

2021

## The Effect of the Negotiation Strategy on Value-Based Management among The Principals of Public Schools in Zarqa Governorate

Ali Saleh AlKhawaldeh  
*Al-Bayt University, eman\_kr86@yahoo.com*

Saleh Swailem Al-Sharafat  
*Al-Bayt University, nahdairbid@gmail.com*

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa>

---

### Recommended Citation

AlKhawaldeh, Ali Saleh and Al-Sharafat, Saleh Swailem (2021) "The Effect of the Negotiation Strategy on Value-Based Management among The Principals of Public Schools in Zarqa Governorate," *Al-Balqa Journal for Research and Studies* **البلقاء للبحوث والدراسات**: Vol. 24: Iss. 2, Article 4.  
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/vol24/iss2/4>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al-Balqa Journal for Research and Studies **البلقاء للبحوث والدراسات** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aar.edu.jo](mailto:rakan@aar.edu.jo), [marah@aar.edu.jo](mailto:marah@aar.edu.jo), [u.murad@aar.edu.jo](mailto:u.murad@aar.edu.jo).

## أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ( بحث مستل من أطروحة ماجستير)

علي الخوالدة<sup>1\*</sup> و صالح الشرفات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والاصول  
<sup>2</sup> جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والاصول

\* تلفون: 00962795631238

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (156) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تلخصت بوجود درجة تطبيق متوسطة لإستراتيجية التفاوض لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء وتطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها تعزيز دور مديري المدارس الحكومية في الأردن بزيادة الاهتمام بتطبيق استراتيجية التفاوض في إدارة مؤسساتهم التعليمية وذلك من خلال إيجاد مناخ تفاعلي سليم بين المديرين والمعلمين، ومتابعة مديري المدارس عملية تنفيذ القرارات التي تخص مؤسساتهم التعليمية بالتشارك مع المعلمين، وتعزيز مهارات الاتصال بين الإدارة والعاملين في المدرسة لإنجاح استراتيجية التفاوض.

### الكلمات المفتاحية

الإدارة بالقيم، استراتيجية التفاوض، المدارس الحكومية، مديري المدارس، مديرية التربية والتعليم، المعلمون ومعلمات.

## The Effect of the Negotiation Strategy on Value-Based Management among The Principals of Public Schools in Zarqa Governorate

Ali AlKhawaldeh <sup>1\*</sup> Saleh Al-Sharafat <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Al-Bayt University, College of Educational Sciences, Department of Administration and Assets

<sup>2</sup> Al-Bayt University, College of Educational Sciences, Department of Administration and Assets

\*Mobile: 00962795631238

### Abstract

The purpose of this study was to look into the impact of the negotiation strategy on value-based management among principals of government schools in the Directorate of Education in the Ruseifeh District of Zarqa Governorate. The descriptive analytical method was used by the researcher. To collect data, a questionnaire was developed. The study's sample consists of (156) male and female government school teachers from the directorate of education in the Rusaifa district of Zarqa Governorate. The data was analyzed using the SPSS program. The degree of application of the negotiation strategy with government school directors in the Education Directorate in the Ruseifeh district of Zarqa Governorate is medium, as is the degree of application of administration by values to government school directors, and the presence of a statistically significant effect of the negotiation strategy on value management among government school principals. Based on the findings, the study made several recommendations, the most important of which was to strengthen the role of government school principals in Jordan by increasing interest in implementing the negotiation strategy in managing their educational institutions by fostering a positive interactive environment between principals and teachers; the need for school administrators to monitor the process of implementing decisions pertaining to their educational institution in collaboration with teachers, as well as the need to improve communication skills between management and school personnel in order for the negotiation strategy to be successful. In light of the results, the study recommended several recommendations, most notably the necessity of enhancing the role of government school principals in Jordan by increasing interest in implementing the negotiation strategy in managing their educational institutions by creating a sound interactive environment between principals and teachers; the need for school administrators to follow up the process of implementing decisions pertaining to their educational institution in partnership with teachers, and the need to enhance communication skills between management and school personnel to make the negotiation strategy successful.

### Key words

Education Directorate, Management by Values, Male and Female Teachers, Negotiation Strategy, Public Schools, School principals.

**المقدمة:**

إن أكثر ما يميز العصر الحالي هو السرعة الهائلة في التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي وقد حصل هذا التقدم خلال ما يُبذل من جهود كبيرة في مجال التحسين والتطوير والجودة المطلوبة، وتعد الإدارة أداة هذا التقدم والتي بدورها تعمل على استثمار الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حد ممكن. وقد ساهم التقدم العلمي الذي عرفه العالم في العقود الأخيرة وما نتج عنه من تطور إداري في ازدياد أهمية التفاوض لدى المنظمات المختلفة، حيث تلعب المفاوضات دوراً هاماً في تحقيق أهداف تلك المنظمات، والإدارة التربوية دائماً في حالة تجديد وتحديث، بناءً على التطور الفكري العالمي والمفاهيم التربوية المتجددة، وهذا يحتم إدخال تقنيات وسائط تربوية جديدة ترفع وتزيد الفعالية والكفاءة التعليمية وتحسنها لتناسب التغيرات الإدارية (نشواتي، 2003). وإن إتمام التفاوض بنجاح يتطلب ممارسته بصورة مختلفة باختلاف أهدافه واستراتيجياته ومجالاته، واتباع تكتيكات وإجراءات، ولغة مختلفة وهو محور نشاط مديري المدارس في اتباع استراتيجية التفاوض التي يسعون بها إلى تنفيذ سياسات وأهداف المدرسة من جهة، والمحافظة على أو بناء علاقات قوية مع المعلمين أو الطلبة من جهة أخرى (درادكة والبقمي، 2017). والقيم الإسلامية من الاحترام والصدق والوفاء والولاء والمحافظة على الثقة والشجاعة والعدالة، بالإضافة إلى كونها وحدة واحدة فهي توحدهم وتقوى إرادتهم وطموحهم. وللقيم أنواع عديدة منها: القيم النظرية، والاقتصادية والجمالية والاجتماعية.

**مشكلة الدراسة:**

يُعد مدير المدرسة أحد العناصر الأساسية 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 والأسلوب المتبعين في الإدارة المدرسية وفي تعامله مع العاملين في المدرسة سواء كانوا طلبة أو معلمين، فالمدير الناجح هو الذي يتبع استراتيجيات تمكنه من قيامه بأداء وظيفته الإدارية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ويتم ذلك من خلال اتباعه لاستراتيجية التفاوض التي تفسح المجال في المشاركة وتحمل المسؤولية. والاهتمام بتنمية العلاقات بين الأفراد في المدرسة. وبالتالي الاستفادة من هذه الاستراتيجية في حل الخلافات، ومعالجة النزاعات، وتحقيق المكاسب. ونلاحظ مما سبق أن غالبية مديري المدارس يختلفون في مستوى تطبيق الاستراتيجيات في قيادة

مدارسهم، وفي الأسلوب المتبع في التعامل مع العاملين في المدرسة من طلبة أو معلمين أو مجتمع محلي، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء؟

**أسئلة الدراسة:**

1. ما درجة تطبيق استراتيجية التفاوض لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين فيها؟
2. ما درجة تطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين فيها؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء؟

**أهداف الدراسة:**

1. التعرف إلى درجة تطبيق استراتيجية التفاوض بين مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في مديرية الرصيفة بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في مديرية الرصيفة بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين
3. معرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  من استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم بين مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في مديرية الرصيفة بمحافظة الزرقاء.

**أهمية الدراسة:**

يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة مديرو المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة خاصة، وباقي مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، واستفادة الباحثين التربويين في استخدامها في الدراسات اللاحقة الأخرى المشابهة

لدراستنا. الثانوية في مديرية لواء ماركا للإدارة بالقيم تعزى تبعاً للجنس ولصالح الإناث.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

هدفت دراسة درادكة والبقي (2017) التعرف إلى مستوى ممارسة استراتيجيات التفاوض وعلاقته بصنع القرار لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف، 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) وكيلا ومعلما، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين ممارسة استراتيجيات التفاوض وعلاقتها بصنع القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وأن استجابات أفراد العينة حول درجتي ممارسة استراتيجيات التفاوض لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت متوسطين حسابيين مقداريهما (2.68 و 2.74) على التوالي، وأن قيم معاملات الارتباط بين جميع ( $\alpha=0.01$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الاستراتيجيات التفاوض والمسمى الوظيفي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة.

قامت ضحيك (2016) بدراسة تهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس الأونروا في محافظة غزة في إدارة القيم، وعلاقتها بصنع القرار التشاركي من وجهة نظر معلمهم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل الأكاديمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي. واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس الأونروا في إدارة القيم جاءت بدرجة عالية، كما أن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار كانت عالية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد الدراسة للإدارة بالقيم والمشاركة في صنع القرار لمتغير المؤهل العلمي. وعليه أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم الإدارة بالقيم كاتجاه إداري حديث لدى مديري المدارس من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة بإشراف الجهات المعنية.

### • الدراسات الأجنبية

وقام الزهراني (AlZahrani, 2006) بدراسة هدفت التعرف إلى

استراتيجية التفاوض the Negotiation Strategy: هي تفاعل بين طرفين أو أكثر، لديهما حاجات وأهداف وهو عملية تعاونية يسعى خلالها الطرفان إلى حاجات مشتركة، فهي سلوك إنساني وليس مباراة، والكل يحقق أهدافه ويشبع حاجاته، والإنسان يمكن أن يشبع عدداً أكبر من حاجاته عندما يساعد الآخرين على تحقيق أكبر قدر من الأمن والسلامة والسعادة.

وتعرف إجرائياً بأنها برنامج عملي للتنفيذ، يستند إلى جدول زمني واضح، وكذلك طريقة التنفيذ يجب تحديدها والإشراف عليها، ومع العمل على تنفيذ الحل يضع المفاوض أمام عينيه عملية التقييم المستمر لذلك التنفيذ وعملية التفاوض بحد ذاتها.

القيم Value: مشتقة من القيمة، والتي تعني الشيء الغالي والتمين. وتعرف مهارة إدارة القيم إجرائياً بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير والمؤشرات، يتم من خلالها التحكم في الأفكار والمعتقدات والاتجاهات، بالإضافة إلى الأشخاص أنفسهم وميولهم وتطلعاتهم وسلوكهم ومواقفهم الفردية أو الاجتماعية، بغض النظر عما إذا كانت جيدة أو سيئة.

### الدراسات السابقة:

#### • الدراسات العربية

تناولت الدراسة عدة دراسات سابقة نذكر منها:

هدفت دراسة أبو سيف (2019) إلى تتبع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم لواء ماركا في العاصمة عمان -الأردن، حيث يتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا والبالغ عددهم (1221). أما عينة الدراسة فقد تكونت من (434) تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكما أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موافقة أفراد العينة على مقياس درجة ممارسة المدارس

كبيرة لسلوك الإدارة القائمة على القيم.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج المسحي الارتباطي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات وتحليلها.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في مديرية الرصيفة ، وعددهم (2920) معلماً ومعلمة ، بحسب إحصاءات مديرية التربية والتعليم في مديرية الرصيفة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية بنسبة (5%) من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع (180) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (163) استبانة.

### والجدول (1) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية

والوظيفية:

الجدول (1): توزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	71	45.5
	أنثى	85	54.5
	المجموع	156	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	13	8.3
	بكالوريوس	84	53.8
	دبلوم عالي	22	14.1
	دراسات عليا	37	23.7
	المجموع	156	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	12.8
	من 5 – أقل من 10 سنوات	58	37.2
	من 10 – أقل من 15 سنة	44	28.2
	15 سنة فأكثر	34	21.8
	المجموع	156	100.0

درجة ممارسة مديري ومعلمي المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لأساليب التفاوض في الاجتماعات المدرسية، وتحديد أساليب التفاوض الفاعلة؛ ومدى نجاح الاجتماعات المدرسية. والتعرف إلى درجة ممارسة مديري ومعلمي المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لمهارات التفاوض في الاجتماعات المدرسية، وكذلك تحديد الفروق الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى أن استجابة عينة الدراسة حول الممارسة السلوكية لجميع المهارات التفاوضية كانت بدرجة متوسطة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية 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، وتوجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المعلمين في تطبيق أساليب التفاوض متمثلة في مهارة تبادل المعلومات ومهارة اليقظة، والتركيز، ومهارة الاتصال.

بينما أشارت دراسة جاكسون وآخرون (Jackson & Son-، 2018) (nenschein&Tombazos& Xing& Al-Ubaydli, 2018) التعرف إلى استراتيجية التفاوض من خلال نظرية التفاوض التي يتم من خلالها صفقات واتفاقيات لها جوانب كثيرة. وقد تكونت عينة الدراسة من (340) تاجرا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية التفاوض تلعب دوراً فعالاً في الصفقات التجارية. كما أوضحت النتائج أن استراتيجية التفاوض تؤدي إلى نتائج جديدة تُظهر أن التجارة الفعالة ممكنة حتى مع وجود معلومات وآراء جوهرية غير متماثلة.

كما هدفت دراسة أجراها دوغان (Dogan, 2016) إلى تقييم سلوكيات الإدارة القائمة على القيم لدى مديري المدارس وفقاً لتصورات المعلمين وآرائهم، وعليه، بناء نموذج لعملية الإدارة القائمة على القيم في المدارس. وقد أجريت الدراسة باستخدام التصميم التوضيحي الذي يشمل كل من الأساليب الكمية والنوعية. كما تم تصميم المرحلة الكمية من الدراسة في نموذج الفرز العلائقي. وتم جمع البيانات الكمية من (305) معلمين يعملون في مقاطعة سيفاس من خلال مقياس الإدارة القائمة على القيم. بينما أجريت المرحلة النوعية للدراسة باستخدام تصميم دراسة الحالة، تم جمع البيانات النوعية من (10) مدرسين يعملون في منطقة سيفاس. أشارت النتائج الكمية للدراسة إلى أن المعلمين ينظرون إلى سلوكيات الإدارة القائمة على القيم للمسؤولين على أنها إيجابية للغاية، بينما أظهرت النتائج النوعية أنهم يولون أهمية

الجزء الثالث: تكون هذا الجزء من (17) فقرة لقياس المتغير الإدارية بالقيم موزعة على أبعادها (مبادئ تطبيق الإدارة بالقيم، المبادئ التكنولوجية، مبادئ إدارة الأزمات).

#### تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (لا أوافق)، (لا أوافق بشدة).

لقياس تقديرات أفراد العينة في فقرات الاستبانة، تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط: (أوافق بشدة)، (أوافق)، (محايد)، (لا أوافق)، (أعارض بشدة).

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1)).

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في كل فقرة من الاستبانة وفي كل مجال من مجالاته. تم حساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي:

المستوى المنخفض = 1 - 2.33، والمستوى المتوسط = 2.34 - 3.67، والمستوى المرتفع = 3.67 - 5 المعيار والجدول (2) يبين ذلك:

**الجدول (2): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها**

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 - أقل من 2.34	بدرجة منخفضة
من 2.334 - أقل من 3.667	بدرجة متوسطة
من 3.667 - 5.00	بدرجة مرتفعة

يلاحظ من الجدول (1) أن الإناث من أفراد عينة الدراسة هم الأعلى تكراراً إذ بلغ عددهم (85) ما نسبته (54.5%)، بينما بلغ عدد الذكور (71) بنسبة مئوية (45.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فيلاحظ أن أفراد عينة الدراسة الذين يحملون درجة بكالوريوس هم الأعلى تكراراً حيث بلغ عددهم (84) بنسبة مئوية (53.8%)، ثم تلاهم حملة درجة (الدراسات العليا) حيث بلغ عددهم (37) ما نسبته (23.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما كان الذين يحملون (دبلوماً متوسطاً) أقل تكراراً حيث بلغ عددهم (13) شكلوا ما نسبته (8.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فقد كان أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم (من 5 - أقل من 10 سنوات) الأعلى تكراراً حيث بلغ عددهم (58) بنسبة مئوية (37.2%)، بينما كان الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) الأقل تكراراً حيث بلغ عددهم (20) بنسبة مئوية (12.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

#### مصادر جمع البيانات:

تم استخدام مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: حيث تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة وأبعادها وذلك بالاعتماد على الكتب، الدوريات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه مثل دراسة درادكة والبقمي (2017) وغيرها بالإضافة إلى مواقع الإنترنت، فيما يتعلق بأبعاد النموذج الدراسي وبناء الجانب النظري منه.

المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي جمعها الباحث من خلال تطوير أداة الدراسة متمثلة في استبانة خاصة تم تطويرها وإعدادها بغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة.

#### أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

الجزء الأول: ويتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من (18) فقرة لقياس المتغير استراتيجية التفاوض موزعة على أبعادها (المبادئ الاستراتيجية، مبادئ اتخاذ القرارات، مبادئ الاتصال).

**صدق وثبات الأداة:**

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

1. الصدق الظاهري: من خلال عرض أداة الدراسة على (13) من أساتذة الجامعات من المحكمين للتأكد من صحتها لقياس ما ينبغي قياسه والتأكد من وضوح فقراتها وصحة مفرداتها لغوياً وأخلاقياً. تم العمل على تعديل وحذف وإضافة الفقرات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة (50%) حتى وصلت الأداة إلى شكلها النهائي.
2. استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس واتساقها الداخلي، وقدرتها على قياس أبعاد حيث أنه من الجانب التطبيقي تعتبر ( $\alpha \geq 0.70$ )، مقبولة في البحوث في الدراسات التربوية، والجدول (3) يشير إلى نتائج الاختبار:

**الجدول (3): معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة والأداة ككل**

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	المبادئ الاستراتيجية	6	0.827
2	مبادئ اتخاذ القرارات	6	0.863
3	مبادئ الاتصال	6	0.855
	استراتيجية التفاوض ككل	18	0.928
1	مبادئ تطبيق الإدارة بالقيم	6	0.853
2	المبادئ التكنولوجية	6	0.879
3	مبادئ إدارة الأزمات	5	0.875
	الإدارة بالقيم ككل	17	0.937
	المقياس ككل	35	0.963

يظهر من الجدول أن قيم معاملات كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.827-0.879) لجميع مجالات الدراسة، فيما كانت قيمته للمقياس ككل (0.963) مما يدل على صلاحية الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

1. تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة

الدراسة في برنامج SPSS-Statistical Package for Social Science ، حيث تمت معالجتها وفقاً للاختبارات التي تحقق الغرض من الدراسة ، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات استبانة الدراسة.

2. التكرارات والنسب المئوية: لإجابات عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية والوظيفية.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
4. اختبار الانحدار المتعدد (Multi Régression Analy-sis): للإجابة عن السؤال الثالث.

**نتائج الدراسة:**

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما درجة تطبيق استراتيجية التفاوض لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم اللواء الرصيفة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين فيها؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم تحليل آراء عينة الدراسة لتقييم درجة تطبيق استراتيجية التفاوض لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم اللواء الرصيفة في محافظة الزرقاء، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المتغير "استراتيجية التفاوض"، والمقياس ككل (ن=156) مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	2	مبادئ اتخاذ القرارات	3.37	0.79	متوسطة
2	3	مبادئ الاتصال	3.46	0.81	متوسطة
1	1	المبادئ الاستراتيجية	3.64	0.74	متوسطة
		استراتيجية التفاوض ككل	3.49	-	متوسطة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد "استراتيجية التفاوض"، تراوحت بين (3.37-3.64) وبدرجات تقدير متوسطة للمجالات الثلاثة، وكان مجال "المبادئ الاستراتيجية" جاء بأعلى درجة تقدير حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.64) بانحراف معياري

**المجال الثالث: مبادئ الاتصال**

يشير الجدول (7) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "مبادئ الاتصال" تراوحت بين (3.19-3.65) وبدرجات تقدير متوسطة للمجال، وكانت الفقرة (2) والتي تنص "يختار المدير البديل لألية الاتصال مع العاملين" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.65) وبانحراف معياري (0.98) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلتها الفقرة (1) والتي تنص "ينجح المدير بمبادئ الاتصال" بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.03) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما كانت الفقرة (6) والتي تنص "يشرح المدير الموقف المتعلق باستراتيجية التفاوض" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.19) وبانحراف معياري (0.99) وبدرجة تقدير متوسطة، وكان المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.46) وبدرجة تقدير متوسطة.

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لتطبيق استراتيجية التفاوض لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في محافظة الزرقاء بمتوسط حسابي (3.49)، وكان المجال "المبادئ الاستراتيجية" بأعلى درجة تقدير حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.64) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء مجال "مبادئ الاتصال" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.46) وبدرجة تقدير متوسطة، فيما كان مجال "مبادئ اتخاذ القرار" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.37) وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة درادكة والبقمي (2017)، والتي بينت أن استجابات أفراد العينة حول درجتي ممارسة استراتيجيات التفاوض لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت متوسطة. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة الزهراني (AlZahrani, 2006)، والتي بينت أن إلى أن استجابة عينة الدراسة حول الممارسة السلوكية لجميع المهارات التفاوضية كانت بدرجة متوسطة.

(0.74) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء مجال "مبادئ الاتصال" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.81) وبدرجة تقدير متوسطة، فيما كان مجال "مبادئ اتخاذ القرار" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.37) بانحراف معياري (0.79) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمتغير استراتيجية التفاوض لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في محافظة الزرقاء ككل (3.49) وبدرجة تقدير متوسطة.

**المجال الأول: المبادئ الاستراتيجية**

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "المبادئ الاستراتيجية" تراوحت بين (3.19-3.90) وبدرجات تقدير بين المرتفعة والمتوسطة للمجال ككل، وكانت الفقرة (2) والتي تنص "يعتمد المدير المنهجية العلمية في حل المشكلات التنظيمية باستخدام استراتيجية التفاوض" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.90) وبانحراف معياري (0.90) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة (1) والتي تنص "يمتلك المدير المعرفة باستراتيجية التفاوض" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما كانت الفقرة (5) والتي تنص "يتفاعل المدير مع استراتيجيات التفاوض بإيجابية" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.19) وبانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير متوسطة، وكان المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.64) وبدرجة تقدير متوسطة.

**المجال الثاني: مبادئ اتخاذ القرارات**

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "مبادئ اتخاذ القرارات" تراوحت بين (3.17-3.67) وبدرجات تقدير بين المرتفعة والمتوسطة للمجال ككل، وكانت الفقرة (2) والتي تنص "يميز المدير بين أنواع القرارات حسب نظريات اتخاذ القرار لخدمة استراتيجية التفاوض" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.67) وبانحراف معياري (0.95) وبدرجة تقدير مرتفعة، ثم تلتها الفقرة (1) والتي تنص "ينوع المدير في استخدام منهجية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.08) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما كانت الفقرة (6) والتي تنص "يشرك المدير العاملين معه في عملية اتخاذ القرار" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.17) وبانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير متوسطة، وكان المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.37) وبدرجة تقدير متوسطة.

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "المبادئ الاستراتيجية"، والمجال ككل مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	6	يتفاعل المدير مع استراتيجيات التفاوض بإيجابية.	3.19	1.02	متوسطة
5	5	يعمل المدير على إيجاد مناخ تنظيمي سليم باستخدام استراتيجية التفاوض.	3.40	0.088	متوسطة
4	3	يعالج المدير الأمور بحنكة أثناء تنفيذ استراتيجية التفاوض.	3.71	0.092	مرتفعة
3	4	يفوض المدير الهيئة الإدارية باستراتيجية التفاوض.	3.78	1.01	مرتفعة
2	1	يمتلك المدير المعرفة باستراتيجية التفاوض.	3.86	0.91	مرتفعة
1	2	يعتمد المدير المنهجية العلمية في حل المشكلات التنظيمية باستخدام استراتيجية التفاوض.	3.90	0.90	مرتفعة
----		المبادئ الاستراتيجية ككل	3.64	----	متوسطة

\* مقياس ليكرت: الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "مبادئ اتخاذ القرارات"، والمجال ككل مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	6	يشرك المدير العاملين معه في عملية اتخاذ القرار.	3.17	0.92	متوسطة
5	2	يميز المدير بين أنواع القرارات حسب نظريات اتخاذ القرار لخدمة استراتيجية التفاوض.	3.25	0.78	متوسطة
4	4	يعمل المدير على متابعة تنفيذ قرارات وفق استراتيجية التفاوض.	3.33	0.91	متوسطة
3	5	يوظف المدير استراتيجية التفاوض المناسبة للتعامل مع المشكلات.	3.39	0.87	متوسطة
2	1	ينوع المدير في استخدام منهجية اتخاذ القرار.	3.42	0.92	متوسطة
1	3	يعتمد المدير البيانات الواقعية في اتخاذ قرارات استراتيجية التفاوض.	3.67	0.95	مرتفعة
----		مبادئ اتخاذ القرارات ككل	3.37	----	متوسطة

\* مقياس ليكرت: الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "مبادئ الاتصال"، والمجال ككل مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	6	يشرح المدير الموقف المتعلق باستراتيجية التفاوض.	3.19	0.99	متوسطة
5	4	يتقن المدير مهارات الاتصال استراتيجية التفاوض غير الرسمي.	3.35	0.097	متوسطة
4	5	يتقن المدير مهارات الحوار مع الاتصال بالآخرين بتميز.	3.40	0.085	متوسطة
3	3	يتقن المدير في مهارات التفاوض الرسمي.	3.54	0.092	متوسطة
2	1	ينجح المدير بمبادئ الاتصال.	3.62	1.03	متوسطة
1	2	يختار المدير البديل لآلية الاتصال مع العاملين.	3.65	0.98	متوسطة
----		مبادئ الاتصال ككل	3.46	----	مرتفعة

\* مقياس ليكرت: الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

حيث بلغ (3.69) وبانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير مرتفعة، ثم تلتها الفقرة (3) والتي تنص "يوظف المدير الإدارة بالقيم لإشباع حاجات أفراد المجتمع لتحقيق طموحاتهم" بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.05) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة (4) والتي تنص "يستقل المدير في عمله" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.14) وبانحراف معياري (1.23) وبدرجة تقدير متوسطة، وكان المتوسط الحسابي للمجال مبادئ تطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم في الأردن ككل (3.39) وبدرجة تقدير متوسطة.

### المجال الثاني: المبادئ التكنولوجية

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "المبادئ التكنولوجية" تراوحت بين (3.30-3.78) وبدرجة تقدير متوسطة، وكانت الفقرة (3) والتي تنص "يعطي المدير دلالات واضحة لمؤشرات النجاح الخاصة للإدارة بالقيم" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.78) وبانحراف معياري (1.03) وبدرجة تقدير مرتفعة، ثم تلتها الفقرة (1) والتي تنص "يتعامل المدير مع وسائل التكنولوجيا الحديثة بما يخدم الإدارة بالقيم" بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.07) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة (5) والتي تنص "يستخدم المدير تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الإداري المتعلق بالإدارة بالقيم" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.30) وبانحراف معياري (1.17) وبدرجة تقدير متوسطة، وكان المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.57) وبدرجة تقدير متوسطة.

### المجال الثالث: مبادئ إدارة الأزمات

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "مبادئ إدارة الأزمات" تراوحت بين (3.19-3.42) وبدرجة تقدير متوسطة للمجال، وكانت الفقرة (2) والتي تنص "يتعاون المدير باستخدام الإدارة بالقيم مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر،... الخ)" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.42) وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلتها الفقرة (3) والتي تنص "يدرس المدير المشكلات المعيقة لتطبيق الإدارة بالقيم في مدرسته" بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة (4) والتي تنص "يستفيد المدير من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي لتجنب أزمات الإدارة بالقيم" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.19)

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما درجة تطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين فيها؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم تحليل آراء عينة الدراسة لتقييم درجة تطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في محافظة الزرقاء، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المتغير "الإدارة بالقيم" والمقياس ككل (ن=156) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	3	مبادئ إدارة الأزمات	3.31	0.96	متوسطة
2	1	مبادئ تطبيق الإدارة بالقيم	3.39	0.83	متوسطة
1	2	المبادئ التكنولوجية	3.57	0.86	متوسطة
		الإدارة بالقيم ككل	3.43		متوسطة

\* مقياس ليكرت: الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لمجالات "الإدارة بالقيم" تراوحت بين (3.31-3.57) وبدرجات تقدير متوسطة، وكان المجال "المبادئ التكنولوجية" بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.57) بانحراف معياري (0.86) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاه مجال "مبادئ تطبيق الإدارة بالقيم" بمتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (0.83) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء مجال "مبادئ إدارة الأزمات" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.31) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمتغير الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في محافظة الزرقاء ككل (3.43) وبدرجة تقدير متوسطة.

### المجال الأول: مبادئ تطبيق الإدارة بالقيم

يشير الجدول (9) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "مبادئ تطبيق الإدارة بالقيم" تراوحت بين (3.14-3.69) وبدرجة تقدير متوسطة، وكانت الفقرة (1) والتي تنص "يساهم المدير بالإدارة بالقيم في زيادة مستوى التنمية الاجتماعية" بأعلى متوسط حسابي

وبانحراف معياري (0.88) وبدرجة تقدير متوسطة، وكان المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.31) وبدرجة تقدير الحسابي للمجال ككل (3.31) وبدرجة تقدير متوسطة.

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لتطبيق الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في محافظة الزرقاء بمتوسط حسابي (3.34) وكان المجال "المبادئ التكنولوجية" بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.57) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاه مجال "مبادئ تطبيق الإدارة بالقيم" بمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء مجال "مبادئ

وانتفتت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة أبو سيف (2019) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة ضحيك (2016) والتي بين أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بغزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة عالية.

**الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "مبادئ تطبيق الإدارة بالقيم" والمجال ككل مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	4	يستقل المدير في عمله.	3.14	0.082	متوسطة
5	5	يستثمر المدير كثيراً من الوقت لتحقيق الإدارة بالقيم.	3.25	0.081	متوسطة
4	2	يوظف المدير الإدارة بالقيم عن طريق إنجازات عديدة للمجتمع.	3.27	0.092	متوسطة
3	6	يستفيد المدير من التجارب السابقة للإدارة بالقيم أثناء العمل.	3.43	0.089	متوسطة
2	3	يوظف المدير الإدارة بالقيم لإشباع حاجات أفراد المجتمع لتحقيق طموحاتهم.	3.53	0.097	متوسطة
1	1	يساهم المدير بالإدارة بالقيم في زيادة مستوى التنمية الاجتماعية.	3.69	0.097	مرتفعة
		مبادئ تطبيق الإدارة بالقيم ككل	39.3	متوسطة	مرتفعة

\* مقياس ليكرت: الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

**الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "المبادئ التكنولوجية" والمجال ككل مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	5	يستخدم المدير تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار الإداري المتعلق بالإدارة بالقيم.	3.30	1.17	متوسطة
5	6	يحدد المدير الاحتياجات الفنية للإدارة بالقيم وربطها بالبحث المعلوماتي.	3.40	1.11	متوسطة
4	4	يوظف المدير تكنولوجيا الاتصال في تواصله مع الآخرين.	3.59	1.11	متوسطة
3	2	يوظف المدير شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) في عمله.	3.63	1.04	متوسطة
2	1	يتعامل المدير مع وسائل التكنولوجيا الحديثة بما يخدم الإدارة بالقيم.	3.74	1.07	مرتفعة
1	3	يعطي المدير دلالات واضحة لمؤشرات النجاح الخاصة للإدارة بالقيم.	3.78	1.03	مرتفعة
		المبادئ التكنولوجية ككل	3.57	----	متوسطة

\* مقياس ليكرت: الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

**الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، مبادئ إدارة الأزمات، والمجال ككل**

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	4	يستفيد المدير من ذوي الخبرة في المجتمع المحلي لتجنب أزمات الإدارة بالقيم.	3.19	0.88	متوسطة
4	5	ينظم المدير لقاءات مع الطلبة لمناقشة معيقات الإدارة بالقيم المدرسية.	3.30	0.79	متوسطة
3	1	يساهم المدير بالإدارة بالقيم في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية.	3.31	0.92	متوسطة
2	3	يدرس المدير المشكلات المعيقة لتطبيق الإدارة بالقيم في مدرسته.	3.35	0.97	متوسطة
1	2	يتعاون المدير باستخدام الإدارة بالقيم مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل (التدخين، المخدرات، الثأر، ... الخ).	3.42	0.91	متوسطة
مبادئ إدارة الأزمات ككل			3.31	---	متوسطة

\* مقياس ليكرت: الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

**النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة**

إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في محافظة الزرقاء؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression) لمعرفة وجود أثر لاستراتيجية التفاوض بمجالاته (المبادئ الاستراتيجية، مبادئ اتخاذ القرارات، مبادئ الاتصال) على الإدارة بالقيم عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وفيما يلي نتائج الاختبار:

يظهر من الجدول (12) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين استراتيجية التفاوض والإدارة بالقيم (0.866) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R2) معامل التحديد بلغ (0.751) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (75.1%) من التغيرات الحاصلة في الإدارة بالقيم والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.746) وأن الفرق بينها وبين قيمة R2 بسيط جداً (0.007) ما يدل على قدرة المتغيرات

ما ويظهر من الجدول (12) وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (152.638) أعلى من قيمتها الجدولية (2.68) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في محافظة الزرقاء.

يظهر من الجدول (13)، وباستعراض قيم تأثير كل مجال من مجالات استراتيجية التفاوض، أن جميع المجالات (المبادئ الاستراتيجية، مبادئ اتخاذ القرارات، مبادئ الاتصال) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الإدارة بالقيم عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.240، 0.281، 0.433)، وبلغت قيمة (t) لها (3.916، 3.850، 6.534) على الترتيب أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى دلالة (0.000) لكل منها أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

الإدارة بالقيم = 0.110 + (0.240 \* المبادئ الاستراتيجية) + (0.281 \* مبادئ اتخاذ القرار) + (0.433 \* مبادئ الاتصال)

2. تعزيز دور مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء بزيادة الاهتمام بتطبيق استراتيجية التفاوض في إدارة مؤسساتهم التعليمية وذلك من خلال الآتي:

- إيجاد مناخ تفاعلي سليم بين المديرين والمعلمين.
- متابعة مديري المدارس عملية تنفيذ القرارات التي تخص مؤسساتهم التعليمية بالتشارك مع المعلمين.
- تعزيز مهارات الاتصال بين الإدارة والعاملين في المدرسة لإنجاح استراتيجية التفاوض.

3. تعزيز دور مديري المدارس الحكومية في الأردن بشكل عام وفي المدارس الحكومية في لواء الرصيفة بشكل خاص بتطبيق الإدارة بالقيم في مؤسسته التعليمية.

4. إجراء دراسات مستقبلية تبحث في العلاقة بين استراتيجيات التفاوض من ناحية وربطها مع متغيرات أخرى.

أي أن زيادة وحدة واحدة في (المبادئ الاستراتيجية، مبادئ اتخاذ القرارات، مبادئ الاتصال) يؤدي إلى زيادة بمقدار (24%) و(28.1%) و(43.3%) وحدة في الإدارة بالقيم.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة في محافظة الزرقاء. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به نتيجة دراسة درادكة والبقي (Daradkeh and Buqami, 2017) والتي بينت أنه يوجد علاقة بين ممارسة استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

#### التوصيات:

وفي ضوء النتائج الدراسة الحالية فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وهي:

1. تدريب مديري المدارس على استراتيجيات التفاوض والتعامل على أساسها.

الجدول (12): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للسؤال الخامس

معامل الارتباط R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R <sup>2</sup> المعدل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	دلالة F
0.866	0.751	0.746	71.971	3	23.990		
			23.890	152	0.175	152.638	0.000 <sup>b</sup>
			95.862	155			

الجدول (13): نتائج معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) للسؤال الثالث

البعد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الثابت	0.110	0.167	-	0.662	0.509
المبادئ الاستراتيجية	0.240	0.061	0.225	3.916	0.000
مبادئ اتخاذ القرارات	0.281	0.073	0.282	3.850	0.000
مبادئ الاتصال	0.433	0.066	0.448	6.534	0.000

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

**English References :**

- AlzahranI, Mohammed Ali. (2006). Techniques and negotiation skills among managers and secondary school teachers in the school meetings to teach the Holy City. Unpublished MA Thesis, College of Education, Umm Al Qura University.
- Dogan, S. (2016). Model of Values-Based Management Process in Schools: A Mixed Design Study. *International Journal of Higher Education*, 5(1), 83-96.
- Jackson, M. O., Sonnenschein, H., Xing, Y., Tombazos, C., & Al-Ubaydli, O. (2018). Negotiation as the Art of the Deal. Available at SSRN 3153853, Retrieved, January, 17, 2020.

**Translated references:**

- Abu Saif, Ali (2019). The Degree of Values Management Practice of Secondary School Principals and its Relationship to Teachers' Job Performance in Amman, Unpublished Master's Thesis, Hashemite University, Zarqa, Jordan.
- Dahik, Niema (2016). The degree of practice of UNRWA school principals in the governorates of Azza in managing values and their relationship to participatory decision-making, an unpublished master's thesis, The Islamic University of Gaza, Azza, Palestine.
- Daradkeh, Amjad, and Al-Buqami, Shatha (2017). Negotiation Strategies and their Relationship to Decision-Making among Secondary School Principals in Taif from the Perspectives of Agents and Teachers, *An-Najah University Research Journal (Humanities)*, 31 (10), 1666-1706.
- Nashawati, Omar (2003). Educational Psychology, Amman: Dar Al-Furqan for Printing, Publishing and Distribution, Al-Hashemi, Abdel-Hamid and Abdel-Salam, Farouk (1980). The Value Structure of the Personality as Stated in the Holy Qur'an, research presented to the Symposium of Experts in Islamic Education held in Makkah Al-Mukarramah, Educational Research Center, Umm Al-Qura University.

**إعلان عدم تضارب المصالح**

يعلن ويتعهد الباحثان أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة. وإن هذا البحث لم يسبق نشره بأي طريقة كانت سواء مكتوبة، مقروءة، منشورة، مرئية أو مسموعة. هذا البحث مسنل من رسالة ماجستير (أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء)، للطالب علي صالح عبدالكريم الخوالده، من جامعة ال البيت، تخصص ماجستير العلوم التربوية، عام 2020، وعنوان الرسالة هو أثر استراتيجية التفاوض على الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء والمشرف الرئيس هو الدكتور صالح الشرفات.

**الدعم المادي للبحث**

لم يحصل البحث على أي دعم مادي.

**المراجع العربية:**

- أبو سيف، علي (2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- الهاشمي، عبد الحميد وعبد السلام، فاروق (1980). البناء القيمي للشخصية كما ورد في القرآن الكريم، بحث مقدم لندوة خبراء التربية الإسلامية المنعقد بمكة المكرمة، مركز البحوث التربوية، جامعة أم القرى.
- درادكة، أمجد والبقمي، شذى (2017). استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 31(10)، 1666 - 1706.
- ضحيك، نعمة (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة عزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، عزة، فلسطين.
- نشواتي، عمر (2003). علم النفس التربوي، عمان: دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع.

## سيرة ذاتية مختصرة للباحثين

## علي الخوالدة



الباحث علي الخوالدة: هو أستاذ في وزارة التربية والتعليم، حاصل على درجة البكالوريوس في اللغة العربية، حاصل على الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة آل البيت.

## صالح الشرفات



الأستاذ الدكتور صالح الشرفات: هو عميد كلية العلوم التربوية جامعة آل البيت ويحمل درجة الدكتوراه في الفكر التربوي من جامعة سدني.