

**إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي  
معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية  
في الجزائر**  
**دراسة وصفية منمذورة حول البعد النفسي  
الاجتماعي**  
**دراسة ميدانية لمؤسسات التربية البدنية والرياضية  
بالجزائر**



من إعداد: وسيم بورايو

معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله  
-جامعة الجزائر 3-

### مقدمة وإشكالية البحث:

يعد الصراع التنظيمي الذي يحدث في تسيير المؤسسات أمرا قائما لا نستطيع الهروب منه، وواقعا يفرض نفسه على مختلف النظم والمؤسسات الرياضية خصوصا، فإن هذا الواقع يفرض على الإداري أن يمتلك المهارات التي تمكنه من مواجهة هذا الاختلاف أو الصراع وإدارته بكل عقلانية واقتدار، وذلك من خلال الوقوف عند مسببات هذا الصراع والتعرف على أبعاده وخلفياته واختيار أنجع الطرائق لمواجهته والأساليب المناسبة للحد من خطورته على تسيير المؤسسات والمعاهد الرياضية.

إن المعاهد والأقسام الرياضية كمنظمة حكومية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لا تخلو من مظاهر الصراع التنظيمي، فكثيرا ما يواجه الإداري فيها أشكالا من الصراع مع المستويات الإدارية العليا، أو مع نظرائه من الإداريين، أو مع المرؤوسين من هم أقل درجة وظيفية، أو مع ممثلي المؤسسات والاتحادات الرياضية الأخرى، وحقيقة الأمر أن هذه المعاهد والأقسام الرياضية كمنظمات ومؤسسات تضم في إطارها أفراد مختلفون من حيث الصلاحيات والمسؤوليات الآراء والأفكار والأهداف والمصالح والخلفيات، وحينما يكون هناك اختلاف سيكون هناك صراع وسيطلب ذلك عن طرق ووسائل لمواجهة هذا الصراع.

ومن خلال رؤية الباحث واحتكاكه بإدارة هذه المعاهد والأقسام الرياضية كونه كان طالب منذ المستويات الأولى من الليسانس إلى ما مستوى ما بعد التدرج ضمن اختصاص الإدارة والتسيير الرياضي، لاحظ أن مظاهر وأشكال كثيرة من الصراع التنظيمي تسود هذه المعاهد والأقسام الرياضية بمستويات مختلفة، ولما كان ذلك يتطلب من الإداريين في هذه المعاهد والأقسام تفهم أبعاد هذا الصراع والإحاطة بالأساليب المناسبة لمواجهته، فإن التعرف إلى الأسباب المؤدية لهذا الصراع والأساليب المستخدمة لمواجهته، له من الأهمية بما كان بحيث سيرسم صورة واضحة عن واقع الصراع التنظيمي في هذه المؤسسة ومدى علاقة عدد من المتغيرات به.

وبناء على ما سبق توصلت إلى طرح السؤال التالي:

ما هو واقع الصراع التنظيمي لدى إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية في الجزائر؟  
الأسئلة الجزئية للدراسة:

في ضوء ما سبق ظهرت مجموعة من التساؤلات تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها:

- ما واقع الصراع التنظيمي لدى إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية في الجزائر؟

- ما هي أسباب الصراع التنظيمي لدى إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية في الجزائر؟

- ما هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية؟

- هل يكون اختلاف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو المعاهد والأقسام الرياضية باختلاف متغير المستوى التعليمي؟

- هل يكون اختلاف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو المعاهد والأقسام الرياضية باختلاف متغير مستوى الخبرة؟

- هل يكون اختلاف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو المعاهد والأقسام الرياضية باختلاف متغير الجنس؟

- هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو المعاهد والأقسام الرياضية في الجزائر باختلاف متغير الدرجة الوظيفية؟

### أسباب اختيار الموضوع وأهدافه

إن إدارة معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية خصوصا والإدارة الرياضية عموما تعتبر من المهام المعقدة والصعبة وذلك ما لاحظته أثناء فترة تربصي واحتكاكي بالإدارة في المعاهد والأقسام الرياضية، والوقوف على العديد من المشكلات ومن بينها الصراع التنظيمي الحاصل بين إداريي هذه المعاهد والأقسام من نقص الانسجام وما شابه ذلك بين الإداريين أو الأساتذة أو مدراء هذه المؤسسات الذين يعدون بمثابة القادة الذين يجب عليهم أن ينسقوا الجهود التي يقوم بها فريق

العمل في هذا الحقل "المؤسسة الرياضية" إلى جانب استخدامه الأساليب تحد من شدة الصراع التنظيمي وجعله في مصاف الطرف الإيجابية للتنافس الشريف من أجل النهوض بالرياضة في الجزائر.

كما سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي لدى إداريو معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية في الجزائر.
  - 2- التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من طرف إداريو معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية.
  - 3- تحديد أثر متغيرات كل من مكان العمل، والمستوى التعليمي، ومستوى الخبرة، ومتغير الجنس، ومتغير الدرجة الوظيفية، على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو المعاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية في الجزائر.
- أهمية الدراسة:**

إذا أردنا أن نحسن من نظامنا التربوي التعليمي الخاص بالتربية البدنية والرياضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في العملية التعليمية الرياضية، بما في ذلك إدارة معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية والصراع التنظيمي الحاصل بين إداريي هذه المؤسسات الرياضية، ولهذا لا بد من إلقاء الضوء على أسباب وجود هذه الصراعات التنظيمية وما هي الأساليب المناسبة لإدارة هذه الصراعات التنظيمية بين إداريي المعاهد والأقسام الرياضية، لهذا نستطيع حوصلة أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- على حد علم الباحث تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى على صعيد المؤسسات والمعاهد الرياضية الجزائرية، التي تهتم في خضمها بدراسة الصراع التنظيمي لدى إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية.
- 2- التوصل إلى معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى الصراعات التنظيمية بين إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية، وهذا يمكن الإداريون من إمكانية التنبؤ بحدوث الصراع التنظيمي لاحقا وبالتالي بناء البرامج الوقائية المناسبة لذلك.

- 3- مساهمة نتائج هذه الدراسة في توضيح الصورة حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل إداري معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية في الجزائر، وبالتالي دعم الأساليب الفعالة والابتعاد عن الأساليب غير الفعالة.
- 4- التوصل إلى التعرف على أثر المتغيرات التي قد تأثر على إدارة الصراع التنظيمي من أهمها: الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمستوى التعليمي والدرجة الوظيفية، ومكان العمل.

### المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالبحث

#### الإدارة:

حسب قاموس السبيل<sup>17</sup>:

- إدارة مال: فندق، وهي بمعنى تسيير رأس مال.
- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.
- مجلس إدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة.
- إدارة أعمال: الإشراف على أعمال معينة.
- تعريف فايول للإدارة: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم ولصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".
- تعريف (ماري جاك): "إنجاز الأعمال بواسطة الناس".

- تعريف (فريدريك تايلور): "فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنًا"<sup>18</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف المتعددة نستخلص المعنى العام للإدارة التي هي هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل

<sup>17</sup> دانيال ريدغ، السبيل، معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.

<sup>18</sup> Bernard GALANBAUD, si la GRH était de la gestion, edition LAISONS, paris, 2002, p82.

أو هيكل أو برنامج وتعني أيضا "تنظيم، تنسيق، توجيه، مراقبة جمع بشري لتحقيق هدف معين".

### المدير

**لغويا:** كلمة مشتقة من أدار يدير، معناها يسير، يوجه، ينفذ ويؤدي ويرشد.  
**تعريف عبد الحفيظ مقدم:** "هو أي شخص في التنظيم يقوم بالإشراف على نشاطات الآخرين، ووظيفيا هو الشخص في التنظيم الذي يقوم بالتخطيط والمراقبة لنشاط الآخرين"<sup>19</sup>.

**تعريف محمد حامد منصور:** "هو القائد الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيتهم تربية متكاملة روحيا، خلقيا، وجسميا ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في بناء المجتمع"<sup>20</sup>.

### التعريف الإجرائي:

"هو الشخص المكلف بإدارة المنظمة أو غيرها بيداغوجيا وتربويا وماليا وإداريا ويشرف على جميع الموظفين والعاملين فيها ويمارس مهامه لأحكام المرسوم".

### المدير الرياضي

- هو الإنسان الذي يسطر ويبرمج ويوجه تعاليمه وجهوده وجهود الآخرين معه للوصول إلى المراد، وتحقيق المتفق عليه داخل المؤسسة الرياضية، مستعملا العمليات أو المهارات الإدارية مع التوظيف الجيد للقدرات الذهنية والإمكانات المادية.

### التعريف الإجرائي

هو الشخص الإداري والأكاديمي للمؤسسة الرياضية الذي له استقلالية جدية بالاعتبار في تقرير تنظيمها ومناهجها والهيئة القائمة عليها مع ذلك فهو مقيد بعدد من الضوابط والتوازنات التي تمارس بواسطة مجلس المؤسسة والاتجاهات الخاصة بهيئات التنسيق والسياسة الكلية للسلطات المحلية.

<sup>19</sup> عبد الحفيظ مقدم، أثر الخصائص الشخصية للسير على فعاليتهم في التسيير، الجزائر، مجلة البحوث العدد

6، 1992-1993، ص 88.

<sup>20</sup> صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، دار المريخ، الرياض، 1982،

ص 44.

## الصراع

**تعريف توماس وكلمان Thomas and Kilman:** "أنه العملية التي تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أو يرى أو يجد أن الطرف الآخر يحبط أو يعيق، أو هو على وشك أن يحبط شيئا مما يتعلق أو يقع ضمن اهتماماته"

## التعريف الإجرائي:

يستخدم الباحث مفهوم الصراع التنظيمي ليشير إجرائيا إلى الصراع الذي يحدث داخل المنظمة سواء كان ذلك على مستوى الفرد أم بين الأفراد أو بين المجموعات، باعتبار أنه شكل من أشكال الصراع.

## إدارة الصراع:

وهي عملية مواجهة الصراع وإدارته، وتنتم من خلال فهم أبعاد الصراع وأسبابه واختيار الطريقة والأسلوب المناسب لمواجهته.

## الإداري:

هو الموظف المسؤول عن وحدة إدارية يقودها بموجب سلطات وصلاحيات تحددها النظم والهيكل الإدارية داخل المنظمة، والمقصود بالإداريين في هذا الدراسة هو الموظفون العاملون في معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية من فئة: إداري بسيط، مدير عام، نائب مدير، أو مدير فرعي أو رئيس قسم، أو رئيس مصلحة، أو رئيس مجلس علمي.

## استراتيجيات إدارة الصراع

هي الأساليب والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتدبره، وتوصف من خلال بعدين أساسيين هما:

- \* بعد التعاون: وهو يمثل مدى محاولة الفرد لإرضاء اهتمامات الآخرين.
  - \* بعد الحزم: وهو يمثل مدى محاولة الفرد لإرضاء اهتماماته الخاصة.
- وينتج عن استخدام هذين البعدين خمسة أساليب محتملة، أشار إليها توماس وكليمان Thomas and Kliman لإدارة الصراع.

### أسلوب المنافسة:

هو أسلوب حازم وغير تعاوني، وفيه يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر وباستخدام القوة والسلطة.

### أسلوب التجنب:

هو أسلوب غير حازم وغير تعاوني، وفيه يقوم الإداري بالانسحاب من مواجهة الصراع وتدبره.

### أسلوب التسوية:

هو أسلوب معتدل أو متوسط بين الحزم والتعاون، وفيه يتم إيجاد حل وسط يرضي جزئيا جميع أطراف الصراع.

### أسلوب الجمالة:

هو أسلوب تعاوني وغير حازم، وفيه يهمل الفرد اهتماماته الخاصة لإرضاء اهتمامات الآخرين، فيضحى بنفسه من أجل الطرف الآخر.

### أسلوب التعاون:

هو أسلوب عالي الحزم والتعاون في آن واحد، وفيه يتم تعاون ومشاركة جميع أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم يلبي اهتمامات جميع الأطراف.

### المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماع عمل يترأسها مدير يقوم بتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك، وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط، التنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية، وتكوين الأفراد تربويا ورياضيا وتعليميا.

### الدراسات السابقة

#### الدراسة الأولى:

رولنز (ROLLINS,1985): لقد أجرى دراسة في ولاية أركانساس الأمريكية دراسة بعنوان "العلاقة بين الاستخدام الملائم لإستراتيجيات إدارة الصراع وحل المشكلة التنظيمية"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد تلك العلاقة من عينة كونت

من 41 مدرسا، واستخدمت الدراسة استبانة الصحة التنظيمية Organizational Health Instrument، حيث قام المعلمون بالإجابة عليها، واستبانة دراسة الحالات التي قام بها المديرون بالإجابة عليها، وقد دلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الاستخدام المناسب لإستراتيجيات إدارة الصراع وحل المشكلة التنظيمية.

### الدراسة الثانية

شال (1987، SCHAAL): لقد أجرى دراسة في ولاية ويسكونسن الأمريكية دراسة بعنوان "الصراع المدرك بين مديري تربية ولاية ويسكونسن وعلاقته بمتغيرات مختارة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدراك مديري التربية للصراع بالأنماط القيادية وأنماط حل الصراع، والخبرة، ودرجة نجاح المدير، ومعدل الالتحاق بالمنطقة، وجمعت البيانات من عدد من مديري التربية عن طريق مسح بريدي أجري لهذا الغرض، ودلت نتائج الدراسة أن الطريقة الأكثر شيوعا للتعامل مع الصراع كانت بالمواجهة وإيجاد حلول عقلانية للصراع بدلا من إتباع منحى الإكراه والمجاملة.

### الدراسة الثالثة:

شوماخر (1997، SCHUMACHER): أجرى دراسة بعنوان إستراتيجيات الصراع والاتصال الفردي المنكيف، هل هناك علاقة؟ حيث هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين إستراتيجيات الصراع والتكيف في الاتصال من قبل المرؤوسين عند تعاملهم مع المشرفين عليهم، وتكونت عينة الدراسة من 111 طالبا و36 طالبة من طلبة مساق جامعي حول الاتصال في جامعة الوسط الغربي من ولاية أواهيو الأمريكية، واستخدم الباحث في دراسته مقياسين:

مقياس (The organizational communication conflict instrument, OCCI) الذي صممه بوتنام وولسون (1982، Putnam and Wilson).

مقياس (The communication adaptability scale CAS) الذي صممه (Duran، 1983)، لفحص إذا ما كان الأفراد الأكثر تكيفا يستخدمون إستراتيجيات مختلفة في مواقف الخلافات التنظيمية، وأشارت نتائج الدراسة أن الأفراد

الذين كانوا أكثر تكيفا مالوا إلى استخدام إستراتيجيات تتضمن تحكما، وأكدت النتائج على أهمية امتلاك احتياطي من المهارات التي يمكن الاختيار فيها حين الحاجة.

### الدراسة الرابعة:

هاموند (1999، Hammound): لقد أجرى دراسة بعنوان "تحقيق حول أنماط إدارة الصراع الأولية والثانوية المفضلة من قبل الذكور والإناث في أدوار المديرين والطلاب (طلبة الكلية)".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أنماط إدارة الصراع الأولية والثانوية المفضلة للموظفين في منطمتين، وللطلبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية واستخدم الباحث في هذه الدراسة مقياسين هما:

مقياس ting-toomey's conflict face negotiation

مقياس II ROCI – II rahim organizational conflict inventories

وتمحورت أسئلة الدراسة في ما يلي:

- هل يميل الناس إلى استخدام النمط التكاملي أولا، ومن ثم نمط التسوية ثانيا في سعيهم لإدارة الصراع؟

- هل يميل الرجال والنساء إلى استخدام نفس الإستراتيجيات؟

- هل يميل المديرون وطلاب الكلية إلى استخدام نفس الإستراتيجيات الخاصة بالصراع؟

نتائج الدراسة توافقت مع بحث رحيم (1983، Rahim) وتوافقت جزئيا مع بحث تنج تومي (1991، Ting-Toomy)، في هذه الدراسة وجد أن النمط التكاملي احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع، وتلاه النمط الإلزامي، وأظهرت الدراسة، لا فرق بين الذكور والإناث في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع، وكذلك لا يوجد فرق بين المديرين والطلبة في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع.

### الدراسة الخامسة

محمد الحنيطي (1993): أجرى دراسة في الأردن بعنوان "الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أسباب الصراعات التنظيمية ومكانية تطوير طرق

بديلة لإدارتها وإيجاد حلول لها، وكذلك التعرف على طبيعة التصورات لدى سائر المستويات الإدارية فيما يتعلق بالصراع من حيث أنها سلبية أم إيجابية.

وقد تم اختيار عينة ممثلة مكونة من عشر وزارات وخمسة وثلاثون مؤسسة عامة مستقلة، وعشرون شركة مساهمة تم تصنيفها شركات خاصة حسب قانون الشركات في الأردن وتم توزيع 405 استبانة على المديرين في المستويات العليا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الأسباب الرئيسية للصراع في القطاعين العام والخاص تعود إلى تعارض المصالح والصراع الناجم عن قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة في سائر المستويات الإدارية.

- أن الأفراد في القطاعين العام والخاص يلجئون في تعاملهم مع الصراعات التنظيمية إلى المنافسة الشريفة والتنازلات المتبادلة.

### المنهج المتبع

سأنتع في دراستي هذه المنهج الوصفي المسحي الذي يهدف إلى وصف وتحليل موقف أو مجال معين وهو عبارة "المنهج الوصفي" عن وصف وتفسير ما هو كائن لأنه يستجيب للموضوع المراد دراسته والذي يعتمد على تحليل العلاقات بين المتغيرات، وتوضيح العلاقة بينهما، والذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظواهر المدروسة الشائعة والتعرف على الآراء والمعتقدات، والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور، كما يهدف أيضا إلى دراسة العلاقة بين الظواهر المختلفة.

والمنهج الوصفي كما يعرفه عمار بخوش "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منتظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية".

وبما أن بحثي هذا يتعرض لظاهرة اجتماعية نفسية، توجب عليا إتباع المنهج الوصفي وفيه يقوم الباحث بجمع الحقائق عن الوظائف العقلية والسلوكية، وهذا قصد التوصل إلى صورة دقيقة عن تلك الظواهر المدروسة.

### خطة البحث:

في دراستي لهذا الموضوع أود أن أقسم بحثي هذا إلى خمسة فصول كالآتي:

**الفصل الأول:** الخلفية النظرية لإشكالية البحث.

**الفصل الثاني:** الإطار النظري والدراسات السابقة.

**الفصل الثالث:** طريقة الدراسة وإجراءاتها.

**الفصل الرابع:** نتائج الدراسة.

**الفصل الخامس:** مناقشة النتائج والتوصيات.

### **-مجتمع الدراسة و عينته:**

يشتمل مجتمع الدراسة على مجتمع الإداريين العاملين في مختلف المعاهد و أقسام التربية البدنية و الرياضية لولايات الجزائر ، عناية ، و الخميس ، و سوق أهراس ، و قسنطينة ، تبسة و البويرة و ام البواقي ، والتي كان عددها (11) مؤسسات تعليمية، بيداغوجية، رياضية، ولقد تم تطبيق أداة الدراسة على (70) فردا وهي نسبة ممثلة لمجتمع الدراسة تدل على جدية المستجيبين واهتماماتهم لتحديد أسباب الصراع التنظيمي وأساليب إدارته، أما عينة البحث فقد اخترنا العينة العشوائية الطبقية بواقع 50 بالمئة من المجتمع الأصلي للدراسة، وهي العينة التي تمثل المجتمع بجميع طبقاته ويتم اختيارها بأن يسحب من كل طبقة عينة عشوائية يتناسب حجمها مع حجم الطبقة فتكون العينة طبقية.

**الجدول رقم(1):** يوضح أفراد عينة البحث ونسبة تمثيلها.

| عدد الإداريين | إسم المؤسسة                                            |
|---------------|--------------------------------------------------------|
| 15            | معهد التربية البدنية والرياضية-سيدي عبد الله - الجزائر |
| 06            | معهد التربية البدنية والرياضية -البويرة-               |
| 05            | قسم التربية البدنية والرياضية - عناية -                |

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 05 | معهد التربية البدنية والرياضية - الخميس مليانة - |
| 06 | معهد التربية البدنية والرياضية - سوق أهراس -     |
| 05 | معهد التربية البدنية والرياضية - أم البواقي -    |
| 05 | معهد التربية البدنية والرياضية - قسنطينة -       |
| 05 | معهد التربية البدنية والرياضية - تبسة -          |
| 06 | معهد التربية البدنية والرياضية - باتنة -         |
| 06 | معهد التربية البدنية والرياضية - وهران -         |
| 06 | معهد التربية البدنية والرياضية - تيسمسيلت -      |
| 70 | المجموع                                          |

#### - توزيع خصائص عينة البحث:

تتسم عينة البحث بعدة خصائص حددتها نوعية الخصائص الديمغرافية لأفرادها، حيث يمكن توضيح خصائص عينة البحث في الجداول رقم (1) والتي تبين توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة المستقلة وهي: متغير المستوى التعليمي، ومتغير سنوات الخبرة، ومتغير الدرجة الوظيفية.

#### - توزيع عينة البحث وفق متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقا للمستوى التعليمي:

| النسبة المئوية | عدد التكرارات | المستوى التعليمي                    |
|----------------|---------------|-------------------------------------|
| 4.3%           | 03            | المستوى: الثانوي (مع تكوين آخر)     |
| 4.3%           | 03            | مستوى: (متحصل على شهادة البكالوريا) |

|                  |    |       |
|------------------|----|-------|
| مستوى: (اليسانس) | 14 | %20   |
| مستوى: (ماجستير) | 22 | %31.4 |
| مستوى: (دكتوراه) | 28 | %40   |
| المجموع          | 70 | %100  |

من الجدول رقم (2) أعلاه يتضح لنا أن نسبة 40% من أفراد العينة لهم مستوى الدكتوراه، وهي أعلى نسبة ثم تأتي نسبة 31.4% من أفراد العينة ذوي مستوى الماجستير، ثم يليه نسبة 20% من أفراد العينة من مستوى اليسانس، ثم تأتي نسبة 4.3% من أفراد العينة لكل من ذوي المستوى الثانوي والمتحصّلين على شهادة البكالوريا، ومما سبق نستنتج أن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون درجة الدكتوراه والماجستير واليسانس، وهذا مؤشر جيد يدل على أن استجابة أفراد العينة سوف تكون ايجابية بشأن عبارات البحث، لأن مجتمع البحث كله من فئة متعلمة حتى وان اختلفت مستوياتهم، وهذا حسب طبيعة عملهم.

-توزيع عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة المهنية.

| سنوات الخبرة المهنية | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------------|---------------|----------------|
| من 01 إلى 05 سنوات.  | 35            | %50            |
| من 05 إلى 10 سنوات.  | 19            | %27.1          |
| من 10 إلى 15 سنة.    | 06            | %08.6          |
| أكثر من 15 سنة       | 10            | %14.3          |
| المجموع              | 70            | %100           |

من الجدول رقم (3) أعلاه يتضح لنا أن نسبة 50% من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم بين 01 إلى 05 سنوات، وهي أعلى نسبة تليها نسبة 27.1% من أفراد

العينة التي كانت سنوات خبرتهم تتراوح بين 05 إلى 10 سنوات، ثم تأتي نسبة 14.3% من أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة، وأخيرا تأتي نسبة 08.6% من أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، ومما سبق نستنتج أن أكثر من نصف أفراد العينة كانت خبرتهم من 01 إلى 10 سنوات وهي تعتبر خبرة متوسطة المستوى.

- توزيع عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية:

الجدول رقم(4): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية.

| النسبة المئوية | عدد التكرارات | الدرجة الوظيفية                  |
|----------------|---------------|----------------------------------|
| 14.3%          | 10            | مدير                             |
| 21.4%          | 15            | رئيس قسم                         |
| 14.3%          | 10            | مدير الدراسات                    |
| 21.4%          | 15            | مسؤول مكلف بالمتابعة البيداغوجية |
| 28.6%          | 20            | إداري                            |
| 100%           | 70            | المجموع                          |

من الجدول رقم(4) يتضح من خلال البيانات الواردة حول المنصب الإداري أن أكثر من نصف المبحوثين يمثلون الإدارة العليا ( مدير 14.3%، ، رئيس قسم 21.4%، مدير الدراسات 14.3%) والباقي من أفراد العينة يمثلون الإدارة الوسطى كالمكلفين بالمتابعة البيداغوجية 21.4%، وممثلو الإدارة الإشرافية 28.6%، ونستنتج مما سبق أن أغلب المبحوثين يمثلون الإدارة العليا والذين هم في أعلى الهرم الإداري في المؤسسة الرياضية التعليمية البيداغوجية والذين يشرفون على سير المنظمة.

### -أداة البحث:

### -بناء أداة البحث:

لغرض استطلاع آراء الإداريين سواء كانوا أساتذة أو موظفين، فيما يخص موضوع البحث، ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، قام الباحث بالاعتماد على تطوير أداة خاصة، واعتمادا على اطلاعه ودراسته للأدب المتصل بموضوع الدراسة، وكذلك ما توفّر من الدراسات السابقة، توصل إلى استعمال "أداة الاستبيان" لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي. كما عرفها خير الدين علي عويس مؤكدا أنها: " أداة من أدوات البحث العلمي مُدّة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثون بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم"<sup>21</sup>.

وقد اشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- المحور الأول: المعلومات الشخصية للتعرف على متغيرات الدراسة الديمغرافية (الجنس، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي والتخصص الدراسي).

- المحور الثاني: تطرقنا فيه إلى أسباب الصراع التنظيمي، للتعرف على الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي في معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية، حيث قام الباحث باستخدام استبيان معلومات خاصة، فتناول الباحث في بناء هذا الاستبيان الموضوعات المتصلة والمرتبطة بمحتوى الدراسة، معتمدا على الدراسات السابقة، مثل دراسة (فياض 1991)، وقد ضمّ هذا المحور 22 فقرة تعلّقت بمجالين رئيسيين في دراستنا هذه، وهي الأسباب التنظيمية والعملية المتصلة بالمؤسسة، أما المجال الآخر فيمّس الأسباب الشخصية المتعلقة بالإداري نفسه. حيث تكوّن كل مجال من 11 فقرة موزعة بالتساوي، فتمت صياغة وبناء الفقرات بطريقة توحى بالسلب لأنها تعوّ عن مواقف مولّدة للصراع، في حين تكوّن سلّم الاستجابات من

خير الدين علي عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص55.<sup>21</sup>

خمس استجابات محتملة، وهذا ما جاء به (سلم ليكرت Likert)، وهي دائما، أحيانا، أبدا، أو بدون رأي.

- المحور الثالث: تطرقنا فيه إلى أساليب إدارة الصراع، حيث استعمل الباحث في دراسته استمارة تمثل استبياننا قام بتطويره كل من (توماس وكيلمان Thomas and Kilman)، وهذا من أجل قياس خمسة أساليب قد تكون سببا في إدارة الصراع، وهي: المنافسة، التعاون، التسوية، المجاملة التجنب. وتكون موزعة على بُعد الشدة، الذي يظهر لنا الاهتمام بالذات، وبُعد التعاون الذي يظهر لنا الاهتمام بالآخرين.

وقد نَكُونُ هذا الاستبيان من 30 فقرة، كما احتوت كل فقرة على صياغتين لاستجبتين، تمثل كل استجابة أسلوبا أو طريقة من الأساليب المحتملة لكي نُبَيِّر الصراع التنظيمي، حيث كان بناء الصيغة للإجابة على فقرات الاستبيان بالذهاب بالمستجاب إلى تصور موقف تختلف فيه اهتماماته ورغباته وحتى احتياجاته، مع رغبات واهتمامات واتجاهات زملائه من الموظفين الآخرين، ومن ثم يتم سحب أو اختيار إحدى الإجابتين المحتملتين الموجودتين في الفقرة الصيغة الواحدة، حيث يبين لنا ذلك الاختيار الطريقة أو الأسلوب الذي يجذبه ويتبعه الإداري خلال مواقف الصراع.

ويتم استخراج المجاميع الخام للاستجابات على كل طريقة أو أسلوب، ثم نقارنها مع مفتاح المقياس وفق سلم يحتوي على تدرج متتالي، يكون (من صفر إلى ثنتي عشر) لكل أسلوب من الأساليب السابقة الذكر لإدارة الصراع التنظيمي، ومن هنا نتحدد وتظهر لنا درجات اتباع وسلوك المستجاب، لذلك الأساس النظري لأساليب إدارة الصراع، حيث يتكون هذا السلم من ثلاث طبقات؛ وهي العالي المتوسط، الضعيف. وهذا وفق استبيان "توماس وكيلمان Thomas and Kilman".

وفي ما يلي الجداول رقم (5) و(6)، واللذان يوضحان توزيع الإجابات المحتملة لأساليب إدارة الصراع، وفقا لمقياس توماس وكيلمان، وأيضا مفتاح المقياس.

| الأساليب       | العبارة الموافقة للأسلوب |                   | العلامة        |
|----------------|--------------------------|-------------------|----------------|
|                | بعد التعاون              | بعد الشدة والحزم  |                |
|                | (2)                      | (1)               |                |
| أسلوب التسوية  | 17،14،12،06،05،04        | 30،27،26،24،21،07 | رقم<br>العبارة |
| أسلوب التعاون  | 30،28،24،23،09،08        | 25،20،18،16،05،04 |                |
| أسلوب المنافسة | 26،25،22،18،13،11        | 28،15،14،09،08،02 |                |
| أسلوب المجاملة | 29،27،21،16،03،02        | 22،19،13،10،06،01 |                |
| أسلوب التجنب   | 20،19،15،10،07،01        | 23،29،17،12،11،03 |                |

الجدول رقم (5): يوضح توزيع الاستجابات على مقياس توماس وكيلمان

| رقم العبارة | أسلوب التسوية | أسلوب التعاون | أسلوب المنافسة | أسلوب المجاملة | أسلوب التجنب |
|-------------|---------------|---------------|----------------|----------------|--------------|
| 1           | .             |               |                | 1              | 2            |
| 2           |               |               | 1              | 2              |              |
| 3           |               |               |                | 2              | 1            |
| 4           | 2             | 1             |                |                |              |
| 5           | 2             | 1             |                |                |              |
| 6           | 2             |               |                | 1              |              |
| 7           | 1             |               |                |                | 2            |
| 8           |               | 2             | 1              |                |              |
| 9           |               | 2             | 1              |                |              |

|   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|----|
| 2 | 1 |   |   |   | 10 |
| 1 |   | 2 |   |   | 11 |
| 1 |   |   |   | 2 | 12 |
|   | 1 | 2 |   |   | 13 |
|   |   | 1 |   | 2 | 14 |
| 2 |   | 1 |   |   | 15 |
|   | 2 |   | 1 |   | 16 |
| 1 |   |   |   | 2 | 17 |
|   |   | 2 | 1 |   | 18 |
| 2 | 1 |   |   |   | 19 |
| 2 |   |   | 1 |   | 20 |
|   | 2 |   |   | 1 | 21 |
|   | 1 | 2 |   |   | 22 |
| 1 |   |   | 2 |   | 23 |
|   |   |   | 2 | 1 | 24 |
|   |   | 2 | 1 |   | 25 |
|   |   | 2 |   | 1 | 26 |
|   | 2 |   |   | 1 | 27 |
|   |   | 1 | 2 |   | 28 |
| 1 | 2 |   |   |   | 29 |
|   |   |   | 2 | 1 | 30 |

#### الجدول رقم (6): يوضح مفتاح المقياس

- صدق أداة البحث:

قام الباحث بعرض أداة البحث في صورته الأولى على ستة (6) محكمين، من المتخصصين في مجالات البحث العلمي، ودكاترة في اختصاص التربية البدنية والرياضية. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبيان، ومدى ملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، ومدى انتماء كل عبارة للمحور الخاص بها، هذا بالإضافة إلى استشارتهم عند إدخال أي تعديلات على

صياغة عبارات الاستبيان، أو حذف بعضها، أو الإضافة إليها، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي أُثِقَ عليها علما أنّ استبيان "توماس وكيلمان" لقياس أساليب إدارة الصراع، سبق وأن قام الباحثون بترجمته، ومن بينهم الباحث (بواب 1986) وكانت ترجمته هي الأولى. وقد حصل هذا الاستبيان وهذا المقياس على صدق منطقي وعلى إجماع الخبراء والمحكمين الذين عُضَّ عليهم، وذلك فيما يتعلق بصلاحيّة استخدامه، وملائمته لقياس ما صُمِّم من أجله، في إطار البيئة العربية والمسلمة، ذات الثقافة الواحدة نسبياً: " حيث نجد أيضا بعض الأدوات الأخرى المماثلة، التي صُمِّمَتْ من طرف كلّ من (بليك، موتون، لورونس ولوروش، هول وليك Mouton, Lorence and Lorosch, Hall and Blake). وكان هذا على مستوى كلّ أسلوب من أساليب وطرق إدارة الصراع التنظيمي، وقد أُجريت مقارنة، أجراها كلّ من (توماس وكيلمان) بين أداتهما وهذه الأدوات المذكورة سابقا، وجاءت النتائج بوجود دلالة ارتباطية بين كلّ أسلوب من الأساليب التي جاءت في أدواتهم<sup>22</sup>.

- ثبات أداة البحث:

يُؤَفُّ الثبات على أنّه: الاتّساق في النتائج، ويعتبر الاختبار ثابتا إذا حصلنا منه على نفس النتائج لدى إعادة تطبيقه على نفس الأفراد، وفي ظلّ نفس الظروف<sup>23</sup>، وعليه فقد اخترنا مجموعة من الطرق في حساب معامل الثبات. ولتحقّق من ثبات الأداة قمنا باستعمال معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل الارتباط عن طريق الحاسوب الآلي، وقد تمّ التوصل إلى معامل الثبات في ما يخصّ استبيان أسباب الصراع، التي تضمنتها أداة الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان ككلّ 0,85، بحيث كانت معاملات الثبات لمجال الأسباب التنظيمية والعملية 0,78 ومجال الأسباب الشخصية كان 0,79، وفق الجدول الآتي:

<sup>22</sup> - زكريان، زوزيت مسروب، الأنماط القيادية وعلاقتها بدرجة تطبيق الأسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1994، ص299.

<sup>23</sup> - راتب محمد الداود وأحمد حكيم عكور، تحليل ظاهرة التعصب الرياضي في الأردن من وجهة نظر المدربين والإداريين ولاعب كرة القدم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 13، العدد 2، 2012، ص77.

| الثبات | الأسباب                    |         |
|--------|----------------------------|---------|
| 0,78   | الأسباب التنظيمية والعملية | 1       |
| 0,79   | الأسباب الشخصية            | 2       |
| 0,85   | معامل ثبات الاستبيان       | المجموع |

الجدول رقم (7): يمثل معاملات الثبات لقياس أسباب إدارة الصراع  
أما فيما يخصّ معاملات الثبات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في دراستنا الحالية  
وباستخدام معادلة كرونباخ ألفا، فهي كما يلي:

| الثبات | الأساليب       |   |
|--------|----------------|---|
| 0,81   | أسلوب التسوية  | 1 |
| 0,75   | أسلوب التعاون  | 2 |
| 0,77   | أسلوب المنافسة | 3 |
| 0,78   | أسلوب المجاملة | 4 |
| 0,76   | أسلوب التجبّب  | 5 |

الجدول رقم (8) يوضّح معاملات الثبات لمعادلة كرونباخ لثبات أساليب إدارة  
الصراع

يتّضح من الجدول رقم (8) أن معادلة ثبات أساليب إدارة الصراع تراوحت  
بين (0,75 و 0,81) وجميعها كانت عالية وتفي بأغراض الدراسة.

#### - تطبيق البحث:

قام الباحث بتطبيق بحثه المسحي على إدارتي معاهد وأقسام التربية البدنية في  
ثمانية (8) مؤسسات رياضية؛ في كلّ من معاهد التربية البدنية والرياضية لـ: الجزائر  
سوق اهراس، عنابة، الخميس، قسنطينة، تبسة، البويرة، أم البواقي. وذلك بعد التأكّد  
من الصدق الظاهري وثبات أداة البحث باتباع الخطوات التالية:

- 1- تم توزيع أداة البحث على (70) فردا من مختلف المؤسسات الرياضية السابق ذكرها، ويمثل هذا العدد 50 % من المجتمع الأصلي للبحث.
  - 2- استعاد الباحث (70) استمارة مكتملة بالبيانات، بلغت نسبتها 100 % من المجتمع الأصلي للبحث.
  - 3- قام الباحث بتدقيق الاستجابات، والتأكد من سلامتها وصحتها لأغراض الدراسة ومن ثم قام بتصنيفها وجدولتها وفقا لمتغيرات الدراسة.
  - 4- قام الباحث بتفريغ البيانات في جهاز الحاسوب، لإجراء العمليات الحسابية والإحصائية اللازمة.
- تطبيق أداة البحث:

وقع اختيار الباحث في هذه الدراسة على تطبيق التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات؛ والتي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكاليتنا، التي نحن بصدد بحثها، والمتمثلة في: "أداة من أدوات البحث العلمي مُعدّة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أُعدّ لهذا الغرض، ويقوم المبحوثون بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم"<sup>24</sup>.

ويُعَدُّ الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث العلمية الاجتماعية والنفسية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة نظرا لكونها سهلة واقتصادية وسريعة في تطبيقها. لذلك قام الباحث بتحضيرها بالتعاون مع المحكمين، كما سبق أن أشرنا. وقد اعتمدنا في بنائها على استمارة موجهة لمجموعة من الإداريين العاملين بالمعاهد والأقسام الرياضية وتضم (82) بندا، منها (22) موجهة لمجالين في دراستنا هما الأسباب التنظيمية والعملية والأسباب الشخصية للصراع التنظيمي، و(60) بندا موجهة لدراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقد تمثلت هذه الأسئلة التي اخترناها في:

- الأسئلة المتعددة الاختبارات؛ وهي الأسئلة التي لها عدة اختيارات، حيث يكون فيها سلم الاستجابات من خمسة عناصر محتملة، وهذا ما جاء به سلم

<sup>24</sup> - خير الدين علي عويس، دليل البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(ليكرت)، وهي: دائما، غالبا، أحيانا، أبدا، بدون رأي؛ والغرض منها استقصاء حقائق أو معلومات دقيقة من طرف المحيب، حيث تكون له بعض الحرية، وقد تم بناء هذا الاستبيان حسب خصائص ومميزات كل سبب من أسباب الصراع التنظيمي. فقد حوّل البعض من هذه الخصائص والمميزات إلى أسئلة.

- كما تم أيضا صياغة (30) عبارة من أجل قياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالرجوع إلى مقياس (توماس وكيلمان) حيث احتوت كل عبارة على صياغتين لاستجابتين؛ تمثل كل استجابة أسلوبا معينا.

أما من حيث تصميم الدراسة لتطبيق أداة البحث، فقد تمت كما يلي:

(أ) حسب المتغيرات المسقّلة، وهي:

1- المستوى التعليمي، وله 05 مستويات، وهي: (الثانوي، البكالوريا، الليسانس، الماجستير، الدكتوراه).

2- سنوات الخبرة المهنية: وله 04 مستويات (من 01 إلى 05 سنوات، من 05 سنوات إلى 10 سنوات، من 10 سنوات إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

3- الدرجة الوظيفية: وله 06 مستويات (مدير، نائب مدير (مساعد)، رئيس قسم، مدير الدراسات، مسؤول مكلف بالمتابعة البيداغوجية، إداري).

(ب) حسب المتغيرات التابعة، وهي:

1- أسباب الصراع التنظيمي: (أسباب عملية تنظيمية، أسباب شخصية).

2- أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها إداري معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الطالب:

- أنّ للأسباب العملية والتنظيمية أثر كبير على وجود الصراع التنظيمي بين إداري معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية بالجزائر، وبدرجة أكبر من الأسباب الشخصية، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة.

- أن للأسباب الشخصية دور كبير في ظهور الصراعات لدى إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية بالجزائر، وبدرجة أقل من الأسباب العملية والتنظيمية، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة.

- اتضح لنا من خلال الدراسة أن أسلوب التسوية والتعاون والتجنب هي من أكثر الأساليب شيوعا في إدارة معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية في الجزائر.

- هناك اختلاف في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية بالجزائر وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية.

- هناك اختلاف في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية بالجزائر وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

- هناك اختلاف في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية بالجزائر وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

و قد أوصى الطالب بما يلي:

- أهمية إعادة النظر وتقييم الأنظمة الإدارية الحالية فيما يخص المعاهد والأقسام الرياضية، والعمل من أجل إيجاد نظام إداري شامل وواضح من حيث الصلاحيات والسلطات، من أجل عدم تداخلها واصطدامها ببعضها البعض، وإظهار وتحديد المسؤوليات حسب القدرات والمعارف والاختصاص.

- لزوم تفويض الإداريين بمختلف مستوياتهم بقدر مناسب من السلطة، وتوحيد القرارات الإدارية.

- ضرورة التقليل من استخدام أسلوب التسوية والحث على الذهاب إلى استخدام أسلوب التعاون بدرجة أكبر، عن طريق توجيه الإداريين بمختلف مستوياتهم، وإرشادهم للتخفيض من استخدام أسلوب التسوية، وهذا راجع إلى النتائج الإيجابية التي تعود على الموظفين أنفسهم والمؤسسة التي يشتغلون فيها، في ظل هذا التغيير.

- لزوم إعادة تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية والترقيات فيما يخص الرتب بالنسبة للإداريين الممؤنين في عملهم.

- ضرورة توفير مناخ إداري وتنظيمي ممتاز، وخلق أجواء عملية تعاونية من أجل إضفاء شعور يسوده الأمن والرضا الوظيفي.

- العمل على تكوين وتأهيل الإداريين، وزيادة تطويرهم فيما يخص المؤهلات والقدرات حول الأسس النظرية لمفهوم الصّواع التنظيمي، وأساليب إدارته.
- لزوم بث روح عمل الفريق الواحد، وضرورة تشجيعهم على الوفاق والتعاون.
- تعميم نتائج هذه الدراسة على مختلف المؤسسات الرياضية، للاستفادة مما توصّلت إليه نتائجها في فهم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.

### خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل التطرق لمختلف الخطوات المنهجية من أجل الوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات بحثنا هذا، وعليه فقد ذكرنا مختلف العناصر الأساسية والنقاط المهمة المساعدة لها.

ومن هذا المنطلق، فإن هذا الفصل يعتبر بمثابة البنية التحتية للدراسة، فبعد تسطير الجانب المنهجي لها سحاول توظيف مختلف العناصر ميدانياً والتي من خلالها تطرقنا إلى نوع المنهج المتبع في هذا البحث، كما وضعنا أدوات هذه الدراسة الميدانية .

وباعتبار أداتي تحليل المحتوى والمقياس هما الأداتين المعتمدتين بشكل أساسي في هذه الدراسة، فقد قمنا بتحكيما من طرف متخصصين من أجل توفر صدق وثباتهما، وعليه فإن كيفية توظيف عناصر هذا الفصل يبقى من أجل تسجيل النتائج المحصل عليها وتحليلها ومناقشتها ومعالجتها معالجة علمية، وتحويلها إلى معطيات تعمل على تفسير مختلف آراء وافتراضات بحثنا هذا والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة لهذه الدراسة وكذا إيجاد الحلول لمشكلة البحث.

### قائمة المراجع:

- إسماعيل حامد، إدارة الأزمات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، دمشق، 1998، ص 21.
- أبو قحف عبد السلام وعيتاني، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، سلسلة الثقافة الإدارية، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 1999، ص 104-105.
- البواب، حسني الخوري يعقوب، أساليب إدارة الصراع، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 231.
- تيسير ديوك وآخرون، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر العربي، بيروت، 2001، ص 36.
- الحنيطي، محمد فالج، الصراع التنظيمي، أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة، الأردن، دراسات مجلد العدد 1، ص 14، 1993.
- عبد الحفيظ مقدم، أثر الخصائص الشخصية للمدير على فعاليتهم في التسير، الجزائر، مجلة البحوث، العدد 6، 1992، 1993، ص 88.
- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، دار المريح، الرياض، 1982، ص 44.
- حليم المنيري، عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، ج 1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص 241.
- سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، ط 5، عمان، الأردن، 1995، ص 11.
- دانيال ريغ، السيبل، معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983.
- Bernard GALANBAUD, si la GRH était de la gestion, édition liaisons, paris, 2002, p 82.
- Andrees, Jo Ann, study of the relationships between organizational communication climate and conflict management styles of principals in okland country (MICHIGAN), dissertation abstracts international, 1996, ACC9715801.
- Brown, Bettina Lankard, conflict management : trends and issues alerts, the IREC database, 1998, ed41 7291.