

دراسة تحليلية للصراع التنظيمي لدى رؤساء واعضاء الهيئات  
الادارية لاندية محافظة صلاح الدين

بحث تقدم به

م.د. سالم خلف فهد

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة تكريت

[Salimalfahad40@gmail.com](mailto:Salimalfahad40@gmail.com)

مستخلص البحث

تطرق البحث في الباب الاول الى ان الصراع التنظيمي دائما إما أن يكون داخليا ناجما عن تفاعله مع ما يحيط به ، فهو في صراعه مع ذاته إنما يريد إثبات نفسه ووجوده عن طريق تحقيق رغباته الفكرية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية ، أما الصراع الخارجي فهو صراعه مع ما يدور حوله من أفراد وجماعات ويحدث نتيجة شعوره بأن ما يحيط به سوف يعيقه أو يمنعه من تحقيق غاياته وأهدافه .

وتمثلت مشكلة البحث من خلال اطلاع الباحث وتواجده في بعض الأقسام العلمية الأكاديمية كأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، وكذلك من خلال العمل مع الاندية الرياضية بمحافظة صلاح الدين في المجال الاداري أن هناك تعارض وتداخل بين الأدوار والاختصاصات والسلطات الادارية من قبل بعض الأطراف تجاه الاخرين ، وكان هدف البحث التعرف على تحليل الصراع التنظيمي لرؤساء الاندية الرياضية بالمحافظة ، وفي الباب الثالث تطرق الباحث عن مجتمع وعينة البحث حيث تمثلت عينة البحث بالمديرين والعاملين بأندية محافظة صلاح الدين، اما الباب الرابع فتطرق الى عرض ومناقشة النتائج وتحليلها ، اما الباب الخامس فتطرق الى اهم الاستنتاجات والتوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الصراع التنظيمي.

Abstract

**An Analytical Study of Organizational Conflict among Presidents of  
Salahuddin Clubs in Iraq**

**Submitted by the researcher**

**Dr. Salem Khalaf Fahd College of Physical Education and Sports**

**Sciences – University of Tikrit**

**[Salimalfahad40@gmail.com](mailto:Salimalfahad40@gmail.com)**



The research dealt with in the first section that the organizational conflict is always either internal because of its interaction with what surrounds it, it is in conflict with itself but wants to prove himself and his existence by achieving his intellectual, security, social and economic desires, while the external conflict is his struggle with what is going on It occurs as a result of his feeling that what surrounds him will hinder him or prevent him from achieving his goals and objectives.

The research problem was represented by the researcher and his presence in some academic departments such as faculty members in the Faculty of Physical Education and Sports Sciences, as well as through working with sports clubs in Salahuddin province in the administrative field that there is a conflict and overlap between the roles and specialties and administrative authorities The aim of the research was to identify the analysis of the organizational conflict of the heads of sports clubs in the province. RIP and discuss the results and analysis, either Part V Vtrq to the most important conclusions and recommendations.

**Key words: Organizational conflict**

## الفصل الاول

### 1-التعريف بالبحث

#### 1-1 مقدمة البحث وأهميته:

سعى الإنسان منذ فجر التاريخ إلى الانضمام لجماعة أو منظمة تعد كياناً يتأسس على أهداف وقيم ومعايير وحاجات وإشباعات مشتركة تحقق له الأمن النفسي والاجتماعي ، بل فإنه في علاقته مع الآخرين في هذه المنظمة أراد أن يفهم ويدير انفعالاته وانفعالات زملاءه ومدبريه ليتناغم معهم ويتواصل ليحقق الأهداف المشتركة .

انطلاقاً مما سبق فإن الإنسان يسعى إلى الانضمام إلى كيان أو منظمة تتأثر النظم المكونة لها بالعديد من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية ورؤية أو فلسفة النظام وعقائده وقيمه وموجهاته (الأيدولوجيات) التي ينتهجها ،وقد تعددت أشكال المنظمات ما بين خمسة نظم على متدرج أفقي طرفه اليمين الرأس مالية المطلقة وأقصى اليسار الاشتراكية المطلقة ثم يتوالى نظام



الرأسمالية المقيدة ، والديمقراطيات والاشتراكيات البرلمانية ، والديمقراطيات والاشتراكيات الشعبية ، حيث تركز الاشتراكية المطلقة على المركزية في الإدارة وهي تجميع السلطة في شخص الإدارة العليا دون توزيعها على باقي المستويات الإدارية ، بينما تميل الرأسمالية المطلقة إلى اللامركزية في الإدارة ، والتي تعنى توزيع السلطة على المستويات الإدارية الأقل (كمال درويش ، أشرف عبد المعز - 2000)

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

فالصراع في أي منظمة ليس بالأمر الذي يقلل من شأنها أو يعيبها وليس دليلاً على ضعف الإدارة طالما في حدوده الطبيعية وهو أمر حتمي و مستوطن في أي نظام إلى الحد الذي يمكن أن يكتسب به شرعيته لذا لا بد من توظيفه لخدمة المنظمة وذلك لحفز الطاقات والإمكانات ليتحول إلى تنافس مثمر وفعال . (عطاف محمود أبو غالي ،نادرة غازي بسيسو - 2009)

و ينظر إلى الصراع التنظيمي على أنه الإجراءات التي يتخذها أحد الأطراف أو في طريقه إلى إتخاذها وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه وبذلك فإن العناصر الأساسية للصراع التنظيمي هي (تعارض أهداف الأفراد والجماعات - إدراك هذا التعارض - إعتقاد كل طرف بأن الطرف الآخر سيهدد مصالحه) . (جرينبرج ، بارون -2004)

## 1-2 مشكلة البحث:

لاحظ الباحث من خلال تواجده بالأقسام العلمية الأكاديمية كأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، وكذلك من خلال العمل مع الاندية الرياضية بمحافظة صلاح الدين في المجال الاداري ومن خلال الإحتكاك مع العاملين ببعض اندية العراق ، أن هناك تعارض وتداخل بين الأدوار والإختصاصات والسلطات والإجراءات من قبل بعض الأطراف تجاه الآخرين وهذا ما يرجعه الباحث إلى صراع المهام وأحياناً يكون النزاع والخلاف وعدم التناغم بسبب إختلاف شخصي علاقتي كإختلاف القيم والمعتقدات الفكرية والثقافات والمهارات أي صراع العلاقات .

لذا فإن الدراسة الحالية تجيب على تساولين أساسيين مفادهما : ما طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية ؟ (صراع المهام أم صراع العلاقات) ، وما إستراتيجيات إدارة الصراع



التنظيمي بتلك المنظمات؟ والتي تتنوع وفقاً لدرجة الصراع ونوعية أطرافه وغيرها من العوامل ومن هذه الإستراتيجيات (التعاون – التسوية – الإلجبار – التجنب – التهدئة) وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا السياق منها( أجرت " كوريا" Correa,A . P, (2008) – سلامة ابراهيم العطار (2010) .

### 3-1 أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى تحليل الصراع التنظيمي لرؤساء الاندية بالمحافظة من خلال التعرف على:
- 1- طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهة نظر الإخصائيين الرياضيين).
  - 2- الفروق في طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية بين لدى رؤساء اندية محافظة صلاح الدين.
  - 3- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهة نظر المديرين).
  - 4- الفروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدى رؤساء اندية محافظة صلاح الدين.

### 4-1 مجالات البحث:

- 1-4-1 المجال البشري : رؤساء واعضاء اندية محافظة صلاح الدين .
- 2-4-1 المجال الزماني : للمدة من 2019/3/1 الى 2019/7/11
- 3-4-1 المجال المكاني : اندية محافظة صلاح الدين

## الفصل الثاني

### 2- منهجية البحث واجراءاته الميدانية:

#### 1-2 منهج البحث:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع البحث.

#### 2-2 مجتمع البحث :

أشتمل مجتمع البحث على المديرين العاملين بالاندية الرياضية في محافظة صلاح الدين .

3-2 عينة البحث : اشتملت عينة البحث على رؤساء واعضاء الهيئات الرياضية في محافظة صلاح الدين.

### جدول (1)

#### بين مجتمع البحث

ت	اسم النادي	عدد واعضاء الهيئات الادارية مع رؤسائهم
1	صلاح الدين	10
2	سامراء	10
3	بلد	10

8	العلم	4
8	بيجي	5
9	المصافي	6
9	الدجيل	7
8	الضلوعية	8
8	الاسمدة	9
9	الدور	10
8	سعد	11
8	الشرقاط	12
8	الطوز	13
8	الاسحاقي	14
8	يثرب	15

#### 2-4 أدوات جمع البيانات:

إستخدم الباحث مقياسي طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهه نظر الإخصائيين الرياضيين) ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهه نظر المديرين).

#### الخطوات العلمية لمقياس الصراع التنظيمي

يؤكد كرونباخ 1970 (Cronbach) ضرورة أن يبدأ الباحث بتحديد المفاهيم التي يعتمدها في بناء المقياس قبل أن يبدأ بإجراءات بناء المقياس<sup>(1)</sup>.

وتحقق هذا من خلال التعريف الدقيق للصراع التنظيمي وما يتضمنه هذه الأداة تطلب إعداد الصيغة الأولية للمقياس الصراع التنظيمي عدة إجراءات بدأت بعملية صياغة فقرات المقياس بما يتلاءم ومجتمع البحث فضلاً عن وضع التعليمات المتعلقة بكيفية الإجابة عنها وطريقة التصحيح وهذه الإجراءات هي :

#### تحديد أسلوب صياغة الفقرات والإجابة عنها

(1) Cronbach L.J . (1970) : Essentialof Qsy cholo gyical Testing New York . Happer and Baw Publisher S.P 496.



إن إعداد فقرات المقاييس النفسية يعدّ أهم خطوة في بنائها، إذ تتوقف دقة المقياس - في قياس ما وضع من أجل قياسه - إلى حد كبير على دقة فقراته وتمثيلها للسمة المراد قياسها. لذلك ينبغي للباحث أن يكون على وعي تام بشروط إعداد الفقرات ومواصفاتها. إذ أن الخصائص القياسية (السيكومترية) للمقياس تعتمد إلى حد كبير على الخصائص القياسية (السيكومترية) للفقرات<sup>(1)</sup>.

حيث اعتمد الباحث في اختيار بدائل المقياس على آراء السادة الخبراء\* وقد تم الاتفاق بنسبة ( 100 % ) باستخدام بديل من خمسة بدائل ( دائماً , غالباً , أحياناً , نادراً , أبداً ) وحددت الدرجات ( 5 , 4 , 3 , 2 , 1 ) على التوالي وتم تحديد الفقرات لإيجابية والفقرات السلبية ، وقد روعي عند صياغة فقرات المقياس ما يأتي :

- أن تحتوي الفقرة على عبارة واحدة .
  - عدم استخدام العبارات التي يحتمل أن يجيب أو لا يجيب عنها الجميع لكي لا تنعدم الفرصة أمام الباحث
  - أن تكون العبارات مصاغة بصيغة المتكلم .
  - أن لا يكون للفقرة أي تلميح غير مقصود بالإجابة الصحيحة<sup>(2)</sup>.
- 2-1-3-2 صياغة فقرات المقياس :**

من شروط بناء المقاييس النفسية أن تكون فقراتها مفهومة وتعليمات الإجابة عنها واضحة للذين يعد لهم المقياس. ويجب إخفاء الغرض الحقيقي من المقياس (أي عدم كتابة اسم المقياس) للحصول على بيانات صادقة<sup>(3)</sup>.

من خلال الاعتماد على الأسس الواردة في البحوث والدراسات العلمية حول أساليب بناء المقاييس وبعد الاطلاع على دراسات وأدبيات سابقة ومجموعة من المقاييس تم صياغة ( 48 ) فقرة لمقياس الصراع التنظيمي ، وقد تم عرض الفقرات المقترحة للمقياس على السادة الخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص\* لبيان مدى صلاحية فقرات المقياس من عدم صلاحيتها لقياس الفرض الذي وضعت من أجله وكانت نسبة اتفاق الخبراء ( 100% ) .

**3-1-3-2 التجربة الاستطلاعية** فقد تم إجراء التجربة الاستطلاعية في يوم الأربعاء بتاريخ 2019/4/5 لبيان مدى صلاحية المقياس على عينة قوامها (9) عضواً وقد تم استبعادهم من العينة الرئيسية وكان الغرض من إجراء التجربة ما يأتي :

(1) عبد الرحمن سعد ؛ **المقياس النفسي** : ( دار الفكر العربي , عمان , 1988 ) ص440.

(2) عبدالودود احمد الزبيدي واخران ( 2013 ) : بناء مقياس للتوتر النفسي وعلاقته باداء بعض المهارات الاساسية للاعبين كرة السلة ، المؤتمر الدولي الخامس ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اليرموك ، الاردن ، ص 329 .

(3) احمد محمد عبد الخالق ؛ **الاختبارات الشخصية** : ( دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1989 ) ص 65.

\* أ.د عبدالودود احمد خطاب - جامعة تكريت - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .  
أ.د جاسم عباس علي - جامعة تكريت - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .  
أ.م.د سعد عباس عيد - جامعة تكريت - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .



1- إعداد الصورة الأولى لل فقرات قبل القيام بتحليلها إحصائياً .

2- التعرف على ملائمة الفقرات المعدة لهذا الغرض .

3- مدى وضوح الفقرات لعينة البحث ودرجة استجابته لها .

4- تجنب الفقرات غير الواضحة وتبديلها بفقرات ملائمة .

5- التأكد من وضوح تعليمات المقياس ومدى تجاوب المختبرين وتفهمهم للاختبارات .

وقد تبين لباحث وضوح الفقرات وعدم وجود أي غموض حولها وقد احتسب الباحث متوسط الزمن المستغرق للإجابة فقد كان 30 دقيقة .

### 2-3-1-4 التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الصراع التنظيمي

لقد قام الباحث بتطبيق المقياس للفترة من 19- 30 / 4 / 2019 وذلك لغرض عملية البناء وعلى عينة البناء البالغ عددها ( 120 ) رئيس وعضو هيئة ادارية وتم استبعاد عينة التجربة الاستطلاعية .

وقد تم إجراء التحليل الإحصائي لمقياس الصراع التنظيمي بطريقتين هما :

### 2-3-1-4-1 معامل الاتساق الداخلي

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للوصول إلى القوة التمييزية للفقرات ، إذ أن هذه الطريقة تقدم لنا مقياساً متجانساً في فقراته بحيث تقيس كل فقرة البعد السلوكي نفسه الذي يقيسه المقياس ككل ، فضلاً عن قدرتها على إبراز الترابط بين فقرات المقياس ومن مؤشرات صدق المقياس ارتباط كل فقرة في المقياس بمحك داخلي وهو درجة المقياس ككل<sup>(1)</sup> .

وقد استخدم الباحث معامل الارتباط البسيط لبيرسون لتحقيق هذا الغرض بوساطة نظام ( SPSS ) على الحاسوب الآلي وكما مبين في الجدول (2)

### جدول (2)

يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والمجموع الكلي لعينة البناء لمقياس الصراع التنظيمي

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	0.321	0.000	17	0.355	0.000	33	0.385	0.000
.2	0.422	0.000	18	0.256	0.000	34	0.364	0.000
.3	0.514	0.000	19	0.322	0.000	35	*0.084	0.055
.4	0.314	0.000	20	* 0.075	0.064	36	0.366	0.000
.5	0.347	0.000	21	0.328	0.000	37	0.342	0.000

<sup>(1)</sup> باسم نزهة السامرائي ، وطارق حميد البلداوي ( 1987 ) : اتجاهات الطلبة نحو مهنة التدريس ( المجلة العربية للبحوث التربوية ، المجلد 7 ، العدد 2 ) ص 96 .



0.002	0.415	38	0.000	0.421	22	0.000	0.397	.6
0.000	0.512	39	0.000	0.363	23	0.000	0.455	.7
0.000	0.478	40	0.000	0.356	24	0.002	0.345	.8
0.000	0.315	41	0.000	0.571	25	0.000	0.465	.9
0.091	* 0.034	42	0.000	0.411	26	0.000	0.369	.10
0.000	0.336	43	0.001	0.321	27	0.000	0.454	.11
0.000	0.435	44	0.000	0.684	28	0.001	0.345	.12
0.000	0.384	45	0.000	0.322	29	0.000	0.642	.13
0.000	0.342	46	0.000	0.441	30	0.000	0.452	.14
0.000	0.441	47	0.000	0.466	31	0.062	0.221	.15
0.000	0.323	48	0.000	0.545	32	0.000	0.397	.16

## \* فقرة ضعيفة التمييز

يتبين من الجدول (2) أن قيم معامل الارتباط بين فقرات مقياس الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس قد تراوحت بين (0.034 – 0.684) وعند الرجوع إلى جدول دلالة الارتباط أمام مستوى معنوية (0.05) فإن الفقرات (15، 20، 35، 42) هي فقرات غير مميزة وذلك لأن قيم معامل الارتباط الخاصة بها متدنية ومستوى الدلالة أكبر من (0.05) وبذلك لا تعتمد هذه الفقرات في بناء المقياس.

## 2-4-1-3-2 أسلوب المجموعتان المتطرفتان

إن الهدف من تحليل الفقرات هو التأكد من كفايتها في تحقيق مبدأ الفروق الفردية الذي يقوم عليه المقياس، فيتم حساب القوة لغرض الإبقاء على الفقرات المميزة وحذف الفقرات غير المميزة، ورتبت درجات المنتسبين تنازلياً استناداً إلى أسلوب المجموعتين المتطرفتين إذ تم اختيار نسبة 27% من الدرجات العليا ونفس النسبة للدرجات الدنيا لتمثلا المجموعتين المتطرفتين، إذ يؤكد ستانلي و هوبكنس (Stanly, C. J. & Hopkins, K. D. (1972)) " إن هذه النسبة تجعل المجموعتين مثاليتين من جانب الحجم والتمايز"<sup>(1)</sup>، وقد ضمت كل مجموعة (46) موظفاً، وقام الباحث بإجراء الاختبار التائي على المجموعتين المتطرفتين بهدف معرفة الفروق بينهما واعتمدت قيمة (ت) الدالة إحصائياً مؤشراً لتمييز الفقرات باستخدام نظام (SPSS) على الحاسوب الآلي، والجدول (3) يبين ذلك.

(1) Stanly, C. J. & Hopkins, K. D. (1972) : Education and Psychological Measurement and Evaluation, Prentice Hall, New Jersey, p 286 .





## جدول (3)

يبين قيمة (ت) لفقرات مقياس الصراع التنظيمي باستخدام أسلوب المجموعتين المتطرفتين

الفقرة	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفقرة	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفقرة	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
.1	1.988	0.000	17	2.437	0.000	33	*0.362	0.108
.2	2.060	0.000	18	2.515	0.000	34	2.875	0.000
.3	2.971	0.000	19	2.362	0.000	35		
.4	2.201	0.001	20			36	3.168	0.061
.5	2.362	0.002	21	2.515	0.000	37	2.899	0.000
.6	2.340	0.000	22	2.760	0.000	38	*1.088	0.116
.7	2.668	0.000	23	2.021	0.000	39	2.264	0.000
.8	2.978	0.000	24	1.988	0.000	40	3.021	0.000
.9	2.515	0.000	25	2.060	0.000	41	1.991	0.000
.10	2.228	0.000	26	2.362	0.000	42		
.11	0.984	*0.121	27	*0.314	0.182	43	2.210	0.000
.12	2.728	0.000	28	2.875	0.000	44	2.822	0.000
.13	2.822	0.000	29	2.463	0.000	45	1.0221	0.066
.14	1.981	0.000	30	2.291	0.000	46	2.978	0.000
.15	3.773	0.000	31	*0.254	0.091	47	3.745	0.000
.16	3.001	0.000	32	2.760	0.000	48	1.993	0.000

## \* فقرة ضعيفة التمييز

يتبين من الجدول ( 3 ) أن القيم التائية لفقرات المقياس تراوحت بين ( 0.254 - 3.773 ) وعند الرجوع إلى مستوى الدلالة ( 0.05 ) نجد أن الفقرات ( 11 ، 27 ، 31 ، 33 ، 38 ، 45 ) هي فقرات ضعيفة التمييز لأن قيمة مستوى الدلالة لها اكبر من ( 0.05 ) .

وبذلك يكون عدد الفقرات المحذوفة هي (10) فقرات لكلا الطريقتين ، إذ يصبح المقياس مؤلفاً بصيغته الحالية بعد التحليل الإحصائي للفقرات من ( 38 ) فقرة الملحق (1) .



### 2-3-1-5 ثبات المقياس

يعد الثبات من المؤشرات الضرورية كونه يعني " مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها"<sup>(1)</sup> ، ويشير ثبات الاختبار إلى اتساق الدرجات التي يحصل عليها نفس الأفراد في عدد مرات الاختبار المختلفة<sup>(2)</sup> .

وهناك عدة طرائق لحساب الثبات اعتمد الباحث على : -

### 2-3-1-5-1 طريقة التجزئة النصفية

لقد اعتمد الباحث على هذه الطريقة كونها تتطلب الاختبار لمرة واحدة فقط وقد تم الاعتماد على البيانات التي حصل عليها الباحث والمتعلقة بدرجات إجابات ( 15 ) عضواً .

إن هذه الطريقة تعتمد على تجزئة الاختبار إلى جزئين ، الجزء الأول يتضمن الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية ، والجزء الثاني يتضمن الفقرات التي تحمل الأرقام الزوجية ، إذ تم احتساب معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين الدرجات المشار إليها أعلاه والذي بلغ (0.799) ، إلا إن هذه الطريقة تمثل معامل ثبات نصف الاختبار لذا يجب أن يتم تصحيح قيمة معامل الثبات لكي يقيس الاختبار ككل ، وقد قام الباحث باستخدام معادلة ( سبيرمان – براون ) بهدف تصحيح معامل الارتباط وبذلك أصبح ثبات المقياس ( 0.888 ) وهو معيار جيد يمكن الاعتماد عليه .

### 2-3-1-5-2 تصحيح المقياس

بعد أن أنجز الباحث الخطوات العلمية اللازمة لبناء مقياس الصراع التنظيمي من خلال الإجراءات السابقة أصبح المقياس مكوناً من ( 36 ) فقرة بصورته النهائية الملحق (1) وتكون الإجابة عليها من خلال اختيار بديل واحد من خمسة بدائل وهي ( بدرجة كبيرة جداً , بدرجة كبيرة , بدرجة متوسطة , بدرجة قليلة , بدرجة قليلة جداً) و حددت الدرجات ( 5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1 ) للفقرات الايجابية و ( 1, 2 , 3 , 4 , 5 ) للفقرات السلبية على التوالي ، وبذلك وتراوحت الدرجة الكلية للمقياس بين ( 38 – 190 ) وإن المتوسط الفرضي لمقياس الصراع التنظيمي بلغ (114) .

## الفصل الثالث

### 3- عرض النتائج :

3-1 مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية (من وجهة نظر المديرين):

(1) علام ، صلاح الدين محمود ( 2000 ) : القياس والتقويم التربوي والنفسي ، أساسياته – تطبيقاته – توجهات معاصرة , ط 10 : ( القاهرة ، دار الفكر العربي ، ص 131 .  
(2) باهي ، مصطفى حسين ( 1999 ) : المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق – الثبات – الصدق – الموضوعية – المعايير : ( القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ) ص 5 .

#### جدول ( 4 )

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب

لأبعاد مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدي عينة المديرين الكلية ن= (60)

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المحاور
1	6.7	2.4598	36.5000	البعد الاول : إستراتيجية التعاون
4	30.4	6.6930	22.0167	البعد الثاني : إستراتيجية التسوية
2	18.7	2.0394	10.9000	البعد الثالث : إستراتيجية الإجبار
3	27.4	3.3890	12.3500	البعد الرابع : إستراتيجية التجنب
5	32.8	11.6649	35.6167	البعد الخامس: إستراتيجية التهدة

يتبين من جدول ( 4 ) ما يلي :

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

#### جدول ( 5 )

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب

لأبعاد مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدي عينة المديرين

ن= (30)

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الابعاد
1	6.6	2.4262	36.9000	البعد الاول : إستراتيجية التعاون
3	16.2	4.4310	27.4333	البعد الثاني : إستراتيجية التسوية
4	17.5	1.8511	10.5667	البعد الثالث : إستراتيجية الإجبار
5	28.8	3.3088	11.5000	البعد الرابع : إستراتيجية التجنب
2	15.4	3.7472	24.4000	البعد الخامس: إستراتيجية التهدة

يتبين من جدول ( 5 ) ما يلي :

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

#### جدول ( 6 )

يتبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدي عينة المديرين

ن=30

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المحاور
2	6.8	2.4684	36.1000	البعد الاول : إستراتيجية التعاون
4	19.8	3.2863	16.6000	البعد الثاني : إستراتيجية التسوية
3	19.5	2.1922	11.2333	البعد الثالث : إستراتيجية الإيجار
5	25.0	3.3052	13.2000	البعد الرابع : إستراتيجية التجنب
1	3.4	1.5775	46.8333	البعد الخامس: إستراتيجية التهدئة

يتبين من جدول ( 6 ) ما يلي :

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

#### 3-2 مناقشة وتفسير النتائج :

- التساؤل الاول :

- ما إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية بمحافظة صلاح الدين (من وجهة نظر المديرين) ؟



- أشارت نتائج الدراسة الحالية في مجال التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية كما يوضحها جدول (4) إلى أن إستراتيجية التعاون جاءت في الترتيب الأول بنسبة (6.7%) لمعامل الاختلاف .

وهذا يتفق مع نتائج الدراسات التي أجراها كلاً من سلامة إبراهيم العطار (2010) - ويعزى الباحث السبب في حصول إستراتيجية التعاون على الترتيب الأول في هذه الدراسة لعدة أسباب منها :

- تشير أدبيات الصراع التنظيمي إلى أن حل الصراع يقوم من خلال ثلاثة مداخل ، أولهما مدخل الحقوق Right Approach والذي يعتمد على القانون الذي يحكم أطراف الصراع ، وثانيهما مدخل القوة Power Approach وهو استخدام السلطة الرسمية من قبل المدير لحل الصراع ، وثالثهما مدخل المصالح Interests Approach والذي يهتم بتحقيق أهداف ومتطلبات أطراف الصراع ( John Conbere - 2001 )

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

## الفصل الرابع

### 4- الاستنتاجات والتوصيات

#### 4-1 الإستنتاجات :

1- جاء ترتيب البعد الأول (صراع المهام بالمنظمات الرياضية) في مقياس طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية لدي الإخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القاهرة في الترتيب الأول ، بينما جاء البعد الثاني (صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية) في الترتيب الثاني

2- ان قيمة (ت) جاءت دالة احصائياً عند مستوي (0.05) ما بين عينة البحث من الإخصائيين الرياضيين على البعد الثاني(صراع العلاقات بالمنظمات الرياضية) ولصالح الإخصائيين الرياضيين.

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



4- جاء ترتيب البعد الأول (إستراتيجية التعاون) في مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية في الترتيب الأول ، بينما جاء البعد الخامس (إستراتيجية التهيئة) في الترتيب الثاني ، وجاء البعد الثاني (إستراتيجية التسوية) في الترتيب الثالث ، وجاء البعد الثالث (إستراتيجية الإلحاح) في الترتيب الرابع ، وأخيرا جاء البعد الرابع (إستراتيجية التجنب) في الترتيب الخامس .

#### 2-4 التوصيات :

1- الإستعانة بمقياسي طبيعة الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية كأداتين موضوعيتين تساعدان في التعرف على درجة وطبيعة الصراع ونوعية إستراتيجيات إدارته بالمنظمات الرياضية ، مما يساهم في تشخيص وضع الصراع بالمنظمات الرياضية والتنبؤ به وهذا يحدد وضع وطبيعة المنظمة في المستقبل .

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

3- إجراء دراسات علمية للتعرف على بروفييل سمات الشخصية والبروفيل القيمي للعاملين بالمنظمات الرياضية لما له من تأثير وفعالية في الحد من درجة صراع العلاقات داخل المنظمات الرياضية .

#### المصادر

- 1- أحمد ماهر (2003) : " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " ، ط8 ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الأسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ص(289).
- 2- أحمد محمد بن مهدي الخالدي (2008) : " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم " ، رسالة ماجستير ، الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- 3- أحمد يوسف أحمد اللوح (2008) : " الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية " رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ص(11).
- 4- أكرم الباسيري ، أمل محمود (2007): " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية " ، مجلة أهل البيت ، جامعة أهل البيت ، العدد(5) ، كربلاء، العراق .



- 5- السيد عبد الرحمن على (2011): " دور الإتصال في إدارة التغيير والصراع في المنظمات الحكومية ، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي " ، رسالة ماجستير ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ص(21) .
- 6- أمل محمود على العبيدي (2008): " إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (69) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق .
- 7- أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي (2010): " دور الامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، ص(34).
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد مرسي (2004): " السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة " ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ص(502).
- 9- جرينبرج وبارون (2004): " إدارة السلوك في المنظمات " ، تعريب رفاعي محمدرفاعي وإسماعيل البسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، ص (477) .
- 10- جولمان (2004): " ذكاء المشاعر " ، ترجمة هشام الحناوى ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة . ص (40)
- 11- حسين محمد على عبد الرازق (2008): " العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ص(108).
- 12- حمد بن سعيد بن على لسلم (2009): " تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين مع التطبيق على إمارة عسير في المملكة العربية السعودية " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ص(61).
- 13- خضير كاظم محمود (2002): " السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ص (159).
- 14- سلامة إبراهيم العطار (2010): " أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الإغتراب الوظيفي : دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية : ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الأردن .
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2003): " السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر " ، دار الجامعة الجديدة ، الأسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ص ( 14 ) .
- 16- عباس عيد مهدى ، ثناء جودت البليسي (2005): " إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بلإلتزام التنظيمي للمعلمين ، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد (20) ، العدد(2) ، الكرك ، الأردن .



- 17- عطف محمود أبو غالى ، نادرة غازى بسيسو (2009) : " التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة " ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد السابع عشر ، العدد الثاني ، يونيو، ص(421) .
- 18- عطوى سعد الدين (2010) : " الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجمهورية العربية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ص (63) .
- 19- محمد قاسم القيروتي (2003) : " السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ص (234) .
- 20- محمود سلمان العميان (2004) : " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، المملكة العربية الأردنية، ص (382) .
- 21- معهد الإدارة بلندن (2001): "إدارة الأفراد"، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض، ص (175- 177).
- 22- مى محمود خلف كنعان (2006) : " درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم " ، رسالة ماجستير ن كلية التربية ، جامعة اليرموك .
- 23- ناصر محمد إبراهيم (2004) : " أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ص(22)
- 24- نسرین فكري عكاشة (2009) : " الذكاء الوجداني كمتغير معدل في العلاقة بين أساليب حل الصراع والعلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل " ، رسالة دكتوراة ، كلية الآداب ، جامعة القاهرة . ص (57)
- 25- هانى بن ناصر الراجحي (2008) : " التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإداراتها دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامى للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، ص( 53- 43) .
- 26- وائل رفاعى إبراهيم رضوان (1998) : " الفروق في الإحترق النفسى لدى بعض مدربي الأنشطة الرياضية المختارة " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان . ص (12، 11)
- 27- وائل رفاعى إبراهيم رضوان (2003) : " بروفيل سمات الشخصية للمدرب وتأثيره على مهارات الإتصال وإتخاذ القرار في المواقف الرياضية " ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ص (68)
- 28- ويليام ب . روس (2001) : " لا تتسرع بالحلول - ثلاثة عشر وهما في إستراتيجية التفكير " ، تعريب مروان الحمودى ، مكتبة العبيكان ، الرياض، ص(153) .





- 29 - Barnes, A. & Conti, L. ( 2007) :**"Conflict :From Prevention To Resolution, " Barnes & Conti Assocaites Inc. , P. 1905 .**
- 30 - Cooper , C.L.,et.al.,(2007) :**"Organizational Stress", California: Sage Publication INC.,P.37.**
- 31 - Cooper , C.L.,et.al.,(2001) :**"Organizational Stress", California: Sage PublicationsINC.,P.55.**
- 32-Correa,A. P,(2008) **"Team Conflict in I.C.T. Rich Enviroments:Rolesof Technologies in Conflict Management, British Journal Of Education Technology Vol.39 ,No.1,P.18-35.**
- 33 - Dana Mediation Institute, (2005):**"Interpretive guide for the M.T.I. Conflict Assessment Instruments,Dana Mediation, 2005,P.122.**
- 34 – De – Dreu, Carsten, K.W.& Bianca Beersma (2005) :**"Conflict In Organization Beuond Effectiveness and Performance," European Journal Of Work and Organizational Psychology, Vol.14,No.2,P.30.**
- 35 – Dessler, Gary(2001) :**" Management Leading People and Organizations in the21st.Century", 2 nd Edition, Prentice Hall, New Jersey, P.445.**
- 36– Ikeda,Ana Akemi , et. Al. ,( 2005) :**"Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives ," Electronic Journal of Business Ethics Organization Ethics,Vol, 10, No,1.P.25.**
- 37 – Jehn,K.A.& chatman, J.A.(2000) :**" The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance," International Journal of Conflict Management, Vol.11,P.56-73.**
- 38 - Jehn,K.A.& Bendersky,c.(2002) :**" Intragroup Conflict in Organizations : A Contingency Perspective on the Conflict-outcome Relationship," Research in Organizational Behavior, Vol.25, P. 187 – 242.**



39 - John P. Conbere,(2001) : " Theory Building for Conflict Management System Design ", Conflict Resolution ,Vol.19 ,No.2 P. 216 .

40- Kraybill,R.(2005) : "Style Matter: The Kraybill Conflict Style Inventory (KCSI). Harrisonburg, Va: Reverhouse Press P 20.

41 - Luca, J. & Tarricone, P. (2001) : " Does Emotional Intelligence Affect Successful Team Work? ", Paper Presented at 18<sup>th</sup> Conference Of The Australian Society For Computer in Learning In Tertiary Education, Melbourne, Australia, P. 7 .

42 – Robert, P. Vecchio(2000) : " Organizational Behavior Core Concepts," 4 th Edition, the Dryden Press, New York, P. 245

43 – Schermerhorn,G.R.John,R.(2001): " Management," 7 th Edition, John Wiley&Sons, Inc New York, P.387.

44- Vecchio,Robert P. (2000) " Organizational Behavior Core Concepts ", 4 th. Edition Dryden Press , New York .P.245.

Task and Relationship

45 – Yangm J. & Mossholder, K.W. (2004): " Decoupling Conflict the Role of Intragroup Emotional Processing Journal of Organizational Behavior, Vol.25, P. 589 - 605.

### ملحق(1)

مقياس إستراتيجيات الصراع التنظيمي بالمنظمات الرياضية(من وجه نظر المديرين)  
في صورته النهائية

ت	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	أنا كأحد المديرين بالمنظمة الرياضية:					
2	أعرض كافة الحلول الممكنة على أطراف الصراع بحيادية					
3	أختار الحل الوسط لإنهاء الصراعات القائمة .					
4	أستخدم صلاحيات مناصبي الوظيفي عند التعامل مع أطراف الصراع .					
5	ألتزم الصمت أثناء المفاوضات حول موقف الصراع .					
5	أحرص على بشاشتي أثناء مناقشتي لموضوع الصراع .					



					6	إتصالاتي مع الأطراف المتصارعة تنسم بالوضوح .
					7	أعمل على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع .
					8	أرفض التفاوض مع أطراف الصراع بالرغم من عدم صعوبته بالنسبة لي .
					9	أتجنب الخوض في موضوع الصراع أثناء الاجتماعات.
					10	أميل الى تهدئة المناقشة في حالة اشتعالها بين أطراف الصراع .
					11	تعاملاتي مع أطراف الصراع تتم بحيادية .
					12	أقنع أطراف الصراع بقبول الخسارة في بعض أجزاء مشكلة الصراع مقابل تحقيق الفوز في أجزاء أخرى .
					13	أمارس الضغوط القانونية على أطراف الصراع لإجبارهم على التراجع .
					14	أترك العديد من الصراعات دون حل .
					15	أحاول أن أقلل من شأن الصراع أمام الأطراف المتصارعة.
					16	أشجع كل الأطراف المتصارعة على المناقشة .
					17	أحاول ترضية جميع الأطراف المتصارعة .
					18	أستخدم العقاب القانوني عند رفض أطراف الصراع الإذعان لحولي .
					19	أظهر عدم معرفتي بموضوع الصراع .
					20	أقنع كل طرف من أطراف الصراع بالتضحية من أجل الطرف الآخر.
					21	أعطي الفرصة لأطراف الصراع لتبادل وجهات النظر فيما بينهم .
					22	أسعى لأن يحرز أقوى أطراف الصراع فوزاً يرضيه .
					23	أصر على إنهاء الصراع على طريقتي .
					24	أبتعد عن إتخاذ القرارات التي تؤدي إلى حدوث صراعات بالمنظمة .
					25	ألتزم بضبط النفس خلال مناقشة موضوع الصراع .
					26	أعطي الحرية الكاملة للأطراف المتصارعة لفحص البدائل المطروحة لإتخاذ القرارات .
					27	أحاول إيجاد منطقة وسطى تلتقى عندها جميع الأطراف المتصارعة .
					28	أرفض تدخل أطراف أخرى كوسيط بين أطراف الصراع .
					29	أظهر لجميع الأطراف أن ما يتصارعون عليه عديم الفائدة .
					30	أعطي الوقت الكافي لجميع الأطراف لضبط إنفعالاتهم .
					31	أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة موضوع الصراع .



				أتنازل عن بعض الامور لإنهاء الصراع بالمنظمة الرياضية.	32
				أترك للوقت حل بعض المشكلات الصغيرة بين الأطراف المتصارعة .	33
				أدعو طرف ثالث لحضور المناقشات لتقديم المقترحات .	34
				أقنع الأطراف المتصارعة بأن خيار التنازل عن بعض أهدافهم أفضل من خيار ترك الصراع دون حل .	35
				أتعامل بحيادية مع أطراف الصراع بالمنظمة الرياضية .	36
				أركز على النقاط التي يتفق عليها أطراف الصراع دون نقاط الإختلاف .	37
				أحاول الإبقاء على العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع بالمنظمة الرياضية .	38