

أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها في نجاح المهرجانات الرياضية لمدارس محافظة ديالى

أ.م. د عثمان محمود شحادة م . د صبار محمود شحادة

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى

[sabbars@yahoo.com](mailto:sabbars@yahoo.com)

[oth.shehada@yahoo.com](mailto:oth.shehada@yahoo.com)

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، المهرجانات الرياضية

### ملخص البحث

تتجسد أهمية الدراسة في أهمية الدور الذي تمارسه الموارد البشرية المؤهلة في إدارة الصراعات والتعامل معها بوصفها من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي على كل إداري الانتباه إليها، إذ ان الصراع يُعد من الظواهر الإدارية التي ترافق المؤسسات الرياضية والمهرجانات والبطولات التي تقيمها على اختلاف أنواعها . والتي تؤثر بشكل سلبي على سير العمل فيها، إذ لم تتم إدارته بشكل علمي بناء وبالإمكان تحديد المشكلة وأبعادها بعدم وضوح الرؤية لأهمية الصراع التنظيمي ولمحدودية الاهتمام بأساليبه في الأندية والفرق الرياضية المدرسية والتحسس بوجود حالات صراع تنظيمي (تنافسي) استناداً إلى الاستطلاع والمقابلات التي أجراها الباحثان. وهدفت الدراسة الى تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها في نجاح المهرجانات الرياضية التي تقيمها مديرية الأنشطة الرياضية والكشفية التابعة لمديرية تربية ديالى. ولقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة مشكلة البحث. ويمثل مجتمع البحث معلمو ومدرسو التربية الرياضية في مدارس محافظة ديالى المشاركين في البطولات والمهرجانات الرياضية والعاملين في مديرية الأنشطة الرياضية والكشفية لمديرية تربية ديالى. وكان من أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان هو ان الصراع يساهم في تحسين الأداء أحياناً لأنه يؤدي إلى التغيير ويوجه الانتباه إلى مكامن الخطأ. أما أهم التوصيات فهي من الضروري قيام الإدارات المختلفة في مديرية الأنشطة الرياضية والكشفية باستثمار نتائج أساليب إدارة الصراع التنظيمي بشكل جيد ومدرّوس لإنجاح المهرجانات الرياضية وتميزها.

## ***The Procedures of Managing the Organizational Conflict and their Roles in Succeeding the Sport Festivals in Diyala Government Schools***

***Asst. Prof. Dr. Othman Mahmood Shehada Inst.Dr. Sabbar Mahmood Shehada***

***Keywords: Managing the organization conflict, Sport Festivals***

### ***Abstract***

*The importance of this study lies in the importance of the human resources that are qualified to manage the conflicts and deal with them as important administrative phenomena which must be paid attention by any administrator. A Conflict is considered one of the administrative phenomena combined with the various sport institutions, festivals, and championships held. They will affect negatively the work if they are not managed scientifically by determining the problem and its dimensions without a clear view of the organizational conflict with the limitation of paying attention to its procedures in school sport team and clubs. Also, the presence of organizational conflict cases (competitive) should be felt according to the observations and investigations conducted by the researchers.*

*This study aims at identifying the procedures of managing the organizational conflict and their roles in succeeding the sport festivals held by the directorate of sport and scout activities related to Diyala state directorate of education. The researchers depended on the descriptive approach – surveying manner because is more suitable for the nature of the research problem. The population of this research is represented by the sport education teachers in Diyala governorate schools who took part in the sport festivals and championships and the workers in the directorate of sport and scout activities related to Diyala state directorate of education. The most important finding arrived at by the researchers is that sometimes the conflict contributes in improving the performance because it leads to change and direct the attention to the errors spots. Whereas, the most important recommendation is that the different administrations in the directorate of sport and scout activities should invest the results of the procedures of managing the organizational conflict in a good and studied way to succeed the sport festivals and make the recognizable .*

## 1- المقدمة:

يعيش الرياضي المعاصر وسط صراعات متعددة ومختلفة فهو يعاني على المستوى الشخصي من الصراع بين طموحاته وامكانيات تحقيقها. كما يعاني من الصراع في علاقاته مع الآخرين نتيجة الضغوط التي تفرضها عوامل البيئة المتغيرة من اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية وغيرها التي تترك آثارها على العلاقات والقيم الاجتماعية، كذلك يعاني من صراعات داخل وبين الفرق الرياضية التي يعمل بها او يتعامل معها اما بسبب الهياكل التنظيمية لها او تعدد المستويات الادارية فيها او نوع اللعبة أو الرياضة التي يمارسها او مركزه وموقعه في اثناء اللعب او مستوى الفريق وموقعه بين الفرق الرياضية المدرسية الاخرى واهدافه الشخصية، وبالتالي يتعرض لصراعات تعدد الادوار.

ولقد أكدت الدراسات الحديثة حتمية وجود الصراع التنظيمي في جميع الخبرات الإنسانية حيث تعدّ بعض أنواع الصراعات إيجابية ودليلاً على سلامة المؤسسة الرياضية فهي لا تؤثر في الأداء التنظيمي بشكل سلبي دائماً وإنما تؤدي إلى نتائج إيجابية في الابداع والتفوق والرضا الوظيفي، وعندما يأخذ الصراع شكل المنافسة فإنه يؤدي إلى تفتح الامكانيات والمواهب ويحسن من نوعية القرارات المتخذة وبالتالي يعدّ عاملاً مساعداً لتطوير أداء الرياضيين والفريق وهذا بدوره يؤدي الى نجاح وتميز المهرجانات والبطولات التي تقيمها مديرية الانشطة الرياضية والكشفية ككل وبالعكس قد توجد صراعات تؤثر في فعالية الفريق وبشكل سلبي على مشاعر اللاعبين بحيث تؤدي إلى قلة التعاون ونشوء الكثير من الأحقاد بينهم وبالتالي الاضرار بكفاءة ومستوى الفرق التي يعملون فيها وفعاليتها مما يؤدي الى فشل البطولة أو المهرجان الرياضي . وكما هو معروف ان علم الإدارة من العلوم التي تهتم بالجوانب التنظيمية والسلوكية للفرق الرياضية والرياضيين والمهرجانات والبطولات الرياضية وفي ظل التطورات العلمية والتكنولوجية السريعة الحاصلة في العالم، فان الوظائف العلمية والإدارية التي تأخذ بالاعتبار أشكالاً وأبعاداً فنية جديدة بي حاجة إلى إعادة تكييف بما يوصل القائمين على تنظيم المهرجانات والبطولات الرياضية لمواكبة تلك التطورات واحتواء آثارها على البناء التنظيمي للأندية والفرق الرياضية المدرسية أولاً والبناء التقييمي والسلوكي ثانياً وما يرافقهما من صراعات وتحديات بيئية خارجية وداخلية وبما ان المورد البشري هو الأساس للإدارة الذي يمارس نشاطه كفرد داخل الجماعة (الحمامي: 2006: 7) ، لابد لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دورها في خلق جو من التعاون والانسجام بين اللاعبين وكذلك الاداريين في الفرق الرياضية لتحقيق غاياتها المنشودة، ولا يخفى علينا ان الحياة الاجتماعية للرياضي داخل الاندية والفرق الرياضية المدرسية عرضة لكثير من الصراعات التي تؤثر في كفاءة الفريق . وتتمثل مشكلة الدراسة بعدم وضوح الرؤية لأهمية الصراع التنظيمي ولمحدودية الاهتمام بأساليبه في الأندية والفرق الرياضية المدرسية والتحسس بوجود حالات صراع استناداً إلى الاستطلاع والمقابلات

التي أجراها الباحثان. وهدفت الدراسة الى تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها في نجاح المهرجانات الرياضية لمدارس محافظة ديالى وكذلك تصميم استبانة لقياس أساليب الصراع التنافسي .

## 2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

2-1: منهج البحث: تتوقف إجراءات البحث المستخدمة سواء في جمع البيانات أو تحليلها أو استخلاص النتائج على طبيعة منهج البحث ونوعه ، لذا اختار الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة مشكلة البحث .

2-2: مجتمع وعينة البحث : اختيرت عينة البحث بالطريقة العمدية لمدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة المشاركة بالمهرجانات والبطولات التي أقامتها مديرية الأنشطة الرياضية والكشفية لمحافظة ديالى للعام الدراسي 2017 وكذلك بعض الافراد العاملين في المديرية المسؤولين عن تنظيم المهرجانات الرياضية . واشتملت على عينة التجربة الاستطلاعية بمقدار (25) من الافراد بنسبة مئوية (22,727%) من مجتمع البحث والبالغ عدده (110) فرد وهم يمثلون نسبة (100%) ، واشتملت عينة التجربة الرئيسة على (85) فرد يمثلون نسبة مئوية مقدارها (77,273%) من مجتمع البحث الكلي المعتمد في الدراسة .

2-3 : الوسائل والاجهزة والادوات المستخدمة في البحث : لقد اعتمد الباحثان الوسائل والادوات التي يمكن ان نحصل من خلالها على البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة البحث وتحقيق اهدافه وهذه الوسائل والادوات هي :

المصادر والمراجع العربية والاجنبية. المقابلات الشخصية. استمارة جمع البيانات. استمارة تفريغ البيانات. اقلام جاف. حاسبة الكترونية يدوية. حاسبة (laptop). استبانة اساليب الصراع التنظيمي. الوسائل الاحصائية المستخدمة.

2-4: وصف استبانة الصراع التنافسي: قد اعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات الدراسة المعتمدة، وتمت صياغتها لتخدم أهداف الدراسة بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة. ونعرض من خلال الآتي وصفاً لمحتويات الاستبانة المعتمدة في الدراسة. فقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الفقرات تعكس أبعاد الدراسة المختلفة وكما هو واضح بملحق الدراسة (2) وقد تم تصميم الاستمارة بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في الإجابة على الأسئلة الواردة فيها والجدول (1) يوضح تركيبة هذه الاستبانة.

### جدول (1) يبين اساليب ادارة الصراع التنظيمي المعتمدة في الاستبانة

| عدد الفقرات | تسلسل الفقرات  | * أساليب إدارة الصراع |
|-------------|----------------|-----------------------|
| 6           | من رقم (1-6)   | - أسلوب التنافس       |
| 6           | من رقم (7-12)  | - أسلوب التسوية       |
| 7           | من رقم (13-19) | - أسلوب التجنب        |
| 5           | من رقم (20-24) | - أسلوب المجامل       |
| 5           | من رقم (26-29) | - أسلوب التعاون       |
| 29          |                | المجموع               |

وتكون الاجابة عن فقرات الاستبانة على وفق (5) بدائل هي درجة الاتفاق (اتفق بشده، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق اطلاقاً) ويختار المجيب احداها وتحمل الاوزان (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التوالي وكما موضح في جدول (2) .

### جدول (2) يبين قيم بدائل الاستبانة

| قيمة كل بديل | البديل          |
|--------------|-----------------|
| 5            | اتفق بشده       |
| 4            | اتفق            |
| 3            | غير متأكد       |
| 2            | لا اتفق         |
| 1            | لا اتفق اطلاقاً |

2-5: اختبار استمارة الاستبانة : تم إخضاع استمارة الاستبانة لعدد من الاختبارات لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها وذلك قبل البدء بتوزيعها على الأفراد المبحوثين قيد الدراسة وتتمثل هذه الاختبارات بالاتي:-

#### 2-5-1 : اختبار قبل توزيع الاستبانة :

2-5-1-1: قياس الصدق الظاهري : من أجل التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة فقد أجري اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد أن تم الانتهاء من أعدادها وذلك بعرضها على مجموعة الخبراء المتخصصين الملحق (1) لمعرفة آرائهم بمدى وضوح فقرات الاستبانة وترابطها ومقدار ملاءمتها على قياس متغيرات الدراسة وشمولية أبعاد وعوامل الاستبانة وتم مناقشة الملاحظات وأجراء التعديل والحذف والإضافة اللازمة عليها وبهذا فقد حصلت الاستبانة على رأي الأغلبية من المحكمين. وقام الباحث بتعديل فقرات الاستبانة بعد الاخذ بآرائهم ومقترحاتهم أبدو الموافقة على صلاحية الاستبانة وامكانية الاعتماد عليها لقياس الحالة المراد قياسها ، اذ يعد اتفاق المحكمين نوعاً من انواع الصدق (زكريا محمد وآخرون ، 2002 : 109) . وبذلك عدت الاستبانة صادقة منطقياً .



2-1-5-2 : قياس ثبات الاستبانة : الثبات يعني عدم تغيير علامة الفرد جوهرياً بتكرار الاختبار ويعبر عنه إحصائياً ، بأنه معامل ارتباط بين علامات الأفراد بين مرات إجراء الاختبارات المختلفة أي ان ثبات الاختبار يعني ان الاختبار موثوق به ويعتمد عليه (زكريا محمد وآخرون ، 2002 : 140) . ولغرض الوقوف على دقة متغيرات استمارة الاستبانة تم استخدام طريقة (الاختبار - اعادة الاختبار) وطريقة معامل الفاكرونباخ والتي تتمتع بأهمية خاصة كونها تستخدم في حساب معامل ثبات الاختبارات المقالية والموضوعية وعبارات الاستبيانات التي تتطلب إجاباتها الاختيار من بين بدائل متعددة وتكون درجتها متدرجة مثلاً من ( 1-5 ) ( النبهان : 204 : 284) . اذ أجري اختبار أولي بتوزيع استمارة الاستبانة على مجموعة من أفراد عينة الدراسة مؤلفة من (25) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، في الأسبوع الأول وأعيد الاختبار بعد مضي قرابة أسبوعين من الاختبار الأولي وكان الغرض من ذلك تأكيد دقة متغيرات استمارة الاستبانة عند تكرار الاختبار مع فرد أو مجموعة أفراد. وقد تبين أن نسبة التوافق في إجابات أفراد العينة قد بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة (الاختبار - اعادة الاختبار) (0,79) وبطريقة الفاكرونباخ (0,837) ويعد هذا المعامل في الدراسات الإدارية والسلوكية كافياً إذ ان الحد المقبول هو (60%) (باهي وعمران : 2007 : 115) .

#### 2-5-2 : اختبار بعد توزيع الاستبانة :

2-2-5-2 : الحيادية : تم الاعتماد عند توزيع استمارة الاستبانة على حالة جوهريه وهي عدم التدخل في إجابات أفراد عينة الدراسة والتأثير فيها من أجل الحصول على إجابات موضوعية وتحقيق الحيادية والعملية وإعطاء فرصة لكل أفراد العينة للتعبير عن الرأي الحقيقي وبموجب ذلك فقد منح كل فرد وقتاً كافياً للإجابة عن الاستبانة.

#### 2-6 : إجراءات البحث الميدانية :

2-6-1 : التجربة الاستطلاعية : تم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة قوامها (25) فرد من افراد العينة يوم الاثنين المصادف (2017/3/27) . وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية ما يلي :-

- 1- ايجاد الاسس العلمية للاستبانة .
- 2- التأكد من مدى وضوح تعليمات الاستبانة .
- 3- التأكد من وضوح فقرات الاستبانة وعدم وجود أخطاء فيها .
- 4- تعرف مدى تفهم عينة البحث لاستمارة الاستبيان (المقياس) .
- 5- تشخيص المعوقات والسلبيات التي قد تحدث في أثناء التجربة الرئيسية .
- 6- التأكد من واجبات فريق العمل المساعد وكيفية تنظيم عمل ملء الاستمارة وتوزيعها .

2-6-2 : التجربة الرئيسية : لقد قام الباحثان بإجراء التجربة الرئيسية يوم الاربعاء المصادف 2017/4/4 ولغاية يوم الاثنين المصادف 2017/5/15 . اذ تم توزيع استمارة مقياس أساليب ادارة الصراع التنظيمي وبعد انتهاء من الاجابة عن فقرات الاستبانة تم التأكد على عدم ترك اي فقرة بدون إجابة وكذلك ذكر أكثر من اجابة في الاستبانة وراع الباحثان عدم التدخل في اختيار المختبر وعدم التأثير عليه والتحيز لإجابة ما وبعد الانتهاء من ملئ استمارة الاستبانة تم تجميع الاستبانة لغرض تفريغها واجراء العمليات الاحصائية عليها فيما بعد

2 - 7 : ادوات تحليل البيانات (الوسائل الاحصائية) : لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحقيق اهداف البحث وباستخدام الحقيبة الاحصائية SPSS وهي :-

- 1- التكرارات والنسبة المئوية لغرض وتحليل إجابات أفراد العينة.
- 2- الوسط الحسابي وهو من مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى إجابات العينة عن متغيرات الدراسة.
- 3- الانحراف المعياري هو لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي إذ كلما قلّت قيمته كلما ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.
- 4- معامل الاختلاف هو من أهم مقاييس التشتت النسبي ويستخدم لمعرفة تذبذب واختلاف قيم الوسط الحسابي من الانحراف المعياري.
- 5- معامل الارتباط لحساب ثبات الاستبانة.
- 6- مقياس كرونباخ ألفا Gronback Alpha لقياس الاعتمادية أو ثبات الاستبانة .

3 - عرض النتائج المتعلقة بأساليب ادارة الصراع التنظيمي وتحليلها ومناقشتها:  
في هذا الفصل سيتم عرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بعد ترتيبها وتصنيفها بحسب المتغيرات المكونة لأساليب ادارة الصراع باستخدام جداول التوزيع التكراري وبعض المؤشرات الاحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وكما يأتي:

### 3-1 عرض النتائج المتعلقة بأسلوب التنافس وتحليلها ومناقشتها:

الجدول (3) يبين التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة حول أسلوب التنافس

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق إطلاقاً |       | لا اتفق |       | غير متأكد |       | اتفق   |       | اتفق بشدة |       | ن. |
|----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------|---------|-------|-----------|-------|--------|-------|-----------|-------|----|
|                |                   |               | النسبة          | العدد | النسبة  | العدد | النسبة    | العدد | النسبة | العدد | النسبة    | العدد |    |
| 0.46           | 0.9662            | 0.082         | 1.2             | 1     | 12.9    | 11    | 4.7       | 4     | 55.3   | 47    | 25.9      | 22    | 1  |
| 0.42           | 1.039             | 2.429         | 5.9             | 5     | 12.9    | 11    | 9.4       | 8     | 61.2   | 52    | 10.6      | 9     | 2  |
| 0.43           | 0.9534            | 2.176         | 3.5             | 3     | 10.6    | 9     | 2.4       | 2     | 67.1   | 57    | 16.5      | 14    | 3  |
| 0.39           | 1.006             | 2.552         | 4.7             | 4     | 18.6    | 16    | 8.2       | 7     | 63.5   | 54    | 4.7       | 4     | 4  |
| 0.44           | 1.007             | 2.282         | 4.7             | 4     | 11.8    | 10    | 4.7       | 4     | 64.7   | 55    | 14.1      | 12    | 5  |
| 0.39           | 0.9132            | 2.305         | 2.4             | 2     | 11.8    | 10    | 11.8      | 10    | 62.4   | 53    | 11.8      | 10    | 6  |

يتضح من الأرقام الواردة في الجدول (3) ان هناك وجهة نظر عامة لأفراد المجتمع تعبر عن كون (القدرة في التعامل مع المعلومات تتيح الفرصة في اقناع الآخرين بالحلول التي تُقدم لحل المشاكل) حيث شكلت أعلى نسبة من التأييد والموافقة (83.6%) من آرائهم والوسط الحسابي للإجابة (2.17) بانحراف معياري قدره (0.95)، ومعامل اختلاف بلغ (0.43) وبالمقابل فان درجة عدم الاتفاق ضعيفة بلغت (14.1%)، لكن درجة عدم التأكد (2.4%)، وتشير هذه النسب إلى ان مجتمع الدراسة يستوعب فكرة اقناع الآخرين بالحلول من خلال التعامل الجيد الذي يكون الاساس الذي يقوم عليه. ويرى (81.2%) من افراد المجتمع انه (عند نشوء صراع بين الزملاء في العمل يتم استخدام الخبرة العلمية والعملية لجعل الزميل في العمل يتقبل الافكار والرأي المقدم له) وهو من المتغيرات المهمة ونسبتها جيدة كونها تعكس القدرة العلمية والعملية والخبرة في الاستمرار بدورة الحياة نحو تحقيق الاهداف المطلوبة، وقد كان الوسط الحسابي للإجابة (2.08) وبانحراف معياري قدره (0.96) ومعامل اختلاف بلغ (0.46) وبالمقابل فان درجة عدم الاتفاق بلغت (14.1%) ودرجة عدم التأكد بلغت (4.7%). أما بالنسبة (للعمل بجهد كبير لتطوير القضية التي تهمهم وتحمي حقوقهم كأعضاء في الفريق) حيث احتلت نسبة الاتفاق (78.8%) وكان الوسط الحسابي لها (2.28) وبانحراف معياري بلغ (1.007) وبمعامل اختلاف (0.44)، ونسبة عدم اتفاق (16.5%) وعدم تأكد (4.7%). وحول فقرة مناقشة القضية مع زملائك في العمل لبيان مميزات الموقع الوظيفي فقد احتلت نسبة الاتفاق (74.2%) في حين ان نسبة عدم الاتفاق (14%)، وعدم التأكد (11.8%) وبوسط حسابي (2.30) وبانحراف معياري (0.91) وهو أقل



قيمة بين المتغيرات وقد بلغ معامل الاختلاف (0.39). وقد احتلت فقرة (الاصرار دائماً على متابعة الأدوار في القضية المطروحة والتمسك بالحل للمشكلة) المرتبة الخامسة بالنسبة للمتغيرات الستة حيث بلغت نسبة الاتفاق (71.8%) وبالمقابل درجة عدم الاتفاق (15%) لكن درجة عدم التأكد (9%) وواقع وسط حسابي (2.42) وبانحراف معياري (1.03) ومعامل اختلاف (0.42) مما يوشر ان اغلب افراد العينة يؤيدون الاصرار على متابعة دورهم في حل المشاكل التي تواجههم. وحول متغير (امتلاك السلطة والنفوذ اللذين يؤهلان لترويج الأفكار والقرارات التي يسعى إلى تحقيقها) فقد احتلت نسبة الاتفاق فيها (68%) وهي نسبة لا بأس بها وبالمقابل (21%) عدم الاتفاق على متغير السلطة والنفوذ لترويج الأفكار والقرارات، أما عدم التأكد فقد بلغ (8%) وبوسط حسابي (2.55) وبانحراف معياري (1.006) ومعامل اختلاف (0.39)، وتفسير هذه النسب يدل على ان هناك مستوىً عالياً من الفهم الموجود لدى نسبة لا بأس بها من افراد العينة تؤثر وجود سلطة ونفوذ تؤهل لترويج الأفكار والقرارات التي يسعون لتحقيقها من أجل الوصول إلى الغايات المطلوبة. فالصراع الفعال (البناء)، ايجابي يكون عندما تؤدي المواجهة بين الافراد او المجموعات الى رفع مستوى الاداء وزيادة كفاءته. فهو يدعم الابداع والتعاون والتغيير المفيد. (الموسي: 1999: 482).

### 3-2 عرض النتائج المتعلقة بأسلوب التسوية وتحليلها ومناقشتها:

جدول (4) يبين التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة حول أسلوب التسوية

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق اطلاقاً |       | لا اتفق |       | غير متأكد |       | اتفق   |       | اتفق بشدة |       | ن  |
|----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------|---------|-------|-----------|-------|--------|-------|-----------|-------|----|
|                |                   |               | النسبة          | العدد | النسبة  | العدد | النسبة    | العدد | النسبة | العدد | النسبة    | العدد |    |
| 0.48           | 1.1168            | 2.2706        | 3.5             | 3     | 16.5    | 14    | 8.2       | 7     | 47.1   | 40    | 24.7      | 21    | 7  |
| 0.41           | 0.9785            | 2.3176        | 3.5             | 3     | 11.8    | 10    | 11.8      | 10    | 58.8   | 50    | 14.1      | 12    | 8  |
| 0.43           | 0.9899            | 2.2588        | 4.7             | 4     | 10.6    | 9     | 4.7       | 4     | 65.9   | 56    | 14.1      | 12    | 9  |
| 0.38           | 0.9575            | 2.447         | 3.5             | 3     | 14.1    | 12    | 14.1      | 12    | 60.0   | 51    | 8.2       | 7     | 10 |
| 0.43           | 0.9716            | 2.2353        | 4.7             | 4     | 8.2     | 7     | 8.2       | 7     | 63.5   | 54    | 15.3      | 13    | 11 |
| 0.39           | 0.9106            | 2.2941        | 3.4             | 2     | 11.8    | 10    | 10.6      | 9     | 63.5   | 54    | 11.8      | 10    | 12 |

يعكس أسلوب التسوية الأسلوب الثاني لأساليب ادارة الصراع ويظهر الجدول (4) وجهات نظر افراد المجتمع بشأن المتغيرات المتعلقة بأسلوب التسوية، ويلاحظ من الارقام الواردة في الجدول المذكور ان نسبة (80%) من افراد العينة يتفقون على ان (التنازل عن بعض النقاط الخاصة بالقضية إذا تنازل الطرف الآخر) وكان بوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.98) أما

بالنسبة لعدم الاتفاق على التنازل للطرف الآخر وعدم التأكد كان على التوالي (15%) و (4.7%)، أما معامل الاختلاف فكان (0.43). ويرى (78.8%) من افراد العينة أن محاولة اقتراح الحلول التي ترضي قدر الامكان جميع الاطراف المتصارعة وكان الوسط الحسابي (2.23) والانحراف المعياري (0.97) ومعامل الاختلاف (0.43). ولغرض معرفة فيما إذا كان للحل الوسط أهمية في فض الصراعات فقد احتلت النسب على التوالي (73% و 75%) من افراد العينة بان اقتراح الحل الوسط هو اسلوب جيد للتغلب على الطرق المسدودة وتسوية الخلافات القائمة) والتغلب على المشاكل العالقة ما بين الزملاء في العمل وبوسط حسابي (2.31 و 2.29) وبانحراف معياري (0.97 و 0.91) ومعامل اختلاف (0.41 و 0.39)، في حين نفى (15%) من افراد العينة اسلوب الحل الوسط ولم يعدوه طريقاً للتسوية. أما بالنسبة لمتغير (التفاوض بين الزملاء في العمل للوصول إلى حل يرضي الطرفين) فقد احتل نسبة الاتفاق على عملية التفاوض بـ (71.8%) من افراد العينة بالموافقة والتأييد و (20%) لكل من واجه التردد بين الايجاب والرفض حيث ان التفاوض أمر مطلوب بين الاطراف المتصارعة ودخولها في حوار صريح قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع. وقد بلغ الوسط الحسابي (2.27) وانحراف معياري (1.1) ومعامل اختلاف (0.48). أما اسلوب (الأخذ والعطاء وتبادل الآراء هو أفضل طريق للتسوية للخلافات العالقة في العمل كافة) فقد اتفق على هذا الرأي حوالي (68%) من افراد العينة وبالمقابل نفى ذلك حوالي (17.6%) من افراد العينة هذا الاسلوب، وكان الوسط الحسابي أعلى الاوساط حيث بلغ (2.44) وبانحراف معياري (0.95) وبمعامل اختلاف (0.38) وهو أقل معامل اختلاف بالنسبة للمتغيرات الاخرى، ومن خلال هذا الاسلوب يتم تبادل الآراء ووضع حلول حول مقترحات العمل التي تؤدي إلى تحسين اوضاع الطرفين في ضوء المكاسب التي سوف يحصل عليها كل منهما. ولقد أشار الشماع الى ان المنظمة تلعب دورها في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة مما يعزز قدرتها الايجابية على ادارة الصراع وتوجيهه ايجابياً لتحقيق اهداف المنظمة. (الشماع، وحمود: 2000 : 308).

3-3 عرض النتائج المتعلقة بأسلوب التجنب وتحليلها ومناقشتها:  
 جدول (5) يبين التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف  
 لإجابات أفراد العينة حول أسلوب التجنب

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق إطلاقاً |       | لا اتفق |       | غير متأكد |       | اتفق   |       | اتفق بشدة |       | ن  |
|----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------|---------|-------|-----------|-------|--------|-------|-----------|-------|----|
|                |                   |               | النسبة          | العدد | النسبة  | العدد | النسبة    | العدد | النسبة | العدد | النسبة    | العدد |    |
|                |                   |               |                 |       |         |       |           |       |        |       |           |       |    |
| 0.44           | 0.9285            | 2.082         | 1.2             | 1     | 7.1     | 6     | 18.8      | 16    | 44.7   | 38    | 28.2      | 24    | 13 |
| 0.52           | 1.1085            | 2.082         | 5.9             | 5     | 10.6    | 9     | 11.8      | 10    | 49.4   | 42    | 22.4      | 19    | 14 |
| 0.36           | 0.7318            | 2.0118        | 1.2             | 1     | 2.4     | 2     | 12.9      | 11    | 63.5   | 54    | 20        | 17    | 15 |
| 0.35           | 0.8789            | 2.435         | 3.5             | 3     | 7.1     | 6     | 27.1      | 23    | 54.1   | 46    | 8.2       | 7     | 16 |
| 0.34           | 0.8338            | 2.4           | 2.4             | 2     | 7.1     | 6     | 27.1      | 23    | 55.3   | 47    | 8.2       | 7     | 17 |
| 0.34           | 0.8220            | 2.4           | 2.4             | 2     | 5.9     | 5     | 31.8      | 27    | 51.8   | 44    | 8.2       | 7     | 18 |
| 0.38           | 1.9709            | 2.53          | 1.2             | 1     | 16.5    | 14    | 3.6       | 26    | 37.6   | 23    | 14.1      | 12    | 19 |

في هذا الأسلوب لا يبحث الشخص في أهدافه واهتماماته ولا يستجيب لاهتمامات وأهداف الآخرين، ويظهر الجدول (5) وجهات نظر أفراد المجتمع بشأن المتغيرات المتعلقة بأسلوب التجنب. ومن ملاحظة الجدول المذكور ان هناك وجهة نظر عامة لأفراد العينة (ان تدع الآخرين يتحملون لوحدهم مسؤولية حل الخلافات التي تنشأ فيما بينهم) فقد احتل هذا المؤشر أعلى نسبة من التأييد وتمثلت بـ (83%) من أفراد العينة وبوسط حسابي لإجاباتهم بلغ (2.01) وانحراف معياري (0.73) ومعامل اختلاف (0.36) وهو قليل مقارنة بالمتغيرات الأخرى . ويرى (72.9%) من أفراد المجتمع انهم (عند نشوء صراع بين الزملاء في العمل يحصل تجنب عادة في المواجهة معهم) ولكنه على المدى البعيد يؤدي إلى ظهور الخلاف مجدداً إذا لم يتم حله جذرياً، فقد بلغ الوسط الحسابي للإجابة (2.08)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.92) ومعامل قدرة (0.44) . فيما يرى (71.8%) من أفراد المجتمع ان (محاولة بذل الجهود لتجنب نشوء أي خلاف مع الزملاء في العمل مهما كانت الأسباب) اذ يتم التجنب للصراع من خلال الطرق الدبلوماسية بتأجيل الموضوع أو ابعاده مثلاً أو الانسحاب من أي موقف يفرض عليه ويمثل تهديداً لهم، فقد بلغ الوسط الحسابي (2.08) والانحراف المعياري (1.10) ومعامل اختلاف (0-52)، أما نسبة (16.5%) من أفراد المجتمع فلا يتفقون على تجنب المواجهة بين الزملاء ويعدونها تهديداً لهم باعتبارهم غير متأكدين من صحة تصرفاتهم. أما فيما يتعلق (بتجنب التوتر)، (وتجنب فتح النقاش والحوار بخصوص أي صراع)، (وتأجيل الخوض في الصراعات خوفاً من تأزم الأمور والوصول

إلى طريق مسدود) فقد أيد هذه المتغيرات نسبة ما بين (63.5-60%) من افراد العينة وأن هناك وقتاً كافياً للتدقيق في الصراعات والقدرة على مواجهتها، بوسط حسابي (2.4) ومعامل اختلاف (0.34) . ويؤيد (51.7%) من افراد المجتمع أن (يتم التجنب بأخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش) حيث ان التجنب يكون نوعاً من الحكمة أو التفاوض الماهر مع الامور إذا كانت الخسارة المرتقبة في مواجهة الصراع تزيد على الفائدة أو إذا اردنا ان نهدأ الافراد العاملين حتى يكون معدل التوتر عندهم معقولاً، أما نسبة (17.7%) من افراد العينة فانهم ينفون هذا الكلام و (3.6%) غير متأكدين من الاجابة بين الايجاب والسلب، أما الوسط الحسابي لهذا المتغير فهو (2.53)، وبانحراف (0.97) ومعامل اختلاف قدرة (0.38). وهذه البيانات تتفق مع ما يشير اليه (Hellriegel، 2001 : 294) على ان ادارة الصراع هي مجموعة اجراءات تشخيصية، اساليب للعلاقات بين الافراد، استراتيجيات تفاوض وتدخلات اخرى تصمم لتجنب الصراعات غير الضرورية والتقليل او اعادة حل الصراعات المفردة هذه القدرة للفهم والتشخيص الصحيح للصراعات هي جوهر إدارتها.

### 3-4 عرض النتائج المتعلقة بأسلوب المجامل وتحليلها ومناقشتها:

جدول (6) يبين التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة حول اسلوب المجامل

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق اطلاقاً |       | لا اتفق |       | غير متأكد |       | اتفق   |       | اتفق بشدة |       | ن.م |
|----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------|---------|-------|-----------|-------|--------|-------|-----------|-------|-----|
|                |                   |               | النسبة          | العدد | النسبة  | العدد | النسبة    | العدد | النسبة | العدد | النسبة    | العدد |     |
| 0.43           | 0.8501            | 1.9412        | 1.2             | 1     | 3.5     | 3     | 15.3      | 13    | 48.2   | 41    | 31.8      | 27    | 20  |
| 0.33           | 0.7212            | 2.1647        | 1.2             | 1     | 1.2     | 2     | 21.2      | 18    | 62.4   | 53    | 12.2      | 11    | 21  |
| 0.41           | 0.9212            | 2.2353        | 1.2             | 1     | 7.1     | 6     | 28.7      | 24    | 41.2   | 35    | 22.4      | 12    | 22  |
| 0.31           | 0.7951            | 2.5412        | 1.2             | 1     | 8.2     | 7     | 41.2      | 35    | 42.4   | 36    | 7.8       | 6     | 23  |
| 0.38           | 0.9916            | 2.5882        | 2.4             | 2     | 16.5    | 14    | 31.8      | 27    | 36.5   | 31    | 12.9      | 11    | 24  |

الاسلوب الرابع هو اسلوب المجامل حيث يتمثل في هذا الاسلوب ان الشخص يهمل اهتماماته لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر . يلاحظ من الارقام الواردة في الجدول (6) ان المتغير المتعلق (بالخضوع في الغالب لرغبات الزملاء في العمل عند نشوء أية صراعات بينهم) قد شكل نسبة (80%) من التأييد والموافقة في إجابات افراد المجتمع، وقد كان الوسط الحسابي لهذا المتغير (1.94) ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.85)، ومعامل اختلاف قدره (0.43). ان هذا يدل على ان الشخص في العمل يحاول تلبية احتياجات الآخرين ليبدل على حسن نيته والمساعدة على

الحفاظ على العلاقة المتعاونة. أما بالنسبة لنسبة عدم التأييد من افراد العينة فقد بلغت (4.7%) بالإضافة إلى (15%) غير متأكدين من خضوعهم أم لا لزملائهم في العمل . ويلاحظ أيضاً الارقام الواردة في الجدول المذكور ان (74.6%) من افراد العينة يؤيدون فكرة (مراعاة مشاعر الزملاء في العمل حتى ولو كانت مغايرة لمشاعرهم لكي يحتفظوا بعلاقات عمل جيدة معهم)، وتعتقد هذه الدراسة ان هذه النسبة من التأييد تعود إلى ان العاملين يحاولون خلق مناخ تفاوضي مع الآخرين في العمل بحيث يستطيعون الوصول إلى عقولهم بعد ذلك لمعرفة ما يدور فيها، وقد كان الوسط الحسابي لهذا المتغير (2.16)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.72) ومعامل اختلاف قدرة (0.33) . أما بشأن (الحرص على تقديم آراء ومقترحات لا تجرح شعور الزملاء في العمل) فقد حصل هذا المتغير على نسبة (63.6%) من التأييد والموافقة وتعتقد الدراسة ان الحرص على تقديم الآراء والمقترحات يقلل من فرصة الرفض لديهم منذ البداية مما يساعد على تنمية العاملين وذلك من خلال السماح لهم بالتجربة والتعلم من أخطائهم. وقد كان الوسط الحسابي لهذا المتغير (2.25) وانحراف معياري (0.92)، ومعامل اختلاف (0.41)، بينما كانت نسبة (28.7%) من افراد العينة بين التأييد والشك في الاجابة عن ذلك وتعتقد الاجابة ان حساسية العمل هي سبب هذه الاجابات . أما بالنسبة للمتغيرين (التضحية بالرغبات من أجل اشباع رغبات الزملاء في العمل، والايمان بالمقولة التي تقول اهزم عدوك بحسن المعاملة) فقد كانت نسب التأييد والموافقة على التوالي (50% و 49%) وهي نسب قليلة مقارنة بالمتغيرات السابقة أي انهم لم يعطوا اهمية كبيرة لأي موضوع لديهم فعندما يشعرون بأنهم اقوى بكثير من الطرف الثاني وغير مستعدين للتنازلات مهما يكن من أمر فعلى المدى البعيد قد لا يرغب هؤلاء بالتضحية المستمرة بحاجاتهم الشخصية من أجل اشباع رغبات الآخرين والحفاظ عن العلاقة الجيدة معهم، فقد بلغ الوسط الحسابي لهذين المتغيرين (2.54 و 2.58) والانحراف المعياري (0.79 و 0.99) وبمعامل اختلاف (0.31 و 0.38). ونسبة عدم التأييد والموافقة كانت بين (9-18.9%) . لقد ميز العلماء بين مصدرين للصراع، الاول خارج عن ارادة الافراد وسببه طبيعة العمل والتنظيم وفيه يظهر الصراع بسبب الخلاف الناتج عن السياسات المحددة للعمل والاجراءات المتبعة فيه أو استخدام الموارد.

اما الثاني فيخص الفرد ذاته وينشأ نتيجة عواطفه وانفعالاته ومشاعره في اطار علاقات العمل لذلك يظهر الصراع هنا بسبب اختلاف من الافراد في شخصياتهم وادراكهم وقيمهم واتجاهاتهم. (القيوتي: 2000 : 249) .



### 3-5 عرض النتائج المتعلقة بأسلوب التعاون وتحليلها ومناقشتها:

جدول (7) يبين التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة حول أسلوب التعاون

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق إطلاقاً |       | لا اتفق |       | غير متأكد |       | اتفق   |       | اتفق بشدة |       | ن  |
|----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------|---------|-------|-----------|-------|--------|-------|-----------|-------|----|
|                |                   |               | النسبة          | العدد | النسبة  | العدد | النسبة    | العدد | النسبة | العدد | النسبة    | العدد |    |
| 0.45           | 0.91              | 2             | 1.2             | 1     | 8.2     | 7     | 9.4       | 8     | 51.8   | 44    | 29.4      | 25    | 25 |
| 0.47           | 1.0934            | 2.3176        | 5.9             | 5     | 11.8    | 10    | 9.4       | 8     | 54.1   | 46    | 18.8      | 16    | 26 |
| 0.38           | 0.7935            | 2.0353        | 2.4             | 2     | 1.2     | 1     | 15.3      | 13    | 60     | 51    | 21.2      | 18    | 27 |
| 0.36           | 0.9648            | 2.6118        | 4.7             | 4     | 12.9    | 11    | 28.2      | 24    | 47.1   | 40    | 7.1       | 6     | 28 |
| 0.37           | 0.9078            | 2.4824        | 2.1             | 1     | 12.9    | 11    | 30.6      | 26    | 43.5   | 37    | 11.8      | 10    | 29 |

ان الاسلوب الخامس هو التعاون وهو عكس المتجنب حيث يتضمن التعاون السعي للعمل مع الآخرين لإيجاد حل يرضي الطرفين المتصارعين وهذه الطريقة المشتركة بين الطرفين لمواجهة الصراع تتطلب مهارات في الاتصال والتفاوض والابتكار من جانب كل فرد من اجل ايجاد حل مفيد يرضيهم. فمن الجدول (7) نلاحظ ان كل من المتغيرين (العمل على محاولة التعاون بين الزملاء من اجل فهم حقيقة المشكلة والعمل على حلها) و(التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الاطراف المتصارعة قد يقود إلى حلول مرضية للجميع) قد احتلتا نسبة (81%) من التأييد والموافقة وبواقع وسط حسابي (2) وانحراف معياري على التوالي (0.91 و 0.79) وبمعامل اختلاف (0.45 و 0.38) . أما بشأن فقرة (امكانية فريق العمل في الوصول إلى أفضل الحلول مقارنة بالحلول التي يمكن ان يصل لها أي شخص يعمل باستقلالية) وشكلت النسبة (72.9%) وكان الوسط الحسابي لها (2.31) والانحراف المعياري (1.09) ومعامل اختلاف (0.47) ، ويكون من الضروري ان تكون مصالح واهتمامات فريق العمل ذات أهمية بالغة لها لكي يتعين الوصول إلى اتفاق فيما بينهم ويسعون إلى التعاون من أجل أفضل الحلول. وأجاب (54%) من افراد العينة بالتأييد والموافقة مع العلم ان هذه النسبة قليلة مقارنة بالمتغيرات السابقة فيما يتعلق بالمتغير (محاولة تقديم أكبر قدر من المساعدة إذا طلب منهم ذلك للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل القائمة) وكان الوسط الحسابي لها (2.61) والانحراف المعياري (0.96) ومعامل اختلاف (0.36) حيث اتضح من النسبة ان العاملين من افراد العينة لم يحاولوا تقديم مساعدة كافية بين فريق العمل أي لم يرغبوا بالاستمرار بالعمل ويحاولون التخلي عن أشياء مقابل الحصول على شيء آخر وبالعكس . أما فيما يتعلق بمتغير (تفضيل سماع رأي كل واحد في القضية

المطروحة والمساهمة في تكوين رأي جماعي لحل المشكلة) فقد كانت نسبة التأييد والموافقة (55%) وبوسط حسابي (2.48) وبانحراف معياري (0.90) ومعامل اختلاف (0.37)، إذ ان هذا المتغير يبين وجهات النظر المختلفة وهو يسمح باختيار فرضيات الفرد العامل ويتطلب في نفس الوقت فهم فرضيات الآخرين وذلك لاكتساب الالتزام من خلال ادماج مصالح الآخرين والعمل من خلال المشاعر الجادة وتكوين الرأي الجماعي لحل أي مشكلة. وطالما يتم التعامل مع الصراع بطريقة ودية وبناءة فإنه على الاغلب يخدم هدفاً بعيداً في المنظمة. اذاً تعدّ بعض انواع الصراعات جيدة، ودليلاً على سلامة المنظمة بشكل عام. أي ان الصراع واختلافات الآراء تسهم في سلامة المنظمة حيث تنمو في بوتقة هذه الاختلافات طرائق جديدة وفضل للعمل. فللصراع نتائج ايجابية واخرى سلبية وهو يمكن ان يحفز الابداع (Mondy, 523 ; 1993). ويمكن ان يؤدي الصراع الى كفاءات اعلى في العمل وعلاقات اقوى بين الافراد، وتحقيق افضل لأهداف المنظمة وبالفعل يعدّ الصراع محركاً للتطور وهو الذي يسمح لنا أن نتعلم ونتقدم وننمو.

#### 4- الخاتمة:

في ضوء ما تم عرضه وتحليله في الاطارين النظري والتطبيقي للبحث، يمكن إيجاز أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ان الصراع ظاهرة تنظيمية حتمية، وان وجود مستوى مقبول منه أمر ضروري لمواصلة الحياة التنظيمية إذ لا يمكن ان يُعد سلبياً دوماً أو إيجابياً دوماً فالحكم عليه يمكن تحديده من خلال قدرة المنظمة على إدارته بشكل صحيح. والصراع بين الأفراد ناتج عن اختلاف الشخصيات التي هي حصيلة التباين بالخلفيات الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والفروق الفردية. والصراع يساهم في تحسين الأداء أحياناً لأنه يؤدي إلى التغيير ويوجه الانتباه إلى مكان الخطأ. إن إدارة الصراع بمستوياتها كافة وظيفة أساسية ينبغي على المنظمات الاهتمام بها من خلال تشخيص الصراع وأساليب إدارته ومعرفة مراحلها إذ قد تهمل مراحلها المبكرة التي قد تعتبر هي الأفضل لتحويل الصراع غير البناء إلى صراع بناءً وبالعكس. وجاءت آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية بشأن أساليب إدارة الصراع ومؤشرات أداء العاملين، أي ان هناك تفهماً من قبل العاملين في قسم الأنشطة الرياضية والفنية في جامعة ديالى بأهمية دور أساليب إدارة الصراع في انجاح المهرجانات الرياضية. وتوصل الباحثان الى ضرورة الاهتمام بتشجيع المرؤوسين على المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم والابتعاد عن الانفرادية وذلك لفسح المجال لاقتراح بدائل أكثر وخلق دافعية أكبر هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تقضي على سبب مهم من الأسباب المثيرة للصراع الهدام. واستحداث تشكيلات خاصة بالمبدعين في قسم الأنشطة الرياضية والفنية وإيجاد آليات وممارسات معينة لمكافأتهم مادياً ومعنوياً لغرض الاستفادة من قدراتهم الفكرية بما يخدم مستقبل مديرية الأنشطة الرياضية والكشفية. ومن الضروري قيام الإدارات المختلفة في مديرية الأنشطة الرياضية والكشفية باستثمار نتائج أساليب إدارة الصراع

بشكل جيد ومدرّس لإنجاح المهرجانات الرياضية وتميزها. والعمل على إجراء المناقشة والمشاركة الجماعية في تحديد الأهداف والواجبات الخاصة بالأفراد العاملين بما يتلاءم مع قدراتهم وقابلياتهم وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إزالة الغموض وصراع الدور الذي يعاني منه بعض الأفراد العاملين. وعدم اللجوء إلى التهديد والعقاب عند حسم الصراع؛ وإنما تكليف الأفراد العاملين بمعالجة مشاكلهم بالطريقة التي ترضي وتحقق مصالحهم ومصالح المنظمة على حد سواء.

#### المصادر والمراجع:

- الحمامي، سناء محمد رشاد داود ؛ أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء العاملين دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا : ( رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية ، 2006 ).
- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم ؛ "نظرية المنظمة" : ( دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2000 ) النمر، سعود بن محمد ؛ السلوك الإداري : ( مطبعة جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1996 ) .
- القريوتي، محمد قاسم، ؛ السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة : ( دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 )
- المرسي، جمال الدين محمد، وادريس، ثابت عبد الرحمن ؛ "السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة" : ( جامعة المنوفية ، مصر ، 1999 ) .
- باهي مصطفى، وعمران صبري ؛ الاختبارات والمقاييس في التربية الرياضية، ط1: (القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، 2007)
- النبهان ، موسى ؛ اساسيات القياس في العلوم السلوكية : ( دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2004 )
- - Hellriegel, Don; Slocum, Jr., John W. & Woodman, Richard W., (2001). "Organizational Behavior", 9th ed by South-Western College Publishing, U.S.A
- Mondy R. Wayne & Sharplin Arthur & Premeaux, R. Share, (1990/1993). "Management and Organizational Behavior", Boston, New York: Allyn and Bacon.

## استمارة الاستبانة الخاصة بأساليب ادارة الصراع التنظيمي

| ت                       | الفقرات  | اتفق بشده | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق اطلاقاً |
|-------------------------|--|-----------|------|-----------|---------|-----------------|
| <b>أ- اسلوب التنافس</b> |  |           |      |           |         |                 |
| 1                       | عند نشوء صراع بينك وبين زميلك عادة تستخدم خبرتك العلمية والعملية لجعل زميلك في العمل يتقبل أفكارك وجعل رأيك مقبولاً. |           |      |           |         |                 |
| 2                       | أنت تصر دائماً على متابعة دورك في القضية المطروحة وتتمسك بحلك للمشكلة.   |           |      |           |         |                 |
| 3                       | تتيح قدرتك في التعامل مع المعلومات، الفرصة في إقناع الآخرين بالحلول التي تقدمها لحل المشاكل.                         |           |      |           |         |                 |
| 4                       | تمتلك السلطة والنفوذ اللتين تؤهلانك لترويج الأفكار والقرارات التي تسعى لتحقيقها.                                     |           |      |           |         |                 |
| 5                       | تعمل بجد كبير لتطوير القضية التي تهتمك وتحمي حقوقك كعضو في الفريق.   |           |      |           |         |                 |
| 6                       | أنت تتناقش قضيتك مع زملائك في العمل لبيان مميزات موقعك الوظيفي.  |           |      |           |         |                 |
| <b>ب- اسلوب التسوية</b> |  |           |      |           |         |                 |
| 7                       | عند نشوء صراع بينك وبين زميلك في العمل تسعى إلى التفاوض معه للوصول إلى حل يرضي الطرفين.                              |           |      |           |         |                 |
| 8                       | في كثير من الأحيان تقترح حلاً وسطاً من أجل التغلب على المشاكل العالقة بينك وبين زملائك في العمل.                     |           |      |           |         |                 |
| 9                       | أحياناً تتنازل عن بعض النقاط الخاصة بالقضية إذا تنازل الطرف الآخر.   |           |      |           |         |                 |
| 10                      | يُعد اسلوب الأخذ والعطاء (تبادل الآراء) هو أفضل طريق لك لتسوية الخلافات العالقة في العمل.                            |           |      |           |         |                 |
| 11                      | تحاول اقتراح الحلول التي ترضي قدر الامكان جميع الأطراف المتصارعة.  |           |      |           |         |                 |
| 12                      | يُعد اقتراح الحل الوسط هو اسلوباً جيداً للتغلب على الطرق المسدودة وتسوية الخلافات القائمة.                           |           |      |           |         |                 |
| <b>ج- اسلوب التجنب</b>  |  |           |      |           |         |                 |
| 13                      | عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتجنب عادة المواجهة معهم.  |           |      |           |         |                 |
| 14                      | تحاول جاهداً تجنب نشوء أي خلاف مع زملائك في العمل مهما كانت الأسباب.   |           |      |           |         |                 |
| 15                      | تحاول ان تدع الآخرين يتحملون لوحدهم مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ فيما بينهم.  |           |      |           |         |                 |
| 16                      | تفضل ان تعمل على تجنب التوتر وتصعيد المواقف مع زملائك.   |           |      |           |         |                 |
| 17                      | تتجنب فتح النقاش والحوار بخصوص أي صراع يقع بينك وبين زملائك في العمل خوفاً من تأزم الأمور والوصول إلى طريق مسدود.    |           |      |           |         |                 |
| 18                      | تؤجل الخوض في الصراعات حتى يصبح لديك الوقت الكافي للتدقيق فيها والقدرة على مواجهتها.                                 |           |      |           |         |                 |
| 19                      | تحاول أن تتجنب أخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش.   |           |      |           |         |                 |



| د- اسلوب المجامل |  |  |  |  |    |
|------------------|--|--|--|--|----|
|                  |  |  |  | تخضع في الغالب لرغبات زملائك في العمل عند نشوء أية صراعات بينك وبينهم.   | 20 |
|                  |  |  |  | مراعاة مشاعر زملائك في العمل حتى ولو كانت مغايرة لمشاعرك لكي تحتفظ بعلاقات عمل جيدة معهم.                      | 21 |
|                  |  |  |  | تحرص على تقديم آراء ومقترحات لا تجرح شعور زملائك في العمل.   | 22 |
|                  |  |  |  | تضحى برغباتك من أجل اشباع رغبات زملائك في العمل.   | 23 |
|                  |  |  |  | أنت تؤمن بالمقولة ((اهزم عدوك بحسن المعاملة)).   | 24 |
| ه- اسلوب التعاون |  |  |  |  |    |
|                  |  |  |  | عند نشوء أي صراع بينك وبين زملائك في العمل تحاول التعاون معهم من أجل فهم حقيقة المشكلة والعمل على حلها.        | 25 |
|                  |  |  |  | تعتقد إمكانية فريق العمل في الوصول إلى أفضل الحلول مقارنة بالحلول التي يمكن ان يصل لها أي شخص يعمل باستقلالية. | 26 |
|                  |  |  |  | تعتقد ان التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المتصارعة قد يقود إلى حلول مرضية للجميع.         | 27 |
|                  |  |  |  | تحاول تقديم أكبر قدر من المساعدة إذا طلب منك ذلك للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل القائمة.                       | 28 |
|                  |  |  |  | تفضل ان تسمع رأي كل واحد في القضية المطروحة وتساهم في تكوين رأي جماعي لحل المشكلة.                             | 29 |