

The Degree of Practicing of Organizational Optimism for the Public Basic School Principals in Jordan Based on the Theory of Leading with Joy and Happiness

Ayah Thiab Alabsi*
Prof. Khaled Ali Al-Sarhan**

Received 20/8/2022

Accepted 1/10/2022

Abstract:

This study aimed to identify the degree of practicing organizational optimism for the public basic school principals in Jordan based on the theory of leading with joy and happiness. The study was applied on a random sample consisting of (377) teachers, and used the descriptive survey methodology. For data gathering, a (37- item) questionnaire has been developed, consisted of (7) domains: (The Authentic behavior, humility, love others, optimism, having a vision, live in reality, team service) and reliability the validity of tool was affirmed.

The results of the study showed that the degree of practicing of the organizational optimism for the public basic school principals was moderate, and all the domains were at moderate level. Also showed that there were no significant differences according to the variables: gender, years of experience, and educational qualification at the total degree, and for all domains.

Keywords: Organizational Optimism, the Public Basic Schools, the Theory of Leading with Joy and Happiness.

Jordan\ AYH9200016@ju.edu.jo *
Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\ kserhan@ju.edu.jo **

درجة ممارسة التفاؤل التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة

آية ذياب خالد العبسي*

أ.د. خالد علي السرحان**

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة التفاؤل التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة. وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (377) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة للتفاؤل التنظيمي استناداً لنظرية القيادة بالبهجة والسعادة، تكونت من (37) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي: السلوك الطبيعي الحقيقي، التواصل، حب الآخرين، التفاؤل، امتلاك الرؤية، العيش في الواقع، خدمة الفريق. وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التفاؤل التنظيمي جاءت متوسطة، كما جاءت جميع مجالات أداة الدراسة بالدرجة المتوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي على جميع مجالات الأداة وللدرجة الكلية للأداة.

الكلمات المفتاحية: التفاؤل التنظيمي، المدارس الأساسية الحكومية، نظرية القيادة بالبهجة والسعادة.

*الأردن/ AYH9200016@ju.edu.jo

**كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ kserhan@ju.edu.jo

المقدمة:

تعد الإدارة المدرسية المحرك الأساسي والقوة الدافعة للعمل في جميع ميادين العمل في المدارس، كما تهتم بدعم المعلمين وتوفير بيئة تعليمية جاذبة وفعالة يحققون من خلالها الأهداف المنشودة من العملية التعليمية، لذلك لابد أن يتولى مسؤولياتها مديرون على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، ويستخدمون أنماطاً قيادية حديثة تحقق للمعلمين رضاهم الوظيفي وسعادتهم في بيئة العمل.

فالقادة الناجحون يعززون نجاحهم لتفاوضهم وللتوجه الذي ينتهجونه أكثر من أي عامل آخر، والقائد المتفائل يتمكن من تحفيز العاملين على أداء عملهم بشكل أفضل وتقديم أفكار ناجحة ترفع من شأن المؤسسة، كما يعرف التفاوض التنظيمي بأنه توقع الفرد للنتائج الإيجابية المرغوبة في المستقبل أكثر من توقع النواتج السيئة غير المرغوب فيها (Hamida, 2019).

وقد يكون تفاؤل العاملين هو ما يحتاجونه للبقاء في العمل، إذ أن القائد الذي يحرص على التفاوض حتى في أسوأ الأوقات، يبني الثقة في العاملين ويعزز احتمالية السعي وراء مستويات أداء أعلى من العاملين في المؤسسة، وبالتالي أصبحت المؤسسات التربوية الآن بحاجة ماسة للتفاوض التنظيمي Organizational Optimism أكثر من أي وقت مضى (Ugwu, 2012).

كما أن القائد المتفائل يحرص على نشر السعادة في بيئة العمل وتحقيقها للعاملين، لأنها تعمل بشكل إيجابي وفعال إذا تحولت إلى روتين يومي داخل بيئة العمل وجعل المشاعر الإيجابية هي التي تسيطر على المشاعر السلبية الناتجة عن الإرهاق من العمل أو ضغوط العمل المختلفة (Olsson, 2013).

بالتالي فإن القائد المتفائل يحاول دائماً الوصول إلى تعزيز قدرته الذهنية والامتنان لمن حوله، وغالباً ما يستخدم الأفراد المتفائلون خيالهم الواسع لإنتاج أفكار إيجابية وناجحة، فضلاً عن ما يمتلكه الأفراد المتفائلون من فرح وسعادة ومقدرات عالية لتحقيق النجاح (Al-Nimran, 2018).

وأشار شيريدان (Sheridan, 2018) إلى أن القيادة بالبهجة والسعادة تقوم على سبعة مرتكزات تميز سلوك القائد المبهج المفرح المسعد، وهي: السلوك الطبيعي الحقيقي، والتواضع، وحب الآخرين، والتفاؤل، وامتلاك الرؤية، والعيش في الواقع، وخدمة الفريق.

1. كن على طبيعتك الحقيقية Be Authentic:

أن تكون على طبيعتك يعني أن تكون شخصاً حقيقياً وليس مزيفاً، وينبع سلوكك مما تؤمن به ويعبر عما تشعر به حقاً، ويقصد بالسلوك الطبيعي الحقيقي أن يتعامل القائد بعفوية مع نفسه دون تكلف أو تصنع أو مباهاة، فكما يتصرف بمنزله، يجب أن يتصرف في مؤسسة العمل، وفي الحياة بشكل عام (Al-Baz, 2020).

2. كن متواضعاً Be Humble:

اختار شيريدان (Sheridan 2018) التواضع لتكون الصفة الثانية التي يتعين على القائد المبهج المسعد أن يتحلى بها، وهو يعتقد أن التواضع في العمل يعني وضع الآخرين أولاً، وإعطائهم الأولوية القصوى دون توقع المكافآت.

3. أحب الآخرين (العلاء والعاملين) Love Others :

محبة الآخرين تعني الحب المعنوي (الأخلاقي) أي أداء العمل الصحيح في الوقت الصحيح للأسباب الصحيحة، ويتضمن رعاية حقيقة لأعضاء المؤسسة، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم، وأنهم صادقون كبشر، وهذا يؤدي إلى زيادة دافعيتهم لأداء العمل بفاعلية (Al-Rajhi, 2021).

4. كن متفائلاً Be Optimistic:

يعد التفاؤل كما أشار المجدلاوي (Al-Majdalawi, 2012) من الموضوعات المهمة في علم النفس لما له من تأثير في سلوك الأفراد وحالتهم النفسية، فعند تلبية جميع احتياجات الفرد يشعر بالتفاؤل وبأنه يستطيع تحقيق أهدافه مما يجعله يشعر بالسعادة والبهجة، وبالتالي يحفزه على الإقبال على الحياة والعمل بهمة ومثابرة ورغبة.

5. كن صاحب رؤية Be a Visionary:

عرّف النصور (Al-Nsour, 2017) الرؤية بأنها صورة ذهنية لما ينتظر المؤسسة في نهاية طريق لم تسلكه من قبل، وهذه الرؤية تصوغ الأوضاع المستقبلية للمؤسسة، والقائد الحقيقي هو الذي لديه دائماً رؤية واضحة للواقع الذي يطمح إليه ويريد به بشرط أن يكون قادراً على إيصال هذه الرؤية.

6. العيش في الواقع Live in Reality:

إن الواقعية تتطلب أن نتوقع أوقاتاً صعبة قد تمر بالمؤسسة، وأن هناك أسباباً متوقعة، وأحياناً غير متوقعة، قد تؤدي إلى التراجع، وهنا تنبri ثقافة الفرح والسعادة، لتجمع الفريق بأكمله،

لمناقشة أسباب الفشل وكيفية مواجهته معاً (Sheridan, 2018).

7. كن قائداً خادماً Be a Servant Leader :

إن القيادة الخادمة تشجع الأفراد على تحقيق توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت ذاته تشجع الأتباع على الاستفادة من الفرص الموقفية لممارسة القيادة. إذ أن الغرض من القيادة الخادمة تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ومن ثم رفع مستوى مؤسساتهم من بعدهم (Yukl, 2013).

كي يوجد القائد بيئة عمل يمكن للجميع الشعور فيها بالسعادة، فإنه يحتاج إلى نمط جديد في العمل، وتعد القيادة بالبهجة والسعادة أحد الأنماط القيادية الذي يعمل فيها القائد على تشجيع العاملين على العمل بحماسة و طاقة إيجابية متواصلة، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتعزيز ممارسة التفاوض التنظيمي استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة.

مشكلة الدراسة أسئلتها :

يعد التفاوض التنظيمي مطلباً أساسياً ومهماً، إذ ينعكس التفاوض على شخصية مديري المدارس، ويجعلهم أكثر سعادة وإنتاجية وتفتحاً للمشكلات التي تواجه البيئة المدرسية، فعندما تلبى جميع احتياجات الفرد سيشعر بالتفاوض وبأنه يستطيع أن يحقق أهدافه، مما يجعله يشعر بالسعادة والانبساط وبالتالي الإقبال على الحياة بهمة ومتابعة ورغبة، ويضع في اعتباره احتمالات النجاح (Al-Ghamdi, 2020).

ونتيجة لإحساس الباحثة بمشكلة التفاوض التنظيمي لمديري المدارس كونها مكلفة بالإدارة المدرسية، من خلال عملها في وزارة التربية والتعليم فقد أحست من واقع عملها الميداني بمشكلة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس ووجود حالة من عدم السعادة، وشعور بعض المديرين بالإحباط والتشاؤم في معظم الأوقات بسبب الأعباء الورقية والأعمال الروتينية اليومية، كما لاحظت أن وجود مثل هذا الشعور لدى مديري المدارس في بعض المؤسسات التربوية يترك تأثيراً سلبياً على أداء العاملين في تلك المؤسسات. ولذا فإن مشكلة الدراسة تمثلت في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة.

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. مادرة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة من وجهة نظر المعلمين ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة تُعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة من وجهة نظر المعلمين. وتعرف دلالات الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن وفقاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد المهتمين و الباحثين في مجال القيادة التربوية، والتفاوض التنظيمي استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة، وذلك من خلال الاستفادة من نتائجها في إعداد الأبحاث والرسائل والأطروحات في موضوع التفاوض التنظيمي، وأن تُسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار صانعي القرار إلى الاهتمام بمديري المدارس والحاجيات التي تحقق لهم التفاوض التنظيمي.

الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن من خلال تحسن درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لديهم، وتطوير العمل الإداري والتربوي وتحسينه في المدارس. كما يؤمل أن تفيد الباحثين والدارسين وطلبة الدراسات العليا المهتمين في هذا المجال، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات ومجتمعات أخرى.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، وذلك على النحو

الآتي:

التفاؤل التنظيمي Organizational Optimism:

عرّف حميدة (Hamida, 2019:326) التفاؤل التنظيمي بأنه توقع الفرد للنتائج الإيجابية المرغوبة في المستقبل أكثر من توقع النواتج السيئة غير المرغوب فيها . ويعرف التفاؤل التنظيمي إجرائياً بأنه: مستوى شعور مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن بالسعادة في خدمة الفريق، وامتلاك الرؤية والسلوك الطبيعي الحقيقي وحب الآخرين والتواضع الذي يزيد من مستوى دافعيتهم والتزامهم لأداء عملهم بشكل أفضل وتقديم أفكار ناجحة ترفع من شأن المدرسة، ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المطورة للدراسة.

نظرية القيادة بالبهجة والسعادة Theory of Leading with Joy and Happiness:

هي تلك الأنماط السلوكية والأفعال التي تقوم على البهجة والسعادة والفرح والإنسانية، وتكون مفعمة بالإلهام والطموح، التي يمارسها القائد من أجل تشجيع الموظفين على العمل بحماسة وبطاقة إيجابية متواصلة، وتقوم القيادة بالبهجة والسعادة على سبعة مرتكزات رئيسية، وهي التي تميز سلوك القائد المبهج المُسعد، وهي: السلوك الطبيعي الحقيقي، والتواضع، وحب الآخرين، وامتلاك الرؤية، والعيش في الواقع، وخدمة الفريق (Al-Saud, 2021:221).

ويعرف الباحثان نظرية القيادة بالبهجة والسعادة بأنها: نظرية تقوم على مرتكزات، وقادتها يتميزون باتصافهم بالبهجة والسعادة، وهي منظومة سلوكية مبنية على التواضع والسعادة ورضا العاملين، يمارسها القائد مع العاملين في المدرسة، وتساعد على القيام بمهامه الإدارية والقيادية.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بما يأتي:

- الحد البشري: جميع المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية الأردنية
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2021.
- الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الأساسية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن في المديرية الثلاث وهي: مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش، مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة، ومديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك.

محددات الدراسة:

تتحدد نتائج هذه الدراسة بصدق أداة الدراسة وثباتها، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة، كما أن نتائج هذه الدراسة لا يتم تعميمها إلا على المجتمع الذي اختيرت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات عن الواقع باستخدام أداة الدراسة، تم تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجتها، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول: مازجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة من وجهة نظر المعلمين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين المتعدد لتعرف دلالة الفروق إن وجدت.
- تم تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: (منخفض، متوسط، مرتفع) وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

عدد المستويات

وعليه تم استخدام المعيار الآتي لغرض الحكم على درجة الممارسة:

- المتوسط الحسابي ذا درجة تطبيق منخفضة إذا تراوح بين 1 - 2.33
- المتوسط الحسابي ذا درجة تطبيق متوسطة إذا تراوح بين 2.34 - 3.67
- المتوسط الحسابي ذا درجة تطبيق مرتفعة إذا تراوح بين 3.68 - 5

الدراسات السابقة ذات الصلة Literature Review:

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

هدفت دراسة نجيدي (Ngidi, 2012) إلى الكشف عن الفروق في التفاوض التنظيمي التي ترجع إلى عدد سنوات الخبرة بالتدريس، وتكونت عينة الدراسة من (280) معلماً ومعلمة في إنجلترا، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة على التفاوض التنظيمي.

وهدف دراسة مهدينيزهاده (Mehdinezhad, 2012) لتعرف العلاقة بين السعادة والكفاءة لدى المدرسين في المدارس الثانوية في إيران، وتعرف مستوى السعادة والكفاءة لدى المدرسين، تكونت العينة من (290) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن مستوى سعادة المدرسين جاء بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق في السعادة بين أفراد العينة حسب متغيرات الجنس والعمر والخبرة التعليمية .

وأجرى كروغ (Krug, 2015) دراسة هدفت إلى تعرف علاقة التفاوض التنظيمي بكل من سلوك المواطنة التنظيمية، ومساندة المدير، وأثر الخبرة في متغيرات الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (116) معلماً ومعلمة في ولاية فيرجينيا، تم إختيارهم من مرحلة رياض الأطفال إلى الصف السابع، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من مستوى الخبرة (4 - 10) سنوات، ومستوى الخبرة أكثر من (17) سنة في التفاوض التنظيمي.

أجرى جوفيل (Gwivel, 2016) دراسة هدفت إلى تعرف درجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاوض للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (291) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التفاوض للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في عمان كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الإبداعية و درجة التفاوض ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التفاوض تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

كما أجرى كولوفاس وآخرون (Kulophas, et al., 2018) دراسة هدفت إلى التحقق من صحة مقاييس القيادة الحقيقية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتفاوض الأكاديمي للمعلمين والمشاركة في العمل في تايلند، في ضوء تطوير المقدرات الأخلاقية للطلاب والتركيز على القيادة الأخلاقية. تكونت عينة الدراسة من (605) معلمين ومعلمات، وتم استخدام الاستبانة كأداة

للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أنموذج تأثيرات القيادة الحقيقية على التفاوض الأكاديمي للمعلمين وانخراطهم في العمل مناسب جداً، وأن هناك مستوى متوسط من العلاقة الإيجابية بين القيادة الحقيقية لدى مديري المدارس والتفاوض الأكاديمي للمعلمين.

قام الصقوب (Al-Saqoub, 2018) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى التفاوض والتشاؤم وعلاقتهما بالسعادة الوظيفية لدى معلمي مراحل التعليم العام بمدينة بريدة في المملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من (191) معلماً. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة مع التفاوض، وأظهرت أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التفاوض تعزى لاختلاف المرحلة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرى الفهداوي (Al-Fahdawi, 2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء الجامعة للقيادة بالفضائل الإسلامية وعلاقتها بالسعادة الوظيفية، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكون عينة الدراسة من (547) معلماً ومعلمة. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى السعادة الوظيفية جاء بدرجة مرتفعة في مجالات الدراسة جميعها.

وهدف دراسة الوزه (Al-Wazeh, 2020) إلى التعرف إلى مستوى التفاوض الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة، كما هدفت إلى بناء تصور مقترح لتعزيز التفاوض الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات، تكون مجتمع الدراسة من (742) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لمستوى التفاوض جاء عالياً، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التفاوض لدى أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير الجنس، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قُدم تصور مقترح لتعزيز التفاوض لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة.

واستفادت الباحثة من عرض الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، واستفادت من طرق التحليل الإحصائي التي استخدمتها الدراسات السابقة، كما استفادت منها في مناقشة نتائج هذه الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بحثها لموضوع التفاوض التنظيمي وفي

تطبيقه على مديري المدارس، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، كدراسة (Ngidi, 2012)، ودراسة (Krug, 2015)، ودراسة (Gwivel, 2016). ولكنها تختلف عنها في أنها بحثت في دراسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن . إن مايميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها (حسب علم الباحثة) أول دراسة تجرى في هذا الموضوع في الأردن، وأنها أول دراسة هدفت إلى دراسة درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة.

الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال تحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وكيفية اختيارها، والأداة المستخدمة لجمع بياناتها، وكيفية إعدادها وتطويرها، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في الأردن والبالغ عددهم (92322) معلماً ومعلمة، وقد تم حصر مجتمع الدراسة في المناطق التي شملتها الدراسة، وهي المدارس الأساسية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش، مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة، ومديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك.

تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة أقاليم (شمال، وسط، جنوب). ثم اختيار مديرية تربية وتعليم من كل إقليم بالطريقة العشوائية، وعليه فقد تم اختيار مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش، مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة، ومديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك، والبالغ عددهم (5067) معلماً ومعلمة منهم (1845) من الذكور، و(3222) من الإناث، وفقاً للإحصائية الرسمية الصادرة من وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021/2022م، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المديرية والجنس

مديرية التربية والتعليم	أعداد المعلمين	أعداد المعلمات	المجموع
محافظة جرش	782	993	1775
لواء القويسمة	755	1442	2160
قصبة الكرك	308	787	2197
المجموع	1845	3222	5067

تكونت عينة الدراسة من (377) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية،

(140) معلماً، و(237) معلمة، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة

مديرية التربية والتعليم	أعداد المعلمين	أعداد المعلمات	المجموع
محافظة جرش	59	73	132
لواء القويسمة	56	104	160
قصة الكرك	25	60	85
المجموع	140	237	377

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة الدراسة بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالتقاول التنظيمي، وقامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة، وتكونت من (46) فقرة توزعت على سبعة مجالات وهي: السلوك الطبيعي الحقيقي، والتواضع، وحب الآخرين، والتقاول، وامتلاك الرؤية، والعيش في الواقع، وخدمة الفريق

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة بطريقة صدق المحتوى (Content Validity)؛ إذ تم عرضها على (13) محكماً من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وقد طُلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم، ومقترحاتهم حول درجة وضوح الفقرات والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات، وانتمائها للبعد الذي وضعت ضمنه، وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة، أو حذف أي فقرة يرونها غير مناسبة، وقد أخذت الباحثة بملاحظات المحكمين، وقد تم اعتماد الفقرات التي حصلت على موافقة (11) محكماً كحد أدنى. وكانت الأداة في صورتها الأولية تتكون من (46) فقرة، وتكونت في صورتها النهائية من (37) فقرة ضمن مجالاتها السبعة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لدرجة ممارسة التقاول التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لاستخراج معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة، وذلك على عينة مكونة من (40) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية الحكومية، ومن خارج عينة الدراسة. وتراوحت قيم معاملات الثبات لدرجة الممارسة للمجالات بين (0.94-0.980)، فقد بلغ معامل الثبات لمجال السلوك الطبيعي الحقيقي (0.94)، والتواضع (0.97)، وحب

الآخرين(0.96)، والتفاوض(0.98)، وامتلاك الرؤية (0.97)، والعيش في الواقع (0.97)، وخدمة الفريق(0.97). وعُدَّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ماذرعة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن وجهة نظر المعلمين، ولكل مجال من مجالات أداة

الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	السلوك الطبيعي الحقيقي	3.32	1.04	1	متوسطة
5	امتلاك الرؤية	2.99	1.15	2	متوسطة
7	خدمة الفريق	2.98	1.18	3	متوسطة
3	حب الآخرين	2.94	1.17	4	متوسطة
4	التفاوض	2.93	1.24	5	متوسطة
6	العيش في الواقع	2.92	1.16	6	متوسطة
2	التواضع	2.91	1.20	7	متوسطة
	الكلية	3.00	1.12		متوسطة

يبين الجدول (3) أن درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بدرجة متوسطة. وهذا يعني أن بعضاً من هؤلاء المديرين يمارسون التفاوض التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد يكون ذلك عائداً إلى إدراك المعلمين أن هناك جهوداً يبذلها مديرو المدارس لتوفير بيئة تعليمية مناسبة تساعد على تكوين روح التفاوض، إلا أن هذه الجهود لا تزال بحاجة لبذل المزيد للوصول إلى أعلى مستوى ممكن. إذ جاء مجال السلوك الطبيعي الحقيقي في الرتبة الأولى وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين بشخصية مدير المدرسة داخل المدرسة وخارجها، وأنه يتصرف على طبيعته في المدرسة، كما يتصرف بمنزله وفي الحياة

بشكل عام، بينما جاء مجال التواضع في الرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك من وجهة نظر المعلمين إلى تكبر مدير المدرسة وغروره بمنصبه ومكانته، ووضع نفسه فوق من حوله، والتميز في الخدمة. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Gwivel, 2016) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التفاوض التنظيمي لمدير المدرسة، وممارسات القيادة التعليمية، واختلفت مع دراسة (Al-Wazeh, 2020)، والتي أظهرت نتائجها أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى عالٍ من التفاوض التنظيمي.

كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة على حدة، وذلك على النحو الآتي:

المجال الأول: السلوك الطبيعي الحقيقي

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال السلوك الطبيعي الحقيقي

مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يهتم بهندامه داخل المدرسة وخارجها.	3.82	1.02	1	مرتفعة
4	يظهر شخصيته الحقيقية في أوقات الأزمات.	3.40	1.20	2	متوسطة
3	يفصل بين حياته الشخصية والوظيفية عند انجاز المهمات	3.37	1.20	3	متوسطة
1	يتصرف مع المعلمين على طبيعته دون تكلف.	3.31	1.11	4	متوسطة
5	يحرص على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين.	3.09	1.26	5	متوسطة
6	يتعامل مع المعلمين في جو تسوده الثقة.	2.97	1.31	6	متوسطة
	الكلية	3.33	1.04		متوسطة

تبين النتائج من الجدول (3) أن درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن لمجال السلوك الطبيعي الحقيقي ككل جاءت بدرجة متوسطة، كما جاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة. وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يهتم بهندامه داخل المدرسة وخارجها" وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ارتفاع هذه العبارة إلى قناعة المعلمين بضرورة ظهور مدير المدرسة بصورة لائقة دوماً، و أنه يجب أن يكون أنموذجاً يحتذى للمعلمين والطلاب داخل المدرسة وخارجها، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (4) التي تنص على "يظهر شخصيته الحقيقية في أوقات الأزمات" وبدرجة متوسطة،

وقد يعزى ذلك إلى تصور المعلمين بأن القناع الذي يرتديه المدير بداخله يختلف عن القناع الذي يرتديه في العمل، وبعضهم يتصنع كثيراً أو يضطر إلى ذلك، لأنهم يريدون إعطاء صورة معينة عن ذاتهم للآخرين، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يتعامل مع المعلمين في جو تسوده الثقة"، وقد يعزى إلى وعي المعلمين بعدم حرص المدير على قيادة الموظفين بفاعلية، وافتقار وجود علاقات اجتماعية جيدة مميزة معهم، وعدم حرصه على إنجاز الأعمال بشكل جماعي مع المعلمين. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Gwivel, 2016). ودراسة (Al-Saqoub, 2018)

المجال الثاني: التواضع

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال التواضع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	يراعي الظروف الخاصة للمعلمين.	3.03	1.32	1	متوسطة
10	يبرز الإنجازات المهنية للمعلمين.	3.02	1.32	2	متوسطة
11	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	2.96	1.24	3	متوسطة
7	يولي اهتماماً في أثناء استماعه لآراء المعلمين.	2.93	1.29	4	متوسطة
9	يتقبل النقد البناء بكل رحابة صدر.	2.76	1.24	5	متوسطة
8	يعتذر بطريقة لينة عندما يخطئ.	2.73	1.28	6	متوسطة
	الكلية	2.91	1.20		متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لمجال التواضع ككل جاءت متوسطة. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على "يراعي الظروف الخاصة للمعلمين"، وقد يكون ذلك عائداً لاعتقاد المعلمين بإدراك مدير المدرسة أن بيئة العمل تعد خليطاً بين البشر واحتياجاتهم، والعمل وواجباته، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "يعتذر بطريقة لينة عندما يخطئ"، ويمكن عزو ذلك إلى أن المعلمين يعتقدون بأن تقديم الاعتذار يُعد ثقيلاً على قلب مدير المدرسة، إذ يأخذ الكبرياء ويحاول التغاضي عن الأخطاء، ويحاول تصحيح المسار دون الاعتذار، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين بأن اعتذار المدير يُشعره بالخزي والضعف، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Al-Fahdawi, 2019).

المجال الثالث: حب الآخرين

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال حب الآخرين مرتبة

تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	ينسب النجاح في إنجاز الأعمال للآخرين.	3.05	1.29	1	متوسطة
13	يعمل مع المعلمين ضمن فريق متكامل.	3.05	1.25	1	متوسطة
17	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين.	2.90	1.29	3	متوسطة
15	يطبق أدوات العدالة التنظيمية.	2.87	1.23	4	متوسطة
14	يضبط مشاعره عند الغضب.	2.83	1.21	5	متوسطة
	الكلية	2.94	1.17		متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن درجة ممارسة التفاؤل التنظيمي لمجال حب الآخرين ككل جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.94) بانحراف معياري (1.17). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على "ينسب النجاح في إنجاز الأعمال للآخرين"، والفقرة (13) والتي تنص على "يعمل مع المعلمين ضمن فريق متكامل" وقد يعزى ذلك إلى قناعة المعلمين المتوسطة أن المديرين يحرصون على زرع الثقة فيهم، ويشعرون بمقدرتهم على إتمام الأعمال الواقعة على عاتقهم وإنجازها، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على "يضبط مشاعره عند الغضب" وقد يعزى ذلك إلى معرفة المعلمين بالأعراض التي قد يمر بها مدير المدرسة نتيجة ضغوط العمل كالإرهاق، والألم، والمرض، ومشكلات الحياة المتراكمة، بالتالي في أثناء معاملته مع الآخرين يصل به الأمر إلى التوتر، ويفقد السيطرة على تصرفاته وانفعالاته، وانفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Kulophas, et al., 2018).

المجال الرابع: التفاؤل

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال التفاؤل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	يعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه المدرسة.	3.01	1.26	1	متوسطة
21	يحافظ على التواصل الإيجابي مع المعلمين.	2.99	1.33	2	متوسطة
22	يحفز المعلمين على أداء المهام في المدرسة بدافعية عالية.	2.89	1.28	3	متوسطة
19	يواجه التحديات الوظيفية بإيجابية.	2.88	1.28	4	متوسطة
20	يؤدي العمل بإيجابية وتفاؤل مما يشعر المعلمين بالراحة.	2.87	1.31	5	متوسطة
	الكلية	2.93	1.24		متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لمجال التفاوض ككل جاءت بدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18) التي تنص على "يعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه المدرسة" وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بمتابعة كل ما يدور في مدرسته، وحرصه على تعزف الصعوبات التي تواجه المدرسة، مما يفيد في التغلب على هذه الصعوبات، واتخاذ القرار الصائب حولها، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على "يؤدي العمل بإيجابية وتفاوض مما يشعر المعلمين بالراحة" قد يعود ذلك إلى أن المعلمين يعتقدون بأن الأعمال التي تقع على عاتق مدير المدرسة قد تكون أكبر من طاقته، وتستنزف مقدراته وطاقاته وتجعل الحافز في أداء العمل بإيجابية يصل إلى درجة متدنية. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة. (Al-Saqoub, 2018)

المجال الخامس: امتلاك الرؤية

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال امتلاك الرؤية مرتبة

تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24	يبذل جهده لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.	3.11	1.24	1	متوسطة
23	يتعامل مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	3.05	1.22	2	متوسطة
26	يعمل على تحقيق الربط بين الرؤية والرسالة والأهداف التربوية المنشودة من الإدارة المدرسية.	3.03	1.18	3	متوسطة
27	يحرص على تذكير المعلمين باستمرار بالمعايير التي يسعون للعمل وفقاً لها.	2.98	1.22	4	متوسطة
25	يحرص على مشاركة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة.	2.79	1.24	5	متوسطة
	الكلية	2.99	1.15		متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لمجال امتلاك الرؤية ككل جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.99) بانحراف معياري (1.15). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (24) التي تنص على "يبذل جهده لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها" وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين لديهم قناعة متوسطة تفوق باقي فقرات هذا المجال لما يلمسوه من حرص المدير على بذل جهده لتحقيق رؤية المدرسة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على

"يحرص على مشاركة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة" ويمكن عزو ذلك إلى إدراك المعلمين حرص مدير المدرسة على القيام بالأعمال بشكل مفصل، لتجنب الوقوع في الخطأ أو الإهمال، وأن مشاركة المعلمين تستغرق وقتاً أطول من القرارات الفردية. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Krug, 2015) والتي أظهرت نتائجها أن القيادة المتفائلة تعزز التشاركية والإحساس بالتماسك لدى المعلمين.

المجال السادس: العيش في الواقع

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال العيش في الواقع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	يركز على الإجراءات التصحيحية عند حدوث خطأ في العمل.	3.04	1.25	1	متوسطة
30	يتمتع بمستوى طموح يتناسب مع مقدراته الشخصية.	3.01	1.22	2	متوسطة
32	يتحلى بالمرونة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.	2.94	1.23	3	متوسطة
29	يتعامل بهدوء عند مواجهة موقف نفسي قد يسبب له التوتر.	2.86	1.26	4	متوسطة
31	ينظر إلى الفشل على أنه نوع من التحدي.	2.76	1.23	5	متوسطة
	الكلية	2.92	1.16		متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لمجال العيش في الواقع ككل جاءت متوسطة. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) التي تنص على "يركز على الإجراءات التصحيحية عند حدوث خطأ في العمل" وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء معرفة المعلمين بمقدرة مدير المدرسة على مواجهة الأحداث والمواقف بهدوء، وتحليل الإخفاقات الواقعية، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "ينظر إلى الفشل على أنه نوع من التحدي" ويمكن عزو ذلك إلى أن المعلمين يدركون عدم تعلم مدير المدرسة من تجاربه وأخطائه السابقة، وعدم توظيفها في مواجهة والأحداث التي تواجهه ضمن سياقها في الحاضر.

المجال السابع: خدمة الفريق

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال خدمة الفريق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
36	يحرص على أن يكون قدوة في التعامل مع المعلمين بسلوك أخلاقي.	3.10	1.26	1	متوسطة
35	يترك الحرية للمعلمين في تنفيذ مهامهم التعليمية.	3.05	1.28	2	متوسطة
34	يعزز الأفكار الابتكارية من المعلمين لتنفيذ الأعمال.	2.99	1.24	3	متوسطة
37	يقدم الدعم اللازم للمعلمين لرفع مستوى أدائهم الوظيفي.	2.93	1.28	4	متوسطة
33	يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرارات.	2.81	1.23	5	متوسطة
	الكلية	2.98	1.18		متوسطة

يتبين من الجدول (10) أن درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لمجال خدمة الفريق ككل جاءت متوسطة. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (36) التي تنص على "يحرص على أن يكون قدوة في التعامل مع المعلمين بسلوك أخلاقي" وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين أن مديري المدارس يدركون أهمية السلوك الأخلاقي في العمل التربوي، إذ يعد من أولويات التعليم المدرسي، فالمدرسة يفترض أنها البيئة التربوية الصالحة في ذاتها التي تنقي سلوك المعلمين والطلبة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على "يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرارات" ويمكن عزو ذلك إلى إدراك المعلمين بنمط القيادة لدى بعض المديرين الذي يحرص على مركزية القرارات، والتحيز للرأي الشخصي. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Krug, 2015) والتي أظهرت نتائجها أن القيادة المتفائلة تعزز التشاركية والإحساس بالتماسك لدى المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن استناداً إلى نظرية القيادة بالبهجة والسعادة تُعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن، تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجدول (11) يوضح هذه النتائج:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة التفاؤل التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن تبعا

لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	140	2.98
	أنثى	237	3.02
	المجموع	377	3.00
الخبرة	أقل من 5 سنوات	49	3.04
	من 5-10 سنوات	106	2.97
	أكثر من 10 سنوات	222	3.01
	المجموع	377	3.00
المؤهل العلمي	بكالوريوس	242	2.96
	دبلوم عالي	94	3.06
	دراسات عليا	41	3.13
	المجموع	377	3.00

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة التفاؤل التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن تبعا لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولبيان ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي كما يُبين الجدول (12) ذلك.

الجدول (12) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة التفاؤل التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	مربع ايتا
الجنس	0.14	1	0.14	0.11	0.74	0.00
سنوات الخبرة	0.21	2	0.10	0.08	0.92	0.00
المؤهل العلمي	1.40	2	0.70	0.55	0.58	0.00
الخطأ	470.57	371	1.27			
الكل	3876.46	377				

أظهرت النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تبعا لاختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في الدرجة الكلية،

كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفاؤل التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن تبعا لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن تبعا لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

المتغيرات	العدد	المتوسطات والانحرافات المعيارية	السلوك الطبيعي الحقيقي	التواضع	حب الآخرين	التفاوض	امتلاك الرؤية	العيش في الواقع	خدمة الفريق
الجنس	ذكر	140	المتوسط الحسابي	3.32	2.85	2.98	2.92	2.89	2.92
	أنثى	237	الانحراف المعياري	0.99	1.18	1.18	1.25	1.17	1.15
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	49	المتوسط الحسابي	3.39	2.88	2.96	3.00	2.93	3.07
	من 5-10 سنوات	106	الانحراف المعياري	1.17	1.40	1.35	1.41	1.32	1.33
	أكثر من 10 سنوات	222	المتوسط الحسابي	3.28	2.86	2.91	2.88	2.94	2.91
	بكالوريوس	242	الانحراف المعياري	1.04	1.18	1.15	1.21	1.15	1.19
	دبلوم عالي	94	المتوسط الحسابي	3.33	2.94	2.95	2.94	2.98	2.99
	دراسات عليا	41	الانحراف المعياري	1.02	1.16	1.13	1.22	1.15	1.14
المؤهل العلمي	بكالوريوس	242	المتوسط الحسابي	3.31	2.85	2.90	2.88	2.96	2.91
	دبلوم عالي	94	الانحراف المعياري	1.06	1.22	1.19	1.26	1.17	1.20
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	94	المتوسط الحسابي	3.32	2.96	2.98	2.98	3.06	3.06
	دراسات عليا	41	الانحراف المعياري	1.04	1.15	1.12	1.20	1.09	1.19
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	94	المتوسط الحسابي	3.43	3.09	3.06	3.09	3.05	3.16
	دراسات عليا	41	الانحراف المعياري	0.96	1.16	1.11	1.21	1.21	1.05

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن تبعا لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ولبيان ما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي كما يُبين الجدول (14):

الجدول (14) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي على مجالات درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	مربع ايتا
الجنس هوتلنج= 0.052 مستوى الدلالة 0.09	السلوك الطبيعي الحقيقي	0.00	1	0.00	0.00	0.96	0.00
	التواضع	0.60	1	0.60	0.41	0.52	0.00
	حب الآخرين	0.43	1	0.43	0.31	0.58	0.00
	التفاوض	0.01	1	0.01	0.00	0.95	0.00
	امتلاك الرؤية	1.00	1	1.00	0.75	0.39	0.00
	العيش في الواقع	0.33	1	0.33	0.24	0.62	0.00

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	مربع ايتا
سنوات الخبرة	خدمة الفريق	0.66	1	0.66	0.47	0.49	0.00
	السلوك الطبيعي الحقيقي	0.48	2	0.24	0.22	0.80	0.00
	التواضع	0.12	2	0.06	0.04	0.96	0.00
	حب الآخرين	0.18	2	0.09	0.06	0.94	0.00
	التقاؤل	0.61	2	0.30	0.20	0.82	0.00
	امتلاك الرؤية	0.34	2	0.17	0.13	0.88	0.00
	العيش في الواقع	0.40	2	0.20	0.15	0.86	0.00
	خدمة الفريق	0.99	2	0.49	0.35	0.70	0.00
المؤهل العلمي	السلوك الطبيعي الحقيقي	0.52	2	0.26	0.24	0.79	0.00
	التواضع	2.09	2	1.05	0.72	0.49	0.00
	حب الآخرين	1.07	2	0.54	0.39	0.68	0.00
	التقاؤل	1.96	2	0.98	0.63	0.53	0.00
	امتلاك الرؤية	1.17	2	0.58	0.44	0.65	0.00
	العيش في الواقع	1.37	2	0.69	0.50	0.61	0.00
	خدمة الفريق	3.27	2	1.63	1.17	0.31	0.01
	السلوك الطبيعي الحقيقي	408.33	371	1.10			
الخطأ	التواضع	535.56	371	1.44			
	حب الآخرين	508.68	371	1.37			
	التقاؤل	576.33	371	1.55			
	امتلاك الرؤية	497.79	371	1.34			
	العيش في الواقع	505.41	371	1.36			
	خدمة الفريق	518.53	371	1.40			
الكلية	السلوك الطبيعي الحقيقي	4579.36	377				
	التواضع	3723.97	377				
	حب الآخرين	3764.40	377				
	التقاؤل	3812.92	377				
	امتلاك الرؤية	3876.20	377				
	العيش في الواقع	3726.08	377				
	خدمة الفريق	3862.48	377				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

أشارت النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس عند جميع مجالات درجة ممارسة التقاؤل التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن. لعل السبب يعود إلى قناعة المعلمين بأن المديرين ذكوراً وإناثاً يمارسون التقاؤل التنظيمي بدرجة متوسطة لأن كلا منهما يعملان في بيئة عمل متشابهة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Mehdinezhad, 2012)، ودراسة (Gwivel, 2016). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة عند جميع

مجالات درجة ممارسة التفاوض التنظيمي، وتعزى هذه النتيجة لقناعة المعلمين أن المديرين عملوا في مجال التعليم قبل عملهم كمديري مدارس، مما أكسبهم المعرفة والخبرة للتعامل في المواقف التعليمية والتربوية، فضلاً عن خضوع مديري المدارس فور تكليفهم بالإدارة المدرسية لدورة القيادة التربوية التي تهدف إلى التطوير المهني لهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ngidi, 2012). وفيما يخص متغير المؤهل العلمي أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع مجالات درجة ممارسة التفاوض التنظيمي، وتعزى هذه النتيجة إلى قناعة المعلمين بأن ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية يعني الراحة النفسية في العمل والعلاقات الإنسانية مع العاملين وهذه لا يمكن أن يختلف فيها مديرو المدارس وفقاً لمؤهلهم العلمي، وإنما تتعلق بالجوانب الشخصية للفرد وتعايشه مع الأحداث ومواقف الحياة أكثر عن ارتباطه بنوع المؤهل العلمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Wazeh, 2020).

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:
- توفير برامج تدريب خاصة حول ممارسة التفاوض التنظيمي لمديري المدارس تتضمن التواضع، وثقافة الاعتذار لدى مديري المدارس، للإسهام في تحسين مستوى أدائهم وإنجازهم للأعمال.
- دراسة درجة ممارسة التفاوض التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم.
- إجراء مزيد من الدراسات حول التفاوض التنظيمي في مختلف قطاعات المدارس (حكومية، خاصة، وكالة الغوث)، وفي المؤسسات التعليمية الأخرى كالجامعات وكليات المجتمع.

References:

- Al-Baz, Fahd bin Abdullah (2020). Reconciliation with oneself, Al-Watan newspaper, retrieved on 1/3/2022 at 11:00 pm from the website: <https://www.alwatan.com.sa/article/1049856>.
- Al-Fahdawi, Banan (2019). **The degree to which the university principals' education schools practice leadership with Islamic virtues and its relationship to job happiness**. Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, College of Educational Sciences, Mafrq, Jordan.
- Al-Ghamdi, Abeer Ali Muhammad (2020). Optimism and pessimism and their relationship to life satisfaction among primary school teachers in

- the city of Al-Baha, **The Educational Journal for Adult Education**, 2 (1), pp. 236-201.
- Al-Majdalawi, Maher Youssef (2012). Optimism and pessimism and its relationship to life satisfaction and psychosomatic symptoms among security personnel who left their work positions due to political differences in the Gaza Strip, **Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies**, 20 (2), pp. 236-207.
- Al-Nimran, Ahmed (2018). **The level of organizational optimism among school principals in the Mafraq Qasbah Education Directorate**, Unpublished Master Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Al-Nsour, Ziyad Abdel-Karim (2017). **Leadership how do we win future leaders?** , 1st ed., Amman: Dar Al-Akademoun for Publishing and Distribution.
- Al-Rajhi, Elham Nayef (2021). Servant leadership among leaders of public schools in Makkah Al-Mukarramah: An applied study, **International Journal of Educational and Psychological Studies**, 9 (2), 396-377.
- Al-Saqoub, Abdullah (2018). Optimism and pessimism and their relationship to job satisfaction among teachers of general education stages in the city of Buraidah, **Journal of the College of Education**, 15 (83), 146-92.
- Al-Saud, Ratib (2021). **Contemporary trends in educational leadership**, Amman: Tariq Library Services.
- Al-Wazeh, Abdullah (2020). A proposed vision to enhance academic optimism among faculty members in the faculties of education in emerging Saudi universities, **Journal of Educational Sciences**, 24, 68-16.
- Gwivel, Abeer (2016). **The degree of creative leadership practice for government secondary school principals in Amman governorate and its relationship to academic optimism from their point of view**, Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Hamida, Mohammed (2019). Academic resilience and its relationship to optimism, hope, academic self-efficacy and perseverance motivation among university students: A study in relationship modeling, **The Egyptian Journal of Psychological Studies**, 92 (102), 381-315.
- Krug, M. (2015). **Academic optimism, organizational citizenship behavior, and principal's support an examination of factors affecting teacher's agency in elementary schools**. Doctor of

- Educational Faculty of the school education, College of William and Mary, Williamsbury, Virginia, U.S.A.
- Kulophas, D., Hallinger, P., Uengtrakul, A., & Wongwanich, S. (2018) Exploring the effects of authentic leadership on academic optimism and teacher engagement in Thailand, **International Journal of Educational Management**, 23(1), 27- 45
- Mehdinezhad, V. (2012). Relationship between high school teachers ' well - being and teachers ' efficacy, **Acta Scientiarum**. 34 (2), 233-241.
- Olsson, L. (2013). Happiness and satisfaction with work commute, **Social Indicators Research**, 111(1), 255- 263.
- Sheridan, Richard (2018). **Chief joy officer: How great leaders elevate human energy and eliminate fear**. New York: Penguin Random House LLC.
- Ugwu, F. (2012). Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement, **Work**, 1(3), 188-198.
- Yukl, G. A. (2013), **Leadership in organizations**, 8th ed., Harlow (England), Pearson Education.