

الإبداع الإداري وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب والرياضة

م.د. عبير عبد الرحمن محمد شويته

قسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية للبنات

جامعة حلوان - جمهورية مصر العربية

ملخص البحث

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة لاستمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في جميع المجالات تتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة. وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص محدد يبحث دائما عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكاهه بشكل لا يخاف التجربة ولا يكبل نفسه بالإجراءات العقيمة ويحدد خطواته المستقبلية. وتعد الإدارة الفاعلة ذات دور هام في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة لتعزيز قدرتها وتوجيهه إيجابيا، وإدارة الصراع التنظيمي لا تعني بالضرورة حلة، فحل الصراع يعني التقليل منه أو إنهائه، بينما إدارته تعني البدء في تشخيصه بهدف تحديد حزمة، نوعه، أسبابه، وأساليب التدخل المناسبة. ويهدف البحث إلي التعرف علي الأبداع الإداري وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب والرياضة .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث واشتملت العينة على عدد (٨٠) من مديري الإدارات (المركزية - العامة الفرعية) قد استخدمت الباحثة مقياس الإبداع الإداري ومقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وتوصلت النتائج الى ان أعلى درجة للإبداع الإداري لدى مديري الإدارات المركزية تليها العامة وأخيراً الفرعية، كما جاءت أعلى قيم متوسطات حسابية للاستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري الإدارات الفرعية بالمقارنة لباقي استجابات المديرين الآخرين . يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية لدى مديري الإدارة العامة في درجة الأبداع وكلا من استراتيجية التعاون والتسوية. يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية لدى مديري الإدارة الفرعية في درجة الإبداع ككل وكل من استراتيجية التعاون والتسوية والتهدئة.

المقدمة ومشكلة البحث

إن الأنظمة البشرية لا تبقى في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها وهذه البيئة من سماتها النمو، التوسع، وتحول المجتمع الي قرية صغيرة . (صفاء جميل - ٢٠١٣)

ويشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة لاستمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في جميع المجالات تتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع . (توفيق عطية - ٢٠٠٩)

إن الإبداع أداة ومهارة هامة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توافرها فيمن يتحمل مسئولية القيام بالعمل الإداري .
(نادية أيوب - ٢٠٠٠م)

وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي ، فالقائد المبدع هو شخص محدد يبحث دائما عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة ولا يكبل نفسه بالإجراءات العقيمة ويحدد خطواته المستقبلية (فضل الله - ١٩٩٦م)

إن ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة تعد من الظواهر السلوكية الهامة والمعقدة وشديدة التشابك والتي لا يمكن للمدير كقائد إداري إهمالها فالتعامل معها وإدارتها جزء لا يتجزأ من عمله الإداري . (أحمد سيد - ٢٠٠٠م)

وينشأ الصراع بين الأفراد كشكل من أشكال العلاقات الإنسانية ويشير وجوده بالمنظمة إلى دينامية التفاعل الاجتماعي على مستوى العلاقة مع الآخر والتوجه نحو المهمة ، وتتفاوت حدته بين بسيط أو عنيف ، كذلك مدى إدراك وتفسير موقف الصراع والإستجابة له سلوكيا ، معرفيا ، وجدانيا وجسيما وكذلك صفته من كونه متناقضه تبعا لصفته ، كنتيجة للتحفيز والدفاعية والقدرات الإبداعية (إيجابية) أو كنتيجة الفشل في تحقيق الأهداف المطلوبة (سلبية) ولذلك على المدير فهم هذه النتائج لضعاف السلبية وتعزيز وتقوية الإيجابية ،(يوسف عبد المعطى - ٢٠٠٥م) وتعد الإدارة الفاعلة ذات دور هام في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة لتعزيز قدرتها وتوجيهه إيجابيا ، وإدارة الصراع التنظيمي لا تعني بالضرورة حلة ، فحل الصراع يعني التقليل منه أو إنهائه ، بينما إدارته تعني البدء في تشخيصه بهدف تحديد حجمة ، نوعه ، أسبابه ، وأساليب التدخل إما بالتقليل من حدته إذا كان فوق المعدل المطلوب ، أو توجيهه ، أو زيادته إذا كان أقل من الحجم المرغوب فيه . (خضير كاظم محمود - ٢٠٠٢م)

وتعتبر وزارة الشباب والرياضة الجهة الإدارية العليا المسؤولة عن تطوير الرياضة المصرية والارتقاء بها حيث تسعى لتطوير التشريع الرياضي وتحديث الرياضة المصرية من كافة القيود وإزالة كافة المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تعوق حركة التقدم وتعمل على تطوير نظم الإدارة الرياضية والكوادر البشرية العاملة في مجال الرياضي وتبني أساليب جديدة ومبتكرة . (الخطة التنفيذية للوزارة).

ويضم الهيكل التنظيمي للوزارة إدارات مركزية يتفرع منها إدارات عامة وتضم الإدارات العامة إدارات فرعية ونظراً لأهمية وزارة الشباب والرياضة كأعلى جهة مسؤولة علي مستوى الرياضة المصرية فإن هذه الوزارة تمارس النشاطات المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد داخل وخارج الوزارة تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص العمل في المجال ومنها مصالح شخصية ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلي الفروق الفردية بين الأفراد فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات لذا فإن إدارة الصراع تكون عملية مهمة لإمكانية الاستفادة من الصراعات إيجابياً وتوجيهها الوجهة السليمة وتعتبر أساليب إدارة الصراع من المهارات الهامة التي يجب توفرها لدي المديرين كقيادات مسؤولة داخل الوزارة ويمثل الأبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة فالإبداع الإداري داخل وزارة الشباب والرياضة هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين الوزارة والبيئة المحيطة بها كما يعمل علي إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للوزارة .

ومن خلال ذلك تحاول الباحثة التعرف علي الأبداع الإداري وعلاقته بإستراتيجيات إدارة الصراع لدي مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة .

هدف البحث

يهدف البحث إلي التعرف علي الأبداع الإداري وعلاقته بأستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدي المديرين بوزارة الشباب والرياضة من خلال التعرف علي :

١- واقع الأبداع الإداري لدي مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة.

٢- واقع استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة .

٣- الفروق في الأبداع الإداري لدي مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة .

٤- الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة .

٥- العلاقة بين الإبداع الإداري واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة .

تساؤلات البحث

١- ما واقع الابداع الإداري لدي مديري الإدارات (المركزية - العامة الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة؟

- ٢- ما واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة؟
- ٣- ما هي الفروق في الأبداع الإداري لدى مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارات الشباب والرياضة؟
- ٤- ما الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة؟
- ٥- ما هي العلاقة بين الأبداع الإداري واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة؟

المصطلحات

الإبداع الإداري : Administrative Creativity

مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة ، متميزة ، قابلة للتطبيق ، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة ، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية . (توفيق عطية : ٢٠٠٩)

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

Organizational Conflict Management Strategies :

تعرف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأنها هي الأدوات والطرق التي يمكن استخدامها في إدارة الأشكال المختلفة للصراعات التي تنشأ داخل المنظمات . (أمال بترضا - ٢٠٠٣)

الدراسات المرتبطة

- دراسة عباس عبد مهدي ، سناء جودت (٢٠٠٥م) (١١) بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " هدفت الدراسة الي التعرف علي العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون والالتزام التنظيمي للمعلمين تكونت عينة الدراسة من (٥٦٠) معلم ومعلمة إختيرو بطريقة عشوائية واستخدم الباحثان مقياس للصراع التنظيمي والثاني للالتزام التنظيمي وتوصلت نتائج الدراسة إلي استخدام المديرين والمديرات لاستراتيجيات إدارة الصراع وجاءت استراتيجية التعاون في المرتبة الأولى ثم التسوية ، فالتجنب فالهيمنة (القوة).
- دراسة مي محمود خلف (٢٠٠٦م) (١٦) بعنوان "درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية" هدف الباحث إلي التعرف علي الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراع وطبيعته وأسبابه وتكونت عينة

البحث من (١٥٧) عميداً ورئيس قسم واستخدم استبيان لجميع البيانات وقد توصلت نتائج البحث إلي الآتي جاءت استراتيجية التعاون في المرتبة الأولى ثم استراتيجية حل المشكلات ثم الحوار والتفاوض .

- دراسة عيد الرشيدى (٢٠٠٨م) (١٣) دراسة بعنوان "مستوي الأبداع الإداري لدي مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوي الأبداع الإداري لدي مديري المدارس تكون مجتمع الدراسة من (١٧٠) مدير ومديره واستخدم استبانة لجميع البيانات وقد أظهرت النتائج أن هناك مستوي مرتفع من الأبداع الإداري ككل وفي المجالات الفرعية للأبداع الإداري (القدرة علي حل المشكلات واتخاذ القرارات ، القدرة علي التغيير ، روح المجازفة) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الأبداع الإداري الكلي لدي مديري ومديرات المدارس تعزي إلي الخبرة في مجال الإدارة لصالح الأكثر خبرة .
- دراسة فوزي عبد الرحمن حامد (٢٠٠٨م) (١٥) بعنوان " أنماط إدارة الصراع وأثرها علي التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة " هدف الدراسة إلي التعرف علي أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة - نمط التعاون - نمط التسوية - نمط التجنب - نمط التنازل) وما هو النمط المتبع وتأثير الأنماط علي التطوير التنظيمي استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتمل مجتمع البحث علي (٤٧٥) موظف استخدم الباحث استبيان لجميع البيانات ومن أهم النتائج تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة وهي مرتبة تنازليا كالتالي (نمط القوة والسيطرة - نمط التسوية - نمط التجنب - نمط التنازل) ونسبة استخدام انماط الصراع ضعيفة أما النمط الخامس التعاون فكان غير واضح الاستخدام .
- دراسة توفيق عطية (٢٠٠٩م) (٤) بعنوان " الأبداع الإداري وعلاقته بالإداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية علي وزارات قطاع غزة) هدفت الدراسة إلي معرفة واقع الأبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين استخدم الباحث المنهج الوصفي وصمم استبانة لجميع البيانات وبلغت العينة (٣٠٥) وتوصلت النتائج إلي أن المديرين استخدم الباحث المنهج الوصفي وصمم استبانة لجميع البيانات يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة وهي مرتبة علي التوالي، القدرة علي التحليل والربط، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه، الحساسية للمشكلات كما توجد علاقة

موجبة بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة وبين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين .

دراسة سلامة العطار (٢٠١٠م) (٩) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي " دراسة تطبيقية علي الموظفين العاملين في مركز الوزارات الأردنية " وهدفت الدراسة إلي معرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين تكونت عينة الدراسة من (٦٢٠) فرد وصممت استبانة لتوزيعها علي العينة ومن أهم النتائج أن تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة وبالترتيب الآتي (التعاون ، الحل الوسط ، التجنب ، المجاملة ، التنافس)

• دراسة سعيد بن فايز بن محمد السبعي (٢٠١٢م) (٨) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدي القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين " وهدفت الدراسة إلي الكشف عن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية لدي القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين ، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واشتمل مجتمع البحث علي ١٩٠ مشرفاً واستخدم الباحث استبانة لجميع البيانات ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع جاءت جميعها بدرجة متوسطة .

• دراسة صفاء جميل الجعافرة (٢٠١٣م) (١٠) بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأبداع الإداري لدي مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم " هدفت الدراسة إلي معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأبداع الإداري لدي مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تكونت عينة الدراسة من (٢٢٥) مدير ومديره واستخدمت الباحثة استمارة استبيان لجميع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة دلالة إحصائية في الأبداع الإداري الكلي تعزي للخبرة مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع وأبعاد الأبداع الإدارية .

الدراسات الأجنبية

• دراسة ولت Welt (٢٠٠٠م) (٢٣) هدفت إلي التعرف علي أساليب إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الشاملة والمدارس المتوسطة وتكونت عينة الدراسة من (٣٤) مدير مدرسة شاملة و(٣٩) مدير مدرسة متوسطة وقد أظهرت النتائج

أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون استراتيجيات التوفيق بينما لا توجد فروق بين مديري المدارس الثانوية الشاملة والمتوسطة في استراتيجيات التعاون ، الاسترضاء التجنب ، والمنافسة .

- دراسة sanger & Levin (٢٠٠٣م) (٢١) هدفت الدراسة إلي التعرف علي طبيعة الابداع والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي تكونت عينة الدراسة من ٢٦ مؤسسة أمريكية تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين في الشؤون الإدارية بكونها مبدعة . تم استخدام استبيان لجميع البيانات وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن الأبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة وأن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة .
- دراسة Tae – yeot, etal., (٢٠٠٥م) (٢٣) تهدف هذه الدراسة إلي المقارنة بين الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين في ثلاث دول هي : الصين ، اليابان ، كوريا وأجريت هذه الدراسة علي ٢٧٥ موظفا في البلدان الثلاثة وإلي أي مدي يمكن للعوامل الثقافية أن تفسر الاختلاف في أساليب إدارة الصراع وأوضحت النتائج أن الكوريين مقارنة بالصينيين واليابانيين أكثر استخداما لأسلوب التسوية وأن اليابانيين أقل حبا للسيطرة وأكثر إحساساً بالفضل لرؤسائهم .
- دراسة Nevzat (٢٠٠٧) (٢٠) بعنوان إدارة الصراع في مدارس التربية الرياضية والبدنية في تركيا" هدفت هذه الدراسة إلي التعرف أهم الطرق والوسائل التي يستخدمها مديرو المدارس في مواجهة الصراع الذي يحدث بمدارسهم والتعرف علي رأي العاملين تجاه سلوك الإدارة في التعامل مع الصراع الذي يحدث علي رأي العاملين تجاه سلوك الإدارة في التعامل مع الصراع الذي يحدث بينهم شملت الدراسة (٣٨) مدير و (٧٠) معلم من كليات المعلمين في التربية البدنية واستخدم استبيان لمعرفة الأساليب التي يلجأ إليه المدراء في مواجهة الصراع والأساليب هي حل المشكلات أسلوب التجنب ، التضحية ، الهيمنة ، والتعويض وتوصلوا أن مديرو المدارس ليس لديهم أسلوب معين يعتبر الأكثر استخداماً

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم ٧ مدير إدارة مركزية و ٢٩ إدارة عامة، ٩٣ إدارة فرعية .

عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية وذلك من مجتمع البحث الأصلي وعدد هم ١٠٤ مدير إدارة ممثلين للإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) (٢٤ مدير يمثلون عينة البحث الاستطلاعية، ٨٠ مدير هم عينة البحث الأساسية)

جدول رقم (١) توصيف عينة البحث

نوع الإدارة	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية	الإجمالي
مركزية	١	٥	٦
عامة	٥	٢٠	٢٥
فرعية	١٨	٥٥	٧٣
مجموع	٢٤	٨٠	١٠٤

أدوات جمع البيانات

استعانت الباحثة في جمع بيانات هذا البحث بالأدوات الآتية :

السجلات والوثائق

وتمثل في المراجع العلمية والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث

المقابلة الشخصية

قامت الباحثة بالمقابلة الشخصية مع عدد من الخبراء من الاساتذة الاكاديميين في مجال الإدارة الرياضية والتي استعانت بهم كمحكمين مرفق (١)

المقياسيين قامت الباحثة استخدام أداتين هما

أولاً مقياس الإبداع الإداري

بعد الاطلاع علي المراجع والدراسات السابقة قامت الباحثة بإعداد المقياس وفق الخطوات الآتية وقد استخدمت أبعاد الإبداع في العديد من الدراسات ومنها دراسة توفيق عطية ٢٠٠٩

١-تحديد أبعاد الأبداع الإداري

أ- الأصالة (٦ عبارات)

ب-الطاقة الفكرية (٥عبارات)

ج-المرونة الذهنية (٥عبارات)

د-الحساسية للمشكلات (٥عبارات)

هـ-تركيز الانتباه (٥عبارات)

و-قبول المخاطرة (٥عبارات)

ي-القدرة علي التحليل والربط (٥عبارات)

٢-صياغة الفقرات التي تقع علي كل بعد وبلغ عدد فقرات المقياس (٣٧)عبارة موزعة علي ٧

أبعاد أساسية (المقياس في صورته المبدئية مرفق (٢)

٣-عرض المقياس علي عدد (٥) من الخبراء الاكاديميين في مجال الإدارة الرياضية وعلم النفس

لابدء الرأي في مدي مناسبة المختارة ومدي مناسبة الأبعاد المختارة ومدي مناسبة العبارات

المندرجة تحت كل محور .

٤-تفريغ استجابات المحكمين (الخبراء) في جدول تم تحليله بواسطة عدد التكرارات والنسب المئوية

.... مرفق (٣) وإجراء التعديلات التي أوصي بها المحكمين وقد ارتضت الباحثة نسبة (٧٥%)

للموافقة ... مرفق (٤)

ثانياً : مقياس استراتيجيات إدارة الصراع

بعد الاطلاع علي الدراسات السابقة والمراجع التي تناولت إدارة الصراع مثل john

R.schermerhorn (٢٠٠١م):

قامت الباحثة باستخدام استراتيجيات الصراع الآتية

١-استراتيجية التعاون (١١ عبارة)

٢-استراتيجية التسوية (٧ عبارات)

٣-استراتيجية التهدة (٨ عبارات)

٤-استراتيجية الإجبار (٩ عبارات)

٥-استراتيجية التجنب (١٣ عبارة)

٢-٢-صياغة الفقرات التي تندرج تحت كل استراتيجية حيث بلغ عدد الفقرات (٤٨) عبارة

(المقياس في صورته الأولية) مرفق(٢)

٣-عرض المقياس علي (٥) من الخبراء الأكاديميين في مجال الإدارة الرياضية وعلم النفس لإبداء

الرأي في استراتيجيات إدارة الصراع ومدي مناسبة الفقرات التي تندرج تحت كل استراتيجية .

٤-تفريغ استجابات المحكمين (الخبراء) في جدول تم تحليله بواسطة عدد التكرارات والنسب المئوية

مرفق (٣) وإجراء التعديلات التي أوصي بها الخبراء وتم تعديل صياغة بعض الفقرات وقد بلغ

عدد الاستراتيجيات (٥) وعدد فقرات المقياس (٤٨) عبارة وقد ارتضت الباحثة نسبة (٧٥%)

للموافقة (٤)

وقد تم عرض المقياسين علي الخبراء في الفترة من ٢٠١٤/١٠/١ حتى ٢٠١٤/١٠/١٧

الدراسة الاستطلاعية

للتحقق من مدي صلاحية المقياسين (مقياس الابداع الإداري) (مقياس إدارة الصراع) فقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية علي عدد (٢٤) من مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) تم اختيارهم الطريقة العشوائية التطبيقية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وذلك في الفترة من ٢٠١٤/١١/٣ إلي ٢٠١٤/١١/١٨.

المعاملات العلمية للمقياسين

بعد تحديد عينة البحث الاستطلاعية وإعداد أدواتي جمع البيانات في صورتها الأولية قامت الباحثة بحساب ما يأتي :

١- حساب معامل الصدق

- صدق (المحتوي - المضمون) عن طريق المحكمين .

- صدق الاتساق الداخلي .

أولاً : صدق المحكمين

استخدمت الباحثة آراء المحكمين للتعرف علي صدق (المضمون) المحكمين وذلك من خلال عرض الأبعاد والفقرات لمقياس الابداع الإداري ومقياس استراتيجيات إدارة الصراع في صورتها المبدئية علي عدد (٥) من الخبراء الأكاديميين .

ثانياً : صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق المقياسين عن طريق استخدام صدق الاتساق الداخلي عن طريق ايجاد الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد أو الاستراتيجية الذي ينتمي إليه ذلك بتطبيق مقياس الابداع الإداري ومقياس استراتيجيات إدارة الصراع .

أولاً : حساب معامل الصدق

جدول (٢) قيم الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد التي تنتمي إلي مقياس الإبداع الإداري (ن = ٢٤)

م	الأصالة	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	تركزي الانتباه	قبول المخاطرة	القدرة علي التحليل والربط
١	*٠.٤٥٩	*٠.٥٧٢	*٠.٦١٤	*٠.٥٠٦	*٠.٥٤٣	*٠.٥٥٥	*٠.٦٠٣
٢	*٠.٥٠٢	*٠.٥٤٢	*٠.٤٦٠	*٠.٥١٠	*٠.٦٠٠	*٠.٦٢٢	*٠.٤٥٢
٣	٠.٢١٨	*٠.٦١٩	*٠.٥٥٣	*٠.٦١٥	*٠.٤٦١	*٠.٥٧٨	*٠.٥٠٨
٤	*٠.٤٨٦	*٠.٥٠٠	*٠.٤٨٥	*٠.٥٧٣	*٠.٥٠٧	٠.١١٣	*٠.٤٨٨
٥	*٠.٥١٩	*٠.٦٢١	*٠.٤٧٨	*٠.٥٤٨	*٠.٤٨٢	*٠.٦١٨	*٠.٥٤٥
٦	*٠.٦٠٨	-	-	-	-	*٠.٤٨٣	-

قيمة (ر) الجدوليه = (٠.٤٠٤)

يتضح من جدول (٢) أنه :

يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه عدا (٢) عبارة غير دالة إحصائياً بذلك يكون المقياس مكون من (٣٥) عبارة موزعة علي ٧ أبعاد أساسية .

جدول (٣) قيم الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري (ن=٢٤)

م	(د)	م	(د)	م	(د)	م	(د)
١	*٠.٥٣٨	١٠	*٠.٦٠٢	١٩	*٠.٦٢٣	٢٨	*٠.٥٤٠
٢	*٠.٤٢٥	١١	*٠.٥٢٣	٢٠	*٠.٤٢٧	٢٩	*٠.٤٤٨
٣	*٠.٦٢٢	١٢	*٠.٦٦٦	٢١	*٠.٥٠٠	٣٠	*٠.٦٠٤
٤	*٠.٦٠٥	١٣	*٠.٦١٨	٢٢	*٠.٥٣٩	٣١	*٠.٤٤٤
٥	*٠.٤٩٣	١٤	*٠.٤٢٦	٢٣	٠.٥٢٤	٣٢	*٠.٤٩٨
٦	*٠.٥٥٥	١٥	*٠.٦٣٦	٢٤	*٠.٦٠٣	٣٣	*٠.٦٣٤
٧	*٠.٥٢٢	١٦	*٠.٤٤٢	٢٥	*٠.٤٤٧	٣٤	*٠.٥٢٨
٨	*٠.٤٥٩	١٧	*٠.٥٣٣	٢٦	*٠.٦١٧	٣٥	*٠.٧١٣
٩	*٠.٧٠٢	١٨	*٠.٦٠٦	٢٧	*٠.٧٠٠	-	-

قيمة (ر) الجدوليه عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٤٠٤) = (٠.٤٠٤)

يتضح من جدول (٣) أنه :

يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري

جدول (٤) قيم الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري (ن = ٢٤)

م	المحاور	عدد المبارات	(د)
١	الأصالة	٥	*٠.٥٧٢
٢	الطلاقة الفكرية	٥	*٠.٦١٨
٣	المرونة الذهنية	٥	*٠.٥٩٩
٤	الحساسية للمشكلات	٥	*٠.٤٨٨
٥	تركيز الانتباه	٥	*٠.٦٠٤
٦	قبول المخاطرة	٥	*٠.٧١٣
٧	القدرة علي التحليل والربط	٥	*٠.٥٧٥

* قيمة (ر) الجدوليه = (٠.٤٠٤)

يتضح من جدول (٤) أنه :

يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري مما يدل

علي صدق الاتساق الداخلي وأنه صالح للتطبيق

جدول (٥) قيم الارتباط بين درجة كل عبارة والاستراتيجية التي تنتمي إلي مقياس استراتيجيات إدارة الصراع (ن = ٢٤)

م	التعاون	التسوية	التهدئة	الأجبار	التجنب
١	*٠.٤٩٣	*٠.٥١٣	*٠.٥٥٦	*٠.٤٨٢	*٠.٥٥٥
٢	*٠.٤٢٢	*٠.٦٠٢	*٠.٤٥٣	*٠.٥٧٣	*٠.٤٤٨
٣	*٠.٤٣٢	*٠.٤٤٤	*٠.٦٦٦	*٠.٤٣٣	*٠.٦٠٤
٤	*٠.٦١٧	٠.١٢٥	*٠.٤٩١	*٠.٥٠٠	*٠.٥٥٥
٥	*٠.٥٥٨	*٠.٥٧٧	*٠.٤٨٨	*٠.٤٢٠	*٠.٤٥٧
٦	٠.٣٢٢	*٠.٤٥٢	*٠.٥٢٢	*٠.٤٩٢	*٠.٥٧٤
٧	*٠.٥٢٨	*٠.٦١٦	*٠.٤٤٦	*٠.٦٠٣	*٠.٤٣٥
٨	*٠.٥٧٨	-	*٠.٥٨٢	*٠.٥٢٩	*٠.٤١٨
٩	*٠.٤٤٩	-	-	٠.٠٥٥	*٠.٥٥٧
١٠	*٠.٦٠٥	-	-	-	*٠.٤٨٣
١١	*٠.٤٢١	-	-	-	*٠.٥٧٩
١٢	-	-	-	-	٠.١١٧
١٣	-	-	-	-	٠.٢٣٨

*قيمة (ر) الجدولية = (٠,٤٠٤)

يتضح من جدول (٥) أنه :

يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة والاستراتيجيه الذي تنتمي إليه عدا (٥) عبارات غير داله إحصائياً وبذلك تصبح الاستمارة في صورتها الثانية (٤٣) عبارة موزعة علي (٥) استراتيجيات أساسية .

ثانيا : حساب معامل الثبات :

جدول (٦) قيم الفأكر ونباخ لحساب الثبات للمقياسين

م	الابداع الإداري	قيم الفا	الفا الكلية	استراتيجيات إدارة الصراع	قيم الفا	الفا الكلية
١	الأصالة	*٠.٦١٤	٠.٧٢٨	التعاون	*٠.٧٢٢	٠.٨١٨
٢	الطلاقة	*٠.٥٤		التسوية	*٠.٦٣٨	
٣	المرونة	*٠.٤٩٢		التهدئة	*٠.٥١٤	
٤	الحساسية	*٠.٥٧١		الإجبار	*٠.٦٠٢	
٥	تركيز الانتباه	*٠.٥٨٢		التجنب	*٠.٧٧١	
٦	قبول المخاطرة	*٠.٧٠٥		-	-	
٧	القدرة علي التخيل	*٠.٦٢٥		-	-	

يتضح من جدول (٦) أنه :

قيم ألفاكرونباخ للمقياسين قيم مرضية وأنه صالح للتطبيق.

الدراسة الأساسية

تم تطبيق المقياسين في صورتها النهائية علي العينة الاساسية للبحث وذلك خلال الفترة من ٢٠١٤/١٢/٢٥ وحتى ٢٠١٤/١٢/٢٥ وقد استخدمت الباحثة ميزان تقدير ثلاثي (١-٢-٣) وجميع العبارات إيجابية

المعالجة الإحصائية المستخدمة:

١- الإحصاء الوصفي.

٢- معامل الارتباط بيرسون.

٣- قيم الفارونباخ.

٤- تحليل التباين في اتجاه واحد.

٥- حساب أقل فرق معنوى L.S.D

عرض ومناقشة النتائج

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لاستجابات العينة علي أبعاد المقياسين

المقياس	الأبعاد	المركزية (ن=٥)			العامة (ن=٢٠)			الفرعية (ن=٥٥)		
		ل	ع	م	ل	ع	م	ل	ع	م
الإبداع الإداري	الأصالة	-١.٧٤	١.٥١	١١.٦٠	-٠.٠٣١	١.٤٩	١٢.٨٥	١.٤٨	١.٤٨	١١.٧٤
	الطلاقة الفكرية	-١.٢٩	١.٠٩	١١.٨٠	-٠.٢٦٣	٣.٠٤	١١.١٥	٠.٩٦٤	٠.٩٦٤	١١.١٨
	المرونة الذهنية	-٠.٦٠٩	٠.٥٤٧	١٣.٦٠	-٠.١٧٤	١.٦٨	١٣.١٠	١.٥٥	١.٥٥	١١.٨٥
	الحساسية للمشكلات	٠.٥٩٠	١.٩٢	١٢.٢٠	١.٠٨	١.٦٦	١١.٦٥	٢.٠٩	٢.٠٩	١١.٤١
	تركيز الانتباه	١.٢٥	٠.٨٩٤	١٢.٦٠	-٠.٣٥٨	١.٧٧	١١.٢٥	١.١٤	١.١٤	١٢.٨٠
	قبول المخاطرة	-١.٧٣	١.٦٤	١٣.٨٠	٠.١٤٣	٢.١١	١١.٦٠	٢.١٣	٢.١٣	١٢.٤٩
استراتيجيات إدارة الصراع	القدرة علي التحليل والربط	٠.٣٨٢	١.٨٧	١٣.٠	٠.٥٠٤	٢.٣٦	١٢.٧٠	١.٦٣	١.٦٣	١٢.٦٥
	الدرجة الكلية	-٠.٦٠٨	٦.١٠	٨٨.٦٠	٠.٢٨٢	١١.٤٨	٨٤.٣٠	٨.٥٧	٨.٥٧	٨٤.١٤
	التعاون	-٠.٨٤٩	٣.٢٧	٢٥.٨٠	-٠.٥٢٦	٤.٧٤	٢٤.١٥	٣.٢٧	٣.٢٧	٢٦.١٤
	التسوية	١.٧٣	١.٦٤	١٤.٨٠	-٠.١٠٨	٢.٦٦	١٣.٥٥	٢.١٤	٢.١٤	١٤.٩٨
	التهدئة	-٠.٥٥٢	١.٤٨	١٩.٢٠	-٠.٠٩٨	٢.٠٦	١٨.٢٠	١.٩٦	١.٩٦	٢٠.١٨
	الاجبار	-٠.٥٠٢	٢.٥٨	١٤.٨٠	-٠.٢٥١	٢.٩١	١٧.١٠	٢.٩١	٢.٩١	١٩.٧٠
التجنب	٠.٨٠٦	٥.٦٣	٢٢.٨٠	-٠.٧٦٢	٤.٨٣	٢٠.٩٥	٢.٦٦	٢.٦٦	٢٣.٦٧	

يتضح من جدول (٧) أنه

تفاوتت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة علي أبعاد المقياسين قيد الدراسة حيث جاء أعلى درجة للإبداع لدي الإدارة المركزية تليها العامة وأخيراً الإدارة الفرعية ، كما جاءت أعلى قيم

متوسطات حسابية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات الفرعية بالمقارنة لباقي استجابات المديرين الآخرين.

في ضوء استجابات عينة البحث من مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة على مقياس الابداع الادارى
جاء بعد قبول المخاطرة في الترتيب الأول ولصالح مديري الإدارات المركزية وتراوحت المتوسطات الحسابية بين ١٣,٨٠ ، ١١,٦٠ .

يليه بعد المرونة في الترتيب الثاني ولصالح مديري الإدارات المركزية وتراوحت المتوسطات الحسابية ١٣,٦٠ ، ١١,٨٥

وجاء بعد القدرة علي التحليل والربط في الترتيب الثالث ولصالح مديري الإدارات المركزية وتراوحت المتوسطات الحسابية بين ١٣ ، ١٢,٦٥

يليه بعد الأصالة في الترتيب الرابع ولصالح مديري الإدارات العامة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين ١٢,٨٥ ، ١١,٦٠

وجاء بعد تركيز الانتباه في الترتيب الخامس ولصالح مديري الإدارات الفرعية وتراوحت المتوسطات الحسابية بين ١٢,٨٠ ، ١١,٢٥

يليه بعد الحساسية تجاه المشكلات في الترتيب السادس ولصالح مديري الإدارات المركزية وتراوحت المتوسطات الحسابية بين ١٢,٢٠ ، ١١,٦٥

وجاء بعد الطلاقة في الترتيب السابع ولصالح مديري الإدارات المركزية وتراوحت المتوسطات الحسابية بين ١١,٨٠ ، ١١,١٥ .

وتعزو الباحثة حصول بعد قبول المخاطرة على الترتيب الاول لكون مديري الادارات المركزية لديهم الجرأة في طرح الآراء وتقديم الأقتراحات للتعامل مع المشكلات ولديهم القدرة على التكيف والتجريب والتجديد وتحمل المسؤوليات الناتجة عن ذلك.

وهذا يتفق مع توصلت اليه نتائج دراسة توفيق عطية(٢٠٠٩) (٤) في إمتلاك المديرين القدرات الابداعية وهي القدرة علي التحليل والربط ، قبول المخاطرة ، الطلاقة الفكرية ، المرونة الذهنية ، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه، الحساسية للمشكلات .

وهذا يجيب على التسأل الاول:

ما واقع الابداع الإداري لدى مديري الإدارات (المركزية - العامة الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة؟
وفي ضوء استجابات عينة البحث من مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة على مقياس استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

- جاءت إستراتيجية التعاون في الترتيب الأول ولصالح مديري الإدارات الفرعية وتراوحت المتوسطات الحسابية بين ٢٦,١٤ ، ٢٤,١٥
 - يليها إستراتيجية التجنب في الترتيب الثاني ولصالح مديري الإدارات الفرعية وتراوحت المتوسطات الحسابية بين ٢٣,٦٧ ، ٢٠,٩٥
 - وجاءت إستراتيجية التهدئة في الترتيب الثالث ولصالح مديري الإدارات الفرعية وتراوحت المتوسطات الحسابية بين ٢٠,١٨ ، ١٨,٢٠
 - يليها إستراتيجية الإجماع في الترتيب الرابع ولصالح مديري الإدارات الفرعية وتراوحت المتوسطات الحسابية بين ١٩,٧٠ ، ١٤,٨٠
 - وجاء في الترتيب الخامس إستراتيجية التسوية ولصالح مديري الإدارات الفرعية وتراوحت المتوسطات الحسابية بين ١٤,٩٨ ، ١٣,٥٥
- وتعزو الباحثة حصول إستراتيجية التعاون علي الترتيب الأول لمديري الإدارات الفرعية إلي أن أهم اختصاصات هؤلاء المديرين هو القيام بالمتابعة للمشروعات المنفذة وتقييم الإداء والعمل علي حل المشكلات التي تواجه التنفيذ وبحث المعوقات والسلبيات التي تعترض عملية التنفيذ في التوقيتات المحددة والعمل علي حلها وتعد إستراتيجية التعاون من أهم سمات المنظمات الناجحة حيث تقوم فلسفة أسلوب التعاون علي أساس أن الكل يعمل معا وبصورة ابتكارية للوصول إلي حلول أو اتفاقيات يستفيد منها الجميع .
- وهذا ما أشار إليه "جيمس ويليامز" (٢٠٠٣) (٥) إلي أن الأفراد يتعاونون مع بعضهم البعض عندما يحترمون وجهات النظر المتعارضة ، فضلا عن إدراكهم أن شيئا ما لا يمكن أن يتم دون التعاون مع الآخرين .
- وهذا يتفق مع نتائج دراسة مي محمود (٢٠٠٦) (١٦) والتي اشارت إلي أن إستراتيجية التعاون جاءت في المرتبة الأولى ونتائج دراسة عباس مهدي ، سناء جودت (٢٠٠٥) حيث جاءت إستراتيجية التعاون في المرتبة الأولى.
- وجاء في الترتيب الثاني إستراتيجية التجنب ويشير Gary Dessler (٢٠٠١) إلي أن التجنب يعني الابتعاد أو رفض مناقشة موضوع الصراع أو الخلاف (١٩) .
- وتعزو الباحثة ذلك إلي أن المدير يتجاهل الصراع عن قصد وحكمة لأنه يمتلك رؤية واعية فيطلب من العاملين تخطي مواقف الصراع لقناعته بأن احداث مستقبلية ستسهم في حل الخلاف
- وهذا يتفق مع ما اشار اليه يوسف عبد المعطى (٢٠٠٥) (١٨) أن القائد يسعى الي تجنب الصراع في تلك الحالات التي يحتاج فيها العاملين فترات زمنية للتفكير واعادة النظر في الأمور التي أدت لحدوث الصراع.

ومن خلال ذلك يقوم مديري الإدارات الفرعية بإصدار التوجيهات والتعليمات التي تراعيها الهيئات الرياضية وإرشاد العاملين لاتباع التعليمات وتقديم المقترحات التي تساهم في تنفيذ خطط النشاط الرياضي .

ويتفق هذا مع نتائج دراسة سلامة العطار (٢٠١٠) والتي اشارت إلي ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع هو التعاون الحل الوسط ، التجنب .

وهذا يجيب علي التساؤل الثاني

ما واقع استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة .

جدول (٨) تحليل التباين لاستجابات العينة علي أبعاد مقياس الإبداع الإداري لدي المديرين

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	١٨.٨٠	٢	٩.٤٠	*٤.٢٥	٠.٠١٨
	داخل المجموعات	١٧٠.١٨	٧٧	٢.٢١		
الطلاقة الفكرية	بين المجموعات	١.٨٥	٢	٠.٩٢٨	٠.٣٠٩	٠.٧٣٥
	داخل المجموعات	٢٣١.٥٣	٧٧	٣.٠٠		
المرونة الذهنية	بين المجموعات	٣٢.١١	٢	١٦.٠٥	*٦.٦٥	٠.٠٠٢
	داخل المجموعات	١٨٥.٨٣	٧٧	٢.٤١		
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	٣.٢١	٢	١.٦٠	٠.٤٠٧	٠.٦٦٧
	داخل المجموعات	٣٠٤.٧٣	٧٧	٣.٩٥		
تركيز الانتباه	بين المجموعات	٣٥.٤٥	٢	١٧.٧٢	١٠.٢٠	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٣٣.٧٥	٧٧	١.٧٣		
قبول المخاطرة	بين المجموعات	٢٢.٨٥	٢	١١.٤٢	٢.٥٧	٠.٠٨٢
	داخل المجموعات	٣٤١.٣٤	٧٧	٤.٤٣		
القدرة علي التحليل والربط	بين المجموعات	٠.٥٥١	٢	٠.٢٧٦	٠.٠٨٠	٠.٩٢٣
	داخل المجموعات	٢٦٤.٦٣	٧٧	٣.٤٣		
الدرجة الكلية للإبداع	بين المجموعات	٩١.٦٥	٢	٤٥.٨٢	٠.٥٣٢	٠.٥٩٠
	داخل المجموعات	٦٦٣٢.٢٣	٧٧	٨٦.١٣		

* الدلالة > ٠.٠٥

يتضح من جدول (٨) أنه :

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري الإدارات (المركزية/ العامة / الفرعية) علي بعد(الأصالة - المرونة - تركيز الانتباه) ، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي أبعاد المقياس والدرجة الكلية له.

- لحساب دلالة الفروق نقوم بحساب معادلة أقل فرق معنوي L.S.D والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) دلالة الفروق بين المديرين علي أبعاد الإبداع الإداري

الابعاد	الإدارة	م	المركزية	العامة	الفرعية
الأصالة	المركزية	١١.٦٠	-	١.٢٥	-٠.١٤٥
	العامة	١٢.٨٥	-	-	*١.١٠
	الفرعية	١١.٧٤	-	-	-
المرونة الذهنية	المركزية	١٣.٦٠	-	٠.٥٠٠	*١.٧٤
	العامة	١٣.١٠	-	-	*١.٢٤
	الفرعية	١١.٨٥	-	-	-
تركيز الانتباه	المركزية	١٢.٦٠	-	*١.٣٥	٠.٢٠٠
	العامة	١١.٢٥	-	-	*١.٥٥
	الفرعية	١٢.٨٠	-	-	-

يتضح من جدول (٩) أنه:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الإدارات العامة ومديري الإدارات الفرعية لصالح مديري الإدارات العامة في بعد الأصالة.
 - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الإدارات المركزية ومديري الإدارات الفرعية لصالح مديري الإدارات المركزية ، وكذلك يوجد فروق بين مديري الإدارات العامة ومديري الإدارات الفرعية لصالح مديري الإدارات العامة في بعد المرونة.
 - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الإدارات المركزية والعامة لصالح مديري الإدارات المركزية ، كذلك يوجد فروق بين مديري الإدارات العامة ومديري الإدارات الفرعية لصالح مديري الإدارات الفرعية في بعد تركيز الانتباه.
- وفي ضوء استجابات عينة البحث من مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري الإدارات العامة واستجابات مديري الإدارات الفرعية ولصالح مديري الإدارات العامة في بعد الأصالة

وتعزو الباحثة ذلك علي كون مديري الإدارات العامة مسئولين عن اعداد البرامج والأنشطة واقتراح أسس الاستفادة من الامكانيات المادية والبشرية والعمل علي تنميتها مما يتطلب منهم البحث عن أفكار جديدة أثناء ذلك لها قيمتها والبعد عن تكرار الأفكار السابقة .

ولذا فإن مديري الإدارات العامة يهتمون بطرح الأفكار الجديدة القيمة القابلة للتطبيق مما يعطيهم الفرصة للاستمرار ومواجهة التحديات المستقبلية .

وهذا يتفق مع ما أشار إليه الحيزان (٢٠٠٢) (١٢) أن الأصالة تعني ان الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين ويبعد عن الحلول التقليدية للمشاكل .وهذا يتفق مع نتائج دراسة sanger&Levin (٢٠٠٣) (٢١) والتي توصلت إلي أن الأبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري الإدارات المركزية واستجابات مديري الإدارات الفرعية ولصالح مديري الإدارات المركزية في بعد المرونة .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري الإدارات العامة واستجابات مديري الإدارات الفرعية ولصالح مديري الإدارات العامة في بعد المرونة .

وتعزو الباحثة ذلك إلي قدرة مديري الإدارات المركزية والعامة علي التفكير بطرق مختلفة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها وقيامهم بفتح آفاق جديدة لوضع خطط اعلامية للتبصير بحركة الرياضة للجميع وتدعيم العلاقات الإنسانية وتوظيف البرامج والأنشطة الرياضية لخدمة قضايا المجتمع في ظل الظروف والتجديدات المختلفة .

وهذا يتفق مع ما أشارت إليه ابتسام حلواني (١٩٩٠) ان المرونة تعني النظر إلي الأشياء من عدة زوايا أي امكانيه الربط بين الأفكار المتنافره لتصبح في شكل جديد.(١)

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري الإدارات المركزية واستجابات مديري الإدارات العامة ولصالح مديري الإدارات المركزية في بعدتركيز الانتباه .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري الإدارات العامة واستجابات مديري الإدارات الفرعية ولصالح مديري الإدارات الفرعية في محور تركيز الانتباه

وتعزو الباحثة ذلك إلي أن مديري الإدارات المركزية لديهم القدرة علي التركيز لفترة علي هدف محدد وعدم التنازل عن هذا الهدف واستخدامهم للأسلوب العلمي في وضع البرامج وفتح آفاق

جديدة ليمارس الجميع الأنشطة الرياضية لتوفير النمو المتزن المتكامل كحق كفله الدستور لجموع الشعب.

كما أن مديري الإدارات الفرعية لديهم الإصرار علي تحقيق أهدافهم والقدرة علي مواصلة انجارتهم من خلال متابعتهم لتنفيذ البرامج والمشروعات الرياضية ومتابعة تأهيل القيادات العاملة في مجال رعاية الشباب والرياضة .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة توفيق عطية (٢٠٠٩) (٤) في أن المديرون يمتلكون القدرات المميزة للشخصية المبدعة .

وهذا يجيب على التساؤل الثالث والذي ينص على

ما هي الفروق في الأبداع الإداري لدي مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة ؟

جدول (١٠) تحليل التباين لاستجابات المديرين علي استراتيجيات إدارة الصراع

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التعاون	بين المجموعات	٥٨.٥٦	٢	٢٩.٢٨	٢.١٤	٠.١٢٤
	داخل المجموعات	١٠٥٠.١٨	٧٧	١٣.٦٣		
التسوية	بين المجموعات	٣٠.٢٥	٢	١٥.١٢	٢.٩٥	٠.٠٥٨
	داخل المجموعات	٣٩٤.٧٣	٧٧	٥.١٢		
التهدئة	بين المجموعات	٥٨.٤٥	٢	٢٩.٢٣	*٧.٥٥	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٢٩٤.١٤	٧٧	٣.٨٧		
الإجبار	بين المجموعات	١٨٣.٠٥	٢	٩١.٥٢	*١٠.٨٧	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٤٧.٩٤	٧٧	٨.٤١		
التجنب	بين المجموعات	١٠٨.٨٢	٢	٥٤.٤١	*٤.٣٦	٠.٠١٦
	داخل المجموعات	٩٥٥.٨٥	٧٧	١٢.٤١		

* الدلالة > ٠.٠٥

يتضح من جدول (١٠) أنه :

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري الإدارات علي إستراتيجية (التهدئة / الإجبار / التجنب) ، بينما لا يوجد فروق دالة بين استجابات مديري الإدارات في باقي الاستراتيجيات .

- لحساب دلالة الفروق نقوم بحساب L.S.D معادلة أقل فرق معنوي والجدول رقم (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١) دلالة الفروق بين المديرين علي الاستراتيجيات

الابعاد	الإدارة	م	المركزية	العامة	الفرعية
التهدئة	المركزية	١٩.٢٠	-	١.٠٠	٠.٩٨٥
	العامة	١٨.٢٠	-	-	*-١.٩٨
	الفرعية	٢٠.١٨	-	-	-
الإجبار	المركزية	١٤.٨٠	-	٢.٣٠	*-٤.٩٠
	العامة	١٧.١٠	-	-	*-٢.٦٠
	الفرعية	١٩.٧٠	-	-	-
التجنب	المركزية	٢٢.٨٠	-	١.٨٥	*-٠.٨٧٢
	العامة	٢٠.٩٥	-	-	*-٢.٧٢
	الفرعية	٢٣.٦٧	-	-	-

يتضح من جدول (١١) انه :

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الإدارات العامة ومديري الإدارات الفرعية لصالح الإدارة الفرعية في إستراتيجية التهدئة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الإدارات المركزية ومديري الإدارات الفرعية لصالح مديري الإدارات الفرعية ، كذلك يوجد فروق بين مديري الإدارات العامة ومديري الإدارات الفرعية لصالح مديري الإدارات الفرعية في إستراتيجية الإجبار.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الإدارات العامة ومديري الإدارات الفرعية لصالح مديري الإدارات الفرعية في إستراتيجية التجنب.
- وفي ضوء استجابات عينة البحث من مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري الإدارات العامة واستجابات مديري الإدارات الفرعية ولصالح مديري الإدارات الفرعية في استراتيجية التهدئة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري الإدارات المركزية واستجابات مديري الإدارات الفرعية ولصالح الإدارات الفرعية في استراتيجية الإجبار
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري الإدارات العامة واستجابات مديري الإدارات الفرعية ولصالح الإدارات الفرعية في استراتيجية الإجبار
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري الإدارات العامة واستجابات مديري الإدارات الفرعية ولصالح مديري الإدارات الفرعية في استراتيجية التجنب

وتعزو الباحثة ذلك إلى قيام مديري الإدارات الفرعية باستخدام استراتيجيات التهدة والإجبار والتجنب ويختلف استخدامهم لهذه الاستراتيجيات باختلاف مواقف الصراع التي يواجهها المديرين ويطبقوا استراتيجية التهدة عند رغبتهم في بناء جسور من الثقة الاجتماعية بين الأطراف المشاركة في تنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة ومناقشة ذلك اثناء الاجتماعات الدورية والوقوف علي المواضيع السلبية لتقويمها وتصحيح مسار المشروعات الرياضية تمهيداً للتركيز علي المشروعات المستقبلية للنهوض بالرياضة وفتح آفاق جيدة امام مختلف الفئات عملاً لمبدأ المساواة .

وهذا يتفق مع ما أشار إليه (John.R.Rchermerhorn) (٢٠٠١) (٢٢)

أن استراتيجية التهدة تكون من خلال قيام أطراف الصراع بأسقاط الخلافات والبحث عن نقاط اتفاق بينهما .

ويسعي مديري الإدارات الفرعية إلى استخدام استراتيجية الإجبار والتي تستند للقوة الرسمية التي يمتلكها المديرين مع الافراد الذين يتبعوا سلوكاً غير شرعي بالمخالفة لاحكام القوانين واللوائح المنظمة للعمل في المؤسسات الرياضية وذلك عندما يتعلق الأمر بالحالات الطارئة كالأزمات المفاجئة أو الأخفاق في تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك لعودة الانضباط والحفاظ علي استقرار العمل داخل المؤسسات الرياضية .

كما يلجأ مديري الإدارات الفرعية إلى استخدام استراتيجية التجنب في الحالات التي يحتاج فيها العاملين إلى فترة زمنية للتفكير وإعادة النظر في الأمور التي أدت لوجود الصراع وهذا يعطي الفرصة لإعادة ترتيب العلاقات وتفحص الخلافات مما يؤدي إلى حل الخلاف والعودة للمسار الصحيح وتنفيذ البرامج والمشروعات الخاصة بالإدارات ومتابعة المديرين لإعداد مقترحات التعديل والتطوير في الخطط المقررة .

وهذا يتفق مع ما أشار إليه دافيد ويتون ، تيم كاميرون (٢٠٠١) (٧) في أن معالجة الصراع تتطلب من القائد أن يكون قادراً علي التشخيص الدقيق لأسباب الصراع واختيار الاستراتيجية الملائمة لإدارته وكذلك القدرة علي التسوية الفعالة للنزاعات بين الأفراد بطريقة تحل المشكلات الأساسية ولا تضر بالعلاقات بينهم .

وهذا يجيب عن التساؤل الرابع والذي ينص على

ما الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع لدي مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية)

بوزارة الشباب والرياضة ؟

جدول (١٢) قيم الارتباط بين درجة الإبداع ككل واستراتيجيات إدارة الصراع لدي المديرين

التجنب		الإيجاب		التهدة		التسوية		التعاون		الإستراتيجية الإدارة
الدلالة	د	الدلالة	د	الدلالة	د	الدلالة	د	الدلالة	د	
٠.١٩٤	٠.٦٩٤ -	٠.٥٩٦	٠.٣٢٣ -	٠.٤٤٤	٠.٤٥٣	٠.٣٠٢	٠.٥٨٣ -	٠.١١٧	٠.٧٨٣	المركزية
٠.٩٢٠	٠.٠٢٤	٠.٤٢٩	٠.١٨٧	٠.٠٧٨	٠.٤٠٣	٠.٠٠٠	٠.٧٩٤ *	٠.٠٠٠	٠.٧٨٣ *	العامة
٠.٣٧٠	٠.١٢٣ -	٠.١٩٩	٠.١٧٦ -	٠.٠٠٠	٠.٥٦٣ *	٠.٠٠٠	٠.٧٧٠ *	٠.٠٠٠	٠.٥٦٠ *	الفرعية

*الدلالة > ٠.٠٥

يتضح من جدول (١٢) أنه :

- لا يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية لدي مديري الإدارات المركزية في درجة الإبداع لديهم وكلاً من استراتيجيات إدارة الصراع.
 - يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية لدي مديري الإدارات العامة في درجة الإبداع وكلا من إستراتيجية التعاون والتسوية.
 - يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية لدي مديري الإدارات الفرعية في درجة الإبداع ككل وكلاً من إستراتيجية التعاون والتسوية والتهدة.
- وفي ضوء استجابات عينة البحث من مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة
- لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لدي مديري الإدارات المركزية في درجة الإبداع لديهم وكلا من استراتيجيات إدارة الصراع
 - يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية لدي مديري الإدارة العامة في درجة الأبداع وكلا من استراتيجيات التعاون والتسوية
- وترجع الباحثة ذلك إلي إمتلاك مديري الإدارات العامة للقدرات الإبداعية وخبرتهم في التعرف علي أسباب الصراع الحقيقية وحل المشكلات بمنهجية محددة تقوم علي الحوار بين أطراف الصراع دون التعصب لآرائهم المسبقة لأن استراتيجيات التعاون تعمل علي الوصول لحلول يستفيد منها الجميع عن طريق قيام المديرين بتهيئة المناخ لتقبل كل طرف آراء الآخر وتشجيعهم علي طرح أفكار جديدة قيمة قابلة للتطبيق وعدم التعصب للآراء الشخصية والتركيز علي أهداف المشروعات والبرامج الرياضية والوصول أيضا إلي تسوية الصراعات من خلال تبادل المصالح.
- ويتفق ذلك مع نتائج دراسة صفاء جميل (٢٠١٣) (١٠) في وجود علاقة إيجابية بين أساليب إدارة الصراع وأبعاد الإبداع الادارية .

- يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية لدي مديري الإدارة الفرعية في درجة الإبداع ككل وكل من استراتيجية التعاون والتسوية والتهدئة .

وتعزو الباحثة ذلك إلي توفر القدرات الإبداعية لمديري الإدارات الفرعية من الحساسية للمشكلات وتركيزهم علي أهدافهم بالإضافة إلي المرونة الذهنية تجعلهم يستخدمون استراتيجيات التعاون أو المشاركة في صنع القرار وهو أسلوب يستثير دافعية أطراف الصراع إلي الحرص علي تنفيذ ما تم التوصل إليه لحل الصراع لأنهم شركاء في التعاون علي حل الصراع مما ينعكس علي استقرار المؤسسة الرياضية ويتيح الفرصة للتفكير في المستقبل ومواجهة التحديات الجديدة .

كما أن المديرين يسعون أن يسود مناخ خالي من التوتر داخل الوزارة والهيئات التابعة لها تجعلهم يطرحون أفكار متعددة لها قيمتها وعن طريق اللجوء إلي الحل الوسط الذي يرضي جميع الأطراف حيث تناسب استراتيجية التسوية في حل الخلافات المتعددة وتؤدي إلي تفكير استراتيجي أفضل في الاجتماعات للوصول إلي اجماع حول الخطط والقرارات من خلال الوصول إلي تسوية مناسبة . ويتفق ذلك مع نتائج دراسة Tae-yeol (٢٠٠٥) (٢٤) والتي أوضحت أن الكوريين مقارنة بالصينيين واليابانيين أكثر استخداماً لأسلوب التسوية .

وتعتمد استراتيجية التهدئة علي رغبة أحد أطراف الصراع في إبداء المرونة والقبول بمناقشة نقاط الخلاف مع الطرف الآخر ويستخدم مديري الإدارات الفرعية ذلك لاستقرار الإدارة مع الحفاظ علي علاقات الأطراف المتصارعة .

وهذا يجيب على التساؤل الخامس والذي ينص على

ما هي العلاقة بين الأبداع الإداري واستراتيجيات إدارة الصراع لدي مديري الإدارات (المركزية - العامة - الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة ؟

الاستنتاجات

١- جاءت أعلى درجة للإبداع لدي الإدارة المركزية تليها العامة وأخيراً الإدارة الفرعية ، كما جاءت أعلى قيم متوسطات حسابية للاستراتيجيات إدارة الصراع لدي مديري الإدارات الفرعية بالمقارنة لباقي استجابات المديرين الآخرين

٢- جاء بعد قبول المخاطرة في الترتيب الاول لابعاد الاداء لدى المديرين.

٣- جاءت إستراتيجية التعاون في الترتيب الاول للاستراتيجيات إدارة الصراع لدى المديرين .

٤- يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية لدي مديري الإدارة العامة في درجة الأبداع وكلا من استراتيجية التعاون والتسوية.

٥- يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية لدي مديري الإدارة الفرعية في درجة الإبداع ككل وكل من استراتيجية التعاون والتسوية والتهدئة.

التوصيات

١- عقد الدورات التدريبية عن الأبداع الإداري ودوره في الارتقاء بالمؤسسات الرياضية.

٢- الأهتمام بأعداد المديرين وتدريبهم لتحمل المسئوليات ومواجهة المشكلات.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ١- ابنتسام حلواني ١٩٩٠:التغيير ودورة في التطوير الإداري مجلة الإدارة العامة ، الرياض.
- ٢- أحمد سيد مصطفى ٢٠٠٠م: إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصره ،جامعة بنها،ص ٤٤ .
- ٣- أمال بترا حنا (٢٠٠٣) : تأثير الصراع التنظيمي علي الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في مصر ، دراسة حالة بمستشفى قصر العيني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة جمهورية مصر العربية ، ص. ٢١
- ٤- توفيق عطية توفيق (٢٠٠٩) : الإبداع الإداري وعلاقته بالإداء الوظيفي لمديري القطاع العام : دراسة تطبيقته علي وزارات قطاع غزة كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ،ص٩.
- ٥- جيمس ويليامز ٢٠٠٣ : فن الإدارة ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة / ص ١٤٦.
- ٦- خضير كاظم محمود (٢٠٠٢) : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان - المملكة الأردنية الهاشمية ، ص١٥٩.
- ٧- دافيد ويتون ، تيم كامبيرون ٢٠٠١: الإدارة والقيادة والعلاقات والتفاعل الايجابي تعريب محمد محمود عبد الحليم ، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة ص٣٤٢.
- ٨- سعيد بن فايز السبعي ٢٠١٢ : "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدي القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين" رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى
- ٩- سلامة ابراهيم العطار ٢٠١٠ : أثر استراتيجيات الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي : دراسة تطبيقية علي الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن .
- ١٠- صفاء جميل الجعافرة٢٠١٣:أساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهه نظرهم -مجلة دراسات العلوم التربوية ،المجلد ٤٠،العدد٢،الكرك
- ١١- عباس عبد مهدي ، سناء جودت البليس ٢٠٠٥: استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدير والمدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، مجلة بجامعة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد ٢٠ ، العدد ٢ ، الكرك
- ١٢- عبد الاله الحيزان ٢٠٠٢ : لمحات عامة في التفكير الابداعي مطابع أضواء المنتدى ، الرياض .
- ١٣- عيد عايش الرشيدى ٢٠٠٨ : مستوى الإبداع ، الإداري لدي مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم ،رسالة الماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن .

- ١٤- فضل الله فضل الله ١٩٩٦ : القيادة الإدارية في الاسلام ، الرياض .
- ١٥- فوزي عبد الرحمن ٢٠٠٨: أنماط إدارة الصراع وأثرها علي التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة غزة الإسلامية .
- ١٦- مني محمود خلف ٢٠٠٦ : درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، أربد
- ١٧- نادية أيوب ٢٠٠٠: العوامل المؤثرة علي السلوك الإداري الابتكاري لدي المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية محلة الإدارة العامة مج ٤٠ ، الرياض .
- ١٨- يوسف عبد المعطي ٢٠٠٥ : الإدارة التربوية - مداخل جديدة .. لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، القاهرة / ٣٩٣ .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- ١- Gary Dessler ٢٠٠١ : Management leading people and organizations in the ٢/st century, ٢nd edition, prentice han, new jersey , p٤٤٥.
- ٢- Nevzat , mirzeoglu (٢٠٠٧) condlict and manage ment: a study at school of physical education and sport in turkey. Spring , vo/٤٣ No٢pa(١)
- ٣- Sanger J.Leving, L. (٢٠٠٣) Leading the learning: organization, portrait of four leaders leadership and organization Fevelopment journal , ٢٣ (٥), ٢٤١-١٤٩.
- ٤- Schermerhorn. Gr. John R ٢٠٠١. Management , ٧th edition , John wiley & sons, Inc., new yourk.
- ٥- Welt, E.S.(٢٠٠٠) : conflict management styles of middle school principals compared to comprehensive high school principals dissertation abstrart international, vol/٦١, No.٧,pp /٧٠٧-A.
- ٦- ٢٤- Tae-yeol kim,et al (٢٠٠٧)"Conflict Mangement styles :The differeces among The chinese ,Japanese and Koreans"international journal of conflict management,vol.١٨,issue.١,pp.٣٣-٤٠