

مقارنة فاعلية أساليب معالجة الصراع التنظيمي في المنظمات الرياضية العراقية

م.م عبدالقادر محمود قادر الحياي
معهد الفنون الجميلة للبنين/نينوى

تاريخ تسليم البحث: ٢٠٠٨/١١/٣٠ ؛ تاريخ قبول النشر: ٢٠٠٩/٥/٤

الملخص

إن تقدم الأمم يركز إلى حد كبير على مدى الاهتمام بالمجتمع وفعالية برامجه واهتماماته التي يضعها من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانياته البشرية، وتعد التربية والإدارة أساس صلاح المجتمعات البشرية وفلاحها، وبما أن الإدارة تعني العمل مع الأفراد ومن خلالها لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تقوم بدور مهم في تحديد واجبات المرؤوسين في العمل على تحقيق أهدافهم المنشودة وذلك عن طريق القيادة الفاعلة والحكيمة، من هنا يتجلى الدور المهم الذي تقوم به إدارة هذه المنظمات الرياضية بحكم مسؤولياتها إذ تقع على كاهل الملاك الإداري مسؤولية إدارة هذه الصراعات ومعالجتها في مراحلها المبكرة والحيلولة دون تفاقمها وتحويلها من صراعات هدامة عن طريق ممارسات أنانية أو عدائية أو تخريبية تستنزف الطاقات والجهود والوقت والأموال إلى صراعات بناءه عن طريق التعاون والتكامل والتكاتف والتنافس الشريف لتؤدي نتائج إيجابية على طريق تعزيز السلوك الإيجابي وتلافي السلبيات السلوكية قبل وقوعها أو معالجتها قبل استفحالها، وتعد ظاهرة الصراع إحدى السلوكيات التي تواجه الإداريين في المنظمات الرياضية وهدف البحث إلى:

- ١- فاعلية الأساليب القيادية لرؤساء المنظمات الرياضية في محافظة نينوى.
 - ٢- فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل رؤساء المنظمات الرياضية في محافظة نينوى.
 - ٣- مقارنة فاعلية الأساليب القيادية بين رؤساء المنظمات الرياضية في محافظة نينوى.
- وشمل البحث عدة مجالات منها البشري وضم رؤساء الأندية الرياضية والاتحادات الفرعية الرياضية ومراكز الشباب في محافظة نينوى، وشمل البحث بعض الأدبيات وبعض المصطلحات منها القيادة الرياضية والأسلوب القيادي وأساليب المعالجة وكانت إجراءات البحث في الباب الثالث حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة البحث وضم مجتمع البحث وعينته من رؤساء المنظمات الرياضية في محافظة نينوى فضلا عن أدوات البحث التي مكنت الباحث من إجراءات مثل الاستبيان فضلا عن الأسس العلمية للاختبار مثل الصدق والثبات ، وجاء بالباب الرابع مناقشة النتائج التي

توصل لها الباحث بعد إجراء تحليل التباين واختبار اقل فرق معنوي وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث ومنها بعض الاستنتاجات:

١- جميع رؤساء المنظمات الرياضية كانوا فاعلين في الأساليب القيادية الرياضية.

٢- رؤساء مراكز الشباب ورؤساء الاتحادات الرياضية الفرعية كانوا فاعلين في إدارة الصراع التنظيمي على حساب رؤساء الأندية الرياضية.

ABSTRACT

The activity of the Leading styles of some of captains of the Nineveh Sport Clubs and their Relationships with the organized struggle Leadership

Assistant Abdel_Kader Mahmood Kader AL-heyalee

Institute of fine Arts/Nineveh

Developing the nation lean greatly on the interest with the society and activity of its programmers.

In addition to its interest for achieving the maximum benefit of the human capacity.

The administration and education are the basis of validity and success of the human societies .As administration means working with persons by whom the aims are achieved kit has an important role to determine the employees, duties in their jobs by a wise and active leadership.

Accordingly ,the important role of the administration of the sport organization is manifested in the sense of their responsibilities .The administration staff first has to manage these struggles and then treated them in their early stages. Secondly , it has to prevent the struggles from being grown and thirdly, converting them from destructed struggles which involved selfish , aggressive , or destructed struggles through cooperating , wholeness , support and honest competition . this way will lead to positive results through consolidating the positive behaviors and avoiding negative behaviors before they have done or treated them before they have be grown.

The struggles phenomenon is regarded one of the behaviors that faced the administration of.

The sport organizations where the research aims at :

- 1- the activity of the sport leading styles of the administers of the sport clubs and branch sport unions.
- 2- The means of the organized struggle of the administered staff in the sport clubs of the Nineveh.

The research includes several respects some of human .It also includes the administers of the sport organization in Nineveh. The local respect was in centre of the sport organizations. The research includes same of the terms such as; the sport leadership, the leading style and treatment means .

The research procedures are in the third section were the researcher uses the descriptive system to be suited for nature of the research. The sample in chosen from the administers of the clubs , the sport unions and youth centers. In addition ,

the research tools which enabled the researcher to conclude his procedures such as, meeting and referendum besides , the validity and consistence .

The fourth section includes the findings which are resulted after making the analyses of the discrepancy and test .The researcher recommended with:

- 1- Opening training courses to increase the efficiency of the administrators in the sporting clubs.
- 2- To Increasing of the administrative meetings and interviews among the administrators of the sporting originations to exchange the experience.

١-١ المقدمة وأهمية البحث:

إن تقدم الأمم يرتكز إلى حد كبير على مدى الاهتمام بالمجتمع وفعالية برامجه واهتماماته التي يضعها من اجل تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانياته البشرية، وتعد التربية والإدارة أساس صلاح المجتمعات البشرية وفلاحها، فالتربية قوة هائلة تستطيع أن تزكي النفوس وتنقيها وترشدتها إلى عبادة الخالق، فهي منهج الحياة في تنمية الأفراد وصلل مواهبهم وتنمية عقولهم وأفكارهم وتدريب أجسامهم وتقويتها.

وبما أن الإدارة تعني العمل مع الأفراد ومن خلالهم لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تقوم بدور مهم في تحديد واجبات المرؤوسين في العمل على تحقيق أهدافهم المنشودة وذلك عن طريق القيادة الفاعلة والحكيمة، ولما كانت القيادة الإدارية العقل المدبر والقلب النابض للإدارة الناجحة الفعالة كما أنها تشكل المؤثر الرئيس في سلوك الأفراد والجماعات، يشكل الإنسان العنصر الأساس للمنظمات الاجتماعية المتنوعة التي يجد في انتمائها إليها وتواجهه فيها ضرورة إنسانية منبثقة من طبيعة سلوكه الاجتماعي السوي المبني على أساس ديمومة وجود الفرد في الجماعة كي يتسنى له الوصول إلى بعض أهدافه التي يعجز عن تحقيقها بمفرده ويتمكن من ذلك في ظل تعاونه وتفاعله مع باقي أفراد هذه المنظمات (الاشرفي، ٢٠٠٢، ٩).

ويعتقد الباحث أن أكثر هذه المنظمات تأثيراً إيجابياً في الأفراد والمجتمع هي المنظمات الرياضية إذ "يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية إذ يتميز عن سائر المجالات الأخرى انه مجال للتفاعل والممارسة والذي يدور حول تعديل سلوك الأفراد للاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم للعمل وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد" (حسام الدين ومطر، ١٩٩٧، ٢٥).

من هنا يتجلى الدور المهم الذي تقوم به إدارة هذه المنظمات الرياضية بحكم مسؤولياتها إذ تقع على كاهل الملاك الإداري مسؤولية إدارة هذه الصراعات ومعالجتها في مراحلها المبكرة والحيلولة دون تفاقمها وتحويلها من صراعات هدامة عن طريق ممارسات أنانية أو عدائية أو تخريبية تستنزف الطاقات والجهود والوقت والأموال إلى صراعات بناءه عن طريق التعاون والتكامل والتكاتف والتنافس الشريف لتؤدي نتائج إيجابية على طريق تعزيز السلوك

الإيجابي وتلافي السلبيات السلوكية قبل وقوعها أو معالجتها قبل استفحالها لكي يكون التنظيم الرياضي أكثر قدرة على الاستمرار والإبداع، أن هذه المسؤولية الخطيرة أعطت البحث أهميته التي تسعى إلى تشكيل قاعدة انطلاق تعميقاً لإدراك رؤساء الأندية والاتحادات الرياضية الفرعية ومراكز الشباب في أساليب معالجة الصراع التنظيمي الرياضي بغية مساعدتهم في النهوض ببعض الأعباء والمهام الموكلة إليهم وما تفرضه عمليات التطوير التنظيمي من خلال التأكيد على استخدامهم الموقف المطلوب في معالجة هذه الصراعات (الحيالي، ٢٠٠٥، ٣).

٢-١ مشكلة البحث:

إن نجاح أي قيادة رياضية كانت أو سياسية أو اجتماعية يتطلب منها أن تعمل مع الجماعة التي تعتبر أساس المنظمات بصورة عامة والمنظمات الرياضية بصورة خاصة وكيفية التعامل معها وبأي أسلوب ممكن التعامل معها، مما يتطلب تنوع الأساليب القيادية بالنسبة للإداريين وحتى الفنيين وكيفية استخدام هذه الأساليب بما يناسبها في إدارة العلاقات العامة والإنسانية والاجتماعية وحتى إدارة الصراعات.

وتعد ظاهرة الصراع إحدى السلوكيات التي تواجه الإداريين في المنظمات الرياضية والتي يمكن اعتماد سبل جديدة لإدارتها، إلا أن المصادر الإدارية الرياضية قد خلت من هذه المعالجات فضلاً عن قلة تطرقها لظاهرة الصراع التنظيمي الرياضي ويرى الباحث أن تجنب مواجهة الصراع وإدارته، أو إدارته بطريقة غير فعالة دون الرجوع إلى الواقع الرياضي وخصوصياته النابعة من حاجات الجماعات والأفراد المتباينة وما تفرضه وضعيات العمل في التنظيم الرياضي من مستجدات يسمح بالصراعات السلبية بالتفاقم لتصبح أزمة مستعصية ونظراً لتنوع أساليب القيادة التي تختلف في خصائصها وحاجات العاملين فيها من هنا جاءت مشكلة البحث التي تتركز في السؤال الآتي:

ما هي الأساليب القيادية التي يستخدمها رؤساء الأندية و الاتحادات الفرعية ومراكز الشباب محافظة نينوى وعلاقتها بمعالجة الصراع التنظيمي.

٣-١ أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- ١- فاعلية الأساليب القيادية لرؤساء المنظمات الرياضية في محافظة نينوى.
- ٢- فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل رؤساء المنظمات الرياضية في محافظة نينوى.
- ٣- مقارنة فاعلية الأساليب القيادية بين رؤساء المنظمات الرياضية في محافظة نينوى.
- ٤- مقارنة فاعلية أساليب معالجة الصراع التنظيمي بين رؤساء المنظمات الرياضية في محافظة نينوى.

٥- العلاقة بين فاعلية الأساليب القيادية وأساليب معالجة الصراع التنظيمي بين رؤساء المنظمات الرياضية في محافظة نينوى.

٤-١ مجالات البحث:

١-٤-١ المجال البشري:

رؤساء الأندية والاتحادات الرياضية الفرعية ومراكز الشباب في محافظة نينوى.

١-٤-٢ المجال المكاني:

مقرات الأندية الرياضية والاتحادات الفرعية ومراكز الشباب في محافظة نينوى.

١-٤-٣ المجال الزمني:

ابتداءً من ٢٠٠٧/٢/١٢ لغاية ٢٠٠٧/٥/١٢

٥-١ مصطلحات البحث:

١-٥-١ القيادة الرياضية: العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم (علاوي، ١٩٩٨، ١٦).

١-٥-٢ الأسلوب القيادي: عبارة عن سلوكيات يتبناها رئيس أو إداري النادي الرياضي بناء على عملية المزج بين متطلبات العمل والعاملين بقصد التأثير الايجابي في سلوك أعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة الرياضية (الاشرفي، ٢٠٠٢، ١٤).

١-٥-٣ الصراع التنظيمي: انه عملية تبدأ حينما يدرك احد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً شيئاً ما على ما يهتم به الطرف الأول (العطية، ٢٠٠٣، ٢٦١).

١-٥-٤ أساليب معالجة الصراع التنظيمي: يقصد بها مجموعة الأساليب والتدابير التي تعتمد على الملاكات الإدارية والفنية في المنظمات الرياضية للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته، ومن هذه الأساليب (التجنب، المساومة، الإكراه، المواجهة، التهذئة).

(الحياي، ٢٠٠٥، ٥)

٢- الإطار النظري:

٢-١ الصراع التنظيمي:

- هو وضع تنافسي تكون فيه أطراف الصراع مدركةً للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (العميان، ٢٠٠٤، ٣٦٣).

- هو عملية بذل جهود مقصودة من قبل الفرد أو الجماعة لإعاقة فرد أو جماعة أخرى عن بلوغ أهدافهم أو تحقيق مصالحهم (Rao، 1997:p.236).

٢-٢ مستويات الصراع التنظيمي:

قد يحدث الصراع في المنظمات على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات وقد تم تحديد أربعة أنواع مختلفة من مستويات الصراع يمكن أن تحدث داخل المنظمة الرياضية الواحدة وكما يأتي:

١- الصراع داخل الفرد (المستوى النفسي للصراع).

٢- الصراع بين الأفراد (بين فردين أو أكثر).

٣- الصراع بين الأفراد والجماعات (بين الفرد ومجموعته).

٤- الصراع بين الجماعة (الجماعات داخل المنظمة الواحدة) (حريم، ١٩٩٧، ٢٣١-٢٤٣)، (العميان، ٢٠٠٤، ٢٦٧، ٢٧٥)، والذي يهمننا من هذه الصراعات هو الصراع القائم بين الأفراد وهذا يشتمل على أفراد المنظمة وجماعتها أو ما يطلق عليه الصراع التنظيمي (الطويل، ١٩٩٨، ٣٠٣)، وهو الذي يحصل بين شخصين أو أكثر عند تفاعلها اجتماعياً وقد يكون هذا الصراع فعلياً أو حسيماً أو مزيجاً من كليهما (داغر وصالح، ٢٠٠٠، ٥١٧).

٢-٣ مراحل الصراع التنظيمي:

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه بوصفه عملية متحركة (ديناميكية) تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل أو الأحداث التي تتولد باستمرار، وقد قسمها بعض الكُتَّاب إلى خمس مراحل وكالاتي:

١- **مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع (أي أسباب الصراع) والتي تسهم في خلق الصراع غير المعلن الذي يتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن.

٢- **مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ:** في هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد إذا أدرك أحد طرفي الصراع أو كلاهما أن مسببات الصراع قد تؤثر سلباً فيه وضرورة الاستجابة لها بشكل ما.

٣- **مرحلة الشعور بالصراع:** تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة ويصعب

غالبا الفصل بينهما مولدة أشكالاً من القلق الفردي المشجع على الصراع ومولدة من الآثار الإدراكية التي تحول الإدراك لدى أحد طرفي الصراع أو كليهما إلى حالة ذاتية محسوسة يشعر فيها بالقلق والتوتر.

٤- **مرحلة الصراع العلني:** يمارس الفرد في هذه الحالة أسلوباً علنياً في الرد بشكل من أشكال التفاعل مع موضوع الصراع ويبدو ذلك من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه بالسبل المختلفة من العداوات والمشاحنات العلنية.

٥- **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** يحصل في هذه المرحلة أمران أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله وهذا غالباً ما يؤدي إلى التفكك، وثانيهما هو الأكثر احتمالاً إذ يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة (حريم، ١٩٩٧، ٢٤٦-٢٤٧)، (القريري، ١٩٩٧، ١٩٨)، (الطويل، ١٩٩٨، ٣٠٢-٣٠٣)، (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٠٠) (داغر وصالح، ٢٠٠٠، ٥١٤) (العميان، ٢٠٠٤، ٣٧٦-٣٧٧).

٢-٤ أساليب معالجة الصراع التنظيمي:

لن تستطيع إدارة المنظمات أن تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم فلا بد من تدخلها لحل هذه الصراعات من خلال بعض الأساليب التي اتفقت معظم أدبيات السلوك التنظيمي والإداري على وجودها وهي (التجنب، المساومة، الإيجار، المواجهة، التهدة) وفيما يأتي شرح مبسط لكل منها:

- **التجنب:** هو ميل الفرد أو المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل

- **المساومة:** يعكس هذا الأسلوب ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق، ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط

- **الإيجار:** ينطوي هذا النمط على الميل نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على الفرد لدفعه إلى موافقة الرأي.

- **المواجهة:** هو الأسلوب الذي يتمحور حول وجود رغبة صادقة في البحث عن مسببات الصراع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين، والبحث عن المنافع المتبادلة

- **التهدة:** وهو الأسلوب الذي من خلاله يميل المسؤول إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتصارعة، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف (الحيالي، ٢٠٠٥، ١٢-١٣).

٢-٥ القيادة الرياضية:

تعد القيادة من المسائل المهمة في المجال الرياضي بصورة خاصة والإدارة بصورة عامة حيث توجد القيادة حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي وتطور القيادة بتطور المجتمع الذي نعيش فيه وتزداد مسؤوليتها بازدياد مطالب الحياة وتعقدها، وتعد المناصب الإدارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادة الرؤساء الإداريين حتى يستطيعوا بث روح العمل والتعاون الاختياري في ذلك الجهاز الضخم ، وبدون القيادة الإدارية يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وتسود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام.

٢-٥-١ تعريف القيادة:

إن مفهوم القيادة ليس سهل التحديد وقد اختلف معناه على مر التاريخ فقديمًا كان أي منصب مرموق كافيًا لأن يضيف على صاحبه صفة قائد، وقد أدى هذا الاختلاف في تحديد ما يرمز إليه اصطلاح (القيادة) وفي تعريفها إلى العديد من الدراسات في ميدان العلوم الاجتماعية التي تحاول أن تختبر وتفهم طبيعة القيادة ووظيفتها وللتوصل إلى تعريف القيادة يجب علينا أن نفهم ونستوعب ثلاثة مصطلحات رئيسة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالقيادة، (القوة، التأثير، السلطة)، فالقوة هي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الأفراد، وكلمة كامنة هنا تعني أن باستطاعة الفرد أن يمتلك قوة دون ممارستها فعلاً، أما التأثير فهو يظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو بغير وعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر، وأخيراً السلطة فهي القوة الناتجة أو الممنوحة من المنظمة للرئيس على المرؤوس داخل المنظمة. ومن هنا يمكن تعريف القيادة على أنها عملية التأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق أهدافهم.

٢-٥-٢ وظائف القيادة:

أن الوظيفة الأساسية للقائد هي العمل على الوحدة والتماسك الجاد في التنظيم والتأكيد على أن عضوية التنظيم عملية جزء من الجماعة وتجربتها ناجحة ويجب على القائد أن يتفهم عمل الجماعة ويوجه هذا العمل لتحقيق الأهداف المرسومة وهناك ثلاث وظائف أساسية تعتبر من مستلزمات القيادة هي:

١ - **المحافظة على العضوية:** ويتضمن هنا قرب القائد من الجماعة وتكرار علاقته المتداخلة وقبول الجماعة لشخصه.

٢ - **الإنجاز الموضوعي:** ويتلخص في أن القائد تقع عليه مسؤولية أساسية للتأكد من نماذج العمل المستقرة والمفهومة فضلاً عن انه يجب ان يؤكد أن الجماعة تحقق أهدافها.

٣ - **تسهيل تداخل العمل الجماعي:** وينطوي هذا على أن القائد يجب أن يعمل لتسهيل تداخل العمل الفعال بين أعضاء التنظيم ويعتبر الاتصال من الظواهر المهمة في هذه الناحية.

٢-٥-٣ خصائص القيادة الرياضية:

من المسلم به أن الخصائص الأساسية للقيادة واحدة في مختلف التنظيمات وعليه يمكن تلخيص هذه الخصائص وكما يأتي:

الخبرة، التضحية وإنكار الذات، القدرة على التصور، السلوكية القيادية، الرغبة في التغيير والتطور.

٢-٥-٤ أساليب القيادة:

هناك ثلاث أساليب للقيادة يستعملها القادة الإداريون:

١- القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية): يقوم القائد بإصدار أوامره ويطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيه والتأكيد على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن كثب واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة المرؤوسين ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد والوعيد باستخدام السلطة لفرض النظام.

٢- القيادة الديمقراطية أو المشاركة: القائد هنا يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات فيقوم بتشجيع الأعضاء على الاشتراك في المناقشات ويساعدهم في اتخاذ القرارات من خلال حثهم وإرشادهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف الذي تسعى لتحقيقه الجماعة، ويترك القائد حرية اختيار زملاء العمل ويكون موضوعياً وعادلاً في توجيهه للنقد والمدح لأعضاء الجماعة ويقدم المشورة للجميع دون تفرقة على شكل اقتراحات أو بدائل حلول مع ترك الاختيار لهم مما يؤدي إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عند الأعضاء المرؤوسين.

٣- قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة (القيادة غير الموجهة): وفي هذا النوع يكون دور القائد سلباً تاركا الجماعة حرة في اتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها وفيها يكون القائد مسؤولاً أمام الجماعة عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل فقط. مما يتضح أن القيادة التسلطية والقيادة غير الموجهة تنمي شتى المشاعر العدائية ومظاهر القلق بين أفراد المجموعة داخل الجماعة، أما في القيادة الديمقراطية نجد التعاون بين الأعضاء واعتمادهم على بعضهم البعض بدلاً من اعتمادهم على القائد .

(العميان، ٢٠٠٤، ٢٦٠)

٢-٥-٥ نظريات القيادة:

أولاً: نظرية الرجل العظيم: يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها.

ثانياً: نظرية السمات الشخصية: وجدت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم حيث اعتمدت على حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع، وتدور فلسفة هذه النظرية حول بعض السمات التي تعتمد عليها هذه النظرية وهي: سمات جسمية: مثل الطول، المظهر، الصحة والنشاط والحيوية.

سمات ذهنية: مثل الذكاء، الفهم والتفكير، القدرة على التنبؤ والتخطيط، الإدراك وبعد النظر.
سمات شخصية: مثل الشجاعة والتحمل والتسامح والثقة بالنفس وأخيراً الحسم.
سمات وظيفية: مثل الاهتمام بالانجاز والمثابرة والابتكار والقدرة على الإشراف وتسيير الأمور.
سمات اجتماعية: مثل النضوج الاجتماعي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعاون مع الآخرين وأخيراً القدرة على التدخل وإقامة علاقات مع الآخرين.

ثالثاً: نظرية ليكرت في القيادة:

يعتبر رنسس ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية وان فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيس على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيه، وقد صنف ليكرت أساليب القيادة إلى أربعة أنظمة: ١- تسلطي (استغلالي) ٢- تسلطي (نفعي) ٣- استشاري ٤- جماعي (مشارك) (العميان، ٢٠٠٤، ٢٦٧).

رابعا : النظرية الموقفية:

تعد النظرية الموقفية إحدى الاتجاهات التي تتكون منها النظريات الإدارية الحديثة ويطلق عليها أيضاً نظرية الظروف وتعرف النظرية الموقفية بأنها تلك النظرية التي تقرر بوجود اختلاف أو ظروف متباينة في الناس وفي مختلف الأوقات وفي الأوضاع المتنوعة، وقد عرفت بأنها ذلك المدخل في الإدارة الذي يؤكد بأنه لا توجد طريقه واحدة مثلى يمكن إتباعها في جميع المواقف (الاشرفي، ٢٠٠٢، ١٨)، وتدرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية وتتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد فهي ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقفاً وأزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلاً مقبولاً (القيوتي، ٢٠٠٠، ١٤٤)، وأطلقت هذه النظرية من الفرض القائل بان أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين فضلاً عن متطلبات الموقف، وبذلك يكون القائد الفعال هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه ومن ثم يستخدم الأسلوب القيادي المناسب أي انه لا يوجد أسلوب مثالي في التأثير على سلوك المرؤوسين لكن مستوى نضج المرؤوسين في موقف معين هو الذي يحدد الأساليب القيادية الفعالية تحقق نتائج أعلى إلا أن هذه ليس بالأمر إذ لم يكن القائد يتمتع ببعد نظر بتشخيص حاجات مرؤوسيه ومعرفته المسبقة والصورة المرسومة لكل فرد يتعامل معه لكي يلاءم الأسلوب القيادي كلما تغير مستوى نضج مرؤوسيه لذلك تدعى هذه النظرية بنظرية النضج

الوظيفي للعاملين (الاشرافي ، ٢٠٠٢، ٢٠٠٠).

ومما سبق يتضح أن الأسلوب القيادي بحسب هذه النظرية يشكل نتيجة تفاعل بين ثلاث مراحل أساسية هي سلوك المهمة وسلوك العلاقة ونضج المرؤوسين، وبما أن فعالية بعدي سلوك المهمة وسلوك العلاقة يعتمدان على مستوى نضج المرؤوسين إذ إن مستوى نضج الفرد يحدد مستوى ارتفاع أو انخفاض في مستوى سلوك المهمة وسلوك العلاقة (Smoll& Smith 1989,1543).

ويرى علاوي (١٩٩٨) أن انه ينبثق من هذا التفاعل بين هذه المتغيرات الثلاث أربعة أساليب قيادية يتحرك القائد خلالها تبعا لنضج مرؤوسيه وهذه الأساليب هي

١- الأسلوب الموجه: يستخدم هذا الأسلوب مع المرحلة الأولى من النضج اذ يهتم القائد في هذه المرحلة بوضع الأهداف، وتحديد الادوار، واتخاذ قرارات، وما على العاملين إلا انجاز المهام التي تناط بهم ويتصف هذا الأسلوب بالاهتمام العالي بالمهام الواطئ بالعلاقات.

٢- الأسلوب المدرب : يلائم هذا الأسلوب مرحلة النضج الثالثة اذ يستخدم القائد التوجيه والمساندة والتشجيع والاستماع إلى ما يقوله العاملون عن سلوكهم ويتصف هذا الأسلوب بالاهتمام العالي بالمهام والعلاقات في آن واحد.

٣- الأسلوب الداعم: يلائم هذا الأسلوب مرحلة النضج الثالثة اذ يستخدم القائد المحاورة في حل المشكلات والقائد يثق بمرؤوسيه من حيث كفايتهم الإنتاجية ويعمل على دعمهم وتشجيعهم في ذلك ويتصف هذا الأسلوب بالاهتمام العالي بالعلاقات والاهتمام الواطئ بالمهام.

٤- الأسلوب المفوض: يلائم هذا الأسلوب مرحلة النضج الرابعة ويتصف هذا الأسلوب بالاهتمام الواطئ بالمهام والعلاقات في آن واحد (الاشرافي، ٢٠٠٢، ٢٢-٢٣).

٥-٦ مصادر قوة القيادة:

١- السلطة الشرعية.

٢- سلطة منح المكافأة.

٣- القوة القسرية.

٤- القوة المبنية على الخبرة.

٥- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات.

٦- قوة الإعجاب. (العميان، ٢٠٠٤، ٢٥٨).

٢-٦ الأندية الرياضية:

هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي الأهلي في أية دولة من دول العالم. وهي مؤسسات ترويجية تهدف إلى المساهمة بدور إيجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية لأفراد المجتمع في إطار احتياجات أعضائه ورغباتهم (ذنون، ٢٠٠١، ٣٧٦) وهي بذلك تؤدي رسالة عميقة تتلخص بأنها مدرسة لها برامجها ونظمها يشترك فيها اشتراكاً فعلياً مع بقية أجهزة الدولة التربوية في غاية تعليم النشء ورعاية الشباب، فالأندية الرياضية ألقه هي الوسيلة العملية لتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ اجتماعية سليمة على وفق أصول ونظريات تربوية ونفسية (بدوي، ٢٠٠١، ٤١٤).

يتكون النادي الرياضي من:

- **الهيئة العامة:** لكل نادٍ هيئة عامة وهي أعلى هيئة فيه وتتألف من الأعضاء العاملين الذين سدوا بدلات الاشتراك ووفوا بالتزاماتهم على وفق أحكام القانون.

- **الهيئة الإدارية:** وهي بمثابة الهيئة التنفيذية للنادي وتنتخبها الهيئة العامة مرة كل أربع سنوات ويكون عدد أعضائها لا يقل عن خمسة أعضاء ولا يزيد عن عشرة أعضاء، وثلاثة أعضاء احتياط وتكون مسؤولة عن الأمور المالية والإدارية والتنظيمية والفنية، ويشترط في عضو الهيئة الإدارية أن يكون حاصلًا في الأقل على شهادة الدراسة الإعدادية أو ما يعادلها ومضت على عضويته في النادي سنة واحدة في الأقل، وتكون مدة العضوية في الهيئة الإدارية أربع سنين ويجوز إعادة انتخاب من انتهت مدة عضويته (الوقائع العراقية، ١٩٨٦، ١٢٩)، وتتجسد الأندية الرياضية برؤسائها وأعضاء هيئاتها ومدربيها الذين يعدون مربين (همام، ٢٠٠٤، ١٦) ولذلك تكتسب مسؤولية القادة الرياضيين أهميتها من خلال تأثير هذه الشرائح القيادية في سلوك اللاعبين (الخطيب والمشهداني، ١٩٨٩، ٢٢٣)، ومن أهم واجبات الهيئة الإدارية النظر في الخلافات التي تقع بين أعضاء النادي التي لها علاقة بالنادي، وتمتلك الهيئة الإدارية صلاحيات لغرض فرض الضبط والنظام داخل النادي إذ يحق لها فرض العقوبات في حالة ثبوت المخالفات (الكاتب وأخران، ١٩٨٦، ١٦٩، ١٧١).

٢-٧ الاتحادات الرياضية:

يعرف الاتحاد المركزي بأنه الهيئة التي تشرف على اللعبة الرياضية وتديرها وفقاً لقواعد

وأنظمة الاتحاد الدولي لتلك اللعبة، ويتكون الاتحاد من الأندية الرياضية والمؤسسات ذات الفرق الرياضية التي لها نشاط في اللعبة، ويحق له تأسيس اتحاد فرعي في مركز أي من المحافظات يرتبط به من النواحي الإدارية والفنية والمالية ويشترط لتأسيس الاتحاد الفرعي أن لا يقل عدد النوادي الرياضية والمؤسسات ذات الفرق الرياضية الراغبة في التأسيس عن (٣) إذ يحق لأي من النوادي والمؤسسات التي تمارس بفرق واحد على الأقل فعالية رياضية من اختصاص اتحاد رياضي الانتماء لهذا الاتحاد، ويخضع الاتحاد الفرعي لنفس أحكام الاتحاد المركزي و أحكام نظامه الداخلي وتدير شؤون الاتحاد هيئة إدارية تتألف من عدد من الأعضاء يحدده الاتحاد لا يقل عن (٣) ولا يزيد عن (٥) من ذوي الاختصاص والخبرة ينتخبون من بين مرشحي الأندية والمؤسسات الأعضاء في الاتحاد الفرعي وبإشراف الاتحاد المركزي، على أن تكون مدة العضوية في الهيئة الإدارية للاتحاد الفرعي (٤) سنوات وتجتمع الهيئة الإدارية للاتحاد الفرعي بكامل أعضائها في موعد لا يتجاوز (٧) أيام من تاريخ إعلان نتائج الانتخابات لنتخب بالاقتراع السري رئيسا وسكرتيرا وأميناً للصندوق، يشترط في عضوية الاتحاد الفرعي أن يكون عراقيا أو من الهواة الذين مارسوا لعبة أو من ذوي الاختصاص والخبرة وعمره لا يقل عن (٢٤) سنة وحائز على شهادة الدراسة الثانوية أو ما يعادلها في الأقل وتتكون الهيئة العامة للاتحاد الفرعي من الهيئة الإدارية للاتحاد الفرعي وممثل واحد عن كل نادٍ أو مؤسسة، مارس اللعبة وشارك في سباقات الاتحاد الفرعي للموسم الرياضي الأخير (الكاتب وآخرون، ١٩٨٦، ١٥٧، ٢٢٨، ٢٢٩، ٢٣١).

٢-٨ مراكز الشباب : (منتديات الشباب):

هيئة تقيمها الدولة والمجالس المحلية مجهزة بالمباني والإمكانات بقصد تنمية الشباب في أوائل العمر واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الترويحية والاجتماعية والرياضية والقومية وما يتصل بها تحت إشراف قيادة متخصصة (بدوي، ٢٠٠١، ٤٢٣) وهي مؤسسات رسمية مهمتها استثمار أوقات فراغ الشباب استثمارا واعيا وموجها موفرة لهم بذلك مختلف الخدمات ومنظمة لنشاطاتهم وفعاليتهم المتنوعة لمساهماتهم الفعالة في برامج التنمية الشاملة (عبد المجيد، ١٩٨٤، ١٩) وان من بين الأهداف المهمة لمراكز الشباب تدعيم أوامر الألفة والإخاء والتعاون بين الشباب في مختلف القطاعات وخلق الأجواء والظروف التي تعمل على صهرهم وتحقيق التجانس الفكري بينهم (الكاتب وآخرون، ١٩٨٦، ١٧٨).

٣- إجراءات البحث:

١-٣ منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح لملائمته وطبيعة البحث.

٢-٣ عينة البحث: تكون مجتمع البحث من (٣٨) رئيساً من المنظمات الرياضية في محافظة نينوى بواقع (١٦) من الأندية الرياضية (١٧) من الاتحادات الرياضية الفرعية (٤) من مراكز الشباب في محافظة نينوى وتم استبعاد (١) استمارة لعدم اكتمال الإجابة كما موضح في الجدول (١) .

مكان العمل	العدد	النسبة المئوية	المستبعدون	عينة الثبات	العينة المتبقية
الأندية الرياضية	١٦	%٤٢,١	-	٩	٧
الاتحادات الرياضية الفرعية	١٨	%٤٧,٣٦	١	٩	٨
مراكز الشباب	٤	%١٠,٥٢	-	-	٤
المجموع	٣٨	%٩٩,٩٨	١	١٨	١٩

٣-٣ أداة البحث:

لغرض الوصول إلى أهداف البحث تم استخدام مقياس الأساليب القيادية لرؤساء الأندية الرياضية (الاشرفي، ٢٠٠٢، ١٠٣-١٠٧) ومقياس أساليب معالجة الصراع التنظيمي (الحيالي، ٢٠٠٥، ٩٣-٩٦) .

٣-٣-١ الاستبيان:

استخدم الباحث الاستبيان بوصفه أداة لجمع البيانات ولتحقيق أهداف البحث، " إذ يعد الاستبيان وسيلة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وأراء في وقت قصير نسبياً كما انه يكون المصدر الرئيسي لحصول الباحث على المعلومات مباشرة من مصادرها " .
(المولى، ٢٠٠٥، ٤١)

٣-٣-٤ صدق المقياس:

ويعد الصدق من الشروط المهمة والخطوات الأساسية لإعداد الاختبارات واستخدامها واتخاذ القرارات الملائمة لغرض معين (علام، ٢٠٠٠، ٢٣١) .

٣-٣-٤-١ الصدق الظاهري:

يشير (أبيل وكذلك ألن وين) إلى أن عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين للحكم على مدى صلاحيتها في قياس الخاصية المراد قياسها تعد أفضل طريقة في استخراج الصدق الظاهري (Allen and yen 1979, 95-96) (Able, 1972, 556) .

لذا تم عرض المقياسين على مجموعة من الخبراء* في مجال الإدارة الرياضية والقياس

* أ.د. راشد حمدون ذنون إدارة وتنظيم التربية الرياضية جامعة الموصل/ كلية التربية الرياضية
أ.م.د. ثابت محمد خضير علم نفس التربوي جامعة الموصل/ كلية التربية الأساسية

والتقويم وعلم النفس وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حولهما ، وقد حصل الباحث على نسبة اتفاق بخصوص قبول المقياسين بلغت (٩٢%) وبذلك أصبح المقياسين صادقان في قياس ما وضع من اجلهما وإضافة نصوص على بعض الفقرات بما بلائم البحث ويحافظ على فكرة الفقرة، حيث يشير (بلوم) إلى انه " يمكن الاعتماد على موافقة آراء المحكمين نسبة (٧٥%) فأكثر من قبل هذا النوع من الصدق" (بلوم ١٩٨٣، ١٢٦) وقد يعود ارتفاع نسبة الاتفاق هذه والى تمتع المقياسين بالمعاملات العلمية فضلا عن أنهما طبقا على العينة نفسها في المجتمع العراقي.

٣-٥ ثبات المقياس:

وفي البحث الحالي قام الباحث باستخراج ثبات مقياس أساليب معالجة الصراع ومقياس الأساليب القيادية بطريقة التجزئة النصفية (Half-split method) إذ طبق المقياس على عينة من رؤساء بعض الأندية والاتحادات الرياضية في مركز محافظة نينوى تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبواقع (١٨) رئيساً موزعة بالتساوي بين الأندية الرياضية والاتحادات الفرعية بواقع (٩) رؤساء وقد تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المقياس الفردية والزوجية وبلغ معامل الثبات (٠,٨٩).

٣-٦ الصورة النهائية للمقياس :

تكونت الصيغة النهائية للمقياسين من

أولاً: مقياس الأساليب القيادية لرؤساء الأندية الرياضية: تكون المقياس من (١٢) حالة موزعة على (٤) مواقف وبواقع (٣) حالات لكل موقف لذلك يكون الحد الأعلى (٤٨) في حين

أ.م.د سعد فاضل عبدالقادر	قياس وتقويم التربية الرياضية	جامعة الموصل/ كلية التربية الأساسية
أ.م.د رياض احمد إسماعيل	إدارة وتنظيم التربية الرياضية	جامعة الموصل/ كلية التربية الرياضية
أ.م.د وليد خالد همام النعمة	إدارة وتنظيم التربية الرياضية	جامعة الموصل/ كلية التربية الأساسية
م.د عدي غانم محمود الكواز	إدارة وتنظيم التربية الرياضية	جامعة الموصل/ كلية التربية الرياضية
م.د محمد ذاكر سالم	إدارة وتنظيم التربية الرياضية	جامعة الموصل/ كلية التربية الرياضية
م.د بثينة حسين علي	إدارة وتنظيم التربية الرياضية	جامعة الموصل/ كلية التربية الرياضية
م.د مؤيد عبدالرزاق الحسو	علم نفس رياضي	جامعة الموصل/ كلية التربية الرياضية
م. عبدالكريم سليم علي	علم نفس عام	مديرية تربية نينوى
م.م شهاب احمد حسين	قياس وتقويم التربية الرياضية	مديرية تربية نينوى

الحد الأدنى لها (١٢) درجة للمقياس ككل ،

ثانياً: مقياس الصراع التنظيمي: تكونت الصيغة النهائية للمقياس من (٥٠) فقرة كما موضحة في الملحق (١) وتكون الإجابة على الفقرات شبيهة بأسلوب الاختيار من متعدد إذ يقدم للمجيب فقرات ويطلب منه تحديد أجابته باختيار بديل واحد من خمسة بدائل لها أوزان مختلفة كما موضح في الملحق رقم (٢)، بناء عليه يكون مدى الدرجة النهائية للمقياس متراوحاً بين (٥٠-٢٥٠) درجة.

٣-٧ الوسائل الإحصائية:

- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- تحليل التباين
- معامل الارتباط البسيط بيرسون (التكريري والعيدي، ١٩٩٦)
- النسبة المئوية (عمر وآخران، ٢٠٠٢، ٨٩-٩٠).

٤- عرض النتائج ومناقشتها:

الهدف الأول : ينص الهدف الأول على مدى فاعلية الأساليب القيادية لرؤساء المنظمات الرياضية في محافظة نينوى وقد أظهرت النتائج فاعلية هذه الأساليب لدى رؤساء الاتحادات الرياضية ومراكز الشباب اظهرت النتائج حصول رؤساء مراكز الشباب على أعلى متوسط* إذ بلغ (٣٩,٥) في حين حصل رؤساء الاتحادات الرياضية على (٣٦,٦) أما رؤساء الأندية الرياضية قد حصلت على متوسط (٣٤,٩) وكانت الأوساط الحسابية اعلى من المتوسط الفرضي للأساليب القيادية البالغ (٣٠) كما مبين في الجدول (٢)، من مما يشير إلى فاعلية الأساليب القيادة لديهم جميعاً والذي قد يرجع إلى التنسيق في العمل الرياضي بين المؤسسات الثلاث والذي قد يستند إلى التوجيهات المركزية التي تنص على هذا التنسيق وان النشاط الرياضي من الأنشطة التي تحتاج إلى قيادات نوعية قادرة على التفاعل بأساليب قيادية تتناسب مع مختلف الشرائح الموجودة فيها.

أما الهدف الثاني: والذي ينص على (فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل رؤساء المنظمات الرياضية في محافظة نينوى)، تبين حصول كل من رؤساء الاتحادات الرياضية على

* يمكن احتساب المتوسط الفرضي من خلال تطبيق القانون الأتي مجموع أوزان البدائل/عدد البدائل × عدد الفقرات
لذلك فقيمة المتوسط الفرضي فاعلية الأساليب القيادية على سبيل المثال ($\frac{4 + 3 + 2 + 1}{4} \times 12 = 30$) درجة
أما المتوسط الفرضي فاعلية معالجة الصراع التنظيمي ($\frac{5 + 4 + 3 + 2 + 1}{5} \times 50 = 150$) درجة

متوسط (١٦١,٨٨٢٤) ورؤساء مراكز الشباب على متوسط قدره (١٦٥,٢٥٠٠) أما رؤساء الأندية الرياضية قد حصلوا على متوسط قدره (١٤٦,٨٧٥٠) وكانت الأوساط الحسابية أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (١٥٠) كما مبين في الجدول رقم (٢) والذي يظهر فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى كل من رؤساء الاتحادات الفرعية ومراكز الشباب وعدم فاعليته لدى الأندية الرياضية والذي قد ترجع إلى اختلاف في طبيعة الخصائص الشخصية لديهم واختلاف ضوابطه وقلة التفاعل الاجتماعي بين هؤلاء الرؤساء وبين الأفراد الذين يعملون في أنديةهم ويمكن أن تعزى فاعلية مدراء مراكز الشباب في معالجة الصراع التنظيمي إلى كثرة الخلافات الحاصلة بين مرتادي المركز نظرا لكونهم من أعمار متقاربة وصغار السن مما يولد فرصة للمدير بزيادة التعامل مع هذه الخلافات وزيادة فرص نجاح معالجتها وفق أسس تربوية تضمن ارتيادا لشباب إلى المراكز، هذا فضلا عن التقارب المكاني بين وحدات أي مركز شباب وإدارته مما يوفر فرص أكثر للالتقاء بين الإداريين والمرتادين والتعرف على الخلافات بين الشباب وحلها أما تفوق رؤساء الاتحادات الرياضية الفرعية في معالجة الصراع التنظيمي فقد يعود إلى نوعية لاعبي هذه الاتحادات والتي غالبا ما تتميز بالجودة مما يسهل التعامل معها ومعالجة الصراعات الحاصلة بينها، فضلا عن ضرورة تواجد رئيس الاتحاد على الأغلب قريبا من هذه الفرق لغرض المتابعة والتقييم بالنسبة لرؤساء الأندية الرياضية فقد يعود انخفاض فاعليتهم في معالجة الصراع التنظيمي إما إلى اختلاف نوعيات الأعضاء ومستوياتهم أو إلى تباعد أماكن وحدات النادي أو أماكن تدريب فرقهم مما يقلل من فرص رئيس النادي في الالتقاء بهم إلا للضرورة القصوى وبالتالي يؤثر على تفاعله وتعامله معهم مما قد يؤثر سلبا على معالجة الصراع التنظيمي بينهم كما يلعب تواجد عضو هيئة إداري كمشرف على لعبة معينة دورا في معالجة الصراعات فيها وهو ما يقلل من فرص تعامل رئيس النادي مع هذه الصراعات وتقليل تكيفه في التعامل معها.

الجدول رقم (٢) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفاعلية الأساليب القيادية وفاعلية أساليب معالجة الصراع التنظيمي والعلاقة بينهما

العلاقة بين	فاعلية معالجة الصراع	فاعلية الأساليب القيادية	
-------------	----------------------	--------------------------	--

الفاعلتين	ع±	س-	ع±	س-	
٠,٨٩	١٤,٥٩١	١٤٦,٨٧٥٠	٥,٦٠٣	٣٤,٩٣٧	رؤساء الأندية الرياضية
	١١,٩٠٠٠	١٦١,٨٨٢	٥,٠٨٦٠	٣٥,٦٤٧	رؤساء الاتحادات الفرعية
	٨,٢٢٠٩	١٦٥,٢٥٠	٢,٢١٧	٣٩,٢٥	رؤساء مراكز الشباب
	٣٤,٧١١٩	٤٧٤,٠٠٧	١٢,٩٠٦	١٠٩,٨٤٣	المجموع

لِلوَصُولِ إِلَى الْهَدَفِ الْثَالِثِ وَالَّذِي يَنْصُ عَلَى فَاعِلِيَةِ الْأَسَالِيبِ الْقِيَادِيَةِ الرِّيَاضِيَةِ لِرؤسَاءِ الْأَنْدِيَةِ الرِّيَاضِيَةِ وَالْإِتِّحَادَاتِ الرِّيَاضِيَةِ الْفِرْعِيَّةِ وَمَرَاكِزِ الشَّبَابِ لَجَأَ الْبَاحِثِ إِلَى تَحْلِيلِ التَّبَايُنِ لِإِجَادِ الْفُرُوقِ فِيمَا بَيْنَ عَيِّنَاتِ الدِّرَاسَةِ وَقَدْ تَوَصَّلَ الْبَاحِثُ إِلَى النَتَائِجِ الْمَوْضُوحَةِ فِي الْجَدُولِ رَقْمِ (٣) .

الجدول رقم (٣) يمثل تحليل التباين لإيجاد الفروق في فاعلية الأساليب القيادية في المنظمات الرياضية في محافظة نينوى

النتيجة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات M.S.R	درجات الحرية D. F	مجموع المربعات S.S.R	مصدر التباين
غير معنوي	١,١٢٩	٢٩,٨٤٦	٢	٥٩,٧٢	بين المجموعات
		٢٦,٤٥٨	٣٤	٨٩٩,٥٧٠	داخل المجموعات
			٣٦	٩٥٩,٢٩٧	المجموع الكلي

*معنوي عند نسبة خطأ $\leq 0,05$ وأمام درجة حرية (٣٦) قيمة (ف) الجدولية (١,٨٢).

يتبين من الجدول رقم (٣) أن قيم (ف) المحتسبة اقل من قيم (ف) الجدولية مما يدل على انه ليس هناك فروق معنوية في فاعلية الأساليب القيادية بين رؤساء المنظمات الرياضية ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة ربما تدل على تقارب وجهات النظر في الأساليب القيادية لرؤساء المنظمات الرياضية في محافظة نينوى.

أما الهدف الرابع والذي ينص على فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل رؤساء الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية الفرعية ومراكز الشباب في محافظة نينوى وبمجموع أساليب المعالجة توصل الباحث إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤) يمثل تحليل التباين لإيجاد الفروق في فاعلية معالجة الصراع التنظيمي في المنظمات الرياضية في محافظة نينوى

النتيجة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات M.S.R	درجات الحرية D. F	مجموع المربعات S.S.R	مصدر التباين
معنوي*	١٤,٩٣١	٣٧٧٢,٧٩١	٢	٧٥٤٥,٥٨٢	بين المجموعات
		٢٥٢,٦٧٧	٣٤	٢٨٥٥٢,٤٥٣	داخل المجموعات
			٣٦	٣٦٠٩٨,٠٣٤	المجموع الكلي

*معنوي عند نسبة خطأ $\leq 0,05$ وأمام درجة حرية (٣٦) قيمة (ف) الجدولية (٣,١).

يتبين من الجدول (٤) أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ويستدل الباحث من ذلك على وجود فروق ذات دلالة معنوية في فاعلية المعالجة لرؤساء الاتحادات الرياضية الفرعية والأندية الرياضية ومراكز الشباب وبغية التعرف على أي من الرؤساء كان أفضل في فاعلية المعالجة لجأ الباحث إلى اختبار اقل فرق معنوي (L. S.D) والجدول رقم (٥) يبين ذلك. الجدول رقم (٥) يمثل دلالات الفروق في المتوسطات الحسابية في فاعلية معالجة الصراع التنظيمي في المنظمات الرياضية في محافظة نينوى

يتبين من الجدول رقم (٥) وجود فروق معنوية لمصلحة رؤساء مراكز الشباب

النتيجة	قيمة L. S. D	الفروق بين الأوساط	الأوساط الحسابية	مكان العمل
معنوي	٤٠١٥٠	١٥,٠٠٧٤	١٤٦,٨٧٥٠	رئيس النادي
			١٦١,٨٨٢٤	رئيس الاتحاد
معنوي	٤٠١٥٠	١٨,٣٧٥	١٤٦,٨٧٥٠	رئيس النادي
			١٦٥,٢٥٠٠	رئيس مركز الشباب
غير معنوي	٤٠١٥٠	٣,٣٦٧٦	١٦١,٨٨٢٤	رئيس الاتحاد
			١٦٥,٢٥٠٠	رئيس مركز الشباب

والاتحادات الرياضية الفرعية على حساب الأندية الرياضية ويعزو الباحث ذلك إلى أن الرياضة اليوم في الأندية الرياضية ضعفت بسبب الاحتراف الذي أعطى اللاعبين حرية اختيار الفريق الذي يلعب لصالحه واستهتارهم لكونهم لاعبين أكفاء، فضلا عن أن رؤساء الأندية من مؤسسيها أما رؤساء الاتحادات فأنهم ينتخبون من الأندية الرياضية أي يأتي بدافع الانتخاب بعكس رؤساء مراكز الشباب فأنهم يعينون أي يكلفون رسمياً عن طريق دوائر الرياضة والشباب ولاعبهم يأتون رغبة في مراكز الشباب وتكليفا من الاتحادات مما يجعل الإداريين يتعاملون معهم بصورة خاصة

غير المعاملة التي يتعامل فيها الرؤساء في الأندية، ويرى الباحث انه مهما تعددت سبل إدارة الصراع والتعامل معه يجب أن تهتم بتحقيق فاعلية هذا الحل لان تكرار الصراع وشدته وعدم التوصل إلى أسلوب لحله أو التخفيف منه وتحوله إلى أزمة (نتيجة كبتة ومعالجته بأسلوب غير فعال) يمكن أن يولد آثاراً مدمرة وسلبية على سلوك اللاعبين والفريق بأكمله بغض النظر عن المنظمة التي يعمل فيها مما يؤثر سلباً على نتائج المنظمة.

أما فيما يتعلق بالهدف الخامس حول العلاقة بين أساليب القيادة وأساليب معالجة الصراع فقط، أوضحت النتائج وجود علاقة قوية إذ يبلغ معامل الارتباط (٠,٨٩) والذي يشير إلى وجود علاقة قوية والذي قد يرجع إلى التناغم في استخدام أساليب القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الرياضية والذي أشرته نتائج الهدفين الأول والثاني التي أظهرت فاعليته في كلا الجانبين

٥- الاستنتاجات والتوصيات:

٥-١ الاستنتاجات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث تمّ استنتاج ما يأتي:

- ١- جميع رؤساء المنظمات الرياضية كانوا فاعلين في الأساليب القيادية الرياضية.
- ٢- رؤساء مراكز الشباب ورؤساء الاتحادات الرياضية الفرعية كانوا فاعلين في إدارة الصراع التنظيمي أكثر من رؤساء الأندية الرياضية.

٥-٢ التوصيات:

على ضوء الاستنتاجات التي أسفر عنها البحث يوصي الباحث بما يأتي:

- ١- فتح دورات تدريبية لزيادة كفاءة الإداريين تطبيق الأساليب القيادية ومعالجة الصراع التنظيمي.
- ٢- عقد ورش عمل مشتركة ودورية بين إداريي المنظمات الرياضية لبيان كيفية المعالجة للصراع التنظيمي والتطبيق الكامل للأساليب القيادية .
- ٣- إجراء بحوث مشابهة على وفق الجنس والإداريين والمدربين وعلى مستوى القطر.

المصادر العربية والأجنبية:

المصادر العربية

- ١- الاشرفي، رياض احمد إسماعيل (٢٠٠٢): "تأثير الأساليب القيادية لرؤساء أندية الدرجة الأولى الرياضية في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئاتها الإدارية"، أطروحة دكتوراه غير

- منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
- ٢- بدوي، عصام ٢٠٠١: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة"، ط ١، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٣- بلوم، بنيامين سي وآخران (١٩٨٣): "تقييم يعلم الطالب التجميحي والتكويني"، ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون، مطابع المكتب المصري الحديث، القاهرة.
- ٤- التكريتي، وديع ياسين والعبيدي، حسن محمد عبد (١٩٩٦) "التطبيقات الإحصائية في بحوث التربية الرياضية"، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل.
- ٥- حريم، حسين (١٩٩٧): "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٦- حسام الدين، طلحة ومطر، عدله عيسى (١٩٩٧): "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- ٧- الحكيم، علي سلوم جواد، (٢٠٠٤): "الاختبارات والقياس والإحصاء في المجال الرياضي"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة القادسية، الطيف للطباعة، القادسية.
- ٨- الحياي، عبدالقادر محمود قادر (٢٠٠٥): "أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
- ٩- داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش (٢٠٠٠): "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- ١٠- ذنون، راشد حمدون (٢٠٠١): "تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية المشاركين ببطولة الدرجة الأولى والنخبة بكرة القدم للموسم (٢٠٠٠-٢٠٠١)"، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (٧)، العدد (٢٥).
- ١١- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٠) "نظرية المنظمة"، دار السيرة، عمان.
- ١٢- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٨): "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- ١٣- عبيدات ، ذوقان وآخران (١٩٩٦) : البحث العلمي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان
- ١٤- العطية، ماجدة (٢٠٠٣): "سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة"، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٥- العلق، بشير(١٩٩٨): "مبادئ الإدارة، دار اليازوري"، عمان، الأردن.
- ١٦- علاّم، صلاح الدين محمود، (٢٠٠٠): القياس والتقويم التربوي والنفسي (أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة)، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- ١٧- علاوي، محمد حسن(١٩٩٨): "سيكولوجية القيادة الرياضية"، ط١، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
- ١٨- عمر، وآخران(٢٠٠١):"الإحصاء التعليمي في التربية البدنية والرياضية"، ط٢، مصر.
- ١٩- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٤):" السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٢٠- القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٧): "السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، ط٢، عمان.
- ٢١- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠): " السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة" دار الشروق للنشر، عمان.
- ٢٢- المولى، شكر محمود سعيد(٢٠٠٥): "تقويم واقع الممارسات التدريسية لمعلمي التربية الرياضية للمرحلة الابتدائية في مدينة الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.

- 23-Able, R. L. (1972) Essentials of Educational Measurement. Prentice-hall, New York
- 24-Allen, M. and Yen, W. M. (1979) Introduction to Measurement Theory, Brook/Cole California.
- 25-Rao, M. G., & Rao, V. S. and Narayana, P. S. (1997), Organizational Behavior, Delhi, Kinark publishers.
- 26-Smo, F.L & Smith, R.E (1989) Leadership Behaviors in Sport A Theoretical Madel and Research paradigrn, VOL (19). No (18).V.H .Winston & Son, Inc, Journal of Applied Social Psy chology.

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق رقم (١)

مقياس فاعلية وتكيف رئيس النادي الرياضي

ومقياس إدارة الصراع التنظيمي

السيد رئيس (نادي ، اتحاد، مركز الشباب) الإداري

المحترم

نظرا لما تؤذونه من عمل وتحملونه من مسؤوليات العمل القيادي في الأندية والاتحادات

الرياضية أضع بين يديكم مقياسي

الأساليب القيادية لرؤساء الأندية والاتحادات الرياضية وأساليب معالجة الصراع التنظيمي لبحثي
الموسوم

(الأساليب القيادية لبعض رؤساء أندية و اتحادات محافظة نينوى وعلاقتها بالصراع
التنظيمي)

علما بان إجاباتكم لأغراض البحث العلمي فقط

السم الثلاثي:-

العمر:-

الجنس:-

متزوج

أعزب

الحالة الزوجية:-

سنة التأسيس:-

اسم النادي:-

سنة انتمائك لهذا النادي:-

مدة الخدمة كعضو هيئة إدارية:-

مدة الخدمة كرئيس نادي:-

التحصيل الدراسي:-

الوظيفة خارج النادي أن وجدت:-

الألعاب التي مارستها كلاعب في فرق النادي:-

أندية رياضية أخرى كنت تنتمي إليها:-

تعليمات الإجابة:

افترض انك تواجه هذه الحالات عليك اختيار بديل واحد فقط

بعد قراءة الحالة بإمعان والتفكير فما تتصرف به في مثل هذه الحالة واضعا علامة ()

لاختيار إحدى بدائل الإجابة والذي تراه مناسباً للحالة بعد التقدير.

الباحث

أساليب المعالجة					الفقرات	ت
تجنب	مساومة	إجبار	مواجهة	تهديئة		
					يمنتع لاعب عن مرافقة لاعب زميل قبل التمرين أو بعده.	١
					استعداد طرفي الصراع لمشاكسة بعضهما البعض وإيدائه.	٢
					وجود لاعبين قادرين على شغل مركز لعب واحد بكفاءة وفاعلية يطمح كل واحد منهما إلى الفوز به.	٣
					وجود رغبة من طرفي الصراع بالتوصل والاتصال والتعاون لحل المشكلة.	٤

أساليب المعالجة					الفقرات	ت
تجنب	مساومة	إجبار	مواجهة	تهنئة		
					يقابل لاعب بالتعاطف إساءة لاعب آخر.	٥
					استعداد الطرفين إلى تجاهل العنجهية واستعمال العنف واللجوء إلى رصانة العقل والمنطق والتفكير السليم.	٦
					يتردد لاعب في قبول صداقة لاعب زميل خارج إطار الرياضة.	٧
					حصول مشادة كلامية حادة بين طرفي الصراع.	٨
					وجود لاعبين أساسيين يمتلكان وجهتي نظر مختلفة تماما حول موضوع معين.	٩
					يرفض لاعب قضاء وقت فراغه مع لاعب زميل.	١٠
					يتحامل أحد طرفي الصراع على الطرف الآخر.	١١
					أدركت أن طرفي الصراع راغبين في الوصول إلى حلول إبداعية تتبع من اتفاقهما.	١٢
					يقلل أحد طرفي الصراع من أهمية الخلاف ويؤكد إمكانية حله مع الطرف الآخر.	١٣
					يمتلك لاعبان مواصفات الكابتن ويتنافسان للحصول عليه.	١٤
					يرفض أحد طرفي الصراع الاعتراف بالخطأ تجاه الطرف الآخر.	١٥
					تخلي طرفي الصراع عن الجدل وأيمانهما بالعمل المشترك.	١٦
					يقابل لاعب بالإحسان إساءة لاعب آخر.	١٧
					ينتقد لاعب زميلاً له بغية تحسين أدائه.	١٨
					وجود سوء فهم لدى كلا طرفي الصراع تجاه بعضهما.	١٩
					لاحظت استعداد طرفي الصراع للتركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية.	٢٠
					يرفض أحد طرفي الصراع آراء الطرف الآخر دون أن يناقشها أو يسوغ رفضها.	٢١
					يرفض لاعب تقبل معلومات من لاعب آخر صاحب خبرة ودراية.	٢٢
					يطلب لاعب تجاوب لاعب آخر في السرعة والدقة في أثناء التمرين.	٢٣
					تقبل طرفي الصراع للتصويت على آرائهما.	٢٤
					يكرر لاعب مزاحه في أثناء التدريب مع لاعب آخر يرفض المزاح.	٢٥
					أدرك الطرفين المتصارعين الخسارة والآثار السلبية التي ستلحق بهما في حالة عدم التوصل إلى اتفاق.	٢٦
					يتنافس لاعبان في الحصول على ثقة زملائهما وتأييدهما.	٢٧
					يستهزئ أحد طرفي الصراع أو كلاهما بوجهتي نظر بعضيهما.	٢٨
					طرفين تحذر من خسارة أحدهما نتيجة الصراع بينهما.	٢٩
					يرفض لاعب اختيار لاعب آخر ككابتن للفريق.	٣٠
					يقف أحد طرفي الصراع في طريق الطرف الآخر للوصول إلى أهدافه.	٣١
					يتسابق لاعبان في محاولة الحصول على الكرة الجيدة أثناء التمرين.	٣٢
					وجود مرونة لدى طرفي الصراع في آرائهما.	٣٣
					يخلق أحد طرفي الصراع أو كلاهما معلومات غير صحيحة عن بعضيهما.	٣٤
					وجود لاعب يأخذ الأمور بجدية أكثر من اللازم مع زملائه.	٣٥
					يمتنع أحد طرفي الصراع أو كلاهما من أداء عمل مشترك.	٣٦
					يتقبل لاعب مزاح لاعب آخر أثناء التدريب.	٣٧

أساليب المعالجة					الفقرات	ت
تجنب	مساومة	إجبار	مواجهة	تهنئة		
					تقديم مقترحات من قبل طرفي الصراع لحل مشاكلهما.	٣٨
					بهمل لاعب توجيهات صحيحة من لاعب آخر خوله المدرب.	٣٩
					وجود لاعبين يستحقان المشاركة في بطولة قريبة معلنة تتطلب مشاركة أحدهما.	٤٠
					يرفض أحد طرفي الصراع التأثير فيه ويقبل التأثير في غيره.	٤١
					يرفض لاعب مصافحة لاعب بديل في أثناء عملية الاستبدال.	٤٢
					يرغب لاعب ذو مكانة في السيطرة على حركة وأداء لاعب آخر قريب منه في اللعب.	٤٣
					يتطرف لاعب في تقدير مصلحته على حساب زملائه.	٤٤
					تقبل طرفي الصراع للوساطة بينهما وتقريب وجهات النظر.	٤٥
					استعداد أحد طرفي الصراع لسماع وجهة نظر الطرف الآخر ومناقشتها بعد أن كان يرفضها.	٤٦
					يأخذ لاعب دور لاعب آخر في أثناء التمرين.	٤٧
					يجرح لاعب شعور لاعب زميل له.	٤٨
					يظن لاعب أن لاعبا قريبا منه في اللعب يشكل عبئا عليه.	٤٩
					يتمسك لاعب بنية حسنة برأيه المخالف لرأي لاعب آخر.	٥٠

ت	الحالات	بدائل الإجابة
---	---------	---------------

<p>فهل:-</p> <p>أ- تؤكد استخدام إجراءات موحدة وضرورة إنجازهم للمهام الموكلة إليهم</p> <p>ب- توضح استعدادك للمناقشة معهم ولكن لا تفرض نفسك عليهم .</p> <p>ج- تتكلم معهم وتحدد بعد ذلك أسلوب العمل لتحقيق الأهداف.</p> <p>د- تتعمد أن لا تتدخل في شؤونهم</p>	<p>في الآونة الأخيرة لم يعد أعضاء الهيئة الإدارية في ناديك متجاوبين لمحدثك الودية معهم واهتمامك بمصلحتهم وأصبح إنجازهم متدنيين بوضوح</p>	<p>١</p>
<p>فهل:-</p> <p>أ-تكون علاقة صداقة معهم مع الاستمرار في التأكد من أنهم يدركون مسؤولياتهم ومستوى الإنجاز المطلوب منهم .</p> <p>ب- لا تتخذ أي إجراء محدد</p> <p>ج- تعمل كل ما تستطيع لتجعلهم يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم .</p> <p>د- تؤكد على أهمية المهام الموكلة إليهم والوقت المحدد لإنجازها</p>	<p>لاحظت إن إنجازات أعضاء الهيئة الإدارية في ناديك في تحسن مستمر ، وانك لا تزال تعمل لتتأكد من إنهم يدركون مسؤولياتهم والإنجاز المطلوب منهم .</p>	<p>٢</p>
<p>فهل:-</p> <p>أ- تعمل وتشارك معهم في حل المشكلات</p> <p>ب- تدعهم يحلون المشكلات بأنفسهم</p> <p>ج- تعمل بسرعة وبحزم لتصحيح الوضع وتوجيهه</p> <p>د- تشجيعهم على حل المشكلات وتدعم جهودهم</p>	<p>أعضاء الهيئة الإدارية في ناديك غير قادرين على حل مشكلات النادي بأنفسهم وعلى الرغم من ذلك ترك لهم الأمر ، ولكن لا تزال علاقتهم الشخصية وإنجازاتهم في مستوى جيد</p>	<p>٣</p>

<p>فهل:- أ- تدعهم يشاركون في تطوير التغييرات مع عدم المبالغة في توجيههم عند التنفيذ ب- تعلن التغييرات ثم تشرف على تنفيذها بدقة. ج- تدعهم يحددون اتجاهاتهم نحو التغييرات بأنفسهم. د- تأخذ بنظر الاهتمام مقترحاتهم على أن توجه عملية التغييرات وتنفيذها بنفسك.</p>	<p>4- لديك النية في إجراء بعض التغييرات التنظيمية في ناديك وكان تقييم أعضاء الهيئة الإدارية في ناديك يشير إلى جودة انجازهم وقبولهم فكرة التغيير</p>	<p>4-</p>
<p>فهل:- أ- تدعهم يحددون مسؤولياتهم ومهامهم بأنفسهم لتحقيق الأهداف ب- تأخذ بنظر الاهتمام مقترحاتهم حول تحديد المسؤوليات والمهام لتحقيق الأهداف على أن تتأكد من انجازها. ج- تعيد تحديد المسؤوليات والمهام لتحقيق الأهداف ثم تشرف على التنفيذ بدقة . د- تدعهم يشاركون في تحديد مسؤوليات والمهام لتحقيق الأهداف مع عدم المبالغة في توجيههم.</p>	<p>5- خلال الأشهر القليلة الماضية تدنى مستوى انجاز أعضاء الهيئة الإدارية في ناديك وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف وكانت إعادة تحديد المسؤوليات والمهام قد ساعدت كثيراً في الحقبة الماضية على تحقيق الأهداف وبذلك فإنهم محتاجون إلى تذكيرهم بصورة مستمرة بضرورة انجاز مهامهم في الوقت المحدد لها.</p>	<p>5-</p>
<p>فهل:- أ- تعمل كل ما تستطيع لتجعل أعضاء الهيئة الإدارية في النادي الجديد يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم ب- تؤكد على أهمية المهام الموكلة إليهم والوقت المحدد لانجازها . ج- تتعمد ألا تتدخل في شؤونهم. د- تشرك أعضاء الهيئة الإدارية في النادي الجديد في اتخاذ القرارات وتتأكد من تحقيق الاهداف.</p>	<p>6- تم إلحاقك كرئيس لنادي رياضي يسير بكفاية عالية وكان رئيسه السابق شديدا وحازما ولديك الرغبة في المحافظة على مستوى الانجاز فيه فضلا على تحسين العلاقات الإنسانية داخل إطار ذلك النادي .</p>	<p>6-</p>

<p>فهل:-</p> <p>أ- تحدد التغيير وتشرف على تنفيذه بدقة</p> <p>ب- تشترك معهم في تطوير إجراءات التغيير وتدعهم ينظمون عملية التنفيذ</p> <p>ج- تستعد لتنفيذ التغيير كما اقترحوا ولكن تحافظ على السيطرة في عملية التنفيذ.</p> <p>د- تتجنب موجهتهم وتدع الأمور تسير على نحو طبيعي</p>	<p>٧</p> <p>ترغب بإجراء تغيير تنظيمي في ناديك والذي سيكون حديث العهد على أعضاء الهيئة الإدارية فيه والذين ساهموا بمقترحات حول الحاجة إلى التغيير المطلوب علما بابهم يمتازون بالإنجاز الجيد والمرونة في العمل</p>
<p>فهل:-</p> <p>أ- تدعهم على نحو طبيعي</p> <p>ب- تناقش الموقف معهم وبعد ذلك تحدد التغييرات الضرورية</p> <p>ج- تتخذ الإجراءات اللازمة لتوجيههم لعمل بطريقة واضحة ودقيقة.</p> <p>د- تساندهم في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في توجيههم.</p>	<p>٨</p> <p>إنجازات أعضاء الهيئة الإدارية في ناديك وعلاقتهم الشخصية جيدة ولكن لديك شعور بوجود نقص في توجيههم</p>
<p>فهل:-</p> <p>أ- تدعهم يحلون مشكلاتهم بأنفسهم</p> <p>ب- تأخذ بنظر الاهتمام توصياتهم ولكن تتأكد من تحقيق الأهداف.</p> <p>ج- تعيد تحديد الأهداف وتشرف على تحقيقها بدقة.</p> <p>د- تدعهم يشاركون في تحديد الأهداف ولكن بدون ضغوط.</p>	<p>٩</p> <p>عينت على رأس مجموعة عمل كان قد اخفق أعضاؤها في إعداد مقترحات مطلوبة منهم في وقت محدد لإحداث تغيير ما وذلك لأنهم لا يعرفون الأهداف بوضوح وكان حضورهم للاجتماعات ضعيفا وغير فعال ، علما بان لديهم المواهب التي تساعدهم في إنجاز مهامهم بشكل جيد.</p>

ت	الحالات	بدائل الإجابة
١٠	برغم من أن أعضاء الهيئة الإدارية في ناديك معروفون بقدرتهم على تحمل المسؤولية إلا أنهم لم يتجاوبا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معايير (مواصفات) جديدة المستوى الإنجاز المطلوب .	<p>فهل:-</p> <p>أ- تدعهم يشاركون في تحديد المعايير بلا رقابة</p> <p>ب- تعيد تحديد مواصفات مستوى الإنجاز المطلوب وتشرف على تحقيقه بعناية</p> <p>ج- تتجنب مواجهتهم من خلال عدم ممارسة أية ضغوط عليهم وتدع الموقف يسير على نحو طبيعي</p> <p>د- تأخذ بنظر الاهتمام توصياتهم ولكن تتأكد من تحقيق المعايير الجديدة في الإنجاز</p>
١١	عينت في منصب إداري في وظيفة جديدة وكان القائد الإداري السابق لا يتدخل في شؤون مرؤوسيه وعلى الرغم من ذلك استطاعوا السيطرة على أنجاز مهامهم وضبط اتجاهاتهم وكانت العلاقات الشخصية في ما بينهم جيدة.	<p>فهل:-</p> <p>أ- تتخذ من الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسيك لعمل بطريقة واضحة ودقيقة</p> <p>ب- تشرك مرؤوسيك في اتخاذ القرارات وتشجعهم على المشاركة الجيدة .</p> <p>ج- تناقش وضع الإنجاز في الماضي معهم ثم تختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد:</p> <p>د- تستمر في تركهم يسيرون على نحو طبيعي.</p>
١٢	أفادت المعلومات الحديثة بوجود بعض الصعوبات الداخلية بين أعضاء الهيئة الإدارية في ناديك علما بان تقييمهم السابق يشير إلى إنجازهم العالي وحرصهم على تحقيق أهداف النادي ، وإنهم كانوا يعملون بانسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون لقيام بالمهام الموكلة إليهم.	<p>فهل:-</p> <p>أ- تحاول الخروج بحل معهم ثم تختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد</p> <p>ب- تدعهم يحلون بها بأنفسهم</p> <p>ج- تتصرف بسرعة وبحزم لتصحيح الموقف وتتخذ القرارات اللازمة للتنفيذ.</p> <p>د- تشاركونهم في مناقشة المشكلات وتقدم الدعم لهم في حلها.</p>

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (٢)

مفتاح تصحيح الاستبيان

استخدام الجدول المرفق أدناه والذي يوضح إمكانية استخدام الأساليب الأخرى مع الأسلوب الأمثل الذي يحقق أعلى درجة وهي (٥) تليه بالترتيب الأساليب الأخرى وحسب وجهة نظر الباحث بعد الدراسة والاطلاع واستطلاع آراء بعض الخبراء المختصين في مجال القياس والتقويم والإدارة العامة والإدارة الرياضية. مع التقدير...

تهدئة	مواجهة	إجبار	مساومة	تجنب
٥	٤	١	٣	٢
٣	٥	٢	٤	١
٣	٤	٥	٢	١
٣	٤	٢	٥	١
٤	٣	١	٢	٥