



Managing organizational conflict and its role in applying administrative accountability in some sports institutions in Iraq

Mustafa Hamid Hussein ^{1*}

1- College of the Great Imam of the University - Department of Islamic Banking and Financial Sciences

<http://doi.org/10.25130/sc.21.2.1>

Article info.

Article history:

-Received: 13/6/2021

-Accepted: 23/6/2021

-Available online: 31/12/2021

Keywords:

- organizational conflict management
- administrative accountability
- hegemony strategy
- avoidance strategy
- conciliation strategy

© 2021 This is an open access article under the CC by licenses

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



Abstract

The research dealt with the role of organizational conflict management in the application of administrative accountability in some sports institutions in Iraq. , While the approved variable represented in administrative accountability represented an understanding of the work methodology in the sports institution and its management, which is one of the most important roles of administrative leadership at the present time, the research started from a research problem represented by the following questions- :

1. Is there a strategy for managing organizational conflict by the leaders in the sports organization?
2. What are the areas of administrative accountability in the sports institution and are they dealt with on the basis of organizational conflict management strategies?

The researcher tested the correlation and influence relationship between "organizational conflict management", which represents the behavior of administrative leaders as individuals, and "administrative accountability" for their association in their sports institutions that they lead. Through this research, several theoretical and practical conclusions were reached, the most important of which were:-

1. There is a significant correlation and impact between organizational conflict management and administrative accountability at the macro level and at the level of the sub-factors that make up them.
2. Administrative accountability in the research sample was morally affected by the management of organizational conflict at the macro level and at the level of its component sub-factors.

The researcher recommended the need for the sports institution to adopt a specific and studied policy in the management of organizational conflict, and this includes having plans and work programs to implement such strategies, as any change in the behavior of individuals (leaders and subordinates) must be subject to study, planning, and programming.

* Corresponding Author: Mustafa.hhameed.h@gmail.com, College of the Great Imam of the University - Department of Islamic Banking and Financial Sciences.

ادارة الصراع التنظيمي ودوره في تطبيق المساءلة الادارية في بعض المؤسسات الرياضية في العراق

تاريخ البحث

- متوفر على الانترنت 2021/12/31

م.د. مصطفى حميد حسين

كلية الامام الاعظم الجامعة - قسم العلوم المالية والمصرفية الاسلامية

الكلمات المفتاحية

- ادارة الصراع التنظيمي
- المساءلة الادارية
- محور الهيمنة
- محور التجنب
- محور التوفيق

الخلاصة: تناول البحث دور ادارة الصراع التنظيمي في تطبيق المساءلة الادارية في بعض المؤسسات الرياضية في العراق، وقد حاول الباحث عرض إطار عملي تحليلي لأراء عينة مختارة ضمن عينة البحث، خصوصاً وان المتغير المستقل المتمثل بإدارة الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام واسع لأنه فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا، في حين مثل المتغير المعتمد المتمثل بالمساءلة الادارية فهم لمنهجية العمل في المؤسسة الرياضية وإدارة دفتها وهو أحد أهم أدوار القيادة الإدارية في الوقت الحاضر، انطلق البحث من مشكلة بحثية تمثلت بالتساؤلات الآتية:-

1. هل هناك استراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي من قبل القادة في المؤسسة الرياضية؟
 2. ما هي محاور المساءلة الادارية في المؤسسة الرياضية وهل يتم التعامل معها على اساس محاور ادارة الصراع التنظيمي؟
- وقد اختبر الباحث علاقة الارتباط والتأثير بين " ادارة الصراع التنظيمي " الذي يمثل سلوك القيادات الادارية كأفراد و " المساءلة الادارية " لمعيتهم في مؤسساتهم الرياضية التي يقودوها وقد تم التوصل من خلال هذا البحث إلى عدة استنتاجات نظرية وعملية كان أهمها:-
1. وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين ادارة الصراع التنظيمي والمساءلة الادارية على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية المكونة لهما.
 2. تأثر المساءلة الادارية في عينة البحث معنوياً بإدارة الصراع التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية المكونة لها.
- واوصى الباحث بضرورة تبني المؤسسة الرياضية سياسة محددة ومدروسة في ادارة الصراع التنظيمي ويتضمن ذلك وجود خطط وبرامج عمل لتنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات، إذ أن أي تغيير في سلوك الافراد (قادة ومرؤوسين) يجب أن يخضع للدراسة، والتخطيط، والبرمجة.

1- التعريف بالبحث:

1-1 المقدمة البحث واهميته:

تتميز العلاقات التنظيمية في المنظمات الحديثة بالتعقيد والتشابك والتداخل، لأن المنظمات الحديثة تعمل منة خلال تكامل جميع الاطراف والتشكيلات المكونة لها، وتعدد الاطراف العاملة في المنظمة والمتعاملة معها يفرز الكثير من المشكلات⁽¹⁾.

(1) رسمي، محمد، (السلوك التنظيمي في الادارة التربوية)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، 2004: 443.

ولأن المؤسسات الرياضية على اختلاف انواعها تقوم بإنجاز اعمالها وتحقيق اهدافها من خلال التفاعل بين الافراد والجماعات فإن ظاهرة النزاع او الصراع حتمية فيما بينهما، وهي من الامور التي تتحد من فاعلية هذه المؤسسات وقدرتها على تحقيق اهدافها المنشودة.

ان ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية من اهم معوقات العمل لدى القائمين عليها، فإذا ما تم استخدام الاستراتيجية المناسبة لإدارتها فإنها تستهلك جهد الادارة ووقتها في مواجهتها بدلاً من استثماره في أنشطة منتجة.

ومن اجل تحقيق المهام المنوطة بالمؤسسة الرياضية في تنشئة اجيال اصحاء بدنياً وعقلياً فإن المساءلة الادارية تشكل مطلباً وطنياً للتأكد من مدى تحقيق الاهداف التربوية والبدنية، اذ تعد المساءلة الادارية مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل المؤسسة الرياضية عندما ينظر اليها على انها عملية تتضمن التوضيح والتبرير لطبيعة الاداء الاداري والفني لتكون لها القدرة على ضبط الانشطة والفعاليات وضمان حسن التوجه نحو تحقيق الاهداف.

ومن هنا برزت اهمية البحث كون مرجعية ادارة الصراع التنظيمي والمساءلة الادارية في عمل المؤسسة الرياضية في العراق تستند الى مجموعة القوانين والانظمة والتعليمات المتعلقة بوزارة الشباب والرياضة، ويجب العمل على تحسين المعايير التي يستند عليها نظام المساءلة الادارية لتحقيق العدالة والموضوعية ويزيد من رضا العاملين في هذه المؤسسات عن عملهم ويسهم في زيادة جودة الاداء بكفاءة وفاعلية.

2-1 مشكلة البحث:

ان ظاهرة الصراع التنظيمي عقبة اساسية تواجه كل من يتصدى للمسؤولية داخل المؤسسة الرياضية وعدم الالتزام بأخلاقيات العمل الاداري من اهم الاسباب المؤدية الى هذا الصراع، ونظراً لأهمية الموضوع من الناحية الادارية والاخلاقية ومن اجل ضبط ايقاع العمل في المؤسسة الرياضية بما يخدم تحقيق الاهداف، ارتأى الباحث الى التعرض لهذا الموضوع من اجل ايجاد الحلول الموضوعية لتخفيف هذا الصراع اولاً، ثم العمل على تذويبه بين جنبات العمل التنافسي للوصول الى درجة مرضية الى حد ما في التكامل الاداري بين المؤسسات الرياضية، فضلاً عن تعزيز النظام الرقابي المحكم لضبط العمل الاداري والفني وسلوك العاملين داخل المؤسسة الرياضية.

3-1 اهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على:-

- بناء مقياس ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الرياضية.
- بناء مقياس المساءلة الادارية في المؤسسة الرياضية.

- التعرف على ادارة الصراع التنظيمي والمساءلة الادارية داخل المؤسسة الرياضية.
- التعرف على العلاقة بين ادارة الصراع التنظيمي وتطبيق المساءلة الادارية داخل المؤسسة الرياضية.
- التعرف على دور ادارة الصراع التنظيمي في تطبيق المساءلة الادارية داخل المؤسسة الرياضية.

4-1 مجالات البحث:

1-4-1 المجال البشري: العاملين في مديريات التربية البدنية التابعة لوزارة الشباب والرياضة.

1-4-2 المجال الزمني: المدة المحصورة بين 2020/12/1 ولغاية 2021/3/1

1-4-3 المجال المكاني: بعض مديريات التربية البدنية التابعة لوزارة الشباب والرياضة في وسط وجنوب العراق.

5-1 تحديد المصطلحات:

يعرف الباحث ادارة الصراع التنظيمي اجرائياً بأنه: (استراتيجيات سلوكية يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع لضبط ايقاع العمل بالمستوى المرغوب فيه وتوجيه الافراد نحو تحقيق اهداف المؤسسة الرياضية).

ويعرف الباحث المساءلة الادارية اجرائياً بأنها: - (الاساليب الادارية التي يتبعها المدير استناداً على الصلاحيات المنوطة به بموجب القانون لتقويم سلوك مرؤوسيه داخل المؤسسة الرياضية).

2- الدراسات النظرية والدراسات المشابهة:

1-2 الدراسات النظرية:

1-1-2 ادارة الصراع التنظيمي:

هي الاساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع الى الحد المرغوب فيه، والمنبثقة عن بعدين يحددان توجه سلوك المدير في اثناء ادارته للصراع هما: بُعد الاهتمام بالذات وبُعد الاهتمام بالآخرين، او الاثنين معاً⁽¹⁾.

وقد اعتمد الباحث على ثلاث محاور لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية وهي:-

1. الهيمنة:

تعبر هذا المحور عن اهتمام عالٍ بالذات واهتمام متدنٍ بالآخرين، اذ يستخدم الفرد سلوك القوة والاجبار لتحقيق اهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وتمثل هذه الاستراتيجية موقف (رابح - خاسر)⁽²⁾.

2. التجنب:

(1) الطويل، هاني عبد الرحمن، (الادارة التعليمية مفاهيم وآفاق)، ط3، دار عمان للنشر والتوزيع، الاردن، (2006).
(2) قطيشات، ليلى عبد الحليم، (الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين)، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن، 2004: 18.

يتصف هذا المحور بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع⁽¹⁾.

3. التوفيق:

وهو محور يتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وفيها يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويشبع اهتماماتهما بشكل جزئي⁽²⁾.

2-1-2 المساءلة الادارية:

وهي قيام المدير بمحاسبة او مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من اعمال، وأشعاره بمستوى هذا الاداء من خلال تقييم اعماله⁽³⁾.

وقد اعتمد الباحث على ثلاث محاور لتطبيق المساءلة الادارية داخل المؤسسة الرياضية وهي:-

1. المساءلة الادارية للجهاز الاداري:

وهي اساليب التقويم المختلفة التي يقوم بها المديرون على مرؤوسيهـم العاملين في الجهاز الاداري للمؤسسة الرياضية.

2. المساءلة الادارية للجهاز الفني:

وهي اساليب التقويم المختلفة التي يقوم بها المديرون على مرؤوسيهـم العاملين في الجهاز الفني للمؤسسة الرياضية.

3. المساءلة الادارية لتحقيق الاهداف:

يستند هذا الاسلوب على تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المؤسسة الرياضية لتحقيق الاهداف المنشودة بأقل التكاليف.

1. الدراسات المشابهة:-

في الدراسات المشابهة التي اطلع عليها الباحث، رصد اتفاق جماعي على أهمية ادارة الصراع التنظيمي ودوره الحيوي في نجاح المنظمات، اذ تناول (العابنة، 1996) في دراسته اساليب ادارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل العمداء في الجامعات الحكومية الاردنية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية حيث كانت اساليب ادارة الصراع من الاكثر استخداماً الى الاقل استخداماً (التجنب، الاجبار، المجاملة، التعاون، التوفيق)، في حين اشارت دراسة (البليسي، 2003) الى علاقة استراتيجيات ادارة الصراع التي

⁽¹⁾ Owens, Robert. G, (Organizational Behavior in Education), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-hall, Inc. (1981).

⁽²⁾ Owens, Robert. G, (Organizational Behavior in Education), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-hall, Inc. (1981).

⁽³⁾ قطيشات، ليلي عبد الحليم ؛ (مصدر سبق ذكره)، ص19.

يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الاردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي حيث كانت اساليب ادارة الصراع من الاكثر استخداماً الى الاقل استخداماً (التكامل، التسوية، التجنب، الهيمنة، الارضاء).

اما فيما يخص المساءلة الادارية فقد اجرت (الزعي، 2003) دراسة هدفت الى درجة تطبيق المساءلة الادارية في مديريات التربية والتعليم في الاردن ومعوقات تطبيقها من قبل القادة التربويين حيث جاءت بدرجة متوسطة، في حين اكدت دراسة (Mitchell,1995) التي اجريت على المديرين المشمولين ببرنامج التطوير المدرسيين تأثير المساءلة في الاصلاح المدرسي بأن هناك حاجة ماسة الى نظام مساءلة يسهم في تفعيل عملية الاتصال بين جميع المؤثرين والمتأثرين بالنظام التعليمي.

من خلال الدراسات السابقة يرى الباحث خلو الأدبيات الإدارية العراقية والعربية - على قدر اطلاعه - من بحوث تتناول ادارة الصراع التنظيمي في تطبيق المساءلة الادارية في المؤسسات الرياضية، وهذا ما قاد الباحث إلى التعمق في دراسة العلاقة بين هذين البعدين اذ هدف البحث بصورة أساسية إلى تقصي مدى تأثير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في تطبيق المساءلة الادارية داخل المؤسسة الرياضية.

3- اجراءات البحث وتشمل:

1-3 منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي - التحليلي وذلك بدراسة العلاقات بين المتغيرات من خلال جمع البيانات ذات العلاقة من المؤسسات الرياضية عينة البحث وتحليلها، وفيما يأتي عرض للإجراءات المعتمدة في ذلك.

2-3 عينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث الحالي على مديريات التربية البدنية في وزارة الشباب والرياضة، وتكونت عينة البحث من الآتي^(*):

1. القيادات الادارية في مقر الوزارة وعددهم (50) موظف.
 2. مديري مديريات التربية البدنية في وسط وجنوب العراق وعددهم (9) مدير.
 3. العاملين في مديريات التربية البدنية في وسط وجنوب العراق وعددهم (81) موظف.
- وبذلك يصبح مجموع الافراد الذين مثلوا مجتمع البحث الحالي وعينته الرئيسية (140) فرداً.
- والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة المشمولة بالبحث.

جدول (1)

يبين توزيع افراد العينة المشمولة بالبحث

* انظر الملحق (2).

ت	المؤسسة الرياضية	عينة البناء	عينة التطبيق
1	مقر الوزارة	30	20
2	مديري مراكز الشباب في المحافظات	5	4
3	العاملين في مراكز الشباب في وسط وجنوب العراق	51	30
	المجموع	86	54

3-3 اجراءات البحث الميدانية:

3-1 ادوات البحث:

تعد أداة البحث "الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع الباحث من خلالها حل مشكلة ما مهما كانت تلك الأدوات، (بيانات أو أجهزة)". (وجيه محبوب، 2002: 76)، ان طبيعة البحث الحالي واهدافه تتطلب توافر اداتين (مقياسين) وهما:-

1. مقياس ادارة الصراع التنظيمي.

2. مقياس المساءلة الادارية.

وبما ان الباحث لم يتمكن من الحصول على هذين المقياسين معدّين سابقاً من قبل باحثين آخرين في المجال الرياضي - على قدر اطلاعه - لذلك قام الباحث بإعداد هذين المقياسين على وفق الخطوات العلمية لإعداد المقاييس التربوية والنفسية وكالاتي:

3-1-2 تحديد مفهومي ادارة الصراع التنظيمي والمساءلة الادارية:

من خلال اطلاع الباحث على بعض الادبيات والدراسات السابقة التي تناولت هذين المفهومين، قام الباحث بتحديد المفهومين لاسيما في مجال الادارة الرياضية والمؤسسات الرياضية.

3-3 تحديد ابعاد (محاور) المفهومين:

إنّ عملية تحديد الاعتبارات الأساسية لإجراءات اعداد الاستبانة لها دور كبير في مساعدة الباحث على اختيار الإجراءات المناسبة لإعداد المقياس، لذا اعتمد الباحث الاعتبارات الآتية في تحديد ابعاد ادارة الصراع التنظيمي والمساءلة الادارية:

1. الاعتماد على الدراسات والأدبيات المتخصصة لاختيار ثلاث محاور لإدارة الصراع التنظيمي والتي

تتلائم وعمل مديريات التربية البدنية في وزارة الشباب والرياضة وهي:-

أ- الهيمنة.

ب- التجنب.

ت- التوفيق.

2. الاعتماد على الدراسات والأدبيات المتخصصة لاختيار ثلاث محاور للمساءلة الادارية والتي تتلائم والافتراضات التي قامت عليها مديريات التربية البدنية في وزارة الشباب والرياضة وهي:-
أ-المساءلة الادارية للجهاز الاداري.

ب-المساءلة الادارية للجهاز الفني.

ت-المساءلة الادارية لتحقيق الاهداف.

وللتثبت من دقة وصحة هذه المحاور وتمثيلها لإدارة الصراع التنظيمي والمساءلة والادارية، قام الباحث بعرض هذه المحاور وتعريفات المفهومين بعد توصيف كل محور على (9 خبراء^(*)).
وطلب منهم الباحث تقدير مدى دقة كل مفهوم ودقة محاوره وصلاحياتها لقياس المفهوم، وفي ضوء ملاحظات وآراء الخبراء تم الاتفاق على صلاحيتها ودقتها ونسبة 100% من الخبراء.

3-4 اعداد فقرات المقياسين:

في ضوء توصيف كل محور قام الباحث بصياغة فقرات المقياسين بإسلوب (التقرير الذاتي) وبعبارات تقريرية تكونت من (21) فقرة لكل مقياس وبدائل خماسية متدرجة للإجابة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا) وتعطى عند التصحيح الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وذلك للأسباب الآتية¹:-
1. توفير مقياس أكثر تجانساً.

2. تسمح للمستجيب أن يؤثر درجة مشاعره وشدتها.

3. تسمح بأكبر تباين بين الأفراد.

4. تتمتع بصدق وثبات عاليين.

3-5 التحليل المنطقي للفقرات (صلاحية الفقرات):

يشير (Eble) إلى إن التحليل المنطقي خطوة اساسية ومهمة في بناء المقاييس، وإن أفضل طريقة للتأكد من الصدق الظاهري للفقرات هو قيام عدد من الخبراء والمتخصصين بتقويم صلاحيتها لقياس الصفة التي وضعت من اجلها⁽²⁾.

وبناءً على هذا الاساس وبعد صياغة فقرات مقياسي ادارة الصراع التنظيمي والمساءلة الادارية البالغ عددها (21) فقرة لكل مقياس ووضع تعريفات الأبعاد، قام الباحث بعرضهما على (9 خبراء^(*)) من المتخصصين بالإدارة الرياضية والاختبار والقياس وطلب منهم أن يدرسوا كل فقرة من الفقرات ويدلوا بآرائهم في مدى صلاحيتها، اخرج الباحث المقياسين بصيغتهما الأولية وكما موضح في الجدولين (2 و3).

* انظر الملحق (1).

⁽¹⁾ Anastasia. (Psychological testing). 5th Ed, New York: Macmillan. (1982:22).

⁽²⁾ Eble , R . L. (Essential of Educational Measurement). New York: Paretic – Hill. (1972:83).

* انظر الملحق (1).

جدول (2)

يبين عدد فقرات مقياس ادارة الصراع التنظيمي والنسبة المئوية لكل محور

ت	محاور ادارة الصراع التنظيمي	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	الهيمنة	7 - 1	7	%33.33
2	التجنب	14 - 8	7	%33.33
3	التوفيق	21 - 15	7	%33.33
	المجموع		21	%100

جدول (3)

يبين عدد فقرات مقياس المساءلة الادارية والنسبة المئوية لكل محور

ت	محاور المساءلة الادارية	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	المساءلة الادارية للجهاز الاداري	7 - 1	7	%33.33
2	المساءلة الادارية للجهاز الفني	14 - 8	7	%33.33
3	المساءلة الادارية لتحقيق الاهداف	21 - 15	7	%33.33
	المجموع		21	%100

3-6 الخصائص السايكومترية (القياسية) للمقياسين:

تعد خاصيتي (الصدق والتمييز) للفقرة من اهم الخصائص القياسية التي ينبغي التأكد منها في بناء المقاييس التربوية والنفسية كون صدق المقياس وثباته يعتمد الى حد كبير على خصائص فقراتها، إذ " إن تحليل الفقرات هو الدراسة التي تعتمد على التحليل المنطقي الإحصائي والتجريبي لوحدات الاختبار لغرض معرفة خصائصها، وحذف أو تعديل أو إبدال أو إضافة، أو إعادة ترتيب هذه الفقرات حتى يتسنى الوصول إلى اختبار ثابت وصادق مناسب من حيث الطول والصعوبة ⁽¹⁾ .

أولاً: الصدق الظاهري للمقياسين:

وهو من اهم انواع الصدق في المقاييس التربوية والنفسية ويشير الى مدى صلة الفقرة بالظاهرة المراد قياسها، وقد تحقق الصدق الظاهري للمقياسين عندما تم عرضهما بصيغتهما الأولية على مجموعة من الخبراء وعددهم (9) خبراء للحكم على مدى صلاحية فقراتهما في قياس الظاهرتين.

ثانياً: القوة التمييزية لفقرات المقياسين:

(1) صلاح الكبيسي، (إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)، أطروحة دكتوراه غير منشورة. بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية (2002: 43).

من خلال القوة التمييزية لفقرات المقياسين يتم التعرف على التمييز بين الأفراد الحاصلين على درجات مرتفعة والافراد الحاصلين على درجات منخفضة في السمة التي يقيسها، لذا فإن " الهدف من تحليل الفقرات هو للإبقاء على الفقرات ذات التمييز العالي وهي الفقرات الجيدة في الاختبار "(1).

ولحساب القوة التمييزية لفقرات مقياسي ادارة الصراع التنظيمي والمساءلة الادارية، قام الباحث بتفريغ إجابات (عينة البناء) البالغة (86) فرداً وتم تحديد الدرجة الكلية لكل استمارة من استمارات المجيبين، ورُتبت درجات افراد العينة من أعلى درجة كلية الى أدنى درجة كلية، ثم حددت المجموعتان المتطرفتان في الدرجة الكلية بنسبة 27%، إذ بلغ عدد استمارات المجموعة العليا (23) استمارات مقابل (23) استمارة للمجموعة الدنيا.

واستعمل الباحث اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين في حساب دلالة الفرق في كل فقرة بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية لكل مقياس كُلاً على حدة، على اساس ان القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة وبما ان الفقرات جميعها التي في المقياسين تتمتع بقدرة على التمييز بدلالة احصائية تحت مستوى دلالة (0.05) لذلك لم تسقط أي فقرة، ويمكن القول ان المقاييس تتمتع بقوة تمييزية جيدة، والجدولين (4 و 5) يبينان ذلك.

جدول (4)

يبين القوة التمييزية لفقرات مقياس ادارة الصراع التنظيمي

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة (t) المحسوبة	قوة الفقرة التمييزية
	ع	س/	ع	س/		
1	0.665	4.74	0.449	4.74	7.274	مميزة
2	0.573	4.70	0.470	4.70	8.721	مميزة
3	0.515	3.91	0.449	4.74	5.801	مميزة
4	0.499	3.39	0.470	4.70	9.121	مميزة
5	0.000	3.00	0.507	4.43	13.575	مميزة
6	0.000	3.00	0.209	4.04	24.000	مميزة
7	0.422	2.78	0.422	4.22	11.537	مميزة
8	0.000	3.00	0.288	4.09	18.094	مميزة
9	0.518	2.78	0.209	4.04	10.821	مميزة
10	0.559	3.30	0.470	4.30	6.565	مميزة
11	0.000	3.00	0.209	4.04	24.000	مميزة
12	0.499	2.39	0.000	4.00	15.461	مميزة
13	0.668	1.91	0.000	4.00	14.976	مميزة
14	0.635	2.70	0.209	3.96	9.048	مميزة

(1) بسام العمري، و فؤاد السلطان، (درجة تحقيق حاجات الإحساس بالزمن لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية)، عمان، الأردن: مجلة دراسات عليا، المجلة 23، العلوم التربوية، العدد الأول (1996: 68).

15	3.78	0.422	4.70	0.470	6.930	مميزة
16	2.43	0.507	4.00	0.000	13.651	مميزة
17	3.00	0.000	4.00	0.000	13.296	مميزة
18	3.00	0.302	4.04	0.209	14.289	مميزة
19	2.70	0.470	4.00	0.000	13.296	مميزة
20	2.48	0.511	4.00	0.000	12.284	مميزة
21	3.00	0.000	4.09	0.288	18.094	مميزة

جدول (5)

يبين القوة التمييزية لفقرات مقياس المساءلة الادارية

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة (t) المحسوبة	قوة الفقرة التمييزية
	س'	ع	س'	ع		
1	2.52	0.511	4.00	0.000	13.880	مميزة
2	1.39	0.583	3.57	0.507	13.495	مميزة
3	2.78	0.795	4.00	0.000	7.342	مميزة
4	2.00	0.000	3.52	0.511	14.289	مميزة
5	2.04	0.767	4.00	0.000	12.227	مميزة
6	1.74	0.449	3.87	0.344	18.057	مميزة
7	1.78	0.518	3.96	0.209	18.657	مميزة
8	1.74	0.449	3.48	0.511	12.265	مميزة
9	1.35	0.487	3.52	0.511	14.773	مميزة
10	1.74	0.449	3.00	0.000	13.468	مميزة
11	1.35	0.487	3.48	0.511	14.478	مميزة
12	1.83	0.576	3.48	0.511	10.290	مميزة
13	1.78	0.518	3.74	0.449	13.682	مميزة
14	2.74	0.449	4.00	0.000	13.468	مميزة
15	1.30	0.470	3.13	0.344	15.021	مميزة
16	2.26	0.449	4.22	0.422	15.233	مميزة
17	2.00	0.000	3.78	0.422	20.271	مميزة
18	2.00	0.739	4.00	0.000	12.987	مميزة
19	3.00	0.000	4.04	0.209	24.000	مميزة
20	2.00	0.739	3.61	0.499	13.040	مميزة
21	2.26	0.449	3.91	0.288	14.853	مميزة

3-7 معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياسين:

لغرض التحقق من تجانس الفقرات فان معامل الاتساق الداخلي يقدم لنا الدليل على ذلك "حيث إنَّ معامل الاتساق الداخلي هو معامل الارتباط بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس"⁽¹⁾.

(¹) علي كاظم، (بناء مقياس مقنن لسمات شخصية طلبة الإعدادية في العراق)، اطروحة دكتوراه. بغداد: جامعة بغداد/ كلية التربية ابن رشد، (1994: 29).

وأستخدم الباحث قانون معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس وذلك باستخدام الحقيبة الإحصائية (spss).

ويؤكد (Allen) "انه كلما زاد معامل ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي كان تضمينها في المقياس يزيد من احتمال الحصول على مقياس أكثر تجانساً"⁽¹⁾.

وبما ان الفقرات جميعها التي استُثِبت في المقياسين معاملات اتساقها وقدرتها على التمييز بدلالة احصائية تحت مستوى دلالة (0.05) لذلك لم تسقط اية فقرة، ويمكن القول ان المقياسين يتمتعان بصدق بناء جيد. والجدولين (6 و 7) يبينان فيهما معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياسين مع المقياس ككل.

جدول (6)

يبين معامل الاتساق الداخلي لفقرات مقياس ادارة الصراع التنظيمي

الهيمنة		التجنب		التوفيق	
الفقرة	قيمة (ر)	الفقرة	قيمة (ر)	الفقرة	قيمة (ر)
1	0.741**	8	0.852**	15	0.646**
2	0.729**	9	0.864**	16	0.930**
3	0.573**	10	0.762**	17	0.849**
4	0.845**	11	0.859**	18	0.818**
5	0.868**	12	0.894**	19	0.852**
6	0.847**	13	0.899**	20	0.909**
7	0.891**	14	0.750**	21	0.859**

جدول (7)

يبين معامل الاتساق الداخلي لفقرات مقياس المساءلة الادارية

المساءلة الادارية للجهاز الاداري		المساءلة الادارية للجهاز الفني		المساءلة الادارية لتحقيق الاهداف	
الفقرة	قيمة (ر)	الفقرة	قيمة (ر)	الفقرة	قيمة (ر)
1	0.915**	8	0.894**	15	0.902**
2	0.909**	9	0.898**	16	0.883**
3	0.819**	10	0.895**	17	0.861**

⁽¹⁾ Allen, M.J , & yen, W.M. (Introduction to measurement theory). California: book cole (1979: 77)

0.939**	18	0.929**	11	0.861**	4
0.814**	19	0.826**	12	0.947**	5
0.885**	20	0.890**	13	0.949**	6
0.891**	21	0.878**	14	0.953**	7

3-8 ثبات المقياسين:

يقصد به مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف إلى قياسها⁽¹⁾، وكما يعني "ثبات الاختبار إلى اتساق الدرجات التي يحصل عليها نفس الأفراد أنفسهم في الأجواء المختلفة"⁽²⁾. وبما ان المقياس الصادق يكون ثابتاً، في حين ان المقياس الثابت قد لا يكون صادقاً، فهذا لا يعني عدم حساب الثبات للمقياس، لأنه لا يوجد مقياس ذو صدق تام، فضلاً عن ان الثبات يعطي مؤشراً على دقة المقياس وتجانس فقراته. ولغرض معرفة ثبات المقياسين ولوجود طرائق عدة لحسابه، اعتمد الباحث على استعمال طريقة تحليل الثبات بمعادلة (ألفا - كرونباخ) من درجات (عينة البناء) البالغ حجمها (86) فرداً للحصول على ثبات المقياسين فكان معامل الثبات لكل مقياس وابعاده كما هو في الجدولين (8 و9) وهو معامل ثبات ممتاز "إذ تقيس هذه الطريقة التجانس الداخلي لفقرات المقياس، ويدل تجانس فقرات المقياس على مدى اتساق أداء المفحوصين على الأسئلة جميعها التي يتكون منها المقياس"⁽³⁾.

جدول (8)

يبين قيم ألفا - كرونباخ لمحاور ادارة الصراع التنظيمي

ت	المحور	ألفا - كرونباخ
1	الهيمنة	0.933
2	التجنب	0.930
3	التوفيق	0.943
4	الكلية	0.975

جدول (9)

يبين قيم ألفا - كرونباخ لمحاور المساءلة الادارية

ت	المحور	ألفا - كرونباخ
1	المساءلة الادارية للجهاز الاداري	0.966
2	المساءلة الادارية للجهاز الفني	0.960
3	المساءلة الادارية لتحقيق الاهداف	0.959
4	الكلية	0.987

(1) صلاح الدين علام، (القياس والتقويم التربوي والنفسي)، القاهرة: دار الفكر العربي، ط10 (2000: 58).
(2) مصطفى باهي، (المعاملات الإحصائية بين النظرية والتطبيق - الثبات - الصدق - الموضوعية - المعايير)، القاهرة: مركز الكتاب، (1999: 71).
(3) حازم علوان، (بناء مقياس لمفهوم الذات وتقنيته لدى لاعبي كرة اليد)، اطروحة دكتوراه، بغداد: كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد (2001: 86).

3-9 موضوعية المقياسين:

من خلال توزيع الاستبانة على الخبراء لم يكن هناك أي إشكال أو سوء فهم لفقرات الاستبانة، فقد كانت الإجابات واضحة و مفهومة مما يدل على موضوعيتها، لأن الموضوعية " هي الاختبار الذي يعطي النتائج نفسها مهما اختلف المصححون"⁽¹⁾.

3-10 تطبيق المقياسين على العينة الرئيسية:

باشر الباحث بإجراء توزيع استمارتي الاستبيان على أفراد عينة التطبيق وعددهم (54) فرداً، وبعد الانتهاء من تنفيذ خطوات البحث قام الباحث بجمع البيانات الخاصة بالاستبانتين من أفراد عينة البحث جميعهم وترتيبها في جداول تمهيداً لمعالجتها احصائياً لعرض النتائج وتحليلها.

3-11 المعالجات الاحصائية:

تم معالجة البيانات الإحصائية بواسطة استعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

4- عرض النتائج ومناقشتها:

4-1 تحليل اجابات عينة البحث:

كان متوسط درجات ادارة الصراع التنظيمي لدى عينة البحث (98.13) وبانحراف معياري (4.464) وكان الفرق بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001) إذ كانت القيمة التائية المحسوبة البالغة (161.541) اكبر من القيمة الجدولية بدرجة حرية (53).

وجاء متوسط درجات المساءلة الادارية لدى عينة البحث (91.94) وبانحراف معياري (6.959) وكان الفرق بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001) إذ كانت القيمة التائية المحسوبة البالغة (97.087) اكبر من القيمة الجدولية بدرجة حرية (53)، وكما مبين في الجدولين (10 و 11).

جدول (10)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الصراع التنظيمي وبحسب محاورها

ت	ادارة الصراع التنظيمي ومحاورها	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
1	ادارة الصراع التنظيمي	54	98.13	4.464	161.541	0.000
2	الهيمنة	54	33.17	1.959	124.381	0.000
3	التجنب	54	33.52	1.799	136.934	0.000
4	التوفيق	54	31.44	2.912	79.359	0.000

جدول (11)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمساءلة الادارية وبحسب محاورها

ت	المساءلة الادارية ومحاورها	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
---	----------------------------	------------	-----------------	-------------------	---------------------	---------------

⁽¹⁾ ريسان خريط، (مناهج البحث في التربية الرياضية)، البصرة: جامعة البصرة (1987: 48).

1	المساءلة الادارية	54	91.94	6.959	97.087	0.000
2	المساءلة الادارية للجهاز الاداري	54	29.85	3.450	63.585	0.000
3	المساءلة الادارية للجهاز الفني	54	31.69	2.725	85.435	0.000
4	المساءلة الادارية لتحقيق الاهداف	54	30.41	3.379	66.134	0.000

4-1-1 تحليل علاقات الارتباط:

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي تم تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وكما موضح في الجدول (12) والذي يشير الى ان هناك علاقات ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (ادارة الصراع التنظيمي) والمتغير التابع (المساءلة الادارية)، وتشير معطيات الجدول ايضاً إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادارة الصراع التنظيمي وابعاد المساءلة الادارية والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

معامل الارتباط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	ادارة الصراع التنظيمي	محور الهيمنة	محور التجنب	محور التوفيق
المساءلة الادارية		0.981**	0.544**	0.631**	0.748**
المساءلة الادارية للجهاز الاداري		0.713**	0.286*	0.499**	0.593**
المساءلة الادارية للجهاز الفني		0.616**	0.385**	0.388**	0.446**
المساءلة الادارية لتحقيق الاهداف		0.796**	0.520**	0.477**	0.576**

(**) معنوي عند مستوى دلالة (0.001)

4-1-2 تحليل دور ادارة الصراع التنظيمي في المساءلة الادارية:

تخبرنا نتائج اختبار (Durbin-Watson) بأن لدينا متغيراً مستقلاً واحداً اسمه (ادارة الصراع التنظيمي) والمتغير التابع تمثل ب (المساءلة الادارية)، ويتضح ايضاً من خلال النتائج التي تم الحصول عليه أن ادارة الصراع التنظيمي يلعب دور المؤثر المعنوي في المساءلة الادارية عند مستوى دلالة (0.001) حيث كانت قيمة (B_1) والتي تمثل معامل الانحدار للمتغير المستقل (1.530) وقيم (T) المحسوبة (36.594) معنويتان عند مستوى دلالة (0.001)، ذلك يعكس معنوية النموذج.

كما ويوضح الجدول (13) تحليل التباين الذي يتضح من خلاله أن قيمة (F) المحسوبة (1339.088) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.001)، وان القدرة التفسيرية لهذا النموذج ممتازة إذ بلغ معامل التحديد (0.963) ومعامل التحديد التصحيحي (0.962)، إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل (ادارة الصراع التنظيمي) على تفسير (96.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المساءلة الادارية)، وبعبارة اخرى (96.2%) من سلوك المتغير التابع (المساءلة الادارية) يتحدد بناءً على المتغير المستقل

(إدارة الصراع التنظيمي) وان نحو (3.8%) من التغيرات في المتغير التابع (المساءلة الادارية) تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها أنموذج البحث.

جدول (13)

يبين تحليل التباين لأنموذج الانحدار والتأثير بين إدارة الصراع التنظيمي و المساءلة الادارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار (F)	المعنوية
الانحدار	2470.883	1	2470.883	1339.088	0.000
البواقي	95.950	52	1.845		
الاجمالي	2566.833	53			

5- خامساً: الاستنتاجات والتوصيات وتتضمن:

1-5 الاستنتاجات:-

- للإجابة على تساؤل البحث الاول فأن اتجاهات المديرين في المؤسسات الرياضية المبحوثة نحو إدارة الصراع التنظيمي إيجابية عموماً، وهذا قد يعود إلى الآتي:-
- التغيرات الكثيرة والتحديات التي تواجهها المؤسسات الرياضية والتي تتطلب استنفاراً للهمم والطاقات.
- المرونة في العمل والاستقلالية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبهذا تحقق هدف البحث الاول.
- أفصحت معطيات البحث الميداني عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين عوامل إدارة الصراع التنظيمي ومجالات المساءلة الادارية، وبهذا تحقق هدف البحث الثاني.
- أشارت معطيات البحث الميداني إلى تأثر المساءلة الادارية في عينة البحث معنوياً بإدارة الصراع التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية المكونة لها، وبهذا تحقق هدف البحث الثالث.
- تمت الاجابة على تساؤل البحث الثاني والمتضمن (ما هي مجالات المساءلة الادارية في المؤسسة الرياضية وهل يتم التعامل معها على اساس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟)

2-5 التوصيات:-

- ضرورة تبني المؤسسة الرياضية سياسة محددة ومدروسة في إدارة الصراع التنظيمي ويتضمن ذلك وجود خطط وبرامج عمل لتنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات، إذ أن أي تغيير يجب أن يخضع للدراسة، والتخطيط، والبرمجة.
- ضرورة الاهتمام بالعاملين في المؤسسات الرياضية وتعديل الأنماط السلوكية لهم بما يتناسب مع طبيعة التغيرات التي تتم في هذه المؤسسات، والتأثير إيجابياً في اتجاهاتهم نحو التطوير والمنافسة.

- إتاحة الفرصة للمديرين وبكافة مستوياتهم الوظيفية للتعرف على الأصول العلمية لعملية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال إقامة الندوات والبرامج التدريبية المتخصصة في هذا المجال وهذا قد يسهم في تبادل الآراء والخبرات بين المديرين الممارسين لأعمالهم من جهة وبين أصحاب الخبرات الأكاديمية من جهة أخرى.
- ضرورة اقامة الدورات التدريبية لتطوير مستوى اداء الجهاز الاداري والفني للمؤسسة الرياضية.
- ضرورة تنمية العلاقات الايجابية بين جميع العاملين في المؤسسة الرياضية من خلال دعم البرامج الترفيهية.
- تطبيق مقياسي البحث على المؤسسات الرياضية الاخرى المتمثلة في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية.
- المصادر والمراجع العربية والانكليزية:

1. بسام العمري، و فؤاد السلطان، (درجة تحقيق حاجات الإحساس بالزمن لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية)، عمان، الأردن: مجلة دراسات عليا، المجلة 23، العلوم التربوية، العدد الأول (1996).
2. البليسي، سناء جودت، (استراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي)، (اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن (2003).
3. حازم علوان، (بناء مقياس لمفهوم الذات وتقنيته لدى لاعبي كرة اليد)، (اطروحة دكتوراه، بغداد: كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد (2001).
4. رسمي، محمد، (السلوك التنظيمي في الادارة التربوية)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، 2004: 443.
5. ريسان خريبط، (مناهج البحث في التربية الرياضية)، البصرة: جامعة البصرة (1987).
6. الزعبي، ميسون، (درجة تطبيق المساءلة الادارية في مديريات التربية والتعليم في الاردن ومعوقات تطبيقها)، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن (2003).
7. صلاح الدين علام، (القياس والتقويم التربوي والنفسي)، القاهرة: دار الفكر العربي، ط10 (2000).
8. صلاح الكبسي، (إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)، أطروحة دكتوراه غير منشورة. بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية (2002).
9. الطويل، هاني عبد الرحمن، (الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق)، ط3، دار عمان للنشر والتوزيع، الاردن، (2006).
10. العبابنة، سعيد، (أساليب ادارة الصراع في الجامعات الحكومية في الاردن من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس)، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، اردن، الاردن، (1996).
11. علي كاظم، (بناء مقياس مقنن لسمات شخصية طلبة الإعدادية في العراق)، (اطروحة دكتوراه. بغداد: جامعة بغداد/ كلية التربية ابن رشد، (1994).

12. قطيشات، ليلي عبد الحليم، (الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين)، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمات العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن. (2004).

13. كريم صالح، (التقويم والقياس)، طرابلس: مطبعة طبرق. (2000).

14. مصطفى باهي، (المعاملات الإحصائية بين النظرية والتطبيق - الثبات - الصدق - الموضوعية - المعايير)، القاهرة: مركز الكتاب، (1999).

15. وجيه محجوب، (البحث العلمي ومناهجه)، بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر (2002).

1. Bassam Al-Omari, and Fouad Al-Salman, (The degree of achieving the needs of a sense of time among faculty members in Jordanian universities), Amman, Jordan: Journal of Postgraduate Studies, Journal 23, Educational Sciences, first issue (1996).

2. Belbeisi, Sanaa Jawdat, (Conflict management strategies used by public secondary school principals in Jordan and their relationship to teachers' morale and organizational commitment), (unpublished doctoral thesis), Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan (2003).

3. Hazem Alwan, (Building a Scale for Self-Concept and Codifying it for Handball Players), PhD thesis, Baghdad: College of Physical Education / University of Baghdad (2001).

Rasmi, Muhammad, (Organizational Behavior in Educational Administration), Dar Al-Wafaa for Printing and Publishing, first edition, 2004: 443.

4. Raysan Khreibet, (Research Methods in Physical Education), Basra: University of Basra (1987).

5. Al-Zoubi, Maysoon, (The degree of application of administrative accountability in the directorates of education in Jordan and the obstacles to its application), (unpublished doctoral thesis), Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan (2003).

6. Salah El-Din Allam, (Educational and Psychological Measurement and Evaluation), Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi, 10th edition (2000).

7. Salah Al-Kubaisi, (Knowledge Management and its Impact on Organizational Creativity: A Comparative Exploratory Study of a Sample of Mixed Industrial Sector Companies), an unpublished doctoral thesis. Baghdad: College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University (2002).

8. Al-Taweel, Hani Abdel Rahman, (Educational Administration: Concepts and Prospects), 3rd Edition, Amman Publishing and Distribution House, Jordan, (2006).

9. Al-Ababneh, Saeed, (Methods of conflict management in public universities in Jordan from the point of view of faculty members), (unpublished MA thesis), Yarmouk University, Irbid, Jordan, (1996).

10. Ali Kazem, (Constructing a Standardized Scale for the Personality Traits of Preparatory Students in Iraq), PhD thesis. Baghdad: University of Baghdad / College of Education Ibn Rushd, (1994).

11. Qutaishat, Laila Abdel Halim, (Professional competencies of secondary school principals in Jordan and their relationship to conflict management strategies they use from the point of view of principals and teachers), (unpublished doctoral thesis), Amat Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan (2004).

12. Karim Saleh, (Calendar and Measurement), Tripoli: Tobruk Press. (2000).

13. Mostafa Bahy, (Statistical transactions between theory and practice - reliability - honesty - objectivity - standards), Cairo: Book Center, (1999).

14. Wajih Mahjoub, (Scientific Research and its Methods), Baghdad: Directorate of Dar Al-Kutub for Printing and Publishing (2002).

15. Allen, M.J , & yen, W.M. (Introduction to measurement theory). California: book cole(1979).

16 Anastasia. (Psychological testing). 5th Ed, New York: Macmillan. (1982).

17 Eble , R . L. (Essential of Educational Measurement). New York: Paretic – Hill. (1972).

18. Mitchel , Karen ,(Reforming and Confirming), NASDC Principals Talk About the Impact of Accountability System on School Reform , ERIC , NO : ED 392153(1995) .

19. Owens, Robert. G.(Organizational Behavior in Education), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-hall, Inc. (1981).

ملحق (1)

ت	اللقب العلمي	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د.	فارس سامي يوسف	اختبارات وقياس	جامعة بغداد/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	أ.د.	حازم موسى عبد	اختبارات وقياس	جامعة القادسية/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	أ.م.د.	غادة محمود جاسم	اختبارات وقياس	الجامعة المستنصرية/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
4	أ.م.د.	علي حسين هاشم	علم النفس الرياضي	جامعة القادسية/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
5	أ.م.د.	سلام جبار صاحب	اختبارات وقياس	جامعة القادسية/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	أ.م.د.	ساجت مجيد جعفر	ادارة وتنظيم	جامعة القادسية/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
7	أ.م.د.	علي مطيري حميدي	علم النفس الرياضي	جامعة ميسان/ كلية التربية الأساسية
8	أ.م.د.	رحيم حلو علي	علم النفس الرياضي	جامعة ميسان/ كلية التربية الأساسية
9	أ.م.د.	محمد علي جلال	اختبارات وقياس	الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية

ملحق (2)

المؤسسات الرياضية المشمولة بالبحث		
ت	اسم المؤسسة	الملاحظات
1	دائرة الثقافة والفنون	بغداد
2	دائرة الرعاية العلمية	بغداد
3	دائرة التربية البدنية والرياضة	بغداد
4	دائرة الطب الرياضي والعلاج الطبيعي	بغداد
5	التنسويق والمتابعة	بغداد
6	العلاقات والتعاون الدولي	بغداد
7	الشؤون الهندسية والفنية	بغداد
8	القانونية والادارية والمالية	بغداد
9	شؤون الاقاليم والمحافظات	بغداد
10	الدراسات وتطوير الملاكات	بغداد
11	مديرية شباب ورياضة نينوى	نينوى
12	مديرية شباب ورياضة ديالى	ديالى
13	مديرية شباب ورياضة الديوانية	الناصرية
14	مديرية شباب ورياضة النجف	النجف
15	مديرية شباب ورياضة البصرة	البصرة

ملحق (3)

ت	مقياس ادارة الصراع التنظيمي	لا	نادراً	احياناً	غالباً	دائماً
	الهيمنة	1	2	3	4	5
1	يحاول مدير المؤسسة الرياضية ان يفرض وجهة نظره ويكسب موقعه.					
2	يستخدم مدير المؤسسة الرياضية سلطته لإتخاذ قرار في مصلحته.					
3	يدافع مدير المؤسسة الرياضية بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة.					
4	يستخدم مدير المؤسسة الرياضية علاقاته لكسب موقف تنافسي.					
5	ينطلق مدير المؤسسة الرياضية من القوانين التي تدعم رأيه في حل النزاعات والمشكلات.					
6	يعمل مدير المؤسسة الرياضية على الضغط لقبول الحل المطروح.					
7	يتصرف مدير المؤسسة الرياضية بحزم لتحقيق الاهداف الخاصة والعامة.					
	التجنب	1	2	3	4	5
8	يتجنب مدير المؤسسة الرياضية المناقشة المفتوحة مع مرؤوسيه.					
9	يركز مدير المؤسسة الرياضية على النقاط المتفق عليها دون النقاط المختلف عليها.					
10	يتجنب مدير المؤسسة الرياضية أي خلاف مع مرؤوسيه.					
11	يتجنب مدير المؤسسة الرياضية اتخاذ مواقف من شأنها خلق نزاعاً مع الآخرين.					
12	ينسحب مدير المؤسسة الرياضية عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي الى الخلاف.					
13	يتجاهل مدير المؤسسة الرياضية الصراع ولا يعطيه اهمية.					
14	يخفف مدير المؤسسة الرياضية من حدة الصراعات بتجاوزها.					
	التوفيق	1	2	3	4	5
15	يحاول مدير المؤسسة الرياضية إيجاد حل وسط للخروج من المأزق.					
16	يقترح مدير المؤسسة الرياضية ارضية مشتركة لحسم الخلافات.					
17	يشجع مدير المؤسسة الرياضية اطراف الصراع لتبادل الافكار لإيجاد الحلول.					
18	يعمل مدير المؤسسة الرياضية على حل المشكلة بطرق يرضى عنها الجميع.					
19	يحافظ مدير المؤسسة الرياضية على العلاقات مع الجميع.					
20	يسيطر مدير المؤسسة الرياضية على نفسه ويناقش بهدوء.					
21	يعمل مدير المؤسسة الرياضية جاهداً للقضاء على الصراع التنظيمي مبكراً.					

ملحق (4)

ت	مقياس المساءلة الادارية	لا	نادراً	احياناً	غالباً	دائماً
	المساءلة الادارية للجهاز الاداري	1	2	3	4	5
1	تسبب خسارة الموظف لوظيفته.					
2	يعتقد مدير المؤسسة الرياضية بأنها تضعف الانتماء الوظيفي.					
3	تحول دون الترهل الوظيفي.					
4	تجعل القرارات الادارية اكثر فاعلية.					
5	تساهم في تنمية البعد الاخلاقي للموظف.					
6	تقوم بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب.					
7	تساعد الموظفين على الاستخدام الامثل للصلاحيات الممنوحة.					
	المساءلة الادارية للجهاز الفني	1	2	3	4	5
8	تهتم بنوعية العلاقة بين اللاعبين والمدربين.					
9	تساعد على حل مشكلات اللاعبين والجهاز الفني.					
10	تسهم في ضبط اللاعبين وتنظيمهم.					
11	تزويد من فرص المنافسة بين اللاعبين.					
12	تحفز المدربين على التطور والانجاز الرياضي.					
13	تزويد من فرص المنافسة بين المدربين.					
14	تشجع المدربين على الاهتمام بالبحث العلمي.					
	المساءلة الادارية لتحقيق الاهداف	1	2	3	4	5
15	تعمل على الاستثمار الفاعل للموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية.					
16	تساعد على تنشيط التفكير الابداعي لدى مدير المؤسسة الرياضية.					
17	تساعد على تنشيط التفكير الابداعي لدى الجهاز الاداري والفني للمؤسسة الرياضية					
18	تساعد في مراقبة البرامج التدريبية.					
19	تهتم بإحداث المستجدات الادارية والتربوية والفنية والاخذ بها.					
20	تعمل على ايجاد جو من الثقة بين مدير المؤسسة الرياضية ومروسيه.					
21	تهدف الى التعرف على حاجات المؤسسة الرياضية المستجدة.					