



## مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة

<https://mjss.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/mjss/index>



### استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي وعلاقته بالشخصية القيادية لدى كادر

#### مؤسسات النشاط الرياضي

يادكار أكبر محمد صالح<sup>1</sup> يحيى كريم قادر<sup>2</sup>  
تربية الرياضة، كلية تربية الأساسية، جامعة كرميان<sup>1,2</sup>  
yadgar.akbar@garmian.edu.krd<sup>1</sup> yahya.kareem@garmian.edu.krd<sup>2</sup>

تاريخ الاستلام : 2025/ 9/15

تاريخ القبول: 2025/ 10/23

تاريخ النشر: 2026/1/1



هذا العمل مرخص من قبل Creative Commons Attribution 4.0 International License

#### ملخص البحث

**هدف البحث** التعرف على استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي المتبعة داخل مؤسسات النشاط الرياضي في قضاء خانقين، وتحديد مدى فعاليتها في تعزيز الأداء المؤسسي، التعرف على العلاقة بين استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي والشخصية القيادية لدى كادر مؤسسات النشاط الرياضي، واستخدام الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية كونه انصب المناهج لمعالجة مشكلة البحث، وتم تحديد مجتمع البحث من كادر مؤسسات النشاط الرياضي في قضاء خانقين، متمثلاً بتدريسيي مديرية التربية البدنية، والبالغ عددهم (50) تدريسيًا تم استبعاد (8) فردًا الذين أجريت عليهم التجربة الاستطلاعية، إلى جانب (12) من الإداريين غير المعنيين بمهام تدريبية مباشرة. كما تم استبعاد (6) استمارات لعدم إعادتها أو لعدم استيفائها لشروط التحليل الإحصائي، ليلعب العدد النهائي لأفراد العينة المعتمدين (24) فردًا، واستنتج الباحث وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والشخصية القيادية، مما يشير إلى أن الكوادر التي تمتلك سمات قيادية عالية تكون أكثر قدرة على استخدام أساليب فعالة في معالجة الصراعات داخل بيئة العمل الرياضي، وأظهرت النتائج أن أفراد العينة يميلون إلى استخدام الاستراتيجيات التعاونية والتكاملية في إدارة الصراعات، مما يعكس وعيًا تنظيميًا مرتفعًا يعزز من الانسجام بين العاملين داخل المؤسسة، ويوصي الباحث بضرورة اعتماد برامج تطوير مهارات القيادة ضمن المؤسسات الرياضية، تركز على الذكاء العاطفي، واتخاذ القرار، والتفاوض، بهدف رفع كفاءة الكوادر في إدارة الصراع التنظيمي، وتشجيع المؤسسات الرياضية على اعتماد استراتيجيات علمية في معالجة الصراعات، مع التركيز على النمط التعاوني، لما له من دور في تقوية العلاقات الوظيفية وتحقيق الأهداف الجماعية.

**الكلمات المفتاحية:** معالجة الصراع التنظيمي، الكوادر الإدارية، مؤسسات النشاط الرياضي.

# Organizational Conflict Management Strategies and Their Relationship to Leadership Personality Among the Staff of Sports Activity Institutions in Khanaqin District

## Abstract

The aim of this research is to identify the organizational conflict management strategies adopted within sports activity institutions in the Khanaqin District and determine their effectiveness in enhancing institutional performance. It also seeks to explore the relationship between conflict management strategies and the leadership personality of the staff within these institutions. The researcher employed the **descriptive method using correlational relations**, as it is the most appropriate approach for addressing the research problem. The research population consisted of the staff working in sports activity institutions in Khanaqin District, specifically the instructors of the Directorate of Physical Education, totaling (50) individuals. A total of (8) individuals were excluded for participating in the pilot study, along with (12) administrators who were not directly involved in training-related tasks. Furthermore, (6) questionnaires were excluded due to non-return or failure to meet the statistical analysis requirements, leaving a final sample of (24) valid participants. The researcher concluded that there is a **strong and positive correlation** between organizational conflict management strategies and leadership personality. This indicates that individuals possessing high-level leadership traits are more capable of employing effective approaches in managing conflicts within the sports work environment. The results also showed that the sample members tend to use **collaborative and integrative strategies** in conflict management, reflecting a high level of organizational awareness that enhances harmony among employees within the institution.

The researcher recommends the adoption of **leadership development programs** within sports institutions, focusing on emotional intelligence, decision-making, and negotiation skills, in order to improve the staff's competence in managing organizational conflict. Additionally, it is recommended that sports institutions adopt **scientific strategies** in conflict resolution, with an emphasis on the collaborative approach due to its significant role in strengthening functional relationships and achieving collective goals.

**Keywords:** Organizational conflict management, administrative staff, sports activity institutions.

**1- المقدمة:**

يُعدّ الصراع التنظيمي من الظواهر الإدارية المعقدة التي تواجهها معظم المؤسسات الحديثة، إذ يمثل حالة من التباين أو التعارض في وجهات النظر أو المصالح بين الأفراد أو المجموعات داخل التنظيم، وقد ينشأ نتيجة لاختلاف الأهداف، أو أساليب العمل، أو توزيع الموارد، أو الأدوار والمسؤوليات. ولا يُنظر إلى الصراع التنظيمي بوصفه ظاهرة سلبية بالمطلق، بل يمكن أن يُعد أداة لتطوير الأداء وتحسين آليات التواصل واتخاذ القرار، إذا ما تم التعامل معه بأساليب علمية وقيادية رشيدة. (Rahim, 2011)، ويُجمع الباحثون في حقل الإدارة على أن فهم طبيعة الصراع التنظيمي، وأسبابه، ومستوياته، يُعدّ خطوة أساسية في بناء بيئة عمل متوازنة ومنتجة. فالصراع يمكن أن يكون وظيفياً عندما يسهم في تحسين الأداء والتحفيز على الإبداع، أو غير وظيفي عندما يؤدي إلى التوتر والعداء وتراجع الإنتاجية. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى اعتماد استراتيجيات فعّالة لمعالجة الصراع، تشمل التعاون، التسوية، التجنب، المنافسة، والتوفيق، والتي ترتبط جميعها بقدرة القادة الإداريين على التعامل مع التباينات داخل المؤسسات (Robbins & Judge, 2017). تزداد أهمية معالجة الصراع التنظيمي في المؤسسات ذات الطابع الجماعي مثل مؤسسات النشاط الرياضي، حيث تتعدد الأطراف المتداخلة وتتنوع الأهداف والضغوط. وعليه، فإن إهمال هذه الظاهرة أو التعامل معها بأسلوب فردي أو ارتجالي قد يؤدي إلى تفكك فرق العمل وضعف الأداء المؤسسي. لذا، فإن تبني نماذج قيادية مرنة، واعتماد أطر علمية في تحليل الصراع والتعامل معه، يمثل مدخلاً حيويًا لتعزيز الانسجام الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية. تُعدّ الشخصية القيادية من الركائز الأساسية التي تُسهم في بناء مؤسسات رياضية ناجحة، حيث تُعبر عن مجموعة من السمات النفسية والسلوكية التي تمكّن القائد من التأثير على أفراد الفريق، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ويكتسب هذا الدور أهمية متزايدة في مؤسسات النشاط الرياضي، التي تتسم بطبيعة عمل جماعي وتفاعلي يستدعي وجود قيادات قادرة على إدارة العلاقات وتحفيز الأداء في بيئات غالبًا ما تتسم بالتنافس والضغط. وأن السمات القيادية تشمل الذكاء العاطفي، الكفاءة في اتخاذ القرار، القدرة على تحفيز الآخرين، والمرونة في إدارة التغيير، وأن توافر هذه السمات لدى كادر المؤسسات الرياضية يعزز من فعالية القيادة، ويرتبط إيجابًا بتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز المهني والتنظيمي. كما تؤكد النتائج على أهمية النمط الديمقراطي في القيادة داخل البيئات الرياضية، حيث يُتيح هذا النمط فرصًا أكبر للتفاعل والمشاركة بين القائد وأعضاء الفريق، مما يُنمّي روح العمل الجماعي ويُقلّل من مستويات الصراع الداخلي (السعدي، 2024)، وإن تطوير الشخصية القيادية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية لم يعد خيارًا

تنظيمياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء وتحقيق الجودة في العمل الرياضي، لا سيما في المؤسسات العاملة في السياقات المحلية التي تتطلب قيادة مرنة وواعية بمتغيرات البيئة الاجتماعية والتنظيمية (Ahmed, Merhij, Abdullah, 2019). وتكمن أهمية هذا الموضوع بشكل خاص في مؤسسات النشاط الرياضي، التي تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل البشري والعمل الجماعي، ما يجعلها أكثر عرضة لحدوث صراعات تنظيمية، سواء بين الإداريين أو المدربين أو اللاعبين. ومن هنا، يصبح من الضروري تحليل كيفية توظيف استراتيجيات علمية لإدارة الصراع، ومدى ارتباط ذلك بنمط القيادة السائد داخل المؤسسة الرياضية، لا سيما في بيئة محلية مثل قضاء خانقين، التي تتميز بتركيبة اجتماعية وتنظيمية خاصة قد تفرض تحديات إضافية على القيادة .

### مشكلة البحث

تواجه مؤسسات النشاط الرياضي في العديد من البيئات المحلية، ومنها قضاء خانقين، تحديات تنظيمية متزايدة ناتجة عن تداخل المهام واختلاف الأدوار وتعدد أنماط التفاعل بين العاملين، مما يؤدي إلى بروز صراعات تنظيمية تؤثر سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي وجودته. ويُعدّ غياب أو ضعف استراتيجيات واضحة لمعالجة هذه الصراعات من أبرز الأسباب المؤدية إلى تفاقم المشكلات التنظيمية، وانخفاض الروح المعنوية، وتعثر الإنجاز داخل الفرق الرياضية، وتلاعب الشخصية القيادية دوراً حاسماً في إدارة الصراع داخل المؤسسة، حيث إن القائد الذي يتمتع بسمات قيادية فعالة، كالحكمة، الحزم، والمرونة، يكون أكثر قدرة على اختيار وتطبيق الاستراتيجية الملائمة لمعالجة الخلافات وتنظيم العلاقات الداخلية. ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي والسمات القيادية داخل كادر مؤسسات النشاط الرياضي غير واضحة بشكل كافٍ في البيئة العراقية، لا سيما في المناطق التي تشهد تبايناً في التكوين الاجتماعي والثقافي كقضاء خانقين.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

**ما طبيعة العلاقة بين استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي والشخصية القيادية لدى كادر مؤسسات النشاط الرياضي في قضاء خانقين؟**

### اهداف البحث:

1. التعرف على استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي المتبعة داخل مؤسسات النشاط الرياضي في قضاء خانقين، وتحديد مدى فعاليتها في تعزيز الأداء المؤسسي.
2. التعرف على السمات القيادية السائدة بين كوادر مؤسسات النشاط الرياضي في قضاء خانقين، ومدى تأثيرها على بيئة العمل والتفاعل التنظيمي.

3. التعرف على العلاقة بين استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي والشخصية القيادية لدى كادر مؤسسات النشاط الرياضي.

### فرض البحث:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي التي يُطبقها قادة مؤسسات النشاط الرياضي في قضاء خانقين، وبين السمات المميزة لشخصيتهم القيادية، بحيث تُسهم هذه الاستراتيجيات في تحسين التفاعل التنظيمي ورفع كفاءة العمل الجماعي داخل المؤسسة.

## 2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

**1-2 منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية كونه انسب المناهج لمعالجة مشكلة البحث.

### 2-2 مجتمع البحث وعينته:

تم تحديد مجتمع البحث من كادر مؤسسات النشاط الرياضي في قضاء خانقين، متمثلاً بتدريسيي مديرية التربية البدنية، والبالغ عددهم (50) تدريسيًا. وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة عمدية من الإداريين والمدرّبين العاملين ضمن المديرية، لكونهم يمثلون الفئة المعنية مباشرة بموضوع البحث من حيث ارتباط مهامهم الإدارية والقيادية ببيئة العمل الرياضي.

وقد تم استبعاد (8) فردًا الذين أجريت عليهم التجربة الاستطلاعية، إلى جانب (12) من الإداريين غير المعنيين بمهام تدريبيّة مباشرة. كما تم استبعاد (6) استمارات لعدم إعادتها أو لعدم استيفائها لشروط التحليل الإحصائي، ليبلغ العدد النهائي لأفراد العينة المعتمدين (24) فردًا، تم تحليل بياناتهم بما ينسجم مع أهداف البحث ومتغيراته الأساسية وبلغت نسبة العينة إلى مجتمع البحث (48%)

### 2-3 الوسائل والأجهزة والأدوات المستخدمة في البحث:

- شبكة المعلومات الدولية الانترنت.
- المصادر والمراجعة العربية والأجنبية.
- الاختبار والقياس.
- الملاحظة.
- كامرة تصوير نوع (canon) للتصوير الفيديو والفتوغراف.
- أقلام جاف.
- أقلام رصاص.
- استبانة.

### 2-4 القياسات والاختبارات النفسية المستخدمة:

**2-4-1 مقياس الصراع التنظيمي:**

تم استخدام مقياس أساليب معالجة الصراع التنظيمي الذي قام ببنائه وإعداده الباحث الحيالي (2005)، نقلاً عن (الطائي:2008: 251) والذي تم تطبيقه سابقاً على المنظمات الرياضية في المحافظات الشمالية. وقد تم اعتماد هذا المقياس في الدراسة الحالية نظراً لانسجامه مع أهداف البحث، إذ يهدف إلى التعرف على الأساليب التي يعتمدها الكادر الإداري والتدريبي في معالجة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية.

ويُعد هذا المقياس ملائماً بشكل كبير لطبيعة البيئة العراقية، حيث تم إعداده وتقنيته وفق خصائص المنظمات الرياضية المحلية، مما يعزز من درجة صدقه وثباته وملاءمته للتطبيق في السياق الحالي، لا سيما ضمن مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، باعتبارها تمثل واحدة من مؤسسات النشاط الرياضي في قضاء خانقين. وبذلك يُعد المقياس أداة مناسبة لتحقيق متغيرات الدراسة والتحقق من العلاقات بين الشخصية القيادية واستراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي.

**2-4-2 مقياس الشخصية القيادية:**

تم استخدام مقياس المهارات القيادية الذي تم تطويره لقياس المهارات القيادية للسادة المشرفين والتربويين في التربية البدنية والذي يتألف (83) عبارة، المعد من قبل (عماد:2016: 234) وبدائل خمسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وبهذا يكون اعلى درجة للمقياس (415) واقل درجة للمقياس (83).

**2-5 التجربة الاستطلاعية للمقياسين:**

تم عرض مقياسي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والشخصية القيادية على عينة استطلاعية تألفت من (8) أفراد من مدرسي مؤسسات النشاط الرياضي وذلك يومي 10-11/2/2025 في تمام الساعة 10:00 صباحاً في مديرية النشاط الرياضي، تم اختيارهم بطريقة عشوائية باستخدام أسلوب القرعة. وقد أظهرت نتائج التطبيق الاستطلاعي أن تعليمات كلا المقياسين كانت واضحة وسهلة الفهم من قبل أفراد العينة، مما يشير إلى ملاءمة الصياغة وسلاسة الإرشادات المقدّمة.

أما الوقت الذي استغرقه تطبيق المقياسين فقد تراوح بين (18-23) دقيقة، وهو زمن مناسب لطبيعة محتوى المقياسين ومستوى العينة المستهدفة من حيث الخلفية الأكاديمية والمهنية. كما تبين أن بدائل الإجابة كانت مناسبة وتعكس مستوى إدراك المشاركين، وأن الفقرات كانت مفهومة ومرتبطة بمحاور الدراسة الأساسية، سواء في بعدها الإداري أو السلوكي.

وبناءً على نتائج هذه التجربة الاستطلاعية، تم اعتماد النسختين النهائيتين من المقياسين بصيغتهما المعدلة والنهائية، لتكونا جاهزتين للتطبيق على العينة الرئيسة من البحث، وذلك من حيث وضوح التعليمات، وملاءمة البدائل، ودقة ارتباط الفقرات بمحاور البحث.

**2-6 التجربة الرئيسية:**

بعد استكمال المستلزمات المطلوبة لإعداد مقياسي (معالجة الصراع التنظيمي والشخصية القيادية) تم تطبيق التجربة النهائية على عينة البحث البالغ عددها (24) فرداً، وتم توزيع المقياسين عليهم في اثناء تواجدهم في مديرية النشاط الرياضي، وقد بلغ الوقت المستغرق للإجابة على فقرات المقياسيين (18-25) دقيقة وذلك يوم 17-18-2025/2/19 ثم بعد ذلك جمع استجابات المختبرين وتم المباشرة بتطبيق التجربة النهائية من قبل الباحث.

**2-7 الوسائل الإحصائية: استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية SPSS.****3- عرض النتائج****3-1 عرض وتحليل ومناقشة العلاقة بين مقياس معالجة الصراع التنظيمي والشخصية القيادية لعينة البحث**

الجدول (2) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة معامل الارتباط (R) لعينة البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة معامل الارتباط	نسبة الخطأ	الدلالة
معالجة الصراع التنظيمي	186.5	1.324	0.773	15.521	1.03	0.000	معنوي
الشخصية القيادية	322.72	2.341	0.737				

**مناقشة**

تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والشخصية القيادية لدى كوادر مؤسسات النشاط الرياضي في قضاء خانقين، حيث أظهرت قيمة معامل الارتباط (r) ارتفاعاً ملحوظاً، مما يدل على أن الأفراد الذين يتمتعون بسمات قيادية متقدمة يميلون إلى تبني استراتيجيات فعالة في معالجة الصراعات التنظيمية. تتوافق هذه النتائج مع ما أشار إليه (الطائي:2008:256)، الذي أكد على أهمية السمات القيادية في تعزيز القدرة على إدارة الصراعات داخل المؤسسات الرياضية. كما تتفق مع دراسة (السعدي:2024:111) التي أظهرت أن السمات الشخصية القيادية تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الإداري والتفاعل التنظيمي داخل الأندية الرياضية. يعزو الباحث هذه النتائج إلى مجموعة من العوامل العلمية والتنظيمية التي تتداخل بشكل يعكس العلاقة البنوية بين الشخصية القيادية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ضمن بيئة مؤسسات النشاط الرياضي في قضاء خانقين. وتعتمد هذه العوامل على أسس علمية في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تتشارك خلفيات وظيفية متقاربة، تركز على العمل الجماعي والتفاعل المستمر، إلى جانب الخبرات الطويلة في إدارة العلاقات التنظيمية. هذا التجانس المهني والمعرفي أسهم في تقارب استجابات المشاركين في مقياس الدراسة، مما انعكس على انخفاض الانحراف المعياري وارتفاع معامل الارتباط. وتؤكد هذه النتائج على أن فعالية القيادة ترتبط بتوافق أسلوب القائد مع ظروف الموقف التنظيمي، حيث

أظهرت الدراسات أن القادة الذين يمتلكون سمات قيادية ملائمة يكونون أكثر قدرة على اختيار وتطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، هذا لأن الصراع " هو ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهها حسب نمط التعامل معها. إذا يمكن لها أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سبباً للتدمير والهدم" (القرىوتي: 2000: 240) "لكن إذا ما عالجت الصراعات بكفاءة، فسوف نعزز من تقديرنا لأنفسنا ونكسب احترام المحيطين بنا سواءً على صعيد الحياة العملية أو الشخصية" (فوكس: 2006: 78) ويشير (حسين وعطا: 2022: 241) إلى "أن للمهارات القيادية عدة مقومات يبدو أنها مؤكدة لدى أعضاء الهيئات الإدارية، لذلك جاءت الإجابات متوافقة مع أن المهارات الجيدة لرؤساء الهيئات الإدارية تُعتبر القيادة جزءاً هاماً من العمليات الإدارية التي يخطط وينظم فضلاً عن عمله في توجيه الأفراد وتحفيزهم وجذبهم. ونجد القادة المتميزون في النادي يهتمون بأنماط السلوك التي تظهر في تصرفات الفرد ولا تكون مكتسبة، فنجد القائد يتصرف في الأوقات المناسبة ويتدخل بأسلوب فعال، وذلك في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة؛ إن الوصول للمستوى العالي من التقدم والتطور وتحقيق أفضل النتائج مرهون بمدى نجاح الإدارة الرياضية من خلال التسيير الجيد والقيادة المثالية. ويمكن القول أن النجاحات والتفوقات التي تظهر في المستوى العالي للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات والأندية الرياضية بصفة خاصة كانت نتيجة التسيير الجيد والقيادة المثالية داخل هذه المؤسسات. ولهذا وجب علينا معرفة التسيير والقيادة وما" من الجدير بالذكر أن هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية تطوير البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعزيز السمات القيادية لدى الكوادر الإدارية والتدريبية في مؤسسات النشاط الرياضي، تشير إلى ضرورة تبني استراتيجيات فعالة في إدارة الصراعات، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية، ويتطابق ذلك مع نتائج عينة البحث حيث انعكست أساليب المدربين على أداء اللاعبين وترجمت توجيهاتهم إلى واقع ملموس أدى إلى ارتفاع مستوى الثقة بالنفس والتطبيق الصحيح، وكذلك يعتبر الانتقال من حالة عقلية إلى حالة عقلية أخرى إذ يتم نمو المعرفة بين لحظة وأخرى، ونتيجة تفاعله مع مجموعة من الحوادث التي تؤثر فيه وهو نظام شخصي فردي يقوم المدرب بدور مهني فيه، (Farhan& Abd: 2024: 185)

### الاستنتاجات:

1. وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والشخصية القيادية، مما يشير إلى أن الكوادر التي تمتلك سمات قيادية عالية تكون أكثر قدرة على استخدام أساليب فعالة في معالجة الصراعات داخل بيئة العمل الرياضي.
2. أظهرت النتائج أن أفراد العينة يميلون إلى استخدام الاستراتيجيات التعاونية والتكاملية في إدارة الصراعات، مما يعكس وعياً تنظيمياً مرتفعاً يعزز من الانسجام بين العاملين داخل المؤسسة.

3. اتضح أن الشخصية القيادية تسهم في خفض التوتر التنظيمي وزيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات رشيدة في ظل المواقف الخلافية، وهو ما يدعم فاعلية القيادة كمتغير حاسم في تحقيق الاستقرار الإداري.

4. انخفاض قيم الانحراف المعياري والخطأ المعياري في البيانات يشير إلى تجانس استجابات العينة، مما يعكس درجة من التوافق في الرؤية الإدارية والسلوكية لدى كادر المؤسسات الرياضية المستهدفة.

#### التوصيات:

1. ضرورة اعتماد برامج تطوير مهارات القيادة ضمن المؤسسات الرياضية، تركز على الذكاء العاطفي، واتخاذ القرار، والتفاوض، بهدف رفع كفاءة الكوادر في إدارة الصراع التنظيمي.
2. تشجيع المؤسسات الرياضية على اعتماد استراتيجيات علمية في معالجة الصراعات، مع التركيز على النمط التعاوني، لما له من دور في تقوية العلاقات الوظيفية وتحقيق الأهداف الجماعية.
3. العمل على إدراج مفاهيم القيادة الفاعلة وإدارة الصراع في المناهج التعليمية والتدريبية المخصصة للعاملين في الشأن الرياضي، خصوصاً في كليات التربية البدنية والإدارة الرياضية.
4. إجراء دراسات ميدانية مستقبلية تشمل فئات أوسع من الكوادر الرياضية (كالمدرسين، واللاعبين، والإداريين الفنيين) لفحص مدى تنوع تطبيق استراتيجيات الصراع وتأثير أنماط القيادة المختلفة في بيئات رياضية متنوعة.

#### المصادر:

- الحديدي، ر. ع. (2021). أثر السمات القيادية على الأداء الوظيفي لدى مدربي الأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (4)33، 92-108.
- الطائي، بثينة حسين علي. (2008). أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل. بحث منشور. مجلة علوم التربية الرياضية. المجلد (1). العدد (التاسع).
- العقيلي، ع. ك. (2022). أنماط القيادة وتأثيرها على الأداء الإداري لدى مدربي المؤسسات الرياضية في العراق. مجلة دراسات العلوم التربوية والرياضية، (2)14، 155-172.
- عماد نصر حسين. (2016). بناء مقياس الشخصية القيادية وتأثيره على كفاءة الأداء للمشرفين التربويين بالتربية الرياضية في العراق. أطروحة دكتوراه. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية الدراسات العليا. التربية البدنية والرياضة.
- فوكس، آن (2006): إدارة الصراع: الريادة في التعليم السريع. ترجمة مكتبة الشقري بالرياض، الرياض.
- القريوتي، محمد قاسم (2000): السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مسيرش & عطا. (2023). المهارات القيادية لرؤساء الأندية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي. مجلة واسط للعلوم الرياضية141/wjoss.141، 225-248. <https://doi.org/10.31185/wjoss.141>, 12(4),

- Abd, A. L. M. R. A., & Farhan, S. S. A. R. (2024). Administrative leadership methods for coaches of Diyala Governorate football clubs. *Sciences Journal Of Physical Education*, 17(3).
- Ahmed, M. S., Merhij, L. A., & Abdullah, A. J. (2019). An Analytical Study of the Trends of Scientific Thesis in Individual and Secondary Games According to the Specialties of the Departments of the Faculty of Physical Education for Girls/Alexandria University for the Period (2000-2017). *Indian Journal of Public Health*, 10(10), 3069.
- Ghaida Mohammed Hassoun Al Saadi. (2024). The Availability of Administrative Leadership Personality Traits of the Coaches of the Premier League Football Clubs from the Players' Point of View. *Mustansiriyah Journal of Sports Science*, 4(1), 106–114. <https://doi.org/10.62540/mjss.2022.04.01.12>
- Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.

### الملاحق

#### الملحق (1) مقياس معالجة الصراع التنظيمي

أساليب المعالجة				الفقرات
تجنب	مساومة	إجبار	مواجهة	
				1. يتمتع لاعب عن مرافقة لاعب زميل قبل التمرين او بعده.
				2. استعداد طرفي الصراع لمشاكسة بعضهما البعض وإيذائه .
				3. وجود لاعبين قادرين على شغل مركز لعب واحد بكفاءة وفاعلية يطمح كل واحد منهما إلى الفوز به.
				4. وجود رغبة من طرفي الصراع بالتوصل والاتصال والتعاون لحل المشكلة .
				5. يقابل لاعب بالتغافل إساءة لاعب آخر .
				6. استعداد الطرفين إلى تجاهل العنجهية واستعمال العنف واللجوء إلى رصانة العقل والمنطق والتفكير السليم .
				7. يتردد لاعب في قبول صداقة لاعب زميل خارج إطار الرياضة.
				8. حصول مشادة كلامية حادة بين طرفي الصراع .
				9. وجود لاعبين أساسيين يمتلكان وجهتي نظر مختلفة تماما حول موضوع معين.
				10. يرفض لاعب قضاء فراغه مع لاعب زميل .
				11. يتحمل احد طرفي الصراع على الطرف الآخر .
				12. أدركت أن طرفي الصراع راغبين بالوصول إلى حلول إبداعية تتبع من اتفاقهما.
				13. يقلل احد طرفي الصراع أهمية الخلاف ويؤكد إمكانية حله مع الطرف الآخر .
				14. يمتلك لاعبان مواصفات الكابتن ويتنافسان للحصول عليه .
				15. يرفض احد طرفي الصراع الاعتراف بالخطأ تجاه الطرف الآخر .
				16. تخلي طرفي الصراع عن الجدل وإيمانهما بالعمل المشترك .
				17. يقابل لاعب بالإحسان إساءة لاعب آخر .
				18. ينتقد لاعب ميلا له بغية تحسين أداءه .
				19. وجود سوء فهم لدى كلا طرفي الصراع تجاه بعضهما .
				20. لاحظت استعداد طرفي الصراع للتركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية
				21. يرفض احد طرفي الصراع آراء الطرف الآخر دون أن يناقشها أو يسوغ رفضها .
				22. يرفض لاعب تقبل معلومات من لاعب آخر صاحب خبرة ودراية.
				23. يطلب لاعب تجاوب لاعب آخر في السرعة والدقة في إثناء التمرين .
				24. تقبل طرفي الصراع للتصويت على أرائهما .
				25. يكرر لاعب مزاح في أثناء التدريب مع لاعب آخر يرفض المزاح
				26. يقابل لاعب بالتغافل إساءة لاعب آخر.
				27. أدرك الطرفين المتصارعين الخسارة والآثار السلبية التي ستلحق بهما في حالة عدم

					التوصل إلى اتفاق .
					28. يتنافس لاعبان في الحصول ثقة زملائهما وتأييدهما باستهزاء احد طرفي الصراع او كلاهما بوجهتي نظر بعضهما .
					29. طرفين تحذر من خسارة احدهما نتيجة الصراع بينهما .
					30. يرفض لاعب اختيار لاعب آخر ككابتن للفريق .
					31. يقف احد طرفي الصراع في طريق الطرف الآخر للوصول إلى أهدافه.
					32. يتسابق لاعبان في محاولة الحصول على الكرة الجيدة أثناء التمرين .
					33. وجود مرونة لدى طرفي الصراع في أرائهما .
					34. يختلف احد طرفي الصراع أو كلاهما معلومات غير صحيحة عن بعضهما .
					35. وجود لاعب يأخذ الأمور بجديّة أكثر من اللازم مع زملائه .
					36. يمتنع احد طرفي الصراع أو كلاهما من أداء عمل مشترك .
					37. يتقبل لاعب مزاح لاعب آخر أثناء التدريب .
					38. تقديم مقترحات من قبل طرفي الصراع لحل مشاكلهما .
					39. يهمل لاعب توجيهات صحيحة من لاعب آخر خوله المدرب .
					40. وجود لاعبين يستحقان المشاركة في بطولة قريبة معلنة تتطابق مشاركة احدهما .
					41. يرفض احد طرفي الصراع التأثير فيه ويقبل التأثير في غيره .
					42. يرفض لاعب مصافحة لاعب بديل في أثناء عملية الاستبدال .
					43. يرغب لاعب ذو مكانة في السيطرة على حركة وأداء لاعب آخر قريب منه في اللعب.
					44. يتطرف لاعب في تقدير مصلحته على حساب زملائه .
					45. تقبل طرفي الصراع للوساطة بينهما وتقريب وجهات النظر .
					46. استعداد احد طرفي الصراع لسماع وجه نظر الطرف الاخر ومناقشتها بعد ان كان يرفضها .
					47. يأخذ لاعب دور لاعب آخر في إثراء التمرين .
					48. يجرح لاعب شعور لاعب زميل له .
					49. يظن لاعب أن لاعبا قريب منه في اللعب بشكل عبثاً عليه؟
					50. يتمسك لاعب ببنية حسنة برأيه المخالف لرأي لاعب آخر.

## الملحق (2) مقياس الشخصية القيادية

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	واثق من نفسي بأنني مشرف ميداني ومتفائل					
2	أشعر بالسعادة و الحماس إذا تم إختياري مشرفاً أول					
3	أنا قادر على اداء الكثير من المهارات الرياضية أمام معلمي التربية الرياضية					
4	أوجه الإرشادات الى معلمي التربية الرياضية بعيداً عن تلاميذهم					
5	أميل الى الرؤية و التأمل في إتخاذ قراراتي					
6	أتحمل مسؤولية القرارات التي تخص الإشراف					
7	لدي في معظم الأحيان تقريباً " اجابة سريعة " عندما يكلمني الآخرون					
8	أحترم قرارات مديرية الإشراف وأشارك في وضعها					
9	ليس من واجبي أن اراقب كل من يحاول الإساءة أو العبث بممتلكات المدارس					
10	دائماً اكون مخلصاً في اعمالي المكلف بها					
11	يسعدني ان اكون احد المشاركين في التقويم السنوي لمعلمي التربية الرياضية					
12	أتعاون مع إدارة المدرسة في وضع جدول دروس التربية الرياضية					
13	اتبع التخطيط الجيد في الإشراف					
14	أميل الى استخدام الكمبيوتر في عرض نهج الإشراف التربوي وحفظ المعلومات					
15	استخدم التكنولوجيا دائماً في المحاضرات النظرية مع معلمي التربية الرياضية					
16	أهتم بالصواب و العادات الإجتماعية					
17	اشعر بالسعادة عندما تقدر الإدارة ولائي وانتمائي لمعلمي					
18	أساعد معلم التربية الرياضية بتجاوز عقبات إتمام دروس التربية الرياضية					
19	ينتابني الفرح و السرور عندما أشاهد معلمي التربية الرياضية يؤدون واجباتهم					
20	أشعر بالضجر عندما أتوجه الى الإشراف و لا اجد معلمي التربية الرياضية					
21	أشعر بالفخر عند الإنتماء الى المجال الرياضي					
22	أقيم صداقات ودية مع معلمي التربية الرياضية لأنني منتمي لهم					
23	أتمتع بروح عالية مع كافة زملائي المشرفين					
24	يكون ولائي الى بلادي في حالة ترشيحي لدورة خارج العراق					
25	حبي لمعلمي يدفعني الى بذل المزيد من الجهد لتنفيذ مهامهم على اتم وجه					
26	أمتلك ثقة عالية بقدراتي المهنية في المشاركة بفعاليات المدارس					

27	يسعدني أن أكون عادلاً و متزناً مع زملائي المشرفين
28	بشكل عام ، افكر قبل أن أقوم بأي خطوة قبل الإشراف
29	أتوقف لأفكر كثيراً قبل القيام بأي عمل
30	أشعر بالقدرة على المواجهة عندما أتعرض للضغوط
31	اشعر بالرضا عندما اتخذ قراراً يخص الإشراف
32	الإشراك بالمخيمات الكشفية بالنسبة لي جزء من عملي
33	عندما يطلب مني القيام بعمل ما ، فإنني أنجزه على أحسن صورة و بأقصر وقت
34	أحب أن تكون واجباتي و التزاماتي ضمن حدود مسؤوليتي
35	من واجبي أن احافظ على الممتلكات العامة
36	أسعى الى تحقيق الإتصال مع مديرية الإشراف التربوي
37	أقوم بكل يوم بعمل شئ يقربني من أهدافي بعيدة المدى
38	استطيع العودة الى العمل بعد مقاطعتي فيه دون أن افقد الغاية منه
39	اركز على منع وقوع المشكلات أكثر من محاولة حلها عندما تقع
40	احث على استخدام الإجهزة الحديثة في دروس التربية الرياضية
41	أشعر ان سلوكي متوازن في مختلف المواقف الاجتماعية التي أتعرض لها
42	امتلك قوة الإرادة والحزم في المواقف الصعبة
43	أعتمد على نفسي في حل مشكلاتي التي تواجهني
44	أشعر بسعادة غامرة عندما يتم تكريم معلمي التربية الرياضية الذين أشرف عليهم
45	أشعر بالإحباط عند ما لم يقدر ولائي من أعمل معهم
46	إذا تغيبت عن الإشراف لظروف صعبة يزداد شوقي الى بذل جهدا مضاعفا
47	تعاملتي و تصرفاتي مع زملائي يجب أن يكون ببسر و حكمة
48	أتحمل إنتقادات زملائي المشرفين لي بإعتزاز
49	زيادة عدد المدارس التي اشرف عليها تزيد من تقتي بنفسي
50	مشاهدة الأفلام الوثائقية عن الإشراف التربوي تجعلني أكثر ثقة و إندفاعاً للعمل
51	أشارك مديرية الإشراف بتنفيذ القرارات
52	باستطاعتي أن اقنع الآخرين بأرائي وقراراتي
53	أقدم المقترحات للمسؤولين لصلحة العمل
54	اشجع على روح العمل الجماعي بين المعلمين في المدرسة
55	ارى ان مديرية الإشراف تثق بقدراتي الإشرافية
56	أتجاوب بسرعة مع إدارة المدرسة و معلمي التربوي الرياضية
57	أتسرع في حكمي على الآخرين
58	أحدد تحديد أهدافي المهنية و الشخصية وأطورها باستمرار
59	أعثر على العناصر الخاصة بالعمل بسهولة في ملفاتي
60	أضع خطة منفصلة لكل عمل للإشراف اليومي
61	أشعر بالضيق عندما يتحدثون عن مشرف آخر
62	لدي المقدرة على الإقناع و التأثير في الآخرين
63	أرى من واجبي التعليمي غرس حب الوطن لدى معلمي التربية الرياضية
64	تزداد تقتي بنفسي عندما تكون التجهيزات الرياضية كاملة في المدارس
65	لدي ثقة بقدرتي على المشاركة بأداء درس متكامل أمام التلاميذ
66	عندما أخطط لإنجاز عمل ما فاني لدي الثقة العالية بإنجازه
67	ابذل قصارى جهدي في سبيل الوصول الى أعلى المستويات الإشرافية
68	أنتقد الأعمال التي يقوم بها زملائي وتقليل أهميتها
69	أتملق لمن هو صاحب القرار في عملي
70	أشعر بأنني أمتلك طموحاً لتحقيق أهدافي
71	عدم قدرتي على إتخاذ القرار سبب في هبوط مستوى ادائي الإشرافي
72	أطالب إدارة المدرسة بتوفير الحاجات الضرورية لدرس التربية الرياضية
73	أدفع معلمي التربية الرياضية على اداء واجبهم بهمة ونشاط
74	أنمي روح القيادة لدى معلمي التربية الرياضية
75	لدي القدرة الذاتية على حل مشاكل العمل
76	أحب مساعدة الآخرين بكل ما املك
77	أرفض انتقاص الآخرين من ذاتي أو الحط من قيمتي
78	أرى أن أهلي وأقاربي يحبون مهنتي و يتفاعلون معي
79	أصل الى العمل و الى الاجتماعات و الى الأحداث في الوقت المناسب
80	أضع خطة عمل يومية لإنجاز بعض الاعمال اليومية
81	عندما تواجهني مشاكل أعتمد على زملائي لحلها
82	عندما تصدر المديرية قرارات دائما أنتقدها ولا اشارك فيها
83	عندما أكون متوتر يؤثر في سلوكي في بعض المواقف