

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط

د. عمرو أحمد محمد محمد

مدرس بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية

الرياضية - جامعة اسيوط

المقدمة ومشكلة البحث:

تمر المؤسسات الرياضية بمختلف أشكالها بالكثير من المتغيرات منها الإيجابية ومنها السلبية، وتعتبر المتغيرات أو المثرات السلبية هي الجانب الأهم الذي تسعى المنظمات الى مواجهة والتصدي له أو الحد منه، وذلك من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات والتي من شأنها التنبؤ بالعقبات والمشكلات وكيفية علاجها وكل ذلك يصب في المصلحة العامة للمنظمة وتحقيق اهدافها بأعلى كفاءة وجودة.

ومن اهم المشكلات الادارية مشكلة الصراعات التنظيمية التي تواجه المؤسسات الادارية بشكل عام وقد تعترض سبل التعاون بين المسؤولين والعاملين بمختلف مستوياتهم وتعوق عملية تنفيذ الاهداف. (١٦ : ١١٨)

وظاهرة ادارة الصراع التنظيمي عملية ليست سهلة وانما هي عملية صعبة ومعقدة، حيث انها تستهلك وقتاً وجهداً كثيراً من جانب المدير، فينبغي عليه بجانب مهماته الادارية التي يقوم بها أن يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع تلك الصراعات التي اصبحت في الآونة الأخيرة ظاهرة طبيعية داخل المنظمات. (١٣ : ١٦)

وتمثل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واحدة من القضايا الجوهرية في دراسة الصراع، والتي تشير إلى السلوك الذي يستخدمه المشاركون حينما لكون في حالة صراع، ويرى المنظرون أن ما تحتاجه المنظمات هو إدارة الصراع وليس على السراع، لأن إدارة الصراع لا تملئ تحلب أو تخفيف أو احتزال الصراع أو إجهاته، إنما على تسميم استراتيجيات قبالة التقليل السراع واختلالاته الوظيفية إلى أدنى حد. (١١ : ٥٤٨)

وبشير "شايلى جويده" (٢٠١٨م) الى أن الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية انسانية طبيعية تنشأ بسبب تضارب المصالح أو المنافسة على الأدوار، أو اختلاف المواقف ووجهات النظر ، ويمكن

أن تنشأ بين طرفين أو أكثر في أي تنظيم نتيجة تعارض الأهداف بين الأفراد والجماعات، وذلك عندما يدرك طرف أن الوضع التنظيمي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه وأهدافه ويترتب عليه عرقلة في أداء العاملين وسير أنشطة المنظمة. (٦ : ٢٨٦)

كما أشار " الخالدي ٢٠٠٨ " إلى أنه يجب أن لا نغفل أن للصراع جوانب إيجابية وجوانب سلبية فمن الجوانب الإيجابية التي يمكن أن يحققها أنه يساعد على التغيير والتجديد وينشط عملية الابتكار والابداع والتعبير عن الآراء وتقديم الاقتراحات والاستشارات، وكذلك يزيد من الدافعية نحو انجاز الواجبات والمهام، وعلى النقيض الآخر له جوانب السلبية من بينها يضعف التواصل بين الأطراف المتصارعة. (١ : ١٨)

كما أن الأداء الوظيفي يعتبر العنصر الأهم في الشركات على اختلاف طبيعة أعمالها حيث يمثل الأداء الوظيفي عنصر نجاح للشركات في حال تم استغلال هذا الأداء بالطريقة الصحيحة من خلال توجيه الأداء نحو تحقيق أهداف الشركة، حيث تتمكن الشركة من خلال الأداء الوظيفي من تحسين مستويات الأعمال وتحقيق أعلى مستوى من مستويات رضا العملاء وأهداف الشركة على حد سواء، لترتقي تلك الشركات بأعمالها وتميزها وامتلاكها حصة سوقية أكبر، وتمكنها من تولي مكانة متقدمة على سلم المنافسة الوطنية والعالمية، وتحقيق كافة الأهداف المرجوة للإدارة والموظفين وكذلك الجمهور المستهدف على حد سواء. (١٥ : ٣٢)

ويعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل عوامل تؤثر على الأداء وتنوعها ، حيث يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، حيث أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. (٧ : ١٨)

وييري كلا من (Bennett Thomas Margaret Mader ٢٠٠٠) أن الأداء الوظيفي هو قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة ككمية الإنتاج ، جودة الإنتاج ، التخطيط ، التعاون، الاعتمادية ، الجهد ، العناية في العمل ، الابتكار ، الإبداع حيث يستل الأداء الوظيفي أهم محاور

فاعلية الأداء الكلى للمنظمة ، وذلك يتطلب ضرورة اهتمام واعتداء المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء المرؤوسين. (٢٠ : ٩٥) (٢٢ : ٣٨)

من أهداف مديريات الشباب والرياضة على المستوى العام اعداد الكوادر الرياضية والقيادية الشبابية المتخصصة في المجال الرياضي والثقافي والفني والاجتماعي، اما من اهدافها التنفيذ اقامة الانشطة والمسابقات بمختلف انواعها وكذلك تنفيذ السياسات العامة لتطوير النشاط الشبابي.

ومن هنا تأتي الاهمية الكبرى للقائمين على تنفيذ هذه الخطط وهذه السياسات التي تحتاج الى عاملين لديهم المقدرة الادارية والفنية لتطبيق ذلك على الواقع الفعلي، حتى يستطيع العاملان او المسؤولين في هذه القطاعات مواجهة التحديات والعقبات التي قد تؤثر بالسلب على مستوى الأداء الوظيفي لديهم، ومن بين هذه التحديات هي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين او المسؤولين نتيجة لتضارب مصالحهم الشخصية احيانا وبين الافضلية في ادائهم والحاجة الى أخذ مكان أعلى من زميلة او الحصول على ترقية معينة.

ويرى الباحث من وجهة نظرة ان جميع المؤسسات بمختلف انواعها يوجد بها صراعات تنظيمية ولكن يتوقف نجاح تلك المؤسسات على قدرتها على ادارة هذه الصراعات وتوجيهها الى النحو الأمثل أو استغلالها اجابيا وخلق جواً من المنافسة الشريفة التي تصب في مصلحة العمل.

وهذا ما اكدت عليه دراسة "احمد ابو اليزيد، وشيماء لولي" (٢٠١٩م)، حيث اشارت هذه الدراسة الى ان هناك نحو (٢٥%) من المسؤولين بمختلف المؤسسات لديهم صراع تنظيمي ومتعدد الأشكال. (٣ : ١-١٦)

وتعتبر مديرية الشباب والرياضة من المؤسسات المكتظة بالشخصيات القيادية ومن البديهي ان يكون هناك مستوى عالي من الصراعات التنظيمية بين الافراد ومنه الإيجابي الذي يخدم المؤسسة ومنه السلبي الذي قد يؤدي الى هدمها، والأهم هنا هي طريقة احتواء هذه الصراعات واستغلالها وتصحيح مسارها لتخدم وليس لتهدم.

ومن خلال اطلاع الباحث على المراجع والدراسات السابقة مثل دراسات رقم (٣)، (٤)، (٦)، (١١)، (١٣)، (١٦)، (١٠)، (١٢)، (١٥) ، وجد ان مشكلة الصراع التنظيمي من المشكلات الإدارية الخطيرة اذا لم يحسن المسؤولين ادائها ووضع الخطط والاستراتيجيات لكيفية التصدي لها ومعالجة نواحي القصور والتأكيد على النقاط الاجابية وكيفية الاستفادة القصوى من هذه الطاقات البشرية الهائلة.

لذلك تفترض الدراسة الحالية التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط لما لذلك من أهمية في تنمية وتطوير المؤسسة وحسن استغلالها لجانب مهم قد يؤدي سوء استخدامة الى مشكلات ادارية خطيرة قد تعيق المؤسسة من تنفيذ اهدافها وبرامجها على النحو الامثل.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط:-

تساؤلات البحث:

- ١- ما واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط؟
- ٢- ما مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط؟
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط؟

بعض المصطلحات المستخدمة في البحث:

إدارة الصراع التنظيمي:-

هي عبارة عن الادوات والطرق التي يمكن استخدامها في إدارة الأشكال المختلفة من الصراعات التي قد تنشأ داخل المؤسسات. (١١ : ٥٥٢)

الأداء الوظيفي:-

هو عبارة عن القيام بأعباء وظيفية تتضمن مجموعة من المسؤوليات والواجبات من قبل موظف كفاء حاصل على التدريب المناسب. (١٤ : ٣٦)

الدراسات السابقة:-

اولاً الدراسات العربية:

- ١- دراسة " محمد سيد بشير " (٢٠١٢م) (١٢):"أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة صعيد مصر"، استهدفت الدراسة التعرف على أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب والرياضة واشتملت العينة على(٨٧) أخصائيي بمديريات الشباب والرياضة تم اختيارهم بالطريقة العمدية واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت من أهم أدوات جمع البيانات

استمارة الاستبيان ، وكانت من أهم النتائج أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في جميع المحافظات المختارة قيد البحث. كما يوجد فروق غير دالة إحصائياً في العدالة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديريات الشباب والرياضة في جميع المحافظات المختارة.

٢- دراسة "محمد الريس العامري" (٢٠٠٥م) (١٠) بعنوان: "أثر مقاومة التغيير على فاعلية الأداء الوظيفي" ، استهدفت الدراسة التعرف على العوامل التي تدعو إلى التغيير والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير والتعرف على مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي ، حيث بلغت العينة (٢٥٠) عاملاً من العاملين بشركة العين حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت من أهم أدوات جمع البيانات استمارة استبيان وكانت من أهم النتائج أنه لا توجد اختلافات معنوية بين الذكور والإناث من حيث أي بعد أو سبب من أسباب مقاومة التغيير ، لا توجد اختلافات معنوية بين فئات المؤهل التعليمي الأربعة من حيث أي بعد أو سبب من أسباب مقاومة التغيير، كما توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بن كل سبب من أسباب مقاومة التغيير وبين كل مؤشر من مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

١- دراسة "Al Jawazmeh" (٢٠١٥م) (١٨)، استهدفت الدراسة اختبار تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي وتم استخدام المنهج الوصفي التحليل على المديرين في (١٤) شركة أدوية بالأردن، وبلغت المدينة (١٥٨) مفردة ومن أهم النتائج أن ماك تكبر ايجابي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التجنب، والاجبار) على الالتزام التنظيمي.

٢- دراسة "Akuffo" (٢٠١٥م) (١٩)، استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغت ١١٥ مفردة من المنظمات الخاصة والعامة، ومن أهم النتائج وجود تكبير سلبي لكل من استراتيجية التعاون والتجنب على سلوك العمل المنحرف للعاملين، في حين يوجد تأثير إيجابي لكل من استراتيجية الإجدار والحل الرسم والاستيعاب.

٣- دراسة "Canty – Ionitat" (٢٠٠٥) (٢١)، استهدفت الدراسة عرض نماذج القيادة والأداء الوظيفي لمديري إقليم ميديست بشركة الينوس الدولية للصناعة ، كما تشير تقاريرهم المباشرة ،

حيث بلعت العينة (٢٠٠) من مديري إقليم ميديست بشركة الينوس الدولية للصناعة ، وتم اختيار العينة بالطريقة العملية ، وتم استخدام المنهج الوصفي، وكانت من أهم أدوات جمع البيانات المقابلة الشخصية، واستمارات الاستبيان ، وكانت من أهم النتائج أن هناك علاقة بين الماظ القيادة المختلفة على التصرفات في الأداء الوظيفي للمديرين.

ومن خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية وبناءً على ما تناولته من أوجه إتفاق واختلاف فقد توصل الباحث إلى أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وهذا يتفق مع البحث الحالي، كما اتفقت معظم الدراسات على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدمت عينات مختلفة العدد كل منها حسب أهدافه وطبيعته.

خطوات وإجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث المسؤولين بمديرية الشباب والرياضة والبالغ عددهم (٢٧٣)، وجدول (١) يوضح ذلك.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، حيث بلغت (١٥٥) فرد من مجتمع البحث، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	الوصف	المجتمع	العينة	النسبة
١	مدير عام	١	١	%١٠٠
٢	وكيل مديرية الشباب	١	١	%١٠٠
٣	وكيل مديرية الرياضة	١	١	%١٠٠
٤	مدير عام الشباب	١	١	%١٠٠
٥	مدير عام الرياضة	١	١	%١٠٠
٦	مديري الإدارات المركزية	١٥	١٠	%٦٦.٦٦
٧	مديري الإدارات الفرعية	١١	٨	%٧٢.٧٢
٨	المديرين التنفيذيين بالاتحادات	١٧	١١	%٦٤.٧٠

٩	مديري مراكز الشباب	٤٨	٢٥	٥٢.٠٨%
١٠	مدير الاندية الرياضية	١٧٦	٩٦	٥٤.٥٤%
المجموع		٢٧٣	١٥٥	٥٦.٧٧%

أدوات جمع البيانات:

- إستعان الباحث بتصميم استمارات الإستبيان بهدف التعرف على:
- ٤- واقع إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط؟
- ٥- مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط؟
- واتبع الباحث الخطوات التالية في التصميم.

إجراءات البحث:

أولاً: الاستبيان الأول: بهدف واقع إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط.
تحديد محاور الاستبيان

قام الباحث بالإطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة ومنها دراسات رقم (١)، (٢)، (٣)، (٦)، (١٧)، وذلك لتحديد محاور الاستبيان ومن ثم تم التوصل إلى عدد (٥) محاور مرفق (٢)، تم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) مرفق (١) ويوضح الجدول رقم (٢) آراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة.

جدول (٢)

نسبة اتفاق المحكمين والنسب المئوية لمحاور استبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (ن = ١٠)

م	الابعاد	الموافقة		عدم الموافقة	
		ك	%	ك	%
١	استراتيجية التعاون	١٠	١٠٠%	-	٠%
٢	استراتيجية التجنب	٨	٨٠%	٢	٢٠%
٣	استراتيجية التنافس	٩	٩٠%	١	١٠%
٤	استراتيجية التسوية	١٠	١٠٠%	-	٠%
٥	استراتيجية التفاوض	١٠	١٠٠%	-	٠%

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لمحاور البحث تراوحت ما بين (٨٠% - ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر وبالتالي فإنه تم قبول جميع محاور استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي حيث بلغت عدد (٥) محاور.

ب- تحديد عبارات الاستبيان

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان قام الباحث بوضع عبارات أولية لمحاور الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الكافية به إسترشاداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث حيث اشتملت الاستمارة على عدد (٣٨) عبارة مرفق (٣) ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على الخبراء مرفق (١) لتحديد ما يلي:-

- مدى اتفاق العبارات التي تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.
- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.
- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى.

وجدول (٣) يوضح آراء السادة الخبراء حول العبارات المقترحة للإستبيان:-

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (ن = ١٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
استراتيجية التعاون		استراتيجية التجنب		استراتيجية التنافس		استراتيجية التسوية		استراتيجية التفاوض	
النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة
١٠٠%	١	٩٠%	١	٧٠%	١	٨٠%	١	١٠٠%	١
٨٠%	٢	٤٠%	٢	٦٠%	٢	١٠٠%	٢	١٠٠%	٢
٩٠%	٣	١٠٠%	٣	١٠٠%	٣	٩٠%	٣	٨٠%	٣
٩٠%	٤	١٠٠%	٤	٨٠%	٤	١٠٠%	٤	٨٠%	٤
١٠٠%	٥	٨٠%	٥	٥٠%	٥	٧٠%	٥	٧٠%	٥
٦٠%	٦	٩٠%	٦	١٠٠%	٦	٩٠%	٦	٥٠%	٦
١٠٠%	٧	٨٠%	٧	١٠٠%	٧	١٠٠%	٧	١٠٠%	٧
		٧٠%	٨	٩٠%	٨				

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لعبارات البحث تراوحت ما بين (٤٠% - ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر، وبالتالي تم إستبعاد عدد (٤) عبارات حيث أنها لم تحقق النسبة المطلوبة ، وأصبحت الإستمارة تضم عدد (٣٤) عبارة.
الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج العينة الأساسية وممثلة من المجتمع الأصلي للبحث ولها نفس مواصفات العينة الأصلية فى الفترة من ٢٠٢١/٣/١٢م

إلى ٢٠٢١/٤/٢م حيث إستهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى فهم عينة البحث للاستبيان، ومعرفة أى صعوبات فى عملية التطبيق ، وإيجاد المعاملات العلمية للاستبيان (الصدق، الثبات)، وتحديد زمن تطبيق الاستبيان، وحساب اعتدالية توزيع العبارات. وقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أى تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم، ولا توجد صعوبات فى التطبيق. المعاملات العلمية للإستبيان:

صدق الاستبيان:

قام الباحث بإيجاد صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى وصدق الإتساق الداخلى.

- صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد (١٠) خبراء فى مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) وكان إبداء الرأي من خلال ميزان ثلاثي (كاف تماما - كاف الى حد ما - غير كاف)، وقد أفاد جميع الخبراء أن عبارات كل محور تنتمي إلى المحور، وأن مضمون العبارات تقوم فعلاً بالتعرف على متطلبات ادارة المعرفة لدى العاملين، وكانت نسبة موافقة الخبراء على مدى كفاية عبارات كل محور تتراوح ما بين (٩٠% : ١٠٠%) وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمدى كفاية عبارات إستبيان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (ن = ١٠)

المحاور	كافية	كافية إلى حد ما	غير كافية	النسبة المئوية
استراتيجية التعاون	١٠	-	-	١٠٠%
استراتيجية التجنب	٩	١	-	٩٠%
استراتيجية التنافس	١٠	-	-	١٠٠%
استراتيجية التسوية	١٠	-	-	١٠٠%
استراتيجية التفاوض	٨	٢	-	٨٠%

- صدق الاتساق الداخلى

قام الباحث بحساب معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور للاستبيان وكذلك بين درجة كل محور والمجموع الكلي للإستمارة والجدول (٥)،(٦) توضح ذلك.

جدول (٥)

معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه لإستبيان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (ن = ٢٠)

محاور استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي					رقم العبارة
استراتيجية التفاوض	استراتيجية التسوية	استراتيجية التنافس	استراتيجية التجنب	استراتيجية التعاون	
قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	
٠.٤٧	٠.٦٢	٠.٦٥	٠.٦٠	٠.٥٠	١
٠.٥٦	٠.٦٠	٠.٦١	٠.٥٦	٠.٥٩	٢
٠.٥٠	٠.٦١	٠.٥١	٠.٦٣	٠.٧٣	٣
٠.٦٦	٠.٧٣	٠.٧٩	٠.٥٨	٠.٦٨	٤
٠.٦٠	٠.٤٩	٠.٦٨	٠.٥٠	٠.٦٧	٥
٠.٥٨	٠.٤٧	٠.٧١	٠.٥٢	٠.٧٠	٦
	٠.٥٢	٠.٥٧	٠.٦٦	٠.٧٥	٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

يتضح من جدول (٥) أن قيمة (ر) الجدولية تراوحت ما بين (٠.٤٧ : ٠.٧٩)، وفي ضوء ذلك

جاءت جميع قيم معاملات الإتساق دالة مما يدل على صدق تمثيل هذه العبارات للمحور.

جدول (٦)

الاتساق الداخلي بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان (ن = ٢٠)

معامل الإتساق	المحاور الفرعية
٠.٩٠٠	استراتيجية التعاون
٠.٩٠٣	استراتيجية التجنب
٠.٨٥٠	استراتيجية التنافس
٠.٨٢٩	استراتيجية التسوية
٠.٧٣٢	استراتيجية التفاوض
٠.٨٤٣	الدرجة الكلية

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان

تراوحت ما بين (٠.٨٣٢ - ٠.٩٠٣) وهي قيم جميعها دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وبهذا تشير هذه

الارتباطات على اتساق داخلي جيد للإستبيان.

- الثبات (ثبات الفاكرونباخ):

جدول (٧)

ثبات الفاكرونباخ لاستبيان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (ن = ٢٠)

الفاكرونباخ	المحاور
٠,٦٨٠	استراتيجية التعاون
٠,٧٨٤	استراتيجية التجنب
٠,٧٠١	استراتيجية التنافس
٠,٦٧٨	استراتيجية التسوية
٠,٨٠٤	استراتيجية التفاوض

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى معنوي (٠.٠٥) = ٠.٤٤

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الثبات بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٧٨ : ٠.٨٠٤)، مما يدل على الثبات لجميع محاور الاستبيان، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية يضم (٣٤) عبارة مرفق (٤).

ثانياً: الاستبيان الثاني: بهدف التعرف على مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة اسيوط.

أ- تحديد محاور الاستبيان

قام الباحث بالإطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة ومنها دراسات رقم (٤)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٠)، (١٤)، وذلك لتحديد محاور الاستبيان ومن ثم تم التوصل إلى عدد (٥) محاور مرفق (٥)، تم عرضها على السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية والملاكمة وعددهم (١٠) مرفق (١)، وجدول (٨) يوضح آراء السادة الخبراء حول المحاور قيد البحث.

جدول (٨)

نسبة اتفاق الخبراء والنسب المئوية لاستبيان الأداء الوظيفي (ن = ١٠)

م	المحاور	الموافقة		عدم الموافقة	
		ك	%	ك	%
١	حجم الأداء الوظيفي	١٠	%١٠٠	-	%٠
٢	سرعة الانجاز الوظيفي	٨	%٩٠	١	%١٠
٣	جودة الأداء الوظيفي	٩	%١٠٠	١	%١٠

٢٠%	٢	٨٠%	١٠	سلوكيات المواطنة التنظيمية	٤
٢٠%	2	٨٠%	8	الالتزام الوظيفي	٥

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لمحاور البحث تراوحت ما بين (٨٠% - ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر وبالتالي فإن محاور قياس مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة اسيوط بلغت عدد (٥) محاور.

ب- تحديد عبارات الاستبيان

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان قام الباحث بوضع عبارات أولية لمحاور الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الكافية به إسترشاداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث حيث اشتملت الاستمارة على (٢٨) عبارة مرفق (٦) ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على الخبراء مرفق (١) لتحديد ما يلي:-

- مدى اتفاق العبارات التي تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.
- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.
- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى.

وجدول (٩) يوضح آراء السادة الخبراء حول العبارات المقترحة للإستبيان:-

جدول (٩)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان الأداء الوظيفي (ن = ١٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
حجم الأداء الوظيفي		سرعة الانجاز الوظيفي		جودة الأداء الوظيفي		سلوكيات المواطنة		الالتزام الوظيفي	
النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة
٩٠%	١	٨٠%	١	١٠٠%	١	٨٠%	١	١٠٠%	١
١٠٠%	٢	٧٠%	٢	١٠٠%	٢	٨٠%	٢	٩٠%	٢
١٠٠%	٣	٨٠%	٣	٨٠%	٣	٩٠%	٣	٩٠%	٣
٥٠%	٤	١٠٠%	٤	١٠٠%	٤	٨٠%	٤	٨٠%	٤
٨٠%	٥	٩٠%	٥	١٠٠%	٥	٩٠%	٥	٨٠%	٥
١٠٠%	٦	٦٠%	٦	٩٠%	٦				

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لعبارات البحث تراوحت ما بين (٥٠% - ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر، وبالتالي تم إستبعاد عدد (٢) عبارة حيث أنها لم تحقق النسبة المطلوبة ، وأصبحت الإستمارة تضم عدد (٢٦) عبارة.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج العينة الأساسية وممثلة من المجتمع الأصلي للبحث ولها نفس مواصفات العينة الأصلية فى الفترة من ٢٠٢١/٤/٦م إلى ٢٠٢١/٤/٢٦م حيث إستهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى فهم عينة البحث للاستبيان، ومعرفة أى صعوبات فى عملية التطبيق ، وإيجاد المعاملات العلمية للاستبيان(الصدق، الثبات)، وتحديد زمن تطبيق الاستبيان، وحساب اعتدالية توزيع العبارات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أى تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم، ولا توجد صعوبات فى التطبيق.

المعاملات العلمية للإستبيان:

صدق الاستبيان:

قام الباحث بإيجاد صدق الاستبيان بإستخدام صدق المحتوى وصدق الإتساق الداخلى.

- صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد (١٠) خبراء فى مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) وكان إبداء الرأي من خلال ميزان ثلاثي (كاف تماما - كاف الى حد ما - غير كافي)، وقد أفاد جميع الخبراء أن عبارات كل محور تنتمي إلى المحور، وأن مضمون العبارات تقوم فعلاً بالتعرف على مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، وكانت نسبة موافقة الخبراء على مدى كفاية عبارات كل محور تتراوح ما بين (٥٠% : ١٠٠%) وجدول (١٠)، يوضح ذلك.

جدول (١٠)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمدى كفاية عبارات إستبيان الأداء الوظيفي (ن = ١٠)

النسبة المئوية	غير كافية	كافية إلى حد ما	كافية	المحاور
٩٠%	-	١	٩	حجم الأداء الوظيفي
٨٠%	-	٢	٨	سرعة الانجاز الوظيفي
١٠٠%	-	-	١٠	جودة الأداء الوظيفي
١٠٠%	٢	-	١٠	سلوكيات المواطنة التنظيمية
٩٠%	-	١	٩	الالتزام الوظيفي

- صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بحساب معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور للاستبيان وكذلك بين درجة كل محور والمجموع الكلي للاستمارة والجدول (١١)، (١٢) توضح ذلك.

جدول (١١)

معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه لإستبيان الأداء الوظيفي (ن = ٢٠)

محاور الأداء الوظيفي					رقم العبارة
الالتزام الوظيفي	سلوكيات المواطنة	جودة الأداء الوظيفي	سرعة الانجاز الوظيفي	حجم الأداء الوظيفي	
قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	
٠.٤٦	٠.٦٤	٠.٦٢	٠.٦٠	٠.٥٣	١
٠.٤٩	٠.٥٥	٠.٦٦	٠.٥١	٠.٦٣	٢
٠.٥٠	٠.٤٥	٠.٤٩	٠.٦٧	٠.٧٧	٣
٠.٧٢	٠.٧١	٠.٨٢	٠.٥٧	٠.٦١	٤
٠.٥٩	٠.٥٣	٠.٦٠	٠.٤٧	٠.٧٠	٥
		٠.٧٥			٦

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

يتضح من جدول (١١) أن قيمة (ر) الجدولية تراوحت ما بين (٠.٤٥ : ٠.٨٢)، وفي ضوء ذلك جاءت جميع قيم معاملات الإتساق دالة مما يدل على صدق تمثيل هذه العبارات للمحور.

جدول (١٢)

الاتساق الداخلي بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان (ن = ٢٠)

معامل الإتساق	المحاور الفرعية
٠.٨٥٦	حجم الأداء الوظيفي
٠.٨٥٨	سرعة الانجاز الوظيفي
٠.٨٢٨	جودة الأداء الوظيفي
٠.٨٢٣	سلوكيات المواطنة التنظيمية
٠.٧٥٢	الالتزام الوظيفي
٠.٨٢٣	الدرجة الكلية

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

يتضح من جدول (١٢) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستمارة تراوحت ما بين (٠.٧٥٢ - ٠.٨٥٨) وهي قيم جميعها دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وبهذا تشير هذه الارتباطات على اتساق داخلي جيد للإستبيان.

- الثبات (ثبات الفاكرونباخ):

جدول (١٣)

ثبات الفاكرونباخ لاستبيان الأداء الوظيفي (ن = ٢٠)

الفاكرونباخ	المحاور
٠,٧٥٤	حجم الأداء الوظيفي
٠,٦٨٥	سرعة الانجاز الوظيفي
٠,٨٧٠	جودة الأداء الوظيفي
٠,٦٣٨	سلوكيات المواطنة التنظيمية
٠,٧٨٨	الالتزام الوظيفي

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى معنوي (٠.٠٥) = ٠.٤٤

يتضح من جدول (١٣) أن معاملات الثبات بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٨٥ : ٠.٧٨٨)، مما يدل على الثبات لجميع محاور الاستبيان، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية يضم (٢٦) عبارة مرفق (٧).
تطبيق استمارات الاستبيان:

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات استمارات الاستبيان تم تطبيق الاستبيان على عينة البحث وذلك في الفترة من ٢٠٢١/٥/١م إلى ٢٠٢١/٥/٢١م، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (موافق) ثلاثة درجات، والإجابة (موافق إلى حد ما) درجتان، والإجابة (غير موافق) درجة واحدة وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.
المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والمعاملات الإحصائية التالية

- ١- النسبة المئوية.
- ٢- معامل ارتباط بيرسون.
- ٣- معامل الفا مرونباخ.
- ٤- المتوسط الموزون.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

فيما يلي عرض وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الإجابة على تساؤلات البحث، بعد تفريغ النتائج ومعالجتها إحصائياً للاستعانة بها في تفسير النتائج.

أولاً: عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول التي تنص على:

ما الواقع الفعلي لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بجامعة اسيوط؟ للإجابة على التساؤل الأول قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان على المسؤولين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة اسيوط ثم قام بحساب المتوسط الموزون والانحراف المعياري والنسبة المئوية، وذلك بهدف الواقع الفعلي لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، بعد الاطلاع على النتائج وإجابة تساؤلات الدراسة من قبل عينة البحث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي.

جدول (١٤)

واقع استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة اسيوط (ن= ١٥٥)

م	المحاور والعبارة	درجة الإستجابة			المتوسط الموزون	النسبة المئوية
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
م	استراتيجية التعاون					
١	تتخذ الادارة نمطاً مرضي في القرارات التي تخص المؤسسة.	101	34	20	2.52	85.00
٢	يشارك جميع العاملين في حل المشكلات العمل.	90	23	42	2.31	77.83
٣	تهتم الادارة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة المستجدات في العمل.	99	28	28	2.46	82.83
٤	تتعاون الادارة في حل المشكلات بالسادة الزملاء من فريق العمل	97	22	36	2.39	80.65
٥	تركز الادارة على ان تكون الاهداف الموضوعية اهداف تعاونية	107	26	22	2.55	85.87
6	تهتم الادارة باقامة حفلات لتدعيم روح التعاون بين العاملين	86	34	35	2.33	78.48
7	تؤكد الادارة على مبدأ المشاركة والتعاون والاهتمام بجميع المشكلات للعاملين.	92	32	31	2.39	80.65
م	استراتيجية التجنب					
١	لا تتنوي الادارة ابتكار حلول بل تخمد الصراع في نطاق العمل.	90	31	34	2.36	79.57
٢	تحرص الادارة على حث العاملين على تجنب الصراعات بأي شكل.	85	26	44	2.26	76.30
٣	لا توفر الادارة اجواء قد تخلق نوعاً من الصراع.	96	34	23	2.45	82.39
٤	تهتم الادارة بعقد الاجتماعات بين العاملين للوقوف على اسباب الصراع.	93	33	29	2.41	81.30
٥	تحاول الادارة ان تجنب الصراعات بين العاملين	78	45	32	2.30	77.39

75.87	2.25	349	45	26	84	تتدخل الادارة فوراً اذا نشأ صراع ومحاولة حلة قبل تفاقمه.	6
78.48	2.33	361	37	30	88	تهتم الادارة بالشكاوي وتتجنب الدخول فيها كطرف.	7
استراتيجية التنافس							م
76.52	2.27	352	33	47	75	وضوح الاهداف من قبل الادارة يساعد العاملين على التنافس لتحقيقها.	1
85.22	2.53	392	16	41	98	تؤكد الادارة على ان التنافس السلبي يعمل على اعاقه تحقيق الاهداف	2
76.09	2.26	350	38	33	82	تتصح الادارة بشكل دائم على ضرورة التخلي عن الذاتية والصراع بين العاملين	3
79.13	2.35	364	36	29	90	جميع العاملين يهتمون بالتنافس فيما بينهم من منطلق العمل البناء وليس الهدام	4
85.87	2.55	395	17	36	102	يساعد التنافس الموجود في العمل على تحقيق الاهداف الموضوعه.	5
79.35	2.35	365	32	36	87	توفر الادارة مناخاً ملائماً يشجع على التنافس البناء	6
77.61	2.30	357	44	20	91	تحس الادارة العاملين على تغليب المصلحة العامة فوق المصالح الشخصية.	7
استراتيجية التسوية							م
77.39	2.30	356	39	31	85	تقوم الادارة ببزل اقصى جهودها لانهاء الصراع بين الزملاء بدون اي خسارة.	1
80.00	2.37	368	29	39	87	تهتم الادارة بضرورة استماع الاطراف المتصارعة لبعضهما وتقريب وجهات النظر.	2
83.26	2.47	383	22	38	95	تحرص الادارة على طرح كافة الحلول بشكل حيادي.	3
75.43	2.24	347	45	28	82	لا تركز الادارة على كل الصراعات التي تحدث في المؤسسة.	4
76.74	2.28	353	35	42	78	تهتم الادارة على حس الاطراف المتصارعة على التنازلات من اجل مصلحة العمل.	5
84.57	2.51	389	20	36	99	تهتم الادارة بحلول الوسط عند حل مشكلات العاملين.	6
85.65	2.54	394	21	29	105	تحرص الادارة على ارضاء كافة الاطراف في العمل.	7
استراتيجية التفاوض							م
76.09	2.26	350	40	35	80	تستخدم الادارة اساليب وطرق مختلفة لإدارة الصراعات اهمها التفاوض.	1
81.96	2.43	377	22	44	89	تحرص الادارة على الابقاء على العلاقات الحسنة بين الاطراف المتصارعة.	2
77.61	2.30	357	34	40	81	تقبل الادارة وجهات النظر الاخرى للمتصارعين وتقرب وجهات النظر لهم.	3
87.39	2.59	402	16	31	108	تشجع الادارة الاطراف المتصارعة على ابتكار حلول حيادية.	4
83.48	2.48	384	23	35	97	تهتم الادارة بتقديمها تنازلات للمتصارعين لصالح العمل.	5
81.96	2.43	377	26	36	93	تحرص الادارة على ضرورة توفير حلول قابلة للتطبيق.	6
76.09	2.26	350	40	35	80	تستخدم الادارة اساليب وطرق مختلفة لإدارة الصراعات اهمها التفاوض.	

يتضح من جدول (١٤) أن المتوسط الموزون لمحور (استراتيجية التعاون) تراوح ما بين (٢.٣١ : ٢.٥٥)، كما تراوحت النسبة المئوية لأراء العينة في البعد ككل ما بين (٧٧.٨٣ : ٨٥.٨٧)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٥.٨٧% مما يعني ان

الغالبية العظمى ترى ان الادارة تركز على ان تبني الاهداف الموضوعية في شكل أهداف تعاونية. بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٧.٨٣% مما يعني ان المسؤولين ترى ان هناك قصور في مشاركة العاملين في حل مشكلات العمل.

وقد جاءت العبارات (٦،٧،٤،٣،١) بنسب مئوية متفاوتة وهذا يدل على ان الادارة تتخذ نوعاً مرضي من القرارات التي تخص المؤسسة وتهتم بعقد اجتماعات دورية وتتعاون في حل المشكلات التي تنشأ داخل العمل وتؤكد على اهمية العمل التعاون والمشاركة في الاهداف.

حيث تتفق تلك النتائج مع ما اشارت اليه نتائج دراسة "نوف على فخري الرشيدى" (٢٠٢٢)(١٧) والتي كانت أهم نتائجها انه يمكن التغلب على الصراعات التي تحدث في الوسط الاداري من خلال بيئة اجتماعية داعمة ومناخ يسوده التعاون والتفاهم بين الجميع لما لذلك دور كبير في حل الصراعات قبل تفاقمها وتحولها الى ازمات يصعب حلها او التغلب عليها.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (استراتيجية التجنب) تراوح ما بين (٢.٢٥ : ٢.٤٥)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٧٥.٨٧ : ٨٢.٣٩)، حيث جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٢.٣٩% مما يعني ان الغالبية العظمى المسؤولين ترى ان الادارة تحرص على التقليل من الأجواء التي قد تخلق الصراع، بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٥.٨٧% مما يعني أن الادارة قد تتأخر احياناً في مواجهة الصراعات قبل تفاقمها ولكن بنسبة ليست كبيرة.

ويرى الباحث أن العبارات رقم (٤،٥،٧،١،٢) أشارت نتائجها وفق آراء استجابة عينة البحث وينسب متفاوتة الى أن الادارة تعمل على خمد الصراع وحث العاملين على تجنب الصراعات باي شكل كما انها تهتم بعقد اجتماعات للوقوف على اسباب الصراعات التي قد تنشأ وتهتم بالشكاوي ولكنها لا تتدخل كطرف حاسم فيها بل ان الادارة بشكل عام تحاول منع حدوث تلك الصراعات من البداية وهذا في حد ذاته مؤشرا جيد لاستراتيجية التجنب للصراعات.

ويؤكد على ذلك ما اشارت اليه نتائج دراسة " احمد ابو اليزيد (٢٠١٩) (٢) في ان اسلوب التحاشي او التجنب لمواجهة الصراعات يوجد بشكل كبير في اغلب المنظمات والمؤسسات باعتبارها اسلوباً يخفف من حدة التوتر والمشاعر السلبية التي قد تحدث اثناء العمل.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (استراتيجية التنافس) تراوح ما بين (٢.٢٦ : ٢.٥٥)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٧٦.٥٢ : ٨٥.٨٧)، حيث

جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٥.٨٧% وتشير تلك العبارة الى ان المسؤولين ترى ان التنافس في نطاق العمل يساعد على تحقيق الاهداف وتراه امراً جيداً، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٦.٥٢% وتشير نتائج تلك العبارة الى ان نسبة اقل من عينة البحث ترى ان وضوح الاهداف من قبل الادارة ليس كافياً على خلق بيئة تنافسية جيدة لتحقيقها.

ويري الباحث أن العبارات رقم (٢،٣،٤،٦،٧) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى أن تحرص الادارة على توضيح الجوانب السلبية للتنافس السلبي وتبين ضرورة التخلي عن الذاتية والصراع، وتؤكد لهم على اهمية الصراع التنافسي الشريف او الإيجابي الذي يخدم المؤسسة في بيئة مناسبة توفرها لهم واهمية تغليب المصلحة العامة للمؤسسة.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (استراتيجية التسوية) تراوح ما بين (٢.٢٤ : ٢.٥٤)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٧٥.٤٣ : ٨٥.٦٥)، حيث جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٥.٦٥% مما يعنى ان الادارة تتبع في كثيراً من الاحيان اسلوب ارضاء جميع الاطراف المتصارعة، بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٥.٤٣% حيث تشير نتائجها الى ان الادارة لا تركز على كل الصراعات التي تحدث بل تركز على بعضها فقط.

ويري الباحث أن العبارات رقم (٢،٣،٥،٦) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى ان الادارة تستخدم اسلوب التسوية في كثيراً من الصراعات التي تحدث وهذا ما وضحت العبارة في ان الادارة تحاول بكل جهد خمد الصراعات وعدم تفاقمها كما انها تحرص على عدم خسارة اي طرف كما انها تطرح لهم كل الحلول.

وتتفق هذه النتائج مع ما اشارت اليه نتائج دراسة " أحمد بن محمد الخالدي " (٢٠٠٨م) (١)، في أن من اهم أساليب ادارة الصراع التنظيمي ويعتبر من الاساليب الاكثر شيوعاً ما بين المنظمات هو اسلوب التسوية لما يحققه من نتائج جيدة على ارض الواقع وحسن سير الاعمال.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (استراتيجية التفاوض) تراوح ما بين (٢.٢٦ : ٢.٥٩)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٧٦.٠٩ : ٨٧.٣٩)، حيث جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٧.٣٩% مما ان الادارة تترك لهم مجالاً واسعاً لابتنكار الحلول البديلة لانهاء الصراع، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأخير بنسبة

مئوية قدرها ٧٦.٠٩% وتشير هذه النتيجة الى أن هناك نسبة ليست بالقليلة لديها استراتيجيات عديدة لإدارة الصراعات ومن اهمها استراتيجية التفاوض.

ويري الباحث أن العبارات رقم (٢,٣,٥,٦) تشير نتائجها الى انه تحصر الادارة على الابقاء على العلاقات الحسنة بين الزملاء المتصارعين وتقرب وجهات النظر فيما بينهما كما تشجع الاطراف المتصارعة على ابتكار حلول بديلة واقناعهم بأهمية نجاح التفاوض للحفاظ على المؤسسة وتحقيق الاهداف بدون اعاقات او مشكلات .

وتؤكد على تلك النتائج ما اشارت اليه نتائج دراسة " محمد مجدي سيد " (٢٠١٣م) (١٣) حيث ذكرت أن بعض المنظمات يتخللها مجموعة من الصراعات التنظيمية المنفصلة والمتنوعه وتعكس بدورها الدور الحقيقي الذي يقوم به المديرين ومدى نجاحهم في السيطرة على ذلك ومدى تحقيقهم للأهداف ومن بين الاستراتيجيات التي يتبعها هؤلاء المديرين هي استراتيجية التفاوض حيث أثبتت هذه الدراسة أن من يتميز بهذا النوع من الاستراتيجيات تكون لديه قدرة عالية في تطبيق باقي الاستراتيجيات وبمرونة وسلاسة.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني الذي ينص على:

ما مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة اسيوط؟

قام الباحث بالإجابة على التساؤل الثاني وذلك من خلال تطبيق استبيان مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة اسيوط باستخدام المتوسط الموزون والنسبة المئوية.

جدول (١٥)

مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة اسيوط (ن = ١٥٥)

النسبة المئوية	المتوسط الموزون	الدرجة المقدره	درجة الإستجابة			محاور وعبارات الأداء الوظيفي	م
			موافق	إلى حد ما	غير موافق		
حجم الأداء الوظيفي							
83.26	2.47	383	17	48	90	١	تعظم الإدارة من حجم الاداء لدى العاملين.
75.65	2.25	348	40	37	78	٢	توفر الإدارة بيئة وأجواء مثالية للوصول الى حجم الأداء الافضل.
78.70	2.34	362	29	45	81	٣	تهتم الادارة بمراجعة مخرجات حجم العمل بشكل مستمر.
75.65	2.25	348	38	41	76	٤	تهتم الإدارة بالتعديل في الخطط طبقاً لاجواء العمل.
78.70	2.34	362	35	33	87	٥	تضع الادارة خططاً زمنية لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم.
سرعة الانجاز الوظيفي							

83.04	2.46	382	31	21	103	تركز الإدارة على مستوى انجاز العاملين للأداء.	١
81.96	2.43	377	18	52	85	تهتم الإدارة على التنوع في الأنشطة والمسابقات المقدمة للمستفيدين.	٢
79.35	2.35	365	33	34	88	توفر الإدارة مل يلزم من امكانيات ووسائل تقنية حديثة من اجل سرعة الانجاز في العمل.	٣
72.17	2.14	332	50	24	78	تسمح الإدارة للعاملين بإبداء حلول ومقترحات من شأنها تنجز في الاعمال.	٤
81.09	2.41	373	33	26	96	تثق الإدارة في قدرات العاملين على أدائهم لمهامهم بدقة وسرعة.	٥
جودة الأداء الوظيفي							م
78.48	2.33	361	31	42	82	تحرص العاملين على اداء عملهم بجودة عالية ودقة	١
87.83	2.61	404	15	31	109	تبحث العاملين دائما عن فرص لتحسين اعمالهم	٢
78.91	2.34	363	40	22	93	تقدم العاملين مقترحات جديدة لتحسين مسوى العمل والانتاج	٣
76.74	2.28	353	35	42	78	تلتزم العاملين بالاوقات الرسمية وبشكل دقيق.	٤
71.52	2.12	329	47	42	66	تهتم العاملين باداء عملهم بدقة ووضوح.	٥
83.48	2.48	384	23	35	97	تؤدي العاملين واجباتهم بشكل منظم.	6
سلوكيات المواطنة التنظيمية							م
83.91	2.49	386	19	41	95	تعمل الإدارة على تشجيع العاملين وتحفيزهم باستمرار	١
81.09	2.41	373	28	36	91	تحرص الإدارة على حس العاملين للبقاء في المؤسسة والعمل	٢
77.39	2.30	356	32	45	78	تشجع الإدارة العاملين على الأنشطة الابتكارية	٣
83.48	2.48	384	24	33	98	تسمح الإدارة للعاملين لمساعدة زملائهم في العمل	٤
85.00	2.52	391	26	22	107	توفر الإدارة وقتاً اضافياً للعاملين لإنهاء العمل وفق رغبتهم	5
الالتزام الوظيفي							م
72.61	2.15	334	51	29	75	يدرك العاملين أهمية الالتزام في العمل وتنفيذ الواجبات	١
84.35	2.50	388	17	43	95	تشعر العاملين بالمؤسسة بأهمية انجاز المهام كما هو مطلوب	2
78.26	2.32	360	41	23	91	تقتنع العاملين بسياسات المؤسسة واهدافها	3
86.30	2.56	397	15	38	102	ترتبط العاملين بالمؤسسة وتشعر بالمسؤولية التي تقع على عاتقهم	4
79.78	2.37	367	27	44	84	تعمل الإدارة على توفير كافة المعلومات لدى العاملين للمساهمة معهم في المقترحات	5

يتضح من جدول (١٥) أن المتوسط الموزون لمحور (حجم الاداء الوظيفي) تراوح ما بين (٢.٢٥ : ٢.٤٧)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٧٥.٦٥ : ٧٨.٧٠)، حيث جاءت العبارات رقم (٣،٥) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٨.٧٠% مما يعنى ان الإدارة تهتم بمراجعة مخرجات العمل بشكل مستمر كما انها تضع خططا لانجاز الاعمال المكلفين بها، بينما جاءت العبارات رقم (٢،٤) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٥.٦٥% وتشير الى ان

الغالبية العظمى من المسؤولين يروا أن الإدارة قد توفر مناخاً بيئياً واجواء جيدة وتهتم بالخطط الموضوعه مع التعديل بها احيا ولكن ليس بالشكل المطلوب.

ويرى الباحث أن العبارة رقم (١) حصلت على درجة متوسطة بين هذه النسب المئوية المذكورة سابقاً وهذا يدل على مدى اهتمام الإدارة ايضاً بتعظيم حجم العمل داخل المؤسسة.

وهذا ما اشارت اليه نتائج دراسة "canty" (٢٠٠٥م) (٢١) في أن الإدارات ان تهتم بحجم اداء الموظفين ومدى تحقيقهم لكم معين من الاعمال المكلفين بها لأن ذلك يعكس مدى ارتباطهم بالمنظمة ودورهم الحقيقي في تحقيق الاهداف العامة لها.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (سرعة الانجاز الوظيفي) تراوح ما بين (٢٠١٤ : ٢٠٤٧)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٧٢.١٧ : ٨٣.٠٤)، حيث جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٣.٠٤% مما يعنى ان هناك تركيز من قبل الإدارة على مستوى انجاز العمل داخل المؤسسة سواء اكانت انشطة او مسابقات تقوم بها المديرية، بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٢.١٧% وتشير الى أن الإدارة لديها نوع من المرونة حيث انها تسمح للعاملين بالادلاء بارائهم ومقترحاتهم والتي من شأنها قد تساهم في سرعة انجاز الاعمال الموكلة اليهم.

ويرى الباحث أن العبارات رقم (٢،٣،٥) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى تركيز الإدارة على التنوع في الانشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين كما انها توفر للعاملين وسائل تقنية حديثة تسهل لهم اداء الاعمال المكلفين بها اضافة الى ذلك ثقة الإدارة في العاملين تساعدهم على اداء مهامهم ببسر وعدم توتر.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (جودة الأداء الوظيفي) تراوح ما بين (٢٠١٢ : ٢٠٦١)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٧١.٥٢ : ٨٧.٨٣)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٧.٨٣% مما يشير هذا الى ان الغالبية العظمى من العاملين تهتم بأداء عملهم بدقة ووضوح، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧١.٥٢% وتعتبر هذه النسبة قليلة نسبة الى باقي العبارات وتشير الى ان العاملين لديهم قصور في بحثهم عن فرص لتحسين اعمالهم.

بينما اشارت العبارات رقم (١،٣،٤،٦) وفق اراء استجابة عينة البحث وينسب متاوتة الى ان هناك حرص من العاملين بالمديرية لأداء عملهم بدقة وجودة عالية كما ناهم لديهم مقدرة في تقديم

مقترحات من شأنها قد تحسن وتجدد من أعمالهم، وأشارت أيضاً العبارات الى ان هناك التزام بالاوقات الرسمية واعتمادهم على النظام.

حيث تلك النتائج تتفق مع ما اشارت اليه نتائج دراسة "محمد سيد بشير" (٢٠١٢م) (١٢) حيث اشارت نتائج الدراسة وتوصياتها الى ضرورة الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتوفير لهم العدالة والمساواة لما يحققة ذلك من جودة في الأداء باعتبارها الجزء الاله في عمل المنظمات بمختلف انتماءاتها ويحقق اتساع قاعدة المستفيدين والاقبال على المنظمة.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (سلوكيات المواطنة التنظيمية) تراوح ما بين (٢.٣٠ : ٢.٥٢)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٧٧.٣٩ : ٨٥.٠٠)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٥.٠٠% مما يعني ان الادارة تعطي العاملين وقتاً اضافياً لانهاء اعمالهم وفق رغبتهم ان ارادوا، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٧.٣٩% وتشير تلك النتيجة الى ان الادارة لا تشجع بالشكل الكافي العاملين على الابتكار والابداع في اعمالهم.

بينما العبارات رقم (١،٢،٤) أشارت نتائجها وفق آراء استجابة عينة البحث الى تشجيع العاملين من اجل الاستمرار في العمل وانهاء تكلفتهم وتسمح لهم بمساعدة زملائهم. وتؤكد على ذلك نتائج دراسة "Alkuffo" (٢٠١٥م) (١٩) والتي تشير إلى ضرورة اهتمام القائمين على ادارة المنظمات بسلوكيات العمل لانها مختلفة بطبيعتها بين العاملين فكل فرد يدير واجباته بطريقة الخاص ويسهم ذلك في تدعيم سلوكيات العمل الإيجابية التي تخدم المؤسسة.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور (الالتزام الوظيفي) تراوح ما بين (٢.١٥ : ٢.٥٦)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٧٢.٦١ : ٨٦.٣٠)، حيث جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٦.٣٠% مما يعني ان العاملين او المسؤولين تشعر باهمية المؤسسة وانها تقع على عاتقهم لحمايتها ونجاحها، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٢.٦١% وتشير تلك النتيجة الى ان العاملين يدركون اهمية الالتزام في العمل وتنفيذ الواجبات والاعمال المكلفين بها.

بينما العبارات رقم (٢،٣،٥) أشارت نتائجها وفق آراء استجابة عينة البحث الى شعور جميع العاملين بأهمية انجاز اعمالهم لصالح المؤسسة واقتناعهم بسياسات المؤسسة واهدافها.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة "Aljawazmeh" (٢٠٠٥م) (١٨) أن من المهم الاهتمام بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسات والعمل على زيادة انتماء العاملين وتحفيزهم وشعورهم بأهمية عملهم وكذلك أهمية تحقيق اهداف المؤسسة.

ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة والخاص بالتعرف على مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط.

ثالثاً: عرض ومناقشة التساؤل الثالث والتي تنص على:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة ؟

جدول (١٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة (ن = ١٩٠)

الدرجة الكلية	معايير الأداء الوظيفي					معايير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي
	الالتزام الوظيفي	سلوكيات المواطنة التنظيمية	جودة الأداء الوظيفي	سرعة الانجاز الوظيفي	حجم الأداء الوظيفي	
٠.٧٨٩	٠.٦٧٣	٠.٧٧٨	٠.٧٤٤	٠.٨٦٥	٠.٨٨٥	استراتيجية التعاون
٠.٧٤٧	٠.٨٦١	٠.٦٥٢	٠.٧٩٢	٠.٧٥٤	٠.٦٧٥	استراتيجية التجنب
٠.٧٣٥	٠.٧٣٤	٠.٦٤٥	٠.٦٨٦	٠.٧٩٩	٠.٨١٣	استراتيجية التنافس
٠.٦٨٨	٠.٧٠١	٠.٦٢٨	٠.٦٩٠	٠.٦٨٩	٠.٧٣٢	استراتيجية التسوية
٠.٧١٧	٠.٦٥٥	٠.٧٥٩	٠.٧٤٢	٠.٧٦٣	٠.٦٦٥	استراتيجية التفاوض
٠.٧٣٥	٠.٧٢٥	٠.٦٩٢	٠.٧٣١	٠.٧٧٤	٠.٧٥٤	الدرجة الكلية

* جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (١٦) ان مستوى قيمة ر دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية إيجابية أي كلما توافرت استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لدى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة اسيوط، كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من حيث زيادة حجم الاداء وسرعة الإنجاز وبجوة أداء عالية وكذلك تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي، كما أن الدرجة الكلية فى العلاقة بين أبعاد متطلبات ادارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرار ٠.٧٣٥ وهو معامل ارتباط عالي مما يدل ذلك على وجود ارتباط بين استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، وتلك النتائج السابقة تدل ايضاً على ضرورة الإهتمام باستراتيجيات إدارة

الصراع التنظيمي لما تساعد في توفير بيئة مناسبة داخل نطاق العمل أو المديرية على حد الخصوص.

ويرى الباحث وفق نتائج البحث انه كلما كان هناك اهتمام باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأهمية اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تناسب الصراع داخل المديرية كما يمكن أيضاً ان يتم الاعتماد على أكثر من إستراتيجية وفق المواقف التي تحدث داخل إطار العمل حيث أن ذلك وفق نتائج البحث يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الاداء الوظيفي ومن شأنه تحقيق الأهداف المزعومة لدى المنظمة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع مع اشارت الية نتائج وتوصيات دراسة كلاً من " محمد حسن العشري" (٢٠٢٠م) (١١)، " احمد بن محمد الخالدي" (٢٠٠٨م) (١)، "Aljawazmeh" (٢٠٠٥م) (١٨)، "Alkuffo" (٢٠١٥م) (١٩)، في أن هناك ارتباط كبير جداً بين الصراعات التنظيمية التي تتم داخل المنظمات خاصة التي تتم بين العاملين وبعضهم البعض وكذلك بين نتائجهم في العمل أو ادائهم الوظيفي وأوضحت تلك الدراسات أنه كلما كانت هناك سيطرة على هذه الصراعات وادارتها بشكل جيد ومدى اختيار العاملين لطرق مناسبة لإدارة الصراعات ساهم ذلك بشكل كبير في تحسين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين، كما اوضحت أيضاً انه اذا لم يستطيع المديرين أو المسؤولين السيطرة على هذه الصراعات الادارية تسبب ذلك في ضعف الاداء الوظيفي لديهم ومن ثم يعرقل عملية تحقيق الاهداف وهذا ما اثبتته نتائج هذه الدراسة.

وبذلك يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الثالث للدراسة ووجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية إيجابية بين كلاً من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المسؤولين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة اسيوط ؟

الاستنتاجات:

- ١- أوضحت النتائج يمكن التغلب على الصراعات التي تحدث في الوسط الاداري من خلال بيئة اجتماعية داعمة ومناخ يسوده التعاون والتفاهم بين الجميع.
- ٢- تحرص الادارة على توضيح الجوانب السلبية للتنافس السلبي وتبين ضرورة التخلي عن الذاتية والصراع، وتؤكد على اهمية الصراع التنافسي الشريف او الإيجابي الذي يخدم المؤسسة في بيئة مناسبة توفرها لهم واهمية تغليب المصلحة العامة للمؤسسة.

- ٣- تحقيق جميع محاور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في (استراتيجية التعاون ، استراتيجية التجنب، استراتيجية التنافس، استراتيجية التسوية، استراتيجية التفاوض)، لدى عينة البحث بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة اسيوط.
- ٤- تهتم الإدارات بحجم اداء الموظفين ومدى تحقيقهم لكم معين من الأعمال المكلفين بها لأن ذلك يعكس مدى ارتباطهم بالمنظمة ودورهم الحقيقي في تحقيق الأهداف العامة لها.
- ٥- تركيز الادارة على التنوع في الانشطة والخدمات المقدمة للمستخدمين كما انها توفر للعاملين وسائل تقنية حديثة تسهل لهم اداء الاعمال المكلفين بها اضافة الى ذلك ثقة الادارة في العاملين تساعدهم على اداء مهامهم ببسر وعدم توتر.
- ٦- اهتمام الإدارة بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسات والعمل على زيادة انتماء العاملين وتحفيزهم وشعورهم بأهمية عملهم وكذلك اهمية تحقيق اهداف المؤسسة.
- ٧- تحقيق جميع محاور الأداء الوظيفي المتمثلة في (حجم الأداء الوظيفي ، سرعة الإنجاز الوظيفي، جودة الأداء الوظيفي سلوكيات المواطنة التنظيمية، الالتزام الوظيفي)، لدى عينة البحث بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة اسيوط.
- ٨- توجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين كلا من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة اسيوط، حيث أنه كلما كان هناك استخدام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بشكل مناسب كلما ساهم ذلك بشكل كبير في تحسين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث تم وضع مجموعة من التوصيات التالية.

- ١- الاهتمام بعقد ورش العمل والدورات التثقيفية في ادارة الصراعات التنظيمية لدى المنظمات لما لذلك من فائدة كبيرة في ادراك العاملين للجوانب الايجابية والسلبية للصراعات التي تحدث.
- ٢- إجراء دراسات مقارنة بين الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل المنظمات المحلية مع الصراعات التنظيمية التي تحدث في منظمات أجنبية وكيفية التعامل معها من الجانبين.

- ٣- ضرورة الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتوفير لهم العدالة والمساواة لما يحققه ذلك من جودة في الأداء باعتبارها الجزء الأهم في عمل المنظمات بمختلف انتماءاتها ويحقق اتساع قاعدة المستفيدين والاقبال على المنظمة.
- ٤- ضرورة اهتمام القائمين على ادارة المنظمات بسلوكيات العمل لانها مختلفة بطبيعتها بين العاملين فكل فرد يدير واجباته بطريقته الخاص ويسهم ذلك في تدعيم سلوكيات العمل الإيجابية التي تخدم المؤسسة.
- ٥- يجب أن تهتم مديريات الشباب والرياضة بشكل عام بدراسة الصراعات التنظيمية واثارها على متغيرات اخرى مثل الرضا الوظيفي والولاء وعلى الميزة التنافسية وبعض المتغيرات الاخرى التي قد تتأثر بها.
- ٦- وضع استراتيجية لكيفية التغلب على تلك الصراعات التنظيمية بأسلوب علمي من شأنه يحقق الاهداف المرغوبة للمؤسسات وكذلك اهداف العاملين.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- احمد بن محمد الخالدي: "أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)", رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨م.
- ٢- أحمد محمد أحمد أبواليزيد: "الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس"، مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠١٩م.
- ٣- احمد محمد أحمد أبواليزيد، شيماء علي لولي: " استراتيجيات ادارة الصراع وعلاقتها بالذكاء الاجتماعي لدى مديري الهيئات بمديرية الشباب والرياضة بمحافظتي سوهاج واسيوط"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الحركة، حلوان، ٢٠١٩م.
- ٤- أيمن محمد إبراهيم: " إدارة المعرفة كمدخل لتطوير جودة الأداء التسويقي فى الهيئات الرياضية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٥م.
- ٥- حسن ناجي محمود، محمد أياد رحيم: "دراسة واقع حال إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لعمل القيادات الإدارية في المؤسسات والهيئات الرياضية"، بحث منشور بمجلة كلية التربية الرياضية، المجلد السابع عشر، العدد الرابع لسنة ١٤٣٦هـ، جامعة بغداد ، ٢٠١٥م.
- ٦- شايلي جويدة : " الصراع التنظيمي وتأثيره على اداء العاملين في المنظمات"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ٢٠١٨م.
- ٧- عادل زياد: " الأداء التنظيمي المتميز: " الطريق على منظمة المستقبل "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.

- ٨- عبد المعطي محمود البحيصي: " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية علي الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٤م.
- ٩- عماد بركات حسن: " رؤية معاصرة لمفهوم القيادة ودورها في اتخاذ القرار (دراسة تطبيقية علي القيادة الأمنية)"، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠١٢م.
- ١٠- محمد الرئيس العامري: " أثر مقاومة التغيير على فاعلية الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨م.
- ١١- محمد حسن العشري: " أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل ": دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ٢٠٢٠م.
- ١٢- محمد سيد بشير: "أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات صعيد مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٢م.
- ١٣- محمد مجدي سيد : " نموذج مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في ضوء مقياس ماسلاش للإحترق الوظيفي " ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠١٣م.
- ١٤- محمود فهد الدليمي، أفرح خضير: " دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي(دراسة استطلاعية تحليلية)"، مجلة جامعة كربلاء، محافظة كربلاء، ٢٠١٦م.
- ١٥- منير الطائش : " علاقة الادارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي (دراسة وصفية تحليلية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولانا مالك ابراهيم ، اندونيسيا، ٢٠١٦م.
- ١٦- نهلة محمد لطفي نوفال : " درجة ممارسة الميراث لأساليب ادارة الصراع التنظيمي برياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة" ، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ٢٠٠٩م.

١٧- نوف على فخري الرشيدى: " واقع استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الاطفال بدولة الكويت"، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مجلد ٢، عدد ٤ ، مركز العطاء للاستشارات التربوية، ٢٠٢٢م.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية :

- 18- Al-jawazneh, B. E. Conflict handling Styles and Employees' Commitment at th Pharmaceutical Companies in Jordan.** International Journal of Business and Management, 10(3), 141,2015.
- 19- Akuffo, I. N. The influence of supervisors confli management style on employee counterproductive work behaviours.** European Journal of Business and Management, 7(9), 28-33,2015.
- 20- Bennett Thomas:** A new vision of performance evaluation process a case study and a laboratory experiment organizational, vole 59, 2000.
- 21- Canty Ionitat: conceptual assessment transformation fair leadership styles and job performances of managers as perceived by their direct reports K,** business- administration management, 2005.
- 22- Margaret Mader Lisa Guerin** Employee Performance Handbook, The: Smart Strategies for Coaching Employees, NoloPublishing, 2016..