

## الصراع التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في

### محافظة نينوى

محمد سمير عناز / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة / كلية النور الجامعة

mohammedsameer@alnoor.edu.iq

عثمان احمد الياس / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة / كلية النور الجامعة

othman.ahmed@alnoor.edu.iq

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٦/١٤ DOI: ()

### الملخص

يهدف البحث الحالي التعرف على :

- الصراع التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة البحث الحالي، واشتملت عين البحث على رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى، واستخدم الباحثان الحزمة الإحصائية (spss25) وافترض الباحثان عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى. واستنتج الباحثان :

- وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى. وأوصى الباحثان بما يأتي :

- عقد دورات وورش عمل لرؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى حول طرائق وأساليب حل الصراع وكيفية التعامل معها.
  - تطبيق القوانين والقرارات على جميع العاملين وبدون تحيز، وتزويد الموظفين بجميع التفاصيل التي تخصهم .
  - توزيع المهام والمسؤوليات وطرائق تنفيذ العمل بطرائق واضحة، حتى لا يصبح مجالاً للصراع لتداخل العمل بين العاملين .
  - اجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية لتكون أكثر توسعاً من حيث العينة والمجتمع.
  - العمل على بناء علاقات عمل إيجابية بين رؤساء الأندية والعاملين في المؤسسة الرياضية .
- الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، العدالة التنظيمية، رؤساء الأندية.

## Regulatory conflict and its relationship to organizational justice among the heads of sports clubs in Nineveh province

*Mohammed Samir Anaz* department of physical education and sports sciences / AL-Noor University  
mohammedsameer@alnoor.edu.iq

*Othman Ahmed Elias* department of physical education and sports sciences / AL-Noor University  
othman.ahmed@alnoor.edu.iq

Accepted Date 14/06/2022 DOI: ()

### ABSTRACT

#### **The search aims to identify:**

- Regulatory conflict and its relationship to organizational justice among the heads of sports clubs in Nineveh province.

The researchers used the descriptive approach to suit the nature of the current research, and the eye of the research included the heads of sports clubs in Nineveh province, and the researchers used the statistical package (spss25) and the researchers assumed that there is no statistically significant moral correlation between the organizational conflict and organizational justice among the heads of sports clubs in Nineveh province.

#### **The researchers concluded:**

- there is a statistically significant reverse moral correlation between the organizational conflict and organizational justice of the heads of sports clubs in Nineveh province.

#### **The researchers recommended:**

- Holding courses and workshops for the heads of sports clubs in Nineveh province on ways and methods of conflict resolution and how to deal with them.
- Applying laws and decisions to all employees without bias, and providing employees with all the details that concern them.
- The distribution of tasks, responsibilities and ways of carrying out work in clear ways so that it does not become a space for conflict for overlapping work between workers.
- Conducting studies similar to the current study to be more extensive in terms of sample and society.
- Work to build positive working relationships between club presidents and employees of the sports institution.

**Key words :** Regulatory conflict, organizational justice, Club presidents.

١- التعريف بالبحث :

١-١ المقدمة وأهمية البحث :

إن ظاهرة الصراع التنظيمي من الظواهر التي لا تخلو منها أي منظمة من المنظمات المجتمعية، فهي تعد من أبرز المشاكل السلوكية التي تواجهها إدارة المنظمات، فالصراع له أشكال كثيرة ومتعددة، ولكن غالباً ما يظهر على شكل تعارض في المصالح وعدم اتفاق في الرغبات، "أن الصراع

على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمر حتمي سواء كانت سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضا". (الطويل، ٢٠٠١: ٢٩٣)

ومن خلال تتبع نظرة أصحاب الفكر الإداري للصراع نجد أن هناك تباينا في نظرتهم للصراع فمن ينتمي للاتجاه التقليدي يرى أنه وضع ينبغي تجنبه، أما من ينتمي للاتجاه الحديث فيرى أهمية التركيز على تحويل الآثار السلبية للصراع إلى آثار إيجابية والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة، فالصراع على الرغم مما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لمصلحة تحقيق العدالة التنظيمية. (المغربي، ٢٠٠٤: ٣٠٩)

كذلك فإن إدارة رئيس النادي له تأثيره المباشر على مقدرة العاملين معه (الإداريين والكوادر الفني واللاعبين والموظفين) على القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية، ولكون مفهوم إدارة الصراع التنظيمي يتأثر بأداء رئيس النادي فلا بد من بيان العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي، والعدالة التنظيمية التي تعد سلوكا معبراً عن اتجاهات العاملين إزاء منظماتهم. حيث أن موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي ترتبط نتائجها في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعاملين، وكذلك لأهمية نتائجها في التأثير على سلوكهم، ومستوى تفاعلهم و بالمنظمة التي يعملون بها. إذ إن كلا من الصراع التنظيمي، والعدالة التنظيمية يؤثران على اتجاهات وسلوكيات الأفراد، وإن أفراد المؤسسة الرياضية حين يرون في إدارتهم أنها تحقق مستويات عالية من العدالة؛ فإن هذا سيزيد من تعاونهم، وكذلك يرفع مقدار رضاهم عنها، ويخفف مقدار سخطهم. (رفاعي، ٢٠٠٩: ٩٨)

ولقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع استخدام رؤساء الأندية لاساليب الصراع التنظيمي، وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، فقد تشكل لدى الباحث دافع قوي ومهم بأن هناك حاجة لإجراء هذه الدراسة لمعرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها رؤساء الأندية في محافظة نينوى، ورصد واقع إدارة الصراع التنظيمي فيها، والكشف عن أهم الأساليب التي يتعامل بها وما هي العلاقة بينها وبين العدالة التنظيمية، بوصف هذا الموضوع يمثل أهمية كبيرة وتحدي كبيرين بالنسبة للمؤسسات الحديثة التي تتواجد بيئة تنافسية صعبة تفرض عليها التعايش مع متغيرات البيئة، إذ يجب تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيراً على أداء المنظمة وهو المدير أو رئيس النادي كونه الفاعل والمحور الأساس لعملية التنمية، لذلك فالقيادة التنظيمية يتوجب عليها البحث بجديّة على الآليات المناسبة لتفعيل دور العامل داخل المنظمة ومحاولة كسب ولائه، وذلك من خلال استخدام أساليب إدارة الصراع وتطبيق العدالة التنظيمية فالعامل أو الموظف أو الإداري أو اللاعب في المؤسسة كلما أيقن أنه يتحصل على كل حقوقه المادية والمعنوية كلما كان أداءه أفضل.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من نواحي عديدة إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على إدارة رؤساء الأندية الرياضية للصراع التنظيمي للمؤسسة قيد الدراسة، فضلاً عن إمكانية تطبيقها وتعميمها على مستوى المؤسسات الأخرى.

## ٢-١ مشكلة البحث :

تركزت مشكلة البحث في الوقوف على اساليب إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الاندية الرياضية كظاهرة طبيعية وواقعية في ظل التفاعل والحركية العالية بين اعضاء الهيئة الادارية للأندية لما تفرضه طبيعة النشاطات العلمية من تنافس وحوار ونقاش وتباين وجهات النظر، والامر الذي دفع الباحثان كل ما تقدم إلى محاولة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين اساليب إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لرؤساء الاندية الرياضية في محافظة نينوى، ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- هل هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى ؟

## ٣-١ أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي التعرف على :

- بناء مقياس الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى.
- تكيف مقياس العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى
- الصراع التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى

## ٤-١ فرضية البحث :

- عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى.

## ٥-١ حدود البحث :

- المجال البشري : على رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى .
- المجال الزمني : الموسم الرياضي (٢٠٢١-٢٠٢٢).
- المجال المكاني : مقرات الأندية الرياضية في محافظة نينوى

## ٦-١ تحديد المصطلحات :

قام الباحثان بتحديد المصطلحات الواردة في البحث :

الصراع التنظيمي : عرفه كل من (الجعفر، ٢٠١٣) "عملية تبدأ حينما يدرك احد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبا على كل شئ مما يهتم به الطرف الأول". (الجعفر، ٢٠١٣: ٧٩). وعرفه (غانم، ٢٠١٥): الحاجة للسيطرة على الموارد النادرة أو الاختلاف في السياسات. (غانم، ٢٠١٥: ٣٨).

العدالة التنظيمية : ويعرفها (ابوندا ٢٠٠٧): هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين: الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم

نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة" (أبوندا، ٢٠٠٧، ١١)

## ٢- الدراسات السابقة :

١-٢ دراسة الجعافرة (٢٠١٣) : أجرى الجعافرة دراسة بعنوان (أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم)

أجريت هذه الدراسة في الاردن، هدفت إلى التعرف على (معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك)، إذ استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٢٢٥) مديراً و مديرة تم اختيارهم عشوائياً، ولتحقيق هدف الدراسة طور الباحث مقياساً للصراع التنظيمي مكون من (٢٥) فقرة، ومقياس الإبداع الإداري المكون من (١٩) فقرة، وتم استخدام الوسائل الاحصائية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار(ت)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الفا كرونباخ، تحليل التباين) وبعد تحليل البيانات، ومعالجتها احصائياً تم التوصل الى النتائج الآتية:

- أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي.
- كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي.
- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

(الجعافرة، ٢٠١٣)

٢-٢ دراسة المصري والاغا (٢٠١٨) : أجرى المصري والاغا دراسة بعنوان "واقع العدالة التنظيمية كمصدر للتنافسية من خلال ممارسة الجامعات الفلسطينية لمعيار امن المعلومات (ISO/IEC 27007) في ضوء التماثل التنظيمي: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي".

اجريت هذه الدراسة في فلسطين، وهدفت إلى (تقديم اطار مقترح لتحقيق التنافسية للجامعات الفلسطينية، من خلال ممارسة الجامعات لمعيار امن المعلومات (ISO/IEC 27007) للتأثير على العدالة التنظيمية، والتماثل التنظيمي)، إذ استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٢١٤) موظفاً بالطريقة العشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان ببناء ادات العدالة التنظيمية المكونة من (٢٠) فقرة موزعة على اربعة ابعاد، وتم استخدام الوسائل الاحصائية (برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، واختبار (ت) و Anova لمعالجة البيانات، والمتوسطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعادلة الفا كرونباخ) وبعد تحليل البيانات، ومعالجتها احصائياً تم التوصل الى النتائج الآتية:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة معياراً من المعلومات (ISO/IEC 27007) و تحقيق (التنافسية ، والعدالة التنظيمية، والتماثل التنظيمي) في الجامعات الفلسطينية..
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية، وتحقيق(التنافسية، والتماثل التنظيمي) في الجامعات الفلسطينية..
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحقيق التماثل التنظيمي، وتوافر التنافسية في الجامعات الفلسطينية. (المصري و الاغا، ٢٠١٨)

### ٣- إجراءات البحث :

#### ٣-١ منهج البحث :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي كونه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة مشكلة البحث، اذ يذكر(عباس واخرون، ٢٠٠٩: ٥٢) "إن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً. للنتائج "

#### ٣-٢ مجتمع البحث :

ويقصد بمجتمع البحث جميع العناصر أو الأشخاص سواء كانت أهداف أو موضوعات أو أفراد نرغب ان تعمم نتائج الدراسة عليهم والذين يمثلون مشكلة البحث".(العثوم والمنزلي، ٢٠١٠: ١٠١) ويتحدد مجتمع البحث الحالي بجميع رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى للموسم الرياضي (٢٠٢١-٢٠٢٢) .

#### ٣-٣ عينة البحث الرئيسية :

تعرف العينة على انها "جزء من مجتمع البحث تمثله تمثيلاً مناسباً، اذ يمكن ان تعمم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله، وهي فئة جزئية من وحدات المجتمع لها نفس خواص المجتمع الأصلي". (عباس وآخرون، ٢٠٠٩: ٢١٨) ، إذ تم اختيار عينة البحث بطريقة قصدية، أي أن " يختار الباحث أفراد العينة حسب ما يراه مناسباً لتحقيق هدف معين، لذلك يتم اختيار الأفراد لتحقيق مراد البحث " بعد تحديد المجتمع تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية، والتي اشتملت على جميع رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى، وبذلك تكونت عينة البحث من (٤٠) رئيساً للأندية ، للموسم الرياضي (٢٠٢١-٢٠٢٢) .

#### ٣-٤ أدوات جمع البيانات :

يقصد بها الوسيلة والطريقة التي يستطيع الباحث بها حل مشكلة ما، مهما كانت تلك الأدوات بيانات أو عينات أو أجهزة. (محجوب وحسين، ٢٠٠٢، ١٦٣)، اذ اعتمد الباحث بشكل أساس على الاستبيان لجمع البيانات والمصادر العلمية (الكتب والرسائل العلمية والدوريات العلمية، والدراسات السابقة.

٣-٥ أداتا البحث :

لتحقيق أهداف البحث فقد تطلبت الحاجة الى اعداد استبيان لمتغير الصراع التنظيمي وتكييف استبيان العدالة التنظيمية

٣-٥-١ مقياس اساليب ادارة الصراع :

نظرا لعدم وجود مقياس استبيان ادارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأندية الرياضية ، فقد تطلب من الباحثين اعداد هذا الاستبيان، إذ يتم اعداد الاختبارات والمقاييس " عندما تكون الاختبارات المنشورة في المراجع والدوريات العلمية المتخصصة غير مناسبة للبيئة المحلية، او عندما تكون هناك حاجة الى تطوير وسائل القياس المتاحة، والعمل على ابتكار وسائل وادوات جديدة للاستفادة منها في البيئة المحلية " (رضوان، ٢٠٠٦، ٤٦١)

٣-٥-١-١ تحديد مجالات المقياس :

من خلال مراجعة أدبيات البحوث والأطر النظرية والدراسات السابقة الخاصة بالموضوع قيد البحث، فضلا عن الاطلاع على المصادر العلمية، وبعد تحليل محتوى تلك البحوث والدراسات والمصادر، تم تحديد (٨) مجالات رئيسة تعبر عن مجالات البحث الأساسية ، والأبعاد هي:

- القوة والسيطرة.
- التعاون.
- التجنب.
- التسوية.
- التنازل.
- المجاملة.
- الهيمنة.
- التنافس.

ثم عرضت الأبعاد أعلاه على شكل استبيان مغلق ومفتوح وجه إلى عدد من السادة ذوي الخبرة و الاختصاص في مجال العلوم التربوية و النفسية والإدارية، والإدارة التربوية والإدارة الرياضية ، أشار فيه إلى هدف الدراسة، وطلب أبداء الرأي حول مدى صلاحية الأبعاد أعلاه ومدى ملاءمتها لعنوان البحث، من خلال (حذف أو تعديل أو إضافة) أي بعد آخر يرويه مناسباً للموضوع قيد البحث، و بعد تحليل آراء السادة الخبراء تم اعتماد الابعاد الخمسة الاتية (القوة والسيطرة ، والتعاون، والتجنب ، والتسوية، والتنازل) لحصولهم على نسبة اتفاق (٧٥%) فأعلى إذ اقتربت نسبة الاتفاق بين (٧٥% - ١٠٠%) وتم حذف الابعاد التي لم تحصل على نسبة اتفاق الخبراء وهي (المجاملة، والهيمنة، والتنافس).

وبهذا الإجراء تم تحديد محاور المقياس وبصورتها النهائية وبالغة (٥) محاور، وذلك من اجل البدء بالخطوة الآتية وهي عملية صياغة الفقرات لكل محور من المحاور المحددة سابقاً.

٣-٥-١-٢ تحديد أسلوب صياغة فقرات المقياس :

اعتمد الباحثان في بناء الفقرات و صياغتها على أسلوب (ليكرت) المطور، " إذ تعد طريقة (ليكرت) من أكثر الطرائق استعمالاً، وتتميز بأنها تحتوي على وسائل تمكن من قياس درجة الموافقة بالنسبة لكل وحدة من الوحدات التي يتضمنها المقياس " (موسى، ١٩٨١: ٢١) وهي شبيهة بأسلوب الاختيار من متعدد (Multiple Choice)، إذ يقدم للمستجيب فقرات ويطلب منه تحديد أجابته باختيار بديل واحد من بين عدة بدائل لها أوزان مختلفة.

٣-٥-١-٣ صياغة فقرات كل بعد :

بعد تحديد مجالات المقياس تطلب إعداد الصيغة الأولية للمقياس، إذ تمت صياغة عدد من الفقرات على وفق مجالات المقياس و بما يتلاءم وطبيعة مجتمع البحث، من خلال الاعتماد على الأسس الواردة في البحوث والدراسات العلمية حول أساليب بناء المقاييس، والاطلاع على المصادر العلمية، وأدبيات البحوث، والدراسات وبعض المقاييس السابقة ذات العلاقة بمجال البحث، بهذا تم التوصل إلى بناء وصياغة فقرات المقياس بصيغتها الأولية من (٥٠) فقرة، موزعة على مجالات المقياس، وقد روعي في بناء وصياغة فقرات المقياس ما يأتي :

- أن لا تكون الفقرة طويلة تؤدي إلى الملل.
  - أن تكون الفقرة قابلة لتفسير واحد (أبو علام وشريف، ١٩٨٩، ١٣٤)
  - أن تقيس الفقرة أحد أبعاد المقياس ومرتبطة معه.
  - أن تكون الفقرة بصيغة المتكلم (كاظم، ١٩٩٠، ٩٧).
- التجربة الاستطلاعية لاستبيان الصراع التنظيمي :
- من أجل التحقق من وضوح فقرات المقياس والمدة التي يستغرقها طبق الباحث المقياس (٤٠) فقرة على عينة استطلاعية أولية بلغت (١٠) رؤساء اندية من محافظتي كركوك وصلاح الدين بالطريقة العشوائية البسيطة إذ " تعد التجربة الاستطلاعية تدريباً عملياً للباحث للوقوف على السلبيات والايجابيات التي تقابله في أثناء اجراء الاختبارات لتفاديها " (المندلوي واخرون، ١٩٩٠، ١٠٧)، وكان الغرض من اجراء التجربة الاستطلاعية ما يأتي:
- مدى وضوح الفقرات و درجة استجابتهم لها.
  - التأكد من مدى وضوح تعليمات المقياس.
  - الإجابة عن التساؤلات و الاستفسارات.
  - أعداد الصورة النهائية للفقرات.
  - مدى ملائمة بدائل الإجابة للمقياس.
  - احتساب زمن الإجابة والوقت الذي يستغرقه المختبر في الإجابة عن المقياس وبمتوسط (٣٣) دقيقة .



إن الصدق هو أحد الخصائص (السايكوميتريية) في بناء المقاييس، والمقياس الذي يتصف بالصدق هو "المقياس الذي يحقق الوظيفة التي وضع من أجلها (رضوان، ٢٠٠٦، ٣٥٠) وقد تحقق الباحثان من صدق المقياس عبر صدق المحتوى والصدق الظاهري.

ويعد الصدق من المعالم الرئيسة المهمة التي يقوم عليها القياس النفسي، ويقصد الصدق "أن يقيس المقياس ما يطلب منه قياسه، أو ان يكون مفيداً في تحقيق هدف معين هو في العادة قياس أحد المتغيرات النفسية" (ربيع، ٢٠٠٩: ١١٣).

وقد استعمل الباحثان عدة انواع من الصدق ومنها:

#### أ- الصدق الظاهري :

بعد اعداد فقرات المقياس ألبالغة (٥٠) فقرة، وصياغتها وإعدادها بصورتها أولية، تم عرضها على عدد من السادة ذوي الخبرة و الاختصاص في مجال العلوم التربوية والنفسية الإدارية التربوية، والعلوم الإنسانية والإدارة الرياضية، لغرض تقويمها والحكم على مدى صلاحيتها وملاءمتها للبعد الذي خصصت له، وأجراء التعديلات المناسبة من خلال (حذف أو إعادة صياغة أو إضافة عدد من الفقرات)، وبما يتلاءم و مجتمع البحث، فضلا عن ذكر صلاحية بدائل الإجابة المقترحة، أو إضافة وتحديد السلم البديل للإجابة الذي يرونه مناسباً للمقياس، إذ يعد هذا الإجراء وسيلة مناسبة للتأكد من صدق المقياس، ويبين ذلك، إذ يشير (عويس) إلى أنه "يمكن أن نعد الاختبار صادقاً بعد عرضه على عدد من المتخصصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار، فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء" (عويس، ١٩٩٩، ٥٥) " ويمكن اعتماد صدق المحكمين نوعاً من الصدق الظاهري" (Ferguson، 1981، 104)، وهذا الإجراء يمثل وسيلة من وسائل إيجاد الصدق في بناء المقاييس النفسية ويسمى بالصدق الظاهري (عيسوي، ١٩٨٥، ٥٤)، وبعد تحليل استجابات وملاحظات السادة الخبراء تم استخراج صدق الخبراء من خلال النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول صلاحية فقرات المقياس، إذ تم قبول الفقرات التي أتفق عليها (٧٥٪) فأكثر من آراء الخبراء، وقد تم حذف وتعديل بعض الفقرات، إذ يشير (بلوم و آخرون) إلى أنه "على الباحث أن يحصل على نسبة اتفاق للخبراء في صلاحية الفقرات وإمكانية إجراء التعديلات بنسبة لا تقل عن (٧٥٪) فأكثر من تقديرات الخبراء في هذا النوع من الصدق " (بلوم و آخرون، ١٩٨٣، ١٢٦)، والجدول (١) يبين تسلسل الفقرات المحذوفة من كل بعد من ابعاد المقياس لعدم حصولها على نسبة اتفاق (٧٥٪) ليصبح المقياس (٤٠) فقرة بعد الحذف.

جدول (١) يبين تسلسل الفقرات المحذوفة حسب اتفاق اراء الخبراء والمختصين

التسلسل	الابعاد	تسلسل الفقرات المحذوفة
١	القوة والسيطرة	٣
٢	التعاون	١٦،١٢
٣	التجنب	٢٧،٢٤
٤	التسوية	٣٧،٣٣
٥	التنازل	٥٠-٤٧-٤٤

يتبين من الجدول أعلاه أنه تم حذف الفقرات التي لم تحصل على نسبة الاتفاق المقبولة والمقررة، وبهذا الإجراء يكون عدد فقرات مقياس الصراع التنظيمي (٤٠) فقرة، كما مبين في تم الاعتماد عليها في عملية إجراء التجربة الاستطلاعية للمقياس، والتحليل الإحصائي للفقرات.

#### ج- صدق (الاتساق الداخلي) :

استخدم الباحثان المحك الداخلي المتمثل بالدرجة الكلية للمقياس لاستخراج صدق البناء ولتحقيق ذلك تم توزيع الاستبيان بعد عرضه على السادة الخبراء على عينة الاعداد من المحافظات ( كركوك وصلاح الدين وديالى ) وعددها (٦٠) استمارة فقد احتسبت قيم معامل الارتباط بين درجة الفقرة مع الدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) ولغرض التعرف على دلالة قيم معامل الارتباط تبين ان قيمة (ر) الارتباط البسيط المحسوبة أكبر من قيم (ر) الجدولية البالغة (٠.٢٥٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٥٩)، وقد تبين ان جميع الفقرات دالة احصائياً لأن قيمة (ر) المحتسبة لها اكبر من قيمة (ر) الجدولية والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢) يبين قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس

#### ادارة الصراع التنظيمي

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	0.554	معنوي	٢١	0.331	معنوي
٢	0.437	معنوي	٢٢	0.312	معنوي
٣	0.434	معنوي	٢٣	0.558	معنوي
٤	0.503	معنوي	٢٤	0.487	معنوي
٥	0.358	معنوي	٢٥	0.532	معنوي
٦	0.475	معنوي	٢٦	0.571	معنوي
٧	0.613	معنوي	٢٧	0.652	معنوي
٨	0.574	معنوي	٢٨	0.585	معنوي
٩	0.432	معنوي	٢٩	0.577	معنوي
١٠	0.378	معنوي	٣٠	0.442	معنوي
١١	0.592	معنوي	٣١	0.331	معنوي

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١٢	0.308	معنوي	٣٢	0.354	معنوي
١٣	0.526	معنوي	٣٣	0.447	معنوي
١٤	0.407	معنوي	٣٤	0.646	معنوي
١٥	0.300	معنوي	٣٥	0.565	معنوي
١٦	0.306	معنوي	٣٦	0.501	معنوي
١٧	0.601	معنوي	٣٧	0.463	معنوي
١٨	0.445	معنوي	٣٨	0.582	معنوي
١٩	0.330	معنوي	٣٩	0.456	معنوي
٢٠	0.310	معنوي	٤٠	0.421	معنوي

\* الجدولية (0.252) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 58

٣-١-٥-٥ ثبات المقياس :

" ان الثبات يشير إلى مدى الدقة والإتقان أو الاتساق الذي يقيس به الاختبار الظاهرة التي وضع من أجلها " (رضوان، ٢٠٠٦، ٩٨) " الانسجام أو الاتساق في النتائج " (Gronback، 1960، 126)، ويعني " الدقة في تقدير العلامة الحقيقية للفرد على السمة التي يقيسها الاختبار " (عودة و ملكاوي، ١٩٩٢: ١٩٤)، ولغرض الحصول على ثبات المقياس استخدم الباحث الطريقتين الاتيتين:

- طريقة معامل الفا كرونباخ :

ان اختبار الفا كرونباخ الفأ أصبح الأكثر شهرة واستخداما في البحوث، لكونه يقوم بتقدير مباشر لمتوسط كل اختبارات التجزئة النصفية الممكنة، وان القيمة المقبولة لمعامل الثبات في البحوث الاستطلاعية التي أوصى (Gronback) وقد جرى اختبار الثبات من خلال احتساب معامل ارتباط كرونباخ الفأ وتم تحليل (٢٠) استمارة من استمارات عينة البناء وبلغت قيمة معامل ثبات ألفا (٠.٨٢٣)، وهي تعد نسبة أعلى بكثير من النسبة المقبولة والمقترحة من قبل الباحثين، وهذا يدل على ثبات المقياس.

٣-١-٥-٦ وصف مقياس الصراع التنظيمي بصيغته النهائية :

بعد التحقق من الخصائص السايكومترية المتمثلة بمؤشرات الصدق بأنواعه والثبات والتمييز أصبحت الاداة بصيغتها النهائية مكونة من (٤٠) فقرة و من اجل اعطاء الصفة الرقمية لاستجابة أفراد عينة البحث على فقرات المقياس، إذ يتم تصحيح المقياس في ضوء مقياس خماسي التدرج، إذ يتم منح (٥) درجات للبديل (دائما)، و(٤) درجات للبديل (غالبا)، و(٣) درجات للبديل (أحيانا)، و(٢) درجة للبديل (نادرا)، و(١) درجة للبديل (أبداً)، هذا بالنسبة للفقرات الايجابية على التوالي وبذلك تراوحت الدرجة من (٤٠ الى ٢٠٠) وبمتوسط فرضي (١٢٠).

وتتراوح الدرجة الكلية للأداة من (٤٠-٢٠٠) وبمتوسط فرضي (١٢٠) درجة، وبذلك أصبحت الاداة جاهزة للتطبيق على عينة البحث الاساسية.

### ٣-٥-١-٧ تعليمات الاجابة عن المقياس :

وضع الباحث تعليمات الإجابة عن فقرات المقياس التي تتضمن اختيار بديل واحد من خمسة بدائل وذلك بوضع علامة (√) امام البديل المناسب، والتأكيد على عدم وجود إجابة صحيحة أو خاطئة، وأن الاجابة الصحيحة هي التي تناسب المفحوص نفسه، فضلا عن التأكيد على عدم كتابة الاسم وأن الاجابات تستخدم لغرض البحث العلمي مع الحفاظ على سريتها.

### ٣-٥-٢ مقياس العدالة التنظيمية :

نظرا لمغريات البحث ومتطلباته في قياس العدالة التنظيمية لدى افراد عينة البحث والتحقق من اهدافه تطلب تكييف مقياس لهذا المتغير، وبعد اطلاع الباحث على الأطر النظرية، فضلا عن المقاييس في الدراسات السابقة، وقد لاحظنا ان انسب هذه المقاييس مقياس العدالة التنظيمية لـ(طه ٢٠٢١) ومن هذا المنطلق ارتأى الباحثان إعادة تكيفه لكي يتوافق مع عينة البحث الحالية على وفق خطوات التكيف على الآتية:

### ٣-٥-٢-١ صدق المقياس :

ويقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس ما وضعت من اجله او السمة المراد قياسها " .

(باهي وعمران، ٢٠٠٧: ٨٢)

### - الصدق الظاهري :

تكون الأداة صادقة إذا كان مظهرها يشير الى ذلك من حيث الشكل ومن حيث ارتباط فقراتها بالسلوك المقاس، فإذا كانت محتويات الأداة وفقراتها مطابقة للسمة التي تقيسها فأنها تكون أكثر صدقا (عباس وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٦٢)، ويعرف الصدق الظاهري بأنه (مظهر أولي من مظاهر صدق المحتوى يتم التوصل اليه من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين وذلك لتفحص الاختبار أو اداة القياس ظاهرياً والخروج باستنتاج أن الاختبار يقيس ما وضع لقياسه) (العباسي، ٢٠١٨: ٢٨٦).

ولأجل التأكد من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض المقياس على مجموعة من الخبراء المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية والإدارة التربوية، والإدارة الرياضية بصيغته الأولية البالغة (٢٥) فقرة ، وبعد الاطلاع على آرائهم وملاحظاتهم فقد حصلت جميع الفقرات على نسبة اتفاق (٧٥%) فأكثر.

### ٣-٥-٢-٢ ثبات المقياس :

يقصد بمفهوم ثبات درجات الاختبارات مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب المقياس، أي مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها، فدرجات الاختبار تكون

ثابتة إذا كان الاختبار يقيس سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدي إلى أخطاء القياس، فالثبات بهذا المعنى يعني الاتساق أو الدقة في القياس (علام، ٢٠١٥: ١٣١).

#### - معامل ألفا كرونباخ :

ولاستخراج الثبات بهذه الطريقة، تم تحليل استجابات (٢٠) رئيس نادي إحصائياً باستخدام (معامل ألفا) لتقدير ثبات المقياس، فكانت قيمة معامل ثبات المقياس (٠.٨٧٧)

ويشير (سماره وآخرون، ١٩٨٩) إلى أن الثبات إذا كان (٧٠,٠) فأكثر يعد مؤشراً جيداً على ثبات المقياس. (سماره وآخرون، ١٩٨٩: ١٢٠)

#### ٣-٢-٥-٣ وصف مقياس العدالة التنظيمية بصيغته النهائية :

بعد التحقق من الخصائص السايكومترية المتمثلة بمؤشرات الصدق والثبات أصبحت الاداة بصيغتها النهائية مكونة من (٢٥) فقرة، ومن أجل اعطاء الصفة الرقمية لاستجابة أفراد عينة البحث على فقرات المقياس، إذ يتم تصحيح المقياس في ضوء مقياس خماسي التدرج، إذ يتم منح (٥) درجات للبدل (دائماً)، و (٤) درجات للبدل (غالباً)، و (٣) درجات للبدل (أحياناً)، و (٢) درجة للبدل (نادراً)، و (١) درجة للبدل (أبداً)، وبذلك تراوحت الدرجة من (٢٥) الى (١٢٥) وبمتوسط فرضي (٧٥).

وتتراوح الدرجة الكلية للأداة من (٢٥ - ١٢٥) وبمتوسط فرضي (٧٥) درجة وبذلك أصبحت الاداة جاهزة للتطبيق على افراد عينة البحث الاساسية.

#### ٣-٢-٥-٤ تعليمات الاجابة عن المقياس :

وضع الباحثان تعليمات الإجابة عن فقرات المقياس التي تتضمن اختيار بديل واحد من خمسة بدائل وذلك بوضع علامة (✓) امام البديل المناسب، والتأكيد على عدم وجود إجابة صحيحة أو خاطئة وأن الاجابة الصحيحة هي التي تناسب المفحوص نفسه، فضلاً عن التأكيد على عدم كتابة الاسم وأن الاجابات تستخدم لغرض البحث العلمي مع الحفاظ على سريتها.

#### ٣-٢-٦ تطبيق اداتا البحث :

بعد تهيئة أداتا البحث بشكل نهائي، واستكمال شروط اعداد استبيان الصراع التنظيمي، وتكييف مقياس العدالة التنظيمية لرؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى، طبق الباحثان الاداتين على أفراد العينة عينة البحث للفترة (١٤ ٢٠٢٢١٢١) الى (٢٣ ٢٠٢٢١٢١) وتم الحصول على الاجابات ليتم بعد ذلك جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها احصائياً.

#### ٣-٧ الوسائل الإحصائية :

تم معالجة البيانات إحصائياً بالاعتماد على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). واستخراج نتائج البحث عن طريق الحاسبة الألكترونية.

#### ٤- عرض النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث الحالي التي توصل اليها الباحثان على وفق أهداف البحث والدراسات السابقة والنظريات المفسرة لمتغيرات البحث، ومن ثم مناقشة هذه النتائج وتفسيرها للخروج بتوصيات ومقترحات في ضوء تلك النتائج وكما يأتي :

٤-١ عرض ومناقشة الهدف الأول: بناء مقياس الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى..

وقد تحقق هذا الهدف من خلال بناء مقياس الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى ، الذي استوفى الخصائص القياسية (السايكومترية) لهذا النوع من المقاييس الإدارية، وكما موضح بشكل تفصيلي في الفصل الثالث من هذا البحث،

٤-١-٢ عرض ومناقشة نتائج الهدف الثاني: تكيف مقياس العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى

وقد تحقق هذا الهدف من خلال تقنين مقياس العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى ، الذي استوفى الخصائص القياسية (السايكومترية) لهذا النوع من المقاييس الإدارية وكما موضح بشكل تفصيلي في الفصل الثالث من هذا البحث.

٤-٣ عرض ومناقشة الهدف الثالث : التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي و العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى

لتحقيق هذا الهدف استعمل الباحثان معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لحساب العلاقة الإحصائية والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣) يبين العلاقة بين أساليب ادارة الصراع التنظيمي وابعاد العدالة التنظيمية لدى رؤساء اقسام جامعة الموصل

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة عند (٠.٠٥)
الصراع التنظيمي × العدالة التنظيمية	-0.458	0.018

تبين من خلال نتائج الجدول (٣) وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى، إذ بلغت قيمة الارتباط بين الصراع التنظيمي ومتغير العدالة التنظيمية (-٠.٤٥٨). وبلغت نسبة الخطأ (٠,٠١٨)، وهي اصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يدل على أنه كلما زاد الصراع التنظيمي كلما أدى الى انخفاض العدالة التنظيمية واتفقت هذه الدراسة مع دراسة فرج (فرج، ٢٠٠٧) التي اشارت الى وجود علاقة ارتباط عكسية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية .

٥- الاستنتاجات والتوصيات :

١-٥ الاستنتاجات :

واستنتج الباحثان : وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى.

٢-٥ التوصيات :

وأوصى الباحثان بما يأتي :

- عقد دورات وورش عمل لرؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى حول طرائق وأساليب حل الصراع وكيفية التعامل معها.
- تطبيق القوانين والقرارات على جميع العاملين وبدون تحيز، وتزويد الموظفين بجميع التفاصيل التي تخصهم.
- توزيع المهام والمسؤوليات وطرائق تنفيذ العمل بطرائق واضحة حتى لا يصبح مجالاً للصراع لتداخل العمل بين العاملين.
- اجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية لتكون أكثر توسعاً من حيث العينة والمجتمع.
- العمل على بناء علاقات عمل إيجابية بين رؤساء الأندية والعاملين في المؤسسة الرياضية .

#### المصادر

١. أبو علام ،رجاء محمد و شريف ، نادية محمود(١٩٨٩) : "الفروق الفردية وتطبيقاتها التربوية"، ط ٢، دار العلم للطباعة والنشر ، الكويت .
٢. ابو نداء، سامية.(٢٠٠٧):"تحليل علاقة بعض المتغيرات وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية"،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٣. باهي، مصطفى وعمران، صبري (٢٠٠٧): "الاختبارات والمقاييس في التربية الرياضية"، ط ١، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
٤. الجعافرة، صفاء جميل.(٢٠١٣): "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية، م(٤٠)، ع(٢)، ١٦٦٣-١٦٨٧.
٥. ربيع محمد شحاتة (٢٠٠٩): "قياس الشخصية"، ط ٢، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
٦. رضوان، محمد نصر الدين،(٢٠٠٦): "المدخل الى القياس في التربية الرياضية والبدنية"، ط ١، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.

٧. رفاعي، رجب حسنين، (٢٠٠٩) "تحليل العالقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته"، القاهرة، المجلة العربية للإدارة، دراسة ميدانية، العدد ١، ص٤٧، مصر .
٨. سمارة، عزيز، وآخرون، (١٩٨٩): "مبادئ القياس والتقويم في التربية"، دار الفكر عمان الأردن.
٩. طه ، صالح الياس (٢٠٢١): أساليب ادارة الصراع التنظيمي و علاقته بالعدالة التنظيمية لدى رؤساء اقسام جامعة الموصل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل
١٠. الطويل، هاني عبدالرحمن (٢٠٠١): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط٠ ، عمان ٢ دار وائل ، الاردن .
١١. عباس، محمد خليل، وآخرون، (٢٠٠٩): "مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
١٢. العباسي، كامل فاضل خليل، (٢٠١٨): "اساليب البحث العلمي" ، ط١، دار نون للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
١٣. العتوم، عدنان يوسف، والمنيزل عبد الله فلاح ، (٢٠١٠): "مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية"، ط١، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٤. علام، صلاح الدين محمود (٢٠١٥): "القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته"، القاهرة، دار الفكر وتوجيهاته المعاصرة، العربي ، ط ٦، مصر.
١٥. عودة، احمد سليمان، وملكاوي فتحي حسن ، (١٩٩٢): "أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية"، مكتبة الكناني للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
١٦. عويس، خير الدين علي احمد (١٩٩٩): "دليل البحث العلمي"، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة.
١٧. غانم، محمود عبدالرحيم.(٢٠١٥): "درجة العدالة التنظيمية و علاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية و مديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم"،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
١٨. فرج، سيد محمد (٢٠٠٧): "أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس.
١٩. كاظم ، علي مهدي ( ١٩٩٠ ): "بناء مقياس مقنن لمفهوم الذات لدى طلبة المرحلة الإعدادية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الأولى ، جامعة بغداد .



٢٠. اللوزي موسى (٢٠٠٣) : تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي، الدراسات الاردنية ج٢٥ العدد(٢)، عمان، الأردن .
٢١. محجوب، وجيه ، و حسين احمد بدري (٢٠٠٢) : "البحث العلمي" ، بابل، مطابع التعليم العالي، العراق.
٢٢. المصري، نضال حمدان و الاغا، محمد احمد.(٢٠١٨): "واقع العدالة التنظيمية كمصدر للتنافسية من خلال ممارسة الجامعات الفلسطينية لمعيار امن المعلومات ( ISO/IEC 27007) في ضوء التماثل التنظيمي- مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، م (١١)، ع(٣٥)، ٣-٣٦.
٢٣. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(٢٠٠٧):"المهارات السلوكية والتنظيمية تنمية الموارد البشرية"، ط١، المكتبة العصرية، مصر.
٢٤. المنديلاوي ، قاسم حسن وآخرون ( ١٩٩٠ ) : "الأسس التدريبية لفعالية ألعاب القوى" ، مطابع التعليم العالي ، بغداد .
25. Fergason, George (1981): Statistic analysis in Psychology and Education, McGrow Hill, New York
26. Gronback, L.J ( 1960 ): Essentials of psychological testing Harper and row, publishers, New York.