

أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل م.د. بثينة حسين علي الطائي

1- التعريف بالبحث :

1-1 مقدمة وأهمية البحث:

يتفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية ، وترابطهم 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 تتنازع 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 الجامعي مثلا يقوم بدور الزوج،والأب والمرشد والمرؤوس والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته ولا بد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار وهذا نوع من أنواع الصراع " (القريوتي, 2000, 240).

"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 ".(العميرة, 1999 , 231) .

ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لان الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية لذا فان الصراعات غالبا ماترافق التغيرات 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 لتقليص أثره وتخفيضه للحد المسموح به أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تصور مستوى الصراع عند ذلك الحد الذي يبقي الصراع قائما لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعينة (حمود , 2002, 142-143) .

عليه فعمل التدريسي الإداري المدرب في مديرية التربية الرياضية الذي يحتك بشريحة معينة من اللاعبين الجامعيين 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 وترتبط أهدافهم بالأهداف التربوية إلى حد كبير . حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادة متأصلة لدى الفرد (حسام الدين و مطر 1997, 25).

1-2 مشكلة البحث:

أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لأبد منها بين المنظمات وخاصة في المجال الرياضي وبفعل شدة المنافسة وخصائص المنافسة الرياضية ونُدرة الموارد تبلور مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة وأساليب التنافس وان أي منظمة رياضية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وان كانت تعمل 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 الإدارية في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل نسقاً 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 التساولات الآتية :

ماهي الأساليب المستخدمة من قبل الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في معالجة الصراع التنظيمي ؟

وأي الأساليب أكثر استخداماً في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية ؟

1-3 هدف البحث :

يهدف البحث إلى :

- 1-3-1. التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري التدريبي في مديرية التربية الرياضية .
- 1-3-2. التعرف على أساليب معالجة الصراع التنظيمي وفقاً لمستوى الشهادة.

1-4 مجالات البحث:

- 1-4-1. المجال البشري :- ويضم الكادر الإداري التدريبي في مديرية التربية الرياضية.
- 1-4-2. المجال المكاني :- مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل .
- 1-4-3. المجال الزمني :- 1 / 11 / 2006 ولغاية 5 / 2 / 2007

1-5 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 ، التهدة)". (الحيالي ، 2005 ، 5).

الصراع التنظيمي :- ويعرف بأنه "عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى" (Jones .1995.P500) .

- ويعرف "بأنه إحدى الإشكالات الرئيسية للتفاعل ، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع . (اللوزي ، ، 2003، 740).

- أو هو "عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على كل شيء ما يهتم به الطرف الأول". (العطية ، 2003، 261).

2-1 الإطار النظري

2-1-1 الصراع التنظيمي

الصراع في اللغة أن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام والخلاف 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, 2004, 363). أوهو عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى (Jones ,1995,p500). فالصراع قد يكون من داخل الفرد أو من الأفراد , أو الجماعات ,أو المنظمات وقد ينشأ عن الاختلاف في الأهداف والمصالح ,أو المركز والقوة , جامعة الموصل أو الحاجة للسيطرة على الموارد النادرة أو الاختلاف في السياسات.(السعد وسلطان, 2005, 43) **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, 1989, 303)

النظرة السلوكية:

تبنت فكرة أن الصراع أمر لا مفر منه نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي وقد اتجهت النظرتان التقليدية والسلوكية إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه . (الشماع وحمود, 2000, 308)

النظرة التفاعلية :

تبنت الفلسفة القائلة بان الصراع ليس حتمياً 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, 1994, 310)

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:

- 1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .
- 2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
- 3- التجنب والانسحاب.
- 4- التوفيق بين أطراف الصراع.
- 5- المواجهة.

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

- 1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر .
 - 2- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
 - 3- 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:

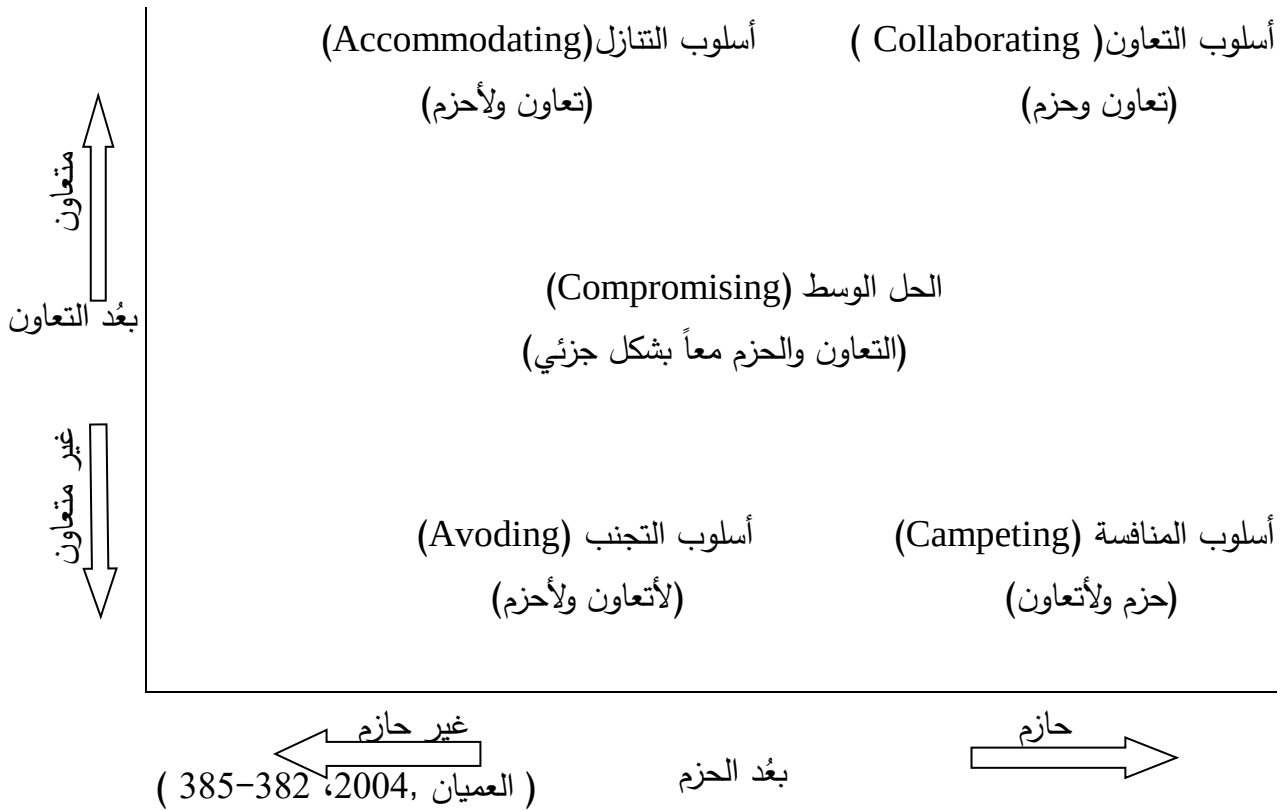
- 1- التفاوض .
- 2- التوسط.
- 3- التحكيم.

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

- 1- بُعد التعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
 - 2- 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 (1)

شكل رقم (1)

نموذج ثوماس وكلمان



إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء , لان 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) .

التهدة :

تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتنف حدده الصراع بينها وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف , والتوفيق) .

الإجبار :

يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع , ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول 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. (القيوتي , 2000, 258-260)

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 ,1995, 154)

2 - 2 الدراسات السابقة :

2- 2- 1 دراسة الحنيطي (1993)

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 ايجابية , واشتملت عينة البحث على (405) أشخاص موزعين على (10) وزارات و (35) موسسه عامة مستقلة و(20) شركة خاصة .

استخدم الاستبيان كوسيلة إحصائية لجمع البيانات , والتي تمت معالجتها احصائياً عن طريق النسبة المئوية , وأظهرت أن أكثر الطرق استخداماً لإدارة الصراع في القطاعين العام والخاص في الأردن هما طريقة المقاربة والتهدة . (الحنيطي , 1993, 30-69)

2- 2- 2 دراسة الحياي (2005)

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 (320) إداريا ومدرّباً ومساعد مدرب في لندية المنطقة الشمالية, استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والتي تمت معالجتها إحصائياً عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الغرضي والنسبة المئوية وتحليل التباين باتجاه واحد واختبار دنكن , وأظهرت النتائج أن أسلوب الواجهة أكثر الأساليب استخداماً عند معالجة الصراع التنظيمي عند المدربين وأسلوب التهدة أكثر استخداماً عند مساعدي المدربين عند معالجة الصراع التنظيمي وفاعلية الملاكات الإدارية والفنية في معالجة الصراع باستثناء مساعدي المدربين وتغوق ملاكات الأندية الرياضية والاتحادات على أقرانهم في مراكز الشباب في معالجة الصراع التنظيمي .(الحياي , 2005 , وـح)

2- 2- 3 دراسة (السعد وسلطان , 2005)

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 , 2005 , 41- 56)

3- إجراءات البحث:**3-1 منهج البحث :**

تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح وذلك لملائمة وطبيعة البحث .

3-2 مجتمع البحث وعينه :

تحدد مجتمع البحث بتدريسي مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل والبالغ عددهم (60) تدريسيا وقد تم اختيار عينة البحث من الإداريين والمدرّبين العاملين في المديرية بالطريقة العمدية بعد استبعاد المجازين والمجازين دراسيا البالغ عددهم (14) والإداريين البالغ عددهم (7) أفراد واستبعدت (11) استمارة لعدم إعادتها ليبلغ العدد الكلي للعينة (21) فرداً.

3-3 أداة البحث :

لقد تم استخدام مقياس أساليب معالجة الصراع التنظيمي الذي قام ببناءه وإعداده الباحث (الحيالي , 2005) 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 أعد وطبق وقنن على بيئة عراقية في المنظمات الرياضية , فإمكانية تطبيقه على مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل.

3-4 صدق الأداة :

لقد تم إيجاد الصدق الظاهري لفقرات الإدارة وقد أشار أيبل (Ebel) إلى " إن أفضل وسيلة للصدق الظاهري لأداة القياس أن يقوم عدد من الخبراء والمختصين بتقدير مدى تمثيل الفقرات أو العبارات للصفة المراد قياسها" (Ebel, 1979, 556).

والتنظيم لبيان مدى ملائمتها لأعضاء ومنتسبين مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، وقد حصلت فقرات الأداة على نسبة اتفاق (84%) ولم يتم تعديل أي فقرة وبذلك أصبحت الأداة بصيغتها النهائية تتضمن (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات ملحق (1).

3-5 ثبات الأداة :

تم استخدام طريقة إعادة الاختبار لقياس الثبات لان الثبات يشير إلى الحصول على النتائج نفسها تقريباً ، التي يحققها المقياس إذا ما أعيد تطبيقه بعد مدة زمنية على الأفراد أنفسهم وعلى وفق التعليمات نفسها (الإمام وآخرون . 1990، 149) ولحساب معامل الثبات للأداة بهذه الطريقة طبق على عينة من الإداريين والتدريسيين في مديرية التربية الرياضية مؤلفة من (7) أفراد .ثم أعيد تطبيق الأداة على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين إذ ترى (آدمز ، 1964) إلى أن " الفترة بين التطبيق الأول للأداة والتطبيق الثاني لها ينبغي أن لا يتجاوز أسبوعين أو ثلاثة أسابيع " (1964, 85 Adams,) إذا استخدم معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني فكان معامل الارتباط (0.85) وهي قيمة مقبولة .

* أ.د. راشد حمدون ذنون / كلية التربية الرياضية

أ.د. نجله محمد ال مراد / كلية الإدارة والاقتصاد

أ.م.د. ضرغام جاسم محمد / كلية التربية الرياضية

أ.م.د. محمد ذاكر / كلية التربية الرياضية

أ.م.د. عدي غانم الكواز / كلية التربية الرياضية

3-6 وصف الاختبار :

يتكون اختبار أساليب معالجة الصراع التنظيمي من (50 فقرة) موزعة على خمسة مجالات بواقع (10) فقرات لمجال التجنب و(13) فقرة لمجال الإجبار بينما ضم مجال التهدة (11) فقرة كما ضم مجال المساومة (7) فقرات وأخيراً ضم مجال المواجهة (9) فقرات وتكون الإجابة على الفقرات شبيهة 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 (1) .

أساليب معالجة الصراع	التهدة	المواجهة	الإجبار	المساومة	التجنب
التهدة	5	4	1	3	2
مواجهة	3	5	2	4	1
الإجبار	3	4	5	2	1
المساومة	3	4	2	5	1
التجنب	4	3	1	2	5

يتضح من الجدول انه لو أجاب المجيب على إحدى الفقرات الخاصة في مجال التهدة باستخدام أسلوب معالجة التهدة فانه يأخذ (5) درجات في حين لو أجاب باستخدام أسلوب المواجهة فانه يأخذ (4) درجات أما لو استخدم أسلوب المساومة فانه يأخذ (3) درجات بينما لو استخدم أسلوب التجنب يأخذ (2) درجة وأخيراً لو أجاب بأسلوب الإجبار يأخذ (1) درجة وهكذا في جميع فقرات مجال التهدة . بناءا عليه يكون مدى الدرجة النهائية للمقياس متراوحاً بين (50-250) درجة إما مدى الدرجة النهائية في مجال التجنب فانه يتراوح بين (10-50) درجة بينما يكون مدى الدرجة النهائية لمجال الإجبار بين (13-65) درجة إما مجال التهدة فيتراوح مدى درجته النهائية بين (11-55) درجة في حين يتراوح مدى الدرجة النهائية لمجال المساومة بين (7-35) درجة وأخيراً مدى الدرجة النهائية لمجال المواجهة بين (9-45) درجة .

3-7 الوسائل الإحصائية :

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- الوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري.
- اختبار t لعينة واحدة.
- معامل ارتباط بيرسون. (التكريري والعبيدي , 1996, 101-304)
- الوسط الفرضي.

4 - عرض النتائج ومناقشتها :

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

4 - 1 الهدف الأول: التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري التدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل.

جدول (2)

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	21	47.048	7.80	39	*4.728
المساومة	21	23.905	4.70	21	*2.835
التهدئة	21	35.714	6.855	33	1.828
مواجهة	21	28.714	6.768	27	1.161
التجنب	21	30.619	6.637	30	0.427

* معنوية عند درجة حرية (20) و مستوى الدلالة $\geq (0.05)$ (قيمة ت الجدولية) = (2.09)

من ملاحظة الجدول (2) يتبين أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث على فقرات مجال محور الإجبار بمقدار (47.048) وانحراف معياري (7.80) وعند اختبار معنوية الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي * للمحور البالغ (39) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت قيمة (ت) المحتسبة (4.728) عند مستوى الدلالة $\geq (0.05)$ وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.09) أي أن الفرق معنوي ولصالح عينة البحث.

وجاء بالمرتبة الثانية محور المساومة بوسط حسابي قدرة (23.905) وانحراف معياري (4.70) وقيمة ت المحتسبة (2.835).

وقد كانت المحاور الثلاثة الأخرى (التهدئة , المواجهة , التجنب) غير معنوية حيث بلغت أوساطها الحسابية على التوالي (35.714, 28.714, 30.619) وانحرافاتها المعيارية (6.855, 6.768, 6.637) وعند حساب قيمة ت وجدت (1.828, 1.161, 0.427) 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 الإيجار 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 , 2003, 269) في حين قد تلجا " الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف " (اللوزي, 2003, 94). 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 ومهامه " (الطويل , 1998, 308).

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, 1997, 252).

أما بقية الأساليب التي هي (التهدة , 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 الطالب في الجامعة تبقى في حدود سلطة الإداري المدرب.

4- 2 الهدف الثاني : التعرف على أساليب معالجة الصراع التنظيمي وفقاً لمستوى الشهادة:

4 - 2 - 1 لحاملي شهادة البكالوريوس:

جدول (3)

يوضح الترتيب لأساليب معالجة الصراع التنظيمي لحاملي شهادة البكالوريوس

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	أساليب معالجة الصراع
3.788	10.138	49.25	5	الإيجار
3.517	4.627	24.625	5	المساومة
3.5	5.291	35.00	5	التجنب
3.205	7.382	35.25	5	التهدة
3.139	8.241	28.25	5	مواجهة

من ملاحظة الجدول (3) ولغرض التعرف على أهم أساليب معالجة الصراع فقد تم تقسيم الوسط الحسابي لكل مجال على عدد فقرات المجال وذلك لكي نوحّد الميزان بين المجالات لان عدد الفقرات غير موحد وجاء ترتيب المجالات لحاملي شهادة البكالوريوس وكما يلي :

جاء بالمرتبة الأولى أسلوب الإجبار حيث حصل على (3.788) درجة وجاء بالمرتبة الثانية أسلوب المساومة حيث حصل على درجة (3.517) والمرتبة الثالثة حصل عليها أسلوب التجنب حيث حصل على (3.5) والمرتبة الرابعة أسلوب التهدة (3.205) درجة إما أسلوب المواجهة فقد حصل على المرتبة الأخيرة بدرجة (3.139). وهذه نتيجة طبيعية لطبيعة عمل الكادر الإداري التدريبي وذلك لان إدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضا عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية.

4 - 2 - 2 لحاملي شهادة الماجستير:

جدول (4)

يوضح الترتيب لأساليب معالجة الصراع التنظيمي لحاملي شهادة الماجستير

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	أساليب معالجة الصراع
3.5	5.831	45.5	8	الإجبار
3.375	4.596	23.625	8	المساومة
3.375	8.253	37.125	8	التهدة
3.292	7.009	29.625	8	مواجهة
2.762	7.386	27.625	8	التجنب

من خلال ملاحظة الجدول رقم (4) فقد كان ترتيبهم كالتالي:

حصل أسلوب الإجبار على درجة (3.5) وكان بالمرتبة الأولى أما أسلوب المساومة والتهدة فقد جاءا بالمرتبة الثانية بدرجة (3.375) لكل منهما وجاء بالمرتبة الثالثة أسلوب المواجهة بدرجة (3.292) أما المرتبة الأخيرة فقد حصل عليها أسلوب التجنب بدرجة (2.762) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن حاملي شهادة الماجستير قد أصبح لديهم الخبرة الكافية لمعالجة الصراع حيث إنهم يستخدمون أسلوب الإجبار وبعدها أسلوبين المساومة والتهدة في حل الصراع بين اللاعبين .

4- 2- 3 لحاملي شهادة الدكتوراه:

جدول (5)

يوضح الترتيب لأساليب معالجة الصراع التنظيمي لحاملي شهادة الدكتوراه

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	أساليب معالجة الصراع
3.788	10.138	49.25	8	الإجبار
3.518	4.627	24.625	8	المساومة
3.5	5.292	35.0	8	التجنب
3.205	7.382	35.25	8	التهدة
3.139	8.282	28.25	8	مواجهة

من ملاحظة الجدول رقم (5) يتبين أن ترتيب أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي لحاملي شهادة الدكتوراه جاء بالمرتبة الأولى أسلوب الإجبار بدرجة (3.788) أما المرتبة الثانية فجاء أسلوب المساومة بدرجة (3.518) أما المرتبة الثالثة فجاء أسلوب التجنب بدرجة (3.5) أما المرتبة الرابعة فجاء أسلوب التهدة بدرجة (3.205) والمرتبة الخامسة فكانت لأسلوب المواجهة بدرجة (3.139) , ومن هذا كله يتبين أن الصراع " هو ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداه حسب نمط التعامل معها. إذا يمكن لها أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سبباً للتدمير والهدم" (القريوتي, 2000, 240) "لكن إذا ما عالجننا الصراعات بكفاءة ,فسوف نعزز من تقديرنا لأنفسنا ونكسب احترام المحيطين بنا سواءً على صعيد الحياة العملية أو الشخصية" (فوكس, 2006, 78).

5 - الاستنتاجات و التوصيات :

5- 1 الاستنتاجات :

- 1- أسلوب الإجبار والمساومة من أكثر الأساليب استخداماً لدى الكادر الإداري التدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل .
- 2- مثلت نتائج الكادر الإداري التدريبي فروق معنوية عن المتوسط الفرضي لأسلوبي الإجبار والمساومة بينما جاءت بقية الأساليب (التجنب , المواجهة , التهدة) غير معنوية .
- 3- جاء ترتيب أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي لحاملي شهادة البكالوريوس وكما يلي (الإجبار , المساومة , التجنب , التهدة , المواجهة) .
- 4- جاء ترتيب أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي لحاملي شهادة الماجستير وكما يلي (الإجبار , المساومة , التهدة , المواجهة , التجنب) .
- 5- جاء ترتيب أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي لحاملي شهادة الدكتوراه وكما يلي (الإجبار , المساومة , التجنب , التهدة , المواجهة) .

5 - 2 التوصيات :

- 1- من اجل 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.
- 2- غالباً ما تستخدم المنظمات ذات القوة التنافسية أسلوب القوة للسيطرة على الفرق الرياضية .
- 3- 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:

1. الإمام ، حسن وآخرا (1990) :التقويم والقياس، دار الحكمة للطباعة والنشر،بغداد .
2. التكريتي ،وديع ياسين محمد والعبدي، حسن محمد عبد (1996): التطبيقات الإحصائية في بحوث التربية الرياضية، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
3. جواد ،شوقي ناجي (1995):إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر،بغداد.
4. حريم ، حسين(1997) :السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
5. حسام الدين ، طلحة ومطر ، عدله عيسى (1997) :مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
6. حسن ومحمد حربي (1989): علم المنظمة، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ،الموصل،العراق.
7. حمود ، خضير كاظم(2002):السلوك التنظيمي، ط1،دار الصفا للنشر والتوزيع،عمان.
8. الحنيطي، محمد فالح (1993) :الصراع التنظيمي -أسباب وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة دراسات، مجلد(20)، العدد (1).
9. الحياي،عبد القادر محمود قادر (2005) : "أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل .
10. السعد ،مسلم علاوي وسلطان ،وفاء علي (2005) : الصراع التنظيمي بين كمنظمات واستراتيجيات إدارته ،مجلة العلوم الاقتصادية ،عدد(16)،جامعة البصرة.
11. الشماع ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم (2000) :نظرية المنظمة ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان .
12. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1998) :الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن.
13. العطية ، ماجدة(2003):سلوك المنظمة،ط1،دار الشروق،عمان،الأردن.
14. العميرة ، محمد حسن(1999) :مبادئ الإدارة المدرسية ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان .
15. العميان ، محمود سليمان(2004):السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،عمان،الأردن.
16. فوكس،آن (2006) :إدارة الصراع :الريادة في التعليم السريع، ترجمة مكتبة الشقري بالرياض ،الرياض.
17. القربوتي ، محمد قاسم(2000):السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،ط3،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن.
18. اللوزي، موسى (2003) :التطوير التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة ، ط2 ، دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن.
19. المغربي ، كامل محمد(1995):السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ،ط2،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان.

المصادر الأجنبية :

20. Adams , G. S. (1964):**Measurement and Evaluation in Education Psychology and Guidance.** Aol, New York
21. . Ebel , Robert, L (1979): **Essentials of Educational Measurement.** New Jersy. Hall-Inc.
22. Jones, Gareth (1995): **Organizational Theory- text and cases /** Addison Wesley, publishing co, New York.

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

في النية إجراء البحث الموسوم أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في (جامعة الموصل) ونظرا لكونكم من الكوادر الإدارية والتدريبية يتوجه إليكم الباحثان بهذا المقياس بغية التعرف على أساليب المعالجة التي تتبعونها عند ملاحظتكم هذه الحالات. .

المنصب الذي يشغله:

اسم الكلية :

عدد سنوات الخدمة :

الجنس :

التحصيل الدراسي :

الباحثة

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 .

التهدة :

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 سوءا 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 كثيرا فالظفر بنفس النتيجة خير من فقدانها تماماً أي اعتماد سياسة خذ وأعطي.

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 وتحديد تطوير الحلول البديلة عن طريق التعاون فيما بينها لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديد تطوير 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
تهدئة	مواجهة	إقرار	مساومة	إجتناب	
					1. يتمتع لاعب عن مرافقة لاعب زميل قبل التمرين او بعده.
					2. استعداد طرفي الصراع لمشاكسة بعضهما البعض وإيذائه .
					3. وجود لاعبين قادرين على شغل مركز لعب واحد بكفاءة وفاعلية يطمح كل واحد منهما إلى الفوز به.
					4. وجود رغبة من طرفي الصراع بالتوصل والاتصال والتعاون لحل المشكلة .
					5. يقابل لاعب بالتغافل إساءة لاعب آخر .
					6. استعداد الطرفين الى تجاهل العنجهية واستعمال العنف واللجوء الى رصانة العقل والمنطق والتفكير السليم .
					7. يتردد لاعب في قبول صداقة لاعب زميل خارج إطار الرياضة.
					8. حصول مشادة كلامية حادة بين طرفي الصراع .
					9. وجود لاعبين أساسيين يمتلكان وجهتي نظر مختلفة تماما حول موضوع معين .
					10. يرفض لاعب قضاء فراغه مع لاعب زميل .
					11. يتحامل احد طرفي الصراع على الطرف الآخر .
					12. أدركت أن طرفي الصراع راغبين بالوصول إلى حلول إبداعية تتبع من اتفاقهما .
					13. يقلل احد طرفي الصراع أهمية الخلاف ويؤكد إمكانية حله مع الطرف الآخر .
					14. يمتلك لاعبان مواصفات الكابتن ويتنافسان للحصول عليه .
					15. يرفض احد طرفي الصراع الاعتراف بالخطأ تجاه الطرف الآخر .
					16. تخلي طرفي الصراع عن الجدل وإيمانهما بالعمل المشترك .
					17. يقابل لاعب بالإحسان إساءة لاعب آخر .
					18. ينتقد لاعب ميلا له بغية تحسين أداءه .
					19. وجود سوء فهم لدى كلا طرفي الصراع تجاه بعضهما .
					20. لاحظت استعداد طرفي الصراع للتركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية .
					21. يرفض احد طرفي الصراع آراء الطرف الآخر دون أن يناقشها او يسوغ رفضها .
					22. يرفض لاعب تقبل معلومات من لاعب آخر صاحب خبرة ودراية.

23.	يطلب لاعب تجاوب لاعب آخر في السرعة والدقة في إثناء التمرين .				
24.	تقبل طرفي الصراع للتصويت على أرائهما .				
25.	يكرر لاعب مزاح في أثناء التدريب مع لاعب آخر يرفض المزاح				
26.	يقابل لاعب بالتغافل إساءة لاعب آخر.				
27.	أدرك الطرفين المتصارعين الخسارة والآثار السلبية التي ستلحق بهما في حالة عدم التوصل إلى اتفاق .				
28.	يتنافس لاعبان في الحصول ثقة زملائهما وتأييدهما باستهزاء احد طرفي الصراع او كلاهما بوجهتي نظر بعضهما .				
29.	طرفين تحذر من خسارة احدهما نتيجة الصراع بينهما .				
30.	يرفض لاعب اختيار لاعب آخر ككابتن للفريق .				
31.	يقف احد طرفي الصراع في طريق الطرف الآخر للوصول إلى أهدافه.				
32.	يتسابق لاعبان في محاولة الحصول على الكرة الجيدة أثناء التمرين .				
33.	وجود مرونة لدى طرفي الصراع في أرائهما .				
34.	يختلف احد طرفي الصراع أو كلاهما معلومات غير صحيحة عن بعضهما .				
35.	وجود لاعب يأخذ الأمور بجدية أكثر من اللازم مع زملائه .				
36.	يمنع احد طرفي الصراع أو كلاهما من أداء عمل مشترك .				
37.	يتقبل لاعب مزاح لاعب آخر أثناء التدريب .				
38.	تقديم مقترحات من قبل طرفي الصراع لحل مشاكلهما .				
39.	يهمل لاعب توجيهات صحيحة من لاعب آخر خوله المدرب .				
40.	وجود لاعبين يستحقان المشاركة في بطولة قريبة معلنه تتطلب مشاركة احدهما .				
41.	يرفض احد طرفي الصراع التأثير فيه ويقبل التأثير في غيره .				
42.	يرفض لاعب مصافحة لاعب بديل في أثناء عملية الاستبدال .				
43.	يرغب لاعب ذو مكانه في السيطرة على حركة وأداء لاعب آخر قريب منه في اللعب .				
44.	يتطرف لاعب في تقدير مصلحته على حساب زملائه .				
45.	تقبل طرفي الصراع للوساطة بينهما وتقريب وجهات النظر .				
46.	استعداد احد طرفي الصراع لسماع وجه نظر الطرف الاخر ومناقشتها بعد ان كان يرفضها .				
47.	يأخذ لاعب دور لاعب آخر في إثناء التمرين .				
48.	يجرح لاعب شعور لاعب زميل له .				
49.	يظن لاعب أن لاعبا قريب منه في اللعب يشكل عبئاً عليه؟				
50.	يتمسك لاعب بنية حسنه برأيه المخالف لرأي لاعب آخر.				