

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد

Received: 7/7/2021 Accepted: 29/7/2021 Published: 2022

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد

مريم رجب ابراهيم ياسين
الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية - قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

salamsport2@gmail.com

Maryamrejab@gmail.com

0770 010 0610

07509505504

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلبناء وتطبيق مقياس الصراع التنظيمي لمدرء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي. والتعرف على الصراع التنظيمي لمدرء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالطريقة المسحية والعلاقات الارتباطية لملاءمته طبيعة مشكلة البحث. تم تحديد مجتمع البحث من (مشرفي النشاط الرياضي والمدرسي) في مديريات التربية في بغداد، حيث اعتمدت الباحثة نسبة (100%) من مجتمع البحث الكلي وتم اخذهم بالطريقة العمدية وكانت المجتمع الكلي يبلغ (143) مشرفاً فنياً. وتم تقسيم العينة الرئيسية على ثلاث عينات بناءً على متطلبات الدراسة ليكونوا العينة الاستطلاعية (30) مشرفاً (فني) موزعين على (6) مديريات بواقع (5) مشرفين من كل مديرية وبالطريقة العشوائية البسيطة (القرعة). وشملت عينة البناء من (113) وبعد الانتهاء من عملية التوزيع النهائي الاستبانات والإجابة عليها، حصلت الباحثة على (100) استبانة عادت إليها مشرف اذ قامت الباحثة ببناء المقياس عليهم. وبلغت عينة التطبيق (130) مشرفاً، اذ تكونت من عينة الاستطلاعية والبناء وذلك لأستخدام طريقة الحصر الشامل. إذ قامت الباحثة ببناء مقياس الصراع التنظيمي وتطبيقهما على مشرفين اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات بغداد. في ضوء النتائج التي حصلت عليها الباحثة من خلال المسح والتجربة الميدانية واستخدام الأساليب الإحصائية الملانمة في الوصف خلصت الباحثة الى الاستنتاجات الآتية:-

1- يعد أستراتيجية التسوية هي الأستراتيجية الأكثر استخداماً من قبل مدرء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، تليه أستراتيجية التعاون، حيث يستخدم مدرء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، هذين الأستراتيجيتين بدرجة عالية. وجاءت استراتيجية المجاملة في المرتبة الثالثة، تليه استراتيجية استخدام المنافسة. و أما استراتيجية التجنب فتأتي بالمرتبة الخامسة وهي المرتبة الأخيرة.

واوصت الباحثة في ضوء الاستنتاجات بما يأتي:

1. إعطاء الفرصة لجميع للمشرفين المبدعين والجادين في عطائهم في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي بغض النظر عن سنوات خبراتهم أو مسمياتهم الوظيفية أو حجم مسؤولياتهم، وتعزيز مساهمتهم في صناعة القرارات وانتمائهم لمؤسساتهم مما يدعم تحقيق أهدافها.

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

اد. سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

الفصل الاول

1- التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث وأهميته:-

تعد القيادة في التعليم التربوي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما له من دور مهم في التأثير على المرؤوسين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها في النشاط الرياضي والمدرسي، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين المرؤوسين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل، وتختلف الأنماط القيادية لدى مدراء النشاط الرياضي والمدرسي، من حيث القيم التي يتشبعون بها، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية، وتشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتسعى إلى تهيئة المناخ لتحفيزهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل والاستناد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهذا السلوك بني على عدة قيم وجهت هذا الفرد فجعلت منه قائدا دكتاتوريا، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء المرؤوسين قدرا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات لهم، ينال موضوع الإدارة اهتماماً كبيراً في المجتمعات المعاصرة، والدور المهم الذي تقوم به الإدارة من أجل أهداف المؤسسات وغايتها، فالعالم يعيش اليوم عصر الإدارة العلمية الحديثة بكافة أبعادها، ويطلق عليها عصر الثورة الإدارية، فلم يعد هناك مجالاً لنجاح أية مؤسسة إلا إذا تمت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالمنط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين المرؤوسين، وتحسين أداء العمل لديهم وتحفيزهم على العطاء المستمر، وفي ضوء اهتمام الباحثين والمهتمين بأمر الإدارة التربوية يصبح التعرف على الأنماط القيادية امراً بالغ الأهمية، على اعتبار أن النمط القيادي يشكل دوراً كبيراً في نجاح أو فشل المؤسسات بوجه عام، والمؤسسات التربوية بوجه خاص، فهذا يؤكد أن مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي لا يملكون نمطاً واحداً في الإدارة وإنما يسلك كل منهم نمطاً مختلفاً عن الآخر لأنهم مختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم التربوية من جهة، وباختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من جهة أخرى. وقد تبين من الدراسات السابقة أن الأنماط القيادية المتبعة من قبل مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي لها تأثير على كيفية ادارة هذه الاقسام، إذ أن القيادة الديمقراطية تعزز جواً من الثقة، والشعور بالأمن بين المرؤوسين، وتقلل من مشاعر القلق والإحباط لديهم، أما نمط القيادة الأوتوقراطي (الدكتاتوري) رئيسك في هذا النمط لا يثق بفريقك و لا يظن ان لديهم خبرة كافية تؤهلهم لصناعة القرار أو أن يأخذ بمشورتهم كما أنه يعتقد انهم قد يكونوا غير مبالين بالعمل أو مصلحته كما أنه لا يفوض مهام اتخاذ القرار إنما يحتفظ بها لنفسه و هذا يعتمد على أسلوب الإدارة المركزية و يهوى طريقة اصدار القرار ليتم تنفيذه من قبل الموظفين. النمط الفوضوي (المتسيب): هذا النمط يؤدي إلى ضياع الوقت وتبديد الجهد وإلى التسبب والفوضى وإلى التفكك في وحدة العمل و يعتبر أداة هدامة وهو لا يأخذ بعناصر الإدارة ومقوماتها، وهو ينحرف بعيداً عن الفكر الإداري المعاصر،

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

ويعوق الإدارة المدرسية في تحقيق غاياتها ويؤدي إلى الخلل والفوضى، ويجب على مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي الابتعاد عن استخدامه⁽¹⁾.

فالإداري يعتبر المحور الأساسي للعملية التربوية ، لذا استحوذ موضوع فاعلية المرؤوسين على اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية لماله من أثر بارز على سلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل ، فكان من الواضح أن المؤسسة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان المرؤوسين راضين عن عملهم وهم الأكثر احساسا بالرضى يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية. اما بالنسبة للصراع التنظيمي له أهمية كبيرة في المجتمعات بشكل عام ، وفي المنظمات والمؤسسات بشكل خاص ، وبما أننا نتحدث عن المؤسسات التربوية ونخص بالتحديد مديريات اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في محافظة بغداد، حيث إنها بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود والركود والملل والروتين ، وللحفاظ على نموها وفعاليتها ، فكل موقف تعليمي بحاجة إلى صراع في الأفكار والآراء. إن ظهور أي شكل من أشكال الصراع التنظيمي في المؤسسات هو أحد أهم قوى التغيير، وتعد إدارة الصراع التنظيمي عاملا يميز المدير الحقيقي عن المدير الموجود اسما فقط ، وأن القائد الناجح يقيم بشكل واقعي الأوضاع المتأزمة داخل مؤسسته ، ويحاول تحليل الأسباب الأساسية لها وفهمها ، والمدير الناجح يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير⁽²⁾. الصراع التنظيمي عرفه فكتشوه (Vecchio) بأنه : " عملية تنتج عندما يدرك شخص أو مجموعة من الأشخاص أن شخصا ما ، أو مجموعة من الأشخاص يحبطون ، أو على وشك إحباط للشخص، كما عرف حامد بدر الصراعات بأنها : " عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد ، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقياً ومدرك لرغبات الأفراد أو لأهداف الأفراد أو لأهداف المجموعات ، أو نتيجة لعدم الاتفاق علوسيلة تحقيق هذه الأهداف أو الرغبات.

وتكمن أهمية البحث الحالي في معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد عند مدراء الانشطة الرياضية والمدرسية وعلاقة بالصراع التنظيمي لديهم من وجهة نظر المشرفين الفنيين.

1-2 مشكلة البحث:-

ان النمط القيادي الذي يعمل بهمدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي ، له تأثير كبير على القرارات وكيفية ادارة الصراع التنظيمي بالتالي تأثيره يظهر في الادارة والاشراف على تسوية ملاكات الهيئات التعليمية والتدريبية الرياضية والمشرفين الفنيين بالتنسيق مع الاقسام والجهات ذات العلاقة وايضا في ادارة اعداد الخطة السنوية للنشاطات الرياضية في مدارس ومعاهد مديرية التربية ومتابعة وتنفيذ وتأمين احتياجاتها وتقويمها وكذلك تأثيره على اعداد الحاجة السنوية للدورات التدريبية والتأهيلية لمعلمي ومدرسي التربية الرياضية والمشرفين الفنيين، لذا تطلبت الحاجة الى معرفة النمط القيادي الذي يتعامل به مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي ان معرفة هذا النمط القيادي ومدى علاقته بالصراع التنظيمييساعد على معرفة السبل الملائمة للتعامل بأسلوب مناسب مع النمط الذي يعمل به مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وحل المشكلات الادارية والتنظيمية مستقبلاً، من هنا تمت

1- جوه، صلاح الدين: "مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم"، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1984، ص 11-12.

1- جوه؛المصدر السابق.

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

اد. سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي: ما واقع الانماط القيادية و علاقتها بالصراع التنظيمي في بعض مديريات اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات محافظة بغداد من وجهة نظر مشرفي التربية الرياضية؟ وينبثق عن هذا السؤال:
ما النمط القيادي السائد ومدى علاقه بالصراع التنظيمي في مديريات اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في محافظة بغداد من وجهة نظر مشرفي التربية الرياضية؟
ما أنواع الصراعات التنظيمية في مديريات اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في محافظة بغداد من وجهة نظر مشرفي التربية الرياضية؟

1-3 أهداف البحث:-

1. بناء وتطبيق مقياسي الانماط القيادية والصراع التنظيمي لمدرء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي.
2. التعرف على الانماط القيادية والصراع التنظيمي لمدرء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي.
3. التعرف على العلاقة بين الانماط القيادية والصراع التنظيمي لمدرء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

1-4 مجالات البحث:-

1-4-1 المجال البشري:

- اقتصرت الدراسة على المشرفين الفنيين للتربية الرياضية في مديريات بغداد.
- 1-4-2 المجال الزمني: 15/10/2020 من تاريخ اقرار العنوان الى 16/5/2021 تسليم الرسالة.
- 1-4-3 المجال المكاني: اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية في محافظة بغداد.

1-5 تحديد المصطلحات :-

القيادة: عرفها (توفيق حامد، 2008) نقلا عن (Haiman) بأنها " عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف ما"⁽¹⁾

النمط القيادي: هو مجموعة من الخصائص المميزة والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه، ليكونه دور مؤثر وهام في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتطوير أداء المنظمة إضافة والعاملين، وتحقيق الرضا لهم، حيث أن طاعة المرؤوسين للقائد يعتمد بدرجة كبيرة على شخصية القائد ونمط قيادته. ويمكن تحديد نمط القيادة من خلال عدة مؤشرات ومظاهر يتم رصدها وملاحظتها داخل المؤسسة وبين المستويات الإدارية المختلفة⁽²⁾.

الصراع التنظيمي: " بأنه عبارة عن الطرف، أو المجال الذي يحدث فيه تعارض لمطالب واهتمامات وأهداف كل من الطلاب، المدرسين، الموظفين، والمرؤوسين داخل المدارس، وبذلك فإن الصراع المدرسي يتمثل في الموقف السلبي الذي يستنفذ وقت وطاقات وجهد الأفراد المشتركين فيه"⁽³⁾.

1-2 الدراسات النظرية:

1-2-1 مفهوم القيادة:

ان مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة، كالبينة والزمن والعوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية، والنظام القيمي في المجتمع ومجموعة الاهداف المراد تحقيقها، وايضا بالمفهوم

¹-توفيق حامد طوالبه؛ اثر الانماط القيادية على ادارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات في الاردن، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة الاعمال، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص14.

²-مؤتمن، منى؛ إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن، 2003، ص122.

³- حسين، طه؛ استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص15.

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدربي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

الحديث تعني كل نشاط اجتماعي هادف يُدرك فيه القائد انه عضو في جماعة يهتم بمصالحهم وامورهم، ويقدر افرادها ويسعى من اجل تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات لاستعدادات البشرية المتاحة، لذلك فانها لا تعتمد على السلطة وما منحها من مسؤوليات وانما تعتمد على قدرتها في جعل سلطة الجماعة ومصالحها التي لا تتعارض مع الصالح العام هي المحرك الاساسي للجماعة والعامل الضابط لسلوكياتها⁽¹⁾.

ويذكر (الياس و خليل، 1993) كان ينظر الى القيادة في الاصل هي توجيه مجموعة من الافراد من قبل اكثر افراد تلك المجموعة قدرة في التأثير على الآخرين، فكل منظمة تحتاج الى وجود مسؤول يطلب من الآخرين ان ينجزوا العمل، الا ان اغلب المرؤوسين اكتشفوا بأنها تصبح اكثر فاعلية عندما لا يقومون بالتوجيه فقط، وانما بمساعدة الجماعات والافراد على تكوين اهدافهم وتشخيص مشاكلهم، ووضع الطرق والاساليب لحل تلك المشاكل، فالقيادة هي الطريقة التي يؤثر فيها الافراد عن قصد في وضع اهداف الجماعة والمنظمة وتحقيقها⁽²⁾. كما انها تعتمد على عملية التأثير في الأفراد والجماعات لتحقيق هدف او اهداف معينة، والتأثير يأتي عن طريق المناقشة والتفاهم والاقناع لا عن طريق الأمر والقوة⁽³⁾. اما (الطويل، 1986) فيرى بأنها معنية بتوجيه المرؤوسين، والاشراف عليهم، وايضاً تعني تحمل مسؤولية توفير الدافعية للعاملين، وان يكون القائد قادراً على اجراء تواصل فعال مع من يتولى مسؤوليتهم، وان القائد في تفاعله مع جماعته عليه ان يقدر حدود كل فرد في الجماعة ويحترمها، وان يكون عادلاً وموضوعياً بعيداً عن المحاباة، وقادراً على التحكم بانفعالاته ومتفهماً للأبعاد البنيوية المختلفة لكل منهم بما تتضمنه من قيم واتجاهات وميول، حتى يستطيع ان يكسب ثقة جماعته واحترامها، لذلك يجب ان يكون القائد منفتحاً مع جماعته، واقعياً متسامحاً، وبيدلاً جهده ليكون عضواً فاعلاً فيها لتعميق قوتها وتماسكها والانضباط الذاتي لدى افرادها⁽⁴⁾.

ويرى (المعاينة، 2010) نقلا عن (haiman) ان القيادة هي التي يتمكن بها الفرد ان يوجه ويرشد ويؤثر ويضبط أفكار وشعور وسلوك اشخاص آخرين⁽⁵⁾. وتظهر الحاجة للقيادة اكثر عندما تمر الجماعة بأزمة من الأزمات او تتعرض لخطر من الاخطار وتعجز عن كيفية التخلص منه. فتظهر الحاجة الى قائد يأخذ بيد الجماعة الى بر الأمان. فالقائد هو أنموذج الجماعة ورمزها والمسؤول عنها والناطق بلسانها، وهو الذي يمثل الاب⁽⁶⁾. ويعرف (Moorbead) القيادة "بأنها استخدام التأثير غير الاجباري لتوجيه وتنسيق أنشطة اعضاء المجموعة باتجاه تحقيق الاهداف"⁽⁷⁾. ومن محمل هذه الافكار فبالإمكان الخروج بأربعة اسس لابد من توافرها لتؤدي القيادة دورها الفاعل، وهي⁽⁸⁾:

1- العجمي، محمد حسنين؛ الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان- الاردن، 2010، ص56-60.

2- الياس و خليل، محمد الحاج خليل، وطه الحاج الياس؛ السلوك الانساني في الادارة التربوية، دار مجدلاوي، عمان-الاردن، 1993، ص6.

3- ربيع، هادي مشعان، علم النفس الاداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الاردن، 2008، ص147.

4- الطويل، هاني عبد الرحمن، الادارة التربوية والسلوك المنظمي، ط1، مطبعة شقير وعكاشة، عمان-الاردن، 1986، ص269-268.

5- المعاينة، خليل عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للنشر، ط3، عمان-الاردن، 2010، ص220.

6- العيسوي، عبد الرحمن محمد، علم النفس والانتاج، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1982، ص150-151.

7-Moorbead & Griffin, Gregory & Ricky W., Organizational Behavior, Prinction, New Jersey.p1964. p24.

8- المصدر السابق، ص24.

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

- أولاً: وجود مجموعة من الافراد مجتمعين سوية لإداء اعمال معينة.
- ثانياً: وجود شخص متفق عليه من بين اعضاء الجماعة قادراً على توجيه الافراد نحو تحقيق اهداف التنظيم الذي يعملون فيه.
- ثالثاً: وجود اهداف واضحة لدى جميع الافراد العاملين.
- رابعاً: يتم انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف برغبة وطوعية وبدون اكره أو خوف.

2-1-2-2 الانماط القيادية:

2-1-2-1 القيادة الديمقراطية:

وهي القيادة التي تسودها العلاقات الانسانية بين القائد و المرؤوسين و القائمة على المودة و الاحترام و التقدير و المشاعر الجميلة المتبادلة بحيث يشعر الجميع كأنهم عائلة واحدة يساعد بعضهم الاخر لتحقيق اهداف المؤسسة.

وتتصف هذه القيادة بوجود مساحة واسعة لأبداء الرأي و طرح الآراء و الافكار و المقترحات من قبل الجميع و في مجالات العمل كافة مع القائد الذي يستمع اليهم و يحاورهم بروح المسؤولية الاخلاقية مما يؤدي الى خلق الحماس و الدافعية لتحقيق الاهداف , ان اهم ما يميز هذا النوع من القيادة هو العمل الجماعي و الذي يعد الاساس في نجاح العمل الاداري و تطوره فضلاً عن شعور الافراد بالرضا و السعادة في عملهم و الولاء لمؤسستهم , انها القيادة التي تهتم بالعاملين جميعاً و تركز على احتياجاتهم قبل أي شيء اخر (1).

2-2-1-2 القيادة الفردية (الدكتاتورية):

وتسمى ايضاً القيادة الدكتاتورية او التسلطية او الاستبدادية ومعناها تركيز بالكامل بيد شخص واحد, فهو الذي يأمر وينهي ويوجه ويحاسب ويكافئ متى ما شاء وكيف يشاء , انه القائد الذي يسيطر على كل الاعمال والافراد ويبيده كل الصلاحيات ويرى ان قوة شخصيته وهيئته ودوره يكمن في هيئته وسيطرته على كل شيء وان كل صغيره وكبيره يجب ان تمر عن طريقه والقائد على وفق هذه النظرية لا يهتم باحتياجات او ميول او آراء الافراد فهو لا يستمع ولا يحاور بل يأمر ولا يوجه بل يحاسب كما انه لا يهتم بالجوانب الانسانية وان تفكيره وسلوكه يتركز حول تحقيق الانجاز فقط دون الاداء او الاهتمام بالعاملين ورضاهم ومشاعرهم (2).

2-2-1-3 القيادة الفوضوية (التسيبي):

وهي القيادة التي تتصف بوجود الحرية المطلقة بالعمل دون ضوابط او التزام بالقوانين والتعليمات ويتصف القائد الفوضوي أنه يميل الى أبعاد نفسه عن المشكلات ولا يريد ان يكون طرفاً في أي قرار او مشكلة فهو يتهرب منها ولا يواجهها لأن هدفه وتفكيره هو البقاء في منصبه وهذا يجعله يعمل على كسب ود الجميع فهو يتمتع بعلاقات طيبة مع جميع العاملين على حساب مبادئ العمل وقيم المؤسسة الأمر الذي يؤدي الى التسيب والفوضى وعدم تحقيق الاهداف , فالقائد الفوضوي في اية مؤسسة وفي أي مجال يكون في جسده فقط دون أي دور, وهدفه هو بقاؤه على كرسي المنصب بغض النظر عن أي شيء آخر وشعاره (دع الامور تسير) (3).

¹ - عبدالله هزاع الشافعي؛ الادارة الرياضية لطلبة كليات واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة بغداد، 2017، ص 100.

² - مصدر السابق : 2017، ص 110.

³ - عبدالله هزاع الشافعي؛ 2017، ص 102.

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدربي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

تري الباحثة من خلال عملها في الجانب التربوي ان افضل انواع القيادة حسب وجهة نظرها هي القيادة الديمقراطية والتي تساعد على تفهم القائد الى التابعين والمساعدة في حل المشكلات وتحسين وتنظيم عمل المؤسسة على اسس مبنية على الحب والاحترام والتقدير.

2-1-3 مفهوم الصراع

الصراع لغة: ان التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام او الخلاف والشقاق ، اما الكلمة فتعني العراك او الخصام والصدمة، اذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء والخلاف.

الصراع اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد لتباين مدارسهم ومن هذه التعاريف التي وضحتها الباحثة في الفصل الاول اذ تباينت في تفسير مفهوم الصراع من تعطيل واضطراب وطمس جهود شخص وصدام ومنافسة وخلاف او نزاع او تضارب مصالح⁽¹⁾.
وتتمثل خصائص الصراع بما يأتي⁽²⁾:

1- ينطوي الصراع على وجود اهداف أولية غير متكافئة لدى اطرافه وتتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الاطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الاهداف (المصلحة المشتركة).
2- يُعدُّ التوتر بعداً اساسياً في الصراع ، وهو ما ينطوي في ثناياه امكانية دخول الاطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض الاجبار واحد او اكثر من الاطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .

3- يمثل الصراع وصفاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة .
4- ينطوي الصراع على محاولة في جانب بعض الاطراف التي تستهدف اجبار الاطراف منافسة اخرى على قبول حل او اتفاقية قد لا تكون الاطراف الاخيرة راغبة فيها .
5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الاطراف المعنية به طيلة مدة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع اما بالطريقة السلمية او بالقوة القسرية.

2-1-3 أهمية الصراع

اذ تظهر الحاجة لوجود الصراع عندما يكون الاداء ليس بالمستوى المطلوب ويكون مستوى سلبيته اكبر من مستوى ايجابيته بين العاملين فتظهر أهمية الصراع من خلال المؤشرات الأتية التي يذكرها القيروتي⁽³⁾ :-

- بعض الاشاعات التي تدور بين الاقسام والدوائر في امكانيه الغاء بعض الاقسام وبالتالي الاستغناء عن عدد من الموظفين غير الكفؤين بالعمل اذ تعمل على استثارة الموظفين والخروج من جو المشاحنات والصراعات غير الفعالة في العمل .
- غالباً ما يتم تقييم المدراء حول امكانية قدرتهم في مواجهه الصراعات فخلو العمل من الصراعات من سياسات الثقافة التنظيمية المتبعة في العديد من المؤسسات، فالتوافق والرضا هو مؤشر ايجابي مهم اما البعض الاخر فيذكر بعض المؤشرات لأهمية الصراع منها⁽⁴⁾:
- تشجيع المدراء والعاملين على التنافس الايجابي .

¹ - المصدر السابق: 2017، ص 103.

² - علا ، ناجي ، (2000) ، التفاوض : الاستراتيجية والاساليب (مدخل في الحوار الاتقاعي ، ط2 ، عمان ، مطابع الفانار ، ص 82.

³ - محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، عمان ، المكتبة الوطنية ، 1993م، ص26.

⁴ - لينا داوود محمد طه: مصدر سبق ذكره ، ص18

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

- ايجاد مسببات الصراع مما يسهل معالجتها .
 - البحث واكتشاف المواهب والقدرات الابداعية للعاملين.
 - زيادة العلاقات الانسانية بين الوحدات الادارية .
 - زيادة فرص تعيين الموظفين الجدد والكفاءات التي تكون سبباً في خلق فرص التنافس.
 - تبادل الحوار والمناقشات يؤدي الى الحد من المخاطر التي يسببها وجود صراعات بين العاملين والمدراء والتي قد يتعدى وجودها داخل المركز .
 - تقوية الروابط الاجتماعية والانسانية في المؤسسات والدوائر عن طريق اشباع حاجات العاملين وتحقيق مطالبهم .
 - وجود صراعات يعني وجود كفاءة بالعمل وتنافس وتحقيق للأهداف التنظيمية المرجوة فان عدم وجود صراع من المحتمل أن يؤدي الى اللامبالاة في العمل .
 - الصراع يؤدي الى تطور التفكير الابداعي للمدراء من خلال البحث في الوصول الى طرق سليمة لتهدئة الوضع واتخاذ ما يلزم اتخاذه لحل الصراع والحصول على الحلول المرضية لجميع الاطراف .
 - من خلال حدوث الصراع في المراكز او المؤسسات سيؤدي الى توجيه الانظار الى السلبيات الموجودة والعمل على معالجتها والكشف عن نقاط القوة وتقويتها.
- ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الافراد انموذج يعرف باسم نافذة جوهاري The Johari Window نسبة الى Harry Ingham و Joseph Luft والشكل (1) يوضح هذا الانموذج⁽¹⁾.



الشكل (1) انموذج نافذة جوهاري

من الشكل السابق يلاحظ ان هناك اربع حالات تشير الى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين يمكن استعراضها على النحو الآتي⁽²⁾:

1 الحالة الاولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين وهذه افضل الحالات حيث ان الفرد على بيئة بمشاعره وادراكاته ودوافعه وايضاً بمشاعر وادراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشكلات وصراعات .

2 الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وادراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويعمل معهم ، وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم .

¹ - عسكر ، سمير احمد ، (1983) : دور الصراع في الادارة ، المجلة العربية للادارة ، العدد الرابع ، السنة السابعة ، ص 31.

² - عسكر ، سمير احمد ، (1983) : المصدر السابق ، ص 32.

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

3) الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط وقد تتوفر معلومات عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل الى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملائه في العمل .

4) الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال ويكون الموقف بحالات حادة من الصراعات بين اعضاء الجماعة الواحدة . وبصفة عامة ينشأ الصراع بين افراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد واجراءات العمل او عن اسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعوانية .

ثالثاً : الصراع على مستوى الجماعات

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الادارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما :

1- **الصراع الافقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات او الوحدات الادارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الامثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين ادارتي الانتاج والتسويق في المنظمة نفسها.

2- **الصراع الرأسى:** ويقع بين جماعات ووحدات ادارية تنتمي الى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الادارة العليا والادارة الدنيا على سبيل المثال.

2-3-1-2 اسباب الصراع التنظيمي

هناك اسباب متعددة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ويقترح كل من **Hodge & Anthony** الاسباب الآتية للصراع⁽¹⁾:

1- التعارض او التغيير في الادوار، يحدث بسبب وجود مجموعتين او اكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في الوقت نفسه ، وبلاستجابة الى مجموعة واحدة من الضغوط فان الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة الى واحدة او اكثر من مجموعة الضغوط الاخرى.

2- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد او الجماعة، فزيادة الصلاحيات او نقصانها يمكن ان تسبب صراعاً للفرد او الجماعة .

3- التغيير في المكان او الوضع ، قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً للفرد واضطراباً في الهيكل التنظيمي عليه .

4- حدوث ازدواجية او تداخل في العمل ، ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين او اكثر ان يقوموا بالعمل نفسه.

5- التنافس على الموارد ، قد يحدث نوع من المنافسة بين افراد المنظمة الواحدة او بين الادارات على الموارد المتاحة نفسها .

6- الاختلاف في الثقافة ، تعرف الثقافة بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة او جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح في سلوكه في تلك المنظمة او تلك الجماعة والافراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة التي غالباً ما تقود الى الصراع بين الافراد والجماعات.

2-3-1-3 مراحل الصراع التنظيمي

لكي يفهم الصراع بصورة اسهل وبوضوح لو تم النظر اليه كعملية ديناميكية او النظر اليه كسلسلة من الاحداث المتعاقبة والعملية هنا تعني مجموعة احداث ، فكل صراع يتكون من مجموعة متشابهة

¹ - سليمان ، ابو بكر؛ التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان، 1995، ص 28-30.

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

من الوقائع ، وقد ذهب بوندي Pandy في هذا السياق الى القول : ان الصراع يمر بالمراحل الخمس الآتية (1):

1 – مرحلة الصراع الضمني (غير الظاهر)

ان كل واقعة للصراع تبدأ بالصراع غير الظاهر ، وهنا تكمن المصادر المهمة للصراع التنظيمي كالمناقشة على الموارد النادرة والمنافسة على المراكز داخل المنظمة وصراع الدور الا ان الصراع هنا لا يكون ظاهراً ، ولهذا فإن الصراع الضمني (غير الظاهر) يهيئ الظروف الضرورية السابقة للصراع في المنظمات وبالتالي فإن اعضاء المنظمة يتوقعون حدوث الصراع فحسب .

2 – مرحلة الصراع المدرك (الملاحظ)

هي المرحلة التي يتم فيها ادراك امكانية حدوث الصراع من قبل الفرد او المجموعة وتنشأ هذه المرحلة عند سوء فهم الاطراف المتعددة لمواقعها الصحيحة والصراع في هذه المرحلة يمكن ان يحل من خلال تحسين الاتصال بين الاطراف .

3 – مرحلة الشعور بالصراع

تتداخل هذه المرحلة مع سابقتها ولكن هناك فرق بين ادراك الصراع والشعور بالصراع ، فقد يدرك الموظف (أ) ان هناك خلافاً رئيساً على بعض السياسات الادارية بينه وبين الموظف (ب) ولكن يؤدي ذلك الى شعور الموظف (أ) نحو الموظف (ب) بشيء ، وعلى الرغم من ذلك فإن الصراع يظهر ما لم تصبح الاختلافات شخصية او ذاتية (أي محسوسة) .

4 – مرحلة الصراع العلني

وهي المرحلة التي يمارس فيها الفرد او المجموعة الصراع بشكل ظاهر يتبلور في سلوك علني يأخذ صوراً متعددة كالمجابهة والعدوان والمشاحنات العلنية التي تحركها القواعد التنظيمية او قد يأخذ اشكالا أخرى كالتخريب ، اللامبالاة ، الانسحاب ، او قد يأخذ شكل اللامبالاة او الطاعة العمياء للقواعد كنوع من العصيان .

5 – مرحلة ما بعد الصراع العلني After Math of previous Conflict

قد تكون هذه المرحلة ايجابية او سلبية بالنسبة للمنظمة وذلك يعتمد على كيفية حل الصراع بصورة ذكية ، فانه يمكن ان يؤدي الى علاقة اكثر تعاونية وتحقق الرضا لجميع اطراف الصراع . اما اذا اقتصر على محاولة حل الصراع بتقليله او كبتة وليس حله بصورة كاملة ، فقد تتفاقم ظروف الصراع وبذلك سوف تعيد مراحل مجدداً أي يبدأ بالصراع الضمني ، الصراع المدرك وهكذا يؤدي الى اشكال اكثر عنفاً وخطورة .

وتكمن اهمية مواجهة الصراع بالآتي (2):

- 1- ادراك جانب مهم في السلوك الانساني وتحليله .
- 2- استخدام العقلانية في تحريك السلوك الانساني .
- 3- تحقيق نتائج ايجابية كثيرة في مضمار نجاح المنظمة وتطوير سبل معالجتها للفراغ .
- 4- ان تأثيراتها تمتد لحقبة زمنية طويلة نسبياً في جميع متغيرات المناخ التنظيمي تؤثر بشكل مباشر في مستقبل المنظمة .
- 5- انها تعالج المشكلة والاختلال وفق نظرية علمية متكاملة وغير متجزئة تعطي الفرصة لمتابعة المتغيرات التنظيمية ووضع التوقعات المحتملة .

¹ - السالم ، مؤيد سعيد ؛ نظرية المنظمة : مدخل وعمليات ، بغداد ، مطبعة شفيق ، 1988 ، 382 .

² - السالم ، مؤيد سعيد ؛ المصدر السابق ، 1988 ، ص 386 .

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

اد. سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

1-3-4 إدارة الصراع واستراتيجيات الصراع:-

لقد وضح اغلبية المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في وقتنا هذا، فكان من الضروري الاهتمام بالبحث من كافة الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع⁽¹⁾.

وعرفها بعض من الباحثين في مجال ادارة الصراع بأنها " عدد من استراتيجيات التي تضمن تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة ". فضلاً عن ذلك عرفها (محمد حربي حسين) انها " مجموعة من الآليات والإجراءات التي تعدها الإدارة لتشخيص الصراع للتعامل معه وأستثماره قدر الإمكان"⁽²⁾.

وتوجد عدة طرق واستراتيجيات حددها اهل الاختصاص في إدارة الصراع تستعملها المؤسسات في خفض وانهاء حدة الصراع ومنها (التهدئة ، و التجنب او الانسحاب ، القوة او الهيمنة ، و التسوية او الحل الوسط او المساومة ، والمجاملة ، و التعاون او المشاركة ، و المواجهة، والمنافسة)، اذ ان اختلاف الآراء حول كل من هذه استراتيجيات وتنوعها في اتباعها لحل كافة الصراعات وحسب نوع المؤسسة وحسب حجم الصراع ونوعه،

وقامت الباحثة في تحديد اهم الطرق واستراتيجيات لمواجهة الصراع التي من الممكن ان تكون هي الأنسب والمتبعة في حل الصراع داخل المؤسسات ومنها مدراء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وحسب اطلاعها على المصادر العلمية وهي:

- استراتيجية التعاون.
- استراتيجية المجاملة.
- استراتيجية التجنب.
- استراتيجية المنافسة.
- استراتيجية التسوية.

استراتيجيات مواجهة الصراع بين الافراد داخل الاقسام وتشمل:

1-3-5-1 استراتيجيات التعاون :

تسمى هذا الاستراتيجياتية بأستراتيجياتية حل المشكلات أو التكاملية . ويتميز باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون أي انه يميل إلى اللجوء إلى القوة والعلاقات الإنسانية معاً، ووصف هذه الأستراتيجياتية بأنه أستراتيجياتية وضع فكرة على فكرة للتوصل إلى أفضل فكرة تحقق حلاً مبتكراً للصراع والذي لا يمكن التوصل إليه بواسطة شخص واحد⁽³⁾.

وتعد هذه أستراتيجياتية من أفضل أستراتيجياتية إدارة الصراع لكونه يعبر عن مصالح كلا الطرفين المتصارعين ويعمل على تحقيق نتائج متفوقة مع تبادل أكثر انفتاحاً للمعلومات وتحقيق أعلى مستوى للرضا من خلال سماحه باستكشاف قضايا الصراع بفاعلية اكبر. فهي أستراتيجياتية التي تسعى من خلالها مدير القسم إلى دفع طرفي الصراع للتعاون مع بعضهم البعض لإيجاد حل يلبي احتياجاتهما ويعنى باهتمامات كل منهما، تتضح هذه أستراتيجياتية من خلال الجهود الذي يبذلها المدير لغرض تدعيم اعتقاد العاملين، إن جميع أهدافهم تكون متوافقة أكثر مما هي متنافسة او مستقلة عن بعضهم البعض، والاعتقاد هذا يدفع بالعاملين الى مناقشة مجمل الاختلافات التي توجد بينهم بكل صراحة ووضوح ومن خلال هذه أستراتيجياتية يتمكن المدير من توظيف الصراع لصالح الأطراف المتصارعة، اذ يعد جوهر الأساس هذه أستراتيجياتية هو العمل الجماعي اكثر من الفردي ، اذ بالتعاون يمكن للأفراد من

1- صلاح عبد الباقي؛ السلوك الفعال في المنظمات ، مصر ، دار الجامعية للنشر ، 2001، ص196.

2- محمد حربي حسين؛ علم المنظمة ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 1988، ص305.

3- العميرة ، محمد ؛ مبادئ الادارة المدرسية ، عمان ، دار المسيرة، 1999، ص247.

إدارة الصراع التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدربي وفقاً لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

أ.د. سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

تعميق أفكارهم لأن هذه استراتيجية تعتمد على مصلحة الجميع وليس الافراد في الوصول الى النجاح داخل المؤسسة⁽¹⁾، ويؤدي المدير عملاً مهماً من خلال تسخير جهوده في تدعيم فكر المؤسسة يجعل أهداف العاملين متوافقة أكثر من كونها متعارضة ومستقلة بعضها عن بعض ، ومن الطبيعي أن يدفع هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توضيح الصراع لمصلحة الأفراد المختلفة⁽²⁾.

2-1-3-5-2 استراتيجية المجاملة:

تتميز هذه استراتيجية بدرجة قليلة من الحزم ودرجة كبيرة من التعاون، ويقوم استخدامه على أساس تقديم التنازلات ووعود بدون قيد أو شرط ، فمدير القسم الذي يستخدم هذه استراتيجية يميل إلى التخلي عن العديد من أهداف ورغبات القسم ويقدم الكثير من التنازلات رغبة منه في القضاء على التوتر ومتابعة سير العمل داخل القسم بسلاسة⁽³⁾.

ويمكن القول في إن سبب ميل مدراء الأقسام إلى استعمال هذه استراتيجية هو رغبتهم في ضمان تحقيق استمرار التقبل الاجتماعي والخوف من النبذ وفقدان العلاقات الطيبة مع زملائه المشرفين الآخرين لكون مدة تسلم منصب مدير القسم ليست بالمدة الطويلة فهي تتراوح ما بين سنتين إلى أربعة سنوات وبالتالي فإنه سيعود إلى التعامل معهم على إنه مشرف وزميل في ذات الوقت.

2-1-3-5-3 استراتيجية التجنب:

تعرف بأستراتيجية الانسحاب أو الإهمال . ويقصد به عملية انسحاب مدير القسم من إدارة الصراع فقد يتجنب مدير القسم حضور اجتماع معين، أو أن يرفض صراحة الوقوف إلى جانب احد الأطراف حتى لو كان الطرف الأضعف من طرفي الصراع . ويتضمن استخدام هذه استراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع حتى يمكن السيطرة عليه و إعطاء الفرصة لتسويته⁽⁴⁾.

وتتأخذ هذه استراتيجية ثلاثة أشكال رئيسة ، يتمثل أولهما بالإهمال بمعنى محاولة تجاهل الموقف تماماً والتغاضي عن التصرفات الأطراف المتصارعة على أمل أن يتحسن الموقف لاحقاً ، أما الشكل الثاني فيتمثل بالفصل المادي أي محاولة إبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض بحيث ينعدم التفاعل والتواصل ، أما الشكل الثالث للتجنب فيتمثل بالتفاعل المحدود، أي أن تكون التفاعلات في أضيق الحدود وعند الضرورة فقط كالاتجاهات الرسمية⁽⁵⁾.

هذه استراتيجية تتضح من خلال التغاضي عن أسباب الصراع وعدم مواجهته بشرط على ان لا يتم الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة وهناك أنواع شائعة ثلاث تتبعها هذه استراتيجية وهي⁽⁶⁾:

■ الإهمال .

■ الفصل الجسدي (التباعد بين اطراف الصراع) .

¹ - نغم داخ عبد علي : عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته واثرها في الاداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية في

المستشفيات الحكومية والاهلية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2010 ، ص101 .

² - عادل محمود زايد : إدارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات المتحدة، مجلة الإدارة العامة ، العدد 4 ، المجلد الرابع و الثلاثون ، 1995 ، ص531 .

³ -120 McShane, L. Steven, &Glinow, Von Mary (2003). " Organizational Behavior " second edition : London .p 302

⁴ - العمارة، محمد؛المصدر السابق، 1999ص246.

⁵ - (المركسي و ادريس ، 2004 : 502).

⁶ -محمد قاسم القريوتي؛" السلوك التنظيمي " ، دراسة لسلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2000،ص258-260.

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدربي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

■ والتفاعل المحدود .

2-1-3-4 استراتيجية المنافسة:

في هذه الاستراتيجية يحاول احد الأطراف إرضاء مصالحه الشخصية بغض النظر عن اثر ذلك في باقي الأطراف المتصارعة، وبذلك يكون الوصول إلى الهدف عن طريق التضحية بأهداف الأطراف الأخرى. وبموجب هذه الاستراتيجية يلاحق الفرد مصالحه الخاصة واهتماماته على حساب مصالح الآخرين، إذ أنها تعتمد على قوة التهديد، ويكون هذا الحل لصالح احد الطرفين بغض النظر عن الأثار السلبية التي تقع على الطرف الآخر، وتتميز هذه الاستراتيجية باهتمام قليل بالأفراد واهتمام عال بالإنتاج داخل المنظمة⁽¹⁾. والتنافس ما أن يكون إيجابيا بناء أو سلبياً هداماً . فالتنافس الإيجابي (البناء) يظهر في المنافسات المنظمة بين المرؤوسين، أو في المباريات الرياضية إذ ينمي القدرات والمهارات ويؤدي في النهاية إلى تقوية التعاون لتحقيق مصلحة المجموع . أمّا التنافس السلبي (الهدام) فيتخذ شكل عداء عنيف يكون الهدف منه كسب المواقف بإخراج الآخرين منه ، كما يحدث عند التنافس على المركز والموقع والمكاسب⁽²⁾.

إذ تحدث (منير بدوي) عن أهمية التمييز بين الصراع وبعض أنواع المنافسة كالمنافسة في المجالات الرياضية التي تهدف إلى المرح وقضاء وقت طيب، بينما الصراع فإحداث أو إلحاق الضرر المادي أو المعنوي بالآخرين إنما يعد هدفاً محدداً للصراع نفسه⁽³⁾.

و بين حسين علاقة الصراع بالمنافسة والخط بين هذين المفهومين واعدهما مترادفين ، و حقيقة الأمر أنّ هناك اختلافاً في المفهومين ، ذلك لأن الصراع موجه نحو طرف آخر ويتضمن سلوك ومحاولات لإعاقه أهداف الطرف الآخر ، بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في شؤون الطرف الآخر أو محاولة أعاقه أهدافه ونشاطاته.

"ويختلف التنافس عن الصراع في أن التنافس يحدث بين أطراف متماثلة إما الصراع فيحدث بين أطراف غير متكافئة من حيث المستويات والقدرات "

وتضيف الباحثة أنّ المنافسة غير الشريفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصراع ، لأنها غالباً ما تهدف إلى عرقلة أهداف الآخرين واللجوء إلى الطرائق الملتوية لبلوغ الأهداف، كنشر الوشائيات وغيرها من الأمور.

2-1-3-5 استراتيجية التسوية:

تتصف هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية وسط بين الحزم والتعاون⁽¹⁾ . وهي قائمة على تقديم التنازلات من قبل طرفي الصراع أي إنه قائم على الاستسلام الجزئي لكلا طرفي الصراع وان على الإداري المتمثل برئيس القسم أن يتبنى موقفاً بين التشدد والتعاون، وتتشابه هذه الاستراتيجية (استراتيجية التعاون) مع أسلوب التنازل إلا انه يختلف عنه بعدم وجود فائز واضح أو خاسر واضح، إذ يتم التوصل من خلاله إلى حل مرضي لجميع الأطراف حتى لو لم يكن مثالياً ويمكن استخدامه بفاعلية عندما يكون بالإمكان تقسيم الأهداف المرغوب تحقيقها بالتساوي⁽²⁾.

ويمكن عدها من استراتيجيات إدارة الصراع الخال من العيوب لأن كل طرف سيكسب شيئاً ما مقابل تقديم شيء للطرف الآخر . فكل منهما سيحقق الفوز في جزء مقابل الخسارة في جزء آخر ..

(1) Robbins , S.P. , Judge , T.A. , Op.Cit .p 390.

(2) يوسف عبد الأمير ؛ بناء مقياس التفاعل الاجتماعي للاعب كرة القدم لنادية بغداد ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، 2011، ص30.

(3) منير بدوي ؛ مفهوم الصراع دراسة في الأصول النظرية ، ط 1، جامعة أسيوط ، 1997، ص 35.
أيوسف عبد الأمير ؛ المصدر السابق، ص 31_32

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدربي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

وإن لكل من هذه الأستراتيجيات بعض الحالات الملائمة لاستعمالها وبعض الحالات غير الملائمة لذلك، وجدول (1) يبين الحالات التي يمكن استخدام أستراتيجيات إدارة الصراع معها.

جدول (1)

يبين الحالات الملائمة لإستعمال أستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

الحالات الملائمة	أستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
عندما تكون موضوعات الصراع على درجة كبيرة من التعقيد . في حالة وجود حاجة إلى الالتزام بالحل المطروح من قبل الطرف الآخر من اجل تطبيقها بشكل فعال . في حالة عدم وجود وقت كاف للتفكير . في حالة عدم استطاعة طرف ما من أطراف الصراع حل المشكلة لوحده . عند الحاجة لدمج الأفكار لإشراك كافة أطراف الصراع لإيجاد الحلول لمشكلاتهم .	التعاون
عندما تكون المسألة موضوع الصراع تافهة . عندما تكون للمواجهة آثار سلبية أكثر من الفوائد الناجمة عن حل الصراع . عند الحاجة لإشاعة الهدوء بين المرووسين (المتصارعين) .	التجنب
عندما يعتقد الإداري (رئيس القسم) بأنه على خطأ. عندما تكون مسألة الصراع أكثر أهمية بالنسبة لطرف معين من أطراف الصراع. عندما يكون احد طرفي الصراع على استعداد للتخلي عن شيء ما مقابل الحصول على شيء آخر. 4- عندما يكون الإبقاء على العلاقة الجيدة بين الأطراف المتصارعة هو الأهم.	المجاملة
1- في حالة الحاجة لترك المجال لمسؤوليات بحاجة إلى تصحيح اكبر . 2- حين تلتزم الأطراف المتنازعة بأهداف تضامنية . 3- للتوصل إلى حلول عملية ضمن ضغط الوقت . 4- اللجوء إلى التنازل حين يكون التشارك أو التنافس غير ناجح .	التسوية

2-2 الدراسات السابقة:

2-2-1 دراسة (حيدر عبدالرضا طراد الخفاجي: 2002)⁽¹⁾:

(الانماط القيادية السائدة للمدربين وعلاقة بالاحترق النفسي للاعبين كرة الطائرة)

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على الأنماط القيادية للمدربين من وجهة نظر اللاعبين .ومستوى الاحترق النفسي للاعبين. وكذلك العلاقة بين الأنماط القيادية للمدربين والاحترق النفسي للاعبين. وكانت فروض البحث الحالي ان هناك عدة أنماط قيادية يمارسها المدربون مع لاعبيهم. وهناك علاقات متباينة تتناسب في دلالتها حسب طبيعة النمط القيادي للمدرب ومستوى الاحترق النفسي للاعبين . كانت عينة البحث بالنسبة للدراسة السابقة اشتملت على (176) لاعبا يمثلون اندية الدرجة الممتازة في العراق للكرة الطائرة والبالغ عددها (22) ناديا رياضيا بعد استبعاد لاعبي نادي الهاشمية البالغ عددهم (8) لاعبين وذلك لتطبيق التجربة الاستطلاعية عليهم .

¹ - حيدر عبدالرضا طراد الخفاجي؛ (الانماط القيادية السائدة للمدربين وعلاقة بالاحترق النفسي للاعبين كرة الطائرة) ،

رسالة ماجستير منشورة ، جامعه بابل ، 2002

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدربي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

وكانت ابرز الاستنتاجات :لقد توصل الباحثان لبعض الاستنتاجات التي يمكن ان نجملها بالآتي: ان نمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلى وضع نفسي جيد عند اللاعبين، وهو النمط السائد عند مدربي دوري اندية الدرجة الممتازة للكرة الطائرة من وجهة نظر اللاعبين. وان نمط القيادة الفوضوي يؤدي إلى مستوى مرتفع نسبياً من الاحتراق النفسي عند اللاعبين، وهو اقل الانماط القيادية استخداماً عند مدربي الكرة الطائرة . وان نمط القيادة التسلسلي يؤدي بالارتقاء بمستوى الاحتراف والنفسي عند اللاعبين.

وكانت ابرز التوصيات :ان من الضروري ان يسود نمط القيادة الديمقراطي بين اوساط المدربين في عموم اندية الدرجة الممتازة والدرجة الاولى والفئات الاخرى للكرة الطائرة لئلا ينعكس من آثار إيجابية فاعلة على الحالة النفسية للاعبين. وتجنب استخدام المدربين نمط القيادة التسلسلي لما له من آثار سلبية على الروح المعنوية والحالة النفسية للاعبين. وتجنب استخدام المدربين نمط القيادة الفوضوي والذي يؤدي إلى إشاعة الفوضى والملل واللامبالاة بين صفوف اللاعبين ومن ثم تعرضهما لضغوط نفسية سلبية قد تؤدي بهما للإصابة بالاحتراق النفسي.

2-2-2 دراسة (زينب جبار محمد: 2013) (1) :

(بناء مقياس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات الاتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية العراقية)

وهدفت الدراسة الى بناء مقياس لاستراتيجيات إدارة الصراع لدى الاتحادات الرياضية العراقية في اللجنة الأولمبية الوطنية في العراق، اما منهجية البحث فتحدت بالمنهج الوصفي بالأسلوب المسحي ، اذ قامت الباحثة في بناء مقياس خاص باستراتيجيات إدارة الصراع لدى إدارات الاتحادات العراقية ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية وبلغت (218) اداري من ممثلي الهيئات الإدارية لـ(23) اتحاداً، وقد احتوى المقياس على(5) مجالات وبمجموع (65) فقرة والمجالات تمثلت بـ(استراتيجيات كل من لتعاون والقوة والتجنب والتهدئة والتسوية) .

عينه البحث توزعت على (20) ادارياً للتجربة الاستطلاعية لأجل التغلب على اهم المعوقات التي من المحتمل تواجه الباحثة في تطبيق المقياس ، ومن بعدها تم تطبيق المقياس على (198) اداري ، وبعدها تم تصحيح المقياس فضلاً عن حساب درجة الموضوعية للمقياس وتحليل فقراته احصائياً ، واستعمال الاسس العلمية له من صدق وثبات .

اما أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة هي

❖ بناء مقياس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للاتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية .

❖ من خلال استعمال الباحثة التحليل العاملي توصلت الى استخلاص 4 عوامل للمقياس وتكونت من 48 فقرة.

2-2-3 اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراستين السابقتين:

¹ - زينب جبار محمد : بناء مقياس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات الاتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية العراقية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية ، 2013 .

**إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدربي وفقاً لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
اد. سلام حنتوش رشيد**

التشابه والاختلاف والاستفادة مع دراسة (حيدر عبد الرضا طراد الخفاجي) الانماط القيادية السائدة للمدربين وعلاقة بالاحترق النفسي للاعبين كرة الطائرة

التشابه	الاختلاف	الاستفادة
تشابه العنوان الحالي مع هذه الدراسة من خلال (متغير الانماط القيادية السائدة)	الاختلاف مع المتغير التابع (الصراع التنظيمي)	الاستفادة من مفهوم الانماط القيادية السائدة والتعرف على انواعها
تشابه العمل الحالي مع هذه الدراسة من خلال منهجية البحث الوصفية بالعلاقات الارتباطية	لا يوجد اختلاف في المنهجية المتبعة في البحث الحالي (تشابه)	تمت الاستفادة من المنهج المتبع في استخدامه للبحث الحالي (متبع)
الاستنتاجات اختلفت عن هذه الدراسة لخصوصية الاهداف الموضوعية من قبل الباحث	تشابه فقط في بناء المقياس الانماط القيادية السائدة مع اختلاف الاجراءات والعبارات	تمت الاستفادة من الاستنتاجات من خلال الاطلاع على بعض منها

التشابه والاختلاف والاستفادة مع دراسة (زينب جبار محمد) بناء مقياس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات الاتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية العراقية

التشابه	الاختلاف	الاستفادة
تشابه العنوان الحالي مع هذه الدراسة من خلال (متغير الصراع التنظيمي)	الاختلاف مع المتغير المستقل (الانماط القيادية السائدة)	الاستفادة من مفهوم الصراع التنظيمي والتعرف على انواعها
تشابه العمل الحالي مع هذه الدراسة من خلال منهجية البحث الوصفية بالعلاقات الارتباطية	لا يوجد اختلاف في المنهجية المتبعة في البحث الحالي	تمت الاستفادة من المنهج المتبع في استخدامه للبحث الحالي
الاستنتاجات اختلفت عن هذه الدراسة لخصوصية الاهداف الموضوعية من قبل الباحث	تشابه فقط في بناء مقياس الصراع التنظيمي مع اختلاف الاجراءات والعبارات	تمت الاستفادة من الاستنتاجات من خلال الاطلاع على بعض منها

3- إجراءات البحث:

3-1 منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالطريقة المسحية والعلاقات الارتباطية لملاءمته طبيعة مشكلة البحث.

3-2 مجتمع البحث وعينته:

3-2-1 مجتمع البحث:

تم تحديد مجتمع البحث من المشرفين الفنيين للنشاط الرياضي والمدريين في مديريات التربية في بغداد والبالغ عددهم (143) مشرفاً فنياً للعام الدراسي (2021/2020) وكما موزعين في الجدول (2).

جدول (2)

يبين توزيع مجتمع البحث في مديريات التربية في بغداد.

المشرفين الفنيين	النشاط الرياضي والمدري في مديريات التربية	ت
24	الكرخ 1	1

**أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
اد. سلام حنتوش رشيد**

22	الكرخ 2	2
24	الكرخ 3	3
29	الرصافة 1	4
23	الرصافة 2	5
21	الرصافة 3	6
143	المجموع	

حيث اعتمدت الباحثة نسبة (100%) من مجتمع البحث الكلي وتم اخذهم بالطريقة العمدية وكان المجتمع الكلي يبلغ (143) مشرفاً فنياً.

وتم تقسيم العينة الرئيسة على ثلاث عينات بناءً على متطلبات الدراسة ليكونوا العينة الاستطلاعية (30) مشرفاً (فنياً) موزعين على (6) مديريات بواقع (5) مشرفين من كل مديرية وبالطريقة العشوائية البسيطة (القرعة). وبذلك يبقى من العينة (113) مشرفاً فنياً بعد استبعاد العينة الاستطلاعية. وبذلك تم اخذ العينة المتبقية على عينة البناء.

2-2-3 عينة البحث.

1-2-2-3 العينة الاستطلاعية.

شملت العينة التجريبية الاستطلاعية الاولى من (30) مشرف حيث تم اختيارها عشوائياً بنسبة (20.97%) من المجتمع الكلي حيث قامت الباحثة بتجريب المقياسين بشكل اولي.

2-2-2-3 عينة البناء.

شملت عينة البناء من (113) مشرفاً حيث تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل بنسبة (79.02%) من المجتمع الكلي حيث قامت الباحثة ببناء المقياسين عليهم، بعد استبعاد العينة الاستطلاعية. اهملت 13 استمارة بسبب عدم التزامهم بالوقت وعدم الاجابة الصحيحة واهمال الاجابة على جميع الفقرات.

3-2-2-3 عينة التطبيق.

بلغت عينة التطبيق (130) مشرفاً، اذ تم اخذ العينة الاستطلاعية وعينة البناء وذلك لأستخدام طريقة الحصر الشامل، وبنسبة (90.90%) من المجتمع الكلي حيث قامت الباحثة بتطبيق مقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي . بهدف التعرف على المجالات ومن ثم التعرف على العلاقة الارتباطية، والجدول (3) يبينتقسيم العينات كاملاً.

**أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
اد. سلام حنتوش رشيد**

**جدول (3)
يوضح تقسيم عينة البحث كاملاً.**

مديريات النشاط الرياضي والمدرسي في مديريات التربية لمحافظة بغداد					
ت	مديريات التربية في بغداد	المشرفين الفنيين	العينة الاستطلاع	عينة البناء	عينة التطبيق
1	الكرخ 1	24	5	19	21
2	الكرخ 2	22	5	17	20
3	الكرخ 3	24	5	19	23
4	الرصافة 1	29	5	24	25
5	الرصافة 2	23	5	18	22
6	الرصافة 3	21	5	16	19
	المجموع	143	30	113	130
	النسبة المئوية	%100	20.97 %	%79.02	%90.9

3-3 الأدوات والأجهزة والوسائل المستعملة في البحث:

3-3-1 أدوات البحث.

يحتاج الباحث إلى البيانات المختلفة لإتمام بحثه، ولا بد أن يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات سواء أكانت ثانوية أم أولية علماً أنه يوجد العديد من أدوات جمع البيانات التي يمكن أن تختار الباحثة ما يناسب بحثه⁽¹⁾، واستخدمت الباحثة الأدوات الآتية:

○ **المقابلة.**

أجرت الباحثة مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد من الخبراء والمختصين في الإدارة الرياضية والاختبار والقياس لجمع المعلومات التي تخص البحث الحالي^(*).

○ **الزيارات الميدانية لجمع المعلومات.**

○ **الاستبيان المفتوح^(**).**

3-3-2 الأجهزة المستعملة في البحث.

جهاز حاسوب محمول نوع (Acer).

حاسبه يدويه نوع (kenko).

3-3-3 الوسائل المستعملة في البحث.

❖ المصادر والمراجع العربية والأجنبية.

❖ شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

(1) فايز جمعة النجار وآخرون؛ أساليب البحث العلمي- منظور تطبيقي، ط2، عمان ، دار الحامد للطباعة والنشر، 2010، ص75.

(*) ينظر الملحق (2).

(**) ينظر الملحق (5) و(6).

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

اد. سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

❖ فريق العمل المساعد (**).

❖ أقلام جاف.

4-3 إجراءات البحث الرئيسية:

3-4-1 تحديد مقياسي البحث:

ارتأت الباحثة الى بناء وتطبيق مقياسي خاص (الأنماط القيادية والصراع التنظيمي) لعينة البحث المتمثلة بمشرفي الأنشطة الرياضية والمدرسية الفنينين.

3-4-2 إجراءات بناء مقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي:

لغرض التوصل الى مقاييس تتوافر فيها الاسس العلمية المطلوبة من الخطوة الاولى لبنائها حتى استكمال المستلزمات جميعها، ولأن طبيعة الدراسة الحالية واهدافها تتطلب بناء وتطبيق مقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي بمشرفي الأنشطة الرياضية والمدرسية الفنينين، لذا اجرت الباحثة الخطوات العلمية لبناء المقاييس التربوية والنفسية وكالاتي⁽¹⁾:

3-4-2-1 تحديد الظاهرة المطلوب قياسها.

تم تحديد الظاهرة المراد قياسها هي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي.

3-4-2-2 الغرض من بناء مقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي.

الغرض من البحث الحالي هو بناء مقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي.

3-4-2-3 تحديد الدراسات النظرية لبناء المقياس:

من خلال عرض الاطار النظري للبحث فقد تم تحديد الدراسات النظرية التي تستند اليها الباحثة في بناء المقاييس، لأنها تعطي رؤية نظرية واضحة تنطلق منها الباحثة للتحقق من إجراءات بناء المقياس، وعليه حددت الدراسات النظرية من خلال اعتماد الباحثة على الادبيات النظرية ذات العلاقة في تحديد مفاهيم بناء مقياس الأنماط القيادية والصراع التنظيمي على مبدأ تحليل السمة الى العناصر الأولية اذ يمثل كل عنصر مجالاً معيناً يتم اشتقاق العبارات وكتابتها منه.

3-4-2-4 تحديد مجالات مقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي:

ولغرض تحديد مجالات المقاييس قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات والمصادر والمراجع العلمية ومصادر الأنترنت التي تخص علم الإدارة الرياضية والاختبارات والقياس في هذا المجال واخذ آراء بعض الخبراء والمختصين⁽²⁾ في هذا المجال من خلال عرض استبيان مفتوح لتحديد اهم المجالات المهمة التي تساعد على بناء المقاييس والإطار المرجعي لهما وما يمليه، اذ تم الاعتماد على المجالات الأساسية، اذ كانت الأنماط القيادية (6) مجالات و (7) مجالات للصراع التنظيمي، ليراع في بنائهما سهولة التطبيق والمناقشة، وفيما بعد على أن يكونا شاملين للقياس المطلوب، وبعد عرضهما على الخبراء لتحديد اهم المجالات التي تنتمي للمقياسين، ومن خلال المعالجات الإحصائية باستخدام النسبة المئوية تم الاعتماد على (3) مجالات اساسية وهي (النمط الدكتاتوري، النمط التسبيبي، النمط الديمقراطي)، اذ اشار (بلوم، 1983) انه سيتم اعتماد بنسبة 75% فأكثر من آراء الخبراء⁽³⁾. واستبعاد

(*) ينظر الملحق (3).

(1) زياد بن علي بن محمود؛ القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، ط2، فاسطين، مطبعة أبناء الجراح، 2010، ص82.

(*) ينظر ملحق (2)

³ بنيامين بلوم واخرون (ترجمة محمد امين مفتي واخرون)؛ تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني، دار ماكروهيل، القاهرة، 1983، ص126.

**أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد**
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد

مجال (النمط الارتجالي، النمط الانفرادي، الترسلية) لأنه النسبة المئوية كانت غير مقبولة واقل من 75% وبذلك تكون هذه المجالات مستبعدة من المقياس كما في الجدول (4).

جدول (4)

بين النسبة المئوية لمجالات مقياس الأنماط القيادية

ت	المجالات	الموافقين	النسبة المئوية	الغير موافقين	النسبة المئوية
1	الترسلية	9	%42	12	%57
2	النمط الديمقراطي	19	%90	2	%10
3	النمط الانفرادية	8	%38	13	%62
4	النمط التسبيبي	20	%95	1	%5
5	النمط الدكتاتوري	21	%100	0	0
6	النمط الارتجالي	10	%47	11	%53

وقد تم الاعتماد على المجالات الأساسية (7) مجالات لمقياس الصراع التنظيمي ليراع في بنائه سهولة التطبيق والمناقشة وفيما بعد على أن يكون شامل للمقياس المطلوب. وبعد عرضه على الخبراء لتحديد اهم المجالات التي ينتمي المقياس ومن خلال المعالجات الإحصائية باستخدام النسبة المئوية تم الاعتماد على (5) مجالات اساسية (استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية القوة، استراتيجية التهدئة) حققت نسبة مئوية عالية جدا واعلى من 75% واستبعاد مجالات (استراتيجية التهدئة، استراتيجية الانسحاب) لأنه النسبة المئوية اقل من 75% وبذلك تكون هذه المجالات غير معتمدة في المقياس، كما في الجدول (5).

جدول (5)

يبين النسبة المئوية لمجالات مقياس الصراع التنظيمي

ت	المجالات	الموافقين	النسبة المئوية	الغير موافقين	النسبة المئوية
1	استراتيجية التعاون	21	%100	0	0
2	استراتيجية الاجبار	7	%33	14	%67
3	استراتيجية التسوية	20	%95	1	%5
4	استراتيجية المجاملة	19	%90	2	%10
5	استراتيجية التجنب	21	%100	0	0
6	استراتيجية التهدئة	8	%38	13	%62
7	استراتيجية المنافسة	19	%90	2	%10

إدارة الصراع التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

أ.د. سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

3-4-3 صياغة عبارات مقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي:

ينبغي أن تكون العبارات الموضوعية ممثلة للمجالات والمقياسين قيد البحث، فضلاً عن ارتباطها بالهدف من الدراسة، وأن تصاغ بشكل واضح ومفهوم وذات عبارات قصيرة لا يشوبها الإبهام أو الغموض، وأن تتصف بالحيادية عند الإجابة عنها، وعلى وفق هذه الشروط تم اتباع الأسلوب العلمي في صياغتها بالصورة الأولية لتلائم مع خصوصية العينة المدروسة لوضع الصيغة الأولية لعبارات مجالات مقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي اتبعت الباحثة الطرق الآتية:⁽¹⁾

- 1- أن يكون محتوى العبارة واضحاً وصريحاً ومباشراً.
- 2- الابتعاد عن التعبير اللغوي المعقد والمربك في العبارات.
- 3- أن تحتوي العبارة على المتطلبات الضرورية لتساعد المجيب على انتقاء الإجابة المناسبة لها.
- 4- أن تثير المجيب بحيث تدفعه إلى الإجابة بشكل صحيح.
- 5- يفضل عدم استعمال الإجابات الطويلة.
- 6- يجب أن تحتوي العبارة عن فكرة واحدة فقط.
- 7- أن تكون بدائل العبارات قصيرة قدر الامكان.

3-4-4 صلاحية عبارات مقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي:

يتطلب هذا الإجراء الحصول على توافق آراء مجموعة من الخبراء والمختصين بشأن صلاحية عبارات المقياسين، لذلك أعدت الباحثة عبارات لكل من المقياسين (الأنماط القيادية) و (الصراع التنظيمي) وتحديد العبارات لكل مجال من مجالات الدراسة وإعطاء تعريف لكل مجال من المجالات (3) لمقياس الأنماط القيادية و (5) مجالات لمقياس الصراع التنظيمي حيث تكون المقياس الأول الأنماط القيادية على (34) عبارة بينما كان مقياس الصراع التنظيمي على (36) عبارة وتم عرضها على مختص في اللغة العربية^(*) لغرض التأكد من صحة صياغة العبارات وتقويمها لغوياً. وبعد إجراء التعديلات اللغوية تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين^(**) في الإدارة الرياضية والاختبار والقياس، " إذ أن أفضل وسيلة للتأكد من صلاحية العبارات قيام عدد من الخبراء بتقدير صلاحيتها لقياس الصفة التي وضعت من أجلها"⁽²⁾، وبعد أن استرجعت استمارات الاستبيان المتعلقة بالمقياسين من السادة الخبراء والمختصين جمعت الباحثة البيانات وتفرغها حيث تم استعمال اختبار (النسبة المئوية) للتعرف على العبارات الصالحة من غيرها للمقياسين كما في الجدول (6). وقد أظهرت النتائج صلاحية (29) عبارة لتمثل مجال مقياس الأنماط القيادية التي تنتمي إليها في المقياس الأول وصلاحية (30) عبارة لتمثل المجال التي تنتمي إليها في المقياس الثاني (الصراع التنظيمي) والجدولين (6،7) يبين صلاحية العبارات في تمثل المجالات التي تنتمي إليها في كلا المقياسين حيث تم استبعاد (5) عبارات من مقياس الأنماط القيادية وهي عبارة (1،2، 3) من مجال النمط القيادي الديمقراطي، وكذلك تم استبعاد (3) النمط القيادي الدكتاتوري وكذلك تم استبعاد (7) من النمط القيادي التسيبي وكذلك تم استبعاد (3) عبارات من مقياس الصراع التنظيمي وهي عبارة (3، 6) من مجال استراتيجية التعاون وكذلك تم استبعاد استراتيجية التسوية وكذلك تم استبعاد عبارة (7) من مجال استراتيجية المجاملة وكذلك تم استبعاد عبارة (5) من مجال استراتيجية التجنب وكذلك تم استبعاد

¹ - محمد احمد الخطيب، احمد حامد الخطيب؛ الاختبار والمقياس النفسية، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص47-48.

(*) أ. د زهور كاظم/ كلية التربية الاساسية/ قسم اللغة العربية

(**) ملحق (2).

(1) Hill، T. & R. Westbrook ; "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall". Long Range Planning، 2000، p86.

**أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد**

جدول (6) بين اراء الخبراء والنسبة المئوية لصلاحية عبارات مقياس الانماط القيادية.					
النمط القيادي الديمقراطي					
الاستبعاد	النسبة المئوية	اراء الخبراء		العبارات	ت
		لا يصلح	يصلح		
مستبعدة	%61.9	8	13	يعمل مدير النشاط الرياضي والمدرسي على توزيع الاعمال والواجبات بالتساوي بين المشرفين	1
	%80	4	17	يشجع مدير النشاط الرياضي والمدرسي المشرفين على الابداع والتميز	2
مستبعدة	%66	7	14	يشجع مدير النشاط الرياضي والمدرسي المناقشات الجماعية لأساليب العمل	3
مستبعدة	%57.14	9	12	يشرك مدير النشاط الرياضي والمدرسي المشرفين في التخطيط للعمل الاشرافي	4
	%80	4	17	يشرك مدير النشاط الرياضي والمدرسي المشرفين في المناسبات الاجتماعية والمهرجانات الدورات والورش	5
	%90	2	19	يطرح المدير أفكاره ومقترحاته دائما على العاملين من اجل مشاركتهم في مناقشتها	6
	%76	5	16	يوفر مدير النشاط الرياضي والمدرسي تغذية راجعه كبيرة للمشرفين	7
	%85	3	18	يشجع المدراء المشرفين على اعطائهم المجال في ابداء آرائهم في تخطيط العمل بشكل كبير	8
	%100	0	21	يعطي المدير بعض من الصلاحيات للمشرفين في ممارسة العمل بشكل طبيعي	9
	%85	3	18	يعمل المدير على حل المشكلات التي تواجه المشرفين بشكل مرن وبعيد عن التعقيد	10
	%100	0	21	يتبنى المدير الأفكار والمقترحات الهادفة والبناءة للمشرفين ويوفر لهم كل الدعم	11
	%76	5	16	يستعمل مدير النشاط الرياضي والمدرسي عبارات الثناء والمدح وإعطاء والمكافآت للمشرفين المتميزين	12
النمط القيادي الدكتاتوري					
	%100	0	21	لا يلتزم مدير النشاط الرياضي والمدرسي بالقوانين والنظام والتعليمات بشكل كبير جدا ويسمح بتجاوزها	1
	%80	4	17	لا يعمل المدير على الزام جميع المشرفين بالالتزام بمستويات محددة من العمل	2
مستبعدة	%52.38	10	11	يعد مدير النشاط الرياضي والمدرسي ان الاستماع الى اراء المشرفين ورائهم مضيعه للوقت	3
	%100	0	21	يحرص مدير النشاط الرياضي والمدرسي على ان يكون هو المتحدث الرسمي ولا يسمح لأي مشرف بالتكلم	4
	%85	3	18	يوزع مدير النشاط الرياضي والمدرسي الواجبات على المشرفين دون مراعاة لقدراتهم	5

**إدارة الصراع التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد**

6	يعمل مدير النشاط الرياضي والمدرسي على مناقشة قرارات وامور لا تتعلق بالعمل الاشرافي للمديرية	18	3	%85
7	يتردد مدير النشاط الرياضي والمدرسي في إعطاء أي حريات للمشرفين ويكون التعامل بشكل جدي بعيد عن الحرية في التعامل	18	3	%85
8	يقوم مدير النشاط الرياضي والمدرسي بوضع الخطط والبرامج الخاصة بالعمل الاشرافي ولا يسمح لأي مشرف مناقشة في التنفيذ	16	5	%76
9	يستخدم مدير النشاط الرياضي والمدرسي صيغة الامر دون مناقشة وإعطاء الفرصة للمناقشة	21	0	%100
10	يقوم مدير النشاط الرياضي والمدرسي بحل المشكلات بنفسه دون السماح لأي احد بالتدخل لمساعدته .	17	4	%80
11	لا يعمل مدير النشاط الرياضي والمدرسي على تنفيذ وتطبيق التعليمات والقوانين بحذافيرها .	19	2	%90
النمط القيادي التسبيبي				
1	يقوم بحل المشكلات التي تواجه مديرية النشاط الرياضي والمدرسي من خلال أخذ آراء اشخاص من غير المؤهلين للعمل الوظيفي ومن خارج المشرفين	21	0	%100
2	يقوم مدير النشاط الرياضي والمدرسي بإعطاء تعليمات عامة للمشرفين وغير دقيقه	18	3	%85
3	يهمل مدير النشاط الرياضي والمدرسي الاجتماعات التي تخص العملية الإشرافية بشكل متكرر	18	3	%85
4	يعطي تفويض صلاحيات واسعه للمشرفين ومن غير المؤهلين لتلك الصلاحيات	18	3	%85
5	يعطي حرية كبيرة للمشرفين في صنع وتنفيذ القرارات الإشرافية والتي لا تعتمد على اسس علمية .	16	5	%76
6	دائما ما يتردد مدير النشاط الرياضي والمدرسي في إعطاء القرارات الادارية	21	0	%100
7	يهمل مدير النشاط الرياضي والمدرسي الآراء والمقترحات المهمة من قبل المشرفين في الأمور التي تتعلق بالعملية الإشرافية	10	11	%47.76 مستبعدة
8	مدير النشاط الرياضي والمدرسي بعيد كل البعد عن العمل الإداري وغير مهتم بأداء المشرفين	17	4	%80
9	يبتعد مدير النشاط الرياضي والمدرسي عن أساليب المدح والتثناء والتحفيز للمشرفين	18	3	%85
10	يبتعد مدير النشاط الرياضي والمدرسي عن النشاطات التي تقوم بها المديرية من مهرجانات رياضية وغيرها	18	3	%85
11	يتصف مدير النشاط الرياضي والمدرسي بعدم المبالاة في الجوانب الإدارية وعمل المشرفين	17	4	%80

عبارة (7) من مجال استراتيجية المنافسة، والجدول (6 ، 7) يبين ذلك.

**إدارة الصراع التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد**
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد

**جدول (7)
يبين آراء الخبراء والنسبة المئوية لصلاحيّة عبارات مقياس الصراع التنظيمي**

استراتيجية التعاون					
الاستبعاد	النسبة المئوية	آراء الخبراء		العبارات	ت
		لا يصلح	يصلح		
	85%	3	18	يسعى مدير النشاط الرياضي والتدريسي على جمع المعلومات عن المشاكل التي تخص الصراع داخل المديرية من عدة مصادر متنوعه	1
	80%	4	17	يعمل على استخدام السياسة الخاصة بالباب المفتوح والاستماع الى اهم المشاكل التي تحدث داخل المديرية	2
مستبعدة	66%	7	14	يعمل على جمع الأطراف المتخاصمة والمتصارعة لكشف عن اهم الأسباب التي تؤدي الى الصراع .	3
	80%	4	17	يلجأ مدير النشاط الرياضي والمدرسي الى استشارة المشرفين الذين يمتلكون الخبرة والنصح للمساعدة في حل المشكلات .	4
	90%	2	19	يعمل على عقد الاجتماعات عند عملية اتخاذ القرارات التي تهتم بحل الصراعات .	5
مستبعدة	61%	8	13	يعمل على حل الصراعات منذ بداية والعمل على حلها الى نهاية المشكلة .	6
	85%	3	18	يعمل على حل الصراعات والمشاكل بشكل انفرادي لكل طرف بالمشكلة او الصراع	7
	80%	4	17	يتدخل بشكل مباشر في حل الصراع دون الاعتماد على جهات أخرى تعمل بهذا العمل.	8
استراتيجية التسوية					
	100%	0	21	يعتمد على الحوار المباشر والصريح من أجل إيصال أفكاره وتطلعاته لحل موضوع الصراع بالطريق السلمية	1
	100%	0	21	يعمل على حل الصراعات من خلال التوسط ويكون حل وسط بين المتصارعين ومحاولته تقريب وجهات النظر	2
	85%	3	18	يعمل على الاجتماع بكافة الأطراف المتصارعة بشكل ودي واخوي من أجل حل التفاقم بين المتصارعين	3
	76%	5	16	يعمل على استخدام وسائل متعددة منها تقديم التنازلات للتواصل مع المتصارعين الى حل مرضي للجميع	4
	85%	3	18	يستخدم أسلوب ذكي في حل المشكلات قبل وقوعها وتحولها الى صراع بين المتصارعين	5
مستبعدة	66%	7	14	يعمل على وضع حلول متنوعه ومرضية لكل الأطراف المتصارعة من أجل تهدئة وحل الصراعات	6
	76%	5	16	يعمل على استخدام الأسلوب المرن (الاخذ و العطاء) عن التعامل مع الأطراف المتصارعة	7

**أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد**

استراتيجية المجاملة				
1	يستخدم أسلوب التعامل الإيجابي المبني على الحب والاحترام للأطراف المتصارعة	16	5	76%
2	يعمل على اختيار الالفاظ والعبارات المتكاملة البعيدة الاستفزاز للأطراف المتصارعة	18	3	85%
3	يعمل على إعطاء الأطراف المتصارعة أهمية كبيرة وحرية كبيرة في الكلام من أجل امتصاص الحالة العصبية لديهم	21	0	100%
4	يعمل على إعطاء الأطراف المتصارعة أولوية كبيرة في تحقيق أهدافهم ومتطلباتهم من اجل الحد من صراعاتهم	18	3	85%
5	يعمل على خلق جو إيجابي بين المتصارعين مبني على الاحترام والتفاهم	16	5	76%
6	يعطي أهمية كبيرة للأطراف المتصارعة واعطائهم أولوية التعامل في المديرية	21	0	100%
7	يبرر ان سبب اختياره لحل الصراعات هو للفائدة العامة للجميع	10	11	47%
استراتيجية التجنب				
1	يستخدم مدير النشاط الرياضي والمدرسي موقف السكوت وسيلة دفاعية لعدم ازدياد الصراعات وتفاقمها	16	5	76%
2	يعمل على غص البصر عن الصراعات والمشاكل البسيطة والابتعاد عنها من أجل عدم حدوث توترات تؤدي الى حدوث الصراعات	18	3	85%
3	يؤجل حل الصراعات التي تحدث وحلها الى ان تهدى وتقل قوتها وتأثيرها	21	0	100%
4	يعمل على الانسحاب من التجمعات المفتوحة التي تسبق حدوث الصراعات لأنها تؤدي الى تفاقم الصراعات .	18	3	85%
5	يعمل على تهدى الطرفين واعطاهم فترة إجازة من أجل الابتعاد عن تفاقم الصراعات	11	10	52.38%
6	يتراجع عن القرارات الحاسمة التي اتخذها بشأن الأشخاص المتصارعين من أجل تجنب حدوث صراعات اكبر	21	0	100%
7	يعمل على السيطرة على الصراعات الصغيرة والتحكم بها بشكل جيد مناوئ ان لا تكرر مرة ثانية	18	3	85%
استراتيجية المنافسة				
1	يعمل على وضع أنظمة وقوانين صارمة للرقابة والاشراف على المشرفين الفنيين داخل القسم	21	0	100%
2	يعمل على انتهاء الصراعات منذ ظهورها ولا يسمح لها بالاستمرار	18	3	85%
3	يستخدم السلطة العليا الخاصة به في انتهاء الصراعات بشكل سريع	16	5	76%

إدارة الصراع التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدربي وفقاً لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

د. سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

4	ينذر المتصارعين ويلوح لهم باستخدام سلطاته بفرض العقوبات القانونية لجميع الأطراف المتصارعة	21	0	100%
5	يقوم بوضع العلاقات الشخصية والإنسانية عند التعامل مع الصراعات في مديرية الأنشطة الرياضية والمدربية	18	3	85%
6	يعمل على اجراء لقاءات موسعه منفردة مع المتصارعين من المشرفين لاستماع لآرائهم حول المشكلة	16	5	76%
7	يعمل على ان الصراع هو حاله سلبية تؤدي الى تشتت المديرية بسبب خصوصيتها	9	12	42%

3-4-5 تصحيح عبارات مقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي:

إذ تم استعمال نموذج ليكرت (Likart)⁽¹⁾ الخماسي " فالمقياس المكون من خمس نقاط يكون أكثر حساسية ويتطلب تمييزاً دقيقاً بين مراتب التقدير، إذ تم عرض انموذج ليكرت الخماسي المقترح على مجموعة من الخبراء والمختصين لبيان اتفاقهم عليه بما يتلاءم مع العينة المدروسة (***)، وعندما يوضع لكل عبارة الوزن المحدد لها مسبقاً تجمع الأوزان لكل العبارات وتكون النتيجة هي الدرجة التي تعبر عن قياس المقياسين والجدول (8) يبين أسلوب تصحيح العبارات للمقياسين.

جدول (8)

يبين أسلوب تصحيح عبارات المقياسين

مطلقاً	نادراً	أحياناً	دائماً	كثيراً	اتجاه العبارة
1	2	3	4	5	الدرجة

3-4-6 التطبيق الاستطلاعي لمقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي :

إذ قامت الباحثة بإجراء تجربة استطلاعية مع فريق العمل المساعد (***) على عينة قوامها (30) مشرف أجريت يوم الأحد الموافق (7/ 2021/2) موزعين على المديريات الستة وبواقع (5) مشرفين لكل مديرية يمثلون مجتمع البحث وكان الهدف منها:

- التعرف على مدى وضوح عبارات المقياسين وتعليماتهما.
- التعرف على الوقت اللازم للإجابة.
- التعرف على المعوقات التي قد تواجه الباحثة في تطبيقه المقياس النهائي.
- التعرف على فعالية بدائل الإجابة.
- معرفة كفاءة فريق العمل المساعد.

وقد اتضح من خلال ذلك أن جميع العبارات كانت مفهومة وواضحة لدى عينة التجربة الاستطلاعية ومن أجل تلافي أي أخطاء أو صعوبات عند التطبيق خلال الاختبار الرئيس للبحث.

3-4-7 عينة البناء الرئيسية لمقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي.

(3) رحيم يونس كرو؛ المنهل في العلوم التربوية- القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط1، الأردن، دار دجلة، 2008، ص116.

(*) ينظر السلم الخماسي المقترح في الملحق (2) و(4،5).

(**) ملحق (3)

إدارة الصراع التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

أ.د. سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

إن الغرض من إجراء هذه التجربة هو تطبيق مقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين بصيغته الأولية^(*)، بهدف تحليل العبارات إحصائياً ومعرفة القدرة التمييزية لعبارات المقياس وتحديد العبارات المميزة وغير المميزة للمدة من يوم الأحد الموافق (2021/2/14) لغاية يوم الأربعاء الموافق (2021/3/10) ولأجل تحقيق ذلك أجرت الباحثة التجربة الرئيسية والتي يقصد بها تطبيق المقياس على عينة البناء والبالغة (113) مشرفاً، وبعد الانتهاء من عملية التوزيع النهائي الاستبانة والإجابة عليها، حصلت الباحثة على (100) استبانة عادت إليها وبذلك أصبحت العينة (100) مشرفاً فنياً، جدولت الباحثة البيانات الخاصة بأشخاص عينة البحث (عينة البناء) بعد جمعها وترتيبها تمهيداً لتحليلها إحصائياً.

3-4-8 التحليل الإحصائي لعبارات مقياسي الأنماط القيادية والصراع التنظيمي

يعد التحليل الإحصائي لعبارات المقياس من المتطلبات المهمة والضرورية في عملية بنائه وذلك للحصول على عبارات جيدة تحقق الهدف من بناء المقياس، وقد اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية بعد عملية فرز أوراق الإجابة.

3-4-8-1 أسلوب المجموعتين المتطرفتين (القدرة التمييزية).

" إذ تشير القدرة التمييزية إلى القدرة على التفريق أو التمييز بين الأفراد الذين يحصلون على درجات عالية والأفراد الذين يحصلون على درجات منخفضة في المقياس نفسه"⁽¹⁾، وعلى ضوء ذلك اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

1. ترتيب الدرجات الكلية ترتيباً تنازلياً ومن ثم أخذ أعلى وأدنى 27% من الدرجات الكلية لكل مجال، لتمثل المجموعة العليا 27% من الدرجات العليا للعبارات التي استحصلت من الأشخاص، والمجموعة الدنيا 27% من الدرجات الدنيا للعبارات التي استحصلت من الأشخاص، وكان عددهم مساوياً (27) مشرفاً. (27) علياً و(27) دنياً.

2. ومعالجة نتائج الدرجات احصائياً بواسطة الحقيبة الاحصائية Spss واستخدام قانون (t-test) للعينات غير المترابطة لكل عبارة من عبارات المقياس وكالات:

جدول (9)

يبين القدرة التمييزية لعبارات مقياس الأنماط القيادية

النمط القيادي الديمقراطي						
ت	العبارات	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		الدلالة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1	يشجع مدير النشاط الرياضي والمدرسي المشرفين على الابداع والتميز	0.00	5.00	0.608	3.703	0.00
2	يشرك مدير النشاط الرياضي والمدرسي المشرفين في المناسبات الاجتماعية والمهرجانات الدورات والورش	0.00	5.00	0.395	3.814	0.00
3	يطرح المدير أفكاره ومقترحاته	0.00	5.00	0.465	3.703	0.00

(*) ينظر الملحق (4، 5).

¹ -رحيم يونس كرو؛ المصدر السابق 2008، ص 117.

**إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد**

النمط القيادي الدكتاتوري								
ت	العبارات	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
4	دائما على العاملين من اجل مشاركتهم في مناقشتها	4.74	0.446	3.37	0.741	8.226	0.00	مميزة
5	يوفر مدير النشاط الرياضي والمدرسي تغذية راجعه كبيرة للمشرفين	5.00	0.00	3.74	0.446	14.652	0.00	مميزة
6	يشجع المدراء المشرفين على اعطائهم المجال في ابداء آرائهم في تخطيط العمل بشكل كبير	4.963	0.192	3.629	0.492	13.112	0.00	مميزة
7	يعطي المدير بعض من الصلاحيات للمشرفين في ممارسة العمل بشكل طبيعي	5.00	0.00	3.518	0.642	11.977	0.00	مميزة
8	يعمل المدير على حل المشكلات التي تواجه المشرفين بشكل مرن وبعيد عن التعقيد	5.00	0.00	3.703	0.465	14.475	0.00	مميزة
9	يتبنى المدير الأفكار والمقترحات الهادفة والبناءة للمشرفين ويوفر لهم كل الدعم	5.00	0.00	3.629	0.492	14.47	0.00	مميزة
9	يستعمل مدير النشاط الرياضي والمدرسي عبارات الثناء والمدح وإعطاء والمكافآت للمشرفين المتميزين	5.00	0.00	3.629	0.492	14.47	0.00	مميزة
1	يلتزم مدير النشاط الرياضي والمدرسي بالقوانين والنظام والتعليمات بشكل كبير جدا ولا يسمح بتجاوزها	5.00	0.00	3.851	0.362	16.48	0.00	مميزة
2	يعمل المدير على الزام جميع المشرفين بالالتزام بمستويات محددة من العمل	5.00	0.00	3.296	0.710	12.227	0.00	مميزة
3	يحرص مدير النشاط الرياضي والمدرسي على ان يكون هو المتحدث الرسمي ولا يسمح لأي مشرف بالتكلم	5.00	0.00	2.74	0.594	19.751	0.00	مميزة
4	يوزع مدير النشاط الرياضي والمدرسي الواجبات على المشرفين دون مراعاة لقدراتهم	5.00	0.00	2.481	0.802	16.309	0.00	مميزة
5	يعمل مدير النشاط الرياضي والمدرسي على مناقشة قرارات وامور لا تتعلق بالعمل الاشرافي للمديرية	5.00	0.00	2.593	.50071	24.983	0.00	مميزة

**إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد**

6	يتردد مدير النشاط الرياضي والمدرسي في إعطاء أي حريات للمشرفين ويكون التعامل بشكل جدي بعيد عن الحرية في التعامل	5.00	0.00	2.667	.96077	12.619	0.00	مميزة
7	يقوم مدير النشاط الرياضي والمدرسي بوضع الخطط والبرامج الخاصة بالعمل الاشرافي ولا يسمح لأي مشرف مناقشة في التنفيذ	5.00	0.00	3.37	0.883	9.584	0.00	مميزة
8	يستخدم مدير النشاط الرياضي والمدرسي صيغة الامر دون مناقشة وإعطاء الفرصة للمناقشة	5.00	0.00	2.889	0.974	11.262	0.00	مميزة
9	يقوم مدير النشاط الرياضي والمدرسي بحل المشكلات بنفسه دون السماح لأي احد بالتداخل لمساعدته .	5.00	0.00	2.481	0.893	14.652	0.00	مميزة
10	يعمل مدير النشاط الرياضي والمدرسي على تنفيذ وتطبيق التعليمات والقوانين بحدافيرها .	5.00	0.00	3.593	0.5	14.605	0.00	مميزة
النمط القيادي التسبيبي								
ت	العمليات	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
1	يقوم بحل المشكلات التي تواجه مديريه النشاط الرياضي والمدرسي من خلال اخذ آراء اشخاص من غير المؤهلين للعمل الوظيفي ومن خارج المشرفين	5.00	0.00	3.037	0.922	10.853	0.00	مميزة
2	يقوم مدير النشاط الرياضي والمدرسي بإعطاء تعليمات عامة للمشرفين وغير دقيقه	5.00	0.00	2.741	0.798	14.44	0.00	مميزة
3	يهمل مدير النشاط الرياضي والمدرسي الاجتماعات التي تخص العملية الإشرافية بشكل متكرر	5.00	0.00	3.22	0.994	9.121	0.00	مميزة
4	يعطي تفويض صلاحيات واسعه للمشرفين ومن غير المؤهلين لتلك الصلاحيات	5.00	0.00	2.852	1.044	10.496	0.00	مميزة
5	يعطي حرية كبيرة للمشرفين في صنع وتنفيذ القرارات الإشرافية والتي لا تعتمد على اسس علمية .	5.00	0.00	2.519	1.014	12.714	0.00	مميزة
6	دائما ما يتردد مدير النشاط الرياضي والمدرسي في إعطاء	5.00	0.00	2.519	0.995	12.714	0.00	مميزة

**أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد**

القرارات الإدارية								
7	مدير النشاط الرياضي والمدرسي بعيد كل البعد عن العمل الإداري وغير مهتم بأداء المشرفين	5.00	0.00	3.074	1.086	9.042	0.00	مميزة
8	يبتعد مدير النشاط الرياضي والمدرسي عن أساليب المدح والثناء والتحفيز للمشرفين	5.00	0.00	3.074	0.940	10.448	0.00	مميزة
9	يبتعد مدير النشاط الرياضي والمدرسي عن النشاطات التي تقوم بها المديرية من مهرجانات رياضية وغيرها	5.00	0.00	3.222	1.012	9.121	0.00	مميزة
10	يتصرف مدير النشاط الرياضي والمدرسي بعدم المبالاة في الجوانب الإدارية وعمل المشرفين	5.00	0.00	3.037	1.091	9.347	0.00	مميزة

**جدول (10)
يبين القدرة التمييزية لعبارات مقياس الصراع التنظيمي**

استراتيجية التعاون								
ت	العبارات	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
1	يسعى مدير النشاط الرياضي والتدريسي على جمع المعلومات عن المشاكل التي تخص الصراع داخل المديرية من عدة مصادر متنوعة	5.00	0.00	3.323	0.878	10.605	0.00	مميزة
2	يعمل على استخدام السياسة الخاصة بالباب المفتوح والاستماع الى اهم المشاكل التي تحدث داخل المديرية	5.00	0.00	3.148	0.907	10.479	0.00	مميزة
3	يلجأ مدير النشاط الرياضي والمدرسي الى استشارة المشرفين الذين يمتلكون الخبرة والنضج للمساعدة في حل المشكلات .	5.00	0.00	3.481	0.849	9.294	0.00	مميزة
4	يعمل على عقد الاجتماعات عند عملية اتخاذ القرارات التي تهتم بحل الصراعات .	5.00	0.00	3.592	0.572	12.776	0.00	مميزة
5	يعمل على حل الصراعات والمشاكل بشكل انفرادي لكل طرف بالمشكلة او الصراع	5.00	0.00	3.592	0.572	12.776	0.00	مميزة
6	يتدخل بشكل مباشر في حل الصراع دون الاعتماد على جهات أخرى تعمل بهذا العمل.	5.00	0.00	2.889	1.05	10.447	0.00	مميزة
استراتيجية التسوية								
ت	العبارات	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة(ت)	مستوى	الدلالة

**إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد**

	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدلالة
1	0.66	3.703	0.66	3.703	.00	5.00	مميزة
2	0.36	3.851	0.36	3.851	.00	5.00	مميزة
3	0.506	3.778	0.506	3.778	0.00	5.00	مميزة
4	1.05	3.111	1.05	3.111	0.00	5.00	مميزة
5	0.847	3.556	0.847	3.556	0.00	5.00	مميزة
6	1.05	2.889	1.05	2.889	0.00	5.00	مميزة
استراتيجية المجاملة							
ت	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		العبارات		
الدلالة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى الدلالة
1	0.608	3.703	0.608	3.703	0.00	5.00	مميزة
2	0.62	3.667	0.62	3.667	0.00	5.00	مميزة
3	0.655	3.74	0.655	3.74	0.00	5.00	مميزة
4	1.141	2.074	1.141	2.074	0.395	4.814	مميزة
5	0.423	3.78	0.423	3.78	0.00	5.00	مميزة

**إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد**

							والتفاهم	
6	مميزة	0.00	39.661	0.00	1.00	0.48	4.66	يعطي أهمية كبيرة للأطراف المتصارعة واعطائهم أولوية التعامل في المديرية
استراتيجية التجنب								
ت	الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة(ت) المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		العبارات
				الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1	مميزة	0.00	21.854	0.5	1.592	0.277	4.00	يستخدم مدير النشاط الرياضي والمدرسي موقف السكوت وسيلة دفاعية لعدم ازدياد الصراعات وتفاقمها
2	مميزة	0.00	15.092	0.5	1.407	0.509	3.481	يؤجل حل الصراعات التي تحدث وحلها الى ان تهدى وتقل قوتها وتأثيرها
3	مميزة	0.00	12.618	0.679	2.333	0.492	4.37	يعمل على الانسحاب من التجمعات المفتوحة التي تسبق حدوث الصراعات لأنها تؤدي الى تفاقم الصراعات .
4	مميزة	0.00	28.504	0.00	1.00	0.506	3.778	يعمل على تهدى الطرفين واعطاهم فترة إجازة من أجل الابتعاد عن تفاقم الصراعات
5	مميزة	0.00	23.872	0.506	1.444	0.266	4.074	يتراجع عن القرارات الحاسمة التي اتخذها بشأن الأشخاص المتصارعين من أجل تجنب حدوث صراعات اكبر
6	مميزة	0.00	6.787	0.807	2.963	0.266	4.074	يعمل على السيطرة على الصراعات الصغيرة والتحكم بها بشكل جيد مناوئ ان لا تكرر مرة ثانية
استراتيجية المنافسة								
ت	الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة(ت) المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		العبارات
				الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1	مميزة	0.00	13.858	0.8	1.88	0.507	4.407	يعمل على وضع أنظمة وقوانين صارمة للرقابة والاشراف على المشرفين الفنيين داخل القسم
2	مميزة	0.00	13.4	0.718	3.148	0.00	5.00	يعمل على انتهاء الصراعات منذ ظهورها ولا يسمح لها بالاستمرار
3	مميزة	0.00	29.067	0.549	1.925	0.00	5.00	يستخدم السلطة العليا الخاصة به في انتهاء الصراعات بشكل سريع
4	مميزة	0.00	22.343	.62	2.333	.00	5.00	ينذّر المتصارعين ويلوح لهم

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

							باستخدام سلطاته بفرض العفويات القانونية لجميع الأطراف المتصارعة	
مميزة	0.00	16.331	0.907	2.148	0.00	5.00	يقوم بوضع العلاقات الشخصية والإنسانية عند التعامل مع الصراعات في مديرية الأنشطة الرياضية والمدرسية	5
مميزة	0.00	8.537	1.059	3.259	0.00	5.00	يعمل على اجراء لقاءات موسعه منفردة مع المتصارعين من المشرفين لاستماع لآرائهم حول المشكلة	6

وقد اتضح من خلال نتائج التحليل أن جميع عبارات المقياسين مميزة، حيث ان مقياس الأنماط القيادية اصبح (29) عبارة ومقياس الصراع التنظيمي اصبح (30) عبارة.

3-4-2-8 الاتساق الداخلي.

3-4-2-8-1 معامل الاتساق الداخلي (علاقة درجة العبارة بالدرجة الكلية) للمقياس:

يعد اسلوب علاقة درجة العبارة بالدرجة الكلية للمقياس من المؤشرات المستعملة المهمة في حساب الاتساق الداخلي للعبارات ، من خلال معرفة مدى ان جميع العبارات المقياس تسير في الاتجاه الذي يسر فيه المقياس وللتأكد من تجانس عبارات المقياس في قياس الظاهرة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس الأنماط القيادية ولجميع أفراد العينة البالغة (100) مشرف وأتضح أن جميع العبارات داله احصائيا وبذلك تبقى (29) عبارة لقياس الانماط القيادية و الجدول (11) يبين معامل الاتساق الداخلي.

**أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد**

الجدول (11)

يبين معاملات الارتباط البسيط لـ(بيرسون) لفحص صلاحية عبارات مقياس الأنماط القيادية بطريقة الاتساق الداخلي ما بين استجابات كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس.

رقم العبارة	معامل ارتباطها	مستوى الخطأ	رقم العبارة	معامل ارتباطها	مستوى الخطأ
النمط الديمقراطي			النمط التسيبي		
1	0.940**	0.00	21	0.979**	0.00
2	0.957**	0.00	22	0.967**	0.00
3	0.970**	0.00	23	0.984**	0.00
4	0.975**	0.00	24	0.984**	0.00
5	0.969**	0.00	25	0.984**	0.00
6	0.967**	0.00	26	0.977**	0.00
7	0.971**	0.00	27	0.972**	0.00
8	0.970**	0.00	28	0.967**	0.00
9	0.967**	0.00	29	0.974**	0.00
النمط الدكتاتوري					
10	0.947**	0.00			
11	0.971**	0.00			
12	0.973**	0.00			
13	0.987**	0.00			
14	0.960**	0.00			
15	0.989**	0.00			
16	0.965**	0.00			
17	0.978**	0.00			
18	0.965**	0.00			
19	0.962**	0.00			
20	0.978**	0.00			

وكذلك تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس الصراع التنظيمي ولجميع أفراد العينة البالغة (100) مشرفاً فنياً وأتضح أنه دال إحصائياً، وبذلك تبقى (30) عبارة لمقياس الصراع التنظيمي و الجدول (12) يبين معامل الاتساق الداخلي.

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
اد. سلام حنتوش رشيد

الجدول (12)

يبين معاملات الارتباط البسيط لـ(بيرسون) لفحص صلاحية عبارات مقياس الصراع التنظيمي
بطريقة الاتساق الداخلي ما بين استجابات كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس.

رقم العبارة	معامل ارتباطها	مستوى الخطأ	رقم العبارة	معامل ارتباطها	مستوى الخطأ
استراتيجية التجنب			استراتيجية التعاون		
1	0.962**	0.00	19	0.970**	0.00
2	0.936**	0.00	20	0.951**	0.00
3	0.911**	0.00	21	0.983**	0.00
4	0.954**	0.00	22	0.929**	0.00
5	0.973**	0.00	23	0.956**	0.00
6	0.968**	0.00	24	0.986**	0.00
استراتيجية التسوية			استراتيجية المنافسة		
7	0.901**	0.00	25	0.973**	0.00
8	0.956**	0.00	26	0.967**	0.00
9	0.939**	0.00	27	0.976**	0.00
10	0.945**	0.00	28	0.975**	0.00
11	0.902**	0.00	29	0.971**	0.00
12	0.968**	0.00	30	0.918**	0.00
استراتيجية المجاملة					
13	0.931**	0.00			
14	0.938**	0.00			
15	0.890**	0.00			
16	0.954**	0.00			
17	0.959**	0.00			
18	0.929**	0.00			

3-4-8-2-2 معامل الاتساق الداخلي معامل الاتساق الداخلي (علاقة درجة العبارة بالدرجة الكلية للمجال):

لزيادة التأكيد للقوة التمييزية استعملت الباحثة الى حساب معامل ارتباط العبارات بالمجال الذي تنتمي اليه اذ تم استعمال معامل الارتباط البسيط بيرسون لمعرفة العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمجال ولان قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون اكبر من القيمة (sig) حسب الحقيبة الاحصائية

**أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد**

Spss إذ تبين ان جميع العبارات لها علاقة بمجالاتها والذي يدل على اهمية العبارات التي جاءت بها مجالات الصراع التنظيمي حيث ان جميع العبارات صادقة في قياس المجال الذي أعدته لقياسه والجدول (13).

جدول (13)

يبين معاملات الارتباط البسيط لـ(بيرسون) لمعرفة علاقة عبارات مقياس الأنماط
القيادية بطريقة الاتساق الداخلي ما بين استجابات كل عبارة والدرجة الكلية للمجال.

رقم العبارة	معامل ارتباطها	Sig	رقم العبارة	معامل ارتباطها	Sig
النمط التسيبي			النمط الديمقراطي		
1	0.944**	0.00	20	0.983**	0.00
2	0.956**	0.00	21	0.974**	0.00
3	0.979**	0.00	22	0.977**	0.00
4	0.967**	0.00	23	0.983**	0.00
5	0.975**	0.00	24	0.979**	0.00
6	0.972**	0.00	25	0.979**	0.00
7	0.970**	0.00	26	0.985**	0.00
8	0.979**	0.00	27	0.975**	0.00
9	0.972**	0.00	28	0.977**	0.00
النمط الدكتاتوري			29	0.984**	0.00
10	0.952**	0.00			
11	0.972**	0.00			
12	0.976**	0.00			
13	0.985**	0.00			
14	0.975**	0.00			
15	0.993**	0.00			
16	0.954**	0.00			
17	0.980**	0.00			
18	0.976**	0.00			
19	0.968**	0.00			

وكذلك استخدمت الباحثة الى حساب معامل ارتباط العبارات بالمجال الذي تنتمي اليه، حيث تم استعمال معامل الارتباط البسيط بيرسون لمعرفة العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمجال

**أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد**

ولان قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون اكبر من القيمة (sig) حسب الحقيبة الاحصائية Spss اذ تبين ان جميع العبارات لها علاقة بمجالاتها والذي يدل على اهمية العبارات التي جاءت بها مجالات الصراع التنظيمي حيث ان جميع العبارات صادقة في قياس المجال الذي أعدته لقياسه والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14)

يبين معاملات الارتباط البسيط لـ(بيرسون) لفحص صلاحية عبارات مقياس الصراع التنظيمي بطريقة الاتساق الداخلي ما بين استجابات كل عبارة والدرجة الكلية للمجال.

Sig	معامل ارتباطها	رقم العبارة	Sig	معامل ارتباطها	رقم العبارة
استراتيجية التجنب			استراتيجية التعاون		
0.00	0.991**	19	0.00	0.979**	1
0.00	0.994**	20	0.00	0.972**	2
0.00	0.980**	21	0.00	0.966**	3
0.00	0.984**	22	0.00	0.967**	4
0.00	0.995**	23	0.00	0.968**	5
0.00	0.959**	24	0.00	0.975**	6
استراتيجية المنافسة			استراتيجية التسوية		
0.00	0.984**	25	0.00	0.955**	7
0.00	0.963**	26	0.00	0.962**	8
0.00	0.979**	27	0.00	0.974**	9
0.00	0.980**	28	0.00	0.972**	10
0.00	0.979**	29	0.00	0.981**	11
0.00	0.905**	30	0.00	0.977**	12
استراتيجية المجاملة					
0.00	0.936**				13
0.00	0.939**				14
0.00	0.893**				15
0.00	0.951**				16
0.00	0.965**				17
0.00	0.933**				18

إدارة الصراع التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

د. سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

3-4-9 الأسس العلمية لمقاييس الأنماط القيادية والصراع التنظيمي

3-4-9-1 صدق المقياس.

" يعد الصدق من المعايير المهمة لجودة الاختبار حيث يشير إلى مدى الدقة التي تقيس بها أداة القياس السمة أو الظاهرة التي وضعت لقياسها"⁽¹⁾، وللصدق أنواع عديدة وقد وظفت الباحثة الطرق التالية للتحقق من صدق مقياسه.

أولاً: صدق المحتوى.

عمدت الباحثة لتحقيق هذا النوع من الصدق من خلال عرض عبارات المقياسين وبدائل الإجابة ومفتاح التصحيح على مجموعة من الخبراء والمختصين لإقرار صلاحيتها وبذلك تم قبول العبارات التي حصلت على موافقة الخبراء والمختصين وحذف العبارات غير الصالحة.

ثانياً: صدق البناء.

يعد صدق البناء من أكثر أنواع الصدق تمثيلاً لمفهوم الصدق، والذي يسمى أحياناً بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي⁽²⁾، وقد تحقق هذا النوع من الصدق من خلال ما يأتي:

أ- أسلوب المجموعتين الطرفيتين (القدرة التمييزية).

تعتمد قدرة المقياس الجيد على كفاية الأجزاء المكونة له من ناحية قدرتها على التمييز بين المجموعات المتباينة للظاهرة، وقد تحقق صدق التمييز وذلك من خلال الإبقاء على العبارات التي أثبت التحليل الإحصائي قدرتها التمييزية في المقياسين.

3-4-9-2 ثبات المقياسين.

إن الثبات من الشروط التي يجب توافرها في المقياس لكي يكون دقيقاً ويعني " مدى الدقة أو الإتقان أو الاتساق الذي يقيس به الاختبار الظاهرة التي وضع من أجلها"⁽³⁾، لهذا يجب أن يكون الثبات على درجة عالية من الدقة والمثالية في بناء المقياسين، ولأجل استخراج الثبات اعتمد الباحث على الطرق الآتية:

أولاً: طريقة التجزئة النصفية.

لحساب معامل الثبات بهذه الطريقة وقسم العبارات فردية وزوجية ثم تم استخراج معامل الارتباط بيرسون بين هذين النصفين ولحساب الثبات بهذه الطريقة فقد تم استخدام بيانات استمارات بناء المقياس البالغ عددها (100) استمارة. واستخرج معامل الثبات بين مجموع درجات النصفين باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمجموع درجات نصفي الاختبار وقد تراوح بين (0.936) لمقياس الأنماط القيادية، وكذلك بالنسبة لمقياس الصراع التنظيمي إذ تراوحت بين (0.934) إلا أن هذه القيم تمثل معاملات نصفي الاختبار للمجالات لذلك يتعين تصحيح هذه المعاملات من خلال استعمال معادلة (سبيرمان- براون) لتصحيح معامل الثبات للحصول على ثبات الاختبار ككل وبعد التصحيح أصبح معامل الثبات يتراوح بين (0.967) لمقياس الأنماط القيادية و(0.966) لمقياس الصراع التنظيمي والجدولان (15) و(16) يبينان ذلك بأستعمال معادلة جوتمان التصحيحية، إذ بلغ معامل الثبات الكلي (0.950).

(1) محمد نصر الدين رضوان؛ المدخل إلى القياس في التربية البدنية الرياضية، ط1، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 2006، ص177.

(1) محمد شحاتة ربيع؛ قياس الشخصية، القاهرة، دار المعرفة، 1994، ص98.

(2) محمد نصر الدين رضوان؛ المصدر السابق، ص98.

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد

جدول (15)

يبين التجزئة النصفية مع معامل التصحيح لمقياس الأنماط القيادية.

ت	مقياس الأنماط القيادية	الثبات قبل التصحيح		الثبات بعد التصحيح	
		سبيرمان براون	جوتمان	سبيرمان براون	جوتمان
1	النمط الديمقراطي	0.939	0.950	0.968	
2	النمط الدكتاتوري				
3	النمط التسبيبي				

جدول (16)

يبين التجزئة النصفية مع معامل التصحيح لمقياس الصراع التنظيمي.

ت	مقياس لمقياس الصراع التنظيمي	الثبات قبل التصحيح		الثبات بعد التصحيح	
		سبيرمان براون	جوتمان	سبيرمان براون	جوتمان
1	استراتيجية التعاون	0.942	0.951	0.970	
2	استراتيجية التسوية				
3	استراتيجية المجاملة				
4	استراتيجية التجنب				
5	استراتيجية المنافسة				

ثانياً: معادلة ألفا كرو نباخ.

قامت الباحثة باستعمال معادلة (ألفا كرونباخ) في مقياسي الانماط القيادية والصراع التنظيمي لحساب ثبات الاختبار على الإجابات، وعند استخراج معامل الثبات كانت قيمتها يمكن الوثوق بها لتقدير ثبات الاختبار والجدولان (17) و(18) يبينان معامل الثبات للمقياسين.

جدول (17) يبين معامل ألفا كرو نباخ لمقياس الأنماط القيادية.

ت	مقياس الأنماط القيادية	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	النمط الديمقراطي	9	0.992
2	النمط الدكتاتوري	10	
3	النمط التسبيبي	10	

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

جدول (18)

يبين معامل ألفا كرو نباخ لمقياس الصراع التنظيمي

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	مقياس الصراع التنظيمي	ت
0.992	6	استراتيجية التعاون	1
	6	استراتيجية التسوية	2
	6	استراتيجية المجاملة	3
	6	استراتيجية التجنب	4
	6	استراتيجية المنافسة	5

4-3- 10 المقياسان بصيغتهما النهائية.

بعد اتمام جميع إجراءات بناء مقياسي الأنماط القيادية و الصراع التنظيمي وبخمس بدائل للإجابة (كثيراً ، دائماً، أحياناً، نادراً، مطلقاً) أصبحا جاهزين بصورتيهما النهائية(*) .

إذ تكون مقياس الأنماط القيادية بصورته النهائية مكوناً من (29) عبارة ومقياس الصراع التنظيمي (30) عبارة موزعة على مجالات المقياس كما في الجدول (19) (20).

جدول (19) يبين عدد عبارات مقياس الأنماط القيادية بصورة النهائية.

ت	المجال	عدد العبارات
1	النمط الديمقراطي	9
2	النمط الدكتاتوري	10
3	النمط التسبيبي	10
	المجموع	29

جدول (20) يبين عدد عبارات مقياس الصراع التنظيمي بصورة النهائية.

ت	المجال	عدد العبارات
1	استراتيجية التعاون	6
2	استراتيجية التسوية	6
3	استراتيجية المجاملة	6
4	استراتيجية التجنب	6
5	استراتيجية المنافسة	6
	المجموع	30

(*) ينظر الملحق (7) و (8).

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

اد.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

3-4-11 التطبيق النهائي لمقاييس الأنماط القيادية والصراع التنظيمي (عينة التطبيق).

طبقت الباحثة المقاييس الأنماط القيادية والصراع التنظيمي بصورتيهما النهائيين^(*) على عينة التطبيق البالغ عددها (130) مشرفاً، إذ طبقت يوم الاحد الموافق (2021/4/25) لغاية يوم الخميس الموافق (2021/4/29) وبعد تحليل اجابات عينة البحث تم جمع البيانات في استمارة خاصة إذ أصبح لكل شخص درجة خاصة به.

3-4-12 الوسائل الإحصائية.

استعملت الباحثة الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) اصدار (24)، في استخراج نتائج البحث الحالي.

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4-1 عرض وتحليل ومناقشة مقياس نتائج الانماط القيادية لدى مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

للتحقق من هذا الهدف فقد قامت الباحثة بحساب متوسط الحسابي وقيمة (t) لكل نمط من الانماط القيادي واتجاه الفقرات والمرتبة وترتيب كل نمط لدى أفراد العينة، وكما مبين بالجدول (21) والشكل

(4)

جدول (21)

يبين دلالة الفروق بين الوسط الحسابي المتحقق والوسط الفرضي لمجالات مقياس الانماط القيادية

الدالة الاحصائية	قيمة T		درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات	ت
	الجدولية	المحسوبة						
معنوي	1.654	16.614	129	27	5.720	35,324	النمط الديمقراطي	1
معنوي	1.654	5.429	129	30	5.201	32,476	النمط الدكتاتوري	2
معنوي	1.654	3.940	129	30	5.554	31,919	النمط التسبيبي	3
			129	87	16,475	99,719	الدرجة الكلية للمقياس	

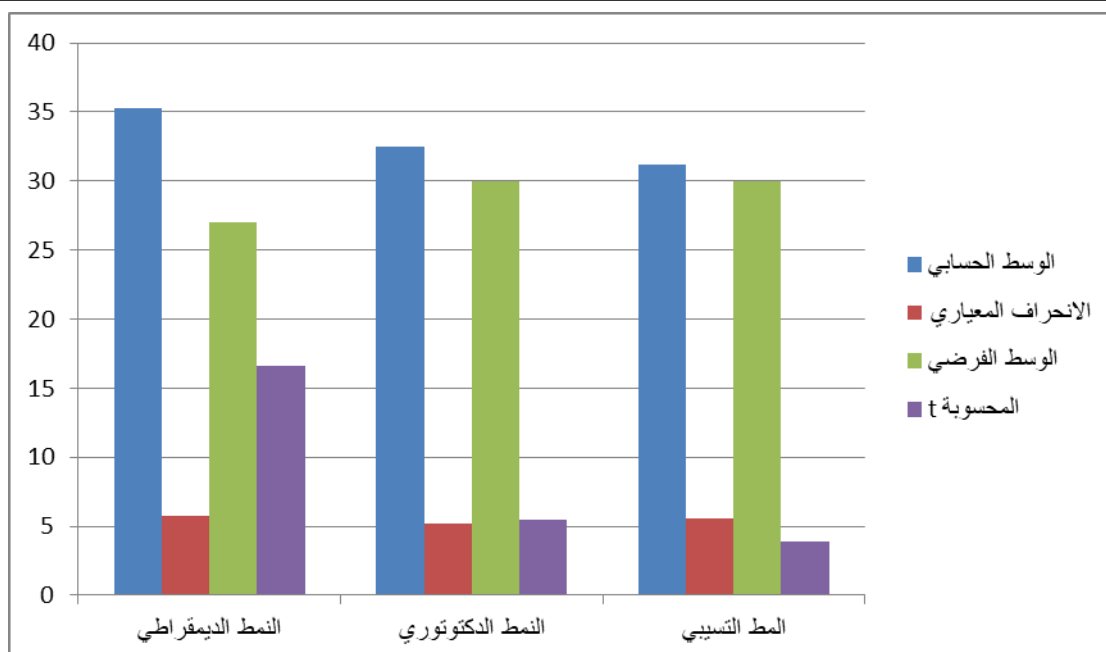
(*) ينظر الملحق (7) و (8).

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين



شكل (2) يوضح دلالة الفروق بين الوسط الحسابي المتحقق والوسط الفرضي للأنماط القيادية. 4-1-1 تحليل مناقشة النمط الديمقراطي:

يبين الجدول (21)، ان الوسط الحسابي النمط الديمقراطي في مقياس الانماط قد حصل على متوسط بلغ (35,324) وبدرجة انحراف معياري بلغت (5.720) ومن خلال مقارنتها بين الوسطين (الحسابي والفرضي) تبين ان هنالك فرقا دال احصائيا بين الوسطين وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (16.614) وهي قيمة عددية اكبر من القيمة (T) الجدولية (1.654)، عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (129) ومن خلال جدول (21) يتبين ان الفرق هو لصالح الوسط الحسابي المتحقق وهذا يدل على ان مستوى النمط الديمقراطي دال معنويا ولصالح الوسط الحسابي المتحقق.

النمط القيادي السائد بداية للوقوف على بعض الممارسات الإدارية، نجد انه غلب على ممارسات مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي النمط الديمقراطي، فهو يعتبر موظفيه على قدر كاف من الكفاءة و المسؤولية، ويوفر لهم الحرية الكافية لممارسة مهامهم و أنشطتهم، و يسمح لهم بالمناقشة في الاجتماعات، و تربطه بهم علاقات جيدة، و يتمتع بحسن استماع، و يتعاون مع موظفيه لإنجاز العمل، و يشاركونهم في المناسبات الاجتماعية، و يعطي اهتماما كافيا للعمل و يخطط لأعماله للوصول للأهداف التي تم وضعها. ولكن في المحصلة اظهر معظم المشرفين أن ممارسات مدراءهم تميل إلى الممارسات الديمقراطية، وقد تفوق النمط القيادي الديمقراطي بنسبة 84% على باقي الأنماط القيادية لدى مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، وهذا ان دل على شيء انما يدل على مرونته، وان علاقته بمروؤسه جيدة، يسودها الاحترام والتقدير، الان العلاقات الانسانية لها الدور البالغ في نجاح كافة المؤسسات، فكلما كانت علاقة الرئيس بالمرؤوسين جيدة كلما كان الاداء جيد يسعى من خلاله المشرفين بتقديم أفضل ما لديهم، لزيادة المردودية وهذا يعتبر إيجابيا ولو تأثير فعال على الرئيس والمرؤوس على حد سواء.⁽¹⁾ ومنه نستنتج ان النمط المتبع هنا هو النمط الديمقراطي باعتباره ان مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي لا يعملون باستقلالية بل على العكس فهم يحتاجون الى دعم المرؤوسين في العمل وخاصة في المشكلات او الازمات التي كانوا جديرين بحميا، وهذا يعني ان هذا

¹ - سلام حنتوش واخرون؛ القيادة في المجال الرياضي، دار دجلة للطباعة والنشر، الاردن، 2021.

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

الرئيس او المدير يحتاج لمن يقف بجانبه في الاوقات العمل ويساعده على تقديم الافضل للمؤسسة ومن قد يكون كفى بهذا غير المشرفين التابعين للمؤسسة. وهذا النمط يعتبر من اهم الانماط القيادية التي يجب ان تتبعها جميع المؤسسات مهما كان نوعها، فكلما كان المدير يحترم رأي الجماعة ويشجع على التعاون والعمل الجماعي لا الفردي ويلزم موظفيه بالانضباط واتباع القوانين والقواعد واللوائح المفتتة تتطور القسم فيكسب المدير قسم النشاط الرياضي والمدرسي ثقة موظفيه، فمن خلال ما اوضحه الجدول المذكورة اعلاه نذكر ان المدير قسم النشاط الرياضي والمدرسي صارم في مواقف حيث يصدر الاوامر للمرؤوسين ولا يسمح لاحد بمخالفته ولكن هذا المدير يفوض جزء من صلاحيات القسم الي المرؤوسين لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم حيث يسعى كذلك الي توضيح علاقات المعقدة بين المرؤوسين وكذلك يمنح بعض الحرية لموظفيه للاتصال مع بعضهم في اطار تبادل المنفعة واهم ما يميز المدير قسم النشاط الرياضي والمدرسي انه بأخذ وجهات نظر موظفيه بعين الاعتبار لحل المشكلات التي تعرقل تطور القسم وكذا حل الصراع القائم بين المشرفين، فالنمط الديمقراطي الذي اتبعته على زرع الثقة بين المشرفين والقسم وغرس فيه الالتزام.

4-1-2 تحليل ومناقشة النمط الدكتاتوري:

يبين الجدول (21) ان الوسط الحسابي للنمط الدكتاتوري في مقياس الانماط قد حصل على متوسط بلغ (32,476) وبدرجة انحراف بلغت (5.201) ومن خلال مقارنتها بين الوسطين (الحسابي والفرضي) تبين ان هنالك فرقا دال احصائيا بين الوسطين وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.429) وهي قيمة عددية اكبر من القيمة (T) الجدولية (1.654)، عند مستوى دلالة (0,05)، ودرجة حرية (129) ايضا ومن خلال جدول (21) يتبين ان الفرق هو لصالح الوسط الحسابي المتحقق وهذا يدل على ان مستوى النمط الدكتاتوري دال معنويا ولصالح الوسط الحسابي المتحقق، اذ حصل النمط الدكتاتوري على المرتبة الثانية في ممارسات مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي اذ يستخدم المدراء، هذا النمط ولكن بشكل قليل وفي الامور التي تتطلب الحزم في بعض المواقف الادارية التي تواجههم وهذه تحتسب لهم كمدبر ناجح يستخدم القوة في مواقف تتطلب منه ذلك ولكن ليس بشكل مفرط يؤدي الى التمسك بالقرارات الفردية والتسلطية.

4-1-3 تحليل ومناقشة النمط التسبيبي:

يبين الجدول (21) ان الوسط الحسابي للنمط التسبيبي في مقياس الانماط قد حصل على متوسط بلغ (31,919) وبدرجة انحراف بلغت (5.554) ومن خلال مقارنتها بين الوسطين (الحسابي والفرضي) تبين ان هنالك فرقا دال احصائيا بين الوسطين وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.940) وهي قيمة عددية اكبر من القيمة (T) الجدولية (1.654)، عند مستوى دلالة (0,05)، ودرجة حرية (129) ومن خلال جدول (21) يتبين ان الفرق هو لصالح الوسط الحسابي المتحقق وهذا يدل على ان مستوى النمط التسبيبي دالاً معنويا ولصالح الوسط الحسابي المتحقق. اذ حصل النمط التسبيبي على المرتبة الثالثة في ممارسات مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وهو بذلك اقل الانماط ممارسة من قبل المدراء اذ يعطي حرية للمشرفين في صنع وتنفيذ القرارات الاشرافية ولكن حسب الاسس العلمية.

4-2 عرض وتحليل ومناقشة نتائج مقياس الصراع التنظيمي لدى مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

التعرف على مستوى مقياس إدارة الصراع التنظيمي لمدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي لغرض تحقيق هذا الهدف من أهداف البحث تم استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة (one – Test sample) لدرجات أفراد العينة على مجالات إدارة الصراع التنظيمي التي يمثل كل مجال منها مكونا فرعا يضم استراتيجيات من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

كما تم التوصل إلى إنّ استراتيجية التسوية هي الأكثر استعمالا في إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجية التجنب هي الأقل استعمالا من قبل مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي في إدارتهم للصراع التنظيمي الذي يحدث في أقسامهم فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (23.212) لاستراتيجية التسوية و(16.654) لاستراتيجية التجنب.

وان ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي قد تدرج بحسب استعمالها من الأكثر استعمالا إلى الأقل استعمالا كالاتي : (استراتيجية التسوية ، استراتيجية التعاون، استراتيجية المجاملة، استراتيجية المنافسة، استراتيجية التجنب) وللتعرف بشكل أدق على ترتيب كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات تم إجمال هذه النتائج في الجدول (22) الآتي :

جدول (22)

يبين دلالة الفروق بين الوسط الحسابي بالمتحقق والوسط الفرضي لاستراتيجيات الصراع التنظيمي.

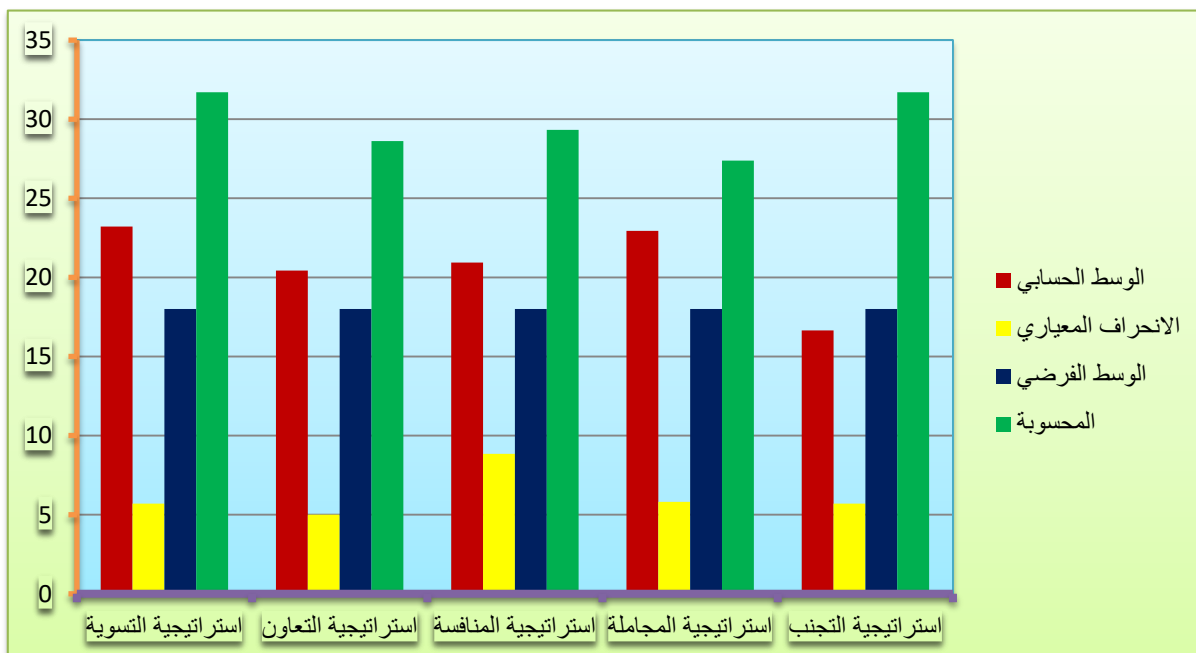
الدلالة الاحصائية	قيمة T		درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات	ت
	الجدولية	المحسوبة						
معنوي	1.654	10.444	129	18	5.700	23.212	استراتيجية التسوية	1
معنوي	1.654	5.561	129	18	5.001	20.436	استراتيجية التعاون	2
معنوي	1.654	5.736	129	18	5.854	20.943	استراتيجية المجاملة	3
معنوي	1.654	9.650	129	18	5,812	22,912	استراتيجية المنافسة	4
معنوي	1.654	3.308	129	18	5.702	16.654	استراتيجية التجنب	5
معنوي			129	72	22,257	90,245	الدرجة الكلية للمقياس	

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين



شكل (3) يوضح نتائج الاختبار التائي لكشف الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الصراع التنظيمي.

1-2-4 استراتيجيات التسوية

لغرض التعرف على إجابات أفراد العينة على هذه الاستراتيجيات للتوصل إلى مستوى استعمالها، تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة والذي تم قياسه من خلال عبارات مجال استراتيجيات التسوية وقد تم التوصل إلى النتيجة الآتية :

بلغ متوسط درجات أفراد العينة في هذا المجال (23.212) درجة وانحراف معياري بلغ (5.700) درجة ، في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال (18) درجة وقد تبين وجود فروق بين المتوسط الحقيقي (الحسابي) والمتوسط الفرضي ، إذ تبين القيمة التائية المحسوبة البالغة (2.385) اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (10.444) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (129) وهي قيمة دالة لصالح المتوسط الحسابي (الحقيقي) مما يدل على أنّ مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يستخدمون هذه الاستراتيجيات بدرجة عالية في إدارتهم للصراع التنظيمي الذي يحدث في أقسامهم التي يديرونها . و الجدول (22) يبين ذلك . ويمكن القول إنّ السبب في ذلك يعزى إلى إن مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، مطالبين بتنفيذ وترجمة أهداف اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، ولكونهم مدراء هذه الاقسام فهم يحاولون باستخدامهم هذه الاستراتيجيات إيجاد نوع من التوازن بين مصالح جميع الأطراف. تعدمن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، إذ يطلق عليها أيضاً استراتيجيات التوفيق ، وهي إيجاد الحل من قبل مشرفي النشاط الرياضي والمدرسي من أجل إيجاد حل اوسط أو المساومة من أجل إيجاد حل يرضي جزئياً الطرفين. إذ تتضمن هذه الاستراتيجيات قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ويعدّ القرار الذي يتم التوصل إليه مثالياً لأطراف الصراع .⁽¹⁾

(1) عبد الله هزاع ؛ الادارة الرياضية لطلبة كليات واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة ،الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2017، ص 140 .

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

اد. سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

2-2-4 استراتيجية التعاون

بلغ متوسط درجات أفراد العينة في هذا المجال (20.436) درجة وبانحراف معياري بلغ (5.001) درجة ، في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال (18) درجة ، وقد تبين وجود فروق بين المتوسط الحسابي (الحقيقي) والمتوسط الفرضي ، إذ تبين القيمة التائية المحسوبة البالغة (5.561) اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.654) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (129) وهي قيمة دالة لصالح المتوسط الحسابي (الحقيقي)، مما يدل على أنّ مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يستخدمون هذا الاستراتيجية بدرجة عالية في إدارتهم للصراع التنظيمي الذي يحدث في أقسامهم . والجدول (22) يبين ذلك . ويمكن القول إنّ السبب في ذلك يعود إلى أنّ مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يميلون إلى استخدام هذا الاستراتيجية الذي يتميز بالوسطية مابين الحزم والتعاون لكونهم يدركون أنّ تلك الأقسام التي يعملون على إدارتها تتكون من أفراد متميزين علميا ومهنيًا، ومدراء الاقسام ما هم إلا أفراد عاديين مقدمين من قبل أفراد آخرين، لذلك فهم يعمدون إلى التعاون مع كافة الأطراف الآخرين، معتمدين على قوة شخصيتهم من اجل كسب الأطراف المتصارعين لصالح القسم الذي يعملون فيه من اجل تأدية مهام عملهم من جهة والمحافظة على ديناميكية العمل داخل القسم النشاط الرياضي والمدرسي من جهة أخرى. وتعكس الجهود التي يبذلها المدير في تدعيم فكرة أنّ أهداف المشرفين متوافقة أكثر من كونها متعارضة ومستقلة بعضها عن بعض، ومن الطبيعي أن يدفع هذا الاعتقاد إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توضيح الصراع لمصلحة الأفراد المختلفة.⁽¹⁾

3-2-4 استراتيجية المجاملة

بلغ متوسط درجات أفراد العينة في هذا المجال (20.943) درجة وبانحراف معياري بلغ (5.854) درجة ، في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال (18) درجة وقد تبين وجود فروق بين المتوسط الحقيقي (الحسابي) والمتوسط الفرضي ، إذ تبين القيمة التائية المحسوبة البالغة (5.736) اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.654) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (129) وهي قيمة دالة لصالح الوسط الحقيقي، مما يدل على أنّ مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يستعملون هذه الاستراتيجية بدرجة عالية في إدارتهم للصراع التنظيمي الذي يحدث في أقسامهم . والجدول (22) يبين ذلك.

ويمكن القول إنّ السبب في ذلك يعزى إلى إن مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يميلون إلى استخدام هذا الاستراتيجية عندما يكون من الصعب عليهم استخدام استراتيجية أخرى مثل القوة والإجبار وإيمانهم بضرورة التعامل المبني على الثقة والاحترام داخل القسم ولوجود بعض المواقف التي تتطلب منهم اللجوء إلى هذا الاستراتيجية لتهدئة المشاعر ولكسب الوقت في التفكير في حل مناسب للمشكلة التي يواجهونها خاصة عندما تكون المشكلة التي تقع بسبب التباين بين شخصيات المشرفين الفنيين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

(1) عادل محمود زايد ؛ إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات المتحدة، مجلة الإدارة العامة ، العدد 4 ، المجلد الرابع و الثلاثون ، 1995 ، ص 531.

إدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

4-2-4 استراتيجية المنافسة

بلغ متوسط درجات أفراد العينة في هذا المجال (22,912) درجة وبانحراف معياري بلغ (5,812) درجة ، في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال (18) درجة و قد تبين وجود فروق بين المتوسط الحقيقي (الحسابي) والمتوسط الفرضي ، إذ إن القيمة التائية المحسوبة البالغة (9.650) اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.654) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (129) وهي قيمة دالة لصالح المتوسط الفرضي، مما يدل على إن هذا الاستراتيجية تستخدم بدرجة قليلة من قبل مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي . والجدول (22) يبين ذلك. ويمكن القول إن السبب في ذلك يعزى إلى إن مدراء الأقسام لا يحبذون استخدام هذه الاستراتيجية في إدارة الصراع إلا في بعض الحالات التي تتطلب استخدامه كاتخاذ قرارات مصيرية تهم مصلحة الجميع، لكونه سيؤدي إلى إثارة بعض المعارضة خاصة عندما يكون القرار أو الحل المطروح بالقوة مما يؤدي إلى إثارة مشكلات أخرى مستقبلية قد تتحول الإدارة إلى طرف من أطرافه و بين حُسن علاقة الصراع بالمنافسة والخلط بين هذين المفهومين واعدهما مترادفين، و حقيقة الأمر أن هناك اختلافاً في المفهومين، ذلك لأن الصراع موجه نحو طرف آخر ويتضمن سلوك ومحاولات لإعاقة أهداف الطرف الأخر، بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في شؤون الطرف الأخر أو محاولة أعاقته أهدافه ونشاطاته⁽¹⁾ وتضيف الباحثة أن المنافسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصراع، لأنها غالباً ما تهدف إلى عرقلة أهداف الآخرين واللجوء إلى الطرائق الملتوية لبلوغ الأهداف ، كنشر الوشائيات أو الشائعات .

4-2-5 استراتيجية التجنب

بلغ متوسط درجات أفراد العينة في هذا المجال (16.654) درجة وبانحراف معياري بلغ (5.702) درجة ، في حين بلغ المتوسط الفرضي لهذا المجال (18) درجة و قد تبين وجود فروق بين المتوسط الحسابي (الحقيقي) والمتوسط النظري ، إذ تبين القيمة التائية المحسوبة البالغة (3.308) اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.654) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (129)، وهي قيمة دالة لصالح الوسط الحقيقي، مما يدل على إن مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي يستخدمون هذه الاستراتيجية بدرجة عالية في إدارتهم للصراع التنظيمي الذي يحدث في أقسامهم . والجدول (22) يبين ذلك ويمكن القول إن السبب في ذلك يعود إلى إن مدراء الأقسام لا يحبذون استخدام هذه الاستراتيجية لأنهم قادرين على مواجهة أطراف الصراع ، وإيقاف الطرف المتسبب في حدوث المشكلات داخل القسم عند حده.

4-3 عرض وتحليل ومناقشة نتائج العلاقة بين الانماط القيادية وكل من الصراع

التنظيمي لدى مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

تم حساب الارتباطات بين متغيرات البحث، ثم استعملت معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة وكما مبين بالجدول (23).

(1) سلام حنتوش وآخرون ؛ الإدارة الرياضية بين النظرية والتطبيق ، دار دجلة للطباعة والنشر ، ط1، الأردن

، 2016، ص 43.

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

ا.د سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

جدول (23)

يبين معامل الارتباط بين مقاييس الانماط القيادية والصراع التنظيمي.

ت	المقياس	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة 0.05
2	الانماط القيادية	99,719	16,475	0.984	معنوي
1	الصراع التنظيمي	90,245	22,257		

يبين الجدول (23) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الانماط القيادية مع الصراع التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط بين الانماط القيادية مع الصراع التنظيمي (0.984) عند مستوى دلالة (0.05). ومن هنا يتضح لنا ان أغلبية آراء واستجابات العينة تقر ان النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الانجح والانسب في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، وهذا النمط يعتبر من اهم الانماط القيادية التي يجب ان تتبعها جميع الاقسام مهما كان نوعها، فكلما كان المدير يحترم رأي الجماعة ويشجع على التعاون والعمل الجماعي لا الفردي ويلزم موظفيه بالانضباط واتباع القوانين والقواعد التي تطور الاقسام فيكسب المدير ثقة موظفيه، فمن خلال ما اوضحه الجدول المذكور أعلاه. نذكر ان المدير صارم في مواقف حيث يصدر الاوامر للمرؤوسين ولا يسمح لاحد بمخالفتها ولكن هذا المدير يفوض جزء من صلاحيات القسم الى المرؤوسين لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم حيث يسعى كذلك الي توضيح علاقات المعقدة بين المرؤوسين وكذلك يمنح بعض الحرية لموظفيه للاتصال مع بعضهم في اطار تبادل المنفعة واهم ما يميز مدير اقسام النشاط الرياضي والمدرسي انه يقوم بأخذ وجهات نظر مرؤوسيه بعين الاعتبار لحل المشكلات التي تعرقل تطور القسم وكذلك حل الصراع القائم بين المشرفين، فالنمط الديمقراطي الذي اتبعته على زرع الثقة بين مشرفي القسم وغرس فيه الالتزام. وبما ان اغلبية افراد العينة قد صرحوا بان النمط القيادي الذي يتبعه قسم النشاط الرياضي والمدرسي الا وهو النمط الديمقراطي يؤثر إيجابا في حل الصراع التنظيمي للمرؤوسين في القسم. ان النمط القيادي الذي يسير القسم والذي يتبعه المدير في تعامله مع المرؤوسين يؤثر إيجابا على حل الصراع التنظيمي بين المرؤوسين وهذا الاخير أي الصراع التنظيمي يعتبر جزءا من حياة المؤسسات على اختلاف أنواعها كما يتفاوت من مؤسسة الى أخرى حيث يعود الصراع التنظيمي الي عدة أسباب منها العلاقات الاعتمادية الناشئة على اعتماد الافراد والجماعات على بعضهم البعض وأيضا التدني في مستوى التعاون بين المرؤوسين هو السبب الراجع للصراع التنظيمي وكذا اختلاف الاهداف فرغم ان جميع الوحدات داخل القسم تمارس نشاطاتها في اطار الهدف الا ان ذلك لا يمنح وجود تعارض بين أهدافها الفرعية. فمن خلال ما وضحه الجدول المذكور أعلاه نجد ان المرؤوسين في هذا القسم يرون بان الصراع التنظيمي قد ينتج من خلال وجود تداخل في الاختصاصات بين المشرفين، كما يرون ان هناك تنازع حول الصلاحيات الادارية بين مختلف وحدات التنظيم، ومن اسباب الصراع التنظيمي حسب رأيهم هو توزيع المهام والمسؤوليات بشكل غير متكافئ هذا بدوره يؤدي الي نشوء خلافات حتمية بين المرؤوسين.

وجدت الباحثة ان القيادة على اعتبارها عملية إدارية ومهمة وحتمية في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي فهي عملية جداً معقدة تتخللها جملة من القضايا والمؤشرات التي لها ابعاد، وتقصد بهذه الابعاد سلوك مدير اقسام النشاط الرياضي ومعتقداته حول مفهوم القيادة وكيفية تسيره لشؤون موظفيه داخل اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، والي أي مدى يستطيع التحكم في سير امورها والمحافظة

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

اد. سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

على كيانها وتحقيق الهدف المرجى من تأسيسها. وهذا الهدف يمكن فيه تجنب الصراع القائم بين القادة والاتباع، وفي هذه الدراسة استنتجنا ان انجح الانماط القيادية حتى الا يكون هناك صراع تنظيمي هو النمط القيادي الديمقراطي حسب رأي المشرفين في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي.

5- الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات:- في ضوء النتائج التي حصلت عليها الباحثة من خلال المسح والتجربة الميدانية واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة في الوصف خلصت الباحثة الى الاستنتاجات الآتية:-

1. لقد كان مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي اقل تمسكا وأكثر مرونة مع المشرفين الفنيين حسب استجابات العينة .
2. يشرك مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي عدد قليل من اصحاب الخبرة العالية في اتخاذ القرارات.
3. تعد استراتيجية التسوية هي الأكثر استخداما من قبل مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي.
4. استراتيجية التعاون جاءت بالترتيب الثاني، حيث يستخدم مدراء اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، هذها لأستراتيجية بدرجة متوسطة.
5. وجاءت أستراتيجية المجاملة في المرتبة الثالثة، تليه أستراتيجية المنافسة. و أما أستراتيجية التجنب فتأتي بالمرتبة الخامسة وهي المرتبة الأخيرة.
6. ان أغلبية آراء واستجابات العينة تقرر ان النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الانجح والانسب في أي مؤسسة.

5-2 التوصيات:- في ضوء الاستنتاجات التي خلصت إليها الباحثة توصي بما يأتي:

1. تعزيز التوجه الديمقراطي في الإدارة في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، من خلال تفعيل المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات، وحث المدراء على البعد عن المركزية.
2. الاهتمام والتعامل الايجابي المتوازن من قبل المدراء مع المرؤوسين، لتحقيق أهداف اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، اذ لا تتم إلا من خلال تظافر جهود جميع المرؤوسين، وبالتالي يجب أن يكون التمييز تبعا لمستوى الأداء والإنجاز.
3. إعطاء الفرصة لجميع المشرفين المبدعين والجادين في عطائهم في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي، بغض النظر عن سنوات خبراتهم أو مسمياتهم الوظيفية أو حجم مسؤولياتهم، وتعزيز مساهمتهم في صناعة القرارات وانتمائهم لمؤسساتهم، مما يدعم تحقيق أهدافها.
4. السعي لوضع معايير محددة لتقييم الأداء، يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للمدراء ومدى اتفاهه مع الخطط الموضوعه، وأسباب اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأوضاع وتطوير الأعمال.

المصادر:

1. (المرسي و ادريس ، 2004 : 502).
2. حيدر عبد الرضا: الدليل التطبيقي في كتابة البحوث النفسية والتربوية، ط1، بابل، 2014، ص77.
3. حسين، طه؛ استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص 15.
4. خضير كاظم ، وآخرون : مصدر سبق ذكره ، ص 323.
5. دراسة عبد القادر محمود: أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية المنطقة الشمالية، المنطقة الشمالية، ملاكات الأندية الرياضية والإتحادات، 2005.

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدربي وفقا لراي مشرفي

التربية الرياضية في مديريات بغداد

اد. سلام حنتوش رشيد

مريم رجب ابراهيم ياسين

6. رحيم يونس كرو: المنهل في العلوم التربوية- القياس والتقييم في العملية التدريسية، ط1 ، الأردن ، دار دجلة، 2008، ص116 .
 7. زايد ، عادل محمود ، (1995) ، ادارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات المتحدة ، مجلة الادارة العامة ، العدد الرابع
 8. صلاح الدين محمود علام : القياس والتقييم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، ط1، دار الفكر العربي ، 2000 ، ص232.
 9. صلاح عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، مصر ، الدار الجامعية للنشر ، 2001، ص196.
 10. العميرة ، محمد ، (1999) ، مبادئ الادارة المدرسية ، عمان ، دار المسيرة، ص 247.
 11. الحنيطي ، محمد فالح ، (1993) ، الصراع التنظيمي اسبابه وطرق ادارته في المؤسسات ، دراسات ، العدد الاول ، المجلد العشرون، ص 11.
 12. اللوزي ، موسى ، (1999) ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر، ص 94.
 13. محمد حربي حسين : علم المنظمة ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 1988، ص305.
 14. والثلاثون، ص53.
 15. يوسف عبد الأمير؛ بناء مقياس لتفاعلا اجتماعيلا عيكرة القدماء لندية بغداد، رسالة ماجستير، كلية التربية الريضية، جامعة بغداد، 2011، ص30.
 16. (*) أ. د زهور كاظم/ كلية التربية الاساسية/ قسم اللغة العربية
 17. ممدوح عبد المنعم الكناني وعيس عبد الله جابر: القياس والتقييم النفسي والتربوي، ط1 ، الإمارات، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1995، ص88.
 18. محمد شحاتة ربيع : قياس الشخصية ، القاهرة ، دار المعرفة ، 1994 ، ص98.
 19. محفوظ احمد جودة: التحليل الإحصائي الاساسي باستخدام spss ، ط1، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص298.
- 1- Vecchio , Robert p (1991) : Organizational Behavior second edition for worth , the Dryden press , p 32.
 - 2- McShane, L. Steven, & Glinow, Von Mary (2003). " Organizational Behavior " second edition : London .p 302
 - 3- Tjsovold ,Deam ,Dann ,Valerie &Wong , ,Coy (1992) ,managing conflict between department to serve custemers ,Human relation ,vol.45 NO.10 .p.157
 - 4- Robbins , S.P. , Judge , T.A. ,Op .Cit .p 390.
 - 5- Hill ،5-T. & R. Westbrook ;"SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall". Long Range Planning،2000،p86.
1. (Al-Mursi and Idris, 2004: 502).
 2. Haider Abd Al-Rida: The Applied Evidence in Research and Educational Research, 1, Babel, 2014, p. 77.
 3. Hussein, Taha; School Conflict Management Strategies, 1, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Amman, 2007, p. 15.

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدرسي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد

4. Khudair Kazem and others: a previously mentioned source, p. 323.
5. The study of Abdel Qader Mahmoud: The section dealing with organizational conflict, before the administrative and training staff in sports organizations in the northern region, the northern region, the owners of sports clubs and federations, 2005
6. Rahim Younis Crowe: Al-Manhal in Educational Sciences - Measurement and Evaluation in the Teaching Process, 1st Edition, Jordan, Dar Degla, 2008, p. 116.
7. Zayed, Adel Mahmoud, (1995), Organizational Conflict Management in the United Arab Emirates, Public Administration Journal, No. IV
8. Salah El-Din Mahmoud Allam: Educational and psychological measurement and evaluation: its basics, applications and contemporary trends, 1st edition, Dar Al-Fikr Al-Arabi, 2000, p. 232.
9. Salah Abdel-Baqi: Effective Behavior in Organizations, Egypt, University Publishing House, 2001, p. 196.
10. Al-Amayra, Muhammad, (1999), Principles of School Administration, Amman, Dar Al-Masirah, p. 247.
11. Al-Hunaiti, Muhammad Faleh, (1993), organizational conflict, its causes and methods of managing it in institutions, studies, first number, twentieth volume, p. 11.
12. Al-Lozi, Musa, (1999), Organizational Development: Fundamentals and Modern Concepts, Amman, Wael House for Printing and Publishing, p. 94.
13. Muhammad Harbi Hussein: The Science of the Organization, Dar Al-Kutub Directorate for Printing and Publishing, 1988, p. 305.
14. Thirty, p. 53.
15. Youssef Abdul-Amir: Building a Scale of Social Interaction for Football Players in Baghdad Clubs, Master Thesis, College of Physical Education, University of Baghdad, 2011, p. 30.
16. (*) a. Dr. Zohour Kazem/ College of Basic Education/ Department of Arabic Language
17. Mamdouh Abdel Moneim Al Kanani and Issa Abdullah Jaber: Psychological and Educational Measurement and Evaluation, 1st Edition, Emirates, Al Falah Library for Publishing and Distribution, 1995, p. 88.
18. Muhammad Shehata Rabie: Personality Measurement, Cairo, Dar al-Maarifa, 1994, p. 98.
19. Mahfouz Ahmed Judeh: Basic Statistical Analysis Using Spss, 1st Edition, Amman, Wael Publishing and Distribution House, 2008, p. 298.

أدارة الصراع التنظيمي في اقسام النشاط الرياضي والمدربي وفقا لراي مشرفي
التربية الرياضية في مديريات بغداد
مريم رجب ابراهيم ياسين
ا.د سلام حنتوش رشيد

Managing the organizational conflict in the departments of sports and school activities according to the opinion of the physical education

Eng. Maryam Rajab Ibrahim Yassin

Prof. Salam Hantoush Rashid

Abstract:

The study aimed to build and apply a scale of organizational conflict for the directors of sports and school activity departments. And to identify the organizational conflict of directors of sports and school activities. The researcher used the descriptive approach by the survey method and the correlational relationships due to its relevance to the nature of the research problem. The research community was determined from (the supervisors of sports and school activities) in the directorates of education in Baghdad. technical supervisor. The main sample was divided into three samples based on the requirements of the study to be the exploratory sample (30) supervisors (technicians) distributed over (6) directorates by (5) supervisors from each directorate and by simple random method (lots). The construction sample included (113), and after completing the final distribution process the questionnaires and answering them, the researcher obtained (100) questionnaires that were returned to by a supervisor, as the researcher built the scale on them. The application sample amounted to (130) supervisors, as it consisted of an exploratory sample and construction, using the comprehensive inventory method. The researcher built a scale of organizational conflict and applied it to the supervisors of the sports and school activities departments in the districts of Baghdad. In light of the results obtained by the researcher through survey and field experiment and the use of appropriate statistical methods in the description, the researcher concluded the following conclusions:-

- 1- The settlement strategy is the strategy most used by the directors of the sports and school activity departments, followed by the cooperation strategy, where the directors of the sports and school activities use these two strategies to a high degree. The courtesy strategy came in third place, followed by the strategy of using competition. As for the avoidance strategy, it comes in the fifth and last rank.

In light of the conclusions, the researcher recommended the following:

1. Giving the opportunity to all creative and serious supervisors in their efforts in sports and school activities, regardless of their years of experience, job titles, or the size of their responsibilities, and enhancing their contribution to decision-making and their affiliation with their institutions, which supports the achievement of its goals.