

النمط التفاوضي الموقفي لمدرسي التربية الرياضية من وجهة ادارة مدارسهم في مركز محافظة نينوى

احمد ادريس محمد خضر الطائي

مديرية تربية نينوى

(قدم للنشر ٢٠٢١/١١/٢٨ قبل للنشر ٢٠٢٢/١/٢٤)

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على النمط التفاوضي الموقفي لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر إداراتهم ولجمع البيانات تطلب بناء وتطبيق مقياس النمط التفاوضي الموقفي لمدرسي التربية الرياضية لمدارس الإعدادية في مركز محافظة نينوى ، تكون المقياس من (٣٣) فقرة موزعة على (٣) أنماط بواقع (١١) فقرة لكل نمط (المتساهل، المتشدد، المبدئي) بعد صياغته والتحقق من صدقه وثباته ، تمثلت العينة بمدراء المدارس الإعدادية للبنين ومعاونيهم، حيث شملت عينة البناء على ١١٤ إداريا. أجريت التجربة الاستطلاعية على ١٠ منهم ليبقى ١٠٤ إداريا استخدموا لاستخراج الصدق والثبات وزعت ١٠٤ استمارة ، استرجع ١٠٢ استمارة ، مثلت عينة البناء نسبة (٦٢,١٩ %) من المجتمع . وبلغت عينة التطبيق ٥٠ اداريا تم توزيع ٥٠ استمارة عليهم وتم استرجاع ٤٥ استمارة وبذلك مثلت العينة (٢٧,٤٣ %) من مجتمع البحث، تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام الوسط الحسابي والنسبة المئوية واستنتج الباحث: يميل مدرس التربية الرياضية إلى النمط التفاوضي الموقفي المبدئي أثناء أداء واجبه الوظيفي للتفاوض مع إدارة مدرسته بالإضافة إلى استخدام لبعض المفاهيم التي تتعلق بالنمط المتساهل والمتشدد التي تؤكد نظريات التفاوض .

Situational Negotiation style of Physical Education Teachers from the point of view of the management their schools in the Center of the Nineveh Government

Ahmed Idris Mohammed Khader Al-Taei
Nineveh Education Directorate

Abstract

The research aims to Know: "The Situational Negotiation style of Physical Education Teachers from the point of view of the management their schools in the Center of the Nineveh Government. The data collection requires the construction and application of the Situational negotiation style scale for the physical teachers education for their preparatory schools in the center of Nineveh Government . scale consists of 33 paragraphs divided into 3 patterns by 11 paragraphs for each type of permissivie , permissive and its formulation and verification of Validity and reliability. The sample included principals and their assistants in preparatory schools for boys . which involved 102 administrative units. The construction sample represented 62,19% of the research community .

The application sample was 45 administrative, representing 27,43% of the research community. The data was statistically analyzed using the arithmetic mean and the percentage. Finally, the researcher concluded that the physical teachers education tend to the pattern of Situational negotiating style in the initial position during the performance of their job to Situational negotiating style with their management school, as well as the use of some the concepties that relate to the permissions taught styles confirmed by the theories of negotiation.

كلمات مفتاحية : التفاوض ، المدير ، المعاون ، المتساهل ، المبدئي ، متشدد .

١- التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث :

يعد التفاوض من احد ابرز المهارات الإدارية والاقتصادية والسياسية وأكثرها رُقياً ، حيث تعتمد الشعوب على اختلاف أنواعها على فن التفاوض في الكثير من أمور الحياة اليومية فهو الفن السهل الممتع والعلم الذي تحكمه ضوابط وأسس معينة (العلاق ، ٢٠١٠ ، ١١) ، إن مبدأ التفاوض أصبح ضرورياً في المنظمات والمؤسسات ومنها التربوية ولا يمكن الاستغناء عنه ، فاندماه يعني غياب الأساليب الحديثة لحل الصراعات المهنية والشخصية التي تظهر بشكل طبيعي نتيجة ممارسة النشاط الإداري والتربوي وأداء الواجب الوظيفي داخل المؤسسة التربوية وهذا بدوره يحتاج إلى العقلانية والرشد من طرفي الصراع لتغليب المصالح العامة على المصالح الخاصة وبذلك يسود مناخ تنظيمي يتلاءم وطبيعة العمل في المؤسسة التربوية وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف وبالتالي تحقيق مستوى من الفاعلية التنظيمية لتلك المؤسسات .

ويعتبر مدرس التربية الرياضية ركيزة مهمة من احد ركائز المؤسسة التربوية والذي يؤول إليه الكثير من الأعمال والواجبات الإدارية بالإضافة إلى واجباته الصفية و اللاصفية من داخل وخارج المؤسسة التربوية ، فهو يتعامل ويتفاعل مع شرائح اجتماعية متعددة ومتنوعة ، فمن خلال عمله هذا قد يواجه بعض المشاكل مع أولياء الأمور أو صراعات قد تكون مع الهيئة الإدارية أو التدريسية وإذا لم تعالج هذه الصراعات ستولد ضغوط مهنية على مدرس التربية الرياضية مما يؤدي إلى انحرافه عن تحقيق أهدافه التربوية وهذه هي مواقف يومية يحتاج مدرسي التربية الرياضية إلى نمط أو أسلوب تفاوضي لحل تلك الصراعات والمشاكل بأسلوب علمي تربوي حديث قبل أن تدخل تلك الصراعات الإدارية إلى مرحلة النزاع. "عندما تعمل مع الآخرين ستدخل دائماً في مفاوضات معهم في أمور كثيرة ، مثل التفاوض حول الجدول الزمني

أو ادوار الأعضاء أو كيف ستقومون بعمل شيء محدد (مهارات
التفاوض, <https://m253.files.wordpress.com> ,)

وتجلى أهمية هذه الدراسة حول التكرار اليومي للمشاكل والصراعات الإدارية وضرورة اتباع الوسائل العلمية والتربوية لحلها ، ويتم ذلك من خلال الدور الايجابي للتفاوض في حل الكثير منها عن طريق الحوار السلمي وبأسلوب حضاري متطور لائق بفئة المدرسين عامة ومدرس التربية الرياضية خاصة فهم يمثلون الطبقة المثقفة في المجتمع والمسؤولين عن تنشئة جيل سليم عقلياً وبدنياً ، وارتى الباحث هذه الدراسة لرفد المؤسسة التربوية والمكبات العلمية بمعلومات مهمة تتعلق بموضوع الدراسة المتعلق بالنمط التفاوضي الموقفي .

٢-١ مشكلة البحث :

يتعرض مدرس التربية الرياضية إلى الكثير من المواقف اليومية أثناء ممارسة الأعمال الوظيفية داخل المؤسسات التربوية وخارجها وخاصة مع الهيئات الإدارية (مدير، معاون، مشرف) أو مع الهيئات التدريسية وقد يتطور هذا الموقف ليصبح صراع مما يتطلب على مدرس التربية الرياضية مواجهة هذا الصراع بأسلوب أو نمط تربوي ثقافي يدل على الرقي والتقدم العلمي ،إن هذا النمط يختلف من مدرس لأخر فقد يكون متساهلاً (مرناً) أو متشدداً أو مبدئياً حيث يختلف الأفراد فيما بينهم باختلاف العوامل النفسية والاجتماعية والحضارية، مما يؤثر على نمط الشخص في عملية التفاوض وسماته" (أبو شيخة ، ٢٠١٢ ، ٥١) ، تكمن مشكلة البحث بالنمط أو الأسلوب التفاوضي الموقفي الذي سوف يتعامل به مدرس التربية الرياضية أثناء أداء الواجب الوظيفي لحل الصراعات الإدارية في المؤسسات التربوية وما يعزز مشكلة البحث حداثة هذه الدراسة وقلة مصادرها

٣-١ أهداف البحث: يهدف البحث إلى

- ١- بناء وتطبيق مقياس النمط التفاوضي الموقفي لمدرسي التربية الرياضية
- ٢- التعرف على النمط التفاوضي الموقفي لمدرسي التربية الرياضية من خلال أبعاد المقياس من وجهة نظر إداراتهم (المدير ، المعاون) .

٤-١ مجالات البحث :

- ١- (المجال البشري) المدراء والمعاونون الذين يتعامل معهم مدرس التربية الرياضية

٢- (المجال المكاني) المدارس الحكومية الإعدادية للبنين في مركز محافظة نينوى .

٣- (المجال الزمني) من ٢٠١٩/١/١٠ إلى ٢٠١٩/٦/١

١- ٥ التعريف الإجرائي: النمط التفاوضي الموقفي : هو وسيلة أو أسلوب الحوار التي يتعامل بها مدرس التربية

الرياضية لحل الصراعات الإدارية الناتجة عن أداء واجبه التربوي والتعليمي في داخل وخارج المؤسسات

التربوية للتوصل إلى اتفاق حول مسارات العمل أو لغرض تحقيق سمة فردية أو جماعية.

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة

٢-١ مفهوم التفاوض : التفاوض لغة هو تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه ، بغية الوصول إلى اتفاق ، وفواضه في الأمر أي

: بادلته الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق ، ويقال : فواضه في الحديث أي بادلته القول فيه (مجمع اللغة العربية ،

المعجم الوجيز، ١٩٨٠ ، ٤٨٤) التفاوض هو موقف تعبيرى حركي قائم ، ما بين مدرس التربية الرياضية وإدارة

المدرسة حول موضوع معين يتم من خلاله عرض وتبادل الآراء وتقريب ومواءمة الأفكار وتكيف وجهات النظر مع

استخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإلزام الطرف الآخر بالقيام

بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو اتجاه

الغير.(دروس في علم التفاوض , <http://www.sst5.com>) . وعرفه الراوي بأنه عملية تواصل إنساني بين

أطراف مشكلة ما تربطهم مصالح مشتركة وأهداف مختلفة للوصول إلى مكاسب (نتائج) يعتقد جميع الأطراف بأنها

مرضية لهم.(الراوي ,ص٦ www.ivu.org.uk)

٢-٢ عناصر التفاوض الرئيسية :

٢-٢-١ الموقف التفاوضي : إن الدينامكية التي يتمتع بها التفاوض والتي تقوم على الحركة والفعل وردة الفعل إيجاباً أو

سلباً أو تأثيراً , ومرونة الموقف التفاوضي كل ذلك يتطلب قدرات هائلة من التكيف السريع والمستمر والمواءمة الكاملة

مع المتغيرات المحيطة لعملية التفاوض .

٢-٢-٢ أطراف التفاوض : يتم التفاوض بين مدرس التربية الرياضية والمدير او بين المدرس والمعاونين او بين المدرس والمدير والمعاون معاً نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة , ويمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى أطراف مباشرة وأخرى غير مباشرة .

٢-٢-٣ القضية التفاوضية : لا بد أن يدور التفاوض حول موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه مدرس التربية الرياضية مع الإدارة ، فقد تكون القضية إنسانية عامة أو شخصية خاصة أو قضية اجتماعية أو أخلاقية وغيرها .

٢-٢-٤ الهدف التفاوضي: لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي يسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من اجله الخطط، فبناءً على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض ، ويقسم الهدف التفاوضي إلى هدف عام نهائي وهدف جزئي مرحلي، يتحقق الهدف التفاوضي من خلال القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف , او الامتناع عن القيام بعمل معين ، أو تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين . (مادة إدارة التفاوض وحل النزاع – pdf <2014/05/03<m5zn.com

٢-٣ أهداف التفاوض :

يهدف التفاوض إلى تضييق الخلاف بين أهداف طرفي التفاوض إلى الدرجة التي يمكن القول بأنها النتيجة المرضية بالنسبة للطرفين فهي أفضل من اتخاذ قرار من جانب كل طرف على حدا أو التصرف الفردي لأي من الطرفين أو محاولة فرض حل من جانب احد الأطراف على الطرف الآخر مما يؤدي في النهاية إلى حدوث صدام قد يؤدي إلى نتائج لا تحمد عقباها لكلا الطرفين وقد تظهر الحاجة إلى التفاوض عندما تكون هناك أهداف مشتركة لطرفي النزاع غير أن مصالح واهتمامات هذه الأطراف تكون متعارضة. (توفيق, عبد الرحمن ، مهارات التفاوض

doc<file< strategiefmn.monsite.com

٢-٤ شروط التفاوض :

٢-٤-١ القوة التفاوضية : ترتبط القوة التفاوضية بمحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه او اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها .

٢-٤-٢ المعلومات التفاوضية : هي أن يملك مدرس التربية الرياضية المعلومات التي تتيح له الإجابة على السؤال ماذا نريد ، وكيف نستطيع أن نحقق ما نريد وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدداً المهام والأهداف ، وتتاح له الإمكانيات وتوافر له الموارد .

٢-٤-٣ القدرة التفاوضية: يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق المتفاوض ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أفراد هذا الفريق ومن ثم الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق .

٢-٤-٤ الرغبة المشتركة : يتصل هذا الشرط بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض هو الوسيلة الجيدة لحل هذا النزاع ووضع حداً له .

٢-٣-٥ المناخ التفاوضي: يتصل المناخ التفاوضي بالقضية التفاوضية ذاتها فكلما كانت القضية ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة، وان تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض (مادة إدارة

التفاوض وحل النزاع pdf<2014/05/03<m5zn.com

٥-٢ أهمية التفاوض :

(١) التواصل الجيد والتفاهم الفعال (٢) تكوين أرضيات مشتركة

(٣) تجنب تفجير الصراعات والجدل العقيم (٤) الحل الأمثل للمشكلات والنزاعات

(٥) تحسين الانجازات وعقد الصفقات والتغلب على المعوقات . (توفيق, مهارات التفاوض <file>doc

(strategiefmn.monsite.com

٦-٢ تحليل عملية التفاوض الإدارية :

تجري المفاوضات دائماً بين طرفين أو أكثر ، ويدخل مدرس التربية الرياضية في جلسة أو موقف تفاوضي مع المشرف الرياضي أو مع مدير المدرسة أو معاونه في داخل المدرسة، وقد يتفاوض مع أشخاص آخرين ضمن نشاطه اللاصفي مع مشرفين فنيين أو لاعبي فرق المدارس ومدربهم أو حكام مباراة وغيرهم في خارج نطاق مدرسته . فكل طرف سيكون له موقف أولي هو عبارة عن توقعه لأفضل نتيجة ، وموقف رجعي يكون عبارة عن اقل نتيجة من الممكن أن يتقبلها للانتهاء من المفاوضات وإكمال السير نحو الهدف . فعندما تبدأ المفاوضات حول موقف محدد يكون لمدرس

التربية الرياضية هدف يختلف عن هدف إدارة مدرسته ومع استمرار عملية التفاوض مع الإدارة من الممكن أن يتنازل مدرس التربية الرياضية أو حتى الإدارة عن بعض الوسائل أو الأعمال التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف من أجل الوصول إلى اتفاق محاييد ومرضي لكلا الطرفين وبالتالي يتم تحقيق المصلحة العامة وهذا الاتفاق يختلف عن الموقف الأولي لكلي الطرفين فهو موقف جديد يكون وسطاً بين الموقف الأولي والموقف الرجعي ، وبعض عمليات التفاوض تتضمن وجود طرف ثالث يعمل كحكم محايد بين الطرفين وهدفه الأساسي هو أن يصل الطرفين إلى نتيجة مرضية بين مدرس التربية الرياضية وإدارة مدرسته . (روبنز ، ٢٠١٠)

٢-٧ الصراعات الادارية التي يتفاوض عليها مدرس التربية الرياضية مع إدارة مدرسته

يؤدي مدرس التربية الرياضية الكثير من الأعمال اليومية ومنها النشاطات الرياضية الصفية واللاصفية والتي من المحتمل أن يواجه خلالها مدرس الرياضة صعوبات ونزاعات إدارية مع الإدارة التي قد تتطلب التفاوض للقيام بها وانجازها بشكل فريق عمل . وهذا ما يتفاوض عليه مدرس التربية الرياضية مع إدارة مدرسته ، فمن الممكن أن نصنف المشاكل التي تواجه مدرس التربية الرياضية إلى مشاكل في الموارد المتمثلة بالتكاليف والتجهيزات الرياضية، وقد تكون مشاكل حول التخطيط وجدول الأعمال المتمثلة بترتيب المهام والوقت ومراحل أداء النشاط الرياضي ومواعيد الانتهاء ، وكذلك تصنف المشاكل من حيث الأولويات في أداء الأعمال فقد تكلف الإدارة مدرس التربية الرياضية للقيام بعمل يتعارض مع اختصاصه ، وكذلك الموازنة في الوقت وجودة العمل ، ويواجه مدرس التربية الرياضية أيضاً مشاكل الإجراءات في أساليب تنفيذ العمل الرياضي وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وكتابة التقارير والعلاقات العامة. وقد تظهر أمام مدرس التربية الرياضية مشاكل شخصية مع الإدارة تمثل في الحصول على تقييم ممتاز أو حاجته للحصول على مهارات رياضية مطلوب إتقانها من خلال الدورات الرياضية أو الحاجة إلى جهد أو وقت إضافي لتحقيق الأهداف المخطط لها .

٢-٨ نتائج المفاوضات الإدارية :

تنوع النتائج التي يتم الاتفاق عليها من خلال المفاوضات بين مدرس التربية الرياضية وإدارة مدرسته فإما تكون فوز- فوز(win-win outcome) وهنا يكون كل مدرس التربية الرياضية وإدارة مدرسته مقتنعين وراضين عن نتيجة المفاوضات فالهدف أن الجميع راجح وهي النتيجة المثالية والتي قليلاً ما تحدث . فوز - خسارة (win-lose)

(out come) هنا سيكون مدرس التربية الرياضية راجحاً في مفاوضاته مع الإدارة أي استطاع أن يقنع إدارة مدرسته بالهدف من النشاطات الرياضية أو الموقف ، وذلك من خلال وسائل الإقناع وأسلوب الكلام التي يتمتع به مدرس التربية الرياضية وتكون إدارة المدرسة خاسرة كنتيجة لتلك المفاوضات والعكس صحيح . لا خسارة (no lose out come) هنا لا يربح احد من طرفي التفاوض ولكن في نفس الوقت لن يخسر احد ، فالنتيجة في هذه الحالة تكون أسوأ الاحتمالات الجيدة للمفاوضات الإدارية . فوز- لا خسارة (win- no lose) هنا سيربح احد الأطراف والطرف الآخر لن يخسر شيئاً من هذه النتيجة . (مهارات التفاوض، <https://m253.files.wordpress.com>، ٣)

٢-٩ موصفات مدرس التربية الرياضية كمفاوض ناجح

- ١- قوة الشخصية :وهي نقطة الأساس في التفاوض،وهذه تكتسب بالممارسة والخبرة فهي صفة ملازمة ، نسبية الوجود وتختلف من شخص لأخر ، فقد تكون متوفرة عند مدرس تربية رياضية وقد تكون غائبة عند مدرس آخر .
- ٢- قوة الحجة والدليل: وهذا عصب التفاوض ولولا ذلك لفقد حقيقته . فعلى مدرس التربية الرياضية عند دخوله جلسة تفاوض أن يكون لديه دليل يثبت أقواله وحجة إقناع قوية يلزم بها إدارة مدرسته .
- ٣- حسن الاستماع والإصغاء للطرف الآخر : فمقاطعة مدير المدرسة أو معاونيه أثناء كلامهم من قبل مدرس التربية الرياضية يشتم محاور التفاوض .
- ٤- الحكمة في انتقاء العبارات من قبل مدرس التربية الرياضية فالحكمة تخاطب العقل والوجدان والعبارات الجميلة المنقاة بعناية لها تأثير سحري في نفوس الأشخاص، فتختصر المسافات وتبدد الصعوبات .
- ٥- عدم التعصب للرأي : فتعصب مدرس التربية الرياضية في رأيه يقيم حاجز بينه وبين إدارة مدرسته مما يؤدي إلى فجوة يصعب اختراقها .
- ٦- الجرأة في الاعتراف بالخطأ والاعتذار عنه .
- ٧- سعة ثقافة مدرس التربية الرياضية ودقة معلوماته حول الحق الذي عنه يفاض .

٨- العلم بنفسية مدير المدرسة ومعاونيه وطرائق تفكيرهم : فلكل إنسان نفسيته ومزاجه وطرائق تفكيره الخاصة به .

٩- معرفة مداخل النفوس وكيفية التأثير فيها فلكل نفس مفاتيحها الخاصة بها .

١٠- الثناء من قبل مدرس التربية الرياضية على كل موقف ايجابي يبدو له من قبل الإدارة أثناء التفاوض وعدم الحكم عليه بالمحمل, فالإحسان يستدعي الثناء والخطأ يتطلب بالحكمة التصويب .

١١- على مدرس التربية الرياضية أن يكون ملماً بأداب الكلام وحسن إدارة الحوار من خفض للصوت وطيب الكلام والابتعاد عن الشتم والتجريح .

١٢- أن يكون لدى مدرس التربية الرياضية الاستعداد للتضحية بجزء يسير من حقه وللضرورة . مع الحفاظ على القيم والثوابت إذا تم قبول الإدارة على إجراء أثناء وبعد التفاوض . فثبات كل من الفريقين وتشبته بمواقفه يطيل أمد الصراع ويضعف الأمل بجله . (الخصيري ، ١٩٩٠) .

٣- إجراءات البحث :

٣-١ منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمة طبيعة البحث .

٣-٢ مجتمع البحث: اشتمل مجتمع البحث على (المدرء والمعاونين) في مدارس الإعدادية للبنين ضمن المدارس الحكومية الواقعة في مركز محافظة نينوى إذ بلغ المجتمع (١٦٤) إداريا موزعين على (٣٠) مدرسة اعدادية في مركز محافظة نينوى للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩ .

٣-٣ عينة البحث: تم تحديد عينة البحث بأسلوب العينة العمدية من المدراء والمعاونين الذين يتعامل معهم مدرس التربية الرياضية في مدارس الإعدادية للبنين إذ بلغ حجم العينة الكلي (١٦٤) إدارياً^(١) تم تقسيم عينة البحث إلى عينة البناء والبالغ عددهم (١١٤) إدارياً وعينة التطبيق بواقع (٥٠) إداري . تم استبعاد (١٠) اداري من عينة البناء ليمثلوا عينة التجربة الاستطلاعية .

٣-٣-١ عينة البناء: شملت عينة البناء على ١١٤ إدارياً من مجتمع البحث ليمثلوا عينة البناء . أجريت التجربة الاستطلاعية على ١٠ منهم ل يبقى ١٠٤ إدارياً استخدموا لاستخراج الصدق والثبات وزعت ١٠٤ استمارة , استرجع ١٠٢ استمارة ، استمارتين لم تسترجع . وهذا يعني أن ١٠٢ استمارة صالحة للتحقق من الصدق والثبات مثلت عينة البناء نسبة (٦٢,٢٠٪) من المجتمع

٣-٣-٢ عينة التطبيق: بلغت عينة التطبيق ٥٠ إدارياً تم توزيع ٥٠ استمارة عليهم وتم استرجاع ٤٥ استمارة خمسة استمارات لم تسترجع . وبذلك مثلت عينة التطبيق (٢٧,٤٤٪) من المجتمع , والجدول رقم (١) يبين ذلك

جدول رقم (١) مجتمع البحث وعيناته

عينة التطبيق	عينة البناء		المجتمع	ملاك الإدارة
	الصدق والثبات	التجربة الاستطلاعية		
٢٠	٣٠	٥	٥٦	المدراء
٢٥	٧٢	٥	١٠٨	المعاونين
٤٥	١٠٢	١٠	١٦٤	المجموع

٣-٤ أداة البحث: إن عدم وجود أداة لقياس النمط التفاوضي الموقفي لمدارس التربية الرياضية المدارس الإعدادية الواقعة في مركز محافظة نينوى ، ولتحقيق الهدف من البحث هذا بالباحث إلى بناء أداة القياس وفق المعايير العلمية الآتية :

(١) حصل الباحث على المعلومات حول مجتمع البحث وعينته بموجب كتاب تسهيل المهمة الصادر عن قسم الإعداد والتدريب شعبة البحوث والدراسات التربوية , مديرية تربية نينوى بتاريخ ٢٠١٨/٢٠/٢٠١٨ إلى قسم التخطيط شعبة الإحصاء , إحصائية المدراء والمعاونين في مدارس الإعدادية مركز محافظة نينوى للعام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨ .

٣-٤-١-٤-٣ تحديد أبعاد المقياس : من خلال مراجعة أدبيات البحوث والأطر النظرية مع الاطلاع على المصادر العلمية المتعلقة بالموضوع استجمع الباحث ثلاثة ابعاد لقياس النمط التفاوضي الموقفي لمدرس التربية الرياضية وهي النمط المتساهل ، والنمط المتشدد ، والنمط المبدئي . وبعد أن تم تبني هذه المعايير وتحديد مفاهيمها عرضت على السادة الخبراء المختصين بالعلوم الرياضية الإدارية والتربوية والنفسية* حيث طلب منهم دمج ، حذف ، إضافة ، تعديل ما يروونه مناسباً من الأبعاد ، وبعد تحليل آراء السادة الخبراء والمحتوى نتج عن ذلك صلاحية المحاور وفقراتها لدراسة البحث وحصلت على نسبة (٨٠ ٪) من آراء الخبراء * . والجدول (٢) يبين ذلك

جدول رقم (٢) يبين النسب اتفاق الخبراء على ابعاد المقياس وفقراته

ت	المحاور الرئيسية	النسبة المئوية لاتفاق الخبراء
١	النمط المتساهل	٨٠٪
٢	النمط المتشدد	٨٠٪
٣	النمط المبدئي	٨٠٪

* أسماء السادة الخبراء:

ت	اللقب العلمي	الأسماء	الكلية	الجامعة	الاختصاص
١	أ. د	وليد خالد همام النعمة	التربية الأساسية	الموصل	إدارة رياضية
٢	أ. د	مكي محمود حسين	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	قياس وتقويم
٣	أ. د	علكة سليمان أحموري	التربية الأساسية	الموصل	علم النفس الرياضي
٤	أ. د	عدي غانم الكواز	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	إدارة رياضية
٥	أ.م. د	محمد ذاكر سالم	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	إدارة رياضية
٦	أ.م. د	سبهان محمود الزهيري	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	قياس وتقويم
٧	أ.م. د	عمر سمير ذنون	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	قياس وتقويم
٨	أ.م. د	سعد نافع	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	قياس وتقويم
٩	أ.م. د	وليد ذنون يونس	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	علم النفس الرياضي
١٠	م. د	خالد محمود عزيز	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	إدارة رياضية

٣-٤-٢ **صياغة فقرات الأداة:** تم صياغة عدد من الفقرات على وفق الأبعاد المحددة وبما يتلاءم وطبيعة عمل مجتمع البحث واسترشاداً بالأسس العلمية الواردة في البحوث والدراسات العلمية ذات العلاقة بمجالات البحث وإجراء المقابلات الشخصية* مع ذوي الخبرة العلمية والعملية في مجال الإدارة الرياضية ومشرفي الاختصاص الرياضي وبعض المشرفين الفنيين المختصين بالنشاطات الرياضية اللاصفية الذين يتعامل معهم مدرس التربية الرياضية في مجال عمله*. استطاع الباحث أن يضع المقياس بصيغته الأولية والذي تالف من (٣٦) فقرة موزعة على أبعاد المقياس الثلاث ، كما تم تحديد البدائل الخمسة حسب مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً ، اتفق ، اتفق نوعاً ما ، لا اتفق، لا اتفق إطلاقاً) .

٣-٤-٣ **صدق الأداة:** إن المقياس يكون صادقاً عندما تكون فقراته مناسبة للغرض الذي وضعت من اجله (الساعدي، ٢٠١١، ١٨٨) طبق الباحث **صدق المحتوى** للكشف عن مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث أن الفقرة تغطي المساحات المهمة لجهاها وقد أمكن الوصول إلى ذلك من خلال إعادة عرض المقياس على الخبراء أنفسهم لتصحيحه والحكم على صلاحية ممارسته . اذ يشير (الحكيم) الى ان " صدق المحتوى للاختبار يعتمد بصورة اساسيه على مدى امكانية تمثيل الاختبار لمحتويات عناصره " (الحكيم , ٢٠٠٤ , ٢٣) .

أما **الصدق الظاهري** فيستهدف الكشف عن مدى تعلق الفقرة بالهدف الذي وضعت من اجله، تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض المقياس بأبعاده وفقراته على السادة الخبراء لغرض التقييم والحكم على صلاحية وملائمة الفقرات للبعد الذي خصصت له، مع إجراء التعديلات المناسبة من خلال حذف ،إعادة صياغة ، إضافة للفقرات بما

* المقابلات الشخصية :

الأسماء	مكان المقابلة	الشهادة /العنوان الوظيفي
شكر محمود	مديرية الإشراف	ماجستير تربية رياضة / مشرف اختصاص
بسام الشرفي	مديرية النشاط الرياضي	بكالوريوس تربية رياضية / مشرف في
احمد إبراهيم	إعدادية الشرقية للبنين	بكالوريوس تربية رياضية/ معاون مدرسة
		الشرقية

يتلاءم وموضوع ومجتمع البحث إضافة إلى ذكر صلاحية البدائل للمقياس. وقد اعتمدت نسبة اتفاق ٧٥٪ فأكثر لكل فقرة للدلالة على صدقها واتمائها إلى مجالها إذ يشير (بلوم واخرون) "على الباحث ان يحصل على نسبة اتفاق للخبراء في صلاحية العبارة وامكانية اجراء التعديلات بنسبه لا تقل عن ٧٥٪ فأكثر من تقديرات الخبراء " (بلوم واخرون ، ١٩٨٦، ١٢٦). وفي ضوء آراء وملاحظات السادة الخبراء جرت إعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات وحذف فقرات أخرى. ويمكن أن نعرف الصدق الظاهري بأنه " صدق يبين مدى انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه. وبناءً على ذلك تم تعديل فقرتين وإلغاء فقرتين غير صالحة وبذلك احتوى المقياس بصيغته الأولى على ٣٤ فقرة وثلاثة أبعاد .

٣-٤-٤ توزيع فقرات المقياس بشكل عشوائي منتظم :تم توزيع فقرات المقياس بشكل عشوائي منتظم لكي لا يتأثر الحجب بنمط الفقرات الخاص بكل مجال من المجالات . والجدول رقم (٣) يبين ذلك

الجدول رقم (٣) التوزيع العشوائي المنتظم لعبارات المقياس في التطبيق الاستطلاعي الاولي

ت	الأبعاد	توزيع فقرات المقياس بشكل عشوائي منتظم											
١	النمط المتساھل	٣٤	٣١	٢٨	٢٥	٢٢	١٩	١٦	١٣	١٠	٧	٤	١
٢	النمط المتشدد		٣٢	٢٩	٢٦	٢٣	٢٠	١٧	١٤	١١	٨	٥	٢
٣	النمط المبدي		٣٣	٣٠	٢٧	٢٤	٢١	١٨	١٥	١٢	٩	٦	٣

٣-٤-٥ التطبيق الاستطلاعي الأولي للمقياس :طبق المقياس بصيغته الأولى على ١٠ أفراد إداريين ٥ مدراء و ٥ معاونين من مرحلة الإعدادية. امتدت فترة التطبيق من ٢٠١٩/٣/٥ لغاية ٢٠١٩/٣/١٥. تبين أن التعليمات واضحة ومفهومة لدى عينة البحث فضلاً عن ملائمة البدائل للمقياس. بلغ معدل زمن الاستجابة للمقياس ٦ دقائق .

٣-٤-٦ صدق البناء: استخدم الباحث أسلوب المجموعتين المتطرفتين إذ تم تحديد العنيتين المتطرفتين (٢٧٪) استمارة للمجموعة العليا ، و ٢٧٪ استمارة للمجموعة الدنيا ، تم استخراج قيمة (ت) بين المجموعتين المتطرفتين إذ تراوحت قيمها التائية المحسبة ما بين (٣٨،٩ - ٢،٦٥) ومستوى دلالة ما بين (٠،١٦ - ٠،٠٠٠) وهي اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة ٠،٠٥ باستثناء فقرة غير مميزه هي فقرة رقم (٣٤) من بعد النمط المتساھل إذ بلغت قيمها التائية المحسبة (٢،٦٥) ومستوى دلالة (٧٩،٢) وهو أكبر من مستوى الدلالة ٠،٠٥ . أما أسلوب الاتساق الداخلي تم التوصل إليه من خلال إيجاد العلاقة بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية للفرد التي تعد معياراً لصدق الاختبار وبذلك استخدمت درجة

الفرد الكلية على مقياس النمط التفاوضي الموقفي بوصفها محكاً داخلياً لعدم توفر محك خارجي تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي ١٠٢ ل استمارة ٣٣ فقرة بعد حذف الفقرات غير المميزة وتبين أن ٣٣ فقرة متسقة داخلياً إذ تراوحت قيم ارتباطها ما بين ٠,٨٤٩ - ٠,٢٥٨ وبمستوى دلالة ٠,٠٠٠ - ٠,٠٠٠ وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة ٠,٠٥

٣-٤-٧ ثبات المقياس : لغرض الحصول على الثبات استخدم الباحث التجزئة النصفية إذ تم تصحيح ١٠٢ استمارة وبواقع ٣٣ فقرة قسمت إلى نصفين فردية وزوجية . تم إيجاد معامل الثبات من خلال ارتباط بيرسون بين درجات نصفي الاختبار وبلغت قيمة الارتباط بين نصفي الاختبار (٠,٩٣) وباستخدام معادلة سيرمان بلغ الثبات (٠,٩٢) . واستخدم الباحث معامل ألفا فبلغت قيمة ثبات ألفا (٠,٩٤) وبهذا تعد معاملات الثبات جيدة وبذلك تعتبر الأداة صادقة وثابتة .

٣-٥ وصف المقياس بصيغته النهائية : استقر المقياس بصيغته النهائية على ٣٣ فقرة موزعة على ٣ أبعاد ، تم تحديد الوزن المناسب لكل استجابة والذي يتراوح ما بين ١-٥ درجة على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً ، اتفق ، اتفق نوعاً ما ، لا اتفق ، لا اتفق إطلاقاً) وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب وفقاً للبدائل المختارة عن كل فقرة والتي تتراوح ما بين ١-٥ درجة مرتبة تنازلياً على وفق البدائل وتبلغ القيمة العليا للاستجابة ١٦٥ والقيمة الدنيا ٣٣ درجة وبمتوسط فرضي ٩٩ ، تم إعادة توزيع العبارات توزيعاً عشوائياً منتظماً كما في الجدول رقم (٤)

الجدول رقم (٤) التوزيع العشوائي المنتظم لعبارات المقياس في التطبيق النهائي

ت	الأبعاد	التوزيع العشوائي المنتظم للفقرات بشكل نهائي										
١	النمط المتساهل	١	٤	٧	١٠	١٣	١٦	١٩	٢٢	٢٥	٢٨	٣١
٢	النمط المتشدد	٢	٥	٨	١١	١٤	١٧	٢٠	٢٣	٢٦	٢٩	٣٢
٣	النمط المبدئي	٣	٦	٩	١٢	١٥	١٨	٢١	٢٤	٢٧	٣٠	٣٣

٣-٦ التطبيق النهائي للمقياس : طبق المقياس على عينة التطبيق البالغة (٥٠) فرداً ادارياً وتم استرجاع (٤٥) استمارة بعد تزويد العينة بالتعليمات حول كيفية الإجابة عن فقرات المقياس امتدت فترة التطبيق من ٢٠١٩/٤/١ إلى

٢٠١٩/٥/٥

٣-٧ الوسائل الإحصائية : تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS

٤- عرض النتائج ومناقشتها: سيتم عرض النتائج ومناقشتها على وفق هدف البحث:

الهدف الأول : تم تحقيقه من خلال إجراءات البحث التي تم التطرق إليها سابقاً .

الهدف الثاني : التعرف على النمط التفاوضي الموقفي لمدرسي التربية الرياضية من خلال أبعاد المقياس من وجهة نظر

إداراتهم وكما مبين في الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥) بين الأوساط الحسابية لفقرات النمط التفاوضي المتساهل

ت	العبارات	س	شدة الإجابة
١	تفاوض مع مدرس التربية الرياضية على أننا أصدقاء	٤	٨٠٪
٢	يهدف مدرس التربية الرياضية التوصل إلى نتائج من المفاوضات	٢,٥	٥٠٪
٣	يلجئ مدرس التربية الرياضية لتقديم تنازلات لتحسين علاقته مع الإدارة.	٤,٦	٩٢٪
٤	يتساهل مدرس التربية الرياضية مع إدارته على حساب واجباته	٤,١٦	٨٣,٣٪
٥	يثق مدرس التربية الرياضية بإدارة مدرسته	١,٧	٣٤٪
٦	يغير مدرس الرياضية موقفه اتجاه إدارة مدرسته أثناء المفاوضات ويعدها	١,٩٣	٣٨,٦٪
٧	يقدم مدرس التربية الرياضية عروض جديدة لحل المشاكل	١,٨	٣٦٪
٨	يعلن مدرس التربية الرياضية مسبقاً الحد الأدنى للتوصل إلى اتفاق	٢,٩٣	٥٨,٦٪
٩	يقبل مدرس الرياضية التضحية ببعض أهدافه للتوصل لاتفاق مع الإدارة	٣,٦٦	٧٣,٣٪
١٠	يبحث مدرس التربية الرياضية عن الإجابة المرضية لإدارة مدرسته	٤,٢	٨٤٪
١١	يخضع مدرس التربية الرياضية للضغوط من قبل الإدارة أثناء التفاوض	٣,٩٦	٧٩,٣٪
	المجموع	٣,١١	٦٠,٦٢٪

من الجدول رقم (٥) تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات النمط التفاوضي الموقفي المتساهل ما بين (١,٧ - ٤,٤) و

بمجموع (٣,١١) , مع شدة إجابة تتراوح ما بين (٣٤٪ - ٩٢٪) وبمجموع (٦٠,٦٢٪)

جدول رقم (٦) بين الأوساط الحسابية لفقرات النمط التفاوضي المتشدد

ت	العبارات	س	شدة الإجابة
١٢	يعدنا مدرس التربية الرياضية خصومه عند التفاوض	٢,٥٣	%٥٠,٦٧
١٣	غاية مدرس التربية الرياضية من المفاوضات هو الفوز .	٤,٣٦	%٨٧,٣٣
١٤	يسعى مدرس الرياضية للحصول على تنازلات كشرط لاستمرار العلاقة بيننا	٣,٨	%٧٦
١٥	يأخذ مدرس التربية الرياضية موقفاً متشدداً من المشكلة ومن إدارة مدرسته	٣,٨٦	%٧٧,٣٣
١٦	عدم ثقة مدرس التربية الرياضية بإدارة مدرسته أثناء التفاوض .	٣,٩٦	%٧٩,٣٣
١٧	يثبت مدرس التربية الرياضية على مواقفه مع إدارة مدرسته	٣,٠٦	%٦١,٣٣
١٨	يستخدم مدرس التربية الرياضية أسلوب التهديد أثناء الحوار مع الإدارة	٣,٩	%٧٨
١٩	يتجنب مدرس التربية الرياضية تحديد حد أدنى مقدماً للتفاوض	١,٨٣	%٣٦,٦٧
٢٠	يصر مدرس الرياضية على تحقيق المصالح الذاتية ولو أدى ذلك إلى إنهاء المفاوضات	٣,٩٣	%٧٨,٦٧
٢١	يتمسك مدرس التربية الرياضية بمواقفه مع إدارة مدرسته أثناء وبعد التفاوض	٢,٣	%٤٦
٢٢	يستخدم مدرس التربية الرياضية أسلوب الضغط على الإدارة كلفة للحوار	٣,٠٦	%٦١,٣٣
	المجموع	٣,٢٠٣	%٧٠,١٦

من الجدول رقم (٦) تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات النمط التفاوضي الموقفي المتشدد بين (١,٨٣- ٤,٣٦)

و بمجموع (٣,٢٠) ، مع شدة إجابة تتراوح ما بين (٣٦,٦٧% - ٨٧,٣٣%) و بمجموع (٧٠,١٦%) .

جدول رقم (٧) بين الأوساط الحسابية لفقرات النمط التفاوضي المبدي

ت	العبارات	س	شدة الإجابة
٢٣	يجتمع مدرس التربية الرياضية مع الإدارة لحل الصراعات الادارية	٣,١٣	%٦٢,٦٦
٢٤	توصل مع مدرس التربية الرياضية الى حل عادل وفعال .	٤,٠٦	%٨١,٣٣
٢٥	يفصل مدرس التربية الرياضية المشكلة الحقيقية عن اشخاص الادارة	٤,١٣	%٨٢,٦٦
٢٦	يتساهل مدرس التربية الرياضية مع إدارة مدرسته ويتشدد من المشكلة	٤,١٦	%٨٣,٣٣
٢٧	يتفاوض مدرس التربية الرياضية مع إدارة مدرسته بغض النظر عن الثقة	٣,٨٦	%٧٧,٣٣

٢٨	يركز مدرس التربية الرياضية على المصالح لا على المواقف	٣,٨٣	٪٧٦,٦٦
٢٩	يكشف مدرس التربية الرياضية المصالح الحقيقية من الحوار اثناء التفاوض .	٣,٩	٪٧٨
٣٠	يسكر مدرس التربية الرياضية بدائل مختلفة لتحقيق المصالح بشكل عام	٤,٠٣	٪٨٠,٦٦
٣١	يؤكد مدرس التربية الرياضية على استخدام معايير موضوعية عند الحوار	٣,٨٣	٪٧٦,٦٦
٣٢	لا يخضع مدرس التربية الرياضية للضغوط والتنازلات من اجل المبادئ	٤,١	٪٨٢
٣٣	يركز مدرس التربية الرياضية على ايجاد البدائل لحل الصراعات	٤,٠٦	٪٨١,٣٣
المجموع		٣,٨٠	٧٨,١٣

من الجدول رقم (٧) تراوحت الأوساط الحسابية ل فقرات النمط التفاوضي الموقفي المبدئي ما بين (٣,١٣ – ٤,١٦٧)

و بمجموع (٣,٨٠) , مع شدة إجابة تتراوح ما بين (٦٢,٦٦٧٪ – ٨٣,٣٣٣٪) و بمجموع (٧٨,١٣٪)

من خلال الجداول (٥) و(٦) و(٧) يتبين أن مدرسي التربية الرياضية يستخدمون النمط التفاوضي الموقفي المبدئي بالإضافة إلى استخدامهم لبعض المفاهيم من النمطين الآخرين (المتساهل، والمتشدد) في تفاوضهم مع إدارات مدارسهم الإعدادية والذي أكدت عليهم نظريات التفاوض , فقد بلغ الوسط الحسابي الكلي لنظرة الإدارة وفق النمط المتساهل (٣,٠١١) وبدرجة موافقة بلغت (٦٠,٢٢٪) ، وبلغ الوسط الحسابي الكلي لنظرة الإدارة وفق النمط المتشدد (٣,٢٠٣) وبدرجة موافقة بلغت (٧٠,١٦٪) ، فيما بلغ الوسط الحسابي لنظرة الإدارة وفق النمط المبدئي (٣,٨٠) وبدرجة موافقة بلغت (٧٨,١٣٣٪) .

وهذه النتيجة تدل على عدم وجود نمط محدد لتفاوض مدرس التربية الرياضية مع إدارة مدرسته وهذا يدل على أن مدرس التربية الرياضية يتفاوض مع إدارته بعدة أنماط وبما يتماشى مع قيم وفلسفة الإدارة المدرسية وينسجم معها لتحقيق الأهداف العلمية والتربوية والرياضية ، إذ أن التفاوض هو علم وفن يرتبط بالقدرات القيادية لمدرس التربية الرياضية والتي تتعلق بعلم الإدارة كالسيطرة وتوجيه وتنظيم الجهود والموارد والأفراد كافة لتحقيق الأهداف المحددة، وفق خطط مسبقة، وهيكلية وإجراءات إدارية سليمة. ولو حللنا الأنماط التي يتفق عليها المدرء ومعاونيهم نلاحظ أن الفقرات التي تجاوزت درجة الموافقة عليها (٧٠٪) هي الفقرات ذات التسلسل (٣، ٤، ١٠، ٩، ١١) من النمط المتساهل، والفقرات ذات التسلسلات (١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٨، ٢٠) من النمط المتشدد ، والفقرات ذات

التسلسلات (٢٤-٣٣) من النمط المبدئي ، ولو تفحصنا فحوى العبارات نجد أنها تؤكد على أن يكون مدرس التربية الرياضية صديق عند تفاوضه مع إدارة مدرسته ، ويهتم مدرس التربية الرياضية على تطوير علاقته مع الإدارة وهذا ما أكده الراوي " أن المفاوض داخل المؤسسة على عكس المفاوضين خارج المؤسسة يكون لديه حرص شديد على العلاقات داخل المؤسسة بقدر حرصه على حل المشكلة لأنهم يعملون من أجل هدف واحد " (الراوي ، ١٣) أما بقية العبارات فهي تؤكد بأغلبها على العمل وفق النمط المبدئي التي تؤكد على الاهتمام بالتوصل إلى حلول عادلة للصراعات التي تثار مع الإدارة ، وان مدرس التربية الرياضية يفصل المشكلة عن أشخاص الإدارة فهناك قوانين وتعليمات ومواقف تحدث يتطلب من الإدارة تنفيذها بغض النظر عن شخص المدير أو المعاون وهذه الإجراءات قد تحد من تحقيق مدرس التربية الرياضية من أهدافه فلا يتخذ موقفاً سلبياً بمشاعره اتجاه الإدارة ، وأكد الراوي على أن لا تلم الطرف الآخر وتهمه بأنه السبب في المشكلة حيث إن توجيه اللوم بشدة من شأنه أن يؤدي إلى خلط الجانب الإنساني بالمشكلة فعندما نتحدث عن المشكلة افصل بين أعراضها وبين الشخص الذي نتحدث معه (الراوي ، ١٥) كذلك عدم خضوع مدرس التربية الرياضية للضغوط ولا يعطي من التنازلات ما يؤثر على أداء واجباته التربوية فما عليه فقط إلا الإصغاء والإنصات لإدارة مدرسته ، وقد قيل سابقاً أن احرص التنازلات التي يمكن أن يقدمها للطرف الآخر هو إشعاره بأنه قد أنصت له جيداً . مع استخدامه الحوار السلمي البعيد عن التشنجات، وهذا ما أكد عليه روبنز ، ٢٠١٠ " بان التفاوض مرحلة من مراحل القضية محل النزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون تنويجاً كاملاً لهذه المراحل فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل " (روبنز ، ٢٠١٠ ، ٥) ويركز مدرس التربية الرياضية على إيجاد البدائل لحل الصراعات واتخاذ القرارات لتوفير بيئة مريحة للعمل قدر الإمكان ، ويركز مدرس التربية الرياضية على المصالح لا على المواقف "فالمصالح هي تلك الحاجات والأهداف المرجوة وكذلك هي المخاوف والمحاذير التي تواجه المفاوض فمدرس التربية الرياضية يوفق بين المصالح وليس بين المواقف فمواقف الأطراف هي تصرفات هم قرروها أما مصالحهم فهي ما جعلتهم يقررون على هذا النحو" . (الراوي ، ص١٥)

أن مدرس التربية الرياضية يتساهل مع إدارة مدرسته ويتشدد من المشكلة فهو متشدداً بشأن المشكلة ومتساهلاً بشأن الحل "فالمفاوض الناجح يتحم المشكلة بقوة ولكنه في الوقت ذاته لا يتهم على البشر ولكن من الضروري إبداء في الوقت نفسه الاحترام والكياسة للطرف الآخر وهذه إحدى الطرق المفيدة والمجربة أن تقدم دعماً

إيجابياً إلى الناس وبالمقابل إظهار قوة حماسك للتأكيد على المشكلة وهي كما تسميه نظرية تنافر الإدراك " (شليبي، مبادئ التفاوض [https:// www. Scribd. Com](https://www.Scribd.Com))

ان سبب مزج مدرس التربية الرياضية بين الأنماط الإدارية التفاوضية هو أن هذه الأنماط أثبتت فاعليتها من خلال التطبيق اليومي لها في إدارة الصراعات في المؤسسات التربوية فعملية التفاوض معقدة وفيها تعامل مع العديد من المتغيرات الميدانية والفنية والقيمية فهي تشمل الطبقة الاجتماعية المثقفة في المجتمع ، وهناك الأزمات السياسية والاقتصادية التي تتطلب نمط تفاوضي إداري ينسجم مع تلك المتغيرات لتحقيق الأهداف ، لذلك يسعى مدرس التربية الرياضية إلى فهم فلسفة الإدارة وكيف ومتى يتفاوض مع إدارة مدرسته لتوفير المناخ التفاوضي المناسب لذلك ، والحفاظ على المنظومة القيمية بينه وبين الإدارة حتى يحقق الأهداف العامة بما يلاءم هذه القيم ، وهنا يشير (مندل وجوردان ١٩٨١) بأن قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق نمط معين ، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم ، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم (مندل وجوردان، ١٩٨١، ٥٦). وهذا ما أكدت عليه نظرية التفاوض .

واستنادا إلى ما سبق يمكن القول إن النمط التفاوضي الموقفي لمدرس التربية الرياضية هو ضمن النمط التفاوضي الموقفي المبدئي وفيها شيء قليل من النمط الموقفي التفاوضي المتساهل والمتشدد .

٥- الاستنتاجات والتوصيات

١-٥ الاستنتاجات

١. إن مدرسوا التربية الرياضية من خلال إجابات المدراء والمعاونين الذين يتعاملون معهم أثناء دوامهم الوظيفي يميلون إلى النمط التفاوضي الموقفي المبدئي فضلا عن استخدام بعض المفاهيم التي تتعلق بالنمط المتساهل والمتشدد التي تؤكد عليهم نظريات التفاوض .

٥-٢ التوصيات

- ١- على مدرس التربية الرياضية أن يسعى إلى تطوير مفاهيمه حول كافة الأنماط التفاوضية فلكل مشكلة أو صراع هنالك نمط تفاوضي معين يجب على مدرس التربية الرياضية ان يتعامل به وذلك من خلال الاشتراك في الدورات التدريبية للتعرف العميق على مفهوم التفاوض وأنماطه فهو مفهوم إداري حديث الدراسة .
- ٢- إجراء دراسات على مؤسسات تربوية أخرى متوسطة وابتدائية وأخرى منظمات رياضية كالأندية والاتحادات والمنتديات حول الأنماط التفاوضية المتبعة فيها وفق النظرية التفاوضية

المصادر

أولاً المعاجم اللغوية

- ١- مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز، ١٩٨٠ ، شركة الإعلانات الشرقية ، دار التحرير للطباعة والنشر ، مصر .

ثانياً: الكتب العلمية

- ١ . ابو شيخة، نادر احمد (٢٠١٢) أصول التفاوض ، طه ، دار المسيرة ، عمان .
- ٢ . بلوم ، بنيامين ، واخرون ،(١٩٨٦): تقييم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة محمد امين المفتي ، واخرون ، مطابع المكتب المصري الحديث ، القاهرة .
- ٣ . الحكيم، علي سلوم جراد،(٢٠٠٤): الاختبارات والقياس والاحصاء في المجال الرياضي ،جامعة القادسية ، دار الطيف للطباعة ، العراق .
- ٤ . الخضيرى ، محسن احمد ، ١٩٩٠ تنمية المهارات التفاوضية ، دار الكتاب المصري اللبناني ، القاهرة .
- ٥ . روبنز ، فيليب ، ٢٠١٠: التفاوض فن الفوز ،دار الخلود للنشر ، القاهرة .
- ٦ . الساعدي ، مؤيد نعمة ،(٢٠١١) : مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، مطبعة أوراق ، عمان .
- ٧ . مندل ، مارك ج ، جوردان ، وليام أ (١٩٨١) : قيم الموظفين في مجتمع متغير ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ترجمة محمد حسنين، عمان .
- ٨ . العلاق ، بشير ، (٢٠١٠) : ادارة التفاوض ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن .

ثالثاً: المواقع الالكترونية

١. توفيق, عبد الرحمن , المبيعات ومهارات التفاوض [.strategiefmn.monsite.com](http://strategiefmn.monsite.com) <file>doc
٢. الراوي , بيدر عاصي , فن الحياة داخل المؤسسة. . . التفاوض للمدير القائد , الجامعة الافتراضية الدولية في المملكة المتحدة www.ivu.org.uk .
٣. الشلبي, ثروت, مبادئ التفاوض / المتحدة للبرمجيات) [https:// www. Scribd. Com](https://www.Scribd.Com)
٤. مهارات التفاوض , <https://m253.files.wordpress.com> .
٥. مادة ادارة التفاوض وحل النزاع - الوحدة الاولى- الجزء الاول m5zn.com <2014/05/03>.pdf
٦. موقع مفاتيح المستقبل, دروس في علم التفاوض, دراسات www.siironline.org .
(<http://www.sst5.com>) .

الملاحق

مقياس النمط التفاوضي الموقفي لمدرسي التربية الرياضية

السيد (مدير المدرسة , المعاون) المحترم :

بين يديك مقياس النمط التفاوضي الموقفي لمدرسي التربية الرياضية , ومن خلال إجابتك عن فقراته كاملة تساعد الباحث من معرفة النمط التفاوضي الذي يتعامل به مدرس التربية الرياضية معكم في حل الصراعات والمشاكل التي تظهر في المدرسة, نرجو الإجابة بدقة وموضوعية مع وضع علامة $\sqrt{}$ في المجال المخصص لذلك خدمة للبحث العلمي

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
١	تفاوض مع مدرس التربية الرياضية على أننا أصدقاء					
٢	يعدُّنا مدرس التربية الرياضية خصومه عند التفاوض					
٣	يجتمع مدرس التربية الرياضية مع الإدارة لحل الصراعات الإدارية					
٤	يهدف مدرس التربية الرياضية التوصل إلى نتائج من المفاوضات					
٥	غاية مدرس التربية الرياضية من المفاوضات هو الفوز.					
٦	توصل مع مدرس التربية الرياضية إلى حل عادل وفعال .					
٧	يلجئ مدرس التربية الرياضية لتقديم تنازلات لتحسين علاقته مع الإدارة.					
٨	يسعى مدرس الرياضية للحصول على تنازلات كشرط لاستمرار العلاقة بيننا					

					٩	يفصل مدرس التربية الرياضية المشكلة الحقيقية عن أشخاص الإدارة
					١٠	يساهل مدرس التربية الرياضية مع إدارته على حساب واجباته
					١١	يأخذ مدرس التربية الرياضية موقفاً متشدداً من المشكلة ومن إدارة مدرسته
					١٢	يساهل مدرس التربية الرياضية مع إدارة مدرسته ويتشدد من المشكلة
					١٣	يثق مدرس التربية الرياضية بإدارة مدرسته
					١٤	عدم ثقة مدرس التربية الرياضية بإدارة مدرسته أثناء التفاوض .
					١٥	يتفاوض مدرس التربية الرياضية مع إدارة مدرسته بغض النظر عن الثقة
					١٦	يغير مدرس الرياضية موقفه اتجاه إدارة مدرسته أثناء المفاوضات بعدها
					١٧	يثبت مدرس التربية الرياضية على مواقفه مع إدارة مدرسته
					١٨	يركز مدرس التربية الرياضية على المصالح لا على المواقف
					١٩	يقدم مدرس التربية الرياضية عروض جديدة لحل المشاكل
					٢٠	يستخدم مدرس التربية الرياضية أسلوب التهديد أثناء الحوار مع الإدارة
					٢١	يكشف مدرس التربية الرياضية المصالح الحقيقية من الحوار أثناء التفاوض مع الإدارة
					٢٢	يعلم مدرس التربية الرياضية مسبقاً الحد الأدنى للتوصل إلى اتفاق
					٢٣	يتجنب مدرس التربية الرياضية تحديد حد أدنى مقدماً للتفاوض
					٢٤	ينكر مدرس التربية الرياضية بدائل مختلفة لتحقيق المصالح بشكل عام
					٢٥	يقبل مدرس الرياضية التضحية ببعض أهدافه للتوصل لاتفاق مع الإدارة
					٢٦	يصر مدرس الرياضية على تحقيق المصالح الذاتية ولو أدى ذلك إلى إنهاء المفاوضات
					٢٧	يؤكد مدرس التربية الرياضية على استخدام معايير موضوعية عند الحوار
					٢٨	يبحث مدرس التربية الرياضية عن الإجابة المرضية لإدارة مدرسته
					٢٩	يتمسك مدرس التربية الرياضية بمواقفه مع إدارة مدرسته أثناء وبعد التفاوض
					٣٠	لا يخضع مدرس التربية الرياضية للضغوط والتنازلات من اجل المبادئ
					٣١	يخضع مدرس التربية الرياضية للضغوط من قبل الإدارة أثناء التفاوض
					٣٢	يستخدم مدرس التربية الرياضية أسلوب الضغط على الإدارة كلفة للحوار
					٣٣	يركز مدرس التربية الرياضية على إيجاد البدائل لحل الصراعات



مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية ، المجلد ١٨ ، العدد (٢) ، لسنة ٢٠٢٢

College of Basic Education Researchers Journal. ISSN: 7452-1992 Vol. (18), No.(2), (2022)