

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالاحتراق النفسي لإداري حمامات السباحة

الدكتور/ هيثم محمد أحمد حسنين

الدكتور/ محمد عبد العزيز عبد العزيز خليل

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والاحتراق النفسي لإداري حمامات السباحة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وقد بلغت العينة (٥٥) إداري لحمامات سباحة اندية أهلي الجزيرة وأهلي مدينة نصر والزمالك والقاهرة والغابة والمؤسسة وطوخ وبنها، وأشارت أهم النتائج إلي:

- أشارت النتائج إلى أن أسلوب التجنب جاء بدرجة متوسطة، وأن أسلوب التعاون والمجاملة جاء بدرجة مرتفعة، لذلك نوصي بالعمل على تدريب إداري حمامات السباحة على كيفية تشخيص الصراع.

- أشارت النتائج إلى أن الإداريين لديهم اجابات إيجابية نحو الاحتراق النفسي، لذلك نوصي أن تعمل إدارات حمامات السباحة على تقييم الاحتراق النفسي من وقت لآخر، وذلك بهدف تطوير الإيجابيات والتغلب على السلبيات.

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين الاحتراق النفسي والصراع التنظيمي لدى الإداريين، لذلك نوصي بالعمل على خفض تلك الصراعات بتهيئة المناخ المناسب الذي يؤدي الى علو شأن الادارى والمدرّب والمؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الصراع، الصراع التنظيمي، الاحتراق النفسي، إداري حمامات السباحة

مقدمة ومشكلة البحث:

يتميز العصر الذي نعيش فيه بدافع علمي يكاد يكون ثورياً في كثير من جنباته حيث يؤثر في كيانه تأثيراً بالغ الحد، ويتصف هذا العصر بالحركة السريعة في تطوره وما يطرأ عليه من اتجاهات جديدة وأفكار حديثة في أهدافه وأسلوبه وإنتاجه، وهذا التطور السريع يشمل التربية الرياضية التي لم تعد مجرد ممارسة لأنشطة رياضية بل هي تربية الفرد من جميع النواحي المعرفية والنفس حركية والوجدانية.

يحتل الحديث عن موضوع الاحتراق النفسي مساحة كبيرة في مجال التربية والتعليم والعاملين في مجالات المهن الإنسانية. (٥٧: ٥) (١٢: ٥٠٢)

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر الطبيعية التي تحدث في كافة المجتمعات البشرية، ولا تكاد تخلو منظمة اجتماعية من هذه الظاهرة والتي تشكل عبئاً كبيراً على المديرين حيث يصرفون جلّ وقتهم في إدارة هذه الصراعات.

ويعتبر الصراع ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية لأنها تحدث بداخلها في أشكال متعددة، ففي المؤسسات التربوية يتفاعل العاملون بعضهم مع بعض لتحقيق الأهداف المنشودة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتيان العاملين لأداء واجباتهم في بعض المواقف أو تعارضهم واختلافهم في مواقف أخرى في بيئة العمل، وغالباً ما يؤدي هذا التعارض أو الاختلاف إلى حدوث الصراع.

إن نجاح المنظمات في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تدعم سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على الإسهام في رسم السياسات والخطط والمشاركة في اتخاذ القرارات، وسيادة الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

تتألف المجتمعات الإنسانية من مجموعة من المنظمات الاجتماعية، وتتكون هذه المنظمات من مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم بعضاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتقاق العاملين في بعض المواقف، وعدم اتقاقهم في بعض آخر، وغالباً ما يؤدي هذا الاختلاف إلى حدوث الصراع التنظيمي.

كما إن النظرة الايجابية للصراع يمكن أن تقضي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر، فضلاً عن كونه مصدراً للعديد من المشاكل التنظيمية، ومن ثم فإن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات



للمنظمة مثل تحسين عملية صنع القرارات، ودافعية الانجاز، وزيادة القدرة على التغيير والتطوير ومن ثم الابتكار، وتقدير القدرات الإبداعية شريطة أن يحسن القيادي اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة هذا الصراع. مع الأخذ في الاعتبار أن أكثر الاستراتيجيات قدرة على تحقيق تلك الجوانب الإيجابية للصراع هي إستراتيجية التعاون، في حين أن أكثرها تحقيقاً للجوانب السلبية هي إستراتيجية التجنب والتي قد تبنى على افتراض خاطئ مؤداه أن تجاهل المدير للصراع يمكن أن يسهم في حل هذا الصراع.

فالصراع وجد مع وجود الإنسان، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية هو الوجه الجديد للصراع. ويعود هذا الاهتمام إلى استحواذ الإداريين على ما يقارب من ٢٠ % من وقتهم بسبب الصراعات، وعليهم أن يقوموا بفض هذه الصراعات، لأنها مضرّة على المنظمة وتعمل على تراجع أدائها وعلى إحباط العنصر البشري الفاعل لديها، وإن إحدى جوانب الكفاءة الإدارية هي قدرتها على تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوى وتصفية جو المؤسسة منها، إلا أنه كثيراً ما يصعب القضاء عليها ولذا تلجأ الإدارة إلى كبت الصراع. (١٢٣: ١، ١٢٤)

ويحدث الاحتراق النفسي نتيجة لعدد من المشاكل التي ترتبط بشكل مباشر بعملية التدريب، والتي يواجهها المعلم، والمدرّب والادري أثناء تعامله مع السباحين بخاصة ذوي السلوك العدواني، أو التخريبي، أو ذوي المشكلات الحركية والنشاطية الزائدة، أو الحركات النمطية، كما تؤثر الظروف الأوضاع المعيشية التي يعيشها المعلم على احتراقه النفسي والتي منها، قلة الرواتب، وعدم توافر المحفزات المادية والمعنوية أثناء الخدمة، وتدخلات أولياء الأمور في عمله وكثرة عدد الطلبة الذين يشرف عليهم بخاصة إذا كانوا من ذوي الإعاقة الشديدة أو المتعددة، فضلاً عن نقص الدعم الاجتماعي من قبل أفراد المجتمع، وعدم العدالة بين العاملين، وضغوط الإدارة. (٤: ٨)

فالصراع أصبح ظاهرة موجودة، ويختلف من مؤسسة لآخري وذلك بتغير المناخ في كل منها، فالمناخ هو البيئة التي توفر الأرضية الخصبة لأفرادها للعمل بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تفاعل أفراد المؤسسة فيما بينهم، وخلال ذلك التفاعل تختلف تلك الحاجات والدوافع والمصالح والنوازع فوجود الصراع أصبح متوقعا.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال التالي:

ما هي استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي والمناخ التنظيمي الفعال لإداري حمامات

السباحة؟

هدف البحث:

يهدف البحث الى تحليل العلاقة بين الصراع التنظيمي وعلاقته بالاحتراق النفسى من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين بحمامات السباحة من خلال معرفة الاتى:

- ١- أساليب إدارة الصراع التنظيمي لإداري حمامات السباحة.
- ٢- التعرف على مستوى الاحتراق النفسي لإداري حمامات السباحة.
- ٣- العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق النفسي لإداري حمامات السباحة.

فروض البحث:

- ١- ما هى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لإداري حمامات السباحة؟
- ٢- ما هو مستوى أبعاد الاحتراق النفسي لإداري حمامات السباحة؟
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والاحتراق النفسي لإداري حمامات السباحة؟

تعريفات البحث:

١- استراتيجيات إدارة الصراع: إن الاستراتيجية هي الإطار العام والمدخل الشامل للمعالجة التي من خلالها يمكن تحديد المسالك والوسائل التي تعتمد في حسم المشاكل والمنازعات.
(٣٥٦ : ٦)

٢- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي*: هي الأساليب التي يستخدمها إداري حمامات السباحة للتعامل مع المواقف التي يواجه فيها الإداري حالة عدم اتفاق، أو معارضه من شخص أو مجموعة أشخاص، وقد اعتمد الباحث على انموذج بيكر (baker) الذي يتضمن ثلاث أساليب لمواجهة الصراع التنظيمي وهي: - أسلوب التعاون وأسلوب المجاملة و أسلوب التجنب.

٣- الصراع التنظيمي: عملية تفاعلية عند الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها. (٢٠٧ : ١٠)

٤- إداري حمامات السباحة*: هو الموظف الإداري العامل لقطاع حمامات السباحة داخل الأندية والاستادات وهو من اهم اعضاء الهيكل التنظيمي الخاص بنجاح مدارس وتدريبات نشاطات الرياضات المائية.*

*** تعريف إجرائي**

- ٥- **الاحتراق النفسي**: حالة يعاني فيها المعلم من برود العاطفة وانعدام الود اتجاه المتعلمين، والشعور مراراً وتكراراً باستنفاد الطاقة الانفعالية أو البدنية، وعدم القدرة على امتصاص آثار المحببات والمثبطات، وسيتم قياسها وتقييمها من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم على مقياس الاحتراق النفسي المستخدم في هذه البحث
- ٦- **الإجهاد الانفعالي**: الشعور بالتعب نتيجة لأعباء العمل والمسؤولية الزائدة والمطلوبة من الفرد.
- ٧- **تبلد الشعور**: الشعور الذي يتولد لدى الفرد بسبب ضغط العمل الزائد ويترتب عليه عدم الشعور بالقيمة الإنسانية للفرد.
- ٨- **نقص الشعور بالإنجاز**: ميل الفرد إلى تقييم نفسه بطريقة سلبية ويتضمن عدم الشعور بالسعادة. (٣: ٢٢)
- الدراسات السابقة:

- ١- **دراسة هارت (2013) Hurt AA, Grist CL, Malesky LA Jr, McCord DM** السمات الشخصية المرتبطة بالاحتراق النفسي المهني لمعالجي تحليل السلوك التطبيقي، وكان الغرض من هذه البحث معرفة الارتباط بين السمات الشخصية، والمتغيرات الأساسية المتعلقة بالوظيفة، بما في ذلك الإحتراق النفسي والرضا الوظيفي، في عينة من المعالجين الذين يعملون مع تشخيص الأفراد الذين يعانون من التوحد، وبلغ عدد العينة ١١٣ ومن اهم النتائج وجود إختلاف في الارتباط بين كل سمة والاحتراق النفسي (٧).
- ٢- **دراسة احسان (2013) Ihsan ünaldı, mehmet bardakçı, ferhat dolaş** العلاقة بين الاحتراق النفسي المهني والسمات الشخصية لمعلمي - اى اف ال- التركيبية، وتهدف هذه البحث إلى تحديد العلاقة بين الاحتراق النفسي المهني والسمات الشخصية لمعلمي - اى اف ال- التركيبية وكانت العينة من ٢٢٤ معلم، وأظهرت النتائج أن الاحتراق النفسي المهني موجود بين المشاركين ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاحتراق النفسي المهني وبعض السمات الشخصية للمعلمين الاتراك مثل سمة العصابية (٨).
- ٣- **دراسة تاتالوفيك (2012) Tatalović Vorkapić S, Mustapić J**، العوامل الداخلية والخارجية للاحتراق النفسي المهني المؤدى لتعاطي المخدرات للمستشارين في كرواتيا، وتهدف البحث الى معرفة الاحتراق النفسي والعوامل الداخلية والخارجية له بين متعاطي المخدرات من المستشارين على عينة من ٦٨ فرد من الذين عملوا في مراكز للوقاية والعلاج من تعاطي المخدرات في كرواتيا وقد استخدم مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي، ومن اهم النتائج ظهور مستويات أعلى من الإجهاد العاطفي وتبدد الشخصية والإنجازات



الشخصية، أظهرت العوامل مثل ظروف العمل، والعواطف وتنظيم العمل وبعض سمات الشخصية علاقة كبيرة مع الثلاثة أبعاد للاحتراق النفسي (١٣).

٤- دراسة **Ongori Henry, 2009**، الصراع التنظيمي وآثاره على الأداء التنظيمي، وكان الهدف من هذه البحث معرفة الأسباب والأنواع والآثار واستراتيجيات حول كيفية إدارة الصراعات في المنظمات على نحو فعال لتعزيز الأداء التنظيمي. وقد تم اختيار العينة من مائة وثلاثين المديرين للدراسة من الإدارات الحكومية، والمؤسسات شبه الحكومية والشركات الخاصة. وتشير النتائج إلى أن السبب الرئيسي في الصراع التنظيمي هو محدودية الموارد. (٩)

٥- دراسة **(Stanley & Algert, 2007)**، دراسة استكشافية لأنماط إدارة الصراع لرؤساء الأقسام في جامعة البحوث المبتكرة للتعليم العالي، وأشارت نتائج دراسة إلى أن الصراع موجود في الحياة الأكاديمية للجامعة وهو متأصل بها وأن القادة يقضون أكثر من 40 % من وقتهم في إدارة الصراع، وأن رؤساء الأقسام يواجهون صراعا مع المرؤوسين. (١١)

٦- دراسة **(chen, 2006)** بعنوان العلاقة بين مفاهيم العدالة التنظيمية المدرسية والصراع التنظيمي الرأسي، جاء هذا البحث لاستكشاف العلاقة بين مفهوم المعلمين للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي الرأسي مع الموظفين الإداريين. ومن أجل مزيد من توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية المدرسية والصراع التنظيمي الرأسي، وتم جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبانة جاء منها 589 استمارة صحيحة من بين 786 استمارة. (٤)

٧- دراسة **Ana Akemi Ikeda, Tânia Modesto Veludo, 2005** بعنوان الصراعات التنظيمية كما يراها المديرين التنفيذيين للتسويق البرازيلي، يناقش هذا البحث ظاهرة الصراع، وبعض الاستراتيجيات للتغلب عليها، ويناقش المفاهيم على المديرين التنفيذيين للتسويق البرازيلي. تم تطبيق الاستبيان على ١٨٢ مدير للتسويق وظهرت النتائج أن الاتصالات هي المصدر الرئيسي للصراع، تليها توقعات مختلفة والهيكل التنظيمي. (٢)

٨- دراسة **(المطيري، ٢٠٠٥)** علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك سعود، وهدف هذا البحث إلى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي، وقد خلصت البحث الى مجموعة من النتائج أهمها: أن عينة البحث غير راضون عن عنصر الحوافز والترقية وعنصر العناية الاجتماعية في الجامعة، وأن الصراع التنظيمي لدى الإناث كان بمستوى أعلى من الذكور، وجود الصراع ولكن غير متأكدين من تحديد مستوى الصراع بينهم، وتعتبر الحوافز والترقية من مصادر الصراع التنظيمي في العمل، وان هناك علاقة عكسية بين الرضى الوظيفي بالصراع التنظيمي. (١)



الاستفادة من الدراسات السابقة:

إنه من خلال العرض النظري للبحوث والدراسات السابقة وتحليل تلك البحوث والدراسات من حيث الفترة الزمنية للبحث أو البحث والهدف والعينة والمنهج المستخدم وأهم النتائج و أسلوب المعالجة الإحصائية، كان له الأثر الكبير في إلقاء الضوء على كثير من المعالم التي تقيّد البحث الذي يقوم به الباحث و إنارة الطريق أمام الباحث لتحديد خطة البحث ومنهجية وعينة البحث والاختبارات والأدوات المستخدمة في البحث وكيفية توضيح وتفسير نتائج البحث.

إجراءات تنفيذ البحث

منهج وعينة البحث:

حدد الباحث المنهج الوصفي وقد بلغت العينة (٥٥) إداري لحمامات سباحة اندية اهلى الجزيرة و اهلى مدينة نصر والزمالك والقاهرة والغابة والمؤسسة وطوخ وبنها، تم عمل المعاملات الاحصائية للمقاييس على (٢٠) ادارى و(٢٥) فى التطبيق، والجدول التالى يوضح ذلك.

جدول (١)

توصيف عينة البحث

الاستطلاعية	المجموع	الاساسية								العينة
		بنها	طوخ	المؤسسة	الغابة	القاهرة	الزمالك	أهلى مدينة نصر	أهلى الجزيرة	النادى
٢٠	٢٥	٢	٢	١	٢	٣	٣	٥	٧	الاداريين

أدوات جمع البيانات: بغرض تحقيق أهداف البحث، تكونت أدوات البحث من جزئين:

الجزء الأول: مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي

وقد بلغ عدد العبارات (٢٥) عبارة وقد تم تطوير عباراته بالرجوع إلى دراسة انجورى هينرى Ongori Henry, 2009 (٩) موزعة على ثلاث ابعاد فرعية هي:

البعد الأول: أسلوب التعاون، ويتكون من (٧) عبارات.

البعد الثاني: أسلوب المجاملة، ويتكون من (٨) عبارات.

البعد الثالث: أسلوب التجنب، ويتكون من (١٠) عبارات.

المعاملات العلمية للمقياس:

تم التحقق من صدق المحتوى للمقياس بعرضة على (١٠) محكمين من المتخصصين في علم الإدارة والترويج في الجامعات المصرية، حيث طلب منهم بيان مدى إنتماء العبارة للبعد ومدى وضوحها سلامة صياغتها لغويا ومدى مناسبة المقياس لعينة البحث، إبداء أى آراء يرونها مناسبة، وإعتمد الباحث نسبة اتفاق (٨٠٪) كمعيار لقبول العبارة.

تم التحقق من ثبات المقياس من خلال تطبيقه على (٢٠) ادارى من خارج العينة الأساسية وحساب معامل الإتساق الداخلى، وقد بلغت قيم معاملات الثبات على التوالى لكل بعد كالتالى: (٠.٨٥، ٠.٧٩، ٠.٧٩) وتم حساب معامل الإستقرار عن طريق الإختبار وإعادة بعد إسبوعين لعينة الثبات وبلغ قيمته ٠.٨١ للمقياس ككل.

الجزء الثانى: مقياس ماسلاش للاحتراق النفسى:

تم استخدام مقياس ماسلاك وجاكسون للاحتراق النفسى.

أبعاد المقياس وفقراته:

ويتكون المقياس في صورته الأصلية من ٢٢ فقرة ليقاس ثلاثة أبعاد رئيسة للاحتراق

النفسى هي:

١- **الإجهاد الانفعالى:** ويقاس مستوى الإجهاد والتوتر الانفعالى الذي يشعر به الشخص نتيجة للعمل مع فئة معينة أو في مجال معين، وتقاس هذا البعد (تسع فقرات) وهم ١، ٢، ٣، ٦، ٨، ١٣، ١٤، ١٦، ٢٠

٢- **تبلد المشاعر:** ويقاس مستوى الاهتمام أو اللامبالاة نتيجة للعمل مع فئة معينة أو مجال معين، وتقاس هذا البعد (خمس فقرات) وهم ٥، ١٠، ١١، ١٥، ٢٢

٣- **نقص الشعور بالإنجاز:** ويقاس طريقة تقييم الفرد لنفسه ومستوى شعوره بالكفاءة والرضى في عمله، وتقاس هذا البعد (ثمان فقرات) وهم ٤، ٧، ٩، ١٢، ١٧، ١٨، ١٩، ٢١ ونظرا لأن فقرات بعدي الإجهاد الانفعالى وتبلد المشاعر سلبية، فقد قام الباحث بعكس درجات المفحوصين على بعد (نقص الشعور بالإنجاز) لتصبح في نفس اتجاه البعدين الأوليين، وبناء، وعلى ذلك فإن المستجيب الذي يحصل على درجات عالية في جميع الأبعاد الثلاثة يصنف بأن لديه مستوى عاليا من الاحتراق النفسى، في حين تدل الدرجات المنخفضة على مستوى منخفض من الاحتراق النفسى.

صدق المقياس:

أشارت الدراسات السابقة إلى تمتع المقياس بمستويات عالية من الصدق، بمختلف طرق الصدق المستخدمة مثل صدق البناء أو الصدق التلازمي، وفي البحث التقييمية التي قام بها وورلي وآخرون (Worley et al -2008) (٢٢) استعرض الباحثون ٤٥ دراسة سابقة استخدمت مقياس ماسلاك في مختلف دول العالم (بما في ذلك بعض الدراسات العربية)، وخلص الباحثون إلى أن البناء العاملي للمقياس في معظم هذه الدراسات يدل على وجود عوامل ثلاثة (بعد الإجهاد الانفعالي، وبعد تبدل المشاعر، وبعد نقص الشعور بالإنجاز)، مع اختلاف في تشيع العبارات داخل العوامل، وأن هذه العوامل مرتبطة ببعضها البعض.

وفي البحث الحالية، تمت مراجعة عبارات المقياس من خلال ٥ محكمين، واتفقوا على مناسبة العبارات، كما تم التوصل إلى معاملات ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية (٠.٨٩، ٠.٦٧، ٠.٦٨) وهي على التوالي: الإجهاد الانفعالي، و تبدل المشاعر، ونقص الشعور بالإنجاز.

ثبات المقياس:

انصفت البيانات المحصلة من خلال استخدام مقياس ماسلاك بثباتها سواء في النسخة الأصلية أو غيرها من النسخ المترجمة، وعلى عينات مختلفة مثل الفرنسية & النرويجية (2008) (Laugaa et al) (Richardson & Martinussen, 2004) و الألمانية (Skaalvik,) (2009) (Kokkinos, 2006) (Platsidou & Agaliotis, 2008) (Loonstra,) (Brouwers, & Tomic, 2009)

كانت معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي أو بطريقة إعادة الاختبار أو التجزئة النصفية.

وفي البحث الحالية: بلغت معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي: (٠.٨٨) و(٠.٦٢) و(٠.٧٥) و(٠.٨٦) على التوالي، على أبعاد المقياس الثلاثة والدرجة الكلية.

مستويات الاحتراق النفسي:

أشار سبانيول (Spaniol 1979) إلى أن الاحتراق النفسي مشاعر ارتبطت بروتين العمل، وقد حدد له ثلاثة مستويات هي:

١- احتراق نفسي متعادل: وينتج عن نوبات قصيرة من التعب، والقلق، والإحباط، والتهيج.

٢- احتراق نفسي متوسط: وينتج عن نفس الأعراض السابقة، ولكنها تستمر لمدة أسبوعين على الأقل.

٣- احتراق نفسي شديد: وينتج عن أعراض جسمية، مثل القرحة، وآلام الظهر المزمنة، ونوبات الصداع الشديدة، وليس غريبا أن يشعر العاملون بمشاعر احتراق نفسي معتدلة ومتوسطة من حين لآخر، ولكن عندما تلح هذه المشاعر وتظهر في شكل أمراض جسمية ونفسية مزمنة عندئذ يصبح الاحتراق مشكلة خطيرة.

المعالجات الإحصائية:

١- الوسط الحسابي

٢- الانحراف المعياري

٣- الوزن النسبي

نتائج البحث ومناقشته:

عرض ومناقشة النتائج الإحصائية المرتبطة بالتساؤل الأول والذي ينص على:

ما هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي لإداري حمامات السباحة؟

تم اتباع المعيار التالي للحكم على المتوسطات الحسابية لدرجة توفر متغير الصراع التنظيمي: (١.٠٠٠ - أقل من ٢.٣٤) بدرجة متدنية، (٢.٣٤ - أقل من ٣.٦٨) بدرجة متوسطة، (٣.٦٨ - أقل من ٥.٠) بدرجة مرتفعة.

وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لكل اسلوب ولكل عبارة والجداول (١، ٢) تبين نتائج ذلك.

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع التنظيمي واساليبه
عند إداري حمامات السباحة

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
مرتفعة	1	١٢٨,٣	0.94	3.85	التعاون
مرتفعة	2	١٢٣	0.83	3.69	المجاملة
متوسطة	3	١١٧	0.78	3.51	التجنب
مرتفعة			0.75	3.69	المقياس الكلي



يلاحظ من خلال الجدول (٢) أن اسلوبى التعاون والمجاملة قد جاءا بدرجة مرتفعة، ف جاء التعاون في المرتبة الأولى، والمجاملة في المرتبة الثانية ومجال واحد جاء بدرجة متوسطة وهو التجنب، ولم يوجد أي اسلوب كان تقديره منخفض، وقد يعزى ذلك إلى أن الادارى هو الذي يستطيع أن يتعامل مع الصراعات التنظيمية بطريقة ايجابية و يساعد بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة.

جدول (٣)

الوزن النسبى والمتوسطات الحسابية لعبارات الصراع التنظيمي عند إداري حمامات السباحة

م	اسلوب التعاون	س	ع	الوزن النسبى	الترتيب	الدرجة
١	أساعد المدربين في حل المشكلات التي تواجههم	3.85	1.33	١٢٨,٣	4	مرتفعة
٢	أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاوننا.	3.91	1.20	١٣٠,٣	3	مرتفعة
٣	أسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة.	3.74	1.12	١٢٤,٦	7	مرتفعة
٤	أحاول التقريب بين وجهات نظر المدربين.	3.95	1.34	١٣١,٦	2	مرتفعة
٥	أتفهم وجهات نظر المدربين في حمام السباحة.	3.77	1.20	١٢٥,٦	6	مرتفعة
٦	أتعاون مع المدربين للوصول إلى قرارات مقبولة	3.95	1.08	١٣١,٦	1	مرتفعة
٧	أقدم عدة بدائل لحل المشكلة مع المدربين.	3.82	1.32	١٢٧,٣	5	مرتفعة
م	اسلوب المجاملة	س	ع	الوزن النسبى	الترتيب	الدرجة
٨	أعمل على عدم إيذاء مشاعر المتنازعين.	3.93	1.08	١٣١	1	مرتفعة
٩	أحاول الحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة.	3.46	1.37	١١٥,٣	8	متوسطة
١٠	أبرز نقاط الاتفاق بدلا من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة.	3.53	1.42	١١٧,٦	6	متوسطة
١١	أحاول إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع.	3.80	1.05	١٢٦,٦	4	مرتفعة
١٢	أضحى بأهدافي الشخصية في سبيل تحقيق أهداف أخرى في حمام السباحة.	3.63	1.25	١٢١	5	متوسطة
١٣	أحاول إقناع طرف من أطراف الصارع بالتسامح مع رغبات الطرف الآخر.	3.48	1.54	١١٦	7	متوسطة
١٤	أتساهل مع الآخرين في حال اختلفت معهم في الرأي.	3.83	1.36	١٢٧,٦	3	مرتفعة
١٥	أدعم الرأي الآخر رغم تحفظي عليه	3.83	1.31	١٢٧,٦	2	مرتفعة



تابع جدول (٣)

الوزن النسبي والمتوسطات الحسابية لعبارات الصراع التنظيمي عند إداري حمامات السباحة

م	اسلوب التجنب	س	ع	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
١٦	أتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً	3.56	1.26	١١٨,٦	7	متوسطة
١٧	أعتبر حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحياتي الإدارية	3.35	1.25	١١١,٦	9	متوسطة
١٨	أنسحب عند مواجهة قضايا الصراع لتجنب التعامل معها بأي شكل	3.62	1.36	١٢٠,٦	5	متوسطة
١٩	أوجل قضايا الصراع حتى أجد وقتاً كافياً للتفكير فيها	3.98	.83	١٣٢,٦	1	مرتفعة
٢٠	أقوم بتأجيل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالأمور الخلافية بغض النظر عن أهميتها	3.75	1.61	١٢٥	4	مرتفعة
٢١	اترك مشكلة الصراع للأطراف المختلفة لتجد لها حلا	3.76	.99	١٢٥,٣	3	مرتفعة
٢٢	أحاول تخفيف حدة الصراع بإهمالها أو تجاهلها	3.41	1.33	١١٣,٦	8	مرتفعة
٢٣	أتجنب التدخل لحل الخلافات وأقلل من شأنها	3.56	1.18	١١٨,٦	6	مرتفعة
٢٤	أحاول عدم البت في حل أو معالجة مظاهر الصراع وتأجيلها إلى ما لا نهاية	3.16	1.34	١٠٥,٣	10	متوسطة
٢٥	استخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات والتورط في إدارتها	3.98	0.90	١٣٢,٦	2	متوسطة

من خلال الجدول (٣) يلاحظ الآتي:

- ان جميع عبارات اسلوب التعاون قد جاءت بدرجة مرتفعة وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ادارى حمامات السباحة يحبذون حل الصراع بطريقة تفاعلية عن طريق تقريب وجهات النظر والتعاون فيما بينهم، وبالتالي جاء هذا الأسلوب بدرجة عالية، وقد حلت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد حلت العبارة رقم (٣) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة.
- ان جميع عبارات اسلوب المجاملة قد جاءت اربع عبارات بدرجة مرتفعة، واربع عبارات بدرجة متوسطة وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ادارى حمامات السباحة في هذا الأسلوب يميل إلى عدم إيذاء مشاعر المتنازعين، والحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة، واعتبار حدوث الأخطاء فرصة للتعلم، والتركيز على نقاط الاتفاق بدلا من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة، وقد حلت العبارة رقم (٨) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد حلت العبارة رقم (٩) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة.

– ان جميع عبارات اسلوب التجنب قد جاءت ست عبارات بدرجة مرتفعة، واربع عبارات بدرجة متوسطة وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ادارى حمامات السباحة فى هذا الأسلوب لا يحبذون الاحتكاك والصراع لإدراكهم أن هذا يؤثر في العملية التدريسية والتدريبية، وعلى تحقيق الأهداف المرسومة في خطةالنادى او المؤسسة، وقد حلت العبارة رقم (١١) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد حلت العبارة رقم (١٦) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة.

وتشير (Rahim, A. (2002) الى استخدام أساليب سلوكية لحل الصراعات.

تعتمد هذه المجموعة على العنصر البشري في إدارة الصراع، وتشمل الأساليب الآتية:

١- استراتيجية التجنب

في هذا الأسلوب لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكبته، كما أنها لا تؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى البعيد.

٢- اسلوب التعاون

في هذا الأسلوب تتم مواجهة الأطراف المتنازعة مباشرة وجهاً لوجه، والتعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديدها، وتطوير الحلول البديلة، وتقويمها واختيار البديل المناسب، وهذا وبذلك يكون: الأسلوب مناسب للقضايا المعقدة الشائكة التي يسودها سوء الفهم الهدف من سلوكيات الأطراف حل المشكلة؛ ولذلك يسمى هذا الأسلوب أسلوب الربح، كما يتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم.

٣- أسلوب المجاملة

إن هذا الأسلوب يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة، و يعمل على تقليل الاختلافات والتركيز على الأشياء المشتركة وفي هذا الأسلوب يكون تعاون الفرد متوسطاً ولديه رغبة نسبية في الاتصال وتبادل الرأي والمشاعر والمعلومات مع الطرف الآخر للنزاع.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الانسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للآخرين أفراد أو جماعات وفتح حوار مع أفراد الصراع عوضاً عن كبته ومحاولة الوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع سواء بين المنظمة والعاملين بها أو بين العاملين أنفسهم (١١: ٤٣)

عرض ومناقشة النتائج الإحصائية المرتبطة بالتساؤل الثاني والذي ينص على:
ما هو مستوى أبعاد الاحتراق النفسي لإداري حمامات السباحة؟

جدول (٤)

الوزن النسبي والمتوسطات الحسابية للاحتراق النفسي و أبعاده عند إداري حمامات السباحة

(ن=٢٥)

الترتيب	عدد العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
١	٩	٥٩,٣	0.87	2.44	الاجهاد الانفعالي
٣	٥	٤٨	0.92	2.31	تبلد المشاعر
٢	٨	٥٨,١	0.93	2.57	نقص الانجاز
	٢٢	١٠٢.٦	0.74	3.08	المقياس الكلي

تبين من خلال الجدول (٤) أن بعد الاجهاد الانفعالي قد احتل المرتبة الأولى، في حين احتل بعد تبلد المشاعر المرتبة الثانية، واحتل بعد نقص الانجاز المرتبة الثالثة.

أما بالنسبة للاحتراق النفسي الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.08 والانحراف

المعياري 0.74، وهذا يدل على أن الإداريين لديهم احتراق نفسي متعادل ومتوسط،

ويحدث الاحتراق النفسي نتيجة لعدد من المشاكل التي ترتبط بشكل مباشر بعملية التدريب، والتي يواجهها المعلم والمدرّب والادري أثناء تعامله مع السباحين بخاصة ذوي السلوك العدوانى، أو التخريبي، أو ذوي المشكلات الحركية والنشاطية الزائدة، أو الحركات النمطية، وعدم توافر المحفزات المادية والمعنوية أثناء الخدمة، وتدخلات أولياء الأمور في عمله وكثرة عدد الطلبة الذين يشرف عليهم بخاصة إذا كانوا من ذوي الإعاقة الشديدة أو المتعددة، فضلا عن نقص الدعم الاجتماعى من قبل أفراد المجتمع، وعدم العدالة بين العاملين، وضغوط الإدارة. (٤ : ٨)

وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة (2013) Hurt AA, Grist CL, Malesky LA Jr, McCord DM هارت

دراسة احسان (2013) Ihsan ünaldı, mehmet bardakçı, ferhat dolaş,

(2012) Tatalović Vorkapić S, Mustapić J دراسة تاتالوفيك



عرض ومناقشة النتائج الإحصائية المرتبطة بالتساؤل الثالث والذي ينص على:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والاحترق النفسي لإداري حمامات السباحة؟

جدول (٥)

معامل الارتباط بين ابعاد الصراع التنظيمي والاحترق النفسي لإداري حمامات السباحة

(ن=٢٥)

الاحترق النفسي				الصراع التنظيمي
المقياس ككل	نقص الشعور	تبلد المشاعر	الاجهاد الانفعالي	
٠.٥٤١-	٠.٤٦٣-	-٠.٥٥٢	٠.٥٤٧-	التعاون
٠.٦١٣-	٠.٤٢٩-	-٠.٥٦٢	٠.٤٢١-	المجاملة
٠.٥٤٥-	٠.٣٨١-	-٠.٧٩٧	٠.٣٩٤-	التجنب
٠.٦٩٨ -	٠.١٠٨-	-٠.٨٦٢	٠.٤٠٥-	المقياس الكلي

قيمة ر الجدولية لعينة مصر عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٣ = ٠.٣٨٠

يتضح من جدول (٥) أن قيمة ر المحسوبة بين مقياس الصراع التنظيمي والاحترق النفسي كانت اكبر من ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ مما يدل على وجود ارتباط عكسي بين المقياسين في الابعاد كالتالي:

التعاون: ارتباط عكسي مع جميع ابعاد الاحترق النفسي والمقياس ككل وكان اعلي ارتباط مع بعد الاجهاد الانفعالي بقدر -٠.٥٤٧

المجاملة: ارتباط عكسي مع جميع ابعاد الاحترق النفسي والمقياس ككل وكان اعلي ارتباط مع المقياس ككل بقدر -٠.٦١٣

التجنب: ارتباط عكسي مع جميع ابعاد الاحترق النفسي والمقياس ككل وكان اعلي ارتباط مع تبلد المشاعر بقدر -٠.٧٩٧

وتتفق تلك النتائج مع دراسة (Stanley & Algert ,2007)



الاستنتاجات:

- أشارت النتائج إلى أن أسلوب التجنب جاء بدرجة متوسطة، وأن أسلوب التعاون والمجاملة جاء بدرجة مرتفعة، لذلك نوصي بالعمل على تدريب إدارى حمامات السباحة على كيفية تشخيص الصراع.
- أشارت النتائج إلى أن الإداريين لديهم اجابات إيجابية نحو الاحتراق النفسي، لذلك نوصي أن تعمل إدارات حمامات السباحة على تقييم الاحتراق النفسي من وقت لآخر، وذلك بهدف تطوير الإيجابيات والتغلب على السلبيات.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين الاحتراق النفسي والصراع التنظيمي لدى الإداريين، لذلك نوصي بالعمل على خفض تلك الصراعات بتهيئة المناخ المناسب الذى يؤدى الى علو شأن الادارى والمدرّب والمؤسسة ككل.

التوصيات:

- تصميم برامج وقائية لإدارى حمامات السباحة للتصدي لمشكلة الاحتراق النفسي والصراعات التنظيمية.
- دمج المدربين والمعلمين مع الاداريين فى دراسات اخرى للحد من الصراعات لانهم جزء رئيسي ومكون لمنظومة حمام السباحة.
- عمل قياسات تتبعية للاحتراق النفسي حتى ينتهى بقياس نهاية كل موسم.

المراجع:

- ١- المطيري، نجاه بنت مشع: (2005) علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك سعود .رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
- 2- **Ana Akemi Ikeda, Tânia Modesto Veludo (2005)**; Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives Brazilian, Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 10, No. 1, 22-28.
- 3- **Butler,K; Constantin, M (2005)**: "Collective Self- Esteem and Burnout in Professional School Counselors".
- 4- **Chen, P. (2006)**; Relationship between the Perceptions of School's Organizational Justice and the Organizational Vertical Conflict. Master'sThesis, Graduate Institute of Education Entrepreneurship and Management, China
- 5- **Farber, B.A. (1991)**; Crisis in education: Stress and burnout in the American teacher. Sanfrancisco: Jossey- Basss.
- 6- **Garrel, Michel, Elbrert, Norbert, Hatfiel, Robert,(2000)**; "Human Management", 6th ed, Newyork
- 7- **Hurt AA, Grist CL, Malesky LA Jr, McCord DM (2013)**: Personality traits associated with occupational 'burnout' in ABA therapists, Department of Psychology, Western Carolina University, Cullowhee, NC 28723, USA
- 8- **Ihsan ünaldı, mehmet bardakçı, ferhat dolaş, (2013)**: The Relationship between Occupational Burnout and Personality Traits of Turkish EFL Teachers, journal of education and practice vol 4(13): 79-85.
- 9- **Ongori Henry (2009)**; Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance, Research Journal of Business Management, USA VOL 3: 10-24
- 10- **Pekka Aula1 & Kalle Siira, (2011)**; Organizational Communication andConflict Management Systems, Nordicom Review 31 (2010) 1, pp. 125-141
- 11- **Rahim, A. (2002)**; Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No.3, 206-235.
- 12- **Schanfeli, W. & Greenglass, E.(2000)**; Introduction to special issue in burnout and health. Psychology and Health, 16, 501-510.
- 13- **Tatalović Vorkapić S, Mustapić J, (2012)**: Internal and external factors in professional burnout of substance abuse counsellors in Croatia, Department of Preschool Education, Faculty of Teacher Education, University of Rijeka, Croatia. sanjatv@ufri.hr