

دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل من وجهة نظر المديرين (دراسة تطبيقية على المدارس الأهلية بجدة)

خالد أسعد علي بشيه العامدي
ماجستير إدارة الأعمال، كلية جدة العالمية، المملكة العربية السعودية

دانا منذر راجحان
محاضر بقسم إدارة الأعمال، كلية جدة العالمية، المملكة العربية السعودية

أ.د. نادية جسين ماهر
أستاذ إدارة الأعمال والتسويق، كلية جدة العالمية، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل في المدارس الأهلية محل البحث، والكشف عن العلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل في المدارس الأهلية، التعرف على الاختلافات الجوهرية للعلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل، حيث تم توظيف المنهج الوصفي للكشف على دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل من وجهة نظر المديرين وبلغت عينة الدراسة 70 مدير من مدراء المدارس الأهلية وكان أبرز النتائج التي تم التوصل إليها: تعالج الأمور بذكاء أثناء تنفيذ أساليب واستراتيجيات التفاوض، تساعد المفاوضة على إيجاد مناخ تنظيمي سليم باستخدام استراتيجية التفاوض، تساعد استراتيجيات التفاوض في تقويم وفهم الأطراف المختلفة للمشكلة، يتم تحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق الطرفين، يهيئ المناخ المناسب للأطراف المختلفة قبل البدء في عملية التفاوض، يوجد انسجام واضح بين المعلمين نتيجة لاستخدام أساليب التفاوض، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في بعد دور المفاوضة الجماعية في حل المشكلات عند مستوى دلالة 0,01، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين المفاوضة وحل المشكلات وكان أبرز التوصيات كالتالي: ضرورة معالجة الأمور بذكاء أثناء تنفيذ أساليب واستراتيجيات التفاوض، مساعدة المعلمين من خلال المفاوضة لإيجاد مناخ تنظيمي سليم باستخدام استراتيجية التفاوض، استخدام استراتيجيات التفاوض لخفض مشاكل الخلافات بين الأطراف المتباينة، مساعدة مدراء المدارس لأسباب الخلافات المدرسية وجمع معلومات عنها.

الكلمات المفتاحية: المفاوضة الجماعية، حل المشكلات.

The Role of Collective Bargaining in Solving Labor Problems from the point of view of Managers

(An applied study on private schools in Jeddah)

Khaled Asaad Ali Bashia Al-Amidi

Master of Business Administration, Jeddah International College, Kingdom of Saudi Arabia

Dana Munzer Rajkhan

Lecturer in the Department of Business Administration, Jeddah International College, Kingdom of Saudi Arabia

Prof. Dr. Nadia Jassine Maher

Professor of Business Administration and Marketing, Jeddah International College, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The study aimed to identify the role of collective bargaining in solving labor problems in the private schools in question, to reveal the relationship between collective bargaining and labor problems in private schools, to identify the fundamental differences of the relationship between collective bargaining and labor problems, where the descriptive approach was employed to reveal the role of collective bargaining in solving labor problems from the point of: Things are handled intelligently during the implementation of negotiation methods and strategies, negotiation helps to create a sound organizational climate using the negotiation strategy, negotiation strategies help to evaluate and understand the different parties to the problem, the problem, Its Causes and possible solutions are analyzed and then choose the alternative that agrees with the parties, creates the appropriate climate for the different parties before starting the negotiation process, there is a clear harmony between teachers as a result of using negotiation methods, there are no significant differences between the averages of responses of the study sample members towards the relationship between collective bargaining and labor problems attributed to the gender variable, there are no significant differences between average responses Individuals of the study sample towards the relationship between collective bargaining and labor problems., There are significant differences between the average responses of the study sample individuals in the dimension of the role of collective bargaining in solving problems at a significant level of 0,01, while there are no significant differences in the relationship between negotiation and problem solving. The most prominent recommendations were as follows: the need to address things intelligently during the implementation of negotiation methods and strategies, help teachers through negotiation to create a sound organizational climate using negotiation strategy, use negotiation strategies to reduce the problems of disagreements between disparate parties, help school principals for the causes of school disagreements and collect information about them.

Keywords Collective bargaining, solving problems.

مقدمة

يعتبر مدير المدرسة المسئول الرئيس عن إدارة العملية التعليمية المدرسية في مختلف جوانبها حيث إنه المسئول عن عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وما يتضمنه من بناء الرؤية ووضع الرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية كما إنه مسئول عن إدارة العاملين بالمدرسة من خلال المتابعة والإشراف والتقويم والتنمية المهنية، بالإضافة إلى أنه مسئول عن إدارة الموارد المادية المدرسية، وتحقيق الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي المحيط بها.

لذلك أول ما ظهر الاهتمام بدراسة التفاوض كان في مجال إدارة الأعمال من خلال العديد من الدراسات منها دراسة أيمن يوسف التي هدفت إلى دراسة وتحليل العملية التفاوضية بين المراجع والعميل والتعرف على الاستراتيجيات التي يستخدمها المراجع في تفاوضه مع عملية واختبار أهم العوامل التي يمكن أن تعزز من قوته التفاوضية وذلك من وجهة نظر عينة من الأكاديميين والممارسين وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الاستراتيجيات التفاوضية (السيطرة، حل المشكلات، التنازل) التي تستخدم في عملية التفاوض ولكن بنسب متفاوتة اختلفت في ترتيبها بين الأكاديميين والممارسين (يوسف، 2011م).

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

وفي كثير من المشكلات تلجأ المدارس للتفاوض مع غيرها من المدارس الأخرى أو من السلطات أو حتى مع الأفراد فهي حينما تتفاوض مع طرف ما فهي تأمل وتسعى لأن تحقق منفعة ما مع ذلك الطرف وهذه المنافع يمكن أن تكون اقتصادية، تجارية، سياسية، ثقافية، والمنفعة المتوخاة من التفاوض هي في العادة منفعة تبادلية أي تتحقق فيها المنفعة لطرفي أو أطراف التفاوض فما دامت كل المدارس تعمل وسط محيط شامل فيه مختلف أنواع الأنشطة والأعمال فقد تجد أم مصالحها يمكن أن تلنقي مع مصالح بعض المدارس الأخرى سواء كانوا مؤسسات أو أفراد أو قد تتعارض تلك المصالح ففي مرحلة ما يتم فقدان القدرة على إدارة الحوار والنقاش المثمر معاً وتشيع خلالها سمة التناحر والتناحر والتي تؤدي في النهاية إلى تصلب الآراء (Muala,2010).

وتعتبر المفاوضات الجماعية من أهم العناصر لتحريك وتنشيط قانون الشغل والعلاقات المهنية إذ تستطيع أن تمنح الفرقاء الاجتماعيين شبه استقلالية في إيجاد أنظمة تنظم علاقاتهم كما تساعد في تحسين شروط الحياة العملية والمهنية للعمال داخل المؤسسة عن طريق تنظيم العمل وتحديد ساعاته والوقاية من حوادث الشغل بالإضافة إلى الأمور المتعلقة بالأجور، وتكسي العلاقات الجماعية أهمية بالغة الخطورة بحيث قد تؤثر على الاستقرار والسلم الاجتماعيين وقد تخلق أثراً سلبية على الحركية الاقتصادية والاستثمار مما ينعكس على فرص الشغل والتشغيل.

وتظهر أهمية الموضوع في كون المفاوضات الجماعية آلية من الآليات القانونية المساهمة بشكل كبير في استقرار علاقات الشغل الجماعية وبالتالي فتح الباب نحو تقدم وتنمية اقتصادية واجتماعية، ولقد قطعت المفاوضات الجماعية عدة مراحل إلى اليوم حيث أنه نتيجة للتوجهات الجديدة للمشرع والمتمثلة أساساً في رغبته في تكريس أنظمة ومبادئ قانونية تسير التطورات الاقتصادية والاجتماعية (بونكاب، 2020م).

وقدم Alzahrani,2006 بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري ومعلمي المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لأساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية وتحديد أساليب التفاوض الفاعلة لإنجاح الاجتماعات المدرسية والتعرف على درجة ممارسة مديري ومعلمي المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لمهارات التفاوض في الاجتماعات المدرسية، وكذلك تحديد الفروق الاحصائية لوجهات نظر كل من مديري ومعلمي المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة وتوصلت الدراسة إلى أن استجابة عينة الدراسة حول الممارسة السلوكية لجميع المهارات التفاوضية كانت غالباً، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين في مهارة جمع البيانات وتحليل

واستخدام المعلومات ومهارة المعارف المتعددة ذات الصلة بالتفاوض ومهارة اتخاذ القرار التفاوضي ومهارة المناورة والتكتيك ومهارة الاستماع. ومن هنا تأتي أهمية التفاوض كونه واحداً من أكثر الأساليب شيوعاً لاتخاذ القرارات وإدارة النزاعات بل هو أيضاً لبنة رئيسية للعديد من الإجراءات الأخرى البديلة لتسوية المنازعات وحل المشكلات (العلاق، 2010م).

مشكلة الدراسة

تأتي مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على دور المفاوضة الجماعية من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية (الابتدائية- المتوسطة- الثانوية) بمدينة جدة في حل المشكلات المدرسية التي تواجه المدير بشكل يومي باعتباره يمثل الإدارة داخل المدرسة ويواجهه العديد من المشكلات التي تحتاج إلى مرونة في التصدي لها، حيث أن المفاوضة كاستراتيجية ناجحة في العمل الإداري وأسهمت بشكل كبير نجاحاً في المجال التربوي.

وفي المجال التربوي توجهت العديد من الدراسات إلى دراسة موضوع التفاوض من زوايا مختلفة، وتبين أدبيات التفاوض له دوراً أساسياً وبارزاً في بحوث التفاوض مثال ذلك دراسة أبو المجد التي هدفت إلى دراسة أساليب التفاوض من منظور تنظيم ماسلو للحاجات الإنسانية لدى مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام وتوصلت الدراسة إلى محدودية خبرة عينة الدراسة من مديري ووكلاء مدارس التعليم الثانوي العام فيما يتعلق بأساليب التفاوض، وأن معظمهم لا يستخدمون أساليب التفاوض وبعضهم يستخدم أساليب التفاوض بصورة خاطئة تعتمد أكثر ما تعتمد على خبراتهم الشخصية (Blanding, 2014).

وتشير الدراسات إلى أهمية المفاوضة الجماعية لتطوير التعليم وتحقيق أهداف العملية التعليمية، إذ أصبحت المشاركة المجتمعية ضرورة قومية ملحة في الوقت الحالي نظراً لدلالاتها الاجتماعية على تماسك النسيج الاجتماعي ووحدة الهدف في مساعدة ودعم التعليم الأهلي ولكي تتحقق الشراكة فإننا بحاجة إلى مدير مدرسة على درجة كبيرة من الخبرة والمهارة لجذب أكبر قدر ممكن من المشاركة المجتمعية بمختلف أنواعها لتحسين منظومة التعليم الأهلي، لذلك ينبغي أن يمتلك مدراء المدارس الأهلية مهارات التفاوض لحل مشكلات العمل داخل المدارس.

وحيث أن النجاح في العمل المدرسي يعتمد على كفاءة الشخصيات المشاركة في العملية التعليمية فهو يقوم بدور كبير في إنجاح إدارة المدرسة في بلوغ غايتها وتحقيق دورها في تطوير العملية التعليمية ولكن ما يقوم به المدير عند إدارته لمدرسته يتوقف بالدرجة الأولى على الطريقة والاسلوب المتبعين في الإدارة المدرسية وفي تعامله مع العاملين في المدرسة سواء كانوا طلبة أو معلمين فالمدير الناجح هو الذي يتبع استراتيجيات تفاوضية تمكنه من حل مشكلات العمل من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ومن هنا تأتي مشكلة البحث ويمكن تحديدها في غياب المفهوم العلمي للمفاوضة الجماعية الأمر الذي أدى إلى إنباع الأساليب والوسائل التنفيذية في معالجة مشكلات العمل.

وسوف تقوم الدراسة بالإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما هو دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل في المدارس الأهلية محل البحث والتطبيق؟
2. ما هي العلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل في المدارس الأهلية بمدينة جدة محل الدراسة والتطبيق؟
3. ما الاختلافات الجوهرية للعلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل تعزى للخصائص الديموجرافية (النوع – العمر – الخبرة)؟

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل في المدارس الأهلية محل البحث والتطبيق.
2. توضيح العلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل في المدارس الأهلية بمدينة جدة محل الدراسة والتطبيق.
- 3 - التعرف على الاختلافات الجوهرية للعلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل يعزى إلى (النوع – العمر - الخبرة).

أهمية الدراسة :

أ - الأهمية العلمية

- 1 - تُعد هذه الدراسة - في حدود علم الباحث - الأولى من نوعها التي تبحث في الربط ما بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل، وإيجاد علاقة ذات تأثير بين المتغيرين.
- 2 - تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المفاوضة الجماعية وضرورة تفعيلها في المدارس الأهلية بمدينة جدة.
- 3 - الوصول إلى مجموعة من النتائج الحقيقية بهدف تعزيز وتعميم ما هو إيجابي.

ب - الأهمية العملية

- 1 - يمكن أن تساهم في توجيه نظر القائمين على العملية التعليمية وصناع القرار بوزارة التعليم على أهمية المفاوضة الجماعية بالمدارس الأهلية كاستراتيجية في حل المشكلات.
- 2 - التوصل إلى مجموعة من التوصيات من خلال تحليل النتائج التي يتم استخراجها من التطبيق على مديري المدارس الأهلية بجدة.
- 3 - من المأمول أن ينمي البحث الحالي قدرة المعلمين على صناعة القرارات في حل المشكلات الجماعية بين المدراء والمعلمين بالمدارس الأهلية بجدة.

حدود الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: وتتمثل في التعرف على دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل بالمدارس الأهلية بجدة.
2. الحدود المكانية: المدارس الأهلية بمدينة جدة – المملكة العربية السعودية.
3. الحدود البشرية: مديري المدارس الأهلية.
4. الحدود الزمانية: تطبيق الدراسة في العام الدراسي 1445هـ.

الاطار النظري والدراسات السابقة

بناء على متغيرات الدراسة سيتم تقسيم الإطار النظري إلى محورين رئيسين: الأول يتناول مهارات التفاوض ، والثاني يتناول

المحور الأول: مهارات التفاوض:

أ - مفهوم التفاوض:

عملية التفاوض، هي عملية يتفاعل فيها طرفان أو أكثر نتيجة لوجود مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الحوار حول الموضوعات المرتبطة بها، وقد يكون ذلك بمناقشة الأهداف والآراء تعبيرياً أو سلوكياً أو حوارياً لتقديم الحجج والأدلة من كل طرف للتوصل الى اتفاق نهائي يُحقق المصالح المشتركة والتخلص من النزاع.

إذن يُلاحظ أن التفاوض يتسم بالتالي: (بونكاب، 2020م).

- 1- موقف نزاعي- وصراع.
- 2- عملية حركية مستمرة، كل طرف يهدف لمصلحة.
- 3- طرفان متصارعان.
- 4- سلوك طبيعي لدى الفرد أو الجماعة.
- 5- الحل الأمثل لحل الصراع والتوصل لاتفاق مُرضٍ.
- 6- أداة للحوار لحل المشكلات.

ب - : أسس عملية التفاوض: (رشيد، 2018م).

- 1- وجود طرفين أو أكثر لديهم حاجة حقيقية للتفاعل فيما بينهم لتحقيق ما ينفعهم.
- 2- وجود هدف لدى كل طرف يهتم بتحقيقه من خلال توضيحات الآخر وتفهمه.
- 3- وجود مصالح مشتركة رغم اختلاف وجهات النظر حول قضايا الآخر.
- 4- وجود قدرات لدى كل طرف لإقناع الآخر بتعديل موقفه إذا لزم الأمر.
- 5- وجود الاستعداد بتعديل المواقف الأصلية إذ ظهر دليل يؤيد حُجج الطرف الآخر.
- 6- الوعي بأن عملية التفاوض فطرية وليست مكتسبة، وإنما تُتمى مهاراتها وإن اختلفت الأهداف والأساليب والأدوات.

ج - : مبادئ عملية التفاوض:

تتضح مبادئ عمليات التفاوض في التالي:

- 1- أن يكون المفاوض على استعداد دائم للتفاوض في أي وقت.
- 2- ألا يتفاوض أبداً دون أن يكون مستعداً.
- 3- عدم الاستهانة بالطرف المفاوض معه.
- 4- عدم التسرع في اتخاذ قرار وأن يكسب وقتاً للتفكير.
- 5- أن يستمع أكثر مما يتكلم وعند الكلام لا يقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
- 6- يجب أن يتحلى المفاوض بالمظهر الأنيق، والوقور، والمحترم في جميع عمليات التفاوض وفي الجلسات الرسمية كافة.

وكثيراً ما يحدث أن يتردد المفاوض في اتخاذ القرار للأسباب التالية: (الدوسري، 2015م).

- **حادثة المفاوض بالعمل:** مما يجعله ميالاً لتأجيل القرار الناتج عن التفاوض عسى أن تستجد ظروف قد تعفيه نهائياً من هذا العبء.
- **عدم كفاءة المفاوض ونقص تدريبه:** مما يجعله عاجزاً عن معرفة البدائل أو تقييمها ومعرفة العيوب والمزايا لكل بديل.
- **عدم وضوح النصوص:** المنظمة لسلطات التفاوض وحدودها، بما يترتب عليها من الاهتمام عن اتخاذ قرار أو التردد فيه.
- **الخوف من اتخاذ قرار نهائي:** حتى لا يتحمل تبعات المسؤولية وحده.
- **ضيق الوقت اللازم لإتمام التفاوض:** فلا يستطيع الإحاطة بالبيانات اللازمة لعملية بدء وإنهاء التفاوض، ومن ثم اتخاذ القرار الإداري المناسب لأنه يصبح غير مدروس بشكل يتيح له تقييم البدائل المطروحة واختيار أنسبها.

د - حتمية التفاوض (سبيل تحقيق المكسب):

وتظهر الحاجة الى التفاوض كضرورة وحتمية من خلال ما يلي: (الحكمانية، 2019م).

- 1- ضرورة التفاعل الكبير مع العميل والاهتمام به وتحقيق رغباته وحرص المؤسسة على تحقيق أعلى رضا له عن المنتجات والخدمات.
- 2- ضرورة تأكيد الجودة وتحقيق التفاهم حول جودة الأنظمة التي تكفل انتاجاً جيداً.
- 3- قناعة أصحاب الأموال بأهمية الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها وحسن استقلالها واستثمارها على أساس أنها أصول ثابتة في المؤسسة.
- 4- الاهتمام بالمناقصات وما تشتمل عليه من ضغوط، وما ينتج عنها من عقود واتفاقيات دولية الأجل يكون لها أكبر الأثر على إمكانيات المؤسسة المالية والانتاجية التسويقية.
- 5- الاهتمام بمنح الصلاحيات الواسعة للمديرين وشاغلي الوظائف الإدارية، وتلك الصلاحيات تُمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية تقنع الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالقرارات وملاءمتها.
- 6- زيادة عمليات التفاوض ومجالاتها بين المديرين ورؤساء الأفرع في المؤسسة أو الشركة الواحدة بحيث يتسنى المشاركة مع المديرين في عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة.
- 7- اكتساب مهارات معينة ومعارف لتحقيق الأهداف من خلال الاتصال والتعاون مع الآخرين لتحقيق التفاوض حتميته من حيث أنه مخرج من التنافس الرديء والصراع الذي يهزم الإدارة.
- 8- يصبح التفاوض سلوكاً يومياً لكل فرد بصرف النظر عن مستواه الثقافي أو الاجتماعي أو المهني، وكذلك تصبح لغة التفاوض الايجابي سمة أصلية في حياتنا وشخصياتنا.
- 9- بناء قيم الحوار الايجابي والتفاوض الحرّ بين الأطراف وغيرهم لإضافة اسهامات الى النسق الأخلاقي لعالم رافع تسوده روح المحبة والسلام، وتُظللها راية التفاوض وترانيم الحوار الناجح.

هـ - مراحل التفاوض الإداري الناجح:

- 1- ألا يُفاوض وهو غاضب حتى لا تتوه الحقائق أبان غضبه وثورته.
- 2- أن يواجه فوراً، فالتأجيل يؤدي الى تفاقم الأداء غير الكفء وغير المدروس.
- 3- أن يكون محدداً بأن يرجئ المشكلات ويواجه بها جزءاً جزءاً.
- 4- أن يدعم نفسه بالبيانات، فذلك يعطيه مساحة تفاوضية تضمن الحصول على أكبر عائد.
- 5- أن يكون واضحاً في تعبيره عن المشكلات، بحيث لا يحدث لبس لدى الآخرين.
- 6- الاستعداد لإعطاء التوجيهات فور اتخاذ القرارات وإعطاء المقترحات، وبناءً على ما سبق فإن المفاوضات الناجح يتبع مراحل التفاوض الناجحة كالتالي: (الخريشا، 2021م).

● **مرحلة التحليل:** وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف، من خلال تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الآخرين، والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها، التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

● **مرحلة التخطيط:** وفيها يقوم بإعداد خطة للتفاوض للتعامل مع المفوضين وإعداد اختبارات إضافية يمكن مناقشتها وإعداد تصور بالمطالب المرنة والبدائل الأخرى المتاحة للتفاوض.

● **مرحلة المناقشات:** ويُطلق عليها مرحلة (التفاوض الفعلي) وعلى المفاوضات أن يتبع ما يلي:

أ- استمرار عملية تحليل الأوضاع والتغذية الراجعة أثناء الموقف التفاوضي.

ب- التركيز الشديد أثناء عملية المفاوضات والانتباه لكل ما يُثار.

ت- أخذ الوقت اللازم لاستيعاب ما يُقال حتى لو طُلب وقت راحة لذلك.

و - عناصر التفاوض (أركان التفاوض):

تعتمد عملية التفاوض على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال تبادل وجهات النظر الهادفة والحوار الفعّال بين طرفين أو أكثر يعانون من تباين الآراء والأهداف والتي تتعلق بقضية أو خلاف أو صراع أو صفقة أو مسألة معينة ترتبط بها المصالح المشتركة بينهما بفرض التوصل لحل أو اتفاق مقبول ومُرضٍ لجميع الأطراف. وتتضح عناصر أو أركان التفاوض فيما يلي:

1- الموقف التفاوضي:

فالتفاوض يُعدّ موقفاً ديناميكياً يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثراً وتأثيراً، وهو موقف مرّن يتطلب قدرات عالية للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع التغيرات المحيطة بالتفاوض وتتمثل عناصر الموقف التفاوضي فيما يلي:

- 1/1 **الترابط:** بحيث يصبح الموقف التفاوضي كل مترابط وإن كان يسهل الوصول لجزئياته.
- 2/1 **التركيب:** حيث يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها في إطارها الجزئي ويسهل أيضاً تناولها في إطارها الكلي.
- 3/1 **امكانية التمييز:** أي يمكن التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه دون غموض أو دون فقد لبعده من أبعاده أو معالمه.
- 4/1 **الاتساع المكاني والزمني:** ونقصد بذلك المرحلة التاريخية التي يتم فيها التفاوض والمكان الجغرافي الذي تشمله قضية التفاوض.

5/1 **التعقيد:** فالموقف التفاوضي معقد حيث تتفاعل عوامله الداخلية بحيث يتشكل منها الموقف التفاوضي.

6/1 **الغموض:** ونقصد به الشك، حيث يُحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوضات الى تقليل دائرة عدم التأكد، والشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات الطرف الآخر.

2- أطراف التفاوض:

يتم التفاوض عادة بين طرفين وقد يتسع ليشمل أكثر من طرفين، نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً الى أطراف مباشرة وهي التي تجلس وتمارس فعلاً عملية التفاوض، وأطراف غير مباشرة وهي التي تُشكل قوة ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة بعملية التفاوض، ويمكن وصفها في أشكال كالتالي:

- 1/2 **شكل ثنائي الأطراف:** (بين الأفراد وصاحب العمل – العمال والحكومة – أصحاب العمل والحكومة).
- 2/2 **شكل ثلاثي الأطراف:** (حيث تكون الحكومة أو أي طرف ثالث طرفاً رسمياً في الحوار الى جانب منظمات العمل وأصحاب العمل).

وقد يكون الحوار وأنواعه على النحو التالي:

- غير رسمي.
- المنظمة أو المؤسسة.
- مزيج الاثنين معاً.

وقد تكون مستويات الحوار كالتالي:

- على مستوى المنشأة.
- مستوى القطاع الصناعي أو المهني.
- المستوى الوطني.

وقد يكون مضمون التفاوض كما يلي: (الحوالة، 2021م).

- استشاري: بالتشارك وتبادل المعلومات والتقييم المشترك للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والطموحات ورغبات الشركاء.
- جماعي: ويكون حول ظروف وشروط العمل وقد يصل لحد الاعتصام أو الاضراب.

3- القضية التفاوضية:

أي لابد أن يدور التفاوض حول قضية معينة تُمثّل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يدور حوله التفاوض، وقد تكون قضية انسانية عامة أو قضية شخصية خاصة أو اجتماعية أو سياسية أو تربوية وما الى ذلك، ومن خلال ذلك يتحدّد الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، وكذلك النقاط والعناصر التي يتعيّن تناولها في كل مرحلة والأدوات المستخدمة في ذلك.

4- الهدف التفاوضي:

من المعروف أن أي تفاوض لا يتم بدون هدف أساس يسعى لتحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، وبالتالي في ضوء هذا الهدف يتم قياس مدة تقدّم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض،

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي الى أهداف مرحلية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الاجمالي أو النهائي.

وفي ضوء ما تقدّم نرى أن أي نوع من أنواع التفاوض لابد وأن تتوفر فيه الأركان الآتية:

- أ- **وجود طرفين على الأقل:** (فردين أو جماعيتين أو مؤسستين أو دولتين).
- ب- **وجود قضية:** (موضوع اهتمام أو نزاع حدث بالفعل بين الأطراف المتفاوضة).
- ت- **توافر الإدارة:** (لا يُفرض التفاوض، وإنما يقنع الأطراف بأنه نابع منهم).
- ث- **الاعتقاد بأن التفاوض:** (هو أفضل الوسائل المتاحة للتوصل لحل مقبول حول مسألة النزاع أو الخلاف).
- ج- **الحوار الهادف:** (بحيث يتم الحث المتبادل على التوصل لاتفاقات مقبولة ومُرضية للطرفين).
- ز - **شروط التفاوض:**

يمكن إظهار شروط العملية التفاوضية فيما يلي: (بونكاب، 2020م).

1- القوة التفاوضية: وترتبط بحدود أو حدي السلطة والتفويض الذي يتم منحه للفرد للتفاوض واطار الحركة المسموح له بالتحرك فيها وعدم اختراقها فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها، ولذلك يجب أن يتمتع المفاوض بمجموعة سمات شخصية: جسمية، عقلية، اجتماعية، خلقية، مزاجية.

2- المعلومات التفاوضية: وتلك المعلومات تتيح لفريق التفاوض الاجابة على الأسئلة التالية:

- من نحن الذين نتفاوض؟
- من الطرف الآخر الذي نعتبره خصماً لنا؟
- ماذا نريد من عملية التفاوض من الطرف الآخر أن يحققه لنا؟
- كيف تستطيع ان تُحقق ما تريده من التفاوض من الطرف الآخر؟

3- القدرة التفاوضية: ويتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء فريق التفاوض ومدى براعتهم ومهاراتهم التي يتمتعون بها، وتتأتى في عملية الاهتمام بالقدرة التفاوضية على ما يلي: (عبدالرازق، 2013م).

- الاختيار الجيد لفريق التفاوض.

- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء فريق التفاوض.

- تحفيز وإعداد فريق التفاوض تحفيزاً عالياً.

- المتابعة الدقيقة لأداء فريق التفاوض.

4- الإرادة المشتركة: يوجد في عمية التفاوض غالباً طرفين لديهما نيّة حقيقية قبل الدخول في التفاوض لتحقيق المصلحة المشتركة والمنفعة المتبادلة وحلّ القضية التي من أجلها سيتفاوضون، وبالتالي يجب أن تكون لديهما قناعة بأن الاتصال المباشر والتفاعل الملائم مع الطرف الآخر هو الوسيلة الفعّالة لتحقيق نتائج مُرضية.

5 -المناخ المحيط: يتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

6 - القضية التفاوضية: ودرجة حرارتها وسخونتها، فكلما كانت كذلك زاد الاهتمام بالمشاركة في عمليات التفاوض وبفعالية.

توازن المصالح التفاوضية: لأنه يجب لتهيئة المناخ الفعّال، أن يتم التفاوض في اطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقرباً وعدالة واحتراماً بين هذه الأطراف، وإذا لم يتحقق هذا التوازن فقد يفقد التفاوض معناه وسيضحى استسلاماً وتسليماً وظلماً لأحد الأطراف الذين لا يملكون القوة اللازمة للتدليل على حقهم وإجبار الآخر على تقبله.

1- صفات المفاوض:

1/2 صواب الرأي.

2/2 الاجتهاد.

2/3 جِد على مواصلة العمل.

2- قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض، وتتضمن ما يلي: (مخلوق، 2016م).

1/3 قدرات عقلية.

2/3 قدرات ميكانيكية.

3/3 قدرات حركية نفسية

س: معوقات التفاوض:

1- المبالغة في الحديث والاسترسال.

2- اخفاء جوانب الضعف.

3- الأسلوب الصعب والمُعقد.

المحور الثاني: حل المشكلات:

- حل المشكلات (Problem - Solving):

نال التفكير في حل المشكلات اهتماماً كبيراً من علماء النفس. فهناك علاقة وثيقة بين التفكير وحل المشكلات، لأن حل المشكلات يتحقق حصراً بوساطة التفكير بأنماطه المختلفة، ولا يمكن تحقيقه عن أي طريق آخر، وأن التفكير وطرائقه وأساليبه ونتائجه تتكون على أفضل وجه في سياق حل المشكلات، أي عندما يصطدم الفرد (بوصفه حلاً للمشكلات) بالمشكلات والمسائل والمواقف التي تتناسب ومستوى نموه العقلي، ويتمكن من تحديد معطياتها، أو صياغتها، ومعرفة حدودها والحصول على البيانات والمعلومات المتصلة بها، وإيجاد حلول لها (السلوم، 2001: ص4).

ويمكن التمييز بين نوعين من نشاط حل المشكلة يتطلب كل منهما نشاطاً ذهنياً مختلفاً، هما:

أ. النشاط الذهني النظري أو الإكتشاف: الذي يضم الكشف عن العلاقات للوصول الى قواعد مناسبة تساعد على حل المشكلات.

ب. النشاط الذهني التطبيقي الذي يركز على استعمال القاعدة التي مُثلت سابقاً في

مواقف جديدة (محمود، 2001، ص319).

ويمكن لحل المشكلات بوصفه أسلوباً معرفياً أن يساعد الطلبة على استعمال استراتيجيات ذهنية (معرفية) وممارستها لمعالجة المشكلات المختلفة. وقد اقترح كل من جيلفورد وهوبفندر (Guilford & Hopfner, 1971) في أثناء تحليلهما للذكاء الإنساني مجموعة من القدرات الذكائية على إفتراض أن حل المشكلة قدرة ذكائية تعكس قدرات المتعلم الذهنية.

(قطامي، 2001: ص296، 270).

تختلف نماذج التفكير في حل المشكلات نظراً لاختلاف الاتجاهات التي أنطلق منها أصحابها، والنظرة النفسية التي انطلقوا منها لتفسير العمل الذهني والمعالجة الذهنية التي يفترض توظيفها في المواقف الذهنية ومنها حل المشكلة، وقد استمد تفكير حل المشكلات أساسه النظري من مجموعة متنوعة من النظريات هي:

النظرية السلوكية:

1. نظرية المحاولة والخطأ:

فسر ثورندايك (Thorndike, 1911 - 1912) حل المشكلات من خلال تجاربه على أنها عملية تعلم بالمحاولة والخطأ وإنها عملية لايتوسط التفكير فيها. وقد نقل ثورندايك مناقشته هذه فيما بعد الى مجال التعلم، موضحاً أن حل المشكلات لدى البشر يماثل في ذلك الذي حدث في تجاربه مع الحيوان على أنه محاولة وخطأ، وأنه يحدث تدريجياً، ويستمر من دون تفكير.

وتعد فكرة ثورندايك في حل المشكلات مثالاً لإنموذج ترابطي فسح المجال للأفكار السلوكية المعاصرة في حل المشكلات للظهور (الشناوي، 1996: 442). وسلوك المحاولة والخطأ سلوك ظاهر لا يتوقع الفرد فيه نتيجة مباشرة سريعة وهو سلوك تحسسي لا يضم بُعد النظر والتنبؤ، وهو أبسط أنواع سلوك حل المشكلة (غانم، 1995: ص202).

2. النظرية السلوكية الإجرائية:

ذهب سكنر (Skenner) إلى أن حل المشكلة عملية إجرائية ذهنية، يبادر بها الفرد فيلاقي استجابة مرتبطة بحل مشكلة ما، ويُعزّز تكرار هذه الاستجابة لما لاقاه الفرد من تعزيز وتصحيح مصحوب بتشجيع خارجي ثم يصبح تشجيعاً ذاتياً (قطامي، 2001: ص25).

ومن نقاط الضعف في النظريات السلوكية أنها ركزت على تنظيم سلوك حل المشكلات على هيئة ارتباطات أو عادات متعلمة تتفاوت في درجة صعوبتها وتركيبها وأغفلت جانباً كبيراً هو دور العمليات المعرفية كالفهم والتفكير في سلوك حل المشكلات بسبب اهتمامهم بالتعلم البسيط.

ثانياً: النظرية المعرفية:

هناك نظريات أخرى أخذت تنظر إلى أن التعلم وحل المشكلات في جوهره أنماطاً مركبة من العمليات العقلية المعرفية، ومن هذه النظريات:

1. نظرية الجشطالت:

يضع علم النفس الجشطالتي تأكيداً قوياً على الإدراك. فقد قدم فكرة هي: أن المشكلات موجودة لأن الناس يدركون متطلبات الموقف بصورة غير صحيحة، ولذا فإن الحل يستلزم تغييراً في الإدراك. ولمصطلح الإدراك (Perception) عند تطبيقه على عملية حل المشكلة معنيين في الأقل. فالإدراك يشير في بعض الحالات إلى تنظيم عناصر المثيرات (أو سماتها) إلى نمط معين. أما المعنى الثاني للإدراك فهو الأكثر عمومية ويستلزم وعياً بسمعة معينة للشيء أو الموقف وليس تنظيم نمط المثير ليشكل شيئاً معيناً، إذ يجري التأكيد على العلاقات بين الأشياء ويبدو الإدراك بأنه مشابه للوعي أو الفهم (Bourne, 1977: 42).

وفي رأي كوهلر أن الانتقال من مرحلة ما قبل الحل إلى الاستبصار يكون فجائياً وكاملاً (الشناوي، 1996، ص224). وبذلك يؤكد الجشطالتيون عن طريق الأدلة أن معظم أساليب حل المشكلات لدى الإنسان تستند أساساً إلى العمليات العقلية العليا أكثر من المحاولة والخطأ. ويؤكد أصحاب هذه النظرية على تنظيم المعلومات في كل متكامل. فعندما يصل الفرد إلى إدراك مناسب فإن حل المشكلة يظهر كاستبصار مفاجئ أو يحدث حل المشكلة عندما يحدث الاستبصار. والحل المفاجئ في نظرهم يحدث عندما يعيد الفرد تنظيم إدراكه للمثيرات الموجودة في الموقف (Green, 1966: 50).

2. نظرية كانيه:

وضع كانيه (Gagne, 1977) " حل المشكلات " في قمة التفكير الإنساني، وقال بوجود أكثر من نوع من أنواع التعلم أو التفكير وصولاً إلى حل المشكلات، وكل نوع تحكمه شروطاً ومبادئ مختلفة. وقد وضع كانيه ثمانية أنماط للتعلم (للتفكير) تأخذ شكلاً هرمياً متسلسلاً، يمثل حل المشكلات قمة هذا الهرم (نشواتي، 1985، ص89). وبذلك يُعد التفكير من وجهة نظر كانيه مقدرات تخضع للتعلم في داخل الترتيب الهرمي. وإذا أراد الفرد حل مشكلة ما فما عليه إلا أن يحدد متطلبات حل هذه المشكلة، ثم يحدد ما يعرفه من هذه المتطلبات للوصول إلى حل المشكلات (توق، وقطامي، وعدس، 2001، ص188).

ويرى كانيه أن احتمال قدرة الفرد على حل المشكلات تزداد إذا توافر في ذاكرته عدد كبير من القواعد، وهذه القواعد يربط الفرد بعضها ببعض بطريقة تتيح له أن يطبقها على موقف جديد وأن يحل المشكلة (الخلايلة، واللبابيدي، 1997، ص93).

3. نظرية أوزبل:

يرى أوزبل (Ausubel, 1978) أن حل المشكلات يضم أي نشاط أو فعالية عقلية يحصل فيها التمثيل المعرفي لخبرة سابقة مع عناصر الموقف المشكل، وتُنظم جميعاً لتحقيق هدف معين وهو حل المشكلة. فالنشاط في هذا المستوى يتطلب إجراء عمليات عقلية متعددة يحددها عدد البدائل المتوافرة ومستوى التفكير الذي يمارسه الفرد، بهدف تكوين مبدأ أو اكتشاف نظام يحدد العلاقات الداخلية للعناصر المكونة للمشكلة للوصول إلى حل (Ausubel, 1978: 234).

4. نظرية معالجة المعلومات:

وتمثل نظرية معالجة المعلومات (Information Processing Theory) الإتجاه الخاص بعلم النفس المعرفي التجريبي المعاصر، وقد ساعد على تطوير هذه النظرية عاملان أولهما: اختراع الحاسب الآلي (الكمبيوتر) وتطوره، الذي زود الباحثين في مجال علم النفس المعرفي بأنموذج عمل للعقل الإنساني. وثانيهما:

أن النظريات الأخرى السلوكية وبخاصة التي تبحث في تفسير ظاهرة المعرفة الإنسانية لم تستطع أن تتعامل مع تشابكات عملية حل المشكلات وتعقيدها (الشناوي، 1996، ص 244). ويفترض أصحاب هذا الاتجاه أن هناك تشابهاً بين النشاط المعرفي للإنسان وطرائق برمجة الحاسبات الآلية وعملها، فنجدهم يحاولون تفسير عمليات حل المشكلة بإستعمال بعض التصميمات المتبعة في برنامج الحاسوب من خلال تحديد الخطوات الموجودة في أي نشاط، وجدولة هذه الخطوات في تسلسل مناسب يتفق مع تسلسل العمليات التفكيرية التي يمكن أن يستعملها المتعلم لدى مواجهة مشكلة ما، ومن ثم تجريب هذه الخطوات في حاسوب تمثيلي لمعرفة مدى نجاحه في محاكاة النشاط التفكيرى للإنسان. والفائدة هو أنه يمكن للحاسوب تزويد الباحث بمزيد من الفهم حول إنموذج نظري لتفسير هذا النشاط (نشواتي، 1985: 458).

ومن الملاحظ أن هذه النظرية قد أفادت من دراسة دماغ الإنسان والعمليات العقلية التي تجري في داخله، وبصورة دقيقة بين الوظائف المعرفية للإنسان وبرنامج الحاسب الآلي (قطامي، وآخرون، 2000، ص 386). وترى هذه النظرية أن البنية الحسية المتمثلة بالحواس الخمس هي التي تنقل المعلومات عبر قنوات عصبية إلى البناء المعرفي إذ تنتج هناك عمليات عقلية في كل من الذاكرتين قصيرة المدى وطويلة المدى، ومن ثم العمليات العقلية كالذكر والاستدعاء والتخيل، وهذا ما يحدث في الحاسب الآلي، إذ توجد فيه المدخلات (Input) وهذا شبيه بالحواس الخمس، والعمليات (Processes) وهذا شبيه بالبناء العقلي، والمخرجات (Output) وهذا شبيه بالإدراك المعرفي، ولذلك نجد أن ما يحدث لدى الكائن الإنساني من عمليات عقلية أشبه بما يحدث بالحاسوب (عبد الهادي، وبني مصطفى، 2001: 72). و

ومن أهم هذه النماذج:

أنموذج جون ديوي (John Dewey, 1933):
 وضع جون ديوي خطوات محددة لحل المشكلة في كتابه كيف نفكر (How We Think, 1933)، وهي:

1. الشعور بالمشكلة.
2. التعرف على الصعوبات وتحديد لها.
3. اقتراح مجموعة من البدائل (الحلول) الممكنة للمشكلة.
4. اختيار الحل المناسب للمشكلة.
5. تنفيذ الحل الذي يحصل اختياره. (السامرائي، 1999، ص 28).

الدراسات السابقة

سيتم عرض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها مع تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها والجوانب التي تعرضت لها، وتحديد أهم نتائجها، والتعليق عليها من خلال تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وذلك على النحو التالي:

(أ) دراسات متعلقة بالمتغير المستقل(المفاوضة الجماعية).

(ب) دراسات متعلقة بالمتغير التابع (حل المشكلات).

(ج) أوجه الاختلاف والاتفاق في الدراسات السابقة.

(أ) دراسات متعلقة بالمتغير المستقل(المفاوضة الجماعية)

قام الباحث بعرض الدراسات التي تناولت المفاوضة الجماعية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

1. دراسة فالفي (Falvey, 2002) بعنوان: المتخصصين والمتعاونين في المفاوضات الجماعية بنقابات المعلمين والمناطق التعليمية: تصور مقترح بمدارس فلوريدا العامة.

هدفت الدراسة على وجه التحديد التعرف على تصورات أصحاب المصلحة الرئيسيين فيما يتعلق بتأثير عمليات المساومة التقليدية وعمليات المساومة التعاونية على العلاقة بين العمل والإدارة. بالإضافة إلى ذلك، تم طلب معلومات حول التركيبة السكانية للمشاركين في فريق المساومة، والتعليم، والخبرة لاكتشاف ما إذا كانت هذه البيانات قد أثرت على تصور المشاركين لعملية المساومة والعلاقة بين العمل والإدارة، تم تصميم استبيان مسح شامل من قبل الباحث. تم تجميع الأسئلة في أربع فئات، وهي (أ) معتقدات المساومة، (ب) إجراءات التفاوض، (ج) علاقات العمل، و (د) البيانات الديموغرافية، أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة بين نهج المساومة على طول سلسلة الخصومة/التعاونية والتغيير في العلاقات بين العمل والإدارة. تتوافق درجة أعلى من التعاون المستخدمة أثناء عملية المفاوضات التعليمية مع تحسين علاقة إدارة العمل بين منطقة المدرسة واتحاد المعلمين. لم يتم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين أعلى مستوى تعليمي للمشاركين في فريق المساومة، سنوات من الخبرة في التفاوض، أو المفاوضات ودرجة التعاون المتصورة أو درجة الخصومة.

2. دراسة جوميز (Gomez, 2016) بعنوان: المفاوضات الجماعية وعلاقتها بالظواهر السلوكية في العمل: دراسة تطبيقية بكاليفورنيا.

هدفت الدراسة إلى فهم التجارب الحية للمديرين في علاقات العمل. تشمل علاقات العمل جوانب المفاوضات الجماعية ونقابات المعلمين والتفاعلات مع المعلمين من منظور وخبرات مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة الذين هم أيضاً أعضاء في فريق التفاوض في منطقتهم مع وحدة المساومة المعتمدة. استخدم المنهج الكيفي مقابلات منظمة مع المديرين المشاركين. ظهرت خمسة مواضيع: (أ) ديناميات الفريق وبناء العلاقات ضرورية، (ب) نقابات المعلمين هي قوة سياسية وواقع، (ج) المفاهيم المتناقضة للعقد، (د) المهارات القيادية تنطوي على أبعاد متعددة الأوجه، و (هـ) المديرين لديهم أدوار متضاربة. يتم تفسير النتائج بطريقتين: شخصية المديرين ونزاهتهم في صميم القيادة التربوية، والمديرين يناورون ويعملون في المشهد السياسي للقيادة التربوية. تشمل الآثار المترتبة على الممارسة توصيات محددة لعضوية فريق التفاوض، ومناقشة المشهد السياسي للمقاطعة، والحاجة إلى توضيح المتطلبات التعاقدية، وتعزيز الشخصية والنزاهة.

3. دراسة داردكة (2017م) بعنوان: استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر حول مستويات ممارسة الاستراتيجيات وعمليات اتخاذ القرار باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وقد تكونت عينة الدراسة من (336) وكيل ومعلم اختيروا بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة ولجمع البيانات تم التأكد من صدق محاور الاستبانة وتوصلت النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة حول درجتي ممارسة استراتيجيات التفاوض كانت متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجتي ممارسة الاستراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، التخصص، سنوات الخبرة.

4. دراسة برون (Brown, 2018) بعنوان: دراسة تحليلية للمفاوضة الجماعية للمعلمين في المناطق التعليمية منخفضة الأداء وعالية الأداء: ولاية نيويورك.

هدفت الدراسة إلى التعرف على (1) اتفاقات المفاوضة الجماعية للمعلم في ولاية نيويورك (2) هل هناك اختلاف في تقييد اتفاقيات المفاوضة الجماعية في المناطق التعليمية عالية الأداء ومنخفضة

الأداء؟ استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي للوثائق كطريقة بحث لتحليل محتويات (12) اتفاقية مفاوضة جماعية. تم اختيار اتفاقيات المفاوضة الجماعية على أساس معدل التخرج؛ ستة من أعلى وستة من أدنى المناطق التعليمية أداء في ولاية نيويورك، بناء على معدلات تخرجهم. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتفاقيات المفاوضة الجماعية تتراوح في التقييد من مرنة إلى حد ما إلى شديدة التقييد. تظهر النتائج أيضاً أن هناك اختلافاً طفيفاً جداً في مستوى التقييد في المناطق التعليمية عالية الأداء ومنخفضة الأداء. أثبتت الفئات التي تم فحصها في كل مجموعة (التعويضات وسياسات الموظفين وقواعد العمل) أن بعض المناطق لديها مستوى أعلى من التقييد.

5. دراسة رشيد (2018م) بعنوان: دور المفاوضة الجماعية في استقرار علاقات الشغل الجماعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاوضة الجماعية، حيث أصبحت من أهم آليات منازعات العمل الجماعية ودياً، بل وأحد الأدوات القوية التي تساعد على حل المشاكل الصعبة وتعزز التماسك الاجتماعي بين أصحاب الأعمال والعمال حول المسائل ذات الصلة المشتركة، ومعالجة ما ينعكس على علاقات العمل، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق الشفافية وحسن النية والوعي بالأوضاع الاقتصادية العامة حتى يمكن الوصول إلى الفهم المشترك لأبعاد عملية التحول الاقتصادي وأهدافه التي ترمي إلى رفع مستوى المعيشة لتحقيق الخير للمجتمع بأكمله.

6. دراسة محمد (2021م) بعنوان: متطلبات استخدام الإدارة بالتفاوض بالمدرسة الثانوية العامة.

هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر في ضوء الإدارة بالتفاوض في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة والتعرف على الإدارة بالتفاوض ومبررات استخدامها في تطوير أداء إدارة المديرية الثانوية والتعرف على متطلبات استخدام إدارة التفاوض في تطوير إدارة المدرسة الثانوية واستخدام البحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة موضوع البحث والذي يتسبب مع طبيعة البحث ومشكلات إدارة المدرسة الثانوية وكشفت نتائج البحث إلى تطوير أداء إدارة المدرسة الثانوية باستخدام مدخل الإدارة بالتفاوض عن طريق التخطيط الجيد لإدارة عملية التفاوض ووضع البرامج التدريبية التي تهدف إلى تثقيف إدارة المدرسة الثانوية العامة، الاستفادة من الإدارة بالتفاوض في تحفيز العاملين على تقوية العلاقات الإنسانية مع عمل دورات تدريبية للعاملين بالمدرسة الثانوية على الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل معها.

7. دراسة جولابودي (Gollapudi, 2020) بعنوان: المفاوضة الجماعية ونفقات التعليم العام: دراسة بالولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى كيفية تأثير المفاوضة الجماعية من قبل نقابات المعلمين على نفقات المدارس العامة في الولايات المتحدة، بموجب قوانين المفاوضة الجماعية المختلفة. وهو يوفر إطاراً تجريبياً موحداً لاختبار التأثير النسبي لنموذج البيروقراطية الذي يزيد من الميزانية ونموذج الناخبين الوسيط في شرح الاختلافات في نفقات التعليم العام. بالاعتماد على التصنيفات الحالية، فإنه يخلق تصنيفاً أكثر شمولاً لقوة قوانين المفاوضة الجماعية في الولايات المختلفة. باستخدام عينة وطنية من ما يقرب من 3250 منطقة تعليمية موحدة لعام 2011، توصلت النتائج إلى: المناطق ذات المفاوضة الجماعية للمعلمين أكبر تنفق أكثر على إجمالي نفقات التعليم العام لكل تلميذ من المناطق ذات الكثافة النقابية المنخفضة للمعلمين أو التي لا توجد بها اتفاقيات مفاوضة جماعية. كثافة نقابة المعلمين واتفاقيات المفاوضة الجماعية بمثابة مكمل. وجود اتفاقيات المفاوضة الجماعية للمعلمين في المناطق التعليمية هو محدد أقوى لنفقات المقاطعات من قوانين المفاوضة الجماعية للولاية.

8. دراسة الخوالدة (2021م) بعنوان: أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء واستخدم الباحث المنهج

الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (156) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الرصيفية في محافظة الزرقاء، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تلخصت بوجود درجة تطبيق متوسطة لاستراتيجية التفاوض لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفية، ووجود أثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمه تعزيز دور مديري المدارس الحكومية في الأردن بزيادة الاهتمام بتطبيق استراتيجية التفاوض في إدارة مؤسساتهم التعليمية.

9. دراسة جانا (2022) (Gana): بعنوان: **المفاوضة الجماعية وإدارة النزاعات الصناعية في جامعة ابراهيم بادامسي بولاية النيجر.**

هدفت الدراسة إلى المفاوضة الجماعية وإدارة النزاعات الصناعية في جامعة إبراهيم بادامسي بابانجيكا كان تصميم البحث المستخدم عبارة عن تصميم بحث وصفي ، بينما تم استخدام تقنية أخذ العينات العنقودية واستخدم عامل تصحيح السكان المحدود في حساب حجم عينة الدراسة الذي كان 295 ومعدل العائد 265 (89.83٪). تم جمع بيانات هذه الدراسة من المصادر الأولية، وكشفت النتائج أن؛ ساهم التأخير وعدم الامتثال للاتفاق الجماعي ، والطلب المفرط من النقابات ، وأسلوب القيادة والإدارة بشكل كبير في النزاعات الصناعية ، والمفاوضة الجماعية هي النهج الأكثر فعالية لإدارة النزاعات الصناعية وتعزيز العلاقات المتناغمة بين العمل والإدارة في جامعة إب لاباي ، ولاية النيجر .

10. دراسة شو (2023) (Cho): بعنوان: **التفاوض الجماعي وقدرة قائدة المدرسة على إشراك العائلات والطلاب والمعلمين.**

هدفت الدراسة إلى تعميق مشاركة الأسرة والمجتمع في عمليات صنع القرار، حيث تحدث بعض عمليات صنع القرار هذه في مساحات الحوكمة المدرسية وتسمى مجالس موقع المدرسة بصفتي مقيماً، طبقت الدراسة في أوكلاند في خليج شرق كاليفورنيا عملت عن كثب مع أعضاء مكتب المدارس المجتمعية وخدمات الطلاب، وأعضاء مكتب الإنصاف، ومواقع المدارس المختلفة لإنشاء مجموعات أدوات لميسري مجلس موقع المدرسة والمشاركين لمشاركة السلطة والقيادة بشكل أكثر أصالة تحتوي مجموعات الأدوات على أدوات وممارسات وبروتوكولات ملموسة للميسرين والمشاركين في مجالس مواقع المدرسة. يمكن استخدامها لبناء قدرة الطلاب والأسر والمعلمين على المشاركة من خلال تركيز قيم الشفاء مع كل أداة ؛ يهدف استخدام كل أداة إلى دعوة وجهات نظر وأفكار فريدة إلى الفضاء من خلال الاعتراف بالاحتياجات والقيم والأفكار المميزة وتكريمها.

(ب) دراسات متعلقة بالمتغير التابع (حل المشكلات).

قام الباحث بعرض الدراسات التي تناولت مشكلات العمل مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

1. دراسة عبدالرازق (2013م) بعنوان: **تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف والتعرف على درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام، ما العلاقة بين الصراع التنظيمي واستخدام أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي ووضع توصيات لتطوير دور مديري المدارس في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام أسلوب التفاوض ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانتان، استبانة لقياس مستويات الصراع التنظيمي لدى مدير المدرسة، واستبانة لقياس مستويات أسلوب التفاوض لدى مديري مدارس التعليم العام، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع الكلي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى (0.01) بين مهارات التفاوض واستراتيجيات التفاوض وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية.

2. دراسة الدوسري (2015م) بعنوان: درجة ممارسة مدراء المدارس لمهارات التواصل الفعال في مراحل التعليم العام بمحافظة وادي الدواسر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة مدراء المدارس لمهارة الاستماع الفعال من وجهة نظر زملائهم المعلمين، وكذلك التعرف على ممارسة مدراس المدارس لمهارة الحديث الفعال من وجهة نظر زملائهم المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي على مجتمع الدراسة الذي بلغ (1738) معلماً، حيث كان عدد عينة الدراسة (419) معلماً، وتم اختيارها من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية وقد كانت ممثلة لمجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة المحلية لمحافظة وادي الدواسر منطقة قبائلية وأسرية يعارف سكانها في الحياة العاملة قبل الحياة المهنية، يمكن الحكم على المهارة من خلال القبول أو الرفض، وهذا يخلط ما بين المهارات والقدرات والتوفيق أو الموهبة.

3. دراسة كيجن (Keegan,2016) بعنوان: المفاوضة الجماعية وتحصيل الطلاب: دراسة كمية لثلاثة امتحانات تحضيرية.

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة المحتملة بين المفاوضة الجماعية وإنجاز الطلاب كما تم قياسها من خلال امتحانات القبول في الكلية. تم تضمين أربع وعشرين منطقة تعليمية عامة في الدراسة. تم تجميع المقاطعات بشكل قاطع بناء على ما إذا كانت ممارسة المفاوضة الجماعية قد استخدمت لتسوية عقود عمل المعلمين. تم تحديد ثلاثة أسئلة بحثية واستكشافها. تم إجراء ثلاثة مستويات من التحليل. تضمن المستوى الأول اختباراً مرجحاً لمقاطعات المفاوضة الجماعية وغير الجماعية لكل اختبار من الاختبارات الثلاثة.

4. دراسة هيل بيكر (Hall-Baker,2017) بعنوان: الصراع والمفاوضة الجماعية في التعليم: دراسة بالولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الصراع للمشاركين في المفاوضة الجماعية في مناطق المدارس العامة في كاليفورنيا. تم استخدام نظرية البناء الاجتماعي كإطار مفاهيمي للبحث، وتم فحص الأفكار المتعلقة بالصراع والتفاعلات الاجتماعية وإدارة المعرفة والمفاوضة الجماعية لاكتساب فهم من حيث ارتباطها بالظاهرة المركزية. تتعلق الأسئلة البحثية المحددة التي تم التفكير فيها في هذه الدراسة بكيفية حدوث الصراع في المدارس العامة في كاليفورنيا أثناء المفاوضة الجماعية، وما هو تصور الصراع عند استخدام أدوات إدارة المعرفة، وما هي بعض نتائج الصراع عند استخدام أدوات إدارة المعرفة.

5. دراسة الحكمانية (2019م) بعنوان: درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين واتبعت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (630) معلماً ومعلمة في ثلاث محافظات هي مسقط وجنوب الباطنة والداخلية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين كان قليلة، كما جاءت النتائج بوجود فروق ذات دلالة احصائية في متغير الجنس ولصالح الذكور.

6. دراسة هوجز (Hughes,2023) بعنوان: الكفاءة التفاوضية لقادة المدارس: دراسة حالة بولاية أوهايو – الولايات المتحدة الأمريكية.

قادة المدارس الجماعية هم مديرو المدارس الذين يجسدون القيادة الجماعية لتجهيز وتمكين أصحاب المصلحة في المدرسة، وخاصة قادة المعلمين. يقوم قادة المدارس الجماعية بتسخير القوة الجماعية لأصحاب المصلحة بشكل فعال لبناء واستدامة القيادة متعددة الأوجه التي تدفع نتائج الطلاب حيث ناقشت الدراسة الحالة السردية هذه مناقشات مجموعات العمل وردود المقابلات شبه المنظمة للمشاركين في كمبادرة في مكان العمل، اختار مدربي القيادة التعليمية وزملاء خمس كفاءات أساسية

للقيادة المدرسية الجماعية: الوعي الشخصي ، ووضع الرؤية التعاونية ، والقيادة الموزعة ، وابتكار الأنظمة ، والدعوة إلى المساواة يوصي المشاركون في دراسة حالة هذه بأن يكون قادة المدارس الذين يظهرون الكفاءات الخمس للقيادة المدرسية الجماعية على استعداد لتعزيز وتوسيع قيادة المعلمين.

(ج) أوجه الاختلاف والاتفاق في الدراسات السابقة

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة للدراسات السابقة والتي يُمكن للباحث الاستفادة منها في صياغة فروض الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة وبناء الإطار المفاهيمي للدراسة، ويُمكن للباحث عرض وتحليل هذه النتائج كما يلي:

1. اتفقت معظم الدراسات التي تناولت المفاوضة الجماعية على أن مشكلات العمل تتمثل في (الصراع التنظيمي، صعوبات التواصل، اتخاذ القرارات) وهذه الأبعاد هي التي تبتناها الباحث في هذا البحث.

2. اتفقت معظم الدراسات التي تناولت مشكلات العمل على أن أبعاد مشكلات العمل تتمثل في (استقرار العلاقات، ورضاء المعلمين داخل المدارس) وهذه الأبعاد هي التي تبتناها الباحث في هذا البحث.

3. أكدت دراسة رشيد (2018) على أن المسائل ذات الصلة المشتركة، ومعالجة ما ينعكس على علاقات العمل، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق الشفافية وحسن النية والوعي بالأوضاع الاقتصادية العامة حتى يمكن الوصول إلى الفهم المشترك لأبعاد عملية التحول الاقتصادي وأهدافه التي ترمي إلى رفع مستوى المعيشة لتحقيق الخير للمجتمع بأكمله.

4 -تؤثر المفاوضة الجماعية على عملية حل المشكلات، ويتفق في هذا الشأن دراسة الخالدة (2021م)، ودراسة (Cho, 2023).

5 اتفقت دراسة Falvey,2002 ، ودراسة Gomez,2016 ، تتفق مع دراسة الدوسري (2015م) ، ودراسة درادكة (2017م) في أن المفاوضة الجماعية واستراتيجياتها المختلفة لها تأثير إيجابي في حل النزاعات والخلافات التي تتواجد بإدارة المدارس الأهلية.

6 تتفق دراسة عبدالفضيل (2020م)، إلى أهم متطلبات استخدام الإدارة للتفاوض حتى يتحقق النجاح في حل المنازعات والمشكلات وكان تتمثل في وضع البرامج التدريبية، الاستفادة من الإدارة بالتفاوض، تقوية العلاقات الإنسانية مع عمل دورات تدريبية للعاملين بالمدرسة.

7 كما أشارت دراسة محمد (2021م) إلى توضيح أهمية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر في ضوء الإدارة بالتفاوض في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة والتعرف على الإدارة بالتفاوض ومبررات استخدامها في تطوير أداء إدارة المديرية الثانوية والتعرف على متطلبات استخدام إدارة بالتفاوض في تطوير إدارة المدرسة الثانوية

8 تختلف نتائج دراسة محمد (2021م) عن نتائج الدراسات السابقة التي تناولت متطلبات استخدام الإدارة بالتفاوض ، الاستفادة من الإدارة بالتفاوض في تحفيز العاملين على تقوية العلاقات الإنسانية مع عمل دورات تدريبية للعاملين بالمدرسة الثانوية على الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل معها.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الدراسات السابقة في تناولها المفاوضة الجماعية بالمدارس الأهلية بالملكة العربية السعودية وتحديد بمدينة جدة . وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن تحديد الفجوة البحثية، تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة ومزايا الدراسة الحالية كما يلي:

د- الفجوة البحثية :-

1. ركزت الدراسة الحالية على تقديم دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل بالمدارس بمدينة جدة.
2. اقتراح تصور فعال ومتكامل لأهم أدوار المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل بالمدارس في مدينة جدة.

منهجية الدراسة

يستعرض الباحثة في هذا الفصل أيضاً للمنهجية التي اتبعتها للإجابة على أسئلة البحث، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم يعرض أداة البحث، وصدقها وثباتها وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمها في تحليل البيانات والمعلومات إحصائياً.

1 – منهج الدراسة :

حيث أن هذه الدراسة استهدفت الكشف عن "دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل من وجهة نظر المديرين: دراسة تطبيقية على المدارس الأهلية بجدة"، فقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي لأبعاد الظاهرة باستخدام أسلوب الاستطلاعات الوصفية لكونه أحد المناهج التي تلائم الدراسات الوصفية، والذي عرفه عدس وعبيدات وعبدالحق (2012م) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى"، حيث تم توظيف المنهج الوصفي للكشف على دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل من وجهة نظر المديرين

2 - مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع البحث كافة المديرين العاملين بالمدارس الأهلية بمدينة جدة .

3 - عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية عددها 75 مديراً من مدراء المدارس الأهلية بمدينة جدة، من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية.

1/3 توزيع أفراد العينة ويوضح الجدول رقم (3- 1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

2/3 خصائص أفراد عينة الدراسة:

انصفت أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة يمكن توضيحها فيما يلي:

1/2/ 3 الجنس:

جدول رقم 1/ 3 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية

69.3%	52	ذكر
30.7%	23	أنثى
100%	75	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث مثلت عينة الدراسة من الذكور (52)، بنسبة (69.3%) من إجمالي عينة الدراسة، كما أن هناك (23) من المديرين بالمدارس الأهلية بمدينة جدة من الإناث بنسبة (30.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

2/2/3 المؤهل العلمي:

جدول رقم (2/2/3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
74.7%	56	بكالوريوس
20%	15	ماجستير
5.3%	4	دكتوراه
100%	75	الإجمالي

ويتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة مثلت من المستوى التعليمي بكالوريوس (56) مدير، بنسبة (74.7%) من إجمالي عينة الدراسة، كما أن هناك (15) من المديرين الحاصلين على درجة ماجستير بنسبة (20%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الكلي، وعدد (4) من الحاصلين على دكتوراه بنسبة (5.3%).

3/2/3 سنوات الخبرة:

جدول (3/2/3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
10.7%	8	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
9.3%	7	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
21.3%	16	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
58.7%	44	من 15 سنة فأكثر
100%	75	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث مثلت عينة الدراسة من ذوي من سنة إلى أقل من 5 سنوات (8) بنسبة (10.7%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما المديرين من ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (7) مديرين بنسبة (9.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، والذين بلغت خبراتهم من 10 سنوات لأقل من 15 سنة (16) مدير، بنسبة 21.3%. وكان عدد المديرين الذين بلغت خبراتهم من 15 سنة فأكثر (44) مدير، بنسبة 58.7% حيث تمثل عينة الدراسة المجتمع الأصلي.

4/2/3 - المرحلة الدراسية التي يعمل بها:

جدول (4/2/3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

المرحلة الدراسية التي يعمل بها	التكرارات	النسبة المئوية
الابتدائية	24	32%
المتوسطة	15	20%
الثانوية	36	48%
الإجمالي	75	100%

يوضح الجدول رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية التي يعمل بها، حيث مثلت عينة الدراسة من المرحلة الابتدائية (24) بنسبة 32% من إجمالي عينة الدراسة، بينما من المرحلة المتوسطة (15) مدير بنسبة (20%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ومن المرحلة الثانوية (36) مدير ، بنسبة 48% ، من المجتمع الأصلي.

4 - أداة الدراسة:

- **وصف الاستبيان:**
 تكون الاستبيان من مجموعة من العبارات وعددها (23) عبارة لقياس الدرجة الكلية للاستبيان، بهدف الوصول إلى الاجابة على تساؤلات البحث.

- **تصحيح الأداة:**
 تم تصحيح أداة البحث من خلال استجابات البحث حيث تتكون بدائل الاستبيان من (أوافق بشدة- أوافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة) ودرجاته بالترتيب كالتالي (5-4-3-2-1) حيث تأخذ نتائج البدائل الدرجة لكل استجابة ويتم تجميع الاستجابات للمفحوص لتكون درجة استجابة المفحوص والدرجة الكلية.

- **خطوات بناء الأداة:**
 بناء أداة البحث بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث حيث تكونت الاستبانة الموجهة إلى عينة من المديرين بالمدارس الأهلية بجدة- المملكة العربية السعودية في العام الدراسي 1445هـ ، وبعد تحكيم الاستبانة وإضافة وتعديل بعض العبارات بناء على إجماع المحكمين الذين تصل نسبة الثقة إلى حوالي (80%) ، بلغت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (23) فقرة مقسمة إلى:

الجزء الأول: تناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل:

1. الجنس.
 2. المؤهل العلمي.
 3. سنوات الخبرة.
 4. المرحلة الدراسية التي يعمل بها.
- الجزء الثاني: وتكون من (23) عبارة مقسمة على محورين لدور المفاوضة الجماعية في حل المشكلات ، كما يلي:

- (1) عدد (12) عبارة تقيس الدرجة الكلية للمحور الأول: دور المفاوضة الجماعية في حل المشكلات.
- (2) عدد (11) عبارة تقيس الدرجة الكلية للمحور الثاني: العلاقة بين المفاوضة وحل المشكلات.

صدق أداة البحث:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، ويعرفه عدس وآخرون (2012م) "بأنه شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تتدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها وأفرادها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " ولقد قام الباحث لعرض الأداء بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

أ. صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من بناء أداة البحث والتي تتناول " دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل من وجهة نظر المديرين: دراسة تطبيقية على المدارس الأهلية بحدّة " ، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين؛ للاسترشاد بأرائهم.

وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير هذه الاستبانة.

وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، أجرى الباحث التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، وقد بلغت نسبة الاتفاق فيها أكثر من (80٪)، من تعديل بعض العبارات، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب. الاتساق الداخلي لأداة البحث:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بتطبيقها ميدانيًا على عينة الدارسة، ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية الذي تنتمي إليه العبارة، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (1/4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول: دور المفاوضة الجماعية في حل المشكلات بالدرجة الكلية

رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط بالحدود
1	تعالج الأمور بذكاء أثناء تنفيذ أساليب واستراتيجيات التفاوض	0.887**
2	تساعد المدير في اتخاذ المنهجية العلمية في حل المشكلات التنظيمية باستخدام استراتيجية التفاوض	0.935**
3	تساعد المفاوضة على إيجاد مناخ تنظيمي سليم باستخدام استراتيجية التفاوض	0.965**
4	يشارك المدير العاملين معه في عملية اتخاذ القرار	0.902**
5	تساعد المدير على تطبيق استراتيجية التفاوض المناسبة للتعامل مع المشكلات	0.891**
6	ينوع المدير في استخدام منهجية اتخاذ القرار	0.863**
7	يستخدم المدير تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الإداري	0.867**
8	يختار الأسلوب والاستراتيجية المناسبة للتفاوض تبعاً لمواقف الخلاف	0.867**
9	يدرس مدير المدرسة أسباب الخلافات المدرسية ويجمع معلومات عنها	0.867**
10	يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح ومحدد وذلك قبل التفاوض	0.867**
11	يقلل التفاوض من الخلافات بين الأطراف المتباينة	0.867**

12	تساعد استراتيجيات التفاوض في تقويم وفهم الأطراف المختلفة للمشكلة	**0.867
----	--	---------

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

جدول (2/4) معاملات ارتباط بيرسون للبعد الثاني: العلاقة بين المفاوضة وحل المشكلات بالدرجة الكلية

رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
1	يوجد انسجام واضح بين المعلمين نتيجة لاستخدام اساليب التفاوض	**0.925
2	يوجد داخل المدرسة الكثير من الخلافات حول من سيقوم بالعمل	**0.967
3	يدعم أعضاء المدرسة أفكار وأراء بعضهم البعض كمجموعة واحدة	**0.935
4	الاختلافات في الرأي بين أعضاء المدرسة غالباً ما يؤدي إلى عدم قبول الآخر	**0.967
5	يوجد اختلاف بين العاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية	**0.952
6	يوجد توتر بين العاملين بسبب خلافاتهم الشخصية	**0.985
7	يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمروسين داخل المدارس	**0.931
8	العلاقات الشخصية تضعف بين العاملين بسبب خلافات العمل	**0.985
9	يطبق القوانين والأنظمة لإجبار الأطراف المختلفة على قبول الحل المطروح في حالة عدم التوافق	**0.985
10	يتم تحليل المشكلة وأسبابها والحوال الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق الطرفين	**0.985
11	يهيئ المناخ المناسب للأطراف المختلفة قبل البدء في عملية التفاوض	**0.985

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

جدول (3/4) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية

م	المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
1	دور المفاوضة الجماعية في حل المشكلات	12	**0.946
2	العلاقة بين المفاوضة وحل المشكلات	11	**0.996

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل
 ثانياً: ثبات أداة البحث:

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس الأشخاص. (العساف، 2006، ص430) وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، Cronbach's (Alpha) والجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاور أداة البحث على النحو التالي:

جدول (4/4) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات أداة البحث

م	المحور	عدد العبارات	Cronbach's Alpha	Guttman Split-Haif
1	دور المفاوضة الجماعية في حل المشكلات	12	**0.977	**0.963
2	العلاقة بين المفاوضة وحل المشكلات	11	**0.993	**0.995
	الدرجة الكلية	23	**0.989	**0.988

يتضح من الجدول رقم (4/4) وجود ثبات عالٍ لمحوري البحث وأيضاً الأداة بصورة مجملّة، حيث تراوح معاملات الثبات الاستبانة (0.912 - 0.995)، وثبات كلي (0.989) وهو معامل ثبات عالٍ يمكن الوثوق به. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4-1=3)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (3/4=0,75)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي: من 1 إلى أقل من 1.75 يمثل درجة (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من 1.75 إلى أقل من 2.50 يمثل درجة موافقة (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من 2.50 إلى أقل من 3.25 يمثل درجة موافقة (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من 3.25 إلى أقل من 4 يمثل درجة موافقة (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتضمن التالي:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد الدارسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

2. المتوسط الحسابي (Mean): لحساب متوسط درجات استجابات أفراد الدارسة على عبارات محاور الاستبانة.

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة.

4. الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر انخفض تشتتها.
5. معامل الفاكرون باخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات الاستبانة.
6. اختبار - ت Test – T لدلالة الفروق الاحصائية بين مجموعتين وفقاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث).
7. تحليل التباين الأحادي one way anova لدلالة الفروق وفقاً لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - المرحلة الدراسية التي يعمل بها).

مناقشة النتائج وتحليلها

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة من خلال العرض لاستجاباتهم على محاورها بصفة مجملة وذلك على النحو التالي:

1 - نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها: ما دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل في المدارس الأهلية محل البحث والتطبيق ؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكشف عن " دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل في المدارس الأهلية "، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (4 -5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو دور المفاوضة الجماعية في حل مشكلات العمل في المدارس الأهلية

م	العبارة	ك & %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	التباين
			موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة صغيرة	لا موافقة	لا موافقة بدرجة كبيرة			
1	تعالج الأمور بذكاء أثناء تنفيذ أساليب واستراتيجيات التفاوض	ك	42	29	4	0	0	4.506	0.601	1
		%	52.9	27.1	20	0	0			
2	تساعد المدير في اتخاذ المنهجية العلمية في حل المشكلات التنظيمية باستخدام استراتيجيات التفاوض	ك	33	37	4	1	0	4.360	0.650	6
		%	1.3	5.3	49.3	44	0			
3	تساعد المفاوضة على إيجاد مناخ تنظيمي سليم باستخدام استراتيجيات التفاوض	ك	40	32	3	0	0	4.493	0.578	2
		%	53.3	42.7	4	0	0			
4	يشارك المدير العاملين معه في عملية اتخاذ القرار	ك	30	33	10	2	0	4.213	0.776	11
		%	40	44	13.3	2.7	0			
5	تساعد المدير على تطبيق استراتيجيات التفاوض المناسبة للتعامل مع المشكلات	ك	31	38	5	0	1	4.306	0.716	9
		%	41.3	50.7	6.7	0	1.3			
6	ينوع المدير في استخدام منهجية اتخاذ القرار	ك	31	35	7	1	1	4.253	0.790	10
		%	41.3	46.7	9.3	1.3	1.3			
7	يستخدم المدير تكنولوجيا	ك	20	42	10	2	1	4.040	0.795	12

م	العبارة	ك & %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
	الاتصالات في اتخاذ القرار الإداري	%	26.7	56	13.3	2.7	1.3			
8	بختار الأسلوب والاستراتيجية المناسبة للتفاوض تبعاً لمواقف الخلاف	ك	30	39	6	0	0	4.320	0.618	8
		%	40	39	6	0	0			
9	يدرس مدير المدرسة أسباب الخلافات المدرسية ويجمع معلومات عنها	ك	35	34	5	1	0	4.373	0.673	5
		%	46.7	45.3	6.7	1.3	0			
10	يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح ومحدد وذلك قبل التفاوض	ك	35	31	9	0	0	4.346	0.687	7
		%	46.7	41.3	12	0	0			
11	يقلل التفاوض من الخلافات بين الأطراف المتباعدة	ك	37	32	5	1	0	4.400	0.677	4
		%	49.3	42.7	6.7	1.3	0			
12	تساعد استراتيجيات التفاوض في تقويم وفهم الأطراف المختلفة للمشكلة	ك	37	34	4	0	0	4.440	0.598	3
		%	49.3	45.3	5.3	0	0			
الدرجة الكلية للبعد الأول										5.594
										52.053

يتضح من الجدول (4-5) ما يلي:

أن دور المفاوضات الجماعية في حل المشكلات تتضمن (12) فقرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.040- 4.506) من أصل (5) درجات وهذه المتوسطات تقع في الفترة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي وتشير استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور (أوافق بشدة).

حيث بلغت الدرجة الكلية لعبارات المحور الأول (52.053) بانحراف معياري (5.594) وهذا يدل على أن هناك انتشار لأغلب العبارات، والعبارات التالية تناقش بالتفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات دور المفاوضات الجماعية في حل المشكلات لدى المديرين، وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى ومحتواها (تعالج الأمور بذكاء أثناء تنفيذ أساليب واستراتيجيات التفاوض) بمتوسط حسابي (4.506) درجة، وانحراف معياري (0.601)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الرباعي والتي تتراوح ما بين 3.25 إلى أقل من 4 ، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (3) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الثانية ومحتواها (تساعد المفاوضات على إيجاد مناخ تنظيمي سليم باستخدام استراتيجيات التفاوض) بمتوسط حسابي (4.493) درجة، وانحراف معياري (0.578)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3.25 إلى أقل من 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (12) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الثالثة ومحتواها (تساعد استراتيجيات التفاوض في تقويم وفهم الأطراف المختلفة للمشكلة) بمتوسط حسابي (4.440) درجة،

وانحراف معياري (0.598)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (11) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الرابعة ومحتواها (يقلل التفاوض من الخلافات بين الأطراف المتباينة) بمتوسط حسابي (4.400) درجة، وانحراف معياري (0.677)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (9) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الخامسة ومحتواها (يدرس مدير المدرسة أسباب الخلافات المدرسية ويجمع معلومات عنها) بمتوسط حسابي (4.373) درجة، وانحراف معياري (0.673)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (2) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة السادسة ومحتواها (تساعد المدير في اتخاذ المنهجية العلمية في حل المشكلات التنظيمية باستخدام استراتيجية التفاوض) بمتوسط حسابي (4.360) درجة، وانحراف معياري (0.650)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (10) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة السابعة ومحتواها (يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح ومحدد وذلك قبل التفاوض) بمتوسط حسابي (4.346) درجة، وانحراف معياري (0.687)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (8) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الثامنة ومحتواها (يختار الأسلوب والاستراتيجية المناسبة للتفاوض تبعاً لمواقف الخلاف) بمتوسط حسابي (4.320) درجة، وانحراف معياري (0.618)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (5) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة التاسعة ومحتواها (تساعد المدير على تطبيق استراتيجية التفاوض المناسبة للتعامل مع المشكلات) بمتوسط حسابي (4.306) درجة، وانحراف معياري (0.716)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (6) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة العاشرة ومحتواها (ينوع المدير في استخدام منهجية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (4.253) درجة، وانحراف معياري (0.790)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (4) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الحادي عشرة ومحتواها (يشارك المدير العاملين معه في عملية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (4.213) درجة، وانحراف معياري (0.776)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (7) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الثاني عشرة ومحتواها (يستخدم المدير تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الإداري) بمتوسط حسابي (4.040) درجة، وانحراف معياري (0.795)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

2 نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها: ما هي العلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل في المدارس الأهلية بمدينة جدة محل الدراسة والتطبيق؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكشف عن "العلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل في المدارس

الأهلية بمدينة جدة محل الدراسة والتطبيق"، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (4-6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل في المدارس الأهلية بمدينة جدة محل الدراسة والتطبيق

م	العبارة	ك & %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
1	يوجد انسجام واضح بين المعلمين نتيجة لاستخدام أساليب التفاوض	ك	25	40	8	2	0	4.173	0.723	3
		%	33.3	53.3	10.7	2.7	0			
2	يوجد داخل المدرسة الكثير من الخلافات حول من سيقوم بالعمل	ك	15	26	13	18	3	3.426	1.176	9
		%	20	34.3	17.3	24	4			
3	يدعم أعضاء المدرسة أفكار وأراء بعضهم البعض كمجموعة واحدة	ك	23	36	13	3	0	4.053	0.803	4
		%	30.7	48	17.3	4	0			
4	الاختلافات في الرأي بين أعضاء المدرسة غالباً ما يؤدي إلى عدم قبول الآخر	ك	16	26	17	13	3	3.520	1.131	8
		%	21.3	34.7	22.7	17.3	4			
5	يوجد اختلاف بين العاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية	ك	15	33	8	15	4	3.533	1.177	7
		%	20	44	10.7	20	5.3			
6	يوجد توتر بين العاملين بسبب خلافاتهم الشخصية	ك	16	23	15	18	3	3.413	1.186	10
		%	21.3	30.7	20	24	4			
7	يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المدارس	ك	12	18	21	16	8	3.133	1.233	11
		%	16	24	28	21.3	10.7			
8	العلاقات الشخصية تضعف بين العاملين بسبب خلافات العمل	ك	20	31	10	11	3	3.720	1.133	6
		%	26.7	41.3	13.3	14.7	4			
9	يطبق القوانين والأنظمة لإجبار الأطراف المختلفة على قبول الحل المطروح في حالة عدم التوافق	ك	22	33	13	7	0	3.933	0.920	5
		%	29.3	44	17.3	9.3	0			
10	يتم تحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق الطرفين	ك	25	39	11	0	0	4.186	0.671	1
		%	33.3	52	14.7	0	0			
11	يهيئ المناخ المناسب	ك	30	33	9	2	1	4.186	0.849	2

م	العبارة	ك & %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	تباين
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
	للأطراف المختلفة قبل البدء في عملية التفاوض	%	40	44	12	2.7	1.3	E4.128	6.983	
الدرجة الكلية للمحور الثاني										

يتضح من الجدول (4-6) ما يلي:

أن علاقة المفاوضة الجماعية بمشكلات العمل تتضمن (11) فقرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.133-4.186) من أصل (5) درجات وهذه المتوسطات تقع في الفترة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي وتشير استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور (أوافق - أوافق بشدة).

حيث بلغت الدرجة الكلية لعبارات المحور الأول (E4.128) بانحراف معياري (6.983) وهذا يدل على أن هناك انتشار لأغلب العبارات، والعبارات التالية تناقش بالتفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات العلاقة بين المفاوضة الجماعية وحل المشكلات، وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأولى ومحتواها (يتم تحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق الطرفين) بمتوسط حسابي (4.186) درجة، وانحراف معياري (0.671)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الرباعي والتي تتراوح ما بين 3.25 إلى أقل من 4، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (11) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الثانية ومحتواها (يهيئ المناخ المناسب للأطراف المختلفة قبل البدء في عملية التفاوض) بمتوسط حسابي (4.186) درجة، وانحراف معياري (0.849)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3.25 إلى أقل من 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (1) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الثالثة ومحتواها (يوجد انسجام واضح بين المعلمين نتيجة لاستخدام أساليب التفاوض) بمتوسط حسابي (4.173) درجة، وانحراف معياري (0.723)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3.25 إلى أقل من 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (3) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الرابعة ومحتواها (يدعم أعضاء المدرسة أفكار وأراء بعضهم البعض كمجموعة واحدة) بمتوسط حسابي (4.053) درجة، وانحراف معياري (0.803)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3.25 إلى أقل من 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (9) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الخامسة ومحتواها (يطبق القوانين والأنظمة لإجبار الأطراف المختلفة على قبول الحل المطروح في حالة عدم التوافق) بمتوسط حسابي (3.933) درجة، وانحراف معياري (0.920)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3.25 إلى أقل من 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (8) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة السادسة ومحتواها (العلاقات الشخصية تضعف بين العاملين بسبب خلافات العمل) بمتوسط حسابي (3.720) درجة، وانحراف معياري (1.133)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3.25 إلى أقل من 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (5) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة السابعة ومحتواها (يوجد اختلاف بين العاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية) بمتوسط حسابي (3.533) درجة، وانحراف معياري

(1.177)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (4) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الثامنة ومحتواها (الاختلافات في الرأي بين أعضاء المدرسة غالباً ما يؤدي إلى عدم قبول الآخر) بمتوسط حسابي (3.520) درجة، وانحراف معياري (1.131)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (2) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة التاسعة ومحتواها (يوجد داخل المدرسة الكثير من الخلافات حول من سيقوم بالعمل) بمتوسط حسابي (3.426) درجة، وانحراف معياري (1.176)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (6) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة العاشرة ومحتواها (يوجد توتر بين العاملين بسبب خلافاتهم الشخصية) بمتوسط حسابي (3.413) درجة، وانحراف معياري (1.186)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 3,25 إلى أقل 5، بدرجة أوافق بشدة.

- جاءت العبارة رقم (7) من وجهة نظر عينة الدراسة في المرتبة الحادي عشرة ومحتواها (يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمؤوسين داخل المدارس) بمتوسط حسابي (3.133) درجة، وانحراف معياري (1.233)، حيث وقعت في الفئة الخامسة من المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين 2,50 إلى أقل 3,25، بدرجة أوافق.

3 - نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها: ما الاختلافات الجوهرية للعلاقة بين المفاوضات الجماعية ومشكلات العمل تعزى للخصائص الديموغرافية (النوع- العمر- الخبرة)؟

أ. **الفروق باختلاف متغير النوع**
 لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو الاختلافات الجوهرية للعلاقة بين المفاوضات الجماعية ومشكلات العمل وفقاً لمتغير النوع تم استخدام اختبار ت (T-Test)، كما يتضح في الجدول رقم (4- 5):

جدول (4- 6) نتائج اختبار ت (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين المفاوضات الجماعية ومشكلات العمل

محور	العدد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
العلاقة بين المفاوضات الجماعية ومشكلات العمل	52	ذكر	E4.009	6.704	2.268	0.660
	23	أنثى	E4.395	7.003		

يتضح من خلال الجدول رقم (4- 6) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين المفاوضات الجماعية ومشكلات العمل تعزى لمتغير الجنس.

ب. **الفروق باختلاف متغير الخبرة:**
 لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو العلاقة الجماعية ومشكلات العمل تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير الخبرة ، كما يتضح في الجدول رقم (4- 5):

جدول (4-6) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل

محور		الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
دور المفاوضة الجماعية في حل المشكلات	غير دالة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	8	43.12	0.577
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	7	35.36	
		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	16	38.06	
		من 15 سنة فأكثر	44	37.47	
العلاقة بين المفاوضة وحل المشكلات	غير دالة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	8	35.31	0.216
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	7	38.71	
		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	16	39.56	
		من 15 سنة فأكثر	44	37.81	
الدرجة الكلية	غير دالة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	8	37.12	0.139
		من 5 سنوات إلى	7	35.86	

يتضح من خلال الجدول رقم (4-6) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل.

ت. الفروق باختلاف متغير المؤهل الدراسي:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو الاختلافات الجوهرية للعلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل، تبعاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (KruskalWallis) بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل الدراسي، كما يتضح في الجدول رقم (4-7):

جدول (4-7) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاختلافات الجوهرية للعلاقة بين المفاوضة الجماعية ومشكلات العمل

محور		المؤهل الدراسي	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
دور المفاوضة الجماعية في حل المشكلات		بكالوريوس	56	38.02	0,01 دالة

محور		المؤهل الدراسي	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
		ماجستير	15	38.20	
		دكتوراه	4	37	
غير دالة	7.881	بكالوريوس	56	34.21	العلاقة بين المفاوضة وحل المشكلات
		ماجستير	15	51.97	
		دكتوراه	4	38.62	
غير دالة	1.923	بكالوريوس	56	36.16	الدرجة الكلية
		ماجستير	15	44.93	
		دكتوراه	4	37.75	

يتضح من خلال الجدول رقم (4-7) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في بعد دور المفاوضة الجماعية في حل المشكلات عند مستوى دلالة 0,01، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين المفاوضة وحل المشكلات.

المبحث الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات والخلاصة

1 - نتائج الدراسة

- 1- لا تعالج الأمور بذكاء أثناء تنفيذ أساليب واستراتيجيات التفاوض.
- 2- عدم وجود المناخ التنظيمي السليم باستخدام استراتيجية التفاوض.
- 3- غياب استراتيجيات التفاوض والتي تساعد في في تقويم وفهم الأطراف المختلفة للمشكلة.
- 4- غياب التفاوض والذي ساعد علي الزيادة من الخلافات بين الأطراف المتباعدة.
- 5- عدم قيام مدير المدرسة بدراسة أسباب الخلافات المدرسية .

2 - توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة خلص الباحث إلى عدد من التوصيات:

1. ضرورة معالجة الأمور بذكاء أثناء تنفيذ أساليب واستراتيجيات التفاوض.
2. ضرورة مساعدة المعلمين من خلال المفاوضة لإيجاد مناخ تنظيمي سليم باستخدام استراتيجية التفاوض.
3. استخدام استراتيجيات التفاوض لخفض مشاكل الخلافات بين الأطراف المتباعدة.
4. مساعدة مدراء المدارس لأسباب الخلافات المدرسية وجمع معلومات عنها.
5. تهيئة المناخ المناسب للأطراف المختلفة قبل البدء في عملية التفاوض.

3 - مقترحات الدراسة:

1. القيام بدراسة مشابهة للدراسة الحالية بالمدارس الحكومية لتعميم مهارات استراتيجيات التفاوض بجميع مدارس المملكة.
2. فاعلية استراتيجيات التفاوض لدى عينة من المعلمين بمدارس المملكة العربية السعودية.
3. دراسة تنمية مهارات التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
4. دراسة درجة ممارسة مدراء المدارس لمهارات التفاوض الفعال في مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
5. دراسة أساليب التفاوض للحاجات الانسانية لدى مديري التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
6. دراسة دور المفاوضة الجماعية وعلاقتها بالشغل الجماعي لدى المعلمين بمدارس التعليم العام

المراجع

1. أبو عمرو، مصطفى أحمد (2005م). علاقات العمل الجماعية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
2. الحكمانية، سهام خميس (2019م). درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (112)، 263 – 293.
3. الخريشا، ملوح باجي عايد (2021م). درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، رسالة (ماجستير)، كلية الدراسات العليا.
4. الخوالدة، صالح سويلم (2021م). أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، (2)، 44 - 58.
5. الخوالدة، علي (2021م). أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، (1)، 44 - 58.
6. الدوسري، شارع عائض (2015م). درجة ممارسة مدراء المدارس لمهارات التواصل الفعال في مراحل التعليم العام بمحافظة وادي الدواسر، المركز العربي للتعليم والتنمية، (99)، 197 – 238.
7. بدوي، أحمد زكي (1989م). علاقات العمل الجماعية، دار الكتاب اللبناني للطباعة والنشر، دار الكتاب المصري، ط1، ص75.
8. بونكاب، وفاء (2020م). فعالية المفاوضة الجماعية في حل نزاعات الشغل، مجلة عدالة للدراسات القانونية والقضائية، 8 - 22.
9. داردكة، أمجد محمود (2017م). استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، (31)، 1665 – 1706.
10. رشيد، بنعزوز، (2018م). دور المفاوضة الجماعية في استقرار علاقات الشغل الجماعية، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، (24)، 337 – 357.
11. عبدالرازق، فاطمة زكريا (2013م). تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (44)، 57 – 104.
12. عبدالفضيل، ابراهيم (2020م). متطلبات استخدام الإدارة بالتفاوض بالمدرسة الثانوية العامة، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، (8)، 890 – 937.
13. عبدالوهاب، زيان عاشور (2015م). المفاوضة الجماعية ودورها في تنظيم علاقات العمل، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (22)، 70 – 97.
14. غالي، عبدالكريم (2010م). القانون الاجتماعي المغربي على ضوء مدونة الشغل وأنظمة الحماية الاجتماعية وفي ظل المستجدات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة، الرباط، ص235.
15. كمال، مخلوف (2014م). مبدأ السلم الاجتماعي في تشريع العمل الجزائري بين آلية التفاوض كأساس لتكريس المبدأ والإضراب كوسيلة ضغط، رسالة (دكتوراه)، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
16. محمد، ابراهيم عبدالفضيل (2021م). متطلبات استخدام الإدارة بالتفاوض بالمدرسة الثانوية العامة، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (8)، 889 – 938.
17. مخلوق، سميحة علي (2016م). تنمية التفاوض لدى مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية، المجلة التربوية، (46)، 113 - 218.
18. هدي، بشير (2006م). الوجيز في شرح قانون العمل، علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الريحانة للكتاب، 213 - 214.
19. Brown, D. J. (2018). Analyzing the Restrictiveness of Teacher Collective Bargaining Agreements in Low-Performing and High-Performing School Districts in New York State. United States -- New York, State University of New York at Buffalo. 10931333: 156.
20. Cho, C. J. (2023). Collective Hope: Expanding School Leader Capacity to Authentically Engage Families, Students, and Teachers Through Healing-Centered

Collaborative Leadership in School Governance Bodies. United States -- Massachusetts, Harvard University. **30484810**: 129.

21. Falvey, A. A. (2002). Adversaries and collaborators in collective bargaining negotiations between teacher unions and school districts: Perceptions of key stakeholders in Florida public schools. United States -- Florida, University of Central Florida. 3054590: 142.

22. Gollapudi, P. R. (2020). Collective Bargaining and Public Education Expenditures: Do Teachers' Unions Propose and Voters Dispose? United States -- California, The Claremont Graduate University. 28094049: 156.

23. Gomez, M. R. (2016). Principal perspectives: A phenomenological study in labor relations, collective bargaining, and teacher unions. United States -- California, Azusa Pacific University. 10134256: 138.

24. Hall-Baker, T. S. (2017). Conflict, Knowledge, and Collective Bargaining in Public Education. United States -- Minnesota, Walden University. 10689597: 186.

25. Hughes, N. (2023). Competencies of a Collective School Leader: A Teach Plus Case Study. United States -- Ohio, Kent State University. **30725550**: 164.

26. Jordan, E. L. (2023). Towards a Post-Heteronormative Society: Exploring the Interpretation and Negotiation of Gender Equity in the Uniform Policies of English Primary Schools. England, Lancaster University (United Kingdom). **30618144**: 223.

27. Keegan, P. J. (2016). Collective bargaining and student achievement: A quantitative analysis of three college preparatory examinations and the use of collective bargaining for settling teacher contracts. United States -- Florida, Florida Gulf Coast University. 10254105: 134.

28. Li, C. (2016). Unmaking the authoritarian labor regime: Collective bargaining and labor unrest in contemporary China. United States -- New Jersey, Rutgers The State University of New Jersey, School of Graduate Studies. 10095947: 257.

29. Mendez, S. (2023). Mentoring New K–12 Principals: The Role Mentorship Has in the Development of New Principal Essential Leadership Skills. United States -- California, University of La Verne. 30525684: 219.

30. Mozu, F. J. (2023). Analysis of Collective Bargaining and Macroeconomic Effects: Evidence From Ghana. United States -- Minnesota, Walden University. 30635361: 138.