



كَلْيَة الدَّرَاسَات العُلْيَا

مَاجستير إِدَارَة تَعْلِيمِيَّة

دَرَجَة تَطْبِيق إِسْتِرَاتِجِيَّات التَّفَاوُض وَعِلَاقَتِهَا بِالمَرُونَة الذَّهْنِيَّة لَدَى مَدِيرِي

المَدَارِس الثَّانَوِيَّة فِي مَحَافِظَة الخَلِيل

**The Degree of Applying Negotiation Strategies and their Relation to
Cognitive Flexibility among High School Principals in Hebron
Governorate**

إِعْدَاد الطَّالِبَة

مَرِيْم جِهَاد عِبْد الحِي الجَعْبَرِي

إِشْرَاف الدَّكْتور

مُحَمَّد عِبْد الفَتَاح عَجْوَة

قُدِّمَتْ هَذِهِ الرِّسَالَة اسْتِكْمَالًا لِمَتَطَلِّبَاتِ الحِصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجستير فِي الإِدَارَة

التَّعْلِيمِيَّة مِنْ كَلْيَة الدَّرَاسَات العُلْيَا فِي جَامِعَة الخَلِيل، فِلَسْطِين

1445 هـ - 2023 م

إجازة الرسالة

درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري
المدارس الثانوية في محافظة الخليل

إعداد

مريم جهاد عبد الحي الجعبري

إشراف

د. محمد عبد الفتاح عجوة

نُوقِشت هذه الرسالة يوم السبت بتاريخ 2023/11/11م، وأجيزت من أعضاء
لجنة المناقشة التالية أسماؤهم:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....
.....

مشرفاً رئيساً

د. محمد عجوة

مُمتحناً خارجياً

أ. د. تيسير أبو ساكور

.....
.....

مُمتحناً داخلياً

د. منال أبو منشار

الخليل - فلسطين

الإهداء

﴿بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ﴾

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

"إلى مَنْ أوصينا بهما أن نخفضَ لهما جناح الذلِّ من الرحمة، اللذين كانا سبباً في كلِّ خطوة خطوتها، واللذين علّمانى خياطة الجروح دون أن تظهر الندب، لأصعدَ السّلم بتوازن وثبات دون أن تزل قدماي.... اللذين أمّداني بهمةٍ وعزيمةٍ لا تعرفان الكلال ولا الملل.

إلى مَنْ علّمتني فنّ الحياة، إلى من أرى المستقبل في عُيونها، والحبّ في خطوط جفونها، إلى التي تصنع في قلبي بيوتاً من الأمل، إلى نسختي الفضلى أمي الحبيبة وإلى أبي الحبيب رحمة الله عليه.

إلى إخواني وأختي كلمات الحبّ والامتنان لمن كانوا لي سنداً وأهلاً بعد الأهل، شكراً لكم على هذه اللحظات التي لا تُنسى، في أيامٍ لن تُنسى...

لا الزّمان ولا المكان ولا القديم ولا الجديد سأكون يوماً ما أريد، لا الرحلةُ ابتدأت، ولا الدربُ انتهى، وما توفيقى إلا بالله.

الشكر والعرّفان

مَن لا يشكرِ الناس لا يشكرِ الله، فالحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة، وإنني لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الدكتور/محمد عجوة الذي أشرف على هذه الدراسة، فكان خيرَ مرشدٍ، فله منّي كامل الاحترام والتقدير على إرشاداته القيّمة وملاحظته السديّدة التي قوّمت اعوجاج الرّسالة.

وأقدم جزيل الشكر والعرّفان إلى جامعتي، جامعة الخليل، ممثلةً بعمادة الدراسات العليا والبحث العلميّ، وكلّية التربية وأساتذتها الأفاضل، ولجنة المناقشة الموقّرة.

ولا يسعني في نهاية المطاف إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كلّ من ساعدني في إتمام هذه الرسالة، لتخرج إلى حيّز الوجود.

إقرار

أقرّ أنا مُعدّة هذه الرسالة بأنها قُدمت إلى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير،
وأنها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه
الدراسة، أو أيّ جزءٍ منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا لأيّ جامعة أو معهدٍ آخر.

الاسم: مريم جهاد عبد الحي الجعبري

التوقيع:

التاريخ: 2023/11/11م

فهرس المحتويات

الصّفحة	المحتوى
ب	إجازة الرسالة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	إقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	Abstract
الفصل الأول: لإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظريّ والدراسات السابقة	
12	الإطار النظريّ
33	الدراسات السابقة المتعلقة بإستراتيجيات التفاوض
39	الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الذهنية
43	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريفة والإجراءات	
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة وعينتها

49	أدوات الدراسة
50	صدق أداة الدراسة
53	ثبات أداة الدراسة
54	إجراءات الدراسة
55	متغيرات الدراسة
55	المعالجة الإحصائية
55	مفاتيح التصحيح لأدوات الدراسة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
58	نتائج أسئلة الدراسة
66	نتائج تحليل فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	
85	مناقشة النتائج والتوصيات
93	التوصيات
96	المراجع العربية
100	المراجع الأجنبية
103	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	خصائص مجتمع الدراسة وعينتها حسب المديرية.	1.
48	خصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.	2.
50	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمرونة الذهنية.	3.
52	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمرونة الذهنية.	4.
53	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات فقرات إستراتيجيات التفاوض.	5.
54	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات فقرات المرونة الذهنية.	6.
56	مفاتيح التصحيح.	7.
58	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.	8.
59	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.	9.
62	نتائج اختبار (ت) في متوسّطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الجنس.	10.
63	الأعداد، المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسّطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية.	11.
67	نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسّطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير	12.

	المديرية.	
68	نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى إلى مُتغير المؤهل العلميّ.	13.
68	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات تطبيق استراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	14.
70	نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.	15.
71	نتائج اختبار (ت) في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير الجنس.	16.
72	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية.	17.
73	نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية.	18.
74	نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية.	19.
75	نتائج اختبار ت في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى إلى مُتغير المؤهل العلميّ.	20.
76	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.	21.
78	نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في	22.

	محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.	
79	نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.	.23
80	نتائج معامل الارتباط بيرسون الذي يُوضح العلاقة بين تطبيق إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.	.24
81	نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة.	.25
83	نتائج معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين تطبيق إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.	.26

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
104	الاستبانة في صورتها الأولى.
109	الاستبانة في صورتها النهائية.
115	قائمة المحكمين.
116	كتاب تسهيل المهمة.
121	كتاب التدقيق اللغوي.

درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل

أعداد: مريم جهاد الجعبري

المشرف: د. محمد عبد الفتاح عجوة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من العام 2023م، وقد بلغ عددهم (144) مديرًا ومديرةً خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2022-2023م، وبلغ عدد أفراد العينة (140) مديرًا ومديرة، أي بنسبة (97.2%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة مقياسين: أحدهما لقياس درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض، والمقياس الثاني للمرونة الذهنية.

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.47)، وأظهرت النتائج أن درجة المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.48).

وأشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير (الجنس، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير

المديرية، لصالح مديرية تربية وتعليم شمال الخليل ومديرية تربية وتعليم يطفأ، كما تبين وجود فروق حسب مُتغير سنوات الخبرة فجاءت لصالح ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات. ووجود علاقةٍ ارتباطيةٍ موجبةٍ بين تطبيق إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات التفاوض، المرونة الذهنية، المدارس الثانوية، محافظة الخليل.

The Degree of Applying Negotiation Strategies and their Relation to Cognitive Flexibility among High School Principals in Hebron Governorate

Prepared by: Maryam Al Jabari

Supervisor: Dr. Muhammad Ajwh

Abstract:

This study was aimed at identifying the degree of application of negotiation strategies and its relationship to the intellectual flexibility of high school principals in Hebron governorate. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used a descriptive methodology. The school community of all high school principals and principals in the directorates of education in Hebron governorate in 2023. (144) managers and managers during the second semester of 2022-2023, and the number of sample personnel reached (140) managers and managers, 97.2% of the study community, and to achieve the study's objectives the researcher used two measures: One is to measure the degree of application of negotiation strategies, and the second is psychological flexibility.

The results showed that the degree of application of the negotiating strategies of high school principals in Hebron governorate was high, with a computational average (4.06) and a standard deviation (0.47). The results showed that the level of mental flexibility of high school principals in Hebron governorate was high, with a computational average (3.96) and a standard deviation (0.48).

The results indicated that there were no differences in the average application of the negotiating strategies of high school principals in Hebron governorate due to a variable (gender, directorate, scientific qualification, years of experience). The results also indicated that there were no differences in the mental resilience averages of high school principals in Hebron governorate attributable to gender variables and scientific qualification, while differences exist in the average mental resilience of high school principals in Hebron governorate attributable to the directorate's variable For the purpose of the Directorate of Education and Education of Northern Hebron and the Directorate of Education and Education of Tata, There have also been discrepancies according to the variable years of experience that have come to the benefit of more than 10 years' experience. There is a compelling correlation between the

application of negotiation strategies and the mental flexibility of high school principals in Hebron.

Keywords: negotiation strategies, mental flexibility, secondary schools, Hebron governorate.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

نظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي السائد في عالمنا المعاصر، وما نتج عنه من تحولاتٍ وتغييراتٍ على المستويات الإدارية المختلفة، مما جعل عملية إدارة المؤسسات أو المنظمات التربوية تحتاج إلى مهاراتٍ وكفاياتٍ عاليةٍ من قبل القادة التربويين، وهذا يتطلب من الإداري أن ينهج نهجاً علمياً في إدارة الأمور والمهام الإدارية، وخصوصاً ما يتعلّق منها بالاجتماعات، وتعدّد وجهات النظر، والتوفيق بينها من قبل الأطراف لاتخاذ القرارات الناجحة داخل المدرسة وخارجها.

فالتفاوض سلوك طبيعيّ يتّكئ عليه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وأنّ إتمام التفاوض بنجاح يتطلب ممارسته بصورةٍ مختلفةٍ باختلاف مجالاته وأهدافه، واتباع إستراتيجياتٍ وتكتيكاتٍ وإجراءاتٍ ولغةٍ مختلفةٍ، كما يُعدّ محورَ نشاط مديري المدارس في كافة تعاملاتهم، سواء الداخلية أو الخارجية في المجتمع المدرسيّ (درادكة والبقمي، 2017).

ويستمدّ التفاوض أهميته من كونه الطريقَ الوحيدَ الممكنَ استخدامه لمعالجة القضايا الخلافية، والوصول إلى حلّ المشكلة المتنازع عليها. فكلّ فردٍ مشاركٍ في العملية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والنفوذ، لكنّه في الوقت نفسه ليس لديه كلّ السلطة والنفوذ لإملاء إرادته على الطرف الآخر، واتباع نهج الإكراه والإكراه؛ لذا يصبح التفاوض هو الأسلوبَ الوحيدَ المتاح لكلّ الأطراف للوصول إلى حلّ للمشكلة المتنازع عليها (حبيب، 2015).

لا شك في أنّ إستراتيجيات التفاوض وطرقه تستوجب أن يكون لدى من يمارسها درجة من القدرات الذهنية، لعل أهمها: المرونة الذهنية التي تُعدّ من أنواع التفكير ذات المستوى العالي والمركّب الذي يتضمّن إصدار الأحكام والتحليل والاستنتاج، وتستخدم معايير أو محكّات متعددة لإصدار الأحكام، واتخاذ القرارات (بن حسن، 2017).

تري الباحثة أن مدير المدرسة قائد تربويّ يجب أن يعي ويدرك أنّ التفاوض عملية ليست سهلة، وبخاصّة أنّه يتفاوض مع أطراف، لديها مستويات مختلفة من القدرات المعرفية والمهارات الاجتماعية، وترطبه علاقة مع هذه الأطراف، ولا يستطيع تحقيق أهدافه الإدارية والتربوية إلا بالنجاح في التفاوض معهم للوصول إلى قرارات إدارية مشتركة، تُحقّق أهداف المدرسة وتحترم المدرسة والطلبة والمعلّمين، وتجدر الإشارة إلى أنّ التباين بين الأطراف المتفاوضة يتطلّب من الطرفين أن يكون لديه معرفة عميقة بإستراتيجيات التفاوض المتعارف عليها لكي يستطيع توظيفها في أيّ موقف تفاوضيّ، سواءً داخل المدرسة، أو مع أطراف من خارج المدرسة وصولاً إلى قرارات تُحقّق أهداف كلا الطرفين المتفاوضين.

مشكلة الدراسة:

نتيجة التطور في مجال الإدارة التعليمية، وتعدّد المهام والمسؤوليات الملقاة على عائق مديري المدارس؛ فإنّ هناك ضرورة ملحة للاهتمام ببعض القدرات والمهارات اللازمة لإدارة المدرسة من قبل المدير، ولعلّ أهمّ هذه القدرات والمهارات هو توظيف إستراتيجيات متعددة من التفاوض عن طريق الإداري مع مديريين آخرين أو المعلّمين وأولياء الأمور والطلبة والجهات ذات العلاقة في مديرية التربية والتعليم.

ولكنّ توظيف إستراتيجيات التفاوض من قبل المدير يحتاج إلى بعض المهارات أو الكفايات الذهنية، ومنها المرونة الذهنية فيعتمد استخدام نجاح إستراتيجيات التفاوض في تحقيق أهدافها على مدى المرونة الذهنية عند المدير نفسه، ولن يتحقّق النجاح إلا بوجود درجة عالية من هذه المرونة الذهنية لديه، فلن يستطيع مدير المدرسة أن يمارس أيًا من هذه الإستراتيجيات، إلا حين يتمتّع بقدرٍ من المرونة الذهنية التي تساعد على التفكير في أكثر من بُعدٍ أو اتجاه نحو الموضوع المتفاوض عليه، ويكون مديرًا في إحدى المدارس، وتمّ تعييني حديثًا في ميدان الإدارة المدرسيّة، فقد لاحظت وبيّنتُ من أهميّة أن أكون ناجحةً في التفاوض مع أطرافٍ عدةٍ أتعاملُ معهم يوميًا، حتّى مع الطالبات أيضًا، وعند اطلاعي على إستراتيجيات التفاوض وجدتُ أنّ لها عدة أشكال، وتحتاج إلى قدراتٍ عقليةٍ متعددة، وهذه لها أهميّة لكلّ قائدٍ إداري، وتحديدًا القادة التربويين في المدرسة، وهنا لفتَ انتباهي هذا الموضوع ليكون مجال بحثي في رسالتي؛ لذا يتمحور السؤال الرئيس في الدراسة على:

"ما درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل؟"

أسئلة الدراسة:

ويتفرّع عن السؤال الرئيس الذي تمّ عرضه في مشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل؟

- ما درجة المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل؟

- هل تختلف درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تبعًا للمتغيرات (الجنس، المديرية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟)

- هل تختلف درجة المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تبعًا للمتغيرات (الجنس، المديرية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟).

- هل هناك علاقة ارتباطية بين تطبيق إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الثالث صيغت الفرضية الأولى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تبعًا للمتغيرات (الجنس، المديرية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

للإجابة عن السؤال الرابع صيغت الفرضية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية

في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تبعاً للمتغيرات (الجنس، المديرية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

للإجابة عن السؤال الخامس صيغت الفرضية الثالثة:

- لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.

أهمية الدراسة:

تتم أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تنبؤ هذه الدراسة في طبيعة المتغيرات التي تتناولها، وهي إستراتيجيات التفاوض، والمرونة الذهنية لدى المدير المفاوض في تحقيق أهدافه من التفاوض.
- وتظهر أهمية هذه الدراسة أيضاً في المجتمع، وهم مديرو المدارس الثانوية، وهذا يرتبط بتطبيق المهام والمسؤوليات المرتبطة باتخاذ القرارات اللازمة للإدارة المدرسية.
- بالنظر إلى أنّ الإدارة المدرسية تحتاج إلى إستراتيجيات تفاوض، فقد ركزت هذه الدراسة على هذه الإستراتيجيات، باعتبارها موقّماً أساسياً من مقومات نجاح المدير في عمله الإداري؛ حيث إنّ الدراسات السابقة تحدثت عن مهارات التفاوض.
- تعويض النقص في المكتبة العربية حول هذا النوع من الدراسات التي ربطت إستراتيجيات التفاوض بقدرات عقلية، مثل المرونة الذهنية أو التفكير التباعدي (على حد علم الباحثة).

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتجلى الأهمية التطبيقية في الجوانب الآتية:

- تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة ذات العلاقة، مثل التربية والتعليم والمعهد الوطني للتدريب التربوي لتدريب القيادات التربوية على إستراتيجيات التفاوض، وربطها بمتغيرات أخرى تساعد على تطوير عملية التفاوض.
- تساعد هذه الدراسة على فتح آفاقٍ أمام إجراء دراساتٍ وأبحاثٍ أخرى في إستراتيجيات التفاوض، وربطها بمتغيرات أخرى (الكفاءة الذاتية، والأداء الوظيفي) لدى مديري المدارس في مختلف المستويات التعليمية.
- تفيد هذه الدراسة الأشخاص من العاملين في مجال السياسة وإدارة الشركات والمؤسسات الاجتماعية في الاستفادة من نتائج ربط إستراتيجيات التفاوض مع المرونة الذهنية.

أهداف الدراسة:

تأسست هذه الدراسة من أجل تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات التفاوض، ومستوى المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.
2. معرفة الاختلاف في مستوى تطبيق إستراتيجيات التفاوض، ومستوى المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين تبعاً للمتغيرات (الجنس، المديرية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

3. فحص العلاقة الارتباطية بين تطبيق إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري

المدارس الثانوية في محافظة الخليل.

حدود الدراسة:

تتخصّر في الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل في المديرية الآتية (الخليل، جنوب الخليل، شمال الخليل، يطا).
- الحدود المكانية: محافظة الخليل.
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني للعام الأكاديمي 2022-2023م.
- الحدود الموضوعية: تكمن في المفهومين الآتين: (إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية).

مصطلحات الدراسة:

إستراتيجيات التفاوض: "هي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل" (درادكة والبقمي، 2017، 1677).

ويعرّفها بركات (Barkat, 2015, 183) "بأنها" عملية منظّمة لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين معينة، ويتحتّم على من يخوضها الالتزام بالقواعد والشروط التي تحدّد المنهج المستخدم في العملية التفاوضية من خلال اختيار إستراتيجية معينة والالتزام بمراحلها".

وتُعرّف (إستراتيجيات التفاوض) إجرائياً بأنها "الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية على مقياس إستراتيجيات التفاوض المعدّ لتحقيق أهداف هذه الدراسة".

المرونة الذهنية: "هي قدرة الفرد على توليد العديد من الأفكار المتنوعة وغير تقليدية من خلال الانتقال والتحول نحو أفكارٍ مختلفةٍ وسلوكاتٍ، اعتماداً على المتطلبات الظرفية" (بن حسن، 2017، 13).

ويُعرّف يومباش وآخرون (Umbach et al, 2017, 491) المرونة الذهنية بأنها "قدرة الفرد على تغيير وجهة الذهنية تجاه المثيرات الجديدة والمفاجئة عند مواجهته لموقفٍ أو مشكلةٍ ما، للوصول الي حلٍ مناسبٍ، وإنتاجه العديد من الأفكار المتنوعة في أقلّ وقتٍ ممكنٍ سعياً لحلّ للمشكلة".

وتُعرّف (المرونة الذهنية) إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية على أداة الدراسة والمعدة لتحقيق أهداف الدراسة.

محافظة الخليل: هي محافظة فلسطينية تقع في جنوب الضفة الغربية وتبلغ مساحتها (997 كم²)، وبلغ عدد سُكَّانها (782.227) نسمة، وتُعد أكبر محافظات الضفة الغربية من ناحية المساحة والسكان، حيث تبلغ مساحتها (18%) من أراضي الضفة الغربية، وتقع محافظة الخليل على بعد حوالي (30 كم) إلى الجنوب من مدينة القدس، ويُحدها من الشمال بيت لحم، ومن الجنوب بئر السبع، ومن الشرق الأغوار وأريحا، ومن الغرب الأراضي المحتلة عام 1948م (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2021).

المدرسة الثانوية: عَرَفَهَا عَسَاف (2019، 8) بأنها: "المدرسة التي يكون أعلى صفّ فيها الأول

الثانويّ أو الثاني الثانويّ بفرعَيْهِما العلميّ والعلوم الإنسانيّة".

الفصل الثَّاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الإطار النظريّ والدراسات السابقة، وقد تمّ تقسم الإطار النظريّ إلى محورين، هما: الأول تناول إستراتيجيات التفاوض، والثاني المرونة الذهنية، أما الدراسات السابقة، فقد تمّ تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية.

إستراتيجيات التفاوض

مفهوم إستراتيجية التفاوض:

ارتبط مفهوم (إستراتيجية) بالحرب فقد استُخدمَ ليدلّ على فنّ استخدام الإمكانيات والقوة لتحقيق الهدف المنشود، ليتوسّع استخدامه في جميع المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، ليرادّ بها مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنسانيّ بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهدافٍ محددةٍ مرتبطةٍ بالمستقبل (عواج وساهل، 2020).

ويُعرّف درادكة والبقي (2017، 1677) (إستراتيجيات التفاوض) بأنها "مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنسانيّ بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهدافٍ محددةٍ مرتبطةٍ بالمستقل".

ويعرّفها الخوالدة والشرفات (2021، 47) هي "تفاعل بين طرفين أو أكثر، لديهما حاجات وأهداف، وهو عملية تعاونية يسعى خلالها الطرفان إلى حاجات مشتركة، فهي سلوك إنساني، وليس مباراة، والكل يحقُّ أهدافه ويُشبع حاجاته، والإنسان يمكن أن يشبع عددًا أكبر من حاجاته حين يساعد الآخرين على تحقيق أكبر قدرٍ من الأمن والسلامة والسعادة".

ويعرّفها العاصي (2016، 10) بأنها "الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسيّة التي يُخطّط لتحقيقها من عملية التفاوض، ولكلّ قضيةٍ تفاوضيّةٍ إستراتيجيةٍ ملائمةٍ لها قد لا تكون ملائمة لغيرها".

ويعرّفها الجدلي (2014، 12) بأنها "الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسيّة التي يُخطّط لتحقيقها من عملية التفاوض مع الطرف الآخر".

إذًا، إستراتيجية التفاوض تشير إلى "عملية التخطيط والتدبير ببراعةٍ للمفاوضات، وتوجيهها بمختلف السياسات والتكتيكات التي من شأنها تحقيق الأهداف وبلوغها" (عواج وساهل، 2020، 46).

وعرّفها الباحثة بأنها "مجموعة من النشاطات والسلوكات التي يستخدمها المفاوض لتحقيق الأهداف الرئيسيّة لعملية التفاوض".

مهارات التفاوض:

تتمثل بالأساليب السلوكية المستعملة في التفاوض من أجل أن يعزز المفاوض موقفه في هذه العملية وتظهر المهارات السلوكية للمفاوض في التكتيكات التي يتخذها في إخفاء انزعاجه وخوفه

وتعزيز النقاط الإيجابية التي يرغب فيها المفاوض وتظهر المهارات السلوكية في مهارة الإقناع والإصغاء للطرف الآخر (السباب، 2019) ومن مهارات التفاوض ما يلي:

1- مهارة الاتصال: تعدُّ العملية التي يتم من خلالها التعبير والتبادل للأفكار والمفاهيم والحقائق والآراء والاتجاهات بين طرفين أو أكثر باستخدام طرق وأساليب معينة.

2- مهارة الإقناع والتأثير في الآخر: يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على ما لدى المفاوض من قناعة بأهدافه، وبما يعرضه من قضايا بمهارات للتأثير على الأطراف الأخرى وإقناعهم بالحجج والبراهين.

3- مهارة الانصات: تُعد من المهارات الهامة في عملية التفاوض وهو يختلف عن الاستماع، لأنه يصغي إلى معاني ودلالات للرسالة اللفظية التي يتم استقبالها من الطرف الآخر.

4- مهارة إقامة العلاقات وكسب التعاون: تعتبر العلاقات الجيدة ومع زيادة فرص التعاون بين الأطراف ذات العلاقة يمكن قضاء مصالح كثيرة وتحقيق منافع متعددة، وذلك لوجود أرضية مشتركة وثقة متبادلة بين أطراف التفاوض.

وأضاف (السيد، 2019) المهارات الآتية بحيث تمثل مهارات التفاوض:

1. مهارة التحدث: ويقصد بها قدرة المفاوض على إدارة الحوار بفاعلية من أجل كسب التواصل الإيجابي، من حيث متى سيبدأ حديثه ومتى سينهيه وما أبرز النقاط التي يركز عليها أثناء عملية التفاوض.

2. **مهارة الاستماع:** ويقصد بها قدرة المفاوض على الإنصات الجيد للآخرين وفهمهم وتقديرهم واحترام آرائهم.

3. **مهارة الإقناع:** ويقصد بها قدرة المفاوض على تبادل الآراء والأفكار والتأثير على الاتجاهات والاعتقادات وتقديم الأدلة والحجج والبراهين والحلول البديلة والاقتراحات لإقناع الطرف الآخر.

4. **مهارة ادارة الصراع:** ويقصد بها قدرة المفاوض على التوفيق بين الآراء ونجاح علاقتها معهم والوصول إلى حلول ترضى جميع الأطراف.

5. **مهارة التروي في اتخاذ القرار:** ويقصد بها قدرة المفاوض على إصدار قراراته بحكمة وتروى في الموقف التفاوضي.

6. **مهارة الاختلاف:** ويقصد بها قدرة المفاوض على التعامل الجيد مع الطرف الآخر عند رفض أفكاره أو الاعتراض على الآراء المقدمة منه، وترك الجدل وتقبل النقد واستخدام التسويات للوصول إلى حل ترضيه كافة الأطراف.

مراحل إستراتيجية التفاوض:

تمرّ الإستراتيجية في ثلاث مراحل، هي:

1. **مرحلة الاندماج (Engagement):** وفيها يدرك الفرد الصورة العامة لما سيدرسونه،

وما هو مطلوب منهم القيام به، ويعني ذلك أن يدرك الفرد ما الذي عليه أن يعرفه مسبقاً ليبنى عليه، وتتضمن هذه المرحلة تفاوضاً. ويُراعى في هذه المرحلة ما يلي (حبيب، 2015):

أ. تحديد الأهداف المستهدفة.

ب. تنمية إحساس الفرد بملكية ما سيقوم بعمله.

ت. تُعرّف الأفراد بالقيود والصعوبات التي يمكن أن تعترضهم لتفهمها وتقبلها، وكيفية التعامل معها.

2. مرحلة الاستكشاف (Exploration):

فيه عبر الموضوعات والمكونات الفرعية كما يتعرفون على المصادر المستهدفة وترتيبها حسب أهميتها، ويُراعى في هذه المرحلة ما يلي (عوض، 2009):

أ. خَلَقَ جَوَّ مِنَ الديمقراطية والحبِّ والتسامح بين الأفراد.

ب. خَلَقَ معانٍ جديدةً لأنفسهم.

3. مرحلة التأمل (Reflection):

وفيها يتأكد الفرد من بلوغه النتائج المستهدفة، وأن يعي جوانب الاستفادة ممّا تعلّمه، كما يتجاوز ذلك إلى التعرف على تحديات الجديدة للبحث "ماذا بعد"، ويُراعى في هذه المرحلة ما يلي (حبيب، 2015):

أ. توضيح ما تمّ التوصل إليه من المهارات المستهدفة.

ب. استيعاب المعارف الجديدة وفهمها وكيفية استخدامها في مواقف جديدة.

ت. الوعي بما تمّ إنجازه.

وللتفاوض مراحلٌ عملية متراكمة ومتلاحقة، وتهدف كلّ مرحلة منها إلى تحقيق نتائج محددة تُستخدم في إعداد المرحلة اللاحقة وتنفيذها. ويمكن تفصيل مراحل التفاوض على النحو الآتي (العلاق، 2010):

المرحلة الأولى: وهي أولى الخطوات التفاوضية، وتستلزم الآتي:

- معرفة كافة عناصر القضية المتفاوض بشأنها وأبعادها وعواملها ومرتكزاتها.
- التعرف إلى كافة أطراف التفاوض.

- تحديد الموقف التفاوضي لكل طرف تفاوضي وبيان أهدافه.
- إجراء نوع من المباحثات التمهيدية بهدف تغيير اتجاهات الطرف الآخر، وكسب تأييده، ودفعه للقيام بسلوك معين، والاستفادة من ردة فعله.
- تحديد نقاط الالتقاء والاختلاف بين الأطراف المتفاوضة وأبعاد تلك النقاط.

المرحلة الثانية: تكون هذه المرحلة عادة قصيرةً وبعيدةً عن الرسميات، وتسودها عبارات المجاملات والترحيب، وتجدر الإشارة إلى أنه خلال هذه المرحلة يحاول كل طرف من أطراف التفاوض خلق جوٍّ من المرونة والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع أولي عنه واكتشاف إستراتيجيته.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يقبل كل طرف بالجلوس مع الطرف الآخر إلى مائدة المفاوضات، ونجاح مستوى نجاح المفاوضات مرهون بإيمان كل طرف بأنّ التفاوض هو الطريق الوحيد لحلّ النزاع القائم، أو للحصول على المكاسب المأمولة، وينبغي التأكد من حسن نوايا الطرف الآخر وصدقها، وأنّ قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت، إنّما التفاوض لتحقيق أهدافٍ وغاياتٍ.

المرحلة الرابع: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية، والإعداد لها تنفيذياً، واختيار أعضاء فريق التفاوض، وإعدادهم وتدريبهم للقيام بعملية التفاوض، وضع الإستراتيجيات التفاوضية المناسبة لكلّ مرحلة تفاوضيّة، الاتفاق على برنامج المفاوضات، وموضوعاتها وأولوياتها، واختيار مكان التفاوض وتجهيزه ليكون مناسباً.

المرحلة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية، وتشتمل هذه المرحلة على العمليات الأساسية الآتية (العلاق، 2010):

- اختيار المسار التكتيكي المناسب للمفاوضات.

- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة من مستنداتٍ ووثائقٍ وبياناتٍ وحججٍ.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر داخل الجلسات التفاوضية وخارجها، ومن هذه الضغوط: الوقت - التكلفة - الجهد - عدم الوصول إلى نتيجة - الضغط النفسي.

- تبادل الاقتراحات، وعرض وجهات النظر، ودراسة الخيارات، وانتقاء أفضلها.
- استخدام كافة العوامل المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك محدد لكسب القضية التفاوضية، والوصول إلى اتفاق بشأنها.

أنواع استراتيجيات التفاوض:

ثمة أنواع عدة من إستراتيجيات التفاوض، ومنها:

- إستراتيجية الإحكام والسيطرة: تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق:

- القدرة على التنويع والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات.

- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع، بحيث تكون رؤيته وسلوكائه ضمن الإطار المتحكّم بمسارات (الطراونة ومساعد، 2016).

تُعدّ العملية التفاوضية _ وفقا لمنهج الصراع _ معركةً شرسةً أو مباراةً ذهنيةً ذكيةً بين طرفين لذا تتبني هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق (الشرفاء، 2015):

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات، بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر، وسبق البدء في الحركة، فضلاً عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها، ومن ثم فإنّ عليه أن يسير وفقاً للطريق الذي رسمناه له، والذي يُسهّل علينا السيطرة عليه فيه.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية، والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة، والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع بحيث يتوجب أن يقبع ساكناً، انتظاراً، نعطيهما له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تمّ وضعه ليحيطه.

- إستراتيجية الكاسب والخاسر:

في هذا النوع من الإستراتيجيات التفاوضية يعتمد الطرفان أو أحدهما على أساليب الخداع (المكر والتمويه) سراً، تحت غطاء السعي إلى تعميق المصالح المشتركة، ويتضمن هذا النوع إستراتيجية الاستنزاف، سواء باستنزاف وقت الطرف الآخر من خلال إطالة أمد فترة التفاوض لأغراضٍ يستدعيها الموقف التفاوضي، ويحددها المفاوض دون أن يكون هدفه التوصل إلى نتائج حقيقية، وأساليبها تأخذ عدة أشكال، منها: التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته، التفاوض حول التوقيت المناسب للقيام بال جولات التفاوضية، التفاوض حول الموضوعات التي سوف يتمّ التفاوض عليها وتضمنها أجندة التفاوض، التفاوض حول كلّ موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وتقسيمه (عبد القادر وأحمد، 2016).

- إستراتيجية حلّ المشكلات:

يلتزم الطرفان بفحص القضايا ومناقشتها عن كثب عند الدخول في اتفاقياتٍ طويلةٍ الأجلٍ تتطلب تدقيقاً دقيقاً، يُعدّ التخطيط الخطوة الأولى والأهمّ في عملية التفاوض، يجب معرفة عدة أمورٍ مهمّةٍ قبل المباشرة بأيّ عملية تفاوض؛ إذ ينبغي تحديد مكان عقد الاجتماع وموعده، فضلاً عن تحديد إطارٍ زمنيٍّ معين، وذلك لمنع استمرار الخلاف بين الأطراف المتفاوضة، ويجب أن يلمّ الشّخص بجميع الحقائق المرتبطة بالمشكلة، حتّى يتمكّن من عرض موقفه بصورةٍ واضحةٍ ومنطقية، وينبغي معرفة المطالب والتوقّعات من عملية التفاوض (الطراونة ومساعد، 2016).

وتتطلب هذه الإستراتيجية أن يكون كلّ طرفٍ حريصاً على بذل الجهد اللازم لمعرفة اهتمامات الطرف الآخر بشكلٍ أكبر، والبحث عن حلولٍ جديدةٍ لمواجهة تلك الاهتمامات، بما يجعل كلّ طرفٍ يشعر بأنّ قد استطاع تحقيق أهدافه (ريشو، 2013).

وأضاف الجديلي (2014) إلى ما سبق الإستراتيجيات الآتية:

- الإستراتيجية التعاونية:

تتطلب هذه الإستراتيجية مناخاً إيجابياً يساعد أطراف التفاوض للعمل معاً. وبالتالي، يحسن استخدامها حين يكون المفاوضون مهتمين بالعمل معاً للتوصّل إلى اتفاقٍ يضمن تحقيق مصالح أطراف التفاوض. وتتميّز هذه الإستراتيجية بالثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار والإصغاء وعدم المباغته أو المفاجأة، ومعرفة حاجات كلّ طرفٍ بدقة والتعبير عنها. ولا يتمّ عادة استخدام أساليب الضّغط والتهديد وغيرها من أساليب الاستنزاف والتسلّط.

- الإستراتيجية التنافسية:

تُستخدمُ هذه الإستراتيجية حين يكون أحد أطراف التفاوض مُهتماً بالعمل لمصلحته فقط، ويصبح نشاطه الرئيسيّ في المفاوضات يكمن في محاولة تحقيق الأهداف على حساب الطرف الآخر. وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس تحقيق كل طرف لأقصى قدرٍ ممكنٍ من الربح، ولكنّه لا يُعبرُ عنها تمامًا وبوضوح للطرف الآخر، فكلّ طرف يدرك حاجاته بدقة، وتقوم هذه الإستراتيجية على السرية، وعدم الانفتاح والسلوك العدواني، وعدم الثقة بالطرف الآخر.

- الإستراتيجية القتالية:

تُعتبرُ هذه الإستراتيجية أكثر عدوانية من الإستراتيجية التنافسية، إذ إنّ الهدف الأساسي، ليس تحقيق أقصى قدرٍ ممكنٍ من الربح للطرف المفاوضات فحسب، بل تحقيق أكبر خسارةٍ ممكنةٍ للطرف الآخر، ويستخدمُ المفاوضات في هذه الإستراتيجية أساليب الاستفزاز، وعدم إعطاء المعلومات، والسيطرة على جدول الأعمال والتهديد بالانسحاب من المفاوضات، وقد يُستخدمُ كذلك أساليب غير أخلاقية كالرشوة والتجسس، ونحوهما.

- الإستراتيجية التبعية:

لا يعمل الطرف المفاوضات في هذا النوع من الإستراتيجية لخدمة مصالحه، بل ينحصر اهتمامه في تحقيق مصالح الطرف الآخر، في محاولة منه لتجنّب النزاع أو المواجهة. ومن الأساليب المستخدمة في هذه الاستراتيجية: الموافقة على طلبات الطرف الآخر، والإصغاء لحاجاته، واستخدام أسلوب التملق والخضوع، عطاءً كثير من المعلومات، تحقيق أوسع لغايات الطرف الآخر.

نظريات إستراتيجيات التفاوض:

النظرية البنائية:

تُعدّ النظرية البنائية مبدئياً نظريةً في المعرفة أو الإيستومولوجيا، ومن ثمّ تحولت إلى نظرية في التعلّم، فالتعلّم من وجهة نظر البنائية يكون نشطاً في (بناء) أنماط التفكير لمعرفة نتيجة تفاعل قدراته الفطرية مع الخبرة، ولا تُبنى معرفته الجديدة من خلال أنشطته الذاتية التي يكوّن عن طريقها معاني خاصّة في عقله فقط، بل مناقشة هذه المعاني ومحاورتها ومفاوضتها مع الآخرين من خلال ما يُسمّى التفاوض (التفاعل) الاجتماعيّ، ممّا يؤديّ نموّه وتعديل في أبنيته المعرفية (حبيب، 2015).

النظرية السيكلوجية:

التوجّهات السيكلوجية التي تفسّر أسلوب التفاوض هي نظرية كرانفل (1992) أظهرت أنّ الشّروط التي تغلب في وقت التفاوض لها تأثير قويّ في الحالة النفسيّة، وأنّ هذه الحالة النفسيّة يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في نتائج التفاوض، أو تأثير غير مباشر يحتلّ مكان الوسيط، ويأتي عن طريق الإستراتيجيات والتكتيكات التي تختارها الأطراف والشّروط التي تغلب في وقت التفاوض تشمل عوامل، مثل الضّغط الذي يأتي من عامل الوقت أو الزمن، أمّا الحالة النفسيّة فهي تشمل الدوافع كالرغبة في هزيمة الآخر أو الرغبة في تحقيق مبدأ عادل، مثل المفاوضات التي تقوم على المساواة وإقامة علاقةٍ اجتماعيّةٍ ايجابية أو تحسينها مع الطّرف الآخر (السباب، 2019).

النظرية الكلاسيكية:

تقوم هذه النظرية على قيام كلّ مفاوض باتخاذ موقفٍ معين، ويدافع عنه قدر استطاعته. هذا النمط قد يؤديّ إلى تمسك الأطراف بمواقفهم المتعارضة، ما ينجّم عنه إلى فشل المفاوضات.

وهذه ما يدفع الأطراف المتفاوضة إلى البدء في تقديم التنازلات والوصول إلى اتفاق في منتصف الطريق عَبْرَ اقتسام موضوع التفاوض، وتجدد الإشارة إلى أنّ هذا النوع من التفاوض بالرغم من انتشاره، إلا أنه لا يساعد على الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، أو اتفاق طويل المدى، وعادة ما يشعر كل طرف أنه اضطرّ للتنازل، وأنه لم يحصل على ما يحقق الفائدة التي تشكّل هدفه، حيث يستغرق هذا النوع من التفاوض الكثير من الوقت والجهد، وغالباً المال، ما يؤدّي في الغالب إلى إفساد العلاقات المستقبلية بين طرفي التفاوض (عباس، 2020).

نظرية الحاجات:

يرى ماسلو أنّ الحاجات وإشباعها هما القاسم المشترك في التفاوض، وإذا كان لدى الناس حاجات لم تشبع لهذا، فإنهم لن يتفاوضوا والتفاوض يفترض مقدماً أنّ كلا من المفاوض ومنافسه يريدان شيئاً، وإلا لن تكون هناك مساومة، إذ- يتطلب في أسلوب التفاوض- وجود طرفين، تحرّكهما الاحتياجات للشروع في عملية التفاوض، ويمكن لهذه النظرية تحديد الفعالية النسبية لكل أسلوب تفاوضي، وتعطينا تشكيلة واسعة من الخيارات لاستعمالها الإيجابي أو الدفاعي في أثناء التفاوض، ونستطيع عن طريق معرفة القوة والسيطرة النسبيين لكل حاجة استعمال أفضل وسيلة للتعامل مع هذه الحاجة، والتكتيك الذي يستعمل أكثر الحاجات أهميّة في كلّ حالة قد يكون أكثر نجاحاً، وكلّما كانت الحاجة أساسيّة كانت فعالة باعتبارها أداة للمناورة (السباب، 2019).

نظرية التفاوض المنظم:

عرّف روجر فيشر ووليام ايري نظرية "التفاوض المنظم" بأنها العملية التي تساعد المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم يُحقّق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى

حدّ ممكن، ومن شأن هذا الاتفاق بحسب فيشر وايري أنّ يحلّ نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية استمرارية هذه الحلول، والأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة، تتسم هذه العملية بأنها لا تتطلب الوقت الذي تستغرق التنازلات المتتالية للطريقة الكلاسيكية، كما أنها لا تُفسد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة، لقد ذكر فيشر وايري أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية "التفاوض المنظم"، وهي : فصل الأشخاص عن المشكلة، التركيز على مصالح الأطراف المعنية، وليس على موقف واحد لا يتغير، إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق، اختيار معيار موضوعي لقياس صالحية الاتفاق الذي تمّ التوصل إليه، ممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانوناً من القوانين أو رأي هل الخبرة أو غيره (عباس، 2020).

المرونة الذهنية

مفهوم المرونة:

بما أنّ المرونة الذهنية مفهوم يتعلّق بالجانب العقلي والعمليات العقلية الداخلية، فله تعريفات عدة:

يُعرّفها العتوم (2012، 191) بأنها "القدرة على توليد أفكارٍ متنوّعةٍ، ليست من نوعيّة الأفكار المتوقّعة عادةً، والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند الاستجابة لموقف معين، أي أنّها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فهي عكس الجمود الذهنيّ، وتمثّل الجانب النوعيّ للإبداع".

ويُعرّفها الزعانين (2018، 9) بأنها "القدرة على مواجهة ضغوطات الحياة وتهديداتها ومشاكلها الصّعبة، والشّدائد والتكيف مع الضّغوط والتحدّيات والمشاكل من خلال تطوير الكفاءات الاجتماعيّة والأكاديميّة والمهنية، على الرغم من التعرّض إلى الضّغوط اليوميّة".

ويُعرّفها شقورة (2012، 14) بأنها "قدرة الفرد على مجابهة المواقف المتنوّعة بفاعلية، والتفاعل معها بشكلٍ إيجابيٍّ عقلائيٍّ، وإقامة علاقاتٍ بناءةٍ مع الآخرين، على أساس الحبّ المتبادل وتقبل الآخر".

ويُعرّفها شريف (2011، 25) بأنها "تغيير الوجهة الذهنية، أو التنوع في الأفكار غير المتوقّعة وتوليدها وتوجيهها وتحويل مسارها، بما يتناسب مع المثير، أو متطلبات الموقف مع سلاسة التفكير وعدم الجمود الفكريّ".

وقد عرفها (Gunduz, 2013, 2080) بأنها "القدرة على التعامل مع المواقف الجديدة الصعبة، والقدرة على إنتاج الخيارات والأفكار الجديدة والفاعلة".

وتُعرف الباحثة (المرونة الذهنية) بأنها العمليات العقلية الداخلية التي يمتلكها الفرد لمواجهة المواقف المتنوعة بكفاءة للوصول إلى خيارات وأفكارٍ فاعلةٍ ناجعةٍ وناجحةٍ.

أهمية المرونة الذهنية:

إنّ الأفراد في حياتهم اليومية تعترضهم الكثير من المشكلات والعقبات التي لو توقّفوا عندها، لن يتقدموا خطوةً نحو تحقيق أهدافهم المنشودة، فالفرد الذي يسلك يومياً الطريق نفسه للذهاب إلى العمل، فهو أمام خيارين، إذا ما رأى أنّ الطريق المعتاد مغلق، إما أن يبحث عن طريق آخر للوصول للهدف وإما أن يعود من حيث أتى سابقاً في فلك الفراغ، ومما لا شكّ فيه أنّ المؤسسات الأكاديمية والاجتماعية وغيرها تفضّل الخيار الأول، وهو التغلب على المشكلة، و إيجاد حلّ لها، الأمر الذي يدعوهم إلى دعم صاحب الخيار الأول، وأهمية المرونة الذهنية تتمثّل في النقاط الآتية (حسن، 2017):

- أنّ الفرد الذي يميّز بمرونة مرتفعة ما يملك قدرةً على سرعة استجاباته تجاه موقفٍ ما وكذا تنوعها ممّا يسهم في الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه.
- أنّ تتبّع أهمية المرونة العقلية من تناسبها العكسيّ مع مستوى التوتر الذي يعاني منه الفرد، وبمعنى أنه كلما زادت المرونة لدى الفرد قلّ التوتر الذي يعاني منه، كما أنّ المرونة تشكّل المكانة المركزية في عمليات التكيف.

- الميزة الرئيسية التي تحتلّها في تغيير مستوى ضبط الانتباه أو في تمثيل المهام التي تؤدي إلى تغيير الإستراتيجية التي يتمنّع بها الفرد.
- تؤثر المرونة العقلية على حلّ المشكلات الديناميكية المعقدة وعلى تكييف إستراتيجيات المتعلّمين للتغيير غير المتوقع في بيئتهم.
- تعتبر المرونة العقلية الركيزة الأساسية والجوهر المعرفي والعمود الذي لا يمكن الاستغناء عنه في عملية التفكير الإبداعي.

لذا تُعدّ المرونة الذهنية أحد المتطلبات الضرورية لدى الفرد في مواجهة المواقف المتباينة التي تعترضه، وما يترتب عليها من تغييرات غير متوقعة، وعليه أن يواجه تلك المواقف بأساليب متباينة تتلاءم مع المتغيرات التي تتعلّق بها، وأن يتمنّع بالمرونة والسلاسة في أفكاره وقدرته على التنقل من فكرة إلى أخرى دون التقيد في إطار محدد (علي، 2020).

وأهمية المرونة الذهنية في عملية اتخاذ القرار وحلّ المشكلات، وإنجاز الأهداف، حيث إنّ المرونة العقلية مهمّة لأنها تساعد الفرد على تغيير وجهته الذهنية تجاه المتغيرات المستجدة حول أيّ مشكلة، ويسهم بإيجابية في إيجاد حلّ لها من جهة أخرى، فإنّ أساليب التعليم الحديث تدفع بالمتعلّم إلى التنظيم والتخطيط وتعديل إجراءات الحصول على المعرفة، وبالتالي تُمكنه من توظيف المعارف والخبرات المكتسبة في حلّ المشكلات التي تواجهه، سواء أكانت أكاديمية أو حياتية (Allyson et al, 2017).

ترى الباحثة أن المرونة الذهنية من أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير، وتظهر أهميتها من خلال الاعتناء بقدرة الفرد على تغيير زاوية تفكيره في أثناء قيامه بالنشاطات المختلفة من أجل

مواجهة المشكلات، وإيجاد الحلول لعديد من العقبات التي تواجه الفرد أثناء أداءه للأعمال التي يقوم بها.

سمات الشخص الذي يتمتع بالمرونة الذهنية:

حدد الزعانين (2018) عدة سمات للفرد ذي للمرونة الذهنية تمثلت فيما يلي:

- استقلالية الفكر، والعمل مع الآخرين دون خوف.
- القدرة على التفاعل وبناء العلاقات مع الآخرين.
- الإبقاء على مستوى عالٍ من الانضباط الشخصي، والشعور بالمسؤولية.
- الرغبة في الحلم.
- تطوير المواهب الخاصة.
- حسن الدعابة والفكاهة.
- نظرة ثاقبة لمشاعر الشخص نفسه، وللآخرين، والقدرة على التواصل معهم بطريقة مناسبة.
- التسامح وامتلاك إطار فلسفي يمكن من خلاله تفسير التجارب الشخصية، الأمل في اللحظات التي تبدو أكثر يأساً.

ويتمتع الأشخاص ذوي المرونة الذهنية بعدد من الصفات، وهي: الصبر، والتسامح، والاستبصار، والاستقلال، والإبداع، وروح الدعابة، والمبادأة، وتشكيل العلاقات الودية، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وتحمل المسؤولية والقيام بها، وتقبل النقد والتعلم من الأخطاء (يونس وآخرون، 2016).

ترى الباحثة أن الشخص الذي يتمتع بالمرونة الذهنية يكون لديه قدرة في الوصول إلى الحل المناسب لأي مشكلة يمكن ان تواجهه، لذلك فهو متحرر من الجمود الفكري، ويظهر ذلك من خلال اقتراحه لحلول للمشكلات بطريقة غير مقيدة.

العوامل المؤثرة في المرونة الذهنية:

ومن العوامل المحددة لمستوى المرونة الذهنية لدى الفرد كما ذكرها الفيل (2015) كما يلي:

- ◆ ما يتوافر لدى الفرد في بنائه المعرفي (المخزون المعرفي).
- ◆ قدرة الفرد على بناء روابط بين ما يتوافر في معرفته السابقة، بهدف توليد المعرفة الجديدة.
- ◆ مستوى الدافعية، الذي يعين الفرد على حل الموقف المشكل.
- ◆ اتجاه الفرد بخصوص الموقف الجديد الذي يعترضه.

وأضاف إلى ما سبق (American Psychological Association, 2010) عوامل أخرى مؤثرة في تكوين المرونة، ومنها: الدعم والرعاية والثقة والتشجيع، قدرة الفرد على وضع خطط واقعية لذاته، النظرة الإيجابية للذات، تطوير مهارات التواصل الاجتماعي، والقدرة على ضبط الانفعالات.

وقد أوضح بريص وبريص (2022) من العوامل المكونة للمرونة في الشخصية تتمثل فيما يمتلك الإنسان من قدرات:

- ◆ قدرة الإنسان على الاحتفاظ بسعادته من خلال احساسه بانه سيحقق الهدف الذي يسعى جاهداً إليه.

- ◆ قدرة الإنسان على العمل المنتج، والسعي الحثيث للسيطرة على بنيته النفسية، والاجتماعية، والعقلية، والأكاديمية...الخ.
- ◆ قدرة الإنسان على المحافظة على الكفاية التواصلية بين شخصية وقدرته على المحافظة على علاقات واقعية مع الآخرين في بيئته.
- ◆ قدرة الإنسان على الاحتفاظ بكينونته الشخصية وثقافته وروحانياته.

أشكال المرونة الذهنية:

المرونة المعرفية: تتضمّن مستويين من العمل العقلي الذي يقوم به الفرد، وهما: الأول هو تجاوز الفرد لمعتقداته وأفكاره القديمة، والثاني هو التكيف مع المواقف الجديدة بهدف إحداث نوع من التكيف مع الأوضاع الجديدة، مع توافر الرغبة في ذلك، وتتضمّن تفعيل العمليات المعرفية وتعديلها استجابة للمتطلبات المتغيرة للمهام، وعوامل السياق، وتشمل القدرة على تحويل الانتباه وانتقاء الاستجابات المناسبة (Deak & Wiseheart, 2015).

المرونة التكيفية: يُقصدُ بها تحكّم الشّخص في وجهته الذهنية، وتغيير الزاوية القديمة إلى زاوية جديدة يستطيع من خلالها التكيف مع الوضع الجديد، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقليّ، فالشّخص المرن (من حيث التكيف العقليّ) مضاد للشّخص المتصلّب عقليا (بريك، 2017)، ويرى رضوي (2022) بأنها القدرة على إعطاء حلول متنوعة لمشكلة ما، وإمكانية التكيف مع الظروف وإجراء تغييرات وتعديلات بما يلائم الموقف، وتقاس هذه القدرة من خلال تنوع تلك الاستجابات.

وأضاف شريف (2011) إلى ما سبق بأنها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة ما، وتُعد تلك القدرة أنها عكس عملية الجمود الذهني، كما تشير إلى قدرة الفرد على أن يظهر سلوكاً ناجحاً في مواجهته للمشكلة، وبذلك فإنه يتكيف مع المشكلة الجديدة بأوضاعها المتعددة، ومع الصور المختلفة التي تظهر عليها.

ترى الباحثة أن المرونة التكيفية تظهر من خلال قدرة الفرد على التكيف مع المشكلات التي تواجهه، من خلال تغيير وجهته الذهنية أثناء قيامه بالأنماط السلوكية المختلفة.

المرونة التلقائية: يُفصّدُ بها قدرة الفرد على الاتصاف بالسرعة في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة تجاه موقف معين، وتقاس المرونة التلقائية في مدى سرعة إنتاج الأفكار من قبل الفرد بناء على استعداده الانفعالي (شريف، 2011)، ويرى رضوي (2022) بأنها قدرة الفرد على أن يعطي بشكل تلقائي أعداداً متنوعة من الاستجابات لا ترتبط بفئة أو مظهر واحد فقط، وإنما تنتمي لعدد متنوع من الأفكار، أي الإبداع في أكثر من موقف أو إطار أو شكل، ويطلق على هذا النوع منها المرونة التلقائية، وهذا يعني أن المرونة التلقائية تحدث في مواقف غير محددة نسبياً كما أنها سرعة الفرد في إخراج وإعطاء عدد أكبر من الأفكار المتنوعة والمرتبطة بمشكلة ما، ويتجه الفرد وفق هذه القدرة إلى المبادرة التلقائية في الموقف ولا يكفي بمجرد الاستجابة.

ويتصف الفرد بالتلقائية في إنتاج الأفكار والحلول الجديدة وتوليدها، وأن يتصف بالسرعة التي يتم من خلالها هذا التوليد، واستيعاب الموقف شريطة أن تكون تلك الأفكار والاستجابات منتمية إلى فئات متعددة، وليست ضمن إطار واحد مثل: التعرف على استخدامات الصحيفة، فالاستجابات الناتجة عن هذا التعرف ليست منحصرة في قراءتها فقط، بل الأمر متعدٍ لما وراء

ذلك، إلا أنّ جميع الاستجابات المتولّدة تدور في فلك الصحيفة، وهي مرحلة تزداد سرعتها مع الزمن من خلال التمرين العقليّ المستمر للوصول إلى المرونة والانسيابية، فالشكل الأول يتناول التغيير في الزوايا والتكيف مع الجديد، والشكل الثاني يتناول التلقائية والسرعة في الإنتاج والتطبيق (Baginski, 2014).

ترى الباحثة أن الفرد الذي يتميز بقدرته على التكيف مع المواقف المتنوعة ومشكلاته سواء الأكاديمية أو الحياتية، من المفترض أن يقترن ذلك بسعيه نحو تحقيق أهدافه المستقبلية، من خلال استخدام دوافعه ومفهومه عن المستقبل.

الدراسات السابقة

إتمامًا للفائدة سأعرضُ الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بإستراتيجيات التفاوض أولاً، ثم

المرونة الذهنية ثانياً وهي على النحو الآتي:

أولاً الدراسات المتعلقة بإستراتيجيات التفاوض:

دراسة الندابي (2021) هدفت إلى تشخيص مدى معرفة معلّمي التربية الإسلامية بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان لمهارات التفاوض التربوي، وتبنّى الباحث المنهج الوصفيّ التحليلي، وتمّ تصميم استبانة طُبقت على (132) معلّماً ومعلّمة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أنّ معرفة معلّمي التربية الإسلامية لمهارات التفاوض كانت دقيقة، وكان تطبيقها في البيئة المدرسيّة دقيقاً أيضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة في المجالين المعرفي والتطبيقي تعزى إلى مُتغيّر سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بأهمية التدريب المستمر للمعلمين والمعلمات من أجل المزيد من الإلمام بالإجراءات اللازمة لتحقيق مهارات التفاوض.

وهدفَت دراسة الخوالدة والشرفات (2021) إلى التعرف إلى أثر إستراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكوميّة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفيّ المسحيّ الارتباطي، وتمّ تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (156) معلّماً ومعلّمة في المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة تطبيق إستراتيجية التفاوض لدى مديري المدارس الحكوميّة في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة

في محافظة الزرقاء متوسطة، وجاءت درجة تطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إستراتيجية التفاوض لدى مديري المدارس الحكومية تُعزى إلى مُتغَيّر الجنس لصالح الإناث، والخبرة لصالح ذوي الخبرة من (5-10 سنوات)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية تُعزى إلى متغير الخبرة، ووجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بأهمية تعزيز دور مديري المدارس الحكومية في الأردن بزيادة الاهتمام بتطبيق إستراتيجية التفاوض في إدارة مؤسساتهم التعليمية.

هدفت دراسة سيد (2019) إلى التعرف على نوع العلاقة الارتباطية بين مهارات التفاوض والكفاءة الذاتية لدى معلّّات رياض الأطفال بمحافظة أسيوط، وتكونت عينة الدراسة من (163) معلّّمةً من روضات مختلفة بقرى محافظة أسيوط ومُدنها، وقد أعدتِ + الباحثة مقياسين لكلّ من مهارات التفاوض والكفاءة الذاتية، وتمّ استخدام المنهج الوصفيّ التحليلي، وتم التوصل إلى النتائج الآتية: يوجد مستوى متوسط لمهارات التفاوض لدى عينة البحث من معلّّات رياض الأطفال، توجد فروق بين متوسطات درجات المعلمات على مقياس مهارات التفاوض تُعزى إلى مُتغَيّر مكان الروضة (ريف - حضر) وذلك لصالح الحضر، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمات على مقياس مهارات التفاوض تبعًا لمتغيري (اعتماد الروضة - المؤهل الدراسي)، أوصت الدراسة بتقديم برامج لتنمية مهارات التفاوض لدى معلمات رياض الأطفال وتحسين معتقدات الكفاءة الذاتية.

هدفت دراسة درادكة والبقمي (2017) إلى التعرف إلى مستوى ممارسة إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر حول مستويات ممارسة الإستراتيجيات، وعمليات اتخاذ القرار باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصّص، وعدد سنوات الخبرة) وتمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (336) مديراً ومعلّماً، اختيروا بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، ولجمع البيانات استُخدمت استبانة مكونة من محورين: الأول إستراتيجيات التفاوض، والثاني اتخاذ القرار، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: أنّ استجابات أفراد العينة حول درجتي ممارسة إستراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت متوسطة ولا توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجتي ممارسة إستراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار لمتغيرات المسمى الوظيفي، والتخصّص، وعدد سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بالعمل على توظيف إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس وذلك عن طريق: تدريب مديري المدارس على استخدام إستراتيجيات التفاوض، وعمل تقييم مستمر لمدى ممارسة إستراتيجيات التفاوض داخل المدارس، وتحديد نقاط الضعف التي تواجه عملية الممارسة والعمل على علاجها والتغلب عليها، وتشجيع المتصارعين على الأخذ بفكرة (أنا جميعاً في قارب واحد).

دراسة مخلوف وعلي (2016) هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على تنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعيّة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي. تكونت عينة البحث من (90) معلّماً بالمدارس الثانوية الفنية الصناعيّة بمحافظة الفيوم. وتمثّلت أداة البحث في الاستبانة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أنّ المديرين يمتلكون مهارات التخطيط للتفاوض، ويمارسونها بدرجة متوسطة (73.07%) من وجهة نظر أفراد العينة، وأنّ معظم

المهارات تُمارسُ بدرجةٍ كبيرةٍ من وجهة نظر المديرين والوكلاء، وأن مديري المدارس الثانويّة الفنيّة الصناعيّة يمتلكون مهارات إدارة جلسات التفاوض، ويمارسونها بدرجة متوسطة (73.9%) ومن وجهة نظر جميع أفراد العينة، فإنّ هذه الممارسات تعتمد على سماتٍ شخصيّةٍ وخبراتيّ وقدراتٍ ذاتيّةٍ لا تعتمد على تدريباتٍ مخطّط لها. وأوصى البحث بتطبيق البرنامج التدريبيّ المقترح على جميع مديري مدارس التعليم الثانويّ الفنيّ (الصنّاعيّ-الزراعيّ-التجاريّ) بجميع محافظات مصر، ويمكن تطبيقه على جميع قادة المدرسة الثانويّة الفنيّة من مديرٍ ووكيلٍ ومعلمٍ أولٍ لتنمية مهارات التفاوض لديهم.

تناولت دراسة بركات (Barkat, 2015) تأثير استخدام أسلوب الانسحاب كأحد أساليب التفاوض وتأثيره في خفض الصّراع بين المتفاوضين لتحقيق أفضل النتائج من المفاوضات، وأكدت الدراسة أنّ الوقت المناسب لاستخدام ذلك الوقت يؤدّي إلى نتائجٍ إيجابيّةٍ في المفاوضات، والانسحابُ يدفع الخصم المفاوض إلى التجاوب في المفاوضات والمشاركة بفاعلية، ممّا يدفع بعملية التفاوض إلى تحقيق الأهداف المنشودة من التفاوض، وأوصت الدراسة بتدريب المتفاوضين على تحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها.

تهدف دراسة الجديلي (2014) إلى التعرف على مدى استخدام أركان عميلة التفاوض في حلّ المشكلات الإداريّة المدرسيّة ومدى أهميّة كلّ ركن وتأثيره في نجاح عملية التفاوض لحلّ المشكلات الإداريّة المدرسيّة، وركّزت الدراسة على ستّة أركان في عملية التفاوض، وهي أطراف التفاوض، الهدف، القضيّة، الإرادة، الرغبة، والإيمان بأهميّة الحوار واستخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ التحليليّ للوصول إلى النتائج بالاعتماد على طريقة الاستبانة لجمع المعلومات من المديرين العاملين في مدراس وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة. وتكونت عينة

الدراسة من (97) من مديري المدارس في وكالة الأمم المتحدة للإغاثة وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى أنّ استخدام أركان التفاوض، لها علاقة في عملية التفاوض عند حلّ المشكلات الإدارية المدرسية بدرجة كبيرة، ممّا يعني صحة الفرضية الرئيسية الأولى بوجود علاقة بين استخدام أركان التفاوض من قبل المديرين في المدارس، وحلّ المشكلات الإدارية المدرسية، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول علاقة استخدام أركان التفاوض في حلّ المشكلات الإدارية المدرسية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (جنس، عمر، مؤهل علمي، مستوى وظيفي، عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي)، وأوصت الدراسة بتوفير نظم المعلومات الإدارية للحصول على المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة، والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار قبل صدوره. ومناقشة البدائل المبتكرة لحلّ المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.

استهدفت دراسة الشوريجي والحري (2013) إعداد مقياسٍ مقنّنٍ لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي، وتقديم الخصائص السيكومترية التي تشير إلى صالح استخدامه في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية المتعددة، وتمّ تناول مفهوم التفاوض ومهاراته من منظور نموذج الحاجة في التفاوض الذي قدمه نيرنبرج تأسيساً على تنظيم ماسلو للحاجات الإنسانية، وتكونت عينة البحث من (230) معلّمًا ومديرًا ومرشدًا طلابيًا من مداري التعليم العام الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة، وتمّ إعداد مقياس مهارات التفاوض الذي تضمن ثماني مهارات تفاوضية، هي : التروي في اتخاذ القرار، والمفاجأة، والأمر الواقع، والانسحاب، والتدرج، والوكالة، والمشاركة، والتمويه، وقد قدمت المؤشرات السيكومترية التي تفيد بصالحية استخدامه، والمعايير المستخدمة في تحديد مستوى مهارات التفاوض.

هدفت دراسة غفار (Ghaffar, 2011) إلى مراجعة وجود الصّراعات في المدارس وطبيعتها وأنواعها وإستراتيجيات التفاوض المختلفة التي اعتمدها مديرو المدارس. تمّ استخدام تصميم البحث الوصفيّ لجمع البيانات، وتألّف مجتمع الدراسة من (357) مدرسةً ثانويةً في مناطق مختارة من خيبر بخوا خواخوا في إيران، حيث تم اختيار (250) معلمًا ومدير مدرسة، لتحليل البيانات، تُظهرُ نتائج الدراسة وجودَ صراعاتٍ في جميع المدارس، ما يدلّ على ضرورة اتخاذ التدابير المناسبة لإدارتها. علاوةً على ذلك، تعكس نتائج الدراسة أنّ أساليب التفاوض التي تمثّلت في التسوية والتعاون والتكيف كانت مفضلة لدى معظم مديري المدارس.

ثانياً الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الذهنية:

هدفت دراسة رشيدى (2021) إلى الكشف عن الفروق في المرونة الذهنية بين آباء وأمّهات الأطفال ذوي الإعاقة البصرية. وتكونت عينة الدراسة من (162) أباً وأمّاً لأطفالٍ من ذوي الإعاقة البصرية، وأُجريت الدراسة خلال العام الدراسي (2021) ولجمع البيانات، تمّ تطبيق مقياس المرونة الذهنية (إعداد الباحثة) وأُوضحت النتائج وجود أربعة عواملٍ مسهمة، وهي (التكيف مع الذات والآخرين / التحرر من الجمود / إيجاد حلولٍ بديلة / الانفتاح على التجارب) وأسفرت عن عدم وجود فروق بين الآباء والأمّهات على مقياس المرونة الذهنية وأبعاده الفرعية.

هدفت دراسة علي (2020) إلى الكشف عن المرونة الذهنية وعلاقتها بكلّ من السعادة النفسية واتخاذ القرار لدى معلّمة الروضة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع معلّمت مرحلة رياض الأطفال بمحافظة الشرقية، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الحالية (220) معلّمة من معلّمت رياض الأطفال، وأظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات درجات معلّمت الروضة لصالح المعلّمت ذوات مؤهلات كليات رياض الأطفال، وذوات الخبرة الأكثر، ووجود علاقة موجبة بين متوسطات درجات معلّمت الروضة في مقياس المرونة الذهنية والسعادة النفسية واتخاذ القرار.

وسعت دراسة يوسل وآخرين (Yucel et al, 2016) إلى تحديد تأثير المرونة الذهنية ومهارات التنظيم الذاتي على تحصيل الطلبة في تعليم لغة البرمجة المستندة إلى حلّ المسائل المرتبطة بالإنترنت، وذلك فيما يتعلّق بالنوع والصفّ، وتكونت عينة الدراسة من (75) طالباً وطالبة من جامعة بهجيشهر بتركيا، وتمّ استعراض مستوى المرونة العقلية من خلال مقارنة الوقت والنسبة المئوية للنجاح. وقد تمّ استخدام المنهج المقارن في هذه الدراسة حيث تمّ مقارنة خمس من

المجموعات الصّفية المختلفة. وبالإضافة إلى ذلك تمّ إعطاء الطلبة مسائلً مستندةً إلى الإنترنت، وتمّ حساب مستويات نجاحهم على أنها تمثل النتائج التي حصلوا عليها في كلّ خطوة، وأسفرت النتائج عن أنّ هنالك علاقةً خطيّةً إيجابيةً فيما بين المرونة الذهنية وتحصيل الطلبة، ويمكن القول بأن الطلبة الذين لديهم مستويات مرتفعة من المرونة الذهنية، لديهم أيضاً مهارات متقدمة في حل المسائل والمشكلات، وكشفت أيضاً عن عدم وجود فروق دالة لمستوى المرونة تُعزى إلى الجنس.

دراسة يونس وآخرين (2016) استهدفت الدراسة الحالية الكشف عن كل من مستويات سِمَتِي المرونة الذهنية والاجتماعيّة، من جهة، وإيجاد الفروق، والعلاقة فيما بينها لدى عينة متاحة من الطلبة المسجلين في جامعة تبوك، بلغت (140) طالباً لمرحلة البكالوريوس من الكليّات العلميّة، والكليّات الإنسانيّة والاجتماعيّة، تبعاً لمتغيرات الكليّة والمستوى التعليميّ والجنسيّة من جهة ثانية. ولجمع بيانات الدراسة، تم تطبيق أداتين: الأولى تقيس سِمة المرونة الذهنية والاجتماعيّة، والثانية تقيس تقبل الطّلاب لبعضهم البعض. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في مستوى المرونة الذهنية ولصالح الكليّات الإنسانيّة، ووجود فروق في مستوى التقبل البين شخصيّ ولصالح لطلبة غير السّعوديين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين سِمَتِي المرونة الاجتماعيّة والتقبل البين شخصيّ.

أجرى بيكل والوبي (Ulubey, & Bekel, 2015) دراسة في تركيا للتعرف على العلاقة بين المرونة الذهنية وإستراتيجيات التوافق النفسيّ لدى عينة مكونة من (362) طالباً وطالبة من طلبة المرحلة الثانوية اختيروا عشوائياً من عدد من المدارس الثانوية في مدينة أنقرة، ولتحقيق هدف الدراسة، أستخدم مقياس (Rubin & Martin) للمرونة المعرفية، ومقياس (Spiviro,)

(Stark, Williams) لإستراتيجيات التكيف، وأظهرت النتائج وجود علاقةً ارتباطيةً داله إحصائياً بين ارتفاع مستوى المرونة المعرفية واستراتيجيات التكيف الفاعلة، وكشفت النتائج وجود علاقةً ارتباطيةً سالبةً دالةً إحصائياً بين المرونة المعرفية وبين إستراتيجيات التجنب لدى الطلبة.

وأجرى لين وتساي ولين وتشين (Lin et al, 2014) دراسة في تايوان هدفت إلى التعرف إلى مستوى المرونة الذهنية لدى عينة من الطلبة، والتعرف على الدور التوسّطي للمرونة الذهنية في العلاقة بين الانفعالات والأداء الإبداعي لدى الطلبة، وتكونت عينة الدراسة من (120) طالباً وطالبة من طلبة المرحلة الثانوية في مدينة تايبيه الثانوية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير ثلاثة مقاييس، هي: مقياس المرونة المعرفية ومقياس الخصائص الانفعالية ومقياس الأداء الإبداعي المطور من قبل الباحثين، أظهرت النتائج أنّ مستوى المرونة المعرفية لدى طلبة المرحلة الثانوية كان توسّطاً، ووجود فروق داله إحصائياً في مستوى المرونة الذهنية عُزي إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير العمر لصالح الطلبة الأكبر عمراً، وأظهرت النتائج أنّ المرونة المعرفية تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير العمر لصالح الطلبة الأكبر دوراً توسّطياً مهماً في العلاقة بين الخصائص الانفعالية والأداء الإبداعي لدى الطلبة.

هدفت دراسة سينثيا وستيفن (Cynthia and Steven, 2013) إلى التعرف على تقييم المرونة الذهنية، سواء التلقائية أو التكيفية عند طلبة الجامعة، والكشف عن العلاقة بين المرونة العقلية، سواء التلقائية أو التكيفية، والقدرة على حلّ المشكلات والتفكير الإبداعي والتباعدي والابتكاري، وتكونت عينة الدراسة من (266) من طلبة الجامعة، واعتمدت الدراسة على مقياس الفروق الفردية في المرونة الذهنية، سواء التكيفية أو التلقائية، والقدرة على حلّ المشكلات من خلال استخدام طرائق وأساليب غير مألوفة، إلى جانب القدرة على التفكير الإبداعي، والتباعدي،

والابتكاري، والقدرات المعرفية وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات الطلبة في اختبار المرونة الذهنية التلقائية أو التكيفية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية أو التكيفية، والقدرة على حل المشكلات، كما توجد علاقة ارتباطية بين المرونة الذهنية والتفكير الإبداعي، والتباعدية، والابتكاري.

دراسة الشريف (2011) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الفروق بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس في كلٍّ من المرونة الذهنية (المرونة التكيفية - المرونة التلقائية) والمنظور المستقبلي (دافعي - معرفي)، وقد تكونت عينة الدراسة من (215) من أعضاء هيئة التدريس من الكليات العملية والنظرية بجامعة الزقازيق. وقد اعتمدت الدراسة على مقياس المرونة الذهنية، ومقياس المنظور المستقبلي، ومقياس أهداف الإنجاز، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس (ذكوراً - إناثاً) في مقياس المرونة الذهنية وبعديه (المرونة التكيفية - المرونة التلقائية)، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجات أعضاء هيئة التدريس في مقياس المرونة الذهنية والمنظور المستقبلي.

دراسة عبد الوهاب (2011) هدفت إلى التعرف على المرونة الذهنية وعلاقتها بكلٍّ من منظور زمن المستقبل وأهداف الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. وتكونت العينة من (215) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزقازيق، وتم إعداد مقياس المرونة الذهنية، ومقياس المنظور المستقبلي، ومقياس أهداف الإنجاز. وأظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في مقياس المرونة الذهنية، وفي مقياس المنظور المستقبلي، وفي مقياس أهداف الإنجاز، لصالح الأعضاء في الكليات العملية. وتبين عدم وجود فروق في المرونة الذهنية تُعزى إلى الجنس، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين

درجات أعضاء هيئة التدريس في مقياس المرونة الذهنية والمنظور المستقبلي، وبين مقياسي المرونة الذهنية وأهداف الإنجاز، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير للتفاعل بين نوع التخصص (عملي-نظري) والجنس (ذكوراً-إناثاً) على المرونة الذهنية، وتبين وجود تأثير دالّ للمرونة الذهنية على المنظور المستقبلي وعلى أهداف الإنجاز.

هدفت دراسة بيب (pope, 2011) إلى استكشاف السمات الشخصية والإدارية المرتبطة بالمرونة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية فلوريدا، حيث تناط بالمدير مسؤوليات كبيرة ومساءلة ومهام كبيرة وغيرها من الضغوطات التي يقابلها في إدارته المدرسية استخدم الباحث المنهج الوصفي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة تم أخذ عينة قصدية منها ، والبالغ عددها (338) مديراً، أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمرونة لدى المديرين، وأنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي في العمل والمرونة لدى المديرين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- من حيث الهدف: تشابهت العديد من الدراسات السابقة في موضوعها، فنّمّة العديد من الدراسات السابقة التي تناولت إستراتيجيات التفاوض مثل دراسة الندابي (2021)، دراسة الخوالدة والشرفات (2021)، ودراسة سيد (2019)، ودراسة البقمي (2017)، ودراسة مخلوف وعلي (2016)، ودراسة بركات (Barkat, 2015)، ودراسة غفار (Ghaffar, 2011).

أما القسم الآخر، فتناول المرونة الذهنية كدراسة رشدي (2021)، دراسة علي (2020)، ودراسة يوسل وآخرين (Yucel et al, 2016)، ودراسة يونس وآخرين (2016)، ودراسة بيكل والوي (Ulubey, & Bekel, 2015)، ودراسة لين وتساوي ولين وتشين (Lin et al, 2014)، ودراسة سينثيا وستيفن (Cynthia and Steven, 2013)، دراسة الشريف (2011)، ودراسة عبد الوهاب (2011).

- **من حيث المنهج:** اتفقت الدراسات السابقة في منهجها بحيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي كدراسة الندابي (2021)، دراسة مخلوف وعلي (2016)، ودراسة الشورجي والحري (2013)، ودراسة رشدي (2021)، دراسة يوسل وآخرين (Yucel et al, 2016)، دراسة يونس وآخرين (2016)،

- **والمنهج الوصفي الارتباطي** كدراسة الخوالدة والشرفات (2021)، ودراسة سيد (2019)، ودراسة البقمي (2017)، دراسة علي (2020)، ودراسة بيكل والوي (Ulubey, & Bekel, 2015).

- **من حيث العينة:** تباينت الدراسة السابقة في العينة المستهدفة، فمنها ما استهدف المديرين كدراسة الجدلي (2014)، ودراسة بيب (pep, 2011)، ومنها ما استهدف المعلمين كدراسة الندابي (2021) ودراسة الخوالدة والشرفات (2021)، ودراسة سيد (2019)، دراسة مخلوف وعلي (2016)، دراسة علي (2020)، ومن الدراسات السابقة ما جمع بين المديرين والمعلمين كدراسة البقمي (2017)، ودراسة الشورجي والحري (2013)، ودراسة غفار (Ghaffar, 2011)، ودراسة يوسل وآخرين (Yucel et al, 2016)، ودراسة يونس وآخرون (2016)، ودراسة سينثيا وستيفن (Cynthia and Steven, 2013).

- من حيث الأداة: تشابهت جميع الدراسات في الأدوات المستخدمة حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من خلال إثراء المادة النظرية بالبيانات التي تتمحور حول إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية، كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة والمنهج الملائم لمثل هذه الدراسة وبناء أداة الدراسة، ومظاهر الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة ونتائج هذه الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث المقدمة، منهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة وعينها، إعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، إجراءات التحقق من صدقها وثباتها والتحليل الإحصائي لخصائص العينة، والمعالجات الإحصائية للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، في دراستها، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات، والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها.

مجتمع الدراسة وعينها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من العام 2022-2023م، وقد بلغ عددهم (144) مديراً ومديرةً خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2022-2023م، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمديرية.

جدول (1): خصائص مجتمع الدراسة وعينتها حسب المديرية

النسبة %	المجتمع	المديرية
25.7%	37	الخليل
36.8%	53	جنوب الخليل
19.4%	28	شمال الخليل
18.1%	26	يطا
%100	144	المجموع

ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب المسح لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مديريات تربية وتعليم محافظة الخليل من الفصل الدراسي الثاني للعام 2022-2023م، والذين بلغ عددهم (144) مديراً ومديرة، فقد وزعت الباحثة جزءاً من أداة الدراسة إلكترونياً والجزء الآخر ورقياً، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (140) استبانة، أي بنسبة (97.2%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (2) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (2): خصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
49.29%	69	ذكر	الجنس
50.71%	71	أنثى	
20.00%	28	شمال الخليل	المديرية
25.00%	35	الخليل	
36.43%	51	جنوب الخليل	
18.57%	26	يطا	
74.29%	104	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
25.71%	36	ماجستير فأعلى	
17.86%	25	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
18.57%	26	6 - 10 سنوات	
63.57%	89	أكثر من 10 سنوات	

أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة، حيث تمّ تطوير أدوات الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلميّة والأطروحات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحاليّ.

وصف أداة الدراسة:

وصف أداة إستراتيجيات التفاوض:

طوّرت الباحثة استبانةً بالاعتماد على دراسة درادكة والبقمي (2017)، ودراسة مخلوف وعلي (2016)، حيث تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، كما هو موضّح في الملحق رقم (2)، فقد تناول القسم الأول المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وهي (الجنس، والمديرية، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة)، في حين ضمّ القسم الثاني فقرات استبانة إستراتيجيات التفاوض المكونة من (27) فقرة، والتي تقيس على التوالي إستراتيجية الأحكام والسّيطرة وعدد فقراتها (10)، وإستراتيجية الكاسب والخاسر وعدد فقراتها (7)، وإستراتيجية حلّ المشكلات وعدد فقراتها (10)، وتتمّ الإجابة وفق سلم لكرت الخماسي.

أداة المرونة الذهنية:

تكونت استبانة المرونة الذهنية من (30) فقرة، تقيس على التوالي المرونة الإدراكية، وعدد فقراتها (11)، والمرونة التكيفية وعدد فقراتها (11)، والمرونة التلقائية وعدد فقراتها (8)، وكانت جميعها تشترك في قياس درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، وتتمّ الإجابة وفق سلم لكرت الخماسي.

الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

صدق أداة إستراتيجيات التفاوض:

وتمّ التأكد من فقرات الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهريّ لأداة (صدق المحكمين):

طوّرت الباحثة الاستبانة بصورتها الأولى، ومن ثمّ التحقّق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التعليميّة، وتألّفت من (7) مُحكمين من أعضاء الهيئة التدريسيّة في الجامعات الفلسطينية، ويوضّح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين تفضّلوا بتحكيم أداة الدراسة، وبعد التحكيم تمّ تعديل الفقرات (2)، (3)، (22)، وتمّ حذف الفقرات (15)، (21)، (26) بشكلها النهائيّ وتكونت الاستبانة من (27) فقرة بشكلها النهائيّ.

صدق الاتساق الداخليّ لفقرات الاستبانة:

صدق الاتساق الداخليّ لفقرات بإستراتيجيات التفاوض:

تمّ التحقّق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكليّة لاستبانة إستراتيجيات التفاوض، وذلك كما هو واضح في الجدول (3).

جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة

مع الدرجة الكليّة لإستراتيجيات التفاوض.

الرقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
إستراتيجية الإحكام والسيطرة					
Q1	0.542	**0.000	Q6	0.513	**0.000
Q2	0.603	**0.000	Q7	0.700	**0.000

**0.000	0.618	Q8	**0.000	0.525	Q3
**0.000	0.681	Q9	**0.000	0.543	Q4
**0.000	0.686	Q10	**0.000	0.642	Q5
إستراتيجية الكاسب والخاسر					
**0.000	0.670	Q15	**0.000	0.601	Q11
**0.000	0.691	Q16	**0.000	0.478	Q12
**0.000	0.583	Q17	**0.000	0.425	Q13
			**0.000	0.660	Q14
إستراتيجية حلّ المشكلات					
**0.000	0.709	Q23	**0.000	0.634	Q18
**0.000	0.562	Q24	**0.000	0.662	Q19
**0.000	0.672	Q25	**0.000	0.644	Q20
**0.000	0.605	Q26	**0.000	0.650	Q21
**0.000	0.737	Q27	**0.000	0.523	Q22

** دالة احصائياً عند المستوى 0.01 * دالة احصائياً عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة، ممّا يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات إستراتيجيات التفاوض، وأنها تشترك معاً في قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإستراتيجيات التفاوض، على ضوء الإطار النظري الذي بُني المقياس على أساسه.

صدق أداة المرونة الذهنية:

تمّ التأكد من فقرات الاستبانة بطريقتين، هما:

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المرونة الذهنية:

تمّ التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)

لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للمرونة الذهنية، وذلك كما هو واضح في الجدول (4).

جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمرونة الذهنية.

الرقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
المرونة الإدراكية					
Q1	0.569	**0.000	Q7	0.606	**0.000
Q2	0.621	**0.000	Q8	0.649	**0.000
Q3	0.610	**0.000	Q9	0.704	**0.000
Q4	0.636	**0.000	Q10	0.633	**0.000
Q5	0.565	**0.000	Q11	0.730	**0.000
Q6	0.644	**0.000			
المرونة التكيفية					
Q12	0.576	**0.000	Q18	0.724	**0.000
Q13	0.750	**0.000	Q19	0.646	**0.000
Q14	0.572	**0.000	Q20	0.649	**0.000
Q15	0.467	**0.000	Q21	0.644	**0.000
Q16	0.657	**0.000	Q22	0.430	**0.000
Q17	0.716	**0.000			
المرونة التلقائية					
Q23	0.674	**0.000	Q27	0.670	**0.000
Q24	0.587	**0.000	Q28	0.525	**0.000
Q25	0.660	**0.000	Q29	0.716	**0.000
Q26	0.521	**0.000	Q30	0.636	**0.000

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع

الدرجة الكلية للاستبانة، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في

قياس درجة المرونة الذهنية لمديري المدارس الثانوية، على ضوء الإطار النظري الذي بُني المقياس على أساسه.

ثبات أدوات الدراسة:

الثبات لأداة إستراتيجيات التفاوض:

حَسِبَتِ الباحثة الثباتَ بطريقة الاتساق الداخليّ وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو مُوضَّح في الجدول (5).

جدول (5): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات لفقرات إستراتيجيات التفاوض

مجال الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون
إستراتيجية الإحكام والسيطرة	10	0.782	0.967	0.821
إستراتيجية الكاسب والخاسر	7	0.845	0.623	0.768
إستراتيجية حلّ المشكلات	10	0.809	0.755	0.861
الدرجة الكلية ثبات استبانة إستراتيجيات التفاوض	27	0.936	0.780	0.876

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) إلى أنّ قيم ثبات أداة الدراسة تراوحت بين (78.2%- 84.5%) في مجالات إستراتيجيات التفاوض، كما بلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية لإستراتيجيات التفاوض (93.6%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

الثبات لاستبانة المرونة الذهنية

حَسِبَتِ الباحثة الثباتَ بطريقة الاتساق الداخليّ وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو مُوضَّح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات فقرات المرونة الذهنية

مجالات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون
المرونة الإدراكية	11	0.891	0.778	0.875
المرونة التكيفية	11	0.895	0.655	0.791
المرونة التلقائية	8	0.835	0.711	0.831
الدرجة الكلية لثبات استبانة المرونة الذهنية	30	0.937	0.832	0.908

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) إلى أنّ قيم ثبات أداة الدراسة تراوحت بين (83.5% - 89.5%) في مجالات المرونة الذهنية، كما بلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية للمرونة الذهنية (93.7%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة:

1. تحديد موضوع الدراسة: يتمثل في التعرف على درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.
2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، أعدت الباحثة استبانة إلكترونية وُرعت على مجموعة من المديرين في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وتم توزيع جزء من الاستبانات ورقياً.
3. قام المديرين بتعبئة الاستبانة كما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك تحققت الباحثة من الاستجابات والحصول على نسخة إلكترونية بصيغة ملفّ (إكسل)، وذلك تمهيداً لتفريغها إلى برنامج التحليل الإحصائيّ SPSS.

4. تمّ تفريغ الاستبانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،

والوصول إلى النتائج.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات التابعة: إستراتيجيات التفاوض، المرونة الذهنية.

المتغيرات المستقلة: الجنس، المديرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المعالجة الإحصائية:

وقد تمتِ المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، اختبار ت (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تصحيح المقاييس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة):

تصحيح استبانة استراتيجيات التفاوض:

تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويستعمل في الاستبانات، وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدلّ على درجة الموافقة أو الاعتراض على درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، بناءً على المتوسطات الحسابية.

تصحيح استبانة المرونة الذهنية:

تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويُستعمل في الاستبانات، وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدلّ على درجة الموافقة أو الاعتراض

على مستوى المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، بناءً على

المتوسّطات الحسابية كما في الجدول (7):

جدول (7): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 – 1.00
متوسطة	3.67 – 2.34
مرتفعة	5.00 – 3.68

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمّن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومُفصّلاً لنتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقّق من صحّة فرضيّاتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس

الثانوية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لدرجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري

المدارس الثانوية في محافظة الخليل

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
إستراتيجية الإحكام والسيطرة	4.14	0.50	%82.8	1	مرتفعة
إستراتيجية الكاسب والخاسر	3.95	0.54	%79.0	3	مرتفعة
استراتيجية حل المشكلات	4.09	0.53	%81.8	2	مرتفعة
الدرجة الكلية لتطبيق إستراتيجيات التفاوض	4.06	0.47	%81.2		مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) إلى أنّ درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06) مع انحراف معياري (0.47)، ونسبة بلغت (81.2%)، وحصلت إستراتيجية الإحكام والسيطرة على أعلى تقدير، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.14) مع انحراف معياري (0.50) ونسبة بلغت (82.8%)، تلاها استراتيجية حلّ المشكلات بمتوسط حسابي (4.09) مع انحراف معياري (0.53) ونسبة بلغت (81.8%)، تلاها إستراتيجية الكاسب والخاسر بمتوسط حسابي (3.95) مع انحراف معياري (0.54)، ونسبة بلغت (79.0%).

فيما يلي عرض لكلّ مجال من مجالات مقياس إستراتيجيات التفاوض:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	%86.2	0.73	4.31	أمتلك القدرة على إدارة جلسات التفاوض وضبطها.
مرتفعة	2	%85.0	0.77	4.25	أُتخذُ القرارات المناسبة حيال أيّ مُعيقات لنجاح عملية التفاوض.
مرتفعة	3	%83.7	0.86	4.19	أجمعُ معلومات وبيانات كافية حول الموضوع المتفاوض عليه.
مرتفعة	4	%83.4	0.77	4.17	أقدمُ مبرراتٍ منطقية لإقناع الطرف الآخر في أثناء عملية التفاوض.
مرتفعة	5	%83.0	0.69	4.15	أراعي الوقت المناسب لعملية التفاوض.
مرتفعة	6	%82.8	0.82	4.14	أحرصُ على أن أكون في موقع القيادة في عملية التفاوض.
مرتفعة	7	%82.5	0.74	4.12	أستندُ إلى الأنظمة والقوانين المعمول بها في عملية التفاوض.
مرتفعة	8	%82.1	0.76	4.10	أحدّدُ الأهداف الدقيقة لنجاح عملية التفاوض.
مرتفعة	9	%81.9	0.68	4.10	أستخدمُ بدائل متعددة أثناء عملية التفاوض.
مرتفعة	10	%79.2	0.74	3.96	أستجيبُ بشكل سريع أثناء عملية التفاوض.
مرتفعة		%82.8	0.50	4.14	الدرجة الكلية لإستراتيجية الإحكام والسيطرة
مرتفعة	1	%83.7	0.77	4.19	أقللُ من عمق الخلافات أثناء عملية التفاوض مع الطرف الآخر.
مرتفعة	2	%83.0	1.01	4.15	أجعلُ الطرف الآخر شريكاً لا خصماً ونداً.
مرتفعة	3	%80.6	0.74	4.03	أوظفُ أنماطاً متنوعة من التفكير في أثناء عملية التفاوض.

مرتفعة	4	%79.3	0.80	3.97	أحدُ مسار التفاوض لتجنّب أيّ خلافات غير واضحة.
مرتفعة	5	%79.0	0.81	3.95	أوجدُ حلول وسطية مع الطرف الآخر.
مرتفعة	6	%78.1	0.72	3.90	أنتبأ بالنتائج المترتبة على أيّ قرار يُتخذ في أثناء عملية التفاوض.
متوسطة	7	%72.7	0.89	3.63	أتنازلُ عن بعض المواقف لتحقيق النجاح في التفاوض.
مرتفعة		%79.0	0.54	3.95	إستراتيجية الكاسب والخاسر
مرتفعة	1	%84.8	0.78	4.24	أحرصُ على توعية الطرف الآخر بأهميّة الوصول إلى حلّ يُرضي الجميع.
مرتفعة	2	%83.3	0.70	4.17	أفكّرُ في النتائج المترتبة على اتخاذ القرار النهائي.
مرتفعة	3	%82.5	0.69	4.12	أعبّرُ عن قناعاتي بصحّة القرار للطرف الآخر.
مرتفعة	4	%81.9	0.73	4.10	أجيبُ عن كافة الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بالقرار.
مرتفعة	5	%81.8	0.74	4.09	أحلّلُ المشكلة من حيث أسبابها وآثارها والبدائل المتاحة لحلّها.
مرتفعة	6	%81.7	0.81	4.08	أطرحُ عدة حلول للمشكلة، وأختارُ الأنسب منها.
مرتفعة	7	%80.7	0.82	4.03	أتأنّى في إصدار القرار النهائي.
مرتفعة	8	%80.6	0.84	4.03	أشاركُ الآخرين ذوي الخبرة في مدى صحّة القرار المُتخذ.
مرتفعة	9	%80.6	0.80	4.03	أربطُ بين القرار المُتخذ وما بين الأنظمة والقوانين المتعلقة بها.
مرتفعة	10	%80.4	0.73	4.02	أهيئُ المناخ المناسب لتقبل الطرف الآخر للقرار النهائي.
مرتفعة		%81.8	0.53	4.09	استراتيجية حل المشكلات
مرتفعة		81.2%	0.47	4.06	الدرجة الكلية لتطبيق إستراتيجيات التفاوض

أولاً إستراتيجية الإحكام والسيطرة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) إلى أنّ إستراتيجية الإحكام والسيطرة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14) مع انحراف معياري (0.50) ونسبة بلغت (82.8%).

وأنّ أهمّ فقرات إستراتيجية الإحكام والسيطرة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كانت العبارة التي نصّت على (أمتلكُ القدرة على إدارة جلسات التفاوض وضبطها) حيث جاءت

بمتوسط حسابي (4.31)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها العبارة التي نصت على (أخذُ القرارات المناسبة حيال أيّ مُعيقات لنجاح عملية التفاوض): حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.25)، مع انحراف معياري (0.77)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.96) العبارة التي نصت على (استجيبُ بشكل سريع أثناء عملية التفاوض) مع انحراف معياري (0.74).

ثانياً إستراتيجية الكاسب والخاسر:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) إلى أنّ إستراتيجية الكاسب والخاسر لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95) مع انحراف معياري (0.54) ونسبة بلغت (79.0%).

وأنّ أهمّ فقرات إستراتيجية الكاسب والخاسر لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كانت العبارة التي نصت على (أقلُّ من عمق الخلافات مع الطرف الآخر) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.19)، مع انحراف معياري (0.77)، تلاها العبارة التي نصت على (أجعلُ الطرف الآخر شريكاً لا خصماً ونداً) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.15)، مع انحراف معياري (1.01)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.63) العبارة التي نصت على (أتنازلُ عن بعض المواقف لتحقيق النجاح في التفاوض) مع انحراف معياري (0.89).

ثالثاً إستراتيجية حلّ المشكلات:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) إلى أنّ إستراتيجية حلّ المشكلات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09) مع انحراف معياري (0.53) ونسبة بلغت (81.8%).

وأن أهم فقرات إستراتيجية حلّ المشكلات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كانت العبارة التي نصّت على (أحرصُ على توعية الطّرف الآخر بأهميّة الوصول إلى حلّ يُرضي الجميع) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (4.24)، مع انحراف معياريّ (0.78)، تلاها العبارة التي نصّت على (أفكّرُ في النتائج المترتبة على اتخاذ القرار النهائيّ) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (4.17)، مع انحراف معياريّ (0.70)، وكان بمتوسّط حسابيّ (4.02) العبارة التي نصّت على (أهيبُ المُناخ المناسب لتقبل الطرف الآخر للقرار النهائيّ) مع انحراف معياريّ (0.73).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تمّ استخراج المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول (10): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياريّ	المتوسط الحسابيّ	الفقرة
مرتفعة	1	%80.6	0.53	4.03	للمرونة الإدراكية
مرتفعة	3	%77.6	0.50	3.88	للمرونة التكيفية
مرتفعة	2	%79.4	0.54	3.97	للمرونة التلقائية
مرتفعة		%79.2	0.48	3.96	الدرجة الكلية للمرونة الذهنية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) إلى أنّ درجة المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابيّ (3.96) مع انحراف معياريّ (0.48)، وبنسبة بلغت (%79.2)، وحصلت المرونة الإدراكية على أعلى

تقدير، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.03) مع انحراف معياري (0.53) ونسبة بلغت (80.6%)، تلاها المرونة التلقائية بمتوسط حسابي (3.97) مع انحراف معياري (0.54) ونسبة بلغت (79.4%)، تلاها المرونة التكيفية بمتوسط حسابي (3.88) مع انحراف معياري (0.50)، وبنسبة بلغت (77.6%).

فيما يلي عرض لكل من مجالات مقياس المرونة الذهنية:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	85.9%	0.77	4.30	أثقُ في قدرتي العقلية على النجاح والتفاوض مع الآخرين.
مرتفعة	2	82.5%	0.89	4.12	أرغبُ في معرفة كلِّ أبعاد القضية المتفاوض عليها.
مرتفعة	3	81.4%	0.77	4.07	أتمتعُ بدرجة عالية من الانفتاح الذهني في التعامل مع الآخرين.
مرتفعة	4	80.7%	0.74	4.03	أفكاري المرنة والمتنوعة تزيد من احتمالية نجاحي في عملية التفاوض.
مرتفعة	5	80.7%	0.72	4.03	أمتلك أفكارًا متعددة للتفاوض في أيِّ قضية.
مرتفعة	6	80.3%	0.79	4.01	أحبُّ مواقف تفاوضيَّة فيها مرونة ذهنية.
مرتفعة	7	80.3%	0.73	4.01	أستطيعُ تحقيق أهدافي مهما كانت العقبات من التفاوض.
مرتفعة	8	80.3%	0.76	4.01	أحاولُ الوصول إلى أفكارٍ وحلولٍ إبداعيةٍ في أثناء التفاوض مع الآخر.
مرتفعة	9	79.4%	0.74	3.97	أطلقُ العنان لأفكاري في أثناء تفاوضي مع الطرف الآخر.
مرتفعة	10	78.6%	0.77	3.93	أبتعدُ عن الأفكار التقليدية في إطار عملية التفاوض.
مرتفعة	11	77.4%	0.85	3.87	أقبلُ التغيير والتعديل في مواقفي حسب متغيرات الموقف.
مرتفعة		80.6%	0.53	4.03	الدرجة الكلية للمرونة الإدراكية
مرتفعة	1	83.3%	0.78	4.17	أستطلعُ ما حولي من أجل الإدراك والمعرفة.
مرتفعة	2	82.3%	0.78	4.12	أحترمُ الآراء المتباينة والمختلفة عن رأيي عند التفاوض.
مرتفعة	3	81.4%	0.74	4.07	أقبلُ النقاش والحوار مع الآخرين، بغضِّ النظر عن القضية.

مرتفعة	4	%81.1	0.73	4.06	أستطيع التكيف مع التغييرات المستحدثة في أثناء التفاوض.
مرتفعة	5	%80.3	0.76	4.01	أضع جميع الاحتمالات في أثناء عملية التفاوض.
مرتفعة	6	%80.0	0.87	4.00	أبحثُ عن عدة طرق للتعامل مع القضية المتفاوض عليها.
مرتفعة	7	%79.0	0.81	3.95	أستطيع التعامل مع العقبات الطارئة في الموقف التفاوضي.
مرتفعة	8	%79.0	0.83	3.95	أغيرُ من أسلوب التفاوضي في التعامل مع الآخرين حتى أصل إلى الهدف المنشور.
مرتفعة	9	%73.9	0.98	3.70	أنزعجُ من التفاوض مع الأشخاص الذين يتركزون حول آرائهم.
متوسطة	10	%73.0	0.89	3.65	أتغاضى عن أخطاء الآخرين في أثناء التفاوض.
متوسطة	11	%62.3	1.11	3.12	أتضايقُ من اختلاف الرأي حول القضية المتفاوض عليها.
مرتفعة		%77.6	0.50	3.88	الدرجة الكلية للمرونة التكيفية
مرتفعة	1	%83.3	0.76	4.17	أثابُر حتى أنتهي من حل المشكلة.
مرتفعة	2	%82.3	0.84	4.12	أرحبُ بالنقاش والتفاوض مع الآخرين.
مرتفعة	3	%80.8	0.85	4.04	أثابُر في عملية التفاوض حتى أصل إلى الهدف المنشور.
مرتفعة	4	%80.1	0.91	4.01	أستطيع أن أتقبل نقد الآخرين لي.
مرتفعة	5	%79.2	0.81	3.96	أطوِّع الفكرة لكي تتناسب مع الموقف الذي أتفاوض عليه.
مرتفعة	6	%77.9	0.76	3.90	أعطي دلائل كثيرة لآرائ ومعتقداتي في أثناء التفاوض.
مرتفعة	7	%76.0	0.74	3.80	أبتعدُ عن الآراء القاطعة المسلّم بها في أثناء التفاوض.
مرتفعة	8	%75.8	0.80	3.79	أستعينُ بذوي الخبرة في تطوير مهارات التفاوض لدي.
مرتفعة		%79.4	0.54	3.97	الدرجة الكلية للمرونة التلقائية
مرتفعة		%79.2	0.48	3.96	الدرجة الكلية للمرونة الذهنية

أولاً المرونة الإدراكية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) إلى أنّ المرونة الإدراكية لدى مديري المدارس الثانوية

في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.03) مع انحراف

معياري (0.53) ونسبة بلغت (80.6%).

وأنّ أهمّ فقرات المرونة الإدراكية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كانت العبارة التي نصّت على (أثق في قدرتي العقلية على النجاح والتفاوض مع الآخرين) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.30)، مع انحراف معياري (0.77)، تلاها العبارة التي نصّت على (أرغب في معرفة كلّ أبعاد القضية المتفاوض عليها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.12)، مع انحراف معياري (0.89)، وكان بمتوسط حسابي (3.87) العبارة التي نصّت على (أقبل التغيير والتعديل في موافقي حسب متغيرات الموقف) حيث مع انحراف معياري (0.85).

ثانياً المرونة التكيفية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) إلى أنّ المرونة التكيفية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88) مع انحراف معياري (0.50) ونسبة بلغت (77.6%).

وأنّ أهمّ فقرات المرونة التكيفية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كانت العبارة التي نصّت على (أستطلع ما حولي من أجل الإدراك والمعرفة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.17)، مع انحراف معياري (0.78)، تلاها العبارة التي نصّت على (أحترم الآراء المتباينة والمختلفة عن رأيي عند التفاوض) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.12)، مع انحراف معياري (0.78)، وكان بمتوسط حسابي (3.12) العبارة التي نصّت على (أتضايق من اختلاف الرأي حول القضية المتفاوض عليها) مع انحراف معياري (1.11).

ثالثاً المرونة التلقائية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) إلى أنّ المرونة التلقائية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) مع انحراف معياري (0.54) ونسبة بلغت (79.4%).

وأنّ أهمّ فقرات المرونة التلقائية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كانت العبارة التي نصّت على (أثابُر حتّى أنتهي من حلّ المشكلة) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (4.17)، مع انحراف معياريّ (0.76)، تلاها العبارة التي نصّت على (أرحبُ بالنقاش والتفاوض مع الآخرين) حيث جاءت بمتوسّط حسابيّ (4.12)، مع انحراف معياريّ (0.84)، وكان بمتوسّط حسابيّ (3.79) العبارة التي نصّت على (أستعيُنُ بذوي الخبرة في تطوير مهارات التفاوض لديّ) مع انحراف معياريّ (0.80).

نتائج فرضيات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسّطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيرات الجنس والمديرية والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال الثالث تمّ فحص الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسّطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيرات الجنس والمديرية والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بمتغير الجنس.

للتحقّق من صِحّة الفرضية السابقة، تمّ استخدام اختبار (ت) المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسّطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير الجنس، كما هو موضّح في جدول رقم (12).

جدول (12): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
إستراتيجية الإحكام والسيطرة	ذكر	69	4.14	0.49	138	-0.105	0.916
	أنثى	71	4.15	0.52			
إستراتيجية الكاسب والخاسر	ذكر	69	3.92	0.56	138	-0.670	0.504
	أنثى	71	3.98	0.51			
إستراتيجية حلّ المشكلات	ذكر	69	4.10	0.53	138	0.332	0.740
	أنثى	71	4.07	0.52			
تطبيق إستراتيجيات التفاوض	ذكر	69	4.05	0.48	138	-0.167	0.867
	أنثى	71	4.07	0.47			

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير الجنس، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.867) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

النتائج المتعلقة بمتغير المديرية.

للتحقّق من صحّة الفرضية السابقة، فقد تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو موضح في الجدول رقم (13).

جدول (13): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات تطبيق إستراتيجيات

التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغيرات
0.33	4.35	28	شمال الخليل	إستراتيجية الإحكام والسيطرة
0.45	4.11	35	الخليل	
0.65	4.03	51	جنوب الخليل	
0.32	4.21	26	يطا	
0.40	4.15	28	شمال الخليل	إستراتيجية الكاسب والخاسر
0.51	3.95	35	الخليل	
0.64	3.84	51	جنوب الخليل	
0.42	3.95	26	يطا	
0.50	4.30	28	شمال الخليل	إستراتيجية حلّ المشكلات
0.45	4.03	35	الخليل	
0.64	3.99	51	جنوب الخليل	
0.33	4.13	26	يطا	
0.36	4.27	28	شمال الخليل	تطبيق إستراتيجيات التفاوض
0.39	4.03	35	الخليل	
0.61	3.95	51	جنوب الخليل	
0.28	4.10	26	يطا	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو موضح في الجدول رقم (14).

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة

الخليل تُعزى إلى متغير المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
0.349	1.319	0.339	3	1.017	بين المجموعات	إستراتيجية الإحكام والسيطرة
		0.257	136	36.366	داخل المجموعات	
			139	37.382	المجموع	
0.102	2.107	0.600	3	1.801	بين المجموعات	إستراتيجية الكاسب والخاسر
		0.285	136	40.189	داخل المجموعات	
			139	41.990	المجموع	
0.074	2.365	0.646	3	1.939	بين المجموعات	إستراتيجية حل المشكلات
		0.273	136	38.539	داخل المجموعات	
			139	40.478	المجموع	
0.339	1.299	0.291	3	0.875	بين المجموعات	تطبيق إستراتيجيات التفاوض
		0.224	136	31.697	داخل المجموعات	
			139	32.573	المجموع	

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس

الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك

لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.339) أي أن هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

للتحقّق من صحّة الفرضيّة السابقة تمّ استخدام اختبار(ت) في متوسّطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، كما هو مُوضّح في جدول رقم (15).

جدول (15): نتائج اختبار (ت) في متوسّطات تطبيق استراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في

محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
إستراتيجية الإحكام والسيطرة	بكالوريوس	104	4.14	0.50	138	-0.014	0.989
	ماجستير فأعلى	36	4.15	0.53			
إستراتيجية الكاسب والخاسر	بكالوريوس	104	3.94	0.54	138	-0.440	0.661
	ماجستير فأعلى	36	3.98	0.51			
إستراتيجية حلّ المشكلات	بكالوريوس	104	4.10	0.54	138	0.462	0.645
	ماجستير فأعلى	36	4.05	0.48			
تطبيق إستراتيجيات التفاوض	بكالوريوس	104	4.07	0.48	138	-0.166	0.869
	ماجستير فأعلى	36	4.06	0.46			

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسّطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي وعلى جميع المجالات الخاصّة بها، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.869) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (16).

جدول (16): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغيرات
0.58	4.12	25	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية الإحكام والسيطرة
0.57	3.92	26	6 - 10 سنوات	
0.45	4.21	89	أكثر من 10 سنوات	
0.50	3.78	25	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية الكاسب والخاسر
0.53	3.89	26	6 - 10 سنوات	
0.54	4.01	89	أكثر من 10 سنوات	
0.53	4.08	25	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية حلّ المشكلات
0.56	3.86	26	6 - 10 سنوات	
0.50	4.15	89	أكثر من 10 سنوات	
0.49	3.99	25	أقل من 5 سنوات	تطبيق إستراتيجيات التفاوض
0.49	3.89	26	6 - 10 سنوات	
0.45	4.12	89	أكثر من 10 سنوات	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى

مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (17).

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
إستراتيجية الإحكام والسيطرة	بين المجموعات	0.715	2	0.357	1.383	0.436
	داخل المجموعات	36.668	137	0.258		
	المجموع	37.382	139			
إستراتيجية الكاسب والخاسر	بين المجموعات	1.183	2	0.592	2.059	0.131
	داخل المجموعات	40.807	137	0.287		
	المجموع	41.990	139			
إستراتيجية حلّ المشكلات	بين المجموعات	0.728	2	0.364	1.304	0.445
	داخل المجموعات	39.750	137	0.279		
	المجموع	40.478	139			
تطبيق إستراتيجيات التفاوض	بين المجموعات	1.256	2	0.628	2.847	0.061
	داخل المجموعات	31.317	137	0.221		
	المجموع	32.573	139			

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05
تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.061) أي أنّ هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيرات (الجنس والمديرية والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم فحص الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيرات (الجنس والمديرية والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة)

النتائج المتعلقة بمتغير الجنس.

للتحقّق من صحة الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار (ت) في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير الجنس، كما هو موضّح في جدول رقم (18).

جدول (18): نتائج اختبار (ت) في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة

الخليل تُعزى إلى مُتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
المرونة الإدراكية	ذكر	69	4.05	0.56	138	0.572	0.568
	أنثى	71	4.00	0.51			
المرونة التكيفية	ذكر	69	3.89	0.47	138	0.084	0.933
	أنثى	71	3.88	0.53			
المرونة التلقائية	ذكر	69	3.97	0.56	138	0.144	0.886
	أنثى	71	3.96	0.53			
المرونة الذهنية	ذكر	69	3.97	0.49	138	0.296	0.768
	أنثى	71	3.95	0.47			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير الجنس، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.768) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

النتائج المتعلقة بمتغير المديرية.

للتحقّق من صحّة الفرضية السابقة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو موضح في الجدول رقم (19).

جدول (19): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغيرات
0.51	4.29	28	شمال الخليل	المرونة الإدراكية
0.40	3.96	35	الخليل	
0.68	3.89	51	جنوب الخليل	
0.49	4.11	26	يطا	
0.42	4.05	28	شمال الخليل	المرونة التكيفية
0.61	3.84	35	الخليل	
0.34	3.76	51	جنوب الخليل	
0.57	4.01	26	يطا	
0.39	4.14	28	شمال الخليل	المرونة التلقائية
0.66	3.92	35	الخليل	
0.34	3.82	51	جنوب الخليل	
0.33	4.14	26	يطا	
0.49	4.16	28	شمال الخليل	المرونة الذهنية
0.34	3.91	35	الخليل	

0.61	3.82	51	جنوب الخليل
0.23	4.09	26	يطا

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (20).

جدول (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرونة الإدراكية	بين المجموعات	3.141	3	1.047	3.825	0.011*
	داخل المجموعات	38.594	136	0.274		
	المجموع	41.735	139			
المرونة التكيفية	بين المجموعات	1.991	3	0.664	2.677	0.049*
	داخل المجموعات	34.954	136	0.248		
	المجموع	36.945	139			
المرونة التفانئية	بين المجموعات	2.887	3	0.962	3.359	0.021*
	داخل المجموعات	40.400	136	0.287		
	المجموع	43.287	139			
المرونة الذهنية	بين المجموعات	2.568	3	0.856	3.875	0.011*
	داخل المجموعات	31.149	136	0.221		
	المجموع	33.718	139			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (20) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة

الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.011) أي أن هذه قيمة أقل من قيمة ألفا (0.05). ولمعرفة مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في متوسّطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو مُوضّح في الجدول (21).

جدول (21): نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسّطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية

المُتغير	المديرية	شمال الخليل	الخليل	جنوب الخليل	يطا
المرونة الإدراكية	شمال الخليل		*0.322511	*0.393812	
	الخليل				
	جنوب الخليل				
	يطا				
المرونة التكيفية	شمال الخليل			*0.285460	
	الخليل				
	جنوب الخليل				
	يطا			*0.246980	
المرونة التلقائية	شمال الخليل			*0.321779	
	الخليل				
	جنوب الخليل				
	يطا			*0.327070	
المرونة الذهنية	شمال الخليل		*0.246448	*0.333683	
	الخليل				
	جنوب الخليل				
	يطا			*0.263377	

الفرق في المقارنات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير مُعطيات الجدول السابق أنّ هناك فروقاً بين مديري شمال الخليل ويطاً من جهة وبين مديري جنوب الخليل من جهة أخرى في مجال المرونة الذهنية، وذلك لصالح مديري شمال الخليل ومديري مديرية يطاً، والذين يمتلكون المرونة الذهنية أكثر من غيرهم، بينما لم تظهر فروق في المقارنات البعدية بين مديري مديريات الخليل، وجنوب الخليل مقارنةً مع المديريات الأخرى.

تشير مُعطيات الجدول السابق أيضاً أنّ هناك فروقاً بين مديري شمال الخليل من جهة وبين مديري الخليل وجنوب الخليل من جهة أخرى في مجال المرونة الإدراكية، وذلك لصالح مديري شمال الخليل الذين يمتلكون مرونة إدراكية أكثر من غيرهم، بينما لم تظهر فروق في المقارنات البعدية بين مديري مديريات الخليل، وجنوب الخليل مقارنةً مع المديريات الأخرى.

تشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين مديري شمال الخليل ويطاً من جهة وبين مديري جنوب الخليل من جهة أخرى في مجال المرونة التكوينية، وذلك لصالح مديري شمال الخليل ومديري مديرية يطاً، والذين يمتلكون مرونةً تكيفيةً أكثر من غيرهم، بينما لم تظهر فروق في المقارنات البعدية بين مديري مديريات الخليل، وجنوب الخليل مقارنةً مع المديريات الأخرى.

تشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين مديري شمال الخليل ويطاً من جهة وبين مديري جنوب الخليل من جهة أخرى في مجال المرونة التلقائية، وذلك لصالح مديري شمال الخليل ومديري مديرية يطاً والذين يمتلكون مرونة تلقائية أكثر من غيرهم، بينما لم تظهر فروق في المقارنات البعدية بين مديري مديريات الخليل، وجنوب الخليل مقارنةً مع المديريات الأخرى.

تشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين مديري شمال الخليل ويطاً من جهة وبين مديري جنوب الخليل من جهة أخرى في مجال المرونة التلقائية، وذلك لصالح مديري شمال

الخليل ومديري مديرية يطا الذين يمتلكون مرونةً تلقائيةً أكثر من غيرهم، بينما لم تظهر فروق في المقارنات البعدية بين مديري مديريات الخليل، وجنوب الخليل مقارنةً مع المديريات الأخرى.

النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في جدول رقم (22).

جدول (22): نتائج اختبارات في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل

تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
المرونة الإدراكية	بكالوريوس	104	4.06	0.50	138	1.020	0.310
	ماجستير فأعلى	36	3.95	0.63			
المرونة التكيفية	بكالوريوس	104	3.89	0.48	138	0.148	0.883
	ماجستير فأعلى	36	3.87	0.57			
المرونة التلقائية	بكالوريوس	104	3.99	0.54	138	0.977	0.330
	ماجستير فأعلى	36	3.89	0.55			
المرونة الذهنية	بكالوريوس	104	3.98	0.47	138	0.798	0.426
	ماجستير فأعلى	36	3.90	0.52			

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في

محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلميّ، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.869) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

للتحقّق من صحّة الفرضيّة السّابقة، فقد تمّ استخدام المتوسطّات الحسابية والانحرافات المعياريّة في متوسطّات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، كما هو مُوضّح في الجدول رقم (23).

جدول (23): الأعداد، المتوسطّات الحسابية، والانحرافات المعياريّة في متوسطّات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياريّ	المتوسطّ الحسابيّ	العدد	سنوات الخبرة	المُتغيرات
0.64	4.05	25	أقلّ من 5 سنوات	المرونة الإدراكية
0.55	3.72	26	6 - 10 سنوات	
0.47	4.11	89	أكثر من 10 سنوات	
0.61	3.85	25	أقلّ من 5 سنوات	المرونة التكيفية
0.49	3.71	26	6 - 10 سنوات	
0.47	3.94	89	أكثر من 10 سنوات	
0.63	4.03	25	أقلّ من 5 سنوات	المرونة التلقائية
0.66	3.71	26	6 - 10 سنوات	
0.46	4.02	89	أكثر من 10 سنوات	
0.59	3.97	25	أقلّ من 5 سنوات	المرونة الذهنية
0.51	3.72	26	6 - 10 سنوات	
0.42	4.02	89	أكثر من 10 سنوات	

تشير المُعطيات الواردة في الجدول (23) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطّات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، ولتحصّ دلالة الفروق تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA)

(Analysis of Variance) في متوسّطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في

محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، كما هو مُوضّح في الجدول رقم (25).

جدول (24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

في متوسّطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
المرونة الإدراكية	بين المجموعات	3.046	2	1.523	5.589	0.005**
	داخل المجموعات	38.689	137	0.272		
	المجموع	41.735	139			
المرونة التكيفية	بين المجموعات	1.115	2	0.557	2.209	0.114
	داخل المجموعات	35.830	137	0.252		
	المجموع	36.945	139			
المرونة التلقائية	بين المجموعات	2.091	2	1.046	3.604	0.030*
	داخل المجموعات	41.196	137	.290		
	المجموع	43.287	139			
المرونة الذهنية	بين المجموعات	1.958	2	0.979	4.378	0.014*
	داخل المجموعات	31.759	137	0.224		
	المجموع	33.718	139			

* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسّطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.014) أي أن هذه قيمة أقلّ من قيمة ألفا (0.05).

ولمعرفة مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في متوسّطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة،

كما هو موضّح في الجدول (25).

التلقائية؛ وذلك لصالح ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات الذين يمتلكون المرونة التلقائية أكثر من غيرهم.

تشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين مديري الذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة من (5-10) سنوات من جهة أخرى في مجال المرونة الذهنية، وذلك لصالح ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات الذين يمتلكون المرونة الذهنية أكثر من غيرهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل؟
للإجابة عن السؤال الخامس تم فحص الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.

للتحقّق من صحّة الفرضية السابقة، فقد تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين تطبيق إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (26).

جدول رقم (26): نتائج معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين تطبيق إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
إستراتيجية الأحكام والسيطرة * المرونة الذهنية	0.725	0.000**
إستراتيجية الكاسب والخاسر * المرونة الذهنية	0.657	0.000**
إستراتيجية حلّ المشكلات * المرونة الذهنية	0.756	0.000**
استراتيجيات التفاوض * المرونة الذهنية	0.789	0.000**

** دالة إحصائية عند المستوى 0.01 * دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المُعطيات الواردة في الجدول (26) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية عالية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.789) وهي مرتفعة بمستوى دلالة يساوي (0.000).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، سيتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة حسب أسئلتها:

مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نصّ على: " ما درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل؟

أظهرت النتائج أنّ درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06) مع انحراف معياري (0.47)، ونسبة بلغت (81.2%)، وحصلت إستراتيجية الإحكام والسيطرة على أعلى تقدير، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.14) مع انحراف معياري (0.50) ونسبة بلغت (82.8%)، تلاها إستراتيجية حلّ المشكلات بمتوسط حسابي (4.09) مع انحراف معياري (0.53) ونسبة بلغت (81.8%)، تلاها إستراتيجية الكاسب والخاسر بمتوسط حسابي (3.95) مع انحراف معياري (0.54)، ونسبة بلغت (79.0%).

وأنّ أهمّ فقرات إستراتيجية الإحكام والسيطرة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كانت العبارة التي نصّت على (أمتلكُ القدرة على إدارة جلسات التفاوض وضبطها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.31)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها العبارة التي نصت على (أخذُ القرارات المناسبة حيال أيّ مُعيقات لنجاح عملية التفاوض) حيث جاءت بمتوسط حسابي

(4.25)، مع انحراف معياري (0.77)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.96) العبارة التي نصت على (استجيبُ بشكل سريع أثناء عملية التفاوض) مع انحراف معياري (0.74).

كما أنّ أهمّ فقرات إستراتيجية الكاسب والخاسر لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كانت العبارة التي نصت على (أقلّ من عمق الخلافات أثناء عملية التفاوض مع الطرف الآخر) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.19)، مع انحراف معياري (0.77)، تلاها العبارة التي نصت على (أحاولُ جعلَ الطرف الآخر شريكاً لا خصماً ونداً) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.15)، مع انحراف معياري (1.01)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.63) العبارة التي نصت على (أتنازلُ عن بعض المواقف لتحقيق النجاح في التفاوض) مع انحراف معياري (0.89).

وأنّ أهمّ فقرات إستراتيجية حلّ المشكلات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كانت العبارة التي نصت على (أحرصُ على توعية الطرف الآخر بأهميّة الوصول إلى حلّ يُرضي الجميع) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.24)، مع انحراف معياري (0.78)، تلاها العبارة التي نصت على (أفكّرُ في النتائج المترتبة على اتخاذ القرار النهائي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.17)، مع انحراف معياري (0.70)، وكان بمتوسط حسابي (4.02) العبارة التي نصت على (أهيئُ المناخ المناسب لتقبل الطرف الآخر للقرار النهائي) مع انحراف معياري (0.73).

تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ المديرين في الإدارة المدرسيّة يواجهون الكثير من القضايا والإشكالات المستمرة من عدة أطراف ذات علاقة بالعملية التعليميّة، وبالتالي يوظفون إستراتيجيات التفاوض بشكل فعال، إذ إنّ هذه الإشكالات متنوعة ومستمرة ويتبادلون الخبرات في كيفية التغلب عليها، كذلك فإنّ جزءاً من عملية تأهيلهم، باعتبارهم مديرين يتضمن كيفية توظيف هذه الإستراتيجيات وتطبيقها في ظروف مختلفة، لأنّ الوضع التعليمي في المدارس الفلسطينية متغير ومتقلّب تبعاً

إلى عوامل داخلية تتعلق بالمدرسة ووزارة التربية، وعوامل خارجية تتعلق بالأهالي، أضف إلى ذلك الاحتلال وممارساته في تعطيل العملية التعليمية.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة والشرفات (2021) ودراسة البقي (2017) ودراسة مخلوف وعلي (2016) التي أظهرت أنّ تطبيق إستراتيجيات التفاوض بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: ما درجة المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل؟

أظهرت النتائج أنّ درجة المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.48)، ونسبة بلغت (79.2%)، وحصلت المرونة الإدراكية على أعلى تقدير فقد جاء بمتوسط حسابي (4.03) مع انحراف معياري (0.53) ونسبة بلغت (80.6%)، تلاها المرونة التلقائية بمتوسط حسابي (3.97) مع انحراف معياري (0.54) ونسبة بلغت (79.4%)، تلاها المرونة التكيفية بمتوسط حسابي (3.88) مع انحراف معياري (0.50)، ونسبة بلغت (77.6%).

أنّ أهم فقرات المرونة الإدراكية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كانت العبارة التي نصّت على (أثقُ في قدرتي العقلية على النجاح والتفاوض مع الآخرين) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.30)، مع انحراف معياري (0.77)، تلاها العبارة التي نصّت على (أرغبُ في معرفة كلّ أبعاد القضية المتفاوض عليها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.12)، مع انحراف معياري (0.89)، وكان بمتوسط حسابي (3.87) العبارة التي نصّت على (أقبلُ التغيير والتعديل في مواقفي حسب متغيرات الموقف) حيث مع انحراف معياري (0.85).

تعزو الباحثة نتيجة المرونة الإدراكية التي حصلت على أعلى درجة من خلال أن المديرين يتوجب عليهم إدراك أبعاد القضية التي يفاوضوا عليها، من أجل الوصول إلى الحلول لهذه المشكلات، فالمرونة الإدراكية تساعد المفاوض في التغلب على أكبر قدر ممكن من المشكلات بإدراكه لأبعاد المشكلة.

وأنّ أهم فقرات المرونة التكيفية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كانت العبارة التي نصّت على (أستطلع ما حولي من أجل الإدراك والمعرفة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.17)، مع انحراف معياري (0.78)، تلاها العبارة التي نصّت على (أحترم الآراء المتباينة والمختلفة عن رأيي عند التفاوض) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.12)، مع انحراف معياري (0.78)، وكان بمتوسط حسابي (3.12) العبارة التي نصّت على (أتضايق من اختلاف الرأي حول القضية المتفاوض عليها) مع انحراف معياري (1.11).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المرونة التكيفية تكون نتيجة إدراك القضية المتفاوض عليها، فنجد أنّ المرونة التكيفية هي نتيجة لحل تم التوصل إليه، ويتوجب على المفاوض أنّ يكون لديه مرونة من أجل أنّ يتكيف مع الواقع الذي أصبح حقيقة.

كما أنّ أهم فقرات المرونة التلقائية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كانت العبارة التي نصّت على (أثابُر حتى أنتهي من حلّ المشكلة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.17)، مع انحراف معياري (0.76)، تلاها العبارة التي نصّت على (أرحبُ بالنقاش والتفاوض مع الآخرين) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.12)، مع انحراف معياري (0.84)، وكان بمتوسط حسابي (3.79) العبارة التي نصّت على (أستعينُ بذوي الخبرة في تطوير مهارات التفاوض لديّ) مع انحراف معياري (0.80).

تعزو الباحثة هذه نتيجة أنّ المرونة التلقائية تظهر خلال فترة التفاوض، وهي تكون في الغالب تعتمد على إيجابيات وسلبيات القضية المتفاوض عليها، ويتوجب على المفاوض أخذ قرار في نفس اللحظة، وهذا يتطلب أن يكون لديه تلقائية في التعامل.

تفسّر هذه النتيجة أنّ للثقافة والتربية والتنشئة الاجتماعية خلال مراحل العمر السابقة دورًا في بناء نمط تفكيرٍ مرِنٍ لدى الأفراد، وهذا يساعد المديرين في أن يكون لديهم نمط تفكيرٍ مرِنٍ في إدارتهم للمدارس، ومن يستطيع النجاح في إدارة مدرسته، يمثل هذا النمط من التفكير والابتعاد عن الجمود بالتفكير.

كذلك شعور المديرين والمديرات بأن نمط التفكير المرِن من خلال خبرتهم الميدانية هي السبيل الأمثل للوصول إلى حلولٍ ناجحةٍ وفعالةٍ لأي إشكالية في عملهم المدرسيّ هو تبني نمط تفكير مرِن بأخذ الرأي الآخر، وينظر إلى الأمور من أبعاد مختلفة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيرات الجنس والمديرية والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة.

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير الجنس، المديرية، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة.

تُفسّر هذه النتيجة أنّ البرامج التأهيلية في إستراتيجيات التفاوض هي واحدة للمديرين والمديرات، وبالتالي ممارستهم تكون متشابهةً مع بعض الاختلافات وأن الهدف من إستراتيجيات التفاوض

واحد، وهو الوصول إلى حلّ وقرارٍ مشتركٍ، لذلك يسعى المديرون والمديريات إلى توظيف هذه الإستراتيجيات المتاحة لهم وصولاً إلى حلولٍ ناجحةٍ وناجعةٍ.

وتفسّر هذه النتيجة بأنّ العمل الإداريّ متشابه بين المديرين حسب متغير مستوى المدرسة، لذلك لا تظهر بينهم في استخدام إستراتيجيات التفاوض، كما أنّ الثقافة متشابهة بين المديرين والمديرات من هنا فإنهم يتشابهون في توظيف إستراتيجيات التفاوض.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجديلي (2014) التي لم تُظهر فروقاً تبعاً للجنس، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة والشرفات (2021) التي أظهرت فروقاً لصالح الإناث.

أما بالنسبة للمديرية، فتفسّر النتيجة بأنّ جميع المديريات تعمل على تدريب مديريها على إستراتيجيات التفاوض من أجل توظيفها للتغلب على المشكلات التي تمرّ فيها المدارس في ظلّ انتشار المشكلات الداخلية والخارجية التي يكون المديرون مكلفين في التغلب على تلك المشكلات من خلال إستراتيجيات التفاوض التي تمّ تدريبهم عليها.

وبالنسبة للمؤهل العلميّ فتشيرُ هذه النتيجة إلى أنّ المديرين في المدارس الثانوية يعيشون بالظروف الإدارية نفسها فيعملون على تطبيق القوانين نفسها، وكذلك يتعاملون مع المعلمين في ظلّ أزماتٍ داخليةٍ وخارجيةٍ تعصف بجهاز التربية والتعليم، فنجد أنّ أساليب التفاوض التي يستخدمها المديرون نوعاً ما تكون مُتعدّدة بحيث تحقق أهداف المدرسة ورؤيتها للحدّ من تأثير تلك المشكلات.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة سيد (2019) ودراسة الجديلي (2014) التي لما أظهرت فروقاً تعزى إلى مُتغير المؤهل العلميّ.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فتفسر هذه النتيجة من خلال تبادل المديرين الخبرات في التعامل مع المشكلات التي تُعيق المدارس، وتمّ تبادل الخبرات في أساليب التفاوض التي تحدّ من تأثير المشكلات التي تعاني منها المدارس.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الندابي (2021) ودراسة البقمي (2017) ودراسة الجديلي (2014) التي لم تظهر فروقاً تُعزى إلى مُتغير الخبرة، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة والشرفات (2021) التي أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرة من (5-10 سنوات).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيرات الجنس والمديرية والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة؟

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير الجنس، والمؤهل العلميّ.

تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ المديرين والمديرات في الإدارة المدرسية يواجهون الكثير من القضايا والإشكالات المستمرة، وهذا يستوجب توظيف العديد من المهارات الفكرية من أجل التغلب على تلك المشكلات، ونجد أنّ المرونة الفكرية تُعتبر من أهم الميزات التي تتمتع بها شخصية المدير أو المديرية من أجل إدارة المدرسة بكل كفاءة وفاعلية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريف (2011)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة علي (2020) التي أظهرت فروقاً لصالح الإناث.

أما بالنسبة للمؤهل العلميّ، فتُعزى هذه النتيجة إلى أنّ المديرين يتمتّعون بدرجة من المرونة الذهنية لقيادة المدرسة التي يديرونها، بغضّ النظر عن مؤهلاتهم العلميّة، فنجدهم يعملون

بمرونة كافية من أجل تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها وتطبيق القوانين للعمل في بيئة آمنة خالية من المشكلات.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات المرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية، وسنوات الخبرة لصالح مديرية تربية وتعليم شمال الخليل ومديرية تربية وتعليم يثا ولصالح ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أنّ مديرية تربية شمال الخليل وتربية يثا، فإنّ عدد مدارسها أقلّ من المديرية الأخرى، فنجد أنّ المشكلات التي تطفو على السطح تكون أقلّ من غيرها، وخاصة أنّ عدد الطلاب يكون في تلك المدارس أقلّ، فيمكن التعامل مع المشكلات التي يكون عددها أقلّ بمرونة ذهنية بشكل أفضل.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة فنجد أنّ المديرين كلما كان لديهم خبرة في العمل الإداري أكثر، كانت قدرتهم على حلّ المشكلات بشكل أكثر فاعلية، ممّا يكسبهم مرونة ذهنية أكثر من غيرهم وذلك لكونهم اكتسبوا خبرات أكثر من غيرهم من المديرين ذوي الخبرة الأقلّ.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي (2020) التي أظهرت فروقا لصالح ذوي الخبرة الأكثر.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق

إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل؟

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجيات التفاوض والمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.789) وهي مرتفعة بمستوى دلالة يساوي (0.000).

وتفسّر هذه النتيجة أنّ اتخاذ القرار الصحيح والوصول إليها بأسرع وقت وبأقل جهد يعتمد على عدة مُتغيرات، منها نمط شخصيّة المدير، الكفايات والمهارات الاجتماعية والكفاءة الذاتية، ولعل أهمّ هذه المُتغيرات هو المرونة الذهنية عند المدير نفسه، فكيف يمكن للمدير أو المديرية أن يتّصفَ بالجمود في التفكير وأن يستطيع اتخاذ قرارٍ ناجحٍ، وبوقت قصير، ولا يمتلك مرونة بالتفكير، لذلك فإنّ المرونة بالتفكير عامل مهمّ في توظيف إستراتيجيات التفاوض وما يتمخض عنها من قرارات تخصّ الإدارة المدرسية.

إضافة إلى ما أشار إليه علم النفس المعرفي فيما يتعلّق بالعمليات العقلية اللازمة للتّفكير وحلّ المشكلات في أنّ المرونة الذهنية هي أحد المُتغيرات المهمة لنجاح الإدارة المدرسية أو المؤسسية، فتمّة ظروف مُتغيرة ونمط تفكير مختلف بين الأشخاص، ممّا يتطلب من المدير أو المديرية أن يكون لديهما مرونة في التفكير، حتّى يتمكّن من المواءمة بين هذه الأبعاد جميعها.

2.5 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصّلت إليها الباحثة، فإنها توصي بمجموعة من التوصيات التي ترى أنها من الممكن أنّ تُعزز درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض والتمتّع بالمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، وبالاستناد إلى نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الباحثة بما يأتي:

- العمل على تدريب مديري المدارس على إستراتيجيات التفاوض المتنوعة.
- أن يقوم مديري المدارس بتهيئة الظروف المناسبة لتقبل القرارات السابقة.
- الاستفادة من ذوي الخبرات العالية في تطوير إستراتيجيات التفاوض عند المديرين.
- مواكبة التطورات والإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات التربوية.

- الاهتمام ومراعاة المرونة الذهنية عند توظيف مديري المدارس الجدد.

الاقتراحات:

- أن يتم إجراء دراسة تبحث في درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض، وعلاقتها بمستوى

الإداء المهني لدى المديرين في المدارس الحكومية.

- أن يتم إجراء دراسة تبحث في درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض، وعلاقتها بنمط

الشخصية للمديرين في المدارس الحكومية.

المراجع

- المراجع العربيّة
- المراجع الأجنبيّة

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بريك، السيد. (2017). الإسهام النسبي للمرونة المعرفية في التنبؤ بالتكيف الاجتماعي والأكاديمي لدى طلاب الوافدين بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة*، 6(1)، 95-107.
- درادكة، شذى والبقي، أمجد. (2017). استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية*، 31(11)، 1665-1706.
- بن حسن، محمد. (2017). *المرونة العقلية وعلاقتها بالتفكير ما وراء المعرفي لدى عينة من طلاب جامعة أم القرى*، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى.
- الجديلي، غدير. (2014). *علاقة استخدام أركان التفاوض من قبل مدرء المدارس في حلّ المشكلات الإدارية والمدرسية: دراسة حالة وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2021). *الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت*، رام الله. <https://www.pcbs.gov.ps>
- حبيب، مهدي. (2015). أثر إستراتيجية التفاوض في تحصيل طلاب الصف الخامس الأدبي في مادة التاريخ الأوربي الحديث وتنمية تفكيرهم الشمولي، *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، 22(2)، 619-643.

- حسن، كمال. (2017). الإسهام النسبي الانفعاليّ (الفخر - الخجل) الأكاديمي واليقظة في إستراتيجيات التعلّم المنظم ذاتياً، *مجلة كلية التربية ببنها*، 28(109)، 107-182.
- الخوالدة، علي والشرفات، صالح. (2021). أثر إستراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكوميّة في محافظة الزرقاء، *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، 24(2)، 44-58.
- رشدي، إيمان. (2021). العوامل المسهّمة في المرونة الذهنية لدى والدي الأطفال ذوي الإعاقة البصرية، *دراسات تربوية واجتماعية*، 2(27)، 121-159.
- رضوي، سعد. (2022). درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين في مدارس محافظة واسط، *مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية*، (83)، 117-131.
- ريشو، بديع. (2013). إستراتيجيات التفاوض بين المراجع والعميل "العوامل المؤثرة: دراسة تطبيقية، *مجلة التجارة والتمويل*، (3)، 142-199.
- الزعانين، باسل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للمرونة الإبداعية وعلاقتها بتميز أداء معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- السباب، ازدهار. (2019). أسلوب التفاوض وعلاقته بمرونة التفكير لدى طلبة الجامعة، *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية*، 26(7)، 594-619.
- سيد، منال. (2019). مهارات التفاوض وعلاقتها بالكفاءة الذاتية لدى عينة من معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، *مجلة الطفولة*، (31)، 793-855.

- الشرفا، نابغة. (2015). إستراتيجيات التفاوض الفلسطيني الإسرائيلي، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأقصى.
- الشريف، صلاح. (2011). المرونة العقلية وعلاقتها بكل من منظور زمن المستقبل وأهداف الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة كلية التربية، (20)، 20-78.
- شقورة، يحيى. (2012). المرونة النفسية وعلاقتها بالرضا عن الحياة لدى طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.
- الشوريجي، إبراهيم والحري، نايف. (2013). إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي، دراسات تربوية ونفسية، (80)، 1-83.
- الطراونة، حسين والمساعد، ماجد. (2016). إدارة التفاوض وحل النزاعات، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- العاصي، نايف. (2014). تأثير المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تميز الأداء المنظمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، بعباد: الجامعة المستنصرية.
- عباس، أشواق. (2020). العلاقات العامة والتفاوض. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
- عبد القادر، محمد وأحمد، إبراهيم. (2013). مهارات التفاوض، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- عبد القادر، محمد وأحمد، إبراهيم. (2016). مهارات التفاوض، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

- عبد الوهاب، صلاح. (2011). المرونة العقلية وعلاقتها بكلٍ من منظور الزمن المستقبل وأهداف الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة بحوث التربية والنوعية، جامعة المنصور، (20)، 20-78.
- العتوم، عدنان. (2012). علم النفس المعرفي النظرية والتطبيق، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عساف، زيدان. (2019). إدارة الذات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العلاق، بسير. (2010). إدارة التفاوض، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علي، ميار. (2020). المرونة العقلية وعلاقتها بكلٍ من السعادة النفسية واتخاذ القرارات لدى معلمة الروضة، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، (14)، 376-431.
- عواج، طهيرة وساهل، لخضر. (2020). إستراتيجيات التفاوض في العلاقات الاجتماعية، مجلة سوسولوجيون، 1(2)، 36-50.
- عوض، فايزة (2009). مداخل واتجاهات حديثة في تدريس اللغة العربية والتربية الإسلامية، دار الجزيرة للطباعة والنشر، القاهرة.
- الفيل، حلمي. (2015). المقررات الإلكترونية المرونة معرفياً. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مخلوف، سميحة وعلي، عبير. (2016). تنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية، المجلة التربوية، (46)، 114-218.

- الندابي، خالد. (2021). مدى معرفة وتطبيق معلمي التربية الإسلامية بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي لمهارات التفاوض التربوي، *المجلة الإلكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية*، 7 (21)، 671-654.
- يونس، محمد والشمري، سعود والزعارير، أحمد. (2016). المرونة العقلية والاجتماعية وعلاقتها بالتقبل البيئشخصي لدى طالب جامعة تبوك، *دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 43 (1)، 465-451.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- American Psychological Association. (2010). Resilience Factors and strategies, 750, First Street, NE, Washington Dc. Retrieved from: <http://www.apahelpcenter.org/> featured topics/accessed 16.9.2010.
- Allyson B. ,Mandana K. ,Mohtasham,Patterson, Katherine C. ,Vennergrund, Eileen Chen &Robert Parnak. (2017). *Emotional Competence, Behavioral Patterning, and Executive Functions. Early Child Development and Care.* (PP 1-10)
- Baginski, A. (2014). *Attention Regulation, Emotion Regulation, and Cognitive Flexibility as Mediators of the Relationship Between Mindfulness and Academic Achievement in High School Students.* Masters Thesis. The Graduate School, Eastern Illinois University.
- Barkat, J. (2015). Reaching for ripeness: promoting negotiation through unilateral conciliatory action, *International Journal of Conflict Management*, 30(2), pp. 180-201. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-10-2017-0125>

- Bekel, A., and Ulubey, E. (2015). The Role of Cognitive Flexibility on Explanation Adolescents coping Strategies. *Electronic Journal of Social Sciences, 14*(55), pp.291-302.
- Cynthia, T& Steven,E. (2013).Assessing Mental Flexibility with a New World Recognition Test, *Personality and Individual Differences, 55*(8), pp: 915- 920
- Deak, G., & Wiseheart, M. (2015). Cognitive flexibility in young children: General or task-specific capacity?. *Journal of Experimental Child Psychology, 138*, 31- 53.
- Ghaffar, A (2011). *Evaluation Of Conflict Management Skills: Developing A Model For Secondary School Principals, PhD Scholar (Education)*, Qurtuba University of Science and Information Technology.
- Gunduz, B. (2013): The Contribution of Attachment Styles, Irrational Believes and Psychological Systems to the Prediction of Cognitive Flexibility, *Educational Sciences: Theory & Practice, 13* (4), 2079-2085.
- Lin, W., tsai, P., Lin h & chen, H. (2014). How Does Emotion Influence Different Creative Performances? The Mediating Role Of Cognitive Flexibility, *Cognition & Emotion, 28*(5), 834- 844.
- Pope, Jason. (2011) . *The relationship of principal resiliency to job satisfaction and work commitment: an exploratory study of k – 12 public school principals in Florida*, PHD, University of South Florida, America
- Umbach , Rebecca &Raine , Adrian &C. Gur, Ruben & Portnoy,Jill. (2017): Neighborhood Disadvantage and Neuropsychological Function as part Mediators of the Race –

Antisocial Relationship: A Serial Medication Model. *Journal of Quantitative Criminology*. 10.1007/s10940 -017-9343-z.

- Yucel, Ö., Karahoca, D., Karahoca, A. (2016). The effects of problem based learning on cognitive flexibility, self-regulation skills and students' achievements. *Global Journal of Information Technology*, 6(1), 86-93

الملاحق

الملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الإدارة التعليمية

تحية طيبة وبعد:

تجري الباحثة دراسة حول درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، وذلك ضمن إجراءات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، ويتكون مقياس تطبيق إستراتيجيات التفاوض من ثلاثة مجالات هي: (الإحكام والسيطرة، إستراتيجية الكاسب والخاسر، إستراتيجية حلّ المشكلات)، ويتكون مقياس المرونة الذهنية من ثلاثة مجالات، هي (المرونة الإدراكية، المرونة التكيفية، المرونة التلقائية) مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: مريم جهاد الجعبري

أولاً: البيانات الاولية:

- | | | | | |
|----------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|
| الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> انثى | | |
| المديرية | <input type="checkbox"/> وسط الخليل | <input type="checkbox"/> شمال الخليل | <input type="checkbox"/> جنوب الخليل | <input type="checkbox"/> يطا |
| المؤهل العلمي: | <input type="checkbox"/> بكالوريوس | <input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى | | |
| سنوات الخبرة | <input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقلّ | <input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات | <input type="checkbox"/> 10سنوات فأكثر | |

مقياس إستراتيجيات التفاوض: تشير إلى عملية التخطيط والتدبير ببراعة للمفاوضات وتوجيهها بمختلف السياسات والتكتيكات التي من شأنها تحقيق الهدف وبلوغه" (عواج وساهل، 2020، 46).

الرقم	الفقرة	درجة ملائمة الفقرة		
		ملائمة	غير ملائمة	التعديل المقترح
المجال الاول: الاحكام والسيطرة				
1	أمتلك القدرة على إدارة جلسات التفاوض وضبطها.			
2	أملك القدرة على استخدام بدائل متعددة في أثناء عملية التفاوض.			
3	أملك القدرة على الاستجابة السريعة في أثناء عملية التفاوض.			
4	أحرصُ على أن أكونَ في موقع القيادة في عملية التفاوض.			
5	أَتخذُ القراراتِ المناسبةَ حيالِ أيِّ مُعيقَاتٍ لنجاح عملية التفاوض.			
6	أستندُ إلى الأنظمة والقوانين المعمول بها في عملية التفاوض.			
7	أحددُ الأهداف الدقيقة لنجاح عملية التفاوض.			
8	أحاولُ جمع معلومات وبيانات كافية حول الموضوع المتفاوض عليه.			
9	أحاولُ تقديم مبررات منطقية لإقناع الطرف الآخر في أثناء عملية التفاوض.			
10	أراعي الوقت المُتاح لعملية التفاوض.			
المجال الثاني: إستراتيجية الكاسب والخاسر				
11	أقلُّ من عمق الخلافات مع الطرف الآخر.			
12	أميلُ إلى إيجاد حلولٍ وسطيةٍ مع الطرف الآخر.			
13	أميلُ إلى التنازل عن بعض المواقف لتحقيق النجاح في التفاوض.			
14	أحاولُ تحديد مسار التفاوض لتجنب أي خلافات.			
15	أقدرُ النتائج المترتبة على أي قرار يُتخذ في أثناء عملية التفاوض.			
16	أوظف أنماطاً متنوعة من التفكير في أثناء عملية التفاوض.			
17	أحاولُ جعل الطرف الآخر شريكاً لا خصماً ونداً.			
المجال الثالث: إستراتيجية حل المشكلات				
18	أحرص على توعية الطرف الآخر بأهمية الوصول إلى حل يرضي الجميع.			
19	أحلُّ المشكلة من حيث أسبابها وأثارها والبدائل المُتاحة لحلها.			
20	أُهيئُ المناخ المناسب لتقبل الطرف الآخر للقرار النهائي.			

			أعبر عن قناعاتي بصحة القرار للطرف الآخر.	21
			أحاول التآني في إصدار القرار النهائي.	22
			أفكرُ في النتائج المترتبة على اتخاذ القرار النهائي.	23
			أشاركُ الآخرين ذوي الخبرة في مدى صحة القرار المُتخذ.	24
			أجيبُ عن كافة الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بالقرار.	25
			أربطُ بين القرار المُتخذ وما بين الأنظمة والقوانين المتعلقة بها.	26
			أطرحُ عدة حلول للمشكلة وأختارُ الأنسب منها.	27

مقياس المرونة الذهنية: "القدرة على مواجهة ضغوطات الحياة وتهديداتها ومشاكلها الصعبة، والشدائد والتكيف مع الضغوط والتحديات والمشاكل من خلال تطوير الكفاءات الاجتماعية والأكاديمية والمهنية على الرغم من التعرض إلى الضغوط اليومية" (الزعانين، 2018، 13).

الرقم	الفقرة	درجة ملائمة الفقرة	
		ملائمة	غير ملائمة
			التعديل المقترح
المجال الأول: المرونة الإدراكية			
1	أرغبُ في معرفة كلِّ أبعاد القضية المتفاوض عليها.		
2	أثقُ في قدرتي العقلية على النجاح والتفاوض مع الآخرين.		
3	أقبلُ التغيير والتعديل في مواقفي حسب متغيرات الموقف.		
4	أستطيعُ تحقيق أهدافي منَ التفاوض.		
5	أتمتعُ بدرجة عالية من الانفتاح الذهني في التعامل مع الآخرين.		
6	أحبُّ مواقف تفاوضيَّة فيها مرونة ذهنية.		
7	أطلقُ العنان لأفكاري في أثناء تفاوضي مع الطرف الآخر.		
8	أملكُ أفكاراً متجددة للتفاوض في أيِّ قضية.		
9	أبتعدُ عن الأفكار غير التقليدية في إطار عملية التفاوض.		
10	أحاول الوصول إلى أفكار وحلول إبداعية في أثناء التفاوض مع الآخر.		
11	أفكاري المرنة والمتنوعة من احتمالية نجاحي في عملية التفاوض.		
المجال الثاني: المرونة التكيفية			
12	أستطيعُ ما حولي من أجل الإدراك والمعرفة.		
13	أتصابقُ من اختلاف الرأي حول القضية المتفاوض عليها.		
14	أقبلُ النقاش والحوار مع الآخرين بغض النظر عن القضية.		
15	أتغاضى عن أخطاء الآخرين في أثناء التفاوض.		
16	أحترمُ الآراء المتباينة والمختلفة عن رأيي عند التفاوض.		
17	أبحثُ عن عدة طرق للتعامل مع القضية المتفاوض عليها.		
18	أستطيعُ التكيف مع التغييرات المستحدثة أثناء التفاوض.		
19	أغيرُ من أسلوب التفاوضي في التعامل مع الآخرين حتى أصل إلى الهدف المنشور.		
20	أستطيعُ التعامل مع العقبات الطارئة في الموقف التفاوضي.		

			أضعُ جميع الاحتمالات في أثناء عملية التفاوض.	21
			أنزعجُ من التفاوض مع الأشخاص الذين يتركزون حول آرائهم.	22
المجال الثالث: المرونة التلقائية				
			أتابرُ حتى أنتهي من حلّ المشكلة.	23
			أستطيعُ أن أتقبل نقد الآخرين لي.	24
			أطوعُ الفكرة لكي تتناسب مع الموقف الذي أتفاوض عليه.	25
			أستعينُ بذوي الخبرة في تطوير مهارات التفاوض لدي.	26
			أعطي دلائلَ كثيرة لأرائي ومعتقداتي في أثناء التفاوض	27
			أبتعد عن الآراء القاطعة المسلم بها أثناء التفاوض.	28
			أتابرُ في عملية التفاوض حتّى أصلَ إلى الهدف المنشود.	29
			أرحبُ بالنقاش والتفاوض مع الآخرين.	30

شكرا لكم لحسن اهتمامكم

الملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية

برنامج الإدارة التعليمية

استبيان

حضرة مديرة المدرسة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

الاستبانة المرفقة هي جزء من دراسة تجريها الباحثة بعنوان درجة تطبيق إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل.

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة وتعبئتها من وجهة نظركم بدقة وموضوعية علماً أن جميع الإجابات على هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة.

شكراً لكم لحسن تعاونكم

الباحثة: مريم جهاد الجعبري

القسم الأول: البيانات الأولية للمدير:

يرجى التكرم بوضع اشارة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة مما يأتي:

- | | | | | |
|----------------|---------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|
| الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> انثى | | |
| المديرية | <input type="checkbox"/> شمال الخليل | <input type="checkbox"/> وسط الخليل | <input type="checkbox"/> جنوب الخليل | <input type="checkbox"/> يطا |
| المؤهل العلمي: | <input type="checkbox"/> بكالوريوس | <input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى | | |
| سنوات الخبرة | <input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل | <input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات | <input type="checkbox"/> 10سنوات فأكثر | |

القسم الثاني: فقرات الاستبانة.

يرجى التكرم بوضع اشارة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة مما يأتي:

مقياس استراتيجيات التفاوض: "تشير إلى عملية التخطيط والتدبير ببراعة للمفاوضات التي يقوم بها مدير المدرسة، وتوجيهها بمختلف السياسات والتكتيكات التي من شأنها تحقيق اهداف التفاوض".

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
المجال الاول: الاحكام والسيطرة						
1	أمتلكُ القدرة على إدارة جلسات التفاوض وضبطها.					
2	أستخدمُ بدائل متعددة اثناء عملية التفاوض.					
3	أستجيبُ بشكل سريع اثناء عملية التفاوض.					
4	أحرصُ على أن أكون في موقع القيادة في عملية التفاوض.					
5	أخذُ القرارات المناسبة حيال أيّ مُعوقات تواجه عملية التفاوض.					
6	أستندُ إلى الأنظمة والقوانين المعمول بها في القضية في عملية التفاوض.					
7	أحدّدُ الأهداف الدقيقة لنجاح عملية التفاوض.					
8	أجمعُ معلومات وبيانات كافية حول الموضوع المتفاوض عليه.					
9	أقدمُ مبررات منطقية لإقناع الطرف الآخر في أثناء عملية التفاوض.					
10	أراعي الوقت المناسب لعملية التفاوض.					
المجال الثاني: استراتيجية الكاسب والخاسر						
11	أقلُّ من عمق الخلافات أثناء عملية التفاوض مع الطرف الآخر.					
12	أوجدُ حلول وسطية مع الطرف الآخر.					
13	أتنازلُ عن بعض المواقف لتحقيق النجاح في التفاوض.					
14	أحدّدُ مسار التفاوض لتجنب أيّ خلافات غير واضحة.					
15	أتنبأُ بالنتائج المترتبة على أيّ قرار يُتخذ أثناء عملية التفاوض.					
16	أوظفُ أنماطاً متنوعة من التفكير في أثناء عملية التفاوض.					
18	أجعلُ الطرف الآخر شريكاً لا خصماً ونداً.					
المجال الثالث: استراتيجية حل المشكلات						

					أحرصُ على توعية الطرف الآخر بأهميّة الوصول إلى حلّ يُرضي الجميع.	19
					أحلُّ المشكلة من حيث أسبابها وآثارها والبدائلُ المتاحة لحلّها.	20
					أهيئُ المناخ المناسب لتقبل الطرف الآخر للقرار النهائي.	21
					أعبّر عن قناعاتي بصحّة القرار للطرف الآخر.	22
					أتأنيّ في إصدار القرار النهائي.	23
					أفكرُ في النتائج المترتبة على اتخاذ القرار النهائي.	24
					أشاركُ الآخرين ذوي الخبرة لمعرفة مدى صحّة القرار المُتخذ.	25
					أجيبُ عن كافة الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بالقرار.	26
					أربطُ بين القرار المُتخذ وما بين الأنظمة والقوانين المتعلقة بها.	27
					أطرحُ عدة حلول للمشكلة، ويختارُ الأنسب منها.	28

القسم الثالث: فقرات الاستبانة.

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة مما يأتي:

مقياس المرونة الذهنية: "القدرة على مواجهة ضغوطات العمل وتهديدها ومشاكلها الصعبة، والتكيف مع هذه الضغوط والتحديات والمشاكل من خلال تطوير الكفاءات الاجتماعية والأكاديمية والمهنية".

الرقم	الفقرة	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
المجال الأول: المرونة الإدراكية: تتضمن مستويين من العمل العقلي الذي يقوم به الفرد، الأول تجاوز الفرد لمعتقداته وأفكاره القديمة، والثاني هو التكيف مع المواقف الجديدة.						
1	أرغبُ في معرفة كلّ أبعاد القضية المتفاوض عليها.					
2	أثقُ في قدرتي العقلية على النجاح والتفاوض مع الآخرين.					
3	أقبلُ التغيير والتعديل في مواقفي حسب متغيرات الموقف.					
4	استطيعُ تحقيق أهدافي مهما كانت العقبات من التفاوض.					
5	أتمتعُ بدرجة عالية من الانفتاح الذهني في التعامل مع الآخرين.					
6	أحبذُ مواقف تفاوضيَّ فيها مرونة ذهنية.					
7	أطلقُ العنان لأفكاري في أثناء تفاوضي مع الطرف الآخر.					
8	أمتلكُ أفكاراً متجددة للتفاوض في أيّ قضية.					
9	أبتعدُ عن الأفكار التقليدية في إطار عملية التفاوض.					
10	أحاولُ الوصول إلى أفكارٍ وحلولٍ إبداعيةٍ في أثناء التفاوض مع الآخر.					
11	أفكاري المرنة والمتنوعة تزيد من احتمالية نجاحي في عملية التفاوض.					
المجال الثاني: المرونة التكيفية: ويقصد بها تحكم الشخص في وجهته الذهنية، وتغيير الزاوية القديمة إلى زاوية جديدة يستطيع من خلالها التكيف مع الوضع الجديد.						
12	استطلعُ ما حولي من أجل الإدراك والمعرفة.					
13	أضايقُ من اختلاف الرأي حول القضية المتفاوض عليها.					
14	أقبلُ النقاش والحوار مع الآخرين، بغض النظر عن القضية.					
15	أتغاضى عن أخطاء الآخرين في أثناء التفاوض.					
16	أحترمُ الآراء المتباينة والمختلفة عن رأيي عند التفاوض.					
17	أبحثُ عن عدة طرق للتعامل مع القضية المتفاوض عليها.					

					18	أستطيعُ التكيف مع التغييرات المستحدثة في أثناء التفاوض.
					19	أغيرُ من أسلوبِي التفاوضِي في التعامل مع الآخرين حتَّى أصلَ إلى الهدف المنشود.
					20	أستطيعُ التعامل مع العقبات الطارئة في الموقف التفاوضِي.
					21	أضعُ جميع الاحتمالات في أثناء عملية التفاوض.
					22	أزعجُ من التفاوض مع الأشخاص الذين يتركزون حول آرائهم.
المجال الثالث: المرونة التلقائية: يقصد بها إنتاج وتوليد الأفكار والحلول الجديدة لاستيعاب الموقف						
					23	أثابُر حتَّى أنتهيَ من حلّ المشكلة.
					24	أستطيعُ أن أتقبل نقد الآخرين لي.
					25	أطوع الفكرة لكي تتناسب مع الموقف الذي أتفاوض عليه.
					26	أستعينُ بذوي الخبرة في تطوير مهارات التفاوض لدي.
					27	أعطي دلائلَ كثيرةً لأرائي ومعتقداتي في أثناء التفاوض
					28	أبتعد عن الآراء القاطعة المسلّم بها في أثناء التفاوض.
					29	أثابُر في عملية التفاوض حتَّى أصلَ إلى الهدف المنشود.
					30	أرحبُ بالنقاش والتفاوض مع الآخرين.

شكرا لكم لحسن اهتمامكم

الملحق رقم (3)

قائمة المحكّمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة الخليل	د. إبراهيم المصري	.1
جامعة الخليل	د. إبراهيم أبو عقيل	.2
جامعة الخليل	د. منال أبو منشار	.3
جامعة فلسطين التقنية	د. بلال يونس	.4
جامعة فلسطين التقنية	د. مراد عوض الله	.5
جامعة القدس	د. فؤاد الكردي	.6
جامعة فلسطين التقنية	د. حكم حجة	.7

الملحق رقم (4) تسهيل المهمة

 State of Palestine Ministry of Education Center for Educational Research and Development	 وزارة التربية والتعليم	دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مركز البحث والتطوير التربوي
الرقم: و ت / ١٣ / ٣٠٥ التاريخ: ٢٠٢٣ / ٦ / ٢٠٢٣ م		
 لمن يهمه الأمر * تسهيل مهمة بحثية * يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة: "مريم جهاد عبد الحي جعري" من جامعة الخليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان: "درجة تطبيق استراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل".		
ملاحظات:		
<ul style="list-style-type: none">• تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم الآتية: (الخليل، شمال الخليل، يطا، جنوب الخليل).• الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.• يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة نون تواصل وجاهي مع المبحوثين.• سترسل العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع العينة برابط الأداة البحثية المحوسب. ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.		
 د. محمد مطر		
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي		
نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم. عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم. السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم في مديريات (الخليل، شمال الخليل، يطا، جنوب الخليل) المحترمون. د. محمد عجة /المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني: mohammadaj@hchrcn.edu		

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

م ع/ 56/ ت/ 2023

الرقم :

Date

2023/05/23

التاريخ :

السيد / أ. مدير مركز البحث والتطوير التربوي المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة مريم جهاد عبد الحي جعبري الرقم الجامعي (22029018) هي إحدى طالبات برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:

درجة تطبيق استراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

م ع/ 41 ت/ 2023

الرقم :

Date

2023/04/17

التاريخ :

السيد/ الأستاذ ياسر محمد المحترم
مدير مديرية التربية والتعليم - يطا

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج ماجستير (الادارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة مريم جهاد عبد الحي جعيري
الرقم الجامعي (22029018) هي إحدى طالبات برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات
لدراستها بعنوان:

درجة تطبيق استراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري
المدارس الثانوية في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م خ/40 ت/2023

Date

التاريخ : 2023/04/17

السيد/ الأستاذ محمد الفروخ المحترم
مدير مديرية التربية والتعليم - شمال الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج ماجستير (الإدارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة مريم جهاد عبد الحي جعبري
الرقم الجامعي (22029018) هي إحدى طالبات برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات
لدراستها بعنوان:

درجة تطبيق استراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري
المدارس الثانوية في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م خ/37/ت/2023

Date

التاريخ : 2023/04/13

السيد/ الأستاذ عاطف الجمل المحترم
مدير مديرية التربية والتعليم - الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

بفيد برنامج ماجستير (الادارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة مريم جهاد عبد الحي جعبري
الرقم الجامعي (22029018) هي إحدى طالبات برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات
لدراستها بعنوان:

درجة تطبيق استراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالمرونة الذهنية لدى مديري
المدارس الثانوية في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو

عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



