

أهمية التفاوض في تنسيق العمل الإداري

دراسة ميدانية لأساتذة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية

أ.م.د. سميرة حسن عطية

مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية

قسم المجتمع المدني

المقدمة

وجدت العمليات التفاوضية منذ قدم الزمان مرتبطة بشكل مباشر بالنشاط الإنساني وعلاقته بالآخرين فالتفاوض سلوك اجتماعي فطري نشأ كوسيلة للاتصال والتفاهم بين المجتمعات البشرية.

والاقتصادية والسياسية والاتصالية والاجتماعية والثقافية، أدت إلى زيادة التفاعلات البشرية بصورها المختلفة متخطية الحدود بين الدول والشعوب، التي تحتاج إلى عمليات تفاوضية، بحيث صارت تدخل في جميع المواضيع بدءاً من المواضيع البيئية ووصولاً إلى حقوق الإنسان ومشكلاته، والحد من الحروب وسباق التسلح وغيرها، فمعظم المؤثرات الدولية التي عقدت للتفاوض حول هذه القضايا لم تكن متعددة الأطراف على مستوى الدول فحسب بل كانت متعددة الأطراف على مستوى قوى المجتمع المدني العالمي.

أزداد معدل اللجوء للتفاوض في مجال حل النزاعات والصراعات المعاصرة بدرجة ملحوظة ويرجع ذلك إلى تعقد النزاعات وصعوبة حسمها بالوسائل الأخرى.

وفي العصر الحديث فإن التفاوض يعد ميداناً مهماً من ميادين المعرفة العلمية ذات التأثير في التعامل اليومي على المستويات الفردية والجماعية والدولية كافة سواء أكانت من أجل حل المشاكل والخلافات أم لبلوغ الأهداف والغايات أو لتحقيق الأهداف ولزيادة التفاهم وإقامة التوازن بين المصالح المشتركة لذلك فالتفاوض أصبح علماً له أصوله، ومبادئه، واستراتيجياته، ويعتمد على كل من المعرفة، والمهارات، والخبرة الناتجة عن الممارسة والتدريب.

مشكلة البحث:

أن مشكلة البحث تتجلى في أهمية عملية التفاوض بين منظمات المجتمع كافة التي تحتاج إلى الوسائل والأدوات في تنظيم العلاقات بينها بموجب قواعد النظام الدولي السائدة والمعمول بها في الزمان والمكان المحددين، وتزداد أهمية التفاوض كأداة لتحقيق أهداف المجتمع مع تزايد تعقيدات تفاعل هذه العلاقات وخاصة بعد الدور المؤثر لعملية التفاوض في حل النزاعات التي يتطلب احتوائها لوضع أسس علمية تعتمد على المهارة الوظيفية التي تستخدم التقنيات الحديثة والاستعانة بالمستشارين وتحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يتم الاستعانة بهم وضرورة تحديد نطاق عملهم في سياق أي عملية تفاوضية.

أهمية البحث:

التفاوض ممارسة إنسانية عقلية حضارية اهتدى إليها الإنسان الاجتماعي في أساليب الاتصال بين الأفراد والجماعات لتنظيم مضامين النظام الاجتماعي العام سواء كانت سياسية حول تنظيم السلطة واختيار الحاكم أو بناء الأسرة أو النشاطات الاقتصادية والتعليمية والصحية والقضائية والأمنية والبيئية، ورغم وجود فوارق في المفاهيم والاصطلاحات المجتمعية ما بين الثقافات وتبادل الآراء والحوار من جهة والتفاوض من جهة أخرى إلا أنها جميعاً تقضي إلى وضع قواعد ومبادئ وتعهدات متفق عليها لتنظيم أوجه الحياة البشرية.

تعريف المصطلحات:

التفاوض معناها باللغة العربية مشتق من المعنى فاوض أي عقد مباحثات من أجل الاتفاق على حل مشكلة قائمة أو الاتفاق على تعاون في مجال محدد، فالتفاوض لا يقتصر في إطار الخلاف والتباين وإنما في إطار التعاون والتفاهم، ويعود أصل الكلمة في اللغة الانكليزية neqotiate للكلمة اللاتينية nagotiuma وتعني غياب الراحة (محمد، ١٩٨٧، ص ١٣).

تعددت التعريفات التي قدمها العلماء لعملية التفاوض ومنها:

١- التفاوض:

(هو عملية يتم بمقتضاها وضع مقترحات محددة بهدف الوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة مشتركة مع وجود قضايا متعارضة بين أطراف التفاوض) (محمد، ٢٠١٠، ص ١٥).

٢- التفاوض:

(هو عملية تنطوي على التفاعل بين طرفين أو أكثر يشعرون بأن لديهم أهدافاً متقاربة، ويسعون إلى استخدام الحوار، والإقناع لحل الخلافات، وتقريب وجهات النظر للتوصل إلى حل مقبول يحقق مصالح الجميع).

ويشير أحد الباحثين العرب إلى أن عملية التفاوض هي تلك العملية التي تشمل على مساومات وهي تتكون من عدة عناصر أساسية تتمثل في:

١. الأهداف التي تحفز الأطراف المختلفة على الدخول في عملية التفاوض وتقوي فيها الدوافع من أجل التوصل إلى نتيجة من ورائها.

٢. عملية التفاوض نفسها بخلفياتها وبمختلف المؤثرات التي تحيط بها.

٣. النتائج التي يمكن أن تتحقق من خلال المساومات المتبادلة (أسماعيل، ١٩٩٨٢، ص ١٨٢).

هيكلية البحث:

قسم البحث بما يتلاءم مع موضوعه في التفاوض إلى:

١- المبحث الأول (مشكلة البحث، أهميته وتعريف المصطلحات الخاصة به)

٢- المبحث الثاني (الإطار النظري)

٣- المبحث الثالث إجراءات البحث و (الاستنتاجات والتوصيات والمصادر)

المبحث الثاني

الإطار النظري:

منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقاتهم الحياتية الوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل، وفي الصلات والعلاقات الاجتماعية كالزواج مثلاً- كانت المحادثات الشفوية ووساطة أطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لإتمام الزواج.

وفي العلاقات والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض الأولى في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة وأخرى، وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيلة لإقرار هدنة أو عقد صلح أو تكوين نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الآخر، ومع تقدم الإنسان وظهور الحضارات القديمة العريقة اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجية وأجراء المفاوضات، ونجد أن المصريين والبابليين كانوا يعقدون المعاهدات الخاصة بالتحالف والصداقة، ومع نشوء الأمم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعقدت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكتلات

المختلفة داخل الدولة الواحدة كما تطورت العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة. وفي ظل هذا التطور أصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق الأزمات وإحلال الوفاق وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات.

أهمية التفاوض والعوامل المؤثرة في عملية التفاوض:

يعد التفاوض من المواضيع الواسعة والمهمة في حياتنا المعاصرة وله مضامين يمكن أن تتسع لتشمل عمليات كثيرة ينطوي عليها ويقتضيها الاتصال الإنساني سواء أكانت على مستوى الأفراد أو المنظمات أو الشعوب أو الدول (2-1999-2000) وعلى الرغم من تقدم التفاوض كعملية ونشاط منذ وجود الخليقة إلا إنها أصبحت في أيامنا الحاضرة ذات أهمية متزايدة حتى أن بعض الكتاب أطلقوا على هذا العصر ب (عصر التفاوض) باعتبار أن التفاوض عمل حيوي وضروري لحل حالات التنافس والصراع إضافة إلى كونه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار للوصول إلى حالة من الرضا والإقناع حول المسائل العالقة، وتتشأ أهمية التفاوض من زاويتين أساسيتين هما:

١- قضية التفاوض التي يتم التفاوض بشأنها.

٢- التفاوض يستمد حتميته كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها
(الخصري، ٢٠٠٣، ص ١٥).

ويمكن أيجاز أهمية التفاوض بالآتي:

١- يتعدى اهتمام التفاوض علم الإدارة والسياسة والاقتصاد والعلوم الأخرى، إضافة إلى ما تمنحه العلوم العسكرية من أهمية فائقة لما يحققه التفاوض في نجاح الأطراف المتنازعة التي تمتد لسنوات طويلة ومن دون خسائر في الأرواح والممتلكات لذلك تبرز أهمية التفاوض في تقليل الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام.

٢- أهميته على صعيد المؤسسات حيث لا تستطيع أن تعيش دون علاقة بينها وبين بيئتها الخارجية وما يصاحب هذه العلاقة من علاقات تفاوضية مستمرة. (الحملاوي، ١٩٩٩، ص ٥١)

٣- في مجال المفاوضات على مستوى الأفراد وتأثيرها على الحياة العامة التي يستخدم فيها الاتصال والتفاوض والمساومة، لذلك فإنه الوسيلة التي يصل من خلالها الأفراد إلى النتائج

والخلاصات التي يريدونها كما يولد الوسائل المشتركة الفعالة للتفاهم رغم اختلافات الثقافات والعقائد.

٤- تستخدم كوسيلة للتعامل مع الصراعات وتسوية الخلافات وإحلال الوفاق والعمل على زيادة التفاهم والتعامل من خلال إتاحة الفرصة لكل طرف من أطراف النزاع لعرض القضية من جانبه والدفاع عن المصالحة والترويج لها والحصول على مزايا قبول الطرف الآخر (الحسن، ١٩٨٥، ص ٥).

٥- يعد التفاوض وسيلة من وسائل الدولة وإدارتها التي تقوم باثنين من أبرز الوظائف هما التفاوض الدبلوماسي والعلاقات العامة بهدف التكيف مع العالم الخارجي والمجتمع المحلي وكلا الوظيفتين هما وجه من أوجه التفاوض.

(dawson-1999-16)

٦- تلعب المفاوضات دوراً أساسياً في التسويق الدولي وعلاقات الأعمال الدولية ويتمثل ذلك في أنشطة التبادل التجاري المختلفة مثل عمليات اندماج الشركات ذات الثقافات المختلفة والاستثمارات والحقوق المكتسبة وبيع المعدات الرأسمالية واتفاقيات الامتياز وفي عقود التوزيع والخدمات.

(crohom-1994-13)

أما العوامل المؤثر في عملية التفاوض فهي :

• وضع المفاوض:

وتشير إلى أن الفصاحة والبيان والثقة بالنفس والشخصية المميزة صفات قوية في شخصية المفاوض، وإذا كان يملك هذه المزايا فإنه من المحتمل أن يكون قادراً على أُنْصَح الآخرين.

• وضع المفاوض

بمعنى مركز السلطة الرسمي الذي يشغله في نطاق الجهة التي يمثلها في عملية التفاوض فإذا كان لديه مركزاً قوياً في نطاق السلطة، فإنه يمكنه توظيفه لأحداث التأثير المطلوب في الطرف الآخر.

• خبرة المفاوض

فحيازة خبرة من أي نوع تعطي المفاوض قوة التأثير في أولئك الذين يملكون خبرة لأقل، و حتى الخبرة المحدودة تعني احتمال أن يفترض الطرف الآخر بأنك تعرف أكثر مما تعرفه حقاً.

• غريزة المفاوض

وتعني القدرة على التقاط فرصة ما عند حصولها أو الشعور بأن الشخص الآخر في موقع الضعف يفران للمفاوض فرصة قوية لاستغلال الوضع والانطلاق بتميز وهذه المهارات من العوامل المؤثرة على عمليات التفاوض بصفة عامة وتعد أحد مصادر القوة بالنسبة للطرف الذي لديه عناصر أو ملاكات ذات مهارات عالية في مجال التفاوض (محمد، ٢٠١٠، ص ٧٥)

أسس الدخول في المفاوضات

نستعرض مجموعة من المفاهيم الأساسية واللازمة لفلسفة عملية التفاوض، ومدى أهميتها من حيث التطبيقات العملية، بالإضافة إلى ضرورتها للدخول في عملية المفاوضات، وتتجسد هذه الأسس بما يلي:

١- امتلاك السلطة والصلاحيات لأطراف التفاوض وذلك لأن في غيابهما تغدو عملية التفاوض ناقصة الأساس معدومة النتائج.

٢- الأعداد لعملية التفاوض:

عندما سيكون الفرد أو المؤسسة وجهاً لوه أمام المفاوض في جلسة مفاوضات، لابد من أعداد العدة لمواجهة إستراتيجية وتكتيك الطرف الآخر يبدأ بالامور التالية:

- المعرفة والتحليل الجيد للذات.

- جمع كافة المعلومات والبيانات اللازمة حول موضوع التفاوض.

- دراسة القواعد والظروف البيئية لعملية التفاوض.

٣- حاجات المتفاوض معه وأهدافه المتوقعة:

لغايات عملية التفاوض لابد من تحديد حاجات الطرف المتفاوض الآخر من أجل سير أغوار شخصيته أسلوب تفكيره ومعرفة مهاراته وقدراته التفاوضية بالإضافة إلى ذلك تلك الحاجات وإشباعها تشكل أهدافاً للمتفاوض معه يريد تحقيقها.

٤- هدوء المفاوض:

من الأمور الأساسية لنجاح التفاوض هو الالتزام بالهدوء والتحلي بالصبر وتحليل الأحداث والوقائع عملياً. والمفاوض الناجح هو من تتمثل فيه سمات العالم في التحليل والتفكير وأسلوب البوليس السري في التكتيك.

٥- عدم المساومة على الأهداف الأساسية:

لتحقيق الأهداف المرجوة من المفاوضات، فإنه لا يجوز للمفاوض الجيد تغليب الأهداف الفرعية على الأهداف الأساسية أو المساومة عليها لأن ذلك ينفي عملية التفاوض من الأساس ويدع للمتفاوض معه الكثير من الفرص التي تحقق أهدافه على حساب أهداف المفاوض.

٧- التعامل من موقع القوة:

المفاوض الناجح هو الذي يتفاوض بفاعلية عندما يحدد أهدافه والموضوعات التي يتفاوض من أجلها بقوة ويجدولها ضمن إستراتيجيته في عملية التفاوض بعد تحديد نقاط ضعف المتفاوض معه.

٨- مراقبة ردود الأفعال لدى الخصم:

بعد طرح المشكلة أو الموضوعات المراد التفاوض عليها من قبل الطرفين، فإن المفاوض الكفاء هو الذي يستطيع رصد كل تصرفات وردود أفعال الخصم بعد أخباره ببعض بدائل الطرف المفاوض من أجل تعديل وتطوير الأساليب التفاوضية التي يعتمدها.

٩- اعتماد أسلوب التأجيل:

في حالة وجود أي شك حول الموضوعات المقترحة من الخصم، فإنه يترتب عدم أخذ أي قرار آني أو مستعجل من قبل المفاوض لأن ذلك قد يؤثر على نتائج عملية التفاوض.

١٠- عدم التسرع في طرح كل البدائل:

من الأخطاء الكبيرة التي قد تهدد عملية التفاوض وأهدافها هو التسرع في طرح جميع الأفكار والموضوعات التي في ذهن المفاوض على طاولة المفاوضات، لا سيما إذا كان في ذهن المفاوض محاولة تحقيق أهداف تكتيكية قصيرة مما تكون على حساب الأهداف الإستراتيجية والأساسية لعملية التفاوض.

١١- ضبط المشاعر والانفعالات:

المفاوض الناجح هو الذي يستطيع التحكم بمشاعره وانفعالاته تجاه الموضوعات التي تطرح أثناء التفاوض لاسيما خلال الفوز على الخصم أثناء عملية التفاوض، والتظاهر بالهدوء وعدم الاكتراث رغم الفوز غي المتوقع على الخصم في تنازلاته.

١٢- الروح الاجتماعية في الحوار مع الخصم:

تؤكد الدراسات النفسية والاجتماعية بأن المفاوض الناجح هو الذي يستطيع معرفة التكوين الحضاري والثقافي للخصم، ويتعامل معه بشخصية المفاوض المتعاون، بالإضافة إلى ضرورة مناداة الخصم باسمه المجرد وبلهجة دبلوماسية مؤدبة لأن ذلك يؤثر على سير عملية التفاوض بالاتجاه الايجابي (الدوري، ١٩٨٤، ص ١٢)

خطوات التفاوض:

حدد هوفر الخطوات التالية للتفاوض:

- مرحلة جمع المعلومات.

- مرحلة تقديم المعلومات (داخلية/ خارجية/ كاملة).

- مرحلة تبادل المقترحات (قديم/تمخض/ تطوير/ المقترحات).

- مرحلة الاتفاق المبدئي على الإطار العام للمقترحات - مرحلة الرفض (الاستغلاق/ الدفاع/ الهجوم).

- مرحلة اختبار صحة الفهم المتبادل والتوضيح.

- مرحلة الاتفاق النهائي.

محددات النجاح في التفاوض:

يتوقف نجاح التفاوض على:

١- الإعداد الجيد للتفاوض.

٢- الإستراتيجية المستخدمة والتكتيك المصاحب لها.

٣- الاستخدام الذكي للتوقيت.

٤- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال.

٥- الاستشارة والوساطة التحكيم.

٦- خصائص المفاوض ومهارته.

٧- العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

٨- العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود.

٩- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال:

* مبدأ المنفعة

* مبدأ القدرة الذاتية.

* مبدأ الالتزام.

١٠- مراكز القوة النسبية للمفاوضين (أحمد، ٢٠٠٥، ص٧).

أنواع التفاوض:

(أ) من حيث الأهداف:

* تفاوض الكسب للجميع:

وهو إذا ما انتهجت الأطراف المتفاوضة مبدأ المصلحة المشتركة حيث يكون التركيز على ما يحقق صالح الطرفين أو الأطراف وفي هذا النوع من التفاوض تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معاً وبشكل تفاعلي وابتكاري للوصول إلى حلول واتفاقيات محددة يستفيد منها الجميع ويتضمن هذا أدراك الأطراف أنه لا بد من الوصول إلى حلول وسط في قضايا التفاوض المتعثر .

***تفاوض الكسب لطرف:**

وهو إذا ما انتهجت أحد الأطراف مبدأ الكسب على حساب الآخر/ الآخرين وتحقيق مصلحته في المقام الأول وهذا النوع عادة ما يحدث عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين .

***تفاوض لتسكين الأوضاع:**

وهذا التفاوض يكون بهدف تسكين الأوضاع وربما تميعها أما لصعوبة البت فيها أو لخفض مستوى حالة الصراع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف أكثر موائمة لطرف ما أو للطرفين معاً.

*** تفاوض للحسم السريع:**

يهدف إلى حل أو حسم قضية سريعة سواء لان عنصر الوقت بشكل عامل ضغط قوي على إحدى الأطراف أو كلى الطرفين أو لان القضية أو المشكلة لا تمثل أهمية كبيرة وبالتالي يفضل عدم إضاعة كثير من الوقت لحلها.

*** تفاوض للتأثير على طرف غير ظاهر:**

يحدث هذا التفاوض ليس من منطلق التأثير المباشر في عملية التفاوض ولكن للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أداة لتحديد دوره بخصوص خلاف أو صراع مع الخصم المباشر .

(ب) من حيث أطراف التفاوض:

*** بين الأشخاص:**

انجاز معاملة من قبل الموظفين أو تقديم خدمة من طرف آخر .

*** داخل الجماعة:**

بين أعضاء الأسرة ، بين أعضاء نقابة أو جمعية أو منطقة.

*** بين الجماعات/ متعددة الأطراف (مثلا بين النقابة والإدارة بين الأحزاب والدولة).**

كلما زادت أطراف التفاوض زاد تعقد العملية التفاوضية للأسباب التالية:

- لتزايد عدد المصالح وتنوعها بين الأطراف.

- لتزايد عدد القضايا المادية والمعنوية.

- لتعدد تباين مواقع الأطراف من حيث القوة التفاوضية.

- التعرض للضغط الجماهيري.

- الحاجة إلى مزيد من الوقت للوصول إلى اتفاق.

(المنتدى الاقتصادي، ٢٠١٠، ص ٢)

الفصل الثالث

تضمن هذا الفصل استعراضاً للإجراءات الخاصة بالبحث الحالي ابتداءً من منهجية البحث و تحديد مجتمع البحث وعينة وأدوات البحث والخصائص السيكومترية من صدق وتميز وثبات والوسائل الإحصائية لتحليل البيانات ومعالجتها ، وكالاتي : -

اولا : منهجية البحث (Research Method) : ترتبط قيمة البحث ونتائجه ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث من خلال تصميم البحث وتحديد جميع الوسائل والأدوات التي سوف يستعملها في كل مرحلة من مراحل البحث ، وان طرق البحث العلمي تتضمن الأساليب والأدوات والوسائل التي تستعمل في جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها (ملحم ، ٢٠٠٢ : ٢٤٦) ، ولتحقيق أهداف البحث الحالي استعمله الباحثة المنهج الوصفي في التعرف على التفاوض لدى أساتذة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية .

ثانيا : مجتمع البحث (Research Population) : الجزء الكبير أو التجمع الواسع من العناصر أو الصفات التي تمتلك خصائص متشابهة يمكن الاستدلال عليها (الشمري ، ٢٠٠٢ : ١٤٠ - ١٤١) ، والمتمثلة بجميع المفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها (ملحم ، ٢٠٠٢ : ٢٤٧) ، ويبدل الجهود المتميزة لكي يعمم نتائجها (الشمري ، ٢٠٠٢ : ١٤١) ، والباحث أو الإحصائي هو الذي يحدد المجتمع المناسب حسب الخاصية مدار البحث (عودة والخليلي ، ٢٠٠٠ : ١٥) ، ويخضع المجتمع الذي تؤخذ منه العينة لتوزيع معين هو توزيع المجتمع ، وهذا التوزيع الاحتمالي لمتغير عشوائي يمثل افراد ذلك المجتمع (أبو صالح وعوض ، ٢٠١٠ : ١٧٨) ، ويسمى المجتمع بالمجموعة الكلية ، وتتمثل في البحث الحالي بـ (أساتذة

مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية (الموزعين على أقسامها ، وبلغ عدد أساتذتها (٥٠) أستاذ وأستاذة .

ثالثا : عينة البحث (Sample of Research) : مجموعة جزئية من المجموعة الكلية (عودة والخليلي ، ٢٠٠٠ : ١٥) ، ممثلة لمجتمع البحث (ملحم ، ٢٠٠٢ : ٢٤٧) ، لها خصائص مشتركة (الشمري ، ٢٠٠٢ : ١٤٠) ، تحقق أهداف البحث وتساعده على انجاز مهمته (ملحم ، ٢٠٠٢ : ٢٤٧) ، وبلغت عينة البناء الأساسية للمقياس (٤٤) أستاذ وأستاذة من المجتمع الأصلي ، وبلغت عينة تطبيق المقياس (٤٤) أستاذ وأستاذة .

رابعا : أداة البحث (Tool of Research) : تضمن البحث الحالي دراسة أهمية التفاوض في العمل الإداري ، ولتحقيق بناء المقياس تطلب إجراء الآتي :-

١ - إعداد فقرات المقياس / لغرض أعداده تم الاعتماد على الاستبيان الاستطلاعي .

٢ - تحديد المفهوم / اعتمدت الباحثة على استبيان آراء الخبراء في صلاحية مفهوم التفاوض الموضح في (الملحق / ١) .

وبالاعتماد على الاستبيان المفتوح تمكنا من صياغة (١٥) فقرة ، وموضح في (الملحق / ١) .

٣ - عرض الفقرات على المحكمين / بعد أن تم إعداد فقرات المقياس والبالغ عددها (١٥) فقرة ، وموضح في (الملحق / ١) ، قام الباحثين بعرضه على المحكمين ، وموضح في (الملحق / ٢) ، فبعد جمع آراءهم وتحليلها تم استخراج مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق بين المحكمين من حيث تأييدهم صلاحيتها أو رفضها ، وتم الإبقاء على جميع الفقرات (١٥) فقرة إذ كانت الفروق بين المؤيدين والرافضين لها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠ ، ٠٥) فأعلى ولصالح الذين ابدوا صلاحيتها ، وموضح في جدول (١) ، وتم تعديل الفقرات التي استوجبت التعديل .

الجدول (١)

آراء المحكمين في صلاحية فقرات المقياس

ت	الفقرات	الموافقون		المعارضون		قيمة كاي المحسوبة
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	

١	كل الفقرات	٦	١٠٠ %	-	-	٣ *
---	------------	---	-------	---	---	-----

** قيمة كآي الجدولية عند مستوى الدلالة (٠ ، ٠٥) يساوي (٣ ، ٨٤)

٤ - وضوح فقرات المقياس وتعليماته وحساب الوقت / بعد أن تم توزيع الفقرات الـ (١٥) فقرة والتي بقيت جميعها حسب قوة دلالتها الإحصائية في ضوء آراء المحكمين وموافقتهم على تعليمات المقياس وبدائله طبقه الباحثين على عينة عشوائية مكونة من (٣٠) أستاذ وأستاذة ، لمعرفة مدى وضوح فقرات المقياس وتعليماته وحساب الوقت المناسب للإجابة عليه ، فضلاً عن معرفة فعالية بدائله ، ووجدت الباحثة أن جميع الفقرات واضحة بالنسبة للأستاذة والبدائل الموضوعية مناسبة للحصول على الإجابة ، وإن الوقت الملائم للإجابة على المقياس هو (١٥) دقيقة وهو متوسط إجابة الأستاذة على المقياس .

٥ - تصحيح المقياس / من متطلبات الحصول على الدرجة الكلية لإجابة الأستاذة على المقياس تحديد مواقف الإجابة لكل فقرة من فقراته ، وحددت الباحثة أمام كل فقرة من المقياس الخمسة ولكل بديل درجته التي يتم من خلالها حساب وزن الفقرة وهي على التوالي (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) ، ويتم تصحيح الفقرات السلبية على العكس من ذلك (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) .

ووجدت الباحثة أن أعلى درجة يمكن الحصول عليها للمقياس (٧٥) درجة ، وأدنى درجة (١٥) بمتوسط فرضي (٤٥) درجة .

٦ - استخراج القوة التمييزية (Item Discrimination) / يعرف التمييز بمدى قدرة الفقرات على التمييز بين الأفراد في الصفة التي يقيسها الاختبار

(الزوبعي وآخرون ، ١٩٨١ : ٧٩) ، وفعالية التمييز بين المستويات المختلفة للسمة المراد قياسها لدى المستجيبين (علام ، ٢٠٠١ : ٢١٦) ، ومن متطلبات الحصول على البيانات التي يتم بموجبها تحليل الفقرات لمعرفة قوتها التمييزية لتحقيق هدف البحث ببناء مقياس اعتبار الذات وبما يتلاءم وخصائص مجتمع طلبات المرحلة المتوسطة وأهداف البحث ، قام الباحثين بتطبيق المقياس الموضح في (ملحق / ٣) على عينة طبقية عشوائية متعددة المراحل مكونة من (٤٤) أستاذ وأستاذة ، وقد كانت حدود درجات المقياس من (١٥) إلى (٧٥) .

واستعملت الباحثة أسلوبين لتحليل الفقرات ، والمتمثلين بأسلوب المجموعتين المتطرفتين وأسلوب علاقة الفقرة بالمجموع الكلي .

أ (أسلوب المجموعتين المتطرفتين / بعد تصحيح استجابة الأساتذة على المقياس على وفق الأوزان المحددة لكل بديل من بدائل المقياس ، تم تحديد الدرجة الكلية لكل مستجيب وترتيب الاستثمارات للمقياس تنازلياً حسب الدرجة التي حصلت عليها كل استثمار من الأعلى إلى الأدنى ، واختيار نسبة قطع (٥٠ %) للمجموعة العليا و (٥٠ %) للمجموعة الدنيا لكون هذه النسبة تعطي أكبر حجم وأقصى تمايز ممكن Kelly , 1955 (172 :) ، وفي ضوء هذه النسبة بلغ عدد الاستثمارات التي خضعت للتحليل (٤٤) استثمار أي كل الاستثمارات .

استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطي درجات المجموعتين العليا والدنيا على كل فقرة من فقرات المقياس ، وعدت جميع الفقرات مميزة لكونها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠ ، ٠٥) ودرجة حرية (٤٢) وقيمة تائية جدولية (٠ ، ٠٧٤) وتراوحت القيم التائية المحسوبة بين (٢ ، ١٣٠) و (٦٩ ، ١١٠) ، (أبو النيل ، ١٩٨٧ : ٣٥٧) ، والجدول (٢) يوضح ذلك ، وقد كانت حدود درجات المقياس للمجموعة العليا من (٥٥) إلى (٧٣) وللمجموعة الدنيا من (٢٨) إلى (٤٩) .

الجدول (٢)

القوة التمييزية لفقرات المقياس باستعمال أسلوب المجموعتين المتطرفتين

ف	الوسط الحسابي		الانحراف المعياري		القيمة التائية المحسوبة *
	المجموعة الدنيا	المجموعة العليا	المجموعة الدنيا	المجموعة العليا	
١	٢،٠٩	٤،٠٥	٠،٦٨٤	١،٣٦٢	١٧،٩١٣
٢	٢،٠٠	٣،٦٨	٠،٠٠٠	١،٣٢٣	٦٩،١١٠
٣	٢،٥٠	٣،٩١	٠،١٣	١،٢٦٩	٢،١٣٠
٤	٢،٠٠	٤،٢٧	٠،٠٠٠	١،٢٠٢	٢٤،١٨٧
٥	٤،٣٦	٢،٩	١،٠٣٢	٠،٧٢٦	٢،٧٧٤
٦	٢،٠٩	٤،٨٦	٠،٩٢١	٠،٣٥١	٥،٢٣٨

٧	١,٥٩	٤,٨٦	٠,٥٠٣	٠,٤٦٨	٧,٥٠٧
٨	٢,٤٥	٤,٣٦	١,٠٥٧	٠,٥٨١	٣,٤٩٣
٩	٣,٠٩	٤,٥٠	١,٤١١	٠,٥٩٨	١٨,٧٩٩
١٠	١,٨٦	٤,٠٥	٠,٧١٠	٠,٤٨٦	٢,٢٣٧
١١	٢,٨٦	٤,٠٥	٠,٩٩٠	٠,٧٢٢	٦,٧٠٨
١٢	٢,٧٣	٤,٠٠	١,٠٣٢	٠,٨٧٣	٣,٠٤٨
١٣	٢,٧٧	٤,٥٥	١,١١٠	٠,٨٠٠	٤,١٨٨
١٤	٢,٠٥	٤,٠٥	٠,٧٢٢	١,٣٦٢	٧٩٣,١٦
١٥	٢,٢٧	٤,٤١	٠,٧٠٣	٠,٩٠٨	٣,٥٢٢

* القيمة التائية المحسوبة تساوي (٠,٧٤ ، ٢) عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤٢) .

ب) أسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية / هذا الأسلوب يعطينا مقياساً متجانساً في فقراته (203 : 1989 , Ferguson & Takane) ، ويتمثل باستخراج العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد العينة على كل فقرة ، وبين درجاتهم الكلية على المقياس ، والاعتماد على البيانات المتوفرة من العينة التي استعملت أسلوب العينتين المتطرفتين ، ولقياس العلاقة تم استعمال معامل الارتباط بيرسون (فيركسون ، ١٩٩١ : ١٤٥) ، ومن المعروف في بناء المقاييس انه كلما ارتفع ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي ارتفع احتمال الحصول على مقياس أكثر تجانساً (Ebel , 1972: 111) .

جدول (٣)

لاختبار الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط

الفقرة	معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة *
--------	----------------	---------------------------

١٧,٩١٣	٠ , ٧٩٣	١
٦٩,١١٠	٠ , ٧٦٤	٢
٢,١٣٠	٠ , ٦٨٩	٣
٢٤,١٨٧	٠ , ٨٣١	٤
٢,٧٧٤	٠ , ٧٦٦	٥
٥,٢٣٨	٠ , ٩١٦	٦
٧,٥٠٧	٠ , ٨٩٩	٧
٣,٤٩٣	٠ , ٧٥٤	٨
١٨,٧٩٩	٠ , ٥٧١	٩
٢,٢٣٧	٠ , ٨١٦	١٠
٦,٧٠٨	٠ , ٦٣٨	١١
٣,٠٤٨	٠ , ٦٠٦	١٢
٤,١٨٨	٠ , ٦٩٥	١٣
١٦,٧٩٣	٠ , ٨٠٢	١٤
٣,٥٢٢	٠ , ٨٥٦	١٥

* القيمة التائية المحسوبة تساوي (٢ , ٠٧٤) عند مستوى (٠ , ٠٥) وبدرجة حرية (٤٢) .

ويرى ايبيل (Ebel) إن الفقرة التي تحصل على (٠ , ٤٠) فأعلى فقرات جيدة جداً (الزوبعي وآخرون ، ١٩٨١ : ٨٠) ، وبعد استعمال الاختبار التائي لاختبار الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط تبين أن جميع الفقرات دالة عند مستوى (٠ , ٠٥) ، علماً أن القيمة التائية المحسوبة (٢ , ٠٧٤) .

مما ذكر آنفا إن جميع الفقرات مميزة ودالة إحصائيا ، وجدول (٣) يوضح ذلك .

٦- مؤشرات الصدق (Validity) / يعرفه كوركان (Kurkon) بمدى تأدية الاختبار عمله كما يجب (الشمري ، ٢٠٠٢ : ٧٠) ، و يعرفه علام ٢٠٠١ بمدى ملائمة الدرجات المستمدة من الاختبار للاستعمالات المعينة المناسبة للغرض الذي بني من اجله الاختبار (علام ، ٢٠٠١ : ٢٧٧) ويعتبر الصدق من الخصائص التي يجب الاهتمام بها في بناء الاختبارات (الزوبعي وآخرون ، ١٩٨١ : ٣٩) ، فالاختبار الصادق هو الاختبار القادر على قياس السمة او الظاهرة التي وضع لأجلها (الزوبعي وآخرون ، ١٩٨١ : ٣٩) ، ولا يقيس شيئا آخر بدلاً منها (ملحم ، ٢٠٠٢ : ٢٨٧) ، وهو حالة نسبية وليست مطلقة ، فالاختبار الذي يصلح لحالة معينة قد لا يصلح لحالة أخرى بحسب المجتمع الذي اشتق منه فنسبية الصدق من خصائص وطبيعة المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة (الشمري ، ٢٠٠٢ : ٧٠) ، ويدل الصدق على قياس فقرات الأداة لما يفترض أن تقيسه (Oppenheim , 1973: 69 - 70) ، وهو شرط أساسي من شروط أدوات القياس الفعالة في قياس الظاهرة موضوع القياس (أبو جادو ، ٢٠٠٠ : ٤٣٩) .

وتحقق الصدق في المقياس من خلال مؤشرين هما الصدق الظاهري والصدق البنائي.

أ (الصدق الظاهري (Face Validity) / مدى مناسبة فقرات المقياس للعينة والظاهرة المراد قياسها وعلاقة هذه الفقرات بالقدرة أو السمة المراد قياسها (الشمري ، ٢٠٠٢ : ٧١) ، وهو اقل أنواع الصدق أهمية (الزوبعي وآخرون ، ١٩٨١ : ٤٤) ، ودقة (Allen & Yen , 1979 : 92) ، لكونه يحاول إن يتعرف على مدى قياس الاختبار للغرض الذي وضع من اجله ظاهريا (الزوبعي وآخرون ، ١٩٨١ : ٤٤) ، ويبدو صادقا في مظهره الخارجي (Irvin & William ، ٢٠٠٣ : ٣٥٨) ، ويستعمل عادة في الاختبارات غير المقننة والاختبارات التي لم يسبق أن تحقق من صدقها ، وتتمثل بطريقة عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء أو المحكمين ذوي الاختصاص للحكم على صلاحيتها في قياس ما يراد قياسه (Allen & Yen , 1979 : 92) ، وتأخذ بنظر اعتبار التعليمات والوقت المحدد ومدى الانسجام مع أفراد مجتمع البحث الذي صمم من اجله والإمكانات الميسرة التي تساعد على التطبيق (الشمري ، ٢٠٠٢ : ٧١) .

وتحقق ذلك النوع من الصدق في المقياس من خلال عرض فقراته (١٥) على عينة من المحكمين من ذوي الاختصاصات التي تتعلق بموضوع المقياس من (أساتذة الجامعات) ، وموضح في الجدول (٣) المذكور آنفا والذي بموجبه عدت جميع الفقرات (١٥) صادقة ، لكونها حصلت على نسبة اتفاق (١٠٠ %) ، وقيمة كاي المحسوبة (٣) ، مع تعديل الفقرات بما يتلاءم والهدف من بناء المقياس .

ب (الصدق البنائي (Construct Validity) / تحليل درجات المقياس في ضوء مفهوم نفسي معين (Cronbach , 1974: 120 - 121) ، ويمثل مدى قياس الاختبار لسمة او ظاهرة سلوكية معينة)

الزوبعي وآخرون ، ١٩٨١ : ٤٣ - ٤٤) ، فالباحث في هذا النوع من الصدق يحاول معرفة طبيعة الظاهرة السلوكية التي يسعى الاختبار إلى قياسها ، ويبين مدى العلاقة بين الأساس النظري للاختبار وبين فقرات الاختبار (أبو جادو ، ٢٠٠٠ : ١٢٠) ، ويهتم به التربويين وعلماء النفس الذين يبحثون في الميادين المختلفة فيؤكد بعض المختصين ومنهم كرونباخ على إن كل أدلة الصدق هي أدلة الصدق البنائي ، ومن الباحثين في هذا المجال كل من { (1955) Meel ، (1983) Brown ، (1987) fiske ، Anastasi (1988) { (Irvin & William ، ٢٠٠٣ : ٣٥٧ - ٣٥٨) ، ويطلق على هذا النوع من الصدق اسم الـ (صدق الفرضي) ، ويمكن التحقق من دلالات صدق البناء للمقياس باتباع أسلوب فاعلية الفقرات وأسلوب التحليل العاملي لفقرات المقياس ، وغيرها (أبو جادو ، ٢٠٠٠ : ٤٤٠) .

وتحقق الصدق للمقياس من خلال الآتي :-

أ (علاقة الفقرة بالمجموع الكلي للمقياس / تفترض هذه الطريقة أن الدرجة الكلية للمستجيب تعد محك لصدق المقياس من خلال أيجاد العلاقة بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس البالغ (١٥) مع الدرجة الكلية له ، وفي ضوء هذا المؤشر ظهر أن المقياس قد اظهر معاملات ارتباط جيدة مع الدرجة الكلية له ، وعد المقياس صادقاً بنائياً على وفق هذا المؤشر ، والجدول (٣) المذكور آنفاً يوضح ذلك.

وتراوحت معاملات الارتباط للمقياس بين (٥٧ ، ٠) إلى (٩٢ ، ٠) ، وقد كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠ ، ٠٥) ودرجة حرية (٤٢) .

ب (التحليل العاملي (Factor Analysis) / مجموعة من الأساليب الإحصائية متعددة المتغيرات (ملحم ، ٢٠٠٢ : ٢١١) تركز على منهج التحليل العاملي (الشمري ، ٢٠٠٢ : ٧٢) ، تتمثل بالصدق البنائي بعلاقة فقرة المقياس بعضها ببعض الآخر ويهدف إلى معرفة مدى قياس الاختبار للظاهرة التي صمم الاختبار لقياسها ، ويعتمد على فكرة حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والفقرات الأخرى وتكوين المصفوفات الارتباطية (الزوبعي وآخرون ، ١٩٨١ : ٤٤) ، من أجل الوصول إلى معرفة هذه المعاملات وإيجادها (الشمري ، ٢٠٠٢ : ٧٢) بتقسيم فقرات المقياس حسب عامل أو أكثر إلى تجمعات ، ويطلق على العوامل أو السمات المشتركة اسم المكونات الأساسية للظاهرة التي يقيسها الاختبار (الزوبعي وآخرون ، ١٩٨١ : ٤٤) .

وجميع فقرات المقياس صادقة إذ تراوحت معاملات الارتباط للمقياس بين (٥٧ ، ٠) إلى (٩٢ ، ٠) ، إذ كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠ ، ٠٥) ، وبالرجوع إلى معيار (ايبيل) الذي يشير إن الفقرات التي تحصل على معامل الارتباط (١٩ ، ٠) فأكثر فقرات صادقة بنائياً (Ebel ، 1972: 399) .

٧ - مؤشرات الثبات (Reliability) / درجة إمكانية صنع استنتاجات معينة من درجات الاختبار (Irvin & William ، ٢٠٠٣ : ٣٧٦) ، والاختبار الثابت يزودنا بنتائج متسقة ومستقرة عن قدرة المستجيب بين وقت وآخر على أساس افتراض استمرار قدرته على المستوى نفسه ، (البسيلي ، ١٩٩٧ : ٣٧٣) ، ويمكن تحقيق ذلك إذا كانت فقرات المقياس أو الاختبار تقيس المفهوم نفسه واستقرار إجابات المفحوصين على المقياس أو الاختبار (Holt & Irving ، 1971: 60) ، وتحقق الصدق للمقياس من خلال الآتي :-

أ (الثبات بالتجزئة النصفية) (Reliability of Internal Consistency) أو ما يسمى بطريقة الثبات النصفى (Split – Half Method) / ويتم بتقسيم فقرات المقياس إلى قسمين وحساب معامل الارتباط بين إجابات الأفراد عن هذين القسمين (الزوبعي وآخرون ، ١٩٨١ : ٣١) ، وتعتبر طريقة القسمة إلى نصفين مقياساً لقياس التوافق الداخلي (Irvin & William ، ٢٠٠٣ : ٣٤٣) ، وهناك عدة طرق للتقسيم ومن أبسطها استعمال طريقة التقسيم وفق الفقرات الفردية والزوجية للمقياس وحساب الارتباطات بين النصفين ، ويتم تطبيقه مره واحدة (ابو جادو ، ٢٠٠٠ : ٤٤٣) .

ولاستخراج الثبات على وفق هذه الطريقة ، تم استعمال استمارات التمييز جميعها والبالغ عددها (٤٤) استمارة ، وبعد حساب معامل الارتباط لنصف المقياس (بين الفقرات الفردية والزوجية للمقياس) بواسطة معامل الارتباط بيرسن والبالغ (٨٧ ، ٠) ، تم استخراج ثبات المقياس بصورة كاملة بواسطة معادلة سبيرمان بروان لتصحيح معامل الارتباط السابق والذي بلغ (٩٣ ، ٠) ، وعدت هذه العلاقة جيدة إذ يشير فورون (Foran) إن معامل الثبات الجيد ينبغي أن يزيد عن (٧٠ %) (Foran ، 85 : 1971) ، وتدل على وجود ثبات عالٍ بين نصفي المقياس ، والجدول (١١) يوضح ذلك .

ج (الثبات بواسطة معادلة ألفا - كرونباخ أو معامل الاتساق الداخلي) (Alpha Formula for Internal Coefficient)

الثبات الذي يشير إلى قوة الارتباطات بين الفقرات في الاختبار أو المقياس (الجبوري ، ١٩٩٠ : ١٠٦) ، وتعد من أكثر طرق استخراج الثبات شيوعاً ، وهذا النوع من الثبات يدعى بثبات التجانس الداخلي للمقياس ، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق استجابة الفرد من فقرة إلى أخرى (ثورندايك وهجين ، ١٩٨٩ : ٧٩) ، أوجدها وطورها كرونباخ (Cronbach) سنة ١٩٥١ (Irvin & William ، ٢٠٠٣ : ٣٤٤) .

ولاستخراج الثبات على وفق هذه الطريقة ، تم استعمال استمارات التمييز جميعها والبالغ عددها (٤٤) استمارة ، ومن ثم تم استعمال معادلة الفا للاتساق الداخلي وبلغ الثبات (٩٥ ، ٠) ، وتعد هذه العلاقة

عالية وتدل على وجود ثبات عالي بين مجموع تباين الأجزاء والتباين (Anastasi , 1988: 126) ،
والجدول (٤) يوضح ذلك .

الجدول (٤)

يوضح معاملات ثبات المقياس

معاملات الثبات	الثبات بالتجزئة النصفية	الثبات بطريقة الفا للاتساق الداخلي (الفا كرونباخ)
	٠ ، ٨٦٧	٠ ، ٩٤٩

سادسا : الوسائل الإحصائية

تم استعمال الوسائل الإحصائية الآتية :-

١ - مربع كاي (Chi - Square) / لمعرفة دلالة آراء المحكمين في صلاحية فقرات مقياس (التفاوض
(للحكم على مدى صلاحية الفقرات (فيركسون ، ١٩٩١ : ٢٤٨) .

٢ - الاختبار التائي (T - Test) لعينتين مستقلتين / لاختبار الفروق بين متوسطي درجات
المجموعتين العلياء والدنيا في استخراج القوة التمييزية للمقياس
(أبو صالح وعوض ، ٢٠١٠ : ١٧٩) .

٣ - معامل الارتباط بيرسون (Person Product - moment correlation coefficient) /
لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأغراض تحليل الفقرات ، وإيجاد العلاقة ولقياس
الثبات بمعنى الاستقرار لمقياس (التفاوض) بين التطبيق الأول والثاني في إيجاد العلاقة بينهما
(Ferguson & Takane, 1989: 203) ، (علام ، ٢٠٠٠ : ١٥) ، (ألباتي ، ٢٠٠٨ : ١٣٩) .

٤ - القيمة التائية (t - Value) / لاستخراج الدلالة المعنوية لمعامل ارتباط بيرسون (فيركسون ،
١٩٩١ : ٢٤١) .

٥ - معادلة ألفا - كرونباخ أو معامل الاتساق الداخلي (Alpha Formula for Internal
Coefficient) / لقياس الثبات (علام ، ٢٠٠٠ : ١٦٥) (Nunnally, 1978: 214)

٦- الاختبار التائي لعينة واحدة ($t - \text{Test One Sample}$) / لاختبار دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة على المقياس والمتوسط الفرضي للمقياس (أبو صالح وعوض ، ٢٠١٠ : ١٨٣) ، (إبراهيم ، ٢٠٠٠ : ٣٤٤) .

٧- التحليل العاملي (Factor Analysis) / لقياس الصدق البنائي بطريقة علاقة فقرة المقياس بعضها بالبعض الآخر (الكيلاني وشريف ، ٢٠٠٧ : ٤٦٣) ، (ملحم ، ٢٠٠٢ : ٢١١) .

الفصل الرابع

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها على وفق الأهداف المحددة وتفسير هذه النتائج ، ومن ثم الخروج بمجموعة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

أولاً : عرض النتائج / يمكن عرض النتائج كما يأتي :-

(١) **بناء مقياس التفاوض / ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة ببناء مقياس التفاوض ، والذي تم في الفصل الثالث المتعلق بمنهجية البحث بعرض أجراء بناء المقياس وطرق حساب خصائصه السيكمترية من تمييز وصدق وثبات .**

وبعد اجراء تحليل الفقرات بأسلوب المجموعتين المتطرفتين وعلاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية تم الحصول على (١٥) فقرة تؤلف مقياس التفاوض بصورته النهائية (ملحق / ١) ، وكان له مؤشرات على الصدق الظاهري والبنائي كما كان له ثبات مقداره (٨٦٧ ، ٠) بطريقة التجزئة و (٩٤٩ ، ٠) بطريقة معامل الفا للاتساق الداخلي ، وكما ذكر سابقاً في إجراءات البحث .

(٢) **التعرف على مستوى التفاوض لدى أساتذة مركز المستنصرية / لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق المقياس بصورته النهائية على (٤٤) أستاذ .**

أشارت نتائج قياس التفاوض ، مجموع أفراد عينة التطبيق البالغة (٤٤) أستاذ ، قد حصلوا على متوسط حسابي قدره (٥٢ ، ٤٩) درجة ، وتباين قدره (٤٣٩ ، ١٥) درجة ، وقد حسب المتوسط الفرضي للمقياس فبلغ (٤٥) درجة ، وعند مقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي تبين إن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط الفرضي .

وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة وجد إن الفروق دلالة إحصائية عند مستوى (٠ ، ٠٥) ودرجة حرية (٤٣) ، كما وجد إن القيمة المحسوبة والبالغة (٩٤ ، ١) أدنى من القيمة الجدولية البالغة (٠ ، ٧٤) ، (٢) درجة ، وهذا يدل على ارتفاع مستوى التفاوض لدى أساتذة عينة البحث .

الجدول (٥)

الاختبار التائي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي الدرجات في المقياس والمتوسط الفرضي لدى افراد العينة بدرجة حرية ٤٣

حجم العينة	المتوسط الحسابي للعينة	التباين	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
٤٤	٤٩ ، ٥٢	١٥ ، ٤٤	٤٥	١ ، ٤٤	٢ ، ٠٧٤	٠ ، ٠٥

نستنتج من ذلك أن مستوى التفاوض مرتفع لدى أساتذة عينة البحث .

ثانياً : تفسير النتائج

أشارت نتائج البحث الحالي إلى أن أساتذة يتصفون باعتبار التفاوض مرتفع، وذلك بسبب طبيعة عينة البحث التي يرتفع لديهم التفاوض بسبب كونهم أساتذة جامعيون ، فضلا عن مستواهم الإدراكي والثقافي الذي يكون مرتبط بتحصيلهن الأكاديمي ، وانفتاحهم على مصادر المعرفة واطلاعهم عليها جعلهم يمتلكون المعلومات الوفيرة عن أساليب التفاوض .

ونتيجة لندرة الدراسات العربية أو الأجنبية التي تناولت موضوع البحث بشكل مباشر لم تتمكن الباحثة من عقد مناقشة بين نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة .

الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث الحالي يستنتج الباحثين ما يأتي :-

– إن المقياس الذي تم بناءه قد يؤدي دورا كبيرا في مساعدة الاساتذة من خلال التعرف على اهمية التفاض في العمل الإداري .

– تتباين العوامل المؤثرة على التفاوض ، فمنها عوامل تتعلق بالاستاذ نفسه (إمكانيته وقدراته وسماته الشخصية) ، ومنها عوامل خارجي تتعلق بالمحيط الخارجي الذي يعيشه الاستاذ .

– يتأثر المفاوض بنظرة الفرد لذاته وبنظرة الآخرين له .

- نمارس التفاوض باستمرار لذا فإن إتقان هذا الفن وتطويره في العمل الإداري أمر مهم جداً لأنه عملية معرفية، إدراكية، نفسية تتعلق بخصائص المفوضين وإدراكهم وقدراتهم الذاتية وتوقعاتهم المستقبلية.

_ أن وجود إدارة كفوءة تستطيع قيادة عملية التفاوض لاسيما المفاوضات مع إدارات أخرى.

_ قد لا تنتهي عملية التفاوض بنجاح لذا يجب أن تتوفر لدى المفوض ديناميكية حركية وعدم الثبات على موقف وان يتمتع بشخصية مرنة ويقوم بالاتصال الفعال لتحقيق الأهداف.

_ أن عملية التفاوض تستخدم منذ القدم الذي كان الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بحياتهم ومعاملاتهم التجارية والحياتية وتؤدي عملية التفاوض إلى زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة.

(Recommendations) التوصيات

في ضوء نتائج البحث الحالي توصي الباحثة ما يأتي :-

١. يمكن الاستفادة من مقياس (التفاوض) المعد في البحث الحالي لمعرفة مستوى اعتبار التفاوض لدى أساتذة المراكز البحثية .
٢. التوعية المستمرة بأهمية التفاوض لدى أساتذة الجامعات ولاسيما أساتذة المراكز البحثية .
٣. ضرورة اعتماد المقياس الذي قامت الباحثة ببنائه للتعرف على مستوى التفاوض لدى أساتذة المراكز البحثية .
٤. زيادة ثقة الأستاذ الجامعي بنفسه .
٥. توعية أساتذة الجامعات على أهمية التفاوض في العمل داخل الجامعات .
٦. إقامة الدورات التدريبية للمدراء على المفاوضات بشكلها الصحيح.
٧. تطوير القدرات التفاوضية وبناء قدراته على أساس الكفاءة والخبرة واختيار الاختصاصات لغرض القيام بالمفاوضات لتحقيق الأهداف المراد انجازها.
٨. إقامة الندوات والمؤتمرات للتعريف بأهمية التفاوض .

يمكن اقتراح بعض الدراسات لتكون مكملة للبحث الحالي منها : -

١. توسيع الدراسة لتشمل عينة من جميع جامعات العراق .
٢. بناء مقياس التفاوض على مهن أخرى كالصحفيين والمحامين وغيرهم
٣. توسيع الدراسة لتشمل التعرف على مستوى التفاوض على وفق متغيرات التسلسل الوظيفي وأساليب المعاملة الإدارية، وغيرهما من المتغيرات .

المصادر:

١. محمد سعد أبو عامود "التفاوض الدولي" دار الفكر الجامعي، القاهرة، ٢٠١٠.
٢. إسماعيل صبري مقلد "نظريات السياسة الدولية، دراسة تحليلية مقارنة" الكويت، ١٩٨٢.
٣. الخضري، محسن أحمد "مبادئ التفاوض" القاهرة، ٢٠٠٣.
٤. الحملوي، محمد رشاد "شخصية المفاوض، الجوانب الميكافيلية، والقوة المؤثرة" القاهرة، ١٩٩٠.
٥. الحسن، حسن "التفاوض والعلاقات العامة" القاهرة، ١٩٩٨.
٦. سيباني، خليل محمد "المفاوضات والاتفاقيات" بيروت، ٢٠٠٠.
٧. إدريس ثابت عبد الرحمن "استراتيجيات وتكتيكات، ومهارات تطبيقية" الإسكندرية، ٢٠٠٥.
٨. الدوري، حسين "أسس عملية التفاوض ومكوناتها" الجامعة المستنصرية، بغداد، ١٩٨٤.
٩. أحمد فهمي جلال "مهارات التفاوض" مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧.
١٠. المنتدى الاقتصادي "تاريخ وأنواع وخصائص ومجالات التفاوض" موقع آل الكيالي، ٢٠١٠.
١١. إبراهيم، مرون عبد المجيد (٢٠٠٠) ، الاحصاء الوصفي والاستدلالي ، ط ١ ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع .
١٢. * ابو جادو ، صالح محمد علي (٢٠٠٠) ، علم النفس التربوي ، ط ١ ، عمان ، دار المسيرة للنشر والطباعة .

١٣. * أبو صالح ، محمد صبحي وعوض ، عدنان محمد (٢٠١٠) ، مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام SPSS ، ط٢ ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
١٤. البسيلي ، محمد عبد الله وآخرون (١٩٩٧) ، علم النفس وتطبيقاته ، ط١ ، الإمارات ، مكتبة الفلاح للتوزيع والنشر .
١٥. ، ط١ ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع .
١٦. البياتي ، عبد الجبار توفيق (٢٠٠٨) ، الإحصاء وتطبيقاته في العلوم التربوية والنفسية ، ط١ ، عمان ، إثراء للنشر والتوزيع .
١٧. ثورندايك ، روبرت وهجين ، اليزابيث (١٩٨٩) ، القياس والتقويم في علم النفس والتربية ، ترجمة عبد الله زيد الكيال وعبد الرحمن عدس ، عمان ، مركز الكتب الأردنية.
١٨. الجبوري ، عبد الحسين ارزوقي (١٩٩٠) : بناء مقياس مقنن للتوافق لمعلمي المرحلة الابتدائية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة إلى كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
١٩. الزوبعي ، عبد الجليل وآخرون (١٩٨١) ، الاختبارات والمقاييس النفسية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الموصل ، جامعة الموصل
٢٠. الشمري ، جاسم الفياض (٢٠٠٢) ، علم النفس التجريبي ، بغداد .
٢١. علام ، صلاح الدين محمود (٢٠٠٠) ، القياس والتقويم التربوي والنفسي ، ط١ ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
٢٢. (٢٠٠١) ، الاختبارات التشخيصية مرجعية المحك في المجالات التربوية والنفسية والتدريبية ، ط٢ ، القاهرة ، دار الفكر العربي.
٢٣. عودة ، احمد سلمان والخليلي ، خليل يوسف (٢٠٠٠) ، الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية ، ط٢ ، اريد ، دار الأمل للنشر والتوزيع .
٢٤. فيركرسون ، جورج اي (١٩٩١) ، التحليل الإحصائي في التربية وعلم النفس ، ترجمة هناء محسن العكيلي ، بغداد ، دار الحكمة للطباعة والنشر .
٢٥. الكيلاني ، عبد الله زيد والشريفين ، نضال كمال (٢٠٠٧) ، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية أساسياته ، مناهجه ، تصاميمه ، أساليبه الإحصائية ، ط٢ ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
٢٦. ملحم ، سامي محمد (٢٠٠٢) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط٢ ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

27. Allen, M. J. & Yen, W. M, (1979), Introduction to measurement Theory, California.
28. Anastasi, A. (1988) , Psychological tasting, (6th ed), New York , Macmillan company.
29. Crombach , H. & Gruijter , N, (1974), Contemporary Issues in Educational Testing . Paris – Mouton .
30. Ebel , Robert L, (1972), Essential of Education Measurement. Prentice – Hill, New Jersey , Prentice – Hall
31. Ferguson , G . I , Takan , Y . (1989) , Statistical Analysis in Psychology on Education , New York , McGraw – Hill .
32. Foran ,J . G. (1971) , A note on Methods of Measuring Reliability , Journal of Educational Psychology , Vol²² , No⁴ .
33. Holt, R. Lrving, L, (1971), Assessing personality, New York, London.
34. Kelly, G. A. (1955), The Psychology of Personal constructs, New York, Norton Press.
35. Nunnally, J. (1978): Psychometric Theory , New York ,McGraw – Hill.
11. STONE, DOUGLAS, ET.AL "DIFFICUL CONVERSATION: HOW TO DISSCUS MOST MATTERS" Penguin Group, 1999.
12. CRAHAM, JONN, L. ALMA, T. MINTU, WAYAM and RODGERS "EXPLORATION OF NEGOTIATION BEHAVIORS IN TEN FORGIN CULTURES" Management Science, Vol. 40, Jan 1994.