ٢٠٠٧ : ٦)

٥. النمط التحليلي وهذا النوع يحب أن يعرف ادق التفاصيل وتفاصيل التفاصيل ، وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء ، وانهم يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانه بعد معرفة كل المعلومات.

٦. النمط الهجومي وهذا النوع يستعمل أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات هذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الأفحام معه عن طريق المعلومات التي علمتها عنه بوساطة توريطة عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه.(الجديلي ، ٢٠١٠ : ١٠٥)

أبعاد مهارات التفاوض الاداري

تمت دراسة مهارات التفاوض الاداري بشكل متعدد الجوانب في الأدبيات السابقة، إذ جرت مراجعة شاملة للدراسات المتاحة لتحديد أهم الابعاد لمهارات التفاوض الاداري حيث يعرض الجدول رقم (٢) تلخيصا لهذه الأبعاد التي تم التوصل إليها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة :

جدول رقم (٢)

ت	اسم الباحث/ السنة / الصفحة	الابعاد
١-	سلطان ٢٠١٦ : ٢٨٣)	قسم مهارات التفاوض الى (١) مهارة التخطيط للتفاوض - ٢- مهارة تنفيذ التفاوض -٣ مهارة توظيف اللغة اللفظية وغير اللفظية -٤ مهارة الاقناع ٥ مهارة ختام المفاوضات).
٢-	سيد ٢٠١٩ : ٨٠٠)	المهارات التالية: التحدث الاستماع، الاقناع، إدارة الصراع، التروي في اتخاذ القرار، الاختلافات)
٣-	عبد الكريم وآخرون ٢٠١٩ : ٢٣٤)	الاتي: حل المشكلات ،الاقناع الإنصات، توجيه الأسئلة الحوار، الانفعالات التواصل التوكيدية)
٤-	وحدد (احمد ٢٠٢١ : ٥٩٣)	سنة مهارات وهي: الاستماع، والاقناع، والحوار، وتفهم مشاعر الطرف الآخر، وحل المشكلات، وتبادل التنازلات
٥-	محمد، وآخرون (٢٠٢١ : ١٢٦)	مهارات التفاوض بالآتي: (مهارة التواصل، مهارة الحديث، مهارة الانصات، مهارة الاقناع، مهارة التحكم في الانفعالات، حل المشكلات واتخاذ القرار)
٦-	الحجري ٢٠٢٢ : ٣٦٤)	ان المهارات تشتمل على الاتي: (مهارة التخطيط، ومهارة الاقناع والتأثير على الآخرين، مهارة التواصل الإيجابي الفعال الثبات الانفعالي، التفكير الاستراتيجي)
٧-	صالح، ٢٠٢٣ : ٤٦١)	مهارات التفاوض بالآتي: مهارة الاقناع مهارة التواصل، مهارة الانصات، مهارة طرح الأسئلة، مهارة التحكم في انفعال الغضب، مهارة اتخاذ القرار).
٨-	Özgan, Çelik, & Bozbayındır 2011 :70)	مهارة التهيئة ، مهارة الحل او تبني الحل
٩-	(Mamatoğlu & Keskin, 2019: 141)	مهارة الاسلوب المفاوض، مهارة التخطيط ، مهارة الاتصال ، مهارة التعبير عن الذات ، مهارة التوجه نحو الاهداف.

تم إعداد جدول يتضمن مهارات التفاوض الاداري التي اعتمدها الباحثون حسب اطلاع الباحثة

وبالتالي وبعد الاطلاع على الدراسات و الأدبيات السابقة والاستبانة الاستطلاعية وإجراء مقابلة مع عدد من المختصين بالشأن التربوي والإداري تم التوصل إلى الأبعاد التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة كونها أكثر شمولاً وانسجاماً مع مجتمع البحث بالإضافة إلى اتفاق السادة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة المشار إليهم في الملحق رقم (٦) بانسجام بعد مهارات التفاوض ومقاييسها مع مجتمع البحث وفيما يلي توضيح لكل منها:

١-مهارة الإعداد والتخطيط :

تُعد مهارة التخطيط والإعداد من المرتكزات الأساسية لنجاح مدير المدرسة في إدارة المواقف التفاوضية داخل البيئة المدرسية إذ يسهم التحضير المسبق وبذل الجهد المنظم في تعميق فهم المدير لطبيعة القضايا المطروحة وتحليلها بصورة علمية دقيقة. كما يعزز الإعداد الجيد قدرته على التعامل بمرونة مع اختلاف

توجهات أعضاء الهيئة التعليمية. ومن وجهة نظرهم، فإن المدير الذي يُظهر استعداداً عالياً وثقةً واتزاناً في أدائه التفاوضي يكون أكثر قدرة على التأثير الإيجابي في مسار الحوار. وبذلك يعكس التخطيط المسبق مستوى من المهنية والوعي القيادي في إدارة المواقف التفاوضية (Elfenbein, 2015: 9)

حيث يتطلب التخطيط الفعّال في السياق المدرسي تحديد الأهداف التربوية والإدارية المراد تحقيقها بدقة ووضوح. كما يقتضي تحديد الموضوعات التي ستُطرح للنقاش وتنظيم أولوياتها وفق أهميتها. ويتضمن كذلك تشخيص نقاط الاتفاق والاختلاف بين أطراف العملية التفاوضية داخل المدرسة ويرى أعضاء الهيئة التعليمية أن وضوح هذه الجوانب لدى مدير المدرسة يساهم في تقليل الغموض وتعزيز الثقة المتبادلة. الأمر الذي ينعكس إيجاباً على فاعلية القرارات المتخذة داخل المؤسسة التربوية (سلطان، ٢٠١٦: ٢٨٣)

كما ان تخصيص الوقت الكافي لعملية الإعداد والتخطيط يُعد مؤشراً مهماً على كفاءة مدير المدرسة في إدارة التفاوض. فالإعداد الجيد يُمثل عاملاً حاسماً في نجاح العملية التفاوضية وتحقيق نتائج مرضية لجميع الأطراف. في المقابل، فإن ضعف التحضير قد يؤدي إلى قرارات غير مدروسة أو نتائج محدودة الفاعلية. ويشمل الإعداد تحديد الأطراف الأنسب للمشاركة في التفاوض، سواء كان المدير منفرداً أو ضمن فريق إداري. ويعتمد ذلك على طبيعة القضية المطروحة وحجم تأثيرها في البيئة المدرسية (Chebet et al., 2015: 28)

٢- مهارة الإقناع والتأثير :

تُعد مهارة الإقناع والتأثير من المهارات القيادية الأساسية في البيئة المدرسية، لما لها من دور في توجيه سلوك المدرسين وتحقيق أهداف المدرسة. وتساهم قدرة مدير المدرسة على التأثير في قنوات المدرسين في تعزيز الانسجام المهني ورفع مستوى الأداء. وتبدأ عملية الإقناع بعرض الفكرة وغرسها تدريجياً في أذهان المتلقين، ثم تمر بمرحلة الاقتناع واتخاذ القرار. وأخيراً يتحول القرار إلى سلوك عملي متكرر يعكس اكتمال عملية التأثير (محمد، ٢٠٢٤: ١).

تتجلى أهمية الإقناع في تحويل المدرس المقتنع بالفكرة إلى داعم لها داخل المدرسة. فكلما اتسم طرح المدير بالوضوح والمنطقية، زادت فرص قبول المدرسين للأفكار المطروحة. كما يساهم صدق الرسالة وتماسكها في تعزيز الثقة المتبادلة. ويؤدي ذلك إلى إحداث أثر إيجابي في الاتجاهات المهنية للمدرسين. ومن ثم، فإن الإقناع عملية متدرجة تهدف إلى بناء قناعة راسخة تنعكس على السلوك (Fisher & González, 2013: 4).

وفي السياق ذاته، يُنظر إلى الإقناع بوصفه عملية تهدف إلى تغيير أو تعزيز مواقف المدرسين ومعتقداتهم وسلوكهم المهني. وقد تستند استجاباتهم إلى التفكير الواعي أو إلى تأثير أسلوب العرض. وكلما اتسمت الرسالة بالاتزان والموضوعية، زادت فاعليتها. كما يعزز التواصل الفعال فرص كسب التأييد والمساندة. لذلك يرتبط نجاح المدير بقدرته على الإقناع المتزن (عثمان، ٢٠١٩: ١٤).

٣- مهارة الاتصال :

يعد الاتصال عنصراً أساسياً لنجاح أي عملية تفاوضية، إذ لا يمكن إتمام التفاوض بدونه. حددت (سعدت، ٢٠١٦) خمسة عناصر رئيسية لأي عملية اتصال، وهي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، والتغذية الراجعة. وتضمن هذه العناصر تبادل المعلومات بوضوح ودقة، وهو ما يعزز الفهم المتبادل. كما يسهم الاتصال الفعال في تقليل الالتباس وتحقيق الانسجام داخل بيئة المدرسة ومن ثم يمثل الاتصال العمود الفقري لأي عملية تفاوضية ناجحة. (سعدت، ٢٠١٦: ١٨)

تسير عملية الاتصال عادة في اتجاهين متكاملين، الأول يتمثل في فهم أفكار ومشاعر الآخرين، والثاني في الاستجابة لها بفاعلية. ويصبح الاتصال أداة جوهرية لبناء التفاهم بين مدير المدرسة والمدرسين. كما يعزز تبادل المعلومات الثقة المتبادلة ويقوي العلاقات المهنية. ويسهم الاتصال الفعال في توضيح المواقف واتخاذ القرارات الصائبة. ومن ثم، يعد الاتصال عنصراً محورياً في نجاح التفاوض المدرسي (عبد الصادق، ٢٠١٩: ٢٤٤)

وفي هذا السياق، يشدد (Filhoa et al., 2017) على أهمية أن يكون المفاوض مستمعاً جيداً. فالاستماع المتأنّي والصبور يبعث برسالة الانفتاح والتفهم للطرف الآخر. كما يسمح بالكشف عن معلومات مهمة قد لا تُطرح بسهولة. ويعزز الاستماع الدقيق قدرة المدير على إدارة النقاشات بفاعلية وكفاءة. ويسهم الصبر والانتباه في الوصول إلى نتائج تفاوضية أفضل داخل المدرسة. (Filhoa et al, 2017:5)

وانطلاقاً مما سبق، تُعد مهارة الاتصال الفعال من أهم مهارات التفاوض الإداري، إذ تعتمد على تبادل المعلومات بوضوح، والإصغاء للطرف الآخر، وفهم احتياجاته ووجهات نظره، بما يسهم في بناء الثقة وتعزيز التعاون بين الأطراف المتفاوضة. كما يساعد الاتصال الفعال على تحسين العلاقات المهنية، وتقليل سوء الفهم، والوصول إلى حلول تفاوضية أكثر فاعلية واستدامة (Hargie, 2021: 247)

٤- مهارة ادارة الاعتراض

تُعد إدارة الاعتراضات مهارة أساسية في أي عملية تفاوضية، إذ تطورت عبر الزمن ففي الماضي، كان المتحدثون يقدمون مقترحاتهم وينتظرون قبول الطرف الآخر بصمت، بينما أصبح اليوم يُتوقع من المفاوض

التعامل الفوري مع الاعتراضات بعد العرض. ويؤثر أسلوب الاستجابة على تقييم الآخرين للمفاوض، بما يشمل الطلاقة وتنظيم الأفكار ولغة الجسد ونبرة الصوت. فالقدرة على الرد بهدوء وتنظيم تعكس مصداقية المدير وكفاءته في إدارة الحوار، وتزيد فرص الحصول على تقييم إيجابي من المدرسين. ويبرز التحضير المسبق لكل سيناريو محتمل كعامل أساسي لتعزيز هذه المهارة (Daly & Redlick, 2015: 2)

يشدد (Einhorn, 1991) على أن التغلب على الاعتراضات يُعد جزءاً طبيعياً ورئيسياً في أي اجتماع أو مقابلة. ويتطلب معرفة الاعتراضات المحتملة مسبقاً وتحديد أساليب فعالة للتعامل معها. كما يُبرز ضرورة تعزيز الثقة بالنفس والإيمان بالقدرات الشخصية لدى المفاوض. فالتحضير الجيد يقلل التوتر ويزيد القدرة على إدارة النقاشات بهدوء. ومن ثم، تصبح إدارة الاعتراضات مهارة أساسية لضمان نتائج إيجابية ومهنية في بيئة العمل المدرسي. (Einhorn, 1991: 53)

علاقة التفاوض الإداري ببعض المفاهيم الإدارية والتنظيمية ذات الصلة

تشير بعض الدراسات إلى وجود تقارب بين مفهوم التفاوض وبعض المصطلحات الأخرى مثل الإقناع والتحكيم والمساومة، إلا أنَّ التفاوض يختلف جوهرياً عن كل منهم. فالإقناع يركز على محاولة فرض إرادة أحد الأطراف على الطرف الآخر، أو استمالته لقبول شروط معينة، ويُعدّ جزءاً من عملية التفاوض وليس بديلاً عنها (الدهان، ١٩٨٦: ١٢٤).

أما التحكيم، فهو عملية يقوم فيها طرف ثالث بالفصل بين الأطراف المتنازعة دون مواجهة مباشرة بينهم، بينما يتضمن التفاوض مواجهة مباشرة بين الأطراف. ومع ذلك، يمكن استخدام التحكيم كتكتيك ضمن التفاوض عند الوصول إلى خلاف حاد وإصرار كل طرف على موقفه، حيث يلجأ الطرفان إلى طرف ثالث يُرضيهما بحكمه (الخضير، ١٩٨٨: ٢٤).

وتُشير الأدبيات الإدارية إلى أنَّ هناك خلطاً متكرراً بين مفهومي التفاوض والمساومة، الأمر الذي يستدعي توضيح أوجه الاختلاف والتقاطع بينهما. فالمساومة تقوم على مبدأ تبادلي قائم على "المكسب مقابل التنازل"، بحيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أكبر منفعة ممكنة غالباً على حساب الطرف الآخر، وهي عملية مشروطة يسبق فيها كل عرض مقابل محدد (Kennedy, 1998: 111).

في المقابل، يُنظر إلى التفاوض بوصفه عملية تفاعلية أكثر شمولاً وديناميكية تهدف إلى معالجة القضايا الخلافية المشتركة من خلال الحوار العقلاني المبني على الاحترام المتبادل، مع مراعاة مصالح واحتياجات جميع الأطراف دون السعي لتحقيق مكاسب أحادية قد تضر بالعلاقة بين الأطراف (نبيلة، ٢٠١٥: ٦).

وبناءً على ذلك، يتضح أنّ التفاوض يمثل إطاراً مفهوماً أوسع من المساومة، إذ يمر بعدة مراحل وإجراءات تهدف إلى التوصل إلى حلول مشتركة تلبي احتياجات جميع الأطراف، بينما تقتصر المساومة على تبادل العروض والمكاسب بشكل مباشر وبنطاق محدود (أبو شيخه، ٢٠٠٩: ٢٣)

*جدول رقم (٣)

حالات اللجوء إلى التفاوض أو المساومة

متى يُنصَح بالمساومة؟	متى يُنصَح بالتفاوض؟
عندما تتناقض مصالح وأهداف الطرفين بشكل كبير ولا توجد أرضية مشتركة.	عند توافر مصالح وأهداف مشتركة بين الطرفين تسهم في تحقيق منفعة متبادلة.
في حال تمتع أحد الطرفين بقوة أو نفوذ يفوق الآخر بشكل واضح.	عند تقارب مستوى القوة أو النفوذ بين الطرفين بما يسمح بحوار متكافئ.
إذا لم تكن العلاقة طويلة الأمد أو لا توجد ضرورة للحفاظ عليها مستقبلاً.	عند الحاجة للحفاظ على علاقة إيجابية طويلة الأمد بين الطرفين.
عند غياب الثقة بين الطرفين أو سيادة الشك.	في حال وجود مستوى مناسب من الثقة المتبادلة.
عندما يكون الاتفاق سهلاً ولا يتطلب جهوداً تفاوضية معقدة.	عندما يكون الاتفاق معقداً ويتطلب بدائل توافقية مبتكرة.
إذا كان الطرف الآخر يتجه بوضوح نحو أسلوب المساومة لتحقيق مكاسب مباشرة.	إذا أبدى الطرف الآخر رغبة في الوصول إلى حلول مشتركة دون انتهاج أسلوب المساومة.

*الجدول من إعداد الباحثة

النظريات المفسرة لمفهوم التفاوض

١- نظرية الحاجات لماسلو وتفسيرها للسلوك التفاوضي:

قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات متدرجة هرمياً، تمثل الدوافع الأساسية التي يسعى الفرد لإشباعها خلال التفاوض. وترى النظرية أن التفاوض أداة يستخدمها الفرد لتلبية هذه الحاجات، كما يمكن استغلال ترتيب الحاجات في تحديد أولويات الأطراف وتوجيه المواقف التفاوضية بما يتناسب مع درجة أهمية كل حاجة. فإذا استُخدمت حاجة أقل أهمية من قبل الطرف الآخر، يركز الفرد على حاجة أكثر أهمية لتعزيز فرص نجاحه. لذلك يُنصح بترتيب الحاجات وفق الأولوية وأهمية كل منها. ويزيد هذا الفهم من فاعلية المفاوضات وتحقيق النتائج المرجوة في بيئة المدرسة. (الطاهر، ٢٠٠٨: ٦٣)

تطبيقات نظرية الحاجات في المفاوضات

تُعتبر الحاجة وتلبيتها القاسم المشترك الذي يسعى الأفراد لتحقيقه من خلال التفاوض فإذا لم تكن لدى الأطراف احتياجات غير مشبعة، فلن يكون للتفاوض قيمة فعلية، كما ينطبق ذلك على الحالات التي تقل فيها الحاجة للحفاظ على الوضع الراهن. في المفاوضات المدرسية، يجب على الأطراف، مثل الإدارة ومديري المدارس، التركيز على مصالحهم الأساسية لضمان نتائج إيجابية. وتعد المعلومات المتعلقة بالحاجات أساسية لتطوير استراتيجيات تفاوضية فعالة. كما تساعد على فهم دوافع الأطراف وتحديد أولوياتهم بدقة. (Cheng, S. & Shi Y, 2019: 832)

تساعد نظرية الحاجة في تحديد مصالح الأطراف بدقة وفهم الظروف التي تدفعهم لتغيير سلوكهم أثناء التفاوض وتشير النظرية إلى وجود تسلسل هرمي للحاجات يمكن من خلاله تقييم فعالية الإجراءات التفاوضية واختيار الأنسب منها. فكلما كانت الحاجة أكثر إلحاحاً، زادت أهميتها في التأثير على نتائج التفاوض. وقد تكون بعض الحاجات غير واعية، مما يجعل الأفراد يتصرفون أحياناً بدافع الانفعال. ويسهم فهم هذا المبدأ في تعزيز مهارات التفاوض وتحسين القدرة على إدارة المواقف المختلفة بكفاءة. (ايزنهارت، ٢٠٠٣: ١٦)



شكل (١-١) هرم ماسلو للحاجات وعلاقته بالسلوك التفاوضي المصدر: من اعداد الباحثة

٢- نظرية التحليل النفسي وتفسيرها للسلوك التفاوضي

يستخدم المفاوض أسلوب التحليل النفسي خلال العملية التفاوضية من خلال جمع المعلومات حول القضية وتحليلها لتحديد الاستراتيجية الأنسب للتفاوض كما يتم تحليل سلوك وشخصية الطرف الآخر لمعرفة نقاط القوة والضعف لديه، عبر ملاحظة الكلمات، الإيماءات، الإشارات، نظرات العين، وفترات الصمت. ويستفيد المفاوض من هذه التقنية في فهم ردود فعل الطرف الآخر وتوقع سلوكياته أثناء النقاش. كما يساعد هذا الأسلوب على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية خلال المفاوضات. ويعد التحليل النفسي أداة مهمة لتعزيز كفاءة المفاوض وقدرته على إدارة الحوار المدرسي بنجاح. (احمد، ٢٠١٦: ٨٩).

٣- نظرية التفاوض القائم على المبادئ

تُعدّ نظرية التفاوض من النماذج الحديثة في علم التفاوض، وقد طوّرها روجر فيشر ووليام يوري ضمن إطار مشروع التفاوض بجامعة هارفارد، وتركّز على الوصول إلى اتفاقات عقلانية تراعي مصالح جميع الأطراف دون الإضرار بالعلاقات المستقبلية بينهم وتعتمد هذه النظرية على أربعة مبادئ رئيسية هي: الفصل بين الأشخاص والمشكلة، والتركيز على المصالح بدلاً من المواقف، وابتكار خيارات متعددة قبل اتخاذ القرار، واعتماد معايير موضوعية لتقييم الاتفاق بما يضمن العدالة والاستقرار في النتائج (Fisher & Ury, 1993:14).

وقد أصبحت هذه النظرية من أكثر الاتجاهات استخداماً في إدارة التفاوض داخل المؤسسات الحديثة، نظراً لفعاليتها في تقليل النزاعات وتعزيز التعاون بين الأطراف المتفاوضة، مما جعلها مرجعاً أساسياً في دراسات الإدارة وحل النزاعات. (قرواني، ٢٠٢٢: ١٥)

النتائج المترتبة على التفاوض

نتج عن نزعة الإنسان التفاوضية وميوله السلمية عبر تاريخه الطويل نتائج ومكتسبات حضارية أسهمت في بناء الحضارة وتعزيزها، وتلك النتائج هي:

١- **الاستقرار الاجتماعي:** ساهمت المفاوضات منذ فجر الحضارة وما تلاها من عمليات تفاوضية في تحقيق استقرار المجتمعات البشرية وحتى الأحداث أو الحوادث التي تقع في بعض الأقطار تُعد بقايا لما كانت عليه المجتمعات قبل ظهور الحضارة. ويرى علماء النفس أن هذا السلوك يعكس نزعة رجعية، حيث يحن بعض الأفراد بشكل لا شعوري إلى الأوضاع السابقة. ويتجسد هذا الشعور الجمعي في سلوكيات

واقعية تؤثر على الاستقرار الجماعي بين الأفراد. ويساهم التفاوض في حماية حياة الأفراد وممتلكاتهم وضمان استمرار الانسجام الاجتماعي (DeDreu al., 2000: 891)

٢-تطور القيم الحضارية: فالواقع أن القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية إنما هي ثمار لتلك النزعة التفاوضية التي نشأت واستمرت في النمو والترعرع في العلاقات الاجتماعية، وأدت بدورها إلى تطور القيم التي يتوارثها الأجيال والتي تعبر عن المعتقدات التي يعتنقها الأفراد مما أثر على القيم الحضارية داخل المجتمع. (عياد ٢٠٠٢، ٤٤)

٣-ارتباط الماضي بالحاضر بالمستقبل : فالمفاوضات التي تتم بين الأفراد أو بين الدراسات أو بين الدول تأخذ في اعتبارها أحداث الماضي ووقائع الحاضر وما يتوقع حدوثه في المستقبل، وبتعبير آخر فإن التاريخ وما يتضمنه من ظروف وأحوال، والمستقبل وما يتضمنه من أهداف وآمال وطموحات تشكل القاعدة التي تدور حولها جميع المفاوضات، فالأفراد حينما يقومون بالتفاوض حول الصراعات والخلافات التي نشأت في الماضي فهم بذلك يسعون إلى أن يكون المستقبل أفضل بالقضاء على تلك الخلافات والصراعات (فوزي، ٢٠٠١: ٣٢) .

٤-التكافل القومي والإقليمي والدولي: يسهم إجراء المفاوضات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في تعزيز مفهوم التكافل الاجتماعي بين الأفراد والمجتمعات وتتم هذه المفاوضات عبر المنظمات الدولية وغيرها من الهيئات المعنية بالشؤون الاجتماعية والسياسية. كما تعمل على إيجاد حلول توافقية تحافظ على استقرار العلاقات بين الدول والمجتمعات. ويؤكد هذا الدور على أهمية التعاون المشترك لتحقيق مصالح متبادلة وتحسين جودة الحياة. ومن ثم، تعكس المفاوضات الدولية أسس التكافل والتعاون في بيئات العمل المحلية والإقليمية والدولية. (Adair et al., 2001: 384)

المبحث الثاني

ادارة الصراع التنظيمي

مراحل تطور الصراع التنظيمي في الفكر الاداري

اختلفت وجهات النظر والآراء حول مفهوم الصراع التنظيمي وتطور أساليب إدارته عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، إذ ارتبطت جذور إدارة الصراع بتطور النظرة إلى الصراع ذاته؛ فانتقلت من اعتباره ظاهرة سلبية ينبغي القضاء عليها والحد من آثارها، إلى اعتباره ظاهرة حتمية يمكن التعايش معها والاستفادة من جوانبها الإيجابية، وصولاً إلى الاتجاهات الحديثة التي أكدت أهمية إدارته وتوجيهه بما يخدم أهداف المؤسسة. ويمكن توضيح هذا التطور على النحو الآتي:

١- النظرة التقليدية للصراع التنظيمي في ظل الفكر الاداري :

ترى النظرة التقليدية للصراع التنظيمي، التي تبناها أنصار الاتجاه التنظيمي التقليدي في السلوك التنظيمي، أن الصراع ظاهرة سلبية تؤثر سلباً في سير العمل ومخرجات المؤسسة . وتؤكد هذه النظرة ضرورة القضاء على الصراع أو تقليل آثاره من خلال الأساليب الإدارية التقليدية مثل التدريب، والتوصيف الوظيفي، والاختيار السليم للقيادات، وتعزيز الرقابة والسيطرة. ويُنظر إلى الصراع بوصفه سلوكاً غير عقلاني وتخريبياً يضر بمصالح المنظمة وسمعتها. كما تفترض هذه النظرة اكتمال النظم التنظيمية، مما يجعل وجود الصراع غير مبرر (Barbara, 2007:34).

ويشير الفكر الإداري الكلاسيكي، الذي ساد منذ القرن التاسع عشر وحتى منتصف القرن العشرين، إلى أن الصراع التنظيمي يُعد عاملاً ضاراً بالمؤسسة، لما له من تأثيرات سلبية على الإنتاجية المعرفية . ويرى هذا الفكر أن الصراع بمختلف أشكاله يؤدي إلى تدمير العلاقات التنظيمية وتقويض بنيتها. وقد انتشرت هذه النظرة خلال الفترة (١٩٣٠-١٩٤٠)، وكان من أبرز روادها أنصار الإدارة العلمية والإدارة البيروقراطية (شنة ٢٠٠٧، ٦٢).

كما يوضح رواد هذه المرحلة أن الصراع التنظيمي ينشأ نتيجة ضعف الاتصال بين الأفراد، وغياب الانفتاح داخل بيئة العمل، وعدم قدرة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. وبناءً على ذلك، ارتبط الصراع في هذه المرحلة بالخوف والقلق والعقاب. الأمر الذي عزز النظر إليه بوصفه ظاهرة سلبية يجب تجنبها والقضاء عليها (طجين، ٢٠١٨: ٢٤).

٢- نظرة العلاقات الإنسانية للصراع التنظيمي في ظل الفكر الإداري

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمامها على أحد الجوانب الرئيسة في التنظيم، وهو العنصر البشري، إذ يُنظر إلى التنظيم بوصفه جزءًا من نظام اجتماعي تتداخل فيه العلاقات ويتفاعل الأفراد فيما بينهم، فضلًا عن تفاعل جماعات العمل الاجتماعية. وترى هذه المدرسة أن الجماعة تجمعها عوامل مشتركة تتمثل في وحدة الهدف والغاية، كما تفترض عدم وجود تعارض جوهري بين مصالح أفرادها (النمر، ١٩٩٤: ٦٠).

وقد تطورت النظرة إلى الصراع في إطار هذه المرحلة التنظيمية، حيث يرى أنصارها أن الصراع ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها، سواء على مستوى المنظمة أم على مستوى العاملين فيها. ويعد الاستمرار في محاولات القضاء عليه أمرًا غير منطقي، لكونه يرتبط بأبعاد إنسانية ونفسية، وليس تنظيمية فقط، مما يستدعي التعايش معه وإمكانية استثماره والاستفادة منه (Hatch, 1997: 304).

بل إن للصراع جوانب إيجابية يمكن أن تسهم في تحقيق التطور، وتشجع الابتكار والإبداع، وإحداث التغيير على مستوى الفرد والمنظمة. كما يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، ومن خلال حسن إدارته واختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معه، يمكن تحويل المنظمة إلى منظمة تعاونية أكثر كفاءة وفاعلية (Hodge & Anthony, 1991: 531).

٣- نظرة المدرسة السلوكية للصراع التنظيمي في ظل الفكر الإداري

سادت مرحلة الفكر السلوكي في أواخر الأربعينات وبدايات الخمسينات من القرن العشرين، حيث نظرت إلى الصراع بوصفه ظاهرة ناتجة عن التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم، وعدته أمرًا حتميًا وضروريًا لا يمكن تجنبه إطلاقًا (صلاح، ٢٠١٨: ٤٤).

ويرى أنصار هذه النظرة أن جميع النظم التنظيمية، بحكم طبيعتها بنيته، تنطوي على إمكانية نشوء الصراع، وأنه لا يمثل بالضرورة خطرًا أو شرًا مطلقًا، بل قد يشكل قوة إيجابية تسهم في تحسين أداء الجماعة. وتتعامل النظرة السلوكية مع الصراع على أنه ظاهرة طبيعية يمكن، في بعض الحالات، أن تعود بالنفع على أداء الجماعات داخل المنظمة. ومع ذلك، وعلى الرغم من إقرار السلوكيين بحتمية الصراع، فإن أسلوب تعاملهم معه يتقاطع جزئيًا مع الفكر التقليدي في الإدارة، من حيث التركيز على معالجته وعدم تشجيع تفاقمه (العويوي، ٢٠١٣: ٢٠).

وقد استمرت هذه النظرة منذ خمسينيات القرن العشرين، مؤكدةً أن الصراع التنظيمي ظاهرة لا يمكن تفاديها، وأن دور الإدارة يتمثل في التعرف عليه وتحديد المستوى المقبول منه بما ينسجم مع أهدافها وفي إطار الظروف التنظيمية القائمة (المغربي، ١٩٩٥: ٣١٠).

كما يتوافق هذا التوجه مع ما طرحته مدرسة العلاقات الإنسانية بشأن مفهوم السلوك التنظيمي والصراع، إذ أكدت أن للصراع فوائد متعددة تعود على التنظيم، ويمكن أن يمثل قوة إيجابية فاعلة داخل المنظمة إذا ما أحسن التعامل معه (فريجان وآخرون، ٢٠٠٩: ٣١).

٤- نظرة الاتجاهات الحديثة للصراع التنظيمي (النظرة التفاعلية) في ظل الفكر الإداري

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع يُعد ظاهرة طبيعية ينبغي تشجيعها ضمن حدود ومستويات معينة، إذ يُنظر إليه بوصفه انعكاسًا إيجابيًا يسهم في تعزيز التجديد والابتكار والإبداع داخل المنظمة، متى ما أُدير بالشكل المناسب (مرزوق، ٢٠١١: ٢٢).

وتفترض هذه النظرية أن الصراع قائم بصورة دائمة لأسباب متعددة، من بينها عدم التوافق بين توقعات الموظف وما تقدمه المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى فجوة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. كما تؤكد أن الصراع يُعد عنصرًا ضروريًا لتحفيز المنظمة وأفرادها نحو الإبداع، مما يستوجب تشجيعه والبحث في سبل الاستفادة منه، والعمل على توجيهه ومعالجته بما يسهم في إحداث التطوير التنظيمي. في حين أن غياب الصراع قد يؤدي إلى الجمود وعدم الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (طه محمد، ٢٠١٣: ٢٠).

وأشار عدد من الباحثين إلى الأسلوب التفاعلي في التعامل مع الصراع التنظيمي، مؤكدين أن الرتبة والروتين لا يخدمان مصلحة المنظمة، وأن الصراع يسهم في الحد منهما. ويقوم هذا الأسلوب على اعتبار الصراع أحد مقومات بقاء المنظمة، لما له من دور في تعزيز النقد الذاتي وتشجيع المعارضة البناءة. كما تُعرّف إدارة الصراع في هذا الإطار بأنها عملية تشمل إثارة الصراع إلى جانب معالجته باستخدام أساليب مناسبة. وتُعد إدارة الصراع مسؤولية مشتركة بين الإداريين والعاملين. وتمثل هذه النظرة تحولًا جذريًا عن المرحلة التقليدية وترتقي عن مرحلة العلاقات الإنسانية في تناولها للصراع (الطويل، ٢٠٠١: ٣٠١).

*جدول رقم (٤) يقارن بين مراحل تطور الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

المرحلة	مفهوم الصراع	الموقف منه	أسلوب التعامل	الأثر المتوقع
النظرة التقليدية	الصراع ظاهرة سلبية ومدمرة تؤثر في أداء المنظمة والعاملين	القضاء عليه أو تقليله	الهروب، الوقاية، كبت النزاعات	تحسين الأداء عبر تقليل الصراع
نظرة العلاقات الإنسانية	الصراع ظاهرة طبيعية وحتمية	تقبله والتعايش معه	استثماره وتحويله إلى فرصة للتطوير	تنمية التعاون والابتكار وتحسين الأداء
النظرة السلوكية	الصراع ظاهرة حتمية للتفاعلات الاجتماعية وقد يكون إيجابياً	التحكم به وتنظيمه	تحليل مسبباته ووضع ثقافته	تحسين أداء الجماعات داخل المنظمة
النظرة الحديثة التفاعلية	الصراع ظاهرة ضرورية ومحفزة للتغيير	تشجيعه ضمن حدود مناسبة	توجيهه واستثماره لتحقيق التطوير	الإبداع، التجديد، ومنع الجمود التنظيمي

*المصدر: من إعداد الباحثة

مفهوم الصراع التنظيمي من منظور اسلامي

تعدّ ظاهرة الصراع من الحقائق الثابتة المرتبطة بوجود الإنسان، إذ صاحبت البشرية منذ بدايات الخلق، فقد ظهر الصراع منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى آدم (عليه السلام)، وتجسدت أولى صورته في تمرّد إبليس على أمر الله تعالى ورفضه السجود لآدم، كما أشار القرآن الكريم إلى ذلك في قوله تعالى:

﴿وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ﴾ (البقرة: ٣٤).

وتشير هذه الآية إلى أن أول مظاهر الصراع ظهرت منذ بداية الخليقة، إذ كان الكبر والاستعلاء سبباً في أول مظاهر الرفض والتمرد، وهو ما يعكس أن الاختلاف في المواقف والمصالح قد يقود إلى نشوء الصراع إذا لم يُضبط بالقيم الإيمانية.

كما يبرز الصراع بين البشر في قصة ابني آدم (عليه السلام)، إذ قال تعالى:

﴿وَاتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ ابْنَيْ آدَمَ بِالْحَقِّ إِذْ قَرَّبَا قُرْبَانًا فَتُقْبِلَ مِنْ أَحَدِهِمَا وَلَمْ يُقْبَلْ مِنَ الْآخَرِ قَالَ لَأَقْتُلَنَّكَ قَالَ إِنَّمَا يَتَقَبَّلُ اللَّهُ مِنَ الْمُتَّقِينَ﴾ (المائدة: ٢٧).

وتدل هذه الآية على أن الحسد كان سبباً مباشراً في نشوء أول صراع بين البشر، إذ أدى عدم تقبل القربان إلى تولد مشاعر الحسد في نفس أحد الأخوين، فتحوّلت إلى تهديد بالقتل، مما يبين أن الحسد من أبرز الدوافع النفسية للصراع، وقد يتطور إلى سلوك عدواني إذا لم يُضبط بالقيم والأخلاق.

وعند تأصيل مفهوم الصراع من الناحية الشرعية، يتضح أن القرآن الكريم تناول الظواهر المرتبطة به في مواضع متعددة، وإن لم يرد لفظ الصراع صراحة، بل وردت مفاهيم قريبة منه، كاختلاف الناس وتباين آرائهم، وهو ما قد يكون سبباً في نشوء النزاعات بينهم، قال تعالى:

﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً، وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ إِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَ، وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ﴾
(هود: ١١٨-١١٩).

وتدل هذه الآية على أن الاختلاف بين الناس سنة إلهية اقتضتها حكمة الله تعالى، وهو اختلاف يشمل المعتقدات والآراء والميول والسلوكيات، الأمر الذي يستوجب إدارته بالحكمة والعدل، بما يحول دون تحوله إلى صراع يفضي إلى النزاع والفرقة (الزحيلي، ٢٠٠٩: ٢١٤).

ويتفق مع هذا الفهم ما أشار إليه (مجاهدي، ٢٠١٨) من أن الاختلاف بين الناس يمثل سنة كونية، وأن التعامل معه وفق الحكمة والعدل يسهم في الحد من تحول الاختلاف إلى صراع سلبي (مجاهدي، ٢٠١٨: ٤٧١).

كما أسهم عدد من العلماء المسلمين في تناول مفهوم الصراع، ويُعد ابن خلدون من أبرزهم، إذ قدم تفسيراً للصراع الاجتماعي من خلال مفهوم العصبية، الذي يشير إلى الميل للدفاع عن ذوي القربى والانتصار لهم، وعدّه من أهم العوامل المؤدية إلى نشوء الصراعات الاجتماعية، مع تأكيده أن حسن إدارة هذه الصراعات يسهم في استقرار المجتمع وتماسكه (حنتوش، ٢٠١١: ٤١).

ويُفهم من ذلك أن الصراع لا ينشأ بسبب الاختلاف وحده، وإنما نتيجة لطريقة تعامل الأفراد والجماعات مع هذا الاختلاف، الأمر الذي يؤكد أهمية إدارته بصورة إيجابية تحقق التوازن والاستقرار. ومن خلال ما تقدم، يتضح أن المنظور الإسلامي لا ينظر إلى الصراع بوصفه ظاهرة سلبية مطلقة، وإنما يعدّه جزءاً من طبيعة الحياة الإنسانية، ويؤكد ضرورة إدارته وفق مبادئ العدل والحكمة والحوار، بما يحقق الإصلاح ويحافظ على مصالح الأفراد والمجتمع.

علاقة الصراع التنظيمي ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى

يميل الباحثين في الإدارة إلى الخلط بين الصراع وغيره من المفاهيم الأخرى كالمنافسة والأزمة، لكونها تعبر عن حالة توتر معينة، سواء على مستوى الفرد أم الجماعة أم التنظيم. إلا أنها في حقيقة الأمر مصطلحات متباينة، فكل منها تعبر عن حالة توتر معينة، وفيما يأتي توضيح لكل منها:

١- العلاقة بين الصراع والمنافسة :

الصراع عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة أخرى من تحقيق أهداف معينة. أما التنافس بين الأفراد أو الجماعات يحدث بين الطرفين أثناء محاولة كل منهما لتحقيق هدف

معين لكن دون محاولة إعاقة الطرف الآخر. فالمنافسة تتطوي غالباً على اتجاه عدائي، كما أنها لا تؤدي بالضرورة إلى الإضرار بالآخرين، و النقيض من ذلك الصراع حيث يحاول كل طرف وضع العقبات والعوائق التي تحد من ممكن الطرف الآخر من تحقيق أهدافه (الطجم، وآخرون، ٢٠٠٣ : ٢٢٧).

حيث يختلف مفهوم الصراع عن مفهوم المنافسة في إن الصراع فعل موجه نحو طرف آخر ويتضمن سلوكا ومحاولات لإعاقة أهداف الطرف الآخر (حسين وطه ، ٢٠٠٧ : ٢٣)

٣- العلاقة بين الصراع و الازمة

توجد تفرقة بين مفهوم الصراع ومفهوم الأزمة، رغم ما بينهما من تشابه في الأسباب، مثل التعثر في إنجاز المهام الإدارية أو القصور في إدارة البيئة الشاملة للمؤسسة، وكذلك في ما يخلّفانه من نتائج وآثار غير مرغوبة. ومع ذلك، يجب النظر إلى الأزمة بوصفها حدثاً أو موقفاً طارئاً ومفاجئاً غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء بالمقابل يمكن النظر إلى الصراع على أنه أمر واقع يمكن التنبؤ به و ليس بالضرورة أن تكون جميع نتائجه و آثاره سلبية، بل على العكس يمكن استثماره إيجابياً إذا ما حدث بقدر مقبول. (النملة، ٢٠٠٧ : ٣٦)

خصائص الصراع التنظيمي

يملك الصراع التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميّزه عن غيره من المفاهيم الإدارية، ويمكن توضيحها كما يلي:

١. يشمل الصراع وجود طرفين متنازعين أو أكثر.
٢. تنشأ أسباب أو ظروف تؤدي إلى ظهوره.
٣. يمتلك أطراف الصراع القدرة على التأثير السلبي أو الإضرار ببعضهم البعض، إذ يسعى كل طرف لإعاقة الآخر. (الخرجي، ٢٠١٣ : ٢٠)
٤. يتصف الصراع بوجود أهداف أولية غير متكافئة بين الأطراف، وتعتبر عملية الحوار الوسيلة المثلى للوصول إلى تكافؤ في الأهداف أو تحقيق مصلحة مشتركة.
٥. يفرض الصراع أعباء وتكاليف عالية على الأطراف المعنية طوال مدته، مما يضطرها في النهاية إلى حسمه إما بالطرق السلمية أو بالقوة. (العايب، ٢٠٠٩ : ٥٨)
٦. ينطوي الصراع على محاولات من بعض الأطراف لإجبار الأطراف المنافسة على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون مرغوبة لديهم. (نسرين وزينة، ٢٠٢٢ : ٣٣)

انواع الصراع التنظيمي

١- الصراع الفردي : يقع هذا النوع من الصراع داخل الفرد نفسه، وينشأ نتيجة التعارض بين معتقداته وأفكاره وعواطفه وقيمه واتجاهاته، أو بسبب التناقض بين أهدافه الشخصية والأدوار التي يؤديها في العمل، مما يشكل عائقاً أمام تحقيق أهدافه إذ يولد لديه الشعور بالإحباط وردود فعل دفاعية. (Iewicki&others,2007:16). كما قد ينشأ الصراع الفردي نتيجة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه لعدم وجود بديل مناسب، أو بسبب عدم التأكد من النتائج المترتبة عليه، فضلاً عن المخاطرة المصاحبة لاتخاذ القرار الأمر الذي يؤدي إلى شعوره بالصراع الداخلي عند عدم تحقق النتائج التي كان يريجوها (Gordon، 1993:99)

٢- الصراع بين الأفراد: يُعد الصراع بين الأفراد من أكثر أنواع الصراع شيوعاً داخل المؤسسات، وينشأ بين شخصين أو أكثر نتيجة الاختلاف في الأهداف أو وجهات النظر أو المصالح التنظيمية. وفي البيئة المدرسية قد يظهر هذا النوع من الصراع بين المدير وأحد أعضاء الهيئة التعليمية أو بين المدرسين أنفسهم، بسبب اختلاف الآراء أو أساليب العمل أو اتخاذ القرارات. وتعتمد إدارة هذا النوع من الصراع بدرجة كبيرة على استعداد الأطراف لتقبل وجهات نظر الآخرين والتواصل الفعال فيما بينهم (Kondalkar, 2007:165).

٣- الصراع داخل المجموعة : ينشأ الصراع داخل المجموعة بين أعضاء الفريق الواحد نتيجة اختلاف الأهداف أو وجهات النظر أو التنافس على الموارد والإمكانات المتاحة. وفي البيئة المدرسية قد يظهر بين أعضاء الهيئة التعليمية أو اللجان المدرسية المختلفة، مما قد يؤدي إلى توترات تؤثر في تماسك المجموعة وأدائها، إلا أنه قد يسهم في إيجاد حلول مبتكرة وتحسين الأداء إذا ادير بصورة فاعلة (Robbins&Judge 430, 2019)

٤- الصراع بين المجموعات: يقع هذا النوع من الصراع بين المجموعات أو الوحدات المختلفة داخل المؤسسة، ويأخذ شكلين رئيسيين هما: الصراع بين الأقسام المختلفة، والصراع بين الوحدات الإدارية والتنفيذية. وفي البيئة المدرسية قد يتمثل في الصراع بين الإدارة المدرسية والهيئة التعليمية، أو بين اللجان داخل المدرسة، وينشأ نتيجة اختلاف الأهداف أو تضارب المصالح أو ضعف الاتصال، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور اتجاهات سلبية متبادلة بين الأطراف (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ١٣٣)

٥- الصراع داخل المؤسسة: يظهر هذا النوع على مستوى المؤسسة بأكملها، وينشأ نتيجة التنافس على الموارد المحدودة، وتعارض الأهداف بين الوحدات التنظيمية، واختلاف الأولويات وضعف

التسويق بين المستويات الإدارية. وفي البيئة المدرسية قد يظهر بسبب محدودية الإمكانيات أو اختلاف أولويات الإدارة المدرسية والهيئة التعليمية، مما يستلزم إدارة فعالة للصراع للحد من آثاره السلبية وتعزيز نتائجه الإيجابية (شلابي، ٢٠١١: ٧٨)

اسباب الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع في المؤسسة التعليمية نتيجة للعديد من الأسباب، بعضها شخصية تتعلق بالفرد والبعض الآخر تنظيمية ترجع إلى ظروف المؤسسة و ظروف عملها.

أ- الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد و انفعالاته ومركزه الوظيفي و أهمها ما يلي:

١- الاختلافات الشخصية بين التدريسيين: وتعد الاختلافات الشخصية من الأسباب المهمة لحدوث الصراع بين الأفراد وتكمن هذه الاختلافات بالتفاوت في السن والجنس والقيم والاتجاهات والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والمستوى الثقافي (المغربي ٢٠٠٤ : ٣١٠).

٢- - تباين الإدراك بين التدريسيين : إن طريقة إدراك المشكلات وسوء تفسير الأمور توقع الفرد احيانا في الصراع كان يرجع أسباب ذلك الفشل إلى تدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى فالتفسيرات الخاطئة للعب دورا قويا في حلق الصراع (رويتي، ٢٠١٩، ١٣).

٣- تعارض الأهداف الشخصية : إن كل شخص له أهداف ومصالح قد تتفق مع غيره وقد تختلف ، وهذه الأهداف الشخصية تسبب تناقضا بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة . (القيوتي ، ١٩٩٣ : ٢٠٠) .

٤- عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة: يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله، أو إلى تغيبه، وقد يدفع عدم رضا الفرد إلى تركه لعمله.(المغربي ٢٠٠٤: ٣١٢)

٥- تفاوت الخلفيات الثقافية و الاجتماعية و التعليمية بين التدريسيين: إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم و من خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وهذا الاختلاف يؤدي إلى ظهور صراعات داخل المؤسسة.(شلابي، ٢٠١٠: ١١٣)

٦- الدفاع : يتكون الصراع عندما يحاول الناس أن يكونوا مدافعين عن حقوقهم. فالأشخاص في المؤسسة التعليمية الذين لديهم أي شيء مهم وضروري ويعتقدون إن أحداً ما يحاول أن يغلبهم للحصول عليه فأنهم سيحاولون حمايته مهما كلف الأمر (الخرجي ٢٠١٣ : ٤٩)

ب - الأسباب التنظيمية :

١-التنافس على الموارد المحدودة : إذ إن التنافس على الموارد النادرة والمحدودة في المؤسسة التعليمية يؤدي إلى إثارة الصراعات بين التدريسيين كمحدودية المكافآت والتجهيزات من أثاث مكتبي و أجهزة و أدوات أو محدودية فرص التدريب أو البعثات إلى الخارج (مصطفى :٢٠٠٠ :٤٣٥). أو أخذ أقل عدد ممكن من الحصص الأسبوعية وهذا يعني التنافس على الوقت لتحقيق أهداف أخرى (المهدي وهيبة، ٢٠٠٠ : ٢٣٣)

٢-العلاقات الاعتمادية : وهي تعني التداخل بين أنشطة المؤسسة وبالتالي بين الأفراد والجماعات ، بحيث أن كل طرف يعتمد على الآخر في القيام بنشاطه وتحقيق أهدافه ، وبهذا لا بد من الحرص على التنسيق بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة (العديلي، ١٩٩٣ : ٣٤٥)

٣-عدم فعالية نظام الاتصال : إن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المؤسسة ، فإن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب ، وبالتالي تكون القرارات متباينة ، مما يحدث نوع من التناقض (الطجم والسواط ، ١٩٩٤ : ٢١٤)

٤ - نمط المشاركة في اتخاذ القرارات :إن الهدف من اتخاذ القرارات بالمشاركة هو الاستماع لوجهات النظر المتباينة للاختيار فيما بينها، إلا أن ذلك الاختلاف في وجهات النظر غالباً ما يؤدي لظهور التناقضات ثم حدوث الصراعات (القريوتي ، ٢٠٠٨ : ٢٧٦)

٥- تحيز الإدارة : يؤدي تحيز رئيس القسم كإداري لبعض التدريسيين أو الوقوف ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابة إلى نشوب الصراعات داخل القسم (مصطفى ، ٢٠٠٠ : ٤٣٥ ،

٦-سوء التركيب التنظيمي: ان توزيع الأعمال بطريقة عشوائية و بعيدة عن مبدأ التخصص والتجانس الجماعي يؤدي إلى خلق حالة من الصراع (عارف ٢٠٠١ : ١٠٩). كذلك لا يمكن لشخص واحد أن ينجز مهمته حتى ينتهي الآخرون من عملهم، وبذلك يؤدي هذا الترابط وتبعيته في العمل الى صراع فيما إذا تأخر احد الاطراف المترابطة عن اداء وانجاز المهام (Kinicki. Et . al., 2016: 333)

اتجاهات الصراع التنظيمي

١-الاتجاه الإيجابي أو البناء: ينظر للصراع بموجبه على إنه فرصة للمؤسسة أن تحل مشكلاتها بطريقة بناءة، فالنزاع يعطي المؤسسة الفرصة للتفكير في مشكلات المؤسسة والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة وخلق حالات التغيير اللازمة لحل تلك المشكلات، كما إن أسلوب إدارة الصراع

الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تشهده المؤسسة. وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل التنازع إلى زيادة الانتاجية المعرفية وتوثيق العلاقات بين المؤسسة وفاعليتها لأن الصراع هو المحرك القوي للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة وإنه يؤدي إلى الإبداع والتغيير والتماسك البناء مع خلق تغيير تنظيمي بناء (شوقي، ١٩٩٢: ٢٦٧)

وينتج عنه نتائج ايجابية لكل من الأفراد والمؤسسات على حد سواء ، إذ يقدم فرصة للتعرف على المشكلات والفرص المهمة مما ينتج عنه تحسين للابتكار والأداء (. إبراهيم ، ٢٠٠٩ : ٨٩)

٢-الاتجاه السلبي أو الهدام: ينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدها عن تحقيق أهداف المؤسسة، كما إن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية في زيادة ضغط العمل عليهم مما يصبح التعاون بين أفراد المؤسسة شبه مستحيل، كما إنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في موضوعات ومشكلات جانبية قد تؤدي إلى حجب وتشويه انسياب المعلومات الضرورية. (Longecher & Pringle, 1981: 248)

بعد هذا النوع من الصراع محركا للخلافات ومحفزاً للتعارض وعدم التعاون ومعوق لفاعلية المنظمة و لا يخدم أهدافها ويعمل على تقليل الاتصالات الناجعة ، ووضع العراقيل في طريقها ويؤدي لأضرار بليغة وزيادة حدة الصراع بين الطرفين المتصارعين . (عبد القادر ٢٠١١ : ٢٣٢)

٣-الاتجاه المتوازن : يمكن أن يكون الصراع التنظيمي إيجابياً أو سلبياً حسب طريقة ظهوره وإدارته داخل المؤسسة. الصراع الإيجابي (البناء) يسهم في زيادة الفعالية وتحفيز الأفراد والجماعات على التعاون والإبداع، كما يساعد على حل المشكلات وتحسين الأداء التنظيمي. في المقابل، الصراع السلبي (الهدام) يترتب عليه توتر العلاقات وضعف التفاعل بين أعضاء المؤسسة، ويعيق تحقيق الأهداف المؤسسية. لذا، يُعتبر التعرف على نوع الصراع وإدارته بشكل مناسب أمراً حيوياً لضمان استفادة المؤسسة من الصراعات البناءة والحد من آثار الصراعات الهدامة. هذا التمييز يوضح أهمية النهج المتوازن في إدارة الصراع لتحقيق الأداء الأمثل. (القريشي ورويم، ٢٠١٥: ٨٧)

اثار الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي اثار ايجابية واثار سلبية:

الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

- ١-ان الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال (قور ، ٢٠٠٩ : ٧٤)
- ٢-ان الصراع يمكن أن يكون خبرة تعليمية وأطراف الصراع يصبحون أكثر قدرة على فهم الآخرين والمشكلات التي يواجهونها. (النملة ، ٢٠٠٧ : ٤٤)

٣- يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع. (حريم، ٢٠١٩: ٢٤٥)

٤- يساعد الصراع على تنمية المهارة والقدرة الإبداعية والابتكارية للأفراد والمنظمات (الخالدي، ٢٠٢٣: ٣٧٥)

٥- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.

٦- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد. (الخالدي، ٢٠٠٨: ٣٠)

الآثار السلبية الصراع التنظيمي

١- تركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية (العويوي، ٢٠١٣: ٤٤)

٢. قد تؤدي إلى انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين المدرسين والمدير

٣. قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للمدرسين

٤. يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال نتيجة محاولات إدارته، وعلاجه (المومني، ٢٠٠٨: ١٦٦)

٥- قد يترك شوائب في سلوكيات صناع القرار ، كالإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات وغلبة العاطفة على التفكير الرشيد. (عبد العليم و أسامة ، ٢٠١٠ : ٢٦٤).

٦- انخفاض كفاءة وفاعلية الاتصال بين الأطراف المتصارعة، مما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم. (حسين، ٢٠١٨: ٤٣٨).

جوانب الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي جانبان رئيسان، هما: الجانب الوظيفي (البناء) الذي يسهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المدرسة، والجانب غير الوظيفي (غير البناء) الذي ينعكس سلبيًا على الأداء والعلاقات داخل المدرسة. وفيما يأتي توضيح لكل منهما:

١- الصراع الوظيفي (البناء):

هو صراع يتمحور حول جوهر العمل، ويؤدي إلى تطوير أساليب واستراتيجيات عمل جديدة بين أعضاء المؤسسة، كما يسهم في الحد من الجمود الإداري السائد في المؤسسة، ويُعد وسيلة لتوجيه جهودهم نحو التجديد والابتكار، ويظهر غالبًا بين الجماعات في المؤسسة (Hunsaker & Cook, 2001: 384).

وتكمن أهمية هذا النوع من الصراع في أنه يلفت انتباه المديرين إلى الجوانب الإيجابية التي يمكن أن تتحقق من خلال إدارته بصورة فاعلة، وما يترتب على ذلك من تحسين الأداء الوظيفي والارتقاء بمستوى المؤسسة التربوية (Schermerhorn et al., 2000: 376).

ب- الصراع غير الوظيفي (غير البناء):

هو الصراع الذي يؤدي إلى تشتيت جهود الإدارة واستنزاف موارد المؤسسة، ويؤثر سلباً في أداء الجماعات داخلها بصورة تفوق تأثيره في الأفراد، إذ ينشغل الأفراد بتحقيق الإنجازات الفردية على حساب العمل الجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة (Buchanan & Huczynski, 1997: 683).

وقد يقود هذا النوع من الصراع إلى نشوء صراعات وجدانية بين أعضاء المؤسسة، ويؤدي إلى انتشار الشك وضعف الثقة وترسيخ المشاعر السلبية بينهم، مما ينعكس على انخفاض مستوى التفاعل والتعاون، ويعيق تحقيق أهداف المؤسسة، ويؤدي إلى تراجع الرضا الوظيفي، وزيادة الغياب، وانخفاض مستوى الأداء؛ لذا ينبغي لمدير المؤسسة الانتباه إلى هذا النوع من الصراع والعمل على الحد من آثاره السلبية (Schermerhorn, 2000: 377).

مراحل ادارة الصراع التنظيمي

هناك أربعة مراحل لإدارة الصراع التنظيمي تتمثل فيمايلي:

- ١-التشخيص: تُعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفاعلية، وذلك بهدف التعرف إلى مشكلة الصراع، ومعرفة حجمه، وتحديد شدته وأسبابه. ويتم ذلك باستخدام مقاييس الصراع التنظيمي، فضلاً عن إجراء المقابلات المعمقة مع أعضاء المؤسسة، وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.
- ٢- التدخل: تتم عملية التدخل في الصراع من خلال اعتماد أساليب إنسانية وتنظيمية تشمل تحسين القيادة والاتصال، وتمكين أعضاء المؤسسة التعليمية، وتنظيم الأنشطة والمهام، وتعديل البنية التنظيمية (Rahim, 2001: 24).

٣- إدارة الصراع: وهي مرحلة مواجهة الصراع من خلال تحديد حجمه وشدته، والعمل على زيادة حدته واستثارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه إذا ارتفعت حدته؛ للمحافظة على مستوى معتدل من الصراع داخل المدرسة.

٤- التعلم والفاعلية: من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمدرسة، لا بد أن يتمتع مدير المدرسة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادراً على التأثير في أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير

متعمق، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن يمتلك القدرة على تحفيز طاقاتهم وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقييم المستمر من خلال التغذية الراجعة (عبد القادر، ٢٠٢١: ٤٧).

دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي

يُعد المدير محوراً أساسياً في إدارة الصراع التنظيمي، إذ يقع على عاتقه توجيه الصراع والتحكم في مستواه بما يحقق أهداف المنظمة ويحد من آثاره السلبية. ويتضمن دور المدير عدة جوانب رئيسية، أهمها:

١ - تشخيص الصراع

تُعد عملية تشخيص الصراعات التنظيمية عنصراً أساسياً لإدارتها بفعالية، إذ تختلف طبيعة الصراعات بين الأفراد والجماعات. فهي قد تنشأ كبدائيات بسيطة ومحدودة النطاق، ثم تتسع مع مرور الوقت لتصبح أصعب في المعالجة إذا لم يتم اكتشافها منذ البداية (العبيدي، ٢٠٠٨: ٨٣).

ويهدف التشخيص إلى التعرف على أسباب الصراع وأطرافه ومستوى شدته، مع مراعاة أن التعامل مع الصراع لا يعني القضاء عليه تماماً، بل إدارته وتوجيهه نحو اتجاه إيجابي يسهم في استثارة الفكر المبدع ومنع الجمود، إذ إن بيئات العمل التي تخلو من الصراعات قد تؤدي إلى انحراف الإدارة عن مسارها الطبيعي في حماية مصالح المنظمة فقط (أبو رغبة، ٢٠٠٥: ١٤٩).

وبما أن الصراع ناتج عن التوترات والخلافات بين الأفراد أو الجماعات، فإن التشخيص يجب أن يكون سريعاً لتجنب استفحال التوترات، وتحديد المشكلة وأسبابها مبكراً، مما يقلل التكاليف والجهد ويحد من امتداد الصراع إلى علاقات وأطراف أخرى. ولتحقيق تشخيص فعال، يمكن استخدام عدة وسائل، منها: تطوير قنوات الاتصال للكشف عن الصراعات، إجراء مقابلات معمقة مع الأطراف المعنية، إجراء البحوث الميدانية، وتوزيع استمارات استقصاء على الأفراد والأقسام المعنية (رحيم، ١٩٨٦: ٩٩).

٢- اختيار أسلوب إدارة الصراع المناسب

يُعد اختيار أسلوب إدارة الصراع من المهام الحيوية للمدير، إذ يعتمد على تقييم طبيعة الصراع وأطرافه وظروفه داخل المؤسسة. يقوم المدير بتقدير مدى شدة الصراع، وأهميته بالنسبة لأهداف المؤسسة، والموارد المتاحة، وطبيعة العلاقات بين الأطراف، ليقرر الأسلوب الأنسب للتعامل معه، كأسلوب التعاون أو التسوية أو الوساطة أو التجنب أو الحسم، مع الحفاظ على مصالح المؤسسة والعلاقات التنظيمية (الخالدي، ٢٠٠٨: ٩٢).

ابعاد ادارة الصراع التنظيمي

*جدول رقم (٥) يوضح اراء الباحثين حول اساليب ادارة الصراع التنظيمي

ت	اسم العالم	الابعاد
١	رحيم، ٢٠٠١: ٢٨	التكامل، الاسترخاء، الهيمنة، التجنب، التسوية
٢	الطائي، ٢٠٠٧: ٢٥٤	الإجبار، المواجهة، التهذنة، المساومة، التجنب
٣	البناء، ٢٠٠٨: ٧٣	أسلوب التنافس، أسلوب التضامن، أسلوب التجنب، أسلوب التساهل، أسلوب التسوية
٤	الكنعان، ٢٠١٠: ١٣٥	التعاون، التسوية، التجنب، المجاملة، اللجوء
٥	ابراهيم، ٢٠١٨: ٩٣٤	أسلوب الانسحاب، أسلوب التعاون، أسلوب الاسترخاء، أسلوب التنافس، أسلوب الحل الوسط
٦	العوامة وعبد النبي، ٢٠١٩: ٣٩٩	أسلوب التعاون، أسلوب المجاملة، أسلوب التجنب
٧	الرواشدة و المحاسنة، ٢٠١٧: ١٥٨	التكامل، التسوية، الاسترخاء، السيطرة، التجنب
٨	الحراحيس والزيود، ٢٠٢٤: ٢٥٩	أسلوب المنافسة، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التهذنة، أسلوب التنازل
٩	الشبراوي وآخرون، ٢٠٢٤: ١٩٩	الإجبار، التجنب، التهذنة، المواجهة، الحل الوسط، المجاملة، التعاون، التحكيم

تم إعداد جدول يتضمن اغلب ابعاد ادارة الصراع التنظيمي التي اعتمدها الباحثين حسب اطلاع الباحثة وبعد الاطلاع على الدراسات والادبيات السابقة والاستبانة الاستطلاعية وإجراء مقابلة مع عدد من المختصين بالشأن التربوي والإداري في ملحق رقم (٦) تم اعتماد الأبعاد الآتية في إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون، أسلوب المجاملة، أسلوب التنافس، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب) وسيتم اعتمادها في هذا البحث لقياس ادارة الصراع التنظيمي وفيما يلي توضيح لكل منها:

١- أسلوب التعاون

يُعرف أسلوب التعاون بأسلوب حلّ المشكلات أو الأسلوب التكاملي، إذ يقوم على الاهتمام المتوازن ببعدي الحزم والتعاون معاً، حيث يجمع بين استخدام القوة الإيجابية من جهة، والمحافظة على العلاقات الإنسانية من جهة أخرى. ويقوم هذا الأسلوب على السعي إلى معالجة الصراع معالجةً عقلانية قائمة على الحوار والتفاعل البناء بين أطرافه، بما يحقق مصالحهم المشتركة (العمامرة، ٢٠٠٢: ٢٤٧).

كما يُوصف هذا الأسلوب بأنه عملية تفاعلية تقوم على دمج الأفكار وبلورتها من خلال وضع فكرة إلى جانب فكرة أخرى، وصولاً إلى أفضل البدائل الممكنة التي تسهم في التوصل إلى حلول إبداعية للصراع، وهي حلول لا يمكن بلوغها بالجهد الفردي، وإنما تتطلب تعاوناً جماعياً وتكاملاً في وجهات النظر (Treslan, 1993: 1).

ويتسم المدراء الذين يتبنون أسلوب التعاون بارتفاع مستوى السلوك التوكيدي، وقبول وجهات نظر الآخرين، والنظر إلى الصراع بوصفه موقفاً قابلاً للحل وليس مصدراً للخسارة، بل فرصة لتحقيق مكاسب مشتركة لجميع الأطراف المعنية (السيد متولي، ٢٠٠٦: ١١٥).

٢- أسلوب المجاملة

هو الأسلوب الذي يركز فيه المدير على تلبية احتياجات الآخرين والمحافظة على العلاقات الإيجابية، حتى لو تطلب ذلك التنازل عن بعض رغباته أو مطالبه. وفي البيئة المدرسية، يظهر هذا الأسلوب عندما يسعى مدير المدرسة إلى إرضاء المعلمين والاستجابة لاحتياجاتهم بهدف المحافظة على الانسجام والعلاقات المهنية (İlğan, 2020 : 7).

ويعد أسلوب المجاملة من أساليب إدارة الصراع التي تتسم بانخفاض مستوى الحزم وارتفاع درجة التعاون، إذ يقوم على تقديم التنازلات والاستجابة لمطالب الطرف الآخر دون فرض شروط واضحة. ويظهر هذا الأسلوب لدى بعض مديري المؤسسات الذين يفضلون الحفاظ على الاستقرار والانسجام داخل المؤسسة، فيميلون إلى التغاضي عن بعض أهدافهم أو قراراتهم الإدارية، وتقديم التنازلات بهدف تقليل التوتر والمحافظة على العلاقات الإيجابية (McShane & Von Glinow, 2005 : 302).

٣- أسلوب التنافس

يُعد أسلوب التنافس من أساليب إدارة الصراع التي تتسم بارتفاع الحزم وانخفاض التعاون، إذ يسعى مدير المدرسة من خلاله إلى تحقيق أهدافه الإدارية على حساب مصالح الأطراف الأخرى. ويعتمد هذا الأسلوب على التأكيد الحازم لوجهة النظر، واستخدام المعلومات والأدلة لإقناع الآخرين، مع إظهار قدر من التصلب والإصرار أثناء المناقشات. ويكون هذا الأسلوب مناسباً في الحالات التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة، كحالات الطوارئ أو القضايا المدرسية المهمة التي تستلزم إجراءات فورية، فضلاً عن مواجهة الأفراد الذين يستغلون الأساليب غير التعاونية (Thomas, 1997: 487).

٤ - أسلوب التسوية

يُعد أسلوب التسوية من أساليب إدارة الصراع التي تمثل حلاً وسطاً بين الحزم والتعاون، إذ يقوم على مبدأ التنازل المتبادل بين أطراف الصراع، بما يعكس استسلاماً جزئياً من كلا الجانبين. ويتبنى مدير المؤسسة في هذا الأسلوب موقفاً متوازناً يجمع بين التشدد والتعاون، بهدف الوصول إلى حل مقبول يخفف من حدة الخلاف دون وجود فائز أو خاسر واضح. (Callahan & Fleenor, 1988).

يُسهم هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول مرضية لجميع الأطراف، حتى وإن لم تكن حلولاً مثالية، لكونها تقوم على تقاسم الأهداف أو المصالح بصورة عادلة نسبياً. ويُستخدم بفاعلية عندما يكون بالإمكان توزيع الأهداف المراد تحقيقها بين أطراف الصراع داخل المدرسة (Ivancevich & Matteson, 2002: 302).

ويحقق أسلوب التسوية لكل طرف قدرًا من المكاسب مقابل تقديمه بعض التنازلات، بحيث يتحقق الفوز الجزئي لكل طرف مقابل خسارة جزئية للطرف الآخر. ويعد هذا الأسلوب أقل عيوباً مقارنة ببعض الأساليب الأخرى لإدارة الصراع داخل بيئة العمل. (Daft, 2001: 460).

٥- أسلوب التجنب

يُعرف أسلوب التجنب بأسلوب الانسحاب أو الإهمال، ويقصد به إحجام مدير المدرسة عن التدخل المباشر في إدارة الصراع القائم داخل المدرسة. ويتجلى ذلك من خلال تجنبه المشاركة في بعض الاجتماعات المتعلقة بالصراع، أو امتناعه عن الانحياز إلى أحد الأطراف المتنازعة حتى وإن كان الطرف الأضعف، وذلك بهدف تهدئة الموقف ومنح الفرصة لاحتواء الصراع أو تسويته مع مرور الوقت (العميرة، ٢٠٠٢: ٢٤٦).

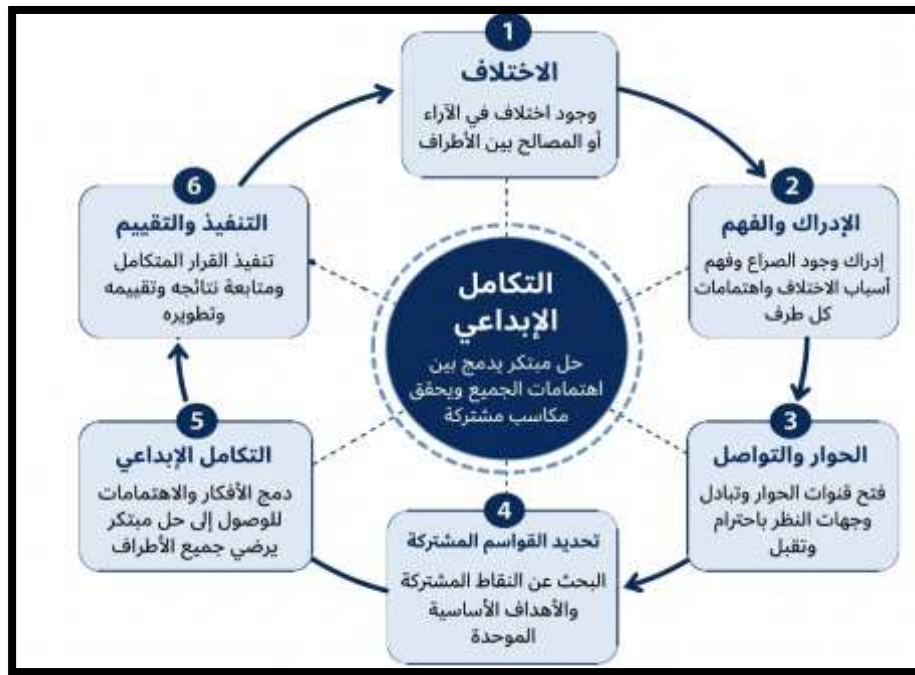
ويتخذ أسلوب التجنب ثلاث صور رئيسية؛ تتمثل الأولى في الإهمال، أي تجاهل الموقف القائم والتغاضي عن تصرفات أطراف الصراع على أمل تحسن الوضع لاحقاً. أما الصورة الثانية فتتمثل في الفصل المادي، من خلال إبعاد الأطراف المتنازعة عن بعضها للحد من التفاعل المباشر بينهم. في حين تتمثل الصورة الثالثة في التفاعل المحدود، بحيث تقتصر العلاقات بين الأطراف على أضيق الحدود وعند الضرورة فقط، كالمناسبات أو الاجتماعات الرسمية (المرسي وإدريس، ٢٠٠٤: ٥٠٢).

نماذج إدارة الصراع التنظيمي

تُعد نماذج إدارة الصراع التنظيمي من المتطلبات الأساسية في المؤسسات المختلفة، نظراً لتنوع الصراعات في طبيعتها ومستوياتها، مما أسهم في ظهور استراتيجيات متعددة لإدارتها تتراوح بين توجهات إيجابية وأخرى أقل فاعلية وفقاً لموقع الصراع داخل المؤسسة، ومن أهم هذه النماذج ما يأتي (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ٣٢٠).

١- أنموذج ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett)

يُعد أنموذج ماري باركر فوليت (١٨٦٨) من أبرز النماذج التي تناولت تحليل ودراسة الصراع داخل المؤسسات العامة ومنظمات الأعمال. وبحسب طرحها، يقوم الصراع على فكرة التكامل الإبداعي. وقد سعت Follett إلى إيجاد أساليب بديلة توظف من خلالها حالات الصراع بشكل فعال داخل الجماعات أو المنظمات بوصفه عنصراً أساسياً في تحقيق التقدم. وكانت تؤمن بأن العديد من القضايا الإنسانية التي تثير الصراع تمتلك في جوهرها إمكانات إيجابية. ووفقاً لرؤيتها، فإن اختلاف مجموعات الأفراد حول قضية معينة يستوجب الحوار وتقبل اهتمامات الأطراف المتعددة بما يضمن تحقيق مكاسب مشتركة للجميع. ويُجسد هذا النموذج تطورها النظري في فهم مكونات الصراع اعتماداً على مبدأ التكامل الإبداعي بين اختلافات الأفراد. (Gehani & Gehani, 2014: 388)



* المصدر : من إعداد الباحثة

شكل (٢) نموذج ماري باركر فوليت في إدارة الصراع التنظيمي

٢- نموذج هودج و أنتوني Hodage & Antony Model

استعرض كل من هودج و أنتوني الأساليب الآتية لإدارة الصراع :

١- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع وهذا الأسلوب يعمل على كبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فاعليته

٢- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع

٣- التجنب والانسحاب . وهنا يقوم معالج الصراع بإبعاد تركيزه عن الصراع أو الانسحاب من مواجهته

٤- التوفيق بين أطراف الصراع وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع لتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الطرفين .

٥- المواجهة وهنا تتم معالجة الصراع مع أسبابه عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها (Hodage & Antony, 1979: 32)



* المصدر : من إعداد الباحثة

شكل (٣) نموذج هودج و أنتوني Hodage & Antony Model

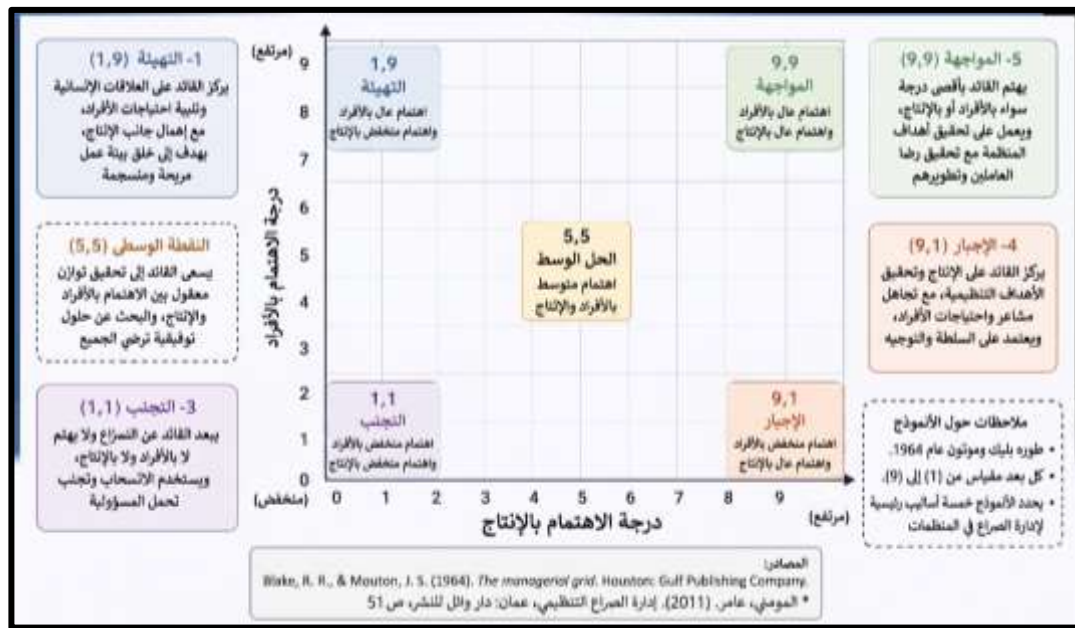
٣- انموذج بليك وموتون

يُعدّ أنموذج بليك وموتون، الذي طوّره الباحثان في منتصف ستينيات القرن الماضي، من أبرز النماذج الإدارية الكلاسيكية في التعامل مع الصراعات داخل المنظمات. وقد استندت أغلب الدراسات اللاحقة المتعلقة بأساليب إدارة الصراع إلى هذا الأنموذج، الذي نظر إلى الصراع بوصفه ظاهرة صحية ينبغي التعامل معها بصورة بناءة للاستفادة من مزاياه في تطوير أوضاع المنظمة وتحسين أدائها. وفي عام (١٩٦٤) قدم بليك وموتون إطاراً مفاهيمياً يحدد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد وفق شبكة إدارية تتكون من بُعدين:

درجة الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة ودرجة الاهتمام بالإنتاج (Blake & Mouton, 1964: 18)

وقد منح الباحثان لكل بُعد مقياساً يمتد من (٠) إلى (٩)، وركّزا على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة إضافة إلى النقطة الوسطية، ليحددا من خلالها خمسة أساليب رئيسة لإدارة الصراع، وهي: التجنب، والإجبار، والحل الوسط، والتهنئة، والمواجهة. (المومني، ٢٠١١: ٥١)

وقد استفادت من هذا النموذج عدد من الدراسات العربية في مجال إدارة الصراع التنظيمي، ومنها دراسة مرزوق (٢٠١١) التي اعتمدت على أبعاد نموذج بليك وموتون في تفسير أساليب إدارة الصراع داخل المنظمات، وكذلك دراسة المومني (٢٠١١) التي وظفت هذا النموذج في تحديد أنماط التعامل مع الصراع التنظيمي، بوصفه إطاراً تفسيرياً مهماً في الدراسات الإدارية.



المصدر : (المومني، ٢٠١١ : ٥١)

شكل (٤) انموذج بليك وموتون

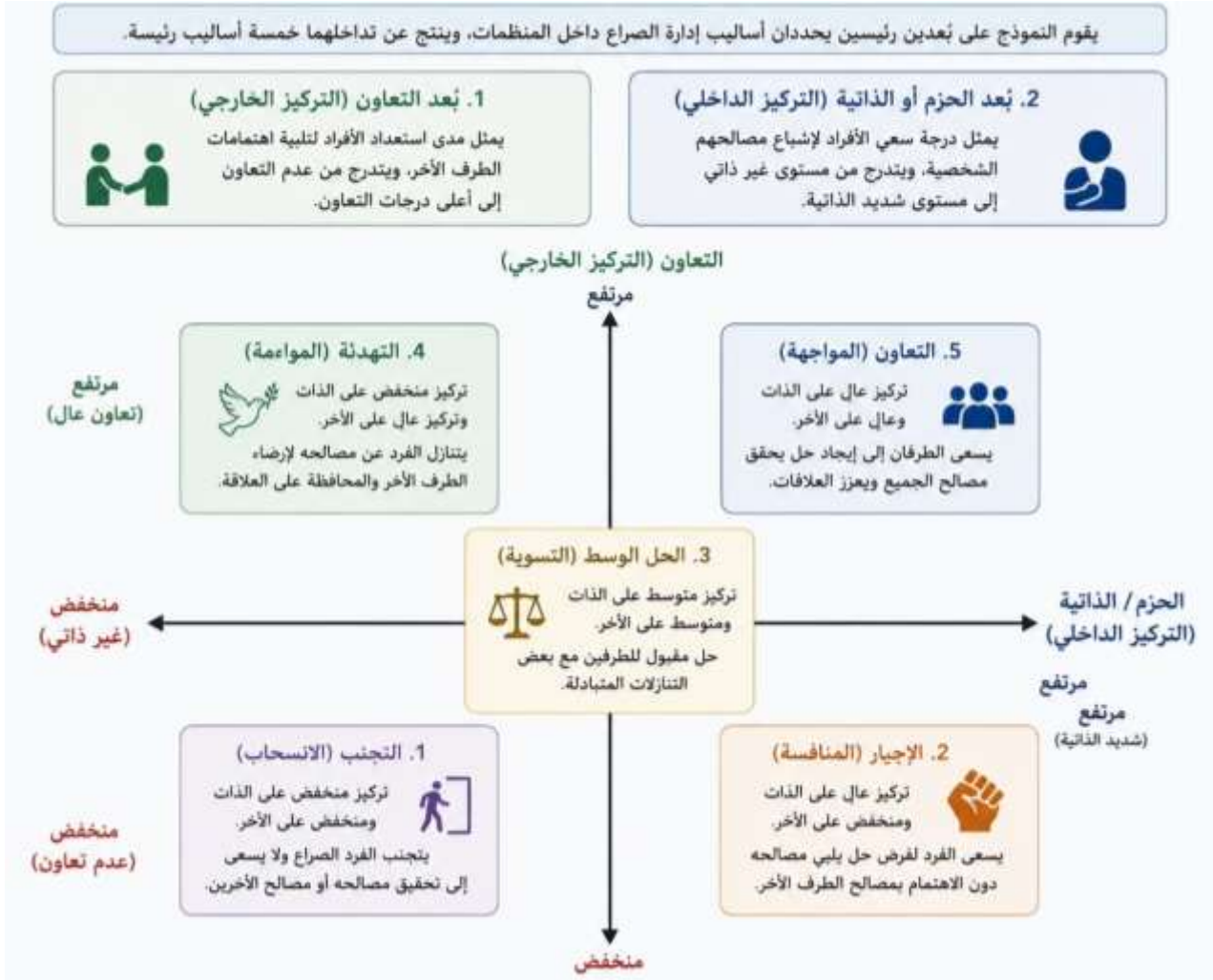
٤-انموذج توماس وكيلمان

يُعدّ أنموذج توماس وكيلمان، الذي طوّره الباحثان عام ١٩٧٤ لإدارة الصراع داخل المنظمات، امتداداً مماثلاً لمخطط بليك وموتون. ويظهر هذا الأنموذج أن اهتمامات الأفراد التنظيمية تتوزع على بُعدين رئيسيين (Thomas, 1976) هما:

١. **بُعد التعاون** : ويعبّر عن مدى استعداد الأفراد لتلبية اهتمامات الطرف الآخر، أو ما يُعرف بالتركيز الخارجي ويمتد هذا البعد من حالة عدم التعاون إلى أعلى درجات التعاون
٢. **بُعد الحزم أو الذاتية** : ويشير إلى درجة سعي الأفراد لإشباع مصالحهم الشخصية، أو ما يُسمّى بالتركيز الداخلي ويتدرّج من مستوى غير ذاتي إلى مستوى شديد الذاتية (Thomas, 1976, p. 900)

الفصل الثاني..... اطار نظري ودراسات سابقة (٥١)

وقد اعتمد قطيشات (٢٠٠٤) هذا الأنموذج في عرض أساليب إدارة الصراع التنظيمي، مستندًا إلى البعدين اللذين وضعهما توماس وكيلمان، مع توضيح الأساليب الخمسة الناتجة عن تقاطعها بما يتلاءم مع المجال الإداري.



* المصدر : من إعداد الباحثة

شكل (٥) انموذج توماس وكيلمان

المبحث الثالث

دراسات سابقة

تعد الدراسات السابقة من المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون في بناء دراساتهم العلمية إذ تُسهم في توفير إطار نظري وعملي يساعد على فهم المفاهيم الرئيسة للمتغيرات المدروسة، كما تزود الباحثين بمجموعة من الإجراءات والأدوات والأساليب البحثية التي يمكن الاستفادة منها في تصميم البحث وتحليل نتائجه. فضلاً عن ذلك، تساعد الدراسات السابقة في الكشف عن الفجوات البحثية في الأدبيات العلمية، وتوفر مصادر علمية يمكن الاستناد إليها في تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء ما توصلت إليه البحوث السابقة (عبيدات، ٢٠٠٣: ٤٧)

وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، تبين للباحثة وجود دراسات تناولت متغيري مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي، سواء بصورة مباشرة أو من خلال دراسة العلاقة بينهما، إلا أن هذه الدراسات اختلفت عن البحث الحالي في بيئاتها ومجتمعاتها وعيناتها البحثية. وفي حدود اطلاع الباحثة، لم تجد دراسة عراقية تناولت العلاقة بين مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي في البيئة التربوية العراقية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط، ومن وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

وتتمثل الفجوة البحثية في عدم توفر دراسة، في حدود اطلاع الباحثة، جمعت بين المتغيرين في البيئة التربوية العراقية، وتناولت العلاقة بينهما لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط، الأمر الذي يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة التي أُجريت في بيئات تعليمية أو تنظيمية مختلفة.

ومن هنا، يمثل البحث الحالي إضافة علمية للأدبيات التربوية العراقية، من خلال دراسة العلاقة بين مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي ضمن البيئة المدرسية العراقية، وبالتحديد لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، بما يسهم في إثراء مجال الإدارة التربوية، ويفتح المجال أمام دراسات لاحقة تتناول هذه المتغيرات في بيئات تعليمية عراقية أخرى.

ولغرض تنظيم عرض الدراسات السابقة وتسهيل الاستفادة منها في بناء الإطار النظري والتطبيقي للبحث الحالي، تم تصنيفها وفقاً للمتغيرات التي تناولتها، حيث قُسمت إلى:

أولاً: دراسات سابقة متعلقة بمهارات التفاوض الإداري

١. دراسات عربية عن مهارات التفاوض الإداري

١- دراسة العويدات ، ٢٠٢١	
عنوان الدراسة	درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.
المنهج المتبع في الدراسة	استعملت الباحثة المنهج الوصفي المسحي
حجم العينة	بلغت عينة الدراسة (٢٨٤) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس في محافظة الكرك، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، والكشف عن الفروق في درجة امتلاك هذه المهارات تبعاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.
أداة الدراسة	استعملت الباحثة استبانة مكونة من (٤١) فقرة، توزعت على ثلاثة مجالات هي: مرحلة التخطيط للتفاوض، ومرحلة أثناء التفاوض، ومرحلة ما بعد التفاوض، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	استعملت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة والتحقق من صدق الأداة وثباتها، واختبار الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة.
أهم نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التفاوض تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي

٢ - دراسة دراككة والبقمي ، ٢٠١٧	
عنوان الدراسة	استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين.
المنهج المتبع في الدراسة	المنهج الوصفي الارتباطي.
حجم العينة	بلغ حجم عينة الدراسة (٣٣٦)وكيلا ومعلما
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين
أداة الدراسة	استعمل الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات لقياس استراتيجيات التفاوض واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	المتوسطات الحسابية .الانحرافات المعيارية. معامل ارتباط بيرسون. بعض الاختبارات الإحصائية المناسبة للكشف عن العلاقة بين المتغيرات
أهم نتائج الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات التفاوض جاءت بمستوى متوسط من وجهة نظر المدرسين، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين استراتيجيات التفاوض واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية، إذ يسهم استخدام هذه الاستراتيجيات في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المدرسة وزيادة فاعليتها في التعامل مع المشكلات والمواقف الإدارية المختلفة.

٣-مخلوف وعلي (٢٠١٦)	
عنوان الدراسة	تنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية.
المنهج المتبع في الدراسة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي
حجم العينة	تكونت عينة الدراسة من (٩٠) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الفنية الصناعية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية، والكشف عن مدى ممارستهم لهذه المهارات، بما يسهم في تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية مهاراتهم التفاوضية.
أداة الدراسة	استعمل الباحثان الاستبانة لجمع البيانات
الأساليب الإحصائية المستخدمة	التكرارات والنسب المئوية. المتوسطات الحسابية. الانحرافات المعيارية.
أهم نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس لمهارات التفاوض، ولاسيما التخطيط للتفاوض وإدارة جلساته، جاءت بدرجة متوسطة، وأن ممارستها تعتمد بدرجة أكبر على الخبرة والقدرات الشخصية،

٢- دراسات اجنبية عن مهارات التفاوض الاداري

١ - دراسة (Fosu-Amoah , 1999)	
عنوان الدراسة	Principal (التفاوض مع الطلبة بوصفه مهمة إدارية لمدير المدرسة). (Negotiation with Learners as a Managerial Task of the School)
المنهج المتبع	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في مقاطعة في جنوب أفريقيا، إذ بلغ عددهم (٣١٥) مدير مدرسة
العينة	تم اختيار (١٥٥) مدير مدرسة ثانوية بطريقة العينة المنتظمة
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مهارات التفاوض التي يستخدمها مديرو المدارس في التعامل مع الطلبة وإدارة العلاقات داخل المدرسة.
أداة الدراسة	الاستبانة لجمع البيانات من مديري المدارس.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	المتوسطات الحسابية. تحليل البيانات الإحصائية للاستجابات
أهم نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن الاستماع الفعال يعد من أهم مهارات التفاوض التي يستخدمها مديرو المدارس في إدارة العلاقات مع الطلبة، كما تبين أن مهارات مثل الثقة والتعاطف والصبر والتواصل تسهم في نجاح عملية التفاوض

٢- دراسة (Özgan, Çelik & Bozbayındır (2010)	
عنوان الدراسة	Investigation of Negotiation Skills of Elementary School Principals (دراسة مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الابتدائية).
المنهج المتبع في الدراسة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي
مجتمع الدراسة	معلمو المدارس الابتدائية التي شملتها الدراسة.
حجم العينة	(٢٠٠) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية.
هدف الدراسة	هدفت إلى التعرف على مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الابتدائية، والكشف عن مستواها، وتقديم مقترحات تسهم في زيادة فاعلية المؤسسة المدرسية وتحقيق أهدافها بكفاءة.
أداة الدراسة	مقياس مهارات التفاوض.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	SPSS
أهم نتائج الدراسة	أظهرت الدراسة أن مستوى مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الابتدائية جاء متوسطاً على مستوى الدرجة الكلية، وكذلك في بُعدي بناء بيئة الثقة والدفاع عن الحل. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التفاوض تعزى إلى بعض المتغيرات، هي الجنس، وعدد المعلمين في المدرسة، ومدى أخذ آراء المعلمين عند اتخاذ القرارات، والأسلوب الإداري المتبع من المدير، في حين ظهرت فروق تعزى إلى الخبرة في بُعد الدفاع عن الحل فقط.

٣- دراسة (Yilmaz & Irmak , 2021)	
عنوان الدراسة	Influencing Behaviors of School Administrators as a Predictor of Negotiation Skills (السلوكيات التأثيرية لمديري المدارس بوصفها متغيراً متنبئاً بمهارات التفاوض).
المنهج المتبع	المنهج الوصفي الارتباطي.
مجتمع الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من المعلمين العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية في مدينة قونية في تركيا.
العينة	بلغت عينة الدراسة (٧٣٦) معلماً من تلك المدارس.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السلوكيات القيادية لمديري المدارس ومستوى مهارات التفاوض لديهم من وجهة نظر المعلمين.
أداة الدراسة	مقياس مهارات التفاوض. مقياس السلوكيات التأثيرية لمديري المدارس
الأساليب الإحصائية المستخدمة	اختبار (T). تحليل التباين (ANOVA). معامل الارتباط. تحليل الانحدار
أهم نتائج الدراسة	أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات التأثيرية للقيادة المدرسية ومهارات التفاوض لدى مديري المدارس، كما تبين أن السلوك القيادي الفعال يسهم في تعزيز مهارات التفاوض داخل المدرسة.

١-دراسات عربية عن إدارة الصراع التنظيمي

١ - دراسة الفلاحي (٢٠١٦)	
عنوان الدراسة	إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم
منهج الدراسة	المنهج الوصفي الارتباطي
مجتمع الدراسة	تألف مجتمع البحث من (١٨٢٧) معاونًا ومعاونة في المدارس الثانوية
العينة	بلغت عينة البحث (٤٠٠) معاون ومعاونة
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم وفق أنموذج توماس، والتعرف على المناخ التنظيمي السائد، والكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع والمناخ التنظيمي.
أداة الدراسة	استبانة إدارة الصراع، واستبانة المناخ التنظيمي.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	SPSS
نتائج الدراسة	أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع والمناخ التنظيمي، كما أظهرت سيادة أسلوب التجنب في إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد.

٢ - دراسة الزويني، ٢٠١٨	
عنوان الدراسة	إدارة الصراع لدى مديري التربيات في محافظة واسط وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري الإعداديات
منهج الدراسة	المنهج الوصفي الارتباطي
مجتمع الدراسة	يتألف مجتمع البحث من (٣٠٠) مدير مدرسة، بواقع (١٧٠) ذكور و(١٣٠) إناث، من مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط.
العينة :	بلغت عينة البحث (١٥٠) مدير مدرسة، بواقع (١٠٠) ذكور و(٥٠) إناث
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الصراع لدى مديري التربيات في محافظة واسط وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الإعدادية.
أداة الدراسة	الاستبانة.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	النسبة المئوية، معامل الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، باستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS).
نتائج الدراسة	أظهرت النتائج وجود مستوى مناسب من إدارة الصراع لدى مديري التربيات في محافظة واسط، ووجود مستوى من الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الإعدادية، فضلاً عن وجود علاقة بين إدارة الصراع والأداء الوظيفي.

٣-دراسة خليل (٢٠٢٠)	
عنوان الدراسة	استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري.
منهج الدراسة	الوصفي المسحي.
مجتمع الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة في الأردن
العينة	بلغت عينة الدراسة (٤٤٣) معلماً ومعلمة.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري.
أداة الدراسة	الاستبانة أداة لجمع البيانات،
الأساليب الإحصائية المستخدمة	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية معامل الارتباط بيرسون واختبارات الفروق بين المجموعات
نتائج الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة.

٢-دراسات أجنبية عن إدارة الصراع التنظيمي

İlğan (2020)-1	
عنوان الدراسة	Examining Principals' Conflict Management Styles: A Study of Turkish Administrators. (دراسة أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس: دراسة للمديرين الأتراك.)
منهج الدراسة	المنهج الوصفي المسحي
مجتمع الدراسة	تكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس في إحدى مدن منطقة البحر الأسود الغربية في تركيا.
عينة الدراسة	بلغت العينة (١٥٦) مدير مدرسة
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس، ومقارنة هذه الأساليب وفق بعض المتغيرات الديموغرافية والمهنية.
أداة الدراسة	استعمل الباحث مقياس رحيم للصراع التنظيمي
الأساليب الإحصائية المستخدمة	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). اختبار t للعينات المستقلة. تحليل التباين للقياسات المتكررة
نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن أسلوب التكامل والتسوية كانا الأكثر استخدامًا من قبل مديري المدارس، في حين كان أسلوبا الهيمنة والتجنب الأقل استخدامًا. كما ظهرت فروق في بعض الأساليب تبعًا لنوع المدرسة، بينما لم تظهر فروق تبعًا للجنس أو سنوات الخبرة في التدريس والإدارة المدرسية

٢- دراسة (Kartal, Yirci & Özdemir 2016)

Teacher Perceptions on Conflict Resolution Styles of School Administrators. (تصورات المعلمين حول أساليب حل الصراع لدى مديري المدارس.)	عنوان الدراسة
المنهج الوصفي.	المنهج
معلمو المدارس الثانوية في مدينة بارتن في تركيا.	مجتمع الدراسة
(٣٠٠) معلماً من معلمي المدارس الثانوية..	عينة الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.	هدف الدراسة
مقياس أساليب إدارة الصراع، ويتكون من (٢٨) فقرة وخمسة أبعاد: التكامل، التسوية، المجاملة، الهيمنة، التجنب.	أداة الدراسة
المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t، وتحليل التباين الأحادي ANOVA. وتظهر الدراسة صراحةً استخدام ANOVA في تحليل الفروق.	الأساليب الإحصائية
أظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين لأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس جاءت بمستوى متوسط، مع وجود فروق دالة تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وعدم وجود فروق دالة تبعاً للجنس ومدة الخدمة في المدرسة	نتائج الدراسة

٣- دراسة (Arslantaş & Özkan (2012)

عنوان الدراسة	An Investigation of Conflict Management Strategies of the Principals .as Perceived by Primary School Teachers دراسة استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس كما يراها معلمو المدارس الابتدائية.
المنهج	المنهج الوصفي.
مجتمع الدراسة	معلمو المدارس الابتدائية
عينة الدراسة	بلغ حجم العينة (١٤٢) معلماً
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الابتدائية عند حدوث الصراعات داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين.
أداة الدراسة	استبانة أساليب إدارة الصراع
الأساليب الإحصائية	استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات الفروق لتحليل استجابات المعلمين وفق المتغيرات المدروسة.
نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن أسلوب التكامل كان الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس في إدارة الصراع، ولم تظهر فروق دالة في آراء المعلمين تبعاً للجنس والحالة الاجتماعية، بينما ظهرت فروق في أسلوب الهيمنة تبعاً لخبرة المديرين

المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

بعد استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، سيتم بيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الأهداف، والأداة المستخدمة، والعينة، والأساليب الإحصائية، والنتائج، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: ما يتعلق بمهارات التفاوض الإداري

١- من حيث الأهداف:

تباينت الدراسات السابقة في تحديد أهدافها المتعلقة بمهارات التفاوض الإداري، فقد هدفت دراسة العويدات (٢٠٢١) إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، والكشف عن الفروق في درجة امتلاك هذه المهارات تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

أما دراسة دراكة والبقمي (٢٠١٧) فهدفت إلى التعرف على استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.

في حين هدفت دراسة مخلوف وعلي (٢٠١٦) إلى التعرف على واقع مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية، والكشف عن مدى ممارستهم لهذه المهارات، بما يسهم في تحديد الاحتياجات اللازمة لتنميتها.

أما دراسة Fosu-Amoah (1999) فقد هدفت إلى التعرف على دور مهارات التفاوض التي يستخدمها مديرو المدارس في التعامل مع الطلبة وإدارة العلاقات داخل المدرسة.

وهدف دراسة Özgan, Çelik & Bozbayındır (2010) إلى التعرف على مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الابتدائية والكشف عن مستواها، وتقديم مقترحات تسهم في زيادة فاعلية المؤسسة المدرسية وتحقيق أهدافها.

أما دراسة Yılmaz & Irmak (2021) فهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين السلوكيات التأثيرية لمديري المدارس ومستوى مهارات التفاوض لديهم من وجهة نظر المعلمين.

أما الدراسة الحالية فهدفت إلى التعرف على مستوى مهارات التفاوض الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط، ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لديهم، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين

المتغيرين، فضلاً عن التعرف على الفروق في كل منهما وفق متغيرات الجنس، ومدة الخدمة، والموقع الجغرافي.

وبذلك تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بمهارات التفاوض لدى القيادات المدرسية، إلا أنها تتميز عنها بربط مهارات التفاوض الإداري بإدارة الصراع التنظيمي، ودراسة العلاقة بينهما ضمن البيئة التربوية العراقية، وبالتحديد لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط.

٢- من حيث الأداة المستخدمة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أو المقاييس بوصفها أدوات لجمع البيانات، مع اختلاف طبيعة الأدوات وأبعادها وفقراتها تبعاً لأهداف كل دراسة. وقد استخدمت الدراسة الحالية مقياساً لمهارات التفاوض الإداري بأربعة أبعاد هي: الإعداد والتخطيط، والإقناع والتأثير، والاتصال، وإدارة الاعتراضات.

٣- من حيث العينة:

اختلفت الدراسات السابقة في حجم العينات ومجتمعاتها تبعاً لطبيعة كل دراسة وأهدافها، فقد بلغت عينة دراسة العويدات (٢٠٢١) (٤٢٨) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس في محافظة الكرك، بينما بلغت عينة دراسة دراكة والبقمي (٢٠١٧) (٣٣٦) وكيلاً ومعلماً.

أما دراسة مخلوف وعلي (٢٠١٦) فقد بلغت عينتها (٩٠) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الفنية الصناعية، في حين بلغت عينة دراسة Fosu-Amoah (1999) (١٥٥) مدير مدرسة ثانوية.

وبلغت عينة دراسة Özgan, Çelik & Bozbayındır (2010) (٢٠٠) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية، بينما بلغت عينة دراسة Yılmaz & Irmak (2021) (٧٣٦) معلماً من المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة قونية في تركيا.

أما الدراسة الحالية فقد بلغت عينتها (٤٠٠) مدرس ومدرسة من أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس المتوسطة في محافظة واسط، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، مما يميزها عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التعليمية ومجتمع الدراسة والموقع الجغرافي.

٤- من حيث الأساليب الإحصائية:

اختلفت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة تبعاً لأهداف كل دراسة وطبيعة بياناتها، إذ استخدمت بعض الدراسات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبارات (T)، وتحليل التباين، وغيرها من الأساليب الإحصائية المناسبة.

أما الدراسة الحالية فقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع أهدافها، تمثلت في: الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، والاختبار التائي لعينة واحدة، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والإحصاء الوصفي.

٥- من حيث النتائج:

اختلفت نتائج الدراسات السابقة في مستوى مهارات التفاوض ونتائجها تبعًا لطبيعة كل دراسة؛ فقد توصلت دراسة العويدات (٢٠٢١) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

أما دراسة دراكية والبقمي (٢٠١٧) فأظهرت أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات التفاوض جاءت بمستوى متوسط، مع وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين استراتيجيات التفاوض واتخاذ القرار.

وأظهرت دراسة مخلوف وعلي (٢٠١٦) أن ممارسة مديري المدارس لمهارات التفاوض، ولاسيما التخطيط للتفاوض وإدارة جلساته، جاءت بدرجة متوسطة.

أما دراسة Fosu-Amoah (1999) فأظهرت أهمية الاستماع الفعال والثقة والتعاطف والصبر والتواصل في نجاح عملية التفاوض.

كما أظهرت دراسة Özgan, Çelik & Bozbayındır (2010) أن مهارات التفاوض لدى مديري المدارس جاءت بمستوى متوسط، في حين أظهرت دراسة Yılmaz & Irmak (2021) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين السلوكيات التأثيرية لمديري المدارس ومهارات التفاوض لديهم.

أما الدراسة الحالية فقد توصلت إلى أن مستوى مهارات التفاوض الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة جاء مرتفعًا ، وكانت مهارة الإقناع والتأثير في المرتبة الأولى، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا للجنس ومدة الخدمة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا للموقع الجغرافي.

ثانياً: ما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي

١- من حيث الأهداف

تباينت الدراسات السابقة في أهدافها المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي، فقد هدفت دراسة الفلاحي (٢٠١٦) إلى التعرف على إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم وفق أنموذج توماس، والتعرف على المناخ التنظيمي السائد، والكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع والمناخ التنظيمي.

أما دراسة خليل (٢٠٢٠) فهدفت إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري.

في حين هدفت دراسة الزويني (٢٠١٨) إلى التعرف على مستوى إدارة الصراع لدى مديري تربية محافظة واسط من وجهة نظر مديري المدارس الإعدادية، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي والكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع والأداء الوظيفي.

أما دراسة İlğan (2020) فهدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس، ومقارنة هذه الأساليب وفق بعض المتغيرات الديموغرافية والمهنية.

وهدف دراسة Kartal, Yirci & Özdemir (2016) إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

أما دراسة Arslantaş & Özkan (2012) فهدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الابتدائية عند حدوث الصراعات داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين.

أما الدراسة الحالية فهدفت إلى التعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط، والكشف عن العلاقة الارتباطية بينها وبين مهارات التفاوض الإداري، والتعرف على الفروق في إدارة الصراع التنظيمي وفق متغيرات الجنس ومدة الخدمة والموقع الجغرافي.

وبذلك تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بإدارة الصراع التنظيمي في البيئة المدرسية، إلا أنها تختلف عنها في دراسة إدارة الصراع التنظيمي بالاقتران مع مهارات التفاوض الإداري والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين في البيئة التربوية العراقية.

٢- من حيث الأداة المستخدمة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة والمقاييس بوصفها أدوات لجمع البيانات، مع اختلاف الأبعاد والمكونات التي تضمنتها الأدوات وفقاً لأهداف كل دراسة. فقد استخدمت دراسة

الفلاحي (٢٠١٦) استبانة لإدارة الصراع واستبانة للمناخ التنظيمي، في حين استخدمت الدراسات الأخرى أدوات لقياس استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع وفقاً للنماذج المعتمدة فيها.

أما الدراسة الحالية فقد استخدمت مقياساً لإدارة الصراع التنظيمي تضمن خمسة أساليب هي: التعاون، والتجنب، والمنافسة، والمجاملة، والتسوية.

٣- من حيث العينة

اختلفت الدراسات السابقة في أحجام عيناتها ومجتمعاتها؛ فقد بلغت عينة دراسة الفلاحي (٢٠١٦) (٤٠٠) معاون ومعاونة من معاوني مديري المدارس الثانوية، بينما بلغت عينة دراسة خليل (٢٠٢٠) (٤٤٣) معلماً ومعلمة من مدارس لواء الجامعة في الأردن.

أما دراسة الزويني (٢٠١٨) فقد بلغت عينتها (١٥٠) مديراً ومديرة من مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط، في حين بلغت عينة دراسة (İlğan (2020) (١٥٦) مديراً ومديرة في تركيا.

وبلغت عينة دراسة (Kartal, Yirci & Özdemir (2016) (300) معلم من معلمي المدارس الثانوية، بينما بلغت عينة دراسة (Arslantaş & Özkan (2012) (١٤٢٠) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية.

أما الدراسة الحالية فقد بلغت عينتها (٤٠٠) مدرس ومدرسة من أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس المتوسطة في محافظة واسط، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة، والمرحلة التعليمية، والبيئة الجغرافية، فضلاً عن الجمع بين متغيري مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي.

٤- من حيث الأساليب الإحصائية

تباينت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة تبعاً لأهدافها وطبيعتها، فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبارات (T)، وتحليل التباين، وغيرها من الأساليب الإحصائية المناسبة.

أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعامل ارتباط بيرسون، وألفا كرونباخ، والاختبار التائي لعينة واحدة، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والإحصاء الوصفي، بما يتناسب مع أهداف البحث وطبيعة بياناته.

٥- من حيث النتائج

أظهرت دراسة الفلاحي (٢٠١٦) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع والمناخ التنظيمي، كما أظهرت سيادة أسلوب التجنب في إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد.

أما دراسة خليل (٢٠٢٠) فأظهرت أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما جاء مستوى الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة.

وأظهرت دراسة الزويني (٢٠١٨) أن مستوى إدارة الصراع لدى أفراد العينة كان مناسباً، كما كشفت عن وجود علاقة بين إدارة الصراع والأداء الوظيفي.

أما دراسة İlğan (2020) فأظهرت أن أسلوب التكامل والتسوية كانا الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس، في حين كان أسلوبا الهيمنة والتجنب الأقل استخداماً، مع وجود فروق في بعض الأساليب تبعاً لنوع المدرسة.

وأظهرت دراسة Kartal, Yirci & Özdemir (2016) أن تقديرات المعلمين لأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس جاءت بمستوى متوسط، مع وجود فروق دالة تبعاً لبعض المتغيرات.

أما دراسة Arslantaş & Özkan (2012) فأظهرت أن أسلوب التكامل كان الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس في إدارة الصراع.

أما الدراسة الحالية فقد توصلت إلى أن مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة جاء مرتفعاً، وكان أسلوب التجنب هو الأكثر استخداماً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مهارات التفاوض الإداري وأسلوب التعاون والتسوية والمجاملة، وعلاقة ارتباطية سالبة مع أسلوب التجنب. كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس ومدة الخدمة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للموقع الجغرافي، ولم تظهر تفاعلات دالة بين المتغيرات.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجمع بين مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والكشف عن العلاقة بينهما لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط. كما تتميز من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، إذ تناولت أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس المتوسطة، وبعينة بلغت (٤٠٠) مدرس ومدرسة. كما تميزت بدراسة الفروق وفق متغيرات الجنس، ومدة الخدمة والموقع الجغرافي، فضلاً عن استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للكشف عن الفروق والتفاعلات. وبذلك تسهم الدراسة الحالية في سد جانب من الفجوة البحثية في الأدبيات التربوية العراقية، من خلال دراسة العلاقة بين مهارات التفاوض

الإداري وإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في مجال الإدارة التربوية

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ١-الإسهام في توسيع الفهم النظري لمتغيرات البحث من خلال الاطلاع على المفاهيم المرتبطة بها في الدراسات السابقة.
- ٢-مساعدة الباحثة في تحديد الفجوة البحثية والجوانب التي لم تُتناول بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
- ٣-الإفادة في اختيار المنهج البحثي الأنسب بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها.
- ٤-دعم الباحثة في بناء أدوات القياس من خلال الاستفادة من الأدوات المستخدمة في الدراسات المشابهة.
- ٥-توجيه الباحثة في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة.
- ٦-تعزيز تفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة بما يسهم في دعم مناقشة النتائج بشكل علمي.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث

ثانياً: مجتمع البحث

ثالثاً: عينة البحث

رابعاً: أدوات البحث

خامساً: الوسائل الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

يحتوي هذا الفصل وصفا لنوع المنهج المستعمل بالبحث الحالي وأهم الإجراءات التي اتبعت لتحقيق أهداف البحث الحالي، ابتداء من تحديد مجتمع البحث والعينة ، وأهم الإجراءات التي اتبعت في تحديد مقياسي البحث وهما (مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي) . و استخراج الخصائص السيكومترية لهما من خلال التحليلات الاحصائية انتهاء بتحديد الوسائل الاحصائية التي استخدمت في استخراج نتائج البحث الحالي.

أولاً: منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الارتباطي الذي يُستخدم لدراسة الظواهر كما هي في الواقع دون تدخل الباحث، من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائياً للكشف عن العلاقات بين المتغيرات ودرجة ارتباطها. ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة البحث الحالي لأنه يساعد في وصف تلك العلاقات وتفسيرها بدقة. كما يسهم في تقديم صورة واضحة عن الظاهرة المدروسة وبناء تفسيرات علمية يمكن الاستفادة منها في فهمها والتنبؤ ببعض جوانبها المستقبلية. (ملحم، ٢٠٠٢، : ٣٢).

تم اتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية لتحقيق أهداف البحث، بدءاً من تحديد المتغيرات الأساسية التي يتكون منها المجتمع المستهدف، ثم اختيار عينة تمثل أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس المتوسطة لتربية واسط تم بناء أداتين لجمع البيانات: الأولى تتعلق بمستوى مهارات التفاوض الإداري والثانية تتعلق بإدارة الصراع التنظيمي حيث تم استخدام الأداتين بعد التأكد من موثوقيتهما وصلاحيتهما على وفق المعايير العلمية المتبعة .

ثانياً: مجتمع البحث:

هو جميع الأفراد أو العناصر أو الوحدات التي تشترك في خصائص محددة ترتبط بموضوع الدراسة، وتمثل الإطار الكلي الذي تُسحب منه العينة بهدف دراسة الظاهرة موضوع البحث وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم تعميم النتائج على جميع مفرداته. ويُعد تحديد مجتمع البحث خطوة أساسية في أي دراسة علمية، إذ يعتمد عليه الباحث في اختيار العينة المناسبة وتحديد حدود الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها. (ملحم، ٢٠٠٢، : ٢٤٧).

وفي ضوء ما تقدم من تعريف لمجتمع البحث، يتحدد مجتمع البحث الحالي كما يأتي:

إذ يتكون مجتمع البحث الحالي من أعضاء الهيئة التعليمية (المدرسين والمدرسات) في المدارس المتوسطة التابعين للمديرية العامة لتربية محافظة واسط للعام الدراسي (٢٠٢٥/٢٠٢٦)، والبالغ عددهم الإجمالي (٥٤٧٦) مدرسا ومدرسة، موزعين على (٢٢٢) مدرسة متوسطة ومنتشرين في تسعة قطاعات جغرافية (أقضية ونواح) تشمل بيانات الحضر والريف؛ حيث يظهر التوزيع الهيكلي للمجتمع تبايناً في متغيرات الدراسة الأساسية، إذ بلغت نسبة أفراد المجتمع من ذوي سنوات الخدمة الأقل من (٥) سنوات (٤٣.٥٣%) بواقع (٢٣٨٤) مدرسا ومدرسة، منهم (١٠٠٠) من الذكور بنسبة (٤٢%) و(١٣٨٤) من الإناث بنسبة (٥٨%)، في حين شكل المدرسون من ذوي سنوات الخبرة الأكثر من (٥) سنوات الكتلة الأكبر في المجتمع بنسبة (٥٦.٤٦%) وبواقع (٣٠٩٢) مدرسا ومدرسة، توزعوا بين (١٢٣٨) من الذكور بنسبة (٤٠%) و(١٨٥٤) من الإناث بنسبة (٦٠%)، أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد المجتمع بحسب البيئة الجغرافية، فقد بلغ عدد أفراد المجتمع في المناطق الحضرية (٣٧٦٧) فرداً بنسبة (٦٨.٨%)، في حين بلغ عدد أفراد المجتمع في المناطق الريفية (١٧٠٩) أفراد بنسبة (٣١.٢%). ويلاحظ من هذه المؤشرات الإحصائية هيمنة العنصر النسوي على التركيبة الكلية للمجتمع بنسبة إجمالية قاربت (٥٩.١%)، مع تركز كثافي واضح في قضاء الكوت الذي سجل أعلى تمثيل عددي بواقع (٢١٩٣) فرداً، مما يعكس شمولية المجتمع واتساعه جغرافياً وديموغرافياً بما يخدم أغراض البحث العلمي في استخراج نتائج قابلة للتعميم. وكما هو موضح في جدول (٦)

جدول (٦)

مجتمع البحث موزع حسب الموقع الجغرافي وسنوات الخدمة والجنس

المجموع الكلي	اكثر من خمس سنوات			اقل من خمس سنوات			عدد المدارس	الموقع الجغرافي	القضاء
	المجموع	اناث	ذكور	المجموع	اناث	ذكور			
١٧٣٧	١١٦١	٧٧٨	٣٨٣	٥٧٦	٣٦١	٢١٥	٥١	حضر	كوت
٤٥٦	٢٢٦	١١٧	١٠٩	٢٣٠	١٥٢	٧٨	٢٠	ريف	
٤١٣	٢٣٤	١٢٩	١٠٥	١٧٩	١١٤	٦٥	١٥	حضر	حي
٨٦	٣٥	١٠	٢٥	٥١	١٤	٣٧	٥	ريف	
١٤٨	٩٦	٣٦	٦٠	٥٢	٣٠	٢٢	٤	حضر	موفقية
٩٦	٤١	٥	٣٦	٥٥	١٩	٣٦	٧	ريف	
٣٩٣	٢٥٩	١٧٢	٨٧	١٣٤	١٠٠	٣٤	١٣	حضر	نعمانية
٥٩	١٦	٧	٩	٤٣	٢٢	٢١	٤	ريف	
١٣٠	٦٦	٥٠	١٦	٦٤	٤٢	٢٢	٥	حضر	الاحرار
٦٨	٣٢	١٥	١٧	٣٦	١٢	٢٤	٥	ريف	
٦٦	٣٩	١٧	٢٢	٢٧	٢٤	٣	٣	حضر	بدرة
٢٦	١٣	٣	١٠	١٣	٦	٧	٢	ريف	
٣٧٧	٢٦٤	١٨٤	٨٠	١١٣	٦٢	٥١	١٧	حضر	العزيزية
٤٩٦	١٩٥	٩٢	١٠٣	٣٠١	١٧٣	١٢٨	٢٤	ريف	
٣٥٢	٢٠٧	١٥٤	٥٣	١٤٥	١١٣	٣٢	١٤	حضر	الصويرة
٣١٥	١٠٧	٢٨	٧٩	٢٠٨	٥٩	١٤٩	٢٠	ريف	
١٦١	٨٠	٥٢	٢٨	٨١	٥٨	٢٣	٦	حضر	الزبيدية
٩٧	٢١	٥	١٦	٧٦	٢٣	٥٣	٧	ريف	
٥٤٧٦	٣٠٩٢	١٨٥٤	١٢٣٨	٢٣٨٤	١٣٨٤	١٠٠٠	٢٢٢	المجموع	
	%٥٦	%٦٠	%٤٠	%٤٤	%٥٨	%٤٢	النسبة المئوية		

*مجتمع البحث لأقضية محافظة واسط وفقاً للبيانات الصادرة بتاريخ (٢٠٢٦/٢/١٨) وينظر الملحق رقم

ثالثاً: عينة البحث:

تُعد العينة جزءاً من مجتمع البحث الذي يجري عليه التقصي والدراسة، ولذلك ينبغي أن يتم اختيارها وفق أسس علمية ومنهجية دقيقة لضمان تمثيلها الحقيقي للمجتمع الأصلي. ويُعد الأسلوب العشوائي الطبقي من الأساليب المناسبة في اختيار العينات الممثلة، إذ يتيح هذا الأسلوب تمثيل مختلف طبقات المجتمع بنسبة تتوافق مع حجمها الفعلي (أبوعلام، ٢٠١١: ١٧٨).

ولتحقيق أهداف البحث الحالي ودقة نتائجه، تم اعتماد أسلوب العينة الطبقية العشوائية، إذ بلغت عينة البحث (٤٠٠) مدرس ومدرسة من المدارس المتوسطة في محافظة واسط، موزعين وفق متغيرات البحث وبما يتناسب مع نسبهم في المجتمع الأصلي.

فمن حيث الموقع الجغرافي، بلغت نسبة أفراد العينة في المناطق الحضرية (٦٩%) وبواقع (٢٧٦) تدريسياً وتدرسية، في حين بلغت نسبة أفراد العينة في المناطق الريفية (٣١%) وبواقع (١٢٤) تدريسياً وتدرسية.

أما من حيث الجنس، فقد توزعت العينة إلى (٢٣٦) من الإناث وبنسبة (٥٩%)، مقابل (١٦٤) من الذكور وبنسبة (٤١%).

وفيما يتعلق بسنوات الخدمة، فقد بلغ عدد ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) (١٧٦) بنسبة (٤٤%)، في حين بلغ عدد ذوي الخبرة (أكثر من ٥ سنوات) (٢٢٤) وبنسبة (٥٦%).

ويُظهر الجدول رقم (٧) التوزيع التفصيلي لعينة البحث وفق متغيرات الموقع الجغرافي والجنس وسنوات الخدمة، بما يعكس تمثيلها الدقيق لمجتمع البحث الأصلي.

جدول (٧) عينة البحث موزعة حسب الموقع الجغرافي والجنس وسنوات الخدمة

الموقع الجغرافي	الجنس	سنوات الخدمة		المجموع الكلي
		اقل من ٥ سنوات ٤٤%	اكثر من ٥ سنوات ٥٦%	
حضر ٦٩%	ذكور	٥٠	٦٣	١١٣
	اناث	٧٢	٩١	١٦٣
ريف ٣١%	ذكور	٢٢	٢٩	٥١
	اناث	٣٢	٤١	٧٣
المجموع الكلي		١٧٦	٢٢٤	٤٠٠

رابعاً: أدوات البحث:

تعد أداة البحث الوسيلة العلمية لقياس عينة من السلوك بشكل موضوعي ومقنن، ويُعد اختيار الأداة المناسبة من الخطوات الأساسية في أي دراسة علمية، إذ يسهم في الكشف عن السمة أو الخاصية المراد قياسها بدقة وموضوعية (الزعبي، ٢٠١٦: ٢١٤). وفيما يأتي عرض لأدوات البحث والإجراءات المتبعة للتحقق من خصائصها السيكومترية، وكالاتي:

تحديد محتوى مقياس البحث:

- تم تحديد الابعاد والفقرات المكونة لمقياسي البحث على وفق مجموعة من الخطوات، وهي كالاتي:
- أ- تحديد المفاهيم التي تخص متغيرات البحث الحالي، من خلال الاطلاع والقراءة المستفيضة والمعمقة للأدبيات التربوية والإدارية ذات الصلة بموضوع البحث.
 - ب- الاطلاع على العديد من البحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث، للاستفادة من أدوات جمع المعلومات والبيانات الواردة فيها.
 - ج- استشارة (١٤) من الباحثين والخبراء في المجال التربوي والإدارة التربوية، والاستفادة من آرائهم وأفكارهم العلمية.
 - د- تحديد الابعاد الخاصة لكل مقياس على وفق الدراسات السابقة، والاستبانة الاستطلاعية التي أُجريت على عينة من المدرسين والمدرسات في المدارس المتوسطة ضمن مجتمع البحث.
- وعلى وفق الخطوات السابقة تم تكوين المقاييس بشكلها النهائي.

١-مقياس مهارات التفاوض الإداري

تم تحديد مفهوم مهارات التفاوض الإداري بالاعتماد على تعريف (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015) هي مجموعة من القدرات المعرفية والسلوكية والاتصالية التي يستخدمها المفاوض في الإعداد والتخطيط، والإقناع والتأثير، وإدارة الاعتراضات، والتواصل الفعال؛ بما يسهم في إدارة عملية التفاوض بكفاءة والوصول إلى اتفاقات مقبولة تحقق المصالح المشتركة. (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015:237)

وقد تم اعتماد في تحديد أبعاد المقياس على ما ورد في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع مهارات التفاوض الإداري والاستبانة الاستطلاعية وبما ينسجم مع تعريف (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015) وقد تم تحديد أربعة أبعاد رئيسية،

وهي: مهارة الإعداد والتخطيط، مهارة الاتصال، مهارة الإقناع والتأثير، ومهارة إدارة الاعتراضات.

أما فيما يخص صياغة الفقرات، فقد تم اعتماد أسلوباً واضحاً ومفهوماً في صياغة الفقرات، بحيث لا تحتل الفقرة أكثر من معنى واحد، وبذلك تم إعداد المقياس بصيغته الأولى من (٢٧) فقرة، وبعد عرضه على المحكمين، استُبعدت أربع فقرات لعدم استيفائها المعايير الإحصائية، وبذلك استقر المقياس في صورته النهائية على (٢٣) فقرة ثم أخضع التحليل الإحصائي للتحقق من خصائصه السيكمترية.

إعداد تعليمات المقياس:

تعد تعليمات المقياس دليلاً إرشادياً للمجيب أثناء إجابته على فقرات المقياس، لذلك تم الحرص على أن تكون هذه التعليمات بسيطة وواضحة، إذ يُطلب من المجيب وضع علامة (✓) أمام البديل الذي يعكس رأيه بدقة. كما تم التأكيد على ضرورة الإجابة بصدق وموضوعية، مع ضمان سرية الإجابات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك للحد من تأثير الرغبة في التوافق الاجتماعي. كما طُلب من المجيب قراءة كل فقرة والإجابة عنها مباشرة دون تأخير، لضمان تسجيل الانطباع الأول الذي يعد أكثر دقة وموضوعية، إذ إن التأخير في الإجابة قد يؤدي إلى تأثير عوامل خارجية على الاستجابة. ويُشار إلى هذا النوع من التحيز في الاستجابة بتأثير الرغبة الاجتماعية (Fisher, 1993: 308).

صلاحية فقرات مقياس مهارات التفاوض الإداري

تُعد صلاحية فقرات المقياس من أهم المؤشرات العلمية للتأكد من مدى ملاءمتها لقياس السمة المراد قياسها، وتُعد طريقة عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المختصين من أفضل الأساليب العلمية للتحقق من ذلك، إذ تهدف إلى بيان مدى صلاحية الفقرات في قياس الخاصية التي أُعدت من أجلها (Anastasi, 1988: 192).

وللتحقق من صلاحية فقرات مقياس مهارات التفاوض الإداري، تم عرض المقياس بصيغته الأولى على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في العلوم التربوية والإدارية، إذ بلغ عددهم (١٤) محكماً، وذلك لإبداء آرائهم العلمية حول مدى صلاحية الفقرات وبدائل الإجابة وملاءمتها لقياس مهارات التفاوض الإداري.

وبعد جمع آراء المحكمين وتحليلها، تم اعتماد معيار نسبة اتفاق (٨٠%) فأكثر لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظاتهم العلمية، حُذفت أربع فقرات لعدم ملاءمتها، كما أُجريت بعض التعديلات على صياغة

عدد من الفقرات، وبذلك استقر المقياس في صورته المعتمدة على (٢٣) فقرة، والتي خضعت لاحقاً للتحليل الإحصائي والتحقق من خصائصها السيكمترية.

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس مهارات التفاوض الإداري:

تُعد عملية التحليل الإحصائي لفقرات مقياس مهارات التفاوض الإداري من الخطوات الأساسية في بناء المقاييس النفسية والتربوية، إذ تهدف إلى التحقق من جودة الفقرات وقدرتها على التمييز بين الأفراد، مما يساهم في تعزيز صدق وثبات المقياس واختيار الفقرات الصالحة للاعتماد عليها في الصورة النهائية للأداة (Ebel & Frisbie, 1991: 232).

القوة التمييزية لفقرات مقياس مهارات التفاوض:

إن إيجاد القوة التمييزية لفقرات المقياس يُعد من الخطوات المهمة في بناء المقياس؛ لكونها تكشف عن الخصائص السيكمترية لفقراته، مما يجعل المقياس أكثر صدقاً وثباتاً، كما أن دقة أي مقياس في قياس ما وُضع لقياسه تعتمد على دقة فقراته (الكبيسي، ٢٠١٠: ٢٤).

وللتحقق من قدرة فقرات المقياس على التمييز بين الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة والمنخفضة في السمة المقاسة، تم اعتماد أسلوب المجموعتين الطريقتين، إذ جرى ترتيب درجات أفراد عينة التحليل الإحصائي البالغ عددها (٤٠٠) فرداً ترتيباً تنازلياً، ثم اختيار نسبة (٢٧٪) من الدرجات العليا لتمثل المجموعة العليا، ونسبة (٢٧٪) من الدرجات الدنيا لتمثل المجموعة الدنيا، وبواقع (١٠٨) أفراد لكل مجموعة، وبمجموع (٢١٦) فرداً للمجموعتين .

وبعد ذلك، تم استخدام الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعتين العليا والدنيا على كل فقرة من فقرات المقياس. وأظهرت النتائج الواردة في جدول (٨) أن جميع فقرات المقياس البالغ عددها (٢٣) فقرة تمتلك قدرة تمييزية دالة إحصائياً، إذ تراوحت القيم التائية المحسوبة بين (٢,٠٢٠) أقل قيمة و(١٦.٨٩٧) كأعلى قيمة وجميعها أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة نحو (١.٩٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢١٤). وبناءً على ذلك، تم الإبقاء على جميع فقرات المقياس ضمن صيغته النهائية؛ لامتلاكها قدرة تمييزية مناسبة في الكشف عن الفروق بين الأفراد في مستوى مهارات التفاوض الإداري. وجدول (٨) يوضح ذلك

جدول (٨)

القوة التمييزية لفقرات مقياس مهارات التفاوض

ت	العينة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة الاختبار الثاني		الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة	الجدولية	
مهارة الاعداد والتخطيط								
١	٢١٦	٤.٧٢	٠.٥٠٨	٣.٦٣	١.١٨٩	٨.٧٨٢	١.٩٦	دالة
٢	٢١٦	٤.٦٤	٠.٥٧١	٣.٦٣	١.٢٢٠	٧.٧٨٧	١.٩٦	دالة
٣	٢١٦	٤.٦٩	٠.٥٥٥	٣.٧٢	١.٠٨٤	٨.٢٩٩	١.٩٦	دالة
٤	٢١٦	٤.٥٣	٠.٦٣٣	٣.٥٣	١.٢١٩	٧.٥٦٧	١.٩٦	دالة
٥	٢١٦	٤.٦٠	٠.٥١٠	٣.٣٣	١.٢٢٣	٩.٩٤٩	١.٩٦	دالة
٦	٢١٦	٤.٦١	٠.٦٥٣	٣.٥٥	١.٢٠٣	٨.٠٨٥	١.٩٦	دالة
مهارة الإقناع والتأثير								
٧	٢١٦	٤.٢٣	١.٠٥٦	٣.٠٨	٠.٩٩٦	٨.٢٣٣	١.٩٦	دالة
٨	٢١٦	٤.٢٤	٠.٩٣٦	٣.١٣	١.٠٤٢	٨.٢٣٦	١.٩٦	دالة
٩	٢١٦	٤.٠٢	١.١٢٧	٢.١٤	٠.٨٩١	١٣.٥٩٩	١.٩٦	دالة
١٠	٢١٦	٤.٠٦	١.١٠١	٢.٨٤	١.٢٠١	٧.٧٨٢	١.٩٦	دالة
١١	٢١٦	٤.٣	٠.٨٦٧	٤.٠١	١.٠٣	٢.٢٧٧	١.٩٦	دالة
١٢	٢١٦	٤.٣١	٠.٧٨١	٢.٢٧	٠.٩٨٢	١٦.٨٩٧	١.٩٦	دالة
١٣	٢١٦	٤.٠٩	١.٠٩٨	٣.١٤	٠.٩٣٢	٦.٨٥٥	١.٩٦	دالة
مهارة الاتصال								
١٤	٢١٦	٤.٢	٠.٩٧٤	٣.٠٢	١.١٢٧	٨.٢٣٣	١.٩٦	دالة
١٥	٢١٦	٤.١٥	٠.٩٩٤	٣.٠٤	١.٠٠٤	٨.١٦٥	١.٩٦	دالة
١٦	٢١٦	٤.١٤	٠.٩٧١	٣.٠٩	٠.٩٦٢	٧.٩٨٣	١.٩٦	دالة
١٧	٢١٦	٤.١٣	١.٠٥١	٣.٢٦	٠.٧٦٦	٦.٩٥٢	١.٩٦	دالة
١٨	٢١٦	٤.٣١	٠.٧٩١	٣.٠٨	١.٠٦٩	٩.٦١٢	١.٩٦	دالة
مهارة ادارة الاعتراض								
١٩	٢١٦	٤.٣٣	٠.٨٥٤	٤.٠٩	٠.٨٩٢	٢.٠٢٠	١.٩٦	دالة
٢٠	٢١٦	٤.٣٣	٠.٨٥٤	٣.٠٩	٠.٨٩٢	١٠.٤٣٥	١.٩٦	دالة
٢١	٢١٦	٤.١٩	٠.٨٩١	٣.٢٣	٠.٨٨٢	٧.٩٥٨	١.٩٦	دالة
٢٢	٢١٦	٤.١	٠.٩٤٧	٣.١٨	٠.٩٠٥	٧.٢٩٩	١.٩٦	دالة
٢٣	٢١٦	٤.١٧	١.٠٣٧	٣.٠٨	٠.٩٦٨	٧.٩٨٥	١.٩٦	دالة

صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

لتحقيق أقصى درجات الثقة في كفاءة أداة الدراسة، وقد تم التحقق من الاتساق الداخلي لمقياس مهارات التفاوض عبر مستويين مترابطين؛ تمثل المستوى الأول في حساب معامل ارتباط "بيرسون" لكل فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس، حيث كشفت النتائج عن ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لجميع الفقرات الـ (٢٣)، مما يؤكد تجانس المفردات في قياس المهارات الفرعية المستهدفة. وتعزيزاً لهذا المؤشر، تم الانتقال إلى المستوى الثاني المتمثل في تحليل مصفوفة الارتباطات البينية للأبعاد الفرعية وعلاقتها بالدرجة الكلية للمقياس (كما هو موضح في جدول رقم (٩) وجدول رقم (١٠) والتي أظهرت تماسكاً هيكلياً عالياً وارتباطات طردية دالة، مما يبرهن على أن الأبعاد تتآزر بشكل متسق لبناء المفهوم العام للمقياس دون تداخل مخل. وبدمج هذين الإجراءين، يتضح أن المقياس يتمتع بصدق بنائي (Construct Validity) متين، يضمن استقرار الأداة وقدرتها العالية على قياس مهارات التفاوض لدى عينة الدراسة بدقة موضوعية. وكما هو موضح في جدول (٩) و(١٠)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض وبدرجة البعد التي تنتمي إليها

استُخدم أسلوب ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس وبالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمقياس مهارات التفاوض الإداري، ويُعد هذا الأسلوب من الأساليب الشائعة في بناء المقاييس النفسية والتربوية لما يوفره من دقة في الحكم على مدى تجانس الفقرات مع الأبعاد التي تقيسها (Ebel & Frisbie, 1991: 232).

ويهدف هذا الإجراء إلى بيان مدى انسجام كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه ومع المقياس ككل، وبما يضمن الإبقاء على الفقرات الصالحة واستبعاد غير الدالة إحصائياً.

وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أن جميع الفقرات تمتلك معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للمقياس ومع الأبعاد التي تنتمي إليها، مما يدل على تمتع المقياس باتساق داخلي جيد وقدرة الفقرات على قياس مهارات التفاوض الإداري بدقة وموضوعية.

جدول (٩)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض وبدرجة البعد التي تنتمي إليها

ت	علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس	مهارة الاعداد والتخطيط	مهارة الإقناع والتأثير	مهارة الاتصال	مهارة ادارة الاعتراض
١	٠.٢٨٤**	٠.٤٥٠**			
٢	٠.٣٠٠**	٠.٤٠٦**			
٣	٠.٢٢٦**	٠.٤٣٠**			
٤	٠.٢١٩**	٠.٤٣٤**			
٥	٠.٢٤٦**	٠.٤٥٦**			
٦	٠.٢٥١**	٠.٤٥٤**			
٧	٠.١٩٧**		٠.٣١٥**		
٨	٠.٢٧٩**		٠.٣٩١**		
٩	٠.٢٠٣**		٠.٣٥١**		
١٠	٠.٣٣٨**		٠.٤٦١**		
١١	٠.٣١٨**		٠.٤٢٤**		
١٢	٠.١٩٠**		٠.٣٧١**		
١٣	٠.٢٣١**		٠.٤٢٩**		
١٤	٠.٢٨٣**			٠.٥٠١**	
١٥	٠.٢٦٨**			٠.٥١٢**	
١٦	٠.٢٨٢**			٠.٤٤١**	
١٧	٠.٢٣٠**			٠.٤٧٥**	
١٨	٠.٢٠٩**			٠.٤٣٧**	
١٩	٠.٢٦٠**				٠.٣٧٢**
٢٠	٠.٢٤٢**				٠.٣٨٢**
٢١	٠.٢٢٣**				٠.٤٣٣**
٢٢	٠.٢٥٣**				٠.٥٠٩**
٢٣	٠.٢٥٨**				٠.٤٨٣**

علاقة درجة الأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض الإداري وبعضها

استُخدم هذا الأسلوب للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمقياس مهارات التفاوض الإداري، من خلال حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للمقياس والدرجة الكلية له، وكذلك بين الأبعاد نفسها. ويُعد هذا الإجراء من المؤشرات المهمة في بناء المقاييس النفسية والتربوية، إذ يوضح مدى تجانس الأبعاد في قياس المفهوم الكلي للمتغير (عودة، ٢٠٠٧: ٢١٥).

وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أن جميع الأبعاد تمتلك معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للمقياس، كما تبين وجود علاقات ارتباطية موجبة بين الأبعاد بعضها مع بعض،

مما يدل على تماسك البناء الداخلي للمقياس وتكامل أبعاده في قياس مهارات التفاوض الإداري بصورة متسقة، مع احتفاظ كل بعد بخصوصيته النسبية ضمن البناء العام للمقياس.

جدول (١٠)

علاقة درجة الابعاد بالدرجة الكلية لمقياس مهارات التفاوض وبيعها

مهارة ادارة الاعتراض	مهارة الاتصال	مهارة الاقناع والتأثير	مهارة الاعداد والتخطيط	مهارات التفاوض	
				١	مهارات التفاوض
			١	٠.٥٧٩**	مهارة الاعداد والتخطيط
		١	٠.٣٢٦**	٠.٦٤١**	مهارة الاقناع والتأثير
	١	٠.٤٣٢**	٠.٣٧٢**	٠.٥٣٨**	مهارة الاتصال
١	٠.٤٣٨**	٠.٥٢٩**	٠.٣٢٦**	٠.٥١٠**	مهارة ادارة الاعتراض

الخصائص السيكمترية لمقياس مهارات التفاوض الإداري

يُعد التحقق من الخصائص السيكمترية لأي مقياس أو أداة قياس خطوة أساسية في عملية البناء، إذ لا يمكن الاعتماد على نتائج الأداة ما لم تتوافر فيها معايير علمية دقيقة، وفي مقدمتها الصدق والثبات، لما لهما من دور في ضمان دقة القياس وموثوقية النتائج، ومدى قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه بالفعل (ملحم، ٢٠٠٠: ٢٦٨). وقد تم التحقق من هاتين الخاصيتين وفق الإجراءات الآتية:

أولاً: الصدق: يُعدّ الصدق من أهم الخصائص السيكمترية التي يعتمد عليها في الحكم على صلاحية المقياس واستعماله في البحوث التربوية والنفسية، إذ لا يمكن تطبيق أي أداة قياس ما لم تتمتع بدرجة كافية من الصدق الذي يعكس مدى قياسها لما أُعدّت لقياسه فعلاً. وتتعدد أنواع الصدق وأساليبه تبعاً لاختلاف وجهات نظر المختصين في القياس النفسي، ويُعد الصدق الظاهري وصدق البناء من أبرز مؤشرات صدق الأدوات النفسية (عودة، ٢٠١٠: ١٤٥). وعليه فقد تم التحقق من صدق مهارات التفاوض الإداري من خلال هذين المؤشرين.

١-صدق الظاهري يعرف الصدق الظاهري بأنه الدرجة التي يبدو فيها المقياس مناسباً لقياس السمة أو الظاهرة التي أُعد من أجلها، إذ يعتمد هذا النوع من الصدق على الحكم المنطقي لمحتوى الفقرات ومدى ملاءمتها للمجال الذي تقيسه الأداة. ويُعدّ عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال القياس النفسي والتربوي من أهم أساليب التحقق من هذا النوع من الصدق، إذ يتم من خلاله التأكد من مدى صلاحية الفقرات لقياس المفهوم المستهدف (الزوبعي وآخرون، ١٩٨١: ٧٣). وقد تم التحقق من هذا المؤشر من خلال عرض مقياس مهارات التفاوض الإداري على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم التربوية والنفسية بلغ عددهم (١٤) خبيراً، وقد تم الأخذ بآراء الخبراء وملاحظاتهم العلمية بشأن مدى ملاءمة الفقرات وتمثيلها للمفهوم الرئيس والأبعاد التي تنتمي إليها، فضلاً عن إعادة تنظيم بعض الفقرات وتحسين صياغتها،

وحذف (٤) فقرات لعدم ملاءمتها، بواقع فقرتين من بعد الإقناع والتأثير ذاتي التسلسل (٦)، (٩)، وفقرتين من بعد الاتصال ذاتي التسلسل (٥)، (٧)، وبذلك تم التوصل إلى الصورة النهائية للمقياس بما ينسجم مع البناء النظري المراد قياس

جدول (١١) نسب اتفاق المحكمين حول صلاحية فقرات مقياس مهارات التفاوض الإداري

الأبعاد / المهارات	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	عدد المحكمين	الموافقون	غير الموافقون	النسبة المئوية	كاي المحسوبة	كاي الجدولية	مستوى الدالة
الإعداد والتخطيط	٦	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦	١٤	١٤	٠	٪١٠٠	١٤،٠٠	٣،٨٤	دالة
الإقناع والتأثير	٩	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩	١٤	١٣	١	٪٩٢،٨٦	١٠،٢٩	٣،٨٤	دالة
الاتصال	٧	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧	١٤	١٢	٢	٪٨٥،٧١	٧،١٤	٣،٨٤	دالة
إدارة الاعتراض	٥	١، ٢، ٣، ٤، ٥	١٤	١٤	٠	٪١٠٠	١٤،٠٠	٣،٨٤	دالة
المجموع الإجمالي	٢٧	١ - ٢٧	١٤	٥٣	٣	٪٩٤،٦٤	-	-	جميعها دالة

ب-صدق البناء: يعد صدق البناء من أهم أنواع الصدق، إذ يوضح مدى اتساق البناء النظري للمقياس مع فقراته التي تقيسه، ولذلك يُعرف أحياناً بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي. ويستند هذا النوع من الصدق إلى افتراضات نظرية يتم التحقق منها تجريبياً، ومن أبرزها أن الأفراد يختلفون في مستوى امتلاكهم للصفة أو السمة المقاسة، وينعكس هذا الاختلاف في استجاباتهم على فقرات المقياس. ويُقاس صدق البناء من خلال معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، وبما يدل إحصائياً على قوة ارتباط الفقرات بالبناء الكلي للمقياس (Nunnally & Bernstein, 1994: 98). ويُعد هذا المؤشر دليلاً على تحقق صدق البناء لمقياس مهارات التفاوض الإداري.

وقد تم التحقق من مؤشرات صدق البناء عن طريق التأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس مهارات التفاوض والمتمثلة بإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس وعلاقة درجة الفقرة بدرجة البعد (المهارة) التي تنتمي إليه، وكذلك إيجاد مصفوفة العلاقات الارتباطية بين أبعاد المقياس.

ثانياً: الثبات: يُشير الثبات إلى مدى الاتساق أو الاستقرار في درجات الأفراد عند تطبيق المقياس، ويُعد من أهم الخصائص السيكومترية التي يعتمد عليها في الحكم على دقة الأداة وجودتها. إذ يعني الثبات خلو درجات الاختبار من أخطاء القياس غير المنتظمة، بما يضمن إمكانية الاعتماد على النتائج المستخرجة منه. كما يُعد الثبات مؤشراً على مقدار الثقة بالدرجات التي يحصل عليها المفحوصون، ومدى استقرارها عند إعادة تطبيق الأداة في ظروف مشابهة، أو مدى تجانس فقرات المقياس في قياس البعد نفسه (علام، ٢٠٠٠: ٩٧) ومن أجل التوصل لمقاييس ثابتة تم حساب الثبات عن طريق استعمال :

١-الاختبار وإعادة الاختبار: تُعد طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest) من أكثر الطرق شيوعاً في تقدير ثبات المقاييس التربوية والنفسية، إذ تُستخدم للتحقق من مدى استقرار استجابات الأفراد عبر الزمن. وتعتمد هذه الطريقة على تطبيق المقياس على عينة من الأفراد، ثم إعادة تطبيقه على العينة نفسها بعد مضي فترة زمنية مناسبة، تتراوح غالباً بين أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين درجات التطبيقين الأول والثاني، إذ إن ارتفاع قيمة معامل الارتباط يشير إلى ارتفاع درجة ثبات الأداة واستقرارها (النجار وآخرون، ٢٠١٠: ١٨٣).

وبناءً على ذلك، لجأت الباحثة إلى تطبيق مقياس مهارات التفاوض الإداري على عينة مكونة من (٤٠) مدرساً ومدرسة، ثم أعادت تطبيقه على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول. وبعد الانتهاء من استخراج النتائج، حُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين الأول والثاني، فبلغ معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (٠.٩٠)، وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، الأمر الذي يؤكد صلاحيته للاستخدام في الدراسة الحالية.

٢-معادلة ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha

تُعد معادلة ألفا كرونباخ من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في تقدير ثبات المقاييس التربوية والنفسية، وتمتاز بدقتها لاعتمادها على حساب التباين بين درجات فقرات المقياس جميعها. ويشير معامل الثبات الناتج عنها إلى درجة اتساق أداء الأفراد على فقرات المقياس، أي مدى تجانس الفقرات في قياس السمة نفسها، مما يعكس مستوى الاتساق أو الاستقرار الداخلي لأداة القياس (أبو علام، ٢٠٠٦: ٢٣١).

للتأكد من اتساق واستقرار مقياس مهارات التفاوض، تم استخدام معامل "ألفا - كرونباخ"، وهو أسلوب إحصائي يعتمد على قياس مدى تجانس الفقرات داخلياً وقدرتها على قياس السمة بشكل مستقر. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الثبات للمقياس ككل بلغ (٠.٨٩)، بينما تراوحت معاملات الثبات للأبعاد الفرعية ما بين (٠.٧٨ و ٠.٨٦).

وتُعد هذه القيم مؤشراً قوياً على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات؛ حيث إنها تجاوزت الحد الأدنى المقبول في البحوث التربوية والنفسية (والذي يُقدر عادةً بـ ٠.٧٠)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بقدرة عالية على إعطاء نتائج مستقرة وموثوقة عند تطبيقه في الدراسة الأساسية. وبذلك، يكون المقياس قد استوفى كافة الشروط السيكومترية من صدق وثبات وقوة تمييزية، ليصبح في صورته النهائية صالحاً للتطبيق الميداني.

جدول (١٢)

قيم معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ لمقياس مهارات التفاوض الإداري

البعد (المهارة)	معامل ألفا كرونباخ	التقييم الإحصائي
مهارة الإعداد والتخطيط	٠.٨٢	ثبات مرتفع
مهارة الإقناع والتأثير	٠.٨٦	ثبات مرتفع جداً
مهارة الاتصال	٠.٧٩	ثبات جيد
مهارة إدارة الاعتراض	٠.٧٨	ثبات جيد
المقياس ككل	٠.٨٩	ثبات ممتاز

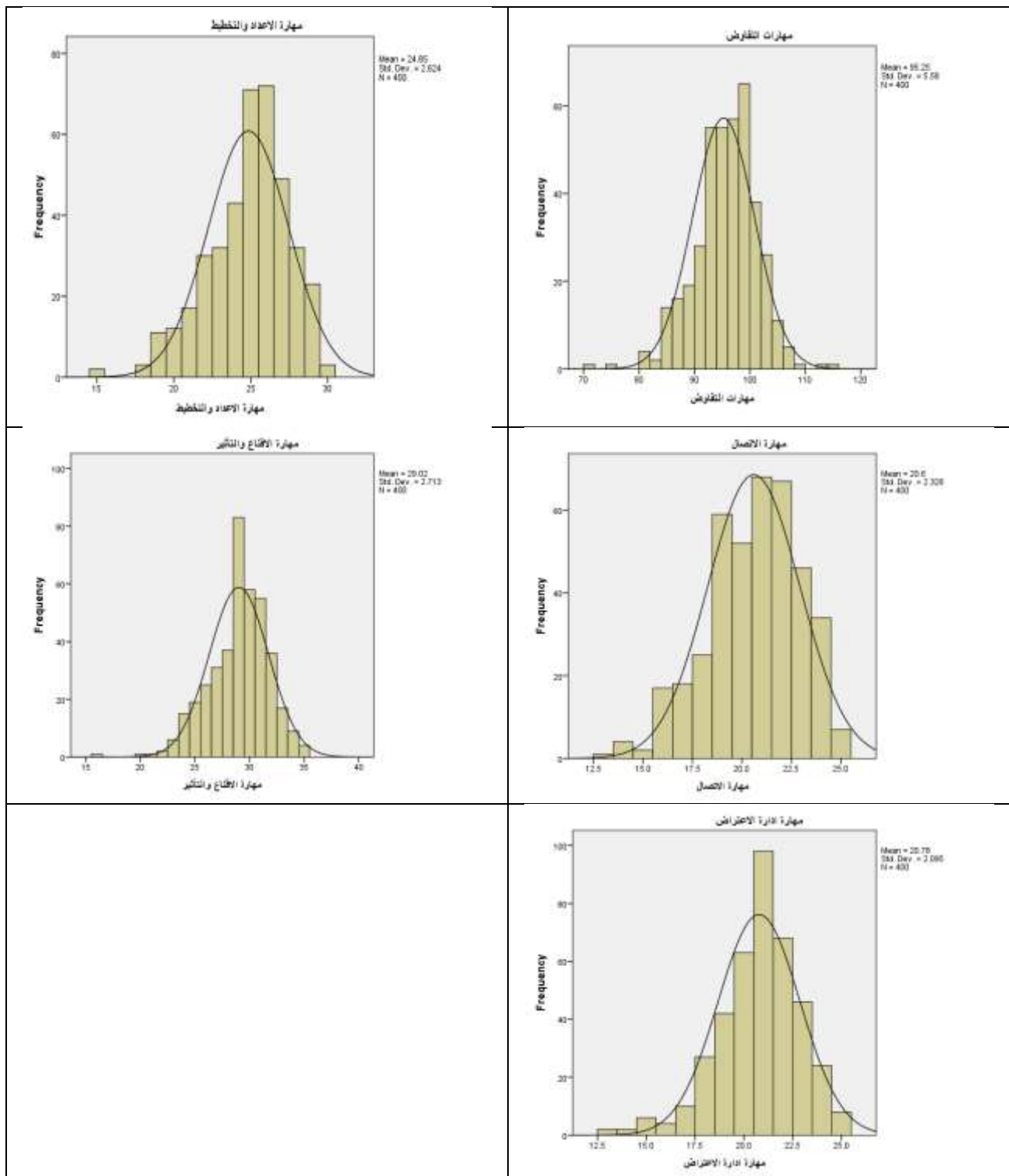
المؤشرات الإحصائية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لدرجات أفراد العينة (٤٠٠) على مقياس مهارات التفاوض ككل ومهاراته الفرعية، مؤشرات قوية على اعتدالية التوزيع؛ حيث تقاربت قيم المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال بشكل ملحوظ، إذ بلغت للمقياس الكلي (٩٨، ٩٦.٠٠، ٩٥.٢٥) على التوالي، وفي مهارة الإعداد والتخطيط (٢٤.٨٥، ٢٥.٠٠، ٢٦)، ومهارة الإقناع والتأثير (٢٩.٠٢، ٢٩.٠٠، ٢٩)، ومهارة الاتصال (٢٠.٦٠، ٢١.٠٠، ٢١)، وأخيراً مهارة إدارة الاعتراض (٢٠.٧٨، ٢١.٠٠، ٢١). وبالنظر إلى قيم معامل الالتواء (Skewness)، نجد أنها انحصرت جميعها بين (-٠.٤٣٠ و -٠.٦٨٢)، وهي قيم تقع ضمن المدى المعياري المسموح به إحصائياً (± 1)، كما أكدت الرسوم البيانية (الأعمدة التكرارية) المرفقة تطابق التوزيع التكراري مع المنحنى الاعتدالي الطبيعي. وبناءً على هذه المؤشرات التي تثبت أن التوزيع قريب من الاعتدالية وخالٍ من القيم المتطرفة المؤثرة، فإنه يحق استخدام الإحصاء المعلمي في معالجة بيانات الدراسة واختبار فرضياتها بدقة وكفاءة. وكما هو موضح في جدول (١٢) وشكل (٢)

جدول (١٣)

المؤشرات الاحصائية لمقياس مهارات التفاوض

المؤشرات الاحصائية	مهارات التفاوض	مهارة الاعداد والتخطيط	مهارة الاقناع والتأثير	مهارة الاتصال	مهارة ادارة الاعتراض
المتوسط	Mean	٩٥.٢٥	٢٤.٨٥	٢٩.٠٢	٢٠.٧٨
الوسيط	Median	٩٦.٠٠	٢٥.٠٠	٢٩.٠٠	٢١.٠٠
المنوال	Mode	٩٨	٢٦	٢٩	٢١
الانحراف المعياري	Std. Deviation	٥.٥٨٠	٢.٦٢٤	٢.٧١٣	٢.٣٢٨
التباين	Variance	٣١.١٣٣	٦.٨٨٣	٧.٣٥٨	٥.٤١٩
الالتواء	Skewness	-٠.٤٣٠	-٠.٦٥٧	-٠.٦٤٤	-٠.٤٧٠
التفرطح	Kurtosis	١.٢٢٨	٠.٤٣٤	١.١١٣	-٠.٧٨٠
المدى	Range	٤٤	١٥	١٩	١٢
ادنى درجة	Minimum	٧١	١٥	١٦	١٣
اعلى درجة	Maximum	١١٥	٣٠	٣٥	٢٥
المجموع	Sum	٣٨٠.٩٨	٩٩٤١	١١٦٠.٨	٨٢٣٩



شكل (٦) منحني التوزيع الطبيعي لمهارات التفاوض الاداري

الوصف النهائي لمقياس مهارات التفاوض

استقر مقياس مهارات التفاوض في صيغته النهائية بعد استيفاء شروط الصدق والثبات والقوة التمييزية

على (٢٣) فقرة موزعة على أربعة أبعاد أساسية، وتم تبني سلم "ليكيرت" الخماسي (١، ٢، ٣، ٤، ٥) لتصحيح الفقرات الإيجابية، وعكسها للفقرات السلبية؛ وبناءً على هذا التصميم، تتحدد المؤشرات النظرية

للمقياس بمدى درجي يتراوح بين (٢٣) كأدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب و (١١٥) كأعلى درجة، بمتوسط فرضي ثابت مقداره (٦٩) درجة للمقياس ككل، وهو المعيار الذي يُستخدم للمقارنة وتحديد مستوى امتلاك عينة البحث لمهارات التفاوض، حيث تُشير الدرجات التي تزيد عن هذا المتوسط إلى مستوى مرتفع، بينما تُشير الدرجات الأقل منه إلى مستوى منخفض في السمة المقاسة.

جدول (١٤)

تفاصيل أبعاد مقياس مهارات التفاوض ومؤشراته النظرية

(البعد) المهارة	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات في المقياس	أدنى درجة	أعلى درجة	المتوسط الفرضي
الإعداد والتخطيط	٦	١ - ٦	٦	٣٠	١٨
الإقناع والتأثير	٧	٧ - ١٣	٧	٣٥	٢١
مهارة الاتصال	٥	١٤ - ١٨	٥	٢٥	١٥
إدارة الاعتراض	٥	١٩ - ٢٣	٥	٢٥	١٥
المقياس ككل	٢٣	١ - ٢٣	٢٣	١١٥	٦٩

ثانياً: إدارة الصراع التنظيمي:

تم تحديد مفهوم إدارة الصراع التنظيمي بالاعتماد على تعريف رحيم (Rahim, 2002) إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية تصميم وتنفيذ أساليب واستراتيجيات للتعامل مع الصراع، بهدف تقليل آثاره السلبية وتعظيم آثاره الإيجابية، بما يساهم في تحسين فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها (Rahim, 2002:206).

وقد تم اعتماد في تحديد أبعاد المقياس على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الصراع التنظيمي، وبما ينسجم مع تعريف (Rahim, 2002)، إذ تم تحديد خمسة أبعاد رئيسية، وهي: أسلوب التعاون، وأسلوب المجاملة، وأسلوب التنافس، وأسلوب التجنب، وأسلوب التسوية أما فيما يخص صياغة الفقرات، فقد تم اعتماد أسلوباً واضحاً ومفهوماً في صياغة الفقرات، بحيث لا تحتل الفقرة أكثر من معنى واحد، وبما يضمن وضوحها وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة، وبذلك تم الحصول على (٣٩) فقرة بصيغتها الأولية، موزعة على أبعاد المقياس بشكل متوازن وبما ينسجم مع أهداف الدراسة.

ولغرض التحقق من صلاحية هذه الفقرات قبل تطبيقها ميدانياً، تم عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين، وبعد الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة، وحذف ودمج بعض الفقرات التي لم تحقق شروط الملاءمة، استقر المقياس بصورته النهائية المعدة للتطبيق على (٣٠) فقرة موزعة على الأبعاد الخمسة للمقياس.

هـ - إعداد تعليمات المقياس :

تعد تعليمات المقياس دليلاً يسترشد به المستجيب أثناء استجابته لفقرات المقياس، أذ تم التوضيح للمستجيب فالغرض من المقياس وكيفية الإجابة عليه واعداده لابد أن يكون بلغة بسيطة وواضحة ومفهومة كما تم التأكيد على الدقة والنزاهة في اختيار البديل المناسب.

و - تصحيح المقياس :

يقصد بتصحيح المقياس إعطاء درجات لإجابات الأفراد على فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي، ومن ثم جمع هذه الدرجات للحصول على الدرجة الكلية للمقياس. ويتكون المقياس من (٣٠) فقرة بصيغتها النهائية، وأمام كل فقرة خمسة بدائل للإجابة هي: ينطبق عليه بدرجة كبيرة جداً، ينطبق عليه بدرجة كبيرة، ينطبق عليه بدرجة متوسطة، ينطبق عليه بدرجة قليلة، لا ينطبق.

وتُمنح الدرجات لهذه البدائل بشكل متسلسل من (٥-١)، بحيث تعبر الدرجة الأعلى عن مستوى أعلى في إدارة الصراع التنظيمي. وبذلك يتم حساب الدرجة الكلية لكل مفحوص من خلال جمع درجات إجاباته على جميع الفقرات. وقد بلغت أعلى درجة ممكنة للمقياس (١٥٠) درجة، في حين بلغت أدنى درجة (٣٠) درجة، أما الوسط الفرضي للمقياس فقد بلغ (٩٠) درجة.

صلاحية فقرات المقياس :

للحصول على مؤشر للصدق الظاهري، تم عرض مقياس إدارة الصراع التنظيمي بصيغته الأولية على مجموعة من (١٤) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات الإدارة التربوية والعلوم النفسية، وذلك بهدف التعرف على آرائهم حول مدى ملاءمة فقرات المقياس وانتمائها إلى مجالاته. وقد طُلب من المحكمين تحديد صلاحية الفقرات من خلال وضع علامة (√) أمام بديل (صالحة/غير صالحة)، مع بيان مدى ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، فضلاً عن تقديم التعديلات المقترحة إن وجدت.

وبعد استرجاع استمارات التحكيم، تم تثبيت الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (٨٠%) فأكثر من المحكمين، وإعادة صياغة الفقرات التي احتاجت إلى تعديل، فضلاً عن حذف أو دمج بعض الفقرات وفقاً لملاحظات المحكمين والحاجة العلمية.

وقد أظهرت النتائج اتفاقاً عالياً بين آراء المحكمين على صلاحية فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي وملاءمتها لقياس أبعاده، وبناءً على ملاحظاتهم العلمية تم إجراء بعض التعديلات على صياغة الفقرات، فضلاً عن حذف (٩) فقرات لعدم ملاءمتها، بواقع فقرة واحدة من بعد التعاون ذات التسلسل (٧)، وثلاث فقرات من بعد المجاملة ذات التسلسلات (٣، ٧، ٩)، وفقرتين من بعد التنافس ذات التسلسلات (٨، ٥)، وفقرتين من بعد التسوية ذات التسلسلات (٤) (٨)، وفقرة واحدة من بعد التجنب ذات التسلسل (٤)، وبذلك تم اعتماد المقياس بصورته النهائية بما ينسجم مع البناء النظري المراد قياسه.

تجربة وضوح التعليمات والفقرات:

بعد توضيح التعليمات في الصفحة الأولى من مقياس إدارة الصراع التنظيمي، تم التحقق من وضوح التعليمات والفقرات من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (٤٠) مدرساً ومدرسة من أفراد الهيئة التعليمية في المدارس التابعة للمديرية العامة لتربية محافظة واسط، وذلك للتأكد من مدى وضوح الفقرات وسهولة فهمها.

وأظهرت النتائج أن تعليمات المقياس وفقراته كانت واضحة ومفهومة لدى أفراد العينة، ولم يتم تسجيل أي صعوبات في الإجابة عليها.

إجراء التحليل الإحصائي لفقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي:

على الرغم من أن التحليل المنطقي للفقرات قد لا يكون دقيقاً بشكل كامل لاعتماده على آراء المحكمين، إلا أنه يعد خطوة أساسية في المراحل الأولى لبناء المقياس، إذ يساعد في التأكد من مدى مناسبة الفقرة لقياس السمة المراد قياسها (الكبيسي، ٢٠٠١: ١٧)

كما تُعد عملية التحليل الإحصائي لفقرات من الخطوات المهمة في بناء المقاييس النفسية والتربوية، إذ إن اعتماد الفقرات ذات الخصائص السيكومترية الجيدة يساهم في رفع صدق وثبات الأداة ويمنحها قدرة أكبر على قياس المتغير المستهدف بدقة (السيد، ١٩٧٩: ٥٦٥).

ولغرض إجراء التحليل الإحصائي لفقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي، الذي يتكون من (٣٠) فقرة بصيغته النهائية، تم تطبيق المقياس على عينة مكونة من (٤٠٠) عضو من أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس المتوسطة التابعة للمديرية العامة لتربية محافظة واسط، حيث تم استخراج الدرجات الكلية لكل فرد،

إضافة إلى درجات كل فقرة وفق أسلوب التصحيح المعتمد للمقياس. وقد تم بعد ذلك تحليل الفقرات إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من خصائصها السيكمترية.

حساب الخصائص السيكمترية للفقرات

تم حساب الخصائص السيكمترية للفقرات المتمثلة بالقوة التمييزية والاتساق الداخلي صدق الفقرات، وعلى ما يأتي:

١- القوة التمييزية لفقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي:

يُعد تحليل القوة التمييزية للفقرات ركناً أساسياً في تقييم جودة أدوات القياس النفسي، حيث يهدف إلى التأكد من قدرة كل فقرة على الكشف عن الفروق الفردية بين المستجيبين وتصنيفهم بدقة. ولتحقيق ذلك في مقياس إدارة الصراع التنظيمي، تم استخدام "أسلوب المجموعتين الطرفيتين" (Two-Extreme Groups Method)؛ حيث تم ترتيب درجات أفراد العينة تصاعدياً، واختيار نسبة (٢٧%) العليا لتمثل المجموعة المتميزة في أساليب إدارة الصراع، ونسبة (٢٧%) الدنيا لتمثل المجموعة الأقل، بواقع (١٠٨) فرداً لكل مجموعة اي (٢١٦) للمجموعتين (نظراً لكبر حجم العينة الكلي).

وباستخدام الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات الأساليب الخمسة (التعاون، المجاملة، التنافس، التسوية، التجنب)، أظهرت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن جميع فقرات المقياس الـ (٣٠) تمتلك قوة تمييزية عالية ودالة إحصائياً؛ حيث كانت قيم "ت" المحسوبة تتراوح ما بين (٥.٩٣١) كحد أدنى و (١٢.٠٠٥) كحد أقصى، وهي قيم تفوق بكثير قيمة "ت" الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢١٤). وبناءً على هذه المؤشرات، تقرر الإبقاء على كافة الفقرات في المقياس لكونها تساهم بفاعلية في التمييز بين المستويات المختلفة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة. وكما هو موضح في جدول (١٤)

جدول (١٥)

القوة التمييزية لفقرات مقياس ادارة الصراع التنظيمي

الدالة	قيمة الاختبار التائي		المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		العينة	ت
	الجدولية	المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
أسلوب التعاون								
دالة	١.٩٦	٦.٦١٦	١.٠٦٨	٣.٤١	٠.٧٣١	٤.٢٣	٢١٦	١
دالة	١.٩٦	٧.٠٥٣	١.٠٥٧	٣.٢٠	٠.٧٩٦	٤.١٠	٢١٦	٢
دالة	١.٩٦	٨.٤٣٨	١.١٩١	٣.١٠	٠.٧١٨	٤.٢٣	٢١٦	٣
دالة	١.٩٦	٧.٦٤٧	١.١٧٧	٣.٠٨	٠.٩٠٥	٤.١٨	٢١٦	٤
دالة	١.٩٦	٨.١٥٣	١.١٩٠	٣.١٢	٠.٧٦٩	٤.٢٣	٢١٦	٥
دالة	١.٩٦	٨.٠٨٧	١.١٨٥	٣.٠٨	٠.٧٧٥	٤.١٩	٢١٦	٦
أسلوب المجاملة								
دالة	١.٩٦	٩.٢٦٧	١.١٠٩	٢.٩٤	٠.٧٨٧	٤.١٦	٢١٦	٧
دالة	١.٩٦	٩.١٤٢	١.١٤٧	٣.٠٥	٠.٨٢١	٤.٢٩	٢١٦	٨
دالة	١.٩٦	٨.١٣٦	١.٢١٦	٣.١٦	٠.٧٣١	٤.٢٧	٢١٦	٩
دالة	١.٩٦	٨.٦٤٠	١.٢٣١	٣.١٣	٠.٦٧٣	٤.٣٠	٢١٦	١٠
دالة	١.٩٦	٨.١٠٦	١.١٠٧	٣.٠٩	٠.٧٩٩	٤.١٦	٢١٦	١١
دالة	١.٩٦	٩.١٤٥	١.١٦٩	٣.١٣	٠.٧١٠	٤.٣٣	٢١٦	١٢
أسلوب التنافس								
دالة	١.٩٦	٧.٦٦٢	١.١٥٠	٣.٢٠	٠.٧٦٥	٤.٢٢	٢١٦	١٣
دالة	١.٩٦	٨.١١٨	١.٠٤٩	٣.٢٨	٠.٧٣٤	٤.٢٨	٢١٦	١٤
دالة	١.٩٦	١٠.٤٩٨	١.٠٩٥	٣.١٣	٠.٦٨٧	٤.٤٤	٢١٦	١٥
دالة	١.٩٦	٧.٥٣٠	١.١٠٦	٣.١٩	٠.٨٢٦	٤.١٩	٢١٦	١٦
دالة	١.٩٦	١٠.١٠٤	٠.٩٣٩	٣.١٦	٠.٧٣٢	٤.٣١	٢١٦	١٧
دالة	١.٩٦	٥.٩٣١	٠.٩٥٠	٣.٤٤	٠.٨١١	٤.١٦	٢١٦	١٨
أسلوب التسوية								
دالة	١.٩٦	١٢.٠٠٥	٠.٨٧٠	٣.٠٩	٠.٧٠٨	٤.٣٩	٢١٦	١٩
دالة	١.٩٦	٩.٦٠٩	١.٠٣٥	٣.٢٢	٠.٧٢١	٤.٣٩	٢١٦	٢٠
دالة	١.٩٦	٦.٤٥٣	١.١٢٦	٣.٣٩	٠.٧٨٤	٤.٢٤	٢١٦	٢١
دالة	١.٩٦	٩.٦٦١	٠.٩٧١	٣.١٤	٠.٧٤٧	٤.٢٨	٢١٦	٢٢
دالة	١.٩٦	٦.٥٤٥	١.٠٠٩	٣.٣٦	٠.٨٣٣	٤.١٩	٢١٦	٢٣
دالة	١.٩٦	٩.٣٤٣	١.٠٠٧	٣.٣٠	٠.٧٥١	٤.٤٣	٢١٦	٢٤
أسلوب التجنب								
دالة	١.٩٦	٧.٩٨٤	٠.٩٦٢	٣.٥٠	٠.٧٢٦	٤.٤٣	٢١٦	٢٥
دالة	١.٩٦	٨.٥٠٧	٠.٩٧١	٣.٤٨	٠.٧٠٣	٤.٤٦	٢١٦	٢٦
دالة	١.٩٦	٨.٤٢٩	١.٠٧٩	٣.٣٠	٠.٨٠٧	٤.٣٩	٢١٦	٢٧
دالة	١.٩٦	٩.٠٥٦	١.٠٩٤	٣.٤١	٠.٦٣٤	٤.٥١	٢١٦	٢٨
دالة	١.٩٦	٩.٦٣٤	٠.٩٢١	٣.٤٤	٠.٧٠٤	٤.٥٢	٢١٦	٢٩
دالة	١.٩٦	١١.٣٥٥	١.٠٤٤	٣.٢٢	٠.٦٣١	٤.٥٦	٢١٦	٣٠

صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

لتحقيق الكفاءة السيكومترية لأداة البحث، تم التحقق من الاتساق الداخلي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي من خلال طريقتين إحصائيتين متكاملتين؛ تمثلت الطريقة الأولى في حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس البالغ عددها (٣٠) فقرة والدرجة الكلية للأسلوب الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس. وأظهرت النتائج الواردة في جدول (١٥) وجود ارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١) لجميع الفقرات؛ إذ تراوحت معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للأساليب التي تنتمي إليها بين (٠.٣٢١ و ٠.٥٥٥)، في حين تراوحت معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس بين (٠.١٣٩ و ٠.٣٠٢)، مما يشير إلى اتساق الفقرات مع الأساليب التي تنتمي إليها وارتباطها بالبناء الكلي للمقياس.

أما الطريقة الثانية، فتمثلت في تحليل مصفوفة الارتباطات البينية بين الأساليب الفرعية للمقياس، وهي: التعاون، والمجاملة، والتنافس، والتسوية، والتجنب، فضلاً عن ارتباط كل أسلوب بالدرجة الكلية للمقياس. وأظهرت النتائج الواردة في جدول (١٦) أن معاملات ارتباط الأساليب الفرعية بالدرجة الكلية للمقياس كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، إذ تراوحت بين (٠.٤٦١ و ٠.٥٢٤). كما تراوحت معاملات الارتباط بين الأساليب الفرعية نفسها بين (٠.٢٣٨ و ٠.٥٦٧)، وكانت جميعها موجبة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود ترابط بين الأساليب الفرعية مع احتفاظ كل أسلوب بقدر من الخصوصية النسبية. وتوفر هذه النتائج مؤشرات داعمة لصدق الاتساق الداخلي وصدق البناء لمقياس إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (١٦)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها درجة البعد (الاسلوب) التي تنتمي اليه

ت	علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس	اسلوب التعاون	اسلوب المجاملة	اسلوب التنافس	اسلوب التسوية	اسلوب التجنب
١	٠.٢٠٦**	٠.٣٤١**				
٢	٠.١٣٩**	٠.٣٦٢**				
٣	٠.٢٧٣**	٠.٤٤٧**				
٤	٠.١٤٠**	٠.٤٠٩**				
٥	٠.١٨٨**	٠.٤٢٩**				
٦	٠.٢٦٠**	٠.٤٢١**				
٧	٠.٢١٤**		٠.٤٢١**			
٨	٠.٢٤٣**		٠.٤٦٤**			
٩	٠.٢٢١**		٠.٤١٨**			
١٠	٠.٢١٨**		٠.٤٦٣**			
١١	٠.٢٦٦**		٠.٤٥٨**			
١٢	٠.٢١٤**		٠.٤٢٨**			
١٣	٠.٢٤١**			٠.٤١٨**		
١٤	٠.١٥٤**			٠.٤٠٨**		
١٥	٠.٣٠٢**			٠.٤٦٩**		
١٦	٠.٢٤٩**			٠.٤٣١**		
١٧	٠.١٨٩**			٠.٤٥٧**		
١٨	٠.١٧٤**			٠.٣٢١**		
١٩	٠.٢٤٣**				٠.٥٥٥**	
٢٠	٠.٢٤٩**				٠.٤٥٠**	
٢١	٠.١٩٨**				٠.٤١٢**	
٢٢	٠.١٩١**				٠.٤٢٥**	
٢٣	٠.٢٨٠**				٠.٣٧٥**	
٢٤	٠.١٥٦**				٠.٤٤٨**	
٢٥	٠.٢٢٦**					٠.٣٨٥**
٢٦	٠.٢٠٩**					٠.٤١٧**
٢٧	٠.١٧٥**					٠.٤٦٠**
٢٨	٠.١٦٤**					٠.٤٣٩**
٢٩	٠.٢١٣**					٠.٤٣١**
٣٠	٠.٢٥٣**					٠.٥٤٩**

(**)دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)

علاقة درجات الأبعاد (الأساليب) بالدرجة الكلية للمقياس وبعضها:

للتأكد من صدق البناء لمقياس إدارة الصراع التنظيمي، تم تحليل مصفوفة الارتباطات البينية بين الأساليب الفرعية (التعاون، المجاملة، التنافس، التسوية، التجنب) والدرجة الكلية للمقياس، إضافة إلى علاقات الارتباط بين هذه الأساليب بعضها مع بعض باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وقد أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين جميع الأساليب والدرجة الكلية للمقياس، وكذلك فيما بين الأساليب الفرعية، مما يشير إلى وجود ترابط بنائي متماسك بين مكونات المقياس مع احتفاظ كل أسلوب بخصوصيته النسبية.

جدول (١٧)

علاقة درجة الأبعاد (الأساليب) بالدرجة الكلية للمقياس وبعضها

التجنب	التسوية	التنافس	المجاملة	التعاون	ادارة الصراع التنظيمي	
					١	ادارة الصراع التنظيمي
				١	٠.٥٠٠**	التعاون
			١	٠.٤٣٥**	٠.٥١٩**	المجاملة
		١	٠.٥٢٤**	٠.٢٣٨**	٠.٥٢٤**	التنافس
	١	٠.٥٤٥**	٠.٤٠٩**	٠.٣٠٨**	٠.٤٩٥**	التسوية
١	٠.٣٠٩**	٠.٥٦٧**	٠.٥٤٠**	٠.٣١٩**	٠.٤٦١**	التجنب

الخصائص السيكمترية لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

للتحقق من صلاحية المقياس وقدرته على قياس ما وُضع لأجله، تم استخراج المؤشرات العلمية الآتية:

١. **الصدق (Validity):** يُعد الصدق من أهم الخصائص السيكمترية للمقاييس، إذ يشير إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما صُممت لقياسه فعلاً، ويُعد شرطاً أساسياً للحكم على جودة المقياس وصلاحيته للاستخدام في البحث العلمي (فرج، ٢٠٠٧: ١٠٢).

• **الصدق الظاهري (Face Validity):** تم التحقق منه من خلال عرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في العلوم التربوية والنفسية، للحكم على مدى ملاءمة الفقرات وصياغتها اللغوية وسلامة انتماؤها للأبعاد، وقد حظي المقياس بموافقة المحكمين بعد إجراء التعديلات المقترحة.

جدول (١٨) نسب اتفاق المحكمين حول صلاحية فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي

البعد	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	عدد المحكمين	عدد الموافقين	غير الموافقين	النسبة المئوية	كاي المحسوبة	كاي الجدولية	مستوى الدلالة
التعاون	٧	٧-١	١٤	١٣	١	%٩٢,٨٦	١٠,٢٩	٣,٨٤	دالة
المجاملة	٩	٩-١	١٤	١٢	٢	%٨٥,٧١	٧,١٤	٣,٨٤	دالة
التنافس	٨	٨-١	١٤	١٣	١	%٩٢,٨٦	١٠,٢٩	٣,٨٤	دالة
التسوية	٨	٨-١	١٤	١٢	٢	%٨٥,٧١	٧,١٤	٣,٨٤	دالة
التجنب	٧	٧-١	١٤	١٣	١	%٩٢,٨٦	١٠,٢٩	٣,٨٤	دالة
المجموع الكلي للفقرات	٣٩	-	-	-	-	-	-	-	-

• صدق البناء (Construct Validity): تم التأكد منه من خلال مؤشرات الاتساق الداخلي؛ حيث أظهرت النتائج ارتباط جميع الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس وبالأساليب التي تنتمي إليها بمعاملات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١). كما أكدت مصفوفة الارتباطات البينية وجود علاقة طردية دالة بين الأبعاد (التعاون، المجاملة، التنافس، التسوية، التجنب) والدرجة الكلية، مما يثبت تماسك البناء الهيكلي للمقياس.

٢. الثبات (Reliability): يُعد الثبات من أهم الخصائص السيكومترية في بناء المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية، إذ يشير إلى درجة الدقة والاتساق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند إعادة تطبيق الأداة على الأفراد أنفسهم وفي ظروف متماثلة، بحيث تعطي نتائج متقاربة تعكس استقرار القياس (أبو حطب وصادق، ١٩٩١: ١١٥).

ويُقصد بالثبات أيضاً مدى اتساق المقياس في ما يقدمه من بيانات حول السلوك المراد قياسه، أي قدرته على تقليل نسبة الخطأ العشوائي في القياس، مما يجعل نتائجه قابلة للتكرار والتنبؤ بدرجة مقبولة من الدقة (عودة، ٢٠٠٢: ٢٣٨). كما يعكس الثبات درجة تجانس فقرات المقياس فيما بينها، وقدرتها على قياس البعد نفسه بصورة مستقرة (النجار وآخرون، ٢٠١٠: ١٥٦).

للتحقق من استقرار نتائج المقياس، تم استخدام طريقتين مكملتين لبعضهما:

١- طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest):

تُعد طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest) من الطرق الشائعة في حساب الثبات، إذ تعتمد على تطبيق الأداة على العينة نفسها مرتين يفصل بينهما فاصل زمني مناسب، ثم حساب معامل الارتباط بين درجات التطبيقين، وبذلك يتم الحصول على مؤشر يعكس مدى استقرار الأداة عبر الزمن (صابر، ٢٠٠٢: ١١٢).

ولغرض التحقق من ثبات مقياس إدارة الصراع التنظيمي بهذه الطريقة، تم تطبيق المقياس على عينة الثبات المكونة من (٤٠) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية، ثم أعادت تطبيقه على العينة نفسها بعد مرور (١٤) يوماً من التطبيق الأول، مع مراعاة توافر ظروف تطبيق متشابهة في المراتين. (فرج، ١٩٨٠: ٣٤٩)

وبعد الانتهاء من التطبيق الثاني، حُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول ودرجات التطبيق الثاني للتأكد من استقرار المقياس عبر الزمن وبيان درجة اتساق نتائجه عند إعادة تطبيقه على العينة نفسها، وقد بلغ معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (٠.٩٣)، وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الاستقرار والثبات، الأمر الذي يؤكد صلاحيته للاستخدام في الدراسة الحالية.

٢- معادلة ألفا - كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم اعتماد طريقة معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات المقياس، إذ يُعد هذا الأسلوب من الطرق الإحصائية الشائعة في قياس الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، والذي يعبر عن مدى تجانس الفقرات في قياس السمة نفسها. ويُستخدم معامل ألفا كرونباخ في هذا المجال لكونه من أكثر الأساليب اعتماداً لدى الباحثين في الدراسات النفسية والتربوية لقدرته على إعطاء تقدير دقيق لثبات الأداة (صلاح الدين، ٢٠٠٠: ١٦٦).

ولغرض التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي وضمان استقرار أداة القياس، تم استخدام معامل "ألفا - كرونباخ"، وهو أحد أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في تقدير الثبات لكونه يعتمد على متوسط الارتباطات بين الفقرات. وتُشير النتائج الموضحة في الجدول (١٧) إلى أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً ومقبولة إحصائياً؛ حيث بلغ معامل الثبات للمقياس ككل (٠.٩١)، في حين تراوحت قيم الثبات للأساليب الخمسة (التعاون، المجاملة، التنافس، التسوية، التجنب) ما بين (٠.٨١ و ٠.٨٧). وتُعد هذه القيم مؤشراً قوياً على تجانس فقرات المقياس واستقرارها، إذ إنها تجاوزت بكثير الحد الأدنى المقبول في الدراسات النفسية والتربوية والبالغ (٠.٧٠)، مما يمنح الثقة التامة في دقة الأداة وصلاحيتها للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها في الإجابة عن تساؤلات البحث وفرضياته.

جدول (١٩)

معاملات ثبات مقياس إدارة الصراع التنظيمي وفق معادلة ألفا - كرونباخ

التقييم الإحصائي	معامل ألفا - كرونباخ	عدد الفقرات	الأسلوب (البعد)
ثبات مرتفع	٠.٨٤	٦	أسلوب التعاون
ثبات مرتفع	٠.٨٢	٦	أسلوب المجاملة
ثبات مرتفع جداً	٠.٨٧	٦	أسلوب التنافس
ثبات مرتفع	٠.٨١	٦	أسلوب التسوية
ثبات مرتفع	٠.٨٥	٦	أسلوب التجنب
ثبات ممتاز	٠.٩١	٣٠	المقياس ككل

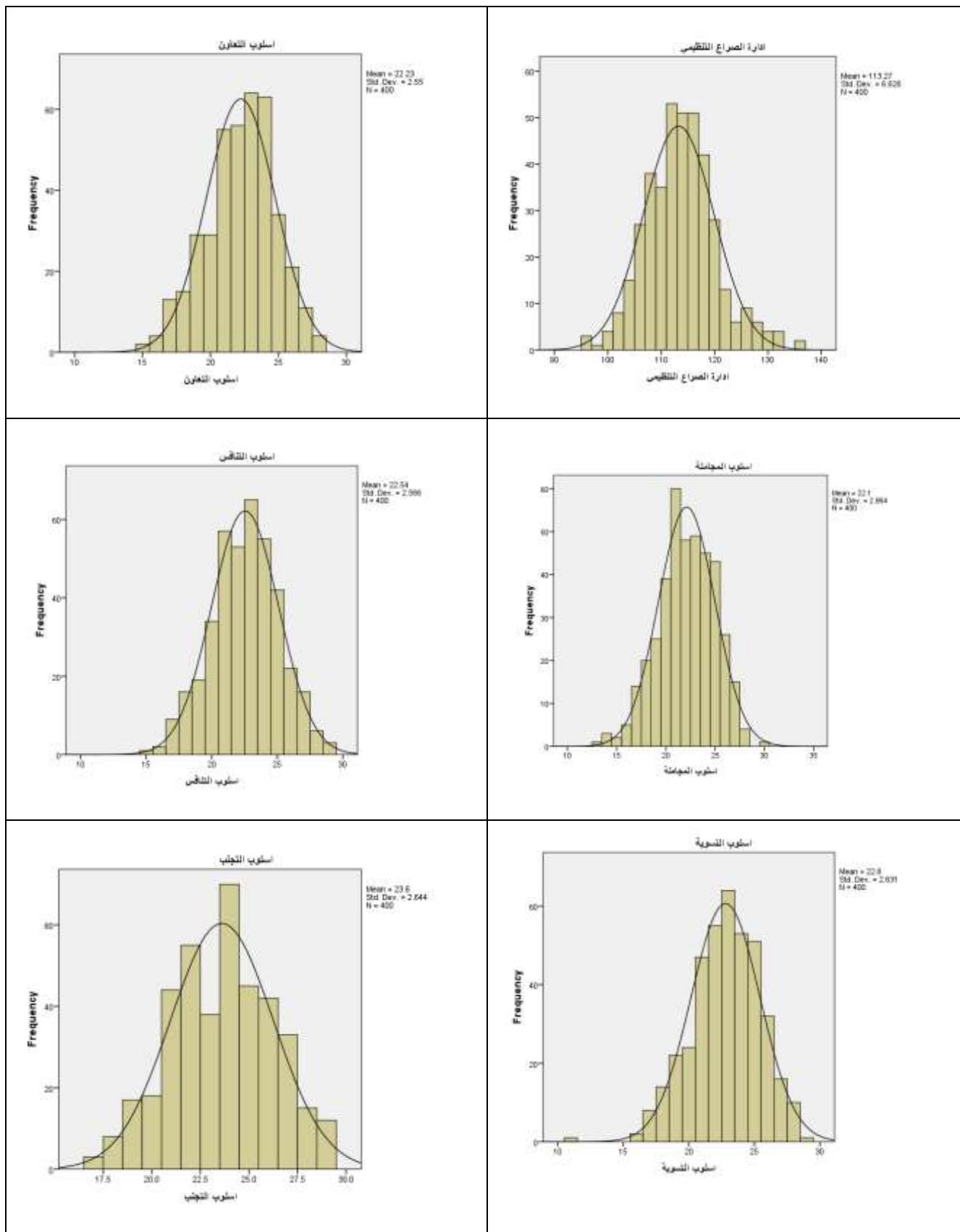
ب- المؤشرات الإحصائية لمقياس إدارة الصراع التنظيمي:

تُشير المعطيات الإحصائية لدرجات أفراد العينة (٤٠٠) على مقياس إدارة الصراع التنظيمي ككل وأساليبه الفرعية (التعاون، المجاملة، التنافس، التسوية، التجنب) إلى تحقق شرط الاعتدالية في التوزيع؛ حيث تقاربت قيم المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال بشكل كبير، إذ بلغت للمقياس الكلي (١١٣.٢٧، ١١٣.٠٠، ١١٢) على التوالي، وفي أسلوب التعاون (٢٢.٢٣، ٢٢.٠٠، ٢٣)، وأسلوب المجاملة (٢٢.١٠، ٢٢.٠٠، ٢١)، وأسلوب التنافس (٢٢.٥٤، ٢٣.٠٠، ٢٣)، وأسلوب التسوية (٢٢.٨٠، ٢٣.٠٠، ٢٣)، وأسلوب التجنب (٢٣.٦١، ٢٤.٠٠، ٢٤). وبالنظر إلى قيم معامل الالتواء (Skewness)، نجد أنها انحصرت جميعها ما بين (٠.٣٦٤ و -٠.٣٩٦)، وهي قيم تقترب من الصفر وتقع ضمن المدى المعياري المقبول (١±)، كما عززت قيم التفرطح (Kurtosis) والرسوم البيانية المرفقة هذا الاتجاه بخلو البيانات من التشتت المتطرف أو الالتواء الحاد. وبناءً على هذه المؤشرات التي تثبت أن التوزيع قريب من الاعتدالية، فإن ذلك يمنح الباحثة مسوغاً إحصائياً قوياً لاستخدام الإحصاء المعلمي (Parametric Statistics) في تحليل بيانات هذا المتغير واختبار فرضياته.

جدول (٢٠)

المؤشرات الاحصائية لمقياس ادارة الصراع التنظيمي

المؤشرات الاحصائية	الصراع ادارة التنظيمي	اسلوب التعاون	اسلوب المجاملة	اسلوب التنافس	اسلوب التسوية	اسلوب التجنب
المتوسط	Mean	١١٣.٢٧	٢٢.٢٣	٢٢.١٠	٢٢.٥٤	٢٣.٦١
الوسيط	Median	١١٣.٠٠	٢٢.٠٠	٢٢.٠٠	٢٣.٠٠	٢٤.٠٠
المنوال	Mode	١١٢	٢٣	٢١	٢٣	٢٤
الانحراف المعياري	Std. Deviation	٦.٦٢٦	٢.٥٥٠	٢.٨٦٤	٢.٥٦٦	٢.٦٤٤
التباين	Variance	٤٣.٩٠٦	٦.٥٠٣	٨.٢٠٤	٦.٥٨٥	٦.٩٩١
الالتواء	Skewness	٣٦٤.	-٠.٢٩٣-	-٠.٢٧٧-	-٠.١٠٦-	-٠.٠٨٧-
التفرطح	Kurtosis	٦٤٨.	-٠.١٩٣-	-٠.١٠٨-	-٠.١٦٤-	-٠.٥٠٤-
المدى	Range	٤٠	١٣	١٧	١٤	١٢
ادنى درجة	Minimum	٩٦	١٥	١٣	١٥	١٧
اعلى درجة	Maximum	١٣٦	٢٨	٣٠	٢٩	٢٩
المجموع	Sum	٤٥٣٠.٧	٨٨٩٢	٨٨٣٩	٩٠١٦	٩١١٨



شكل (٦) منحنى التوزيع الطبيعي لإدارة الصراع التنظيمي

توصيف مقياس إدارة الصراع التنظيمي في صورته النهائية

استقر مقياس إدارة الصراع التنظيمي في صيغته النهائية، بعد استكمال كافة الإجراءات السيكمترية والتحقق من القوة التمييزية لفقراته، على (٣٠) فقرة موزعة بالتساوي على خمسة أساليب فرعية (التعاون، المجاملة، التنافس، التسوية، التجنب)، بواقع (٦) فقرات لكل أسلوب؛ وقد اعتمدت الباحثة سلم "ليكيرت" خماسي التدرج للأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لتصحيح الفقرات الإيجابية. ووفقاً لهذا التصميم الهيكلي، تتحدد المؤشرات النظرية للمقياس بمدى درجي يبدأ من (٣٠) كأدنى درجة كلية ممكنة وصولاً إلى (١٥٠) كأعلى درجة بمتوسط فرضي ثابت مقداره (٩٠) درجة للمقياس ككل. أما على مستوى الأساليب الفرعية، فيتراوح المدى الدرجي لكل أسلوب بين (٦ إلى ٣٠) درجة بمتوسط فرضي قدره (١٨) درجة، وتُمثل هذه المؤشرات المعيار المرجعي الذي تُقاس عليه درجات أفراد العينة لتحديد طبيعة ومستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لديهم.

جدول (٢١)

توزيع فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي ومؤشراته النظرية

الأسلوب (البعد)	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات في المقياس	أدنى درجة	أعلى درجة	المتوسط الفرضي
أسلوب التعاون	٦	١ - ٦	٦	٣٠	١٨
أسلوب المجاملة	٦	٧ - ١٢	٦	٣٠	١٨
أسلوب التنافس	٦	١٣ - ١٨	٦	٣٠	١٨
أسلوب التسوية	٦	١٩ - ٢٤	٦	٣٠	١٨
أسلوب التجنب	٦	٢٥ - ٣٠	٦	٣٠	١٨
المقياس ككل	٣٠	١ - ٣٠	٣٠	١٥٠	٩٠

خامساً: الوسائل الإحصائية:

تم استعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات البحث الحالي، وقد اعتمدت الوسائل الإحصائية الآتية بما يتناسب مع أهداف الدراسة وتحققاً من كفاءة أدواتها:

١ الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test): لاستخراج القوة التمييزية لفقرات مقياسي (مهارات التفاوض، وإدارة الصراع التنظيمي) بأسلوب المجموعتين الطرفيتين، وكذلك لبيان دلالة الفروق في المتغيرات وفقاً لمتغير الجنس والموقع الجغرافي.

٢ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للفقرات (علاقة الفقرة بالبعد والدرجة الكلية)، ولحساب معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Test-Retest)، فضلاً عن استخدامه في إيجاد العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث (مهارات التفاوض وإدارة الصراع التنظيمي).

٣ معادلة ألفا - كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): لتقدير معامل ثبات التجانس الداخلي لفقرات المقياسين وأبعادهما الفرعية.

٤ الاختبار التائي لعينة واحدة (One-Sample T-test): للكشف عن مستوى مهارات التفاوض وأساليب إدارة الصراع لدى عينة البحث، من خلال المقارنة بين المتوسطات الحسابية الفعلية والمتوسط الفرضي لكل مقياس.

٥ تحليل التباين المتعدد (MANOVA): للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في متغيري البحث تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الموقع الجغرافي، سنوات الخدمة) والتفاعلات بينها.

٦ الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): ويشمل مقياس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري، المدى)، بالإضافة إلى معاملي الالتواء والتفرطح للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.



الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها



الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأهداف البحث ، وتفسيرها في ضوء الاطار النظري المتبنى والدراسات السابقة ..

الهدف الاول: التعرف على مستوى مهارات التفاوض الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية.

لتحقيق الهدف الحالي، تم تطبيق المقياس على عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (٤٠٠) مدرس ومدرسة؛ وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمقياس مهارات التفاوض الإداري لدى مديري المدارس بلغ (٩٥.٢٥) بانحراف معياري قدره (٥.٥٨٠)، وهو ما يفوق المتوسط الفرضي للمقياس البالغ (٦٩). وعلى صعيد المهارات الفرعية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمهارة الإعداد والتخطيط (٢٤.٨٥) مقابل متوسط فرضي (١٨)، وبلغ لمهارة الإقناع والتأثير (٢٩.٠٢) مقابل متوسط فرضي (٢١)، في حين سجلت مهارة الاتصال متوسطاً قدره (٢٠.٦٠) مقابل متوسط فرضي (١٥)، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي لمهارة إدارة الاعتراض (٢٠.٧٨) مقابل متوسط فرضي (١٥). وللتعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات المتحققة والمتوسطات الفرضية، استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة (One-Sample T-test)، حيث أظهرت النتائج أن جميع القيم التائية المحسوبة جاءت أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٩٩)، مما يشير إلى أن مديري المدارس المتوسطة يتمتعون بمستوى مرتفع جداً ودال إحصائياً في مهارات التفاوض الإداري ككل وفي كل مهارة على حدة، كما هو موضح في الجدول (٢٠):

جدول (٢٢)

قيمة الاختبار التائي لمهارات التفاوض الاداري

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة الاختبار التائي		الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
مهارة الاعداد والتخطيط	٤٠٠	٢٤.٨٥	٢.٦٢٤	١٨	٥٢.٢٣٩	١.٩٦	دالة
مهارة الاقناع والتأثير	٤٠٠	٢٩.٠٢	٢.٧١٣	٢١	٥٩.١٣٢	١.٩٦	دالة
مهارة الاتصال	٤٠٠	٢٠.٦٠	٢.٣٢٨	١٥	٤٨.٠٩١	١.٩٦	دالة
مهارة إدارة الاعتراض	٤٠٠	٢٠.٧٨	٢.٠٩٥	١٥	٥٥.١٢٣	١.٩٦	دالة
المقياس ككل	٤٠٠	٩٥.٢٥	٥.٥٨٠	٦٩	٩٤.٠٧٤	١.٩٦	دالة

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع في مهارات التفاوض الإداري ككل وفي جميع مهاراتها الفرعية، بدلالة قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة (٩٤.٠٧٤) للمقياس ككل، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) وللتعرف على مستوى المهارات، تم استخدام المدى العام (أعلى درجة - أدنى درجة)، وقد تبين أن مستوى جميع المهارات تقع ضمن (المستوى المرتفع) كون المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد والدرجة الكلية قد ابتعدت عن المتوسط الفرضي بمسافة إحصائية كبيرة ولصالح المتوسط الحسابي.

أما بخصوص الترتيب، فقد تبين أن المستوى السائد لدى مديري المدارس المتوسطة وفقاً لوجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية هو (مهارة الإقناع والتأثير) والتي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢٩.٠٢)، تليها في المرتبة الثانية (مهارة الإعداد والتخطيط) بمتوسط (٢٤.٨٥)، ثم في المرتبة الثالثة (مهارة إدارة الاعتراض) بمتوسط (٢٠.٧٨)، وأخيراً (مهارة الاتصال) بمتوسط قدره (٢٠.٦٠). وتعزو هذه النتائج إلى...

التفسير: يمكن تفسير ارتفاع مستوى مهارات التفاوض الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة إلى طبيعة العمل الإداري وما يفرضه من التعامل المستمر مع المواقف والمشكلات والخلافات داخل البيئة المدرسية، مما يتطلب من المدير امتلاك مهارات التفاوض للوصول إلى حلول مناسبة وتحقيق التوافق بين الأطراف المختلفة. كما يمكن تفسير تصدر مهارة الإقناع والتأثير واحتلالها المرتبة الأولى بأهميتها في كسب تعاون أعضاء الهيئة التعليمية وتعزيز تقبلهم للقرارات والتوجيهات الإدارية وتوجيه مواقفهم نحو تحقيق الأهداف المدرسية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة Yılmaz & Irmak (2021) التي أظهرت أن السلوكيات التأثيرية لدى مديري المدارس تسهم في تعزيز مهارات التفاوض، ولا سيما من خلال قدرة المدير على التأثير في الآخرين وإقناعهم، وكذلك اتفقت مع دراسة Fosu-Amoah (١٩٩٩) التي أظهرت أهمية التواصل والثقة والتعاطف في نجاح عملية التفاوض. في حين اختلفت مع دراسة العويدات (٢٠٢١) ودراسة دراككة والبقمي (٢٠١٧)، إذ أظهرت نتائجهما مستويات متوسطة في مهارات التفاوض مقارنة بالدراسة الحالية، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئة التعليمية وطبيعة العينة والأداة والأبعاد المعتمدة في قياس مهارات التفاوض.

الهدف الثاني: التعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية.

لتحقيق الهدف الحالي، تم تطبيق المقياس على عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (٤٠٠) مدرس ومدرسة؛ وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمقياس إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس بلغ (١١٣.٢٧) بانحراف معياري قدره (٦.٦٢٦)، وهو ما يفوق المتوسط الفرضي للمقياس البالغ (٩٠). وعلى صعيد الأساليب الفرعية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأسلوب التعاون (٢٢.٢٣) مقابل متوسط فرضي (١٨)، وبلغ لأسلوب المجاملة (٢٢.١٠) مقابل متوسط فرضي (١٨)، بينما سجل أسلوب التنافس متوسطاً قدره (٢٢.٥٤) مقابل متوسط فرضي (١٨)، وبلغ أسلوب التسوية (٢٢.٨٠) مقابل متوسط فرضي (١٨)، وأخيراً سجل أسلوب التجنب متوسطاً قدره (٢٣.٦١) مقابل متوسط فرضي (١٨). وللتعرف على دلالة الفروق الإحصائية، تم استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة (One-Sample T-test)، حيث أظهرت النتائج أن جميع القيم التائية المحسوبة جاءت أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٩٩).

جدول (٢٣)

قيمة الاختبار التائي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة الاختبار التائي		الدالة
					المحسوبة	الجدولية	
أسلوب التعاون	٤٠٠	٢٢.٢٣	٢.٥٥٠	١٨	٣٣.١٧٤	١.٩٦	دالة
أسلوب المجاملة	٤٠٠	٢٢.١٠	٢.٨٦٤	١٨	٢٨.٦١٢	١.٩٦	دالة
أسلوب التنافس	٤٠٠	٢٢.٥٤	٢.٥٦٦	١٨	٣٥.٣٨٤	١.٩٦	دالة
أسلوب التسوية	٤٠٠	٢٢.٨٠	٢.٦٣١	١٨	٣٦.٤٥٥	١.٩٦	دالة
أسلوب التجنب	٤٠٠	٢٣.٦١	٢.٦٤٤	١٨	٤٢.٣٩٦	١.٩٦	دالة
المقياس ككل	٤٠٠	١١٣.٢٧	٦.٦٢٦	٩٠	٧٠.٢٢٩	١.٩٦	دالة

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع في إدارة الصراع التنظيمي ككل وفي جميع أساليبها الفرعية، بدلالة قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة (٧٠.٢٢٩) للمقياس ككل، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦). وللتعرف على مستوى الأساليب، تم استخدام المدى العام، وقد تبين أن مستوى جميع الأساليب تقع ضمن (المستوى المرتفع) كون المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد والدرجة الكلية قد ابتعدت عن المتوسط الفرضي بمسافة إحصائية دالة ولصالح المتوسط الحسابي.

أما بخصوص الترتيب، فقد تبين أن الأسلوب السائد في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة وفقاً لوجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية هو (أسلوب التجنب) والذي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢٣.٦١)، يليه في المرتبة الثانية (أسلوب التسوية) بمتوسط (٢٢.٨٠)، ثم في المرتبة الثالثة (أسلوب التنافس) بمتوسط (٢٢.٥٤)، وفي المرتبة الرابعة (أسلوب التعاون) بمتوسط (٢٢.٢٣)، وأخيراً (أسلوب المجاملة) بمتوسط قدره (٢٢.١٠). وتغزو هذه النتائج إلى..

التفسير: يمكن تفسير ارتفاع مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة إلى طبيعة العمل الإداري وما يتضمنه من مواقف واختلافات تتطلب من المدير القدرة على التعامل معها وإدارتها بأساليب مناسبة، بما يحافظ على استقرار البيئة المدرسية ويسهم في تحقيق الأهداف. كما يمكن تفسير تصدر أسلوب التجنب واحتلاله المرتبة الأولى بأن المدير قد يلجأ إلى تجنب بعض الصراعات أو تأجيل التعامل معها عندما يرى أن مواجهتها بصورة مباشرة قد تزيد من حدتها أو تؤثر في العلاقات داخل المدرسة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة خليل (٢٠٢٠) ودراسة الزويني (٢٠١٨) اللتين أظهرتا ارتفاع مستوى إدارة الصراع لدى أفراد عينتيهما، في حين اختلفت مع دراسة (Kartal, Yirci & Özdemir (2016) التي أظهرت مستوى متوسطاً في أساليب إدارة الصراع، كما اختلفت مع دراسة (İlğan (2020 ودراسة (Arslantaş & Özkan (2012 من حيث الأسلوب السائد، إذ كان أسلوب التكامل من أكثر الأساليب استخداماً في الدراستين، بينما جاء أسلوب التجنب أولاً في الدراسة الحالية، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئة التعليمية وطبيعة العينة والظروف التنظيمية.

الهدف الثالث: التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات التفاوض الإداري و إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

لتحقيق هذا الهدف، تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation) لبيان قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة، كما تم استخراج معاملات الارتباط مع أساليب إدارة الصراع التنظيمي للتعرف على طبيعة العلاقة مع كل أسلوب على حدة، وكما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (٢٤)

قيم معاملات الارتباطية بين مهارات التفاوض الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

المؤشرات	أساليب إدارة الصراع التنظيمي					المقياس ككل	المؤشرات
	التجنب	التسوية	التنافس	المجاملة	التعاون		
المقياس ككل	المحسوبة	٠.٤١٥**	٠.٤٨٢**	٠.٠٨٢	٠.٠٥١	٠.٣٦٦**	٠.١٩٤-**
	الجدولية	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨
	الدلالة	دالة	دالة	غير دالة	غير دالة	دالة	دالة
الاعداد والتخطيط	المحسوبة	٠.٣١٠**	٠.٣٤٥**	٠.٠٤٢	٠.٠١٢	٠.٢٨٨**	٠.٠٨٥-
	الجدولية	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨
	الدلالة	دالة	دالة	غير دالة	غير دالة	دالة	غير دالة
الإقناع والتأثير	المحسوبة	٠.٣٥٤**	٠.٤١٢**	٠.٠٩١	-٠.١٤٥**	٠.٣٢٠**	٠.٠٦٢-
	الجدولية	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨
	الدلالة	دالة	دالة	غير دالة	دالة	دالة	غير دالة
مهارة الاتصال	المحسوبة	٠.٣٨٨**	٠.٤٢٥**	٠.١١٢*	٠.٠٣٣	٠.٣٤١**	٠.١٢٥-*
	الجدولية	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨
	الدلالة	دالة	دالة	غير دالة	دالة	دالة	دالة
إدارة الاعتراض	المحسوبة	٠.٢٩٥**	٠.٣١٨**	٠.٠٥٥	-٠.٠٧٤-	٠.٢٥٤**	٠.٢١٠-**
	الجدولية	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨
	الدلالة	دالة	دالة	غير دالة	غير دالة	دالة	دالة

مهارات التفاوض الإداري

(**) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) | (*) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) دالة إحصائياً بين مهارات التفاوض الإداري ككل وبين أساليب التعاون والتسوية بواقع قيم محسوبة بلغت (٠.٤٨٢، ٠.٣٦٦) على التوالي؛ حيث جاءت قيمنا التعاون والتسوية أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٠.٠٩٨) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، في حين لم تظهر علاقة دالة إحصائياً مع أسلوب المجاملة) حيث بلغت القيمة المحسوبة (٠.٠٨٢)، وأسلوب (التنافس) حيث بلغت القيمة المحسوبة (٠.٠٥١).

كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سالبة (عكسية) دالة إحصائياً بين مهارات التفاوض ككل وأسلوب (التجنب) بقيمة بلغت (٠.١٩٤)، وهي دالة عند مستوى (٠.٠١). وعلى مستوى المهارات الفرعية، أظهرت النتائج أن جميع مهارات التفاوض الفرعية الإعداد والتخطيط والإقناع والتأثير، مهارة الاتصال، وإدارة الاعتراض ترتبط بعلاقات موجبة ودالة إحصائياً مع أسلوب التعاون والتسوية. أما بالنسبة لأسلوب التجنب، فقد تبين وجود ارتباط عكسي دال إحصائياً معه في مهارة الاتصال بواقع (٠.٠١٢٥ -) وهي دالة عند

(٠.٠٥) ومهارة إدارة الاعتراض بواقع ٠.٢١٠ - وهي دالة عند (٠.٠١) في حين لم يكن دالاً مع مهارة الإعداد والتخطيط ومهارة الإقناع والتأثير . وفيما يخص أسلوب التنافس، فقد انفردت مهارة الإقناع والتأثير بارتباط عكسي دال إحصائياً معه بلغ (٠.١٤٥) وهو دال عند مستوى (٠.٠١). بينما انفردت مهارة الاتصال بوجود ارتباط طردي دال إحصائياً مع أسلوب المجاملة بلغ (٠.٠١١٢) وهو دال عند مستوى (٠.٠٥) وتعزو هذه النتائج إلى...

التفسير: يمكن تفسير وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مهارات التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي إلى أن امتلاك المدير مهارات التفاوض يساعده على التعامل مع الصراعات بصورة أكثر فاعلية، من خلال التواصل والإقناع وفهم وجهات النظر المختلفة والوصول إلى حلول مناسبة. كما يمكن تفسير ارتباط مهارات التفاوض إيجابياً بأسلوب التعاون والتسوية بأن التفاوض يقوم على الحوار وتبادل الآراء والسعي إلى تحقيق التوافق بين الأطراف، في حين أن العلاقة السالبة مع أسلوب التجنب تشير إلى أن ارتفاع مهارات التفاوض يجعل المدير أكثر قدرة على مواجهة الصراع والتعامل معه بدلاً من تجنبه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خليل (٢٠٢٠) التي أظهرت ارتفاع مستوى استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس، ومع دراسة الزويني (٢٠١٨) التي أظهرت ارتفاع مستوى إدارة الصراع ووجود علاقة بينها وبين الأداء الوظيفي، كما تتفق مع دراسة Fosu-Amoah (1999) التي أكدت أهمية التواصل والثقة والتعاطف في نجاح التفاوض. في حين أن عدم وجود علاقة دالة مع أسلوب المجاملة والتنافس قد يشير إلى ارتباط استخدامهما بظروف ومواقف تنظيمية أخرى.

الهدف الرابع: التعرف على دلالة الفروق الإحصائية في مهارات التفاوض الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير (الجنس ، سنوات الخدمة ، والموقع الجغرافي):

لتحقيق هذا الهدف تم استخراج الاحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الديمغرافية الجنس (ذكور ، اناث)، سنوات الخدمة (اقل من خمس سنوات ، اكثر من خمس سنوات) ، الموقع الجغرافي (حضر ، ريف) وكما هو موضح في جدول (٢٣)

جدول (٢٥)

الاحصاءات الوصفية للمتغيرات الديمغرافية لمهارات التفاوض الإداري

الجنس	سنوات الخدمة	الموقع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	اقل من ٥ سنوات	حضر	٤٩	٩٧.٣٧	٦.٢٠٤
		ريف	٢٢	٩٤.٦٨	٣.٦٧
		Total	٧١	٩٦.٥٤	٥.٦٥٦
	اكثر من ٥ سنوات	حضر	٦٣	٩٥.٨٩	٤.٧١١
		ريف	٣٠	٩٧.٧٣	٤.٠٠٨
		Total	٩٣	٩٦.٤٨	٤.٥٥٨
	Total	حضر	١١٢	٩٦.٥٤	٥.٤٣٩
		ريف	٥٢	٩٦.٤٤	٤.١٢٣
		Total	١٦٤	٩٦.٥١	٥.٠٤٦
اناث	اقل من ٥ سنوات	حضر	٧٢	٩٤.١٩	٥.٣٣٦
		ريف	٣٢	٩٥.٢٢	٥.١٤٨
		Total	١٠٤	٩٤.٥١	٥.٢٧٥
	اكثر من ٥ سنوات	حضر	٩١	٩٥.٣	٤.٦٨٢
		ريف	٤١	٩١.٩٥	٨.١٧
		Total	١٣٢	٩٤.٢٦	٦.١٥٣
	Total	حضر	١٦٣	٩٤.٨١	٤.٩٩٦
		ريف	٧٣	٩٣.٣٨	٧.١٥٢
		Total	٢٣٦	٩٤.٣٧	٥.٧٧٢
Total	اقل من ٥ سنوات	حضر	١٥٤	٩٥.٥٤	٤.٦٨٨
		ريف	٧١	٩٤.٣٩	٧.٢٨٥
		Total	٢٢٥	٩٥.١٨	٥.٦٤٦
	اكثر من ٥ سنوات	حضر	١٢١	٩٥.٤٨	٥.٨٨٩
		ريف	٥٤	٩٥	٤.٥٧٢
		Total	١٧٥	٩٥.٣٣	٥.٥٠٨
	Total	حضر	٢٧٥	٩٥.٥١	٥.٢٤
		ريف	١٢٥	٩٤.٦٦	٦.٢٤٤
		Total	٤٠٠	٩٥.٢٥	٥.٥٨

وقد أشارت نتائج اختبار "ليفين" (Levene's Test) إلى أن تباين الخطأ متجانس بين المجموعات مما يسمح باستعمال تحليل التباين الثلاثي (Three-Way ANOVA) بتفاعل لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات، وكما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (٢٦)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لمهارات التفاوض الإداري وفق متغيرات (الجنس، الخدمة، الموقع)

الدالة	قيمة (ف)		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
دالة	٣.٨٤	١٤.٢٠١	٤١٥.٠٨ ٣	١	٤١٥.٠٨٣	الجنس
دالة	٣.٨٤	٤.٨٥	١٤١.٧٩ ٣	١	١٤١.٧٩٣	سنوات الخدمة
غير دالة	٣.٨٤	١.٧٤٩	٥١.١٢٨	١	٥١.١٢٨	الموقع الجغرافي
غير دالة	٣.٨٤	٠.٣٥	١٠.٢٥	١	١٠.٢٥	التفاعل الثلاثي
			٢٩.٢٢٩	٣٩٢	١١٤٥٧.٨٨ ٧	الخطأ
				٣٩٩	١٢٤٢١.٩٩	الكلّي المصحح

تشير النتائج في الجدول اعلاه الاتي:

١-متغير الجنس: تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التفاوض الإداري تُعزى إلى متغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٤.٢٠١)، وهي دالة إحصائياً، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق كانت لصالح الذكور، إذ بلغ المتوسط الحسابي لديهم (٩٦.٥١) مقابل (٩٤.٣٧) للإناث.

٢-متغير سنوات الخدمة: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤.٨٥)، وهي دالة إحصائياً، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخدمة الأكثر من (٥) سنوات، وقد يُعزى ذلك إلى أن تراكم الخبرة الميدانية يتيح للمديرين التعامل مع مواقف إدارية وتفاوضية متنوعة، مما قد يساهم في تنمية مهارات التفاوض لديهم.

٣-متغير الموقع الجغرافي: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الموقع الجغرافي، حيث تقاربت المتوسطات الحسابية بين الحضر (٩٥.٥١) والريف (٩٤.٦٦)، مما يشير إلى

تقارب مستوى مهارات التفاوض الإداري لدى المديرين في البيئتين الحضرية والريفية، وقد يُعزى ذلك إلى تشابه طبيعة العمل الإداري والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق المديرين في كلتا البيئتين.

٤- التفاعل بين المتغيرات: تشير النتائج إلى عدم وجود تفاعل دال إحصائياً بين (الجنس، الخدمة، الموقع)، مما يعني أن تأثير كل متغير منها يمثل أثراً مستقلاً، وأن الأنماط المكتشفة في الفروق تتسم بالاستقرار عبر مختلف فئات العينة.

التفسير: يمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التفاوض الإداري تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور إلى طبيعة الأدوار والخبرات التي قد يكتسبها المديرون من خلال تعاملهم المستمر مع مواقف الإدارية والمشكلات والخلافات داخل البيئة المدرسية، مما قد يسهم في تنمية قدرتهم على التفاوض والتأثير والوصول إلى حلول مناسبة.

كما يمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي الخدمة الأكثر من (٥) سنوات إلى أن تراكم الخبرة الميدانية يتيح للمدير التعامل مع مواقف إدارية وتفاوضية متنوعة، ويزيد من قدرته على اختيار الأساليب المناسبة للتعامل مع الآخرين وإدارة المواقف المختلفة.

أما عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للموقع الجغرافي، فيمكن تفسيره بتقارب طبيعة العمل الإداري والمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق مديري المدارس في البيئتين الحضرية والريفية، مما أسهم في تقارب مستوى مهارات التفاوض لديهم. كما أن عدم وجود تفاعل دال بين الجنس وسنوات الخدمة والموقع الجغرافي يشير ذلك إلى أن الفروق المرتبطة بكل متغير منها لم تختلف باختلاف مستويات المتغيرات الأخرى.

الهدف الخامس: التعرف على دلالة الفروق الإحصائية في ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير (الجنس ، سنوات الخدمة ، والموقع الجغرافي):

لتحقيق هذا الهدف تم استخراج الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وكما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (٢٧)

الإحصاءات الوصفية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

الجنس	سنوات الخدمة	الموقع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	أقل من ٥ سنوات	حضر	٤٩	١١٢.٤	٥.١
		ريف	٢٢	١١١.٨	٤.٩
		Total	٧١	١١٢.١	٥
	أكثر من ٥ سنوات	حضر	٦٣	١١٨.٩	٤.٥
		ريف	٣٠	١١٧.٥	٤.٨
		Total	٩٣	١١٨.٢	٤.٦٥
	Total	حضر	١١٢	١١٥.٦٥	٤.٨
		ريف	٥٢	١١٤.٦٥	٤.٨٥
		Total	١٦٤	١١٥.١٥	٤.٨٢
إناث	أقل من ٥ سنوات	حضر	٧٢	١٠٨.٥	٥.٣
		ريف	٣٢	١٠٧.٩	٥.٤
		Total	١٠٤	١٠٨.٢	٥.٣٥
	أكثر من ٥ سنوات	حضر	٩١	١١٣.٦	٥
		ريف	٤١	١١٢.٨	٥.٢
		Total	١٣٢	١١٣.٢	٥.١
	Total	حضر	١٦٣	١١١.٠٥	٥.١٥
		ريف	٧٣	١١٠.٣٥	٥.٣
		Total	٢٣٦	١١٠.٧	٥.٢٢
Total Total	أقل من ٥ سنوات	حضر	١٢١	١١٠.٤٥	٥.٢
		ريف	٥٤	١٠٩.٨٥	٥.١٥
		Total	١٧٥	١١٠.١٥	٥.١٧
	أكثر من ٥ سنوات	حضر	١٥٤	١١٦.٢٥	٤.٧٥
		ريف	٧١	١١٥.١٥	٥
		Total	٢٢٥	١١٥.٧	٤.٨٧
	Total	حضر	٢٧٥	١١٣.٣٥	٤.٩٧
		ريف	١٢٥	١١٢.٥	٥.٠٧
		Total	٤٠٠	١١٢.٩٢	٥.٠٢

وقد أشارت نتائج اختبار "ليفين" (Levene's Test) إلى أن تباين الخطأ متجانس بين المجموعات

مما يسمح باستعمال تحليل التباين الثلاثي (Three-Way ANOVA) بتفاعل لبيان دلالة الفروق بين

المتوسطات، وكما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (٢٨)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) الجدولية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة	٣.٨٤	١٨.٩٦	٤٨٥.٦	١	٤٨٥.٦	الجنس
دالة	٣.٨٤	٢٤.٢٢	٦٢٠.٤٥	١	٦٢٠.٤٥	سنوات الخدمة
غير دالة	٣.٨٤	١.٦٤	٤٢.١٥	١	٤٢.١٥	الموقع الجغرافي
غير دالة	٣.٨٤	٠.٢	٥.٢	١	٥.٢	التفاعل الثلاثي
			٢٥.٦١	٣٩٢	١٠٠٤٠.٨	الخطأ
				٣٩٩	١١٢٠٦.٩	الكل المصحح

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى الآتي:

١. **متغير الجنس:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٨,٩٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٣,٨٤)، وبالرجوع للمتوسطات يتبين أنها لصالح الذكور بمتوسط (١١٥,١٥) مقابل (١١٠,٧٠) للإناث. وهذا يتفق مع التوقع بأن المديرين الذكور يمتلكون قدرة أكبر على توظيف أساليب إدارة الصراع المتنوعة.
٢. **متغير سنوات الخدمة:** أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بقيمة (ف) بلغت (٢٤,٢٢) وجاءت الفروق لصالح ذوي الخدمة الطويلة (أكثر من ٥ سنوات) بمتوسط (١١٥,٧٠) تقريباً، مما يؤكد أن الخبرة الميدانية تصقل مهارة المدير في فض النزاعات التنظيمية.
٣. **متغير الموقع الجغرافي:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الموقع الجغرافي، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (١,٦٤) أصغر من الجدولية، مما يعني أن أسلوب إدارة الصراع لا يتأثر بمكان المدرسة (حضر أو ريف).
٤. **التفاعل بين المتغيرات:** أظهرت النتائج عدم وجود تفاعلات دالة إحصائية بين (الجنس، الخدمة، الموقع) مما يعني أن تأثير الجنس والخدمة هو تأثير مستقر وثابت لا يتغير بتغير المواقع الجغرافية، وهو ما يعزز ثبات النتائج المستخلصة.

التفسير: يمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور إلى اختلاف الخبرات والممارسات الإدارية التي قد تسهم في تنمية قدرة المدير على التعامل مع المواقف الصراعية واختيار الأسلوب المناسب لإدارتها. كما يمكن تفسير وجود فروق تبعاً لسنوات الخدمة

ولصالح ذوي الخدمة الأكثر من (٥) سنوات إلى أن تراكم الخبرة الميدانية يتيح للمدير التعامل مع مواقف صراعية متنوعة، مما قد يسهم في تطوير قدرته على إدارتها بصورة أكثر فاعلية.

أما عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعًا للموقع الجغرافي، فيمكن تفسيره بتقارب طبيعة العمل الإداري والمشكلات التي تواجه المديرين في المدارس الحضرية والريفية، مما أدى إلى تقارب مستوى إدارة الصراع لديهم. كما أن عدم وجود تفاعل دال بين المتغيرات يشير ذلك إلى أن الفروق المرتبطة بالجنس وسنوات الخدمة لم تختلف باختلاف الموقع الجغرافي

الفصل الخامس

أولاً: الاستنتاجات

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: المقترحات

الفصل الخامس

أولاً: الاستنتاجات (Conclusions)

في ضوء نتائج البحث، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

١. تمثل مهارات التفاوض الإداري إحدى الممارسات الأساسية في العمل الإداري لمديري المدارس المتوسطة، لما لها من دور في التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة.
٢. تُعد مهارات الإقناع والتأثير من الجوانب المهمة في الممارسة التفاوضية لمديري المدارس، لما تتيحه من قدرة على التأثير في العاملين والوصول إلى التفاهات المناسبة.
٣. تتطلب إدارة الصراع التنظيمي في البيئة المدرسية قدرة المدير على توظيف أساليب متنوعة في التعامل مع المواقف الصراعية، بما يتلاءم مع طبيعة الموقف وظروفه.
٤. ترتبط مهارات التفاوض الإداري بإدارة الصراع التنظيمي، مما يؤكد أهمية توظيف المهارات التفاوضية في التعامل مع المواقف الخلافية داخل المدرسة.
٥. يسهم امتلاك مهارات التفاوض الإداري في تعزيز الاتجاه نحو أساليب التعاون والتسوية في إدارة الصراع، والحد من الميل إلى تجنب المواقف الصراعية.
٦. تتأثر بعض الممارسات المرتبطة بمهارات التفاوض وإدارة الصراع بالخصائص المهنية للمدير، ولا سيما الجنس وسنوات الخدمة، في حين لا يمثل الموقع الجغرافي عاملاً حاسماً في اختلافها.

ثانياً: التوصيات (Recommendations)

بناءً على النتائج التي توصلت لها الباحثة توصي بالآتي :

١. تعزيز مهارات التفاوض الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة من خلال برامج التدريب والتطوير المهني.
٢. إقامة دورات تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الإعداد والتخطيط والإقناع والتأثير والاتصال وإدارة الاعتراض لدى مديري المدارس.
٣. تعزيز استخدام أسلوب التعاون والتسوية في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المدارس، بما يسهم في معالجة المواقف الخلافية بصورة إيجابية.
٤. الحد من الاعتماد المفرط على أسلوب تجنب في التعامل مع الصراعات التنظيمية، وتشجيع المديرين على معالجة المواقف الخلافية بصورة مباشرة وموضوعية.

٥. الاهتمام بتبادل الخبرات بين مديري المدارس، ولاسيما الاستفادة من خبرات المديرين ذوي سنوات الخدمة الأطول في تطوير مهارات التفاوض وإدارة الصراع.

ثالثاً: المقترحات (Suggestions)

استكمالاً للجوانب التي لم تغطيها الدراسة الحالية، تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

- ١- إجراء دراسة مقارنة بين مديري المدارس الحكومية ومديري المدارس الأهلية في مهارات التفاوض الإداري وأساليب إدارة الصراع.
- ٢- إجراء دراسة مماثلة لمهارات التفاوض الإداري على عينات أخرى غير مديري المدارس المتوسطة، كمديري المدارس الابتدائية أو الإعدادية في محافظة واسط.
- ٣- دراسة مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة واسط.
- ٤- دراسة مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس المتوسطة.
- ٥- دراسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالقيادة التشاركية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
- ٦- دراسة مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس المتوسطة.



المصادر

العربية والأجنبية

القرآن الكريم

١. إبراهيم، عبد الفتاح زهدي عيسى. (٢٠٠٩). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكلليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٢. إبراهيم، لمياء عيد عطا. (٢٠١٨). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من العاملين بالجامعة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٩، العدد ٤، الجزء ٢.
٣. إبراهيم، ليث خليل. (٢٠٠٩). تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء على رأس المال الاجتماعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي (رسالة ماجستير). جامعة بغداد، العراق.
٤. إبراهيم، مجدي. (٢٠١٤). هل تجيد التفاوض؟ أهميته، عناصره، استراتيجيته، شخصية وخصائص المفاوض الناجح. شركة ماهي للنشر والتوزيع.
٥. إبراهيم، مجدي. (٢٠١٤). هل تجيد التفاوض؟. الإسكندرية، مصر: شركة ماهي للنشر والتوزيع.
٦. ابن منظور، محمد بن مكرم (١٩٩٣). لسان العرب، ط٣، بيروت: دار الصادر.
٧. أبو الحجاج، يوسف. (٢٠١٠). مهارات وفنون التفاوض والإقناع. سوريا: دار الوليد للنشر والتوزيع.
٨. أبو حطب، فؤاد، & صادق، آمال. (١٩٩١). مناهج البحث وطرق التحليل في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٩. أبو رغدة، حسين. (٢٠٠٥). إدارة الصراعات التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (٥).
١٠. أبو شيخة، نادر أحمد. (٢٠٠٩). أصول التفاوض (ط٢). الأردن: دار المسيرة.
١١. أبو شيخة، نادر أحمد. (٢٠٢٠). أصول التفاوض (ط. ١١). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٢. أبو علام، رجاء محمود (٢٠١١) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية دار النشر للجامعات الطبعة السابعة، القاهرة، مصر .
١٣. أبو علام، رجاء محمود. (٢٠٠٦). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: دار النشر للجامعات.

١٤. أحمد، جمال. (٢٠١٦). فاعلية برنامج لتنمية حل الصراع لدى عينة من أطفال مرحلة الطفولة المتأخرة باستخدام مهارات التفاوض. مجلة دراسات الطفولة، ١٩ (٧٢)
١٥. أحمد، مها مراد علي. (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٤ (١١)، الجزء الثاني.
١٦. أحمد، هناء فوزي محمود. (٢٠٢١). مهارات التفاوض المنبئة بالرضا الزوجي لدى عينة من الأزواج والزوجات. مجلة كلية الآداب بقنا، جامعة جنوب الوادي، كلية الآداب، (٥٢) (٣).
١٧. أحمد، العنق (٢٠٢٢). مساهمة التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة GUERAPLASTE لإنتاج الأنابيب ولواحقه (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.
١٨. إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠٠١). التفاوض: مهارات واستراتيجيات. الطبعة الأولى. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية
١٩. أدوارد، أمين. (٢٠١٣). كسب المفاوضات التي تصون العلاقات (ترجمة سهيلة العاسفين). الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.
٢٠. أمين، سهير محمود. (٢٠٠٣). سيكولوجية التفاوض. مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، ٩ (٣)، القاهرة، مصر.
٢١. أمين، سهير محمود. (٢٠١٠). فن التفاوض مع الأبناء. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
٢٢. أمين، سهير محمود. (٢٠١٧). سيكولوجية التفاوض: مقياس المهارات التفاوضية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٢٣. أندرسون، باربارا. (٢٠١٠). التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي. مكتبة الهلال للنشر والتوزيع.
٢٤. أندرسون، باربارا. (٢٠١٤). التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي (ترجمة أحمد بهيج). القاهرة، مصر: مكتبة الهلال للنشر والتوزيع.
٢٥. ايزنهارت سبانجل تاويزند اوكس ، ٢٠٠٣، التفاوض التواصل من أجل البيئات ،كاليفورنيا ، منشورات سيج متنوعة.

٢٦. إيندنبيرج، جيرارد. (١٩٩٨). أسس التفاوض (ط١) (ترجمة حازم عبد الرحمن، مراجعة حسن محمد وجيه). القاهرة، مصر: المكتبة الأكاديمية.
٢٧. البناء، إسعاد عبد العظيم. (٢٠٠٨). علاقة الذكاء الوجداني بأساليب إدارة الصراع لدى طلاب الجامعة. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة.
٢٨. بوراس اسية، الفقير علي. (٢٠٢٢). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة. مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد ١١، سكيكدة، برج بوعريج.
٢٩. الجديلي، ربحي عبد القادر موسى. (٢٠١٠). إدارة المفاوضات. غزة، فلسطين: الأكاديمية العربية في الدنمارك.
٣٠. جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت. (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني). دار المريخ.
٣١. جلال، أحمد فهمي. (٢٠٠٧). مهارات التفاوض. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر.
٣٢. جواد، شوقي ناجي. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الاتصال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٣٣. الحجري، حنان السيد عبد الرحمن. (٢٠٢٢). فاعلية استراتيجية التعلم القائم على المشروعات عبر الويب في تنمية عمق المعرفة لتأمينات الأشخاص ومهارات التفاوض لدى طلاب التعليم الثانوي التجاري. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٦ (٦)، يوليو، مصر.
٣٤. الحراسيس، وداد عبد الله حمد، والزيود، محمد صايل نصر الله. (٢٠٢٤). درجة توفر إدارة الصراع التنظيمي استناداً لإدارة السلوك التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ٢٢ (٢).
٣٥. حريم، حسين. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٣٦. حريم، حسين. (٢٠١٩). إدارة المنظمات: منظور كلي (ط٤). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٣٧. حسن، محمد عبد الغني. (٢٠٠٢). مهارات التفاوض. القاهرة، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.

٣٨. حسين، سهام عبد الله. (٢٠١٨). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة العراقية، ٤٧.
٣٩. حسين، طه. (٢٠٠٧). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي (ط١). عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٤٠. حنان، رزيق. (٢٠١٨). فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر.
٤١. حنتوش، عمار عبود. (٢٠١١). دور الدوافع اللامنتطقية للفعل في الصراع الاجتماعي: دراسة ميدانية في مدينة بغداد (رسالة ماجستير). كلية الآداب، الجامعة المستنصرية، العراق.
٤٢. حنفي، قدري. (٢٠٠١). حول سيكولوجية التفاوض. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ١١(٣٢)، القاهرة، مصر.
٤٣. الخالدي، أحمد ابراهيم (٢٠٠٨). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٤٤. الخالدي، انتصار صالح. (٢٠٢٣). الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية بدولة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، ٣١(٣).
٤٥. الخزرجي، مروج مزاحم حسين. (٢٠١٣). إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء أقسام كليات جامعة بغداد وعلاقتها ببعض المتغيرات (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة المستنصرية، العراق.
٤٦. الخضير، محسن أحمد. (١٩٨٨). التفاوض: علم تحقيق المستحيل انطلاقاً من الممكن. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
٤٧. الخفاجي، زينب عبيدش جلاب (٢٠١٤)، فاعلية فرق التفاوض في إطار العلاقة بين اكتساب المعرفة والاستراتيجيات التفاوضية الملائمة بحث ميداني لآراء عينة من المفاوضين في الشركة العامة لتجارة السيارات"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال
٤٨. خليل، إسراء أحمد. (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٤٩. خورشيد، فهمي فيض الله. (١٩٨٧). إدارة الصراع وعلاقتها بالخصائص التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصناعة (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٥٠. دراجي، حراش، علاء، & معماش. (٢٠٢٥). دور مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة سطيف، الجزائر.
٥١. درادكة، أمجد، والبقمي، شذى. (٢٠١٧). استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد ٣١، الأردن.
٥٢. الدهان، أميمة أ. (١٩٨٦). إدارة المفاوضات وتنمية مهاراتها في المنظمة. مجلة دراسات، ١٣(٣). عمان، الأردن..
٥٣. الديوجي، أبي سعيد، والعلي، مجيد حميد. (٢٠١٦). عناصر النظام التفاوضي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المنظمات العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (١٠٨)، نينوى، العراق.
٥٤. الربيعي، رنا رفعت عبد الأمير. (٢٠٢٥). دور مهارات التفاوض في الحد من الصراع التنظيمي: بحث تحليلي في مجلس النواب العراقي ، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
٥٥. رحيم، محمد أفضل. (٢٠٠١). إدارة الصراع في المنظمات (الطبعة الثالثة). وستبورت، كونيتيكت، الولايات المتحدة الأمريكية: دار نشر كواروم.
٥٦. رحيم، محمد افضل. (١٩٨٦). استراتيجية لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة (ترجمة محمد حامد حسنين). المجلة العربية للإدارة، ١٠(١).
٥٧. رحيم، محمد أفضل. (٢٠٠٢). نحو نظرية لإدارة الصراع التنظيمي. المجلة الدولية لإدارة الصراع، ١٣(٣)، الولايات المتحدة الأمريكية.
٥٨. رضا محمد. (٢٠١١). مهارات التفاوض الفعال. القاهرة، مصر: دار الفكر.
٥٩. الرفاعي، محمد رفاعي. (١٩٨١). السلوك الإنساني في التنظيم. الكويت: مكتبة النهضة العربية.
٦٠. الرفاعي، محمد عبد الرحمن. (٢٠٢١). مهارات التفاوض الإداري ودورها في إدارة الصراع التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية والتربوية، ١٥(٢). جامعة عبد الرحمن بن فيصل، المملكة العربية السعودية.

٦١. الرميضي، جمال سعد، والشمري، محمد مرضي. (٢٠٢٢). مهارات التفاوض الأمني الناجح. المجلة العربية للدراسات الأمنية، أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية، الكويت.
٦٢. الرواشدة، أياد طه، والمحاسنة، محمد عبد الرحيم. (٢٠١٧). أثر سمات الشخصية الميكانيكية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٧، العدد ٢.
٦٣. ريمة، كايلي. (٢٠١٣) التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية (مذكرة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر.
٦٤. الزحيلي، وهبة. (٢٠٠٩). التفسير المنير في العقيدة والشريعة والمنهج، دمشق، سوريا، دار الفكر.
٦٥. الزعبي، أحمد محمود. (٢٠١٦). مناهج البحث العلمي: أسس علمية وتطبيقات عملية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٦٦. الزهراني، عبد الله أحمد عبد الله. (١٩٩٩). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
٦٧. الزوبعي، عبد الجليل، وآخرون. (١٩٨١). القياس والتقويم في التربية. بغداد: مطبعة جامعة بغداد.
٦٨. زويتي، سارة. (٢٠١٩). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦٩. الزويني، عباس ناهي كعيد. (٢٠١٨). إدارة الصراع لدى مديري التربيّات محافظة واسط وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري الإعداديات. مجلة البحوث التربوية والنفسية، (٥٩)، ٦٠٥-٦٢٧.
٧٠. سعادت، محمود فتوح محمد. (٢٠١٦). مهارات الاتصال الفعال. موقع شبكة الألوكة الإلكتروني.
٧١. سلطان، صفاء عبد العزيز محمد. (٢٠١٦). برنامج إثرائي قائم على مواقف لغوية تاريخية لتنمية مهارات التفاوض لدى طلاب المرحلة الإعدادية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٧٣)، الجزء (٢)، مصر.
٧٢. سلطان، محمد سعيد. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

٧٣. السلمي، سعود سعيد مسفر. (٢٠٠٤). إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة: دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، كلية البنات، مصر.
٧٤. السواعير، نضال صلاح سليم. (٢٠٢٢). الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط].
٧٥. السيد متولي، متولي. (٢٠٠٦). السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق. القاهرة، مصر.
٧٦. سيد، منال أنور. (٢٠١٩). مهارات التفاوض وعلاقتها بالكفاءة الذاتية لدى عينة من معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة الطفل، جامعة أسيوط، (٣١)، يناير.
٧٧. الشافعي، بسمة برهان رشيد نوري. (٢٠١٥). الشخصية التفاوضية وعلاقتها بالتفكير المزدوج واتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة كربلاء، العراق.
٧٨. الشافعي، محمد. (٢٠٠٤). استراتيجية التفاوض (ط٢). القاهرة، مصر: مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات.
٧٩. الشافعي، محمد. (٢٠١٠). فنون ومهارات التفاوض وأساليب الإدارة الحديثة. القاهرة، مصر: مركز المحروسة.
٨٠. شاهر، محمد فراس. (٢٠١٣). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (رسالة ماجستير). جامعة الخليل، فلسطين.
٨١. شاين، نوال، وصالح، نادية. (٢٠١٩). استراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، ١(٤)، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.
٨٢. الشبراوي، عبد السلام، أرناؤوط، أحمد سلمي، منصور، محمد السيد حمدي. (٢٠٢٤). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر: تصور مقترح. مجلة كلية التربية - جامعة العريش، ١٢(٣٨)، الجزء الثاني، جامعة العريش - كلية التربية.

٨٣. شرف، علي محمد إسماعيل، والسيف، عواطف بنت علي بن دخيل الله. (٢٠١٨). متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية، ٣٠ (٢)
٨٤. الشريدة، الجازي مشعل شريدة. (٢٠٢٥). إدارة الصراع التنظيمي بين المعلمين وأساتذة المدير في المدارس المتوسطة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، ٩١ (١).
٨٥. شلابي، زهير بو جمعة. (٢٠١٢). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٨٦. شلابي، زهير بوجمعة. (٢٠١٠). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٨٧. شلابي، زهير بوجمعة. (٢٠١١). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط١ عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٨٨. شنة، محمد رضا. (٢٠٠٧). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري (رسالة ماجستير). جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية، الجزائر.
٨٩. الشوريجي، أبو المجد إبراهيم، والحربي، نايف بن محمد. (٢٠١٣). إعداد مقياس متقن للمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي. مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الزقازيق، العدد ٨٠.
٩٠. شوقي، طريف. (١٩٩٢). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة، مصر: دار غريب.
٩١. صابر، فاطمة عوض وخواجة ميرفت علي (٢٠٠٢) اسس ومبادئ البحث العلمي مكتبة الاشعاع الفني ط، الاسكندرية مصر
٩٢. صالح، ليلي جمعة. (٢٠٢٣). فاعلية استراتيجية مقترحة في ضوء التعلم القائم على التحدي في تنمية التفكير المحوري ومهارات التفاوض الاجتماعي في مادة العلوم لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية - جامعة بنها، المجلد (١٣٤)، العدد (١).
٩٣. صديق، حسين. (٢٠١١). الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية. مجلة جامعة دمشق، العدد ٣-٤، سوريا.

٩٤. صفيان، إيمان ربيع حسنين. (٢٠١٦). مهارات التفاوض وعلاقتها بالعوامل الخمسة للشخصية لدى طلاب الكليات العملية والنظرية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر.
٩٥. صفية، افروفة، & موسى، اميطوش (٢٠٢٣). واقع إدارة الصراع في الوسط المدرسي: دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية تيزي وزو. دراسات في سيكولوجية الانحراف، ٨(٢).
٩٦. صلاح الدين ، محمود (٢٠٠٠). القياس والتقييم التربوي والنفسي واساسياته وتطبيقاته المعاصرة، دار الفكر العربي ، القاهرة مصر.
٩٧. صلاح، عنتر. (٢٠١٨). الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف ٢، الجزائر.
٩٨. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٧). التفاوض. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
٩٩. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٧). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
١٠٠. الطاهر، مهدي بن أحمد. (٢٠٠٨). أثر تطبيق نظام الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري وزيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الأول المتوسط بمدينة سيهاة بالمنطقة الشرقية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
١٠١. الطائي، بثينة حسين علي. (٢٠٠٨). أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل. مجلة علوم التربية الرياضية، مجلد (١)، عدد (٩)، كلية التربية الرياضية، جامعة بابل.
١٠٢. الطائي، علي حسون، والجنابي، أكرم سالم. (٢٠٠٧). قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
١٠٣. الطائي، يوسف جحيم، & عامر، علي حسين العطوي. (٢٠٠٦). الذكاء الشعوري وعلاقته باستراتيجيات حل الصراع: دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة. مجلة دراسات إدارية، ١(٢).
١٠٤. الطجم، عبد الله بن عبد الغني، والسواط، طلق ، عوض الله. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظرية - التطبيقات. دار حافظ للنشر والتوزيع.

١٠٥. الطجم، عبد الله، والسواط، طلق. (١٩٩٤). السلوك التنظيمي (ط١). جدة: دار النوايح.
١٠٦. طجين، شافية. (٢٠١٨). نزاعات العمل الفردية وأثرها على العلاقات بين العمال بالمؤسسة الاقتصادية نفضل سعيدة (رسالة ماستر). جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر.
١٠٧. طه، محمد لينا دواد. (٢٠١٣). العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
١٠٨. الطويل، عبد الوهاب. (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم (ط٣). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
١٠٩. عارف، حسين. (٢٠٠١). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار يافا للنشر والتوزيع.
١١٠. العايب، رابح. (٢٠٠٩). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
١١١. عباس، محمد خليل، أبو صالح، محمود أحمد، & حسن، محمد مصطفى. (٢٠١١). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١١٢. عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
١١٣. عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٤). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
١١٤. عبد الحميد، أحمد مصطفى. (٢٠١٩). التفاوض الإداري: الأسس والمفاهيم والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.
١١٥. عبد الحميد، صلاح محمد. (٢٠١٢). فن التفاوض والدبلوماسية (ط. ١). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
١١٦. عبد الرحمن، ثابت. (٢٠٠١). التفاوض: مهارات واستراتيجيات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
١١٧. عبد الصادق، أماني جودة. (٢٠١٩). برنامج لتنمية مهارات التفاوض والتواصل والإقناع لدى طفل الروضة. مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد ٢٠، العدد ٦.
١١٨. عبد القادر، أحمد. (٢٠١١). إدارة الصراع: تحليل ومعطيات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٢٨).

١١٩. عبد الكريم، شروق صلاح. (٢٠١٩). مهارات التفاوض وعلاقتها بالثقة بالنفس لدى عينة من طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة حلوان. مجلة كلية التربية، المجلد ٢٥، العدد ٢.
١٢٠. عبد الهادي، احمد ابراهيم و جماعة ، عبد الله. (٢٠٠١) التفاوض: أصول عملية ومهارات وفنون. مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها.
١٢١. عبيدات ذوقان (٢٠٠٣) ، البحث العلمي، مفهومه ،ادواته اساليبه، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الجيزة ، مصر .
١٢٢. العبيدي، آمال محمود علي. (٢٠٠٨). استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (٦٩).
١٢٣. العبيدي، أمل محمود علي. (٢٠٠٨). إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ٦٩، العراق.
١٢٤. العتيبي، طارق موسى. (٢٠٠٦). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٢٥. عثمان ، نوال مجيد ، (٢٠١٩) ، تأثير مهارات التفاوض في إدارة الاجتماعات : دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى ، الدبلوم العالي في إدارة المكاتب ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الاعمال العراق – بغداد
١٢٦. العديلي، ناصر محمد. (١٩٩٣). إدارة السلوك التنظيمي. ط١. الرياض: مرامر للطباعة.
١٢٧. العزاوي، خليل محمد. (٢٠٠٦). الإدارة لاتخاذ القرار الإداري (ط١). عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
١٢٨. العزاوي، علاء حسين. (٢٠٢١). إدارة التفاوض في المؤسسات التعليمية. كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
١٢٩. العطار، سلامة إبراهيم. (٢٠١٠). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.

١٣٠. عطية، سميرة حسن. (٢٠١٦). أهمية التفاوض في تنسيق العمل الإداري: دراسة ميدانية لأساتذة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية. مجلة أبحاث ميسان، ١٢ (٢٤).
١٣١. علام، صلاح الدين محمود. (٢٠٠٠). القياس والتقويم التربوي في العملية التدريسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
١٣٢. علي، عبير أحمد. (٢٠٢١). فاعلية خلية التعلم في تنمية مهارات القراءة المكثفة ومهارات التفاوض لدى طلاب المرحلة الثانوية. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ١٨ (١٠٦)،
١٣٣. علي، محمود علي، والهزيمة، محمد عوض. (٢٠١١). المدخل إلى فن المفاوضات. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٣٤. العميرة، محمد حسن. (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٣٥. العمري، نبيلة علي أحمد. (٢٠١٧). إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، (٤١)، الجزء الأول.
١٣٦. العميان، محمود سلمان. (٢٠٢٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الطبعة السادسة). دار وائل للنشر.
١٣٧. العوامة، عمر شعبان أبو القاسم، & عبد النبي، رجب عبد السلام. (٢٠١٩). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية: دراسة في المؤسسات التعليمية (بحث غير منشور). كلية الاقتصاد العجيلات، جامعة الزاوية، ليبيا.
١٣٨. العوامة، عمر شعبان أبو القاسم، وعبد النبي، رجب عبد السلام العموري. (٢٠١٩). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز - ليبيا. مجلة كليات التربية، المجلد (١٣).
١٣٩. عودة، أحمد سليمان (٢٠٠٧). القياس والتقويم في العملية التدريسية. إربد الأردن دار الأمل للنشر والتوزيع.
١٤٠. عودة، أحمد سليمان. (٢٠٠٢). القياس والتقويم في العملية التدريسية. عمان، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.

١٤١. عودة، أحمد سليمان. (٢٠١٠). القياس والتقويم في العملية التدريسية (ط٥). عمان، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
١٤٢. العويدات، إسلام عبد اللطيف عساف. (٢٠٢١). درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة].
١٤٣. العويوي، محمد فارس شاهر. (٢٠١٣). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
١٤٤. العويوي، محمد فارس شاهر. (٢٠١٣). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
١٤٥. عياد، عبد السلام. (٢٠٠٢). المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل. القاهرة، مصر: مطابع الولاء الحديثة.
١٤٦. عيسى، إبراهيم عبد الفتاح زهدي. (٢٠٠٩). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٤٧. الغامدي، تهاني بنت سعود بن عيد. (٢٠٢٤). واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (٣٢).
١٤٨. فرج، صفوت. (١٩٨٠). التحليل العاملي في العلوم السلوكية. ط١. القاهرة: دار الفكر العربي.
١٤٩. فرج، صفوت. (٢٠٠٧). القياس النفسي. القاهرة: دار الفكر العربي.
١٥٠. الفريجات، خضير كاظم حمود، اللوزي، موسى سلامة، والشهابي، أنعام. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
١٥١. الفقعاوي، ميسون إسماعيل محمود. (٢٠١٧). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.

١٥٢. الفلاح، ضحى عدنان أحمد. (٢٠١٦). إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية، قسم العلوم التربوية والنفسية، العراق.
١٥٣. فليح، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٥٤. فوزي، صلاح الدين. (٢٠٠١). الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
١٥٥. فولر، جورج. (٢٠١٢). دليل المفاوضات (ترجمة مكتبة جرير). القاهرة، مصر: مكتبة جرير.
١٥٦. فولير، ألان. (٢٠٠٧). التفاوض: دليل عملي للمديرين. لندن، المملكة المتحدة: كوجان بيج.
١٥٧. قاسم، سالي صلاح عنتر. (٢٠٢٢). فعالية برنامج تدريبي إرشادي تكاملي في تطوير مهارات التفاوض وإدارة الصراع لدى الأخصائيين النفسيين والأخصائيين الاجتماعيين بمحاكم الأسرة. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد ٥٤، الجزء ٣
١٥٨. قدور، عثمان. (٢٠٠٩). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي: دراسة على العمال المتنقلين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة (رسالة ماجستير). جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
١٥٩. القرشي، عبد الكريم، ورويم، فائزة. (٢٠١٥). الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي. دراسات نفسية وتربوية، ٨(١)، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
١٦٠. قطيشات، ليلي عبد الحليم. (٢٠٠٤). الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية (ط١). عمان، الأردن: دار مركز الكتاب الأكاديمي.
١٦١. كاظم، فايق جواد، & راشد، علي رحمة. (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي: بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
١٦٢. الكبيسي، كامل ثامر ، وأنور حسين عبد الرحمن (٢٠٠١) مهمات الجامعة في بناء مجتمع ما بعد الحرب. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية والنفسية، العدد ١٩، بغداد.
١٦٣. كمال، إيهاب. (٢٠١٣). التفاوض: هات وخذ. القاهرة، مصر: دار الخلود للنشر والتوزيع.

١٦٤. الكنعان، نوال بنت محمد. (٢٠١٠). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مشرفات الإدارة المدرسية في ضوء معوقات عملهن (رسالة ماجستير). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، السعودية.
١٦٥. مجاهدي الطاهر. (٢٠١٨). مدخل إلى علم النفس والتنظيم. الجزائر: دار الباحث للنشر والتوزيع والإشهار.
١٦٦. محمد القريوني. (١٩٩٣). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة (ط٢). عمان: دار المستقبل.
١٦٧. محمد، أمل حسن حامد، ياسين حمدي محمد، وشوكت عاطف إبراهيم. (٢٠٢١). الحكمة منبئ بمهارات التفاوض لدى طلاب الجامعة. مجلة بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عين شمس، (٨)(١)، القاهرة، مصر.
١٦٨. محمد، عبد الرحيم. (٢٠٢٤). المراحل الست في الإقناع والتأثير. مقال منشور على موقع د. عبد الرحمن محمد (استشاري في التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء).
١٦٩. مخلوف، سميحة علي محمد، & علي، عبير أحمد محمد. (٢٠١٦). تنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية. المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج، (٤٦).
١٧٠. مرزوق ابتسام يوسف محمد. (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة. المستودع الرقمي للجامعة الإسلامية بغزة.
١٧١. المرسي، جمال الدين محمد، ادريس، ثابت عبد الرحمان. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي في إدارة المنظمة. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
١٧٢. المرسي، جمال الدين. (٢٠٠١). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
١٧٣. مرعي، توفيق، وبلقيس، أحمد. (١٩٨٢). الميسر في علم النفس الاجتماعي (ط١). عمان، الأردن: دار الفرقان.
١٧٤. مسلم، أحمد. (٢٠١٩). التفاوض وإدارة الصراع في المنظمات. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.

١٧٥. مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٠). إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة (ط. ٢). عالم الكتب، القاهرة، مصر.
١٧٦. المغربي كامل محمد. (١٩٩٤). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والطباعة.
١٧٧. المغربي، كامل محمد. (١٩٩٥). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط. ٢). عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
١٧٨. المغربي، كامل. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان، الأردن: دار الفكر.
١٧٩. ملحم، سامي محمد. (٢٠٠٠). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٨٠. ملحم، سامي محمد. (٢٠٠٢). مناهج البحث في التربية وعلم النفس (ط. ١). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٨١. منصور، محمد السيد حمدي السيد. (٢٠٢٤). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر: تصور مقترح. مجلة كلية التربية - جامعة العريش، ١٢ (٣٨)، الجزء الثاني.
١٨٢. المهدي، سوزان محمد، وهيبة، حسام إسماعيل. (٢٠٠٠). استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية، (٢٤)، الجزء الرابع. مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر.
١٨٣. المومني، واصل جميل حسين. (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفعالة. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٨٤. المومني، واصل جميل. (٢٠١١). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
١٨٥. نبيلة، جعيجع. (٢٠١٥) محاضرات في مقياس التفاوض الدولي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
١٨٦. النجار، فريد جمعة، الزغول، وليد عودة، & الزغول، عبد الله محمود. (٢٠١٠). أساسيات القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة.

١٨٧. النجار، محمود عبد الكريم. (٢٠٠٨). إدارة المفاوضات. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
١٨٨. نسرين دباب، زينة صوشي ، (٢٠٢٢). الاتصال الداخلي وأثره على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة (مذكرة ماجستير غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
١٨٩. النمر، سعود بن محمد. (١٩٩٤). الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد ٧، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
١٩٠. النملة، سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم. (٢٠٠٧). إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية (أطروحة دكتوراه). كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
١٩١. الهزايمة، علي، عوض، حمود محمد. (٢٠١١). المدخل إلى فن التفاوض. عمان، الأردن.
١٩٢. وجيه ، حسن محمد ، (١٩٩٤). مقدمه في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد (١٩٠) ، الكويت.
١٩٣. الوراق، ميسرة عبد الرؤوف علي. (٢٠١٨). إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (بحث غير منشور).
١٩٤. وزارة التربية ، الدليل التربوي ، ١٩٨٨ ، نظام المدارس رقم ٣٠ لسنة ١٩٨٨ المعدل مديرية مطبعة وزارة التربية
١٩٥. ولي، أحلام إبراهيم، محمد غازي يحيى. (٢٠٢١). دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٤، الجزء ٢، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، صلاح الدين، العراق.
١٩٦. الياسري، أكرم، & علي، أمل عبد محمد. (٢٠٢٢). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية. جامعة كربلاء وجامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد.

١٩٧. ياسين، محجوبي، وبعيط، عيسى. (٢٠٢١). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنشأة الرياضية. مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، ٦(٢)

المصادر الأجنبية:

1. Adair, W., et al. (2001). Negotiation behavior when cultures collide: The United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86(3).
2. Adeyemi, T. O., & Ademilua, S. O. (2012). Conflict management strategies and administrative effectiveness in Nigerian universities. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 3(3).
3. Allegre, C. B. (2017). *Gestion des ressources humaines*. De Boeck.
4. Anastasi, A. (1988). *Psychological testing* (6th ed.). Macmillan Publishing Company.
5. Arslantaş, H. İ., & Özkan, M. (2012). An investigation of conflict management strategies of the principals as perceived by primary school teachers. *Kastamonu Education Journal*, 20(2), 555–570
6. Barbara M. Byrne, (2009), *2th Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming* .
7. Bartlett, M. E. (2009). *Workplace Incivility and conflict management styles of community college leaders* (Doctoral dissertation). Clemson University, United States.
8. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.
9. Buchanan, D., & Huczynski, A. (1997). *Organizational behavior: An introductory text* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall Europe.
10. Callahan, R. E., & Fleenor, C. P. (1988). *Managing human relations: Concepts & practices*. Merrill Publishing Company.
11. Cavico, F. J., Orta, M., Muffler, S. C., & Mujtaba, B. G. (2014). Business plans as legally protected trade secrets under the Uniform Trade Secrets Act. *Journal of Business Studies Quarterly*.

12. Chebet, W. T., Rotich, J. K., & Kurgat, A. (2015). Negotiation skills: Keys to business excellence in the 21st century? *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(3),
13. Cheng, S., & Shi, Y. (2019). Promotional effects of psychology In business negotiations. *Journal of Language Teaching and Research*, 10(4).
14. Claude, Isabelle. (2017). *Negotiation and conflict management: Concepts and strategies*. Paris, France: Pearson Education..
15. Daly, J. A., & Redlick, M. H. (2015). Handling questions and objections affects audience judgments of speakers. *Communication Education*, 65(2).
16. De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., and Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*,
17. Ebel, R. L., & Frisbie, D. A. (1991). *Essentials of educational measurement* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
18. Einhorn, L. J. (1991). Effective strategies for overcoming objections In an employment interview. *Business and Professional Communication Quarterly*, 54(3).
19. Elfenbein, H. A. (2015). Individual differences in negotiation: A nearly abandoned pursuit revived. *Current Directions in Psychological Science*, 24(2).
20. Filhoa, W. C. P., Padua, I. C. C., & Fernandes, N. S. (2017). Negotiation: Techniques, strategies and approaches to medical professionals. *International Journal of Healthcare Management*.
21. Fisher, E., & González, Y. S. (2013). The art of Influencing and persuasion: How managers can put “square pegs” into “round holes”. *Journal of Management Research*, 5(4).
22. Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2)
23. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.

24. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin.
25. Fosu-Amoah, Y. (1999). Negotiation with learners as a managerial task of the school principal (Master's thesis). Potchefstroom University for Christian Higher Education, South Africa.
26. Gates, S. (2016). The negotiation book: Your definitive guide to successful negotiating (2nd ed.). John Wiley & Sons.
27. Gordon, J. R. (1993). Diagnostic approach to organizational behavior (4th ed.). Allyn & Baco
28. Hargie, Owen. (2021). Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice (7th ed.). Routledge
29. Hatch, M. J. (1997). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford University Press.
30. Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2001). Organizational behavior (9th ed.). South-Western College Publishing.
31. Hodge, B. J., & Anthony, W. P. (1991). Organization theory: A strategic approach (4th ed.). Allyn & Bacon Inc.
- Hodgetts, R. M., & Anthony, W. P. (1979). Organization theory: An environmental approach. Harvard University Press.
32. Hunsaker, P. L., & Cook, C. W. (2001). Management and organizational behavior. McGraw-Hill/Irwin.
33. İlğan, A. (2020). Examining principals' conflict management styles: A study of Turkish administrators. Bulletin of Education and Research, 42(1), 1–16.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2002). Organizational behavior and management. McGraw-Hill.
34. Kartal, S. E., Yirci, R& ,.
- Kennedy, G. (1998). Kennedy on negotiation. Gower Publishing.

35. Kim, Tae-Yeol. (2006). Conflict Management Styles of Korean Employees and Their Relationship to Job Satisfaction (Doctoral dissertation). University of Minnesota, Minneapolis, MN, USA
36. Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). Organizational behavior: A practical, problem-solving approach (1st ed.). McGraw-Hill Education.
37. Kondalkar, V. G. (2007). Organizational behaviour. New Age International Publishers.
38. leadership and stakeholder engagement. Unpublished manuscript (ResearchGate).
39. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2007). Negotiation. McGraw-Hill/Irwin..
40. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). Negotiation (7th ed.). McGraw-Hill Education.
41. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2021). Essentials of Negotiation (7th ed.). McGraw-Hill Education.
42. Longenecker, J. G., & Pringle, C. D. (1981). Management (5th ed.). C.E. Merrill Publishing Company.
43. Mamatoğlu, N., & Keskin, S. (2019). Effective Conflict Resolution and Negotiation Skills Scale. Hacettepe University Journal of Faculty of Letters, 36(1), .
44. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). Organizational behavior (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
45. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2008). Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
46. Murphy, H. A., Hildebrandt, H. W., & Thomas, J. P. (1989). Effective business communications (5th ed.). McGraw-Hill.
47. Mwaniki, G. M., & Muathe, S. M. A. (2021). Organizational conflict management: The all important public universities performance strategy under neglect in Kenya. European Scientific Journal, 17(12), 181.

48. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
49. Özdemir, T. Y. (2016). Teacher perceptions on conflict resolution styles of school administrators. *European Journal of Education Studies*, 2(9), 136–149.
50. Özgan, H., Çelik, Ç., & Bozbayındır, F. (2010). Investigation of negotiation skills of elementary school principals. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1–2), 95–103.
51. Özgan, H., Çelik, Ç., & Bozbayındır, F. (2011). Negotiation Skills Scale: Validity and Reliability Study. *Electronic Journal of Social Sciences*, 10(36),
52. Pondy, L. R. (1967, April). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12.
53. Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Quorum Books.
54. Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
55. Richard, P. (2000). *Mastering organizational behavior*. Macmillan Master Series.
56. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education Limited.
57. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
58. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education Limited..
59. Robbins, Stephen P. & Judge Timothy A. (2009) *Organizational Behavior* 13th Edition, Pearson,
60. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior* (7th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
61. Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. Penguin Group..

62. Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
63. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Xicom, Inc..
64. Thompson, L. L., & Wang, J. (2010). Negotiation. Annual Review of Psychology.
65. Tommy, Ting S. (2008). Intercultural conflict training: Theory-to-practice approach. In M. J. Bennett (Ed.), Basic concepts of intercultural communication: Paradigms, principles, & practices. Intercultural Press.
66. Treslan, D. L. (1993). Achieving effective conflict management. The Morning Watch: Educational and Social Analysis, 1
67. Weiner, E., & Simpson, J. (1989). A new English dictionary on historical principles. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
68. Wright, P. M., & Neo, R. A. (1996). Management of organization (2nd ed.).
69. Yılmaz, E., & Irmak, A. (2021). Influencing behaviors of school administrators as a predictor of negotiation skills. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 4(2).
70. Zumaeroh, Z. (2010). Mengenali konflik dalam negosiasi. Jurnal Ekonomika Universitas Wijayakusuma Purwokerto, 13(4).

الملاحق

ملحق رقم (١)
كتابا تسهيل المهمة

Ministry of Higher Education
& Scientific Research
Wasit University
College of Education For Human Sciences



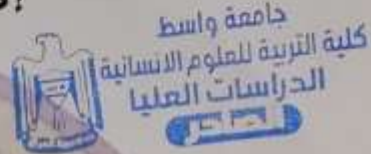
جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة واسط
كلية التربية للعلوم الانسانية

No.:
Date : / / 202

الدراسات العليا

العدد: ٢٠٨
التاريخ: ٢٠٢٦ / ١٠ / ١٥

إلى / المديرية العامة لتربية واسط



تسهيل مهمة

تحية طيبة:

من أجل الارتقاء بالمستوى العلمي وخدمة للصالح العام، يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا / الماجستير (مريم حسين وجعان) في قسم العلوم التربوية والنفسية من أجل الحصول على بعض البيانات التي تخص موضوع بحثها الموسوم بـ (مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس).

للتفضل بالاطلاع... مع التقدير

إلى المدارس المتوسطة في محافظة واسط

أ.م.د.
وسام عبد الجبار الجباري
معاون العميد لشؤون الأبحاث والتطوير

أ. د. ناصر والي فريح الركابي
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢٦ / ٢ / ١٥



نسخة منه إلى
* مكتب العميد / للتفضل بالاطلاع مع التقدير.
* مكتب السيد معاون العميد / للتفضل بالاطلاع مع التقدير.
* الدراسات العليا / ملحق الطلبة
* الصادرة

المديرية العامة للتربية واسط
قسم الاعداد والتدريب
الشعبة/البحوث والدراسات

بسمه تعالى

جمهورية العراق
وزارة التربية



العدد: (٤/٣/٤٦) ٧٧
التاريخ: ٢٠٢٦/ ٢ / ١٥

إلى / ادارات المدارس المتوسطة في محافظة واسط

قسم الاعداد والتدريب
المصادر

م /تسهيل مهمة

تهديكم أطيب التحايا.

اشارة الى كتاب جامعة واسط كلية التربية للعلوم الانسانية ذي العدد ٢٠٨ في ٢٠٢٦/٢/١٥ ، يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا/الماجستير (مريم حسين وجعان) من اجل الحصول على بعض البيانات التي تخص موضوع بحثها الموسوم بـ(مهارات التفاوض الاداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس).

..مع التقدير..

أ.م.د نزار ياسر خير الله
مدير قسم الاعداد والتدريب
٢٠٢٦/ ٢ / ١٥

نسخة منه الى:

* مكتب معاون الفني / للتفضل بالاطلاع ..مع التقدير
* قسم الاعداد والتدريب / شعبة البحوث والدراسات ..مع التقدير

ملحق رقم (١)

جمهورية العراق
وزارة التربية

بسمه تعالى

المديرية العامة للتربية واسط
قسم / التخطيط التربوي
الشعبة / الاحصاء

العدد: ١١٤١٧
التاريخ: ١١/١٠/٢٠١٥

إلى / جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية
م/ بيانات

تحية طيبة

بناءً على الطلب الذي قدم اليها من قبل السيدة الباحثة (مريم حسين وجعان) المورخة في ٢٠٢٦/٢/١٥
وأشاره الى كتاب جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية ذي العدد ٢٠٨ في ٢٠٢٦/٢/١٥ الذي تروم فيه
تزويدها بالبيانات التي تخص موضوع بحثها الموسوم ب (مهارات التفاوض الاداري وعلاقتها بإدارة الصراع
التنظيمي لدى مديري المدارس) وندرج لكم ادناه الجدول الخاص بالبيانات المطلوبة للتفضل بالتسلم مع التقدير .

اعداد المدارس المتوسطة حسب البيئة		اعداد المدارس المتوسطة حسب الجنس			اعداد المدرسين في المدارس المتوسطة		
حضر	ريف	مختلط	اناث	ذكور	مجموع	اناث	ذكور
١٢٨	٩٣	٥٠	٦٢	١٠٩	٥٤٣٩	٣٢٠٢	٢٢٣٧

احمد شهاب حمد
المدير العام

نسخة منه:

مكتب المدير العام / للعلم مع التقدير.

قسم التخطيط التربوي / شعبة الاحصاء / مع الاوليات .

الموقع الرسمي لمديرية تربية واسط : wasitedu.com / mail : wassiteducation@yahoo.co.uk

ملحق (١) جدول بيانات السنة الحاليه التي تم اعتمادها في الدراسة

٥ سنوات فأكثر			٥ سنوات فأقل			عدد المدارس الحضر	القضاء
المجموع	اناث	ذكور	المجموع	اناث	ذكور		
١١٦١	٧٧٨	٣٨٣	٥٧٦	٣٦١	٢١٥	٥١	كوت
٢٣٤	١٢٩	١٠٥	١٧٩	١١٤	٦٥	١٥	حي
٩٦	٣٦	٦٠	٥٢	٣٠	٢٢	٤	موفقية
٢٥٩	١٧٢	٨٧	١٣٤	١٠٠	٣٤	١٣	نعمانية
٦٦	٥٠	١٦	٦٤	٤٢	٢٢	٥	الاحرار
٣٩	١٧	٢٢	٢٧	٢٤	٣	٣	بدره
٢٦٤	١٨٤	٨٠	١١٣	٦٢	٥١	١٧	العزيزية
٢٠٧	١٥٤	٥٣	١٤٥	١١٣	٣٢	١٤	الصويرة
٨٠	٥٢	٢٨	٨١	٥٨	٢٣	٦	الزبيدية
٥ سنوات فأكثر			٥ سنوات فأقل			عدد المدارس الريف	القضاء
المجموع	اناث	ذكور	المجموع	اناث	ذكور		
٢٢٦	١١٧	١٠٩	٢٣٠	١٥٢	٧٨	٢٠	كوت
٣٥	١٠	٢٥	٥١	١٤	٣٧	٥	حي
٤١	٥	٣٦	٥٥	١٩	٣٦	٧	موفقية
١٦	٧	٩	٤٣	٢٢	٢١	٤	نعمانية
٣٢	١٥	١٧	٣٦	١٢	٢٤	٥	الاحرار
١٣	٣	١٠	١٣	٦	٧	٢	بدره
١٩٥	٩٢	١٠٣	٣٠١	١٧٣	١٢٨	٢٤	عزيزية
١٠٧	٢٨	٧٩	٢٠٨	٥٩	١٤٩	٢٠	صويرة
٢١	٥	١٦	٧٦	٢٣	٥٣	٧	الزبيدية

ملحق رقم (٢)

استبانة استطلاعية لمهارات التفاوض الاداري

جامعة واسط

كلية التربية للعلوم الانسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية الدراسات العليا – ماجستير ادارة تربوية (

الاستاذ الفاضل..... المحترم

تحية طيبة

تروم الباحثة القيام بدراسة حول (مهارات التفاوض الاداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية) هو جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في (الادارة التربوية) وتطلب البحث بناء أداة لمهارات التفاوض الاداري وقد تم تحديد الابعاد نظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال تضع الباحثة بين ايديكم هذه الاستبانة لذكر الفقرات التي تتلاءم مع البعد المحدد وترونها مناسبة من وجهة نظركم .

وقد تبنت الباحثة تعريف (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015) هي مجموعة من القدرات المعرفية والسلوكية والاتصالية التي يستخدمها المفاوض في الإعداد والتخطيط، والإقناع والتأثير، وإدارة الاعتراضات، والتواصل الفعّال؛ بما يسهم في إدارة عملية التفاوض بكفاءة والوصول إلى اتفاقات مقبولة تحقق المصالح المشتركة. (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015:237)

- ١- مهارة الاعداد والتخطيط : وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والمواضيع المراد تحقيقها خلال عملية التفاوض، فضلا عن تحديد نقاط الاختلاف والاتفاق بين الطرفين(. سلطان ٢٠١٦ : ٢٨٣)
 - ٢- مهارة الاقناع والتأثير : فن التأثير على الآخرين من ناحية الآراء والسلوك والمشاعر لاستمالتهم من اجل الحصول على مواقفهم التضامنية والمؤيدة (الربيعي، ٢٠٢٥، : ٥١)
 - ٣- مهارة الاتصال : هي القدرة التي تستخدم عند تقديم وتلقي المعلومات بأشكالها المختلفة مما يتسم للشخص فهم الآخرين بصورة صحيحة حيث رأى (Murphy, ١٩٨٦) المفاوضات بحد ذاتها عملية تنطوي على تبادل الآراء والرغبات والاهتمامات إذ لا يمكن أن يحدث مثل هذا التبادل من دون حدوث الاتصال بين الأفراد (Murphy, 1986:26)
 - ٤- مهارة ادارة الاعتراض : القدرة على التعامل مع اعتراض الآخرين خلال عملية التفاوض ومراعاة ازالة الشك والتردد لتعزيز الثقة بين الطرفين مما يسهم في تحقيق الأهداف التفاوضية.(الربيعي، ٢٠٢٥، : ٥٣)
- ان الاسئلة تتمثل في الاتي :

- ١- ما المقصود بمهارات التفاوض الاداري ؟
- ٢- كيف يمكن أن تقيم مهارات التفاوض في مؤسستكم ؟
- ٣- مامدى مدى ملاءمة الأبعاد الآتية لقياس مهارات التفاوض الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في المؤسسات التعليمية والتربوية، من وجهة نظركم؟

اعداد الباحثة

مريم حسين وجعان

اشراف الدكتور

ثائر محمد علي السويدي

ملحق رقم (٣)

استبانة استطلاعية لإدارة الصراع التنظيمي

جامعة واسط

كلية التربية للعلوم الانسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / ماجستير

الاستاذ الفاضل المحترم

تحية طيبة

تروم الباحثة القيام بدراسة حول مهارات التفاوض الاداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية (وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في (الادارة التربوية) ، ونظرا لعدم وجود مقياس لمتغير (لإدارة الصراع التنظيمي) لذا سعت الباحثة لبناء استبانة تحقق عملية القياس باعتمادها على سؤال استطلاعي لذا نرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن الاجابة على السؤال الاستطلاعي او اي اقتراحات ترونها مناسبة من اجل تحقيق هدف الدراسة .

تبنّت الباحثة تعريف رحيم (Rahim, 2002) إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية تصميم وتنفيذ أساليب واستراتيجيات للتعامل مع الصراع، بهدف تقليل آثاره السلبية وتعظيم آثاره الإيجابية، بما يسهم في تحسين فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها(Rahim, 2002:206).

ان الاسئلة تتمثل بالاتي :

- ١-كيف تقيم مستوى الصراع التنظيمي في مؤسستك؟
- ٢- ما هو مفهوم الصراع التنظيمي ؟
- ٣- هل توجد طرق وأساليب معتبره في إدارة الصراع التنظيمي في مؤسستكم؟

اعداد الباحثة

مريم حسين وجعان

اشراف الدكتور

ثائر محمد علي السويدي

ملحق (٤)



جامعة واسط

كلية التربية للعلوم الإنسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / ماجستير

أدارة تربوية

م/ مقياس ادارة الصراع التنظيمي بصيغته الاولى

الأستاذ الفاضل / ه المحترم / ه

تحية طيبة:-

تروم الباحثة إعداد دراسة بعنوان (مهارات التفاوض الاداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية) ومن متطلبات انجاز البحث تم بناء أداة تقيس متغير إدارة الصراع التنظيمي، ونظراً ولما نعهده فيكم من خبرة ودراية علمية في هذا المجال نرجو تفضلكم بإبداء رأيكم العلمي واللغوي حول قائمة الفقرات المرافقة من حيث:

١- مدى صلاحية الفقرات وملائمتها للمجال الذي تنتمي اليه .

٢- التعديل او الاضافة والحذف لما ترونه مناسباً .

٣- اي مقترحات او ملاحظات ترونها مناسبة .

٤- مع ذكر الأهمية النسبية لكل مجال

حيث عرفها رحيم (Rahim, 2002) إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية تصميم وتنفيذ أساليب واستراتيجيات للتعامل مع الصراع، بهدف تقليل آثاره السلبية وتعظيم آثاره الإيجابية، بما يسهم في تحسين فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها(Rahim, 2002:206).

علماً ان بدائل الاجابة على الفقرات هي خمسة بدائل (تنطبق بدرجة كبيرة جدا ، تنطبق بدرجة كبيرة ، تنطبق بدرجة متوسطة ، تنطبق بدرجة قليلة ، لا تنطبق) وقد أعطيت الفقرات الاوزان على التوالي (١.٢.٣.٤.٥) مع شكر الباحثة وتقديرها لجهودكم المخلصة

الباحثة

مريم حسين وجعان

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

البعد الاول : اسلوب التعاون :يُعد أسلوب التعاون من الأساليب الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي، إذ يقوم على إشراك الأطراف المتنازعة في مناقشة الصراع بشكل صريح وتبادل المعلومات، بهدف التوصل إلى حلول توافقية تُرضي الجميع، بما يعزز العلاقات المهنية وروح العمل الجماعي داخل المؤسسة. (Kim 2006 : 201)

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يتعاون مدير المدرسة مع أطراف الصراع في تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلات المرتبطة بالعمل داخل المدرسة.					
٢	يحرص على مناقشة المشكلات مع المعلمين للوصول إلى فهم مشترك يساهم في إيجاد حلول مناسبة للصراع.					
٣	يتيح فرصة كافية لأطراف الصراع لعرض وجهات نظرهم وآرائهم بحرية وموضوعية.					
٤	يعزز التواصل الفعال بين المعلمين بما يساهم في الحد من الخلافات داخل المدرسة.					
٥	يركز على المصالح المشتركة بين أطراف الصراع، ويسعى إلى تحقيق حلول تحقق المنفعة للجميع.					
٦	يشجع المعلمين على تفهم وجهات نظر بعضهم البعض قبل اتخاذ أي قرار متعلق بحل الصراع.					
٧	يعمل على إشراك جميع أطراف الصراع في المناقشات للوصول إلى اتفاق يرضي الجميع دون أن يكون هناك طرف خاسر.					

البعد الثاني : أسلوب المجاملة: يتسم بانخفاض الحزم وارتفاع التعاون، إذ يميل مدير المدرسة إلى إرضاء أطراف الصراع عبر تقديم تنازلات للحفاظ على العلاقات وتقليل التوتر، إلا أن الإفراط فيه قد يؤثر سلباً في تحقيق الأهداف على المدى البعيد. (McShane & Von Glinow, 2005 : 302).

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يحرص مدير المدرسة على صون العلاقات الإنسانية الإيجابية بين جميع أطراف الصراع داخل المدرسة					
٢	يُظهر اهتمامًا واضحًا بآراء ومقترحات أطراف الصراع المختلفة عند معالجة المشكلات.					
٣	يسعى إلى تضيق فجوة الخلاف بين أطراف الصراع من خلال التقريب بين وجهات نظرهم.					
٤	يراعي احتياجات المعلمين ومتطلباتهم المهنية عند تعامله مع مواقف الصراع.					
٥	يتعامل بمرونة ولطف مع جميع أطراف الصراع بما يسهم في تهدئة الموقف أثناء حل المشكلة.					
٦	يُبدي تفهمًا لمواقف ووجهات نظر أطراف الصراع المختلفة دون تحيز.					
٧	يوظف مدير مواقف الصراع بوصفها خبرات تربوية يمكن أن يستفيد منها جميع المعنيين.					
٨	يتجنب استخدام الأساليب الجارحة أو المسيئة عند معالجة الخلافات بين المعلمين.					
٩	يسعى إلى احتواء الصراع في مراحله المبكرة قبل تفاقمه داخل المدرسة.					

البعد الثالث : أسلوب التنافس : يقوم هذا الأسلوب على سعي المدير لتحقيق مصلحته الخاصة على حساب الآخرين، من خلال استخدام سلطته الرسمية لفرض رغباته دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى. (Judge & Robbins ,2009 :390).

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يسعى مدير المدرسة إلى فرض وجهة نظره ومقترحاته على العاملين عند إدارة مواقف الصراع داخل المدرسة.					
٢	يغلب مدير المدرسة مصلحة الإدارة أو مصلحة أحد الأطراف على حساب الأطراف الأخرى أثناء معالجة الخلافات.					
٣	يتعامل مع الخلافات المدرسية على أنها موقف فوز لطرف وخسارة لطرف آخر.					
٤	يمارس ضغوطاً إدارية على أطراف الصراع أثناء المناقشات بهدف حسم الخلاف بسرعة.					
٥	يُظهر تمسكاً شديداً برأيه، مما يدفع الآخرين إلى تقديم تنازلات عند حدوث الصراع.					
٦	يستخدم أساليب التهديد أو الوعيد مع من يتمسكون بآراء مخالفة لرأيه.					
٧	يلجأ إلى تطبيق العقوبات الإدارية عند استمرار الخلاف مع بعض العاملين.					
٨	يفرض مدير المدرسة خططاً وجداول عمل دون مراعاة ظروف المعلمين واحتياجاتهم المهنية.					

البعد الرابع : أسلوب التسوية : يقوم هذا الأسلوب على تبني مدير المدرسة موقفًا وسطًا بين الحزم والتعاون، من خلال تقديم تنازلات متبادلة للوصول إلى حل وسط، دون وجود فائز أو خاسر بشكل واضح (Callahan & Fleenor, 1988)

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يتعامل مدير المدرسة مع الصراع من منطلق تحقيق توازن نسبي بين المكاسب والخسائر لجميع الأطراف.					
٢	ينظر إلى آراء أطراف الصراع بوصفها وجهات نظر مشروعة تستحق الإصغاء والاهتمام.					
٣	يعرض بدائل توافقية تراعي مصالح مختلف أطراف الصراع داخل المدرسة.					
٤	يعمل على تحديد نقاط الالتقاء بين أطراف الصراع قبل اتخاذ أي قرار بشأن المشكلة.					
٥	يسعى إلى المواءمة بين الآراء المتباينة لأطراف الصراع بما يسهم في التوصل إلى حل مقبول.					
٦	يدعم الحلول الوسط التي تساعد على إنهاء الصراع دون الإضرار بالعلاقات المهنية.					
٧	يحرص على استمرار علاقات الاحترام المتبادل والود بين أطراف الصراع أثناء معالجته للمشكلة.					
٨	يؤجل اللجوء إلى الإجراءات القانونية أو الرسمية ما أمكن، ويفضل الحلول التوافقية أولاً.					

البعد الخامس : أسلوب التجنب : يقوم على انسحاب مدير المدرسة من إدارة الصراع عبر التأجيل أو التجاهل أو تجنب التفاعل بين الأطراف، رغم ما قد يترتب عليه من آثار سلبية في تحقيق الأهداف. (احمد ٢٠١٨ : ٢٧٧)

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يميل مدير المدرسة أحياناً إلى عدم إعطاء بعض مواقف الصراع أولوية عالية في المعالجة المباشرة.					
٢	يفضّل مدير المدرسة تأجيل مناقشة بعض الخلافات المدرسية إلى وقت لاحق أملاً في تهدئتها.					
٣	يسعى إلى تقليل حدة بعض الخلافات من خلال عدم التوسع في مناقشتها.					
٤	قد يتجنب الخوض في شكاوى أطراف الصراع عندما يرى أن مناقشتها قد تزيد من تعقيد الموقف.					
٥	يميل مدير المدرسة إلى الابتعاد عن مناقشة القضايا الخلافية مع بعض المعلمين حفاظاً على استقرار بيئة العمل					
٦	يقلل من التواصل مع الأطراف المتنازعة في بعض الأحيان تفادياً لتصاعد الخلاف.					
٧	ينظر إلى بعض مواقف الصراع على أنها تستهلك وقتاً وجهداً يمكن توجيههما لأعمال مدرسية أخرى.					

ملحق (٥)

جامعة واسط

كلية التربية للعلوم الإنسانية.

قسم العلوم التربوية والنفسية.

الدراسات العليا / ماجستير

أدارة تربوية

م/ مقياس مهارات التفاوض الاداري بصيغته الاولى.

الأستاذ الفاضل / ه المحترم / ه

تحية طيبة:-

تروم الباحثة إعداد دراسة بعنوان (مهارات التفاوض الاداري وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية) ومن متطلبات انجاز البحث تم بناء أداة تقيس متغير مهارات التفاوض، ونظراً ولما نعهده فيكم من خبرة ودراية علمية في هذا المجال نرجو تفضلكم بإبداء رأيكم العلمي واللغوي حول قائمة الفقرات المرافقة من حيث:-

١- مدى صلاحية الفقرات وملائمتها للمجال الذي تنتمي اليه .

٢- التعديل او الاضافة والحذف لما ترونه مناسباً .

٣- اي مقترحات او ملاحظات ترونها مناسبة .

٤- مع ذكر الأهمية النسبية لكل مجال

وقد تبنت الباحثة تعريف (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015) هي مجموعة من القدرات المعرفية والسلوكية والاتصالية التي يستخدمها المفاوض في الإعداد والتخطيط، والإقناع والتأثير، وإدارة الاعتراضات، والتواصل الفعّال؛ بما يسهم في إدارة عملية التفاوض بكفاءة والوصول إلى اتفاقات مقبولة تحقق المصالح المشتركة. (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015:237)

علماً ان بدائل الاجابة على الفقرات هي خمسة بدائل (تنطبق بدرجة كبيرة جدا ، تنطبق بدرجة كبيرة ، تنطبق بدرجة متوسطة ، تنطبق بدرجة قليلة ، لا تنطبق) وقد أعطيت الفقرات الاوزان على التوالي (١.٢.٣.٤.٥) .

مع شكر الباحثة وتقديرها لجهودكم المخلصة

الباحثة

مريم حسين وجعان

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

البعد الأول : مهارة الإعداد والتخطيط: وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والمواضيع المراد تحقيقها من خلال عملية التفاوض فضلا عن تحديد نقاط الاختلاف والاتفاق بين الطرفين (سلطان، ٢٠١٧: ٢٨٣)

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يرتب مدير المدرسة أولويات التفاوض بما ينسجم مع متطلبات العمل التربوي ويحقق المصلحة العامة.					
٢	يحرص مدير المدرسة إدارة الوقت والجهد أثناء التفاوض وفقاً لأهمية الموضوعات محل النقاش.					
٣	يحرص على تنظيم الوثائق اللازمة وجمع المعلومات الكافية عن الأطراف المعنية، بما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف قبل البدء بعملية التفاوض.					
٤	يعتمد على التخطيط المسبق لمواجهة صعوبات التوصل إلى اتفاق أثناء المفاوضات المتعلقة بالعمل المدرسي					
٥	يعمل على تحليل المواقف التفاوضية مسبقاً والاستعداد لردود أفعال أعضاء الهيئة التعليمية.					
٦	يحرص على إعداد خيارات تفاوضية متعددة تتيح له المرونة في إدارة النقاشات والخلافات المدرسية.					

البعد الثاني : مهارة الإقناع والتأثير: ويقصد بها فن التأثير على الآخرين من ناحية الآراء

والسلوك والمشاعر لاستمالتهم من أجل الحصول على مواقفهم التضامنية والمؤيدة

(الربيعي، ٢٠٢٥: ٥١)

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يستخدم مدير المدرسة نبرة صوت هادئة ومرتنة أثناء الحوار، ويتجنب الانفعال بما يسهم في إنجاح عملية التفاهم.					
٢	يؤدي مدير المدرسة مرونة من خلال تقديم بعض التنازلات المدروسة؛ بهدف كسب رضا أعضاء الهيئة التعليمية وتحقيق التوافق.					
٣	يلجأ إلى طرف ثالث محايد عند الحاجة؛ لحسم الخلافات التفاوضية بطريقة موضوعية وعادلة.					
٤	يمتلك القدرة على توضيح شروط الاتفاق النهائي بصورة واضحة، بما يضمن فهم جميع الأطراف لبنوده.					
٥	يوظف أساليب وتكتيكات متنوعة عند طرح الأسئلة، بما يساعد على المفاضلة بين البدائل واختيار الأنسب أثناء التفاوض.					
٦	يبتعد عن الطرح الشخصي في العروض، ويتيح المجال للحوار والمساومة بما يخدم مصلحة العمل المدرسي.					
٧	يعبر عن وجهة نظره بوضوح ومنهجية عند مناقشة القضايا المختلفة داخل المدرسة.					
٨	يستخدم وسائل إقناع مناسبة، ويتحفظ في الكشف عن جميع أوراقه التفاوضية؛ تفادياً لحدوث توتر أو صراع أثناء عملية التفاوض.					
٩	يصغي باهتمام لمقترحات وآراء أعضاء الهيئة التعليمية، ويأخذها بعين الاعتبار عند مناقشة القضايا المطروحة.					

البعد الثالث : مهارة الاتصال : هي القدرة على تبادل وتلقي المعلومات بمختلف أشكالها، بما يساهم في فهم الآخرين بصورة صحيحة وتحقيق تواصل فعال بين الأطراف.
(Murphy,1986:26)

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يصغي مدير المدرسة إلى مشاعر أعضاء الهيئة التعليمية باهتمام، بما يساهم في فهم الحقائق المرتبطة بالمواقف المختلفة.					
٢	يمتلك مدير المدرسة القدرة على فهم لغة التخاطب ومضمون الرسائل التي يقدمها الطرف الآخر أثناء الحوار أو التفاوض.					
٣	يوظف الابتسامات وتعابير الوجه المناسبة أثناء الحوار، بما يعزز الأجواء الإيجابية داخل المدرسة.					
٤	يختار أسلوباً حسناً وألفاظاً مهذبة وتعابير ودية عند محادثة أعضاء الهيئة التعليمية.					
٥	يلحظ الحركات الجسدية ولغة الجسد أثناء جلسات الحوار، ويستفيد منها في توضيح المعاني وفهم المواقف.					
٦	يحرص على بدء الحوار أو التفاوض بتقديم التحية المناسبة، بما يعكس الاحترام المتبادل.					
٧	يجري اتصالات ودية مسبقة مع أعضاء الهيئة التعليمية، ويساهم في خلق جو إيجابي يساعد على تحقيق المصالح المشتركة.					

البعد الرابع: مهارة إدارة الاعتراض: هي القدرة على التعامل مع اعتراضات الطرف الآخر

أثناء عملية التفاوض، من خلال توضيح الجوانب الغامضة ومعالجة الشكوك والتردد، بما يعزز

الثقة المتبادلة ويسهم في تحقيق الأهداف التفاوضية. (الربيعي، ٢٠٢٥: ٥٣)

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	تعديل	تعديل لغوي	حذف
١	يحرص مدير المدرسة على تهيئة أجواء التفاوض داخل المدرسة بما يسهم في التعامل الإيجابي مع الاعتراضات والآراء المختلفة التي يطرحها أعضاء الهيئة التعليمية					
٢	يتمكّن مدير المدرسة من نقل الحوار التفاوضي مع أعضاء الهيئة التعليمية من مرحلة الاعتراض إلى مرحلة الاتفاق أو الحل بما يخدم مصلحة العمل المدرسي.					
٣	ينجح في إدارة عملية التفاوض من خلال عرض وجهة نظره بوضوح، مع مراعاة آراء ومطالب أعضاء الهيئة التعليمية.					
٤	يسعى إلى مناقشة الاعتراضات والاستفسارات التي يثيرها أعضاء الهيئة التعليمية بموضوعية، والعمل على تحويلها إلى حلول ومقترحات بناءة.					
٥	يعتمد أساليب تفاوض علمية ومنهجية في حل النزاعات المدرسية، دون اللجوء إلى فرض الرأي أو تجاهل وجهات نظر أعضاء الهيئة التعليمية.					

ملحق رقم (٦)

جدول أسماء الخبراء والمحكمين مرتبة حسب اللقب العلمي والتخصص ومكان العمل

ث	الاسم	التخصص	مكان العمل
١	أ.د. علاء حاكم	الإدارة التربوية	كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم
٢	أ.د. منتهى عبد الزهرة	الإدارة التربوية	كلية التربية / الجامعة المستنصرية
٣	أ.د. منتهى جاسم عبد	الإدارة التربوية	كلية التربية ابن رشد / جامعة بغداد
٤	أ.د. عبد كاطع سموم الربيعي	الإدارة التربوية	كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة واسط
٥	أ.د. عباس ناهي كعيد الزويني	الإدارة التربوية	كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة واسط
٦	أ.د. حسين كريم فوزان	طرائق التدريس	كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة واسط
٧	أ.م.د. فائز جلال كاظم	الإدارة التربوية	كلية التربية للبنات / جامعة بغداد
٨	أ.م.د. سلام غياض عنبر العتابي	الإدارة التربوية	كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة واسط
٩	أ.م.د. احمد حمزة الشمري	الإدارة التربوية	كلية التربية ابن رشد / جامعة بغداد
١٠	أ.م.د. عمر ازهر علي غالب	الإدارة التربوية	كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم
١١	أ.م.د. اسراء حسين محمد سميم	الإدارة التربوية	كلية التربية / الجامعة المستنصرية
١٢	أ.م.د. تغريد خضر المكصوسي	الإدارة التربوية	الجامعة المستنصرية
١٣	أ.م.د. نهاد كريم خريبط	الإدارة التربوية	كلية التربية المفتوحة
١٤	أ.م.د. بيداء مظفر دخيل	الإدارة التربوية	جامعة الموصل



جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الدراسات العليا/ماجستير
الإدارة التربوية

مقياس مهارات التفاوض الاداري (بصيغته النهائية)

الأستاذ الفاضلالمحترم

الاستاذة الفاضلةالمحترمة

تحية طيبة :

تضع الباحثة بين ايديكم مجموعة من الفقرات التي يرجى قراءتها بدقة والإجابة عنها بوضع علامة (✓) تحت البديل الذي ينطبق على مديركم من وجهة نظركم ، علما لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وان الاجابات لأغراض البحث العلمي فقط ولا يطلع عليها أحد سوا الباحثة ولا داعي لذكر الاسم، كما تنوه الباحثة إلى عدم ترك أي فقرة دون اجابة .

مع وافر الشكر والتقدير...

الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

سنوات الخدمة:

☐ خمسة سنة فأقل ☐ أكثر من (٥) سنوات

الموقع:

☐ حضر ☐ ريف

ت	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	لا تنطبق أبداً
١	يرتب مدير المدرسة أولويات التفاوض بما ينسجم مع متطلبات العمل التربوي ويحقق المصلحة العامة.					
٢	يحرص على إدارة الوقت والجهد في أثناء التفاوض وفقاً لأهمية الموضوعات محل النقاش.					
٣	يحرص على تنظيم الوثائق وجمع المعلومات الكافية عن الأطراف المعنية قبل بدء التفاوض					
٤	يعتمد على التخطيط المسبق لتجاوز صعوبات التوصل إلى اتفاق في أثناء المفاوضات المدرسية					
٥	يحلل المواقف التفاوضية مسبقاً ويستعد لردود أفعال أعضاء الهيئة التعليمية					
٦	يعد خيارات تفاوضية متعددة تمنحه مرونة في إدارة النقاشات والخلافات المدرسية					
٧	يستعمل مدير المدرسة نبرة صوت هادئة ومتزنة في أثناء الحوار، ويتجنب الانفعال بما يسهم في إنجاح عملية التفاوض.					
٨	يظهر مرونة مدروسة تعزز رضا الهيئة التعليمية وتحقق التوافق					
٩	يستعين بطرف محايد لحسم الخلافات التفاوضية بعدل وموضوعية					
١٠	يمتلك القدرة على توضيح شروط الاتفاق النهائي بصورة واضحة، بما يضمن فهم جميع الأطراف لبنوده.					
١١	يعتمد تكتيكات فعالة في طرح الاسئلة للمقارنة بين البدائل أثناء التفاوض					
١٢	يعبر عن وجهة نظره بوضوح ومنهجية عند مناقشة القضايا المختلفة داخل المدرسة					
١٣	يحسن استخدام الاقتناع ويحتفظ بأوراقه لتجنب التوتر أثناء التفاوض					
١٤	يستمع مدير المدرسة لمشاعر أعضاء الهيئة التعليمية بعناية لفهم مواقفهم بشكل أفضل					
١٥	يمتلك القدرة على فهم مضمون الرسائل وإعادة صياغتها في أثناء الحوار والتفاوض					
١٦	يستخدم الالتماسية وتعابير الوجه لتعزيز الأجواء الإيجابية في المدرسة					
١٧	يختار أسلوباً حسناً والفاضلاً مهذباً وتعابير ودية عند محاوره أعضاء الهيئة التعليمية					
١٨	يبنى علاقات ودية مع الزملاء ويعزز بيئة إيجابية للعمل المشترك					
١٩	يوفر مدير المدرسة بيئة إيجابية للتفاوض مع أعضاء الهيئة التعليمية					
٢٠	يستطيع تحويل الحوار مع الهيئة التعليمية من الاعتراض إلى التوصل لاتفاق يخدم مصلحة المدرسة					
٢١	يدير التفاوض بوضوح مع مراعاة آراء ومطالب أعضاء الهيئة التعليمية					
٢٢	يسعى لتحويل اعتراضات الهيئة التعليمية إلى حلول بناءة					
٢٣	يعتمد أساليب تفاوض لحل النزاعات المدرسية مع احترام آراء الجميع					



جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية
الدراسات العليا/ماجستير
الإدارة التربوية

مقياس ادارة الصراع التنظيمي (بصيغته النهائية)

الأستاذ الفاضل.....المحترم

الاستاذة الفاضلة.....المحترمة

تحية طيبة :

تضع الباحثة بين ايديكم مجموعة من الفقرات التي يرجى قراءتها بدقة والإجابة عنها الفقرات
بوضع علامة (✓) تحت البديل الذي ينطبق على مديركم من وجهة نظركم ، علما لا توجد إجابة
صحيحة وأخرى خاطئة وان الاجابات لأغراض البحث العلمي فقط ولا يطلع عليها أحد سوا الباحثة
ولا داعي لذكر الاسم، كما تنوه الباحثة إلى عدم ترك أي فقرة دون اجابة .

مع وافر الشكر والتقدير...

الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

سنوات الخدمة:

☐ خمسة سنة فأقل ☐ اكثر من خمس سنوات

الموقع:

☐ حضر ☐ ريف

ت	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	لا تنطبق ابدا
١	يتعاون مدير المدرسة مع أطراف الصراع لتحديد أسباب المشكلات					
٢	يتناقش المشكلات مع الهيئة التعليمية للوصول إلى حلول مناسبة للصراع					
٣	يُتيح فرصة كافية لأطراف الصراع العرض وجهات نظرهم وأرائهم بحرية وموضوعية.					
٤	يعزز التواصل الفعال بين المدرسين بما يسهم في الحد من الخلافات داخل المدرسة.					
٥	يركز على المصالح المشتركة بين أطراف الصراع، ويسعى إلى تحقيق حلول تحقق المنفعة للجميع.					
٦	يشجع أعضاء الهيئة التعليمية على تفهم وجهات نظر بعضهم بعضاً قبل اتخاذ أي قرار متعلق بحل الصراع.					
٧	يحرص مدير المدرسة على ترسيخ العلاقات الإنسانية الإيجابية بين جميع أطراف الصراع داخل المدرسة					
٨	يظهر اهتماماً واضحاً بأراء ومقترحات أطراف الصراع المختلفة عند معالجة المشكلات.					
٩	يراعي احتياجات أعضاء الهيئة ومتطلباتهم المهنية عند تعامله مع مواقف الصراع.					
١٠	يتعامل بمرونة ولطف مع جميع أطراف الصراع بما يسهم في تهدئة الموقف في أثناء حل المشكلة					
١١	يبدى تفهما لمواقف وجهات نظر أطراف الصراع المختلفة من دون تحيز.					
١٢	يتجنب استخدام الأساليب الجارحة أو المسيئة عند معالجة الخلاف بين المدرسين					
١٣	يفرض مدير المدرسة وجهة نظره عند إدارة مواقف الصراع داخل المدرسة					
١٤	يفضل مصلحة الإدارة أو مصلحة أحد الأطراف على حساب الأطراف الأخرى أثناء معالجة الخلافات					
١٥	يتعامل مع الخلافات المدرسية على أنها موقف فوز الطرف وخسارة لطرف آخر.					
١٦	يمارس ضغوطاً إدارية على أطراف الصراع في أثناء المناقشات بهدف حسم الخلاف بسرعة.					
١٧	يستخدم أساليب التهديد أو الوعيد مع من يتمسكون بأراء مخالفة لرأيه.					
١٨	يلجأ إلى تطبيق العقوبات الإدارية عند استمرار الخلافات مع بعض المدرسين					
١٩	يحقق مدير المدرسة توازناً بين مكاسب وخسائر الأطراف					
٢٠	ينظر إلى أراء أطراف الصراع بوصفها وجهات نظر مشروعة تستحق الإصغاء والاهتمام.					
٢١	يعرض بدائل توافقية تراعي مصالح مختلف أطراف الصراع في داخل المدرسة.					
٢٢	يسعى للتوفيق بين الآراء المتباينة للتوصل إلى حل مقبول					
٢٣	يدعم الحلول الوسط التي تساعد على إنهاء الصراع دون الإضرار بالعلاقات المهنية.					
٢٤	يحرص على استمرار علاقات الود المتبادل والود بين أطراف الصراع أثناء معالجته للمشكلة.					
٢٥	يؤجل أحياناً مدير المدرسة معالجة مواقف الصراع					
٢٦	يفضل تأجيل مناقشة بعض الخلافات المدرسية إلى وقت لاحق أملاً في تهدئتها.					
٢٧	يسعى إلى تقليل حدة بعض الخلافات من خلال عدم التوسع في مناقشتها.					
٢٨	يسعى إلى الابتعاد عن مناقشة القضايا الخلافية للحفاظ على استقرار العمل					
٢٩	يحاول التقليل من تواصل الأطراف المتنازعة تفادياً لتصاعد الخلاف					
٣٠	ينظر إلى بعض مواقف الصراع على أنها تستهلك وقتاً وجهداً يمكن توجيههما لأعمال مدرسية أخرى.					

Abstract

This study examines administrative negotiation skills and their relationship to organizational conflict management among middle school principals in Wasit Governorate from the perspective of teaching staff. The importance of this study stems from the significance of these two variables in improving school performance and creating a stable learning environment, as well as the importance of the research sample, which consists of teaching staff members who form the cornerstone of the educational institution. In light of this, the researcher sought to identify the relationship between administrative negotiation skills and organizational conflict management among middle school principals from the perspective of teaching staff by achieving the following objectives:

To identify the level of administrative negotiation skills among middle school principals from the perspective of teaching staff.

To identify the level of organizational conflict management among middle school principals from the perspective of teaching staff.

To reveal the statistically significant correlation between administrative negotiation skills and organizational conflict management among middle school principals.

To identify statistically significant differences in administrative negotiation skills according to the following variables: (Length of service: five years or less / more than five years), (Gender: male - female), (Geographic location: rural - urban). To identify statistically significant differences in organizational conflict management based on the same variables (length of service, gender, and geographical location), the researcher employed a descriptive correlational approach. The research sample was selected using stratified random sampling with proportional distribution, comprising 400 members of the teaching staff in Wasit Governorate. Two instruments were used to measure the research variables. The researcher developed an administrative negotiation skills scale, following the scientific steps for constructing psychological scales. The final version of this scale consisted of 36 items distributed across four dimensions: preparation and planning skills, persuasion and influence skills, communication skills, and objection management skills. The researcher also developed an organizational conflict management scale, which, in its final version, consisted of 30 items distributed across five dimensions: cooperation style, courtesy style, competition style, compromise style, and avoidance style. After verifying the psychometric properties of both scales in terms of validity and

reliability, they were administered to the sample for statistical analysis. The researcher used a range of methods for data collection. Appropriate statistical analyses were conducted, including: the one-sample t-test, the independent samples t-test, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient, multivariate analysis of variance (MANOVA), and descriptive statistics, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

The research results showed that middle school principals possess a very high level of administrative negotiation skills across all dimensions. Their organizational conflict management skills were also found to be high, with the avoidance approach being the most prevalent, followed by the compromise approach. The results revealed a statistically significant positive correlation between administrative negotiation skills and organizational conflict management, particularly with the cooperation and compromise approaches, while a negative correlation was found with the avoidance approach. The results also showed statistically significant differences in administrative negotiation and organizational conflict management skills based on gender (favoring males) and on length of service (favoring those with more than five years of experience). However, no statistically significant differences were found based on geographical location (rural vs. urban), indicating a similarity in skill levels between the two environments. Based on the findings of this research, a new study was developed. The researcher drew a number of conclusions, recommendations, and suggestions, which will be presented in Chapter Five.

Republic of Iraq

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Wasit / College of Education for Humanities

Postgraduate Studies / Master's

Educational Administration



**Administrative Negotiation Skills and Their Relationship to
Organizational Conflict Management Among Middle School
Principals in Wasit Governorate from the Perspective of
Faculty Members**

**A thesis submitted to the Council of the College of Education for Humanities at
the University of Wasit, as partial fulfillment of the requirements for the
Master's degree in the Department of Educational and Psychological Sciences,
specialization in Educational Administration.**

Supervised by Assistant Professor Dr.

Thaer Mohammed Ali Mohammed Al-Suwaidi

By Student

Maryam Hussein Wajaan

1447 AH

2026 AD