



**Competitive management and its role in supporting the
administrative work of sports tournaments**

Assit.Prof. Dr. Haider Hassan Al -Asadi

**Work: Al -Mustansiriya University, College of Physical Education
and Sports Science**

Haediralasadi777@uomustansiriyah.edu.iq

Received: 24-03-2024

Publication: 16-08-2024

Abstract

Administrative information systems, in all their patterns and shapes, are working as a coherent fascinating, integrated with the organizational environment of the modern business organization, with the aim of meeting the needs of management and beneficiaries. The importance of research is evident that administrative information systems aim to develop sports institutions and work methods in them, and this is done by providing accurate information at the appropriate time. The problem of this study indicates that there is a clear weakness in the extent required to manage human resources for Iraqi sports institutions, and practices in this field are still dominated by the traditional style that is not in line with the size of the change and its duration that affected all elements of the surrounding environment. The researcher approved the descriptive approach to the completion of this study, and the research sample was represented by organizing sports festivals in Baghdad Governorate. Administrative information and the management of workers in organizing sports festivals, and this indicates the important role that administrative information systems play in managing workers' performance.

Keywords: competitive management, administrative work, sports tournaments



الإدارة التنافسية ودورها في تعزيز العمل الإداري للبطولات الرياضية

أ.م.د. حيدر حسن الاسدي

الجامعة المستنصرية كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

haediralasadi777@uomustansiriyah.edu.iq

تاريخ نشر البحث ٢٠٢٤/٨/١٦

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٤/٣/١٦

المخلص

ان نظم المعلومات الإدارية بكل انماطها واشكالها انما تعمل كنسيج متماسك واحد متكامل مع البيئة التنظيمية لمنظمة الاعمال الحديثة ، وذلك بهدف تلبية احتياجات الإدارة والمستفيدين . وتتضح أهمية البحث في ان نظم المعلومات الإدارية تهدف إلى تطوير المؤسسات الرياضية واساليب العمل فيها ويتم ذلك بتقديم معلومات دقيقة بالوقت المناسب . وتشير مشكلة هذه الدراسة الى انه هناك ضعف واضح في المدى المطلوب لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية العراقية ولا تزال الممارسات في هذا المجال يغلب عليها النمط التقليدي الذي لا يتماشى مع حجم التغيير ومده الذي أصاب كل عناصر البيئة المحيطة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي في اتمام هذه الدراسة وتمثلت عينة البحث القائمين على تنظيم المهرجانات الرياضية في محافظة بغداد وأعتمد الباحث استمارة الاستبانة للحصول على البيانات ، ولقد تم معالجتها احصائيا ومناقشة النتائج ومن ثم تم التوصل الى بعض الاستنتاجات والتي من اهمها هي وجود علاقة ارتباط عالية نسبياً بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة أداء العاملين في تنظيم المهرجانات الرياضية ، وهذا يدل على الدور المهم الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في إدارة أداء العاملين .

الكلمات المفتاحية : الإدارة التنافسية ، العمل الإداري ، البطولات الرياضية



١ - مقدمة البحث وأهميته

يعيش الرياضي المعاصر وسط تنافسات متعددة ومختلفة فهو يعاني على المستوى الشخصي من الصراع بين طموحاته وامكانيات تحقيقها. كما يعاني من التنافس مع الآخرين نتيجة الضغوط التي تفرضها عوامل البيئة المتغيرة من اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية وغيرها التي تترك آثارها على العلاقات والقيم الاجتماعية، كذلك يعاني من طبيعة التنافس في الاندية الرياضية التي يعمل بها او يتعامل معها اما بسبب الهياكل التنظيمية لها او تعدد المستويات الادارية فيها او نوع اللعبة أو الرياضة التي يمارسها او مركزه وموقعه اثناء اللعب او مستوى الفريق وموقعه من الدوري او بين الفرق الرياضية الاخرى واهدافه الشخصية، وبالتالي يتعرض لتعدد الادوار. ويعد التنافس ظاهرة طبيعية حتمية تنظيمية تصاحب التفاعلات الإنسانية التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل أية منظمة على حد سواء بسبب الاختلاف في الادراك والسلوك والظروف المواجهة والثقافة وينبغي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها

ولقد أكدت الدراسات الحديثة حتمية وجود الادارات التنافسية في جميع الخبرات الإنسانية حيث تعدّ دليلاً على سلامة المؤسسة الرياضية فهي لا تؤثر في الأداء التنظيمي سلباً وإنما تؤدي إلى نتائج إيجابية في الابداع والتفوق والرضا الوظيفي، وعندما تأخذ الادارة شكل المنافسة فانه يؤدي إلى تفتح الامكانيات والمواهب ويحسن من نوعية القرارات المتخذة وبالتالي يعدّ عاملاً مساعداً لتطوير أداء الرياضيين والفريق ككل وبالعكس قد توجد صراعات تؤثر في فعالية الفريق وبشكل سلبى على مشاعر اللاعبين بحيث تؤدي إلى قلة التعاون ونشوء الكثير من الأحقاد بينهم وبالتالي الاضرار بكفاءة ومستوى الاندية والاقسام الرياضية التي يعملون فيها وفاعليتها.

وكما هو معروف ان علم الإدارة من العلوم التي تهتم بالجوانب التنظيمية والسلوكية للأندية والاقسام الرياضية والرياضيين وفي ظل التطورات العلمية والتكنولوجية السريعة الحاصلة في العالم، فان الفاقة الأساس الداخلة في الوظائف العلمية والإدارية التي تأخذ بالاعتبار أشكالاً وأبعاداً فنية جديدة في تنظيم المهرجانات والبطولات الرياضية لذلك فهي بحاجة إلى إعادة تكييف بما يوصل المتقدمين لمواكبة تلك التطورات واحتواء آثارها على البناء التنظيمي لأقسام الرياضية و للأندية والفرق الرياضية أولاً والبناء التقييمي والسلوكي ثانياً وما يرافقهما من صراعات وتحديات بيئية خارجية وداخلية وبما ان المورد البشري هو الأساس للإدارة الذي يمارس نشاطه كفرد داخل الجماعة، لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دورها في خلق جو من التعاون والانسجام بين الاداريين والمدرّبين واللاعبين في قسم الانشطة الرياضية والفنية لتحقيق غاياتها المنشودة، ولا يخفى علينا ان الحياة الاجتماعية للموظف وللرياضي داخل الجامعة والكليات وقسم الانشطة الرياضية عرضة لكثير من التنافسات التي تؤثر في كفاءة ونجاح المهرجانات والبطولات الرياضية



و تتجسد أهمية الدراسة في أهمية الدور الذي تمارسه الموارد البشرية المؤهلة في الإدارة التنافسية والتعامل معها بوصفها من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي على كل إداري الانتباه إليها، إذ إن التنافس الإداري يُعد من الظواهر الإدارية التي ترافق المؤسسات الرياضية والمهرجانات والبطولات التي تقيمها على اختلاف أنواعها . والتي تؤثر بشكل سلبي على سير العمل فيها، إذ لم تتم إدارته بشكل علمي بناء . وعلى الرغم من أهمية الإدارة التنافسية وتأثيراتها المختلفة إلا أنها لا تحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات الرياضية من ناحية البحث العلمي ، ولاحظ الباحث وجود حالات تنافس داخل قسم الأنشطة الرياضية والفنية أثناء إقامة المهرجانات الرياضية تتطلب التعرف عليها. وبالإمكان تحديد المشكلة وأبعادها من خلال طرح التساؤلات البحثية التالية:

١- هل هناك تنافس إداري بين الأفراد العاملين في قسم الأنشطة الرياضية والفنية في جامعة ديالى .

٢- ما هي الأسباب التي تقف وراء نشوء التنافس الإداري.

٣- هل تؤثر تلك التنافسات الإدارية سلباً أو إيجاباً في نجاح المهرجانات الرياضية .
وهدفت الدراسة الى التعرف على الإدارة التنافسية ودورها في نجاح المهرجانات الرياضية في جامعة المستنصرية .

وتضمنت مجالات البحث في المجال البشري المتمثل للعاملين في قسم الأنشطة الرياضية والفنية جامعة المستنصرية. أما مجالها الزمني فكان المدة من ٢٢/١١/٢٠٢٣ لغاية ١٥/٤/٢٠٢٤. في حين تمثل مجال الدراسة المكاني في قسم الأنشطة الرياضية والفنية في جامعة المستنصرية .

٢-١- منهج البحث :

تتوقف إجراءات البحث المستخدمة سواء في جمع البيانات أو تحليلها أو استخلاص النتائج على طبيعة منهج البحث ونوعه ، لذا اختار الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة مشكلة البحث .

٢-٢- مجتمع وعينة البحث

تمثّل مجتمع البحث بجميع العاملين في قسم الأنشطة الرياضية والفنية في جامعة المستنصرية للسنة الدراسية ٢٠٢٣-٢٠٢٤ . إذ اختيرت عينة البحث بالطريقة العمدية . واشتملت على عينة التجربة الاستطلاعية بمقدار (٦) من افراد القسم بنسبة مئوية (٦,٥٩١%) من مجتمع البحث والبالغ عدده (٩٣) موظف وهم يمثلون نسبة (١٠٠%) ، واشتملت عينة



التجربة الرئيسة على (٨٢) فرد يمثلون نسبة مئوية مقدارها (٩٣,٤٠٤%) من مجتمع البحث الكلي .

٢-٣: الوسائل والاجهزة والادوات المستخدمة في البحث :

ادوات البحث " هي الوسائل التي من خلالها يستطيع لباحث جمع البيانات وحل المشكلة لتحقيق اهداف البحث مهما كانت تلك الادوات من بيانات وعينة واجهزة "

ولقد استعمل الباحث الوسائل والادوات التي يمكن ان نحصل من خلالها على البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة البحث وتحقق اهدافه وهذه الوسائل والادوات هي :

- ١- المصادر والمراجع العربية والاجنبية . ٢- المقابلات الشخصية . ٣- استمارة جمع البيانات . ٤- استمارة تفريغ البيانات . ٥- اقلام جاف . ٦- حاسبة الكترونية يدوية . ٧- حاسبة (lap top) . ٨- استبانة متطلبات تطبيق الادارة التنافسية . ٩- الوسائل الاحصائية المستخدمة .

٢-٤: وصف استبانة الادارة التنافسية :

قد اعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات ، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات الدراسة المعتمدة ، وتمت صياغتها لتخدم أهداف الدراسة بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة. ونعرض من خلال الآتي وصفاً لمحتويات الاستبانة المعتمدة في الدراسة .

فقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الفقرات تعكس أبعاد الدراسة المختلفة وكما هو واضح بملحق الدراسة رقم (٢) وقد تم تصميم الاستمارة بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في الإجابة على الأسئلة الواردة فيها والجدول (١) يوضح تركيبة هذه الاستمارة.



جدول (١)

عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المؤشر أو المحور
٦	من رقم (٦-١)	* أساليب إدارة التنافس - أسلوب التنافس بالتحدي
٦	من رقم (١٢-٧)	- التنافس بالتسوية
٧	من رقم (١٩-١٣)	- التنافس بالتجنب
٥	من رقم (٢٤-٢٠)	- التنافس المجامل
٥	من رقم (٢٩-٢٦)	- التنافس التعاوني

وتكون الاجابة على فقرات الاستبيان على وفق (٥) بدائل هي درجة الاتفاق (اتفق بشده ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق اطلاقاً) ويختار المجيب احداها وتحمل الاوزان (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على التوالي وكما موضح في جدول (٢) .

جدول (٢) يبين قيم بدائل الاستبانة

قيمة كل بديل	البديل
٥	اتفق بشده
٤	اتفق
٣	غير متأكد
٢	لا اتفق
١	لا اتفق اطلاقاً

٢-٥ - اختبار استمارة الاستبيان :

تم إخضاع استمارة الاستبانة لعدد من الاختبارات لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها وذلك قبل البدء بتوزيعها على الأفراد المبحوثين قيد الدراسة وتتمثل هذه الاختبارات بالاتي:-



٢-٥-١ : اختبار قبل توزيع الاستبانة :

٢-٥-١-١ : قياس الصدق الظاهري :

من أجل التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة فقد أجري اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد أن تم الانتهاء من أعدادها وذلك بعرضها على مجموعة الخبراء المتخصصين لمعرفة آرائهم بمدى وضوح فقرات الاستبانة وترابطها ومقدار ملاءمتها على قياس متغيرات الدراسة وشمولية أبعاد وعوامل الاستبانة وتم مناقشة الملاحظات وإجراءات تعديل والحذف والإضافة اللازمة عليها وبهذا فقد حصلت الاستبانة على رأي الأغلبية من المحكمين. وقام الباحث بتعديل فقرات الاستبانة بعد الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم أبدو الموافقة على صلاحية الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها لقياس الحالة المراد قياسها ، إذ يعد اتفاق المحكمين نوعاً من أنواع الصدق . وبذلك عدت الاستبانة صادقة منطقياً .

٢-٥-١-٢ : قياس ثبات الاستبانة :

الثبات يعني عدم تغيير علامة الفرد جوهرياً بتكرار الاختبار ويعبر عنه إحصائياً ، بأنه معامل ارتباط بين علامات الأفراد بين مرات إجراء الاختبارات المختلفة أي ان ثبات الاختبار يعني ان الاختبار موثوق به ويعتمد عليه .

ولغرض الوقوف على دقة متغيرات استمارة الاستبانة تم استخدام طريقة (الاختبار - إعادة الاختبار) وطريقة معامل الفاكرونباخ والتي تتمتع بأهمية خاصة كونها تستخدم في حساب معامل ثبات الاختبارات المقالية والموضوعية وعبارات الاستبيانات التي تتطلب إجاباتها الاختيار من بين بدائل متعددة وتكون درجتها متدرجة مثلاً من (١-٥) . إذ أجري اختبار أولي بتوزيع استمارة الاستبانة على مجموعة من أفراد عينة الدراسة مؤلفة من (٦) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، في الأسبوع الأول وأعيد الاختبار بعد مضي قرابة أسبوعين من الاختبار الأول يؤكد ان الغرض متغيرات استمارة الاستبانة عند تكرار الاختبار للفرد أو مجموعة أفراد. وقد تبين أن نسبة التطابق في إجابات أفراد العينة قد بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة (الاختبار - إعادة الاختبار) (٠,٧٩) وبطريقة الفاكرونباخ (٠,٨٣٧) ويعد هذا المعامل في الدراسات الإدارية والسلوكية كافياً إذ ان الحد المقبول هو (٦٠%)



٢-٥-٢ : اختبار بعد توزيع الاستبانة :

٢-٥-٢-١ : الحيادية : الاعتماد عند توزيع استمارة الاستبانة على حالة جوهرية وهي عدم التدخل في إجابات أفراد عينة الدراسة والتأثير فيه امن أجال حصول على إجابات موضوعية وتحقيق الحيادية والعملية وإعطاء فرصة لكل أفراد العينة للتعبير عن الرأي الحقيقي وبموجب ذلك فقد منح كالفرد وقتاً كافي الإجابة عن الاستبانة.

٢-٦ : إجراءات البحث الميدانية :

٢-٦-١ : التجربة الاستطلاعية :

تم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة قوامها (٦) فرد من افراد العينة بتاريخ (٢٠٢٣/٣/٢٧). وتعد التجربة الاستطلاعية طريقة لاستكشاف مدى ملاءمة أداة البحث المصممة وهو اختبارها قبل تنفيذها أي إجراء تجربة استكشافية (استطلاعية) للثبوت من مشكلاتها ، وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية ما يلي :-

- ١- ايجاد الاسس العلمية للاستبانة .
- ٢- التأكد من مدى وضوح تعليمات الاستبانة .
- ٣- التأكد من وضوح فقرات الاستبانة وعدم وجود أخطاء فيها .
- ٤- التعرف على مدى تفهم عينة البحث لاستمارة الاستبيان (المقياس) .
- ٥- تشخيص المعوقات والسلبيات التي قد تحدث أثناء التجربة الرئيسية .
- ٦- التأكد من واجبات فريق العمل المساعد وكيفية تنظيم عمل ملء الاستمارة وتوزيعها .

٢-٦-٢ : التجربة الرئيسية :

لقد قام الباحث بإجراء التجربة الرئيسية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة المستنصرية بتاريخ ١١ / ٢ / ٢٠٢٤ ولغاية ٧ / ٣ / ٢٠٢٤ . اذ تم توزيع استمارة الادارة



التنافسية وبعد انتهاء من الاجابة على فقرات الاستبانة تم التأكد على عدم ترك اي فقرة بدون إجابة وكذلك ذكر أكثر من اجابة في الاستبانة وراع الباحث عدم التدخل في اختيار المختبر وعدم التأثير عليه والتحيز لإجابة ما وبعد الانتهاء من ملئ استمارة الاستبانة تم تجميع الاستبانة لغرض تفرغها واجراء العمليات الاحصائية عليها فيما بعد .

٢- ٧ : ادوات تحليل البيانات (الوسائل الاحصائية)

لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحقيق اهداف البحث وباستخدام الحقيبة الاحصائية spss وهي :-
١- التكرارات والنسبة المئوية لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة.

٢- الوسط الحسابي وهو من مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى إجابات العينة عن متغيرات الدراسة.

٣- الانحراف المعياري هو لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي إذ كلما قلت قيمته كلما ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

٤- معامل الاختلاف هو من أهم مقاييس التشتت النسبي ويستخدم لمعرفة تذبذب واختلاف قيم الوسط الحسابي من الانحراف المعياري.

٥- معامل الارتباط لحساب ثبات الاستبانة.

مقياس كرونباخ ألفا Gronback Alpha لقياس الاعتمادية أو ثبات الاستبانة



٣- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

٣- عرض وتحليل النتائج ومناقشة المتعلقة بالإدارة التنافسية :

في هذا الفصل سيتم عرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بعد ترتيبها وتصنيفها بحسب المتغيرات المكونة للأساليب التنافسية باستخدام جداول التوزيع التكراري وبعض المؤشرات الاحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وكما يلي:

٣-١ عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بأسلوب التنافس بالتحدي :

الجدول (٣) يبين التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة حول أسلوب التنافس بالتحدي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق إطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		ن.ف
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.46	0.9662	0.082	1.2	1	12.9	11	4.7	4	55.3	47	25.9	22	١
0.42	1.039	2.429	5.9	5	12.9	11	9.4	8	61.2	52	10.6	9	٢
0.43	0.9534	2.176	3.5	3	10.6	9	2.4	2	67.1	57	16.5	14	٣
0.39	1.006	2.552	4.7	4	18.6	16	8.2	7	63.5	54	4.7	4	٤
0.44	1.007	2.282	4.7	4	11.8	10	4.7	4	64.7	55	14.1	12	٥
0.39	0.9132	2.305	2.4	2	11.8	10	11.8	10	62.4	53	11.8	10	٦

يتضح من الأرقام الواردة في الجدول (٣) ان هناك وجهة نظر عامة لأفراد المجتمع تعبر عن كون (القدرة في التعامل مع المعلومات تتيح الفرصة في اقناع الآخرين بالحلول التي تُقدم لحل المشاكل) حيث شكلت أعلى نسبة من التأييد والموافقة (٨٣,٦%) من آرائهم والوسط الحسابي للإجابة (٢,١٧)



بانحراف معياري قدره (٠,٩٥)، ومعامل اختلاف بلغ (٠,٤٣) وبالمقابل فان درجة عدم الاتفاق ضعيفة بلغت (١٤,١%)، لكن درجة عدم التأكد (٢,٤%)، وتشير هذه النسب إلى ان مجتمع الدراسة يستوعب فكرة اقناع الآخرين بالحلول من خلال التعامل الجيد الذي يكون الاساس الذي يقوم عليه. ويرى (٨١,٢%) من افراد المجتمع انه (عند نشوء تنافس بين الزملاء في العمل يتم استخدام الخبرة العلمية والعملية لجعل الزميل في العمل يتقبل الافكار والرأي المقدم له) وهو من المتغيرات المهمة ونسبتها جيدة كونها تعكس القدرة العلمية والعملية والخبرة في الاستمرار بدورة الحياة نحو تحقيق الاهداف المطلوبة، وقد كان الوسط الحسابي للإجابة (٢,٠٨) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٦) ومعامل اختلاف بلغ (٠,٤٦) وبالمقابل فان درجة عدم الاتفاق بلغت (١٤,١%) ودرجة عدم التأكد بلغت (٤,٧%). أما بالنسبة (للعمل بجهد كبير لتطوير القضية التي تهمهم وتحمي حقوقهم كأعضاء في الفريق) حيث احتلت نسبة الاتفاق (٧٨,٨%) وكان الوسط الحسابي لها (٢,٢٨) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٠٧) وبمعامل اختلاف (٠,٤٤)، ونسبة عدم اتفاق (١٦,٥%) وعدم تأكد (٤,٧). وحول فقرة مناقشة القضية مع زملائك في العمل لبيان مميزات الموقع الوظيفي فقد احتلت نسبة الاتفاق (٧٤,٢%) في حين ان نسبة عدم الاتفاق (١٤%)، وعدم التأكد (١١,٨%) وبوسط حسابي (٢,٣٠) وبانحراف معياري (٠,٩١) وهو أقل قيمة بين المتغيرات وقد بلغ معامل الاختلاف (٠,٣٩). وقد احتلت فقرة (الاصرار دائماً على متابعة الأدوار في القضية المطروحة والتمسك بالحل للمشكلة) المرتبة الخامسة بالنسبة للمتغيرات الستة حيث بلغت نسبة الاتفاق (٧١,٨%) وبالمقابل درجة عدم الاتفاق (١٥%) لكن درجة عدم التأكد (٩%) وبواقع وسط حسابي (٢,٤٢) وبانحراف معياري (١,٠٣) ومعامل اختلاف (٠,٤٢) مما يؤشر ان اغلب افراد العينة يؤيدون الاصرار على متابعة دورهم في حل المشاكل التي تواجههم. وحول متغير (امتلاك السلطة والنفوذ اللذين يؤهلان لترويج الأفكار والقرارات التي يسعى إلى تحقيقها) فقد احتلت نسبة الاتفاق فيها (٦٨%) وهي نسبة لا بأس بها وبالمقابل (٢١%) عدم الاتفاق على متغير السلطة والنفوذ لترويج الأفكار والقرارات، أما عدم التأكد فقد بلغ (٨%) وبوسط حسابي (٢,٥٥) وبانحراف معياري (١,٠٠٦) ومعامل اختلاف (٠,٣٩)، وتفسير هذه النسب يدل على ان هناك مستوىً عالياً من الفهم الموجود لدى



نسبة لا بأس بها من افراد العينة تؤثر وجود سلطة ونفوذ تؤهل لترويج الأفكار والقرارات التي يسعون لتحقيقها من أجل الوصول إلى الغايات المطلوبة.

٢-٣ عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بأسلوب التنافس بالتسوية :

جدول (٤) يبين التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة حول اسلوب التسوية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق إطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		ف
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.48	1.1168	2.2706	3.5	3	16.5	14	8.2	7	47.1	40	24.7	21	٧
0.41	0.9785	2.3176	3.5	3	11.8	10	11.8	10	58.8	50	14.1	12	٨
0.43	0.9899	2.2588	4.7	4	10.6	9	4.7	4	65.9	56	14.1	12	٩
0.38	0.9575	2.447	3.5	3	14.1	12	14.1	12	60.0	51	8.2	7	١٠
0.43	0.9716	2.2353	4.7	4	8.2	7	8.2	7	63.5	54	15.3	13	١١
0.39	0.9106	2.2941	3.4	2	11.8	10	10.6	9	63.5	54	11.8	10	١٢

يعكس اسلوب التنافس بالتسوية المحور الثاني لأساليب الادارة التنافسية ويظهر الجدول (٤) وجهات نظر افراد المجتمع بشأن المتغيرات المتعلقة بالتنافس بالتسوية، ويلاحظ من الارقام الواردة في الجدول المذكور ان نسبة (٨٠%) من افراد العينة يتفقون على ان (التنازل عن بعض النقاط الخاصة بالقضية إذا تنازل الطرف الآخر) وكان بوسط حسابي (٢,٢٥) وانحراف معياري (٠,٩٨) أما بالنسبة لعدم الاتفاق على التنازل للطرف الآخر وعدم التأكد كان على التوالي (١٥%) و (٤,٧%)، أما معامل الاختلاف فكان (٠,٤٣). ويرى (٧٨,٨%) من افراد العينة أن محاولة اقتراح الحلول التي ترضي قدر الامكان جميع الاطراف المتنافسة وكان الوسط الحسابي (٢,٢٣) والانحراف المعياري (٠,٩٧) ومعامل الاختلاف (٠,٤٣) . ولغرض معرفة فيما إذا كان للحل الوسط أهمية في التنافس فقد احتلت النسب



على التوالي (٧٣% و ٧٥%) من افراد العينة بان (اقتراح الحل الوسط هو اسلوب جيد للتغلب على الطرق المسدودة وتسوية الخلافات القائمة) والتغلب على المشاكل العالقة ما بين الزملاء في العمل وبوسط حسابي (٢,٣١ و ٢,٢٩) وبانحراف معياري (٠,٩٧ و ٠,٩١) ومعامل اختلاف (٠,٤١ و ٠,٣٩)، في حين نفى (١٥%) من افراد العينة اسلوب الحل الوسط ولم يعدوه طريقاً للتسوية. أما بالنسبة لمتغير (التفاوض بين الزملاء في العمل للوصول إلى حل يرضي الطرفين) فقد احتل نسبة الاتفاق على عملية التفاوض بـ (٧١,٨%) من افراد العينة بالموافقة والتأييد و (٢٠%) لكل من واجه التردد بين الایجاب والرفض حيث ان التفاوض أمر مطلوب بين الاطراف المتنافسة ودخولها في حوار صريح قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع. وقد بلغ الوسط الحسابي (٢,٢٧) وانحراف معياري (١,١) ومعامل اختلاف (٠,٤٨). أما اسلوب (الأخذ والعطاء وتبادل الآراء هو أفضل طريق للتسوية لكافة الخلافات العالقة في العمل) فقد اتفق على هذا الرأي حوالي (٦٨%) من افراد العينة وبالمقابل نفى ذلك حوالي (١٧,٦%) من افراد العينة هذا الاسلوب، وكان الوسط الحسابي أعلى الاوساط حيث بلغ (٢,٤٤) وبانحراف معياري (٠,٩٥) وبمعامل اختلاف (٠,٣٨) وهو أقل معامل اختلاف بالنسبة للمتغيرات الاخرى، ومن خلال هذا الاسلوب يتم تبادل الآراء ووضع حلول حول مقترحات العمل التي تؤدي إلى تحسين اوضاع الطرفين في ضوء المكاسب التي سوف يحصل عليها كل منهما.



٣-٣ عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة التنافس بالتجنب :

جدول (٥) يبين التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

لإجابات أفراد العينة حول اسلوب التجنب

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق إطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		ن
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.44	0.9285	2.082	1.2	1	7.1	6	18.8	16	44.7	38	28.2	24	١٣
0.52	1.1085	2.082	5.9	5	10.6	9	11.8	10	49.4	42	22.4	19	١٤
0.36	0.7318	2.0118	1.2	1	2.4	2	12.9	11	63.5	54	20	17	١٥
0.35	0.8789	2.435	3.5	3	7.1	6	27.1	23	54.1	46	8.2	7	١٦
0.34	0.8338	2.4	2.4	2	7.1	6	27.1	23	55.3	47	8.2	7	١٧
0.34	0.8220	2.4	2.4	2	5.9	5	31.8	27	51.8	44	8.2	7	١٨
0.38	1.9709	2.53	1.2	1	16.5	14	3.6	26	37.6	23	14.1	12	١٩

في هذا الاسلوب لا يبحث الشخص في اهدافه واهتماماته ولا يستجيب لاهتمامات واهداف الآخرين، ويظهر الجدول (٥) وجهات نظر افراد المجتمع بشأن المتغيرات المتعلقة التنافس بالتجنب . ومن ملاحظة الجدول المذكور ان هناك وجهة نظر عامة لأفراد العينة (ان تدع الآخرين يتحملون لوحدهم مسؤولية حل الخلافات التي تنشأ فيما بينهم) فقد احتل هذا المؤشر أعلى نسبة من التأييد وتمثلت بـ (٨٣%) من افراد العينة وبوسط حسابي لإجاباتهم بلغ (٢,٠١) وبانحراف معياري (٠,٧٣) ومعامل اختلاف (٠,٣٦) وهو قليل مقارنة بالمتغيرات الاخرى . ويرى (٧٢,٩%) من افراد المجتمع انهم (عند نشوء تنافس بين الزملاء في العمل يحصل تجنب عادة في المواجهة معهم) ولكنه على المدى البعيد يؤدي إلى ظهور الخلاف مجدداً إذا لم يتم حله جذرياً، فقد بلغ الوسط الحسابي للإجابة (٢,٠٨)، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٩٢) ومعامل قدرة (٠,٤٤) . فيما يرى (٧١,٨%) من افراد المجتمع



ان (محاولة بذل الجهود لتجنب نشوء أي خلاف مع الزملاء في العمل مهما كانت الاسباب) حيث يتم تجنب التنافس من خلال الطرق الدبلوماسية بتأجيل الموضوع أو ابعاده مثلاً أو الانسحاب من أي موقف يفرض عليه ويمثل تهديداً لهم، فقد بلغ الوسط الحسابي (٢,٠٨) والانحراف المعياري (١,١٠) ومعامل اختلاف (٠-٥٢)، أما نسبة (١٦,٥%) من افراد المجتمع لا يتفقون على تجنب المواجهة التنافسية بين الزملاء ويعتبرونها تهديداً لهم باعتبارهم غير متأكدين من حسم المنافسة لصالحهم . أما فيما يتعلق (بالتوتر التنافسي)، (وتجنب فتح النقاش والحوار بخصوص أي تنافس)، (وتأجيل الخوض في المنافسات الادارية خوفاً من تأزم الأمور والوصول إلى طريق مسدود) فقد أيد هذه المتغيرات نسبة ما بين (٦٠-٦٣,٥%) من افراد العينة وأنّ هناك وقتاً كافياً للتدقيق في الادارة التنافسية والقدرة على التنافس ، بوسط حسابي (٢,٤) ومعامل اختلاف (٠,٣٤) . ويؤيد (٥١,٧%) من افراد المجتمع أنّ (يتم تجنب بأخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش) حيث ان تجنب يكون نوعاً من الحكمة أو التفاوض الماهر مع الامور إذا كانت الخسارة المرتقبة في مواجهة المنافس تزيد على الفائدة أو إذا اردنا ان نهذاً الافراد العاملين حتى يكون معدل التوتر عندهم معقولاً، أما نسبة (١٧,٧%) من افراد العينة فانهم ينفون هذا الكلام و (٣,٦%) غير متأكدين من الاجابة بين الايجاب والسلب، أما الوسط الحسابي لهذا المتغير فهو (٢,٥٣)، وبانحراف (٠,٩٧) ومعامل اختلاف قدرة (٠,٣٨).



٣-٤ عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة التنافس المجامل :

جدول (٦) يبين التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة حول محور التنافس المجامل

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق إطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		ف.ح
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.43	0.8501	1.9412	1.2	1	3.5	3	15.3	13	48.2	41	31.8	27	٢٠
0.33	0.7212	2.1647	1.2	1	1.2	2	21.2	18	62.4	53	12.2	11	٢١
0.41	0.9212	2.2353	1.2	1	7.1	6	28.7	24	41.2	35	22.4	12	٢٢
0.31	0.7951	2.5412	1.2	1	8.2	7	41.2	35	42.4	36	7.8	6	٢٣
0.38	0.9916	2.5882	2.4	2	16.5	14	31.8	27	36.5	31	12.9	11	٢٤

المحور الرابع هو التنافس المجامل حيث يتمثل في هذا المحور ان الشخص يهمل اهتماماته لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر . يلاحظ من الارقام الواردة في الجدول (٦) ان المتغير المتعلق (بالخضوع في الغالب لرغبات الزملاء في العمل عند نشوء أية منافسة بينهم) قد شكل نسبة (٨٠%) من التأييد والموافقة في إجابات افراد المجتمع، وقد كان الوسط الحسابي لهذا المتغير (١,٩٤) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٨٥)، ومعامل اختلاف قدره (٠,٤٣). ان هذا يدل على ان الشخص في العمل يحاول تلبية احتياجات الآخرين ليدل على حسن نيته والمساعدة على الحفاظ على العلاقة المتعاونة. أما بالنسبة لنسبة عدم التأييد من افراد العينة فقد بلغت (٤,٧%) بالإضافة إلى (١٥%) غير متأكدين من خضوعهم أم لا لزملائهم في العمل . ويلاحظ أيضاً الارقام الواردة في الجدول المذكور ان (٧٤,٦%) من افراد العينة يؤيدون فكرة (مراعاة مشاعر الزملاء في العمل حتى ولو كانت مغايرة لمشاعرهم لكي



يحفظوا بعلاقات عمل جيدة معهم)، وتعتقد هذه الدراسة ان هذه النسبة من التأييد تعود إلى ان العاملين يحاولون خلق مناخ تفاوضي مع الآخرين في العمل بحيث يستطيعون الوصول إلى عقولهم بعد ذلك لمعرفة ما يدور فيها، وقد كان الوسط الحسابي لهذا المتغير (٢,١٦)، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٧٢) ومعامل اختلاف قدرة (٠,٣٣) . أما بشأن (الحرص على تقديم آراء ومقترحات لا تجرح شعور الزملاء في العمل) فقد حصل هذا المتغير على نسبة (٦٣,٦%) من التأييد والموافقة وتعتقد الدراسة ان الحرص على تقديم الآراء والمقترحات يقلل من فرصة الرفض لديهم منذ البداية مما يساعد على تنمية العاملين وذلك من خلال السماح لهم بالتجربة والتعلم من أخطائهم. وقد كان الوسط الحسابي لهذا المتغير (٢,٢٥) وانحراف معياري (٠,٩٢)، ومعامل اختلاف (٠,٤١)، بينما كانت نسبة (٢٨,٧%) من افراد العينة بين التأييد والشك في الاجابة عن ذلك وتعتقد الاجابة ان حساسية العمل هي سبب هذه الاجابات . أما بالنسبة للمتغيرين (التضحية بالرغبات من أجل اشباع رغبات الزملاء في العمل، والايمان بالمقولة التي تقول اهزم عدوك بحسن المعاملة) فقد كانت نسب التأييد والموافقة على التوالي (٥٠% و ٤٩%) وهي نسب قليلة مقارنة بالمتغيرات السابقة أي انهم لم يعطوا اهمية كبيرة لأي موضوع لديهم فعندما يشعرون بأنهم اقوى بكثير من الطرف الثاني وغير مستعدين للتنازلات مهما يكن من أمر فعلى المدى البعيد قد لا يرغب هؤلاء بالتضحية المستمرة بحاجاتهم الشخصية من أجل اشباع رغبات الآخرين والحفاظ عن العلاقة الجيدة معهم، فقد بلغ الوسط الحسابي لهذين المتغيرين (٢,٥٤ و ٢,٥٨) والانحراف المعياري (٠,٧٩ و ٠,٩٩) وبمعامل اختلاف (٠,٣١ و ٠,٣٨). ونسبة عدم التأييد والموافقة كانت بين (٩-١٨,٩%) .



٣-٥ عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة التنافس التعاوني :

جدول (٧) يبين التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

لإجابات أفراد العينة حول التنافس التعاوني

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق إطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		ن
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.45	0.91	2	1.2	1	8.2	7	9.4	8	51.8	44	29.4	25	٢٥
0.47	1.0934	2.3176	5.9	5	11.8	10	9.4	8	54.1	46	18.8	16	٢٦
0.38	0.7935	2.0353	2.4	2	1.2	1	15.3	13	60	51	21.2	18	٢٧
0.36	0.9648	2.6118	4.7	4	12.9	11	28.2	24	47.1	40	7.1	6	٢٨
0.37	0.9078	2.4824	2.1	1	12.9	11	30.6	26	43.5	37	11.8	10	٢٩

ان المحور الخامس هو التنافس التعاوني، اذ يتضمن التنافس التعاوني السعي للعمل مع الآخرين لإيجاد حل يرضي الطرفين المتنافسين وهذه الطريقة المشتركة بين الطرفين تتطلب مهارات في الاتصال والتفاوض والابتكار من جانب كل فرد من اجل ايجاد حل مفيد يرضيهم . فمن الجدول (٧) نلاحظ ان كل من المتغيرين (العمل على محاولة التعاون بين الزملاء من اجل فهم حقيقة المشكلة والعمل على حلها) و (التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الاطراف المتنافسة قد يقود إلى حلول مرضية للجميع) قد احتلتا نسبة (٨١%) من التأييد والموافقة وبواقع وسط حسابي (٢) وبانحراف معياري على التوالي (٠,٩١ و ٠,٧٩) وبمعامل اختلاف (٠,٤٥ و ٠,٣٨) . أما بشأن فقرة (امكانية فريق العمل في الوصول إلى أفضل الحلول مقارنة بالحلول التي يمكن ان يصل لها أي شخص يعمل باستقلالية) حيث شكلت النسبة (٧٢,٩%) وكان الوسط الحسابي لها (٢,٣١) والانحراف المعياري (١,٠٩) ومعامل اختلاف (٠,٤٧) ، ويكون من الضروري ان تكون مصالح واهتمامات فريق العمل ذات أهمية بالغة لها لكي يتعين الوصول إلى اتفاق فيما بينهم ويسعون إلى التعاون من أجل أفضل الحلول.



وأجاب (٥٤%) من افراد العينة بالتأييد والموافقة مع العلم ان هذه النسبة قليلة مقارنة بالمتغيرات السابقة فيما يتعلق بالمتغير (محاولة تقديم أكبر قدر من المساعدة إذا طلب منهم ذلك للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل القائمة) وكان الوسط الحسابي لها (٢,٦١) والانحراف المعياري (٠,٩٦) ومعامل اختلاف (٠,٣٦) حيث اتضح من النسبة ان العاملين من افراد العينة لم يحاولوا تقديم مساعدة كافية بين فريق العمل أي لم يرغبوا بالاستمرار بالعمل ويحاولون التخلي عن أشياء مقابل الحصول على شيء آخر وبالعكس . أما فيما يتعلق بمتغير (تفضيل سماع رأي كل واحد في القضية المطروحة والمساهمة في تكوين رأي جماعي لحل المشكلة) فقد كانت نسبة التأييد والموافقة (٥٥%) وبوسط حسابي (٢,٤٨) وبانحراف معياري (٠,٩٠) ومعامل اختلاف (٠,٣٧) ، حيث ان هذا المتغير يبين وجهات النظر المختلفة وهو يسمح باختيار فرضيات الفرد العامل ويتطلب في نفس الوقت فهم فرضيات الآخرين وذلك لاكتساب الالتزام من خلال ادماج مصالح الآخرين والعمل من خلال المشاعر الجادة وتكوين الرأي الجماعي لحل أي مشكلة متعلقة.

الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه وتحليله في الاطارين النظري والتطبيقي للبحث ، يمكن إيجاز أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بالآتي:

١- ان التنافس ظاهرة تنظيمية حتمية، وان وجود مستوى مقبول منه أمر ضروري لمواصلة الحياة التنظيمية إذ لا يمكن ان يُعد سلبياً دوماً أو إيجابياً دوماً فالحكم عليه يمكن تحديده من خلال قدرة المنظمة على إدارته بشكل صحيح.

٢- التنافس بين الأفراد ناتج عن اختلاف الشخصيات التي هي حصيلة التباين بالخلفيات الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والفروق الفردية.

٣- التنافس يساهم في تحسين الأداء لأنه يؤدي إلى التغيير ويوجه الانتباه إلى مكامن الخطأ.

٤- إن الإدارة التنافسية بكافة مستوياتها وظيفية أساسية ينبغي على المنظمات الاهتمام بها من خلال تشخيص التنافس وأساليبه وإدارته ومعرفة مراحله إذ قد تهمل مراحله المبكرة التي قد تعتبر هي الأفضل لتحويل التنافس غير البناء إلى بناء وبالعكس.



٥- جاءت آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية بشأن محاور الإدارة التنافسية ومؤشرات أداء العاملين، أي ان هناك تفهماً من قبل العاملين في قسم الانشطة الرياضية والفنية في جامعة المستنصرية بأهمية دور الادارة التنافسية في انجاح المهرجانات الرياضية .

- وفي ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:-
- ١- الاهتمام بتشجيع المرؤوسين على المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم والابتعاد عن الانفرادية وذلك لفسح المجال لاقتراح بدائل أكثر وخلق دافعية أكبر هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تقضي على سبب مهم من الأسباب المثيرة للتنافس .
 - ٢- استحداث تشكيلات خاصة بالمبدعين في قسم الانشطة الرياضية والفنية وإيجاد آليات وممارسات معينة لمكافأتهم مادياً ومعنوياً لغرض الاستفادة من قدراتهم الفكرية بما يخدم مستقبل الجامعة الجديد.
 - ٣- من الضروري قيام الإدارات المختلفة في قسم الانشطة الرياضية والفنية باستثمار نتائج الإدارة التنافسية بشكل جيد ومدرّس لإنجاح المهرجانات الرياضية وتميزها.
 - ٤- العمل على إجراء المناقشة والمشاركة الجماعية في تحديد الأهداف والواجبات الخاصة بالأفراد العاملين بما يتلاءم مع قدراتهم وقابلياتهم وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إزالة الغموض وتنافس الدور الذي يعاني منه بعض الأفراد العاملين.
 - ٥- عدم اللجوء إلى التهديد والعقاب عند حسم التنافس وإنما تكليف الأفراد العاملين بمعالجة مشاكلهم بالطريقة التي ترضي وتحقق مصالحهم ومصالح المنظمة على حد سواء.

المصادر العربية والاجنبية :

١. حrchوش ، عادل وداغر ، منقذ محمد ؛نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي : (دار الكتب للطباعة ،بغداد ، ٢٠٠٠) .
٢. حريم، حسين؛ السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات : (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٠) .



٣. سناء محمد رشاد داود الحمامي؛ أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء العاملين دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا : (رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٦).
٤. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم؛ "نظرية المنظمة" : (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٠)
٥. الظاهر ، زكريا محمد وآخرون ؛مبادئ القياس والتقويم في التربية : (دار الثقافية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٢)
٦. العديلي ،ناصر محمد ؛ادارة السلوك التنظيمي : (الرياض ، ١٩٩٣)
٧. القريوتي ،محمد قاسم،؛السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة : (دار النشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٠)
٨. محمد صبحي حسانين ؛ القياس والتقويم في التربية الرياضية ، ط٣ : (دار الفكر العربي ،القاهرة ، ١٩٩٥،
٩. مصطفى باهي وصبري عمران ؛الاختبارات والمقاييس في التربية الرياضية، ط١: (القاهرة ،مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٧)
١٠. النبهان ، موسى ؛اساسيات القياس في العلوم السلوكية : (دار النشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٤)

11. -Borisoff, Deborah & Victor, A. David). "Conflict Management, a Communication Skills Approach", U.S.A. Allyn& Bacon, (1998)

12. Barney, B. Jay &Griffen, W. Ricky, (1992). "The Management of Organizations", Boston: Toronto, Houghorn Mifflin Company.



13. - Costanation, A. Cathy & Merchants, Christina, (1996). "Designing Conflict Management Systems". San Francisco: Jossey-Bass Publishers .
14. Davis L. Btian&Skube, J. Carol &Hellervick, W. Lowell &Gebelein, H. Susan &Sheard, L. James, (1996). "Successful Manager's Handbook". North America, Europe and Asia: Personal Decisions International.
15. Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr. James &Konopaske, Robert, "Organizations: Behavior Structure Processes", McGraw-Hill Irwin. (2003).
16. Guttman, Howard (1999). "How Internal Conflict can both Help and Hinder a Business". New Jersey: Snowden Publications, Business News, Vol.12, Issue: 27
17. Hatch, M. Jo. "Organization Theory". Oxford University Press, (1997)
18. - Hellriegel, Don; Slocum, Jr., John W. & Woodman, Richard W., (2001). "Organizational Behavior", 9th ed by South-Western College Publishing, U.S.A
19. Mondy R. Wayne &Sharplin Arthur &Premeaux, R. Share, (1990/1993). "Management and Organizational Behavior", Boston, New York: Allyn and Bacon.

المحترم الاستاذ والسيد

تحية طيبة

ان الاستبيان الذي بين ايديكم هو جزء من مشروع بحثي في التربية البدنية وعلوم الرياضة بعنوان (الإدارة التنافسية ودورها في تعضيد العمل الإداري للبطولات الرياضية). لذا يرجى من حضراتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بأكبر قدر ممكن من الصراحة والدقة، حيث تتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تتعلق بآرائكم حول أساليب ادارة الصراع التنافسي .

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية والعراق الجديد.



ت	الفقرات	اتفق بشده	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
	التنافس بالتحدي					
١	عند نشوء تنافس بينك وبين زميلك عادة تستخدم خبرتك العلمية والعملية لجعل زميلك في العمل يتقبل أفكارك وجعل رأيك مقبولاً.					
٢	أنت تصر دائماً على متابعة دورك في القضية المطروحة وتتمسك بحكك للمشكلة.					
٣	تتيح قدرتك في التعامل مع المعلومات، الفرصة في إقناع الآخرين بالحلول التي تقدمها لحل المشاكل.					
٤	تمتلك السلطة والنفوذ اللتين تؤهلك لترويج الأفكار والقرارات التي تسعى لتحقيقها.					
٥	تعمل بجد كبير لتطوير القضية التي تهتمك وتحمي حقوقك كعضو في الفريق.					
٦	أنت تناقش قضيتك مع زملائك في العمل لبيان مميزات موقعك الوظيفي.					
	التنافس بالتسوية					
٧	عند نشوء منافسة بينك وبين زميلك في العمل تسعى إلى التفاوض معه للوصول إلى حل يرضي الطرفين.					
٨	في كثير من الأحيان تقترح حلاً وسطاً من أجل التغلب على المشاكل العالقة بينك وبين زملائك في العمل.					
٩	أحياناً تتنازل عن بعض النقاط الخاصة بالقضية إذا تنازل الطرف الآخر.					
١٠	يُعد أسلوب الأخذ والعطاء (تبادل الآراء) هو أفضل طريق لك لتسوية التنافسات العالقة في العمل.					



			١١	تحاول اقتراح الحلول التي ترضي قدر الامكان جميع الأطراف المتنافسة.
			١٢	يُعد اقتراح الحل الوسط هو اسلوباً جيداً للتغلب على الطرق المسدودة وتسوية الخلافات القائمة.
				التنافس بالتجنب
			١٣	عند نشوء تنافس بينك وبين زملائك في العمل تتجنب عادة المواجهة معهم.
			١٤	تحاول جاهداً تجنب نشوء أي خلاف مع زملائك في العمل مهما كانت الأسباب.
			١٥	تحاول ان تدع الآخرين يتحملون لوحدهم مسؤولية حل المنافسات التي تنشأ فيما بينهم.
			١٦	تفضل ان تعمل على تجنب التوتر وتعيد المواقف مع زملائك.
			١٧	تتجنب فتح النقاش والحوار بخصوص أي تنافس يقع بينك وبين زملائك في العمل خوفاً من تأزم الأمور والوصول إلى طريق مسدود.
			١٨	تؤجل الخوض في المنافسات حتى يصبح لديك الوقت الكافي للتدقيق فيها والقدرة على مواجهتها.
			١٩	تحاول أن تتجنب أخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش.
				التنافس المجامل
			٢٠	تخضع في الغالب لرغبات زملائك في العمل عند نشوء أية منافسة بينك وبينهم.
			٢١	مراعاة مشاعر زملائك في العمل حتى ولو كانت مغايرة لمشاغرك لكي تحتفظ بعلاقات عمل جيدة معهم.
			٢٢	تحرص على تقديم آراء ومقترحات لا تجرح شعور زملائك في العمل.



			تضحى برغباتك من أجل اشباع رغبات زملائك في العمل.	٢٣
			أنت تؤمن بالمقولة ((اهزم عدوك بحسن المعاملة)).	٢٤
			التنافس التعاوني	
			عند نشوء أي منافسة بينك وبين زملائك في العمل تحاول التعاون معهم من أجل فهم حقيقة المشكلة والعمل على حلها.	٢٥
			تعتقد إمكانية فريق العمل في الوصول إلى أفضل الحلول مقارنة بالحلول التي يمكن ان يصل لها أي شخص يعمل باستقلالية.	٢٦
			تعتقد ان التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المتنافسة قد يقود إلى حلول مرضية للجميع.	٢٧
			تحاول تقديم أكبر قدر من المساعدة إذا طلب منك ذلك للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل القائمة.	٢٨
			تفضل ان تسمع رأي كل واحد في القضية المطروحة وتساهم في تكوين رأي جماعي لحل المشكلة.	٢٩