



عبدالرحمن محمد احمد<sup>3</sup>

اراس شمس الدين محمد<sup>2</sup>

ادريس حسين صالح<sup>1</sup>

جامعة زاخو/ كلية التربية/ قسم البدنية وعلوم الرياضة<sup>3,2,1</sup>

### الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على الأساليب السائدة في معالجة الصراع التنظيمي ومستوى فاعليتها لدى الجهازين الإداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي، مع إجراء مقارنة في مستوى الفاعلية بين الكوادر المختلفة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي (بأسلوبيه المسحي والارتباطي) على عينة قوامها (21) مدرباً وإدارياً يمثلون فرق كرة القدم بمختلف فئاتها. وتم استخدام مقياس أساليب معالجة الصراع التنظيمي (الكلابي والغنيماوي، 2018) كأداة رئيسية، ومعالجة البيانات إحصائياً عبر الوسائل المناسبة الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار (ت).

أبرز الاستنتاجات:

أظهرت النتائج أن أساليب (الإجبار، المواجهة، والتهدئة) هي الأكثر استخداماً في معالجة الصراعات داخل النادي. كما تبين وجود تباين في الأساليب المتبعة وفقاً للمؤهل التدريبي؛ حيث يميل حاملو شهادة (PRO) (A) إلى "الإجبار" يليه "المساومة"، بينما يركز حاملو شهادتي (B) و (C) على "الإجبار" يليه "التجنب".

أبرز التوصيات:

يوصي البحث بضرورة تنويع أساليب معالجة الصراعات وعدم الاعتماد المفرط على "الإجبار" لتحسين العلاقات الإنسانية داخل الفرق. كما يشدد على أهمية تعزيز الجوانب النفسية والاجتماعية للكوادر الفنية لتمكينهم من التعامل الإيجابي مع انفعالات اللاعبين، بما يضمن الاستقرار النفسي العام للنادي.

### معلومات الارشفة

تاريخ الاستلام: 2026/03/01

تاريخ القبول: 2026/03/16

تاريخ النشر الالكتروني: 2026/03/31

الكلمات المفتاحية:

الصراع التنظيمي

الكادر الفني والإداري

نادي زاخو الرياضي

المراسلة:

الاسم: ادريس حسين صالح

[adris.saleel@uoz.edu.krd](mailto:adris.saleel@uoz.edu.krd)



Methods of Organizational Conflict Management by the Administrative and Technical Staff of Zakho Sports Club Teams

Adris.H. S<sup>1</sup>

Aras.SH.M<sup>2</sup>

Abdulrahman.M. A<sup>3</sup>

[adris.saleel@uoz.edu.krd](mailto:adris.saleel@uoz.edu.krd)

University of Zakho/ College of Education/ Department of Physical Education and Sports Sciences<sup>1, 2, 3</sup>

Article information

Abstract

**Article history:**

Received:01/03/2026

Accepted:16/03/2026

Published

online:31/03/2026

**Keywords:**

Organizational conflict  
technical and  
administrative staff  
sports club

**Correspondence:**

Adris.H. S

[adris.saleel@uoz.edu.krd](mailto:adris.saleel@uoz.edu.krd)

This study aims to identify the prevailing organizational conflict management styles and their effectiveness among the administrative and technical staff of Zakho Sports Club. Using a descriptive-correlational approach, the research was conducted on a sample of (21) coaches and administrators representing various football categories within the club. Data were collected using an adapted version of the Organizational Conflict Management Styles Scale (Al-Kalabi & Al-Ghunaimawi, 2018) and analyzed using statistical tools including mean, standard deviation, t-test, and Pearson correlation.

**Key Findings:**

The results revealed that "forcing," "confrontation," and "smoothing" are the most dominant styles used within the club's teams. Furthermore, conflict management preferences varied by coaching certification; while PRO-A holders lean toward forcing followed by compromise, holders of B and C certificates prioritize forcing followed by avoidance and smoothing.

**Recommendations:**

The study suggests diversifying conflict resolution strategies rather than over-relying on "forcing" to foster better human relations. It also emphasizes the importance of supporting the psychological and social well-being of technical staff, enabling them to manage players' emotions positively and ensure overall team stability.

## طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي

١- التعريف بالبحث:

١-١ المقدمة واهمية البحث:

وتعد الأندية الرياضية من أهم هذه المؤسسات الرياضية لأنها روافد أساسية لرياضة المستويات العليا فضلاً عن إنها مؤسسات رياضية تكون اجتماعية ايضاً تهدف إلى تلبية الاحتياجات البشرية من الخدمات المتنوعة بوصفها مؤسسات تربوية وتدريبية وترفيهية.

ولكي تقوم بمهامها بنجاح تحتاج إلى كوادر مؤهلة للعمل مع مجاميع بشرية متداخلة ومتنوعة من إداريين ومدربين ومساعدي مدربين ولاعبين وجمهور، ومن البديهي أن كل جماعة من هذه الجماعات تشمل أفراداً يختلفون في مستوياتهم العلمية والاجتماعية والاقتصادية والخلقية ومن ثم فهم مختلفون في الاتجاهات والآراء والتصرفات مما يهيئ مركزاً للخلافات أو الصراعات التي هي أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية كالتعاون والتنسيق والتي تمارس بشكل علني أو ضمنى بغية تحقيق أهداف معينة، لهذا فالصراع يعبر عن بعض مشكلات السلوك التنظيمي التي تواجه الإدارة الرياضية مسؤولة علاجها، ومن ثم تصبح إدارة الصراع جزءاً جوهرياً من وظائف المديرين (حسن، ١٩٨٩، ٣٠٦).

من هنا يظهر الدور المهم الذي تقوم به إدارة هذه المؤسسات الرياضية بحكم مسؤولياتها إذ تقع على عاتق الجهازين الإداري والفني مسؤولية إدارة هذه الصراعات ومعالجتها في مراحلها المبكرة والحيلولة دون تضخمها وتحولها من صراعات هدامة عن طريق ممارسات أنانية أو عدائية أو تخريبية تستنزف الطاقات والجهود والوقت والأموال إلى صراعات بناءة عن طريق التعاون والتكامل والتنافس الشريف لتؤدي نتائج إيجابية على طريق تعزيز السلوك الإيجابي وتلافي السلبيات السلوكية قبل وقوعها أو معالجتها قبل تزايدها لكي يكون التنظيم الرياضي أكثر قدرة على الاستمرار والإبداع.

وتكمن أهمية الدراسة السعي إلى تشكيل قاعدة انطلاق تعميقاً لإدراك الجهازين الفنية والإدارية في المؤسسات الرياضية في فرق نادي زاخو في أساليب معالجة الصراع التنظيمي الرياضي بغية مساعدتهم في النهوض ببعض الواجبات والمسؤوليات والمهام الموكلة إليهم وما تفرضه عمليات التطوير التنظيمي من خلال التأكيد على استخدامهم الموقف المطلوب في معالجة هذه الصراعات.

١-٢ مشكلة الدراسة:

أصبحت التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية في الوقت الحاضر كبيرة تتطلب من الإدارة الرياضية أن تعيد النظر في مجمل قضاياها ، فان المجال الرياضي يعد من المجالات الخصبة للتفاعل والتعامل الجماعي بين فئات متباينة ومن الطبيعي أن تنتج عن هذا التباين حالات من الاختلافات والمشاحنات تشكل ما يسمى بظاهرة الصراع والأمر غير الطبيعي يكمن في تحولها إلى مشاحنات ومجابهاة ضارة بالنادي عندها يكون من الأخطاء المحسوبة على المدربين ومساعديهم والإداريين أما التسرع والاندفاع في ضرب الصراعات وإخمادها فضلاً عن تحجيمها أو انه من الخطأ سكوتهم عنها وتهاونهم في الحد من آثارها السلبية.

وعليه تعد ظاهرة الصراع إحدى الممارسات التي تواجه الإداريين في المؤسسات الرياضية والتي يمكن اعتماد سبل

## طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي

متباينة لإدارتها، إلا أن المصادر الإدارية الرياضية قد خلت من هذه المعالجات فضلاً عن ندرة تطرقها لظاهرة الصراع التنظيمي الرياضي. لذا تتركز مشكلة البحث في السؤالين الآتيين:

- ما هي طرق معالجة الصراع التنظيمي الشائعة لدى الجهازين الإداري والفني في فرق نادي زاخو؟
- هل تمتلك الملاكات الإدارية والفنية في المؤسسات الرياضية فاعلية معالجة الصراع التنظيمي الرياضي؟

### ٣-١ أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- ١- التعرف على الأسلوب السائد في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الإدارية والفني في فرق نادي زاخو .
- ٢- التعرف على مستوى فاعلية طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الإدارية والفني في فرق نادي زاخو .

### ٤-١ الفروض:

- ١- توجد فروق معنوية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأساليب معالجة الصراع.
- ٢- تختلف طرق معالجة الصراع التنظيمي تبعاً للشهادة التدريبية للمدربين

### ٥-١ مجالات البحث:

١-٤-١ المجال البشري: ويضم الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي.

١-٤-٢ المجال المكاني: مقر نادي زاخو الرياضي.

١-٤-٣ المجال الزمني: المدة من ٢٠٢٥/١٢/١ الى ٢٠٢٦ / /

### ٦-١ مصطلحات البحث:

#### ١-٦-١ طرق معالجة الصراع التنظيمي:

وهو مجموعة طرق واساليب والتدابير التي تعتمدها الجهازين الإدارية والفنية في الاندية الرياضية للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته، ومن هذه الطرق (التجنب، المساومة، الإلزام، المواجهة، التهدئة).

#### ٢-٦-١ الصراع التنظيمي:

"حالة التوتر أو حالة عدم الانسجام بين الأفراد مع محاولة كل طرف فرض توجهاته أو السيطرة على الطرف الآخر" (حسن، ١٩٨٩، ٣٠٣).

#### ٣-٦-١ الاندية الرياضية:

"حددت المادة (١) من قانون الأندية الرياضية رقم ١٨ لعام ١٩٨٦، بأن النادي الرياضي الأهلي أو الحكومي، تكونه جماعة تربطهم فكرة رياضية واجتماعية، بهدف نشر التربية الرياضية والاجتماعية والشبابية، ويتمتع النادي بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري ويمارس الحقوق القانونية كافة، بما فيها حق تملك الأموال المنقولة والغير المنقولة والتصرف بها لتحقيق أغراضه المنصوص عليها في القانون" (قانون الأندية الرياضية رقم 18، ١٩٨٦).

## طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي

١-٦-٤ المدرب الرياضي: " فهو القائد ومرشد ورائد الحلقة، يتميز بعمق البصيرة مما يجعله في مركز متميز يسعى اليه المشاركين لاكتساب المعرفة والخبرة" ( الحسين، ٢٠٠٤، ١٢ )

### ١-٢ الاطار النظري:

#### ١-١-٢ الصراع التنظيمي:

يعرف الصراع في معاجم اللغة العربية انه خلاف او تعارض او نزاع او تضارب يدرك فيه كل طرف من أطراف الصراع ان الطرف الاخر خصماً له، ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف (العميان، ٢٠٠٥، ٣٦٣) فالصراع قد يكون الفرد مع ذاته يتمثل في تناقضات الفرد مع اهدافه ومع الادوار التي يقوم بها في بيئة العمل او مع الافراد يحدث بين فردين او أكثر، او بين الفرق والمنظمات وقد ينشأ عن اختلاف في الاهداف والمصالح، او المراكز والقوة، لان هذا الصراع يحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية لانها تتعامل مع جهات متعددة، التي قد تتعاون او تتنافس للسيطرة على الموارد النادرة او الاختلاف في السياسات (السعد وسلطان، ٢٠٠٥، ٤٣) يعرف الصراع التنظيمي: " بأنه احدى الاشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وان تم ذلك من خلال القضاء على احد اطراف الصراع (اللوزي، ٢٠٠٣، ٧٤) وعرفها ليكرت (١٩٧٦): " هو نزاع حاد من اجل الحصول الفرد على النتيجة المرغوبة والتي ان تحققت تحول دون حصول الاخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي الى ظهور العداة ( غياث، ١٩٩٢، ٤٧) ويعرفه الباحثان: بأنه حالة شعور أو سلوك على شكل ممارسات أنانية أو عداية أو تخريبية متبادلة بين طرفين أو من طرف واحد تحدث بين أفراد الجماعة الرياضية لوجود أهداف أو مشاعر متعارضة.

#### ١-١-٢-١ : مستويات الصراع التنظيمي :

١- المستوى الفردي : يكون صراع الفرد مع ذاته.  
٢- المستوى الجماعي : يكون بين فردين او اكثر.  
٣- مستوى المنظمة : وهو على عدة اشكال فأما ان يكون بين المدربين والاداريين في نفس مستوى تنظيمي او يقع الصراع بين المدربين والاداريين على مستويات تنظيمية مختلفة مثل الصراع الذي ينشأ بين الادارة العليا والكادر الفني

٤- بين المنظمات : الصراع الذي يتم بين منظمة وبيئتها الخارجية لانها تتعامل مع جهات مختلفة او بين منظمة اخرى بإيجاد ظروف صعبة لتلك المنظمة . ( البوم ، ٢٠١٥ ، ١٤٦-١٦٨)

#### ١-١-٢-٢ أسباب الصراع:

هناك عدد اسباب تساهم في تفاقم الخلافات بين فرق النادي اهمها:

#### ١- التركيب النفسي للفرد:

التركيب السايكولوجي للفرد يختلف من شخص لآخر فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعبا ويزيد من احتمال ظهور الصراعات بينهم (القيوتي، ١٩٩٧، ٢٠٠).

## طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي

٢- تفاوت الخلفيات الشخصية والثقافية:

إن الاختلاف في بعض العوامل الشخصية كالعمر والجنس ومستوى التعليم قد يؤدي إلى اختلاف في وجهات النظر أو المصالح أو الأهداف ومن ثم يظهر الصراع (العميان، ٢٠٠٤، ٣٦٥).

٣- محدودية الموارد :

تزداد احتمالات الصراع بين الفرق الرياضية والكوادر الفني لهذه الفرق خاصة عندما تعتمد على نفس الموارد المحدودة ، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتماد كل طرف انه احق بتلك الموارد من غيره ، ويعتبر هذا مجرد تبرير للحصول جانب اكبر من الموارد التي تحتاجها كل منها لانجاز اهدافها على حساب الاخر مثلا الصراع على وقت المخصص للملعب (مارك جي والاس، ١٩٩١، ٢٧٣)

٤- طبيعة أنشطة المنظمة:

عندما يعتمد إنجاز عمل شخص ما أو فريق ما على عمل أشخاص آخرين أوفرق أخرى فإن احتمالات الصراع واردة بخاصة عندما لا يجري تحديد المسؤوليات أو الأدوار تحديداً صحيحاً أو واضحاً (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٢٩٧)

٥- المعاملة غير العادلة:

قد يحدث الصراع إذا أدرك المدرب او الاداري في الفريق أن الإدارة لا تعامل الجميع بعدالة وبذات الطريق مما قد يضر بمصالحهم .

٦- سوء الاتصالات:

يزداد احتمال حصول الصراع والمشاحنات بين الكوادر الفنية التي لا يحصل بينها اتصال جيد ومستمر (داغر وصالح، ٢٠٠٠، ٥١٠).

٧- تقييم الاداء وتحديد المكافآت:

ان تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الاداء وتحديد صرف المكافآت ذلك يؤدي الى حدوث صراعات فكلما ركزت الادارة على التقييم لكل وحدة منفرد بدلاً من تقييم الاداء العام لفرق النادي زادت احتمالات الصراع ( مارك جي والاس، ١٩٩١، ٢٧٢)

٨- اختلاف الاهداف:

حالة التمايز في توجيه الوقت والهدف يعتبران مصدرين للصراع إذ إن وجود أشخاص ذوي أهداف وقيم متباينة يؤدي إلى نشوء علاقات غير تعاونية تسودها التناقضات (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٢٩٨).

٩- نمط اتخاذ القرار :

ان اتباع تطبيق مشاركة المدربين في عملية اتخاذ القرارات تتيح الفرصة للتعبير عن المشاحنات والاختلافات المتواجدة وتوفر فرصة لظهور الصراعات.

١٠- التنافس في الأداء:

## طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي

بما ان جميع الفرق تتشابه اهدافها وأعمالها تحاول كل منها أن تتفوق على غيرها في الأداء (حريم، ٢٠٠٤، ٢٤٧، ٣٤٤).

١١- الصراع الوظيفي:

إن عدم الرضا عن الوظيفة أو اللوائح و التعليمات المتعلقة بالعمل يؤدي بالشخص إلى عدم التعاون مع زملائه أو عدم إتقانه لعمله. (القيوتي، ١٩٩٧، ٢٠٠).

٢-١-١-٣ مراحل الصراع التنظيمي:

تمر دورة حياة الصراع عبر سلسلة متعاقبة من المراحل أو الاحداث التي تتولد بأستمرار ، الا ان الباحثين لم يتوصلوا الى اتفاق جامع ومحدد حول هذه المراحل وطبيعتها ومدة كل منها ، ومن بين النماذج الاكثر قبولا في هذا المجال هو الذي اقترحه الكاتب "بوندي" حيث يرى ان الصراع يمر بخمسة مراحل وهي:

١- **مرحلة الصراع الخفي:** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع(أي أسباب الصراع) والتي تسهم في خلق الصراع مدفون ومكبوت غير المعلن الذي يتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن.

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

٣- **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة يتبين بشكل واضح تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة ويصعب غالباً الفصل بينهما مولدة أشكالاً من الانفعال لدى اطراف الصراع وشعور بالقلق والتوتر المشجع على الصراع ومولدة من الآثار الإدراكية التي تحول الإدراك لدى أحد طرفي الصراع أو كليهما لتحقيق اهدافه ولو على حساب الاهداف العامة للتنظيم.

٤- **مرحلة الصراع المكشوف (العلمي):** يلجأ الفرد في هذه المرحلة انتهاز أسلوباً علنياً صريحاً في التعبير عن الصراع ضد الاطراف الاخرى ويتم 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 التفتك وتزداد الامور سوءاً، وثانيهما هو الأكثر احتمالاً إذ يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة سيؤدي الى زيادة التعاون الوظيفي بين الافراد والجماعات (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٠٠)، (العميان، ٢٠٠٤، ٣٧٦-٣٧٧)، (داغر وصالح، ٢٠٠٠، ٥١٤). (حريم ، ٢٠٠٤ ، ٢٥٤)

٢-١-١-٤ طرق معالجة الصراع التنظيمي:

تتوقف نتائج الصراع كانت ايجابية او سلبية على كيفية القضاء على الصراع فلن تستطيع إدارة الفرق أن تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة فلا بد من تدخلها لحل هذه الصراعات من خلال بعض الأساليب التي اتفقت

## طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي

معظم أدبيات السلوك التنظيمي والإداري على وجودها وهي (التجنب، المساومة، الإجبار، المواجهة، التهدئة) وفيما يأتي شرح مبسط لكل منها:

١- التجنب: التغاضي أو ميل المدرب أو المدير إلى التجاهل أو الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل .

ويعرفه الباحث بأنه محاولة إبعاد الأطراف المتصارعة المدرب والاداري البقاء خارج دائرة الصراع بغض النظر مسببات الصراع ، واهمال حالة الصراع أو بقائهم على الحياد.

٢- المساومة : يعكس هذا النمط ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق، ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط .

٣- الإجبار : يشتمل هذا الاسلوب اللجوء نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على الفرد لدفعه إلى موافقة الرأي وانهاء الصراع .

٤- المواجهة : هو الأسلوب الذي يتمحور حول وجود رغبة مباشرة بين طرفي الصراع بوجود المدرب والاداري في البحث عن مسببات النزاع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين، والبحث عن المنافع المتبادلة

٥- التهدئة: وهو محاولة كسب الوقت إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتنازعة ، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف (جواد، ١٩٩٥، ١٥٤-٢٥٤).

### ٢-١-١-٥ آثار الصراع:

يمكن ان يؤدي الصراع داخل التنظيم الى جملة من الاثار السلبية والايجابية

### أولاً : الاثار السلبية

١- تدني المعنويات بين الملاكات الفنية والادارية.

٢- يمكن ان يولد لدى الكوادر الفنية والادارية الاحباط والتوتر والغضب.

٣- يضعف التنسيق جراء قيام كل فرد من بين الكوادر في النظر الى الاخر نظرة سلبية.

٤- هدر موارد النادي .

٥- الشلل في التصرف ويرافقه التوتر النفسي.

٦- فقدان الثقة بين الكوادر الفنية والادارة واللاعبين واللجوء الى اشاعات ضد البعض وعدم التعاون فيما بينهم.

٧- الرغبة في تهديم الخصم.( جرينبرج , بارون، ٢٠٠٤، ٤٨١) (حريم، ٢٠٠٣، ٥١) (السلطان، ٢٠٠٣، ٣٢١)

### ثانياً : الآثار الايجابية

١- يكشف المشاكل الذي يحاول كل طرف اخفائها.

٢- يؤدي الى إزالة الستار عن الحقائق.

٣- فتح قضايا للحوار والمناقشة.

٤- الصراع اساسه التفاعل بين الافراد لانه نوع من الاتصال.

٥- يعمل على تحفيز الكوادر الفنية والادارية يصبح مصدر للابداع.( العميان ، ٢٠٠٥، ٣٨٠)

**طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي**

٢-١-٢ الأندية الرياضية: "هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي الأهلي في أية دولة من دول العالم، وهي مؤسسات تروحية تهدف إلى المساهمة بدور إيجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية لأفراد المجتمع في إطار احتياجات أعضائه ورغباتهم" (ذنون، ٢٠٠١، ٣٧٦)

٢ - ١ - ٣ المدرب الرياضي: " بأنه الشخص الذي يقع على عاتقه القيام بالتخطيط وقيادة وتنظيم الخطوات التنفيذية لعمليات التدريب وتوجيه اللاعبين خلال التمرينات والمنافسات" (حمادة، ١٩٩٨، ٢٧)

٢ - ١ - ٤ المدرب المساعد : وهو الشخص الذي يقوم بتقديم الدعم والساعات المهارية و البدنية والفنية وربما الإدارية للفريق، ومن الأدوار الإضافية التي يؤديها مع مسؤولي الفريق الآخرين خلق جو مناسب للاعبين وحل مشاكلهم (أبو حليلة، ٢٠٠٤، ٣١٠).

٢ - ١ - ٥ الاداري : ويعرفه (بشير العلق) " هو الفرد الذي ينجز عمله من خلال الآخرين والذي يقوم بعملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم" (العلق، ١٩٩٨، ٤٨)

**٢-٢ الدراسات السابقة:**

٢-٢-٢-١دراسة الحياي (٢٠٠٥): أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في

**المنظمات الرياضية العراقية**

ويهدف البحث إلى:

١- التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاكات الإدارية والتدريبية في المنظمات الرياضية في المنطقة الشمالية من العراق.

٢- التعرف على فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاكات الإدارية والتدريبية في المنظمات الرياضية في المنطقة الشمالية.

٣- مقارنة فاعلية معالجة الصراع التنظيمي بين المنظمات الرياضية وملاكاتها الإدارية والتدريبية في المنطقة الشمالية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي لملائمته لطبيعة البحث ، وشملت مجتمع البحث على (٣٨٤) ادارياً ومدرباً ومساعداً للمدرب موزعين على الاندية في المنطقة الشمالية، وعينة البحث شملت (٣٢٠) عضواً ، وتمت معالجة البيانات إحصائياً عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي والنسبة المئوية وتحليل التباين باتجاه واحد واختبار دنكن لمعرفة دلالة الفروق ، وقد توصل الباحث إلى عدة استنتاجات منها:

١- أسلوب المواجهة أكثر الأساليب استخداماً من قبل إداريي المنظمات الرياضية ومدربيها في المنطقة الشمالية عند معالجة الصراع التنظيمي.

٢- أسلوب التهذئة أكثر الأساليب استخداماً من قبل مساعدي مدربي المنظمات الرياضية في المنطقة الشمالية عند معالجة الصراع التنظيمي.

## طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الإداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي

٣- فاعلية الملاكات الإدارية والتدريبية في معالجة الصراع التنظيمي باستثناء مساعدي المدربين في الاتحادات الرياضية الفرعية.

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات أملا من خلالها زيادة علمية معالجة الصراع التنظيمي الرياضي وتحويله من صراع هدام إلى صراع بناء.

كما اقترح الباحث عدة مقترحات تشكل عناوين دراسات وبحوث مستقبلية في موضوع الصراع التنظيمي الرياضي.

٢-٢-٢ دراسة الحنيطي (١٩٩٣) : الصراع التنظيمي اسبابه وطرق ادارته في المؤسسات العامة والخاصة في الاردن .

هدفت الدراسة الى دراسة اسباب الصراعات التنظيمية وامكانية تطوير طرق بديلة لادارتها والتعرف على طبيعة التصورات لدى سائر المستويات الادارية في ما يتعلق بالصراع من حيث انها سلبية ام ايجابية واشتملت عينة البحث على ( ٤٠٥ ) اشخاص موزعين على (١٠) وزارات (٣٥) مؤسسة عامة مستقلة (٢٠) شركة خاصة، واستخدم الاستبيان كوسيلة احصائية لجمع البيانات ، والتي تمت معالجتها احصائياً عن طريق النسبة المئوية وظهرت ان اكثر الطرق استخداماً لادارة الصراع في القطاعين العام والخاص في الاردن هما طريقة المقارنة والتهدئة .

٣-٢-٢ التعقيب على الدراسات السابقة:

اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، والتي تناولت متغيراً مشابهاً لأحد متغيري دراسته الحالية ساعدته في إكمال متطلبات الدراسة، وإبراز ما تميزت به هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات.

١-٣-٢-٢ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاطلاع على أفكار الباحثين في الدراسات السابقة، حول تحديد مسارات أهمية البحث وأوجه المشكلة .

- الإفادة من بعض المصادر والمراجع التي تناولتها تلك الدراسات.

- الإفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري في تحديد الأبعاد الرئيسية.

- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة، والتي يمكن أن تستخدم في الدراسة الحالية.

٢-٣-٢-٢ اوجه الاختلاف:

١- ركز الدراساتنا على أساليب معالجة الصراع التنظيمي وفعاليتها داخل نادي رياضي محدد، بينما تناولت الدراسات السابقة الصراع التنظيمي في نطاق أوسع يشمل مؤسسات أو منظمات متعددة.

٢- تم الاعتماد على عينة من مدربي وإداريي فرق كرة القدم المشاركين في الدوري العراقي بمختلف درجاته، الأمر الذي يمنحها خصوصية تطبيقية في المجال الرياضي التنافسي.

٣- هدفت الدراسة إلى المقارنة في مستوى فاعلية معالجة الصراع التنظيمي بين الجهازين الإداري والفني داخل النادي، وهو جانب لم يتم التركيز عليه بالشكل نفسه في الدراسات السابقة.

٣ - ١ منهج البحث: يعرف بأنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة ما" (المحمودي، ٢٠١٩، ٣٥)،

حيث تم استخدام المنهج الوصفي وبأسلوب المسحي، وذلك لملاءمته وطبيعة البحث الحالي.

**طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي**

٣-٢ مجتمع البحث:

٣-٢-١ مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من ( ٥٨ ) عضواً من الملاكات الإدارية والفنية ( مدرب، مساعد مدرب ، مدرب الحراس ، مشرف الفريق ) من المستمرين في العمل الإداري والتدريبي مع فرق كرة القدم وكرة السلة في النادي . في حين تكونت عينة البحث الرئيسية من (٣٣) مدرب واداري المشاركين في نشاطات كرة القدم لفرق النادي ، وهم يمثلون (٦) فرق من الدرجات (دوري النخبة، ودوري الاقليم ، والرديف وفرق الفئات العمرية) بواقع (٩، ٥ ، ٤ ، ١٢ ) مدرباً وادارياً على التوالي، وهم يشكلون نسبة (٥٦،٦٠%) من أفراد مجتمع البحث.

٣-٢-٢ مقياس الصراع التنظيمي :

قام الباحث بتكييف مقياس الصراع التنظيمي والمعد من قبل (الكلاي والغنيموي، ٢٠١٨)، والذي يتضمن (٥٠) فقرة موزعة على خمسة ابعاد منها (١٠) فقرة لبعدها التجنب و(١٣) فقرة لبعدها الاجبار، و(١١) فقرة لبعدها التهدة و (٧) فقرات لبعدها المساومة واخيراً ضم ضم بعد المواجهة (٩) فقرات وتكون الاجابة على الفقرات المقياس من خلال البدائل ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ) موزعة على خمسة ابعاد هي ( التجنب ، الاجبار ، التهدة ، المساومة ، المواجهة ) ، وتكون الدرجة الكلية العليا للمقياس ( ٢٥٠ ) درجة، أما الدرجة الكلية الدنيا للمقياس فهي (٥٠) درجة

٣-٢-٢-١ الصدق الظاهري للمقياس:

بعد اطلاع الباحثون على فقرات المقياس، قام بإعادة صياغة فقراته لتناسب مع عمل الكادر الفني والإداري في النادي الرياضي، بعد ذلك تم عرض المقياس بشكله الأولي ملحق (١) على الخبراء والواردة اسماؤهم في الملحق (٢)، من أجل اطلاعهم على الفقرات المعدلة من قبل الباحث وصلاحياتها وابداء ملاحظاتهم العلمية تجاهها، وقد حصلت جميع الفقرات المعدلة والبالغ عددها ( ٥٠ ) فقرة، على نسبة اتفاق (١٠٠%) والملحق (٣) يبين ذلك.

٣-٢-٢-٢ معامل ثبات المقياس: من أجل الحصول على معامل ثبات المقياس، استخدم الباحث طريقتين للحصول على ذلك وهما:

٣-٢-٢-٣ الاختبار - اعادة الاختبار:

وقد استخدم الباحث طريقة ( الاختبار - اعادة الاختبار ) في ايجاد الثبات وقد تم اجراء الاختبار بتاريخ 12/1 2021/ وتم اعادة الاختبار بعد اسبوعين وذلك بتاريخ 15 /12 /2021 على عينة قوامها (١٠) من اعضاء الكادر الادارية والفني وتم اختيارهم بطريقة عشوائية . وبعد تفريغ البيانات تم استخدام معامل الارتباط البسيط بين كلا التطبيقين وقد كانت قيمة معامل الثبات ( ٠,٨١٩ )

٣-٢-٢-٤ طريقة الفاكرونباخ:

هي الطريقة التي اقترحها الفاكرونباخ لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للاختبار عندما لا يتم تصحيح الفقرات بشكل ثنائي ، ومن الجدير بالذكر ان طريقة ( الفا ) تتمتع بأهمية خاصة كونها تستخدم في حساب معامل ثبات الاختبارات المقالية والموضوعية ( النبهان ، ٢٠٠٤ ، ٢٤٨ ) وبعد استخدام هذه الطريقة بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ (

٠,٩٣٢ )

**طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي**

٣-٢-٥ وصف الاختبار:

يتكون اختبار طرق معالجة الصراع التنظيمي من (٥٠) فقرة موزعة على خمسة ابعاد ، اذ يقدم للمستجوب فقرات ويطلب منه تحديد اجابته باختيالا بديل واحد من خمسة بدئل لها اوزان مختلفة اعتمدها الباحثون بعد ان عرضها على مجموعة من الخبراء وبدئل الاجابة والاوزان موضح في الجدول (١)

جدول رقم (١)

التجنب	المساومة	الإجبار	المواجهة	التهدئة	البدائل
٢	٣	١	٤	٥	أساليب المعالجة
١	٤	٢	٥	٣	التهدئة
١	٢	٥	٤	٣	المواجهة
١	٥	٢	٤	٣	الإجبار
٥	٢	١	٣	٤	المساومة
٥	٢	١	٣	٤	التجنب

يتضح من الجدول اعلاه انه لو استجابة المجيب لفقرات الخاصة في مجال التهدئة تمنح درجات وفق الاسلوب المستخدم ، اذ يحصل اسلوب التهدئة على (٥) درجات والمواجهة (٤) درجات والمساومة (٣) درجات والتجنب (٢) درجات والاجبار (١) درجة ، وبناءاً على ذلك يتراوح مدى الدرجة النهائية للمقياس الادنى (٥٠) درجة والاعلى (٢٥٠) درجة ، في حين تتراوح درجات المجالات الفرعية على النحو الاتي : التجنب (١٠-٥٠) والاجبار (١٣-٥٠) والتهدئة (١١-٥٠) والمساومة (٧-٥٠) والمواجهة (٩-٥٠) درجة

**٣-٢-٦ مقياس الصراع التنظيمي بصيغته النهائية:**

بعد استكمال المعاملات العلمية لمقياس الصراع التنظيمي، للجهازين الفني والاداري ، فقد استقرت الأداة بصورتها النهائية على ( ٥٠ ) فقرة وتعطى لها الأوزان ( ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ ) وهذه الفقرات موزعة على ( ٥ ) ابعاد وبقواع (١٠) فقرة لبعء التجنب و(١٣) فقرة لبعء الاجبار، و(١١) فقرة لبعء التهدئة و (٧) فقرات لبعء المساومة واخيراً ضم ضم بعد المواجهة (٩) فقرات، وتم توزيع الاستبيان على (٢٣) من عينة البحث بعد استبعاد (١٠) اعضاء الذين طبق عليهم الاختبار لايجاد ثبات المقياس ،في حين تكون الدرجة الدنيا هي (٥٠) درجة.

**٣-٢-٧ التطبيق النهائي:**

قام الباحث بتطبيق أداتي البحث للمدة من ٢٠٢٦/٢/٢ لغاية ٢٠٢٦/٢/٢٨ على عينة التطبيق والبالغ عددها (٣٣) مدرب واداري، وقد حصل الباحث على (٢٣) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد (١٠) استمارة تم استخدامها لثبات المقياس.

**٣-٢-٨ الوسائل الإحصائية:**

تم معالجة البيانات بأستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، يُعد البرنامج الإحصائي الذي يحتوي على العديد من الأساليب الإحصائية والمقاييس التي تتعلق بطبيعة وطرق تعاملها مع البيانات (جبريل، ٢٠٢٠، ١)، وبرنامج (Excel) واستخدم الباحث في تحليل البيانات الوسائل الإحصائية الآتية:

## طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الإداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي

(النسبة المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معامل الارتباط البسيط - معامل ارتباط بيرسون - معامل t).

٤- عرض النتائج ومناقشتها: بغية تحقيق أهداف البحث تم عرض النتائج ومناقشتها حسب ترتيب هذه الأهداف وكالآتي:

٤-١ لتحقيق الهدف الأول والذي ينص على (التعرف على الأسلوب السائد في طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الإدارية والفني في فرق نادي زاخو)

جدول رقم (٢) ترتيب الوسائل الإحصائية وطرق معالجة الصراع حسب أهميته

طرق معالجة الصراع	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة ت المحسوبة
الإجبار	٢٣	٤٦,٤٠	٦,٩٠	٣٩	٤,٨٦
المساومة	٢٣	٢٩,٢٠	٦,٣٠	٢١	١,٧٦
التهذية	٢٣	٣٧,١٠	٥,٨٠	٣٣	٣,٢٣
المواجهة	٢٣	٣٤,٦٠	٤,٥٠	٢٧	٣,٦٦
التجنب	٢٣	٣١,٢٠	٦,١٠	٣٠	٠,٩٤

معنوية عند درجة الحرية (٢٢) ومستوى الدلالة (٠.٠٥) وقيمة ت الجدولية يساوي (٢.٠٧٤)

يتضح من خلال الجدول (2) أن الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث على فقرات بعد الإجبار بلغ (٤٦.٤٠) بانحراف معياري (٦.٩٠)، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي البالغ (٣٩) باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة، بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٤.٨٦)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٢.٠٧٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٢)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح عينة البحث، وهذا يشير إلى أن أسلوب الإجبار يعد من أكثر الأساليب استخداماً في معالجة الصراع التنظيمي لدى الجهازين الإداري والفني في فرق نادي زاخو.

كما يتضح أن بعد التهذية جاء في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٣٧.١٠) وانحراف معياري (٥.٨٠)، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣.٢٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل على وجود فروق معنوية أيضاً، الأمر الذي يشير إلى أن الجهازين الإداري والفني يلجان إلى استخدام أسلوب التهذية في معالجة بعض الصراعات التي تحدث بين اللاعبين بهدف تخفيف حدة التوتر والمحافظة على استقرار الفريق.

في حين جاء بعد المواجهة في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٣٤.٦٠) وانحراف معياري (٤.٥٠)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣.٦٦) وهي كذلك أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ويعكس ذلك لجوء الجهازين الإداري والفني إلى معالجة الصراع التنظيمي من خلال المواجهة المباشرة بين الأطراف المتنازعة ومحاولة الوصول إلى حلول واضحة للمشكلة.

أما بعد المساومة والتجنب فقد أظهرت النتائج أن قيم (ت) المحسوبة لهما بلغت (١.٧٦) و(٠.٩٤) على التوالي، وهي أقل من القيمة الجدولية، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية، وهذا يشير إلى أن الجهازين الإداري والفني لا يعتمدون على هذين الأسلوبين بدرجة كبيرة في معالجة الصراع التنظيمي داخل الفريق.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن طبيعة العمل في الفرق الرياضية تتطلب أحياناً الحزم والانضباط في اتخاذ القرارات من قبل المدربين والإداريين، لذلك يظهر أسلوب الإجبار بشكل أكبر مقارنة ببقية الأساليب، خصوصاً في المواقف

## طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الإداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي

التي تتطلب سرعة الحسم أو فرض النظام داخل الفريق. وفي الوقت نفسه يلجأ الجهاز الفني والإداري إلى استخدام أسلوب التهدة والمواجهة للمحافظة على العلاقات الإيجابية بين اللاعبين وتقليل حدة الخلافات بما يسهم في تحقيق الانسجام داخل الفريق وتحقيق أهداف النادي.

٤-٢ لتحقيق الهدف الثاني والذي ينص على (التعرف على مستوى فاعلية طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الإدارية والفني في فرق نادي زاخو وفقاً لشهاداتهم التدريبية).

٤-٢-١ طرق معالجة الصراع التنظيمي لحاملي الشهادة التدريبية (PRO-A) الدولية كما في جدول رقم (٣)

جدول رقم (٣)

طرق معالجة الصراع	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الاجبار	٤	٣٩,٤	٨,١٠٤	٣,٠٣
المساومة	٤	٢٠,١٢	٤,٦٢	٢,٨٦
التهدة	٤	٢٨,٢١	٥,٩١	٢,٥٦
المواجهة	٤	٢٢,٦	٦,٥٩	٢,٥١
التجنب	٤	٢٨,٠٠١	٤,٢٤	٢,٨٠

يتضح من خلال الجدول (3) الخاص بطرق معالجة الصراع التنظيمي لدى الجهازين الإداري والفني من حاملي الشهادة التدريبية الدولية (PRO-A) أن أسلوب الإجبار جاء في المرتبة الأولى، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣٩.٤) وبدرجة معيارية (٣.٠٣)، مما يشير إلى أن المدربين والإداريين من هذه الفئة يميلون إلى استخدام هذا الأسلوب بدرجة أكبر مقارنة ببقية الأساليب في معالجة الصراع التنظيمي داخل الفريق.

كما أظهرت النتائج أن أسلوب المساومة جاء في المرتبة الثانية بدرجة معيارية بلغت (٢.٨٦)، يليه أسلوب التجنب في المرتبة الثالثة بدرجة (٢.٨٠)، ثم أسلوب التهدة في المرتبة الرابعة بدرجة (٢.٥٦)، في حين جاء أسلوب المواجهة في المرتبة الأخيرة بدرجة (2.51).

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المدربين الحاصلين على الشهادات التدريبية العليا مثل PRO-A يمتلكون خبرة تدريبية وإدارية متقدمة تمكنهم من استخدام أساليب مختلفة في إدارة الصراع، إلا أنهم قد يلجؤون في بعض المواقف إلى أسلوب الإجبار بهدف فرض الانضباط داخل الفريق والمحافظة على النظام التنظيمي، خاصة في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة أو حاسمة.

كما أن ظهور أسلوب المساومة والتجنب في مراتب متقدمة نسبياً قد يعكس ميل المدربين إلى استخدام أساليب مرنة في إدارة الصراع من خلال إيجاد حلول وسط ترضي الأطراف المختلفة أو تأجيل الصراع مؤقتاً حتى تهدأ الأجواء داخل الفريق. في حين جاء أسلوب المواجهة في المرتبة الأخيرة، وربما يعود ذلك إلى أن المدربين يفضلون أحياناً تجنب المواجهة المباشرة بين اللاعبين للحفاظ على استقرار العلاقات داخل الفريق ومنع تصاعد الخلافات.

وتشير هذه النتائج بشكل عام إلى أن المدربين الحاصلين على الشهادات التدريبية العليا يسعون إلى تحقيق توازن بين الحزم والمرونة في إدارة الصراع التنظيمي بما يسهم في الحفاظ على الانسجام داخل الفريق وتحقيق الأهداف الرياضية للنادي.

٤-٢-٢ طرق معالجة الصراع التنظيمي لحاملي الشهادة التدريبية (B) الدولية كما في الجدول رقم (٤)

طرق معالجة الصراع	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الاجبار	٨	٤٩,١٢	٩,٩٨	٣,٧٨

**طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الإداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي**

يتضح من خلال الجدول (4) الخاص بطرق معالجة الصراع التنظيمي لدى الجهازين الإداري والفني من حاملي الشهادة التدريبية الدولية (B)

٣,٤٠١	٤,٦	٢٣,٨١	٨
٣,٢٤	٧,٤١	٣٥,٧١	٨
٣,١٨	٨,٣	٢٨,٦٢	٨
٢,٤٧١	٤,٦٥	٢٤,٧١	٨

أن أسلوب الإجبار جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٤٩.١٢) وبدرجة معيارية (٣.٧٨)، مما يدل على ميل هذه الفئة من المدربين إلى استخدام أسلوب الحزم والسلطة في معالجة الصراعات التي تحدث بين اللاعبين. كما جاء أسلوب التجنب في المرتبة الثانية بدرجة (٣.٤٠)، يليه أسلوب التهدئة في المرتبة الثالثة بدرجة (٣.٢٤)، في حين جاء أسلوب المواجهة في المرتبة الرابعة بدرجة (٣.١٨)، وأخيراً أسلوب المساومة في المرتبة الخامسة بدرجة (2.47).

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المدربين الحاصلين على الشهادة التدريبية (B) يعتمدون بدرجة أكبر على أسلوب الإجبار لفرض الانضباط داخل الفريق، إضافة إلى استخدام التجنب والتهدئة في بعض المواقف لتقليل حدة الخلافات بين اللاعبين والمحافظة على استقرار الفريق، في حين يقل استخدام أسلوبي المواجهة والمساومة في معالجة الصراع التنظيمي.

**٤-٢-٣ طرق معالجة الصراع التنظيمي لحاملي الشهادة التدريبية (C) الدولية كما في الجدول رقم (٥)**

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	طرق معالجة الصراع
٣,٧٩	١٠,١١	٤٩,٣٢	١١	الإجبار
٣,٥٢	٤,٦٩	٢٤,٦٩	١١	التجنب
٣,١٨	٧,٣١	٣٥,٠١	١١	التهدئة
٢,٧٣	٨,٢٥	٢٤,٦٢	١١	المواجهة
٢,٨٢	٨,٢	٢٨,٢٥	١١	المساومة

يتضح من خلال الجدول (5) الخاص بطرق معالجة الصراع التنظيمي لدى الجهازين الإداري والفني من حاملي الشهادة التدريبية الدولية (C) أن أسلوب الإجبار جاء في المرتبة الأولى بدرجة معيارية بلغت (٣.٧٩)، مما يدل على اعتماد هذه الفئة من المدربين على أسلوب الحزم وفرض الانضباط عند معالجة الصراعات التي تحدث بين اللاعبين.

كما جاء أسلوب التجنب في المرتبة الثانية بدرجة (٣.٥٢)، يليه أسلوب التهدئة في المرتبة الثالثة بدرجة (٣.١٨)، في حين جاء أسلوب المساومة في المرتبة الرابعة بدرجة (٢.٨٢)، وأخيراً أسلوب المواجهة في المرتبة الخامسة بدرجة (2.73).

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المدربين الحاصلين على الشهادة التدريبية (C) يميلون إلى استخدام أسلوب الإجبار والتجنب بدرجة أكبر للمحافظة على الانضباط داخل الفريق وتقليل حدة الخلافات بين اللاعبين، في حين يقل اعتمادهم على أسلوبي المساومة والمواجهة في معالجة الصراع التنظيمي. وتشير هذه النتائج إلى أن استخدام هذه الأساليب بشكل مناسب قد يساهم في تعزيز الثقة بين اللاعبين والجهازين الإداري والفني وتحقيق الاستقرار داخل الفريق

## طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي

"فعلاج الصراعات بين اللاعبين من خلال هذه الطرق بكفاءة يعزز ثقة الادارة بالعاملين في الفرق الرياضية بالنادي ويؤدي الى حل المشاكل والصراعات بشكل ايجابي مما يؤدي الى كسب احترام اللاعبين للكادر الفني والاداري سواءً على الصعيد الحياة العملية او الشخصية" (فوكس، ٢٠٠٦، ٧٨).

تشير نتائج الجداول الخاصة بحاملي الشهادات التدريبية (PRO-A -B-C) أن أسلوب الإيجار جاء في المرتبة الأولى لدى جميع الفئات التدريبية، مما يدل على اعتماد الجهازين الإداري والفني على أسلوب الحزم والسلطة في معالجة الصراعات التي تحدث بين اللاعبين، وذلك بهدف فرض الانضباط والمحافظة على استقرار الفريق. كما أظهرت النتائج ظهور أسلوب التجنب والتهدة في مراتب متوسطة لدى أغلب الفئات التدريبية، الأمر الذي يشير إلى لجوء المدربين أحياناً إلى تهدة الأجواء أو تأجيل معالجة بعض الصراعات لتقليل التوتر بين اللاعبين. في المقابل جاء أسلوب المساومة والمواجهة في المراتب الأخيرة نسبياً، مما يدل على ضعف الاعتماد عليهما في معالجة الصراع التنظيمي داخل الفرق الرياضية، الأمر الذي يعكس طبيعة العمل في الأندية الرياضية التي تتطلب أحياناً الحزم في اتخاذ القرار للحفاظ على الانسجام وتحقيق أهداف الفريق.

### ٥- الاستنتاجات والتوصيات:

#### ١-٥ الاستنتاجات:

١- (الإيجار، المواجهة، التهدة) هي الطرق الأكثر استخداماً من قبل الجهازين الفني والإداري في فرق نادي زاخو لمعالجة الصراع التنظيمي، إذ ظهرت فروق معنوية لصالح هذه الأبعاد مقارنة بالمتوسط الفرضي.

٢- تختلف طرق معالجة الصراع تبعاً للشهادة التدريبية للمدربين، إذ يميل حاملو شهادة (PRO-A) إلى استخدام الإيجار أولاً ثم المساومة والتجنب، بينما يركز حاملو شهادة (B) و (C) بدرجة أكبر على أسلوب الإيجار يليه التجنب والتهدة.

٣- ضعف استخدام أسلوب المساومة والتجنب بشكل عام يدل على أن المدربين يفضلون الأساليب المباشرة في معالجة الصراع بدل الأساليب التفاوضية أو الانسحابية، مما يعكس اعتمادهم على السلطة والحزم في إدارة النزاعات

٤- يتبين أن الاعتماد على أسلوب الإيجار مع دمج أسلوب التهدة يعكس توجه الجهازين الفني والإداري نحو تحقيق التوازن بين الحزم والمرونة في إدارة الصراع التنظيمي، الأمر الذي يسهم في ضبط السلوك الانفعالي للاعبين والحفاظ على تماسك الفريق وتحقيق نتائج إيجابية داخل النادي.

#### ٥-٢ التوصيات:

١- الاعتماد المفرط على أسلوب الإيجار في معالجة الصراعات التنظيمية لها أثر في تحسين العلاقات الانسانية داخل فرق النادي، فمن الضروري تنويع طرق المستخدمة في معالجة الصراعات والمشاحنات بين اللاعبين.

٢- إقامة دورات وورش تدريبية متخصصة للكوادر الفنية والإدارية في مهارات التفاوض والحوار لتعزيز استخدام الطرق الأخرى (المساومة والتجنب والتهدة) في حل النزاعات بشكل جذري.

٣- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية لدى الكوادر الفنية بما يمكنهم التعامل مع انفعالات اللاعبين بطرق ايجابية يحقق الاستقرار النفسي لفرق النادي.

**طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي**

٤- اجراء دراسات اخرى على فرق النادي المختلفة والاندية الاخرى ومستويات تدريبية مختلفة للمقارنة بين طرق معالجة الصراعات التنظيمية وتحديد اكثرها فاعلية في تحسين اداء فرق النادي.

**المصادر:**

- ١- ابو حلبيمة، فائق حسني (٢٠٠٤): الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
- ٢- اليوم ، محمود (٢٠١٥): دور القيادة الادارية في إدارة الصراع التنظيمي ، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية مجلد ١ ، عدد ٢ ، جامعة الشرق الاوسط ، اردن.
- ٣- بو فلجة غياث (١٩٩٢) : مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات ، الجزائر .
- ٤- جبريل، رامي صلاح (٢٠٢٠): تحليل البيانات خطوة بخطوة في SPSS، ن١، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- ٥- جيرالد جرينبرج ، و روبرت بارون(٢٠٠٤) : ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر ، السعودية
- ٦- الحسين ، محمد حسن محمد ( ٢٠٠٤): طرق التدريب ، دار مجدلاوي ، ط٢، عمان ، الاردن
- ٧- حسن ، محمد حربي (١٩٨٩): علم المنظمة مديرية ، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
- ٨- حريم ، حسين (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، مكتبة الحامد ، عمان ، الاردن .
- ٩- حريم ، حسين (٢٠٠٣) : ادارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط١ ، الاردن.
- ١٠- حمادة ، مفتي إبراهيم (١٩٩٨): التدريب الرياضي الحديث تخطيط وتدريب وقيادة، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١١- الحياي، عبدالقادر محمود عبدالقادر(٢٠٠٥) : أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل.
- ١٢- الحنيطي، محمد فالح (١٩٩٣): الصراع التنظيمي اسبابه وطرق ادارته في المؤسسات العامة والخاصة في الاردن ، مجلة دراسات ، مجلد ٢٠ ، العدد ١
- ١٣- داغر، منقذ محمد وصالح ، وحرحوش عادل (٢٠٠٠): نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- ١٤- ذنون ، راشد حمدون(١٩٩٦): تقويم أداء الاتحادات الرياضية في ضوء النظرية الموقفية لأساليب القيادة فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل.
- ١٥- العميان ، محمود سلمان (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ١٦- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ١٧- العلاق ، بشير (١٩٩٨): مبادئ الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- ١٨- السعد، مسلم علاوي ، وسلطان، وفاء علي (٢٠٠٥): الصراع التنظيمي بين كمنظمات واستراتيجيات ادارته ، مجلة العلوم الاقتصادية ، عدد(١٦) ، جامعة البصرة
- ١٩- سلطان، محمد سعيد انو (٢٠٠٣): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، مصر

**طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي**

- المحمودي، محمد سرحان علي (٢٠١٩): مناهج البحث العلمي، ط٣، دار الكتب، اليمن.
- ٢٠- الشماع، خليل محمد حسن ، وحمود ، خضير كاظم (٢٠٠٠) نظرية المنظمة، دار السيرة، عمان.
- ٢١- فوكس، آن (٢٠٠٦): إدارة الصراع الريادة في التعليم السريع ، ترجمة مكتبة الشقري ، بالرياض، سعودية.
- ٢٢- القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٧): السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط٢، عمان.
- ٢٣- قانون الأندية الرياضية رقم 18، ١٩٨٦
- ٢٤- اللوزي، موسى (٢٠٠٣): التطوير التنظيمي واساسيات ومفاهيم حديثة ، ط٢، دار وائل للنشر . عمان اردن.
- ٢٥- مارك جي والاس ، اندرودي سيزلاقي (١٩٩١): السلوك التنظيمي والاداء ، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد ،معهد الادارة العامة.
- ٢٦- النبهان ،موسى (٢٠٠٤) : اساسيات القياس النفسي في العلوم السلوكية ، عمان ، الاردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع

**الملحق (١)**

**أسماء السادة الخبراء (المحكمين)**

ت	الاسم والمقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
١	أ.د رنج محمد نوري	ادارة اعمال / كلية الادارة والاقتصاد	جامعة زاخو
٢	أ.م.د عذراء عبدالاله عبدالستار	افسلفة تدريب/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	جامعة زاخو
٣	أ.د. محمد مهدي محمد	طرائق تدريس والاحصاء/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	جامعة زاخو
٤	أ.م.د مصعب محمد عبدالله	علم النفس الرياضي/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	جامعة زاخو
٥	أ.م.د كوفان تمر غازي	ادارة عامة/ كلية الادارو والاقتصاد	جامعة زاخو
٦	أ.م.د عوزير سعدي اسماعيل	الادارة والتنظيم/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	جامعة صلاح الدين
٧	د. علي محمد احمد	قياس والتقويم/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	جامعة زاخو

**ملحق (٢)**

ت	الفقرات	أساليب المعالجة				
		تهنئة	مواجهة	تبر	مسؤولية	تبر
١	يتمتع لاعب عن مرافقة لاعب زميل قبل التمرين أو بعده.					
٢	استعداد طرفي الصراع لمشاكسة بعضهما البعض وإيدائه.					
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 بالتعاطف إساءة لاعب آخر.					

**طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي**

أساليب المعالجة					الفقرات
تهمة	مواجهة	إجبار	مساومة	تجنب	
					أهل العنجهية واستعمال العنف واللجوء إلى رصانة العقل
					دافعة لاعب زميل خارج إطار الرياضة.
					أداة بين طرفي الصراع.
					متلكان وجهتي نظر مختلفة تماما حول موضوع معين.
					من فراغه مع لاعب زميل.
					ع على الطرف الآخر.
					راغبين في الوصول إلى حلول إبداعية تتبع من اتفاقهما.
					من أهمية الخلاف ويؤكد إمكانية حله مع الطرف الآخر.
					الكابتن ويتنافسان للحصول عليه.
					ع الاعتراف بالخطأ تجاه الطرف الآخر.
					الجدل وأيمانها بالعمل المشترك.
					مساءة لاعب آخر.
					ة تحسين أدائه.
					طرفي الصراع تجاه بعضهما.
					الصراع للتركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب
					ع آراء الطرف الآخر دون أن يناقشها أو يسوغ رفضها.
					يات من لاعب آخر صاحب خبرة ودراية.
					بب آخر في السرعة والدقة في أثناء التمرين.
					ويت على آرائهما.
					ثناء التدريب مع لاعب آخر يرفض المزاح.
					ن الخسارة والآثار السلبية التي ستلحق بهما في حالة عدم
					بول على ثقة زملائهما وتأييدهما.
					ع أو كلاهما بوجهتي نظر بعضيهما.
					أحدهما نتيجة الصراع بينهما.
					بب آخر ككابتن للفريق.
					في طريق الطرف الآخر للوصول إلى أهدافه.
					ة الحصول على الكرة الجيدة أثناء التمرين.
					الصراع في آرائهما.
					ع أو كلاهما معلومات غير صحيحة عن بعضيهما.
					بجدية أكثر من اللازم مع زملائه.
					أو كلاهما من أداء عمل مشترك.
					آخر أثناء التدريب.
					لطرفي الصراع لحل مشاكلهما.

طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي

ملحق رقم (٣)

الفقرات	أساليب المعالجة												
	ت	تهنية	مواجهة	إجبار	مساومة	د. رنج محمد نوري	د. محمد مهدي	د. عذراء عبدالاله	د. عوزير سعدي	د. مصعب محمد	د. كوفان تمر غازي	د. علي محمد	النسبة المئوية
تحية من لاعب آخر خوله المدرب.													٪١٠٠
مشاركة في بطولة قريبة معلنة تتطلب مشاركة أحدهما.													٪١٠٠
ع التأثير فيه ويقبل التأثير في غيره.													٪١٠٠
لاعب بديل في أثناء عملية الاستبدال لاعب عن مرافقة لاعب زميل قبل التمرين أو بعده.													٪١٠٠
السيطرة على حركة و أداء لاعب آخر قريب منه في استعداد طرفي الصراع لغشاشة كسمة بعضهما البعض وإيذائه.													٪١٠٠
مصلحته على حساب زملائه.													٪١٠٠
طه بينهما وتقريب وجهات النظر.													٪١٠٠
سراع لسماع وجهة نظر الطرف الآخر ومناقشتها بعد أن يتم حل المشكلة.													٪١٠٠
آخر في أثناء التمرين.													٪١٠٠
ب زميل له.													٪١٠٠
با منه في اللعب يشكل													٪١٠٠
برأيه المخالف لرأي													٪١٠٠
٨													٪١٠٠
٩													٪١٠٠
١٠													٪١٠٠
١١													٪١٠٠
١٢													٪١٠٠
١٣													٪١٠٠
١٤													٪١٠٠
١٥													٪١٠٠
١٦													٪١٠٠
١٧													٪١٠٠
١٨													٪١٠٠
١٩													٪١٠٠
٢٠													٪١٠٠

**طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي**

الفقرات	د. رنج محمد نوري	د. محمد مهدي	د. عدراء عبدالاله	د. عوزير سعدي	د. مصعب محمد	د.كوفان تمر غازي	د. علي محمد	النسبة المئوية
يتملكان وجهتي نظر مختلفة تماما حول	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
فراغه مع لاعب زميل.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
ع على الطرف الآخر.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
راغبين في الوصول إلى حلول إبداعية	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
من أهمية الخلاف ويؤكد إمكانية حله مع	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
لكابتن ويتناقصان للحصول عليه.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
الاعتراف بالخطأ تجاه الطرف الآخر.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
لجدل وأيمانها بالعمل المشترك.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
أداء لاعب آخر.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
تحسين أدائه.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
لرفي الصراع تجاه بعضهما.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
صراع للتركيز على أسباب الصراع وترك	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
مع آراء الطرف الآخر دون أن يناقشها أو	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
مات من لاعب آخر صاحب خبرة	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
ب آخر في السرعة والدقة في أثناء	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
يت على آرائهما.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
أثناء التدريب مع لاعب آخر يرفض	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
من الخسارة والآثار السلبية التي ستلحق	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
ل إلى اتفاق.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
ول على ثقة زملائها وتأييدهما.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
ع أو كلاهما بوجهتي نظر بعضيهما.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
حدهما نتيجة الصراع بينهما.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠

**طرق معالجة الصراع التنظيمي من قبل الجهازين الاداري والفني في فرق نادي زاخو الرياضي**

الفقرات	د. رنج محمد نوري	د. محمد مهدي	د. عدراء عبدالاله	د. عوزير سعدي	د. مصعب محمد	د. كوفان تمر غازي	د. علي محمد	النسبة المئوية
ب آخر ككابتن للفريق.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
في طريق الطرف الآخر للوصول إلى	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
أولة الحصول على الكرة الجيدة أثناء	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
صراع في آرائهما.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
أو كلاهما معلومات غير صحيحة عن	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
بجدية أكثر من اللازم مع زملائه.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
أو كلاهما من أداء عمل مشترك.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
آخر أثناء التدريب.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
رفي الصراع لحل مشاكلهما.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
حيحة من لاعب آخر خوله المدرب.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
لمشاركة في بطولة قريبة معلنة تتطلب	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
التأثير فيه ويقبل التأثير في غيره.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
عب بديل في أثناء عملية الاستبدال.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
السيطرة على حركة وأداء لاعب آخر	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
صلحته على حساب زملائه.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
طة بينهما وتقريب وجهات النظر.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
صراع لسماع وجهة نظر الطرف الآخر ضها.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
تر في أثناء التمرين.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
زميل له.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
منه في اللعب يشكل عبئاً عليه.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠
برأيه المخالف لرأي لاعب آخر.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	٪١٠٠