

دور ادارة التفاوض في تطوير الاداء التنظيمي لدى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

ا . م . د محمد فاضل مصلىح م . د عثمان محمود شحاذة

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى

oth.shehada@yahoo.com

Mohammad2015@yahoo.com

م.د. سالم خلف فهد

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - صلاح الدين

salimalfadan@yahoo.com

ملخص البحث

تطرق البحث الى اهمية ادارة التفاوض كأسلوب اداري مؤثر وفعال في تطوير الاداء التنظيمي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لما تحتاجه هذه الكليات من جهد تنظيمي عالي ومتنوع بحيث يرضي كل الافراد ويلبي احتياجاتهم المختلفة وبالتالي يسهم بشكل فاعل في تحقيق اهداف الكلية وطموحها. وتمثلت مشكلة البحث في ضعف المجهودات الادارية والتنظيمية المبذولة في مثل هذه الكليات، وكان هدف البحث التعرف على دور ادارة التفاوض في تطوير وتحسين الاداء التنظيمي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة. وتمثلت عينة البحث ب(الادارات الوسطى في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى) وتمثلت اجراءات البحث بالمنهج الوصفي اذ قام الباحثان بتصميم استمارة استبانة خاصة بإدارة التفاوض واخرى للأداء التنظيمي لغرض جمع البيانات والتي تم تحليلها وتفسيرها في الباب الرابع . اما اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل لها البحث هي : ان لإدارة التفاوض دور كبير في تطوير الاداء التنظيمي وتحسينه وبالتالي تحقيق قناعات لدى الافراد العاملين والمسؤولين عن تحقيق الانجاز والتفوق التنظيمي . ويوصي الباحثان بضرورة التعامل مع الافراد العاملين بأسلوب الادارة التفاوضية واهمية مبدأ الاتفاق والشورى في تحديد متطلبات واحتياجات كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

The Role of negotiating Administration in the Development of Organizational performance at the Colleges of physical Education and Sport Sciences

Researchers

Dr.Othman Mohamood Shhathh

Asst.prof.Dr.Mohammed Fadhl Muslah

College of physical Education and sport

oth.shehada@yahoo.com

Mohammad2015@yahoo.com

Dr. Salim Khalaf Fahad

Abstract

The present paper discusses the importance of negotiation as an influential and effective administrative manner in developing the organizational performance in the faculties of physical education and sport sciences because of high organizational and varied efforts in achieve their overall goals and administrative ambition in these college. The research problem states the weakness of administrative and organizational efforts in these colleges. The aim of research explains the role of negotiating administration in the developing and improving the organizational performance at the colleges of the physical education and sport sciences. The research sample includes the middle administrations in physical education and sport sciences college-Diyala-university. The deceptive method is used as research procedure and two questionnaire forms are designed by the researchers; the first one for negotiating administration and the second one for organizational performance for the purpose of data collection. Then the results are analyzed and discussed in the fourth section. The researchers conclude that the major role of negotiating administration in developing and improving performance , thus these convictions are established in the minds of the workers and directors in realizing the achievements and organizational superiority. The researches recommends that the necessary need of dealing with individuals with manner of negotiating administration and the importance of consultation agreement principle in determining the requirement and needs the colleges of physical education and sport sciences.

1-1 مقدمة البحث وأهميته

جدت العمليات التفاوضية منذ قديم الزمان مرتبطة بشكل مباشر بالنشاط الإنساني فالتفاوض سلوك اجتماعي فطري نشأ كوسيلة للاتصال والتفاهم بين المجتمعات البشرية المتحاوره على الرغم من أن هذه المجتمعات لم تمارس التفاوض على اساس أنه علم له اسسه ومبادئه ونظرياته لذلك احتاجت الى قواعد تحكمها وتضبط علاقاتها تعزيزاً للتعاون والاستقرار .

وفي العصر الحديث فإن التفاوض يعد ميداناً مهماً من الميادين العلمية ذات التأثير في التعامل اليومي على المستويات الفردية والجماعية في المؤسسات والمنظمات الرياضية سواء من أجل حل المشاكل والخلافات أم لبلوغ الاهداف والغايات أو لتحقيق الاهداف ولزيادة التفاهم وإقامة التوازن

بين المصالح المشتركة لذلك فالنفاوض أصبح علماً له اصوله ومبادئه واستراتيجياته ويعتمد على كل من المعرفة والمهارات والخبرة الناتجة عن الممارسة والتدريب .

وعلى الرغم من قدم المفاوضات كعملية ونشاط منذ وجود الخليقة وعلى مر الحقب الزمنية الا أنها اصبحت في ايامنا الحاضرة ذات أهمية متزايدة حتى أن بعض الكتاب اطلقوا على هذا العصر بـ " عصر النفاوض " باعتبار أن النفاوض عمل حيوي وضروري لحل حالات التناقض والصراع إضافة الى كونه وسيلة هامة لتبادل الآراء والافكار للوصول الى حالة من الرضا والاقناع حول المسائل التي يدور حولها الخلاف ، وتتسأ أهمية النفاوض من زاويتين أساسيتين هي ضرورته و حتميته ، حيث تظهر ضرورة النفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم النفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الاولى ، ويؤكد (الخضري ، محسن احمد ، 2003) أما بالنسبة الى الزاوية الثانية فأن النفاوض يستمد حتميته كونه المخرج او المنقذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

وتعد ادارة النفاوض من المواضيع المهمة التي تؤثر على الاداء التنظيمي وله مضامين يمكن أن تتسع لتشمل عمليات كثيرة ينطوي عليها ويقتضيها الاتصال الإنساني سواء أكانت على مستوى الافراد أو المنظمات الرياضية عامة وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة خاصة لأنها تتضمن على العديد من الفعاليات والانشطة المتنوعة لذلك تتطلب مجهود خاص من جميع الافراد العاملين في الكلية من اجل تحقيق اداء متميز تنظيمياً وتنافسياً يبين مستوى الادراك والوعي الاداري والتنظيمي للكلية .

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال التعرف على دور ادارة النفاوض في تطوير الاداء التنظيمي في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة .

2-1 مشكلة البحث .

لم يعد خافياً على احد مدى اهمية النفاوض في حياتنا اليومية وفائدته الكبيرة على الأصعدة وفي الميادين كافة ، وازدادت اهميته في عصرنا الحاضر بعد التطوير الكبير الذي شهده المجال الرياضي والاداء التنظيمي المتميز الذي تقدمه المؤسسات الرياضية .

وتتمثل مشكلة البحث التفرد بالرأي والقرار لرئيس السلطة الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة والمؤسسات الرياضية وعدم النفاوض والتشاور مع بقية الاعضاء العاملين في السلم او الهرم الاداري كافة حول القرارات التنظيمية والادارية التي تخص الكلية والذي بدوره يؤثر سلباً على الاداء التنظيمي والذي يؤثر على مستوى الانجاز والتفوق التنظيمي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لمى لها من خصوصية تنظيمية تختلف عن كافة الكليات الاخرى .

3-1 أهداف البحث .

1- التعرف على دور ادارة التفاوض في تطوير الاداء التنظيمي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة .

2- التعرف على مستوى الاداء التنظيمي لدى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة .

4-1 مجالات البحث .

1-4-1 : المجال البشري : الادارات الوسطى في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة ديالى .

2-4-1 : المجال الزمني : من 2017/10/18 ولغاية 2018 / 2 / 15 .

3-4-1 : المجال المكاني : كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى .

5-1 تعريف المصطلحات .

ادارة التفاوض : اذ يشير (الهزايمة ، علي محمود محمد، 2016) "عملية تفاهمية ترمي الى تحقيق أهداف اطرافها حول الموضوع الذي كان موجبا لوجودها".

الأداء التنظيمي : ويعرف (بهاء زكي محمد ، 2015) " هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه".

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

1-2- منهج البحث :

اختار الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة مشكلة البحث .

2-2- مجتمع وعينة البحث :

تمثل مجتمع البحث بالملك الاداري لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى والبلغ عددهم (81) . وتمثلت العينة بالإدارات الوسطى للكلية والبلغ عددهم (14) وهم يمثلون نسبة (17,28) من مجتمع البحث إذ اختيرت عينة البحث بالطريقة العمدية .

3-2- أدوات البحث :

من أجل الحصول على البيانات الصحيحة لحل مشكلة البحث استعان الباحثون بالأجهزة والأدوات الآتية :

2-3-1 وسائل جمع البيانات ووسائل تحليل البيانات :

استعان الباحثون بالأدوات الآتية :-

• المقابلة .

- المقياس ادارة التفاوض ومقياس الاداء التنظيمي .
- استمارات جمع البيانات وتفرغها.
- جهاز كومبيوتر نوع LAP TOP .
- الوسائل الإحصائية.
- حاسبة يدوية نوع (SHARP-E1-531) .
- 2-3-2 وسائل جمع المعلومات :-
- المصادر والمراجع العلمية:
- شبكة المعلومات الدولية (INTERNET) .
- 2-4 - تحديد متغيرات البحث :
- 2-4-1- تحديد مقياس ادارة التفاوض :

اعتمد الباحثان مقياس (يسرى عامر عبد الكريم ، 2009) للحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بإدارة التفاوض ويتضمن المقياس ثلاث مجالات المجال الاول هو (أهمية التفاوض) وشمل على خمسة فقرات ، والمجال الثاني (العوامل المؤثرة على ادارة التفاوض) وتمثل في محورين المحور الاول (العوامل المؤثرة على العملية التفاوضية) وشمل على ثمانية فقرات ، والمحور الثاني (العوامل المؤثرة على المركز التفاوضي للفريق) وشمل على خمسة فقرات ، اما المجال الثالث (خصائص المفاوض الناجح) فشمل على احد عشر فقرة وهو المجال الاخير . وتضمن ميزان المقياس أو مفتاح التصحيح على خمسة بدائل هي (لا اتفق بشدة ، لا اتفق ، اتفق الى حد ما ، اتفق ، اتفق بشدة) وكما مبين في ملحق (3) .

وبخصوص المؤشرات العلمية للمقياس استخدمت الطالبة الصدق الظاهري للمقياس باعتماد آراء الخبراء والمختصين وحصل على نسبة اتفاق 100% على صلاحيته للتطبيق على العينة .

2-4-2 تحديد مقياس الاداء التنظيمي :

اعتمد الباحثون مقياس (النموذج الأمريكي للتفوق لـ (Malcolm Baldrige) والذي قامه بأعداده (عبد الرحمن محمود اشحاده ، 2015) للحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالأداء التنظيمي المتفوق ويتضمن المقياس خمسة مجالات المجال الاول هو (التخطيط الاستراتيجي) وشمل على ستة فقرات ، والمجال الثاني (التركيز على اللاعبين) وتمثل ايضا في ستة فقرات ، اما المجال الثالث (المعلومات والتحليل) فشمل على ستة فقرات ، اما المجال الرابع (فاعلية العمليات) فتمثل في اربعة فقرات ، والمجال الخامس (نتائج الاعمال) تمثل في اربعة فقرات . ومدرج الاستبانة مؤلف من احدى عشرة درجة، يبدأ بـ (متفق بنسبة صفر) ، وينتهي بـ (متفق

بنسبة 10). وقامت الطالبة بتكليف المقياس على المجال الرياضي ولعينة البحث و استخرجت الاسس العلمية للاستبانة واوجدت معامل الثبات بعد عرضها على مجموعة من الخبراء ملحق (1) ، اذ بلغ معامل الثبات للاستبانة (0,81) ويعتبر معامل الثبات هذا جيد ويمكن اعتماده لغرض توزيع استبانة المقياس على عينة البحث. وكما مبين في ملحق (4) .

2-5- التجربة الاستطلاعية :

تم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة قوامها (2) من افراد العينة . ويؤكد (روجر و جوزيف، 1997) ان التجربة الاستطلاعية طريقة لاستكشاف مدى ملاءمة أداة البحث المصممة وهو اختبارها قبل تنفيذها أي إجراء تجربة استكشافية (استطلاعية) للتثبت من مشكلاتها، وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية ما يلي :-

- 7- التأكد من مدى وضوح تعليمات المقياس .
- 8- التأكد من وضوح فقرات المقياس وعدم وجود أخطاء فيها .
- 9- التعرف على مدى تفهم عينة البحث لاستمارة الاستبيان (المقياس) .
- 10- تشخيص المعوقات والسلبيات التي قد تحدث أثناء التجربة الرئيسية .
- 11- التأكد من واجبات فريق العمل المساعد وكيفية تنظيم عمل ملء الاستمارة وتوزيعها .

2-6- التجربة الرئيسية :

لقد قام الباحثان بإجراء التجربة الرئيسية في كلية التربية الرياضية / جامعة ديالى بتاريخ 2017/12/17 ولغاية 2018/1/18 . اذ تم توزيع استمارة مقياسين. وبعد انتهاء من الاجابة على فقرات الاستبانة تم التأكد على عدم ترك اي فقرة بدون إجابة وكذلك ذكر أكثر من اجابة في الاستبانة وراع الباحثون عدم التدخل في اختيار المختبر وعدم التأثير عليه والتحيز لإجابة ما وبعد الانتهاء من ملئ استمارة الاستبانة تم تجميع الاستبانة لغرض تفرغها واجراء العمليات الاحصائية عليها فيما بعد .

2-7- الوسائل الاحصائية :

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام القوانين الآتية :-

1. النسبة المئوية
 2. الوسط الحسابي
 3. الانحراف المعياري
 4. الارتباط البسيط لبيرسون
- 3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها
- 3-1- عرض نتيجة مستوى الاداء التنظيمي وتحليلها ومناقشتها :

لقد تم تحقيق الهدف الثاني من البحث من خلال قياس مستوى الاداء التنظيمي لعينة البحث إذ استطاع الباحثان حساب مستوى الاداء التنظيمي عن طريق المعادلة التالية :

المتوسط الحسابي لمستوى الاداء التنظيمي

$$\text{مستوى الاداء التنظيمي} = \frac{\text{عدد فقرات المقياس} \times \text{قيمة الاستجابة القصوى للمقياس (10)}}{100 \times \dots\dots\dots}$$

172

$$= \frac{10 \times 28}{100 \times \dots\dots\dots} = 61.428\%$$

من خلال المعادلة السابقة تبين لنا أن مستوى الاداء التنظيمي حسب اجابات العينة هو (61.428%) ويرى الباحثون ان هذه النسبة متوسطة وغير ملبية للطموح ويعزو الباحثان ذلك الى انه توجد آراء مختلفة لدى افراد العينة في الاسلوب وطريقة الاداء التنظيمي للكلية وتفاوت وجهات النظر اذ ان للعمادة (الادارة العليا) وجهة نظر خاصة تصبو الى تحقيقها وتوفيرها وللإدارة الوسطى وجهة نظر خاصة و للإدارة التنفيذية ايضاً متطلبات وامور ترغب في توفرها وهذه الامور كلها منوطة في عملية التفاوض والتحاور مع الادارة العليا المسؤولة عن توفير متطلبات كل فرد في السلم والهرم الاداري للكلية لتحقيق الأهداف التي تطمح كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة الوصول اليها من خلال التفوق والتميز في الاداء التنظيمي للكلية ويرى الباحثان انه لا بد بذل جهود اكبر و اعتماد حوار الطاولة المفتوحة للتفاوض مع الجميع لتقريب وجهات النظر لغرض تحقيق الهدف المشترك ولتمثيل الكلية في اجمل واروع صورة في مستوى الاداء التنظيمي . ويؤكد (العمري واخرون، 2010) ان الاداء التنظيمي المتفوق الاساس لمواجهة المنظمات او الكليات المنافسة من خلال قيام الكلية بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات كل الافراد العاملين في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع . فضلاً عن كونه معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها ، لان المؤسسات الناجحة والمتفوقة تتميز بإيجاد اساليب جديدة متقدمة ويصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار .

2-3 عرض نتائج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بين ادارة التفاوض والاداء التنظيمي وتحليلها ومناقشتها .

الجدول (1)

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وعلاقة الارتباط المحتسبة والجدولية ودلالة العلاقة بين ادارة التفاوض والاداء التنظيمي .

المتغيرات	س-	ع+	ر	ر	الدلالة
			المحتسبة	الجدولية	
1- ادارة التفاوض	96,5	2,7	0,74		
2- الاداء التنظيمي	172	1,73		0,601	معنوي

* (ر) الجدولية = (0,404) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (13)

من الجدول (1) نلاحظ ان قيمة الوسط الحسابي لإدارة التفاوض بلغ (96,5) وبانحراف معياري (2,7) ، في حين بلغ الوسط الحسابي للأداء التنظيمي (172) وبانحراف معياري بلغ (1,73) ، اما معامل الارتباط بينهما فقد بلغ (0,74) وهو أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية البالغة (0,601) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (13) وهذا يشير الى ان هناك علاقة معنوية بين ادارة التفاوض والاداء التنظيمي أي اذا اعتمد استخدام ادارة التفاوض تحسن مستوى الاداء التنظيمي أي هناك علاقة طردية بينهما وتؤكد هذه العلاقة الدور المهم والبارز الذي تلعبه ادارة التفاوض في تطوير الاداء التنظيمي للمؤسسات الرياضية وغير الرياضية. وبهذا تم التحقق من فرض البحث وكذلك تحقيق الهدف الاول من اهدافه .

ويعزو الباحثون هذه النتيجة الى ان الادارة بالتفاوض تعطي طابع اكثر شمولية امام مسؤول المؤسسة حول الاداء التنظيمي المتميز الذي يلبي كافة متطلبات الافراد العاملين ويحتوي وجهات نظرهم وهذا ما يجعلهم يقدمون افضل ما عندهم من طاقات وامكانيات لتحقيق افضل مستويات الاداء التنظيمي للكلية .

وهذا يتفق مع ما اشار اليه (قصي فوزي ، 2009) الى ان تسهيل الامور الرياضية المطلوبة وإعطاء الافراد العاملين الدور الكامل والمباشر في العملية الادارية والتنظيمية وتحت إشراف أداري جيد في تنفيذ السياسة التي تضعها المؤسسة بالتفاوض يذلل كافة الصعوبات والمعوقات التي تواجههم ويسهل العمل والارتقاء بمستوى المؤسسة . وكذلك مع ما توصلت اليه (يسرى، 2009) على وجوب استخدام اسلوب اداري لتنظيم العلاقات وزيادة التفاهم بين الاطراف المختلفة وهذا لا يتم الا بوجود التفاوض سواء داخل المؤسسات الادارية على اختلاف مستوياتها الوظيفية او بينها وبين الجمهور المتعاملين معها سعيا لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومعرفة التأثيرات النفسية واساليب استمالتهم ، وقد يعترض عمل الادارات بعض المشكلات التي تنجم عن صراعات بين الآراء والافكار لمختلف مراكز اتخاذ القرار وتنفيذه وهنا يبرز دور التفاوض لحل المشكلات وتقريب

وجهات النظر. وهذا ما اكده (Roger: 1999) ويعد التفاوض من الامور التي نمارسها باستمرار لذا فأن اتقان هذا الفن وتطوير المهارات التفاوضية مهم جدا خاصة في المؤسسات الرياضية وادارتها بحكم ارتباط وظيفتها مباشرة في التعامل مع الافراد لذلك ينبغي الاخذ بنظر الاعتبار أهمية الحوار التفاوضي في اتخاذ القرارات وصولاً الى تحقيق الاهداف المنشودة.

4- الاستنتاجات والتوصيات

4-1- الاستنتاجات :

في ضوء المعالجات الإحصائية لنتائج البحث التي عرضت وحللت ونوقشت ، توصل الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية :

1. إنَّ القيادات الادارية في كليات التربية الدنية وعلوم الرياضة لها الدور المهم في تطبيق إدارة التفاوض وبدون توافر الإيمان والقناعة بجدوى إدارة التفاوض فإنه لا يمكن لأفراد العاملين أن يؤديوا عملهم كما هو مطلوب ومنتظر منهم .
2. لقد بين هذا البحث دور ادارة التفاوض وعلاقتها الإيجابية في تطوير الأداء التنظيمي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ، أي انه كلما زاد مستوى تطبيق إدارة التفاوض لدى الكلية زاد مستوى الاداء التنظيمي فيها .
3. أظهرت الدراسة من خلال وجهات نظر عينة البحث بأنَّ مستوى الاداء التنظيمي لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة مستوى متوسط وهذا المستوى غير ملبي للطموح والى ما تصبو اليه الادارة العليا في الكلية .
4. من المهم في مجال المفاوضات أن تكون هناك أدارة كفاءة تستطيع قيادة الكلية وتخطط وتنظم وتنفذ وتتابع أضافة الى توزيع الادوار بين الافراد العاملين نسبة الى خبرات وقدرات كل منهم .

4-2- التوصيات:

1. العمل على التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة التفاوض وذلك لتحقيق الفهم الواضح لهذا المفهوم ودوره في تحقيق افضل اداء تنظيمي للمؤسسات الرياضية التي تتبنى هذا المفهوم .
2. العمل على تذليل المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة التفاوض في المجال الرياضي بصورة عامة ولدى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بصورة خاصة .
3. توفير الدعم المادي والبشري والمعنوي اللازم لتطبيق إدارة التفاوض .
4. التأكيد على العمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع بناء فرق العمل المتخصصة في مختلف المجالات والانشطة وفق حلقات مترابطة داخل التنظيم الاداري لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة .

المصادر العربية والاجنبية

- 1- الخضري ، محسن احمد ؛ مبادئ التفاوض : (القاهرة ، مصر ، دار العربي للنشر ، 2003) .
- 2- العمري ، غسان داوود ؛ (وآخرون) ، التفكير الاداري والاستراتيجي في عالم متغير : (عمان ، المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2010) .
- 3- الهزايمة ، علي محمود محمد ؛ مدخل الى فن التفاوض : (عمان ، الاردن ، دار وائل للطباعة والنشر ، 2006) .
- 4- بهاء زكي محمد ؛ تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام : (بحث منشور ، جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد، 2015) .
- 5- قصي فوزي خلف ؛ قياس الأداء الإداري لإداري الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين : (بحث منشور ، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية ، المجلد (11) العدد (2) 285 ، جامعة القادسية / كلية التربية الرياضية ، 2009) .
- 6- عبدالرحمن محمود شحاده ؛ تفوق المصارف طبقاً لانعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية: (رسالة ماجستير ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالي قسم الدراسات المالية / المصارف / جامعة بغداد ، 2015) .
- 7- روجر ويمر وجوزيف دومنيك ؛ مقدمة في أسس البحث العلمي - مناهج البحث العلمي، ترجمة : صالح خليل أبو إصبع ، ط6 : (عمان ، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع ، 1997) .
- 8- يسرى عامر عبد الكريم ؛ اثر ادارة التفاوض في قيادة مفاوضات انضمام العراق الى منظمة التجارة العالمية : (رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال ، 2009) .
- 9 – Roger , M.S , In Mid east politics , CONTROLLING THE PAST KEY TO THE PRESENT , VIKING , PENGUINS N.Y , 1999.

الملحق (1)

اسماء السادة الخبراء والمختصين الذين تم عرض استمارات المقاييس عليهم

ت	اسم الخبير أو المختص	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	عبد الرحمن ناصر	أ.د.	اختبار وقياس	كلية التربية الرياضية - جامعة ديالى
2	نصير قاسم خلف	أ.م.د.	ادارة وتنظيم	كلية التربية الرياضية - جامعة ديالى
3	كامل عبود حسين	أ.م.د.	علم نفس	كلية التربية الرياضية - جامعة ديالى

ملحق (2) مقياس إدارة التفاوض

إدارة التفاوض : بأنها " مباحثات تجري بين طرفين أو أكثر لتبادل الآراء وعرض وجهات النظر وغالباً ما تأخذ شكلاً رسمياً لغرض التوصل الى اتفاق معين حول قضية ما أو لغرض تغيير الوضع الحالي أو إعادة تحديد العلاقة بين الاطراف المتفاوضة ومناقشة الخيارات المتاحة كافة من أجل تحقيق هدف أو غاية منشودة ".

أهمية التفاوض						مدرج الاستبانة					
لا			اتفق			لا			اتفق		
بشدة			بشدة			بشدة			بشدة		
1- تعد عملية التفاوض وسيلة مهمة لتحقيق الاهداف .											
2- توجد علاقة تفاوضية مستمرة بين الرئيس والمرؤوسين للوصول الى حالة من التوافق لتحقيق الاهداف .											
3- يولد التفاوض الوسائل الفعالة للتفاهم المشترك بين الاطراف التفاوضية رغم اختلاف وجهات النظر .											

					4- يتيح التفاوض فرصة لتسوية المشكلات وحل الخلافات والصراعات بأقل وقت وجهد من الوسائل الأخرى .
					5- يساهم التفاوض في استيعاب وتحديد المستويات التنظيمية للكليات المنافسة في الجامعات الأخرى
					العوامل المؤثرة على ادارة التفاوض أولا : العوامل المؤثرة على ادارة العملية التفاوضية .
					1- تؤثر امكانيات المتفاوضين وعناصر قوتهم .
					2- مدى اسهام المفاوض في اتخاذ القرار التفاوضي
					3- يؤثر حجم الرأي العام واهميته بالنسبة للتفاوض
					4- اتجاهات الاطراف التفاوضية وعلاقاتهم .
					5- تؤثر اللغة .
					6- تؤثر الخصوصية الثقافية للمفاوض .
					7- تؤثر التركيبة الشخصية والنفسية للمفاوض.
					8- تؤثر إدارة الوقت .
					ثانيا : العوامل المؤثرة على المركز التفاوضي :
					1- عوامل ترتبط بشخصية رئيس المؤسسة .
					2- عوامل ترتبط بترابط وتماسك الكلية .
					3- طبيعة العلاقة السائدة بين الاطراف التفاوضية .
					4- مدى التوازن بين الاطراف التفاوضية .
					5- الاهمية المعقودة على اجراء التفاوض .
					خصائص المفاوض الناجح
					1- القدرة على التخطيط .
					2- الذكاء .
					3- الجاذبية وحسن المظهر .
					4- اللباقة والبلاغة .
					5- الذكرة .
					6- الفطنة .
					7- القدرة على تحويل الخصوم الى اصدقاء .
					8- الاتزان وهذوء الاعصاب .
					9- المعرفة بأنواعها القانونية والادارية .
					10- الابداع .
					11- القدرة على طرح الاسئلة .

الملحق (3) مقياس الاداء التنظيمي

1- التخطيط الاستراتيجي

اتفق بنسبة											الفقرات	ت
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
											تضع الكلية خططها ، بعد الأخذ بنظر الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية.	1
											تضع الكلية خطة تعكس رسالتها وغاياتها وأهدافها ورؤية ادارتها العليا بشكل واقعي وقابل للتحقيق .	2
											تلتزم الكلية بالمعايير العالية للأداء عند صياغة وتنفيذ اهدافها واستراتيجياتها .	3
											يتبنى اداريو الكلية أساليب متتابعة في وضع خططهم في الأمدين القريب والبعيد .	4
											تضع الادارة العليا خطط لتطوير مهارات العاملين في المؤسسة وتعزيز قدراتهم باستمرار .	6

2- التركيز على العاملين

اتفق بنسبة											الفقرات	ت
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
											تدرس الادارة العليا احتياجات العاملين من الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها، وتقديمها بشكل افضل من الكليات الاخرى .	7
											تهتم الادارة العليا للكلية بتكوين علاقات بعيدة الامد مع العاملين .	8
											يحافظ الاداريون على المرؤوسين من خلال تعظيم القيمة التي يحصلون عليها من الخدمة المقدمة لهم .	9
											تمتلك الكلية قدرات ومهارات لدى افرادها تجعلها متفوقاً على الكليات التي تماثلها .	10
											تمتلك الادارة العليا القدرة على تلبية حاجات ورغبات كل اعضاءها .	11
											تتمتع الادارة العليا للكلية بعلاقات متبادلة قوية مع العاملين .	12

3-المعلومات والتحليل

اتفق بنسبة											الفقرات	ت
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
											تحلل الادارة العليا المعلومات الواردة من العاملين بكل جدية لأجل تحسين الخدمات المقدمة لهم .	13

