

## الفصل الأول

### أساليب إدارة الصراع الإداري " التنظيمي "

في المؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي " مصر - السعودية -  
الامارات - الكويت - البحرين - فلسطين

- مفهوم المنازعات والأزمات وإدارة الصراع الإداري "التنظيمي" - مفهوم المنازعات الرياضية - الأزمة الرياضية - الصراع عامة - الصراع في علم النفس والاجتماع والسياسة - الصراع الإداري "التنظيمي" - مراحل تطور الصراع التنظيمي - اختلاف وتشابه في مفهوم الصراع مع المفاهيم الآتية : الواقعة - القوة القهرية - الصدمة - الحادثة - الكارثة والأزمة.

- أنواع الصراع العام والإداري "التنظيمي" في المؤسسات الرياضية - أنواع الصراع الإداري - وظيفي - غير وظيفي - خصائص الصراع الإداري .  
- أسباب الصراع ومصادرة في المؤسسات الرياضية - أسباب الصراع  
مصادر الصراع - مراحل الصراع

- أساليب إدارة الصراع عام وإداري في المؤسسات الرياضية  
◆ التقسيم الأول : الانسحاب - التهذئة - حلول وسط - المواجهة - الإيجار .

◆ التقسيم الثاني : تجنب الصراع - حل الصراع - تحريك الصراع .  
◆ التقسيم الثالث : استراتيجية التجنب - استراتيجية المهادنة - استراتيجية المنافسة - استراتيجية المشاركة - استراتيجية التسوية .

◆ التقسيم الرابع : استراتيجية خاسر - خاسر - استراتيجية فائز - فائز - استراتيجية فائز - خاسر - نماذج للصراع الإدارية بالمؤسسات الرياضية

obeikandi.com

## مقدمه و أهميه البحث

- المنازعات الرياضية هو " ما ينشأ فى مجال الانشطة الرياضية سواء كان يتعلق بممارسة الرياضة بصفه أساسية أو تتعلق بإدارة الرياضة و الاشراف عليها و تنظيم العلاقات بين القائمين عليها و بين ممارستها "
- و الازمة الرياضية هى وجود خلل فى النظام الرياضى يؤثر تأثيرا ماديا و معنويا للدرجة التى تثير مادياً و معنوياً للدرجة التى تثير الرأى العام ضد نظام الرياضة بكل هياكل مؤسساتها و عناصرها تتكون من خلل يؤثر تأثير مادياً و معنوياً على سير العمليات الحيويه بالمؤسسات الرياضية وضع غير مستقر بالمؤسسه الرياضيه .
- عدم تحقيق الاهداف - المفاجئة فى التوقيت للحدوث - يتطلب استجابته سريعه .
- و الصراع ظاهرة ديناميكيه متناهية التعقيد لتعدد أبعادها و تداخل أسباب مصادرها وتفاعلها و تأثيرها المباشر و غيرالمباشر و تفاوت المستويات التى تحدث عنها ( 8 : 1990 )
- او هو تنافس أفراد أو جماعات - و أنه يحدث فى الغالب عندما تتنافس الأطراف المختلفه حول أهداف غير متوافقه ( 30 : 36 - 37 )
- أو هو الظروف التى تشتبك بمقتضاها جماعه بشريه محددة الهويه فى معارضه واعية مع واحدة أو اكثر من الجامعات البشريه المحددة الهويه ( 26 : 104 ) .
- أو أن الصراع ظواهر سلوكيه تأتى نتيجة لبعض العلاقات التى تسود الجماعة لإختلاف وجهات النظر - صراع الادور - الحاجات - الرغبات - السلطة - السيطرة - المكسب المادى - المعنوى - الضغوط

الاجتماعية - الاقتصادية السياسية الضغط النفسى الذى يؤدي الى حدوث صراع بين الافراد ( 12 : 74 )

- و الصراع فى علم النفس هو الصراع الداخلى INTER PERSONALI أى داخل الشخص نفسه أو داخل النفس INTRAPSYCHIC بين ميول و رغبات أو اهداف أو دوافع متعارضة يحاول كل منها دفع الشخص الى سلوك مغاير للآخر ( 9 : 238 )

- و الصراع فى علم الاجتماع هو نزاع مباشر و مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد ( 14 : 82 )

- و تبنى ابن نظرية الصراع التى تقوم على ثلاث عناصر هى : ضرورة الاجتماع للبشر واستحاله العيش منفردين - وجود الصراع للبشر وامتناع بقائهم بدافع دفع العدوان بعضهم على بعض. ( 24 : 132 )

- الصراع الادارى " التنظيمى " هو العملية التى تنشأ عندما يحاول كل فرد أو مجموعة من العاملين بالمؤسسة الرياضية احباط الاخرين حتى لا يدركوا أهدافهم ( 22 : 136 )

- أو هو دافع لدى العاملين بالمؤسسة للتورط و الدخول فى نشاطين أو أكثر ذوى طبيعة متضادة ( 13 : 37 )

- أو الصراع الذى ينشأ داخل المؤسسة الرياضية نتيجة الخلافات و النزاعات بين الأفراد العاملين و ذلك أثناء تفاعلهم مع بعضهم بهدف إحداث تغيير بالمؤسسة الرياضية . ( 13 : 37 )

- و الصراع الادارى " التنظيمى " يمر بالمراحل الاتية : الاولى المدرسة التقليدية التى تهتم بالتنظيم الرسمى فقط و أبرز نظرياتها - الادارة

العلمية - المبادئ الادارية - النظرية البيروقراطية ( 15 : 24 ) ، ( 11 : 46 - 47 ) ، و المرحلة الثانية : المدرسة السلوكية - نظريات هذه المدرسة العلاقات الانسانية و الذى جعلت حل المشكلات الانسانية فى العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الانسانى و دراسه سلوكه و الاهتمام بأرائه و تقييمه فى العمل . ( 15 : 28 - 29 )

- المرحلة الثالثة : المدرسة الحديثة - التى هى مجموعه متنوعه من المداخل الحديثة مثل الادارة بالاهداف - نظريه Z و نظريات أخرى كثيرة - و تنص نظريه Z على مشاركة العاملين فى الادارة هى الاساس فى الارتقاء بمستوى الانتاج ( 15 : 17 )

- و انواع الصراع العام و الادارى " التنظيمى " فى المؤسسات الرياضية يأخذ الاشكال التالية : الصراع الداخلى " الذاتى " ، الصراع المؤسسى نتيجة تداخل الاختصاصات و التخطيط فى الهيكل الادارى و بين العاملين و بين تداخل الاختصاصات للجان المتخصصة بالمؤسسات الرياضية و المؤسسات الاخرى ، الصراع المجتمعى بين الطوائف الاجتماعية المختلفه و الصراع الشخصى - بين شخصين . و الصراع الدولى على الحدود السياسية أو مناطق الثروة فى العالم - و فى المجال الرياضى - التنافسات الرياضية الدوليه و ما تؤدى الى صراعات بين الدول . ( 33 : 3 )

- و الصراع الادارى يأخذ الانواع التاليه - الصراع الوظيفى - هو الذى يحدث بين الأفراد أو بين المجموعات و يحث الافراد على التناوب و التعارف و توليد الأفكار و الابداع و المشاركة فى إتخاذ القرارات ( 6 : 99 ) \_ و الصراع غير الوظيفى و هو الصراع الذى يحدث بين الأفراد أو المجموعات و الذى ينتج عنه الكثير من الآثار السلبية التى تعيق

الأهداف التنظيمية و من هذه الآثار الوقت و المجهود المستنف - و إعاقة تحقيق الأهداف و التخاذل فى أداء العمل ( 6 : 99 )

- و أسباب الصراع مختلفه منها - التعارض - التغيير فى الادوار ، التغيير فى الصلاحيات التى يتمتع بها الفرد أو الجماعة - التغيير فى المركز أو الوضع .

- حدوث إزدواجية - أو تداخل فى العمل - التنافس على الموارد - الاختلاف فى الثقافة ( 34 : 3 )

- و مصادر الصراع قد تكون لعدم تجانس الاهداف أو نقص فى الموارد التنظيميه - توقعات الأداء ، الاختلاف بين أساليب الرقابه و المتابعه - عدم توفير المعايير الموضوعيه لقياس نتائج الممارسات ، و عدم الاتفاق على تحديد الأدوار و المستويات الاساسية للعاملين ( 34 : 3 )

- و مراحل الصراع هى مرحله الصراع الكامن ( الحاجه الى استقلالية و تشعب الأهداف ثم مرحله إدراك الصراع - كأن يسيئ طرف فهم أو استيعاب الطرف الاخر ثم مرحله الشعور بالصراع - شعور مجالات القلق و التوتر ثم مرحله ظهور الصراع - أى السلوك الصادر يدل على ظهور مشكله متصارع عليها ثم - مرحله التعامل مع الصراع - ثم ما بعد الصراع أى وضع حلول ترضى الطرفين - و عدم حلول يبقى الصراع ( 33 : 5 )

- و هناك أساليب لإدارة الصراع تختلف حسب طبيعه الصراع فتأخذ الاساليب التاليه : - الانسحاب ، التهدئه - حلول وسط ، الاجبار أى اللجوء الى القوه القانونيه فى حل الصراع المواجهه ( 33 : 5 )

- و قد يأخذ أنواع أخرى و هى تجنب الصراع ، حل الصراع ، تحريك الصراع أو التجنب - المهادنه ) المنافسه ، المشاركة ، التسويه التراضى إستراتيجية خاسر خاسر ، أ و فائز فائز أو فائز خاسر ( 6 : 98 - 104 ) ( 3 : 22 - 25 ) ( 20 : 213 - 230 )

### أسباب تناول موضوع البحث لتوضيح فى :-

- سوء الاستقرار الادارى و الرياضى بالاندية الرياضية ، النقص فى الموارد المادية والبشرية - قلة الكوادر العلمية العاملة بالمؤسسات الرياضية - التعرف على الاسباب الرئيسية للصراعات الادارية و كيفية الحد منها و السيطرة عليها و كيفية ارساء الاستقرار الادارى و الرياضى للمؤسسات الرياضية بالمجتمع المصرى و العربى - التعرف على أساليب ادارة الصراع عامه و الادارى فى المؤسسات الرياضية ( 5 : 2011 )

- من نتائج دراسه ( أحمد عبده عوضين 1995 ) (2) دراسه مشكلات العمل الادارى بإدارة الرياضة فى محافظه دمياط " وجد أن الميزانيات للانشطة الرياضية لا تفى بالانفاق على تلك الانشطة حتى تحقق أهدافها - و ضرورة اختيار القيادات العامله بالهيئة وفقا لمعايير الاختيار لتلك المراكز القيادية .

- و من نتائج دراسه أنور وجدى عبد اللطيف ( 1997 ) ( 4 ) " دراسه بعض العوامل النفسية و علاقتها بإتخاذ القرار لدى العاملين فى الهيئات الرياضية " وجد أن هناك قصور فى الإعداد و التأهيل للقادة الاداريين و متخذى القرار - قصور فى إختيار العنصر البشرى الصالح للاختيار .

- و من نتائج دراسة " حيدر معالى سيد أحمد ( 1997 ) (7) " إدارة الصراع التنظيمى فى الجامعات المصرية ( دراسة تحليلية ) وجد أن عدم فعالية الأساليب الموجهة بالقوة عند التعامل مع المرؤوسين و إتباع أسلوب للتجنب فى معالجة الصراعات الشخصية الموجودة بين مرؤوسيهـم . و أن أسلوب مواجهة الصراع يعتبر أسلوب سائد الاستخدام فى إدارة الصراعات الشخصية بين المرؤوسين .
- و من نتائج دراسته سامى جاسم زيارى ( 1997 ) (10) " فاعلية القيادات الادارية الرياضية للمستويات العالية بدولة البحرين " وجد أن القادة فى الاندية و الاتحادات الرياضية يضعون فى الاعتبار السياسية العامة للدولة و عادات و تقاليد المجتمع أثناء أداء إتخاذ القرار .
- و يقوم القادة الإداريين بتحديد الموارد اللازمة من أجل تحديد الأهداف رغم عدم الإلتزام أحياناً بالأهداف الموضوعة عند تنفيذ العمل .
- و من نتائج دراسة محمد عبد الناصر طه إبراهيم (2000) (16) " دور المناخ التنظيمى فى إدارة الصراع " دراسة إختياريه " وجد أن هناك تأثيراً معنوياً لمتغيرات المناخ التنظيمى - وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ التنظيمى و بين درجة إدراك العاملين لفاعلية إدراك الصراع . - وجود إختلاف معنوى بين واقع المناخ التنظيمى و المناخ كما يرغبه العاملون - وجود علاقة بين الأسباب غير التنظيمية للصراع وحدة الصراع .
- و من نتائج دراسته هند سالم فهاد الرشيد القروى ( 2010 ) ( 18) " التشريعات القانونية لحل المنازعات الرياضية فى دولة الكويت " وجد أن هناك إنتشار لنزعات فى المجال الرياضى - داخلية تتمثل بين لاعب و آخر أو لاعب و مدرب أو لاعب و ناديه أو خلافات بين العاملين .

- وجود مخالفات مالية و إدارية فى بعض الهيئات الرياضية و سلوكيات غير لائقة بين أعضاء الأجهزة الفنية.
- و من نتائج دراسة برادلى شلمشر (1997 ) (20) " العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع - و خصائص أطراف الصراع - وجد أن ضرورة أن يمتلك الادارى القائم بحل الصراع بأنماط السلوك الانسانى حتى يتسنى له إختيار الاستراتيجية المثلى لحل الصراع - عندما تكون الاستراتيجية المستخدمة فى حل الصراع متناسقة مع متطلبات أطراف الصراع كلما زادت الفاعلية فى القضاء على الصراع .
- و من نتائج دراسة تيرى باركر ( 1997)(29) " إستجابة المديرين للصراع داخل المنظمات " وجد أن هناك أثر لمتغير الخبرة الادارية فى ادارة الصراع - استخدام المديرين خبراتهم السابقة فى كيفية ادارة الصراع - وجود علاقة ترابطية بين ازدياد المشاركين فيما يتعلق بالاساليب المستخدمة فى ادارة الصراع .
- و من نتائج دراسة جونى كارديج -بل ( 2002)(27) " التدريب و الصراع " دراسه مقارنه توضح سلوكيات الصراع الادارى لمجموعه من مدربين كرة السله و الارتباط المتبادل بين نسبة الفوز و الخسارة .وجد ان سلوكيات الصراع الادارى ليست على درجه من الأهميه و ذلك لإرتباطها بنسبه الفوز و الخسارة - المدربين يتحكمون و يتعاطفون و يمتلكون القليل و يتحفظون بالكثير - المدربات اكثر صراعاً من المدربين صغار السن.
- و من نتائج دراسه مورثيون كاثرين (2004) (28) " الضغط المهنى و صراع العمل بين المدربين و الرياضيين (مقارنه جنسية ) وجد أن المديرات الرياضيات قد أدركت ضغط من المديرين الرياضيين فى

وظيفتين محددتين فى المهام و الرضا القليل بمعدل الدفع و ساعات العمل و الرضا الوظيفى ككل .

- و من نتائج دراسة هونج جونجى ( 2005)(25) " مقارنة بين أساليب الصراع الادارى الامريكى و الكورى و ارتباطهم بادراك تبادل الافكار و المعلومات " وجد ان موازين القياس لادراك المعلومات و اساليب الصراع الادارى تطورت بطلاب الولايات المتحدة و امكانيه تطبيق نصوص الثقافه المختلفه -دائماً الأمريكان لا يفضلون المنافسه و الكوريين لا يفضلون التجنب فى إدارة الصراع عامة و الثقافى .

- و من نتائج كوريا انابولا ( 2005)(21) " فهم الصراع فى العمل الجماعى فى الصراع الادارى " وجد ان الصراعات الاوليه فى العلاقات المتبادله بين الناس تحولت الى مهمة مترابطة ، الفرق لا يستخدم معدل واسع من التكنولوجيا لتدعيم أعمالهم ، التكنولوجيا نلعب دورا مزدوج فى فرق الصراع الادارى أما بالايجاب أو بالسلب حسب نوع المعلومات المتوفرة .

- و من نتائج دراسة كارثن ( 2005)(21) " قرارات صراعية " مجموعة أساليب قياس الصراع الادارى فى الازمات و اتخاذ قرار صنع البيئه " وجد أن القاعدة الجماعية أحدثت مجموعات متجانسة لتصبح اكثر صرامة و لكن الاراء مختلفه .

- و من نتائج دراسة وران كيلي بلين ( 2005)(32) " اختلاف اساليب الصراع ا لادارى بين القادة داخل الهيئات " وجد أن ضرورة تبادل علاقات هامة ، دمج اسلوب الصراع الادارى و سلوك القيادة التعاملية ، دمج اسلوب الصراع الادارى و سلوك القيادة التحويلية ، اسلوب التسويه للصراع الادارى و سلوك الهيات الروحانية للمدركين .

- و من نتائج دراسة ادم سوزان هل ( 2006)(19) "الصراع الادارى " دراسة توضح أساليب المديرين فى المجلس الجماعى بشمال كارولينا " وجد أن أشكال التعاون و التسويه فى الصراع قليلاً ما تشبع كما وجد أيضاً أن دور القائد كان هو العامل الوحيد المهم المرتبط بشكل معين للصراع ، يفضل رؤساء مكتب العمل التعاون كشكل من اشكال الصراع الادارى ، يفضل المديرون و المديرات التسويه على التعاون و قليلاً ما يتنافسون و المديرات قليلاً ما يتنافسون مثل المديرين.

- و من هذه الاسباب مجتمعه جعلت فريق البحث تناول هذا الموضوع "أساليب إدارة الصراع الادارى " التنظيمى " فى المؤسسات الرياضية فى المجتمعين المصرى و العربى بدول مصر - السعوديه - الامارات - الكويت - البحرين - فلسطين " .

#### أهداف البحث :

التعرف و تحديد أساليب إدارة الصراع الادارى " التنظيمى " فى المؤسسات الرياضية فى المجتمعين المصرى و العربى " مصر - السعوديه - الامارات - الكويت - البحرين - فلسطين "

و ذلك من خلال :

- مفهوم المنازعات و الازمات و ادارة الصراع الادارى " التنظيمى "
- مراحل تطور الصراع الادارى " التنظيمى " .
- اختلاف و تشابه مفهوم الصراع مع المفاهيم " الواقعه الأزمه - القوة القهرية - الصدمة - الحادثه - الكارثه "
- أنواع الصراع العام و الادارى " التنظيمى "

- أنواع الصراع و مصادرة و مراحلہ .
- أساليب مختلفه لإدارة الصراع عام و ادارى

### تساؤل البحث

ماهى أساليب ادارة الصراع الادارى " التنظيمى " فى المؤسسات الرياضية فى المجتمعين المصرى و العربى " مصر - السعوديه - الامارات - الكويت - البحرين - فلسطين ؟

### اجراءات الدراسه :

- المنهج : استخدم الباحثون المنهج الوصفى المسحى لمناسبته لموضوع الدراسة

### - مجتمع البحث

مجتمع البحث - الادارة العليا لكل من أعضاء مجالس ادارة الاتحادات الرياضية واعضاء مجالس ادارة الاندية الرياضية - المختارة - فى المجتمعين المصرى و العربى " مصر - السعوديه - الامارات - الكويت - البحرين - فلسطين.

### عيته البحث

- بعض اعضاء مجالس إدارات بعض الاتحادات الرياضية " كرة قدم - اليد - السله - الطائرة - الهوكى - فى المجتمعين المصرى و العربى " مصر - السعوديه - الامارات - الكويت - البحرين - فلسطين.
- بعض اعضاء مجالس ادارة الاندية الرياضية المصرية " سموحه - سيورتنج - الاتحاد - الاولمبى - دمنهور "

- بعض اعضاء مجالس ادارة الاندية الرياضية السعودية " الاهلى - الاتحاد - الشباب - الهلال - القادسيه "
- بعض اعضاء مجالس ادارة الاندية الرياضية الامارات " العين - الوحدة - الشارقة - النصر - الاهلى "
- بعض اعضاء مجالس ادارة الاندية الرياضية الكويت " الكويت الرياضى - العربى الرياضى - اليرموك - الكاظمه - التضامن الرياضى "
- بعض اعضاء مجالس ادارة الاندية الرياضية فلسطين " شباب الخليل الرياضى - غزة الرياضى - شباب خانيونس - عسكر الرياضى - اهلى بيت حانون "
- بعض اعضاء مجالس ادارة الاندية الرياضية البحرين " المحرق - المالكية - البلوش البحرينى - الاهلى - البحرينى البريطانى "

### عينة البحث تكونت من:

العينة الاستطلاعية : تكونت العينة الاستطلاعية بهدف إجراء الصدق والثبات من (45) فرد من العاملين فى المؤسسات الرياضية المصرية ، ومن (60) فرد من العاملين والمسؤولين فى المؤسسات الرياضية فى الدول العربية (السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين)، وبذلك يكون عدد العينة الاستطلاعية (105)

- وتكونت العينة الأساسية من : (150) من العاملين فى المؤسسات الرياضية المصرية ، و (270) من العاملين فى المؤسسات الرياضية فى الدول العربية (السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين

## أدوات جمع البيانات :

تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحثون و اتبعوا الخطوات التالية لتصميمها :

- اجراء مسح للدراسات النظرية و البحوث العلمية و المراجع المتصلة .
- تحديد محاور الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية .
- تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الاستبيان .
- عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الدراسة و البالغ عددهم (10) خبراء و ذلك للتعرف على:
  - مناسبة المحاور لموضوع البحث .
  - ارتباط العبارات الخاصة بكل محور .
  - كفاية و شمول و ارتباط موضوعية العبارات .
  - و انحصرت نسبة اتفاق الخبراء على الاستبيان في صورته النهائية بين 95% إلى 100% و ذلك بعد حذف العبارات من كل محور وفقاً لآراء الخبراء .

## الخصائص السيكومترية لأداة القياس

تم التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة القياس حول أساليب إدارة الصراع الإداري التنظيمي في المؤسسات الرياضية (في المجتمعين المصري والعربي) (مصر - السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين) بالطرق الآتية:

الصدق

تم التأكد من صدق استمارة البحث بعرض الاستمارة على السادة المحكمين من المتخصصين في الإدارة الرياضية والقانون ، وكانت نسبة الاتفاق على عبارات الاستمارة ما بين (80% - 90%)

كما تم التأكد من صدق التكوين بحساب معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستمارة بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية ويوضحها الجدول التالي:

### جدول (1)

معاملات الارتباط بين درجة محاور البحث بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية

الدرجة الكلية	4	3	2	1	
					1 إدارة الصراع الإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية
				0.637	2 أنواع الصراع العام والإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية
			0.719	0.691	3 أسباب الصراع ومصادره ومراحله في المؤسسات الرياضية.
		0.719	0.765	0.762	4 أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية عام وإداري.
	0.806	0.781	0.789	0.806	الدرجة الكلية

## قيمة معامل الارتباط الجدولية الدالة عند مستوى دلالة (0.01)=0.256

يتضح من جدول (1) ان قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين درجة محاور البحث بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية قيم أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على العلاقة القوية بين محاور البحث بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية وهذا مؤشر قوى على صدق التكوين لأداة البحث.

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي لعبارات محاور البحث وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه العبارة ويوضحه جدول (1)

### جدول (2)

مدى معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذى تنتمي إليه العبارة

م	المحاور	مسلسل العبارات	عدد العبارات	مدى معامل الارتباط	الدلالة
1	إدارة الصراع الإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية	70 - 1	70	-0.584 0.791	0.01
2	أنواع الصراع العام والإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية	111 - 71	41	-0.629 0.806	0.01
3	أسباب الصراع ومصادره ومراحله في المؤسسات الرياضية.	-112 133	22	-0.597 0.794	0.01

م	المحاور	مسلسل العبارات	عدد العبارات	مدى معامل الارتباط	الدلالة
4	أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية عام وإداري.	-134 176	43	-0.582 0.837	0.01

قيمة معامل الارتباط الجدولية الدالة عند مستوى دلالة (0.01) = 0.256

يتضح من جدول ( 2 ) ان قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين درجة العبارة وبين درجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على العلاقة القوية بين كل عبارة وبين المحور الذي تنتمي إليه العبارة وهذا يدل على الاتساق الداخلي للاستثمار

الثبات : تم حساب الثبات بطريقة الفا لكرونباك

جدول ( 3 )

مدى معاملات ثبات عبارات محاور البحث ومعامل ثبات كل محور والثبات الكلي للاستثمار

م	المحاور	مسلسل العبارات	عدد العبارات	مدى معامل الثبات	ثبات المحور	ثبات الاستثمار
1	إدارة الصراع الإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية	70 - 1	70	-0.725 0.834	0.844	0.887

م	المحاور	مسلسل العبارات	عدد العبارات	مدى معامل الثبات	ثبات المحور	ثبات الاستمارة
2	أنواع الصراع العام والإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية	-71 111	41	-0.719 0.828	0.837	
3	أسباب الصراع ومصادره ومراحله في المؤسسات الرياضية.	-112 133	22	-0.751 0.861	0.876	
4	أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية وإداري.	-134 176	43	-0.711 0.768	0.781	

يتضح من جدول (3) أن مدى معاملات ثبات كل محور أقل من معامل ثبات المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارات مما يدل على أن حذف أي عبارة يؤثر سلباً على المحور ، كما يتضح أن معامل الثبات الكلي للاستمارة بلغ (0.887) وهذا يدل على ثبات جيد للاستمارة.

## المعالجات الإحصائية :

التكرار - النسبة المئوية - معامل الارتباط - الثبات بطريقة  
الفاكرونيباخ - كا2 .

## عرض ومناقشة النتائج

بحث أساليب إدارة الصراع الإداري التنظيمي في المؤسسات  
الرياضية في المجتمعين المصري والعربي مصر- السعودية - الإمارات -  
الكويت - البحرين - فلسطين

المحور الأول وإدارة الصراع الإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية

### جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة (مصر - الدول  
العربية) حول المحور الأول وإدارة الصراع الإداري (التنظيمي) في المؤسسات  
الرياضية

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)					
		نعم		لا		نعم		لا			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
	مفهوم المنازعات والأزمات										
أ-	مفهوم المنازعات الرياضية: هو										
1	ما ينشأ في مجال الأنشطة الرياضية سواء كان يتعلق بممارسة الرياضة بصفة أساسية أو تتعلق بإدارة الرياضة والإشراف عليها وتنظيم العلاقات بين القائمين عليها وبين ممارستها.	142	94.7	8	5.3	238	88.1	32	11.9	4.76	

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
ب	الأزمات الرياضية: هي								
2	وجود خلل في النظام الرياضي يؤثر تأثيرا ماديا ومعنويا للدرجة التي تثير الرأي العام ضد نظام الرياضة بكل هياكلها ومؤسساتها	134	89.3	16	10.7	221	81.9	49	18.1
	وعناصر الأزمة الرياضية تتكون من:								
3	خلل يؤثر تأثيرا ماديا ومعنويا علي سير العمليات الحيوية بالمؤسسات الرياضية.	134	89.3	16	10.7	251	93.0	19	7.0
4	وضع غير مستقر بالمؤسسة الرياضية.	128	85.3	22	14.7	235	87.0	35	13.0
5	عدم تحقيق الأهداف.	124	82.7	26	17.3	241	89.3	29	10.7
6	المفاجئة في التوقيت للحدوث يتطلب استجابة سريعة.	125	83.3	25	16.7	239	88.5	31	11.5
ج	الصراع عامة: هو								
7	الصراع من الناحية اللغوية - صرع والصرع هو الطرح بالأرض.	128	85.3	22	14.7	241	89.3	29	10.7
8	وفي اللغة الانجليزية "Conflict" يشير إلي المعركة - الحرب - التعارض - التضارب - التناظر بين أشخاص أو الأفكار أو	129	86.0	21	14.0	238	88.1	32	11.9

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		لا		نعم		لا		نعم	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	مصالح متعارضة.								
9	هو ظاهرة ديناميكية متناهية التعقيد لتعدد أبعادها وتداخل أسباب مصادرها وتفاعلها وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وتفاوت المستويات التي تحدث عنها.	125	83.3	25	16.7	241	89.3	29	10.7
10	أو هو ظاهرة مركبة ذات جوانب سياسية - اقتصادية - اجتماعية - ثقافية - نفسية - تربوية. وتوجد في كافة المجتمعات الإنسانية.	142	94.7	8	5.3	234	86.7	36	13.3
11	أو هو تنافس أفراد أو جماعات - وأنه يحدث في الغالب عندما تتنافس الأطراف المختلفة حول أهداف غير متوافقة.	132	88.0	18	12.0	250	92.6	20	7.4
12	أو هو نتيجة السلوك والنزعة العدوانية الكامنة في أعماق النفس البشرية بسبب الضغوط والضوابط الاجتماعية.	137	91.3	13	8.7	261	96.7	9	3.3
13	أو هو الظروف التي تشترك بمقتضاها جماعة بشرية محددة الهوية في معارضة واعية مع واحدة أو أكثر من الجماعات البشرية المحددة	125	83.3	25	16.7	242	89.6	28	10.4

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	الهوية.								
14	أو أنه دافع لدي الإنسان للتورط والدخول في نشاطين أو أكثر ذو طبيعة متضادة تماما.	142	94.7	8	5.3	261	96.7	9	3.3
15	أو هو العداء المتبادل بين الأفراد والجماعات والشعوب والدول في ما بينها علي مختلف المستويات.	135	90.0	15	10.0	256	94.8	14	5.2
16	أو هو مجموعة من التوجهات السلوكية السلبية والتي تصدر عن الأفراد بصورة شخصية أو جماعية في ظروف معينة ومجتمع معين وذلك لاختلاف وجهات النظر والمصالح والقيم بينهم والتي ينتج عنها تصرفات بعيدة عن السلوك العام السائد في المجتمع وفقا لايدولوجيته وظروفه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.	124	82.7	26	17.3	243	90.0	27	10.0
17	أو هو ظواهر سلوكية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود الجماعة لاختلاف وجهات النظر - صراع	130	86.7	20	13.3	261	96.7	9	3.3

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	الأدوار - الحاجات - الراغبات - السلطة - السيطرة - المكسب المادي - المعنوي - والضغط الاجتماعية - الاقتصادية - السياسية.								
18	والصراع في المجال الرياضي يتناسب مع تركيبة الجماعات والنظام الاجتماعي الذي تمثله مهما بدا ذلك متناقضا.	134	89.3	16	10.7	259	95.9	11	4.1
19	الصراع الرياضي يمثل جانبا من جوانب الصراع عامة.	127	84.7	23	15.3	249	92.2	21	7.8
20	أو هو أحد الاتجاهات السلبية التي تتبع من مشاعر وسلوك مجموعة معينة تجاه مجموعة أخرى محدثة بعض الأنماط السلوكية الانفعالي العدائية وهو الأمر الذي يمثل مشكلة مترامية الإطراف.	135	90.0	15	10.0	261	96.7	9	3.3
	الصراع في علم النفس هو:								

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)				
		نعم		لا		نعم		لا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
21	هو الصراع الداخلي Inter Persona أي داخل الشخص نفسه أو داخل النفس Intrapyschic بين ميول أو رغبات أو أهداف أو دوافع متعارضة يحاول كل منها دفع الشخص إلي سلوك مغاير للآخر.	142	94.7	8	5.3	238	88.1	32	11.9	4.76
	الصراع في علم الاجتماع هو:									
22	هو نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد.	128	85.3	22	14.7	248	91.9	22	8.1	4.37
23	أو هو نزاع عدائي مباشر ومفتوح بين الأشخاص أو الجماعات حول غرض أو هدف واحد - ويهدف إلي التغلب علي الخصم أو إخضاعه لأجل بلوغ الهدف موضوع النزاع.	121	80.7	29	19.3	242	89.6	28	10.4	6.60
	نظرية الصراع لابن خلدون تقوم علي ثلاث عناصر هي:									
24	ضرورة الاجتماع للبشر.	124	82.7	26	17.3	241	89.3	29	10.7	3.68

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
25	استحالة العيش منفردين.	135	90.0	15	10.0	251	93.0	19	7.0
26	وجود الوازع للبشر - وامتناع بقائهم بدافع دفع العدوان بعضهم عن بعض.	142	94.7	8	5.3	243	90.0	27	10.0
27	وفي نظر الكاتب الايطالي فيقول ميكيا في - جعل مفهوم الصراع محورا مركزيا للحركة السياسية في بداية عصر النهضة الأوروبية في بداية القرن السادس عشر.	135	90.0	15	10.0	251	93.0	19	7.0
	<b>الصراع في السياسة هو:</b>								
28	الصراع بدأ ظهوره في الفكر السياسي المصري القديم مع ظهور أول كيان في الدولة المصرية القديمة.	115	76.7	35	23.3	233	86.3	37	13.7
29	عدم وجود مظاهر صراع في مصر القديمة لان الملك تركز في يده كل السلطات وهو المسيطر علي جميع شئونها.	135	90.0	15	10.0	249	92.2	21	7.8
30	ظهر الصراع في مصر القديمة في نهاية الأسرة	142	94.7	8	5.3	261	96.7	9	3.3

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	الخامسة لكبير الدولة وتعدد الوزراء وتوسع الحكومة.								
31	في الهند - وجود تفاعلات صراعية ربطت العمل السياسي بالدين.	132	88.0	18	12.0	259	95.9	11	4.1
32	يرجع الصراع إلي العائلة لما قام من هذه العائلات من خصومات وحروب - وأخذت العائلات تكوين جماعات تتحدد بدورها وبتحاديها تكونت الدولة.	124	82.7	26	17.3	241	89.3	29	10.7
	الصراع الإداري "التظيمي" هو								
33	هو العملية التي تنشأ عندما يحاول فردا أو مجموعة من العاملين بالمؤسسة الرياضية إحباط الآخرين حتى لا يدركوا أهدافهم.	130	86.7	20	13.3	236	87.4	34	12.6
34	أو هو دافع لدي العاملين بالمؤسسة للتورط والدخول في نشاطين أو أكثر ذوي طبيعة متضادة.	124	82.7	26	17.3	239	88.5	31	11.5

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)				
		لا		نعم		لا		نعم		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
35	أو هو أن الصراع الإداري The Conflict Management	121	80.7	29	19.3	242	89.6	28	10.4	6.60
36	ذلك الذي قد ينشأ داخل المؤسسة الرياضية نتيجة الخلافات والنزاعات بين الأفراد العاملين وذلك أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض بهدف أحداث تغيير بالمؤسسة الرياضية.	124	82.7	26	17.3	238	88.1	32	11.9	2.43
37	ينتج عن اختلاف وتضاد في الآراء والأفكار ووجهات النظر وتعارض الأدوار واختلاف الحاجات والرغبات تجعل كل فرد ينظر علي أنها تهديد لرغباته.	132	88.0	18	12.0	241	89.3	29	10.7	0.15
	مراحل تطور الصراعات الإدارية (التتظيمي)									
	نتيجة تطور نظريات الإدارة - تطور الصراع الإداري (التتظيمي) إلي:									
	في المدرسة التقليدية: تهتم بالتتظيم الرسمي فقط ، أبرز نظرياتها:									

م	العبارات	مصر (ن=150)								الدول العربية (270)			
		نعم				لا				نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
38	الإدارة العلمية.	128	85.3	22	14.7	261	96.7	9	3.3	18.1	2		
39	المبادئ الإدارية.	132	88.0	18	12.0	234	86.7	36	13.3	0.15			
40	النظرية البيروقراطية.	142	94.7	8	5.3	251	93.0	19	7.0	0.47			
41	الإدارة العلمية ركزت علي الجوانب المادية المتعلقة بالإنتاج والعمل وهما الهدف الرئيسي - وإغفال العنصر البشري.	122	81.3	28	18.7	239	88.5	31	11.5	4.12			
42	المبادئ الإدارية: اعتمدت علي أن الإدارة عملية مكونة من عناصر أساسية هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه والتنسيق والرقابة. وأن جميع الأنشطة تتطلب القيام بهذه الوظائف الخمسة.	128	85.3	22	14.7	237	87.8	33	12.2	0.51			
43	البيروقراطية: استهدفت وضع جهاز أداري مثالي للتنظيمات يقوم علي أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز في أداء المهام والسلوك التنظيمي.	124	82.7	26	17.3	235	87.0	35	13.0	1.48			

م	العبارات	مصر (ن=150)								الدول العربية (270)			
		نعم				لا				نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
44	تتسم بالمركزية الشديدة.	125	83.3	25	16.7	237	87.8	33	12.2	1.60	2		
45	والبيروقراطية تعتمد علي القوانين واللوائح والمكاتبات الرسمية لتحقيق أهداف المؤسسة.	131	87.3	19	12.7	234	86.7	36	13.3	0.04			
	أدارة الصراع في النظرية التقليدية يعتمد علي:												
46	القضاء عليه فورا.	124	82.7	26	17.3	234	86.7	36	13.3	1.23			
	يجب أزالته بين الناس من خلال مظاهره التالية:	128	85.3	22	14.7	241	89.3	29	10.7	1.39			
47	يعامل تحقيق الأهداف.	138	92.0	12	8.0	261	96.7	9	3.3	4.42			
48	يؤدي إلي تراجع الآراء.	124	82.7	26	17.3	237	87.8	33	12.2	2.09			
49	نتاج من عدم الفهم والتشويش - عوامل شخصية.	119	79.3	31	20.7	242	89.6	28	10.4	8.47			
50	عوامل تنظيمية من المرؤوسين.	134	89.3	16	10.7	238	88.1	32	11.9	0.13			
51	ليس للمؤسسة سيطرة عليها.	120	80.0	30	20.0	233	86.3	37	13.7	2.85			
	في المدرسة السلوكية: نظريات هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية)												
52	تعتمد علي أن حل المشكلات الإنسانية في العمل يتم عن	130	86.7	20	13.3	261	96.7	9	3.3	15.00			

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		لا		نعم		لا		نعم	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسته سلوكه والاهتمام بآرائه وقيمه في العمل.								
	وإدارة الصراع في هذه النظرية يعتمد علي:								
53	الصراع يحدث بشكل متكرر ويجب حله مباشرة.	124	82.7	26	17.3	230	85.2	40	14.8
54	والصراع هنا أمر متوقع.	134	89.3	16	10.7	253	93.7	17	6.3
55	قد يكون ايجابيا إذا كان ملائماً.	128	85.3	22	14.7	241	89.3	29	10.7
56	ظاهرة طبيعية في جميع المؤسسات.	135	90.0	15	10.0	238	88.1	32	11.9
	في المدرسة الحديثة: هي مجموعة متنوعة من المداخل مثل - الإدارة بالأهداف - نظرية Z ونظريات أخرى.								
57	وتنص نظرية Z علي أن مشاركة العاملين في الإدارة هي الأساس في الارتقاء بمستوي الإنتاج.	128	85.3	22	14.7	241	89.3	29	10.7
58	ازدياد مستوي الرغبة في التعاون من شأنه أن يؤدي إلي زيادة الكفاءة الإنتاجية.	130	86.7	20	13.3	234	86.7	36	13.3
	إدارة الصراع في هذه النظرية	124	82.7	26	17.3	230	85.2	40	14.8

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)				
		نعم		لا		نعم		لا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
63	يعتمد علي: يجب التعامل مع الصراع وعدم تحيئه.	141	9	34.0	0.0	0	07.0	33	12.2	4.10
60	ليس سلبيا ولا إيجابيا بشكل مطلق بل يجب المحافظة على الوضع المفقول.	102	10	66.0	12.0	23	34.4	13	3.0	3.33
61	أمر طبيعي بالإسهاب يجب رجه إلى الحد الأعلى الإيجابي.	142	0	34.1	3.0	0	37.0	0	2.2	2.30
62	اختلاف إبستائيه مفهوم الصراع مع المفاهيم الأخرى. الواقعية - القوة القهرية - الصدمة - الكارثة - الحادث - الأزمة	120	22	65.0	14.1	23	37.0	33	10.0	0.24
63	أمر طبيعي بالإسهاب الصراع الذي يكون شدة وأقل تدعرا يكون الأزمة أحد الظواهر المنفجرة عن المشكله.	100	20	66.7	10.0	24	33.0	20	10.4	0.04
65	الخطاف والمعارضه قد يكون أحد مظاهر الأزمة أو تسبب لسونها واستمرارها.	124	20	62.1	11.0	20	37.4	34	12.0	1.11
64	القوة القهرية مساوية للازمة - في ظروف يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها - ويتفقان في كل منهما يخرج عن السيطرة لمتخذي القرار ويصعب التنبؤ بهما.	131	19	87.3	12.7	19	93.0	19	7.0	3.71
65	الصدمة - شعور مفاجئ نتيجة تحقيق جاءت غير متوقع والصدمة هي من عوارض أو نتائج الأزمة.	129	21	86.0	14.0	21	89.3	29	10.7	0.98
66	الواقعة - شئ حدث أو أنقضي أثره.	132	18	88.0	12.0	24	89.3	29	10.7	0.15
67	الحادثة: شئ مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضي أثره وتتشابه مع الواقعة.	141	9	94.0	6.0	9	86.7	36	13.3	5.42

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
68	الكارثة: تغيير مفاجئ شديد الأثر يحدث تغيرات متصلة في عناصر المؤسسة.	132	88.0	18	12.0	255	94.4	15	5.6
69	ومن نتائجها انهيار التوازن وخسائر مادية وبشرية خلال فترة زمنية - الكارثة أكبر من الأزمة في حجم الخسائر المادية والبشرية.	120	80.0	30	20.0	231	85.6	39	14.4
70	الأزمة عند تفاقمها تصبح كارثة والكارثة يمكن أن تخرج منها عدة أزمات طبيعية أو بشرية.	124	82.7	26	17.3	235	87.0	35	13.0

يتضح من جدول ( 4 ) أن قيم كا2 المحسوبة لدلالة الفروق بين استجابات العينة المصرية وعينة الدول العربية (مصر- السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين) غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فرق دال بين استجاباتهم حول إدارة الصراع الإداري في المجتمعين المصري والعربي ، كما يتضح أن النسب المئوية لاستجابة المجتمع الرياضي المصري تراوحت بين (76.7% - 94.7%) وفي الدول العربية بين (81.9% - 97.9%)، وذلك اتضح في مفهوم المنازعات الرياضية على أنه ما ينشأ في مجال الأنشطة الرياضية سواء كان يتعلق بممارسة الرياضة بصفة أساسية أو تتعلق بإدارة الرياضة والإشراف عليها

وتنظيم العلاقات بين القائمين عليها وبين ممارستها، وأن الأزمة الرياضية هي وجود خلل في النظام الرياضي يؤثر تأثيرا ماديا ومعنويا للدرجة التي تثير الرأي العام ضد نظام الرياضة بكل هياكلها ومؤسساتها، وعناصر تلك الأزمة هي: خلل يؤثر تأثيرا ماديا ومعنويا علي سير العمليات الحيوية بالمؤسسات الرياضية، أو وضع غير مستقر مع عدم تحقيق الأهداف، بجانب أن المفاجئة في التوقيت للحدوث يتطلب استجابة سريعة.

كما اتفقت عينة البحث المصرية ومن الدول العربية على تعريف الصراع على أنه " ظاهرة ديناميكية متناهية التعقيد لتعدد أبعادها وتداخل أسباب مصادرها وتفاعلها وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وتفاوت المستويات التي تحدث عنها. أو هو ظاهرة مركبة ذات جوانب سياسية - اقتصادية - اجتماعية - ثقافية - نفسية - تربوية. وتوجد في كافة المجتمعات الإنسانية، أو هو تنافس أفراد أو جماعات - وأنه يحدث في الغالب عندما تتنافس الأطراف المختلفة حول أهداف غير متوافقة، أو هو نتيجة السلوك والنزعة العدوانية الكامنة في أعماق النفس البشرية بسبب الضغوط والضوابط الاجتماعية، أو هو الظروف التي تشترك بمقتضاها جماعة بشرية محددة الهوية في معارضة واعية مع واحدة أو أكثر من الجماعات البشرية المحددة الهوية، أو أنه دافع لدي الإنسان للتورط والدخول في نشاطين أو أكثر ذو طبيعة متضادة تماما، أو هو العداء المتبادل بين الأفراد والجماعات والشعوب والدول في ما بينها علي مختلف المستويات، أو هو مجموعة من التوجهات السلوكية السلبية والتي تصدر عن الأفراد بصورة شخصية أو جماعية في ظروف معينة ومجتمع معين وذلك لاختلاف وجهات النظر والمصالح والقيم بينهم والتي ينتج عنها تصرفات بعيدة عن السلوك العام السائد في المجتمع وفقا لايدولوجيته وظروفه

الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، أو هو ظواهر سلوكية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود الجماعة لاختلاف وجهات النظر - صراع الأدوار - الحاجات - الرغبات - السلطة - السيطرة - المكسب المادي - المعنوي - والضغط الاجتماعي - الاقتصادية - السياسية. أو هو أحد الاتجاهات السلبية التي تتبع من مشاعر وسلوك مجموعة معينة تجاه مجموعة أخرى محدثة بعض الأنماط السلوكية الانفعالية العدائية وهو الأمر الذي يمثل مشكلة مترامية الأطراف

والصراع في المجال الرياضي يتناسب مع تركيبة الجماعات والنظام الاجتماعي الذي تمثله مهما بدا ذلك متناقضاً. والصراع الرياضي يمثل جانباً من جوانب الصراع عامة.

كما اتفقت عينة الدراسة على أن الصراع في علم النفس هو الصراع الداخلي Inter Persona أي داخل الشخص نفسه أو داخل النفس Intra psychic بين ميول أو رغبات أو أهداف أو دوافع متعارضة يحاول كل منها دفع الشخص إلى سلوك مغاير للآخر.

والصراع في علم الاجتماع هو نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، أو هو نزاع عدائي مباشر ومفتوح بين الأشخاص أو الجماعات حول غرض أو هدف واحد - ويهدف إلى التغلب على الخصم أو إخضاعه لأجل بلوغ الهدف موضوع النزاع.

أما الصراع الإداري "التظيمي" فهو العملية التي تنشأ عندما يحاول فرداً أو مجموعة من العاملين بالمؤسسة الرياضية إحباط الآخرين حتى لا يدركوا أهدافهم، أو هو دافع لدي العاملين بالمؤسسة للتورط والدخول في نشاطين أو أكثر ذوي طبيعة متضادة.

أو هو ذلك الصراع الإداري الذي قد ينشأ داخل المؤسسة الرياضية نتيجة الخلافات والنزاعات بين الأفراد العاملين وذلك أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض بهدف أحداث تغيير بالمؤسسة الرياضية، وينتج عن اختلاف وتضاد في الآراء والأفكار ووجهات النظر وتعارض الأدوار واختلاف الحاجات والرغبات تجعل كل فرد ينظر علي أنها تهديد لرغباته.

أما عن مراحل تطور الصراعات الإدارية (التنظيمي) فهو نتيجة تطور نظريات الإدارة - فقد تطور الصراع الإداري (التنظيمي) إلي: المدرسة التقليدية: وتهتم بالتنظيم الرسمي فقط وأبرز نظرياتها (الإدارة العلمية، والمبادئ الإدارية، والنظرية البيروقراطية) والإدارة العلمية ركزت علي الجوانب المادية المتعلقة بالإنتاج والعمل وهما الهدف الرئيسي - وتم إغفال العنصر البشري. أما نظرية المبادئ الإدارية فقد اعتمدت علي أن الإدارة عملية مكونة من عناصر أساسية هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه والتسيق والرقابة. وأن جميع الأنشطة تتطلب القيام بهذه الوظائف الخمسة، أما نظرية البيروقراطية فقد استهدفت وضع جهاز أداري مثالي للتنظيمات يقوم علي أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز في أداء المهام والسلوك التنظيمي.

تتسم بالمركزية الشديدة، والبيروقراطية تعتمد علي القوانين واللوائح والمكاتب الرسمية لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما إدارة الصراع في النظرية التقليدية فيعتمد علي: القضاء عليه فوراً، ويجب أزالته بين الناس من خلال مظاهره وهي (يعامل تحقيق الأهداف - يؤدي إلي تراجع الآراء - وهو ناتج من عدم الفهم والتشويش -

عوامل شخصية وكذلك عوامل تنظيمية من المرؤوسين بجانب أنه ليس للمؤسسة سيطرة عليها.

في المدرسة السلوكية: فنظريات هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية) تعتمد علي أن حل المشكلات الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسته سلوكه والاهتمام بآرائه وبقيمته في العمل، وإدارة الصراع في هذه النظرية يعتمد علي أن:

الصراع يحدث بشكل متكرر ويجب حله مباشرة، وهو أمر متوقع، وقد يكون ايجابيا إذا كان ملائما، وهو ظاهرة طبيعية في جميع المؤسسات.

وفي المدرسة الحديثة: فهي مجموعة متنوعة من المداخل مثل - الإدارة بالأهداف - نظرية Z ونظريات أخرى. وتتص نظرية Z علي أن مشاركة العاملين في الإدارة هي الأساس في الارتقاء بمستوي الإنتاج، وأن ازدياد مستوي الرغبة في التعاون من شأنه أن يؤدي إلي زيادة الكفاءة الإنتاجية، وأن إدارة الصراع في هذه النظرية يعتمد علي أن الصراع يجب التعامل معه وعدم تجنبه.

وهو ليس سلبي ولا إيجابيا بشكل مطلق - بل يجب المحافظة علي الوضع المقبول، وهو أمر طبيعي وصحي بالمؤسسات ويجب مراعاته إلي الحد الأعلى الايجابي

وهناك اختلاف وتشابه مفهوم الصراع مع المفاهيم الأخرى: وهي "الواقعة - القوة القهرية - الصدمة - الكارثة - الحادث - الأزمة" فلأزمة تؤثر علي النظام بالكامل بالمؤسسة باختلاف الصراع الذي يكون اقل شدة وأقل تدميرا، والأزمة أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، بينما الخلاف والمعارضة قد يكون أحد مظاهر الأزمة أو سبب نشوئها

واستمرارها، كما أن القوة القهرية مساوية للازمة - في ظروف يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها - ويتفقدان في كل منهما يخرج عن السيطرة لمتخذي القرار ويصعب التنبؤ بهما. في حين أن الصدمة هي شعور مفاجئ نتيجة تحقيق جاءت غير متوقع والصدمة هي من عوارض أو نتائج الأزمة.

الواقعة - شئ حدث أو أنقضي أثره. بينما الحادثة: شئ مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضي أثره وتتشابه مع الواقعة.

الكارثة: تغيير مفاجئ شديد الأثر يحدث تغيرات متصلة في عناصر المؤسسة، ومن نتائجها انهيار التوازن وخسائر مادية وبشرية خلال فترة زمنية - الكارثة أكبر من الأزمة في حجم الخسائر المادية والبشرية، والأزمة عند تفاقمها تصبح كارثة والكارثة يمكن أن تخرج منها عدة أزمات طبيعية أو بشرية

### المحور الثاني: أنواع الصراع العام والإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة (مصر - الدول العربية) حول المحور الثاني: أنواع الصراع العام والإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية

كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									أنواع الصراع العام: هو	
1.19	9.3	25	90.7	245	12.7	19	87.3	131	الصراع الداخلي "الذاتي" هو اضطراب داخل الشخص قد	71

ك 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									يكون بسبب تعارض أهدافه أو خبراته مع منظومة القيم المترسخة داخله.	
1.67	3.3	9	96.7	261	6.0	9	94.0	141	الصراع بين شخصين: الصراع بين شخصين في الطريق العام أو صابرين وداخل المؤسسة الرياضية.	72
1.14	7.0	19	93.0	251	10.0	15	90.0	135	الصراع المؤسسي: نتيجة تداخل الاختصاصات والتخطيط في الهيكل الإداري وبين العاملين - وبين تداخل الاختصاصات للجان المتخصصة بالمؤسسات الرياضية والمؤسسات الأخرى.	73
0.31	11.5	31	88.5	239	13.3	20	86.7	130	الصراع المجتمعي: بين الطوائف الاجتماعية	74

كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									المختلفة وبين الأحزاب - وفي المؤسسات الرياضية - الأعضاء مع بعض والعاملين ومجلس الإدارة.	
0.67	13.7	37	86.3	233	16.7	25	83.3	125	75	الصراع الدولي: هو الصراع علي الحدود السياسية أو مناطق الثروة في العالم.
0.22	18.1	49	81.9	221	20.0	30	80.0	120	76	وفي المجال الرياضي التنافس الرياضية الدولية وما تؤدي إلي صراعات بين الدول.
										هناك تصنيف آخر للصراع يتمثل في:
									77	الصراع داخل الفرد نفسه هو:
0.98	10.7	29	89.3	241	14.0	21	86.0	129		صراع الهدف.
0.15	10.7	29	89.3	241	12.0	18	88.0	132		صراع الدور.
									78	الصراع بين الأفراد وأسبابه و:

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)				
		لا		نعم		لا		نعم		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
	عدم الاتفاقات علي السياسيات المتبعة.	125	83.3	25	16.7	235	87.0	35	13.0	1.08
	عدم الثقة ووجود الخوف والمقاومة.	126	84.0	24	16.0	242	89.6	28	10.4	2.82
	الصراع بين المجموعات ويظهر في:									
79	الصراع بين مستويات السلطة العليا.	131	87.3	19	12.7	251	93.0	19	7.0	3.71
80	الصراع بين الإدارات التنفيذية.	134	89.3	16	10.7	234	86.7	36	13.3	0.63
81	الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.	135	90.0	15	10.0	261	96.7	9	3.3	7.95
	أنواع الصراع الإداري يتمثل في:									
82	الصراع الوظيفي: هو الذي يحدث بين الأفراد أو بين المجموعات في المؤسسة الرياضية ويحث الأفراد علي التعارف والتحاور وتوليد	141	94.0	9	6.0	254	94.1	16	5.9	0.00

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	الأفكار والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات.								
83	يتطلب من الإداري لمواجهة هذا الصراع الحكمة وحسن التدبير في التعامل مع مراحل الصراع ويخدم الأهداف التنظيمية.	135	90.0	15	10.0	242	89.6	28	10.4
	الصراع الوظيفي يحقق المميزات الآتية:								
84	يشجع علي الثقة المتبادلة بين العاملين بالمؤسسة.	142	94.7	8	5.3	239	88.5	31	11.5
85	ينتج حلولا أبداعية للمشاكل.	123	82.0	27	18.0	231	85.6	39	14.4
86	ينتج المناقشات للحوار.	124	82.7	26	17.3	242	89.6	28	10.4
87	يطور الأهداف للإفراد والمجموعات الإدارية.	132	88.0	18	12.0	239	88.5	31	11.5
88	يؤدي إلي احترام الذات وزيادة الإنتاج.	141	94.0	9	6.0	251	93.0	19	7.0
	عن طريقه يحدث الآتي:								

ك 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.06	10.7	29	89.3	241	10.0	15	90.0	135	فهم المشكلات.	89
1.33	12.6	34	87.4	236	16.7	25	83.3	125	يحرر الركود.	90
0.47	7.0	19	93.0	251	5.3	8	94.7	142	أعادة تقويم المخرجات.	91
2.47	7.4	20	92.6	250	12.0	18	88.0	132	التعبير عن المشاعر السلبية.	92
2.63	10.7	29	89.3	241	6.0	9	94.0	141	ينتج عن تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو علي مستوي المؤسسات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.	93
									الصراع غير الوظيفي Dysfunctional Conflict	
0.63	12.6	34	87.4	236	10.0	15	90.0	135	هو الصراع الذي يحدث بين الأفراد أو المجموعات والذي ينتج عنه الكثير من الآثار السلبية التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة الرياضية ومن هذه الآثار الوقت	94

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	والمجهود المستنفذ - وإعاقة تحقيق الأهداف والتخاذل في أداء العمل.								
	التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي هي:								
95	نكران الذات.	142	94.7	8	5.3	251	93.0	19	7.0
96	التعاون.	135	90.0	15	10.0	239	88.5	31	11.5
97	المنافسة.	125	83.3	25	16.7	234	86.7	36	13.3
98	الاختلاف عند مطابقة الأهداف للطرفين.	135	90.0	15	10.0	246	91.1	24	8.9
	خصائص الصراع الغير وظيفي تتضح في:								
99	أعاقة تحقيق الأهداف.	128	85.3	22	14.7	243	90.0	27	10.0
100	والعمل التعاوني.	131	87.3	19	12.7	236	87.4	34	12.6
101	عدم رض المرؤوسين.	135	90.0	15	10.0	245	90.7	25	9.3
102	يعمق الخلافات بين العاملين.	125	83.3	25	16.7	233	86.3	37	13.7
103	يحبط دافعة الأفراد.	138	92.0	12	8.0	255	94.4	15	5.6
104	يؤدي إلي عدم المبالاة.	142	94.7	8	5.3	261	96.7	9	3.3
105	يعوق اتخاذ القرار.	135	90.0	15	10.0	241	89.3	29	10.7

ك 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
2.42	10.7	29	89.3	241	16.0	24	84.0	126	يؤدي إلى الشك.	106
4.56	12.6	34	87.4	236	6.0	9	94.0	141	ضعف الإنتاج.	107
									تقسيم آخر للصراع الإداري هو:	
									الصراع داخل الفرد نفسه يؤدي إلى:	
0.25	14.8	40	85.2	230	16.7	25	83.3	125	صراع الدور: نتيجة اختلاف توقعات الأفراد علي ما يتم أدائه بالفعل.	108
0.63	12.6	34	87.4	236	10.0	15	90.0	135	صراع المهمة: يرتبط بعملية تأدية المهام وبأسلوب استخدام الموارد المتاحة أو بصحة الإجراءات.	109
3.68	10.7	29	89.3	241	17.3	26	82.7	124	الإدراك والاتصال والقيم.	110
1.14	7.0	19	93.0	251	10.0	15	90.0	135	ينشأ الصراع عند الاختلاف بين الأفراد حسب مدي معرفة الفرد لنفسه وللآخرين.	111

يتضح من جدول (5) أن قيم كا2 المحسوبة لدلالة الفروق بين استجابات العينة المصرية وعينة الدول العربية (مصر- السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين) غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فرق دال بين استجاباتهم حول أنواع الصراع العام والإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي ، كما يتضح أن النسب المئوية لاستجابة المجتمع الرياضي المصري تراوحت بين (80% - 94.7%)، وفي الدول العربية بين (81.9% - 97.9%)، ولذلك فقد كان هناك اتفاق على أن أنواع الصراع العام: هو الصراع الداخلي "الذاتي" هو اضطراب داخل الشخص قد يكون بسبب تعارض أهدافه أو خبراته مع منظومة القيم المترسخة داخله، وهناك الصراع بين شخصين: الصراع بين شخصين أو داخل المؤسسة الرياضية، وهناك الصراع المؤسسي: نتيجة تداخل الاختصاصات والتخطيط في الهيكل الإداري وبين العاملين - وبين تداخل الاختصاصات للجان المتخصصة بالمؤسسات الرياضية والمؤسسات الأخرى. وهناك الصراع المجتمعي: بين الطوائف الاجتماعية المختلفة وبين الأحزاب - وفي المؤسسات الرياضية - الأعضاء مع بعض والعاملين ومجلس الإدارة كما أن هناك الصراع الدولي: هو الصراع علي الحدود السياسية أو مناطق الثروة في العالم. وفي المجال الرياضي التنافسات الرياضية الدولية وما تؤدي إلي صراعات بين الدول.

وهناك تصنيف آخر للصراع يتمثل في: الصراع داخل الفرد نفسه ، والصراع بين الأفراد نتيجة عدم الاتفاقات علي السياسيات المتبعة، وعدم الثقة ووجود الخوف والرفض والمقاومة،

وهناك الصراع بين المجموعات ويظهر في مستويات السلطة العليا، وبين الإدارات التنفيذية، وبين الوظائف التنفيذية والاستشارية.

كما أن أنواع الصراع الإداري يتمثل في الصراع الوظيفي: هو الذي يحدث بين الأفراد أو بين المجموعات في المؤسسة الرياضية ويحث الأفراد علي التعارف والتعاون وتوليد الأفكار والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويتطلب من الإداري لمواجهة هذا الصراع الحكمة وحسن التدبر في التعامل مع مراحل الصراع ويخدم الأهداف التنظيمية. والصراع الوظيفي يحقق المميزات الآتية: يشجع علي الثقة المتبادلة بين العاملين بالمؤسسة، وينتج حلولاً أبداعية للمشاكل، وينتج المناقشات للحوار، ويطور الأهداف للأفراد والمجموعات الإدارية، ويؤدي إلي احترام الذات وزيادة الإنتاج، وعن طريقه يحدث فهم للمشكلات، ويحرر الركود، ويعيد تقويم المخرجات، ويؤدي إلى التعبير عن المشاعر السلبية.

في حين أن الصراع غير الوظيفي Dysfunctional Conflict فهو الصراع الذي يحدث بين الأفراد أو المجموعات والذي ينتج عنه الكثير من الآثار السلبية التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة الرياضية ومن هذه الآثار الوقت والمجهود المستنفذ - وإعاقة تحقيق الأهداف والتخاذل في أداء العمل. وخصائص الصراع الغير وظيفي تتضح في: أعاقه تحقيق الأهداف، والعمل التعاوني. وعدم رض المرؤوسين، ويعمق الخلافات بين العاملين، ويحبط دافعة الأفراد، ويؤدي إلي عدم المبالاة، ويعوق اتخاذ القرار، ويؤدي إلي الشك وضعف الإنتاج.

**المحور الثالث: أسباب الصراع ومصادره ومراحله في المؤسسات الرياضية.**

## جدول ( 6 )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة (مصر - الدول العربية) حول المحور الثالث: أسباب الصراع ومصادره ومراحله في المؤسسات الرياضية.

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	أسباب الصراع: تتضح في:								
112	التعارض أو التغيير في الأدوار للعاملين بالمؤسسة.	94.7	8	5.3	8	96.7	261	3.3	9
113	التغيير في الصلاحيات التي يتمتع فيها الفرد أو الجماعة.	80.0	30	20.0	30	87.0	235	13.0	35
114	التغيير في المركز أو الوضع في داخل المؤسسة.	86.7	20	13.3	20	89.3	241	10.7	29
115	حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل في المؤسسة.	94.7	8	5.3	8	93.3	252	6.7	18
116	التنافس علي الموارد من العاملين ومن المؤسسات المختلفة.	89.3	16	10.7	16	88.1	238	11.9	32
117	الاختلاف في ثقافة العاملين بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى.	94.7	8	5.3	8	88.5	239	11.5	31
118	سوء الاستقرار الإداري والرياض بدخل المؤسسات.	88.0	18	12.0	18	93.0	251	7.0	19
119	النقص في الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة.	85.3	22	14.7	22	91.1	246	8.9	24

ك	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارة	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.13	11.9	32	88.1	238	10.7	16	89.3	134	120	عدم توافر المؤهلات العلمية لدى العاملين بالمؤسسة.
										مصادر الصراع: ينشأ الصراع بسبب:
3.02	10.7	29	89.3	241	16.7	25	83.3	125	121	عدم تجانس في الأهداف.
4.95	4.4	12	95.6	258	10.0	15	90.0	135	122	نقص الموارد التنظيمية.
0.12	5.2	14	94.8	256	6.0	9	94.0	141	123	توقعات الأداء المختلفة.
0.61	7.8	21	92.2	249	10.0	15	90.0	135	124	الاختلاف بين أساليب الرقابة المتبعة.
1.67	3.3	9	96.7	261	6.0	9	94.0	141	125	عدم توافر المعايير الموضوعية لقياس نتائج الأنشطة بالمؤسسة.
0.25	14.8	40	85.2	230	16.7	25	83.3	125	126	عدم الاتفاق علي تحديد الأدوار والمسئوليات الأساسية للعاملين.
										مراحل الصراع:
										يمر الصراع بالمراحل الآتية:
0.70	7.0	19	93.0	251	9.3	14	90.7	136	127	مرحلة الصراع الكامن: للحاجة إلي استقلالية وتشعب الأهداف.
1.44	14.8	40	85.2	230	10.7	16	89.3	134	128	مرحلة أدراك الصراع: كأن يبني طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

م	العبارة	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		لا		نعم		لا		نعم	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
129	مرحلة الشعور بالصراع: شعور بحالات القلق والتوتر.	122	81.3	28	18.7	234	86.7	36	13.3
130	مرحلة ظهور الصراع: السلوك الصادر يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها.	120	80.0	30	20.0	229	84.8	41	15.2
131	مرحلة التعامل مع الصراع: أي مواجهته بأساليب المعالجة.	135	90.0	15	10.0	234	86.7	36	13.3
132	مرحلة ما بعد الصراع: حلول ترضي الطرفين - تؤدي إلى التعاون والمودة.	134	89.3	16	10.7	243	90.0	27	10.0
133	عدم وجود حلول يؤدي إلى أبقاء واستمرار الصراع.	125	83.3	25	16.7	241	89.3	29	10.7

يتضح من جدول ( 6 ) أن قيم كا2 المحسوبة لدلالة الفروق بين استجابات العينة المصرية وعينة الدول العربية (مصر- السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين) غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فرق دال بين استجاباتهم حول أسباب الصراع ومصادره ومراحله في المؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي ، كما يتضح أن النسب المئوية لاستجابة المجتمع الرياضي المصري تراوحت بين (80% - 94.7%) ، وفي الدول العربية بين (84.8% - 96.7%)

وقد اتفقت عينة الدراسة على أن أسباب الصراع ترجع إلى التعارض أو التغيير في الأدوار للعاملين بالمؤسسة ، وكذلك إلى التغيير في الصلاحيات

التي يتمتع فيها الفرد أو الجماعة، أو التغيير في المركز أو الوضع في داخل المؤسسة، كما أنه قد يرجع إلى حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل في المؤسسة، بجانب التنافس على الموارد من العاملين ومن المؤسسات المختلفة، والاختلاف في ثقافة العاملين بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى. وهناك بعض الجوانب المهمة لأسباب الصراع تتمثل في النقص في الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة، وعدم توافر المؤهلات العلمية لدى العاملين بالمؤسسة.

ومصادر هذا الصراع قد ترجع إلى عدم تجانس في الأهداف، أو نقص الموارد التنظيمية، أو توقعات الأداء المختلفة، والاختلاف بين أساليب الرقابة المتابعة، وعدم توافر المعايير الموضوعية لقياس نتائج الأنشطة بالمؤسسة، أو عدم الاتفاق على تحديد الأدوار والمسئوليات الأساسية للعاملين.

والصراع يمر بعدة مراحل وهي مرحلة الصراع الكامن: للحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف، ومرحلة أدراك الصراع: كأن يبني طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر، ومرحلة الشعور بالصراع: شعور بحالات القلق والتوتر، ومرحلة ظهور الصراع: السلوك الصادر يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، ومرحلة التعامل مع الصراع: أي مواجهته بأساليب المعالجة، ومرحلة ما بعد الصراع: حلول ترضي الطرفين - تؤدي إلى التعاون والمودة

المحور الرابع: أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية عام وإداري.

جدول (7)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة

(مصر - الدول العربية)

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (ن=270)				
		نعم		لا		نعم		لا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
134	الانسحاب: عن طريق ترك بعض واجبات العمل لفترة قصيرة.	130	86.7	20	13.3	229	84.8	41	15.2	0.27
	تأجيل البث في الموضوعات.									
	تطبق في حالة عدم تمتع الإداري بشخصية متكاملة:									
135	التهدئة: عن طريق اتباع إستراتيجية سلوكية بالدعوة بالتعاون بين الأطراف المعنية.	122	81.3	28	18.7	235	87.0	35	13.0	2.46
136	حل وسط: بحل يرضي جميع أطراف الصراع.	120	80.0	30	20.0	234	86.7	36	13.3	3.24
137	الإجبار: باللجوء إلى القوة القانونية - حل الصراع ويستخدم في الحالات الطارئة.	128	85.3	22	14.7	241	89.3	29	10.7	1.39
138	المواجهة: بالاعتراف بوجود الصراع ثم اللجوء إلي	131	87.3	19	12.7	235	87.0	35	13.0	0.01

2كا	الدول العربية (ن=270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلي حلول مقبولة.	
									ومظاهر الصراع تأخذ الآتي:	
0.06	10.7	29	89.3	241	10.0	15	90.0	135	العدوان.	139
5.65	12.6	34	87.4	236	5.3	8	94.7	142	الانفعال.	140
0.63	10.7	29	89.3	241	13.3	20	86.7	130	الغضب.	141
									العوامل المثيرة للعدوان والمؤدية إلي الصراع تتضح في:	
3.71	7.0	19	93.0	251	12.7	19	87.3	131	الشعور بالألم.	142
0.07	13.7	37	86.3	233	14.7	22	85.3	128	المهاجمة أو الإهانة الشخصية.	143
7.37	7.0	19	93.0	251	15.3	23	84.7	127	الإحباط.	144
3.24	13.3	36	86.7	234	20.0	30	80.0	120	الشعور بعدم الراحة.	145
0.34	12.6	34	87.4	236	10.7	16	89.3	134	الاستثارة.	146
5.05	9.3	25	90.7	245	16.7	25	83.3	125	الانفعال: هو حالة شعورية ذاتية في الإنسان تصاحبها تغييرات فسيولوجية داخلية ومظاهر تعبيرية خارجية قد تعبر غالباً عن نوع الانفعال.	147
									تقسيم آخري لأساليب إدارة الصراع - الإداري -	

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (ن=270)			
		لا		نعم		لا		نعم	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	التنظيمي في المؤسسات الرياضية: هو:								
148	تجنب الصراع: ليس إخفاء الصراع نهائيا ولكن أتباع الوسائل التي تجعله ايجابيا.	120	80.0	30	20.0	231	85.6	39	14.4
	والموسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي:								
149	المقابلات الشخصية والمناقشة للتعرف علي أسباب الصراع.	141	94.0	9	6.0	241	89.3	29	10.7
150	استخدام القوة لاحتواء الصراع.	129	86.0	21	14.0	236	87.4	34	12.6
151	توجيهه بشكل سليم في وجود نظم رقابته واتصالات.	142	94.7	8	5.3	241	89.3	29	10.7
152	تجنب الاتفاقات العشوائية والقرارات غير المتأنية.	131	87.3	19	12.7	236	87.4	34	12.6
153	حل الصراع أي ضرورة إيجاد الحلول خصوصا إذا سعي لتحقيق أهداف المؤسسة.	125	83.3	25	16.7	245	90.7	25	9.3
	والموسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي:								
154	التفاوض لحل يرضي الأطراف.	134	89.3	16	10.7	230	85.2	40	14.8

2كا	الدول العربية (ن=270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4.33	11.5	31	88.5	239	5.3	8	94.7	142	155	الوساطة - أي تدخل طرف ثالث.
0.02	9.6	26	90.4	244	10.0	15	90.0	135	156	الحكم العرفي - وفقا للتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
0.46	7.8	21	92.2	249	6.0	9	94.0	141	157	استخدام طرف ثالث له كلمته المسموعة للإطراف الصراع.
0.00	10.0	27	90.0	243	10.0	15	90.0	135	158	السلطة - طرف ثالث يكون له سلطة رسمية وملزمة بالقوة.
1.05	14.8	40	85.2	230	18.7	28	81.3	122	159	تحريك الصراع: هو عملية استحضار وخلق مواقف الصراع - أي خلق مناخ مناسب لاستعراض الآراء والأفكار.
										الوسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي:
0.47	7.0	19	93.0	251	5.3	8	94.7	142	160	تدوير العمالة أي تغيير عمل مواقع الأفراد.
0.63	12.6	34	87.4	236	10.0	15	90.0	135	161	دفاع الشياطين devil debates تقسيم العاملين حسب آرائهم ومناقشة الآراء والأفكار والبدائل حتى يتم

2كا	الدول العربية (ن=270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									الوصول إلي أفضل الآراء.	
3.68	10.7	29	89.3	241	17.3	26	82.7	124	تسريب المعلومات: هي عملية إثارة الشائعات البنائة التي تساعد علي تنشيط الأفراد، هذا يخلق مناخ الحماس والتفاعل والإبداع والتحدي	162
									تقسيم آخر لإدارة الصراع وفقا للآتي:	
0.21	10.7	29	89.3	241	9.3	14	90.7	136	إستراتيجية التجنب: جنب كل طرف مواقف الصراع ويتخلي كل طرف عن تحقيق أهدافه - تستخدم في المواقف الغير هامة.	163
0.47	7.0	19	93.0	251	5.3	8	94.7	142	إستراتيجية المهانة: حيث يتنازل أحد الإطراف عن تحقيق أهدافه مقابل رضاء الطرف الآخر للمحافظة علي العلاقات واستمرارها.	164
2.42	9.6	26	90.4	244	14.7	22	85.3	128	إستراتيجية المنافسة: يسعى فيها كل طرف لتحقيق أهدافه.	165
0.33	11.9	32	88.1	238	10.0	15	90.0	135	إستراتيجية المشاركة: يسعى كل من الطرفين	166

ك2	الدول العربية (ن=270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									إيرضاء الآخر في تحقيق أهدافه.	
2.07	6.7	18	93.3	252	10.7	16	89.3	134	167 إستراتيجية التسوية: عن طريق الحل الوسط - التراضي.	
									وتقسيم آخر لإدارة الصراع وفقا للآتي:	
0.37	14.4	39	85.6	231	16.7	25	83.3	125	168 إستراتيجية خاسر - خاسر Loser - Loser (تجنب الصراع) وهي تخلي كل طرف عن تحقيق أهدافه لتجنب الصراع، إستراتيجية فائز - فائز Winner - Winner (حل وسط): عندما يسعى كل طرف لتحقيق أهدافه.	
4.33	11.5	31	88.5	239	5.3	8	94.7	142	169 الصراع هنا قد ينتهي بحل وسط	
2.96	7.0	19	93.0	251	12.0	18	88.0	132	170 إستراتيجية فائز - خاسر Winner - "المنافسة" Loser	
1.33	12.6	34	87.4	236	16.7	25	83.3	125	170 في حالات المنافسة بين الطرفين.	

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (ن=270)			
		لا		نعم		لا		نعم	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
171	عندما يتنازل أحد الأطراف عن تحقيق أهدافه حرصا علي استمرارية والعلاقات والمصالح.	120	80.0	30	20.0	228	84.4	42	15.6
172	نماذج للصراعات الإدارية في داخل المؤسسات الرياضية يتضح في:	132	88.0	18	12.0	251	93.0	19	7.0
173	عدم الاستقرار الإداري.	142	94.7	8	5.3	239	88.5	31	11.5
174	أزمات مالية بالمؤسسة.	128	85.3	22	14.7	251	93.0	19	7.0
175	طرق إدارة المؤسسة.	134	89.3	16	10.7	242	89.6	28	10.4
176	عدم فهم القوانين واللوائح المنظمة للمؤسسة.	126	84.0	24	16.0	236	87.4	34	12.6
	عدم صدور تشريعات جديدة لسد النقص من القوانين واللوائح الخاصة بالأنشطة الحديثة المرتبطة بالمؤسسات الرياضية (الاستثمار والتحويل - الاحتراف - حقوق الملكية الفكرية - العلامة التجارية الفرنشايز).								

يتضح من جدول ( 7 ) أن قيم كا2 المحسوبة لدلالة الفروق بين استجابات العينة المصرية وعينة الدول العربية (مصر- السعودية -

الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين) غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فرق دال بين استجاباتهم حول أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية عام وإداري في المؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي ، كما يتضح أن النسب المئوية لاستجابة المجتمع الرياضي المصري تراوحت بين (80% - 94.7%)، وفي الدول العربية بين (84.8% - 93.3%)

وقد اتضح من نتائج نفس الجدول اتفاق مجموعتي الدراسة على أن أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية عام وإداري هي عن طريق الانسحاب: عن طريق ترك بعض واجبات العمل لفترة قصيرة، وتأجيل البث في ومظاهر هذا الصراع العدوان، الانفعال، الغضب، والعوامل المثيرة للعدوان والمؤدية إلي الصراع تتضح في الشعور بالألم، المهاجمة أو الإهانة الشخصية، الإحباط، الشعور بعدم الراحة، الاستثارة، والانفعال: هو حالة شعورية ذاتية في الإنسان تصاحبها تغييرات فسيولوجية داخلية ومظاهر تعبيرية خارجية قد تعبر غالباً عن نوع الانفعال.

كما أن تقسيم أخري لأساليب إدارة الصراع - الإداري - التنظيمي في المؤسسات الرياضية: هو تجنب الصراع: ليس إخفاء الصراع نهائياً ولكن أتباع الوسائل التي تجعله ايجابياً، والوسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي : المقابلات الشخصية والمناقشة للتعرف علي أسباب الصراع، واستخدام القوة لاحتواء الصراع، وتوجيهه بشكل سليم في وجود نظم رقابته واتصالات، وتجنب الاتفاقات العشوائية والقرارات غير المتأنية، وحل الصراع أي ضرورة إيجاد الحلول خصوصاً إذا سعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

والوسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي : التفاوض لحل يرضي الأطراف، الوساطة - أي تدخل طرف ثالث، والحكم العرفي - وفقا للتقاليد والعادات السائدة في المجتمع، واستخدام طرف ثالث له كلمته المسموعة للإطراف الصراع، والسلطة - طرف ثالث يكون له سلطة رسمية وملزمة بالقوة، مع تحريك الصراع: هو عملية استحضار وخلق مواقف الصراع - أي خلق مناخ مناسب لاستعراض الآراء والأفكار.

الوسائل المتبعة لإدارة الصراع هي: تدوير العمالة أي تغيير عمل مواقع الأفراد، دفاع الشياطين devil debates تقسيم العاملين حسب آرائهم ومناقشة الآراء والأفكار والبدائل حتى يتم الوصول إلي أفضل الآراء، وتسريب المعلومات: هي عملية إثارة الشائعات البنائة التي تساعد علي تنشيط الأفراد، هذا يخلق مناخ الحماس والتفاعل والإبداع والتحدي.

كما أن هناك تقسيم آخر لإدارة الصراع وفقا للاستراتيجيات المتبعة فهناك إستراتيجية التجنب: جنب كل طرف مواقف الصراع ويتخلي كل طرف عن تحقيق أهدافه - تستخدم في المواقف الغير هامة، وإستراتيجية المهانة: حيث يتنازل أحد الأطراف عن تحقيق أهدافه مقابل رضا الطرف الآخر للمحافظة علي العلاقات واستمرارها، وإستراتيجية المنافسة: يسعى فيها كل طرف لتحقيق أهدافه، وإستراتيجية المشاركة: يسعى كل من الطرفين بإرضاء الآخر في تحقيق أهدافه، وإستراتيجية التسوية: عن طريق الحل الوسط - التراضي.

كما أن هناك تقسيم آخر لإدارة الصراع وفقا لاستراتيجية خاسر - خاسر Loser - Loser (تجنب الصراع) وهي تخلي كل طرف عن تحقيق أهدافه لتجنب الصراع، إستراتيجية فائز - فائز Winner - Winner

Winner (حل وسط): عندما يسعى كل طرف تحقيق أهدافه، الصراع هنا قد ينتهي بحل وسط

إستراتيجية فائز - خاسر "المنافسة" Winner - Loser في حالات المنافسة بين الطرفين، وعندما يتنازل أحد الأطراف عن تحقيق أهدافه حرصا علي استمرارية والعلاقات والمصالح.

ونماذج للصراعات الإدارية في داخل المؤسسات الرياضية يتضح في عدم الاستقرار الإداري، وأزمات مالية بالمؤسسة. وطرق إدارة المؤسسة، وعدم فهم القوانين واللوائح المنظمة للمؤسسة، وعدم صدور تشريعات جديدة لسد النقص من القوانين واللوائح الخاصة بالأنشطة الحديثة المرتبطة بالمؤسسات الرياضية (الاستثمار والتحويل - الاحتراف - حقوق الملكية الفكرية - العلامة التجارية - الفرشايين).

## أولاً المراجع العربية

- 1 اسماعيل حامد إدارة الأزمات الرياضية ، القاهرة ، مركز عثمان ( 1998 ) الكتاب للنشر .
- 2 أحمد عبده عوضين دراسة لمشكلات العمل الادارى بإدارة الرياضة فى محافظة دمياط ، رساله ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، القاهرة .
- 3 أمال ماهر بترا حنا تأثير الصراع التنظيمى على الرضا الوظيفى فى الأجهزة الحكوميه الخدمية فى مصر ، رساله ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسة ، قسم الإدارة العامة ، جامعة القاهرة
- 4 أنور وجدى عبد دراسة بعض العوامل النفسية و علاقتها باتخاذ القرار للعاملين بالعاملين بالهيئات الرياضية ، رساله دكتوراه غير منشورة ، كلية تربية رياضية المنيا .
- 5 السيد عبد الحميد الصراعات الإدارية داخل الأندية الرياضية فى الشتيحى (2011) ضوء التشريعات و القوانين المختصه بالحركة الرياضية ، رساله ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، بالهرم ، جامعه حلوان .

- 6 حسين محمد على العلاقة بين القيادة التربويه و أساليب الصراع  
عبد الرازق(2008) التنظيمى ، رساله دكتوراه غير منشورة ،  
كلية التربية ، قسم أصول التربية ، القاهرة
- 7 حيدر معالى فهمى إدارة الصراع التنظيمى فى الجامعات المصرية  
سيد أحمد(1997) " دراسة دكتوراه غير منشورة ، كلية  
التجارة، قسم إدارة أعمال ، جامعة المنوفية.
- 8 دانيال كولار . D العلاقات الدولية ، الطبعة العربية ، دار  
K (1985) الطباعة ، بيروت .
- 9 رمزى كامل حنا معجم المصطلحات التربويه ، مكتبة لبنان  
الله ميشيل تكلا ناشرون ، بيروت  
جرجس(1998)
- 10 سامى جاسم زبارى فعاليات القيادات الادارية لرياضة المستويات  
العالية بدولة البحرين ، رسالة ماجستير غير  
منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين ،  
جامعه حلوان ، القاهرة .
- 11 كامل المغربى و أساسيات فى الادارة ، دار الفكر ، عمان .  
آخرون(1995)
- 12 محمد أحمد عباس دراسه تحليلية للاستثمار بالاندية الرياضية  
أمين (2008) الخاصة فى جمهورية مصر العربية ، رسالة  
ماجستير غير منشورة ، كلية التربية  
الرياضية ، جامعه حلوان ، القاهرة .

- 13 محمد حسن علاوى سيكولوجية الجماعات الرياضية ، مركز الكتاب و النشر . ( 1998 )
- 14 محمد عاطف غيث قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية . (1995) (محرر)
- 15 محمد عبد القادر الادارة الحديثة ، دار الشروق ، عمان . عابدين (2001)
- 16 محمد عبد الناصر دور المناخ التنظيمى فى ادارة الصراع ، رساله طه ( 2000 ) ماجستير غير منشوره - كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال - جامعة اسيوط
- 17 نبيه عبد الحميد مقدمة فى السياسات الادارية ( مراكز العلقامى (1997) الشباب ) ط1 مراكز الكتاب للنشر.
- 18 هند سالم فهاد التشريعات القانونيه لحل المنازعات الرياضية الرشيد القروى فى دولة الكويت ، رساله دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، القاهرة . (2010)

#### ثانياً : المراجع الاجنبية :

- 19- Adams- Susanne-hall, conflict management styles of cabinet-level community college Administrators in North Carolina, eda, East Carolina University, 2006.
- 20- Bradley shlmsher :the relation between conflict management strategies and the leaders, Australia, 1997.

- 21- Correia –Ana- paula, understanding conflict in teamwork contributions of technology rich environment to conflict management, PhD, Indiana-university , USA , 2005
- 22- David Baikal: working in groups to decrease the conflict in organizations Canada 2004.
- 23- David H. Roseenbloom: public administration .2<sup>nd</sup> Edition , McGraw – hill , new york ,USA, 1989.
- 24-Don Martindale , the nature and types of ,sociological theory , op . cit . p . 132
- 25- Hong , jongbea , Acomprison of Korean and anited ststes American conflict management stayels as related to communication apprehension , PhD, southern Illiois university at Carbondale (0209) , 2005
- 26- James Dougherty : contending theories of international erlations Harper and row . London , 1982.
- 27- Jonas – Craig Paul , coaching and conflict : comparing perceived conflict management Behaviorsof college, basket ball couches and correlating to win ioss percentage, PHD , University of Janas, 2002
- 28- Morion , Kathryn – J , Occupational stess and work life conflict among athletic administrators of A Agender comparison , MS , South – Dakota-state University (0205),2004 .
- 29- Terry barker : the genesis and perpetuation of aggression in international conflict .

- 30- Theodore A : couloumbis and jams h ,wolfe to international n/ prentice hall , 1978, p157.
- 31- Thurston – kathryn – Quantico , conflicting decisions : Measuring group conflict management styles in Acrisis decisions – making environment , PHD , George mason – University (0883 ) , 2005 .
- 32- Warren – Kelly – Blayne, Differences in conflict anagement styles of leaders in hierarchical and congregational organizational structures , PHD, Regent – University (1058) , 2005 .

ثالثاً : المواقع من على الانترنت

33- [http:// www.path ways.cu.edu.eg.news](http://www.pathways.cu.edu.eg.news).

34- [http:// www.knoll](http://www.knoll.com) Google .com .

## استمارة الاستبيان

### أساليب إدارة الصراع الإداري " التنظيمي " في المؤسسات الرياضية

في المجتمعين المصري و العربي " مصر - السعودية - الإمارات -

الكويت - البحرين - فلسطين

المحور الأول وإدارة الصراع الإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية

م	العبارات	نعم	لا
	مفهوم المنازعات والأزمات		
أ-	مفهوم المنازعات الرياضية: هو		
1	ما ينشأ في مجال الأنشطة الرياضية سواء كان يتعلق بممارسة الرياضة بصفة أساسية أو تتعلق بإدارة الرياضة والإشراف عليها وتنظيم العلاقات بين القائمين عليها وبين ممارستها.		
ب	الأزمات الرياضية: هي		
2	وجود خلل في النظام الرياضي يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً للدرجة التي تثير الرأي العام ضد نظام الرياضة بكل هيكلها ومؤسساتها		
	وعناصر الأزمة الرياضية تتكون من:		
3	خلل يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً علي سير العمليات الحيوية بالمؤسسات الرياضية.		
4	وضع غير مستقر بالمؤسسة الرياضية.		
5	عدم تحقيق الأهداف.		

م	العبارات	نعم	لا
6	المفاجئة في التوقيت للحدوث يتطلب استجابة سريعة.		
ج	الصراع عامة: هو		
7	الصراع من الناحية اللغوية - صرع والصرع هو الطرح بالأرض.		
8	وفي اللغة الانجليزية "Conflict" يشير إلي المعركة - الحرب - التعارض - التضارب - التناظر بين أشخاص أو الأفكار أو مصالح متعارضة.		
9	هو ظاهرة ديناميكية متناهية التعقيد لتعدد أبعادها وتداخل أسباب مصادرها وتفاعلها وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وتفاوت المستويات التي تحدث عنها.		
10	أو هو ظاهرة مركبة ذات جوانب سياسية - اقتصادية - اجتماعية - ثقافية - نفسية - تربوية. وتوجد في كافة المجتمعات الإنسانية.		
11	أو هو تنافس أفراد أو جماعات - وأنه يحدث في الغالب عندما تتنافس الأطراف المختلفة حول أهداف غير متوافقة.		

م	العبارات	نعم	لا
12	أو هو نتيجة السلوك والنزعة العدوانية الكامنة في أعماق النفس البشرية بسبب الضغوط والضوابط الاجتماعية.		
13	أو هو الظروف التي تشتبك بمقتضاها جماعة بشرية محددة الهوية في معارضة واعية مع واحدة أو أكثر من الجماعات البشرية المحددة الهوية.		
14	أو أنه دافع لدي الإنسان للتورط والدخول في نشاطين أو أكثر ذو طبيعة متضادة تماما.		
15	أو هو العداء المتبادل بين الأفراد والجماعات والشعوب والدول في ما بينها علي مختلف المستويات.		
16	أو هو مجموعة من التوجهات السلوكية السلبية والتي تصدر عن الأفراد بصورة شخصية أو جماعية في ظروف معينة ومجتمع معين وذلك لاختلاف وجهات النظر والمصالح والقيم بينهم والتي ينتج عنها تصرفات بعيدة عن السلوك العام السائد في المجتمع وفقا لايديولوجيته وظروفه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.		
17	أو هو ظواهر سلوكية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود الجماعة لاختلاف		

م	العبارات	نعم	لا
	وجهات النظر - صراع الأدوار - الحاجات - الراغبات - السلطة - السيطرة - المكسب المادي - المعنوي - والضغط الاجتماعية - الاقتصادية - السياسية.		
18	والصراع في المجال الرياضي يتناسب مع تركيبية الجماعات والنظام الاجتماعي الذي تمثله مهما بدا ذلك متناقضا.		
19	الصراع الرياضي يمثل جانبا من جوانب الصراع عامة.		
20	أو هو أحد الاتجاهات السلبية التي تتبع من مشاعر وسلوك مجموعة معينة تجاه مجموعة أخرى محدثة بعض الأنماط السلوكية الانفعالي العدائية وهو الأمر الذي يمثل مشكلة متزامنة الأطراف.		
	الصراع في علم النفس هو:		
21	هو الصراع الداخلي Inter Persona أي داخل الشخص نفسه أو داخل النفس Intrapsychic بين ميول أو رغبات أو أهداف أو دوافع متعارضة يحاول كل منها دفع الشخص إلي سلوك مغاير للآخر.		
	الصراع في علم الاجتماع هو:		

م	العبارات	نعم	لا
22	هو نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد.		
23	أو هو نزاع عدائي مباشر ومفتوح بين الأشخاص أو الجماعات حول غرض أو هدف واحد - ويهدف إلي التغلب علي الخصم أو إخضاعه لأجل بلوغ الهدف موضوع النزاع.		
	نظرية الصراع لابن خلدون تقوم علي ثلاث عناصر هي:		
24	ضرورة الاجتماع للبشر.		
25	استحالة العيش منفردين.		
26	وجود الوازع للبشر - وامتناع بقائهم بدافع دفع العدوان بعضهم عن بعض.		
27	وفي نظر الكاتب الايطالي فيقولوا ميكيافلي - جعل مفهوم الصراع محورا مركزيا للحركة السياسية في بداية عصر النهضة الأوروبية في بداية القرن السادس عشر.		
	الصراع في السياسة هو:		
28	الصراع بدأ ظهوره في الفكر السياسي المصري القديم مع ظهور أول كيان في الدولة المصرية القديمة.		

م	العبارات	نعم	لا
29	عدم وجود مظاهر صراع في مصر القديمة لان الملك تركز في يده كل السلطات وهو المسيطر علي جميع شئونها.		
30	ظهر الصراع في مصر القديمة في نهاية الأسرة الخامسة لكبر الدولة وتعدد الوزراء وتوسع الحكومة.		
31	في الهند - وجود تفاعلات صراعية ربطت العمل السياسي بالدين.		
32	يرجع الصراع إلي العائلة لما قام من هذه العائلات من خصومات وحروب - وأخذت العائلات تكوين جماعات تتحدد بدورها وباتحادها تكونت الدولة.		
	<b>الصراع الإداري "التنظيمي" هو</b>		
33	هو العملية التي تنشأ عندما يحاول فردا أو مجموعة من العاملين بالمؤسسة الرياضية إحباط الآخرين حتى لا يدركوا أهدافهم.		
34	أو هو دافع لدي العاملين بالمؤسسة للتورط والدخول في نشاطين أو أكثر ذوي طبيعة متضادة.		
35	أو هو أن الصراع الإداري <b>The Conflict Management</b>		
36	ذلك الذي قد ينشأ داخل المؤسسة الرياضية نتيجة الخلافات والنزاعات بين الأفراد العاملين وذلك أثناء تفاعلهم مع بعضهم		

م	العبارات	نعم	لا
	البعض بهدف أحداث تغيير بالمؤسسة الرياضية.		
37	ينتج عن اختلاف وتضاد في الآراء والأفكار ووجهات النظر وتعارض الأدوار واختلاف الحاجات والرغبات تجعل كل فرد ينظر علي أنها تهديد لرغباته.		
	مراحل تطور الصراعات الإدارية (التنظيمي)		
	نتيجة تطور نظريات الإدارة – تطور الصراع الإداري (التنظيمي) إلي:		
	في المدرسة التقليدية: تهتم بالتنظيم الرسمي فقط ، أبرز نظرياتها:		
38	الإدارة العلمية.		
39	المبادئ الإدارية.		
40	النظرية البيروقراطية.		
41	الإدارة العلمية ركزت علي الجوانب المادية المتعلقة بالإنتاج والعمل وهما الهدف الرئيسي – وإغفال العنصر البشري.		
42	المبادئ الإدارية: اعتمدت علي أن الإدارة عملية مكونة من عناصر أساسية هي: التخطيط – التنظيم – التوجيه والتنسيق والرقابة. وأن جميع الأنشطة تتطلب القيام بهذه الوظائف الخمسة.		
43	البيروقراطية: استهدفت وضع جهاز أداري مثالي للتنظيمات يقوم علي أساس التقسيم		

م	العبارات	نعم	لا
	الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز في أداء المهام والسلوك التنظيمي.		
44	تتسم بالمركزية الشديدة.		
45	والبيروقراطية تعتمد علي القوانين واللوائح والمكاتب الرسمية لتحقيق أهداف المؤسسة.		
	أدارة الصراع في النظرية التقليدية يعتمد علي:		
46	القضاء عليه فورا.		
	يجب أزالته بين الناس من خلال مظاهره التالية:		
47	يعامل تحقيق الأهداف.		
48	يؤدي إلي تراجع الآراء.		
49	ناتج من عدم الفهم والتشويش - عوامل شخصية.		
50	عوامل تنظيمية من المرؤوسين.		
51	ليس للمؤسسة سيطرة عليها.		
	في المدرسة السلوكية: نظريات هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية)		
52	تعتمد علي أن حل المشكلات الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر		

م	العبارات	نعم	لا
	الإنساني ودراسته سلوكه والاهتمام بآرائه وبقيمته في العمل.		
	وإدارة الصراع في هذه النظرية يعتمد علي:		
53	الصراع يحدث بشكل متكرر ويجب حله مباشرة.		
54	والصراع هنا أمر متوقع.		
55	قد يكون ايجابيا إذا كان ملائما.		
56	ظاهرة طبيعية في جميع المؤسسات.		
	في المدرسة الحديثة: هي مجموعة متنوعة من المداخل مثل - الإدارة بالأهداف - نظرية Z ونظريات أخرى.		
57	وتنص نظرية Z علي أن مشاركة العاملين في الإدارة هي الأساس في الارتقاء بمستوي الإنتاج.		
58	ازدياد مستوي الرغبة في التعاون من شأنه أن يؤدي إلي زيادة الكفاءة الإنتاجية.		
	إدارة الصراع في هذه النظرية يعتمد علي:		
59	يجب التعامل مع الصراع وعدم تجنبه.		
60	ليس سلبيا ولا إيجابيا بشكل مطلق - بل يجب المحافظة علي الوضع المقبول.		
61	أمر طبيعي وصحي بالمؤسسات ويجب رعه إلي الحد الأعلى الايجابي.		

م	العبارات	نعم	لا
	اختلاف وتشابه مفهوم الصراع مع المفاهيم الأخرى:		
	"الواقعة - القوة القهرية - الصدمة - الكارثة - الحادث - الأزمة"		
62	الأزمة: تؤثر علي النظام بالكامل بالمؤسسة باختلاف الصراع الذي يكون اقل شدة وأقل تدميرا.		
	الأزمة أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة.		
63	الخلاف والمعارضة قد يكون أحد مظاهر الأزمة أو سبب نشوئها واستمرارها.		
64	القوة القهرية مساوية للازمة - في ظروف يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها - ويتفقان في كل منهما يخرج عن السيطرة لمتخذي القرار ويصعب التنبؤ بهما.		
65	الصدمة - شعور مفاجئ نتيجة تحقيق جاءت غير متوقع والصدمة هي من عوارض أو نتائج الأزمة.		
66	الواقعة - شئ حدث أو أنقضي أثره.		
67	الحادثة: شئ مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضي أثره وتتشابه مع الواقعة.		
68	الكارثة: تغيير مفاجئ شديد الأثر يحدث تغيرات متصلة في عناصر المؤسسة.		

م	العبارات	نعم	لا
69	ومن نتائجها انهيار التوازن وخسائر مادية وبشرية خلال فترة زمنية - الكارثة أكبر من الأزمة في حجم الخسائر المادية والبشرية.		
70	الأزمة عند تفاقمها تصبح كارثة والكارثة يمكن أن تخرج منها عدة أزمات طبيعية أو بشرية.		
<b>المحور الثاني: أنواع الصراع العام والإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية</b>			
	أنواع الصراع العام: هو		
71	الصراع الداخلي "الذاتي" هو اضطراب داخل الشخص قد يكون بسبب تعارض أهدافه أو خبراته مع منظومة القيم المترسخة داخله.		
72	الصراع بين شخصين: الصراع بين شخصين في الطريق العام أو صابرين وداخل المؤسسة الرياضية.		
73	الصراع المؤسسي: نتيجة تداخل الاختصاصات والتخطيط في الهيكل الإداري وبين العاملين - وبين تداخل الاختصاصات للجان المتخصصة بالمؤسسات الرياضية والمؤسسات الأخرى.		
74	الصراع المجتمعي: بين الطوائف الاجتماعية المختلفة وبين الأحزاب - وفي المؤسسات الرياضية - الأعضاء مع بعض والعاملين ومجلس الإدارة.		

م	العبارات	نعم	لا
75	الصراع الدولي: هو الصراع علي الحدود السياسية أو مناطق الثروة في العالم.		
76	وفي المجال الرياضي التنافسات الرياضية الدولية وما تؤدي إلي صراعات بين الدول.		
	هناك تصنيف آخر للصراع يتمثل في:		
77	الصراع داخل الفرد نفسه هو:		
	صراع الهدف.		
	صراع الدور.		
78	الصراع بين الأفراد وأسبابه و:		
	عدم الاتفاقات علي السياسيات المتبعة.		
	عدم الثقة ووجود الخوف والرفض والمقاومة.		
	الصراع بين المجموعات ويظهر في:		
79	الصراع بين مستويات السلطة العليا.		
80	الصراع بين الإدارات التنفيذية.		
81	الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.		
	أنواع الصراع الإداري يتمثل في:		
82	الصراع الوظيفي: هو الذي يحدث بين الأفراد أو بين المجموعات في المؤسسة الرياضية ويحث الأفراد علي التعارف والتحاور وتوليد الأفكار والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات.		

م	العبارات	نعم	لا
83	يتطلب من الإداري لمواجهة هذا الصراع الحكمة وحسن التدبير في التعامل مع مراحل الصراع ويخدم الأهداف التنظيمية.		
	الصراع الوظيفي يحقق المميزات الآتية:		
84	يشجع علي الثقة المتبادلة بين العاملين بالمؤسسة.		
85	ينتج حلولاً أبداعية للمشاكل.		
86	ينتج المناقشات للحوار.		
87	يطور الأهداف للأفراد والمجموعات الإدارية.		
88	يؤدي إلي احترام الذات وزيادة الإنتاج.		
	عن طريقه يحدث الآتي:		
89	فهم المشكلات.		
90	يحرر الركود.		
91	أعادة تقويم المخرجات.		
92	التعبير عن المشاعر السلبية.		
93	ينتج عن تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو علي مستوي المؤسسات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.		
	الصراع غير الوظيفي Dysfunctional Conflict		

م	العبارات	نعم	لا
94	هو الصراع الذي يحدث بين الأفراد أو المجموعات والذي ينتج عنه الكثير من الآثار السلبية التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة الرياضية ومن هذه الآثار الوقت والمجهود المستنفذ - وإعاقة تحقيق الأهداف والتخاذل في أداء العمل.		
	التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي هي:		
95	نكران الذات.		
96	التعاون.		
97	المنافسة.		
98	الاختلاف عند مطابقة الأهداف للطرفين.		
	خصائص الصراع الغير وظيفي تتضح في:		
99	أعاقة تحقيق الأهداف.		
100	والعمل التعاوني.		
101	عدم رض المرؤوسين.		
102	يعمق الخلافات بين العاملين.		
103	يحبط دافعة الأفراد.		
104	يؤدي إلي عدم المبالاة.		
105	يعوق اتخاذ القرار.		
106	يؤدي إلي الشك.		
107	ضعف الإنتاج.		

م	العبارات	نعم	لا
	تقسيم آخر للصراع الإداري هو:		
	الصراع داخل الفرد نسه يؤدي إلي:		
108	صراع الدور: نتيجة اختلاف توقعات الأفراد علي ما يتم أدائه بالفعل.		
109	صراع المهمة: يرتبط بعملية تأدية المهام وبأسلوب استخدام الموارد المتاحة أو بصحة الإجراءات.		
110	الإدراك والاتصال والقيم.		
111	ينشأ الصراع عند الاختلاف بين الأفراد حسب مدي معرفة الفرد لنفسه وللآخرين.		
<b>المحور الثالث: أسباب الصراع ومصادره ومراحله في المؤسسات الرياضية</b>			
	أسباب الصراع: تتضح في:		
112	التعارض أو التغيير في الأدوار للعاملين بالمؤسسة.		
113	التغيير في الصلاحيات التي يتمتع فيها الفرد أو الجماعة.		
114	التغيير في المركز أو الوضع في داخل المؤسسة.		
115	حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل في المؤسسة.		
116	التنافس علي الموارد من العاملين ومن المؤسسات المختلفة.		

لا	نعم	العبارات	م
		الاختلاف في ثقافة العاملين بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى.	117
		سوء الاستقرار الإداري والرياض بداخل المؤسسات.	118
		النقص في الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة.	119
		عدم توافر المؤهلات العلمية لدى العاملين بالمؤسسة.	120
		مصادر الصراع: ينشأ الصراع بسبب:	
		عدم تجانس في الأهداف.	121
		نقص الموارد التنظيمية.	122
		توقعات الأداء المختلفة.	123
		الاختلاف بين أساليب الرقابة المتبعة.	124
		عدم توافر المعايير الموضوعية لقياس نتائج الأنشطة بالمؤسسة.	125
		عدم الاتفاق علي تحديد الأدوار والمسئوليات الأساسية للعاملين.	126
		مراحل الصراع:	
		يمر الصراع بالمراحل الآتية:	
		مرحلة الصراع الكامن: للحاجة إلي استقلالية وتشعب الأهداف.	127
		مرحلة أدراك الصراع: كأن بيئي طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.	128

م	العبارات	نعم	لا
129	مرحلة الشعور بالصراع: شعور بحالات القلق والتوتر.		
130	مرحلة ظهور الصراع: السلوك الصادر يدل علي ظهور مشكلة متصارع عليها.		
131	مرحلة التعامل مع الصرع: أي مواجهته بأساليب المعالجة.		
132	مرحلة ما بعد الصراع: حلول ترضي الطرفين – تؤدي إلي التعاون والمودة.		
133	عدم وجود حلول يؤدي إلي أبقاء واستمرار الصراع.		
<b>المحور الرابع: أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية عام وإداري.</b>			
134	الانسحاب عن طريق ترك بعض واجبات العمل لفترة قصيرة		
	تأجيل البث في الموضوعات.		
	تطبق في حالة عدم تمتع الإداري بشخصية متكاملة:		
135	التهديئة: عن طريق اتباع إستراتيجية سلوكية بالدعوة بالتعاون بين الأطراف المعنية.		
136	حلول وسط: بحل يرضي جميع أطراف الصراع.		
137	الإجبار: باللجوء إلي القوة القانونية – حل الصراع ويستخدم في الحالات الطارئة.		

م	العبارات	نعم	لا
138	المواجهة: بالاعتراف بوجود الصراع ثم اللجوء إلى استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول مقبولة. ومظاهر الصراع تأخذ الآتي:		
139	العدوان.		
140	الانفعال.		
141	الغضب.		
	العوامل المثيرة للعدوان والمؤدية إلى الصراع تتضح في:		
142	الشعور بالألم.		
143	المهاجمة أو الإهانة الشخصية.		
144	الإحباط.		
145	الشعور بعدم الراحة.		
146	الاستثارة.		
147	الانفعال: هو حالة شعورية ذاتية في الإنسان تصاحبها تغييرات فسيولوجية داخلية ومظاهر تعبيرية خارجية قد تعبر غالباً عن نوع الانفعال.		
	تقسيم أخري لأساليب إدارة الصراع – الإداري – التنظيمي في المؤسسات الرياضية: هو:		
148	تجنب الصراع: ليس إخفاء الصراع نهائياً ولكن أتباع الوسائل التي تجعله ايجابيا. والوسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي:		

م	العبارات	نعم	لا
149	المقابلات الشخصية والمناقشة للتعرف علي أسباب الصراع.		
150	استخدام القوة لاحتواء الصراع.		
151	توجيهه بشكل سليم في وجود نظم رقابته واتصالات.		
152	تجنب الاتفاقات العشوائية والقرارات غير المتأنية.		
153	حل الصراع أي ضرورة إيجاد الحلول خصوصا إذا سعي لتحقيق أهداف المؤسسة.		
	الوسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي:		
155	الوساطة - أي تدخل طرف ثالث.		
156	الحكم العرفي - وفقا للتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.		
157	استخدام طرف ثالث له كلمته المسموعة للإطراف الصراع.		
158	السلطة - طرف ثالث يكون له سلطة رسمية وملزمة بالقوة.		
159	تحريك الصراع: هو عملية استحضار وخلق مواقف الصراع - أي خلق مناخ مناسب لاستعراض الآراء والأفكار.		
	الوسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي:		
160	تدوير العمالة أي تغيير عمل مواقع الأفراد.		
161	دفاع الشياطين devil debates تقسيم		

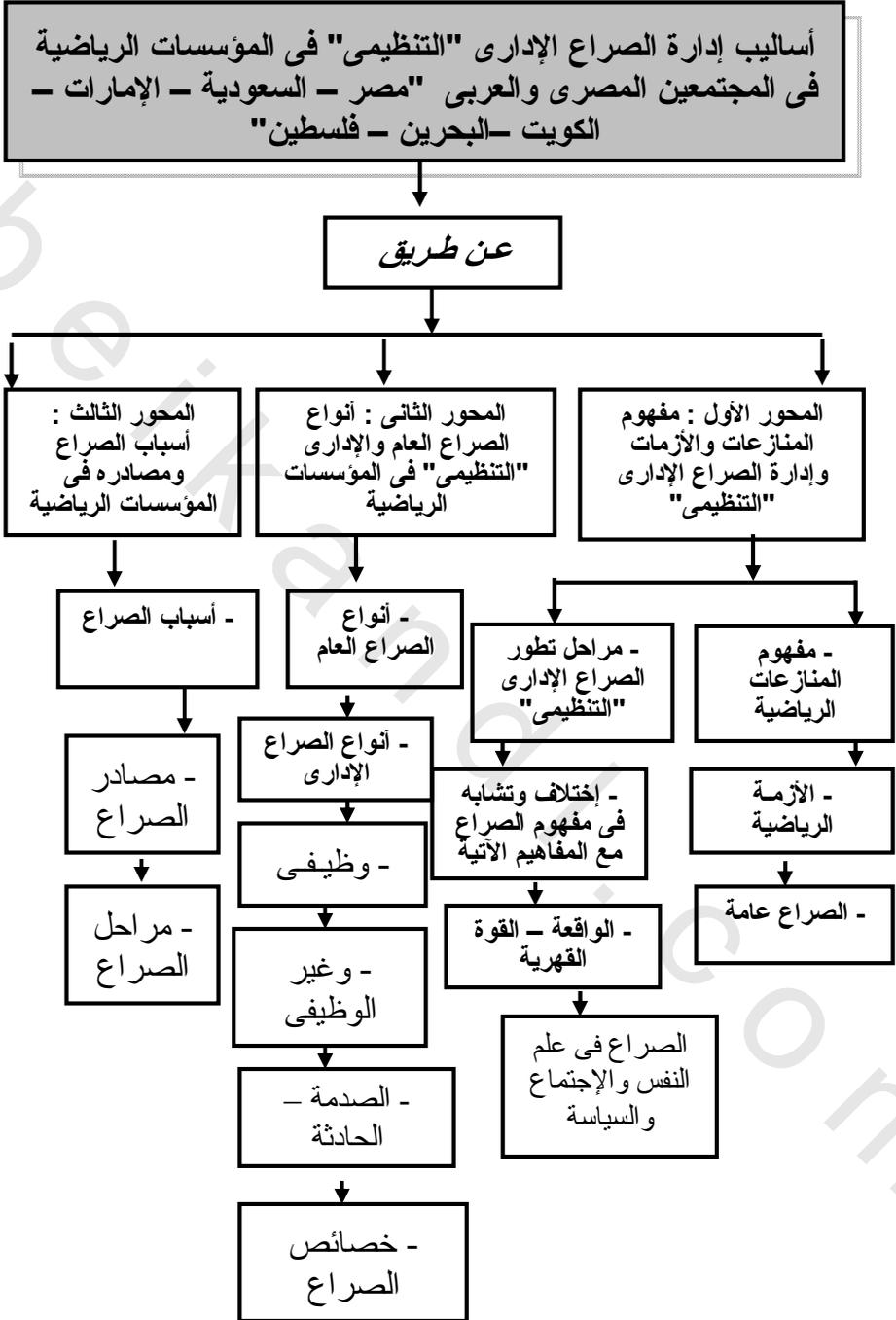
م	العبارات	نعم	لا
	العاملين حسب آرائهم ومناقشة الآراء والأفكار والبدائل حتى يتم الوصول إلي أفضل الآراء.		
162	تسريب المعلومات: هي عملية إثارة الشائعات البنائة التي تساعد علي تنشيط الأفراد، هذا يخلق مناخ الحماس والتفاعل والإبداع والتحدي		
	تقسيم آخر لإدارة الصراع وفقا للآتي:		
163	إستراتيجية التجنب: جنب كل طرف مواقف الصراع ويتخلي كل طرف عن تحقيق أهدافه - تستخدم في المواقف الغير هامة.		
164	إستراتيجية المهانة: حيث يتنازل أحد الأطراف عن تحقيق أهدافه مقابل رضا الطرف الآخر للمحافظة علي العلاقات واستمرارها.		
165	إستراتيجية المنافسة: يسعى فيها كل طرف لتحقيق أهدافه.		
166	إستراتيجية المشاركة: يسعى كل من الطرفين بإرضاء الآخر في تحقيق أهدافه.		
167	إستراتيجية التسوية: عن طريق الحل الوسط - التراضي.		
	وتقسيم آخر لإدارة الصراع وفقا للآتي:		
168	إستراتيجية خاسر - خاسر - Loser - Loser (تجنب الصراع) وهي تخلي كل		

م	العبارات	نعم	لا
	طرف عن تحقيق أهدافه لتجنب الصراع، إستراتيجية فائز - فائز - Winner Winner (حل وسط): عندما يسعى كل طرف تحقيق أهدافه.		
169	الصراع هنا قد ينتهي بحل وسط		
	إستراتيجية فائز - خاسر "المنافسة" Winner - Loser		
170	في حالات المنافسة بين الطرفين.		
171	عندما يتنازل أحد الأطراف عن تحقيق أهدافه حرصا علي استمرارية والعلاقات والمصالح.		
	نماذج للصراعات الإدارية في داخل المؤسسات الرياضية يتضح في:		
172	عدم الاستقرار الإداري.		
173	أزمات مالية بالمؤسسة.		
174	طرق إدارة المؤسسة.		
175	عدم فهم القوانين واللوائح المنظمة للمؤسسة.		
176	عدم صدور تشريعات جديدة لسد النقص من القوانين واللوائح الخاصة بالأنشطة الحديثة المرتبطة بالمؤسسات الرياضية (الاستثمار والتحويل - الاحتراف - حقوق الملكية الفكرية - العلامة التجارية - الفرنشايز).		

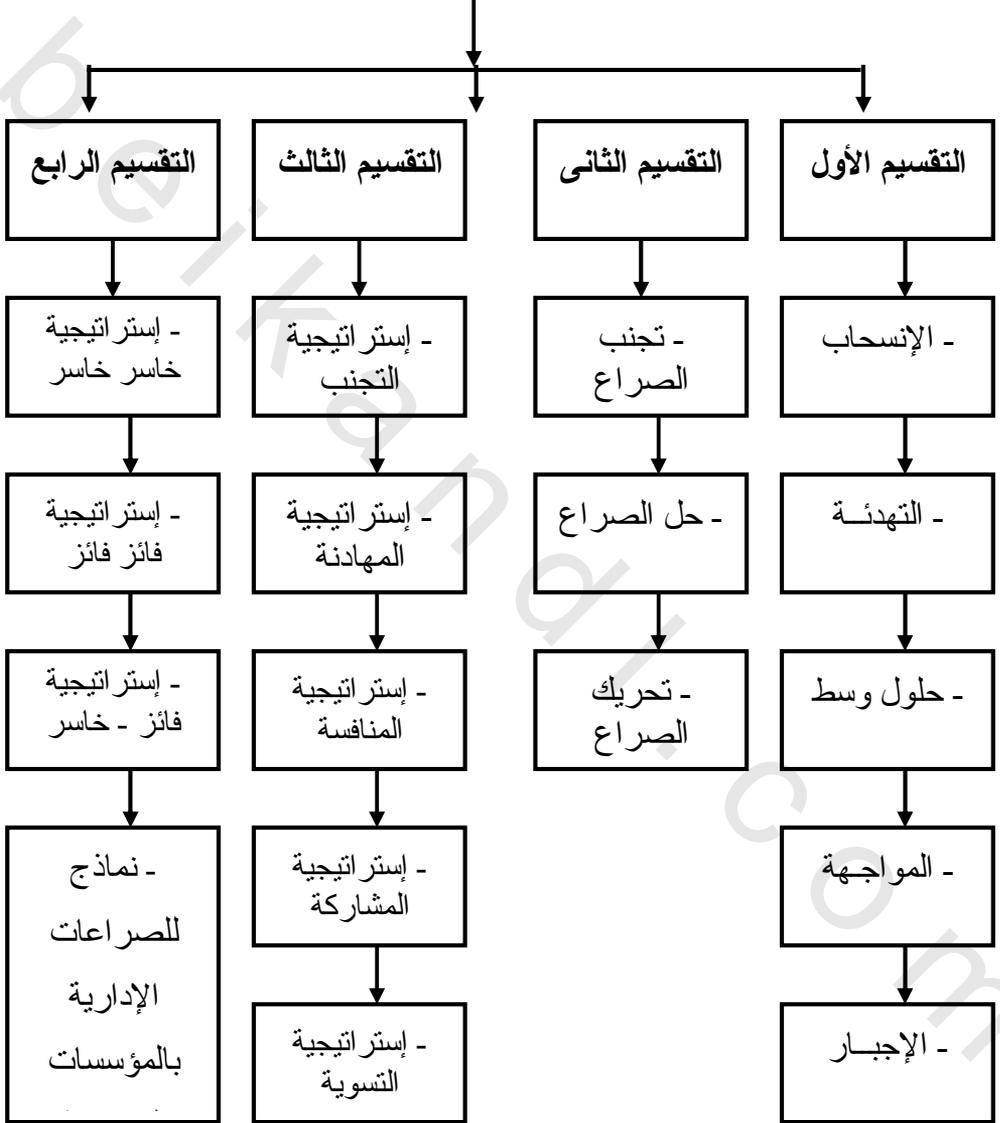
## التوصيات :-

- من عرض ومناقشة وإستخلاصات البحث نوصى بالآتى :-  
أولاً : بالنسبة للمسئولين فى الدول المحدده فى متن البحث - المسئولة عن المؤسسات الرياضية - ضرورة تطبيق النموذج المقترح .

## ثانياً : النموذج المقترح



أساليب إدارة الصراع الإداري "التنظيمي" في المؤسسات  
الرياضية في المجتمعين المصري والعربي "مصر -  
السعودية - الإمارات - الكويت -  
البحرين - فلسطين"  
المحور الرابع : أساليب إدارة الصراع عام  
وإداري في المؤسسات الرياضية



## ثالثاً : لتطبيق النموذج المقترح ضرورة الإسترشاد بنتائج محاور الإستبيان :

مرفق (2)

المحور الأول : مفهوم المنازعات والأزمات وإدارة الصراع الإدارى "التنظيمى"

هى



## المحور الأول : مفهوم المنازعات والأزمات وإدارة الصراع الإدارى "التنظيمى"

هى

- أو هو ظواهر سلوكية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التى تسود الجماعة فختلاف وجهات النظر "صراع الأدوار - الحاجات - الرغبات - السلطة - السيطرة - المكسب المادى - المعنوى - الضغوط الإجتماعية - الاقتصادية - السياسية

- الصراع فى المجال الرياضى يتناسب مع تركيبة الجماعات والنظام الإجتماعى الذى تمثله مهما بدا ذلك متناقضاً .

- الصراع الرياضى يمثل جانباً من جوانب الصراع عامة .

- الصراع هو الظروف التى تشتبك بمقتضاها جماعة بشرية محددة الهوية فى معارضة واعية مع واحدة أو أكثر من الجماعات البشرية المحددة .

- أو أنه دافع لدى الإنسان للتورط والدخول فى نشاطين أو أكثر ذو طبيعة متضادة تماماً .

- أو هو العداء المتبادل بين الأفراد والجماعات والشعوب والدول فى ما بينها على مختلف المستويات .

أو مجموعة من التوجهات السلوكية السلبية والتى تصدر عن الأفراد بصورة شخصية أو جماعية فى ظروف معينة ومجتمع معين وذلك لإختلاف وجهات النظر والمصالح والقيم بينهم والتى ينتج عنها تصرفات بعيدة عن السلوك العام السائد فى المجتمع وفقاً لأيدلوجيته وظروفه الإجتماعية والسياسية والإقتصادية .

تابع المحور الأول : مفهوم المنازعات والأزمات وإدارة الصراع الإدارى "التنظيمى"

هى

- الصراع فى علم الاجتماع هو : نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد .  
أو نزاع عدائى مباشر ومفتوح بين الأشخاص أو الجماعات حول غرض أو هدف واحد ويهدف إلى التغلب على الخصم أو إخضاعه لأجل بلوغ الهدف موضوع النزاع .

- تبنى ابن خلدون نظرية الصراع التى تقوم على ثلاث عناصر هى :

- ضرورة الإجتماع للبشر .

- إستحالة العيش منفردين .

- وجود الوارع للبشر – إمتناع بقائهم بدافع دفع العدوان بعضهم عن بعض .

- أو هو أحد الإتجاهات السلبية التى تتبع من مشاعر وسلوك مجموعة معينة تجاه مجموعة أخرى محدثة بعض الأنماط السلوكية الإنفعالية العدائية وهو الأمر الذى يمثل مشكلة مترامية الأطراف .

- الصراع فى علم النفس هو :  
Inter الصراع الداخلى  
Personal أى داخل الشخص  
Intrapsy نفسه أو داخل النفس  
chic بين ميول أو رغبات أو أهداف أو دوافع متعارضة يحاول كل منها دفع الشخص إلى سلوك مغاير للآخر .

تابع المحور الأول : مفهوم المنازعات والأزمات وإدارة الصراع الإدارى "التنظيمى"

هى

الصراع فى السياسة

- هو العملية التى تنشأ عندما يحاول كل فرد أو مجموعة من العاملين بالمؤسسة الرياضية إحباط الآخرين حتى لا يدركوا أهدافهم .

- أو هو دافع لدى العاملين بالمؤسسة للتورط والدخول فى نشاطين أو أكثر ذوى طبيعة متضادة .

- أو هو الصراع الذى قد ينشأ داخل المؤسسة الرياضية نتيجة الخلافات والنزاعات بين الأفراد العاملين وذلك أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض بهدف إحداث تغيير بالمؤسسة الرياضية .

الصراع فى السياسة

- فى نظر الكاتب الإيطالى "تيقولا ميكياڤلى"  
- جعل مفهوم الصراع مركزياً للحركة السياسية فى بداية القرن السادس عشر .

- ظهر الصراع فى مصر القديمة فى نهاية الأسرة الخامسة لكبر الدولة وتعدد الوزراء وتوسع الحكومة .

- فى الهند وجود تفاعلات صراعية ربطت العمل السياسى بالدين .

تابع المحور الأول : مفهوم المنازعات والأزمات  
وإدارة الصراع الإدارى "التنظيمى"

هى

تابع مراحل تطور الصراع الإدارى

- فى المدرسة التقليدية ينظرياتها تهتم  
بالتنظيم الرسمى فقط وأبرز نظرياتها :-

الإدارة العلمية .  
المبادئ الإدارية .  
النظرية البيروقراطية .

الإدارة العلمية ركزت على الجوانب المادية  
المتعلقة بالإنتاج والعمل وهما الهدف الرئيسى  
وإغفال العنصر البشرى .

- المبادئ الإدارية أعتمدت على أن الإدارة  
عملية مكونة من عناصر أساسية هى :  
التخطيط - التوجيه - والتنسيق والرقابة وأن  
جميع الأنشطة تتطلب القيام بهذه الوظائف  
الخمسة

تابع الصراع الإدارى  
"التنظيمى"

- ينتج عن إختلاف وتضاد فى  
الآراء والأفكار ووجهات النظر  
وتعارض الأدوار وإختلاف  
الحاجات والرغبات تجعل كل  
فرد ينظر على أنها تهديد  
لرغباته .

- مراحل تطور الصراع الإدارى  
"التنظيمى"

- نتيجة تطور نظريات الإدارة  
- تطور الصراع الإدارى  
"التنظيمى"

تابع المحور الأول : مفهوم المنازعات والأزمات وإدارة الصراع الإدارى "التنظيمى"

هى

إدارة الصراع فى النظرية التقليدية يعتمد على

- القضاء عليه فوراً

يجب ازالته بين الناس من خلال مظهره التالية :

- يعطل تحقيق الأهداف

- يودى إلى تراجع الأداء

نتاج من عدم الفهم والتشويش  
وعوامل شخصية

- عوامل تنظيمية من المرؤسين

- ليس للمؤسسة سيطرة عليها

البيروقراطية

- أستهدف وضع جهاز إدارى  
مثالى للتنظيمات يقوم على  
أساس التقسيم الإدارى والعمل  
المكتبى وكيفية تأثير هذا  
الجهاز فى أداء المهام  
والسلوك التنظيمى .

- البيروقراطية تتسم  
بالمركزية الشديدة

- وتعتمد على القوانين  
واللوائح والمكاتبات الرسمية  
لتحقيق أهداف المؤسسة .

تابع المحور الأول : مفهوم المنازعات والأزمات وإدارة الصراع الإدارى "التنظيمى"

هى

- فى المدرسة الحديثة هى مجموعة متنوعة من المداخل مثل الإدارة بالأهداف - نظرية (Z) نظريات أخرى حديثة

- تنص نظرية (Z) على مشاركة العاملين فى الإدارة وهى الأساس فى الإرتقاء بمستوى الإنتاج .

- إزدياد الرغبة فى التعاون يودى إلى زيادة الكفاءة والإنتاج .

- فى المدرسة السلوكية نظريات هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية) :-

- تعتمد على أن المشكلات الإنسانية فى العمل يتم عن طريق الإهتمام بآرائه وبقيمته فى العمل

- إدارة الصراع فى هذه النظرية يعتمد على

- الصراع يحدث بشكل متكرر ويجب حله مباشرة

- الصراع أمر متوقع .

- قد يكون إيجابياً

- ظاهرة طبيعية فى جميع المؤسسات .

تابع المحور الأول : مفهوم المنازعات والأزمات  
وإدارة الصراع الإدارى "التنظيمى"

هى

- إختلاف وتشابه مفهوم الصراع مع المفاهيم الأخرى .

- الأزمة : تؤثر على النظام بالكامل بالمؤسسة بإختلاف الصراع الذى يكون أقل شدة وأقل تدميراً

- الأزمة : أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة .

- الخلاف : والمعارضة قد يكون أحد مظاهر الأزمة أو سبب نشوئها وإستمرارها .

- القوة القهرية مساوية للأزمة فى ظروف يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ويتفقدان .

- فى كل منهما يخرج عن السيطرة لمتخذى القرار ويصعب التنبؤ بهما .

- فى المدرسة المدرسة الحديثة

- إدارة الصراع فى هذه النظرية

- يتبع الآتى :-

- التعامل مع الصراع وعدم تجنبه .

- ليس سلبياً ولا إيجابياً بشكل مطلق بل يجب المحافظة على الوضع

- أمر طبيعى وصحى بالمؤسسات ويجب رفعة إلى الحد الأعلى الإيجابى

تابع المحور الأول : مفهوم المنازعات والأزمات  
وإدارة الصراع الإدارى "التنظيمى"

هى

الحادثة  
- شىء مفاجىء غير متوقع تم  
بشكل سريع وأنقضى أثره وتتشابه  
مع الواقعة .

الكارثة  
- تغير مفاجىء شديد الأثر يحدث  
تغيرات متصلة فى عناصر  
المؤسسة .

من نتائج الكارثة  
- إنهيار التوازن وخسائر مادية  
وبشرية .

- الكارثة أكبر من الأزمة فى حجم  
الخسائر المادية والبشرية .

- الأزمة عند تفاقمها تصبح كارثة  
والكارثة يخرج منها عدة أزمات .

الصدمة  
- شعور مفاجىء نتيجة  
تحقيق حادث غير متوقع  
والصدمة هى من عوارض  
أو نتائج الأزمة .

الواقعة  
- شىء حدث أو أنقضى أثره

المحور الثاني : أنواع الصراع العام والإداري  
"التنظيمي" في المؤسسات الرياضية

هو

أنواع الصراع العام

هو

- الصراع المؤسسي  
نتيجة تداخل الاختصاصات  
والتخبط في الهيكل الإداري  
وبين العاملين وبين تداخل  
الإختصاصات للجان  
المتخصصة بالمؤسسات  
الرياضية والمؤسسات  
الأخرى .

- الصراع المجتمعي  
بين الطوائف الإجتماعية  
المختلفة وبين الأحزاب وفي  
المؤسسات الرياضية -  
الأعضاء مع بعض والعاملين  
ومجلس الإدارة .

- الصراع الداخلي "الذاتي"  
هو إضطراب داخل الشخص قد  
يكون بسبب تعارض أهدافه أو  
خبراته مع منظومة القيم  
المترسخة داخله .

- الصراع بين شخصين  
في الطريق العام أو جارين  
وداخل المؤسسة الرياضية .

تابع المحور الثاني : أنواع الصراع العام  
والإدارى "التنظيمى" فى المؤسسات الرياضية

هو

- هناك تصنيف آخر للصراع يتمثل فى :

- الصراع داخل الفرد نفسه هو :  
- صراع الهدف .  
- صراع الدور .

- الصراع بين الأفراد وأسبابه هى :  
- عدم الإتفاق على السياسات المتبعة .

- عدم الثقة ووجود الخوف والرفض  
والمقاومة .

- الصراع الدولى  
هو الصراع على الحدود  
السياسية أو مناطق الثروة  
فى العالم

- وفى المجال الرياضى -  
التنافسات الرياضية الدولية  
وما تؤدى إلى صراعات بين  
الدول .

تابع المحور الثاني : أنواع الصراع العام  
والإدارى "التنظيمى" فى المؤسسات الرياضية

هو

- أنواع الصراع الإدارى

هو  
- الصراع الوظيفى

- هو الذى يحدث بين الأفراد أو  
المجموعات فى المؤسسة الرياضية  
ويحث الأفراد على التعارف والتحاور  
وتوليد الأفكار والإبداع والمشاركة فى  
إتخاذ القرارات .

- يتطلب من الإدارى لمواجهة الصراع  
الحكمة وحسن التدبير فى التعامل مع  
مراحل الصراع .. ويخدم الأهداف  
التنظيمية .

- الصراع بين المجموعات  
ويظهر فى :

- الصراع بين مستويات  
السلطة العليا .

- الصراع بين الوظائف  
التنفيذية والإستشارية .

تابع المحور الثانى : أنواع الصراع العام  
والإدارى "التنظيمى" فى المؤسسات الرياضية

هو

تابع الصراع الوظيفى

مميزاته

هى

- فهم المشكلات

- يحرر الركود

- إعادة تقويم المخرجات

- التعبير عن المشاعر السلبية

- ينتج عن تطابق الأهداف لطرفين داخل  
التنظيم أو على مستوى المؤسسات وذلك  
بهدف تحسين الأداء الوظيفى وتطويره

- يشجع على الثقة المتبادلة  
بين العاملين بالمؤسسة

- ينتج حلولاً إبداعية للمشاكل

- ينتج المناقشة للحوار

- يطور الأهداف للأفراد  
والمجموعات الإدارية

- يودى إلى إحترام الذات وزيادة  
الإنتاج

تابع المحور الثانى : أنواع الصراع العام  
والإدارى "التنظيمى" فى المؤسسات الرياضية

الصراع الغير وظيفى  
Dysfunctional Conflict

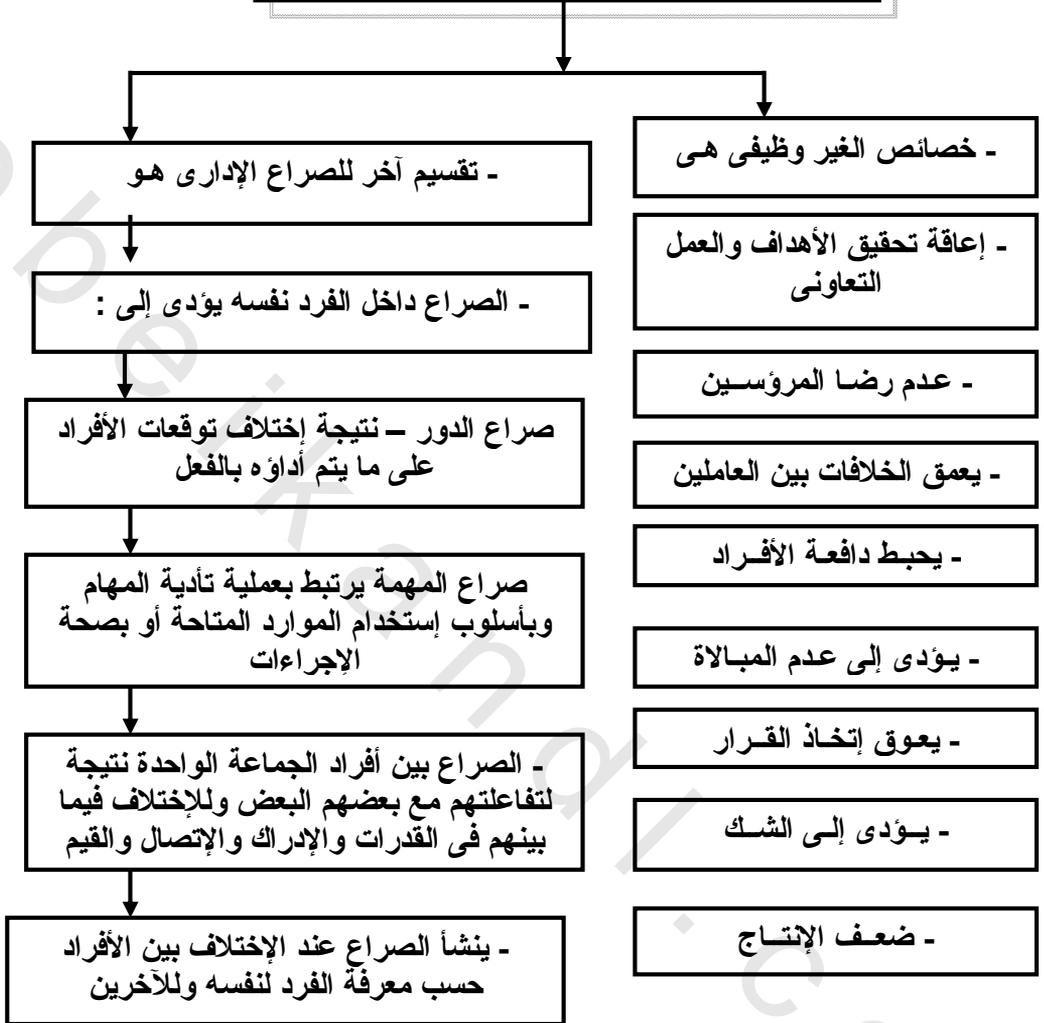
- التفاعلات التى تدخل فى تشكيل  
السلوك الوظيفى هى :

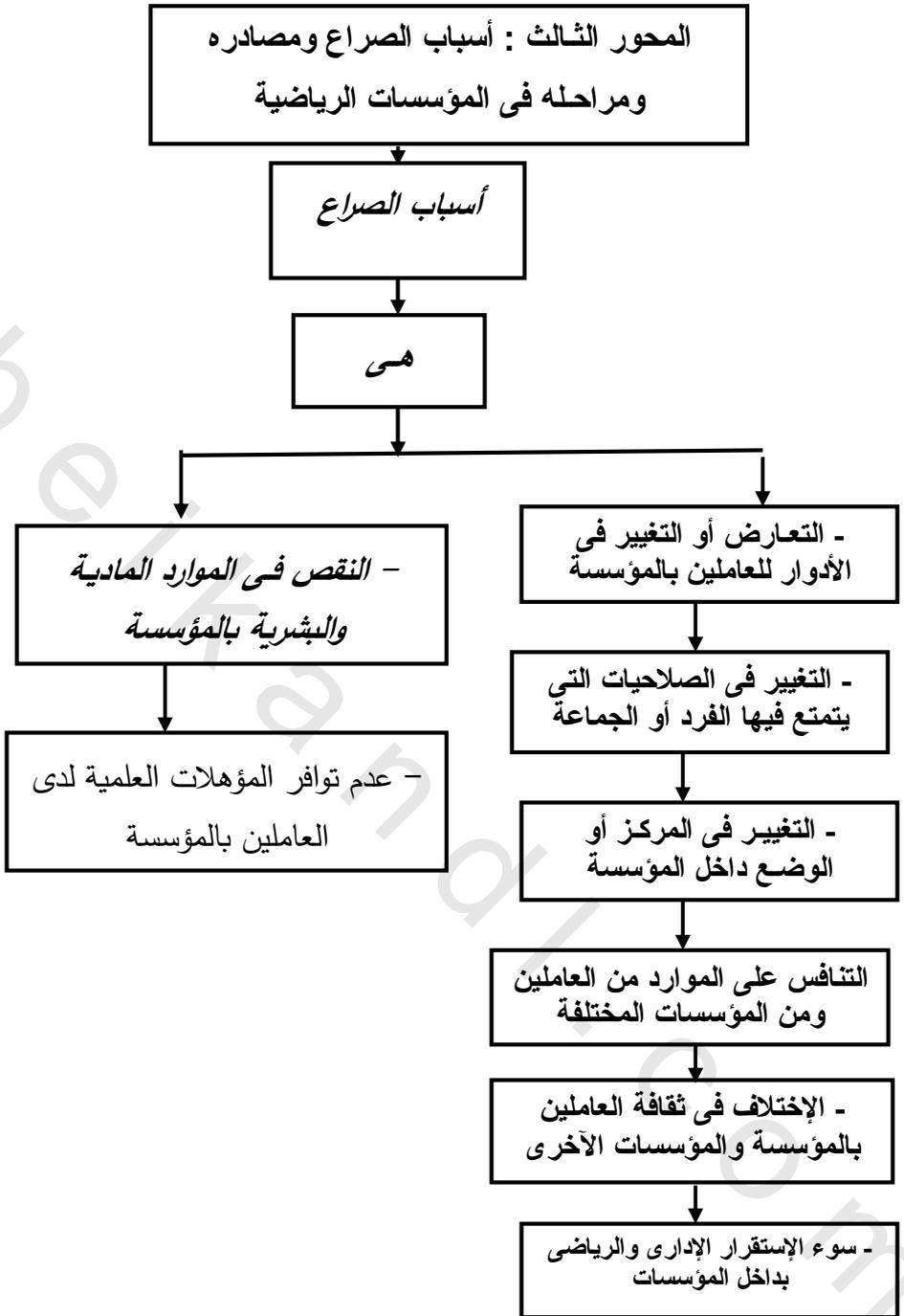
نكران الذات .  
التعاون .  
المنافسة .  
الإختلاف عند مطابقة الأهداف  
للطرفين

- هو الصراع الذى يحدث بين  
الأفراد أو المجموعات والذى ينتج  
عنه الكثير من الآثار السلبية التى  
تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية  
للمؤسسة الرياضية ومن هذه  
الآثار :

- الوقت والمجهود المستنفذ .  
- إعاقة تحقيق الأهداف التخاذل  
فى أداء العمل .

تابع المحور الثانى : أنواع الصراع العام  
والإدارى "التنظيمى" فى المؤسسات الرياضية





المحور الثالث : أسباب الصراع ومصادره  
ومراحلها في المؤسسات الرياضية

هي

مراحل الصراع هي

- مرحلة الصراع الكامن للحاجة إلى  
إستقلالية وتشعب الأهداف

- مرحلة إدراك الصراع كأن يسيء  
طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر

- مرحلة الشعور بالصراع شعور  
بحالات القلق الصادر والتوتر

- مرحلة ظهور الصراع السلوك  
الصادر يدل على الصراع

مصادر الصراع

- ينشأ بسبب الآتى :

- عدم التجانس فى الأهداف

- توقعات الأداء المختلفة

- الإختلاف بين أساليب الرقابة  
المتبعة

- عدم توافر المعايير  
الموضوعية لقياس نتائج  
الأنشطة بالمؤسسة

المحور الثالث : أسباب الصراع ومصادره  
ومراحله فى المؤسسات الرياضية

تابع مراحل الصراع

- مرحلة التعامل مع الصراع - أى  
مواجهته بأساليب المعالجة

- مرحلة ما بعد الصراع - حلول ترضى  
الطرفين تؤدى إلى التعاون والمودة

- عدم وجود حلول يؤدى إلى بقاء  
وإستمرار الصراع

المحور الرابع : أساليب إدارة الصراع عام  
وإدارى فى المؤسسات الرياضية

أساليب إدارة الصراع فى المؤسسات الرياضية

هى

التهدئة

- عن طريق إتباع  
إستراتيجية سلوكية بالدعوة  
بالتعاون بين الأطراف المعنية

- حلول وسط

- بحل يرضى جميع أطراف  
الصراع

الإجبار  
- باللجوء إلى القوة القانونية

الإنسحاب

- عن طريق ترك بعض  
الواجبات لفترة قصيرة

- تأجيل البت فى  
الموضوعات

- تطبيق فى حالة تمتع  
الإدارى بشخصية  
متكاملة

المحور الرابع : أساليب إدارة الصراع عام  
وإدارى فى المؤسسات الرياضية

هى

تقسيم آخر لأساليب إدارة الصراع الإدارى "التنظيمى" فى المؤسسات الرياضية

هى

حل الصراع

- أى ضرورة إيجاد الحلول خصوصاً  
إذا سعى لتحقيق أهداف المؤسسة

- الوسائل المتبعة لإدارة الصراع  
هنا هى

- التفاوض لحل يرضى الأطراف  
المعنية

- الوساطة بتدخل طرف ثالث

تجنب الصراع

- ليس إخفائه نهائياً ولكن إتباع  
الوسائل التى تجعله إيجابياً

- والوسائل المتبعة للإدارة هنا  
هى

- المقابلات الشخصية والمناقشة  
للتعرف على أسبابه

- إستخدام القوة لإحتواء الصراع

المحور الرابع : أساليب إدارة الصراع عام  
وإدارى فى المؤسسات الرياضية

هى

تابع تقسيم آخر لأساليب إدارة  
الصراع الإدارى "التنظيمى"  
فى المؤسسات الرياضية

- تابع دفاع الشياطين

- تسريب المعلومات - هى عملية  
إثارة الشائعات البنائة التى تساعد  
على تنشيط الأفراد

- هذا يخلق مناخ الحماس  
والتفاعل

- هذا يخلق مناخ الحماس  
والتفاعل

- تحريك الصراع

- هو عملية إستحضار وخلق  
مواقف الصراع أى خلق مناخ  
مناسب لإستعراض الآراء  
والأفكار

- الوسائل المتبعة لإدارة الصراع  
هنا هى

- تدوير العمالة - أى تغيير عمل  
الأفراد .

- دفاع الشياطين Devil Debates  
بتقسيم العاملين حسب آرائهم ومناقشة  
الآراء والأفكار والبدائل حتى يتم  
الوصول إلى أفضل الآراء

المحور الرابع : أساليب إدارة الصراع عام  
وإدارى فى المؤسسات الرياضية

تابع تقسيم آخر لأساليب إدارة  
الصراع الإدارى "التنظيمى"  
فى المؤسسات الرياضية

إستراتيجية المنافسة

- يسعى فيها كل طرف لتحقيق  
أهدافه

إستراتيجية المشاركة

- يسعى كل من الطرفين بإرضاء  
الأخر فى تحقيق أهدافه

- إستراتيجية التسوية

إستراتيجية التجنب

- أى تجنب كل طرف مواقف الصراع  
وينتخلى كل طرف عن تحقيق أهدافه

تستخدم فى المواقف الغير هامة

- إستراتيجية المهادنة

- حيث يتنازل أحد الأطراف عن  
تحقيق أهدافه مقابل رضاء الطرف  
الأخر للمحافظة على العلاقات  
وإستمرارها

المحور الرابع : أساليب إدارة الصراع عام  
وإدارى فى المؤسسات الرياضية

تابع تقسيم آخر لأساليب إدارة الصراع الإدارى "التنظيمى"  
فى المؤسسات الرياضية



المحور الرابع : أساليب إدارة الصراع عام  
وإدارى فى المؤسسات الرياضية

تابع تقسيم آخر لأساليب إدارة  
الصراع الإدارى "التنظيمى"  
فى المؤسسات الرياضية

تتضح فى

طرق إدارة المؤسسة

- عدم فهم القوانين واللوائح المنظمة  
للمؤسسة

- عدم صدور تشريعات جديدة لسد  
النقص فيها وتنظيم الأنشطة الحديثة  
المرتبطة بالمؤسسات الرياضية

- الإستثمار والتمويل - الاحتراف  
حقوق الملكية الفكرية (العلاقة  
التجارية - الفرنشايز)

عدم الإستقرار الإدارى

- أزمات مالية بالمؤسسة

## عينة البحث:

تكونت عينة البحث من:

العينة الاستطلاعية : تكونت العينة الاستطلاعية بهدف إجراء الصدق والثبات من (45) فرد من العاملين فى المؤسسات الرياضية المصرية، ومن (60) فرد من العاملين والمسؤولين فى المؤسسات الرياضية فى الدول العربية (السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين)، وبذلك يكون عدد العينة الاستطلاعية (105)

وتكونت العينة الأساسية من (150) من العاملين فى المؤسسات الرياضية المصرية ، و (270) من العاملين فى المؤسسات الرياضية فى الدول العربية (السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين)

### الخصائص السيكومترية لأداة القياس

تم التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة القياس حول أساليب إدارة الصراع الإداري التنظيمي فى المؤسسات الرياضية (فى المجتمعين المصري والعربي) (مصر - السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين) بالطرق الآتية:

### الصدق

تم التأكد من صدق استمارة البحث بعرض الاستمارة على السادة المحكمين من المتخصصين فى الإدارة الرياضية والقانون ، وكانت نسبة الاتفاق على عبارات الاستمارة ما بين (80% - 90%)

كما تم التأكد من صدق التكوين بحساب معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستمارة بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية ويوضحها الجدول التالي:

جدول ( )

معاملات الارتباط بين درجة محاور البحث بعضها البعض وبينها وبين  
الدرجة الكلية

الدرجة الكلية	4	3	2	1	
					1 إدارة الصراع الإداري - (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية
				❖❖0.637 -	2 أنواع الصراع العام والإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية
			❖❖0.719 -	❖❖0.691	3 أسباب الصراع ومصادره ومراحلته في المؤسسات الرياضية.
		❖❖0.719 -	❖❖0.765	❖❖0.762	4 أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية عام وإداري.
الدرجة الكلية	❖❖0.806 -	❖❖0.781	❖❖0.789	❖❖0.806	

قيمة معامل الارتباط الجدولية الدالة عند مستوى دلالة (0.01)=0.256

يتضح من جدول ( ) ان قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين درجة  
محاور البحث بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية قيم أكبر من  
القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على العلاقة القوية بين

محاور البحث بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية وهذا مؤشر قوى على صدق التكوين لأداة البحث.

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي لعبارات محاور البحث وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه العبارة ويوضحه جدول ( )

جدول ( )

مدى معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذى تنتمي إليه العبارة

م	المحاور	مسلسل العبارات	عدد العبارات	مدى معامل الارتباط	الدلالة
1	إدارة الصراع الإداري (التظيمي) في المؤسسات الرياضية	70 - 1	70	-0.584 0.791	0.01
2	أنواع الصراع العام والإداري (التظيمي) في المؤسسات الرياضية	111 - 71	41	-0.629 0.806	0.01
3	أسباب الصراع ومصادره ومراحله في المؤسسات الرياضية.	133 - 112	22	-0.597 0.794	0.01
4	أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية عام وإداري.	176 - 134	43	-0.582 0.837	0.01

قيمة معامل الارتباط الجدولية الدالة عند مستوى دلالة (0.01) = 0.256

يتضح من جدول ( ) ان قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين درجة العبارة وبين درجة المحور الذى تنتمي إليه العبارة قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على العلاقة القوية بين كل عبارة وبين المحور الذى تنتمي إليه العبارة وهذا يدل على الاتساق الداخلي للاستمارة الثبات : تم حساب الثبات بطريقة الفا لكرونباك

جدول ( )

مدى معاملات ثبات عبارات محاور البحث ومعامل ثبات كل محور والثبات الكلي للاستمارة

م	المحاور	مسلسل العبارات	عدد العبارات	مدى معامل الثبات	ثبات المحور	ثبات الاستمارة
1	إدارة الصراع الإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية	1 - 70	70	-0.725 0.834	0.844	0.887
2	أنواع الصراع العام والإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية	71 - 111	41	-0.719 0.828	0.837	
3	أسباب الصراع ومصادره ومراحله في المؤسسات الرياضية.	112 - 133	22	-0.751 0.861	0.876	
4	أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية عام وإداري.	134 - 176	43	-0.711 0.768	0.781	

يتضح من جدول ( ) أن مدى معاملات ثبات كل محور أقل من معامل ثبات المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارات مما يدل على أن حذف أي عبارة يؤثر سلباً على المحور ، كما يتضح أن معامل الثبات الكلي للاستمارة بلغ (0.887) وهذا يدل على ثبات جيد للاستمارة.

## بحث أساليب إدارة الصراع الإداري التنظيمي في المؤسسات الرياضية

### في المجتمعين المصري والعربي

مصر- السعودية- الإمارات- الكويت- البحرين- فلسطين

المحور الأول وإدارة الصراع الإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية

جدول ( )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة (مصر - الدول العربية) حول المحور الأول وإدارة الصراع الإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية

كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
										مفهوم المنازعات والأزمات
										أ- مفهوم المنازعات الرياضية: هو
4.76	11.9	32	88.1	238	5.3	8	94.7	142		1 ما ينشأ في مجال الأنشطة الرياضية سواء كان يتعلق بممارسة الرياضة بصفة أساسية أو تتعلق بإدارة الرياضة والإشراف عليها وتنظيم العلاقات بين القائمين عليها وبين ممارستها.
										ب الأزمات الرياضية: هي

كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4.13	18.1	49	81.9	221	10.7	16	89.3	134	وجود خلل في النظام الرياضي يؤثر تأثيرا ماديا ومعنويا للدرجة التي تثير الرأي العام ضد نظام الرياضة بكل هياكلها ومؤسساتها	2
									وعناصر الأزمة الرياضية تتكون من:	
1.66	7.0	19	93.0	251	10.7	16	89.3	134	خلل يؤثر تأثيرا ماديا ومعنويا علي سير العمليات الحيوية بالمؤسسات الرياضية.	3
0.24	13.0	35	87.0	235	14.7	22	85.3	128	وضع غير مستقر بالمؤسسة الرياضية.	4
3.68	10.7	29	89.3	241	17.3	26	82.7	124	عدم تحقيق الأهداف.	5
2.24	11.5	31	88.5	239	16.7	25	83.3	125	المفاجئة في التوقيت للحدوث يتطلب استجابة سريعة.	6
									الصراع عامة: هو	ج
1.39	10.7	29	89.3	241	14.7	22	85.3	128	الصراع من الناحية اللغوية - صرع والصرع هو الطرح بالأرض.	7
0.40	11.9	32	88.1	238	14.0	21	86.0	129	وفي اللغة الانجليزية	8

م	العبارات	مصر (ن=150)								الدول العربية (270)										
		نعم				لا				نعم		لا								
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
	"Conflict" يشير إلى المعركة - الحرب - التعارض - التضارب - التناظر بين أشخاص أو الأفكار أو مصالح متعارضة.																			
9	هو ظاهرة ديناميكية متناهية التعقيد لتعدد أبعادها وتداخل أسباب مصادرها وتفاعلها وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وتفاوت المستويات التي تحدث عنها.	125	83.3	25	16.7	241	89.3	29	10.7	3.02										
10	أو هو ظاهرة مركبة ذات جوانب سياسية - اقتصادية - اجتماعية - ثقافية - نفسية - تربوية. وتوجد في كافة المجتمعات الإنسانية.	142	94.7	8	5.3	234	86.7	36	13.3	6.58										
11	أو هو تنافس أفراد أو جماعات - وأنه يحدث في الغالب عندما تتنافس الأطراف المختلفة حول أهداف غير متوافقة.	132	88.0	18	12.0	250	92.6	20	7.4	2.47										
12	أو هو نتيجة السلوك والنزعة	137	91.3	13	8.7	261	96.7	9	3.3	5.53										

م	العبارات	مصر (ن=150)								الدول العربية (270)										
		نعم				لا				نعم		لا								
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
	العدوانية الكامنة في أعماق النفس البشرية بسبب الضغوط والضوابط الاجتماعية.																			
13	أو هو الظروف التي تشترك بمقتضاها جماعة بشرية محددة الهوية في معارضة واعية مع واحدة أو أكثر من الجماعات البشرية المحددة الهوية.	125	83.3	25	16.7	242	89.6	28	10.4	3.47										
14	أو أنه دافع لدي الإنسان للتورط والدخول في نشاطين أو أكثر ذو طبيعة متضادة تماما.	142	94.7	8	5.3	261	96.7	9	3.3	0.99										
15	أو هو العداء المتبادل بين الأفراد والجماعات والشعوب والدول في ما بينها علي مختلف المستويات.	135	90.0	15	10.0	256	94.8	14	5.2	3.48										
16	أو هو مجموعة من التوجهات السلوكية السلبية والتي تصدر عن الأفراد بصورة شخصية أو جماعية في ظروف	124	82.7	26	17.3	243	90.0	27	10.0	4.70										

كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									معينة ومجتمع معين وذلك لاختلاف وجهات النظر والمصالح والقيم بينهم والتي ينتج عنها تصرفات بعيدة عن السلوك العام السائد في المجتمع وفقا لايدولوجيته وظروفه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.	
15.0 0	3.3	9	96.7	261	13.3	20	86.7	130	17	أو هو ظواهر سلوكية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود الجماعة لاختلاف وجهات النظر - صراع الأدوار - الحاجات - الرغبات - السلطة - السيطرة - المكسب المادي - المعنوي - والضغط الاجتماعي - الاقتصادية - السياسية.
6.97	4.1	11	95.9	259	10.7	16	89.3	134	18	والصراع في المجال الرياضي يتناسب مع تركيبة الجماعات والنظام الاجتماعي الذي تمثله مهما بدا ذلك متناقضا.
5.87	7.8	21	92.2	249	15.3	23	84.7	127	19	الصراع الرياضي يمثل جانبا



كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
6.60	10.4	28	89.6	242	19.3	29	80.7	121	أو هو نزاع عدائي مباشر ومفتوح بين الأشخاص أو الجماعات حول غرض أو هدف واحد - ويهدف إلي التغلب علي الخصم أو إخضاعه لأجل بلوغ الهدف. موضوع النزاع.	23
									نظرية الصراع لابن خلدون تقوم علي ثلاث عناصر هي:	
3.68	10.7	29	89.3	241	17.3	26	82.7	124	ضرورة الاجتماع للبشر.	24
1.14	7.0	19	93.0	251	10.0	15	90.0	135	استحالة العيش منفردين.	25
2.75	10.0	27	90.0	243	5.3	8	94.7	142	وجود الوازع للبشر - وامتناع بقائهم بدافع دفع العدوان بعضهم عن بعض.	26
1.14	7.0	19	93.0	251	10.0	15	90.0	135	وفي نظر الكاتب الايطالي فيقولا ميكيافلي - جعل مفهوم الصراع محورا مركزيا للحركة السياسية في بداية عصر النهضة الأوروبية في بداية القرن السادس عشر.	27
									الصراع في السياسة هو:	

ك 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
6.30	13.7	37	86.3	233	23.3	35	76.7	115	الصراع بدأ ظهوره في الفكر السياسي المصري القديم مع ظهور أول كيان في الدولة المصرية القديمة.	28
0.61	7.8	21	92.2	249	10.0	15	90.0	135	عدم وجود مظاهر صراع في مصر القديمة لأن الملك تركز في يده كل السلطات وهو المسيطر علي جميع شؤونها.	29
0.99	3.3	9	96.7	261	5.3	8	94.7	142	ظهر الصراع في مصر القديمة في نهاية الأسرة الخامسة لكبر الدولة وتعدد الوزراء وتوسع الحكومة.	30
9.42	4.1	11	95.9	259	12.0	18	88.0	132	في الهند - وجود تفاعلات صراعية ربطت العمل السياسي بالدين.	31
3.68	10.7	29	89.3	241	17.3	26	82.7	124	يرجع الصراع إلي العائلة لما قام من هذه العائلات من خصومات وحروب - وأخذت العائلات تكوين جماعات تتحدد بدورها وباتحادها تكونت الدولة.	32

كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م	
	لا		نعم		لا		نعم				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
										الصراع الإداري "التنظيمي" هو	
0.05	12.6	34	87.4	236	13.3	20	86.7	130	هو العملية التي تنشأ عندما يحاول فردا أو مجموعة من العاملين بالمؤسسة الرياضية إحباط الآخرين حتى لا يدركوا أهدافهم.	33	
2.82	11.5	31	88.5	239	17.3	26	82.7	124	أو هو دافع لدي العاملين بالمؤسسة للتورط والدخول في نشاطين أو أكثر ذوي طبيعة متضادة.	34	
6.60	10.4	28	89.6	242	19.3	29	80.7	121	أو هو أن الصراع الإداري The Conflict Management	35	
2.43	11.9	32	88.1	238	17.3	26	82.7	124	ذلك الذي قد ينشأ داخل المؤسسة الرياضية نتيجة الخلافات والنزاعات بين الأفراد العاملين وذلك أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض بهدف أحداث تغيير بالمؤسسة الرياضية.	36	
0.15	10.7	29	89.3	241	12.0	18	88.0	132	ينتج عن اختلاف وتضاد في الآراء والأفكار ووجهات النظر وتعارض الأدوار	37	

كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									واختلاف الحاجات والرغبات تجعل كل فرد ينظر علي أنها تهديد لرغباته.	
									مراحل تطور الصراعات الإدارية (التنظيمي)	
									نتيجة تطور نظريات الإدارة – تطور الصراع الإداري (التنظيمي) إلي:	
									في المدرسة التقليدية: تهتم بالتنظيم الرسمي فقط ،أبرز نظرياتها:	
18.1 2	3.3	9	96.7	261	14.7	22	85.3	128	الإدارة العلمية.	38
0.15	13.3	36	86.7	234	12.0	18	88.0	132	المبادئ الإدارية.	39
0.47	7.0	19	93.0	251	5.3	8	94.7	142	النظرية البيروقراطية.	40
4.12	11.5	31	88.5	239	18.7	28	81.3	122	الإدارة العلمية ركزت علي الجوانب المادية المتعلقة بالإنتاج والعمل وهما الهدف الرئيسي – وإغفال العنصر البشري.	41
0.51	12.2	33	87.8	237	14.7	22	85.3	128	المبادئ الإدارية: اعتمدت علي أن الإدارة عملية مكونة من عناصر أساسية هي:	42

كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									التخطيط - التنظيم - الوجيه والتسيق والرقابة. وأن جميع الأنشطة تتطلب القيام بهذه الوظائف الخمسة.	
1.48	13.0	35	87.0	235	17.3	26	82.7	124	البيروقراطية: استهدفت وضع جهاز أداري مثالي للتنظيمات يقوم علي أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز في أداء المهام والسلوك التنظيمي.	43
1.60	12.2	33	87.8	237	16.7	25	83.3	125	تتسم بالمركزية الشديدة.	44
0.04	13.3	36	86.7	234	12.7	19	87.3	131	والبيروقراطية تعتمد علي القوانين واللوائح والمكاتبات الرسمية لتحقيق أهداف المؤسسة.	45
									أدارة الصراع في النظرية التقليدية يعتمد علي:	
1.23	13.3	36	86.7	234	17.3	26	82.7	124	القضاء عليه فورا.	46
1.39	10.7	29	89.3	241	14.7	22	85.3	128	يجب أزالته بين الناس من خلال مظاهره التالية:	
4.42	3.3	9	96.7	261	8.0	12	92.0	138	يعامل تحقيق الأهداف.	47

ك 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
2.09	12.2	33	87.8	237	17.3	26	82.7	124	يؤدي إلي تراجع الآراء.	48
8.47	10.4	28	89.6	242	20.7	31	79.3	119	ناتج من عدم الفهم والتشويش — عوامل شخصية.	49
0.13	11.9	32	88.1	238	10.7	16	89.3	134	عوامل تنظيمية من المرؤوسين.	50
2.85	13.7	37	86.3	233	20.0	30	80.0	120	ليس للمؤسسة سيطرة عليها.	51
									في المدرسة السلوكية: نظريات هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية)	
15.0 0	3.3	9	96.7	261	13.3	20	86.7	130	تعتمد علي أن حل المشكلات الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسته سلوكه والاهتمام بآرائه وبقيمته في العمل.	52
									وإدارة الصراع في هذه النظرية يعتمد علي:	
0.46	14.8	40	85.2	230	17.3	26	82.7	124	الصراع يحدث بشكل متكرر ويجب حله مباشرة.	53
2.54	6.3	17	93.7	253	10.7	16	89.3	134	والصراع هنا أمر متوقع.	54
1.39	10.7	29	89.3	241	14.7	22	85.3	128	قد يكون ايجابيا إذا كان	55

كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									ملائماً.	
0.33	11.9	32	88.1	238	10.0	15	90.0	135	ظاهرة طبيعية في جميع المؤسسات.	56
									في المدرسة الحديثة: هي مجموعة متنوعة من المداخل مثل - الإدارة بالأهداف - نظرية Z ونظريات أخرى.	
1.39	10.7	29	89.3	241	14.7	22	85.3	128	وتتص نظرية Z علي أن مشاركة العاملين في الإدارة هي الأساس في الارتقاء بمستوي الإنتاج.	57
0.00	13.3	36	86.7	234	13.3	20	86.7	130	ازدياد مستوي الرغبة في التعاون من شأنه أن يؤدي إلي زيادة الكفاءة الإنتاجية.	58
0.62	14.4	39	85.6	231	17.3	26	82.7	124	إدارة الصراع في هذه النظرية يعتمد علي:	
4.15	12.2	33	87.8	237	6.0	9	94.0	141	يجب التعامل مع الصراع وعدم تجنبه.	59
5.53	5.6	15	94.4	255	12.0	18	88.0	132	ليس سلبيا ولا إيجابيا بشكل مطلق - بل يجب المحافظة علي الوضع المقبول.	60

كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
2.90	2.2	6	97.8	264	5.3	8	94.7	142	أمر طبيعي وصحي بالمؤسسات ويجب رعه إلى الحد الأعلى الايجابي.	61
									اختلاف وتشابه مفهوم الصراع مع المفاهيم الأخرى:	
									"الواقعة - القوة القهرية - الصدمة - الكارثة - الحادث - الأزمة"	
0.24	13.0	35	87.0	235	14.7	22	85.3	128	الأزمة: تؤثر علي النظام بالكامل بالمؤسسة باختلاف الصراع الذي يكون اقل شدة وأقل تدميرا.	62
0.84	10.4	28	89.6	242	13.3	20	86.7	130	الأزمة أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة.	
1.77	12.6	34	87.4	236	17.3	26	82.7	124	الخلاف والمعارضة قد يكون أحد مظاهر الأزمة أو سبب نشوتها واستمرارها.	63
3.71	7.0	19	93.0	251	12.7	19	87.3	131	القوة القهرية مساوية للأزمة - في ظروف يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها - ويتفقان في كل منهما يخرج عن السيطرة	64

كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
										لمتخذي القرار ويصعب التنبؤ بهما.
0.98	10.7	29	89.3	241	14.0	21	86.0	129	65	الصدمة - شعور مفاجئ نتيجة تحقيق جاءت غير متوقع والصدمة هي من عوارض أو نتائج الأزمة.
0.15	10.7	29	89.3	241	12.0	18	88.0	132	66	الواقعة - شئ حدث أو أنقضي أثره.
5.42	13.3	36	86.7	234	6.0	9	94.0	141	67	الحادثة: شئ مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضي أثره وتتشابه مع الواقعة.
5.53	5.6	15	94.4	255	12.0	18	88.0	132	68	الكارثة: تغيير مفاجئ شديد الأثر يحدث تغيرات متصلة في عناصر المؤسسة.
2.17	14.4	39	85.6	231	20.0	30	80.0	120	69	ومن نتائجها انهيار التوازن وخسائر مادية وبشرية خلال فترة زمنية - الكارثة أكبر من الأزمة في حجم الخسائر المادية والبشرية.
1.48	13.0	35	87.0	235	17.3	26	82.7	124	70	الأزمة عند تفاقمها تصبح

كا 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									كارثة والكارثة يمكن أن تخرج منها عدة أزمات طبيعية أو بشرية.	

يتضح من جدول ( ) أن قيم كا2 المحسوبة لدلالة الفروق بين استجابات العينة المصرية وعينة الدول العربية (مصر- السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين) غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فرق دال بين استجاباتهم حول إدارة الصراع الإداري في المجتمعين المصري والعربي ، كما يتضح أن النسب المئوية لاستجابة المجتمع الرياضي المصري تراوحت بين (76.7% - 94.7%) وفي الدول العربية بين (81.9% - 97.9%)، وذلك اتضح في مفهوم المنازعات الرياضية على أنه ما ينشأ في مجال الأنشطة الرياضية سواء كان يتعلق بممارسة الرياضة بصفة أساسية أو تتعلق بإدارة الرياضة والإشراف عليها وتنظيم العلاقات بين القائمين عليها وبين ممارستها، وأن الأزمة الرياضية هي وجود خلل في النظام الرياضي يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً للدرجة التي تشير الرأي العام ضد نظام الرياضة بكل هياكلها ومؤسساتها، وعناصر تلك الأزمة هي: خلل يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً علي سير العمليات الحيوية بالمؤسسات الرياضية، أو وضع غير مستقر مع عدم تحقيق الأهداف، بجانب أن المفاجئة في التوقيت للحدوث يتطلب استجابة سريعة.

كما اتفقت عينة البحث المصرية ومن الدول العربية على تعريف الصراع على أنه " ظاهرة ديناميكية متناهية التعقيد لتعدد أبعادها وتداخل أسباب مصادرها وتفاعلها وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وتفاوت المستويات التي تحدث عنها. أو هو ظاهرة مركبة ذات جوانب سياسية - اقتصادية - اجتماعية - ثقافية - نفسية - تربوية. وتوجد في كافة المجتمعات الإنسانية، أو هو تنافس أفراد أو جماعات - وأنه يحدث في الغالب عندما تتنافس الأطراف المختلفة حول أهداف غير متوافقة، أو هو نتيجة السلوك والنزعة العدوانية الكامنة في أعماق النفس البشرية بسبب الضغوط والضوابط الاجتماعية، أو هو الظروف التي تشتبك بمقتضاها جماعة بشرية محددة الهوية في معارضة واعية مع واحدة أو أكثر من الجماعات البشرية المحددة الهوية، أو أنه دافع لدي الإنسان للتورط والدخول في نشاطين أو أكثر ذو طبيعة متضادة تماما، أو هو العداء المتبادل بين الأفراد والجماعات والشعوب والدول في ما بينها على مختلف المستويات، أو هو مجموعة من التوجهات السلوكية السلبية والتي تصدر عن الأفراد بصورة شخصية أو جماعية في ظروف معينة ومجتمع معين وذلك لاختلاف وجهات النظر والمصالح والقيم بينهم والتي ينتج عنها تصرفات بعيدة عن السلوك العام السائد في المجتمع وفقا لايدولوجيته وظروفه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، أو هو ظواهر سلوكية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود الجماعة لاختلاف وجهات النظر - صراع الأدوار - الحاجات - الرغبات - السلطة - السيطرة - المكسب المادي - المعنوي - والضغوط الاجتماعية - الاقتصادية - السياسية. أو هو أحد الاتجاهات السلبية التي تتبع من مشاعر وسلوك مجموعة معينة تجاه مجموعة أخرى محدثة بعض الأنماط السلوكية الانفعالي العدائية وهو الأمر الذي يمثل مشكلة مترامية الأطراف

والصراع في المجال الرياضي يتناسب مع تركيبة الجماعات والنظام الاجتماعي الذي تمثله مهما بدا ذلك متناقضا. والصراع الرياضي يمثل جانبا من جوانب الصراع عامة.

كما اتفقت عينة الدراسة على أن الصراع في علم النفس هو الصراع الداخلي Inter Persona أي داخل الشخص نفسه أو داخل النفس Intra psychic بين ميول أو رغبات أو أهداف أو دوافع متعارضة يحاول كل منها دفع الشخص إلى سلوك مغاير للآخر.

والصراع في علم الاجتماع هو نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، أو هو نزاع عدائي مباشر ومفتوح بين الأشخاص أو الجماعات حول غرض أو هدف واحد - ويهدف إلى التغلب على الخصم أو إخضاعه لأجل بلوغ الهدف موضوع النزاع.

أما الصراع الإداري "التنظيمي" فهو العملية التي تنشأ عندما يحاول فردا أو مجموعة من العاملين بالمؤسسة الرياضية إحباط الآخرين حتى لا يدركوا أهدافهم، أو هو دافع لدي العاملين بالمؤسسة للتورط والدخول في نشاطين أو أكثر ذوي طبيعة متضادة.

أو هو ذلك الصراع الإداري الذي قد ينشأ داخل المؤسسة الرياضية نتيجة الخلافات والنزاعات بين الأفراد العاملين وذلك أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض بهدف أحداث تغيير بالمؤسسة الرياضية، وينتج عن اختلاف وتضاد في الآراء والأفكار ووجهات النظر وتعارض الأدوار واختلاف الحاجات والرغبات تجعل كل فرد ينظر على أنها تهديد لرغباته.

أما عن مراحل تطور الصراعات الإدارية (التنظيمي) فهو نتيجة تطور نظريات الإدارة - فقد تطور الصراع الإداري (التنظيمي) إلى: المدرسة

التقليدية: وتهتم بالتنظيم الرسمي فقط وأبرز نظرياتها (الإدارة العلمية، والمبادئ الإدارية، والنظرية البيروقراطية) والإدارة العلمية ركزت علي الجوانب المادية المتعلقة بالإنتاج والعمل وهما الهدف الرئيسي - وتم إغفال العنصر البشري. أما نظرية المبادئ الإدارية فقد اعتمدت علي أن الإدارة عملية مكونة من عناصر أساسية هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه والتسيق والرقابة. وأن جميع الأنشطة تتطلب القيام بهذه الوظائف الخمسة، أما نظرية البيروقراطية فقد استهدفت وضع جهاز أداري مثالي للتنظيمات يقوم علي أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز في أداء المهام والسلوك التنظيمي.

تتسم بالمركزية الشديدة، والبيروقراطية تعتمد علي القوانين واللوائح والمكاتب الرسمية لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما إدارة الصراع في النظرية التقليدية فيعتمد علي: القضاء عليه فوراً، ويجب أزالته بين الناس من خلال مظاهره وهي (يعامل تحقيق الأهداف - يؤدي إلي تراجع الآراء - وهو ناتج من عدم الفهم والتشويش - عوامل شخصية وكذلك عوامل تنظيمية من المرؤوسين بجانب أنه ليس للمؤسسة سيطرة عليها.

في المدرسة السلوكية: فنظريات هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية) تعتمد علي أن حل المشكلات الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسته سلوكه والاهتمام بآرائه وبقيمته في العمل، وإدارة الصراع في هذه النظرية يعتمد علي أن:

الصراع يحدث بشكل متكرر ويجب حله مباشرة، وهو أمر متوقع، وقد يكون ايجابيا إذا كان ملائماً، وهو ظاهرة طبيعية في جميع المؤسسات.

وفي المدرسة الحديثة: فهي مجموعة متنوعة من المداخل مثل - الإدارة بالأهداف - نظرية Z ونظريات أخرى. وتتص نظرية Z علي أن مشاركة العاملين في الإدارة هي الأساس في الارتقاء بمستوي الإنتاج، وأن ازدياد مستوي الرغبة في التعاون من شأنه أن يؤدي إلي زيادة الكفاءة الإنتاجية، وأن إدارة الصراع في هذه النظرية يعتمد علي أن الصراع يجب التعامل معه وعدم تجنبه.

وهو ليس سلبيا ولا إيجابيا بشكل مطلق - بل يجب المحافظة علي الوضع المقبول، وهو أمر طبيعي وصحي بالمؤسسات ويجب مراعاته إلي الحد الأعلى الايجابي

وهناك اختلاف وتشابه مفهوم الصراع مع المفاهيم الأخرى: وهي "الواقعة - القوة القهرية - الصدمة - الكارثة - الحادث - الأزمة" فلأزمة تؤثر علي النظام بالكامل بالمؤسسة باختلاف الصراع الذي يكون اقل شدة وأقل تدميرا، والأزمة أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، بينما الخلاف والمعارضة قد يكون أحد مظاهر الأزمة أو سبب نشوئها واستمرارها، كما أن القوة القهرية مساوية للأزمة - في ظروف يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها - ويتفقان في كل منهما يخرج عن السيطرة لمتخذي القرار ويصعب التنبؤ بهما. في حين أن الصدمة هي شعور مفاجئ نتيجة تحقيق جاءت غير متوقع والصدمة هي من عوارض أو نتائج الأزمة.

الواقعة - شئ حدث أو أنقضي أثره. بينما الحادثة: شئ مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضي أثره وتتشابه مع الواقعة.

الكارثة: تغيير مفاجئ شديد الأثر يحدث تغيرات متصلة في عناصر المؤسسة، ومن نتائجها انهيار التوازن وخسائر مادية وبشرية خلال فترة زمنية - الكارثة أكبر من الأزمة في حجم الخسائر المادية والبشرية،

والأزمة عند تفاقمها تصبح كارثة والكارثة يمكن أن تخرج منها عدة  
أزمات طبيعية أو بشرية

obeikandi.com

المحور الثاني: أنواع الصراع العام والإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية

جدول ( )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة (مصر - الدول العربية) حول المحور الثاني: أنواع الصراع العام والإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	أنواع الصراع العام: هو								
71	الصراع الداخلي "الذاتي" هو اضطراب داخل الشخص قد يكون بسبب تعارض أهدافه أو خبراته مع منظومة القيم المترسخة داخله.	131	87.3	19	12.7	245	90.7	25	9.3
72	الصراع بين شخصين: الصراع بين شخصين في الطريق العام أو صابرين وداخل المؤسسة الرياضية.	141	94.0	9	6.0	261	96.7	9	3.3
73	الصراع المؤسسي: نتيجة تداخل الاختصاصات	135	90.0	15	10.0	251	93.0	19	7.0

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	والتخطيط في الهيكل الإداري وبين العاملين - وبين تداخل الاختصاصات للجان المتخصصة بالمؤسسات الرياضية والمؤسسات الأخرى.								
74	الصراع المجتمعي: بين الطوائف الاجتماعية المختلفة وبين الأحزاب - وفي المؤسسات الرياضية - الأعضاء مع بعض والعاملين ومجلس الإدارة.	130	86.7	20	13.3	239	88.5	31	11.5
75	الصراع الدولي: هو الصراع علي الحدود السياسية أو مناطق الثروة في العالم.	125	83.3	25	16.7	233	86.3	37	13.7
76	وفي المجال الرياضي التنافسات الرياضية الدولية وما تؤدي إلي صراعات بين الدول.	120	80.0	30	20.0	221	81.9	49	18.1
	هناك تصنيف آخر								

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	الصراع يتمثل في:								
77	الصراع داخل الفرد نفسه هو:								
	صراع الهدف.	129	86.0	21	14.0	241	89.3	29	10.7
	صراع الدور.	132	88.0	18	12.0	241	89.3	29	10.7
78	الصراع بين الأفراد وأسبابه و:								
	عدم الاتفاقات علي السياسيات المتبعة.	125	83.3	25	16.7	235	87.0	35	13.0
	عدم الثقة ووجود الخوف والرفض والمقاومة.	126	84.0	24	16.0	242	89.6	28	10.4
	الصراع بين المجموعات ويظهر في:								
79	الصراع بين مستويات السلطة العليا.	131	87.3	19	12.7	251	93.0	19	7.0
80	الصراع بين الإدارات التنفيذية.	134	89.3	16	10.7	234	86.7	36	13.3
81	الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.	135	90.0	15	10.0	261	96.7	9	3.3
	أنواع الصراع الإداري								

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	يتمثل في:								
82	الصراع الوظيفي: هو الذي يحدث بين الأفراد أو بين المجموعات في المؤسسة الرياضية ويحث الأفراد علي التعرف والتحاور وتوليد الأفكار والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات.	141	94.0	9	6.0	254	94.1	16	5.9
83	يتطلب من الإداري لمواجهة هذا الصراع الحكمة وحسن التدبير في التعامل مع مراحل الصراع ويخدم الأهداف التنظيمية.	135	90.0	15	10.0	242	89.6	28	10.4
	الصراع الوظيفي يحقق المميزات الآتية:								
84	يشجع علي الثقة المتبادلة بين العاملين بالمؤسسة.	142	94.7	8	5.3	239	88.5	31	11.5
85	ينتج حلولا أبداعية للمشاكل.	123	82.0	27	18.0	231	85.6	39	14.4
86	ينتج المناقشات للحوار.	124	82.7	26	17.3	242	89.6	28	10.4

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		لا		نعم		لا		نعم	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
87	يطور الأهداف للإفراد والمجموعات الإدارية.	12.0	18	88.0	132	11.5	31	88.5	239
88	يؤدي إلي احترام الذات وزيادة الإنتاج.	6.0	9	94.0	141	7.0	19	93.0	251
	عن طريقه يحدث الآتي:								
89	فهم المشكلات.	10.0	15	90.0	135	10.7	29	89.3	241
90	يحرر الركود.	16.7	25	83.3	125	12.6	34	87.4	236
91	أعادة تقويم المخرجات.	5.3	8	94.7	142	7.0	19	93.0	251
92	التعبير عن المشاعر السلبية.	12.0	18	88.0	132	7.4	20	92.6	250
93	ينتج عن تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو علي مستوي المؤسسات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.	6.0	9	94.0	141	10.7	29	89.3	241
	الصراع غير الوظيفي Dysfunctional Conflict								
94	هو الصراع الذي يحدث بين الأفراد أو المجموعات والذي ينتج عنه الكثير	10.0	15	90.0	135	12.6	34	87.4	236

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
	من الآثار السلبية التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة الرياضية ومن هذه الآثار الوقت والمجهود المستنفذ - وإعاقة تحقيق الأهداف والتخاذل في أداء العمل.								
	التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي هي:								
95	نكران الذات.	142	894.7	5.3	251	1993.0	7.0	0.47	
96	التعاون.	135	1590.0	10.0	239	3188.5	11.5	0.22	
97	المنافسة.	125	2583.3	16.7	234	3686.7	13.3	0.86	
98	الاختلاف عند مطابقة الأهداف للطرفين.	135	1590.0	10.0	246	2491.1	8.9	0.14	
	خصائص الصراع الغير وظيفي تتضح في:								
99	إعاقة تحقيق الأهداف.	128	2285.3	14.7	243	2790.0	10.0	2.04	
100	والعمل التعاوني.	131	1987.3	12.7	236	3487.4	12.6	0.00	
101	عدم رض المرؤوسين.	135	1590.0	10.0	245	2590.7	9.3	0.06	

م	العبارة	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)				
		لا		نعم		لا		نعم		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
102	يعمق الخلافات بين العاملين.	16.7	25	83.3	125	0.67	13.7	37	86.3	233
103	يحبط دافعة الأفراد.	8.0	12	92.0	138	0.96	5.6	15	94.4	255
104	يؤدي إلي عدم المبالاة.	5.3	8	94.7	142	0.99	3.3	9	96.7	261
105	يعوق اتخاذ القرار.	10.0	15	90.0	135	0.06	10.7	29	89.3	241
106	يؤدي إلي الشك.	16.0	24	84.0	126	2.42	10.7	29	89.3	241
107	ضعف الإنتاج.	6.0	9	94.0	141	4.56	12.6	34	87.4	236
	تقسيم آخر للصراع الإداري هو:									
	الصراع داخل الفرد نفسه يؤدي إلي:									
108	صراع الدور: نتيجة اختلاف توقعات الأفراد علي ما يتم أدائه بالفعل.	16.7	25	83.3	125	0.25	14.8	40	85.2	230
109	صراع المهمة: يرتبط بعملية تأدية المهام وبأسلوب استخدام الموارد المتاحة أو بصحة الإجراءات.	10.0	15	90.0	135	0.63	12.6	34	87.4	236
110	الإدراك والاتصال والقيم.	17.3	26	82.7	124	3.68	10.7	29	89.3	241

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
111	ينشأ الصراع عند الاختلاف بين الأفراد حسب مدي معرفة الفرد لنفسه وللآخرين.	135	90.0	15	10.0	251	93.0	19	7.0

يتضح من جدول ( ) أن قيم كا2 المحسوبة لدلالة الفروق بين استجابات العينة المصرية وعينة الدول العربية (مصر - السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين) غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فرق دال بين استجاباتهم حول أنواع الصراع العام والإداري (التنظيمي) في المؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي ، كما يتضح أن النسب المئوية لاستجابة المجتمع الرياضي المصري تراوحت بين (80% - 94.7%)، وفي الدول العربية بين (81.9% - 97.9%)، ولذلك فقد كان هناك اتفاق على أن أنواع الصراع العام: هو الصراع الداخلي "الذاتي" هو اضطراب داخل الشخص قد يكون بسبب تعارض أهدافه أو خبراته مع منظومة القيم المترسخة داخله، وهناك الصراع بين شخصين: الصراع بين شخصين أو داخل المؤسسة الرياضية، وهناك الصراع المؤسسي: نتيجة تداخل الاختصاصات والتخطيط في الهيكل الإداري وبين العاملين - وبين تداخل الاختصاصات للجان المتخصصة بالمؤسسات الرياضية والمؤسسات الأخرى. وهناك الصراع المجتمعي: بين الطوائف الاجتماعية المختلفة وبين الأحزاب - وفي المؤسسات الرياضية - الأعضاء

مع بعض والعاملين ومجلس الإدارة كما أن هناك الصراع الدولي: هو الصراع علي الحدود السياسية أو مناطق الثروة في العالم. وفي المجال الرياضي التنافسات الرياضية الدولية وما تؤدي إلي صراعات بين الدول.

وهناك تصنيف آخر للصراع يتمثل في: الصراع داخل الفرد نفسه ، والصراع بين الأفراد نتيجة عدم الاتفاقات علي السياسيات المتبعة ، وعدم الثقة ووجود الخوف والرفض والمقاومة ،

وهناك الصراع بين المجموعات ويظهر في مستويات السلطة العليا ، وبين الإدارات التنفيذية ، وبين الوظائف التنفيذية والاستشارية.

كما أن أنواع الصراع الإداري يتمثل في الصراع الوظيفي: هو الذي يحدث بين الأفراد أو بين المجموعات في المؤسسة الرياضية ويحث الأفراد علي التعارف والتعاون وتوليد الأفكار والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ويتطلب من الإداري لمواجهة هذا الصراع الحكمة وحسن التدبر في التعامل مع مراحل الصراع ويخدم الأهداف التنظيمية. والصراع الوظيفي يحقق المميزات الآتية: يشجع علي الثقة المتبادلة بين العاملين بالمؤسسة ، وينتج حلولاً أبداعية للمشاكل ، وينتج المناقشات للحوار ، ويطور الأهداف للأفراد والمجموعات الإدارية ، ويؤدي إلي احترام الذات وزيادة الإنتاج ، وعن طريقه يحدث فهم للمشكلات ، ويحرر الركود ، ويعيد تقويم المخرجات ، ويؤدي إلى التعبير عن المشاعر السلبية.

في حين أن الصراع غير الوظيفي Dysfunctional Conflict

فهو الصراع الذي يحدث بين الأفراد أو المجموعات والذي ينتج عنه الكثير من الآثار السلبية التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة الرياضية ومن هذه الآثار الوقت والمجهود المستنفذ - وإعاقة تحقيق الأهداف والتخاذل في أداء العمل. وخصائص الصراع الغير وظيفي تتضح في: أعاقه

تحقيق الأهداف، والعمل التعاوني. وعدم رض المرؤوسين، ويعمق الخلافات بين العاملين، ويحبط دافعة الأفراد، ويؤدي إلى عدم المبالاة، ويعوق اتخاذ القرار، ويؤدي إلى الشك وضعف الإنتاج.

المحور الثالث: أسباب الصراع ومصادره ومراحله في المؤسسات الرياضية.

### جدول ( )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة (مصر - الدول العربية) حول المحور الثالث: أسباب الصراع ومصادره ومراحله في المؤسسات الرياضية.

ك 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				م العبارات
	لا		نعم		لا		نعم		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
									أسباب الصراع: تتضح في:
0.99	3.3	9	96.7	261	5.3	8	94.7	142	112 التعارض أو التغيير في الأدوار للعاملين بالمؤسسة.
3.65	13.0	35	87.0	235	20.0	30	80.0	120	113 التغيير في الصلاحيات التي يتمتع فيها الفرد أو الجماعة.
0.63	10.7	29	89.3	241	13.3	20	86.7	130	114 التغيير في المركز أو الوضع في داخل المؤسسة.
0.30	6.7	18	93.3	252	5.3	8	94.7	142	115 حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل في المؤسسة.
0.13	11.9	32	88.1	238	10.7	16	89.3	134	116 التنافس على الموارد من

ك 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				م العبارات
	لا		نعم		لا		نعم		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
									العاملين ومن المؤسسات المختلفة.
4.33	11.5	31	88.5	239	5.3	8	94.7	142	117 الاختلاف في ثقافة العاملين بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى.
2.96	7.0	19	93.0	251	12.0	18	88.0	132	118 سوء الاستقرار الإداري والرياض بداخل المؤسسات.
3.30	8.9	24	91.1	246	14.7	22	85.3	128	119 النقص في الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة.
0.13	11.9	32	88.1	238	10.7	16	89.3	134	120 عدم توافر المؤهلات العلمية لدى العاملين بالمؤسسة.
									مصادر الصراع: ينشأ الصراع بسبب:
3.02	10.7	29	89.3	241	16.7	25	83.3	125	121 عدم تجانس في الأهداف.
4.95	4.4	12	95.6	258	10.0	15	90.0	135	122 نقص الموارد التنظيمية.
0.12	5.2	14	94.8	256	6.0	9	94.0	141	123 توقعات الأداء المختلفة.
0.61	7.8	21	92.2	249	10.0	15	90.0	135	124 الاختلاف بين أساليب الرقابة المتبعة.
1.67	3.3	9	96.7	261	6.0	9	94.0	141	125 عدم توافر المعايير الموضوعية لقياس نتائج الأنشطة بالمؤسسة.

ك 2	الدول العربية (270)				مصر (ن=150)				م العبارات	
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.25	14.8	40	85.2	230	16.7	25	83.3	125	126	عدم الاتفاق علي تحديد الأدوار والمسئوليات الأساسية للعاملين. مراحل الصراع:
										يمر الصراع بالمراحل الآتية:
0.70	7.0	19	93.0	251	9.3	14	90.7	136	127	مرحلة الصراع الكامن: الحاجة إلي استقلالية وتشعب الأهداف.
1.44	14.8	40	85.2	230	10.7	16	89.3	134	128	مرحلة أدارك الصراع: كأن يبئي طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.
2.12	13.3	36	86.7	234	18.7	28	81.3	122	129	مرحلة الشعور بالصراع: شعور بحالات القلق والتوتر.
1.59	15.2	41	84.8	229	20.0	30	80.0	120	130	مرحلة ظهور الصراع: السلوك الصادر يدل علي ظهور مشكلة متصارع عليها.
1.00	13.3	36	86.7	234	10.0	15	90.0	135	131	مرحلة التعامل مع الصرع: أي مواجهته بأساليب المعالجة.
0.05	10.0	27	90.0	243	10.7	16	89.3	134	132	مرحلة ما بعد الصراع: حلول ترضي الطرفين - تؤدي إلي

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (270)			
		نعم		لا		نعم		لا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	التعاون والمودة.								
133	عدم وجود حلول يؤدي إلى أبقاء واستمرار الصراع.	125	83.3	25	16.7	241	89.3	29	10.7

يتضح من جدول ( ) أن قيم كا2 المحسوبة لدلالة الفروق بين استجابات العينة المصرية وعينة الدول العربية (مصر- السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين) غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فرق دال بين استجاباتهم حول أسباب الصراع ومصادره ومراحله في المؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي ، كما يتضح أن النسب المئوية لاستجابة المجتمع الرياضي المصري تراوحت بين (80% - 94.7%)، وفي الدول العربية بين (84.8% - 96.7%)

وقد اتفقت عينة الدراسة على أن أسباب الصراع ترجع إلى التعارض أو التغيير في الأدوار للعاملين بالمؤسسة، وكذلك إلى التغيير في الصلاحيات التي يتمتع فيها الفرد أو الجماعة، أو التغيير في المركز أو الوضع في داخل المؤسسة، كما أنه قد يرجع إلى حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل في المؤسسة، بجانب التنافس على الموارد من العاملين ومن المؤسسات المختلفة، والاختلاف في ثقافة العاملين بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى. وهناك بعض الجوانب المهمة لأسباب الصراع تتمثل في النقص في الموارد المادية والبشرية بالمؤسسة، وعدم توافر المؤهلات العلمية لدى العاملين بالمؤسسة.

ومصادر هذا الصراع قد ترجع إلى عدم تجانس في الأهداف، أو نقص الموارد التنظيمية، أو توقعات الأداء المختلفة، والاختلاف بين أساليب الرقابة المتابعة، وعدم توافر المعايير الموضوعية لقياس نتائج الأنشطة بالمؤسسة، أو عدم الاتفاق على تحديد الأدوار والمسئوليات الأساسية للعاملين.

والصراع يمر بعدة مراحل وهي مرحلة الصراع الكامن: للحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف، ومرحلة أدراك الصراع: كأن يبني طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر، ومرحلة الشعور بالصراع: شعور بحالات القلق والتوتر، ومرحلة ظهور الصراع: السلوك الصادر يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، ومرحلة التعامل مع الصراع: أي مواجهته بأساليب المعالجة، ومرحلة ما بعد الصراع: حلول ترضي الطرفين - تؤدي إلى التعاون والمودة

المحور الرابع: أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية عام وإداري.

جدول ( )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة (مصر – الدول العربية

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (ن=270)				
		نعم		لا		نعم		لا		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
134	الانسحاب: عن طريق ترك بعض واجبات العمل لفترة قصيرة.	130	86.7	20	13.3	229	84.8	41	15.2	0.27
	تأجيل البث في الموضوعات.									
	تطبق في حالة عدم تمتع الإداري بشخصية متكاملة:									
135	التهدئة: عن طريق ابتاع إستراتيجية سلوكية بالدعوة بالتعاون بين الأطراف المعنية.	122	81.3	28	18.7	235	87.0	35	13.0	2.46
136	حلول وسط: بحل يرضي جميع أطراف الصراع.	120	80.0	30	20.0	234	86.7	36	13.3	3.24
137	الإجبار: باللجوء إلى القوة	128	85.3	22	14.7	241	89.3	29	10.7	1.39

ك 2	الدول العربية (ن=270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									القانونية - حل الصراع ويستخدم في الحالات الطارئة.	
0.01	13.0	35	87.0	235	12.7	19	87.3	131	المواجهة: بالاعتراف بوجود الصراع ثم اللجوء إلي استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلي حلول مقبولة.	138
									ومظاهر الصراع تأخذ الآتي:	
0.06	10.7	29	89.3	241	10.0	15	90.0	135	العدوان.	139
5.65	12.6	34	87.4	236	5.3	8	94.7	142	الانفعال.	140
0.63	10.7	29	89.3	241	13.3	20	86.7	130	الغضب.	141
									العوامل المثيرة للعدوان والمؤدية إلي الصراع تتضح في:	
3.71	7.0	19	93.0	251	12.7	19	87.3	131	الشعور بالألم.	142
0.07	13.7	37	86.3	233	14.7	22	85.3	128	المهاجمة أو الإهانة الشخصية.	143

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (ن=270)				كا2
		لا		نعم		لا		نعم		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
144	الإحباط.	15.3	23	84.7	127	7.0	19	93.0	251	7.37
145	الشعور بعدم الراحة.	20.0	30	80.0	120	13.3	36	86.7	234	3.24
146	الاستشارة.	10.7	16	89.3	134	12.6	34	87.4	236	0.34
147	الانفعال: هو حالة شعورية ذاتية في الإنسان تصاحبها تغييرات فسيولوجية داخلية ومظاهر تعبيرية خارجية قد تعبر غالبا عن نوع الانفعال.	16.7	25	83.3	125	9.3	25	90.7	245	5.05
	تقسيم أخري لأساليب إدارة الصراع - الإداري - التنظيمي في المؤسسات الرياضية: هو:									
148	تجنب الصراع: ليس إخفاء الصراع نهائيا ولكن أتباع الوسائل التي تجعله ايجابيا.	20.0	30	80.0	120	14.4	39	85.6	231	2.17
	والوسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي:									

ك	الدول العربية (ن=270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
2.63	10.7	29	89.3	241	6.0	9	94.0	141	149	المقابلات الشخصية والمناقشة للتعرف علي أسباب الصراع.
0.17	12.6	34	87.4	236	14.0	21	86.0	129	150	استخدام القوة لاحتواء الصراع.
3.51	10.7	29	89.3	241	5.3	8	94.7	142	151	توجيهه بشكل سليم في وجود نظم رقابته واتصالات.
0.00	12.6	34	87.4	236	12.7	19	87.3	131	152	تجنب الاتفاقات العشوائية والقرارات غير المتأنية.
5.05	9.3	25	90.7	245	16.7	25	83.3	125	153	حل الصراع أي ضرورة إيجاد الحلول خصوصا إذا سعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
										الوسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي:
1.44	14.8	40	85.2	230	10.7	16	89.3	134	154	التفاوض لحل يرضي الإطراف.
4.33	11.5	31	88.5	239	5.3	8	94.7	142	155	الوساطة – أي تدخل طرف

كا2	الدول العربية (ن=270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
										ثالث.
0.02	9.6	26	90.4	244	10.0	15	90.0	135	156	الحكم العرفي - وفقا للتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
0.46	7.8	21	92.2	249	6.0	9	94.0	141	157	استخدام طرف ثالث له كلمته المسموعة للإطراف الصراع.
0.00	10.0	27	90.0	243	10.0	15	90.0	135	158	السلطة - طرف ثالث يكون له سلطة رسمية وملزمة بالقوة.
1.05	14.8	40	85.2	230	18.7	28	81.3	122	159	تحريك الصراع: هو عملية استحضار وخلق مواقف الصراع - أي خلق مناخ مناسب لاستعراض الآراء والأفكار.
										الوسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي:
0.47	7.0	19	93.0	251	5.3	8	94.7	142	160	تدوير العمالة أي تغيير عمل مواقع الأفراد.
0.63	12.6	34	87.4	236	10.0	15	90.0	135	161	دفاع الشياطين devil

م	العبارات	مصر (ن=150)				الدول العربية (ن=270)				
		لا		نعم		لا		نعم		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	debates تقسيم العاملين حسب آرائهم ومناقشة الآراء والأفكار والبدائل حتى يتم الوصول إلى أفضل الآراء.									
162	تسريب المعلومات: هي عملية إثارة الشائعات البنائة التي تساعد علي تنشيط الأفراد، هذا يخلق مناخ الحماس والتفاعل والإبداع والتحدي	3.68	10.7	29	89.3	241	17.3	26	82.7	124
	تقسيم آخر لإدارة الصراع وفقاً للآتي:									
163	إستراتيجية التجنب: جنب كل طرف مواقف الصراع ويتخلي كل طرف عن تحقيق أهدافه - تستخدم في المواقف الغير هامة.	0.21	10.7	29	89.3	241	9.3	14	90.7	136
164	إستراتيجية المهانة: حيث يتنازل أحد الأطراف عن تحقيق أهدافه مقابل رضاء	0.47	7.0	19	93.0	251	5.3	8	94.7	142

2كا	الدول العربية (ن=270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
									الطرف الآخر للمحافظة علي العلاقات واستمرارها.	
2.42	9.6	26	90.4	244	14.7	22	85.3	128	إستراتيجية المنافسة: يسعى فيها كل طرف لتحقيق أهدافه.	165
0.33	11.9	32	88.1	238	10.0	15	90.0	135	إستراتيجية المشاركة: يسعى كل من الطرفين بإرضاء الآخر في تحقيق أهدافه.	166
2.07	6.7	18	93.3	252	10.7	16	89.3	134	إستراتيجية التسوية: عن طريق الحل الوسط - التراضي.	167
									وتقسيم آخر لإدارة الصراع وفقا للآتي:	
0.37	14.4	39	85.6	231	16.7	25	83.3	125	إستراتيجية خاسر - خاسر Loser - Loser (تجنب الصراع) وهي تخلي كل طرف عن تحقيق أهدافه لتجنب الصراع، إستراتيجية فائز - فائز Winner - Winner	168

ك	الدول العربية (ن=270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
										(حل وسط): عندما يسعى كل طرف تحقيق أهدافه.
4.33	11.5	31	88.5	239	5.3	8	94.7	142	169	الصراع هنا قد ينتهي بحل وسط
2.96	7.0	19	93.0	251	12.0	18	88.0	132	170	إستراتيجية فائز - خاسر "المنافسة" Winner - Loser
1.33	12.6	34	87.4	236	16.7	25	83.3	125	171	في حالات المنافسة بين الطرفين.
1.34	15.6	42	84.4	228	20.0	30	80.0	120	172	عندما يتنازل أحد الأطراف عن تحقيق أهدافه حرصا علي استمرارية والعلاقات والمصالح.
										تماذج للصراعات الإدارية في داخل المؤسسات الرياضية يتضح في:
2.96	7.0	19	93.0	251	12.0	18	88.0	132	173	عدم الاستقرار الإداري.
4.33	11.5	31	88.5	239	5.3	8	94.7	142	174	أزمات مالية بالمؤسسة.
6.37	7.0	19	93.0	251	14.7	22	85.3	128		طرق إدارة المؤسسة.

ك2	الدول العربية (ن=270)				مصر (ن=150)				العبارات	م
	لا		نعم		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.01	10.4	28	89.6	242	10.7	16	89.3	134	175	عدم فهم القوانين واللوائح المنظمة للمؤسسة.
0.94	12.6	34	87.4	236	16.0	24	84.0	126	176	عدم صدور تشريعات جديدة لسد النقص من القوانين واللوائح الخاصة بالأنشطة الحديثة المرتبطة بالمؤسسات الرياضية (الاستثمار والتحويل - الاحتراف - حقوق الملكية الفكرية - العلامة التجارية - الفرشايذ).

يتضح من جدول ( ) أن قيم ك2 المحسوبة لدلالة الفروق بين استجابات العينة المصرية وعينة الدول العربية (مصر- السعودية - الإمارات - الكويت - البحرين - فلسطين) غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود فرق دال بين استجاباتهم حول أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية عام وإداري في المؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي ، كما يتضح أن النسب المئوية لاستجابة المجتمع الرياضي المصري تراوحت بين (80% - 94.7%)، وفي الدول العربية بين (84.8% - 93.3%)

وقد اتضح من نتائج نفس الجدول اتفاق مجموعتي الدراسة على أن أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الرياضية عام وإداري هي عن طريق الانسحاب: عن طريق ترك بعض واجبات العمل لفترة قصيرة، وتأجيل البث في

ومظاهر هذا الصراع العدوان، الانفعال، الغضب، والعوامل المثيرة للعدوان والمؤدية إلى الصراع تتضح في الشعور بالألم، المهاجمة أو الإهانة الشخصية، الإحباط، الشعور بعدم الراحة، الاستثارة، والانفعال: هو حالة شعورية ذاتية في الإنسان تصاحبها تغييرات فسيولوجية داخلية ومظاهر تعبيرية خارجية قد تعبر غالباً عن نوع الانفعال.

كما أن تقسيم أخري لأساليب إدارة الصراع - الإداري - التنظيمي في المؤسسات الرياضية: هو تجنب الصراع: ليس إخفاء الصراع نهائياً ولكن أتباع الوسائل التي تجعله ايجابيا، والوسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي : المقابلات الشخصية والمناقشة للتعرف علي أسباب الصراع، واستخدام القوة لاحتواء الصراع، وتوجيهه بشكل سليم في وجود نظم رقابته واتصالات، وتجنب الاتفاقات العشوائية والقرارات غير المتأنية، وحل الصراع أي ضرورة إيجاد الحلول خصوصا إذا سعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

والوسائل المتبعة لإدارة الصراع هنا هي : التفاوض لحل يرضي الأطراف، الوساطة - أي تدخل طرف ثالث، والحكم العرفي - وفقا للتقاليد والعادات السائدة في المجتمع، واستخدام طرف ثالث له كلمته المسموعة للإطراف الصراع، والسلطة - طرف ثالث يكون له سلطة

رسمية وملزمة بالقوة، مع تحريك الصراع: هو عملية استحضار وخلق مواقف الصراع – أي خلق مناخ مناسب لاستعراض الآراء والأفكار.

الوسائل المتبعة لإدارة الصراع هي: تدوير العمالة أي تغيير عمل مواقع الأفراد، دفاع الشياطين devil debates تقسيم العاملين حسب آرائهم ومناقشة الآراء والأفكار والبدائل حتى يتم الوصول إلي أفضل الآراء، وتسريب المعلومات: هي عملية إثارة الشائعات البنائة التي تساعد علي تشييط الأفراد، هذا يخلق مناخ الحماس والتفاعل والإبداع والتحدى.

كما أن هناك تقسيم آخر لإدارة الصراع وفقا للاستراتيجيات المتبعة فهناك إستراتيجية التجنب: جنب كل طرف مواقف الصراع ويتخلي كل طرف عن تحقيق أهدافه – تستخدم في المواقف الغير هامة، وإستراتيجية المهانة: حيث يتنازل أحد الأطراف عن تحقيق أهدافه مقابل رضاء الطرف الآخر للمحافظة علي العلاقات واستمرارها، وإستراتيجية المنافسة: يسعى فيها كل طرف لتحقيق أهدافه، وإستراتيجية المشاركة: يسعى كل من الطرفين بإرضاء الآخر في تحقيق أهدافه، وإستراتيجية التسوية: عن طريق الحل الوسط – التراضي.

كما أن هناك تقسيم آخر لإدارة الصراع وفقا لاستراتيجية خاسر – خاسر Loser – Loser (تجنب الصراع) وهي تخلي كل طرف عن تحقيق أهدافه لتجنب الصراع، إستراتيجية فائز – فائز – Winner – Winner (حل وسط): عندما يسعى كل طرف تحقيق أهدافه، الصراع هنا قد ينتهي بحل وسط إستراتيجية فائز – خاسر "المنافسة" – Winner – Loser في حالات المنافسة بين الطرفين، وعندما يتنازل أحد الأطراف عن تحقيق أهدافه حرصا علي استمرارية والعلاقات والمصالح.

ونماذج للصراعات الإدارية في داخل المؤسسات الرياضية يتضح في عدم الاستقرار الإداري، وأزمات مالية بالمؤسسة. وطرق إدارة المؤسسة، وعدم فهم القوانين واللوائح المنظمة للمؤسسة، وعدم صدور تشريعات جديدة لسد النقص من القوانين واللوائح الخاصة بالأنشطة الحديثة المرتبطة بالمؤسسات الرياضية (الاستثمار والتحويل - الاحتراف - حقوق الملكية الفكرية - العلامة التجارية - الفرنشايز).

أساليب إدارة الصراع الإداري " التنظيمي " فى المؤسسات الرياضية  
فى المجتمعين المصرى و العربى " مصر - السعودية - الامارات - الكويت  
- البحرين - فلسطين "

- استهدفت الدراسة الى التعرف على أساليب إدارة الصراع الإداري " التنظيمي فى المؤسسات الرياضية فى المجتمعين المصرى و العربى " مصر - السعودية - الامارات - الكويت - البحرين - فلسطين " و ذلك من خلال " مفهوم المنازعات و الازمات و إدارة الصراع الإداري " التنظيمي " - مراحل تطور الصراع الإداري " التنظيمي " اختلاف و تشابة مفهوم الصراع مع المفاهيم " الواقعه - الازمة - القوة القهرية - الصدمة - الحادثه - الكارثة " انواع الصراع العام و الادارة و الإداري " التنظيمي " - أسباب الصراع و مصادره و مراحلها - اساليب مختلفة لإدارة الصراع عام و ادارى.

- إجراءات البحث : استخدم المنهج الوصفي و المسحى - و مجتمع البحث وعينته من الادارة العليا لبعض المؤسسات الرياضية فى المجتمع المصرى والعربى " مصر - السعودية - الامارات - الكويت - البحرين - فلسطين " عينه من الاندية و الاتحادات الرياضية فى هذه الدول العربية - و استخدم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات واستخدم المعالجة الاحصائية المناسبة .

- و توصلت الدراسة الى استخدام النموذج المقترح من نتائج الاستبيان الخاص بالبحث .

أ.د / حسن أحمد استاذ الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية  
الشافعى للبنات- جامعة الاسكندرية

أ.د/ عبد الرحمن البحرين - كلية التربية - قسم التربية البدنيه  
احمد السيار

أ.د / جاسم خليل شرطة دبی - الامارات العربية المتحدة  
ميرزا

أ.د.م /عبد اللطيف السعوديه - جامعه ام القرى  
بخارى

أ.د.م/ عبد الله دولة الكويت - كلية اعداد المعلمين الاساسية  
العضاب

م.د / عمر نصر الله جامعه الاقصى - دولة فلسطين  
قشطه

م.د/ دعاء محمد جامعة الاسكندرية - جمهورية مصر العربية  
عابدين