



كلية التربية الرياضية للبنين  
قسم نظريات وتطبيقات الرياضات المائية

الزمن : ٣ ساعات

الدرجة : ٤٥

دور : مايو ٢٠١٣/٢٠١٤

تاريخ الامتحان: ٢٠١٤/٦/١٩

## إمتحان مادة (ادارة الرياضات المائية) الفرقة الرابعة

### الفصل الدراسي الثاني

السؤال الاول : ١٥ درجة

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هي الاساليب التي يستخدمها المديرين الاداريين للتعامل مع المواقف التي يواجه فيها الفرد حالة عدم الاتفاق ، أو المعارضه من شخص أو مجموعة من الأشخاص.

اذكر هذه الاستراتيجيات مع شرح استراتيجية استخدام اساليب سلوكية لحل الصراع ؟

السؤال الثاني : ١٥ درجة

تكلم عن الصراع التنظيمي من حيث :

تعريفاته - مستوياته - مراحلته - انواعه - مميزاته وعبويه ؟

السؤال الثالث : ١٥ درجة

كلفت بادارة وتنظيم بطولة سباحة للكليات المتخصصة ،،،،،

اشرح الخطوات اللازمة لاتمام هذا العمل، موضحا مسؤوليات واختصاصات مختلف اللجان ؟

الاستراتيجية الأولى : إيجاد أرضية" أهداف عامة "مشتركة

الاستراتيجية الثانية : استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات

الاستراتيجية الثالثة : استخدام أساليب سلوكية لحل الصراعات

الاستراتيجية الثالثة : تعتمد على العنصر البشري في إدارة الص ا رع، وتشمل الأساليب الآتية:

#### استراتيجية التجنب

في هذا الأسلوب لا يحاول أحد أطراف الص ا رع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الص ا رع أو يقوم بكبته، كما أنها لا تؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى البعيد ويتم اتباع هذا الأسلوب لحل الص ا رع حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة بين الفرد والطرف الآخر في الن ا زع، والفرد يكون متخاذلاً ومنتشكاً في نفسه ويأخذ الجانب الدفاعي ولا يطالب بحقه، فيلجأ الفرد إلى الهروب أو تجنب المشاكل ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مناسباً إذا كانت قضية الص ا رع ثانوية أو حينما تكون المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة

#### أسلوب التسوية أو التوفيق (الحل الوسط)

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الص ا رع، ويوصف ب ( خذ وأعط )

ويتضمن

اهتماماً معتدلاً بالذات وبالآخرين، وفيه تسعى أطراف الصراع إلى حل مقبول لديها، حيث يحقق

جانباً من مطالب كل طرف، وكل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة، ويعتبر القارئ الذي يتم التوصل إليه ليس مثالياً لأطراف الصراع

ويمكن أن يشتمل هذا الأسلوب على تدخل طرف ثالث أو إجراء مفاوضات أو التصويت. لذا يعتبر هذا الأسلوب مناسب حينما تكون الأطراف تمتلك قوة متعادلة والأهداف متعارضة

### أسلوب 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 الريح. كما يتم

باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم

### أسلوب التنافس أو الإيجار

حينما يكون الفرد واضحاً في مطالبه، وحازماً في المطالبة بحقه، هذا في جانب وفي جانب

آخر يتسم الفرد بأنه غير متعاون ولا يبدي درجة من التفاهم والتنسيق أو تبادل المعلومات وال

أري، هنا يود الفرد أن يأخذ حقه بيده منفرداً. ويتحمل الفرد عواقب المنافسة والتحدي سواءً

أدت إلى المكسب

أو الخسارة. ويعتمد الأمر هنا على الطرف الآخر. فالفرد الأول لديه حزم ووضوح الأمر والقدرة

على المطالبة بالحق، ويمكن أن يكسب جولة المنافسة إذا كان الطرف الآخر في المنافسة

متعاوناً أو متساهلاً ، كما أنه يمكن أن تستعر المنافسة إذا كان الطرف الآخر في الصراع

ذا نزعة هجومية وتسلطية

## 6-المجاملة أو التنازل

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 ال أري

والمشاعر والمعلومات مع الطرف الآخر للن ازع

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر

المهارات الانسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للآخرين أف ا رد أو جماعات

وفتح حوار مع أف ا رد الصراع عوضاً عن كبتة ومحاولة الوصول إلى حلول مرضية لأط ا

رف الصراع سواء بين المنظمة والعاملين بها أو بين العاملين أنفسهم.

## السؤال الثاني :

**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.

### مراحل الصراع التنظيمي

تمر الص ا رعات التنظيمية في المنظمات بعدد من الم ا رحل، وهذه الم ا رحل تتمثل في:

- 1-مرحلة الص ا رع الكامن أو الخفي) الضمني : (وتتألف هذه المرحلة من الشروط أو الظروف المسببة للن ا زع متمثلة بعدم الرضا عن الوضع ال ا رهن من خلال المنافسة على الموارد النادرة، أو الدافع نحو الاستقلالية أو الاختلاف في الأهداف بين الأف ا رد أو ال وحدات الإدارية في المنظمة، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الص ا رع الخفي
- 2-مرحلة إد ا رك الص ا رع : وفي هذه المرحلة يدرك فيها فرد أو مجموعة أو أكثر إمكانية الص ا رع، وتلعب المعلومات دو ا رَ هاماً في تغذية صور ومدركات الص ا رع حيث تناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأف ا رد و الجماعات
- 3-مرحلة الشعور بالص ا رع : وفي هذه المرحلة يتبلور الص ا رع بشكل أوضح، كما أنه يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أط ا رف الص ا رع، شعور شخصي وداخلي بالص ا رع يسعى للفوز ولو على وقد يكون هناك إد ا رك للص ا رع، ولكن : حساب الأهداف العامة للمنظمة :دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر) اللوزي،2003

4-مرحلة الص ا رع المكشوف /الظاهر : وفي هذه المرحلة يظهر الص ا رع بشكل واضح  
وصريح من خلال السلوكيات والتصرفات التي يبدأ كل طرف من الأَط ا رف إظهارها، وتعبر  
عنه الجهات المتصارعة بطرق مختلفة مثل الإعتداء المادي أو الكتابي أو ربما اللفظي)  
5-مرحلة ما بعد الص ا رع : تتوقف نتائج الص ا رع على أسلوب إدا ا رته ومعالجته، فإذا  
كان هناك

حلول ترضي جميع الأَط ا رف فيستخدم ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم والتنسيق بين  
الأَط ا رف المتنازعة مستقبلاً، ولكن إذا لم يكن هناك حل أو حلول فإن المشاعر سوف تبقى  
كامنة؛ لذا فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر ص ا رعات جديدة وقد تكون أكثر  
قوة مما كان عليه الص ا رع سابق

### مستوى الصراع التنظيمي

الإدارة يجب أن تتدخل في حالتين:

أولاً: عندما يزيد مستوى الص ا رع عن المستوى المطلوب فلا بد أن تتدخل الإدارة لتخفف من  
حدة الص ا رع.

ثانياً : في حالة انخفاض مستوى الص ا رع عن المستوى المطلوب فلا بد أن تتدخل الإدارة  
لتنشيط الص ا رع ليصل إلى المستوى المطلوب.

ومن هنا نلاحظ بأنه يمكن حصر حالات الص ا رع بالمستويات التالية:

- 1.مستوى الص ا رع المطلوب.
- 2.مستوى ص ا رع أعلى من المطلوب.
- 3.مستوى ص ا رع أقل من المطلوب.

## انواع الصراع التنظيمي

### القسم الأول : الصراع داخل الفرد نفسه

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عده تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث إنه لا يمكنه تحقيقها معاً، أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب في منهما، أو أن يكون الشخص راغباً في عملٍ ما ولكن نتائج هذا العمل غير مضمونة النتائج

### القسم الثاني : الصراع بين الأفراد

وهذا النمط من الصراع يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة. وتلعب المتغيرات الإدارية والمعرفية دوراً كبيراً في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعى الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع

### القسم الثالث : الصراع بين الجماعات

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ شكلين أساسيين هما:

- أ - الصراع ال رأسي : ويقع هذا النوع من الصراع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا.
- ب - الصراع الأفقي : ويقع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على ذلك الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة

## القسم ال اربع : الص اربع بين المنظمات

يحدث الص اربع بين المنظمات بسبب المنافسة بين المنظمات، ويمكن أن يحدث هذا الص ا

ربع بين

المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها .فالجامعات تتنافس فيما بينها للحصول على أفضل نوعية من الطلبة، والمدرسين والموارد .وتتنافس كليات المجتمع هي الأخرى للحصول على اعتماد و ا زرة التربية والتعليم العالي لها بشكل يمكن طلبتها من متابعة د ا رستهم في الجامعات مما يشكل مصدر قوة واستق ا رر لتلك الكليات؛ لأنها عندئذ ستستقطب عدداً أكبر من الطلبة مما يوفر لها موارد أكبر، تمكنها بالتالي من تحسين العملية التربوية من خلال افتتاح الب ا رمج الأكاديمية، وتوفير أفضل المختب ا رت، واستقطاب الكوادر الإدارية والتعليمية الكفوءة وبالتالي تحقيق مكاسب مادية أيضاً

## مميزات الصراع التنظيمي

- يساعد على حل المشكلات المكبوتة عندما تطفو على السطح
- يثير الحماس والنشاط لدى الأف ا رد، والبحث عن أساليب أفضل في أداء الأعمال
- بعد انتهاء الص ا ربع، يتعلم الأف ا رد بعض الدروس والحلول للمشكلات التي ظهرت أثناء الص ا ربع مما يساعدهم على تجنب هذه المشكلات في المستقبل
- يتضمن الص ا ربع بحثاً عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغي ا رت الضرورية لنظام المنظمة.
- الص ا ربع نوعاً من الاتصال وحل هذا الص ا ربع يفتح طرقاً عديدة ودائمة للاتصال.



- يعمل الصارع على تشجيع الاهتمام بالأفكار والتوجهات الجديدة وتسهيل الإبداع والتغيير.

### عيوب الصراع التنظيمي

- يترك الصارع آثاراً نفسية سيئة لدى العاملين
- يعمل على إعاقة التعاون الجماعي.
- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارت قيادية
- يؤدي الصارع إلى تعصب الأفرد الشديد كل إلى إدارته
- تطور الصراع بين الجماعات يؤدي إلى ضعف الاتصال
- قد يؤدي الصراع إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي إلى حدوث خسائر مادية وإصابات نفسية قد يصعب التئامها في المستقبل

السؤال الثالث :