

الصراع التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى العاملين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس

أ.م.د/ أحمد محمد أحمد أبوإليز

استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية والترويج -

كلية التربية الرياضية - جامعة اسبوط

تعتبر ظاهرة الصراع التنظيمي من الظواهر الطبيعية التي تحدث نتيجة لاختلاف السلوكيات وطرق التفكير وطرق معالجة المشكلات ، ولا تكاد تخلو منظمة اجتماعية من هذه الظاهرة والتي تشكل عبئاً كبيراً على المديرين حيث يصرفون وقتهم في إدارة هذه الصراعات وأن الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية ، أو اقتصادية ، أو اجتماعية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه. (٥:٢٥)

ويتفق كل من جمال محمد على، احمد العمادى(٢٠١٥م) ، رعد حسن الصرن (٢٠٠٠م) على أن الابداع مرتبط بالذكاء والقيم والاخلاق فالمبدع شخص يتحلى بالقيم الانسانيه لذلك اصبحت الادارة الابداعية سمة من سمات المؤسسات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة العمل وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور الصراعات التنظيمية على مستوى الفرد أو المنظمة ، لذلك فهناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار اساليب وانظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابة لاحتياجات البيئة من خدمات . (٢٥١:٣) (١٥:٧)

ومن خلال مشاركة الباحث في أنشطة الاتحاد المصري للكاراتيه كمدرّب ثم حكماً ثم نائب رئيس مجلس إدارة لاهدى الافرع ، وتردده على مقر الاتحاد كأحد المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الاتحاد وحضوره الاجتماعات والدورات التي ينظمها الاتحاد واللقاءات المختلفة مع أعضاء مجالس إدارة الأفرع المختلفة بجمهورية مصر العربية فقد لاحظ الباحث أن هناك تزايد حده الصراع التنظيمي بين بعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس مثل (الكاراتيه- الكونغ فو-التايكوندو) داخل الاتحاد نفسه والمتمثل في اللجان الادارية المختلفة واللجان الفرعية في كل فرع ،ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع الخبراء في المجال الاداري والمتخصصون في رياضات الدفاع عن النفس تبين أن ادراج اتحادات اخرى مماثلة لهذه الاتحادات تحت مسمى الاتحاد التقليدي زاد من حده الصراع بين الاتحاد والاتحادات الاخرى.

لذا يسعى الى التعرف على اساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى الابداع الاداري للعاملين ببعض إتحادات رياضات الدفاع عن النفس .

- هدف البحث

التعرف على الصراع التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى العاملين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس ، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- تساؤلات البحث

- ١- ما مستوى الصراع التنظيمي لدى العاملين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس ؟
- ٢- ما مستوى الابداع الاداري لدى العاملين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس ؟
- ٣- ما علاقة الصراع التنظيمي بالإبداع الإداري لدى العاملين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس؟

- إجراءات البحث:

أولاً: منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبتها لطبيعة البحث.

ثانياً: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء مجالس الإدارة والعاملين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس والأفرع التابعة لها وهم (الكاراتيه - التايكوندو - الكونغ فو) .

ثالثاً: عينة البحث

تتمثل عينة البحث في العاملين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس وهم (الكاراتيه - التايكوندو - الكونغ فو)

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وبلغ عددهم (٢٣٥) عضو مجلس إدارة وإداري ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس وأفرعها وهي (الكاراتيه - التايكوندو - الكونغ فو) . جدول رقم (١) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث.

جدول (١) النسبة المئوية لعينة البحث باتحادات رياضات الدفاع عن النفس الأولمبية

النسبة المئوية	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	المجتمع	العاملين	أعضاء مجلس الإدارة		اسم الاتحاد
					الأفرع	الاتحاد	
٤١,٢ %	١٠٠	٨	٢٤٣	١٠٤	١٣٠	٩	الاتحاد المصري للكاراتيه
٤٢,٧ %	٧٠	٨	١٦٤	٩٥	٦٠	٩	الاتحاد المصري للتايكوندو
٣٩,٦ %	٦٥	٨	١٦٤	٩٥	٦٠	٩	الاتحاد المصري للكونغ فو
٤١,٢ %	٢٣٥	٢٤	٥٧١	٢٩٤	٢٥٠	٢٧	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) حجم عينة البحث باتحادات رياضات الدفاع عن النفس وأفرعها بلغت العينة (٢٣٥) فرد بنسبة (٤١,٢%) من إجمالي مجتمع البحث.

رابعاً: أدوات جمع البيانات :

خطوات بناء استمارات الاستبيان :-

الاستمارة الأولى وهدفت الى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بتحديد (٥) محاور للتعرف على اساليب إدارة الصراع التنظيمي ومن خلال تحليل الباحث لعدد من المراجع المتخصصة والدراسات السابقة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مثل (٢)، (٥)، (٦)، (٨)، (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٥)، (١٦)، (١٨)، (١٩) تم وضع الاستمارة في صورتها الأولية مرفق (٢) ثم تم عرضها على (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) للتعرف على درجة موافقتهم عليها وبعد تفرغ البيانات طبقاً لآرائهم في الموافقة جاءت محاور الاستبيان في جدول رقم (٢) كالتالي:

جدول (٢) آراء السادة الخبراء في محاور اساليب إدارة الصراع التنظيمي (ن = ١٠)

المحاور	موافق	غير موافق	%
١ أسلوب التعاون (الدمج)	١٠	-	١٠٠%
٢ أسلوب التجنب (التحاشي)	١٠	-	١٠٠%
٣ أسلوب التنازل (المجاملة)	١٠	-	١٠٠%
٤ أسلوب المنافسة (القوة)	٩	١	٩٠%
٥ أسلوب التفاوض (الحلول الوسط)	٨	٢	٨٠%

يتضح من جدول رقم (٢) أن نسبة آراء السادة الخبراء في محاور اساليب إدارة الصراع التنظيمي قد حازت على موافقة أكثر من ٧٠% من آراء الخبراء وهي النسبة التي ارتضاها الباحث، بالتالي تم قبول كل المحاور الخاصة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- تحديد عبارات الاستمارة في شكلها الأولي:-

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات بما يتناسب مع كل محور من المحاور التي تم تحديدها والتوصل إليها وعرض الاستبيان في صورته الأولى مرفق (٣) على السادة الخبراء مرفق (١) وذلك لتحديد مدى مناسبة العبارات الموضوعية لقياس الاستبيان وجدول رقم (٣) يوضح آراء الخبراء حول العبارات المقترحة لمحاور اساليب إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (٣) آراء الخبراء حول العبارات المقترحة لمحاور إدارة الصراع التنظيمي (ن = ١٠)

العبارات	التعاون		التجنب		التنازل		المنافسة		التفاوض	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	١٠٠	١٠	٨٠	٨	١٠٠	١٠	٩٠	٩	١٠٠	١٠
٢	١٠٠	١٠	٤٠	٤	٨٠	٨	١٠٠	١٠	٨٠	٨
٣	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠

١٠٠	١٠	٥٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٩٠	٩	٤
١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٩٠	٩	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٥
٩٠	٩	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٥٠	٥	١٠٠	١٠	٦
١٠٠	١٠	٤٠	٤	٦٠	٦	١٠٠	١٠	٥٠	٥	٧
١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٩٠	٩	١٠٠	١٠	٨
		٨٠	٨	٧٠	٧	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٩
		١٠٠	١٠	٨٠	٨	٩٠	٩	١٠٠	١٠	١٠
		٩٠	٩			٩٠	٩	١٠٠	١٠	١١
						١٠٠	١٠	٨٠	٨	١٢
						٨٠	٨	٦٠	٦	١٣

يتضح من جدول رقم (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%) ولقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر للموافقة على العبارات وقد تم استبعاد العبارة رقم (١٣،٧) من محور الدمج والعبارة رقم (٦،٢) من محور التجنب ، والعبارة رقم (٧) من محور التنازل والعبارة رقم (٧،٤) من محور المنافسة.

- المعاملات العلمية للاستبيان:

* **الصدق : صدق الاتساق الداخلي :** قام الباحث بعد استبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة ٧٠% فأكثر على العينة الاستطلاعية وعددهم (٢٤) من العاملين بكل من اتحاد الكارتيه والتايكوندو والكونغ فو بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان اساليب ادارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٢٤)

رقم العبارات	محاور استمارة الاستبيان			
	التعاون	التجنب	التنازل	المنافسة
١	٠،٧٩	٠،٧٦	٠،٨٦	٠،٧٣
٢	٠،٦٢	٠،٨٦	٠،٧٩	٠،٧٦
٣	٠،٧٥	٠،٨٧	٠،٧٢	٠،٨٦
٤	٠،٧٠	٠،٧٥	٠،٧٣	٠،٨٧
٥	٠،٨٧	٠،٦٢	٠،٩١	٠،٨٧
٦	٠،٨٦	٠،٦١	٠،٩٢	٠،٦٢
٧	٠،٨٤	٠،٧٨	٠،٨٣	٠،٦١
٨	٠،٧٣	٠،٧٩	٠،٩١	٠،٧٨
٩	٠،٨٩	٠،٦٢	٠،٦٠	٠،٧٦
١٠	٠،٨٤	٠،٧٥		
١١	٠،٦٢	٠،٧٨		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠،٠٥ = ٠،٣٨

ويتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (٠,٦٠ : ٠,٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع العبارات في كل محور من محاور الاستبيان

- **الثبات: معامل ثبات ألفا كرونباخ:** أستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، ويوضح ذلك جدول (٥) .

جدول (٥) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور استبيان اساليب ادارة الصراع التنظيمي والاستبيان (ن=٢٤)

م	المحور	معامل ألفا
١	أسلوب التعاون (الدمج)	٠,٩٠٢
٢	أسلوب التجنب (التحاشي)	٠,٩٤٨
٣	أسلوب التنازل (المجاملة)	٠,٩٤٢
٤	أسلوب المنافسة (القوة)	٠,٤٥٤
٥	أسلوب التفاوض (الحلول الوسط)	٠,٨٢٤
	متوسط مجموع المحاور	٠,٨١٤

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٨

ويتضح من جدول (٦) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠,٨٢٤) إلى (٠,٩٤٨)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور، كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمتوسط مجموع المحاور (٠,٨١٤) .

- تطبيق الاستبيان :

بعد أتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ثم تطبيق الاستبيان مرفق (٤) على عينة الدراسة وعددهم (٢٣٥) من العاملين لدى الاتحادات عينة البحث خلال الفترة ٢٠١٨/١١/٣م حتى ٢٠١٨/١٢/١٨م .

- خطوات بناء الاستمارة الثانية :-

هدفت للتعرف على الواقع الفعلي للابداع الإداري

- تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بتحديد (٨) محاور للتعرف على ابعاد الابداع الإداري ومن خلال تحليل الباحث لعدد من المراجع المتخصصة والدراسات السابقة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مثل (١)، (٧)، (٨)، (١٣)، (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٧) ثم وضع المحاور في صورتها الأولية مرفق (٥) حيث تم عرضها على (١٠)

من الخبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) للتعرف على درجة موافقتهم عليها وبعد تفريغ البيانات طبقاً لآرائهم في الموافقة جاءت محاور الاستبيان في جدول رقم (٧) كالتالي:

جدول (٧) آراء السادة الخبراء في محور أبعاد الابداع الإداري (ن=١٠)

م	المحاور	موافق	غير موافق	%
١	الطلاقة الفكرية	١٠	-	١٠٠%
٢	الحساسية للمشكلات	١٠	-	١٠٠%
٣	المرونة	١٠	-	١٠٠%
٤	الأصالة	١٠	-	١٠٠%
٥	مواصلة الاتجاه	٥	٥	٥٠%
٦	المخاطرة	٦	٤	٦٠%
٧	القدرة على التحليل	٨	٢	٨٠%
٨	معوقات الابداع	٤	٦	٤٠%

يتضح من جدول رقم (٧) أن نسبة آراء السادة الخبراء في محاور أبعاد الابداع الإداري قد تراوحت بين (٤٠%:١٠٠%) حيث ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول المحاور وبذلك تم استبعاد كل من محور (مواصلة الاتجاه ، المخاطرة ، معوقات الابداع).

- تحديد عبارات الاستثمار في شكلها الأولي:-

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات بما يتناسب مع كل محور من المحاور التي تم تحديدها والتوصل إليها وعرض الاستبيان في صورته الأولى مرفق (٦) على السادة الخبراء مرفق (١) وذلك لتحديد مدى مناسبة العبارات الموضوعية لقياس الاستبيان وجدول رقم (٨) يوضح آراء الخبراء حول العبارات المقترحة لأبعاد الابداع الإداري.

جدول (٨) آراء الخبراء حول العبارات المقترحة أبعاد الابداع الإداري (ن = ١٠)

العبارات	الطلاقة الفكرية		الحساسية للمشكلات		المرونة		الأصالة		القدرة على التحليل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	١٠٠	١٠	٨٠	٨	١٠٠	١٠	٩٠	٩	١٠٠	١٠
٢	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٨٠	٨	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠
٣	٨٠	٨	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٧٠	٧	٩٠	٩
٤	١٠٠	١٠	٤٠	٤	٧٠	٧	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠
٥	٩٠	٩	١٠٠	١٠	٩٠	٩	١٠٠	١٠	٨٠	٨
٦	١٠٠	١٠	٧٠	٧	١٠٠	١٠	٨٠	٨	١٠٠	١٠
٧	٤٠	٤	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٦٠	٦
٨	١٠٠	١٠	٩٠	٩	٤٠	٤	٧٠	٧	١٠٠	١٠
٩	٩٠	٩	١٠٠	١٠	٨٠	٨	٨٠	٨	٩٠	٩

				٨٠	٨	١٠٠	١٠			١٠
						٥٠	٥			١١

يتضح من جدول رقم (٨) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%) ولقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر للموافقة على العبارات وقد تم استبعاد العبارة رقم (٧) من محور الطلاقة الفكرية والعبارة رقم (٤،١١) من محور الحساسية للمشكلات والعبارة رقم (٨) من محور المرونة والعبارة رقم (٧) من محور القدرة على التحليل.

- المعاملات العلمية للاستبيان:

* **الصدق: صدق المحكمين:** أستخدم الباحث صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد أعدادها وقبل تطبيقها على العينة الأساسية على مجموعة من الخبراء في الإدارة و الإدارة الرياضية وبلغ عددهم (١٠) من الخبراء مرفق (١) وقد ارتضى الباحث بالعبارات التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء كما هو موضح بالجدول (٨).

الثبات: قام الباحث بإيجاد ثبات الاستمارة بالطريقة التالية:

- **معامل ثبات ألفا كرونباخ:** أستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، ويوضح ذلك جدول (٩).

جدول (٩) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور استبيان مستوى الإبداع الإداري (ن=٢٤)

المحور	ر	المحور	ر	المحور	ر	المحور	ر	المحور	ر	م
الطلاقة الفكرية	٠,٨٠١	الحساسية	٠,٩٠٢	المرونة	٠,٨٤٥	الأصالة	٠,٧٥٢	القدرة على	٠,٧٨٧	٠,٨٠٤

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٨

ويتضح من جدول (١٠) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠,٧٥٢) إلى (٠,٩٠٢)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور، كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمتوسط مجموع المحاور (٠,٨٠٤).

- تطبيق الاستبيان :

بعد أتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاص بمقاومة التغيير التنظيمي، ثم تطبيق الاستبيان مرفق (٤) على عينة الدراسة وعددهم (٢٣٥) من العاملين لدى الاتحادات عينة البحث خلال الفترة ٢٠١٩/١/٣م حتى ٢٠١٩/٢/١٨م.

- عرض النتائج ومناقشتها:

- التساؤل الأول:

ما مستوى اساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين ببعض اتحادات الدفاع عن النفس ؟

جدول (١٠) الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور (اسلوب التعاون (الدمج) والتجنب (التحاشي)

م	اسلوب التعاون						اسلوب التجنب					
	كاراتيه (١٠٠)		تايكونديو (٧٠)		كونغ فو (٦٥)		كاراتيه (١٠٠)		تايكونديو (٧٠)		كونغ فو (٦٥)	
	%	ق	%	ق	%	ق	%	ق	%	ق	%	ق
١	٦٩	٣٤٥	٦٧,١	٢٣٥	٦٣,٠٧	٢٠٥	٤٨	٢٤٠	٥٠	١٧٥	١٥٠	٤٦,١
٢	٧٣	٣٦٥	٧٠	٢٤٥	٦٧,٦	٢٢٠	٥٠	٢٥٠	٥١,٤	١٨٠	١٧٥	٥٣,٨
٣	٨٠	٤٠٠	٧٧,١	٢٧٠	٧٥,٣	٢٤٥	٤٩	٢٤٥	٤٨,٥	١٧٠	١٤٠	٤٣,٠٧
٤	٧٠	٣٥٠	٦٨,٥	٢٤٠	٦٦,١	٢١٥	٨٢	٤١٠	٨١,٤	٢٨٥	٢٥٥	٧٨,٤
٥	٨٥	٤٢٥	٨٠	٢٨٠	٧٦,٩	٢٥٠	٨٥	٤٢٥	٨٠	٢٨٠	٢٥٠	٧٦,٩
٦	٨٢	٤١٠	٧٧,١	٢٧٠	٧٥,٣	٢٤٥	٨٠	٤٠٠	٧٢,٨	٢٥٥	٢٣٠	٧٠,٧
٧	٨٧	٤٣٥	٨٠	٢٨٠	٧٨,٤	٢٥٥	٧٦	٣٨٠	٧٥,٧	٢٦٥	٢٤٠	٧٣,٨
٨	٩٠	٤٥٠	٨٧,١	٣٠٥	٨٣	٢٧٠	٩٠	٤٥٠	٨٧,١	٣٠٥	٢٧٠	٨٣
٩	٧٤	٣٧٠	٧١,٤	٢٥٠	٦٩,٢	٢٢٥	٧٣	٣٦٥	٧٠	٢٤٥	٢٢٥	٦٩,٢
١٠	٨١	٤٠٥	٧٨,٥	٢٧٥	٧٦,٩	٢٥٠	٨٠	٤٠٠	٧٨,٥	٢٧٥	٢٥٠	٧٦,٩
١١	٨٢	٤١٠	٧٨,٥	٢٧٥	٧٣,٨	٢٤٠	٨٣	٤١٥	٧٨,٥	٢٧٥	٢٤٥	٧٥,٣
المتوسط	٧٩,٣	٣٩٦,٨	٧٦,١	٢٦٦,٤	٧٣,٢	٢٣٨,٢	٧٣,٢	٣٦١,٨	٧٢,٣	٢٤٦,٣	٢٢٠,٩	٦٧,٩

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (أسلوب التعاون) باتحاد الكاراتيه تراوحت ما بين (٦٩% : ٩٠%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة (٧٩,٣%) ، والنسبة المئوية لاتحاد التايكوندو فقد تراوحت النسبة المئوية للمحور ما بين (٦٧,١% : ٨٧,١%) والمجموع الكلي للمحور ٧٦,١% ، أما اتحاد الكونغ فو فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٦٣,٠٧% : ٧٨,٤%) والمجموع الكلي للمحور حصل على ٧٣,٢% ، ولقد حصلت العبارات (٣، ٥، ٦، ٧، ٨، ١٠، ١١) على أعلى النسب المئوية والتي تراوحت ما بين (٨٠% - ٩٠%) حيث يؤمن جميع العاملين بفكرة التعاونية وأنهم جميعاً في قارب واحد وأن العمل الجماعي الذي يتسم بالتعاون والترابط هو الوسيلة الفعالة لإدراك النجاح وبلوغ الأهداف المرجوة، بينما حصلت العبارات (١، ٤) على أقل النسب المئوية والتي تراوحت ما بين (٦٣,٧% : ٧٠%)

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من السيد عبد الحميد محمد (٢٠١١م) (٢) ، صفاء جميل الجعافر (٢٠١٣م) (٨) حيث حصل محور التعاون على نسبة مرتفعة ووضحت الدراسات أن الأسلوب السائد داخل العمل هو التعاون، وفي ذلك يذكر كلاً من "Cook & Hunsker" (٢٠٠١)، "Schermmerhorn & Hunt" (٢٠٠٥) أنه عندما يركز العمل على مبدأ التعاون والإنجاز الجماعي يقود أحياناً إلى تدعيم الثقة بين العاملين وترسيخ المشاعر الإيجابية، فيتصف العمل بقوة التفاعل والتعاون بين الأفراد مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. (١٧ : ٣٨٤) (٢٤ : ٣٧٦) ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن النسب المئوية لعبارات محور (أسلوب التجنب) باتحاد الكاراتيه تراوحت ما بين (٤٨% : ٩٠%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة (٧٢,٣%) ، والنسبة المئوية لاتحاد التايكوندو فقد تراوحت النسبة المئوية للمحور ما بين (٤٨,٥% : ٨٧,١%) والمجموع الكلي للمحور ٧٠,٣% ، أما اتحاد الكونغ فو فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٤٣,٧% : ٧٨,٤%) والمجموع الكلي للمحور حصل على ٦٧,٩%، ولقد حصلت العبارات (٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ١٠، ١١) على أعلى النسب المئوية والتي تراوحت ما بين (٧٠,٧% - ٩٠%) وهي نسب مقبولة ومعبرة عن ممارسة العاملين لمبادئ التجنب كأسلوب لإدارة الصراعات، فهم في أغلب الأحيان يتجنبون الألفاظ أو الممارسات الغير جيدة مع الآخرين، ويحرصون على عدم إيذاء مشاعرهم وكذلك يحرص العاملون على تجنب اتخاذ القرارات التي قد تثير الجدل أو الخلاف، بينما حصلت العبارات (٣، ٢، ١) على أقل النسب المئوية والتي تراوحت ما بين (٤٨% : ٥٠%) حيث يتجنب العاملون اتخاذ القرارات والمشكلات التي من شأنها أن تجلب خلافاً وبوجه عام فإن أسلوب التجنب قد حصل على نسبة مئوية مقبولة للمحور ككل حيث تراوحت النسبة ما بين (٦٧,٩ : ٧٢,٣%) وفي ذلك يذكر كلا من (Carsten K.W. De Dreu, Michele J. Gelfand (2013) أن الإدارة عندما تسعى نحو جعل الأفراد هادئون، يؤدي ذلك إلى خفض التوترات والمشاعر السلبية الضارة، وبالتالي تزداد فرص تحسين الإنتاجية. (١٦ : ٢١٠)

جدول (١٢) الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور اسلوب التنازل (المجاملة) و (المنافسة)

م	اسلوب المنافسة						اسلوب المجاملة					
	كونغ فو (٦٥)		تايكوندو (٧٠)		كاراتيه (١٠٠)		كونغ فو (٦٥)		تايكوندو (٧٠)		كاراتيه (١٠٠)	
	ق	%	ق	%	ق	%	ق	%	ق	%	ق	%
١	٢٣٠	٧٠,٧	٢٥٥	٧٢,٨	٣٨٥	٧٧	٢٥٠	٧٦,٩	٢٧٥	٧٨,٥	٤٠٥	٨١
٢	٢٢٥	٦٩,٢	٢٤٠	٦٨,٥	٣٠٠	٦٠	٢٤٥	٧٥,٣	٢٧٠	٧٧,١	٣٧٥	٧٥
٣	٢٣٥	٧٢,٣	٢٦٠	٧٤,٢	٣٧٥	٧٥	٢٥٥	٧٨,٤	٢٨٠	٨٠	٣٨٥	٧٧

٧٢,٣	٢٣٥	٧٠	٢٤٥	٦٨	٣٤٠	٦٦,١	٢١٥	٧٠	٢٤٥	٦٩	٣٤٥	٤
٧٠,٧	٢٣٠	٦٨,٥	٢٤٠	٧٠	٣٥٠	٧٣,٨	٢٤٠	٧٥,٧	٢٦٥	٧٧	٣٨٥	٥
٧٨,٤	٢٥٥	٨٠	٢٨٠	٩٠	٤٥٠	٧٨,٤	٢٥٥	٨٠	٢٨٠	٨٢	٤١٠	٦
٧٨,٤	٢٥٥	٨٢,٨	٢٩٠	٨٩	٤٤٥	٦٩,٢	٢٢٥	٧٠	٢٤٥	٧٢	٣٦٠	٧
٧٠,٧	٢٣٠	٧٤,٢	٢٦٠	٧٨	٣٩٠	٦٩,٢	٢٢٥	٧٥,٧	٢٦٥	٧٢	٣٦٠	٨
٧٨,٤	٢٥٥	٨٠	٢٨٠	٨٢	٤١٠	٦٣,٠٧	٢٠٥	٦١,٤	٢١٥	٦١	٣٠٥	٩
٧٣,٤	٢٣٨,٨	٧٤,٦	٢٦١,١	٧٦,٥	٣٨٢,٧	٧٢,٣	٢٣٥	٧٤,٢	٢٦٠	٧٤	٣٧٠	المتوسط

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (أسلوب التنازل) باتحاد الكاراتيه تراوحت ما بين (٦١%:٨٢%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة (٧٤%) ، والنسبة المئوية لاتحاد التايكنندو فقد تراوحت النسبة المئوية للمحور ما بين (٦١,٤% : ٨٠%) والمجموع الكلي للمحور ٧٤,٢% ، أما اتحاد الكونغ فو فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٦٣,٠٧% : ٧٨,٤%) والمجموع الكلي للمحور حصل على ٧٢,٣%، ولقد حصلت العبارات رقم (١، ٣، ٥، ٦) على أعلى النسب المئوية والتي تراوحت ما بين (٧٦,٩% - ٨٠%) وهي نسب مقبولة ومعبرة عن ممارسة العاملين لمبادئ التنازل كأسلوب لإدارة الصراعات، والتي تشير إلى إيمان مجموعة العمل وسيعهم نحو تطبيق مبدأ "إرضاء الآخر" حيث يحرص العاملين على مساعدة الزملاء في مختلف الأمور وكذلك تجاوز الخلافات من أجل تسيير الأعمال، وهذا يتفق مع " Robert Tanner " (2014) والذي يشير إلى أن أسلوب التنازل هو أسلوب تعاوني يعمل على إرضاء الآخرين على حساب اهتمامات الشخص الفردية، ويتم في هذا الأسلوب المحافظة على العلاقات الجماعية والإذعان للآخرين في بعض الأحيان. (٢٣: ١١١) ويتضح من الجدول السابق أيضا أن النسب المئوية لعبارات محور (أسلوب المنافسة) باتحاد الكاراتيه تراوحت ما بين (٦٠%:٩٠%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة (٧٦,٥%) ، والنسبة المئوية لاتحاد التايكنندو فقد تراوحت النسبة المئوية للمحور ما بين (٦٨,٥% : ٨٢,٨%) والمجموع الكلي للمحور (٧٤,٦%) ، أما اتحاد الكونغ فو فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٦٩,٢% : ٧٨,٤%) والمجموع الكلي للمحور حصل على ٧٣,٤%، ولقد حصلت العبارات رقم (١، ٢، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨) على أعلى النسب المئوية والتي تراوحت ما بين (٧٠% : ٩٠%) وهي نسب مقبولة ومعبرة عن ممارسة العاملين لاسلوب المنافسة كأسلوب لإدارة الصراعات حيث يسعى العاملين نحو كسب ثقة الرؤساء عن طريق الجد والاجتهاد والمثابرة وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل اليه محمد مجدي سيد (٢٠١٣م) (١٣) الى أن هذا القصور قد يعود إلى الإدارة العليا والتي لا تعمل على تشجيع

العاملين نحو المنافسة الشريفة التي تؤتي بثمارها إذا ما إحسن استخدامها ووظفت قدرات العاملين بالصورة السليمة.

جدول (١٤) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور اسلوب التفاوض (الحلول الوسط)

م	العبارات	كاراتيه (١٠٠)		تايكونديو (٧٠)		كونغ فو (٦٥)	
		ق	%	ق	%	ق	%
١	أحاول إيجاد حلول وسط من خلال تقريب وجهات النظر .	٤٢٠	٨٤	٢٩٠	٨٢,٨	٢٦٥	٨١,٥
٢	أفضل التركيز على ما تم الاتفاق عليه وتجنب النقاط التي عليها خلاف.	٣٨٠	٧٦	٢٦٥	٧٥,٧	٢٤٠	٧٣,٨
٣	اتقبل النتائج المترتبة على التفاوض لتقديم المصلحة العامة.	٣٠٥	٦١	٢٢٥	٦٤,٢	٢٠٠	٦١,٥
٤	أسعى الى إيجاد حلول تناسب الجميع لتفادي الخلافات بين الزملاء .	٣٦٥	٧٣	٢٥٠	٧١,٤	٢٣٠	٧٠,٧
٥	أراعى مشاعر زملائي حفاظاً على العلاقة الحميمة بيننا .	٤٣٥	٨٧	٢٨٠	٨٠	٢٥٥	٧٨,٤
٦	اسعى لاقناع الآخرين بالحلول الوسط	٤١٥	٨٣	٢٨٥	٨١,٤	٢٧٠	٨٣
٧	أفهم وجهات نظر زملائي ولا اتمسك بأرائي	٤٠٠	٨٠	٢٧٥	٧٨,٥	٢٥٠	٧٦,٩
٨	أحاول معالجة الصراع وتهنئة لمناقشته في الوقت المناسب.	٤٢٠	٨٤	٢٨٥	٨١,٤	٢٧٠	٨٣
	مجموع درجات المحور	٣٩٢,٥	٧٨,٥	٢٦٩,٣	٧٦,٩	٢٤٧,٥	٧٦,١

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (أسلوب المنافسة) باتحاد الكاراتيه تراوحت ما بين (٦١:٨٧%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة (٧٨,٥%) ، والنسبة المئوية لاتحاد التايكونديو فقد تراوحت النسبة المئوية للمحور ما بين (٦٤,٢% : ٨٢,٨%) والمجموع الكلي للمحور (٧٦,٩%) ، أما اتحاد الكونغ فو فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٦١,٥% : ٨٣%) والمجموع الكلي للمحور حصل على (٧٦,١%)، ولقد حصلت العبارات رقم (١,٢,٣,٤,٥,٦,٧,٨) على أعلى النسب المئوية والتي تراوحت ما بين (٧٠,٧% : ٨٧%) وهي نسب مقبولة ومعبرة عن ممارسة العاملين لاسلوب التفاوض كأسلوب لإدارة الصراعات حيث يراعى مشاعر زملائي حفاظاً على العلاقة الحميمة بينهم، كما يسعى الى إيجاد حلول تناسب الجميع لتفادي الخلافات بين الزملاء ، بينما حصلت العبارات (٣) على أقل نسبة مئوية والتي تراوحت ما بين (٦١% : ٦٤,٢%) بين الاتحادات قيد البحث حيث يتقبل العاملين النتائج المترتبة على التفاوض لتقديم المصلحة العامة ، وبوجه عام فإن أسلوب التفاوض قد حصل على نسبة مئوية مقبولة للمحور ككل حيث تراوحت النسبة ما بين (٧٦,١ : ٧٨,٥%) وهذا يتفق مع **William K. Roche** ، **"Paul Teague, and Alexander J. S. Colvin"** (2014) في أن الأسلوب التفاوضي هو

أسلوب وسطي يركز على تحقيق المكاسب لكلي الطرفين أو جميعهم لتحقيق نوع من الرضا لدى الجميع، تجنباً للصدمات وتعطيل العمل. (٢٥: ٤٤) وهكذا و من خلال العرض السابق، يكون الباحث قد إستطاع الاجابة عن التساؤل الأول للدراسة، والخاص بالتعرف على الأساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي .

التساؤل الثاني:-

ما مستوى الابداع الاداري لدى العاملين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس ؟

جدول (١٥) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور الطلاقة الفكرية و الحساسية للمشكلات

م	الطلاقة الفكرية						الحساسية للمشكلات					
	كاراتيه (١٠٠)		تايكونديو (٧٠)		كونغ فو (٦٥)		كاراتيه (١٠٠)		تايكونديو (٧٠)		كونغ فو (٦٥)	
	%	ق	%	ق	%	ق	%	ق	%	ق	%	ق
١	٨٠	٢٧٠	٧٧،١	٢٤٥	٧٥،٣	٢٤٥	٧٤	٣٧٠	٧٢،٨	٢٥٥	٧٣،٨	٢٤٠
٢	٧٤	٢٥٥	٧٢،٨	٢٤٠	٧٣،٨	٢٤٥	٨١	٤٠٥	٧٦،٢	٢٦٧	٧٥،٣	٢٤٥
٣	٧٧	٢٦٥	٧٥،٧	٢٣٠	٧٠،٧	٢٣٠	٦١	٣٠٥	٦٢،٨	٢٢٠	٧٣،٨	٢٤٠
٤	٨٢	٢٨٠	٨٠	٢٤٥	٧٥،٣	٢٤٥	٥١	٢٥٥	٥٢،٨	١٨٥	٥٤،٤	١٧٧
٥	٧٣	٢٥٥	٧٢،٨	٢٣٥	٧٢،٣	٢٣٥	٧٢	٣٦٠	٧٠	٢٤٥	٦٤،٦	٢١٠
٦	٧٦	٢٥٥	٧٢،٨	٢٣٠	٧٠،٧	٢٣٠	٦٦	٣٣٠	٦٩،٤	٢٤٣	٧٣،٨	٢٤٠
٧	٨١	٢٦٧	٧٦،٢	٢٤٥	٧٥،٣	٢٤٥	٨٠	٤٠٥	٧٨،٥	٢٧٥	٧٥،٣	٢٤٥
٨	٧٨	٢٦٥	٧٥،٧	٢٣٣	٧١،٦	٢٣٣	٧٥	٣٧٥	٧١،٤	٢٥٠	٧٠،٧	٢٣٠
٩							٨١	٤٠٥	٧٦،٢	٢٦٧	٧٥،٣	٢٤٥
المتوسط	٧٧،٦	٢٦٤	٧٥،٤	٢٣٧،٨	٧٣،١	٢٣٧،٨	٣٥٦،١	٧١،٢	٧٠،٠٥	٢٤٥،٢	٧٠،٨	٢٣٠،٢

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (أسلوب الطلاقة الفكرية) باتحاد الكاراتيه تراوحت ما بين (٧٣% : ٨٢%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة (٧٧،٦%) ، والنسبة المئوية لاتحاد التايكونديو فقد تراوحت النسبة المئوية للمحور ما بين (٧٢،٨% : ٨٠%) والمجموع الكلي للمحور (٧٥،٤%) ، أما اتحاد الكونغ فو فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٧٠،٧% : ٧٥،٣%) والمجموع الكلي للمحور حصل على (٧٣،١%)، ولقد حصلت العبارات رقم (٩،٨،٧،٥،٢،١) على أعلى النسب المئوية والتي تراوحت ما بين (٧٠،٧% : ٨٢%) وهي نسب مرتفعة ومعبرة عن ممارسة العاملين لاسلوب الطلاقة الفكرية ويرى الباحث أن عينة البحث لديهم القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل و امتلاك المهارات الكافية لإقناع المستفيدين من الاتحادات قيد البحث وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبدالرحمن

جبر (٢٠١٠)(١٠) والتي توصلت إلى أن مدرء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من الطلاقة الفكرية، ودراسة محمد العازمي (٢٠٠٦م)(١٢) والتي أظهرت أن محور الطلاقة الفكرية يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية و يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (أسلوب الحساسية للمشكلات) باتحاد الكاراتيه تراوحت ما بين (٥١%:٨١%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة (٧١,٢%) ، والنسبة المئوية لاتحاد التايكوندو فقد تراوحت النسبة المئوية للمحور ما بين (٥٢,٨% : ٧٨,٥%) والمجموع الكلي للمحور (٧٠,٥%) ، أما اتحاد الكونغ فو فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٥٤,٤% : ٧٥,٣%) والمجموع الكلي للمحور حصل على (٧٠,٨%)، ولقد حصلت العبارات رقم (٩,٨,٧,٦,٤,٣,٢,١) على أعلى النسب المئوية وهي نسب مرتفعة ومعبرة عن محور الحساسية للمشكلات ويرى الباحث أن العاملين لديهم القدره على وضع مجموعة من البدائل المقترحة التي تساهم في حل المشكلة بحيث تكون قابلة للتنفيذ وتتسم بالواقعية وجدية والقيام بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة لتحديد أفضل البدائل المقترحة للحل، وكذلك قدرة عينة البحث على التحكم في انفعالاتهم عند مواجهة مشكلة ما ، وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يتحقق لدى عينة البحث عنصر الحساسية للمشكلات وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبدالرحمن جبر(٢٠١٠)(١٠) والتي توصلت إلى أن مدرء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من الحساسيه للمشكلات ، ودراسة محمد العازمي(٢٠٠٦م)(١٢) والتي أظهرت أن محور الحساسيه للمشكلات يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية ، ودراسة و بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة ممارسة عنصر الحساسيه للمشكلات عن النتيجة التي أظهرتها دراسة عادل صالح (٢٠٠٣ م)(٩) والتي أكدت على أن عنصر الحساسيه للمشكلات يمارس في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بصورة متوسطة ، ودراسة وفاء العساف(٢٠٠٤م)(١٥) حيث أظهرت أن عنصر الحساسيه للمشكلات يتوفر بدرجة منخفضة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض .

جدول (١٧) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور المرونة و الاصاله

م	المرونة						الاصالة					
	كاراتيه (١٠٠)		تايكوندو (٧٠)		كونغ فو (٦٥)		كاراتيه (١٠٠)		تايكوندو (٧٠)		كونغ فو (٦٥)	
	ق	%	ق	%	ق	%	ق	%	ق	%	ق	%
١	٤٠٥	٨١	٢٧٥	٧٨,٥	٢٥٠	٧٦,٩	٣٨٠	٧٦	٢٥٥	٧٢,٨	٢٢٠	٦٧,٦
٢	٣٦٠	٧٢	٢٥٠	٧١,٤	٢٣٠	٧٠,٧	٣٤٠	٦٨	٢٣٥	٦٧,١	٢٠٥	٦٣,٠٧
٣	٣٥٠	٧٠	٢٤٠	٦٨,٥	٢٣٥	٧٢,٣	٣٨٠	٧٦	٢٧٩	٧٩,٧	٢٤٠	٧٣,٨

٦١،٥	٢٠٠	٦٢،٨	٢٢٠	٦١	٣٠٥	٦٦،١	٢١٥	٧١،٤	٢٥٠	٨٠	٤٠٠	٤
٦٤،٦	٢١٠	٦٧،١	٢٣٥	٦٩	٣٤٥	٦٠	١٩٥	٦٢،٨	٢٢٠	٦٤	٣٢٠	٥
٧٣،٨	٢٤٠	٧١،٤	٢٥٠	٧٧	٣٨٥	٧٢،٣	٢٣٥	٧٦،٢	٢٦٧	٧٠	٣٥٠	٦
٧٤،٧	٢٤٣	٧٨،٥	٢٧٥	٨٤	٤٢٠	٧٠،٧	٢٣٠	٧٥،٧	٢٦٥	٧٧	٣٨٥	٧
٧٢،٣	٢٣٥	٧٥،٧	٢٦٥	٧٨	٣٩٠	٧٥،٣	٢٤٥	٧٧،١	٢٧٠	٨٢	٤١٠	٨
٧٥،٣	٢٤٥	٧٨،٥	٢٧٥	٨١	٤٠٥	٧٠،٧	٢٣٠	٧١،٤	٢٥٠	٧٢	٣٦٠	٩
٦٩،٦	٢٢٦،٤	٧٢،٦	٢٥٤،٣	٧٤،٤	٣٧٢،٢	٧٠،٥	٢٢٩،٤	٧٢،٦	٢٥٤،١	٧٤،٢	٣٧١،١	المتوسط

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (المرونة) باتحاد الكاراتيه تراوحت ما بين (٦٤%:٨٢%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة (٧٤،٢%) ، والنسبة المئوية لاتحاد التايكندو فقد تراوحت النسبة المئوية للمحور ما بين (٦٢،٨% : ٧٨،٥%) والمجموع الكلي للمحور (٧٢،٦%) ، أما اتحاد الكونغ فو فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٦٠% : ٧٦،٩%) والمجموع الكلي للمحور حصل على (٧٠،٥%)، ولقد حصلت العبارات رقم (٩،٨،٧،٦،٥،٣،١) على أعلى النسب المئوية وهي نسب مرتفعة ومعبرة عن محور المرونة ويرى الباحث حرص عينة البحث على تشجيع المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية ، والحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه ، ولا يوجد تردد في تغيير المواقف عندما يوجد اقتناع بعدم صحته، وتتوفر القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، وتسعى عينة البحث للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشكلات العمل ، ويوجد تشجيع للنفس على البحث عن الأفكار غير التقليدية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبدالرحمن جبر (٢٠١٠)(١٠) والتي توصلت إلى أن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من المرونة ، ودراسة محمد العازمي (٢٠٠٦م)(١٢) حيث أظهرت أن درجة ممارسة عنصر المرونة كأحد عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة ، ، و تختلف نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة ممارسة عنصر المرونة عن النتيجة التي أظهرتها دراسة عادل صالح(٢٠٠٣م)(٩) والتي أكدت على أن عنصر المرونة يمارس في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بصورة متوسطة. ودراسة وفاء العساف (٢٠٠٤م)(١٥) حيث أظهرت أن عنصر المرونة يتوفر بدرجة منخفضة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (الاصاله) باتحاد الكاراتيه تراوحت ما بين (٦١%:٨٤%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة (٧٤،٤%) ، والنسبة المئوية لاتحاد التايكندو فقد تراوحت النسبة المئوية للمحور ما بين (٦٢،٨% : ٧٨،٥%) والمجموع الكلي للمحور

(٧٢,٦%) ، أما اتحاد الكونغ فو فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٦١,٥% : ٧٥,٣%) والمجموع الكلي للمحور حصل على (٦٩,٦%)، ولقد حصلت العبارات رقم (١,٣,٥,٦,٧,٨,٩) على أعلى النسب المئوية وهي نسب مرتفعة ومعبرة عن محور المرونة بينما حصلت العبارات رقم (٤,٢) على أقل نسب مئوية ويرى الباحث حرص عينة البحث على تقديم الأفكار الجديدة للعمل داخل اختصاصات وظائفهم والقدرة على المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة ، ويوجد إقدام على إتمام الأعمال الموكلة لهم بأسلوب متطور، كما أن لديهم القدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل ، وايضا حرص عينة البحث على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة قائمة وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يتحقق لدى عينة البحث عنصر الاصاله ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبدالرحمن جبر (٢٠١٠)(١٠) والتي توصلت إلى أن مدرء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من الاصاله، ودراسة محمد العازمي (٢٠٠٦م)(١٢) والتي أظهرت أن محور الاصاله يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية ، ودراسة ، وبينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة ممارسة عنصر الاصاله عن النتيجة التي أظهرتها دراسة عادل صالح (٢٠٠٣ م) (٩) والتي أكدت على أن عنصر الاصاله يمارس في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بصورة متوسطة. ودراسة وفاء العساف (٢٠٠٤م)(١٥) حيث أظهرت أن عنصر الاصاله يتوفر بدرجة منخفضة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض .

جدول (١٩) الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور القدرة على التحليل

م	العبارات	كاراتيه (١٠٠)		تايكوندو (٧٠)		كونغ فو (٦٥)	
		ق	%	ق	%	ق	%
١	ادرك العلاقة بين المشكلات واستطيع تفسير اسباب حدوثها	٤٠٥	٨١	٢٧٠	٧٧,١	٢٤٥	٧٥,٣
٢	ادرس المواقف جيداً قبل اتخاذ قراراتي	٤١٠	٨٢	٢٧٣	٧٨	٢٣٥	٧٢,٣
٣	أعمل على تبسيط أفكارى عند مواجهة المشاكل بالعمل	٣٣٠	٦٦	٢٢٥	٦٤,٢	٢٢٥	٦٩,٢
٤	أحصل على معلومات دقيقة قبل البدء فى اي عمل جديد	٣٥٠	٧٠	٢٤٠	٦٨,٥	٢١٠	٦٤,٦
٥	انظم افكارى بسهولة ويسر	٣٠٠	٦٠	٢٣٥	٦٧,١	٢١٢	٦٥,٢
٦	أحدد خطوات تنفيذ العمل قبل البدء	٣٨٠	٧٦	٢٦٠	٧٤,٢	٢٣٥	٧٢,٣
٧	أحرص على اتخاذ قراراتى بمنطقية وشمولية	٣٨٠	٧٦	٢٧٠	٧٧,١	٢٤٥	٧٥,٣
٨	أقارن بين الأشياء بدقة	٣٧٥	٧٥	٢٦٠	٧٤,٢	٢٢٠	٦٧,٦
	مجموع درجات المحور	٣٦٦,٢	٧٣,٢٥	٢٥٤,١	٧٢,٦	٢٢٨,٣	٧٠,٢

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (القدرة على التحليل) باتحاد الكاراتيه تراوحت ما بين (٦٠% : ٨٢%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة (٧٣,٢٥%) ، والنسبة المئوية لاتحاد

التايكوندو فقد تراوحت النسبة المئوية للمحور ما بين (٦٤,٢% : ٧٨%) والمجموع الكلي للمحور (٧٢,٦%) ، أما اتحاد الكونغ فو فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٦٤,٦% : ٧٥,٣%) والمجموع الكلي للمحور حصل على (٧٠,٢%)، ولقد حصلت العبارات رقم (٨,٧,٦,٤,٢,١) على أعلى النسب المئوية وهي نسب مرتفعة ومعبرة عن محور المرونة بينما حصلت العبارات رقم (٣,٥) على أقل نسب مئوية ويرى الباحث قدرة عينة البحث على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يتحقق لدى عينة البحث عنصر القدرة على التحليل ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبدالرحمن جبر (٢٠١٠) (١٠) والتي توصلت إلى أن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من القدرة على التحليل وهكذا و من خلال العرض السابق، يكون الباحث قد إستطاع الاجابة عن التساؤل الثاني للدراسة، والخاص بالتعرف على مستوى الإبداع الإداري ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس

التساؤل الثالث:

- ما علاقة الصراع التنظيمي بالإبداع الإداري لدى العاملين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس ؟
جدول رقم (٢٠) معاملات الارتباط بين مستوى الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للكاراتيه (ن = ١٠٠) (ن = ٦٥) (ن = ٧٠)

محاور الإبداع الإداري

الصراع التنظيمي	الطلاقة			الحساسية			المرونة			الأصالة			القدرة		
	كاراتيه	تايكوندو	الكونغ فو	كاراتيه	تايكوندو	الكونغ فو	كاراتيه	تايكوندو	الكونغ فو	كاراتيه	تايكوندو	الكونغ فو	كاراتيه	تايكوندو	الكونغ فو
التعاون	٠,٢٣	٠,٢٤	٠,٣٢	٠,٢١	٠,٢٨	٠,٣١	٠,٢٨	٠,٣٥	٠,٤٦	٠,٤٦	٠,٤٦	٠,٢٨	٠,٣٨	٠,٢٣	٠,٣١
التجنب	٠,٢٥	٠,٣٦	٠,٣٥	٠,٣١	٠,٣١	٠,٤٣	٠,٢٧	٠,٢٩	٠,٤١	٠,٤١	٠,٤١	٠,٢٨	٠,٤٧	٠,٣١	٠,٣٤
التنازل	٠,٢١	٠,٢٤	٠,٤٣	٠,٢٧	٠,٢٤	٠,٥٤	٠,٣٦	٠,٢٨	٠,٥٩	٠,٢٣	٠,٢٣	٠,٢٥	٠,٣٢	٠,٤٤	٠,٤٣
المنافسة	٠,٣٢	٠,٣٣	٠,٢٨	٠,٢٥	٠,٤١	٠,٣٥	٠,٢٨	٠,٤٧	٠,٣٤	٠,٢٠	٠,٣٤	٠,٢٠	٠,٣٥	٠,٢٧	٠,٣٨
التفاوض	٠,٢٥	٠,٢٨	٠,٣٣	٠,٤٩	٠,٥٨	٠,٧١	٠,٠٦	٠,٢٩	٠,٣٣	٠,٢٦	٠,٢٦	٠,٢٩	٠,٥٩	٠,٢٧	٠,٤٥

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي (٠,١٩٤٦)

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي (٠,٢٣١٩)

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هي (٠,٢٥٠٠)

يتضح من جدول السابق وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الإبداع لدى العاملين باتحاد الكاراتيه في جميع الأبعاد قيد البحث حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠,٢١٥٨ : ٠,٤٩٦٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ويتضح من جدول السابق وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الإبداع لدى العاملين باتحاد التايكوندو في جميع الأبعاد قيد البحث

حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠,٢٤٣٥ : ٠,٧١٨٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، يتضح من الجدول السابق وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الإبداع لدى العاملين باتحاد الكونغ فو في جميع الأبعاد قيد البحث حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠,٢٨٥٩ : ٠,٧١٨٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، من العرض السابق للجدول يتضح لنا ان معاملات الارتباط جاءت أكبر من قيمه ر الجدولية وهذا يدل على وجود علاقة بين اساليب الصراع التنظيمي ومستوى الابداع الادارى ويعزى الباحث هذه النتيجة الى تقارب المفهومين بين اساليب إدارة الصراع والابداع فالصراع التنظيمي اذا احسنت إدارته تحول الى ظاهرة تساهم في تشجيع الابداع والارتقاء به ، فالصراع يساعد الاتحادات على تحسين صنع القرار وزيادة القدرة على التطوير والتغيير والابتكار من خلال ايجاد القدرات الابداعيه في ظل المنافسة المستمرة والمتمثلة في وجود اتحادات مماثله لاتحادات مثل اتحاد الكاراتيه التقليدي وغيرها من الاتحادات التى لها نفس طبيعة اللعبة واهدافها حيث اصبح التغيير الحقيقي يكمن فقط في تغيير المسمى الخاص بالاتحاد حيث انققت هذه النتيجة مع دراسات كل من نتيجة دراسة كلاً صفاء جميل الجعافر (٢٠١٣م) (٨) ، دراسة ميساء بنى فضل (٢٠١١م) (١٤) والتي جاءت نتائجها مؤكدة على أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين جميع مستوى الصراع التنظيمي وبين الإبداع الإداري داخل المنظمات الإدارية

الاستنتاجات:

في ضوء مناقشة وتفسير النتائج استنتج الباحث ما يلي:

- ١- تحقق جميع محاور استمارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب، التنازل، المنافسة، التفاوض) في جميع اتحادات رياضات الدفاع عن النفس قيد البحث
- ٢- تحقق جميع محاور استمارة الإبداع الإداري (الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الاصاله، القدرة على التحليل) في جميع اتحادات رياضات الدفاع عن النفس قيد البحث.
- ٣- حصلت الاتحادات قيد البحث على نسب مئوية مقبولة في اساليب الصراع التنظيمي حيث حصل اتحاد الكاراتيه على (٧٨,٢٨%) في المرتبه الاولى وحصل اتحاد التايكوندو على (٧٦,٦٦%) في المرتبه الثانيه بينما حصل اتحاد الكونغ فو على (٧٤,٥٩%) في المركز الثالث.

التوصيات:

في ضوء أهداف البحث وفي حدود مجتمع البحث والعينة المختارة وفي ضوء ما تحقق من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

- تحديد المسؤوليات والواجبات المنوط بها كافة العاملين بالاتحادات، حتى لا يحدث التضارب ومن ثم ينشأ

الصراع.

- تشجيع الصراع البناء الذى يرتقى بالمؤسسة ويحقق الأهداف.
 - تطبيق أساليب ادارة الصراع، بنسب متفاوتة ومتزنة.
 - الاهتمام ببرامج التطوير ونمو العاملين نفسيا ومهنيا.
 - التعامل الإيجابي مع الضغوط اليومية.
- مراجع باللغة العربية:

- ١- احمد محمد احمد : الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين باتحادات رياضات الدفاع عن النفس الأولمبية بحث منشور بمجلة أسبوط علوم وفنون التربية الرياضية ،كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط العدد ٣٤ الجزء الثالث ، مارس ٢٠١٢م
- ٢- السيد عبد الحميد محمد: "الصراعات الإدارية داخل الأندية الرياضية فى ضوء التشريعات والقوانين المختصة بالحركة الرياضية"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠١١م.
- ٣- جمال محمد على ،أحمد العمادى: القيادة فى المجال الرياضي، دارالفكر العربي، ٢٠١٥م.
- ٤- حسام رضوان كامل : " اقتصاديات الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية " ، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة، جامعة حلوان، ٢٠٠٠م.
- ٥- خضير كاظم الفريحات ، موسى سلامة اللوزى ، أنعام الشهابي : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩.
- ٦- رعد حسن الصرن : إدارة الابداع والابتكار، دار الرضا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م
- ٧- سعيد بن فايز بن محمد السبعي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التلابية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير ،كلية التربية ،جامعة أم القرى ، ٢٠١٢
- ٨- صفاء جميل الجعافر: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ، بحث منشور بمجلة العلوم التربوية، المجلد ٤٠ ، العدد ٢ ، ٢٠١٣م.
- ٩- عادل صالح : علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض ، ٢٠٠٣م .

١٠- عبد الرحمن محمد : الابداع الادارى واثرة على الاداء الوظيفى ، دراسة تطبيقية على مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، ٢٠١٠م.

١١- كمال عبد الرحمن درويش، أشرف عبد المعز أبو النور : "المنظمات الرياضية الأهلية"، مكتبة الأصدقاء، القاهرة، ٢٠٠٠م.

١٢- محمد العازمي : القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الادارى ، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض ، ٢٠٠٦م

١٣- محمد مجدي سيد: نموذج مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في ضوء مقياس ماسلاش للإحترق الوظيفي ،رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط، ٢٠١٣م.

١٤- ميساء بنى فضل: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين فى جامعة النجاح الوطنية "، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١١م.

١٥- وفاء العساف : واقع الإبداع الادارى ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠٠٤م .

مراجع باللغة الجنييه

16-Carsten K.W. De Dreu, Michele J. Gelfand : The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations , Psychology Press , 2013

17-Cook.Curtis,Hunsaker. Phillip : " Management and Organizational Behavior " , 3rd _Ed, McGraw -hill Co , Inc , New York , U.S.A . , 2001

18-David Wan, Chin Huat Ong, Francis Lee:" Determinants of firms innovation in Singapore", *Technovation*, Volume 25, Issue 3, Pages 261-26,2005.

19-Gabriele Colaianni: antecedent factors of innovative behavior work ,university of Verona studies , Italy , 2014.

20-Hannah-K -Watson:" Effects of organization culture on innovation decision":does university culture effect the ad optional of classroom technology,2003.

- 21-Jaskyte- Kristina:** " Organization Culture and innovation in nonprofit human" service Organization,2005.
- 22-Julie Perrine:** The Innovative Admin (unleash the power of innovation in your administrative career), Paperback,2012
- 23-Robert Tanner:** Organizational Conflict: Get Used to it and use it (Management is a Journey) Paperback, 2014
- 24-Scermerhorn.Jr, Hunt.James :** " Organizational Behavior " , 7th Ed , John Wiley , Inc , New York , U.S.A , 2005 .
- 25-William K. Roche, Paul Teague, and Alexander J. S. Colvin:** The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations (Oxford Handbooks), OUP Oxford , 2014.

مراجع من شبكة المعلومات الدولية

26-<http://www.hrdiscussion.com/hr5734.html>, 12/8/2014,11Am