

أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي في قسم الأنشطة الطلابية بجامعة كربلاء

م.م فلام عبد الحسن يوسف الكلابي / كلية التربية البدنية والرياضية / جامعة واسط

م.م نجم ربح نجم الغنيماوي / كلية التربية البدنية والرياضية / جامعة واسط

ملخص البحث :

يتفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية ، وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة . فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوئام بين أفراد المجموعة الواحدة وخاصة في مجال العمل الرياضي الذي يحتاج مثل هذا التعاون فيما بينهم فلا بد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع ، أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لا بد منها بين المنظمات وخاصة في المجال الإداري والرياضي وبفعل شدة المنافسة وخصائص المنافسة الرياضية وندرة الموارد تبلور مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة وأساليب التنافس وان أي منظمة رياضية لا يمكن أن يكتب له البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وان كان يعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها ، وتم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح وذلك لملائمته طبيعة البحث . واستنتج الباحث أن

- ١- أسلوب الإيجار والمساومة من أكثر الأساليب استخداماً لدى الكادر الإداري التدريبي في قسم الأنشطة الطلابية في جامعة كربلاء
- ٢- مثلت نتائج الكادر الإداري التدريبي فروق معنوية عن المتوسط الفرضي لأسلوب الإيجار والمساومة بينما جاءت بقية الأساليب (التجنب , المواجهة , التهذنة) غير معنوية .
- ٣- جاء ترتيب أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي لحاملي شهادة البكالوريوس وكما يلي (الإيجار , المساومة , التجنب , التهذنة , المواجهة) .

Summary

Methods of dealing with the organizational conflict in the administrative staff in the department of student activities at the University of Karbala
M.M Fallah Abdel - Hassan Yousef Al - Kalabi
M. M Najem Rebeh Najem

It is not expected that there will be a permanent and continuous climate of harmony and harmony among members of the same group, especially in the field of sports work, which requires such cooperation among them, there must be some differences and contradictions that may Sometimes reaching the degree of conflict

The conflict has become a necessity and a necessity among organizations, especially in the administrative and sports fields. Due to the intensity of competition, the characteristics of sports competition and the scarcity of resources, the concept of conflict is crystallized and its importance is about competition and competitive methods and that any sports organization can not survive. Plans well thought out
The descriptive approach was used in the survey method for its suitability and the nature of the research.

- The researcher concluded that
- ١ - Method of coercion and bargaining of the most common methods used by the administrative staff training in the Department of student activities at the University of Karbala.
 ٢. The results of the administrative staff showed significant differences from the accepted average of the methods of coercion and bargaining while the rest of the methods (avoidance, confrontation, calm) were insignificant.
 - ٣ - Arranging the methods of dealing with the organizational conflict in the administrative staff training for holders of bachelor's degree as follows (forced, bargaining, avoidance, calm, confrontation).

١- التعريف بالبحث :

١-١ مقدمة وأهمية البحث:

يتفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية ، وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة. فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوئام بين أفراد المجموعة الواحدة وخاصة في مجال العمل الرياضي الذي يحتاج مثل هذا التعاون فيما بينهم فلا بد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع ، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد فيما بينهم ، أو بين الجماعات فقط بل قد يحدث داخل الفرد نفسه عندما تنازعه رغبة في تحقيق هدفين متناقضين ولما كان الصراع جزءا من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة ، على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية أو الرياضية "ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد من ناحية أخرى فالأستاذ الاداري في قسم الانشطة الطلابية في جامعة كربلاء مثلا يقوم بدور الزوج، والأب والمرشد والمروءوس والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته ولا بد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار وهذا نوع من أنواع الصراع" (القرىوتي, ٢٠٠٠, ٢٤٠).

"وان ظاهرة الصراع من الظواهر التي تلازم الفرد الإنساني في أي مجتمع من المجتمعات. وبما أن هذه المجتمعات تتألف من مجموعة كبيرة من النظم الاجتماعية , وبما انه لكل نظام اجتماعي أسسه ومفاهيمه ووسائل وأساليب التفاعل فيه ، وكما أن الأفراد يشكلون العنصر الأساسي في أي نظام". (العمامرة, ١٩٩٩ , ٢٣١) . ونظرا لطبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير كون الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية لذا فان الصراعات غالبا ماترافق التغييرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة لذا فان الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما للإبقاء على الصراع في اطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليل أثره وتخفيفه للحد المسموح به أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تصور مستوى الصراع عند ذلك الحد الذي يبقى الصراع قائما لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعينة (حمود , ٢٠٠٢, ١٤٢-١٤٣) .

عليه فعمل الإداري المدرب في قسم الانشطة الطلابية في جامعة كربلاء الذي يحتك بشريحة معينة من اللاعبين ينبغي أن يواجه هذا الصراع بحيث يخدم أهدافه التي يرمي إلى تحصيلها من أحداث نوع من أنواع الصراع الموجه لخدمة أهدافه هذا بالإضافة إلى ارتباطه أصلاً بالعمل في الإدارة البشرية الذي يؤخر من مشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية " لان مجال التربية الرياضية يعد من انجح مجالات التربية تأثيراً في الأفراد وتربط أهدافهم بالأهداف التربوية إلى حد كبير . حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادة متأصلة لدى الفرد (حسام الدين و مطر , ١٩٩٧, ٢٥).

٢-١ مشكلة البحث:

أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لا بد منها بين المنظمات وخاصة في المجال الاداري والرياضي وبفعل شدة المنافسة وخصائص المنافسة الرياضية وندرة الموارد تبلور مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة

وأساليب التنافس وان أي منظمة رياضية لا يمكن أن يكتب له البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وان كان يعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها. فهناك تفاعلات بين المنظمات الرياضية وبين بيئاتها الخارجية والداخلية الأمر الذي يترتب عليه تغيرات مختلفة و على المستويات كافة وسبب ذلك هو وجود ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية وبشكل يؤدي إلى حدوث تغييرات مستمرة في المنظمة الرياضية. لذلك يمكن اعتبار المنظمة الرياضية الإداري في قسم الأنشطة الطلابية في جامعة كربلاء نسقا اجتماعياً محدداً يسعى إلى العمل لتحقيق أهداف مرسومة ولهذا النسق الاجتماعي عناصر ومدخلات تعمل للمحافظة على توازنه واستقراره واستمراره ، ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذا النسق ومدخلاته الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على استخدام إستراتيجيات وأساليب تساعد على التخفيف من حدة وإثارة هذا الصراع ومن هنا تبلورت مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

ما الأساليب المستخدمة من قبل الكادر الإداري والتدريبي في قسم الأنشطة الطلابية في معالجة الصراع التنظيمي ؟

وأي الأساليب أكثر استخداماً في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري والتدريبي في قسم الأنشطة الطلابية ؟

٣-١ هدفاً البحث : يهدف البحث إلى :

١. التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري والتدريبي في قسم الأنشطة الطلابية جامعة كربلاء .

٢. التعرف على أساليب معالجة الصراع التنظيمي وفقاً لمستوى الشهادة.

٤-١ مجالات البحث:

٤-١-١ . المجال البشري :- ويضم الكادر الإداري والتدريبي في قسم الأنشطة الطلابية جامعة كربلاء.

٤-١-٢ . المجال المكاني :- مقر قسم الأنشطة الطلابية في جامعة كربلاء.

٤-١-٣ . المجال الزمني :- ١ / ٨ / ٢٠١٧ ولغاية ٤ / ١٠ / ٢٠١٧

٥-١ مصطلحات البحث :

أساليب معالجة الصراع التنظيمي:- "هي مجموعة الأساليب والتدابير التي تعتمد على الملاكات الإدارية والفنية في المنظمات الرياضية للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته ومن هذه الأساليب (التجنب ، المساومة ، الإجماع ، المواجهة ، التهذبة)" . (الحيالي ، ٢٠٠٥ ، ٥) .

الصراع التنظيمي :- ويعرف بأنه "عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى" (Jones .١٩٩٥.P٥٠٠) .

- ويعرف " بأنه إحدى الإشكال الرئيسية للتفاعل ، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وان تم ذلك من خلال القضاء على احد أطراف الصراع . (اللوزي , , ٢٠٠٣, ٧٤٠).

- أو هو " عملية تبدأ حينما يدرك احد الأطراف أن الطرف الأخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبا على كل شئ ما يهتم به الطرف الأول". (العطية , ٢٠٠٣, ٢٦١).

١-٢ الإطار النظري

١-١-٢ الصراع التنظيمي

الصراع في اللغة أن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام او الخلاف والشقاق أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف أما اصطلاحاً لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ويعرف الصراع التنظيمي بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى .(العميان, ٢٠٠٤, ٣٦٣). أو هو عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى (Jones , ١٩٩٥, p٥٠٠).

فالصراع قد يكون من داخل الفرد أو من الأفراد , أو الجماعات , أو المنظمات وقد ينشا عن الاختلاف في الأهداف والمصالح , أو المركز والقوة . أو الحاجة للسيطرة على الموارد النادرة أو الاختلاف في السياسات.(السعد وسلطان , ٢٠٠٥, ٤٣)

تطور مفهوم الصراع : مر مفهوم الصراع في ثلاث مراحل هي:

النظرة التقليدية: عدت هذه المرحلة الصراع كأنه حالة مرضية يجب عدم حصولها وتجنبها أو التخلص منها لأنها تشيع الفوضى في المنظمة وتعرقل أعمالها ولذلك كان يواجه بالتهديد والعقاب وفرض رقابة شديدة (حسن , ١٩٨٩, ٣٠٣)

النظرة السلوكية: تبنت فكرة أن الصراع أمر لامفر منه نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي وقد اتجهت النظرتان التقليدية والسلوكية إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه . (الشماع وحمود , ٢٠٠٠, ٣٠٨,

النظرة التفاعلية : تبنت الفلسفة القائلة بان الصراع ليس حتماً في المنظمات فقط بل وقد تكون له جوانب ايجابية ذات فائدة للتنظيم في أحيان معينة ومن ثم فأنه ليس من مصلحة التنظيم أن يقضي نهائياً على الصراعات فيه .(المغربي , ١٩٩٤, ٣١٠)

أساليب إدارة الصراع التنظيمي : يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة , وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية , أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي والتي سوف نستعرضها وكما يلي .

استعرض Anthony & Hodage الطرق التالية لحل الصراع:

- ١- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .
- ٢- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
- ٣- التجنب والانسحاب.
- ٤- التوفيق بين أطراف الصراع.
- ٥- المجابهة.

أما Mary Parker Follet فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

- ١- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر .
 - ٢- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
 - ٣- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.
- وتعتبر فوليت إن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

أما Kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

- ١- التفاوض .
- ٢- التوسط.
- ٣- التحكيم.

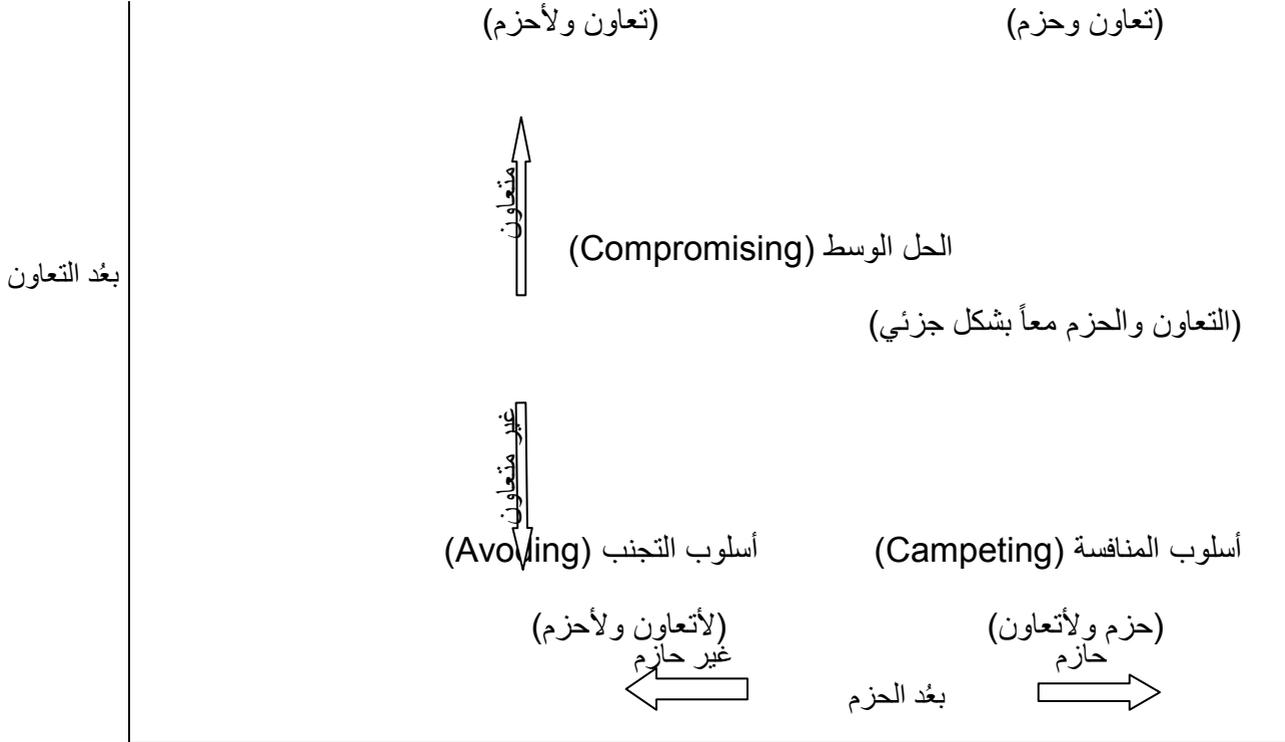
فقد استخدم ثوماس وكلمان (Thomas & Kilman) مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد , حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

- ١- بُعد التعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
- ٢- بُعد الحزم يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته .

وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما موضح في الشكل رقم (١)

شكل رقم (١) نموذج ثوماس وكلمان

أسلوب التعاون (Collaborating) أسلوب التنازل (Accommodating)



(العميان ،٢٠٠٤، ٣٨٢-٣٨٥)

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المنظمة وبالتالي ضعف الانجاز الرياضي وعدم الحصول على النتائج المطلوبة وهذا شرح مبسط لكل هذه الأساليب:

التجنب: تتضمن هذه الإستراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع ، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال،الفصل الجسدي بين أطراف الصراع ،التفاعل المحدود).

التهديئة: تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتف حده الصراع بينها وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف ، والتوفيق).

الإجبار: يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع ،ويتم ذلك بإقحام شخص مسوول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطه من خلال الأمر بإنهاء الصراع.

المواجهة: يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع ،حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها. (القریوتي ، ٢٠٠٠، ٢٥٨-٢٦٠)

المساومة: تعكس هذه الإستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط. (جواد ،١٩٩٥، ١٥٤)

٢ - ٢ الدراسات السابقة :

٢- ٢- ١- دراسة الحنيطي (١٩٩٣)

الصراع التنظيمي، أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى دراسة أسباب الصراعات التنظيمية، وإمكانية تطوير طرق بديلة لإدارتها والتعرف على طبيعة التصورات لدى سائر المستويات الإدارية في ما يتعلق بالصراع من حيث إنها سلبية أم إيجابية، واشتملت عينة البحث على (٤٠٥) أشخاص موزعين على (١٠) وزارات و (٣٥) موسسه عامة مستقلة و(٢٠) شركه خاصة .

استخدم الاستبيان كوسيلة إحصائية لجمع البيانات، والتي تمت معالجتها إحصائياً عن طريق النسبة المئوية، وأظهرت أن أكثر الطرق استخداماً لإدارة الصراع في القطاعين العام والخاص في الأردن هما طريقة المقاربة والتهدئة. (الحنيطي، ١٩٩٣، ٦٩-٣٠)

٢- ٢- ٢- دراسة الحياي (٢٠٠٥)

أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي والتعرف على فاعليه معالجة الصراع التنظيمي ومقارنة فاعلية معالجة الصراع من قبل الملاكات الإدارية والفنية في المنظمات الرياضية في المنطقة الشمالية، واشتملت عينة البحث على (٣٢٠) إداريا ومدرباً ومساعد مدرب في اندية المنطقة الشمالية،

استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والتي تمت معالجتها إحصائياً عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي والنسبة المئوية وتحليل التباين باتجاه واحد واختبار دنكن، وأظهرت النتائج أن أسلوب الواجهة أكثر الأساليب استخداماً عند معالجة الصراع التنظيمي عند المدربين وأسلوب التهدئة أكثر استخداماً عند مساعدي المدربين عند معالجة الصراع التنظيمي وفاعلية الملاكات الإدارية والفنية في معالجة الصراع باستثناء مساعدي المدربين وتفوق ملاكات الأندية الرياضية والاتحادات على أقرانهم في مراكز الشباب في معالجة الصراع التنظيمي. (الحياي، ٢٠٠٥، و-ح)

٢- ٢- ٣- دراسة (السعد وسلطان، ٢٠٠٥)

الصراع التنظيمي بين المنظمات واستراتيجيات إدارته.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الصراع واستراتيجيات إدارته وما هي أفضل إستراتيجية ملائمة في المنظمات لاستخدامها .

استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الحسابي الفرضي والأهمية النسبية. وأظهرت النتائج أن الإستراتيجية الأفضل لإدارة الصراع بين المنظمات هي التي تبنى على أساس التفاوض والتحالف والاتفاق .

(السعد وسلطان، ٢٠٠٥، ٥٦-٤١)

٣- إجراءات البحث:

٣-١ منهج البحث : تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح وذلك لملائمة وطبيعة البحث .

٣-٢ مجتمع البحث وعينته : حدد مجتمع البحث بالتدريسي قسم الأنشطة الطلابية جامعة كربلاء والبالغ عددهم (٥٣) تدريسياً وقد تم اختيار عينة البحث من الإداريين والمدربين العاملين في المديرية بالطريقة العمدية بعد استبعاد المجازين والمجازين دراسيا البالغ عددهم (١٤) والإداريين البالغ عددهم (٧) أفراد واستبعدت (١١) استمارة لعدم إعادتها ليلبغ العدد الكلي للعينة (٢١) فرداً.

٣-٣ أداة البحث : لقد تم استخدام مقياس أساليب معالجة الصراع التنظيمي الذي قام ببناءه وإعداده الباحث (الحيالي , ٢٠٠٥) والذي تم تطبيقه على المنظمات الرياضية في المحافظات الشمالية. إن الهدف الرئيسي لهذا الاختبار هو التعرف على أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري التدريبي. ومن الأسباب التي دعت إلى استخدام هذا الاختبار إنها أداة مناسبة لتحقيق أهداف البحث الحالي، لأنه اعد وطبق وفقن على بيئة عراقية في المنظمات الرياضية , فإمكانية تطبيقه على قسم الأنشطة الطلابية جامعة كربلاء.

٣-٤ صدق الأداة : لقد تم إيجاد الصدق الظاهري لفقرات الإدارة وقد أشار أيبيل (Ebel) إلى " إن أفضل وسيلة للصدق الظاهري لأداة القياس أن يقوم عدد من الخبراء والمختصين^١ بتقدير مدى تمثيل الفقرات أو العبارات للصفة المراد قياسها" (٥٥٦ , ١٩٧٩ , Ebel). والتنظيم لبيان مدى ملائمتها عينة البحث، وقد حصلت فقرات الأداة على نسبة اتفاق (٨٤%) ولم يتم تعديل أي فقرة وبذلك أصبحت الأداة بصيغتها النهائية تتضمن (٥٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات ملحق (١).

٣-٥ ثبات الأداة : تم استخدام طريقة إعادة الاختبار لقياس الثبات لان الثبات يشير إلى الحصول على النتائج نفسها تقريبا ، التي يحققها المقياس إذا ما أعيد تطبيقه بعد مدة زمنية على الأفراد أنفسهم وعلى وفق التعليمات نفسها (الإمام وآخرون . ١٩٩٠ ، ١٤٩) ولحساب معامل الثبات للأداة بهذه الطريقة طبق على عينة من الإداريين في قسم الأنشطة الطلابية مؤلفة من (٧) أفراد . ثم أعيد تطبيق الأداة على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين إذ ترى (أدمز ، ١٩٦٤) إلى أن " الفترة بين التطبيق الأول للأداة والتطبيق الثاني لها ينبغي أن لا يتجاوز أسبوعين أو ثلاثة أسابيع " (Adams, ١٩٦٤, ٨٥) إذا استخدم معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني فكان معامل الارتباط (٠,٨٥) وهي قيمة مقبولة .

٣-٦ وصف الاختبار : يتكون اختبار أساليب معالجة الصراع التنظيمي من (٥٠ فقرة) موزعة على خمسة مجالات بواقع (١٠) فقرات لمجال التجنب و(١٣) فقرة لمجال الإيجاب بينما ضم مجال التهذئة (١١) فقرة كما ضم مجال المساومة (٧) فقرات وأخيراً ضم مجال المواجهة (٩) فقرات وتكون الإجابة على الفقرات شبيهة

^١ أ.د. عامر سعيد جاسم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بابل
أ.د. حسين عبد الزهرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
أ.م.د. حسن علي حسين / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
م.د. حسين شناوة / كلية الإدارة والاقتصاد

بأسلوب الاختيار من متعدد ، إذ يقدم للمستجوب فقرات ويطلب منه تحديد إجابته باختيار بديل واحد من خمسة بدائل لها أوزان مختلفة اعتمدها الباحث بعد أن عرضها على مجموعة من الخبراء وبدائل الإجابة والأوزان يوضحها الجدول رقم (١) .

التجنب	المساومة	الإجبار	المواجهة	التهدئة	أساليب معالجة الصراع
٢	٣	١	٤	٥	التهدئة
١	٤	٢	٥	٣	مواجهة
١	٢	٥	٤	٣	الإجبار
١	٥	٢	٤	٣	المساومة
٥	٢	١	٣	٤	التجنب

يتضح من الجدول انه لو أجاب المجيب على إحدى الفقرات الخاصة في مجال التهدئة باستخدام أسلوب معالجة التهدئة فانه يأخذ (٥) درجات في حين لو أجاب باستخدام أسلوب المواجهة فانه يأخذ (٤) درجات أما لو استخدم أسلوب المساومة فانه يأخذ (٣) درجات بينما لو استخدم أسلوب التجنب يأخذ (٢) درجة وأخيراً لو أجاب بأسلوب الإجبار يأخذ (١) درجة وهكذا في جميع فقرات مجال التهدئة . بناءاً عليه يكون مدى الدرجة النهائية للمقياس متراوحاً بين (٥٠-٢٥٠) درجة إما مدى الدرجة النهائية في مجال التجنب فانه يتراوح بين (١٠-٥٠) درجة بينما يكون مدى الدرجة النهائية لمجال الإجبار بين (١٣-٦٥) درجة إما مجال التهدئة فيتراوح مدى درجته النهائية بين (١١-٥٥) درجة في حين يتراوح مدى الدرجة النهائية لمجال المساومة بين (٧-٣٥) درجة وأخيراً مدى الدرجة النهائية لمجال المواجهة بين (٩-٤٥) درجة .

٣-٧ الوسائل الإحصائية :

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

-الوسط الحسابي .

-الانحراف المعياري.

-اختبار t لعينة واحدة.

-معامل ارتباط بيرسون. (التكريري والعيدي , ١٩٩٦ , ١٠١-٣٠٤)

-الوسط الفرضي.

٤ - عرض النتائج ومناقشتها :

لقد تم عرض النتائج ومناقشتها على وفق أهداف البحث وكما يلي :

٤ - ١ الهدف الأول: التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري

التدريبي في قسم الأنشطة الطلابية جامعة كربلاء.

جدول (٢) المعالم الإحصائية لأساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي مرتبة حسب أهميتها

أساليب معالجة الصراع	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة ت المحسوبة
الإجبار	٢١	٤٧,٠٤٨	٧,٨٠	٣٩	*٤,٧٢٨
المساومة	٢١	٢٣,٩٠٥	٤,٧٠	٢١	*٢,٨٣٥
التهدئة	٢١	٣٥,٧١٤	٦,٨٥٥	٣٣	١,٨٢٨
مواجهة	٢١	٢٨,٧١٤	٦,٧٦٨	٢٧	١,١٦١
التجنب	٢١	٣٠,٦١٩	٦,٦٣٧	٣٠	٠,٤٢٧

* معنوية عند درجة حرية (٢٠) و مستوى الدلالة (٠,٠٥) □ قيمة ت الجدولية = (٢,٠٩)

من ملاحظة الجدول (٢) يتبين أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث على فقرات مجال محور الإيجاب بمقدار (٤٧,٠٤٨) وانحراف معياري (٧,٨٠) وعند اختبار معنوية الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي * للمحور البالغ (٣٩) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت قيمة (ت) المحتسبة (٤,٧٢٨) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) \square وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٢,٠٩) أي أن الفرق معنوي ولصالح عينة البحث.

وجاء بالمرتبة الثانية محور المساومة بوسط حسابي قدرة (٢٣,٩٠٥) وانحراف معياري (٤,٧٠) وقيمة ت المحتسبة (٢,٨٣٥).

وقد كانت المحاور الثلاثة الأخرى (التهدئة , المواجهة , التجنب) غير معنوية حيث بلغت أوساطها الحسابية على التوالي (٣٥,٧١٤ , ٢٨,٧١٤ , ٣٠,٦١٩) وانحرافاتها المعيارية (٦,٦٣٧ , ٦,٧٦٨ , ٦,٨٥٥) وعند حساب قيمة ت وجدت (١,٨٢٨ , ١,١٦١ , ١,٤٢٧) وهي غير معنوية أي لم يتم استخدام هذه الأساليب من قبل الكادر الإداري التدريبي بشكل كبير.

* المتوسط الفرضي = مجموع درجات البدائل * عدد الفقرات

عدد البدائل

ومن خلال هذه النتيجة التي تدل على أن الكادر الإداري التدريبي يستخدم أسلوبين هما الإيجاب والمساومة حيث يعتبر هذان الأسلوبان مناسبين مع هذه الشريحة لان استخدام " السلطة لإدارة الصراع ومن ثم توصيل رغباتها إلى أطراف الصراع على شكل أوامر وتعليمات " (العطية, ٢٠٠٣, ٢٦٩) في حين قد تلجا " الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف " (اللوزي, ٢٠٠٣, ٩٤).

أن استخدام القوة والسلطة في معالجة الصراع باستمرار يشكل هذا قوة ايجابية في الفرق الرياضية ومن ثم زيادة فاعليتها وتفاعلها. " فالإدارة الفعالة للصراع يمكن أن تؤدي إلى مخرجات ايجابية منتجة تزيد من أحساس النظام بصحته وقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه ومراميه

" (الطويل , ١٩٩٨ , ٣٠٨).

أما أسلوب المساومة فقد يلجا إليه في معالجة الصراع من خلال إقامة علاقات كوسيط بين أطراف الصراع إذا أن هذا الأسلوب مناسب حينما تدرك الملاكات أن لدى أطراف الصراع أهدافا متعارضة أو تمتلك قوة متعادلة (حريم, ١٩٩٧ , ٢٥٢). أما بقية الأساليب التي هي (التهدئة , المواجهة , التجنب) فلم تظهر نتائج معنوية في استخدامها أي أنه يتم استخدامها بنسب قليلة لإدارة الصراع لان طبيعة العمل الذي يقومون به من خلال التعامل بين الإداري المدرب واللاعب في الجامعة تبقى في حدود سلطة الإداري المدرب.

٤- ٢ الهدف الثاني : التعرف على أساليب معالجة الصراع التنظيمي وفقاً لمستوى الشهادة:

٤ - ٢ - ١ لحاملي شهادة البكالوريوس:

جدول (٣) يوضح الترتيب لأساليب معالجة الصراع التنظيمي لحاملي شهادة البكالوريوس

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	أساليب معالجة الصراع
٣,٧٨٨	١٠,١٣٨	٤٩,٢٥	٥	الإجبار
٣,٥١٧	٤,٦٢٧	٢٤,٦٢٥	٥	المساومة
٣,٥	٥,٢٩١	٣٥,٠٠	٥	التجنب
٣,٢٠٥	٧,٣٨٢	٣٥,٢٥	٥	التهدئة
٣,١٣٩	٨,٢٤١	٢٨,٢٥	٥	مواجهة

من ملاحظة الجدول (٣) ولغرض التعرف على أهم أساليب معالجة الصراع فقد تم تقسيم الوسط الحسابي لكل مجال على عدد فقرات المجال وذلك لكي نوحّد الميزان بين المجالات لأن عدد الفقرات غير موحد وجاء ترتيب المجالات لحاملي شهادة البكالوريوس وكما يلي :

جاء بالمرتبة الأولى أسلوب الإجبار حيث حصل على (٣,٧٨٨) درجة وجاء بالمرتبة الثانية أسلوب المساومة حيث حصل على درجة (٣,٥١٧) والمرتبة الثالثة حصل عليها أسلوب التجنب حيث حصل على (٣,٥) والمرتبة الرابعة أسلوب التهدئة (٣,٢٠٥) درجة إما أسلوب المواجهة فقد حصل على المرتبة الأخيرة بدرجة (٣,١٣٩). وهذه نتيجة طبيعية لطبيعة عمل الكادر الإداري التدريبي وذلك لأن إدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لإطراف الصراع المعنية.

٤ - ٢ - ٢ لحاملي شهادة الماجستير:

جدول (٤) يوضح الترتيب لأساليب معالجة الصراع التنظيمي لحاملي شهادة الماجستير

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	أساليب معالجة الصراع
٣,٥	٥,٨٣١	٤٥,٥	٨	الإجبار
٣,٣٧٥	٤,٥٩٦	٢٣,٦٢٥	٨	المساومة
٣,٣٧٥	٨,٢٥٣	٣٧,١٢٥	٨	التهدئة
٣,٢٩٢	٧,٠٠٩	٢٩,٦٢٥	٨	مواجهة
٢,٧٦٢	٧,٣٨٦	٢٧,٦٢٥	٨	التجنب

من خلال ملاحظة الجدول رقم (٤) فقد كان ترتيبهم كالتالي:

حصل أسلوب الإجبار على درجة (٣,٥) وكان بالمرتبة الأولى أما أسلوب المساومة والتهدئة فقد جاء بالمرتبة الثانية بدرجة (٣,٣٧٥) لكل منهما وجاء بالمرتبة الثالثة أسلوب المواجهة بدرجة (٣,٢٩٢) أما المرتبة الأخيرة فقد حصل عليها أسلوب التجنب بدرجة (٢,٧٦٢) ويعزو الباحث ذلك إلى أن حاملي شهادة الماجستير قد أصبح لديهم الخبرة الكافية لمعالجة الصراع حيث إنهم يستخدمون أسلوب الإجبار وبعدها أسلوب المساومة والتهدئة في حل الصراع بين اللاعبين .

٤ - ٢ - ٣ لحاملي شهادة الدكتوراه:

جدول (٥) يوضح الترتيب لأساليب معالجة الصراع التنظيمي لحاملي شهادة الدكتوراه

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	أساليب معالجة الصراع
٣,٧٨٨	١٠,١٣٨	٤٩,٢٥	٨	الإجبار
٣,٥١٨	٤,٦٢٧	٢٤,٦٢٥	٨	المساومة
٣,٥	٥,٢٩٢	٣٥,٠	٨	التجنب

٣,٢٠٥	٧,٣٨٢	٣٥,٢٥	٨	التهدئة
٣,١٣٩	٨,٢٨٢	٢٨,٢٥	٨	مواجهة

من ملاحظة الجدول رقم (٥) يتبين أن ترتيب أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي لحاملي شهادة الدكتوراه جاء بالمرتبة الأولى أسلوب الإيجار بدرجة (٣,٧٨٨) أما المرتبة الثانية فجاء أسلوب المساومة بدرجة (٣,٥١٨) أما المرتبة الثالثة فجاء أسلوب التجنب بدرجة (٣,٥) أما المرتبة الرابعة فجاء أسلوب التهدئة بدرجة (٣,٢٠٥) والمرتبة الخامسة فكانت لأسلوب المواجهة بدرجة (٣,١٣٩) , ومن هذا كله يتبين أن الصراع " هو ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهها حسب نمط التعامل معها. إذا يمكن لها أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سبباً للتدمير والهدم" (القریوتی, ٢٠٠٠, ٢٤٠) "لكن إذا ما عالجت الصراعات بكفاءة فسوف نعزز من تقديرنا لأنفسنا ونكسب احترام المحيطين بنا سواءً على صعيد الحياة العملية أو الشخصية" (فوكس, ٢٠٠٦, ٧٨).

٥ - الاستنتاجات والتوصيات :

٥ - ١ الاستنتاجات :

- ١- أسلوب الإيجار والمساومة من أكثر الأساليب استخداماً لدى الكادر الإداري التدريبي في قسم الأنشطة الطلابية في جامعة كربلاء .
- ٢- مثلت نتائج الكادر الإداري التدريبي فروق معنوية عن المتوسط الفرضي لأسلوب الإيجار والمساومة بينما جاءت بقية الأساليب (التجنب , المواجهة , التهدئة) غير معنوية .
- ٣- جاء ترتيب أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي لحاملي شهادة البكالوريوس وكما يلي (الإيجار , المساومة , التجنب , التهدئة , المواجهة) .
- ٤- جاء ترتيب أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي لحاملي شهادة الماجستير وكما يلي (الإيجار , المساومة , التهدئة , المواجهة , التجنب) .
- ٤- جاء ترتيب أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي لحاملي شهادة الدكتوراه وكما يلي (الإيجار , المساومة , التجنب , التهدئة , المواجهة) .

٥ - ٢ التوصيات :

- ١- من أجل تخفيف حدة الصراعات يفترض أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب, بمعنى أن الإدارات المسؤولة عن إدارة الصراعات التنظيمية يشترط أن تتوافر في أفرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة أسباب الصراعات وإيجاد حلول لها وخاصة في المجال الرياضي.
- ٢- غالباً ما تستخدم المنظمات ذات القوة التنافسية أسلوب القوة للسيطرة على الفرق الرياضية .
- ٣- تشجيع الملاكات الإدارية التدريبية المسؤولة عن أعضاء الفريق الواحد على علاقات حيادية مع الأطراف المتصارعة مما يساهم في تحسين وتطوير رغبة تلك الملاكات بحل الصراع بطرق عادلة

المصادر العربية:

- الإمام ، حسن وآخرا (١٩٩٠) :التقويم والقياس، دار الحكمة للطباعة والنشر،بغداد .
- التكريتي ،وديع ياسين محمد والعبدي، حسن محمد عبد (١٩٩٦): التطبيقات الإحصائية في بحوث التربية الرياضية، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
- جواد شوقي ناجي (١٩٩٥):إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر،بغداد.
- حريم ، حسين (١٩٩٧) :السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- حسام الدين ، طلحة ومطر ، عدله عيسى (١٩٩٧) :مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- حسن ومحمد حربي (١٩٨٩) : علم المنظمة، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ،الموصل ،العراق.
- حمود ، خضير كاظم(٢٠٠٢):السلوك التنظيمي،ط١،دار الصفا للنشر والتوزيع،عمان.
- الحنيطي، محمد فالح (١٩٩٣) :الصراع التنظيمي -أسباب وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة دراسات، مجلد(٢٠)، العدد (١).
- الحياي،عبد القادر 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 .
- السعد ،مسلم علاوي وسلطان ،وفاء علي (٢٠٠٥) : الصراع التنظيمي بين كمنظمات واستراتيجيات إدارته ،مجلة العلوم الاقتصادية ،عدد(١٦)،جامعة البصرة.
- الشماخ ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة ، ط١ ، دار المسيرة ، عمان .
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٨) :الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن.
- العطية ، ماجدة(٢٠٠٣):سلوك المنظمة،ط١،دار الشروق،عمان،الأردن.
- العميرة ، محمد حسن (١٩٩٩) :مبادئ الإدارة المدرسية ، ط١ ، دار المسيرة ، عمان .
- العميان ، محمود سليمان(٢٠٠٤):السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،عمان،الأردن.
- فوكس،أن (٢٠٠٦) :إدارة الصراع :الريادة في التعليم السريع، ترجمة مكتبة الشقري بالرياض ،الرياض.
- القريوتي ، محمد قاسم(٢٠٠٠):السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،ط٣،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٣) :التطوير التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة ، ط٢ ، دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن.
- المغربي ، كامل محمد(١٩٩٥):السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ،ط٢،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان.

المصادر الأجنبية :

- Adams , G. S. (١٩٦٤):**Measurement and Evaluation in Education Psychology and Guidance.** Aol, New York
- Ebel , Robert, L (١٩٧٩): **Essentials of Educational Measurement.** New Jersey. Hall-Inc.
- Jones, Gareth (١٩٩٥): **Organizational Theory- text and cases /** Addison Wesley, publishing co, New York.

ملحق (١)
بسم الله الرحمن الرحيم

في النية إجراء البحث الموسوم أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري **التدريبي في قسم الأنشطة الطلابية جامعة كربلاء** ونظرا لكونكم من الكوادر الإدارية والتدريبية يتوجه إليكم الباحث بهذا المقياس بغية التعرف على أساليب المعالجة التي تتبعونها عند ملاحظتكم هذه الحالات. .

المنصب الذي يشغله:

اسم الكلية :

عدد سنوات الخدمة :

الجنس :

التحصيل الدراسي :

الصراع التنظيمي :

هو حالة من التوتر أو حالة عدم الانسجام بين الأفراد مع محاولة كل طرف فرض توجيهاته أو السيطرة على الطرف الآخر مما يؤدي إلى ظهور آثار سلبية في تماسك الجماعة الرياضية

التجنب :

يحاول فيه الإداري أو المدرب البقاء خارج دائرة الصراع بين اللاعبين من خلال غض نظره أو تجاهل حالة الصراع أو انه يبقى على الحياد .

الإجبار :

يستند الإداري أو المدرب فيه إلى سلطته الرسمية لتطبيق قراراته لمعالجة الصراع في إجبار احد الأطراف أو كليهما على قبول حل معين .

التهدنة :

يتضمن هذا الأسلوب شكلين أولهما التقليل من شأن الاختلاف والصراع وحدتهما وانه لا جدوى من التعتن والتصلب لان ذلك يؤدي إلى تصعيد الموقف وزيادة الأمر سوءاً وثانيهما يركز الإداري أو المدرب فيه على الأشياء المشتركة بين الأطراف المتصارعة مما يجعلها رغبة في التعاون لما تراه من مصلحة مشتركة ويتم ذلك عند طريق استخدام اللغة العاطفية والمواساة من قبل الإداري أو المدرب مع احد الأطراف أو كليهما .

المساومة :

يتركز هذا الأسلوب على التفاوض والمساومة والبحث عن الحلول الوسطية بإشراف الإداري أو المدرب للتوصل إلى حلول قد لا ترضي طرفي الصراع ارضاءً تاماً لكنها في الوقت نفسه قد لا تضر بمصالحهما كثيراً فالظفر بنفس النتيجة خير من فقدانها تماماً أي اعتماد سياسة خذ وأعطى.

المواجهة :

يتضمن هذا الأسلوب حواراً صريحاً ومباشراً بين طرفي الصراع بوجود الإداري أو المدرب وذلك للوصول إلى حل يحقق الفائدة للجميع عن طريق التعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديدها وتطوير الحلول البديلة عن طريق التعاون فيما بينها لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديدها وتطوير الحلول البديلة وتقويمها واختيار المناسب منها .

اختيار أسلوب معالجة واحد من بين أساليب معالجة الصراع المدونة إمام كل فقرة وذلك بوضع إشارة (/) تحت الإجابة الملائمة .

أساليب المعالجة					الفقرات
مساومة	تجنب	مواجهة	مساومة	مواجهة	
					يمتنع لاعب عن مراقبة لاعب زميل قبل التمرين أو بعده .
					استعداد طرفي الصراع لمشاكسة بعضهما البعض وإيدانه .
					وجود لاعبين قادرين على شغل مركز لعب واحد بكفاءة وفاعلية يطمح كل واحد منهما إلى الفوز به .
					وجود رغبة من طرفي الصراع بالتوصل والاتصال والتعاون لحل المشكلة .
					يقابل لاعب بالتعاطف إساءة لاعب آخر .
					استعداد الطرفين إلى تجاهل العنجهية واستعمال العنف واللجوء إلى رصانة العقل والمنطق والتفكير السليم .
					يتردد لاعب في قبول صداقة لاعب زميل خارج إطار الرياضة .
					حصول مشادة كلامية حادة بين طرفي الصراع .
					وجود لاعبين أساسيين يمتلكان وجهتي نظر مختلفة تماماً حول موضوع معين .
					يرفض لاعب قضاء فراغه مع لاعب زميل .
					يتحامل احد طرفي الصراع على الطرف الآخر .
					أدركت أن طرفي الصراع راغبين بالتوصل إلى حلول إبداعية تنبع من اتفاقهما .
					يقلل احد طرفي الصراع أهمية الخلاف ويؤكد إمكانية حله مع الطرف الآخر .
					يمتلك لاعبان مواصفات الكابتن ويتنافسان للحصول عليه .
					يرفض احد طرفي الصراع الاعتراف بالخطأ تجاه الطرف الآخر .
					تخلي طرفي الصراع عن الجدل وإيمانهما بالعمل المشترك .
					يقابل لاعب بالإحسان إساءة لاعب آخر .
					ينتقد لاعب ميلاً له بغية تحسين أدائه .
					وجود سوء فهم لدى كلا طرفي الصراع تجاه بعضهما .

					لاحظت استعداد طرفي الصراع للتركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية .
					يرفض احد طرفي الصراع آراء الطرف الآخر دون أن يناقشها او يسوغ رفضها .
					يرفض لاعب تقبل معلومات من لاعب آخر صاحب خبرة ودراية.
					يطلب لاعب تجاوب لاعب آخر في السرعة والدقة في إنشاء التمرين .
					تقبل طرفي الصراع للتصويت على آرائهما .
					يكرر لاعب مزاح في أثناء التدريب مع لاعب آخر يرفض المزاح
					يقابل لاعب بالتغافل إساءة لاعب آخر.
					أدرك الطرفين المتصارعين الخسارة والأثار السلبية التي ستلحق بهما في حالة عدم التوصل إلى اتفاق .
					يتنافس لاعبان في الحصول ثقة زملائهما وتأييدهما باستهزاء احد طرفي الصراع او كلاهما بوجهتي نظر بعضهما .
					طرفين تحذر من خسارة احدهما نتيجة الصراع بينهما .
					يرفض لاعب اختيار لاعب آخر ككابتن للفريق .
					يقف احد طرفي الصراع في طريق الطرف الآخر للوصول إلى أهدافه.
					يتسابق لاعبان في محاولة الحصول على الكرة الجيدة أثناء التمرين .
					وجود مرونة لدى طرفي الصراع في آرائهما .
					يخلق احد طرفي الصراع أو كلاهما معلومات غير صحيحة عن بعضهما .
					وجود لاعب يأخذ الأمور بجدية أكثر من اللازم مع زملائه .
					يتمتع احد طرفي الصراع أو كلاهما من أداء عمل مشترك .
					يتقبل لاعب مزاح لاعب آخر أثناء التدريب .
					تقديم مقترحات من قبل طرفي الصراع لحل مشاكلهما .
					يهمل لاعب توجيهات صحيحة من لاعب آخر خوله المدرب .
					وجود لاعبين يستحقان المشاركة في بطولة قريبة معلنه تتطلب مشاركة احدهما .
					يرفض احد طرفي الصراع التأثير فيه ويقبل التأثير في غيره .
					يرفض لاعب مصافحة لاعب بديل في أثناء عملية الاستبدال .
					يرغب لاعب ذو مكانة في السيطرة على حركة وأداء لاعب آخر قريب منه في اللعب .
					يتطرف لاعب في تقدير مصلحته على حساب زملائه .
					تقبل طرفي الصراع للوساطة بينهما وتقريب وجهات النظر .
					استعداد احد طرفي الصراع لسماع وجه نظر الطرف الآخر ومناقشتها بعد ان كان يرفضها .
					يأخذ لاعب دور لاعب آخر في إنشاء التمرين .
					يجرح لاعب شعور لاعب زميل له .
					يظن لاعب أن لاعبا قريب منه في اللعب يشكل عينا عليه؟
					يتمسك لاعب بنية حسنة برأيه المخالف لرأي لاعب آخر.