



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

متطلبات استخدام الإدارة بالتفاوض بالمدرسة الثانوية العامة.

إعداد

أ/ إبراهيم عبد الفضيل محمد محمد

أخصائي اجتماعي بمدرسة الحاج عبداللا محمد
الابتدائية بالوقدة إدارة المراغة التعليمية

أ.د/ عنتر محمد أحمد عبدالعال

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة

والادارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

أ.د/ محمد أحمد محمد عوض

أستاذ التربية المقارنة والادارة

التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ الاستلام: ٢ يوليو ٢٠٢٠ - تاريخ القبول: ٢٠ يوليو ٢٠٢٠

DOI:

المخلص

هدفت الدراسة إلى تطوير اداء إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء الإدارة بالتفاوض في ضوء الاديات التربوية المعاصرة والتعرف علي الادارة بالتفاوض ومبررات استخدامها في تطوير اداء ادارة المدرسة الثانوية العامة بسوهاج، والتعرف علي متطلبات استخدام الادارة بالتفاوض في تطوير اداء ادارة المدرسة الثانوية العامة واستخدام البحث المنهج الوصفي الذي يقوم علي وصف الظاهرة موضوع البحث والذي يتناسب مع طبيعة البحث (ومشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر) ، وتم تطبيق الإستبانة على عينة من أعضاء الإدارة المدرسية والجهاز الإداري المعاون لبعض مدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج بلغ أفراد العينة (٤١٠) فردًا، وكشف البحث عن اعتبار الادارة بالتفاوض الحل الامثل لحل المعوقات التي تواجه اعضاء ادارة المدرسة الثانوية العامة بمصر، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير اداء ادارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الادارة بالتفاوض في ضوء ما تم التوصل اليه ومن اهم نتائج البحث التي توصل اليها ما يلي:

١. تطوير أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة باستخدام مدخل الإدارة بالتفاوض عن طريق التخطيط الجيد لإدارة عملية التفاوض ووضع البرامج التدريبية التي تهدف الي تثقيف ادارة المدرسة الثانوية العامة علي كيفية إدارة العمليات التفاوضية وضرورة حث العاملين علي الدخول في التفاوض، واعدادة نشر ثقافة التفاوض بين العاملين وتوفير المناخ المناسب لادارة العملية التفاوضية، والاستفادة من أفكار ومبادئ الإدارة بالتفاوض في تطوير اداء إدارة المدرسة الثانوية العامة، وتفهّم المبادئ الأساسية لعلم الإدارة بالتفاوض، ومحاولة تطبيقها ،
 ٢. ويمكن الاستفادة من الإدارة بالتفاوض في تحفيز العاملين على تقوية العلاقات الإنسانية، مع عمل دورات تدريبية العاملين بالمدرسة الثانوية العامة على الاساليب الادارية الحديثة التعامل معها، وضرورة بناء هيكل مدرسي نموذجي على أسس تفاوضية يلائم التطورات الحديثة في المجالات الادارية الحديثة وكيفية توزيع الأدوار علي الإدارة المدرسية وتحقيق دور المدرسة كمركز ثقافي مع البيئة المحيطة وتوفير البيانات والمعلومات قبل الدخول في العمليات التفاوضية.
- التطبيقات: وضع تصور مقترح لتطوير اداء إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل الإدارة بالتفاوض.

الكلمات الدالة: إدارة التفاوض، إدارة المدرسة، المدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية.

Abstract

Develop the performance of the public high school administration using the management portal through negotiation through good planning to manage the negotiation process _In the development of the performance of the administration of the public high school and the use of descriptive research method based on the description of the phenomenon in question and which is commensurate with the nature of the research (and the problems of the management of the public high school in Egypt) _The questionnaire was applied to a sample of the members of the school administration and the administrative administrative staff of some public high schools in Sohag province reached the members of the sample (410) individuals, and revealed the research on the consideration of the administration negotiated the best solution to solve the obstacles facing the members of the administration of the public high school in Egypt, and then developed a vision to develop the performance of the administration of the public high school in light of the entrance of the administration negotiated in light of what was reached and the most important results of the research reached the following :

1. Develop the performance of the management of the public high school using the entrance of the administration through negotiation through good planning to manage the negotiation process and develop training programs that aim to educate the administration of the public high school on how to manage the negotiation processes and urge employees to enter into negotiations, spread the culture of negotiation among employees and provide the appropriate environment for the management of the negotiation process, and benefit from the ideas and principles of the administration by negotiating in the development of the performance of the management of the public high school, and understand the basic principles of management science by negotiation, and try to apply it
2. Can benefit from the administration by negotiating to motivate workers to strengthen human relations, with the work of training courses of the employees of the public high school on modern management methods dealing with them, and building a model school structure on a negotiating basis suitable for modern developments in modern administrative fields and how to distribute roles to the school administration and achieve the role of the school as a cultural center with the surrounding environment and provide data and information before entering the negotiating processes

Applications: A proposed vision to develop the performance of the administration of the public high school in Egypt in the light the of .administration's negotiated approach

Key words: Negotiation Management, School Management, Public High School, Egypt.

مقدمة الدراسة

يشهد العالم تطوراً هائلاً في وقتنا الراهن نظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي، وما أتاحه من إمكانية هائلة في الحصول على المعرفة بشتى الوسائل الأمر الذي أدى إلى توسع المعرفة الإنسانية وتعقدها وذلك لتعقد مشكلات الحياة فوسائل الاتصال الحديثة جعلت العالم كقرية صغيرة وسهلت في تبادل الخبرات والمعارف، والعصر الذي نعيشه يُعرف بعصر الالكترونيات، ومن المعروف قديماً كانت طرق الحصول على المعلومات والمعارف هي من أصعب ما يفعله الإنسان لكن الآن يستطيع كل من الحصول على المعرفة وذلك بفضل التقدم في وسائل نشر المعرفة من الكتب والمجلات الورقية إلى مواقع الإنترنت وصفحات التواصل الاجتماعي الذي أصبحت منتشرة في جميع أرجاء العالم.

وتعتبر الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ والمعلم والإداري والمشرف التربوي وغيرهم ممن يعملون في المدرسة، بل ولأولياء الأمور والمجتمع المحلي كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية، ولقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص الهامة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة النمطية أو التقليدية، ذلك أن الإدارة المدرسية تعتبر مثل الكائن الحي لها دورة حياة متوقعة، ولكن يمكن التدخل في هذه الدورة بأشكال مختلفة، كما يمكن أن تختل هذه الدورة نتيجة تأثير عوامل داخلية أو خارجية عليها، وهناك ثلاثة أنواع من التغيير التي يمكن أن تحدث، وهي التطور أي القيام بمزيد من الأنشطة بطريقة أفضل، والانتقال أي استبدال بعض الأنشطة بأخرى، والتحول أي التغيير الجوهرى في رسالة وأهداف المدرسة. (بسمه الحسيني وآخرون: ، ٢٠٠٦، ٧٨)

ويمكن القول أن الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية تعاني من مشكلات وتواجه العديد من التحديات، وبالتالي أصبح تطوير الإدارة المدرسية بمراحل التعليم المختلفة بصفة عامة، وبالتعليم الثانوي بصفة خاصة شيء ضروري لتطوير العملية التعليمية والتربوية، والبداية تكون من المدرسة، لأن المدرسة هي الوحدة الأساسية للتغيير والتطوير التربوي، ومركز الانطلاق لإحداث التطوير والتحسين المتلاحقين بطريقة ناجحة ومتميزة، وهذا يتوقف على ما تتمتع به الإدارة المدرسية من امتلاك مهارات إدارية وتربوية وقدرات، وخلفيات علمية غنية، كما أن التربية والرعاية والعناية لم تعد أموراً تلقائية، بل هي علوم واسعة تحتاج إلى إخلاص

وأخلاق، وذكاء ومعلومات، ونقل بلغة العصر، واختصاص يكاد يفقد في مجتمعاتنا.(بيومي محمد ضحاوي، ١٩٩٤، ٣٦٨)

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ويعتبر التعليم الجيد ثمرة الإدارة المدرسية الجيدة، وهي مسؤولة عن المدرسة وعن كيانها ونظامها والعمل والحياة فيها، إلا أن المتأمل لواقع الإدارة المدرسية في التعليم المصري، يجد أنها ما زالت مستغرقة في البيروقراطية التقليدية التي تتمسك بالشكل دون المضمون، والتي تتخذ من الروتين والنماذج والإجراءات التقليدية أهدافاً في حد ذاتها، وليست وسائل لتحقيق غايات مستهدفة.(محمد حسن محمد، ٢٠٠٧، ٣١٩-٣٢١)

مما حد بدراسة سمححه(٢٠١٦) ضرورة إعادة صياغة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس بحيث تتضمن التدريب علي استخدام ضرورة استراتيجيات التفاوض أثناء ممارسة العمل الاداري، أن يوضع اتقان أسلوب التفاوض ومهارات كمعيار للتقدم الي مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية وينبغي تعميق لغة التفاوض ونشر ثقافته بين القائمين علي إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية والعاملين بها عن طريق الإعلام التربوي والندوات والمحاضرات.(سميحة علي محمد، عبير أحمد محمد، ٢٠١٣، ٣١١)

ويمكن صياغة السؤال الرئيسي في عدة أسئلة فرعية هي:

١. ما إدارة التفاوض في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما أهم ملامح مدخل الإدارة بالتفاوض في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر؟
٣. ما واقع تطبيق مدخل الإدارة بالتفاوض في تطوير أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة سوهاج وما أبرز المعوقات التي تواجهه؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالتفاوض؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الراهنة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف علي إدارة التفاوض في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢- الكشف عن ملامح مدخل الإدارة بالتفاوض في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر؟

- ٣- الكشف عن متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالتفاوض في تطوير أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة سوهاج وما أبرز المعوقات التي تواجهه؟
- ٤- وضع تصور المقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالتفاوض؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- (١) تتضح أهمية الدراسة من خلال توظيف مدخل الإدارة بالتفاوض في تطوير أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر.
- (٢) أن الإدارة المدرسية هي المسئولة عن توفير المناخ المناسب للعمل، فهي المحرك الحقيقي للعاملين في المدرسة.
- (٣) تتضح أهمية الدراسة من خلال توظيف الأساليب الإدارية الحديثة في مواجهة مشكلات الإدارة المدرسية.
- (٤) قلة الدراسات العربية التي تناولت مدخل الإدارة بالتفاوض في تطوير الإدارة المدرسية، والتي من المأمول أن تضيف شيئاً جديداً للمعرفة الإنسانية، وتساهم في إثراء المكتبة العربية.

خامساً: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يتناسب وطبيعة الدراسة، والذي يقوم على وصف الحقائق المتعلقة بطبيعة الظاهرة مع تفسير هذه الظاهرة تفسيراً كافياً من خلال جمع البيانات والمعلومات والمعارف وتبويبها وتحليلها بشكل يساعد في الإجابة على الأسئلة التي أثارها الدراسة من جهة، وتقديم حلول لمشكلة الدراسة وتفسير جوانبها من جهة أخرى. (ديو بولد ب. فادن دالين، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، ١٩٩٥، ١٩٦)

سادساً: أدوات الدراسة:

تم تصميم استبان تطبيق على عينة من الإدارات المدرسية بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة سوهاج تمثل الاستبانة واقع الإدارة المدرسية ومشكلاتها، ومتطلبات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل الإدارة بالتفاوض.

ثامناً: مصطلحات الدراسة:**(١) تطوير Development:**

لغة: مشتق من لفظ "طَوَّرَ" أي: حوَّل، و"تَطَوَّرَ": أي تحوَّل من طور إلى طور، و"التطور" أي: التغير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضاً على التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه والتطوير أي: التغيير إلى الأفضل أو تحسين الأداء. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩، ٣٩٦)

أو هو البدء بما هو موجود والتدرج من مرحلة إلى أخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصر أولية، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك، وهو عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفاياتهم في مواجهة المشكلات الإدارية. (أحمد بدوي، ١٩٩٨، ٣٧)

ويمكن تعريفه إجرائياً: عملية تحسين أداء مديري المدارس من خلال إكسابهم المهارات اللازمة للعمل بطريقة متدرجة ونامية.

(٢) الإدارة المدرسية School Management:

مجموعة عمليات وظيفية تمارس من أجل تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، من خلال تخطيط وتنظيم ورقابة جهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وتحقيق أهداف المدرسة. (نبيل سعد خليل، ٢٠٠٩، ١٤)

وتعرف الإدارة المدرسية إجرائياً: بأنها الوحدة التي تتعامل مع العاملين مباشرة، وتسعى لتنفيذ السياسة التعليمية على أرض الواقع، وعمل إنساني ينتج عن تفاعل مجموعة من الأفراد يقدمون خدمة تعليمية تفيد المجتمع.

٣) التفاوض Negotiation :

التفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح مشتركة متداخلة، وأن ذلك يتطلب منهم الاتصال فيما بينهم كوسيلة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول للطرفين بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض. (سامح عبد المطلب عامر وآخرون، ٢٠١١، ١٦)

أو هو عملية ديناميكية تحدث في مواقف حياتنا اليومية، ويعتبر من الأمور التي نمارسها باستمرار لتسيير الأمور العالقة، وهو مهارة يحتاج إليها الفرد أو الجماعة لتفادي المشكلات القائمة، وتجاوز نتائجها الحالية، وإيجاد الأسباب المناسبة لتفاديها مستقبلاً. (William.S. Marras & W.Gary Allread:., 2003, P.9.)

ويمكن تعريفه إجرائياً: بأنه العمل الذي يسعى إلى إرضاء الأطراف الأخرى، فهو موقف مريح للطرفين حيث يعملان معاً للحصول على النتائج المرجوة بمعنى إشباع حاجات الفرد وحاجات الخصم في آن واحد، فالتركيز على المصلحة المشتركة تقود في النهاية إلى النجاح والإنجاز والاتفاق بين الشركاء في الموقف التفاوضي.

٤) إدارة التفاوض Negotiation Management :

هي إدارة يتم فيها استخدام الأساليب التفاوضية التي تسعى إلى تلبية الاحتياجات للفرد والجماعة، أو هي عملية اجتماعية تسعى للتوفيق بين الأنا والأنا الآخر، أو هي إدارة المواقف الحرجة يتم فيها تحليل الموقف والتخطيط له ومناقشته مع كافة أطراف التفاوض لإيجاد حل مرضي للقضية التفاوضية. (جيوالدو سالاكويوز، ١٩٩٣، ١٧٣)

ويمكن تعريف إدارة التفاوض إجرائياً: هي الإدارة المسنولة عن التفاوض وفق قواعد محددة لحل أي نزاع والوصول الي التسوية والتحصن بدفاعات شخصية ومنظمة لتحقيق توازن يرضي الجميع وذلك لتحقيق الأهداف والتخطيط الجيد لإدارة عملية التفاوض واستخدام الاستراتيجيات والمهارات المناسبة لإدارة عملية التفاوض.

١ - ماهية التفاوض

التفاوض ليس أسلوب تستخدمه إدارة المدرسة ولكنه عملية تتطلب العديد من المهارات والقدرات التي يجب توافرها في إدارة المدرسة والسيطرة علي المشكلات التي تواجه إدارة

المدرسة وتؤدي ذلك الي إعاقه سير العملية التعليمية حيث تتم إدارة عملية التفاوض دخل المدرسة بنجاح من خلال تكاتف الجهود دخل الإدارة المدرسية.(عوض الله سليمان عوض الله، ٢٠٠٨، ١٢٠)

٢ - أهمية إدارة التفاوض

يعتبر التفاوض من أهم الوسائل السلمية لحل المنازعات. فقد تتفق الأطراف المتنازعة علي قبول الاختلاف في أي مجال سواء كان بالسياسة أو الدين، يتجه معظم المتفاوضين بجدية نحو تعظيم الذات وتحقيقها والسلوك الدفاعي والحصول علي مميزات تساعدهم علي حاجاتهم أمام كل الأطراف الأخرى ولفت أنت أهم وتحقيق الاستقلالية والسيادة والانجاز فهم في الغالب أذكياء في الوصول الي حلول الي المشكلات التي تقف أمام عملية التفاوض. ويمكن إرجاع أهمية إدارة التفاوض الي ما يلي:-

أ - ضرورة التفاوض والحاجة للتفاوض؛

فالإنسان طوال حياته في عمليات تفاوضية وتظهر ضرورة التفاوض وأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطراف أي ما يتعلق بالقضية التي يتم التفاوض بشأنه. (يوسف أبو الحجاج، ٢٠١٠، ١٢)

ب - حتمية التفاوض (وسبل تحقيق المكسب)

كما أن التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا التفاوضية والوصول الي حل المشكلات التنازع عليها فكل طرف من أطراف العملية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والنفوذ لكنة ليس لديه كل السلطة أو القوة لإملاء إرادته علي الطرف الآخر أو فرضه فالتفاوض هو الحل للوصول الي إرضاء جميع الأطراف.(سامح عبد المطلب عامر وآخرون، ٢٠١١، ٢٢)

١ - عناصر إدارة التفاوض

وللتفاوض عناصر رئيسية يمكن إيجازها فيما يلي:(نجيب محمود نصر، ٢٠١٠، ٥٠)

أ - الموقف التفاوضي

يعد الموقف التفاوضي ديناميكي أي حركي يقوم علي الحركة والفعل ورد الفعل إيجابي وتأثير أو تأثير والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

ب - أطراف إدارة التفاوض

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا الي أطراف مباشرة وهي الأطراف التي تجلس فعلا الي مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، والي أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوي ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض والتفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر م طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. (اميند ادوارد، ٢٠١٣، ١١ - ١٠٦)

ج - القضية التفاوضية

التفاوض لابد ان يدور حول قضية معينة أو موضوع يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيها المتفاوضون، وقد تكون القضية قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وقد تكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية أو أخلاقية، ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض بل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات. (يوسف أبو الحجاج، ٢٠١٠، ١٤)

د - الهدف التفاوضي

لا تتم أي عملية بدون هدف أساسي تسعى الي تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، فبناء علي الهدف التفاوضي يتم قياس مدي تقديم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة، ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي الي أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدي أهمية كل منها ومدي اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي، ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي خطوات إدارة عملية التفاوض

توجد مجموعة من الخطوات التي يجب أن يتبعها مدير المدرسة الثانوية العامة وهذا الخطوات يجب أن تكون مترابطة بحيث الخطوة الأولى تؤدي الي التي تاليها ومن الصعب تجاوز أي من هذه الخطوات أو التفاوض عن أي منها لان ذلك يؤثر علي سير العملية التفاوضية، حيث إن ما تم الحصول عليه من معلومات في الخطوة الأولى يتم عليه بناء الخطوة التالية في عملية التفاوض، وبذلك فإن عملية التفاوض هي عملية متلاحقة ومستمرة وهذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى: تحديد القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية وفيها يتم معرفة وتحديد القضية المتفاوض من أجل معرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومركزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية، وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة الهدف من التفاوض، وأن يكون علي علم تام بكافة عناصرها، وعواملها، والأسباب التي أدت الي حدوثها. (محمد عبد الغني حسن، ٢٠٠٢، ٦٦ - ٦٧)

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ لتفاوض

التفاوض عملية تحتاج الي أعداد جيد واستعداد وعلم تام بالقضية من أجل تهيئة المناخ التفاوضي، فذلك يتطلب إعداد ضخم يتناول كل شيء فإعداد المسرح للتفاوض وإحاطة التفاوض تتم في سهولة ويسر يصبح عامل هام جدا في نجاحها، فهذه الخطوة مستمرة ومتعددة تشمل كافة الخطوات في التفاوض. (وليام أروي، ٢٠٠١، ١١٣)

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض

هذه الخطوة أساسيا من عمليات وخطواته التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس الي مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو الحصول علي المنفعة المطلوبة التي يسعى الي الوصول اليها. (عبد الرحمن بن يوسف وآخرون، ٢٠٠٥، ٩٩)

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لتنفيذه

تعد تلك الخطوة الأساس لعملية التفاوض وتقوم علي مجموعة من الإجراءات ترتبط مع بعضها، بحيث لا يمكن الفصل بينهم ويتم ذلك وفق ما يلي: (كيفين كين، ١٩٩٨، ٣١: ٢٧)

١. اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم علي القيام بعملية التفاوض.
٢. وضع الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
٣. الاتفاق علي أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
٤. اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وتوفير كافة التسهيلات.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية

- حيث تشمل هذه الخطوة العديد من العمليات الأساسية للتفاوض وهي: (جمال حواش، ٢٠١٢ ١٧٣)
٥. الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأدلة المؤيدة لوجهات النظر والمعارضة لوجهة نظر الطرف الآخر.
 ٦. ممارسة الضغوط التفاوضية علي الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها.
 ٧. تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة البدائل المعروضة والانتقاء منه.
 ٨. استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة علي الطرف الآخر لإجباره الي اتخاذ موقف معين أو القيام بسلك معين يتطلبه الموقف للوصول الي اتفاق بشأن القضية المطروحة أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول الي الاتفاق الختامي وتوقيعه

- لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية. إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعه وملزمة للطرفين المتفاوضين ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي علي كل الجوانب ويراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون من حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات حتي لا ينتج عنها أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي. (يوسف أبو الحجاج، ٢٠١٠، ٢١)

أنماط إدارة عملية التفاوض

- هناك أنماط مختلفة لشخصية المفاوضين وكل نمط له خصائصه المميزة وانعكاساته علي سلوك صاحب الشخصية وبالتالي فهو يحتاج الي طريق ملائمة للتفاوض معه حتي لا

يحدث صدام أو خلافات تؤثر بالسلب على التفاوض حيث أنه إذا توافرت للمفاوض المعرفة الكافية بخصائص نمط شخصية الطرف الآخر فسوف يساعده ذلك الي حد كبير في التعامل والتعاون معه بنجاح وذلك من خلال الأساليب المناسبة للتعامل معه وهذه الأنماط كما يلي:(سهير محمود أمين، ٢٠٠٣، ١٥٨)

١. **النمط التنافسي:** هذا النمط من المتفاوضين يحاول الحصول علي أكبر قدر من المكاسب مع الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر فهو يرغب في تحقيق أهدافه حتي وعلى حساب الآخرين .

٢. **النمط التكيفي:** هذا النمط من المتفاوضين يحاول الحصول علي أكبر قدر من المكاسب مع الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر فهو يرغب في تحقيق أهدافه ولو علي حسب الطرف الآخر: (ثابت عبدالرحمن، ٢٠٠١، ٢٦٠)

٣. النمط التعاوني

يعمل المتفاوض المتعاون علي اكتشاف اهتمامات الطرف الآخر بهدف تحقيق المصالح المتبادلة لكلا الطرفين. (سهير محمود أمين، ٢٠١٠، ٣٥)

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

٥. **النمط التوفيقى:** يسعى المتفاوض التوفيقى لتحقيق قدر من المصالح الشخصية بمعنى التوصل الي الحل وسط المشكلة المتنازع عليها. (أحمد فهمي جلال، ٢٠٠٧، ٦)

أولاً: طبيعة مجتمع الدراسة

وقع اختيار الباحث على المرحلة الثانوية العامة لأنها من أهم مراحل السُّلم التعليمي في مصر، وتحتل مكانة خاصة داخل التعليم الرسمي، وهي المرحلة التالية للتعليم الأساسي، وتعتبر مدخلاً للتعليم العالي والجامعي، وتحظى باهتمام أولياء أمور الطلاب والمربين والمسئولين عن تخطيط التعليم وتطويره ووضع استراتيجياته، فهي تغطي فترة حرجة من نمو الفرد، ألا وهي مرحلة المراهقة، كما أنها مرحلة متميزة في حياة الطالب، تتضح فيها أفكاره وتتمايز قدراته وتتبلور طموحاته.

ثانياً: عينة الدراسة

تشير العينة إلى جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً ، فيقل معامل الثبات عندما تكون عينة التطبيق متجانسة في الصفة التي تقيسها الاستبانة، ويزيد الثبات بزيادة عدم التجانس بين أفراد العينة، وقام الباحث بتوزيع الإستبانة على عينة من المديرين، والكلاء، والمعلمين الأوائل، والمعلمين، والأخصائيين الاجتماعيين، وعينة من الإداريين، وعينة من أولياء الأمور، وعينة من الطلاب، وعينة من أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج للعام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م، حيث بلغ إجمالي عدد أفراد العينة (٤٩٠)، وتمكن الباحث من الحصول على (٤١٠) استبانة فقط. (رحيم يونس كرو العزاوي،

(٢٠٠٨، ١٦١) (عباس محمود عوض، ١٩٩٨، ٥٧)

١- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

جدول: (١)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية %	العدد	الفئة
١٠.٩%	٤٥	مدير
٢٣.١%	٩٥	وكيل
٢٥.١%	١٠٣	معلم أول
٢٤.٨%	١٠٢	معلم
٨.٥%	٣٥	أخصائي اجتماعي ونفسي
٧.٦%	٣٠	إداري
١٠٠%	٤١٠	المجموع

تم اختيار عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً للتحقق من الصدق الإحصائي وثبات الإستبانة المستخدمة في الدراسة، أما العينة الرئيسية فتكونت من (٤١٠) فرداً.

٢ - توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول: (٢)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
٧٠.٧%	٢٩٠	ذكر
٢٩.٣%	١٢٠	أنثى
١٠٠%	٤١٠	المجموع

يبين الجدول أن نسبة ٧٠.٧% من عينة الدراسة من الذكور، ونسبة ٢٩.٣% من الإناث، وبالتالي فإن عدد أفراد العينة من الذكور ضعف عدد أفراد العينة من الإناث.

٣- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول: (٣)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
٧٢.٤%	٢٩٧	بكالوريوس وليسانس
١.٦%	٦	ماجستير ودكتوراه
٢٦.٠%	١٠٧	مؤهلات أخرى
١٠٠%	٤١٠	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من حملة البكالوريوس والليسانس ونسبتهم ٧٢.٤%، وهذا أمر طبيعي فالعمل بالمرحلة الثانوية العامة بصفة العامة، ووظائف الإدارة المدرسية بصفة خاصة يشترط الحصول على مؤهل عال تربوي أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة التأهيل التربوي. - توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤهل (تربوي/غير تربوي)

جدول: (٤)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤهل (تربوي/غير تربوي)

النسبة المئوية %	العدد	نوع المؤهل
٧١.٩%	٢٩٥	تربوي
٢٨.١%	١١٥	غير تربوي
١٠٠%	٤١٠	المجموع

يوضح الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من حملة المؤهل التربوي، وتمثل نسبتهم ٧١.٩% من عينة الدراسة، وأن نسبة ٢٨.١% من عينة الدراسة من حملة المؤهل غير التربوي، فغالبًا ما يلتحق بالتعليم الثانوي العام ذوي المؤهلات التربوية خريجي كلية التربية، وأن نسبة قليلة من ذوي المؤهل الجامعي غير التربوي تنخرط في مجال التعليم بالمرحلة الثانوية العامة ثم بعد ذلك تحصل على الدبلوم العامة في التربية.

ثالثًا: أداة الدراسة الميدانية وخطوات إعدادها □

تم الاستعانة بالاستبانة باعتبارها إحدى الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع المعلومات من مصادرها، ومرت الاستبانة بالمراحل الآتية: (عقيل حسين عقيل، ١٩٩٩، ١٤٨)

١ - خطوات بناء الاستبانة

- الإطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- تحديد موضوع الاستبانة.
- تحديد عبارات الاستبانة.
- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت (٦٤) عبارة.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وتم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية، وقد تكونت (٢٩) عبارة.

وفيما يلي توضيح مفصل لخطوات بناء الاستبانة في صورتها النهائية المستخدمة في الدراسة:

تضمنت الاستبانة عنوان البحث (متطلبات استخدام الإدارة بالتفاوض بالمدرسة الثانوية العامة)، الهدف من الاستبانة (التعرف على واقع الإدارة بالتفاوض ومتطلبات تطبيقها في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر)،

وتضمنت أيضًا إرشادات للإجابة عن عبارات الاستبانة، والبيانات الأساسية المطلوبة من أفراد العينة، كما تم إضافة فقرات في الصفحة التالية لتوضيح محاور الاستبانة. واستخدم الباحث المقياس الثلاثي (بدائل الاستجابة) للتعبير عن استجابات أفراد العينة حول مضمون الإستبانة (موافق - لا أدري - غير موافق)، بحيث يضع المستجيب علامة (✓) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأيه في درجة توافرها.

وقد راعي الباحث في صياغة عبارات الاستبانة الأمور التالية:

١. أن تكون واضحة ومفهومة مبسطة ومختصرة.
٢. أن تتناول العبارة جانبًا واحدًا من جوانب الموضوع وتعبر عنه بصورة مباشرة.
٣. أن تتجنب العبارة صيغة نفي النفي.

٢ - صدق الإستبانة

تم التحقق من صدق الإستبانة عن طريق:

أ - صدق المحتوى Content Validity

ويقصد به أن يتم فحص مضمون الإستبانة فحصًا دقيقًا منظمًا لتحديد ما إذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان السلوك أو الأداء الذي يقيسه، ويسمى بالصدق المنطقي *Logical* أي قياس مدى تمثيل الإستبانة لنواحي الجانب المقاس، ويعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها. (محمد أحمد عبد السلام، د.ت، ١٨٠) وقد راعت الدراسة أن تكون مفردات الإستبانة معبرة وتغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطية ملائمة.

ب - الصدق الظاهري Face Validity

ويتم التوصل إليه من خلال حكم مختص على درجة قياس الإستبانة للسمة المقاسة، وبما أن هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك تعطي الإستبانة لأكثر من محكم، ويتم

تقييم درجة الصدق للإستبانة من خلال التوافق بين قدرات المحكمين. (أحمد عودة، ١٩٩٨، ٣٧٠)

وقد تم عرض بنود الإستبانة على مجموعة من المحكمين، وقد اقترحوا بعض الإضافات والتعديلات، وعلى أثر ذلك تم إعداد الإستبانة في صورتها النهائية.

ج - الصدق الذاتي Intrinsic Validity

تم حساب الصدق الذاتي للإستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات

أي أن:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \text{معامل الثبات} = 0.92 = 0.95$$

٣- ثبات الإستبانة Reliability

ويقصد بالثبات الموثوقية، ولفظ الثبات يشير إلى نفس الشيء بالنسبة للقياس، بمعنى الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم. (بشير صالح الرشيدى، ٢٠٠٠، ١٦٤)

فالمقياس يعتبر ثابتاً إذا كان يعطي نفس النتائج، إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد، وفي ظروف متشابهة تماماً للظروف التي سبق اختيارهم فيها ثم حساب معامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرتين.

ومعامل الارتباط المرتفع يدل على ارتفاع الثبات، وإذا كان المقياس ثابتاً تماماً فإنَّ معامل الارتباط سوف يكون (١.٠) غير أنه لا يوجد اختبار ثابتاً تماماً. (ل. ر. جاي، ترجمة جابر عبد الحميد، ١٩٩٣، ١٥٢)

وللتأكد من ثبات الإستبانة تمَّ تطبيقها على عينة مكونة من (٣٠) من القائمين على التعليم الثانوي العام ثمَّ أعيد تطبيقها على نفس العينة بفارق زمني وقدره (١٥) يوماً، ولحساب الثبات العام تمَّ إعطاء درجة كاملة لكلِّ عبارات الإستبانة، وتمَّ حساب عامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني على عينة الثبات.

وتمَّ حساب معامل الثبات لهذا الإستبانة باستخدام المعادلة العامة للارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقين كما يلي:

(على ماهر خطاب: ٢٠٠٤، ١٣٥-١٣٦) (صالح الدين محمود علام، ٢٠٠٠، ٦٧)

محمود عبد الحليم منسي، ١٩٨٠، ٨٦)

$$r = \frac{n \text{ مـ جـ ص} - \text{مـ جـ س} \times \text{مـ جـ ص}}{[n \text{ مـ جـ س}^2 - (\text{مـ جـ س})^2] [n \text{ مـ جـ ص}^2 - (\text{مـ جـ ص})^2]}$$

حيث $n =$ عدد أفراد العينة

$s =$ درجات العينة في التطبيق الأول

$v =$ درجات العينة في التطبيق الثاني

وبعد حساب معامل الارتباط وجد أن معامل الثبات للاستبيان يساوي ٠.٧٢ تقريباً، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: أسلوب تطبيق أداة الدراسة الميدانية

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث لم يتم اختيار أفراد بعينهم، وتعتبر عينة الدراسة من العينات الكبيرة، حيث تنقسم العينات من حيث الحجم إلى قسمين: (فؤاد البهي السيد، ١٩٧٩، ٣٠)

١. العينات الصغيرة: وهي التي لا تزيد أفرادها عن ٣٠.

٢. العينات الكبيرة: وهي التي يزيد عدد أفرادها عن ٣٠.

وبعد اختيار عينة الدراسة تم تطبيق الإستبانة على كل فرد من أفراد العينة من القائمين على التعليم الثانوي العام، وبلغ حجم العينة (٤١٠) فرداً (مديرون - وكلاء - معلمون أوائل - معلمون - أخصائيون - إداريون - طلاب - أعضاء بمجلس الأمناء - أولياء أمور)، حيث خصص لكل فرد إستبانة يجيب عليها، وذلك خلال شهور أكتوبر، نوفمبر من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م، حيث قام الباحث بتوزيع الإستبانات ومقابلة أفراد العينة وشرح طبيعة الدراسة لهم، والرد على استفساراتهم وما يطلبونه من توضيحات، وخلال هذين الشهرين تم متابعة أفراد العينة وجمع الإستبانات.

وقد واجه الباحث كثير من الصعوبات أثناء التطبيق نظراً لطبيعة البحث، وتخوف الكثير من مديري المدارس الثانوية العامة من تطبيق الإستبانة على أفراد العينة بالمدرسة في البداية خوفاً من المساءلة، وقد أجاب على الإستبانة بدقة (٤١٠) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٥٠) إستبانة، وتم استبعاد (٣٠) إستبانة لعدم صلاحيتها، وعدم استكمال بعض الاستجابات.

جدول: (٥)

يوضح توزيع عينة القائمين على التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج
(محافظة سوهاج، ٢٠١٥، ٢)

الوظيفة	العدد	العينة	النسبة المئوية
مديرون	٧٨	٤٥	%٥٧.٦
وكلاء	١٤٣	٩٥	%٥٧.٣
معلمون	١٨٩١	٢٠٥	%٨.٩
أخصائيون	١٤٣	٣٥	%١٧.٤
إداريون	٤٢٨	٣٠	%١٠
الإجمالي	٢٦٨٣	٤١٠	%١٤

مع ملاحظة أن عينة البحث تم اختيارها بطريقة عشوائية، ليصبح عدد إجمالي العينة (٤١٠) فرداً.

الجدول: (٦)

يوضح عينة المدارس المختارة بالنسبة لإجمالي عدد المدارس بمحافظة سوهاج
(محافظة سوهاج، ٢٠١٥، ٣)

م	الإدارة التعليمية	عدد المدارس	عينة المدارس	النسبة المئوية (*)
١	إدارة طما	٧	٦	%٨٦
٢	إدارة طهطا	٨	٥	%٦٣
٣	إدارة جهينة	٤	١	%٢٥
٤	إدارة المراغة	٧	٦	%٨٦
٥	إدارة سوهاج	١٥	٨	%٥٣
٦	إدارة المنشاة	٧	٥	%٧١

(*) النسبة المئوية عبارة عن النسبة المئوية لعينة المدارس المختارة بالنسبة لإجمالي عدد المدارس الثانوية العامة في الإدارة التعليمية.

٧	إدارة جرجا	٧	٤	%٥٧
٨	إدارة البلينا	٦	٥	%٨٣
٩	إدارة دار السلام	٦	٣	%٥٠
١٠	إدارة ساقلته	٤	٠	%٠
١١	إدارة أخميم	٧	٤	%٥٧
	الإجمالي	٧٨	٤٧	%٦٠

ينضح من الجدول السابق ما يلي:

- تتكون محافظة سوهاج من (١١) إدارة تعليمية تم التطبيق على (١٠) إدارات تعليمية.
- بلغ إجمالي عدد المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة سوهاج (٧٨) مدرسة.

أ - تطبيق الإستبانة

بعد إعداد الإستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والمشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة، حيث قام الباحث بتوزيع الإستبانات بنفسه على أفراد العينة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

وقد واجه الباحث عدة صعوبات في توزيع الإستبانات وجمعها، منها على سبيل

المثال:

- بُعد المسافات بين المدارس التي طبقت فيها الإستبانة، حيث تم التطبيق في (٤٧) مدرسة موزعة على (١٠) إدارات تعليمية.
- قلة التزام بعض أفراد العينة بمواعيد تسليم الإستبانات، وصعوبة تواجدهم في مكان واحد، مما اضطر الباحث للذهاب إليهم أكثر من مرة.
- تهاون بعض الأفراد بملى الإستبانات وإعادتها دون الإجابة عليها مما اضطر الباحث إلى توزيع إستبانات أخرى حتى تكتمل العينة.
- قلة استجابة بعض أفراد العينة لجميع عبارات الإستبانة، مما أدى إلى استبعاد إستباناتهم.

سادساً : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

اشتملت الإستبانة على ثلاثة محاور رئيسية بهدف تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة بالتفاوض، وتمت الدراسة بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة سوهاج وتتركز هذه المحاور في الآتي:

المحور : متطلبات استخدام الإدارة بالتفاوض بالمدرسة الثانوية العامة.
تعتبر متطلبات استخدام الإدارة بالتفاوض بالمدرسة الثانوية العامة من أهم أسباب التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم واتخاذ القرار التعليمي، والتي تعتبر وظائف الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي العام، ويمكن عرض ذلك فيما يلي:

(أ) متطلبات إدارية :

أصبح دور الإدارة المدرسية واسعاً ليشمل الجانب الإداري والفني دون الفصل بينهما، وأصبحت مهمة المدرسة هي تهيئة النمو الكامل للطالب وأصبح الطالب محور الإدارة المدرسية بعد أن كانت المادة المدرسية هي محور الإدارة المدرسية.

جدول: (٧)

يوضح المتطلبات الإدارية

م	العبارة	الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
	(أ) متطلبات إدارية:			
١	تهتم إدارة المدرسة بتخطيط احتياجاتها قبل إجراء عملية التفاوض.	١.٣٨	٠.٤٦	٩
٢	تقوم إدارة المدرسة بتوجيه العاملين لإنجاز الأعمال متعددة المهام في أوقاتها المحددة.	٢.١٢	٠.٧١	١
٣	تشجع إدارة المدرسة على إيجاد روح التعاون بين فريق التفاوض بها	١.٤٧	٠.٤٩	٧
٤	تهتم إدارة المدرسة بتوفير المعلومات اللازمة لإدارة عملية التفاوض	١.٧٤	٠.٥٨	٥

م	العبارة	الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
٥	تهتم إدارة المدرسة بإطلاع العاملين على القوانين واللوائح التعليمية قبل إجراء عملية التفاوض	١.٧٦	٠.٥٩	٤
٦	تهتم إدارة المدرسة بوجود لغة مشتركة بين فريق التفاوض تساعد على التكيف مع كافة المتغيرات.	١.٥٤	٠.٥١	٦
٧	تعمل إدارة المدرسة على التجديد الدائم في استخدام طرق وأساليب التفاوض.	١.٤٣	٠.٤٨	٨
٨	تحفز إدارة المدرسة العاملين بها وتدفعهم نحو إبداء آرائهم بحرية.	١.٩٨	٠.٦٦	٢
٩	تهتم إدارة المدرسة بوضع جدول زمني لتنفيذ برامج تطوير الأداء .	١.٩٦	٠.٦٥	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

١. جاءت العبارة رقم (٢): " تقوم إدارة المدرسة بتوجيه العاملين لإنجاز الأعمال متعددة المهام في أوقاتها المحددة." في المركز الأول بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (٢.١٢) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧١)، أي أن أفراد عينة الدراسة ليس لهم اتجاهًا في تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن إدارة المدرسة لا تقوم بالدور المطلوب منها في عملية توجيه العاملين ولفت أنظارهم إلى القواعد الخاصة بالعمل، ولا يوجد اهتمام بالوسائل الإيضاحية التي ترشد العاملين والطلاب بطبيعة وقواعد العمل داخل المدرسة.
٢. جاءت العبارة رقم (٨): " تحفز إدارة المدرسة العاملين بها وتدفعهم نحو إبداء آرائهم بحرية." في المركز الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٩٨) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٦)، أي أن أفراد عينة الدراسة ليس لهم اتجاهًا في تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام إدارة المدرسة بعامل التحفيز الذي يسهم في إثراء العمل المدرسي، ويدفع العاملين نحو التفاوض والعطاء والإنتاجية.

٣. جاءت العبارة رقم (٩): "تهتم إدارة المدرسة بوضع جدول زمني لتنفيذ برامج تطوير الأداء" في المركز الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٩٦) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٥)، أي أن أفراد عينة الدراسة ليس لهم اتجاهًا في تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن إدارة المدرسة تهمل في تخطيط برامج تطوير الأداء وتنفيذها، وذلك بسبب التخطيط العام للعمل المدرسي بصفة عامة.
٤. جاءت العبارة رقم (٥): " تهتم إدارة المدرسة بإطلاع العاملين على القوانين واللوائح التعليمية قبل اجراء عملية التفاوض" في المركز الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٧٦) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٩)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن إدارة المدرسة لا تقوم بالدور المطلوب منها في نشر البيانات الخاصة بالعمل، ولا يوجد اهتمام بالوسائل الإيضاحية التي ترشد العاملين والطلاب بطبيعة وقواعد العمل داخل المدرسة.
٥. جاءت العبارة رقم (٤): " تهتم إدارة المدرسة بتوفير المعلومات اللازمة لإدارة عملية التفاوض" في المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٧٤) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٨)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قلة توفير المعلومات وغيابها عن المجتمع المدرسي، وذلك بسبب إهمال إدارة المدرسة لهذا الدور، والذي يسهم بدوره في إنجاح عملية التفاوض داخل المدرسة.
٦. جاءت العبارة رقم (٦): " تهتم إدارة المدرسة بوجود لغة مشتركة بين فريق التفاوض تساعد على التكيف مع كافة المتغيرات." في المركز السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٥٤) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥١)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن ضعف التنمية الروحية والعقلية والبدنية للطلاب والمعلمين، وتقريب وجهات النظر بين فريق التفاوض، والتي تحتاج إلى توفر الإمكانيات وبذل المزيد من الجهد، وكذلك توفر الاستعداد.

٧. جاءت العبارة رقم (٣): " تشجع إدارة المدرسة على إيجاد روح التعاون بين فريق التفاوض بها " في الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابة أفراد العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٤٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٤٩)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى الأسلوب المتبع في التعامل مع العاملين من قبل إدارة المدرسة، فغالبيتها المدارس الثانوية العامة تكون إدارتها بالأسلوب الديكتاتوري الذي لا يعرف إلا الفكر الواحد والرأي الواحد الذي يجب سماعه وتنفيذه دون حوار أو نقاش أو جدال، وبالتالي تضعف روح التعاون، وتفشل الجهود لإيجاد المناخ التربوي السليم الذي يقوي العلاقات الإنسانية بينها وبين العاملين بها.
٨. جاءت العبارة رقم (٧): " تعمل إدارة المدرسة على التجديد الدائم في استخدام طرق وأساليب التفاوض. " في الترتيب الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٤٣)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٤٨)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قلة الوعي بأهمية التخطيط لطرق وأساليب عملية التفاوض، مما ينعكس سلباً على إنجاح عملية التفاوض.
٩. جاءت العبارة رقم (١): " تهتم إدارة المدرسة بتخطيط احتياجاتها قبل إجراء عملية التفاوض. " في الترتيب التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٣٨)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٤٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قلة الوعي بأهمية التخطيط لعملية التفاوض لمكانته في العملية التربوية فهو الوعاء الذي يأخذ منه المتعلمون معارفهم وخبراتهم وتنتج عنه سلوكياتهم وتتركز أهميته في اهتمامه بالمتعلمين في اتجاهاتهم وميولهم واهتمامهم واهتمامه بالتغيرات الحادثة في المجتمع المحيط بالطالب في عاداته وتقاليده وثقافته ومواكبته للتقدم العلمي والتكنولوجي إذ أن نجاح التفاوض يعتمد بدرجة كبيرة على التخطيط الدقيق له وترجع أهميته أيضاً إلى أنه يعكس فلسفة المجتمع وتوجهاته العامة.

(ب) المتطلبات الفنية

الإدارة المدرسية لا تفصل بين التنظيمات والأساليب الكتابية، وبالتالي يمكن تقسيم أعمال الإدارة المدرسية إلى قسمين: الأول: الأعمال الإدارية، والثاني: الأعمال الإشرافية (الفنية) حيث تقسم الأعمال الإشرافية إلى قسمين الأول: مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية نحو المدرسة والمجتمع، والثاني: مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية نحو البرامج التربوية والتعليمية والوسائل المعنية.

جدول: (٨)

بوضوح المتطلبات الفنية

م	العبرة	الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة	ت.ع.ع.ع.
	(ب) المتطلبات الفنية:			
١	تحرص إدارة المدرسة على تخصيص وقت أكبر للتطوير المهني للعاملين.	٢.١١	٠.٧٠	٢
١	تتبنى إدارة المدرسة التنمية المهنية المستدامة لتدريب العاملين بها.	١.٩٦	٠.٦٥	٥
١	تشارك إدارة المدرسة العاملين بها في مشروعات تطوير وتحسين الأداء المدرسي.	١.٧٣	٠.٥٨	٦
١	تهتم إدارة المدرسة بإجراء عملية التفاوض في ضوء اللوائح والقوانين	٢.٠٠	٠.٦٧	٤
١	تعمل إدارة المدرسة على اكتشاف مشكلات العاملين بها ومساعدتهم على إيجاد حلول لها.	٢.٠٤	٠.٦٨	٣
١	تحرص إدارة المدرسة على تزويد العاملين بها بالقيم لزيادة قدراتهم.	٢.٦٥	٠.٨٨	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

١٠. جاءت العبارة رقم (١٥): " تحرص إدارة المدرسة على تزويد العاملين بها بالقيم لزيادة قدراتهم." في الترتيب الأول بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (٢.٦٥)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٨٨)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى حرص إدارة المدرسة على نشر القيم والأخلاق بين العاملين بالمدرسة.
١١. جاءت العبارة رقم (١٠): " تحرص إدارة المدرسة على تخصيص وقت أكبر للتطوير المهني للعاملين." في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (٢.١١)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٧٠)، أي أن أفراد عينة الدراسة ليس لهم اتجاهًا في تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى إهمال التخطيط الذي يهتم بالتطوير المهني للعاملين نتيجة لكثرة المهام والأعباء الملقة على عاتق الإدارة المدرسية.
١٢. جاءت العبارة رقم (١٤): " تعمل إدارة المدرسة على اكتشاف مشكلات العاملين بها ومساعدتهم على إيجاد حلول لها." في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (٢.٠٤)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٦٨)، أي أن أفراد عينة الدراسة ليس لهم اتجاهًا في تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى إهمال الإدارة المدرسية بمشكلات العاملين وتجنبها، وبالتالي لا تلتفت إلى إيجاد حلول لها.
١٣. جاءت العبارة رقم (١٣): " تهتم إدارة المدرسة بإجراء عملية التفاوض في ضوء اللوائح والقوانين" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (٢.٠٠)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٦٧)، أي أن أفراد عينة الدراسة ليس لهم اتجاهًا في تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، بسبب أن إدارة المدرسة تهمل إطلاع العاملين على اللوائح والقوانين، وبالتالي إذا حدث التفاوض فإنه يتم في إطار بعيدًا عن اللوائح والقوانين داخل المدرسة الثانوية العامة.

١٤. جاءت العبارة رقم (١١): " تتبنى إدارة المدرسة التنمية المهنية المستدامة لتدريب العاملين بها." في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٩٦)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٦٥)، أي أن أفراد عينة الدراسة ليس لهم اتجاهًا في تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قلة تنظيم وتسهيل وتطوير نظام تدريب العاملين الذي يهدف إلى التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.

١٥. جاءت العبارة رقم (١٢): " تشارك إدارة المدرسة العاملين بها في مشروعات تطوير وتحسين الأداء المدرسي." في الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٧٣)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٥٨)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن غالبية مدارس التعليم الثانوي العام تنظم إجراءاتها في ضوء اللوائح والنشرات الخاصة بها، وهناك بعض المدارس تستخدم روح القوانين وليست القوانين نفسها، وهناك البعض الآخر يُسير العمل وفقًا لما يراه مناسبًا لظروف وطبيعة العمل داخل المدرسة.

ج) متطلبات بشرية

أصبح دور الإدارة المدرسية واسعاً ليشمل الجانب الإداري والفني دون الفصل بينهما وأصبحت مهمة المدرسة هي تهيئة النمو الكامل للطالب وأصبح الطالب محور الإدارة المدرسية بعد أن كانت المادة المدرسية هي محور الإدارة المدرسية، وبالتالي تقوم الإدارة المدرسية بتنفيذ الخطط التي تم الاتفاق عليها.

جدول: (٩)

يوضح المتطلبات البشرية

م	العبرة	الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
	(ج) متطلبات بشرية:			
١٦	تهتم إدارة المدرسة بمراعاة الفروق الفردية بين العاملين بها.	١.٨٣	٠.٦١	٣
١٧	تراعى إدارة المدرسة تناسب الأعمال مع إمكانيات وقدرات العاملين بها.	١.٤٧	٠.٤٩	٨
١٨	تهتم إدارة المدرسة بتوفير شروط الصحة والسلامة والأمان في العمل.	١.٥٧	٠.٥٢	٥
١٩	تحرص إدارة المدرسة على توفير المناخ التربوي الملائم لإجراء عملية التفاوض	١.٥٢	٠.٥١	٦
٢٠	تشجع إدارة المدرسة العاملين بها على استخدام وسائل الاتصال الحديثة.	٢.٠٠	٠.٦٧	٢
٢١	تعمل إدارة المدرسة على تبادل خبرات عمليات التفاوض بين العاملين بها.	٢.١٢	٠.٧١	١
٢٢	تحرص إدارة المدرسة على تفعيل دور وحدة التدريب لنشر مبادئ التفاوضيين العاملين بها.	١.٧٨	٠.٥٩	٤
٢٣	تعمل إدارة المدرسة على تبادل الخبرات الخاصة بالتفاوض بين وحدات التدريب المختلفة.	١.٤١	٠.٤٧	٩
٢٤	تدعم إدارة المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين بها.	١.٠٢	٠.٣٣	١٤
٢٥	تشجع إدارة المدرسة العاملين بها على التفاوض للوصول إلى القرار الصائب.	١.٠٦	٠.٣٥	١٣
٢٦	تحرص إدارة المدرسة على تصميم بيئة تفاوضية مناسبة للعاملين بها.	١.٢٨	٠.٤٣	١٠
٢٧	تهتم إدارة المدرسة بتحليل الظروف المحيطة بإدارة عملية التفاوض	١.٢٥	٠.٤٢	١١
٢٨	تهتم إدارة المدرسة بمعرفة المشكلات التي تتعلق بإدارة عملية التفاوض وتعمل على حلها	١.٠٩	٠.٣٦	١٢
٢٩	تحرص إدارة المدرسة على تقييم العاملين قبل وأثناء وبعد عملية التفاوض..	١.٥١	٠.٥٠	٧

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

١٦. جاءت العبارة رقم (٢١): "تعمل إدارة المدرسة على تبادل خبرات عمليات التفاوض بين العاملين بها. " في الترتيب الأول بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (٢.١٢)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٧١)، أي أن أفراد عينة الدراسة ليس لهم اتجاهًا نحو تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى تقلص دور المدرسة في إرشاد وتوعية العاملين بضرورة تبادل الخبرات المفيدة في مجال التفاوض.

١٧. جاءت العبارة رقم (٢٠): "تشجع إدارة المدرسة العاملين بها على استخدام وسائل الاتصال الحديثة." في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (٢.٠٠)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٦٧)، أي أن أفراد عينة الدراسة ليس لهم اتجاهًا نحو تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى تدني وسائل الاتصال الحديثة وإهمال استخدامها في المدرسة الثانوية العامة، وقد يرجع ذلك بسبب مقاومة التغيير لكل ما هو متطور وحديث، وإما لقلّة الاعتمادات المالية للمدرسة الثانوية العامة.

١٨. جاءت العبارة رقم (١٦): "تهتم إدارة المدرسة بمراعاة الفروق الفردية بين العاملين بها." في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٨٣)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٦١)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى ضعف دور المدرسة في اكتشاف الفروق الفردية للعاملين ومراعاة قدراتهم وإمكاناتهم.

١٩. جاءت العبارة رقم (٢٢): "تحرص إدارة المدرسة على تفعيل دور وحدة التدريب لنشر مبادئ التفاوض بين العاملين بها. " في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٧٨)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٥٩)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك لضعف دور وحدة التدريب والجودة بالمدرسة وإهمال البرامج التدريبية التي تفيد العاملين في مجال التفاوض.

٢٠. جاءت العبارة رقم (١٨): " تهتم إدارة المدرسة بتوفير شروط الصحة والسلامة والأمان في العمل." في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٧٨)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٥٩)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى عدم استخدام وسائل الأمن والسلامة وعدم وجود تدريبات خاصة بكيفية التعامل مع تلك الأدوات والوسائل، ورغم أن الوسائل والمعدات قد تكون موجودة بالفعل بالمدرسة إلا أنها غير مستخدمة، وهذا ما أدى إلى اعتقاد العاملين بالمدرسة من وجود أو عدم وجود وسائل الأمن والسلامة.

٢١. جاءت العبارة رقم (١٩): " تحرص إدارة المدرسة على توفير المناخ التربوي الملائم لإجراء عملية التفاوض " في الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٥٢)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٥١)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن مدارس التعليم الثانوي العام لا تقوم بالدور المطلوب منها في إيجاد المناخ التربوي الملائم لإجراء عملية التفاوض.

٢٢. جاءت العبارة رقم (٢٩): " تحرص إدارة المدرسة على تقييم العاملين قبل وأثناء وبعد عملية التفاوض " في الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٥١)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٥٠)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن مدارس التعليم الثانوي العام لا تقوم بالدور المطلوب منها في إجراء تقييم العاملين أثناء عملية التفاوض، ولا تهتم بقياس أثر عملية التفاوض، وما حققته من نتائج مرجوة.

٢٣. جاءت العبارة رقم (١٧): " تراعى إدارة المدرسة تناسب الأعمال مع إمكانيات وقدرات العاملين بها." في الترتيب الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٤٧)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٤٩)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى الإمكانيات المادية التي لا تسمح باستمرار عمليات التغيير والتحسين بالمدرسة الثانوية العامة، كما قد يرجع إلى فتور الحماس للتغيير لدى العاملين والطلاب أيضًا، فالمناخ الاجتماعي غير المهيأ

يُشعر العاملين والطلاب بالصدمة التي يعقبها رفض متشدد، لذا فإنه لا تزال القضية الأساسية التي تواجه المدرسة الملائمة والتكيف وليس فرض واقع جديد لا يألفه العاملين أو الطلاب.

٢٤. جاءت العبارة رقم (٢٣): " تعمل إدارة المدرسة على تبادل الخبرات الخاصة بالتفاوض بين وحدات التدريب المختلفة." في الترتيب التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٤١)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٤٧)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى الإمكانيات المادية التي لا تسمح باستمرار عمليات التغيير والتحسين بالمدرسة الثانوية العامة، كما قد يرجع إلى فتور الحماس للتدريب وتبادل الخبرات التفاوضية سواء عن طريق التدريبات الخاصة بالتفاوض أو تبادل الخبرات بين مدارس الثانوي العام

٢٥. جاءت العبارة رقم (٢٦): " تحرص إدارة المدرسة على تصميم بيئة تفاوضية مناسبة للعاملين بها." في الترتيب العاشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٢٨)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٤٣)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قلة وعي إدارة المدرسة بأهمية توافر المناخ التربوي المناسب لإجراء عمليات التفاوض، وبذلك فإن البيئة التفاوضية المناسبة لا تتوافر للعاملين بالمدرسة

٢٦. جاءت العبارة رقم (٢٧): " تهتم إدارة المدرسة بتحليل الظروف المحيطة بإدارة عملية التفاوض " في الترتيب الحادي عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٢٥)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٤٢)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قلة إدراك إدارة المدرسة الثانوية العامة بدراسة واقع البيئة المحيطة وتحليلها من أجل إيجاد ظروف مناسبة لعملية التفاوض

٢٧. جاءت العبارة رقم (٢٨): " تهتم إدارة المدرسة بمعرفة المشكلات التي تتعلق بإدارة عملية التفاوض وتعمل على حلها" في الترتيب الثاني عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٠٩)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٣٦)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك

إلى إهمال إدارة المدرسة الثانوية العامة للمشكلات التي تواجه عملية التفاوض، وتجنب كل ما يعوق إنجاح التفاوض، وبالتالي لا تلتفت عادة إلى تقديم حلول لتلك المشكلات التي تواجه عملية التفاوض.

٢٨. جاءت العبارة رقم (٢٥): " تشجع إدارة المدرسة العاملين بها على التفاوض للوصول إلى القرار الصائب." في الترتيب الثالث عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٠٦)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٣٥)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى فتور الحماس لدى العاملين، فالمناخ الاجتماعي غير المشجع يشعر العاملين بالملل والإحباط، مما يؤدي ذلك إلى ضعف رغبة العاملين في التفاوض والوصول إلى القرارات التفاوضية الصائبة.

٢٩. جاءت العبارة رقم (٢٤): " تدعم إدارة المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين بها." في الترتيب الرابع عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي (١.٠٢)، ومتوسط نسبة استجابة (٠.٣٣)، أي يرى أفراد عينة الدراسة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى غياب الحوار واحترام الرأي والرأي الآخر، فالمناخ التربوي السليم يشعر العاملين بالحب والمودة والتعاون وبناء العلاقات الإنسانية السليمة.

التصور المقترح

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة باستخدام مدخل الإدارة بالتفاوض بجمهورية مصر العربية، يقوم الباحث بوضع تصورًا مقترحًا يُمكن أن يساهم في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة، وذلك باستخدام مدخل الإدارة بالتفاوض الذي استخدمته العديد من الدول ومنها الدول التي تناولتها الدراسة، ونجح هذا المدخل الحديث والمعاصر في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة.

ويتكون التصور المقترح من عدة عناصر أساسية هي:

١. مفهوم التصور المقترح
٢. فلسفة التصور المقترح
٣. أهمية التصور المقترح
٤. أهداف التصور المقترح
٥. منطلقات التصور المقترح
٦. معايير التصور المقترح
٧. آليات التصور المقترح
٨. مرتكزات التصور المقترح
٩. ضمانات نجاح تطبيق التصور المقترح
١٠. الجهات التي تقوم بتنفيذ التصور المقترح
١١. معوقات تواجه تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها

ويمكن عرض التصور المقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بشيء من التفصيل:**١. مفهوم التصور المقترح**

يسهم التصور المقترح في تحديد الكثير من المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة، وذلك لما يتضمنه من آراء ومقترحات وحلول جاءت بعد فهم وتحليل وتطبيق. والتصور المقترح يقصد به وضع إطار عام يشمل آراء وحلول ومقترحات يمكن من خلال استخدامها وتطبيقها في الواقع الفعلي أن تسهم في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل الإدارة بالتفاوض.

٢. فلسفة التصور المقترح

يمكن القول أنه لا تربية بدون فلسفة توجهها، وعليه لا يمكن تصميم السياسات التعليمية دون الفهم العميق لمقتضيات الفلسفة التربوية وثقافتها، ويتضح أن فلسفة التربية والتعليم تعكس واقع المجتمع وتطلعاته المستقبلية وطموحاته، وتترجم إلى أهداف ومبادئ حاكمة للممارسة، وقد ترجمت هذه الفلسفات في المنظومة الفرعية للتعليم من مناهج وإدارة ونظم تقويم وامتحانات وتقييم الأداء، والمبنى المدرسي والتمويل وغيرها. ويمكن تحديد ملامح فلسفة التصور المقترح من خلال النقاط الآتية:

- ١ . أهمية التعليم الثانوي العام في السلم التعليمي المصري، ومكانته المتميزة كمدخل للتعليم العالي والجامعي، وزيادة الطلب الاجتماعي عليه كتعليم تهتم به الأسرة المصرية من أجل مستقبل طلابهم، والتطلع لمكانة مرموقة لأبنائهم.
- ٢ . التحديات التي تواجه التعليم الثانوي العام بصفة عامة، والمعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة، والرغبة الحقيقية في تقديم حلول مقبولة ومعقولة في حدود الإمكانيات المتاحة للمدرسة للمشكلات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ٣ . تدني مستوى العملية التعليمية بالتعليم الثانوي العام، وعجز إدارة المدرسة الثانوية العامة لمواجهة العديد من المشكلات التعليمية بالمدرسة والتي تحتاج إلى التفاوض.
- ٤ . الأخذ بالفكر الجديد في الإدارة التفاوض، والذي يوضح أن عملية التطوير لا يمكن أن تتم إلا في جو يسوده المحبة والأمان واحترام الفرد وتحقيق رغباته، ورفع مستواه المهني والعلمي، من خلال مراعاة احتياجاته التدريبية، وتطوير أدائه من خلال تشجيعه على استخدام التكنولوجيا توفيراً لوقته.
- ٥ . المشكلات التي يعاني منها العاملين والطلاب بالمرحلة الثانوية العامة، ومنها ضعف الدافعية للتعلم وهي حالة تتدنى فيها دوافع التعلم فيفقد الطالب الاستثارة ومواصلة التقدم مما يؤدي إلى الإخفاق المستمر وعدم تحقيق التكيف الدراسي والنفسي.
- ٦ . أهمية الأخذ بالمداخل الحديثة في تطوير أداء عمل الإدارة بصفة عامة، وبالتالي أهمية الأخذ بمدخل الإدارة بالتفاوض في تطوير الإدارة التعليمية ومنها إدارة المدرسة الثانوية العامة.

٧ . أهمية التصور المقترح

المرحلة الثانوية العامة مرحلة مهمة في السلم التعليمي فهي امتداد لما قبلها من تعليم أساسي، وممهدة لما بعدها من تعليم عالي، وبالتالي فإن سياسات التعليم الثانوي تتسم بالتعقيد والغموض بسبب طبيعة هذا النوع من التعليم، إذا يعتبر في آن واحد -نهائياً وإعدادياً- إلزامياً وما بعد إلزامي - موحداً ومتنوعاً قائم على أساس الانتقاء والجدارة - موجهاً لتلبية حاجات الأفراد وحاجات المجتمع وسوق العمل - مسئولاً عن توفير برنامج مشترك لجميع الطلاب وبرامج متخصصة لبعضهم.

ويمكن تحديد أهمية التصور المقترح في النقاط الآتية:

٨. يعتبر التصور المقترح أداة مساعدة توضح إمكانية توظيف الأساليب الإدارية الحديثة في مواجهة مشكلات الإدارة المدرسية بشكل عام، والإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بشكل خاص.
٩. يعتبر أداة توضح أهمية استخدام مدخل الإدارة بالتفاوض في تطوير إدارة المدرسة الثانوية، للارتقاء بصحة الفرد ونشاطاته، وبمستواه الفكري والنفسي، حتى يصبح أكثر نشاطاً وإبداعاً وصحةً وإنتاجاً.
١٠. يُعد أداة للتأكيد على أن الإدارة المدرسية الجيدة في المدرسة الثانوية العامة تعد دليلاً على فاعليتها وانتظامها، لأن الإدارة المدرسية هي المسئولة عن توفير المناخ المناسب للعمل، فهي المحرك الحقيقي للعاملين في المدرسة، وتقودهم بطريقة ديمقراطية ومشاركة فعالة وحقيقية لتحقيق الأهداف المنشودة.
١١. يُعد أداة فعالة في توضيح الإرشادات وقواعد العمل.
١٢. يعتبر أداة توضح كيفية تطوير الاستراتيجيات لدى القيادات التربوية، والتي تساعد في توفير المعيار الذي تستخدمها في عملية صناعة القرارات السليمة، كما يكون لها القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة، كما يساعدها على وضع الخطط لمواجهة المنافسين، بالإضافة إلى المساعدة في التفكير بعيد المدى، والاقتصاد في استخدام الموارد، والتقليل في حالات المخاطرة، ووضع الرجل المناسب في مكانه المناسب.
١٣. يُمكن الاعتماد على التصور المقترح في عملية التنبؤ بطبيعة تطور منظومة العمل، والتغلب على مشكلات العاملين، وكذلك التنبؤ بالنتائج المترتبة على الاعتماد على هذه المنهجية في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدارس الثانوية العامة بصفة خاصة.
١٤. أهداف التصور المقترح
- تعتبر الأهداف التربوية مدخلات أساسية في العملية التعليمية، وذلك في مرحلة التحديد والصياغة الدقيقة، وكذلك تعتبر مخرجات للعملية التعليمية، ذلك عندما يتم تحقيقها لأنها في هذه الحالة تعتبر نواتج لعملية التعليم والتعلم.
- ويمكن تحديد أهداف التصور المقترح في النقاط الآتية:**
١٥. زيادة كفاءة وفاعلية تفاعل العاملين مع بيئة العمل بالمدرسة الثانوية العامة.
١٦. تحسين أداء الفرد العامل بالمدرسة الثانوية العامة من خلال زيادة سرعة الأداء والدقة والسلامة.

- ١٧ . تطوير أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة، وتحسين مستوى التعليم الثانوي العام.
- ١٨ . ربط المدرسة الثانوية العامة بالبيئة المحيطة بها، وتحبيب الفرد العامل في بيئة العمل.

١٩ . الارتقاء بمستوى أداء المدرسة الثانوية العامة، وتحقيق الجودة والتميز.

٢٠ . منطلقات التصور المقترح

تعد مرحلة التعليم الثانوي العام أكثر مراحل التعليم المصري تميزاً، ليس فقط لكونها مرحلة تتوسط مرحلتي التعليم الأساسي والتعليم العالي والجامعي، ولكنها أيضاً تمثل مرحلة اكتساب الخبرات والقيم والاتجاهات التي تسهم في إعداد المواطن الصالح الذي ينفع نفسه ويفيد مجتمعه.

ويرتكز هذا التصور على عدة منطلقات أهمها:

٢١ . قلة الدراسات العربية التي تناولت مدخل الإدارة بالتفاوض في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة، والتي من المأمول أن تضيف شيئاً جديداً للمعرفة الإنسانية، وتسهم في إثراء المكتبة العربية.

٢٢ . نشر وتنمية الوعي المعرفي بأهمية مدخل الإدارة بالتفاوض ودوره في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة.

٢٣ . قصور الأداء الحالي للإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة، وعدم فهم دورها الحقيقي.

٢٤ . التباين بين العاملين وعدم قدرة إدارة المدرسة الثانوية العامة على تحقيق التوافق والتلاؤم، وإيجاد المناخ التربوي المناسب للعاملين بالمدرسة الثانوية العامة.

٢٥ . كثرة المشكلات التي تواجهها إدارة المدرسة الثانوية العامة والتي تحتاج إلى تفاوض فعال.

٢٦ . الحاجة الماسة إلى إدارة تفاوضية جيدة تدير تعليماً جيداً بالتعليم الثانوي العام.

٢٧ . تدني مستوى أداء الإدارة المدرسية الخاص بالتفاوض، مما أدى إلى تدني مستوى التعليم بشكل عام، والتعليم الثانوي بشكل خاص، فنتج عن ذلك التأخر كثيراً عن مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة.

٢٨ . المساهمة والمشاركة في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في التعليم في ذلك الشأن.

٢٩. توظيف مدخل الإدارة بالتفاوض في الإدارة التربوية بصفة عامة وتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بصفة خاصة من خلال رصد الواقع الثقافي المادي والمعنوي لبيئة التفاوض بالمدرسة الثانوية العامة، ويتمثل ذلك في رؤية البدائل المادية والقيمية الملائمة ورؤية المدخلات البيئية والثقافية المختلفة وهندستها لوضع البرامج الملائمة التي ترتبط بالجذور والاتجاهات والتغيرات العلمية، وترتبط بفلسفة المجتمع وأهدافه.
٣٠. استعراض ودراسة المشكلات التي تواجه العاملين بالمدارس الثانوية العامة وتقديم الحلول المناسبة لها.

٣١. معايير التصور المقترح

ويمكن القول أن تطوير التعليم الثانوي العام هو العملية التي تهدف إلى تحسين نظام التعليم الثانوي العام القائم، وذلك بتغييره إلى الأفضل، من خلال وضع خطط مدروسة، وقد يكون هذا الإصلاح جزئياً، وقد يكون كلياً، كما يشمل أبعاد اقتصادية وسياسية واجتماعية، وذلك وفقاً لثقافة المجتمع، مع الأخذ في الاعتبار الاتجاهات العالمية.

وتتمثل تلك المعايير في النقاط الآتية:

٣٢. الناتج: ويعني النظر إلى إدارة المدرسة الثانوية العامة على أنها ركيزة أساسية في تحديد احتياجات العاملين، وتحقيق رغباتهم، وإشباع احتياجاتهم، وذلك لمواكبة العصر والارتقاء بمستوى أداء التعليم الثانوي العام.
٣٣. قابلية التكيف: وتعني أن إدارة المدرسة الثانوية العامة تراعي المتغيرات العالمية الحديثة في التطور، وتأخذ بالمداخل التطويرية، لمواكبة التقدم، وتقديم كافة السبل لجعل العاملين متوافقين مع بيئة عملهم.
٣٤. الملائمة: وتعني أن إدارة المدرسة الثانوية العامة تسير في فلك الملائمة، ومراعاة الجوانب الاجتماعية للعاملين، وفتح باب الحوار الهادف البناء للوصول إلى أنسب المقترحات البناءة.
٣٥. آليات التصور المقترح

يعتمد إصلاح التعليم الثانوي العام على الإطار والفلسفة التي تسود المجتمع المصري، ومن الضروري أن يكون الإصلاح التعليمي متناسباً مع سرعة التغير، ونمو الحاجات

التعليمية وتزايدها، مما يستلزم تحسين البرامج وتقويمها باستمرار، ودراسة أنسب النماذج ودراسة تأثير ذلك على الإصلاح التعليمي.

وتتمثل آليات التصور المقترح في النقاط الآتية:

٣٦. مراعاة الفروق الفردية للعاملين بالمدرسة الثانوية العامة.
٣٧. مراعاة حقوق العاملين بالمدرسة الثانوية العامة والطلاب وأولياء الأمور والمحافظة عليها.
٣٨. تدريب العاملين بالمدرسة الثانوية العامة على أسلوب الحوار والتأقلم على العمل في الأجواء التكنولوجية الحديثة.
٣٩. إيقاظ روح الانتماء للعمل لدى العاملين بالمدرسة الثانوية العامة، والعمل على زيادة ولائهم وانتمائهم من خلال وعيهم بحقوقهم واجباتهم.
٤٠. إتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة الثانوية العامة في المشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرار.
٤١. إعادة بناء العاملين بالمدرسة الثانوية العامة وتجهيزهم للعمل في الظروف المناخية المتطورة والحديثة، والعمل على رفع مستواهم المهني من خلال مراعاة احتياجاتهم التدريبية.
٤٢. الأخذ بمبدأ التحفيز المعنوي والمادي للعاملين بالمدرسة الثانوية العامة، لما له من بالغ الأثر تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد.
٤٣. توفير المناخ التربوي الملائم الذي من شأنه تجويد العمل بالمدرسة الثانوية العامة وتحسين مستواه.

٤٤. مرتكزات التصور المقترح

ينطلق إصلاح التعليم من داخل المجتمع، مراعيًا واقعاً وقيمه ومعتقداته، ومعبراً عن هويته وطموحاته، مع التأكيد على إمكانية الاستفادة من التجارب والخبرات الدولية في هذا المجال.

وتتمثل مرتكزات التصور المقترح في النقاط الآتية:

٤٥. اهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة بتنمية القيم والأخلاق والمفاهيم الإيجابية كالهوية الوطنية والانتماء والولاء للوطن، وتحديد الاتجاهات التنظيمية التي ترسخ القيم

- الديمقراطية والإنسانية في الوجدان، والمساهمة في تشكيل الجوانب الأساسية في الشخصية، لذا فهي لا تجعل التعليم الثانوي العام رحلة لاكتشاف الذات وتعميق المعرفة.
- ٤٦ . توفير الرعاية الصحية لجميع العاملين بالمدرسة الثانوية العامة، من أجل دخولهم في عمليات التفاوض برغبة وعزيمة جادة.
- ٤٧ . توفير قاعدة بيانات تفاوضية عريضة متكاملة عن جميع العاملين حتى يتم تسجيل كل البيانات المطلوبة عن العاملين بالمدرسة الثانوية العامة.
- ٤٨ . تقوية الروابط بين إدارة المدرسة الثانوية العامة والعاملين، واهتمام إدارة المدرسة بالتخطيط الجيد للموارد البشرية بها.
- ٤٩ . تفعيل دور وحدة التدريب والتقييم والجودة، وذلك لتدريب وصقل مهارات العاملين التفاوضية بالمدرسة الثانوية العامة.
- ٥٠ . اهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة بجودة بيئة العمل، وتغيير نظم العمل حتى تتناسب مع بيئة العاملين وتحقق لهم السلامة والراحة بمهنتهم، ودراسة ظروف العمل ومطالب الأفراد القادرين على العمل ومناسبة الأفراد العمل.
- ٥١ . حرص إدارة المدرسة الثانوية العامة على تغيير اللوائح والقوانين لصالح العمل، والنظر إلى متطلباتهم داخل بيئة العمل، وبالتالي يستطيع الأفراد إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد لشعورهم الدائم بالإجهاد وعدم الراحة.
- ٥٢ . توفير الموارد المالية اللازمة لتصميم بيئة عمل تفاوضية تتيح الراحة للأفراد، وتوفير المعلومات الكاملة عن الأفراد واحتياجاتهم داخل بيئة العمل، مع التركيز على الوظائف الهندسية التي تعمل على ملائمة الموظفين لبيئة عملهم.
- ٥٣ . اقتناع إدارة المدرسة الثانوية العامة بقدرات العاملين التفاوضية، لاكتساب المعرفة الحديثة والتواصل بشكل فعال يحقق الإنجاز.
- ٥٤ . اهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة بمراعاة الظروف المحيطة بموقع العمل نتيجة عدم تمكن الإمكانات المادية بواقعها الحالي في مواجهة تلك الظروف.
- ٥٥ . اهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة بتلبية احتياجات المجتمع المختلفة والمشاركة بفاعلية في البرامج والمشروعات التفاوضية

٥٦. اهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة بحق كل فرد أن يستثمر كل ما لديه من قدرات وطاقات تحقيقاً لذاته وفق إمكاناته داخل مجتمعه وخارجه لتأدية رسالته كاملةً، وتزويدهم بالمهارات التي تعينهم على التكيف مع الثقافة المعاصرة للتفاوض.
٥٧. اهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة بتبسيط اللوائح والقوانين التفاوضية للعاملين بالمدرسة والاكتفاء، وتعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم.
٥٨. اهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة بتقديم البرامج التدريبية التفاوضية المتطورة للعاملين بالمدرسة، مما يؤهلهم إدارة المدرسة الثانوية العامة لمواجهة تحديات سوق العمل، وتدريب العاملين بالجامعة وخارجها لرفع كفاءتهم.
٥٩. اعتبار إدارة المدرسة الثانوية العامة الإنفاق على العملية التعليمية بالمدرسة جزء من الخدمات.
٦٠. تطوير العاملين لمهاراتهم، وإيمانهم بعمليات التطوير، وحرص إدارة المدرسة على حضور العاملين إلى المدرسة للقيام بالأعباء المختلفة أكثر من حرصهم على حضور الدورات التي من شأنها تطوير مهارات العاملين بالمدرسة.
٦١. اعتبار المدرسة الثانوية العامة مؤسسة إنتاجية تمد المجتمع بالقوى البشرية المدربة والعقول المفكرة والقيادات.
٦٢. ربط التمويل بالإبداع، وتنمية الإبداع العلمي، وتشجيع العاملين على توليد الأفكار الجديدة.
٦٣. محاولة إدارة المدرسة الثانوية العامة إيجاد بيئة عمل تساعد على إنجاز الأعمال وتهيئة العوامل اللازمة لتحسينها وتطويرها.
٦٤. إتباع إدارة المدرسة الثانوية العامة نظام الاتصال الرسمي، وإيمانها بقدرات العاملين بها.
٦٥. اهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة باحتياجات العاملين الأساسية كالأمن وتقدير الذات والمشاكل الناجمة عن التفاعل بين العاملين ونظم العمل.
٦٦. متابعة إدارة المدرسة الثانوية العامة خطط العمل بطريقة دورية منتظمة.
٦٧. مراعاة إدارة المدرسة الثانوية العامة العمل التعاوني، والعمل بروح الفريق لإنجاز العمل بطريقة صحيحة من أول مرة.

٦٨. اهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة بتغيير اتجاه العاملين إيجابياً تجاه قوانين وقواعد وتعليمات التفاوض بالمدرسة الثانوية العامة.
٦٩. قيام إدارة المدرسة الثانوية العامة بتهيئة العاملين بالمدرسة للتكيف مع المتغيرات والمستجدات، وتدعيم قدراتهم للتعامل معها بكفاءة عالية.
٧٠. معرفة إدارة المدرسة الثانوية العامة للأساليب التي تحدد بها أخطاء العاملين بالمدرسة مع دعم أسلوب الثواب والعقاب.
٧١. حرص إدارة المدرسة الثانوية العامة على حفز ودعم قيم بشرية متعددة بزيادة اعتبارات الأمان والراحة وتحقيق مستوى معيشة أفضل للعاملين بالمدرسة.
٧٢. حرص إدارة المدرسة الثانوية العامة على توفير معلومات عن بيئة العمل، مع وضع القواعد والأساليب والإجراءات ودراسة التفاعل بين العمل والعاملين.
٧٣. مراعاة إدارة المدرسة الثانوية العامة التعبير عن طموحات وآمال العاملين بالمدرسة، وتوحيد أفكارهم، واكتشاف ذواتهم، وتعميق معارفهم.

٧٤. ضمانات تنفيذ التصور المقترح

- لكي تستطيع إدارة المدرسة تطبيق محاور التصور المقترح لتطوير أدائها يلزم عدة ضمانات هي كالاتي:
٧٥. افتتاع إدارة المدرسة الثانوية العامة وجميع العاملين بأهمية التطوير، والفهم الجيد لمدخل الإدارة بالتفاوض كمدخل تطويري مهم يُحسن الأداء المدرسي، ويهدف إلى المحافظة على صحة العاملين، ويشبع رغباتهم، ويحقق لهم الرضا النفسي.
٧٦. تفعيل دور وحدة التدريب والتقويم والجودة بالمدرسة الثانوية العامة باعتبارها الوحدة المسؤولة عن تخطيط وإعداد وتنظيم وتنفيذ التدريبات التي يحتاج إليها العاملين لتجويد أدائهم المهني.
٧٧. حرص إدارة المدرسة الثانوية العامة على استخدام مبدأ التحفيز، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين تشجيعاً لهم لحضور الدورات التدريبية.
٧٨. إتباع إدارة المدرسة الثانوية العامة أسلوب الحوار والمناقشة الهادفة مع العاملين بالمدرسة لتحديد مشكلاتهم ومحاولة علاجها.

٧٩. توفير ما يلزم للمدرسة الثانوية العامة من أجهزة وأثاث مريح للطلاب والعاملين يتناسب مع أعدادهم، والحرص على توظيف التكنولوجيا داخل المدرسة.

٨٠. توفير وسائل الأمن والسلامة داخل المدرسة الثانوية العامة، وتدريب جميع العاملين على كيفية استخدامها والتعامل معها، تحقيقاً للأمن والأمان، وتجنب مخاطر وإصابات العمل.

٨١. توفير مناخ تنظيمي واجتماعي ملائم لجميع العاملين بالمدرسة الثانوية العامة، والتكيف مع متغيرات العصر.

٨٢. حرص إدارة المدرسة الثانوية العامة على حُسن استخدام الموارد المتاحة داخل المدرسة، ووضع الرجل المناسب في مكانه المناسب.

٨٣. الجهات التي تقوم بتنفيذ التصور المقترح

هناك عدة جهات مسئولة عن تنفيذ التصور المقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة بالتفاوض.

وتتمثل تلك الجهات في الآتي:

٨٤. وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.

٨٥. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

٨٦. مديريات التربية والتعليم بالمحافظات.

٨٧. الإدارات التعليمية بمراكز المحافظات.

٨٨. إدارة المدرسة الثانوية العامة.

٨٩. معوقات تنفيذ التصور المقترح

عند تنفيذ وتطبيق التصور المقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة قد تواجهه عدة معوقات يمكن عرضها كالاتي:

٩٠. قلة اقتناع جميع العاملين بالمدرسة الثانوية العامة بأهمية الدخول في عمليات التفاوض، والخوف من كل ما هو جديد، وضعف رغبتهم في تغيير الوضع الحالي.

٩١. قلة اقتناع جميع العاملين بالمدرسة الثانوية العامة بأهمية مدخل الإدارة بالتفاوض كمدخل تطويري حديث ومعاصر يسهم في تجويد الأداء المدرسي، ويحقق لهم الأمن والأمان والراحة، ويحافظ على صحتهم، ويرفع من كفاءتهم وإنتاجيتهم.

٩٢. قلة توفير المعلومات والبيانات قبل الدخول في عملية التفاوض .

٩٣. قلة خبرة ادارة المدرسة الثانوية العامة في كيفية الدخول عمليات تفاوضيه لقله التدريبات التي يحتاجون إليها.
٩٤. غياب المناخ التنظيمي والاجتماعي الملانم للعاملين بالمدرسة الثانوية العامة للتكيف مع متغيرات العصر.
٩٥. ضعف الموارد المالية بالمدرسة الثانوية العامة، وسوء استخدام الموارد المتاحة بالمدرسة.
٩٦. ضعف الدور الذي تقوم به وحدة التدريب والتقويم والجودة بالمدرسة الثانوية العامة، وقلة تنظيم وتنفيذ الدورات التدريبية التي يحتاج إليها العاملين بالمدرسة.
٩٧. إهمال إدارة المدرسة الثانوية العامة لمبدأ التحفيز الذي يعمل على إيجاد بيئة تفاوضية ناجحة، وإهمالها فتح قنوات اتصال فعالة بينها وبين العاملين وبين العاملين وبعضهم البعض.

ويمكن وضع حلول لتلك المعوقات تتمثل في الآتي:

٩٨. حرص إدارة المدرسة الثانوية العامة على إقناع جميع العاملين للدخول في التفاوض بالمدرسة.
٩٩. حرص إدارة المدرسة الثانوية العامة على تثقيف جميع العاملين وتوضيح أهمية مدخل الإدارة بالتفاوض كمدخل تطويري حديث ومعاصر يسهم في تجويد الأداء المدرسي، ويحقق لهم الأمن والأمان والراحة، ويحافظ على صحتهم، ويرفع من كفاءتهم وإنتاجيتهم.
١٠٠. تدريب العاملين بالمدرسة الثانوية العامة على كيفية التعامل مع تكنولوجيا العصر وحثهم وتشجيعهم على استخدامها، حرصاً على وقتهم وجهدهم.
١٠١. اهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة بتوفير المناخ التنظيمي والاجتماعي الملانم للعاملين بالمدرسة للتكيف مع متغيرات العصر.
١٠٢. تحسين وضع المدرسة الثانوية العامة المالي من خلال التبرعات المالية والعينية من خلال إنشاء صندوق للمدرسة يساهم فيه العاملين بالمدرسة الثانوية العامة وأولياء الأمور ورجال الأعمال، والحرص على حسن استخدام الموارد المتاحة بالمدرسة.
١٠٣. تفعيل دور وحدة التدريب والتقويم والجودة بالمدرسة الثانوية العامة، وتنظيم وتنفيذ الدورات التفاوضية التدريبية التي يحتاج إليها العاملين بالمدرسة.

١٠٤. حرص إدارة المدرسة الثانوية العامة على الأخذ بمبدأ التحفيز، وفتح قنوات اتصال فعالة بينها وبين العاملين وبين العاملين وبعض البعض لتجويد العملية التعليمية.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة الميدانية عن العديد من النتائج يمكن حصر أهمها فيما يلي:

١. أن إدارة المدرسة تفتقد القدرة على التخطيط الجيد لاستغلال وتوظيف الموارد المادية المتاحة بالمدرسة لنشر ثقافة التفاوض بين العاملين بالمدرسة.
٢. قلة اهتمام إدارة المدرسة بنشر بيانات والمعلومات الخاصة بالتفاوض، وغياب الأفكار أثناء عملية التفاوض نظراً لجمود الفكر، وسلبية الرأي والقرار.
٣. انشغال إدارة المدرسة الثانوية العام بالروتين والحرص على تنفيذ القوانين الجافة دون الالتفات إلى آفاق المستقبل المدرسي
٤. الاهتمام بتشكيل فريق التفاوض المدرسي بمدارس التعليم الثانوي العام، والتأكد من استعداد فريق التفاوض المدرسي وصلاحيته.
٥. ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين والادارة المدرسية.
٦. بدء الوزارة في الاتجاه نحعلو اللامركزية بالنسبة لمدارس التعليم الثانوي العام.
٧. قلة اهتمام الوزارة في الآونة الأخيرة ببرامج التدريب المقدمة للمعلمين.
٨. إهمال تقييم عمليات التفاوض التي تحدث داخل المدرسة، والتي من خلالها يتم تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف
٩. إهمال إدارة المدرسة لمشاركة العاملين في الحوار والنقاش، وبالتالي تفقد التأثير على العاملين، وتفشل في إقناعهم للدخول في عملية التفاوض
١. قلة الاهتمام بالرعاية الثقافية والترفيهية والاجتماعية للعاملين بمدارس التعليم الثانوي العام.
٢. ضعف مشاركة العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام في اتخاذ القرار والعمل التفاوضي.
٣. قلة الاهتمام باكتشاف مشكلات العاملين بها، ومساعدتهم على إيجاد حلول لها.
٤. قلة اهتمام إدارة المدرسة بإحداث التوازن بين الجوانب الفنية والجوانب الإدارية الخاصة بالعاملين.
٥. قلة الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية بين العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام.

٦. ندرة وجود الخطط طويلة الأجل بمدارس التعليم الثانوي العام، وإهمال الخطط الخاصة بالتفاوض.
٧. قلة التحفيز المادي والمعنوي اللازم لرفع مستوى العاملين مهنيًا وتفاوضيًا بمدارس التعليم الثانوي العام.
٨. ضعف دور وحدة التدريب والجودة، وقلة تخطيط وتنظيم وتنفيذ الدورات التدريبية الخاصة بالتفاوض اللازمة للعاملين بالمدرسة الثانوية العامة.
٩. ضعف البنية التحتية لشبكة المعلومات الخاصة بالتفاوض بمدارس التعليم الثانوي العام.
١٠. قلة الاهتمام بأدوات قياس الأداء الجماعي للعاملين والمتفاوضين بمدارس التعليم الثانوي العام.
١١. إسناد كثير من المهام لغير المتخصصين بمدارس التعليم الثانوي العام، وقلة الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
١٢. ضعف الأنشطة التفاوضية بمدارس التعليم العام.
١٣. ضعف المشاركة المجتمعية، وعزوف ادارة المدرسة عن التواصل مع اطراف عملية التفاوض.
١٤. ضعف نظم المعلومات والاتصال لإحداث التميز داخل المدرسة الثانوية العامة.
١٥. غياب المناخ التربوي الملائم للعاملين بمدارس التعليم الثانوي العام المشجع على عملية التفاوض
١٦. ضعف كفاية برامج إعداد وتأهيل المعلمين لمقابلة المهام والأدوار الجديدة.
١٧. قلة توفير الوسائل الإرشادية الخاصة بالتفاوض بمدارس التعليم الثانوي العام.

المراجع

١. بسمة الحسيني وآخرون: الدليل إلى الإدارة الثقافية، القاهرة، دار شرقيات للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٧٨.
٢. بيومي محمد ضحاوي: مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر (دراسة تحليلية مقارنة)، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس، في الفترة ٢٢: ٢٤ يناير ١٩٩٤، الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٤م، ص ٣٦٨.

٣. محمد حسن محمد: الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، عمان، دار الحامد للنشر، ٢٠٠٧، ص ص ٣١٩-٣٢١.
٤. سميحة علي محمد، عبير أحمد محمد: تنمية مهارات التفاوض لدي مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية، ا لمجله التربويه، المجلد الثاني والاربعين، العدد الثاني والاربعين، ٢٠١٣ ص ٣١١
٥. ديو بولد ب. فادن دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٥م. ص ١٩٦
٦. وزارة التربية والتعليم: المعجم الوجيز، القاهرة، مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٩، ص ٣٩٦.
٧. أحمد بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري، ١٩٩٨م، ص ٣٧.
٨. نبيل سعد خليل: الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ١٤.
٩. سامح عبد المطلب عامر وآخرون: إدارة التفاوض، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ١٦.
١٠. جيوالدو سالاكويوز: كيف تنجح في صنع الصفقات العالمية التفاوض في عالم التجارة الدولية، ترجمة محمد مصطفى غنيم، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٣م، ص ١٧٣.
١١. عوض الله سليمان عوض الله: التفاوض كمدخل لإدارة الصراع المدرسي، مجلة البحوث النفسية والتربوية، العدد الثالث، كلية التربية، جامعة المنوفية ٢٠٠٨، ص ١٢٠.
١٢. يوسف أبو الحجاج: مهارات التفاوض ومهارات الإقناع، ط١، القاهرة، دار الوليد، ٢٠١٠م، ص ١٢.
١٣. سامح عبد المطلب عامر وآخرون: إدارة التفاوض، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ٢٢.
١٤. نجيب محمود نصر: مهارة ادارة التفاوض الفعال، مصر، مجلة التنمية الادارية، المجلد الثامن والعشرين، العدد مائه وثمانية وعشرون، ٢٠١٠، ص ٥٠.

١٥. اميند ادوارد: كسب المفاوضات التي تصون العلاقات، ترجمة سهيله العاسفين، مكتبة العبيكان، ٢٠١٣ ص:ص ١١٠:١٠٦
١٦. يوسف أبو الحجاج: مهارات التفاوض ومهارات الإقناع، ط١، القاهرة، دار الوليد، ٢٠١٠ م، ص ١٤
١٧. محمد عبد الغني حسن: مهارات التفاوض، ط٤، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٢، ص ص ٦٦: ٦٧.
١٨. وليام أروي: فن التفاوض، ترجمة نيفين غراب، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ١١٣.
١٩. عبد الرحمن بن يوسف وآخرون: إدارة التفاوض في المجالات التقنية (دراسة تطبيقية علي صناعة النفط الكويتية)، الرياض، مجلة جامعة الملك سعود في العلوم الإدارية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٥، ص ٩٩.
٢٠. كيفين كين: المفاوضات المثالي، ترجمة حسن محمد، الرياض، مكتبة العبيكان، ١٩٩٨، ص ص ٣١:٢٧.
٢١. جمال حواش: التفاوض في الازمات والمواقف الطارئة، كلية التربية، جامعة حلوان، دار الفكر العربي، ٢٠١٢ ص ١٧٣.
٢٢. يوسف أبو الحجاج: مهارات التفاوض ومهارات الإقناع، ط١، القاهرة، دار الوليد، ٢٠١٠ م، ص ٢١
٢٣. سهير محمود أمين: سيكولوجية التفاوض، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، المجلد التاسع، العدد الثالث، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٥٨
٢٤. ثابت عبدالرحمن: التفاوض مهارات واستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٢٦٠.
٢٥. سهير محمود أمين: فن التفاوض مع الأبناء أنت تقول نعم وأنا أقول لا، ط١، كلية التربية، جامعة حلوان، دار الفكر العربي، ٢٠١٠، ص ٣٥.

٢٦. سهير محمود أمين: فن التفاوض مع الأبناء أنت تقول نعم وأنا أقول لا، ط١، كلية التربية، جامعة حلوان، دار الفكر العربي، ٢٠١٠، ص ٣٦.
٢٧. أحمد فهمي جلال: مهارات التفاوض، الطبعة الأولى، جامعة القاهرة، كلية الهندسة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية للنشر، مارس، ٢٠٠٧، ص ٦.
٢٨. رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، عمان، دار دجلة، ٢٠٠٨م، ص ١٦١.
٢٩. عباس محمود عوض: القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٨م، ص ٥٧.
٣٠. عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، القاهرة: مكتبة مدبولي للنشر، ١٩٩٩، ص ١٤٨.
٣١. محمد أحمد عبد السلام: القياس النفسي والتربوي، مجلد ١، القاهرة، مكتبة النهضة العربية، د.ت، ص ١٨٠.
٣٢. أحمد عودة: القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط ٢، الأردن، دار الأمل للنشر والتوزيع، ١٩٩٨، ص ٣٧٠.
٣٣. بشير صالح الرشدي: مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٠م، ص ١٦٤.
٣٤. ل. ر. جاي: مهارات البحث التربوي، ترجمة جابر عبد الحميد جابر، القاهرة، دار النهضة، ١٩٩٣م، ص ١٥٢.
٣٥. على ماهر خطاب: القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط ٤، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٤م، ص ١٣٥-١٣٦.
٣٦. صلاح الدين محمود علام: القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ٦٧.

٣٧. محمود عبد الحليم منسي: مقدمة في الإحصاء النفسي والتربوي، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٠م، ص
٣٨. فؤاد البهي السيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط٣، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٧٩، ص ٣٠.
٣٩. محافظة سوهاج، مديرية التربية والتعليم: إدارة الإحصاء والحاسب الآلي، الإحصاء المبدئي لعام ٢٠١٥م، مطبعة المديرية، ٢٠١٥م، ص ٢.

William.S. Marras & W.Gary Allread: How to Develop and Manage an Negotiation process , Institute for Negotiation , The Ohio State University Columbus Ohio , 2003, P:9.