

## دراسة تحليلية للصراع التنظيمي لدى رؤساء الاندية بدولة الكويت

\* د/ منصور عبد الرضا حسين

### مقدمة ومشكلة البحث:

إن الإنسان يسعى منذ وجوده في الحياة إلى تحقيق غاياته وأهدافه فهو يحاول أن يجذب كل طرف حوله يحقق السعادة والمتعة والحياة الكريمة له، فبدأ بالتعرف على نفسه وإمكاناته وقدراته فيما يعرف بالذكاء الجسمي، لكنه يدرك أن تحقيق الغاية (الحياة الكريمة) لا يقف عند مجرد التعرف المادي على قدراته الجسمية، فحى منحى التفكير العقلاني، لكنه لا يجد الإحساس بتحقيق الغاية وأن هناك طرق أخرى يجب الوصول إليها عن طريق التواصل مع البيئة من حوله.

لذا فإن الإنسان يعيش في صراع دائم إما أن يكون داخلياً ناجماً عن تفاعله مع ما يحيط به، فهو في صراعه مع ذاته إنما يريد إثبات نفسه ووجوده عن طريق تحقيق رغباته الفكرية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية، أما الصراع الخارجى فهو صراعه مع ما يدور حوله من أفراد وجماعات ويحدث نتيجة شعوره بأن ما يحيط به سوف يعيقه أو يمنعه من تحقيق غاياته وأهدافه. (فوزى عبد الرحمن حامد أبو عساكر - ٢٠٠٨)

وقد ينشأ الصراع بين الأفراد كشكل من أشكال العلاقات الإنسانية ويشير وجوده بالمنظمة إلى دينامية التفاعل الاجتماعى على مستوى العلاقة مع الآخر والتوجه نحو المهمة، وتفاوت حدته بين بسيط أو عنيف، كذلك مدى إدراك وتفسير موقف الصراع والاستجابة له (سلوكياً- معرفياً- وجدانياً- وجسمياً) وكذلك صفته من كونه إيجابى (بناء) أو سلبى (هدام)، أى أن نتائج الصراع تكون متناقضة تبعاً لصفته، كنتيجة للتحفيز والدافعية والقدرات الإبداعية (إيجابياً) أو كنتيجة للفشل فى تحقيق الأهداف المطلوبة (سلبياً) ولذلك على المدير فهم هذه النتائج لإضعاف الهدامة وتعزيز وتقوية الإيجابية. (Deutsch, Coleman, Fisher - 2000)

وينظر إلى الصراع التنظيمى على أنه الإجراءات التى يتخذها أحد الأطراف أو فى طريقه إلى إتخاذها وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه وبذلك فإن العناصر الأساسية للصراع التنظيمى هى (تعارض أهداف الأفراد والجماعات- إدراك هذا التعارض- إعتقاد كل طرف بأن الطرف الآخر سيهدد مصالحه) (جرينبرج، بارون - ٢٠٠٤)

\* معلم تربية بدنية- وزارة التربية- دولة الكويت.

وقد لاحظ الباحث للعمل المهني في الأندية الرياضية، وكذلك من خلال العمل مع المنتخبات الوطنية في ومن خلال الاحتكاك مع العاملين بوزاه الرياضة من خلال التدريب الميداني، أن هناك تعارض وتداخل بين الأدوار والاختصاصات والسلطات والإجراءات من قبل بعض الأطراف تجاه الآخرين وهذا ما يرجعه الباحث إلى صراع المهام وأحياناً يكون النزاع والخلاف وعدم التناغم بسبب اختلاف شخصي علاقتي كاختلاف القيم والمعتقدات الفكرية والثقافات والمهارات أي صراع العلاقات.

لذا فإن الدراسة الحالية تجيب على تساؤلين أساسيين مفادهما: ما طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية؟ (صراع المهام أم صراع العلاقات)، وما إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بتلك المنظمات؟ والتي تتنوع وفقاً لدرجة الصراع ونوعية أطرافه وغيرها من العوامل ومن هذه الإستراتيجيات (التعاون- التسوية- الإجماع- التجنب- التهدة) وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا السياق منها (مروان عيسى ٢٠٠٢- حسين حريم ٢٠٠٣- عبد القادر محمود ٢٠٠٥- زياد المعشر ٢٠٠٥- منيرة ثابت ٢٠٠٧- فريد مان ٢٠٠٠- نايل ٢٠٠٢- مدينا ٢٠٠٥- تاي يول ٢٠٠٧).

ومن هنا يمكن أن نلخص أهمية هذه الدراسة والحاجة إليها في النقاط التالية :

- تمد الدراسة الحالية مكتبتي القياس النفسي الرياضي والإدارة الرياضية بأداتين (مقياسين) تم إستخدامهما لأول مرة في المجال، على حد علم الباحث مما يزيد من نوعية القياس (إختبارات نوعية)، وهذا مؤشر لقوة ورصانة البناء المعرفي والبحثي للتخصصين لأنه كلما توافرت أدوات القياس النوعية تم إثراء البناء المعرفي والنظري مما يدل على موضوعية هذا العلم.
- إن التعرف على طبيعة الصراع وإتجاهه كصراع المهام وتداخل الإختصاصات والأدوار وغيرها يساعد على فهم المواقف الصراعية وتحديد أطرافها وبالتالي إختيار إستراتيجية الحل المناسبة.
- إن التعرف لصراع العلاقات القائم على إختلاف سمات الشخصية والقيم والثقافات وغيرها، يساعد المديرين العاملين بالمنظمة الرياضية على الإهتمام بمهارات التواصل بين الأفراد، وسيكولوجية بناء الهدف والإهتمام بتوحيد ثقافة المنظمة الرياضية.
- إن نجاح المديرين والإخصائيين الرياضيين العاملين بالمنظمات الرياضية في إختيار الإستراتيجية المناسبة لموقف الصراع بناء على الهدف من الموقف في ضوء التوافق بين أطراف الصراع وتحديد المهمة أحياناً أو العلاقة أحياناً أخرى وتحديد إستراتيجيات

(التعاون- التسوية- الإيجار- التجنب- التهدة) لا يساهم فقط فى إدارة الصراع وحله بل وضع خطط وإستراتيجيات مستقبلية للمنظمة وفى ظل مناخ عمل يتميز بدرجات منخفضة من الضغوط السلبية مما يسهم فى تطوير المنظمات الرياضية ويحقق أهدافها.

#### أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى تحليل الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية من خلال التعرف على:
- ١- طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهة نظر الإخصائين الرياضيين).
  - ٢- الفروق فى طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية بين الإخصائين الرياضيين بوزارة الرياضة
  - ٣- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهة نظر المديرين).
  - ٤- الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية بين المديرين بوزارة الرياضة بدولة الكويت.

#### تساؤلات البحث:

- ١- ما طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهة نظر الإخصائين الرياضيين)؟
- ٢- ما الفروق فى طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية بين الإخصائين الرياضيين بدولة الكويت؟
- ٣- ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهة نظر المديرين)؟
- ٤- ما الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية بين المديرين بوزارة الرياضة الكويتية؟

#### إجراءات البحث :

#### المنهج المستخدم :

استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع البحث.

#### مجتمع البحث :

أشتمل مجتمع البحث على :

- المديرين العاملين بالاندية الرياضية وبعض العاملين بوزارة الرياضة الكويتية.
- الإخصائين الرياضيين العاملين بوزارة الرياضة الكويتية

#### عينة البحث :

#### العينة الأساسية :

تم إختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع البحث وخارج العينة الإستطلاعية حيث بلغ قوامها (٦٠) مديراً، و(٨٠) أخصائياً رياضياً موزعة كما يلى :

- \* المديرين العاملين بوزارة الرياضة بواقع (٣٠) مديراً.
- \* المديرين العاملين بالأندية الرياضية بواقع (٣٠) مديراً.
- \* الإحصائيين الرياضيين العاملين بوزارة الرياضة بواقع (٤٠) إحصائي رياضي.
- \* الإحصائيين الرياضيين العاملين بالأندية الرياضية بواقع (٤٠) إحصائي رياضي.

## جدول (١)

## التوصيف الكمي لعينة البحث

| المجموع | الأندية الرياضية الكويتية |          | وزارة الرياضة        |          | المنظمات<br>العينة |
|---------|---------------------------|----------|----------------------|----------|--------------------|
|         | الإحصائيين الرياضيين      | المديرين | الإحصائيين الرياضيين | المديرين |                    |
| ٦٠      | ١٥                        | ١٥       | ١٥                   | ١٥       | العينة الإستطلاعية |
| ١٤٠     | ٤٠                        | ٣٠       | ٤٠                   | ٣٠       | العينة الأساسية    |

## جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوسيط والالتواء والتفطح  
في ابعاد المقاييس قيد البحث (التوصيف الإحصائي)

| المقاييس                  | الابعاد   | المتوسطات<br>الحسابية | الانحرافات<br>المعيارية | الوسيط | التفطح | الالتواء |
|---------------------------|---|-----------------------|-------------------------|--------|--------|----------|
| طبيعية<br>الصراع          | البعد الاول: صراع المهام<br>بالمنظمات الرياضية    | ٨٥.٠٢٤٤               | ٩.٩٣٩٣                  | ٨٥     | ٠.٦٣٠- | ٠.٣٨-    |
|                           | البعد الثاني: صراع العلاقات<br>بالمنظمات الرياضية | ٤٤.٥٨٥٤               | ٥.٢٩٣٧                  | ٤٧     | ٢.٠٨٨  | ١.٧٠٥-   |
| اساليب<br>ادارة<br>الصراع | البعد الاول: إستراتيجية<br>التعاون                | ٣٦.٥٠٠٠               | ٢.٤٥٩٨                  | ٣٦.٥   | ٠.٣١٩  | ٠.٦٥٤-   |
|                           | البعد الثاني: إستراتيجية<br>التسوية               | ٢٢.٠١٦٧               | ٦.٦٩٣٠                  | ٢٢.٥   | ١.٤٠٠- | ٠.١٤٦    |
|                           | البعد الثالث: إستراتيجية<br>الإجبار               | ١٠.٩٠٠٠               | ٢.٠٣٩٤                  | ١١     | ٠.١٠٥  | ٠.٢٧٦    |
|                           | البعد الرابع: إستراتيجية<br>التجنب                | ١٢.٣٥٠٠               | ٣.٣٨٩٠                  | ١٢     | ٣.٩٩٢  | ١.٥٦٩    |
|                           | البعد الخامس: إستراتيجية<br>التهدئة               | ٣٥.٦١٦٧               | ١١.٦٦٤٩                 | ٣٧     | ١.٧٧٩- | ٠.١٣٤-   |

يتضح من جدول (٢) ان جميع قيم معامل الالتواء على جميع ابعاد المقاييس قيد البحث قد انحصرت ما بين (٣±) مما يدل على اعتدالية البيانات على جميع ابعاد المقاييس قيد البحث.

## أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث مقياس طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهه نظر الإخصائيين الرياضيين)، (تصميم الباحث)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهه نظر المديرين)، (تصميم الباحث).

أولاً : خطوات بناء مقياس طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهه نظر الإخصائيين الرياضيين) :

- تم استعراض الأطر النظرية والبحوث والدراسات الخاصة بالصراع التنظيمي وطبيعته ودرجته في مجال علم النفس الرياضي والإدارة الرياضية، حيث توصلنا الباحث إلى أبعاد (مكونات) المقياس وبلغ عددهما بعدين أساسيين وهما : (صراع المهام بالمنظمات الرياضية - صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية).
- تم صياغة العبارات التي تغطي بعدى المقياس حيث بلغ عددها ستة وخمسون (٥٦) عبارة بواقع (32) عبارة لبعد صراع المهام بالمنظمات الرياضية، (٢٤) عبارة لبعد صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية عند العرض على الخبراء (المقياس في صورته المبدئية) مرفق (٢).
- عرض الباحث هذه الأبعاد والعبارات على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (١٢) خبير في مجال علم النفس الرياضي والإدارة الرياضية مرفق (١).
- تم تفرغ إستجابات المحكمين (الخبراء) في جدول تم تحليله بواسطة عدد التكرارات والنسب المؤية، حيث وافق جميع الخبراء على أبعاد المقياس وكذا عباراته والذي يتكون من (٥٤) عبارة بعد حذف عبارتين من البعد الأول (صراع المهام)، وهما العبارتين أرقام (٨، ٣٢)، حيث إرتضى الباحث نسبة (٧٥%) للموافقة، مرفق (٣).
- تم وضع تعليمات للمقياس للإستعانة بها عند التطبيق وكذلك ميزان تقدير خماسي (بدرجة كبيرة جدا ٥- بدرجة كبيرة ٤- بدرجة متوسطة ٣- بدرجة قليلة ٢- بدرجة قليلة جداً ١).
- تم تطبيق المقياس على عينة إستطلاعية قوامها (٣٠) أخصائياً رياضياً لحساب المعاملات العلمية للمقياس (الصدق- الثبات).

- عرض النتائج :

أولاً : مقياس طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهة نظر الإخصائيين الرياضيين) :

### جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد مقياس طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدى عينة الإخصائيين الرياضيين ن= (٨٠)

| الأبعاد  | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | معامل الاختلاف | الترتيب |
|--|--------------------|----------------------|----------------|---------|
| البعد الأول: صراع المهام بالمنظمات الرياضية    | ٨٥.٠٢٤٤            | ٩.٩٣٩٣               | ١١.٧           | ١       |
| البعد الثاني: صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية | ٤٣.٤٨٧٨            | ٥.٤٢١١               | ١٢.٥           | ٢       |

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

- جاء ترتيب البعد الأول (صراع المهام بالمنظمات الرياضية) في مقياس طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدى عينة البحث الكلية في الترتيب الأول، بينما جاء البعد الثاني (صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية) في الترتيب الثاني.

### جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد مقياس طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدى عينة الإخصائيين بوزارة الرياضة ن= (٤٠)

| الأبعاد  | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | معامل الاختلاف | الترتيب |
|--|--------------------|----------------------|----------------|---------|
| البعد الأول: صراع المهام بالمنظمات الرياضية    | ٨٥.٧٠٧٣            | ١٢.٨١٤٥              | ١٥.٠           | ٢       |
| البعد الثاني: صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية | ٤٣.٣٩٠٢            | ٦.٢٥٢٥               | ١٤.٤           | ١       |

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

- جاء ترتيب البعد الثاني (صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية) في مقياس طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدى الإخصائيين الرياضيين بوزارة الرياضة في الترتيب الأول، بينما جاء البعد الأول (صراع المهام بالمنظمات الرياضية) في الترتيب الثاني.

## جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد مقياس طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدي عينة الإحصائيين بالأندية الرياضية ن=(٤٠)

| الترتيب | معامل الاختلاف | الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | الأبعاد  |
|---------|----------------|----------------------|--------------------|--|
| ١       | ٧.٠            | ٥.٩٠٦٠               | ٨٤.٣٤١٥            | البعد الأول: صراع المهام بالمنظمات الرياضية    |
| ٢       | ٨.٤            | ٣.٨٣٧٤               | ٤٥.٧٨٠٥            | البعد الثاني: صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية |

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

- جاء ترتيب البعد الأول (صراع المهام بالمنظمات الرياضية) في مقياس طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدي الإحصائيين الرياضيين العاملين بالأندية الرياضية في الترتيب الأول، بينما جاء البعد الثاني (صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية) في الترتيب الثاني

## جدول (١٢)

دلالة الفروق بين الإحصائيين الرياضيين العاملين بـ (وزارة الرياضة- الأندية الرياضية) على أبعاد مقياس طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية ن=(٨٠)

| قيمة ت | الإحصائيين الرياضيين بالأندية |         | الإحصائيين الرياضيين بالوزارة |         | الأبعاد  |
|--------|-------------------------------|---------|-------------------------------|---------|--|
|        | ع                             | م       | ع                             | م       |  |
| ٠.٦٢٠  | ٥.٩٠٦٠                        | ٨٤.٣٤١٥ | ١٢.٥١٤٥                       | ٨٥.٧٠٧٣ | البعد الأول: صراع المهام بالمنظمات الرياضية    |
| *٢.١٨٦ | ٣.٨٣٧٤                        | ٤٥.٧٨٠٥ | ٦.٢٥٢٥                        | ٤٣.٣٩٠٢ | البعد الثاني: صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية |

قيمة ت عند مستوي (٠.٠٥) = ٢.٠٠٠٠

يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

- ان قيمة (ت) جاءت دالة احصائيا عند مستوي (٠.٠٥) ما بين عينة البحث من العاملين بوزارة الرياضة و الإحصائيين على البعد الثاني(صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية) ولصالح الإحصائيين الرياضيين.

ثانياً: مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهة نظر المديرين):-

### جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدي عينة المديرين الكلية ن= (٦٠)

| المحاور                          | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | معامل الاختلاف | الترتيب |
|----------------------------------|--------------------|----------------------|----------------|---------|
| البعد الأول: إستراتيجية التعاون  | ٣٦.٥٠٠٠            | ٢.٤٥٩٨               | ٦.٧            | ١       |
| البعد الثاني: إستراتيجية التسوية | ٢٢.٠١٦٧            | ٦.٦٩٣٠               | ٣٠.٤           | ٤       |
| البعد الثالث: إستراتيجية الإيجار | ١٠.٩٠٠٠            | ٢.٠٣٩٤               | ١٨.٧           | ٢       |
| البعد الرابع: إستراتيجية التجنب  | ١٢.٣٥٠٠            | ٣.٣٨٩٠               | ٢٧.٤           | ٣       |
| البعد الخامس: إستراتيجية التهدة  | ٣٥.٦١٦٧            | ١١.٦٦٤٩              | ٣٢.٨           | ٥       |

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

- جاء ترتيب البعد الأول (إستراتيجية التعاون) في مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدي عينة المديرين الكلية في الترتيب الأول، بينما جاء البعد الثالث (إستراتيجية الإيجار) في الترتيب الثاني، وجاء البعد الرابع (إستراتيجية التجنب) في الترتيب الثالث، وجاء البعد الثاني (إستراتيجية التسوية) في الترتيب الرابع، وأخيراً جاء البعد الخامس (إستراتيجية التهدة) في الترتيب الخامس.

### جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدي عينة المديرين بوزارة الرياضة ن= (٣٠)

| الأبعاد                           | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | معامل الاختلاف | الترتيب |
|-----------------------------------|--------------------|----------------------|----------------|---------|
| البعد الأول : إستراتيجية التعاون  | ٣٦.٩٠٠٠            | ٢.٤٢٦٢               | ٦.٦            | ١       |
| البعد الثاني : إستراتيجية التسوية | ٢٧.٤٣٣٣            | ٤.٤٣١٠               | ١٦.٢           | ٣       |
| البعد الثالث : إستراتيجية الإيجار | ١٠.٥٦٦٧            | ١.٨٥١١               | ١٧.٥           | ٤       |
| البعد الرابع : إستراتيجية التجنب  | ١١.٥٠٠٠            | ٣.٣٠٨٨               | ٢٨.٨           | ٥       |
| البعد الخامس: إستراتيجية التهدة   | ٢٤.٤٠٠٠            | ٣.٧٤٧٢               | ١٥.٤           | ٢       |

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :

- جاء ترتيب البعد الأول (إستراتيجية التعاون) في مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدي عينة المديرين بوزارة الرياضة في الترتيب الأول،



بينما جاء البعد الخامس (إستراتيجية التهدئة) فى الترتيب الثانى، وجاء البعد الثانى (إستراتيجية التسوية) فى الترتيب الثالث، وجاء البعد الثالث (إستراتيجية الإيجار) فى الترتيب الرابع، وأخيرا جاء البعد الرابع (إستراتيجية التجنب) فى الترتيب الخامس.

### جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى بالمنظمات الرياضية لدى عينة المديرين بالاندية الرياضية ن= (٣٠)

| الترتيب | معامل الاختلاف | الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | المحاور                           |
|---------|----------------|----------------------|--------------------|-----------------------------------|
| ٢       | ٦.٨            | ٢.٤٦٨٤               | ٣٦.١٠٠٠            | البعد الاول : إستراتيجية التعاون  |
| ٤       | ١٩.٨           | ٣.٢٨٦٣               | ١٦.٦٠٠٠            | البعد الثانى : إستراتيجية التسوية |
| ٣       | ١٩.٥           | ٢.١٩٢٢               | ١١.٢٣٣٣            | البعد الثالث : إستراتيجية الإيجار |
| ٥       | ٢٥.٠           | ٣.٣٠٥٢               | ١٣.٢٠٠٠            | البعد الرابع : إستراتيجية التجنب  |
| ١       | ٣.٤            | ١.٥٧٧٥               | ٤٦.٨٣٣٣            | البعد الخامس: إستراتيجية التهدئة  |

يتضح من جدول (١٥) ما يلى :

- جاء ترتيب البعد الخامس (إستراتيجية التهدئة) فى مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى بالمنظمات الرياضية لدى عينة المديرين فى الترتيب الأول، بينما جاء البعد الاول (إستراتيجية التعاون) فى الترتيب الثانى، وجاء البعد الثالث (إستراتيجية الإيجار) فى الترتيب الثالث، وجاء البعد الثانى (إستراتيجية التسوية) فى الترتيب الرابع، وأخيرا جاء البعد الرابع (إستراتيجية التجنب) فى الترتيب الخامس.

### جدول (١٦)

دلالة الفروق بين المديرين بـ (وزارة الرياضة- الأندية الرياضية) على مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى بالمنظمات الرياضية ن= (٦٠)

| قيمة ت  | الأندية الرياضية |         | المديرين بوزارة الرياضة |         | المحاور                           |
|---------|------------------|---------|-------------------------|---------|-----------------------------------|
|         | ع                | م       | ع                       | م       |                                   |
| ١.٢٦٦   | ٢.٤٦٨٤           | ٣٦.١٠٠٠ | ٢.٤٢٦٢                  | ٣٦.٩٠٠٠ | البعد الاول : إستراتيجية التعاون  |
| *١٠.٧٥٦ | ٣.٢٨٦٣           | ١٦.٦٠٠٠ | ٤.٤٣١٠                  | ٢٧.٤٣٣٣ | البعد الثانى : إستراتيجية التسوية |
| ١.٢٧٣   | ٢.١٩٢٢           | ١١.٢٣٣٣ | ١.٨٥١١                  | ١٠.٥٦٦٧ | البعد الثالث : إستراتيجية الإيجار |
| ١.٩٩١   | ٣.٣٠٥٢           | ١٣.٢٠٠٠ | ٣.٣٠٨٨                  | ١١.٥٠٠٠ | البعد الرابع : إستراتيجية التجنب  |
| *٣٠.٢٢٢ | ١.٥٧٧٥           | ٤٦.٨٣٣٣ | ٣.٧٤٧٢                  | ٢٤.٤٠٠٠ | البعد الخامس: إستراتيجية التهدئة  |

قيمة ت عند مستوي (٠.٠٥) = ٢.٠٠٠

يتضح من جدول (١٦) ما يلى :

- ان قيمة (ت) جاءت دالة احصائيا عند مستوي (٠.٠٥) ما بين عينة البحث من المديرين بوزارة الرياضة على البعد الثاني (إستراتيجية التسوية) ولصالح المديرين بوزارة الرياضة، وكذلك جاءت قيمة (ت) دالة على البعد الخامس (إستراتيجية التهدئة) ولصالح عينة المديرين بالاندية الكويتية، بينما جاءت قيمة (ت) غير دالة على باقي الأبعاد.
- مناقشة وتفسير النتائج :**

### التساؤل الأول :

ما طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهة نظر الإحصائيين الرياضييين) ؟

أشارت نتائج الدراسة في مجال التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية للإحصائيين الرياضييين (وزارة الرياضة- الأندية الرياضية) كما يوضحها جدول (٩)

بالنسبة لعينة البحث الكلية من الإحصائيين الرياضييين جاء معامل الاختلاف بنسبة (١١.٧) لبعد صراع المهام بالمنظمات الرياضية وهذا يتفق مع نتائج الدراسة التي أجراها مروان عيسى (٢٠٠٢) بهدف التعرف على أسباب الصراع التنظيمي لدى إدارى وزارة الشباب والرياضة بفلستين والتي كان من أهم نتائجها إن تداخل الاختصاصات والمهام كان من أهم أسباب نشو صراع المهام لدى أفراد العينة. (مروان عيسى -٢٠٠٢)

- كما أشار كوبر وآخرون (٢٠٠١) إلى أن صراع المهام ينشأ نتيجة غموض الدور وتضارب المصالح (Cooper et al - 2001)

- عدم الإستماع النشط لمشكلات الإحصائيين بالمنظمة الرياضية من قبل الرؤساء وضعف الدعم المادى والمعنوى فى الدورات التدريبية التى تنمى مهاراتهم، وكذلك ضعف الصلاحيات التى تمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- كما تؤكد أكيدا وآخرون (٢٠٠٥) أن صراع المهام ينشأ من مشاكل الإتصالات، وإختلاف التوقعات، والمشاكل المتعلقة بالهيكل التنظيمي والسلطة والمكانة وعدم إنجاز الأهداف، وندرة الموارد وتعارض الأهداف. ( Ikeda et al -2005 )

### التساؤل الثانى :

ما الفروق فى طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية بين الإحصائيين الرياضييين بوزارة الرياضة الكويتية؟

أشارت نتائج الدراسة في مجال التعرف على دلالة الفروق في طبيعة الصراع التنظيمي بين الإخصائيين الرياضيين العاملين بوزارة الرياضة والأكاديمية الكويتية كما يوضحها جدول (١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة الصراع التنظيمي بينهم في بعد (صراع العلاقات) ولصالح الإخصائيين الرياضيين بوزارة الرياضة. وهذا يتفق مع نتائج الدراسة التي أجرتها مادينا وآخرون (٢٠٠٥) حيث أوضحت ارتباط صراع العلاقات سلباً بمتغيرات الرضا الوظيفي والميل لترك العمل لدى أفراد العينة. (Medina, et al - 2005)

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة التي أجرتها منيرة العتيلى (٢٠٠٧) حيث توصلت إلى أن من أهم أسباب الصراع التنظيمي لدى عينة المديرات بالمدارس هو صراع العلاقات المتمثل في التباين في السمات الشخصية للعاملات، وكذلك تباين المستوى الثقافي والعلمي. (منيرة العتيبي - ٢٠٠٧)

#### - التساؤل الثالث :

- ما إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهة نظر المديرين) ؟  
- أشارت نتائج الدراسة الحالية في مجال التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية كما يوضحها جدول (١٣) إلى أن إستراتيجية التعاون جاءت في الترتيب الأول بنسبة (٦.٧%) لمعامل الاختلاف.

وهذا يتفق مع نتائج الدراسات التي أجراها كلاً من سلامة إبراهيم العطار (٢٠١٠)، أحمد محمد بن مهدي (٢٠٠٨)، ريم ضاحي العنزي (٢٠١٠)، أمل محمود على (٢٠٠٨)، مي محمود خلف (٢٠٠٦)، عباس عيد مهدي (٢٠٠٥).

ومن هنا فإن أطراف الصراع تتجنب اللجوء إلى المدخل الأول والثاني لإنهما يسعيان إلى إشباع رغبات وحاجات ودوافع طرف دون الآخر سواء عن طريق القانون أو إستخدام السلطة، فيتم اللجوء إلى إستراتيجية التعاون حيث يسعى من خلالها أطراف الصراع من خلال المديرين إلى تحقيق مصالح ورغبات جميع الأطراف وبالتالي يلجأ إلى إستخدامها المديرين.

- كما إن إستخدام إستراتيجية التعاون أو المشاركة في صنع القرار وهو أسلوب ديمقراطي يستثير دافعية أطراف الصراع إلى الحرص على تنفيذ ما تم التوصل إليه لحل الصراع لأنهم شركاء في التعاون على حل الصراع، ومن هنا تخف حدة الضغط النفسي والتوتر والمشاحنة لإحساس كل طرف بتحقيق أهدافه الشخصية.

- إن مشاركة أطراف الصراع في حل الصراع يساعد إلى التوصل إلى العديد من البدائل التي تساعد على إتخاذ قرارات أكثر عقلانية لتوفر البدائل والمعلومات، فضلاً عن أن إشراك الأطراف المتصارعة في حل الصراع يدعم ثقتهم في أنفسهم ومفهومهم عن ذاتهم، مما يطور من شخصيتهم وهذا ينعكس على إستقرار المنظمة الرياضية. (وائل رفاعى إبراهيم - ٢٠٠٣)

- إستخدام إستراتيجية التعاون تؤدي إلى بث روح المسؤولية بين أطراف الصراع داخل المنظمة الرياضية مما يعمل على رفع الوحد المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة وإلتزامهم بمسئولياتهم، وتوكيد ذواتهم كأفراد. (ناصر محمد إبراهيم - ٢٠٠٤)

#### - التساؤل الرابع :

ما الفروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية بين المديرين بوزارة الدولة الرياضة والمديرون بالاندية الرياضية ؟

- أظهرت نتائج الدراسة في مجال التعرف على الفروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في وزارة الرياضة والمديرين في الأندي الكويتية في بعد إستراتيجية التسوية لصالح المديرين بوزارة الرياضة، بينما توجد فروق دالة إحصائية بينهما في بعد إستراتيجية التهدة لصالح المديرين بوزارة الرياضة، كما يوضحها جدول (١٦).

- تناسب هذه الإستراتيجية في حل الخلافات المتعددة حيث تؤدي إلى تفكير إستراتيجي أفضل في الإجتماعات للحصول على إجماع حول الخطط والقرارات من خلال التوصل إلى تسوية مناسبة لدى الأطراف للإتفاق على القرارات الجماعية وهذا يناسب طبيعة العمل بوزارة الرياضة (ويليام ب روس - ٢٠٠١) ص (١٥٦)

- وجود تساوى أو توازن لقوى أطراف الصراع حيث يكون لكلاً منهم أهداف متبادلة مع الطرف الأخر، كذلك للوصول إلى حلول مناسبة تحت ضغط الوقت وتحقيق تسوية مؤقتة للقضايا المعقدة وهذا من شأنه المساعدة على بناء علاقات عمل جيدة، ويبعد المدير عن التمييز، ويحسن الإتصال بين الأطراف ويبث فيهم روح الإلتزام الدائم بالحل. (معهد الإدارة بلندن - ٢٠٠١) ص (١٧٧)

- إن إستخدام الميرين بوزارة الرياضة لإستراتيجية التسوية يرجع بشكل كبير للربعة فى تحقيق الأهداف وفى نفس الوقت الحفاظ على العلاقات بين الأطراف المتصارعة وهذا

يساعد على الإستقرار فى المنظمة نظراً لأنه يوازن بين التوجه نحو المهمة والتوجه الإنسانى الذى تسود فيه العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع، فقد يسعى أقوى الأطراف لتحقيق أهدافه (فوز) وفى نفس الوقت يقبل الخسارة فى أهداف أخرى (خسارة)، وهذا من شأنه تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع وتشجيعهم على تقديم تنازلات وإيجاد منطقة وسطى تلتقى عندها جميع الأطراف المتصارعة مما يساعد على إنهاء الصراع.

- بالنسبة للفروق فى بعد إستراتيجية التهدئة لصالح المديرين بوزارة الرياضة
- فتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عبد القادر الحيالى (٢٠٠٥) حيث توصل إلى حصول إستراتيجية التهدئة على الترتيب الأول من بين إستراتيجيات حل الصراع لدى عينة البحث. (عبد القادر الحيالى - ٢٠٠٥)
- ويعزى الباحث هذه النتيجة فى الدراسة الحالية لعدة أسباب منها :-
- حرص المديرين بالمديرية على أن تسود بينهم الثقة الإجتماعية تمهيداً للتعاملات المقبلة لقضايا أكثر أهمية فى المستقبل من موقف الصراع الحالى، لذلك فإنهم حريصون على تهدئة المناخ بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى تحسين العلاقات بينهم أكثر من حل الصراع وذلك عندما يكون الإستقرار فى المنظمة أمراً حيوياً ومهماً بالنسبة لهم وهذا يتناسب مع طبيعة العمل فى المديرية. (Vecchio , Robert - 2000)

#### الإستنتاجات :-

- ١- جاء ترتيب البعد الأول (صراع المهام بالمنظمات الرياضية) فى مقياس طبيعة الصراع التنظيمى بالمنظمات الرياضية لدى عينة البحث الكلية فى الترتيب الأول، بينما جاء البعد الثانى (صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية) فى الترتيب الثانى.
- ٢- جاء ترتيب البعد الثانى (صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية) فى مقياس طبيعة الصراع التنظيمى بالمنظمات الرياضية لدى الإخصائيين الرياضيين العاملين بوزارة الرياضة فى الترتيب الأول (صراع المهام بالمنظمات الرياضية)، بينما جاء البعد الأول (صراع المهام بالمنظمات الرياضية) فى الترتيب الثانى.

#### التوصيات:

- ١- الإستعانة بمقياس طبيعة الصراع التنظيمى وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى بالمنظمات الرياضية كأداتين موضوعيتين تساعدان فى التعرف على درجة وطبيعة الصراع ونوعية إستراتيجيات إدارته بالمنظمات الرياضية، مما يساهم فى تشخيص

وضع الصراع بالمنظمات الرياضية والتنبؤ به وهذا يحدد وضع وطبيعة المنظمة فى المستقبل.

٢- التوجه نحو دراسة أساليب إستثارة الصراع التنظيمى بالمنظمات الرياضية كظاهرة صحية وحتمية بالمنظمة، يجب وجودها بدرجة مقبولة لإستقرار النظام وإستثارته للبحث الدائم لتطوير المنظمات الرياضية.

### (( المراجع ))

#### أولاً: المراجع باللغة العربية :-

- ١- أحمد ماهر (٢٠٠٣): "السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات"، ط٨، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص (٢٨٩).
- ٢- أحمد محمد بن مهدى الخالدى (٢٠٠٨): "أساليب إدارة الصراع التنظيمى لدى مديرى مدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٣- أحمد يوسف أحمد اللوح (٢٠٠٨): "الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفى دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين فى جامعتى الأزهر والإسلامية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص(١١).
- ٤- أكرم الباسيرى، أمل محمود (٢٠٠٧): "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع فى منظمات الأعمال العراقية"، مجلة أهل البيت، جامعة أهل البيت، العدد(٥)، كربلاء، العراق.
- ٥- السيد عبد الرحمن على (٢٠١١): "دور الإتصال فى إدارة التغيير والصراع فى المنظمات الحكومية، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالى"، رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص (٢١).
- ٦- أمال بترا حنا (٢٠٠٣): "تأثير الصراع التنظيمى على الرضا الوظيفى فى الأجهزة الحكومية فى مصر، دراسة حالة بمستشفى قصر العينى"، رسالة ماجستير

- غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص(٢١).
- ٧- أمل محمود على العبيدي (٢٠٠٨): "إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد (٦٩)، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- ٨- أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي (٢٠١٠): "دور الامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ص(٣٤).
- ٩- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي (٢٠٠٤): "السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، القاهرة، ص (٥٠٢).
- ١٠- جرينبرج وبارون (٢٠٠٤): "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب رفاعي محمدرفاعي وإسماعيل البسيوني، دار المريخ، الرياض، ص (٤٧٧).
- ١١- جولمان (٢٠٠٤): "ذكاء المشاعر"، ترجمة هشام الحناوي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة. ص (٤٠)
- ١٢- حسين حريم (٢٠٠٣): "إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (٦)، العدد (٢)، عمان المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٣- حسين محمد على عبد الرازق (٢٠٠٨): "العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص(١٠٨).
- ١٤- حمد بن سعيد بن علي لسلم (٢٠٠٩): "تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين مع التطبيق على إمارة عسير في المملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص(٦١).

- ١٥- **خضير كاظم محمود (٢٠٠٢):** "السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص (١٥٩).
- ١٦- **خليل إبراهيم القصيمي (٢٠٠٨):** "إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، الجامعة الخليجية، البحرين.
- ١٧- **ريم ضاحي العنزي (٢٠١٠):** "درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٨- **زياد يوسف المعشر (٢٠٠٥):** "الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لإتجاهات المرؤسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع٢، م١، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص(٤٤).
- ١٩- **سعود سعيد مسفر (٢٠٠٤):** "إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم والمشرفين التربويين بمحافظة جدة"، رسالة دكتوراة، كلية الإدارة والعلوم التربوية، جامعة عين شمس.
- ٢٠- **سلامة إبراهيم العطار (٢٠١٠):** "أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الإغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٢١- **صلاح الدين محمد عبد الباقي (٢٠٠٣):** "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الأسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص (١٤).
- ٢٢- **طارق بن موسى العتيبي (٢٠٠٦):** "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، ص (٤٨ - ٤٩).
- ٢٣- **عباس عيد مهدي، ثناء جودت البلبيسي (٢٠٠٥):** "إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي



للمعلمين، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (٢٠)، العدد (٢)، الكرك، الأردن.

٢٤- عبد الملك أحمد العصري (٢٠٠٦): "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة التربية باليمن"، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية، ص (٦).

٢٥- عطف محمود أبو غالي، نادرة غازي بسيسو (٢٠٠٩): "التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، يونيو، ص (٤٢١).

٢٦- عطوى سعد الدين (٢٠١٠): "الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجمهورية العربية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص (٦٣).

٢٧- فوزى عبد الرحمن حامد أبو عساكر (٢٠٠٨): "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص (٩).

٢٨- محمد قاسم القيروتي (٢٠٠٣): "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص (٢٣٤).

٢٩- محمود سلمان العميان (٢٠٠٤): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، المملكة العربية الأردنية، ص (٣٨٢).

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية :

30- Barnes, A. & Conti, L. (2007): "Conflict :From Prevention To Resolution, " Barnes & Conti Assocaites Inc. , P. 1905.

31- Cooper , C.L.,et.al., (2007):"Organizational Stress", California: Sage Publication INC.,P.37.

- 32- Cooper, C.L., et. al., (2001) : "Organizational Stress", California: Sage Publications INC.,P.55.
- 33- Correa, A. P, (2008): "Team Conflict in I.C.T. Rich Enviroments: Rolesof Technologies in Conflict Management, British Journal Of Education Technology Vol.39 ,No.1,P.18-35.
- 34 - ana Mediation Institute, (2005): "Interpretive guide for the M.T.I. Conflict Assessment Instruments,Dana Mediation, 2005, P.122.