

## إدارة الصراع وعلاقته باتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الإدارية في أندية الفرات الأوسط

مرتضى رياض الحبوبي      أ. د سلمان عكاب الجنابي      أ. علاء جبار عبود الكروشي

### ملخص البحث باللغة العربية

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ادارة الصراع واتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الادارية في الفرات الأوسط. وفرضت الدراسة بعدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الصراع واتخاذ القرار لدى الهيئات الادارية في العراق. وتحدد مجتمع البحث الحالي بأعضاء الهيئات الادارية لأندية منطقة الفرات الاوسط للموسم (2020-2021) اذ بلغ عدد الاندية في منطقة الفرات الأوسط (54) نادياً وعدد أعضائها الكلي (432).

وكانت أهم الأستنتاجات هي تقنين مقياسي ادارة الصراع مكون من (28) فقرة واتخاذ القرار مكون من (26) فقرة لأعضاء الهيئات الادارية في الفرات الأوسط، وارتفاع مستوى اتخاذ القرار لدى أعضاء للهيئات الإدارية في العراق يؤدي إلى ارتفاع مستوى ادارة الصراع لديهم. وكانت اهم التوصيات هي إمكانية الاستفادة من مقياسي ادارة الصراع واتخاذ القرار في قياس هذين المتغيرين لأعضاء الهيئات الادارية في الفرات الأوسط. التأكيد على تنمية القدرة على ادارة الصراع واتخاذ القرار من خلال الدورات التطويرية والنفسية. تقنين المقياسين على جميع العاملين في المجال الإداري للمؤسسات الرياضية الأخرى.

### Abstract

**Conflict management and its relationship to decision-making among members of the administrative organizations in the Middle Euphrates clubs**

By

**Murtadha Reyadh Al-Haboubi      Prof. Dr. Salman Ekab      Prof. Alaa Jabbar  
Ibrahim**

The study aimed to identify the relationship between conflict management and decision-making among members of administrative organizations in the Middle Euphrates. The study hypothesises that there was no significant correlation between conflict management and decision-making among the administrative organizations in Iraq. The current research population defined by members of the administrative organizations of the middle Euphrates clubs for the season (2020-2021), as the number of clubs in the Middle Euphrates region reached (54) clubs and the total number of its members is (432).

The most important conclusions were the codification of conflict management scales consisting of (28) paragraphs and decision-making consisting of (26)

paragraphs for members of administrative organizations in the Middle Euphrates, and the high level of decision-making among members of administrative organizations in Iraq leads to a higher level of conflict management for them. The most important recommendations were the possibility of benefiting from the conflict management and decision-making measures in measuring these two variables for members of administrative organizations in the Middle Euphrates. Emphasis on developing the ability to manage conflict and make decisions through developmental and psychological courses. Legalization of the two standards on all employees in the administrative field of other sports institutions.

#### 1- التعريف بالبحث:

1-1 مقدمة البحث وأهميته: ان من مظاهر نجاح العمل الإداري الرياضي هو تظافر وتوحيد وتوجيه الجهود والطاقات كافة داخل الهيئات الادارية لتحقيق أهدافها بحيث يكون جهد كل فرد من أعضاء الهيئة الادارية مكملاً ومنسجماً مع أفكار زملائه مع المحافظة على حرية التعبير وتعدد الآراء بما يخدم تطور العمل ويساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة وابتعد عن الصراعات المبنية على أسس غير سليمة هدفها تعطيل وعرقلة مراحل وخطوات العمل الإداري الصحيح الذي يكون معوق ويعرقل وينعكس سلباً على اتخاذ القرار ككل ويكون بوابة لحدوث المشاكل والأزمات نتيجة التقاطع في الآراء اذ أن الوظيفة الإدارية في الهيئات الرياضية في العراق أيا كان نوعها ومستواها يجب أن توجه لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية، وتعد الصراعات من المتغيرات المهمة التي يمكن أن تأثر باتخاذ القرارات داخل الهيئات الادارية وتساعد ادارة الصراع بين الافراد والتنظيمات الادارية في الهيئات الادارية بتحويلها الى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة ولذا فإنها تظهر دائماً على أنها مهارة اساسية للإداريين، وتكمن أهمية البحث في التعرف على العلاقة بين ادارة الصراع واتخاذ القرار للهيئات الادارية في العراق.

1-2 مشكلة البحث: لاحظ الباحثون أن هناك ضعف في اتخاذ القرارات لدى بعض الهيئات الادارية في العراق نتيجة لوجود صراعات داخلية واضحة في الهيئات الادارية وعدم قدرة الهيئات الادارية في السيطرة على هذه الصراعات وتوظيفها في اتخاذ القرارات المهمة التي من شأنها تطوير العمل وانسيابيته داخل النادي ومن ثم الانعكاس الايجابي لتلك القرارات في تحقيق الأهداف المرجوة في رفع المستوى الرياضي لفرق النادي، لذا ارتأى الباحثون الى التعرف على العلاقة فيما بينهم من أجل النهوض بواقع عمل الهيئات الادارية في العراق.

#### 1-3 أهداف البحث :

- 1- تقنين مقياسي ادارة الصراع واتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الادارية في الفرات الأوسط.
- 2- التعرف على العلاقة بين ادارة الصراع واتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الادارية في الفرات الأوسط.
- 1-4 فرض البحث: لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الصراع واتخاذ القرار لدى الهيئات الادارية في العراق.

## 5-1 مجالات البحث:

1-5-1 المجال البشري: أعضاء الهيئات الادارية في العراق (2020 - 2021)

2-5-1 المجال الزمني : المدة من ( 27 / 10 / 2020 ولغاية 6 / 1 / 2021).

3-5-1 المجال المكاني: مقرات الهيئات الادارية في العراق (2020 - 2021).

## 2 - الدراسات النظرية والدراسات السابقة:

### 1-2 الدراسات النظرية:

1-1-2 مفهوم الصراع : إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق<sup>(1)</sup> أما (Conflict) فهو مصطلح مأخوذ من اللغة اللاتينية ويعني "التطاحن معا باستعمال القوة" ويدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف، وهو بهذا المعنى يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها<sup>(2)</sup>، أما الصراع اصطلاحاً فلم يتفق العلماء على تعريف موحد له نظراً لتباين مدارسهم وأفكارهم.

2-1-2 مفهوم القرار واتخاذ القرار: القرار (Decision) لغةً مشتق من القرّ، وأصل معناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال: قرّ في المكان أي قرّبه وتمكن فيه، وفي الاصطلاح هو اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب ، فالقرار هو عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله وما لا يجب في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه<sup>(3)</sup>، وعُرف بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي)، إذ يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب لبلوغ هدف معين، ويغلب على مفهوم القرار من وجهة نظر علماء التنظيم أنه أحد المتغيرات الحرجة في المنظمة فضلاً عن أنه خيار يعبر عن حاجة المنظمة له في ظرف معين كما إن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا من زاوية كونها تعبيراً عن قيم الإدارة العليا وتفسيرها لاتجاهات القيم القرارية المختلفة ضمن أوجهها الاقتصادية والاجتماعية والدينية وغيرها<sup>(4)</sup> ، فالقرار يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل، يجب أن تنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج إلى حل وفي كلتا الحالتين ينبغي توافر الإمكانيات بين أيدي متخذ القرار، ويفترض توافر بدائل للتنفيذ وحلول المشكلة<sup>(5)</sup>، ويُعد القرار المتخذ سليماً برأي (ابراهيم عبد الواحد) إذا اتصف بالمرونة وقابلية التغيير والحركة ليتم المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويكون القرار رافضاً لكل البدائل

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص363.

<sup>2</sup> - سالم بن سعيد و شحادة ، سالم حلمي :الصراعات التنظيمية في الاجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، العدد (11) ، المجلد (13)، 2001، ص11

<sup>3</sup> - إبراهيم عبد الواحد و إنعام عبد المنعم؛ "نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة"، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2001، ص33.

<sup>4</sup> - طارق شريف يونس : الفكر الاستراتيجي للقادة ، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، مصر ، 2002، ص6.

<sup>5</sup> - محمد الصيرفي : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية )، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية، 2007، ص269.

المطروحة للاختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد وعندها يدعى القرار المتخذ بـ(القرار)<sup>(6)</sup>، إن اتخاذ القرار هو عملية اختيار من بين خيارين أو بديلين أو أكثر بأسلوب فعال، وتتم في ظروف معينة غير مؤكدة للوصول إلى قرار أو هدف معين مع أقل نسبة مخاطرة، وإن اتخاذ القرار هو جوهر عملهم لأنهم مسؤولون عن تحديد ما يجب عمله، ومتى، وكيف، وأين، وكيف يتم الوصول وعمل هذا القرار إذ يتوجب عليهم مواجهة الظروف أو الحالات (الفرص والتهديدات) كلها للوصول إلى القرار، وعليه فإن عملية اتخاذ القرار ذات أهمية كبيرة في مختلف الأنشطة الإدارية وعمليات المنظمة<sup>(7)</sup>.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

3-1 منهج البحث : استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات ارتباطية كونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة مشكلة البحث.

3-2 مجتمع البحث وعينته: يُعد تحديد مجتمع البحث من الخطوات الهامة في حل مشكلة البحث ، عليه فقد تحدد مجتمع البحث الحالي بأعضاء الهيئات الادارية لأندية منطقة الفرات الاوسط للموسم (2020-2021) إذ بلغ عدد الاندية في منطقة الفرات الأوسط (54) نادياً وعدد أعضائها الكلي (432)،وكما مبين في الجدول(1):

جدول (1) يبين مجتمع البحث وعينته

ت	أسم النادي	العدد	%	ت	اسم النادي	العدد	%
1	كربلاء	10	2.3%	28	النجمة	7	1.6%
2	امام المتقين	6	1.3%	29	أولاد راجي للدراجات	4	0.9%
3	الحر	6	1.3%	30	غماس	9	2%
4	الروضتين	10	2.3%	31	القادسية للشطرنج	5	1.1%
5	الجماهير	9	2%	32	الشامية	8	1.8%
6	الغاضرية	10	2.3%	33	التضامن	10	2.3%
7	شباب الحسين	6	1.3%	34	الكوفة	8	1.8%
8	الهندية	7	1.6%	35	النجف	9	2%
9	العراق	7	1.6%	36	الخورنق	7	1.6%
10	الخيرات	9	2%	37	المشخاب	9	2%
11	الحسينية	6	1.3%	38	نفظ الوسط	9	2%
12	الأمل للمعاقين	10	2.3%	39	فتاة النجف	8	1.8%

<sup>6</sup> - إبراهيم عبد الواحد و إنعام عبد المنعم: مصدر سبق ذكره، ص35.

<sup>7</sup> -Weinz, Heinz & Koontz, Harold; "Management : A Global Perspective" International Edition , New York, Tenth Edition , 1993, , p55.

13	عين التمر	8	1.8%	40	الازدهار	9	2%
14	الغدير	6	1.3%	41	المحاويل	9	2%
15	الطف	7	1.6%	42	الحلة	9	2%
16	الدغارة	8	1.8%	43	بابل	8	1.8%
17	الاتفاق	8	1.8%	44	المسيب	8	1.8%
18	السنية	10	2.3%	45	المدحتية	5	1.1%
19	الديوانية	5	1.1%	46	القاسم	9	2%
20	المهناوية	9	2%	47	المشروع	9	2%
21	آل بدير	8	1.8%	48	حطين	7	1.6%
22	الرافدين	7	1.6%	49	السدة	10	2.3%
23	اليقظة	9	2%	50	البلدي	6	1.3%
24	الحمزة	9	2%	51	النيل	8	1.8%
25	عفك	10	2.3%	52	عشتار	8	1.8%
26	عزيز العراق	7	1.6%	53	الهاشمية	8	1.8%
27	سومر	9	2%	54	الكفل	10	2.3%

3-3 أدوات البحث : (الاستبيان. المقاييس. المصادر والمراجع العلمية. الدراسات والبحوث. الشبكة الدولية (الانترنت). استمارة جمع البيانات. حاسبة الكترونية. الوسائل الإحصائية. حاسبة يدوية. لجان الخبراء والمختصين.

#### 3-4 إجراءات البحث الرئيسية:

3-4-1 تقنين مقياسي إدارة الصراع واتخاذ القرار: لغرض قياس متغيرات البحث استخدم الباحثون مقياس (ادارة الصراع) الذي قامت ببنائه الباحثة (محمد، 2013)<sup>(8)</sup> وهو مكون من (39) فقرة أسلوب صياغتها بطريقة (ليكرت) ذات (خمس) بدائل هي (دائماً-غالباً-أحياناً- نادراً- أبداً)، مطبق على أعضاء الهيئة الادارية للاتحادات الرياضية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية، ولقياس متغير (اتخاذ القرار) استخدم الباحثون المقياس الذي قامت ببنائه الباحث(شاکر، 2015)<sup>(1)</sup>، وهو مكون من (35) فقرة أسلوب صياغتها بطريقة (ليكرت) أيضاً ذات (خمس) بدائل هي (دائماً-غالباً-أحياناً- نادراً- أبداً)، مطبق على لدى القيادات الادارية في الاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية، وعليه سيقوم الباحثون خلال الخطوات اللاحقة بتقنين أداتي البحث (مقياس ادارة الصراع) ومقياس(اتخاذ القرار)، والخطوة الأولى لتقنين أي اختبار أو مقياس هي عرضة على ذوي الخبرة والاختصاص ولغرض الكشف الأولي عن صلاحية مقياسي (ادارة الصراع) و(اتخاذ

<sup>8</sup> - زينب جبار محمد: بناء مقياس لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لدى ادارات أعضاء الهيئة الادارية للاتحادات

الرياضية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، 2013.

2. أحمد محمود شاکر: التفكير الاستراتيجي وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الادارية في الاتحادات الرياضية

الأولمبية العراقية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، 2015

القرار) قام الباحثون بعرضها في استمارة استبانة على لجنة من الخبراء بلغ عددهم (20) خبير لبيان مدى صلاحية فقراتها للجنة المراد تطبيقها عليها وهم أعضاء الهيئات الادارية لأندية منطقة الفرات الاوسط للموسم (2020-2021) وكذلك صلاحية مقياس التقدير المستخدم للمقياسين، وقد أخذ الباحثون بالملاحظات المهمة التي أبداها السادة الخبراء في عدم صلاحية بعض الفقرات وتعديل بعض منها، ولتحليل آراء الخبراء إحصائياً إستخدم الباحثون اختبار (كا<sup>2</sup>) لبيان اتفاق آراء السادة الخبراء حول صلاحية فقرات المقياسين وكما مبين في الجدول (2و3):

جدول (2) يبين نتائج اختبار (كا<sup>2</sup>) لآراء الخبراء حول صلاحية فقرات مقياس ادارة الصراع

أرقام الفقرات	العدد	تصلح	لاتصلح	قيمة (كا <sup>2</sup> ) المحسوبة	Sig	الدلالة
37-36-30-21-17-16-11-4-3	9	20	صفر	20	0.000	معنوي
35-32-31-28-15-13-8-1	8	19	1	16.2	0.000	معنوي
38-34-25-23-20-12-7-6-2	9	18	2	12.8	0.000	معنوي
33-27-22-19-18-9	6	17	3	9.8	0.003	معنوي
39-29-26-24-14-10-5	7	14	6	3.2	0.067	غير معنوي

• معنوية عند مستوى دلالة  $\geq (0.05)$ .

جدول (3) يبين نتائج اختبار (كا<sup>2</sup>) لآراء الخبراء حول صلاحية فقرات مقياس اتخاذ القرار

أرقام الفقرات	العدد	تصلح	لاتصلح	قيمة (كا <sup>2</sup> ) المحسوبة	Sig	الدلالة
32-24-20-18-15-8-4-3-2	9	19	1	16.2	0.000	معنوي
31-28-22-17-13-5	6	18	2	12.8	0.000	معنوي
30-16-9-6-1	5	17	3	9.8	0.003	معنوي
33-27-26-23-12-7	6	16	4	7.2	0.006	معنوي
35-19-11-10	4	15	5	5	0.004	معنوي
34-29-25-21-14	5	12	8	0.8	0.123	غير معنوي

• معنوية عند مستوى دلالة  $\geq (0.05)$ .

2-4-3 تطبيق المقياسين على عينة التقنين: طبق مقياسي (ادارة الصراع) البالغ عدد فقراته (32) فقرة ومقياس (اتخاذ القرار) البالغ عدد فقراته (30) فقرة على أفراد عينة التقنين البالغ عددها (187) عضواً وهم يشكلون نسبة مئوية مقدارها(43.2%) من مجتمع البحث الكلي ، بمساعدة فريق العمل المساعد للمدة من(1/15- 2021/2/22 ) ، وكانت الاجابة على استمارة المقياسين مباشرة، وان الغاية الرئيسة من هذا التطبيق هي حساب الأسس العلمية (الصدق والثبات) بأنواعها التي تحقق جودة عبارات المقياسين، وكما مبين في الجدول (4):

جدول (4) يبين عينة التقنين

ت	أسم النادي	العدد	%	ت	اسم النادي	العدد	%
1	الجماهير	9	%2	13	غماس	9	%2
2	الغاضرية	10	%2.3	14	القادسية للشطرنج	5	%1.1
3	شباب الحسين	6	%1.3	15	الشامية	8	%1.8
4	الهندية	7	%1.6	16	التضامن	10	%2.3
5	العراق	7	%1.6	17	الكوفة	8	%1.8
6	الخيرات	9	%2	18	النجف	9	%2
7	الطف	7	%1.6	19	الخورنق	7	%1.6
8	الدغارة	8	%1.8	20	المشخاب	9	%2
9	الاتفاق	8	%1.8	21	نفظ الوسط	9	%2
10	السنية	10	%2.3	22	المحاويل	9	%2
11	الديوانية	5	%1.1	23	الحلة	9	%2
12	المهناوية	9	%2				

3-4-3 الأسس العلمية للمقياسين:

أ/ الصدق المرتبط بمحك داخلي (الاتساق الداخلي): لكون الباحثون سيتعاملون مع كل مقياس كوحدة واحدة ممثلاً بالدرجة الكلية للمقياس والتي ستعبر عن متغيرات الدراسة لذا فإن أنسب طريقة لحساب الاتساق الداخلي هي (علاقة كل فقرة مع مجموع المقياس ككل) وكما مبين في الجدول (5-6):

ب/ الصدق التمايزي: لغرض حساب معاملات تمييز فقرات المقاييس الثلاث فقد تم استخدام أسلوب المجموعتين المتطرفتين، إذ انه يعد احد الاساليب المناسبة لحساب تمييز الفقرات، ويتطلب ايجاد معامل التمييز لفقرات القياس بطريقة المجموعتين المتطرفتين وكما مبين في الجداول (5-6):

جدول (5) يبين الاتساق الداخلي والصدق التمايزي لفقرات مقياس ادارة الصراع

رقم الفقرة	الاتساق الداخلي	الصدق التمايزي	رقم الفقرة	الاتساق الداخلي	الصدق التمايزي	رقم الفقرة	الاتساق الداخلي	الصدق التمايزي
1	*0.82	**4.22	15	0.11	-	28	*0.78	**5.31
2	*0.66	**5.65	16	*0.73	**4.76	30	*0.66	1.44
3	*0.68	**4.34	17	*0.71	**3.89	31	*0.62	**3.65
4	*0.78	**3.52	18	*0.72	**4.23	32	*0.79	**3.76

**3.55	*0.66	33	**3.65	*0.69	19	**3.89	*0.78	6
**3.97	*0.63	34	**4.82	*0.73	20	**4.87	*0.71	7
**3.31	*0.71	35	**3.73	*0.80	21	**4.12	*0.77	8
**3.45	*0.73	36	*5.99	*0.68	22	-	0.11	9
**4.52	*0.73	37	**4.65	*0.78	24	**4.43	*0.67	11
-	0.08	38	**4.92	*0.77	25	**3.45	*0.74	12
			**4.73	*0.58	27	**4.67	*0.69	13

- قيمة (ر) الجدولية بدرجة حرية = ن - 2 = 187 - 2 = 185 ومستوى دلالة (0.05) = (0.13).
  - قيمة (ت) الجدولية بدرجة حرية = ن + 1 - 2 = 50 + 50 - 2 = 98 ومستوى دلالة (0.05) = (1.98).
- \* الفقرة معنوية (ذات أتساق داخلي)      \* الفقرة معنوية (مميزه)

جدول (6) يبين الاتساق الداخلي والصدق التمايزي ل فقرات مقياس اتخاذ القرار

رقم الفقرة	الاتساق الداخلي	الصدق التمايزي	رقم الفقرة	الاتساق الداخلي	الصدق التمايزي	رقم الفقرة	الاتساق الداخلي	الصدق التمايزي
1	*0.77	**4.87	11	*0.66	**3.91	23	*0.76	**4.55
2	0.08	-	12	*0.77	**4.56	24	*0.67	**4.56
3	*0.76	**4.32	13	*0.68	1.55	26	*0.58	**3.58
4	*0.67	**3.98	15	*0.61	**4.11	27	*0.71	**4.89
5	*0.57	**3.45	16	*0.77	**5.66	28	*0.65	**3.56
6	0.05	-	17	*0.69	**4.22	30	*0.66	**3.67
7	*0.67	**3.49	18	*0.73	**3.99	31	*0.63	**3.11
8	*0.72	**5.23	19	*0.77	1.23	32	*0.68	**3.47
9	*0.59	**3.67	20	*0.81	**5.12	33	*0.55	**3.77
10	*0.76	**4.49	22	*0.67	**3.68	35	*0.56	**3.33

- قيمة (ر) الجدولية بدرجة حرية = ن - 2 = 187 - 2 = 185 ومستوى دلالة (0.05) = (0.13).
  - قيمة (ت) الجدولية بدرجة حرية = ن + 1 - 2 = 50 + 50 - 2 = 98 ومستوى دلالة (0.05) = (1.98).
- \* الفقرة معنوية (ذات أتساق داخلي)      \* الفقرة معنوية (مميزه)

ج/ الثبات: استخرج الباحثون ثبات المقياسين بطريقة التجزئة النصفية، إذ تم تجزئة المقياسين الى نصفين متساويين كل على حده النصف الاول (الفقرات ذات الارقام الفردية)، والنصف الثاني (الفقرات ذات الارقام الزوجية) وهي من أكثر أساليب التجزئة النصفية اتباعاً من قبل الباحثون ، إذ بلغ عدد فقرات كل نصف

لمقياس ادارة الصراع (14 فقرة)، وبلغ عدد فقرات كل نصف لمقياس اتخاذ القرار (13 فقرة)، وللتأكد من أن نصفي كل مقياس متماثلة أي ان كل منهما يكافئ الآخر في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحثون بتطبيق اختبار (ت) لعينتين مرتبطتين اذ ظهر ان قيم (ت) المحسوبة غير معنوية للمقياسين اذ كانت مستويات الدلالة أقل من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق في الدرجات على نصفي المقياس مما يؤكد على أن نصفي كل مقياس متكافئين في قياس متغيرات البحث ، ثم تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون) بين نصفي كل مقياس لتقدير معامل الثبات وهذه القيم تمثل ثبات نصف المقياس بسبب تقسيمة الى نصفين و "لأجل حساب ثبات الاختبار بصورة كاملة نلجأ الى استخدام معادلة (سبيرمان وبراون) لتصحيح معامل الارتباط"<sup>(9)</sup>، وقد كانت قيم الارتباط البسيط تشير الى ثبات عال للمقياسين، والجدول(7) يبين ذلك:

جدول(7) يبين تكافؤ أنصاف المقاييس الثلاث والثبات

المقياس	قيمة(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة	(ر) قبل التصحيح	(ر) بعد التصحيح
ادارة الصراع	7.56	0.16	0.87	0.93
اتخاذ القرار	8.94	0.08	0.85	0.92

3-4-4 مقياس ادارة الصراع واتخاذ القرار بصيغتهما النهائية: بعد أن قام الباحثون بحساب الأسس العلمية للمقياسين كان مقياس (ادارة الصراع) مكون من (28) فقرة ملحق(1) لذا فان أعلى درجة نظرية يمكن الحصول عليها على المقياس تبلغ (112) درجة واقل درجة نظرية تبلغ (صفر)، اما مقياس (اتخاذ القرار) فكان مكون من (26) فقرة ملحق(1) لذا فان أعلى درجة نظرية يمكن الحصول عليها على المقياس تبلغ (104) درجة واقل درجة نظرية تبلغ (صفر).

3-5 التجربة الاستطلاعية: ان التجربة الاستطلاعية "هي تجربة صغيرة لاختبار مدى صحة التجربة الرئيسية فنحدد مجتمع الاصل ومفردات أو نوعية الاختبار وعينة صغيرة من هذا المجتمع لتجري عليها التجربة وتجري بشروط التجربة الرئيسية واهميتها هي الوقوف على السلبيات التي ستواجه الباحثون لتفاديها في التجربة الرئيسية"<sup>(10)</sup>، وقد قام الباحثون بتطبيق المقياسين على أفراد التجربة الاستطلاعية البالغ عددهم (10) أعضاء من نادي (كربلاء) بتاريخ (2021/1/8)، وهم يشكلون نسبة مئوية تبلغ (2.3%) من مجتمع البحث الكلي ، وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية هو :

- ✓ التعرف على المعوقات التي تواجه الباحثون عند تطبيق المقياس .
- ✓ تدريب فريق العمل المساعد<sup>(\*)</sup> على تنفيذ مهامه بشكل دقيق.

(9) مروان عبد المجيد ابراهيم : الاسس العلمية والطرق الاحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، عمان،دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع ، 1999، ص93.

<sup>1</sup> وجية محجوب: طرائق البحث العلمي ومناهجته.ط2.الموصل.دار الكتب للطباعة والنشر.1988.ص143.

✓ وضوح تعليمات تطبيق المقياس.

✓ وضوح العبارات وسهولة فهمها من قبل المختبرين.

✓ تقدير الزمن اللازم لتطبيق كل مقياس.

✓ كيفية تنظيم عينة البحث وطريقة توزيع الاستمارات.

3-6 التجربة الميدانية الرئيسية: تم تنفيذ التجربة الميدانية الرئيسية وذلك بتطبيق مقياسي (ادارة الصراع) الذي تألف من (28) فقرة ومقياس (اتخاذ القرار) المكون من (26) فقرة بعد اكمال عملية التقنين على عينة من أعضاء الهيئات الادارية بلغ عددهم (162) عضواً بمساعدة فريق العمل المساعد للمدة (10/3-2021/4/23) وهم يشكلون نسبة مئوية مقدارها (37.5%)، وكانت الاجابة على استمارة المقياسين مباشرة وتم تسجيل جميع النتائج بدقة وعناية ليتم بعد ذلك تفرغها ومعالجتها احصائياً والجدول (8) يبين عينة التجربة الرئيسية:

جدول (8) يبين عينة التجربة الرئيسية

ت	أسم النادي	العدد	%	ت	اسم النادي	العدد	%
1	امام المتقين	6	1.3%	11	عزيز العراق	7	1.6%
2	الحر	6	1.3%	12	سومر	9	2%
3	الروضتين	10	2.3%	13	المسيب	8	1.8%
4	الأمل للمعاقين	10	2.3%	14	حظين	7	1.6%
5	عين التمر	8	1.8%	15	السدة	10	2.3%
6	الغدير	6	1.3%	16	البلدي	6	1.3%
7	الرافدين	7	1.6%	17	النيل	8	1.8%
8	اليقظة	9	2%	18	عشتار	8	1.8%
9	الحمزة	9	2%	19	الهاشمية	8	1.8%
10	عفك	10	2.3%	20	الكفل	10	2.3%

3-7 الوسائل الاحصائية: تم استخدام البرنامج الاحصائي (Spss) و(Excel) لتحليل نتائج البحث، فضلاً

عن استخدام بعض الوسائل الاحصائية بشكل مباشر.

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

4-1 عرض نتائج العلاقة بين ادارة الصراع و اتخاذ القرار لدى أعضاء للهيئات الإدارية وتحليلها:

لتحقيق الهدف الثاني للبحث سيقوم الباحثون بإيجاد علاقة الارتباط بين ادارة الصراع و اتخاذ القرار لدى أفراد التجربة الرئيسية وهم أعضاء للهيئات الإدارية في العراق البالغ عددهم (162) عضواً باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) وكما مبين في الجدول(9):

جدول (9) يبين علاقة الارتباط بين ادارة الصراع و اتخاذ القرار

المقياس	س	ع	قيمة (ر) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
---------	---	---	----------------------	------------------	---------

إدارة الصراع	67.8642	20.33774	0.86	0.000	معنوي
واتخاذ القرار	72.19136	15.59644			

يتبين من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط عالية بين (إدارة الصراع) و (اتخاذ القرار) لدى أعضاء الهيئات الإدارية في العراق إذ ظهر أن قيمة معامل الارتباط البسيط (بيرسون) البالغة (0.86) معنوية عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وهي قيمة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بين متغيري (إدارة الصراع واتخاذ القرار) فكلما ازدادت القدرة على إدارة الصراع بشكل جيد تزداد القدرة على اتخاذ القرار .

2-4 مناقشة نتائج البحث: من خلال عرض نتائج البحث في الجداول السابقة تبين وجود علاقة ارتباط طردية بين هذان المتغيران المهمان إذ يرتبط اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً بعملية إدارة الصراع داخل النادي إذ أن اتساع دائرة الصراع تحول دون اتخاذ القرارات الصحيحة التي تخدم النادي وتسهل العمل فيه والعكس صحيح فإن إدارة الصراع بشكل موضوعي وفعال تخدم إيجابياً قدرة إدارة النادي على اتخاذ القرارات الصحيحة إذ تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم وظائف الإدارة الناجحة، إذ تواجه الإداري دائماً أمور وقضايا ومشكلات عليه إن يفكر بها ويضع لها الحلول ويتخذ القرارات المناسبة بشأنها وبناءً على القرار المتخذ تترتب أمور أخرى مثل التنفيذ والتمويل والتخطيط والإداري الناجح هو الذي يستطيع اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب ويستطيع توقع المشكلة قبل وقوعها ويتصرف بسرعة البديهة ويلاحظ ضرورة اتخاذ بعض القرارات الهامة بهدف منع حدوث مشكلة أو حل مشكلة قائمة ومنع تفاقمها<sup>(11)</sup>، ويرى الباحثون أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العمل الإداري ونقطة البداية فيه التي تبدأ منها كافة العمليات والنشاطات والإجراءات الإدارية التي تتم في النادي نظراً لأهمية الكبرى التي تتمتع بها عملية اتخاذ القرارات الإدارية وللدور الفعال لهذه العملية في تحريك جهود ونشاط المرؤوسين في أعضاء الإدارة وفي نجاح فاعلية الإدارة فيها وفي قدرتها على مواجهة المشكلات والتحديات وعلى النجاح في تحقيق أهدافها ورسالتها وهي من أهم خصائص وشروط ومتطلبات القيادة الإدارية الجيدة.

5- الأستنتاجات والتوصيات:

5-1 الأستنتاجات:

1. تقنين مقياسي إدارة الصراع مكون من (28) فقرة واتخاذ القرار مكون من (26) فقرة لأعضاء الهيئات الادارية في العراق.
2. ان ارتفاع مستوى اتخاذ القرار لدى أعضاء للهيئات الإدارية في العراق يؤدي إلى ارتفاع مستوى ادارة الصراع لديهم.

5-2 التوصيات:

1. إمكانية الاستفادة من مقياسي إدارة الصراع واتخاذ القرار في قياس هذين المتغيرين لأعضاء الهيئات الادارية في العراق.

<sup>11</sup> - سفيان ابراهيم عبد الكريم النملة: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، اطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية، 2007، ص15.

2. التأكيد على تنمية القدرة على ادارة الصراع واتخاذ القرار من خلال الدورات التطويرية والنفسية.
3. تقنين المقاييس على جميع العاملين في المجال الإداري للمؤسسات الرياضية الأخرى.

#### المصادر

- إبراهيم عبد الواحد و إنعام عبد المنعم؛ :تظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة"، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2001،
- أحمد محمود شاكر: التفكير الاستراتيجي وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الادارية في الاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية،رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، 2015
- زينب جبار محمد: بناء مقياس لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لدى ادارات أعضاء الهيئة الادارية للاتحادات الرياضية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية ، رسالة ماجستير،كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، 2013
- سالم بن سعيد و شحادة ، سالم حلمي :الصراعات التنظيمية في الاجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، العدد (11) ، المجلد (13)، 2001
- سفيان ابراهيم عبد الكريم النملة: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، اطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود،كلية التربية، 2007.
- طارق شريف يونس : الفكر الاستراتيجي للقادة ، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، مصر ، 2002.
- محمد الصيرفي : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية )، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية، 2007.
- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،ط5، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2010.
- مروان عبد المجيد ابراهيم : الاسس العلمية والطرق الاحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، عمان،دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع ، 1999 .
- وجبة محجوب: طرائق البحث العلمي ومناهج.ط2.الموصل.دار الكتب للطباعة والنشر.1988.

Weinz,Heinz&Koontz,Harold; "Management : A Global Perspective"

.International Edition , New York, Tenth Edition , 1993

ملحق (1) مقياسي ادارة الصراع واتخاذ القرار بصيغتهما النهائية

#### التعليمات

عزيزي عضو الهيئة الادارية المحترم:

- ✓ ستجد في الصفحات التالية مجموعة من الفقرات المعدة لقياس (ادارة الصراع) أو (اتخاذ القرار) .
- ✓ أمام كل فقرة (خمس) بدائل عليك وضع إشارة (√) أمام البديل الذي ينطبق مع وجهة نظرك.
- ✓ يرجى الاجابة عن جميع الفقرات دون ترك أي فقرة.
- ان الاستبيان هو لأغراض البحث العلمي الذي يتطلب الدقة والامانة ولايوجد عليه نجاح أو فشل.

- كن مطمئنا من ان اجابتك ستحظى بسرية تامه ولن يطلع عليها احد سوى الباحثون وستحظى بالاحترام والتقدير ولزيادة الاطمئنان فلا ضرورة لذكر اسمك على المقياس.
- الاجابة على ورقة الاستبيان مباشرة.
- والآن اقلب الورقة ..... وابدأ بالإجابة ..... ولا تترك فقرة بلا اجابة.

لك كل الحب والاحترام

مقياس ادارة الصراع بصيغته النهائية

ت	الفقرة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	أبداً
1	ينتهج أعضاء الهيئة الادارية للنادي سياسة النفس الطويل لحسم الخلافات.					
2	يتنازل عضو أعضاء الهيئة الادارية للنادي عن موقفه لصالح المجموعة.					
3	ينتهج أعضاء الهيئة الادارية للنادي سياسة احترام الرأي المقابل في العمل.					
4	يهتم أعضاء الهيئة الادارية للنادي بموافقة اعضائه عند اتخاذ أي قرار.					
6	يعتمد أعضاء الهيئة الادارية للنادي اسلوب الحوار لتقليل تعارض الآراء بين أعضائه.					
7	يحرص أعضاء الهيئة الادارية للنادي على أن تكون قراراته جماعية.					
8	لا يعمل أعضاء الهيئة الادارية للنادي على تقليل المشكلات التي تحدث.					
11	لا يشجع أعضاء الهيئة الادارية للنادي الحل الذي يرضي طرفي الصراع.					
12	يعمل أعضاء الهيئة الادارية للنادي إلى عدم جرح مشاعر بعضهم البعض.					
13	يمارس أعضاء الهيئة الادارية للنادي مبدأ النقد البناء باستمرار.					
16	يؤمن أعضاء الهيئة الادارية للنادي أن اختلاف الرأي لا يفسد الود قضية.					
17	يؤمن أعضاء الهيئة الادارية للنادي أن الصراحة تزيد من تماسك الأعضاء.					
18	يتكاتف أعضاء الهيئة الادارية للنادي لحل أي معوقات تحدث في العمل.					
19	يعمل أعضاء الهيئة الادارية للنادي على ترسيخ فكرة أهمية					

					التعاون وقدرته على التحفيز والابداع.
					20 يطبق أعضاء الهيئة الادارية للنادي القول المأثور (الاعتراف بالخطأ فضيلة).
					21 يعمل أعضاء الهيئة الادارية للنادي على نشر ثقافة الايثار بين أعضائه.
					22 التعاون والثقة المشتركة أساس عمل أعضاء الهيئة الادارية للنادي.
					24 يهتم أعضاء الهيئة الادارية للنادي بتطبيق قراراته بغض النظر عن موافقة الأعضاء.
					25 لا يجري العمل في أعضاء الهيئة الادارية للنادي وفق الاحترام المتبادل بين اعضائه.
					27 يتعرض عضو الهيئة الادارية للنادي إلى ضغوط عندما يعترض على أي قرار.
					30 يعمل أعضاء الهيئة الادارية للنادي على تحقيق التوازن بين تنفيذ قراراته ورضا أعضائه.
					31 يفضل أعضاء الهيئة الادارية للنادي المصلحة العامة على الخاصة في العمل.
					32 يقوم أعضاء الهيئة الادارية للنادي بالتنازل لبعضهم البعض لمصلحة النادي.
					33 يهتم أعضاء الهيئة الادارية للنادي بحل الخلافات حال حدوثها.
					34 يؤمن أعضاء الهيئة الادارية للنادي ان تحقيق المنافع المشتركة لأطراف النزاع تحقق رضاهم.
					35 ينتهج أعضاء الهيئة الادارية للنادي سياسة الحل الوسط لحسم المشكلات.
					36 يؤمن أعضاء الهيئة الادارية للنادي أن حسن التعامل أساس نجاح العمل.
					37 يقلل أعضاء الهيئة الادارية للنادي من أهمية الخلافات ويرون إمكانية حلها بسهولة.

مقياس اتخاذ القرار بصيغته النهائية

ت	الفقرة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	أبداً
1	لا تواجهني قيوداً كثيرة عند اتخاذ القرارات					
3	أرى أن القرار يجب أن يحقق أهداف استراتيجية					
4	أعتمد على الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات					

					الرياضية	
					ليس لدى زملائي القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة	5
					أقوم بتحليل الموقف أو المشكلة قبل اتخاذ القرار	7
					لا أقوم بتقييم بدائل القرار قبل اتخاذه	8
					أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرارات	9
					لدي الخبرة ودرجة التعليم الكافي لاتخاذ القرار الناجح	10
					أبني قراراتي على معرفتي بالحقائق	11
					عندما أتخذ قراراً أتابعه جيداً في التنفيذ	12
					أستخدم طرائق متعددة عند اتخاذ القرارات الرياضية	15
					أتعامل مع المشكلات المعقدة دون تردد	16
					أنطلق من رؤيتي الخاصة فقط في اتخاذ القرارات	17
					أجمع الحقائق التي أحتاج إليها قبل اتخاذ القرار	18
					أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار	20
					أنطلق في اتخاذ قراراتي من رؤية شاملة للموقف	22
					لا أستشير زملائي في اتخاذ القرارات	23
					أواجه قيوداً كثيرة عند اتخاذ القرارات	24
					اعتمد على استخدام معلومات كمية (رقمية) عند اتخاذ القرارات	26
					أشارك في المناقشات باستمرار لاتخاذ القرار	27
					لا أصوت لصالح أي قرار يمس بمصالح الشخصية	28
					انطلق في قراراتي من حاجة العمل وليس من رؤيتي الخاصة	30
					تؤثر حالتي النفسية في عملية اتخاذ قراراتي	31
					لا يمكنني التعامل مع العقبات التي تواجهني جميعها	32
					أستطيع وضع الحلول المناسبة لأي مشكلة قد تواجهني	33
					لا أجد صعوبة في مواجهة الأزمات التي تحدث في العمل	35