

دراسة مقارنة في أساليب معالجة الصراع التنظيمي لبعض إداريي أندية محافظة اربيل

م. عوزير سعدي إسماعيل
كلية التربية الرياضية / جامعة صلاح الدين

تاريخ تسليم البحث : ٢٠٠٧/٧/١ ؛ تاريخ قبول النشر : ٢٠٠٧/٩/٦

الملخص

إن ظاهرة الصراع هي إحدى السلوكيات التي تواجه الإداريين في المنظمات الرياضية إذ يهدف البحث إلى:

- التعرف على أساليب معالجة الصراع التنظيمي من الملاكات الإدارية في الأندية الرياضية في محافظة اربيل.
- مقارنة أساليب معالجة الصراع التنظيمي بين الملاكات الإدارية في الأندية الرياضية في محافظة اربيل.
- التعرف على أكثر الأساليب استخداماً في معالجة الصراع التنظيمي بين الملاكات الإدارية في الأندية الرياضية في محافظة اربيل.

وضم البحث عدة مجالات ومنها المجال البشري والذي دار حول إداريي بعض الأندية الرياضية في محافظة اربيل وشمل الباب الثاني عدة مفاهيم منها الصراع ومستوياته ومراحله وأساليب معالجته وفي الباب الثالث استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الباحث استمارة الاستبيان للوصول إلى أهداف البحث كما استخدم الباحث بعض المعالجات الإحصائية ومنها تحليل التباين واختبار اقل فرق معنوي وظهرت عدة نتائج وأوصى الباحث عدة توصيات منها الاهتمام بالدورات النفسية والتربوية والإدارية لجعل الإداري أكثر استدارا للصراعات الحاصلة بين لاعبي الأندية الرياضة والقضاء عليها دون تفاقمها.

ABSTRACT

Comparative Study of Means dealing with the treatment of A comparative Conflicts of Some of Erbil clubs Administratiers

Ozer Sahdi Ismahil

Lecturer/ College of Sports Education University of Salahaldeen

Conflict is one of the behaviors facing the administrations in athletic organizations. The study aims at:

- Identifying means dealing with organizational conflict by the athletic teams administrations in Erbil.
- Comparing means of dealing with organization conflict among the athletic teams administrations in Erbil.
- Identifying the most familiar means in dealing with organizational conflict among athletic teams administrations in Erbil.

The study contains many fields including the human field dealing with some athletic teams administrations in Erbil. Section two contains some of the concepts including conflict, its levels and phases and means of dealing with conflict. In section three, the researcher used the descriptive approach and used questionnaire form to reach the study aims. The researcher some of the statistical means including variance analysis and the least significant difference. Many results were derived and the researcher made some recommendations to pay more attention for psychological, educational and administrative courses to make the manager more conceiving of the conflicts among players.

١-١ المقدمة وأهمية البحث:

إن تقدم الأمم يرتكز إلى حد كبير على مدى الاهتمام بالمجتمع وفعالية برامجه واهتماماته التي يضعها من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانياته البشرية، وتعد التربية أساس صلاح المجتمعات البشرية وفلاحها، فالتربية قوة هائلة تستطيع أن تزكي النفوس وتنقيها وترشدنا إلى عبادة الخالق، فهي منهج الحياة في تنمية الأفراد وصقل مواهبهم وتنمية عقولهم وأفكارهم وتدريب أجسامهم وتقويتها يشكل الإنسان العنصر الأساس للمنظمات الاجتماعية المتنوعة التي يجد في انتمائه إليها وتواجده فيها ضرورة إنسانية منبثقة من طبيعة سلوكه الاجتماعي السوي المبني على أساس ديمومة وجود الفرد في الجماعة كي يتسنى له الوصول إلى بعض أهدافه التي يعجز عن تحقيقها بمفرده ويتمكن من ذلك في ظل تعاونه وتفاعله مع باقي أفراد هذه المنظمات.

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

من هنا يتجلى الدور المهم الذي تقوم به إدارة الأندية الرياضية بحكم مسؤولياتها إذ تقع على كاهل الملاك الإداري مسؤولية إدارة هذه الصراعات ومعالجتها في مراحلها المبكرة والحيلولة دون تفاقمها وتحويلها من صراعات هدامة عن طريق ممارسات أنانية أو عدائية أو تخريبية تستنزف الطاقات والجهود والوقت والأموال إلى صراعات بناءة عن طريق التعاون والتكامل والتكاتف والتنافس الشريف لتؤدي نتائج إيجابية على طريق تعزيز السلوك الإيجابي وتلافي السلبيات السلوكية قبل وقوعها أو معالجتها قبل استفحالها لكي يكون التنظيم الرياضي أكثر قدرة على الاستمرار والإبداع، أن هذه المسؤولية الخطيرة أعطت لبحثنا أهميته التي تسعى إلى تشكيل قاعدة انطلاق تعميقاً لإدراك إداريي الأندية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي الرياضي بغية مساعدتهم في النهوض ببعض الأعباء والمهام الموكلة إليهم وما تفرضه عمليات التطوير التنظيمي من خلال التأكيد على استخدامهم الموقف المطلوب في معالجة هذه الصراعات (الحياي، ٢٠٠٥، ٣).

١-٢ مشكلة البحث:

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

ما هي أساليب معالجة الصراع التنظيمي الشائعة لدى الملاك الإداري في الأندية

الرياضية في محافظة اربيل؟

١-٣ أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- التعرف على أساليب معالجة الصراع التنظيمي من إداريي بعض الأندية الرياضية في محافظة اربيل.

- مقارنة أساليب معالجة الصراع التنظيمي بين إداريي بعض الأندية الرياضية في محافظة اربيل.

- التعرف على أكثر الأساليب استخداماً في معالجة الصراع التنظيمي بين إداريي بعض الأندية الرياضية في محافظة اربيل.

١-٤ مجالات البحث:

١-٤-١ المجال البشري: ويضم إداريي بعض الأندية الرياضية في محافظة اربيل.

١-٤-٢ المجال المكاني: مقرات بعض الأندية الرياضية في محافظة اربيل.

١-٤-٣ المجال الزمني: ابتداءً من ٢٠٠٧/٢/١٢ ولغاية ٢٠٠٧/٣/١٢

١-٥ مصطلحات البحث:

- الصراع التنظيمي:

انه عملية تبدأ حينما يدرك احد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على شيئاً ما يهتم به الطرف الأول (العطية، ٢٠٠٣، ٢٦١).

- أساليب معالجة الصراع التنظيمي:

يقصد بها الباحث مجموعة الأساليب والتدابير التي تعتمد عليها الملاكات الإدارية والفنية في المنظمات الرياضية للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته، ومن هذه الأساليب (التجنب، المساومة، الإيجار، المواجهة، التهدة).

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة:

٢-١ الإطار النظري:

٢-١-١ الصراع التنظيمي:

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

- هو عملية بذل جهود مقصودة من قبل الفرد أو الجماعة لإعاقة فرد أو جماعة أخرى عن بلوغ أهدافهم أو تحقيق مصالحهم (Rao، 1997.236).

٢-١-٢ مستويات الصراع التنظيمي:

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

١- الصراع داخل الفرد (المستوى النفسي للصراع).

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

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

٤- الصراع بين الجماعة (الجماعات داخل المنظمة الواحدة) (حريم، ١٩٩٧، ٢٣١-٢٤٣)، (العميان، ٢٠٠٤، ٢٦٧، ٢٧٥).

والذي يهمننا من هذه الصراعات هو الصراع القائم بين الأفراد وهذا يشتمل على أفراد المنظمة وجماعتها أو ما يطلق عليه الصراع التنظيمي (الطويل، ١٩٩٨، ٣٠٣)، وهو الذي يحصل بين شخصين أو أكثر عند تفاعلها اجتماعياً وقد يكون هذا الصراع فعلياً أو حسياً أو مزيجاً من كليهما (داغر وصالح، ٢٠٠٠، ٥١٧).

٢-١-٣ مراحل الصراع التنظيمي:

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

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

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

٣- **مرحلة الشعور بالصراع:** تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة ويصعب غالباً الفصل بينهما مولدة أشكالاً من القلق الفردي المشجع على الصراع ومولدة من الآثار الإدراكية التي تحول الإدراك لدى أحد طرفي الصراع أو كليهما إلى حالة ذاتية محسوسة يشعر فيها بالقلق والتوتر.

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

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

٢-١-٤ أساليب معالجة الصراع التنظيمي:

- لن تستطيع إدارة المنظمات أن تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم فلا بد من تدخلها لحل هذه الصراعات من خلال بعض الأساليب التي اتفقت معظم أدبيات السلوك التنظيمي والإداري على وجودها وهي (التجنب، المساومة، الإيجار، المواجهة، التهدة) وفيما يأتي شرح مبسط لكل منها:
- **التجنب:** هو ميل الفرد أو المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل
 - **المساومة:** يعكس هذا الأسلوب ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق، ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط
 - **الإيجار:** ينطوي هذا النمط على الميل نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على الفرد لدفعه إلى موافقة الرأي
 - **المواجهة:** هو الأسلوب الذي يتمحور حول وجود رغبة صادقة في البحث عن مسببات الصراع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين، والبحث عن المنافع المتبادلة
 - **التهدة:** وهو الأسلوب الذي من خلاله يميل المسؤول إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتصارعة، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف (الحيالي، ٢٠٠٥، ١٢-١٣).

٢-١-٥ الأندية الرياضية:

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

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

- **الهيئة الإدارية:** وهي بمثابة الهيئة التنفيذية للنادي وتنتخبها الهيئة العامة مرة كل أربع سنوات ويكون عدد أعضائها لا يقل عن خمسة أعضاء ولا يزيد عن عشرة أعضاء، وثلاثة أعضاء احتياط وتكون مسؤولة عن الأمور المالية والإدارية والتنظيمية والفنية، ويشترط في عضو الهيئة الإدارية أن يكون حاصلاً في الأقل على شهادة الدراسة الإعدادية أو ما يعادلها ومضت على عضويته في النادي سنة واحدة في الأقل (الحيالي، ٢٠٠٥، ١٥-١٦).

٢-٢ الدراسات السابقة:

١-٢ دراسة الحيايى (٢٠٠٥):

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

اذ شملت هذه الدراسة على بناء مقياس معالجة الصراع التنظيمي في العراق والذي تم استخدامه في هذا البحث أما بخصوص العينة فقد اخذ الباحث الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية الفرعية ومراكز الشباب العراقية وقد توصل الباحث إلى أهم الاستنتاجات الآتية:
- تفوق ملاكات الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية الفرعية على أقرانهم في مراكز الشباب في معالجة الصراع التنظيمي.

أسلوب المواجهة أكثر الأساليب استخداماً من قبل إداريي المنظمات الرياضية ومدريها في المنطقة الشمالية من العراق عند معالجة الصراع التنظيمي

٣- إجراءات البحث:

١-٣ منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملائمته وطبيعة البحث:

٢-٣ عينة البحث :

تم استخدام عينة مكونة من إداريي بعض الأندية الرياضية في محافظة اربيل والمكونة من (٧٧) إدارياً أهملت (٢٧) استمارة لعدم اكتمال الإجابة وبهذا أصبحت عينة البحث (٥٠) إدارياً.

الجدول (١) يوضح عدد أفراد العينة وأنديتم

اسم النادي	عدد أفراد العينة الكلي	المستبعدون	العدد النهائي
اربيل	١١	١	١٠
آررات	١١	١	١٠
أسو	١١	١	١٠
ثالا	١١	١	١٠
هندرين	١١	١	١٠
بروسك	١١	١١	٠
أكاد	١١	١١	٠
المجموع	٧٧	٢٧	٥٠

٣-٣ أداة البحث:

لغرض الوصول إلى أهداف البحث تم استخدام مقياس أساليب معالجة الصراع التنظيمي الذي صممه وطبقه على البيئة العراقية والمنطقة الشمالية خاصة الملحق رقم (١) يوضح ذلك (الحيايى، ٢٠٠٥، ٩٤-٩٥).

٣-٤ وصف المقياس بصورته النهائية:

تكونت الصيغة النهائية للمقياس من (٥٠) فقرة كما موضحة في الملحق رقم (١) موزعة على (خمسة) مجالات وبيئات (١٠) فقرات لمجال التجنب و(١٣) فقرة لمجال الإيجار بينما ضم مجال التهئية (١١) فقرة كما ضم مجال المساومة (٧) فقرات وأخيراً ضم مجال المواجهة (٩) فقرات وتكون الإجابة عن الفقرات شبيهة بأسلوب الاختيار من متعدد إذ يقدم للمجيب فقرات ويطلب منه تحديد أجابته باختيار بديل واحد من خمسة بدائل لها أوزان مختلفة اعتمدها الباحث (الاختيار من متعدد) كما مبين في الملحق (٢).

٣-٥ المعالجات الإحصائية:

- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- النسبة المئوية. (عمر وأخران، ٢٠٠١، ٨٩-٩٠)
- تحليل التباين باتجاه واحد. (التكريري والعبيدي، ١٩٩٦).
- اختبار اقل فرق معنوي (L.S.d) .

٤- عرض النتائج وتحليل مناقشتها:

لوصول إلى هدف البحث والذي ينص على (التعرف على فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من الملاكات الإدارية في الأندية الرياضية في محافظة اربيل والمقارنة بينهما). لجأ الباحث إلى تحليل التباين لإيجاد الفروق فيما بين عينات الدراسة مجمل أساليب المعالجة وقد توصل الباحث إلى نتائج موضحة وحسب الترتيب الآتي:

الجدول رقم (٢)

يبين تحليل التباين لإيجاد الفروق في فاعلية معالجة الصراع التنظيمي بين الأندية الرياضية في محافظة اربيل.

النتيجة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات M.S.R	درجات الحرية D. F	مجموع المربعات S.S.R	مصدر التباين
معنوي *	٧٧,٨٦٠	٢٠٤٦,٣٣٠	٤	٨١٨٥,٣٢٠	بين المجموعات
		٢٦,٢٨٢	٤٥	١١٨٢,٧٠٠	داخل المجموعات
			٤٩	٩٣٦٨,٠٢٠	المجموع الكلي

* معنوي عند نسبة خطأ $\geq 0,05$ وأمام درجة حرية (٤,٤٩) قيمة (ف) الجدولية تساوي (٢,٦٠٦٠)

يتبين من الجدول رقم (٢) أن قيمة (ف) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية ويستدل

الباحث من ذلك على وجود فروق ذات دلالة معنوية في فاعلية معالجة الصراع التنظيمي بين عينات الجدول، وبغية التعرف على أي من العينات كانت أفضل في معالجة الصراع التنظيمي لجأ الباحث إلى اختبار اقل فرق معنوي (L. S. D) والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول رقم (٣)

يبين دلالات الفروق في المتوسطات الحسابية لفاعلية معالجة الصراع التنظيمي بين الأندية الرياضية في محافظة اربيل باستخدام اقل مدى معنوي (L. S.D).

مكان العمل	الأوساط الحسابية	الفروق بين الأوساط	قيمة L. S. D	النتيجة
نادي آرات	١٥٠	١	١٥,٩٥	غير معنوي
نادي آسو	١٤٩			
نادي آرات	١٥٠	٢٦-	١٥,٩٥	معنوي *
نادي ثالا	١٧٦			
نادي آرات	١٥٠	٢	١٥,٩٥	غير معنوي
نادي اربيل	١٤٨			
نادي آرات	١٥٠	١٦-	١٥,٩٥	معنوي *
نادي هندرين	١٦٦			
نادي آسو	١٤٩	٢٧-	١٥,٩٥	معنوي *
نادي ثالا	١٧٦			
نادي آسو	١٤٩	١	١٥,٩٥	غير معنوي
نادي اربيل	١٤٨			
نادي آسو	١٤٩	١٧-	١٥,٩٥	معنوي *
نادي هندرين	١٦٦			
نادي ثالا	١٧٦	٢٨	١٥,٩٥	معنوي *
نادي اربيل	١٤٨			
نادي ثالا	١٧٦	١٠	١٥,٩٥	غير معنوي
نادي هندرين	١٦٦			
نادي اربيل	١٤٨	١٨-	١٥,٩٥	معنوي *
نادي هندرين	١٦٦			

يبين من الجدول رقم (٣) وجود فروق معنوية في فاعلية معالجة الصراع التنظيمي لمصلحة الأندية الرياضية (نادي آلاء ونادي هندرين) على حساب الأندية الأخرى وقد يعزو

الباحث ذلك إلى نوعية الملاكات الإدارية في تلك الأندية والتي قد تكون أكثر تخصصاً في عملها مقارنة بأقرانهم في الأندية الأخرى وهذا يمنحهم خبرة أفضل وأكثر نتيجة العمل شبه المستمر مع فرق أندية، هذا فضلاً عن أن العمل في الأندية يكون طوعياً مما يسهم في جعلهم أكثر قدرة على تحمل الأعباء الموكلة إليهم وخصوصاً حالات الصراع التنظيمي وكيفية معالجتها للعمل على تقليل حدة هذه الصراعات بين رؤوسهم لخلق أجواء تعين على رفع المستويات الرياضية والمحافظة عليها.

الجدول رقم (٤)

يبين العدد والنسبة المئوية لأساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاكات الإدارية لأندية محافظة اربيل

أسلوب المعالجة	النسبة المئوية العينة	نادي هندرين	نادي اربيل	نادي نالا	نادي آسو	نادي آرات	المجموع الكلي
التجنب	ن	٦٢	٦٠	٥٠	٦٠	٩٠	٣٢٢
	%	%١٩,٢٥	%١٨,٦٣	%١٥,٥٢	%١٨,٦٣	%٢٧,٩٥	٩٩,٩٨
المساومة	ن	١٠٤	٦٢	١٠٠	١١٥	١١٠	٤٩١
	%	%٢١,١٨	%١٢,٦٢	%٢٠,٣٦	%٢٣,٤٢	٢٢,٤٠	٩٩,٩٩
الإجبار	ن	١٥٠	٩٠	٩٠	١٢٠	١١٠	٥٦٠
	%	%٢٦,٧٨	%١٦,٠٧	%١٦,٠٧	%٢١,٤٢	%١٩,٦٤	٩٩,٩٨
المواجهة	ن	١١٠	٦٢	١٣٠	١٥٣	٩٠	٥٤٥
	%	%٢٠,١٨	%١١,٣٧	%٢٣,٨٥	%٢٨,٠٧	%١٦,٥١	٩٩,٩٨
التهدئة	ن	٧٠	١٥٠	١٤٠	٤٠	١٠٠	٥٠٠
	%	%١٤	%٣٠	%٢٨	%٨	%٢٠	١٠٠
المجموع		٤٩٦	٤٢٤	٥١٠	٤٨٨	٥٠٠	٢٥٠٠

أما المرحلة الثانية يمكن الوصول إلى التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي، تبين من خلال الجدول رقم (٤) أن نادي هندرين أكثر الأندية استخداماً لأسلوب الإجبار أما نادي اربيل ونادي نالا أكثر الأندية استخداماً لأسلوب التهدئة أما نادي آسو كان أكثرهم استخداماً لأسلوب المواجهة وأخيراً نادي آرات كان أكثر الأندية استخداماً لأسلوب التجنب.

عليه يعد الأسلوب المستخدم (الشائع) في أغلبية أندية محافظة اربيل أسلوب الإجبار الذي

حصل على (٥٦٠) إجابة بينما كان أسلوب المواجهة ثانياً إذ حصل على (٥٤٥) من المجموع الكلي البالغ (٢٤١٨).

٥- الاستنتاجات والتوصيات:

٥-١ الاستنتاجات:

استنتج الباحث في حدود بحثه الاستنتاجات الآتية:

- ١- ظهور اختلاف كبير في أساليب معالجة الصراع التنظيمي في أندية محافظة أربيل.
- ٢- الأسلوب الأكثر استخداماً في معالجة الصراع التنظيمي أسلوب الإجماع ويليها أسلوب المواجهة .

٥-٢ التوصيات:

يوصي الباحث بعدة توصيات أهمها:

- ١- الاهتمام بالجانب النفسي والإداري للاعبين وتعلمهم تحمل المسؤولية لكي يتسنى لهم الإبداع المتواصل والوصول بالنادي إلى الأهداف المرجوة.
- ٢- الاهتمام بالدورات النفسية والتربوية والإدارية لجعل الإداري أكثر حضوراً في أوقات التدريب والسباقات ليتسنى له معرفة كيفية معاملة اللاعبين والاهتمام بهم.
- ٣- إجراء بحوث مشابهة في مقارنة فاعلية أساليب معالجة الصراع التنظيمي في أندية المنطقة الشمالية من العراق

المصادر العربية والأجنبية:

المصادر العربية:

١. بدوي، عصام ٢٠٠١: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة"، ط ١، دار الفكر العربي، القاهرة.
٢. التكريتي، وديع ياسين و ألببيدي، حسن محمد عبد (١٩٩٦) "التطبيقات الإحصائية في بحوث التربية الرياضية"، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل.
٣. حريم، حسين (١٩٩٧): "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. حسام الدين، طلحة ومطر، عدله عيسى (١٩٩٧): "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
٥. الحياي، عبدالقادر محمود قادر (٢٠٠٥): " أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل

٦. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش (٢٠٠٠): "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
٧. ذنون، راشد حمدون (٢٠٠١): "تقويم الكفايات الإدارية لرؤساء الأندية الرياضية المشاركين ببطولة الدرجة الأولى والنخبة بكرة القدم للموسم (٢٠٠٠-٢٠٠١)"، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (٧)، العدد (٢٥).
٨. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٠) "نظرية المنظمة"، دار السيرة، عمان.
٩. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٨): "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٠. العطية، ماجدة (٢٠٠٣): "سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة"، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. العلاق، بشير (١٩٩٨): "مبادئ الإدارة، دار اليازوري"، عمان، الأردن.
١٢. عمر، وآخران (٢٠٠١): "الإحصاء التعليمي في التربية البدنية والرياضية"، ط٢، مصر.
١٣. العميان، محمود سلمان (٢٠٠٤): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٤. القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٧): "السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، ط٢، عمان.

المصادر الأجنبية:

- 15- Rao, M. G., & Rao, V. S. and Narayana, P. S. (1997), Organizational Behavior, Delhi, Kinark publishers.

الملحق رقم (١)

ت	الفقرات	أساليب المعالجة				
		تهديئة	مواجهة	إجبار	مساومة	تجنب
١	يمتنع لاعب عن مرافقة لاعب زميل قبل التمرين أو بعده.					
٢	استعداد طرفي الصراع لمشاكسة بعضهما البعض وإيذائه.					
٣	وجود لاعبين قادرين على شغل مركز لعب واحد بكفاءة وفاعلية يطمح كل واحد منهما إلى الفوز به.					
٤	وجود رغبة من طرفي الصراع بالتوصل والاتصال والتعاون لحل المشكلة.					
٥	يقابل لاعب بالتغافل إساءة لاعب آخر.					
٦	استعداد الطرفين إلى تجاهل العنجهية واستعمال العنف واللجوء إلى رصانة العقل والمنطق والتفكير السليم.					
٧	يتردد لاعب في قبول صداقة لاعب زميل خارج إطار الرياضة.					
٨	حصول مشادة كلامية حادة بين طرفي الصراع.					
٩	وجود لاعبين أساسيين يمتلكان وجهتي نظر مختلفة تماما حول موضوع معين.					
١٠	يرفض لاعب قضاء وقت فراغه مع لاعب زميل.					
١١	يتحامل أحد طرفي الصراع على الطرف الآخر.					
١٢	أدركت أن طرفي الصراع راغبين في الوصول إلى حلول إبداعية تنبع من اتفاقهما.					
١٣	يقلل أحد طرفي الصراع من أهمية الخلاف ويؤكد إمكانية حله مع الطرف الآخر.					
١٤	يملك لاعبان مواصفات الكابتن ويتنافسان للحصول عليه.					
١٥	يرفض أحد طرفي الصراع الاعتراف بالخطأ تجاه الطرف الآخر.					
١٦	تخلي طرفي الصراع عن الجدل وأيمانهما بالعمل المشترك.					
١٧	يقابل لاعب بالإحسان إساءة لاعب آخر.					
١٨	ينتقد لاعب زميلاً له بغية تحسين أدائه.					
١٩	وجود سوء فهم لدى كلا طرفي الصراع تجاه بعضهما.					
٢٠	لاحظت استعداد طرفي الصراع للتركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية.					
٢١	يرفض أحد طرفي الصراع آراء الطرف الآخر دون أن يناقشها أو يسوغ رفضها.					
٢٢	يرفض لاعب تقبل معلومات من لاعب آخر صاحب خبرة ودراية.					
٢٣	يطلب لاعب تجاوب لاعب آخر في السرعة والدقة في أثناء التمرين.					
٢٤	تقبل طرفي الصراع للتصويت على آرائهما.					
٢٥	يكرر لاعب مزاحه في أثناء التدريب مع لاعب آخر يرفض المزاح.					
٢٦	أدرك الطرفين المتصارعين الخسارة والآثار السلبية التي ستلحق بهما في حالة عدم التوصل إلى اتفاق.					
٢٧	يتنافس لاعبان في الحصول على ثقة زملائهما وتأييدهما.					

أساليب المعالجة				الفقرات	ت
تجنب	مساومة	إجبار	تهديئة		
				يستهنئ أحد طرفي الصراع أو كلاهما بوجهتي نظر بعضيهما.	٢٨
				طرفين تحذر من خسارة أحدهما نتيجة الصراع بينهما.	٢٩
				يرفض لاعب اختيار لاعب آخر ككابتن للفريق.	٣٠
				يقف أحد طرفي الصراع في طريق الطرف الآخر للوصول إلى أهدافه.	٣١
				يتسابق لاعبان في محاولة الحصول على الكرة الجيدة أثناء التمرين.	٣٢
				وجود مرونة لدى طرفي الصراع في آرائهما.	٣٣
				يختلق أحد طرفي الصراع أو كلاهما معلومات غير صحيحة عن بعضيهما.	٣٤
				وجود لاعب يأخذ الأمور بجدية أكثر من اللازم مع زملائه.	٣٥
				يمتنع أحد طرفي الصراع أو كلاهما من أداء عمل مشترك.	٣٦
				يتقبل لاعب مزاح لاعب آخر أثناء التدريب.	٣٧
				تقديم مقترحات من قبل طرفي الصراع لحل مشاكلهما.	٣٨
				يهمل لاعب توجيهات صحيحة من لاعب آخر خوله المدرب.	٣٩
				وجود لاعبين يستحقان المشاركة في بطولة قريبة معلنة تتطلب مشاركة أحدهما.	٤٠
				يرفض أحد طرفي الصراع التأثير فيه ويقبل التأثير في غيره.	٤١
				يرفض لاعب مصافحة لاعب بديل في أثناء عملية الاستبدال.	٤٢
				يرغب لاعب ذو مكانة في السيطرة على حركة وأداء لاعب آخر قريب منه في اللعب.	٤٣
				يتطرف لاعب في تقدير مصلحته على حساب زملائه.	٤٤
				تقبل طرفي الصراع للوساطة بينهما وتقريب وجهات النظر.	٤٥
				استعداد أحد طرفي الصراع لسماع وجهة نظر الطرف الآخر ومناقشتها بعد أن كان يرفضها.	٤٦
				يأخذ لاعب دور لاعب آخر في أثناء التمرين.	٤٧
				يجرح لاعب شعور لاعب زميل له.	٤٨
				يظن لاعب أن لاعبا قريبا منه في اللعب يشكل عبئا عليه.	٤٩
				يتمسك لاعب بنية حسنة برأيه المخالف لرأي لاعب آخر.	٥٠

ملحق رقم (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

مفتاح تصحيح الاستبيان

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

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