

المهارات القيادية لرؤساء الاندية ودورها في ادارة الصراع التنظيمي

الباحث شاكر مسير حسين/ جامعة واسط/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

أ.م.د. امين حسن عطا/ جامعة واسط/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

ameenhasan@uowasit.edu.iq

ملخص البحث

تكمن اهمية الدراسة كونها تبحث في واحد من المواضيع المهمة المغيبة عن قائمة البحوث الادارية في مجال الادارة الرياضية كونها تسلط الضوء على اهم المشاكل التي تعاني منها اندية محافظة واسط والسعي الى ايجاد الحلول المناسبة لها لذلك سيعمد الباحث الى بناء مقياس حول المهارات القيادية لرؤساء الاندية وكذلك اعداد مقياس لأهم الفقرات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي في الاندية ، وتركزت مشكلة البحث في ان غالبية المشاكل التي تعاني منها اغلب الاندية هي دائما ما تكون ناتجة عن اختلاف وجهات النظر بين الاعضاء والنظر الى الاحداث من جانب واحد والدفاع عن المصالح الشخصية للأعضاء واهمال اهمية التعاون وتبادل الآراء في ادارة الازمات التي تعصف في النادي الرياضي الامر الذي يلقي اللوم وحده على عاتق رئيس النادي . وقد هدف البحث الى بناء مقياس للمهارات القيادية و اعداد مقياس في ادارة الصراع ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية ، تحدد مجتمع البحث الذي تكون من أعضاء الهيئات الادارية لأندية واسط والبالغ عددهم (794) عضواً موزعين على (29) نادياً و تكونت عينة البحث من أعضاء الهيئات الادارية للأندية في محافظة واسط والبالغ عددهم (232) عضواً وهم يمثلون مجتمع البحث موزعين على (29) نادي مسجلين رسمياً في وزارة الشباب والرياضة إذ قسمت عينة البحث الى (130) عضواً لعينة بناء مقياس المهارات القيادية واعداد مقياس إدارة الصراع التنظيمي و (20) عضواً للتجربة الاستطلاعية و (82) عضواً لتجربة التطبيق.

وتم التوصل الى العديد من الاستنتاجات أهمها: 1- يتمتع اعضاء الهيئات الادارية بالمهارات القيادية.

2- يتمتع اعضاء الهيئات الادارية في ادارة الصراع في انديتهم.

3- اتجه اعضاء الهيئات الادارية نحو المهارات القيادية وادارة الصراع التنظيمي كانت ايجابية.

Leadership skills of club presidents and their role in managing organizational conflict

Abstract

The importance of the study lies in the fact that it is looking at one of the important topics that are absent from the list of administrative research in the field of sports management, as it sheds light on the most important problems that the clubs of Wasit Governorate suffer from, and seeks to find appropriate solutions for them. A measure of the most important paragraphs appropriate for the management of organizational conflict in clubs, and the research problem centered on the fact that the majority of problems that most clubs suffer from are always a result of differing points of view among members, looking at events from one side, defending the personal interests of members, and neglecting the importance of cooperation and exchanging opinions in Managing the crises that afflict the sports club, which is blamed solely on the club president. The research aimed to build a measure of leadership skills and prepare a measure in conflict management, and the researchers used the descriptive approach in the survey method and correlations, identifying the research community that consists of members of the administrative bodies of Wasit clubs, whose number is (794) members distributed over (29) clubs and formed The research sample consisted of (232) members of the administrative bodies of the clubs in Wasit Governorate, and they represent the research community distributed over (29) clubs officially registered in the Ministry of Youth and Sports, as the research sample was divided into (130) members for the sample of building the leadership skills scale

and preparing the conflict management scale organizational and (20) members for the pilot experiment and (82) members for the application experiment.

Several conclusions were reached, the most important of which are: 1- The members of the administrative bodies enjoy leadership skills. 2- The members of the administrative bodies enjoy managing the conflict in their clubs.

3- The attitude of the members of the administrative bodies towards leadership skills and organizational conflict management was positive.

1- التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث وأهميته

أن المهارات القيادية ليست حصرا على القائد للنادي او المؤسسة الرياضية بل هي نتاج لتعاون مشترك بين اعضاء المؤسسة المعنية لتحقيق الاهداف المنشودة وكذلك لا تخلو اي مؤسسة رياضية من صراعات بين اعضائها سواء كانت بالسلب او الايجاب فالصراع حقيقة واقعة في النظم كلها ،لذا يتميز بأنه ذو حدين متناقضين أحدهما الربح والآخر الخسارة، فكثيرا ما تعاني الاندية الرياضية من الصراعات المختلفة المتمثلة بصراع التفوق وغيرها من الصراعات العديدة سواء بالسلب او الايجاب والصراع التنظيمي جزء من هذه الصراعات.

أن الصراع التنظيمي شيء طبيعي في المؤسسة ولا يمكن تجنبه، وان انعدامه أو وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار، وعدم القدرة على الابداع ، وفي الحالة المعاكسة فإن وجوده بدرجة عالية ضار بالمؤسسة أو المنظمة او النادي، فالصراع حقيقة واقعة في النظم كلها، لذا يتميز بأنه ذو حدين متناقضين أحدهما الربح والآخر الخسارة، فكثيرا ما تعاني الاندية الرياضية من الصراعات المختلفة المتمثلة بصراع التفوق وغيرها من الصراعات العديدة سواء بالسلب او الايجاب والصراع التنظيمي جزء من هذه الصراعات ، فالصراع ظاهرة عملية طبيعية، سلوكية تنظيمية مستمرة تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو المؤسسات ومن هنا تبرز اهمية الدراسة كونها تبحث في واحد من المواضيع المهمة المغيبة عن قائمة

البحوث الادارية في مجال الادارة الرياضية كونها تسلط الضوء على اهم المشاكل التي تعاني منها اندية محافظة واسط والسعي الى ايجاد الحلول المناسبة لها لذلك سوف يعتمد على بناء مقياس حول المهارات القيادية لرؤساء الاندية وكذلك اعداد مقياس لأهم الفقرات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي في الاندية المعنية اضافة الى بناء مقياس حول الاستراتيجيات المختارة وكذلك الاستعانة بآراء الخبراء في مجال الادارة الرياضية لاجتياز اهم الازمات التي تعصف في الاعضاء.

1-2 مشكلة البحث:

كون الباحثان رئيسا لأحد اندية المحافظة ومن خلال احتكاكه مع اغلب الاعضاء لاحظ ان غالبية المشاكل التي تعاني منها اغلب الاندية هي دائما ما تكون ناتجة عن اختلاف وجهات النظر بين الاعضاء والنظر الى الاحداث من جانب واحد والدفاع عن المصالح الشخصية للأعضاء وإهمال اهمية التعاون وتبادل الآراء في ادارة الازمات التي تعصف في النادي الرياضي الامر الذي يلقي اللوم وحده على عاتق رئيس النادي لذلك فأن الاخفاق او الفشل يلقي على عاتقه الامر الذي دفع الباحثان الى الاطلاع على واقع اغلب اندية المحافظة فوجد ان هذه المشكلة هي جوهر الصراع الداخلي

1-3 اهداف البحث

- 1- بناء مقياس للمهارات القيادية لرؤساء الاندية.
- 2- اعداد مقياس في ادارة الصراع لأندية محافظة واسط.
- 3- التعرف على المهارات القيادية لرؤساء الاندية محافظة واسط.
- 4- التعرف على ادارة الصراع التنظيمي لدى اعضاء الهيئات الادارية لاندية محافظة واسط.
- 5- التعرف على دور المهارات القيادية في حل الصراع لدى الهيئات الادارية في محافظة واسط.

1-4 مجالات البحث:

- 1-4-1 المجال البشري: اعضاء الهيئات الادارية لأندية محافظة واسط
- 2-4-1 المجال المكاني: مقرات الاندية في محافظة واسط

1-3-4 المجال الزمني: من 27 \ 1 الى 27 \ 6 \ 2022.

2- منهجية البحث واجراءاته الميدانية:

1-2 منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

قام الباحثان بالتواصل مع بعض أعضاء الهيئات الإدارية لتحديد مجتمع البحث الذي تكون من أعضاء الهيئات الادارية لأندية واسط والبالغ عددهم (794) عضواً موزعين على (29) نادياً إذ تكونت عينة البحث من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية في محافظة واسط والبالغ عددهم (232) عضواً وهم يمثلون مجتمع البحث موزعين على (29) نادي مسجلين رسمياً في وزارة الشباب والرياضة كما مبين في الجدول (1)، إذ قسمت عينة البحث الى (130) عضواً لعينة بناء مقياس المهارات القيادية واعداد مقياس إدارة الصراع التنظيمي و (20) عضواً للتجربة الاستطلاعية و (82) عضواً لتجربة التطبيق والجدول (2) يبين تقسيم العينة ونسبها المئوية.

الجدول (1) توزيع عينة البحث

ت	اسم النادي	عدد الأعضاء	ت	اسم النادي	عدد الأعضاء
1	نادي الصويرة	9	16	نادي واسط	8
2	نادي الزعيم	7	17	نادي الجهاد	9
3	نادي العزيزية	8	18	نادي الكريمة	9
4	نادي الزبيدية	8	19	نادي الفلاحية	7
5	نادي النعمانية	10	20	نادي الخاجية	8
6	نادي الاحرار	7	21	نادي الزيتون	9

7	نادي الوفاء	8	22	نادي الشهداء	8
8	نادي الموفقية	8	23	نادي المنتظر	7
9	نادي الحي	7	24	نادي الشرقية	7
10	نادي الدجيلة	9	25	نادي البشاير	7
11	نادي الوداد	9	26	نادي شيخ سعد	9
12	نادي الكوت	10	27	نادي ضفاف دجلة	7
13	نادي العزة	8	28	نادي الفتاة	7
14	نادي الداموك	7	29	نادي بدرة	8
15	نادي النهرين	7	المجموع	232	

2-3 الوسائل والاجهزة والادوات:

- ❖ المصادر العربية والأجنبية.
- ❖ المقابلات الشخصية .
- ❖ الزيارات الميدانية لجمع المعلومات.
- ❖ الخبراء والمختصون في مجال الإدارة الرياضية والاختبار والقياس
- ❖ أستاذة خاصة لغرض تحديد أهم المجالات والفقرات لمقياس المهارات القيادية
- ❖ أستاذة خاصة لغرض تحديد أهم المجالات والفقرات لمقياس إدارة الصراع التنظيمي
- ❖ استمارة جمع وتقريغ البيانات
- ❖ شبكة المعلومات الدولية الالكترونية (الانترنت).
- ❖ فريق العمل المساعد
- ❖ حاسبة الكترونية نوع (fx991ms).

حاسبة lab top نوع (hp).

2-4 إجراءات البحث الميدانية:

2-4-1 إجراءات بناء مقياس المهارات القيادية لرؤساء الأندية:

من خلال اطلاع الباحثان على الدراسات والبحوث السابقة، لم يجد على حد علمه دراسات سابقة في هذا المجال، لذلك ارتأى الباحثان على ان يقوم ببناء مقياس المهارات القيادية لرؤساء الأندية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الادارية، وعليه قام الباحثان بعدة خطوات بغية الحصول على مقياس تتوافر فيه الشروط العلمية، وأهم الخطوات التي اتبعها الباحثان في بناء المقياس هي:

2-4-1-1 تحديد فكرة المقياس:

ان تحديد فكرة المقياس يحتاج الى البحث والتقصي لتحديد الظاهرة المراد دراستها المتمثلة بعملية المهارات القيادية الخاص برؤساء الأندية الرياضية، "لان خطوة تحديد فكرة المقياس ومبررات تصميمه من أهم الخطوات وأولها نظرا لأنها تتيح للقائم بتصميم المقياس الوصول الى المداخل والأفكار الرئيسة التي سوف يستند إليها في تصميمه (محسن لطفي احمد، 2006، ص 114).

2-4-1-2 تحديد هدف المقياس:

بعد أن قام الباحثان بتحديد فكرة المقياس تم تحديد الهدف من المقياس والغرض المطلوب من وراء بنائه وهو ايجاد وسيلة علمية للتعرف على المهارات القيادية لرؤساء الأندية وهذا هدف المقياس الذي وضعه الباحثان.

2-4-1-3 تحديد الإطار النظري للمقياس:

ان الإطار النظري يمكن الباحثان من تحديد مجالات المقياس واعطاء تعريفات لها وصياغة الفقرات فضلاً عن الخطوات الواجب اتباعها في بناء المقياس وهذا ما تناوله الباحثان في الفصل الخاص بالدراسات النظرية في هذه الدراسة، إذ بطبيعة الحال تناول الباحثان عدة محاور مشتقة من النظرية الرئيسة التي استند عليها مقياس المهارات القيادية.

2-4-1-4 تحديد مجالات المقياس:

قام الباحثان بعد الاطلاع على المصادر العلمية والدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية وخبرة السيد المشرف باقتراح وتحديد خمس (5) مجالات للمهارات القيادية وهي: (المهارات الفكرية ، المهارات الانسانية ، المهارات الفنية ، مهارات التواصل ، مهارة ادارة الوقت)، وإعطاء تعريف نظري لكل مجال وأهتم الباحثان بأن تعطى المجالات معنى للظاهرة المدروسة او المفهوم الذي يراد قياسه من خلال الاستبانة التي تم عرضها على عدد من الخبراء والمختصين في مجال الادارة الرياضية والاختبار والقياس والبالغ عددهم (19) خبيراً ، اذ طلب منهم ابداء آرائهم بصلاحيه المجالات وتعريفاتها وإمكانية أضافة او دمج اي مجال يروونه مناسباً وحذف أو تعديل المجالات الغير مناسبة ، ومن خلال استخدام النسبة المئوية لاعتماد المجالات وبنسبة 80% فما فوق وكما مبين في الجدول (3) لمقياس المهارات القيادية لرؤساء الاندية.

الجدول (2)

يبين اتفاق الخبراء والمختصين على مجالات مقياس المهارات القيادية لرؤساء الاندية

ت	المجالات المرشحة	الموافقون	الغير موافقون	النسبة المئوية
1	المهارات الفكرية	18	2	90 %
2	المهارات الانسانية	19	1	95 %
3	المهارات الفنية	20	صفر	100%
4	مهارات التواصل	18	2	90%
5	مهارة ادارة الوقت	18	3	85%

2-4-1-5 تحديد صلاحية الفقرات:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية والابعاد التي تمثلها قام الباحثان بصياغة (55) فقرة موزعة على محاورها الخمسة ، قام الباحثان بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية والإختبار والقياس وعددهم (19) للحكم على

صلاحيتها في قياس مجالات المهارات القيادية من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية ، وآتجاه الفقرة الإيجابي والسلبي وصلاحية ميزان بدائل الإجابة الخماسي إذ سيكون ميزان الإجابة عن كل فقرة من الفقرات على النحو الآتي : (أوافق بشدة - أوافق - أوافق أحياناً - لا أوافق - لا أوافق بشدة) وتعطى الدرجات للفقرات الايجابية (1-2-3-4-5) ولل فقرات السلبية (1-2-3-4-5). وفي ضوء آراء الخبراء والمختصين تم تعديل بعض الفقرات واختصارها ودمج فقرات أخرى لتشابهها، كذلك حذفت بعض الفقرات لعدم صلاحيتها . وكان من نتائج عملية التعديل والإختصار والحذف التي قام بها الخبراء والمختصون، هي الإبقاء على (50) فقرة بعد اضافة فقرات بديلة وحذف فقرات اخرى حازت على تأييد أغلبية الخبراء والمختصين على صلاحيتها، إذ نتج عن ملاحظات الخبراء وآرائهم في استبعاد عشرة (10) فقرات واطافة خمسة (5) فقرات، ونتيجة ذلك أبق الباحثان على (50) فقرة استناداً لاتفاق (80%) فأكثر من آراء الخبراء، للباحث رأي بهذا الصدد وهو كلما كانت نسبة اتفاق السادة الخبراء عالية كانت الفقرات أو (العمل) أكثر صدقا ودقة ، وكان تقسيم الفقرات على المجالات، بواقع (10) فقرات لكل مجال ، كما موضح في الجدول 3.

الجدول رقم (3) توزيع فقرات المقياس ضمن مجالاتها على وفق آراء الخبراء

ت	المجالات	أرقام الفقرات واتجاهاتها		المجموع الكلي
		ايجابي	سلبي	
1.	المهارات الفكرية	1-2-3-4-5-6-7	8-9-10	10
2.	المهارات الانسانية	11-12-13-14-15-16-17	12-18-19-20	10
3.	المهارات الفنية	-21-23-24-25-26-27 28	22-29-30	10
4.	مهارات التواصل	31-32-33-34-35-36	37-38-39-40	10
5.	مهارات ادارة الوقت	43-44-45-46-47-48-49	41-42-50	10
	المجموع	33	17	50

2-4-2 إجراءات اعداد مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

من خلال عملية المسح التي قام بها الباحثان من اجل الحصول على مقياس يمثل العينة إذ قام بالاعتماد على المقياس المعدل من قبل (زينب جبار: 2013) ولكونه الاقرب الى الدراسة والمستخدم على اداري الاتحادات في اللجنة الاولمبية. والذي تم بناءه على ادارات الاتحادات الرياضية في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية اذ قام الباحثان بتعديل بعض فقرات المقياس مع الإبقاء على مجالات المقياس الخمسة (استراتيجية الشاملة ، استراتيجية القوة، استراتيجية التسوية، استراتيجية التهدة) ليلائم عينة البحث والمجال الرياضي ، علماً ان بدائل المقياس هي (خمسة بدائل) وكالاتي: (موافق بشدة ، موافق ، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة) ، وقد اصبح المقياس يتكون من (48) عبارة ونظراً لما يتطلبه العمل العلمي من الاستعانة برأي الخبراء في مجال اختصاصهم استناداً لاتفاق (80%) فأكثر من آراء الخبراء، للباحث رأي بهذا الصدد وهو كلما كانت نسبة اتفاق السادة الخبراء عالية كانت الفقرات أو المجالات أكثر صدقا ودقة وقد تم الاتفاق على المجالات والفقرات بنسبة تفوق 80% لذلك تم اعتماد المجالات مع الفقرات وعلى الشكل الآتي:

1- (الاستراتيجية الشاملة) ويتضمن (30) فقرة.

2- (استراتيجية القوة) ويتضمن (7) فقرات.

3- (استراتيجية التسوية) ويتضمن (6) فقرات.

4- (استراتيجية التهدة) ويتضمن (5) فقرات.

وإن عدد الفقرات الإيجابية للمقياس هي (34) فقرة وأرقامها (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 6 ، 7 ، 9 ، 10 ، 13 ، 14 ، 15 ، 16 ، 17 ، 18 ، 19 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23 ، 24 ، 25 ، 26 ، 27 ، 36 ، 37 ، 38 ، 39 ، 42 ، 43 ، 44 ، 45 ، 46 ، 47 ، 48)، وعدد الفقرات السلبية للمقياس هي (14) فقرة وأرقامها (5 ، 8 ، 11 ، 12 ، 28 ، 29 ، 30 ، 31 ، 32 ، 33 ، 34 ، 35 ، 40 ، 41)

2-4-3 التجربة الاستطلاعية

قام الباحثان بتطبيق التجربة الاستطلاعية على مجموعة من أعضاء الهيئات الادارية والبالغ عددهم (20) عضواً يوم (الجمعة) الموافق 11 / 2 / 2022 وتبين تقبل العينة للمقياسين من خلال وضوح التعليمات وسهولة فهم الفقرات ووضوحها للمقياسين المهارات القيادية و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ولم يواجه الباحثان او فريق العمل المساعد اي سلبيات او معوقات.

الغرض من التجربة الاستطلاعية هو من اجل ان يتأكد الباحثان من وضوح الفقرات وسهولة فهمها بالنسبة للمستجيبين، كذلك لغرض التعرف على وضوح التعليمات الخاصة بالمقياسين، فضلاً عن تعد تدريباً عملياً لفريق العمل المساعد ، وتعريف العينة بالفقرات والمجالات التي تنتمي لها وكذلك على بدائل الإجابة.

2-4-4 الخصائص السايكومترية للمقياس:

2-4-4-1 صدق المقياس:

لغرض استخراج صدق المقياس قام الباحثان باستخراجه بعدة طرق.

2-4-4-1-1 الصدق الظاهري:

يقصد بهذا النوع من الصدق هو ان يتم عرض محاور وفقرات المقياسين على مجموعة الخبراء وذوي الاختصاص لتقرير مدى صلاحيتها في قياس الظاهرة، والصدق الظاهري اذ استخدم الباحثان هذا النوع من الصدق في محتوى البحث وذلك من خلال عرض مجالات وفقرات المقياسين على السادة الخبراء وذوي الاختصاص.

2-4-4-1-2 الصدق المنطقي:

يوكد (أحمد سليمان 2005) ان الصدق المنطقي " هو التعريف بالظاهرة أو المفهوم المطلوب دراسته وتحديد ابعاده ومحاوره وتغطية هذه الابعاد بالعبارات التي تمثلها بصورة صادقة (أحمد سليمان عودة، 2005، ص 142)، وقام الباحثان بتحقيق هذا النوع من الصدق لمقياس هذه الدراسة من خلال وضع تعريف لمفهوم المهارات القيادية وإدارة الصراع التنظيمي وتحديد المجالات والفقرات التي تعبر عن كل مجال.

2-4-4-1 صدق البناء:

يعمل هذا النوع من الصدق على التحقق التجريبي من مدى تطابق درجاته مع المفاهيم أو الافتراضات التي اعتمد عليها الباحثان في بناء الاختبار أو المقياس، وقد قام الباحثان بتحقيق هذا النوع من الصدق عن طريق اجراء التحليل الاحصائي لل فقرات من خلال القدرة التمييزية لل فقرات ، معامل الاتساق الداخلي ، لفقرات المقياسين، فضلا عن التحليل العاملي لمقياس المهارات القيادية.

2-4-5 التجربة الرئيسة لبناء مقياس المهارات القيادية واعداد مقياس ادارة الصراع التنظيمي:

بعد التوصل إلى الصيغة الأولية لمقياس (المهارات القيادية) لرؤساء الاندية في محافظة واسط ومقياس استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي عمد الباحثان وبمساعدة فريق العمل المساعد بتطبيق المقياسين بالصورة الاولى على افراد عينة البناء والاعداد والبالغ عددها (130) عضو هيئة ادارية للمدة من يوم (الاحد) الموافق 2022/2/13 الى يوم (السبت) الموافق 2022/5/22 ، وبعد الانتهاء من تنفيذ التجربة الرئيسة قام الباحثان بترتيب استمارات الاستبيان وتصحيحها وتدوين النتائج تمهيداً لتحليلها وقد تم إيجاد الخصائص الوصفية لدرجات استجابة العينة وتبين من خلالها أن افراد العينة تتوزعاً توزيعاً طبيعياً في المقياسين والجدول (4-5) يبين ذلك

الجدول (4) يبين الخصائص الوصفية لعينة البناء لمقياس المهارات القيادية

الخصائص	الوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري	أقل درجة	أعلى درجة
المهارات القيادية	171.8308	173.0000	12.68163	0.712	0.212	136.00	199.00

الجدول (5) يبين الخصائص الوصفية لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

الخصائص	الوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري	أقل درجة	أعلى درجة
ادارة الصراع التنظيمي	177.6923	181.5000	17.33878	0- .961	0.212	128.00	205.00

2-5 الوسائل الاحصائية:

استخدم الباحثان نظام SPSS لاستخراج المعاملات الاحصائية وكل ما يحقق نتائج البحث.

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

3-1 عرض البيانات الإحصائية لمواصفات عينة التطبيق ونتائج مستوياتهم في المهارات القيادية لرؤساء الاندية ومناقشتها:

تم استخراج الوصف الإحصائي لعينة التطبيق، لقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء، وذلك من اجل التعرف على توزيع عينة التطبيق، إذ تبين إن عينة التطبيق موزعة توزيعاً طبيعياً من خلال درجة معامل الالتواء وهذه نسبة تقع في الحدود الطبيعية ما بين $(-1+)$. وكما مبين بالجدول (6).

الجدول (6) التوصيف الاحصائي لعينة التطبيق لمقياس المهارات القيادية

المقياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	الوسط	ادنى درجة	اعلى درجة
المهارات القيادية	152.6585	13.08021	-0.350	152.0000	123.00	181.00

3-1-1 عرض البيانات الإحصائية لفقرات مقياس المهارات القيادية لعينة التطبيق:

تم استخراج الوصف الإحصائي لفقرات مقياس المهارات القيادية لعينة التطبيق من اجل التعرف على مواصفات التوزيع الطبيعي لفقرات عينة التطبيق، وكما مبين في الجدول (7).

الجدول (7) يبين الوصف الاحصائي لفقرات مقياس المهارات القيادية لعينة التطبيق

ت	المهارات القيادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	ادنى درجة	اعلى درجة
1	1	3.9390	1.08124	-0.657	1.00	5.00
2	2	3.5976	1.06411	-0.199	2.00	5.00
3	3	3.5976	1.13159	-0.144	2.00	5.00

5.00	2.00	-.159	.97954	3.5976	4	4
5.00	1.00	-.006	1.18793	3.5488	5	5
5.00	1.00	.054	1.22879	3.4512	6	6
5.00	1.00	-.062	1.20754	3.3293	7	7
5.00	1.00	-.218	1.25947	3.5122	8	8
5.00	1.00	-.344	1.16204	3.6951	9	9
5.00	1.00	.038	1.09115	3.3415	10	10
5.00	1.00	-.191	1.19922	3.4878	11	11
5.00	1.00	-.198	1.30064	3.3659	12	12
5.00	1.00	-.044	1.19871	3.4634	13	13
5.00	1.00	.128	1.34816	3.0976	14	14
5.00	1.00	-.074	1.21772	3.3293	15	15
5.00	2.00	.038	1.07901	3.4512	16	16
5.00	2.00	-.066	1.04498	3.5244	17	17
5.00	2.00	-.274	.98834	3.7561	18	18
5.00	1.00	.053	1.17723	3.1829	19	19
5.00	1.00	-.024	1.33610	3.2317	20	20
5.00	1.00	-.323	1.18793	3.5488	21	21
5.00	1.00	-.100	1.17621	3.4268	22	22
5.00	1.00	-.115	1.07950	3.4634	23	23
5.00	1.00	-.385	1.13045	3.6098	24	24
5.00	1.00	-.347	1.10541	3.7073	25	25

5.00	1.00	-.396	1.11820	3.6220	26	26
5.00	2.00	-.378	1.08040	3.7195	27	27
5.00	1.00	.180	1.19122	3.1585	28	28
5.00	2.00	-.112	1.13258	3.5854	29	29
5.00	1.00	-.316	1.26930	3.5000	30	30
5.00	1.00	-.332	1.17076	3.6341	31	31
5.00	1.00	-.454	1.15529	3.6707	32	32
5.00	1.00	-.150	1.29362	3.4308	33	33
5.00	1.00	-.119	1.28217	3.3154	34	34
5.00	1.00	-.231	1.16907	3.4615	35	35
5.00	1.00	.120	1.16047	3.3538	36	36
5.00	1.00	-.127	1.12795	3.4462	37	37
5.00	1.00	-.124	1.19978	3.3077	38	38
5.00	1.00	.071	1.17996	3.2385	39	39
5.00	1.00	-.119	1.22087	3.3692	40	40
5.00	1.00	-.317	1.16142	3.5615	41	41
5.00	1.00	.001	1.14456	3.3923	42	42
5.00	1.00	.140	1.15170	3.3385	43	43
5.00	1.00	.031	1.23011	3.4000	44	44

من خلال الجدول اعلاه والذي يبين ان جميع فقرات المقياس تتميز بتوزيع طبيعتها حسب اجابات عينة التطبيق كون ان معامل الالتواء كان ضمن الحدود والقيم ± 3 .

3-1-2 عرض الوصف الاحصائي لمقياس المهارات القيادية والوسط الفرضي ومناقشتها:

يعرض الباحثان في الجدول (8) الوصف الاحصائي لبيانات عينة التطبيق لمقياس المهارات القيادية والتحقق من معنوية المقياس والتعرف على مستوى العينة من خلال الوسط الفرضي.

الجدول (8) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء واعلى وأدنى درجة وقيمة (ت) المحتسبة وقيمة الدلالة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة الدلالة	نوع الفرق
المهارات القيادية	152.6585	13.08021	132	14.302	0.000	معنوي

قيمة الدلالة تكون معنوية إذا كانت > 0.05

من خلال الجدول (8) تظهر فروق ذات دلالة احصائية لصالح الوسط الحسابي للعينة وذلك لان قيمة الدلالة البالغة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05) فضلا عن ان الوسط الحسابي المتحقق (152.65) هو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (132) إذ يعزو الباحثان ذلك الى ان المهارات القيادية لها دور كبير في سير العملية الإدارية لذلك يجب ان يتمتع رؤساء الأندية بمهارات قيادية تؤهلهم لقيادة العمل الإداري وفرض توجهاته التي تصب بطبيعة الحال الى تحقيق العمل الإداري المتميز فبرزت دور هذه المهارات ليكون العمل الجماعي ذات مردود ايجابي يخدم العملية الادارية بشكل كبير .ولقد اصبح مميز لكل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل منها عدد من المهارات القيادية والتي قد تختلف درجة توافرها من شخص الى اخر وجاء اهتمام المهارات القيادية التي ينبغي توافرها لدى رؤساء الاندية وتحديد درجة ممارستها لما لها من دور بارز في تحقيق اهداف الاندية الرياضية واستغلال الموارد المتاحة "ويجب ان يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا الرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري(حسام سامر عبده، 2011، ص33)، ويرى الباحثان ان القائد ليس من يمتلك مال او مستواه الاجتماعي عالي او انه يعيش بمنطقة مرموقة او بيت جميل بل القائد الحقيقي هو الشخص القادر على التأثير الايجابي في سلوك الجماعة نحو تحقيق اهداف المؤسسة سواء رياضية او اجتماعية وقدرته على حشد كافة الموارد اللازمة

لتحقيق الاهداف اضافة الى قدرته على التعامل مع المتغيرات التي تطرأ اثناء تطبيق خطة العمل، وقدرته على التعامل مع الامور بعقلانية ودراسة المشكلات التي قد تواجه عمل المؤسسة والاستعداد لمثل هذه المشكلات وايجاد الحلول المناسب ويعزو الباحثان النتيجة الايجابية للمهارات القيادية إلى أن رؤساء الاندية لديهم اتجاهات اكبر من النادي نحو أسئلة الدراسة بسبب الحياة الاجتماعية في النادي التي تفرض عليهم بتولي اساليب قيادية في نواحي الحياة المختلفة ومنها الرياضية، من خلال اعتبار رئيس النادي قدوة لأعضاء الهيئات الادارية وبالتالي كلما التزم رئيس النادي في مواعيد الاجتماعات و التزم اعضاء الهيئات الادارية في الاجتماع والتعليمات الموجهة من قبل الرئيس وغالبا ما يستخدم جميع رؤساء الاندية حسب الخبرة الأسلوب الديمقراطي مع اعضاء الهيئات الادارية ويستمتع للأعضاء ويكون قريبا منهم لإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن ما يجول بخاطرهم وميولهم وامنهم فإنه يشعر بأحاسيسهم ويعمل ورغباتهم وبما أنه قريبا على حل مشاكلهم ومشاركتهم في وضع البرامج والخطط التي تحقق الأهداف المرجوة وهذا ينعكس على إصرار اعضاء الهيئات الادارية على الالتزام بالأوامر الادارية "وللقيادة المهارية تأثيرها القوي المباشر على كفاءة أي منظمة من المنظمات في القيام بمسؤولياتها وتحقيق أهدافها فتقوم على التفاعل بين القائد وأفراد جماعته تبعاً للنمط القيادي للقائد والقيادة تتبع من الجماعة وتؤمن بأهدافه(نشأت محمد احمد السمات، 2003، ص 221).

إذ يرى الباحثان ان للمهارات القيادية عدة مقومات يبدو انها مؤكدة لدى اعضاء الهيئات الادارية لذلك جاءت الاجابات متوافقة مع ان المهارات جيدة لرؤساء الهيئات الادارية إذ تعتبر القيادة جزءا هاما من العمليات الإدارية التي يخطط و ينظم بالإضافة إلى عمله في توجيه الأفراد و تحفيزهم و جذبهم ، و نجد القادة المتميزون في النادي يهتمون بأنماط السلوك التي تظهر في تصرفات الفرد و لا تكون مكتسبة ، فنجد القائد يتصرف في الأوقات المناسبة و يتدخل بأسلوب فعال و ذلك في الوقت المناسب في اتخاذ القرارات الصائبة و السليمة. إن الوصول للمستوى العالي من التقدم والتطور وتحقيق أفضل النتائج مرهون بمدى نجاح الإدارة الرياضية من خلال التسيير الجيد والقيادة المثالية للمؤسسة الرياضية ويمكن القول أن النجاحات والتفوقات التي تظهر في المستوي 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

معناها وكذا شروطهما وأنواعهما بغية العمل وفق المبادئ الأساسية لها واحترام شروطهما فمن ناحية التسيير يجب وضع خطة وتحديد الأهداف وتحديد الإمكانيات التي تتماشى مع ظروف المؤسسة الرياضية ومن ناحية وبالنسبة للقيادة على المسؤول الأول قيادة المؤسسة بصفة جيدة من خلال الاحترام والتقدير وتنفيذ المهام على أكمل وجه لان هذا يعود بالمنفعة العامة على المؤسسة ولا يكمن هذا إلا باحترام آراء الآخرين واحترام العاملين فيما بينهم واحترام الرئيس للأعضاء بصفة خاصة فهذه الأشياء تخلق أجواء الروح الرياضية وحب المسؤولية والارتقاء بالعلاقات الاجتماعية مثل التعاون والاحترام

2-3 عرض البيانات الإحصائية لمواصفات عينة التطبيق ونتائج مستوياتهم في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومناقشتها:

تم استخراج الوصف الإحصائي لعينة التطبيق، لقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء، وذلك من اجل التعرف على توزيع عينة التطبيق، إذ تبين إن عينة التطبيق موزعة توزيعاً طبيعياً وهذه نسبة تقع في الحدود الطبيعية ما بين $(-1+)$. وكما مبين بالجدول (9).

الجدول (9) يبين نتائج عينة التطبيق لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المقياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	الوسط	ادنى درجة	اعلى درجة
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	157.5732	13.87157	-0.706	159.0000	119.00	183.00

1-2-3 عرض البيانات الإحصائية لفقرات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لعينة التطبيق:

تم استخراج الوصف الإحصائي لفقرات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لعينة التطبيق من اجل التعرف على مواصفات التوزيع الطبيعي لفقرات عينة التطبيق، وكما مبين في الجدول (10).

الجدول (10) يبين الوصف الاحصائي لفقرات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لعينة التطبيق

ت	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	ادنى درجة	اعلى درجة
1	1	4.1463	.90434	-.015	2.00	5.00
2	2	4.2073	.89908	-.262	1.00	5.00
3	3	3.8537	.91789	-.389	2.00	5.00
4	4	4.1220	1.04693	-.441	1.00	5.00
5	5	3.9390	.90741	-.691	1.00	5.00
6	6	3.9756	1.09967	-.979	1.00	5.00
7	7	3.7073	1.11652	-.812	1.00	5.00
8	8	3.6585	1.24939	-.799	1.00	5.00
9	9	3.6220	1.25354	-.631	1.00	5.00
10	10	3.6098	1.09720	-.603	1.00	5.00
11	11	3.6585	1.11355	-.878	1.00	5.00
12	12	3.3415	1.23947	-.244	1.00	5.00
13	13	3.6341	1.01242	-.523	1.00	5.00
14	14	2.7195	1.11416	.306	1.00	5.00
15	15	3.6220	1.03804	-.403	1.00	5.00
16	16	3.9024	.96366	-.989	1.00	5.00
17	17	3.8415	.96186	-.783	1.00	5.00

5.00	1.00	-.334	1.00683	3.6707	18	18
5.00	1.00	-.616	1.27356	3.6951	19	19
5.00	1.00	-.539	1.20448	3.3902	20	20
5.00	1.00	-.122	.97577	3.7561	21	21
5.00	1.00	-.802	.87498	3.8902	22	22
5.00	1.00	-.676	.85505	4.0976	23	23
5.00	1.00	-.689	1.01805	3.8395	24	24
5.00	1.00	.047	1.24698	2.9756	25	25
5.00	1.00	-.570	1.30555	3.4268	26	26
5.00	2.00	-.602	.87179	4.0732	27	27
5.00	1.00	.603	1.13345	2.4268	28	28
5.00	1.00	-.894	.92288	4.0122	29	29
5.00	1.00	-.775	1.11057	3.5854	30	30
5.00	1.00	-.403	1.06856	3.4878	31	31
5.00	1.00	.123	1.22726	3.0000	32	32
5.00	1.00	-.034	1.23118	3.1220	33	33
5.00	1.00	-.336	1.16508	2.9756	34	34
5.00	1.00	-.168	1.20922	2.6585	35	35
5.00	1.00	-.327	.93961	3.6098	36	36
5.00	1.00	-.205	1.13285	3.9756	37	37
5.00	1.00	-.494	1.36039	3.4146	38	38
5.00	1.00	-.056	1.25714	2.8902	39	39

5.00	1.00	-.104	1.42698	3.1585	40	40
5.00	1.00	-.047	1.20198	3.3659	41	41
5.00	1.00	-.845	1.38544	3.7927	42	42
5.00	1.00	-.975	.95967	3.7683	43	43
5.00	1.00	-.697	.81650	4.0000	44	44

3-2-2 عرض الوصف الاحصائي لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والوسط الفرضي ومناقشتها:

يعرض الباحثان في الجدول (11) الوصف الاحصائي لبيانات عينة التطبيق لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتحقق من معنوية المقياس والتعرف على مستوى العينة من خلال الوسط الفرضي.

الجدول (11) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء وأعلى وأدنى درجة وقيمة (ت) المحتسبة وقيمة الدلالة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (ت) المحتسبة	قيمة الدلالة	نوع الفرق
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	157.5732	13.87157	132	16.694	0.000	معنوي

قيمة الدلالة تكون معنوية إذا كانت > 0.05

من خلال الجدول (11) تظهر فروق ذات دلالة احصائية لصالح الوسط الحسابي للعينة وذلك لان قيمة الدلالة البالغة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05) فضلا عن ان الوسط الحسابي المتحقق (157.5732) هو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (132) إذ يعزو الباحثان ذلك الى ان جميع الافراد ومنهم أعضاء الهيئات الإدارية وخصوصاً في العراق الحبيب يتعرضون وفي ظل الظروف الراهنة إلى ضغوط البيئة الخارجية المتمثلة بالموثرات السياسية، الأمنية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية

وغيرها التي تنعكس على واقع البيئة الداخلية لمنظماتنا العراقية ومنها مشكلة الصراع الذي يجعل سلوك الأفراد غير طبيعي أو مألوف وقد يؤدي بهم إلى التشدد أو التطرف في توجهات معينة، ومن البديهي فإن ذلك سينعكس سلباً على مستوى الأداء الفردي والتنظيمي بما يتعارض مع تحقيق الأهداف المنشودة "لقد أثبتت الدراسات أن تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات له أثر إيجابي على رفع مستوى أداء العاملين فيها، وأن المستوي الأمثل للأداء لن يتحقق إلا من خلال تعلم كيفية إدارة الصراع؛ وذلك بالاعتماد على استراتيجيات ملائمة تقلل من الحيلولة دون بلوغ المنظمات لأهدافها خصوصاً تلك الأهداف الجوهرية المتضمنة في سعي المنظمات لتحقيق الكفاءة والفاعلية (Rumk, Jalaluddin and others, 2013).

ويرى الباحثان أن الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة عن التغييرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الصعد الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها. ويمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير، والذي إذا ما تم إدارته بكفاءة وفاعلية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة قوامها التميز والتطور والإبداع.

ويرى الباحثان أنه ليس بالضرورة أن تجتمع الأسباب السابقة كافة لينشأ الصراع، بل إن سبباً واحداً قد يكفي لإحداث حالة من عدم التوازن والتي من شأنها أن تخلق الصراع. كما أنه ليس بالضرورة إعلان الأطراف المتصارعة عن الأسباب الحقيقية والجوهرية للصراع، بل قد تقوم بإخفائها، لذا فإنه من الأهمية بمكان أن تسعى إدارة المنظمات الأهلية إلى معرفة الأسباب الحقيقية للصراع لتتمكن من التشخيص السليم للظاهرة وللتخطيط بكفاءة لكيفية التعامل معها وإدارتها. الآثار السلبية للصراع على المنظمات والجماعات والأفراد.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة ومنفعة ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا وكما أسلفنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري (Floyd, S.W. Lane, 2002).

إن التوترات والاحتكاكات والصراعات هي أجزاء من مكونات الرياضة الحديثة ، وقد أدى تكرارها إلى أن ننظر إليها على أنها ظاهرة اعتيادية في المنظمات الرياضية . وهذا هو السبب الذي يجعلنا نتعامل معها فوراً دون النظر إلى أسبابها ومصادرها ومن دون أن ندرك نتائجها.

4- الاستنتاجات والتوصيات

4-1 الاستنتاجات:

- 1- استنتج الباحثان ان المهارات الفكرية لها دور كبير في التأثير على المهارات القيادية.
- 2- المهارات الانسانية لها دور كبير في التأثير على المهارات القيادية.
- 3- المهارات الفنية لها دور كبير في التأثير على المهارات القيادية.
- 4- مهارات ادارة الوقت لها دور كبير في التأثير على المهارات القيادية.
- 5- مهارات الاتصال لها دور كبير في التأثير على المهارات القيادية.
- 6- يتمتع اعضاء الهيئات الادارية بالمهارات القيادية.
- 7- يتمتع اعضاء الهيئات الادارية في ادارة الصراع في انديتهم.
- 8- اتجاه اعضاء الهيئات الادارية نحو المهارات القيادية وادارة الصراع التنظيمي كانت ايجابية.

4-2 التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية وادارة الصراع التنظيمي من قبل المرؤوس والرئيس.
2. وضع برامج وخطط تدريب وتنمية لتطوير المهارات القيادية للرؤساء الاندية فضلا عن ادارة الصراع التنظيمي.
3. مراعاة اشراك جميع اعضاء الهيئة الادارية في صنع القرار لكي نضمن الحصول على قرارات ايجابية.
4. بناء علاقات جيدة بين الرؤساء واعضاء الهيئات الادارية كونهم المحصلة لتحقيق النتائج الايجابية للنادي.

5. توفير مناخ جيد وصحي للعمل داخل النادي.

المصادر

- احمد سليمان عودة ؛ القياس والتقويم في العملية التدريسية، (عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2005)
- حسام سامر عبده ؛ الادارة الرياضية الحديثة، ط1، الاردن، دار اسامه للنشر والتوزيع، 2011
- زينب جبار محمد؛ بناء مقياس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات الاتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد 2013
- كامل ثامر الكبيسي؛ العلاقة بين التحليل المنطقي والتحليل الاحصائي لفقرات المقياس نفسه، مجلة الاستاذ، (العدد 25، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد)
- محسن لطفي احمد؛ مقياس الشخصية (القاهرة، المصرية الدولية للطباعة والنشر، 2006)
- نشأت محمد احمد السمات الشخصية وعلاقتها بالسلوك القيادي لمدربي بعض الأنشطة الرياضية المختارة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، 2003
- Rum, Jalaluddin and others (2013): Role Conflict toward Employee Performance (Studies in Government Budgeting Team at Kendari), International Journal of Business and Management Invention, ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X
- Floyd , S.W. , Lane, P. J. , " Strategizing throughout the organization : Management role conflict in strategic renewal of conflict management" , .