

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط.

Strategies for managing organizational conflict and its impact on the performance of workers in sports institutions.

محجوبي ياسين^{1*}، بعيط عيسى²

مخبر الأبعاد المعرفية والتصورات التطبيقية لعلوم التدريب الرياضي من خلال مقاربات متعددة

¹ جامعة الاغواط، (الجزائر)، y.mahdjoubi@lagh-univ.dz

² جامعة الاغواط، (الجزائر)، a.bait@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2023/06/06

تاريخ القبول: 2023/05/03

تاريخ الإرسال: 2022/02/01

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة اتباعنا المنهج الوصفي، وللوقوف على ذلك تم الاعتماد على إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين، طبق على عينة مكونة من (35) موظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط، وبعد جمع المعلومات ومعالجتها إحصائيا توصلنا الى ان استراتيجيتي التسوية والتكامل هم الاكثر استخداما وتأثيرا على الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي؛ أداء العاملين؛ المؤسسات الرياضية.

—Abstract:

The study aimed to identify the impact of organizational conflict management strategies on the performance of workers in sports institutions, and to answer the problem posed, we followed the descriptive approach, and to find out about that, reliance was made on managing organizational conflict and its impact on the performance of workers, applied to a sample of (35) employees in the Directorate of Youth and Sports For the state of Laghouat, and after collecting information and processing it statistically, we concluded that the two strategies of settlement and integration are the most used and influential on the employees of the Directorate of Youth and Sports in the state of Laghouat.

Key words: organizational conflict management; employee performance; sports institutions.

1- مقدمة ومشكلة البحث:

يتطلع الكثير من الأفراد في العديد من المنظمات إلى التحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير على سلوكهم هذه حقيقة أساسية في حياة المنظمات، فالجهود المبذولة بغرض التحكم في الآخرين تعد ظاهرة شائعة الاستخدام في كل المستويات وجميع المنظمات. فالمنظمات أيا كانت أنشطتها وأحجامها ومسمياتها أصبح ينظر إليها على أنها مراكز أو مواقع يتنافس فيها العمال ويحكم فيها الأقوياء وتستغل فيها الفرص، وتصنع فيها المواقف، وتتصارع فيها الأفكار وتتناقض فيها المصالح، وتشن فيها المؤامرات، وترسم لأجلها الخطط وهذه النظرة لم يدركها التقليديون الذين افترضوا الرشد والعقلانية في المنظمات، ولم يتوصل السلوكيون الذين ركزوا على الفرد وتعاملوا مع المنظمات وكأنها أعضاء في جسد واحد، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية في العمل التنظيمي يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الامكان، ولذا فقد اعتبروا النظام المغلق والقوانين واللوائح والإجراءات والهياكل وسائل مهمة لتوجيه الصراع من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية بينما نظر إليه السلوكيون على انه أمر غير مرغوب فيه، ولتحقيق التوافق المطلوب، فإنهم ركزوا على أهمية النظام الاجتماعي واعتبروه المفتاح الرئيسي لذلك من خلال توافر تسهيلات شبكة العمل الاجتماعية، وجعل العاملين سعداء، فالسعادة والتوافق في رأيهم هما أفضل الطرائق للحصول على الفاعلية التنظيمية.

أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، حيث ينظر إليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه، بل انه أمر مرغوب فيه، لذلك فان الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكيفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن من اجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة (Hodge et Anthony 1991, 531).

لذلك فإن الاتجاه الحديث هو ليس فك الصراع، بل كيفية إدارته بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى الجمود واللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المنظمة، أما إذا كان الصراع أكثر من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى الفوضى وانعدام السيطرة وبالتالي انهيار المنظمة، مما يتطلب استخدام استراتيجيات لتخفيف حدة الصراع، وهكذا فالتوازن حالة مطلوبة من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.

وما يعزز الأهمية المتقدمة، ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association في إحدى دراساتها بأن المدير يستغرق حوالي 20% من وقته في معالجة وإدارة الصراع. وما توصلت إليه إحدى الدراسات الميدانية حول المواضيع التي تحتل الأهمية الأكبر من قبل المديرين في برامج التطوير الإداري، إن عملية إدارة الصراع احتلت أهمية أعلى من اتخاذ القرارات، والقيادة، ومهارات الاتصال (Robibins & Decenzo, 2001: 394). حيث يتعرض الأفراد والمنظمات في ظل الظروف الراهنة إلى ضغوط البيئة الخارجية المتمثلة بالمؤثرات السياسية، الأمنية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية وغيرها التي تنعكس على واقع البيئة الداخلية للمنظمات ومنها مشكلة الصراع الذي يجعل سلوك الأفراد غير طبيعي أو مألوف وقد يؤدي بهم إلى التشدد أو التطرف في توجهات معينة، ومن البديهي فإن ذلك سينعكس سلباً على مستوى الأداء الفردي والمنظمي بما يتعارض مع تحقيق الأهداف المنشودة، وتوصل (جعيم، وآخرون، 2018) دراساتهم إلى أن هناك علاقة تكامل بين جميع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأن المديرين يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة

الصراع التنظيمي، ام الاستراتيجية الأكثر شيوعا بين مديرو هي استراتيجية التسوية، وترى (مقرب، 2019) أن أنماط إدارة الصراع التنظيمي تأثر على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وتوصل (حماد، وآخرون، 2020) في دراستهم الى انه توجد علاقة إيجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي والإبداع في الأداء والإنجاز الوظيفي للعاملين،. وقد اشار (لارغو، وبن جيمة، 2019) في دراستهما الى وجود تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين بحسب نمط الإدارة وكذا نوع الاستراتيجية المستخدمة، كما أن للخبرة دور في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.

وبما أن الصراع أصبح حالة قائمة وضرورة لابد منها بين المنظمات وخاصة في المجال الرياضي وبفعل شدة المنافسة وخصائص المنافسة الرياضية ونقص الموارد تبلور مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة وأساليب التنافس وان أي منظمة رياضية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وان كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، فهناك تفاعلات بين المنظمات الرياضية وبين بيئاتها الخارجية والداخلية الأمر الذي يترتب عليه تغيرات مختلفة وعلى المستويات كافة وسبب ذلك هو وجود ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية وبشكل يؤدي إلى حدوث تغييرات مستمرة في المنظمة الرياضية، لذلك يمكن اعتبار المنظمة الرياضية الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بولاية الاغواط نسقا اجتماعياً محدداً يسعى إلى العمل لتحقيق أهداف مرسومة ولهذا النسق الاجتماعي عناصر ومداخلات تعمل للمحافظة على توازنه واستقراره واستمراره ، ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذا النسق ومداخلاته الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على استخدام استراتيجيات وأساليب تساعد على التخفيف من حدة وإثارة هذا الصراع ومن هنا تبلورت مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

التساؤل العام:

– هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟

وتتفرع عن التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

– هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الهيمنة وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟

– هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟

– هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التكامل وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟

الفرضية العامة:

– هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

ويتفرع عن الفرضية العامة الفرضيات الجزئية الفرعية التالية:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الهيمنة وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التكامل وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

2-الهدف العام من الدراسة:

تلقي هذه الدراسة الضوء على معرفة مدى امتلاك مدير وإدارة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المؤسسات الرياضية وتأثيرها على أداء العاملين.

- التعرف على علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

- التعرف على علاقة استراتيجية الهيمنة بأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

- التعرف على علاقة استراتيجية التسوية بأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

- التعرف على علاقة استراتيجية التكامل بأداء العاملين في المؤسسات الرياضية الصراعات السلبية التي قد تنشأ بين العاملين.

- تساهم نتائج الدراسة القائمين على المؤسسات والمنشأة الرياضية في وضع استراتيجية مناسبة لإدارة.

3-التحديد الإجرائي للمفاهيم:

- الصراع التنظيمي: (الشهري، 1429هـ، 35)

يعرف الصراع موقف يتصف بالمنافسة، وتصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر، ويعرف (Jones, 1995,500) الصراع التنظيمي بأنه "عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى".

- ادارة الصراع التنظيمي: يعرفها (القريوي، 1999، 20) هي مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال مشاركة الآخرين، ويعرفها (محمود المصري، 1999، 04) هي عملية تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستويات التي تحصل فيها والفاعلين فيها أفراداً أو جماعات.

ويعرفها الباحث اجرائيا على انها عملية مواجهة الصراع وإدارته، وتتم من خلال فهم أبعاد الصراع وأسبابه واختيار الطريقة والأسلوب المناسب لمواجهته في المؤسسات الرياضية.

- اداء العاملين: وقد ذكر (راوية ، 1999 ، 215) انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد، في حين عرف البعض الاخر اداء العاملين على انه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً (الشوابكة، 2008 ، 41)، من هنا يتضح للباحث ان اداء العاملين يعبر عن السلوكيات التي يظهرها العاملين والجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المناطة لهم من قبل المنظمة.

- المؤسسة الرياضية: ونقلا عن (معزوز وعمران، 2021 ، 27) يعرف روبنز المؤسسة الرياضية على أنها تكوين اجتماعي، يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى هي مؤسسات ينشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

4-الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم اعتماد على منهجية واضحة، لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة، وتفسيرها والوقوف على دلالتها بالاعتماد على المراجع المتاحة، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، فقد تمت عن طريق توزيع استبيان على اساتذة التعليم الابتدائي ليجيبوا، ولتحليل وتفسير النتائج تم استخدام أساليب التحليل الإحصائية، ومن أجل الإلمام بإشكالية البحث وتجسيد الفرضيات، حاولنا في دراستنا هذه الإحاطة

بالموضوع، محافظين على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان.

4-1 الطريقة والأدوات:

- المنهج المتبع.

يقصد بمنهج الدراسة "مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة، أو هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث في دراسته في مشكلته في البحث وتقصي عن الحقائق وتساؤلات واستفسارات وإجابات حول المشكل المطروح في الموضوع، أما فيما يخص منهج دراستنا فقد طبقنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على الملاحظة ودراسة الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كما وكيفا، وهو من أكثر المناهج شيوعا واستخداما في البحوث الانسانية كما ان أهداف المنهج تنطبق وتتفق مع أهداف البحث والأخذ بها يساعدنا في تطبيق الميدان على تحديد مشكلة الدراسة تحديدا دقيقا مفصلا (البدوي، 2008).

- الدراسة الاستطلاعية:

تساهم الدراسات الاستطلاعية في إيجاد مرتكز وقد من المعرفة التي تمكن الباحث من التعرف على الجوانب المختلفة للموضوع الأساسي الذي يسعى الباحث لدراسته، كما أنها تساهم في تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق المنهج وأدوات جمع البيانات المرتبطة بالبحث بحيث يصبح من الممكن أن يتم تعديل تعليماتها في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التي يقوم بها الباحث (ابراهيم، 2000).

وسعا لجمع البيانات اللازمة، فقد تم الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية بدأ بالدراسة الاستطلاعية والمتعلقة بجمع البيانات عن يعملون بمديرية الشباب والرياضة التابعة لولاية الاغواط، من خلال الحصول على بعض المعلومات عن الإدارة والموظفين، طرق وأساليب تسيير الادارة، وبعض المؤشرات التي تتبعها الادارة في تسيير الخلافات بين الموظفين.

- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (06) موظفين في مديرية الشباب والرياضة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، قصد التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) ومدى ملائمتها للدراسة الحالية.

- العينة وطرق اختيارها.

تكونت عينة الدراسة من (35) موظف يعملون بمديرية الشباب والرياضة التابعة لولاية الاغواط، تم سحبهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك بغية التحقق من صحة فروض الدراسة.

- مجالات الدراسة.

-المجال المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة التابعة لولاية الاغواط.

-المجال الزمني:

دامت الدراسة من شهر ماي الى شهر نوفمبر 2022، وتم إجراء الدراسة ميدانيا بصفة رسمية من 18 سبتمبر 2022 إلى 28 نوفمبر 2022.

- إجراءات الدراسة:

- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

- المتغير التابع: أداء العاملين.

- أدوات الدراسة:

تعتبر أداة البحث الوسيلة الوحيدة التي يتمكن بواسطتها الباحث من حل المشكلة المطروحة في الدراسة والتأكد من فرضياتها، "إن أدوات جمع البيانات هي مجموع الوسائل والمقاييس التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل مشكلته من المصادر المعنية بذلك (حمدان، 1999)، حيث أننا اعتمدنا في دراستنا استبيان إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء الأفراد في المؤسسات الرياضية.

استبيان إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات

الرياضية: تم الاستناد على عدد من الفقرات والعبارات الواردة في مقياس " أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي " للباحثين وردة قحام سلمى عوارطة (قحام وعوارطة ، 2018) ، ومقياس "استراتيجيات إدارة الصراع" (جعيم، الريمي، ومطهر، 2018).

حيث طُلب من افراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرث الثلاثي المتدرج الذي يتكون من ثلاث مستويات تقيس إدارة الصراع التنظيمي وثلاث مستويا تقيس أداء العاملين داخل المنظمة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يبين مستويات قياس عبارات الاستبيان.

إدارة الصراع التنظيمي			أداء العاملين			المتغيرات
ابدا	احيانا	دائما	هذا يجعلني أؤدي عملي			المستويات
			لا أبالي	بما يطلب مني فقط	بكفاءة عليّة	

ويتكون الاستبيان من 21 تم عبارة مقسمة على ثلاث ابعاد أساسية كما هو مبين في الجدول الاتي:

جدول رقم (02): يبين توزيع محاور وعبارات الاستبيان.

العبارات	الابعاد
07-01	استراتيجية الهيمنة
14-08	استراتيجية التسوية
21-15	استراتيجية التكامل

- الأسس العلمية للأداة:

- صدق الاستبيان:

- صدق المقارنة الطرفية أو الصدق التميزي: والمقصود به هو المقارنة بين مجموعتين من استجابات أفراد العينة، والتي تكون في الغالب هي استجابات أفراد العينة العليا والدنيا على المقياس (سعد، 1998).

ترتيب درجة أفراد العينة ترتيبا تنازليا من أعلى إلى أدنى درجة.

تقسيم الدرجات المحصل عليها إلى مجموعتين، فالمجموعة الأولى تشير الى المجموعة العليا من الذين حصلوا على درجات مرتفعة في المقياس والمقدر عددهم ب (05) عبارات بنسبة (27%) أما المجموعة الثانية فتشير إلى المجموعة الدنيا من الذين حصلوا على درجات منخفضة في المقياس والمقدر عددهم كذلك ب (05) عبارات بنسبة (27%).

وبعد ذلك تم حساب الفرق بين متوسطي المجموعتين للمقياس بتطبيق اختبار "ت" فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (03) يبين اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعة العليا والدنيا استبيان إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين.

المتغير / المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	قيمة sig	القرار
إدارة الصراع التنظيمي	7,65	2,12	01	9,45	0,000	دال
	8,09	1,75				

المصدر: من اعداد الباحث مخرجات برنامج spss 26

يتضح من الجدول رقم (03) أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى (0,000)، حيث قدرت قيمتها ب(9,45) وهذا يشير إلى أن المقياس له القدرة على التمييز بين المجموعتين المتطرفتين مما يدل على صدق المقياس مما يسمح لنا باستخدامه في الدراسة الحالية.

-النتائج الاستبيان:

استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الثبات جوتمان.

الجدول رقم(04) يبين معامل الثبات استبيان إدارة الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين.

المقياس	عدد البنود	عدد الأفراد	معامل ألفا كرونباخ	معامل جوتمان
إدارة الصراع التنظيمي	21	06	0,741	0,78

المصدر: من اعداد الباحث مخرجات برنامج spss 26

يتضح من الجدول رقم (04) أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية قدرت ب (0,74)، وبعد التجزئة النصفية فردي زوجي باستخدام معامل

جيثمان قدر الثبات ب (0,78)، وهي قيمة معقولة تدل على ثبات المقياس مما يسمح لنا باستخدامه في الدراسة الحالية.

- الأدوات الإحصائية:

من أجل تحليل نتائج البحث وفقا لطبيعة متغيراته التي تتدرج ضمن المتغيرات الكيفية، تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي: من مقاييس النزعة المركزية يستعمل للتعرف على متوسط توزيع الدرجة من مجموع درجات.

- الانحراف المعياري: يعد من مقاييس النشتت ويستعمل للتعرف على درجة انحراف الدرجة.

- معامل الارتباط بيرسون: اختبار إحصائي يتم تطبيقه لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

➤ لتقنين وتحديد الخصائص السيكومترية لأداة البحث:

- صدق المقارنة الطرفية أو الصدق التمييزي.

- طريقة ألفاكونباخ.

- طريقة التجزئة النصفية أسلوب جوثمان.

4-2 عرض وتحليل النتائج:

عرض الفرضية الاولى:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الهيمنة وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

جدول رقم (05) يبين نتائج اختبار "معامل الارتباط" (r) علاقة استراتيجية الهيمنة بأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

المتغير المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط (r)	مستوى دلالة	قيمة sig
استراتيجية الهيمنة	8,8	1,49	34	0,34	0,05	0,00
أداء العاملين	9,43	2,52				

المصدر: من اعداد الباحث مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (05) إجابات المبحوثين على بعد علاقة استراتيجية الهيمنة بأداء العاملين لأفراد العينة البالغ عددهم 35 موظف عند مستوى الدلالة 0,05، حيث جاءت نتائج المتوسط الحسابي الخاصة باستراتيجية الهيمنة والتي قدرت بـ (60) وانحراف معياري بـ (16,54)، الخاصة بأداء العاملين والتي قدر بـ (9,43) وانحراف معياري بـ (2,52).

وبحساب أن قيمة "معامل الارتباط" (r) والتي بلغ قيمته (0,34) عند درجة الحرية (34) وهي قيمة دالة احصائيا والتي تبينها القيمة الاحتمالية ($\text{Sig}=0,000$)، وتفسر النتائج المتحصل عليها حول نتائج أفراد عينة الدراسة على ان درجات أفراد العينة في بعد استراتيجية الهيمنة وأثرها على أداء العاملين مرتفعة في جل العبارات مما يؤكد على ان استراتيجية الهيمنة له تأثير اقل من المتوسط على أداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة.

3-1- عرض الفرضية الثانية:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

جدول رقم (06) يبين نتائج اختبار "معامل الارتباط" (r) علاقة استراتيجية التسوية بأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

المتغير المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط (r)	مستوى دلالة	قيمة sig
استراتيجية التسوية	11,2	2,99	34	0,82	0,05	0,00
أداء العاملين	9,43	2,52				

المصدر: من اعداد الباحث مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (06) إجابات المبحوثين على بعد علاقة استراتيجية التسوية بأداء العاملين لأفراد العينة البالغ عددهم 35 موظف عند مستوى الدلالة 0,05، حيث جاءت نتائج المتوسط الحسابي الخاصة باستراتيجية التسوية والتي قدرت بـ (11,2) وانحراف معياري بـ (2,99)، الخاصة بأداء العاملين والتي قدر بـ (9,43) وانحراف معياري بـ (2,52).

وبحساب أن قيمة "معامل الارتباط" (r) والتي بلغ قيمته (0,82) عند درجة الحرية (34) وهي قيمة دالة احصائيا والتي تبينها القيمة الاحتمالية ($Sig=0,000$)، وتفسر النتائج المتحصل عليها حول نتائج أفراد عينة الدراسة على ان درجات أفراد العينة في بعد استراتيجية التسوية وأثرها على أداء العاملين مرتفعة في جل العبارات مما يؤكد على ان استراتيجية التسوية له تأثير ايجابي على أداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة.

3-3- عرض الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التكامل وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

جدول رقم (07) يبين نتائج اختبار "معامل الارتباط" (r) علاقة استراتيجية التكامل بأداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

المتغير / المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	معامل الارتباط (r)	مستوى دلالة	قيمة sig
استراتيجية التكامل	8,73	2,42	34	0,77	0,05	0,00
أداء العاملين	9,43	2,52				

المصدر: من اعداد الباحث مخرجات برنامج spss 26

يبين الجدول رقم (07) إجابات المبحوثين على بعد علاقة استراتيجية التكامل بأداء العاملين لأفراد العينة البالغ عددهم 35 موظف عند مستوى الدلالة 0,05، حيث جاءت نتائج المتوسط الحسابي الخاصة باستراتيجية التكامل والتي قدرت بـ (8,73) وانحراف معياري بـ (2,42)، الخاصة بأداء العاملين والتي قدر بـ (9,43) وانحراف معياري بـ (2,52).

وبحساب أن قيمة "معامل الارتباط" (r) والتي بلغ قيمته (0,77) عند درجة الحرية (34) وهي قيمة دالة احصائيا والتي تبينها القيمة الاحتمالية (Sig=0,000)، وتفسر النتائج المتحصل عليها حول نتائج أفراد عينة الدراسة على ان درجات أفراد العينة في بعد استراتيجية التكامل وأثرها على أداء العاملين مرتفعة في جل العبارات مما يؤكد على ان استراتيجية التكامل له تأثير ايجابي على أداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة.

4-3 مناقشة النتائج وتفسيرها:

يتضح من خلال نتائج في الجداول (05)، و(06)، و(07) انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التسوية،

التكامل، الهيمنة) واداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة محل الدراسة، وحصل استراتيجيات التسوية على الاهتمام الأول في ترتيب استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، تليه استراتيجيات التكامل في ادارة الصراع التنظيمي، ثم استراتيجيات الهيمنة بنسبة اقل من المتوسط ولا شك أن اختيار العاملين في مديرية الشباب والرياضة لاستراتيجيات التسوية كأهم استراتيجيات المذكورة في أداة البحث ربما تدل على إدراك العاملين في مديرية الشباب والرياضة أن هناك بعض حالات الصراع بين الأعضاء تستوجب التسوية خصوصا عندما تكون هذه الحالات بسيطة وغير ضارة لأي من الأطراف وللمديرية على حد سواء، أو أن تكون مسائل ثانوية.

ويعتقد الباحثان أن أسلوب التكامل إذا ما استخدم بفاعلية الفهم المتبادل بين أطراف الصراع كما أن العاملين في مديرية الشباب والرياضة يدركون انه حالما يحل النزاع بطريقة التكامل يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها، إذ أن التكامل بين الفئات المتصارعة عن طريق العمل معا لا تهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو الرابح من الخاسر وإنما تكمن في حل مشكلة الصراع عن طريق الاستفادة من آراء وأفكار جميع الأطراف المختلفة والمحافظة على أعضاء فرقههم لتحقيق ارتباط الجميع بالمنظمة من خلال الاهتمام بتحقيق مصالحهم.

أما عن ظهور أسلوب الهيمنة (الإجبار) في ادارة الصراع التنظيمي آخر الترتيب ربما قد يعود إلى رفض أحد أطراف الصراع آراء الطرف الآخر من دون مناقشتها مما يصعب من التأثير فيه أو الاعتراف بالخطأ والذي يدفع بأطراف الصراع إلى خلق معلومات غير صحيحة عن بعضهم.

4-4 الخاتمة:

من خلال معالجتنا لموضوع دراستنا المتمثل في اساليب واستراتيجيات الإدارة في إدارة الصراع التنظيمي ونتاجها على مردود اداء العاملين في

مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط، وبالتالي فإن مقومات نجاح إدارة الصراع التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة النزاعات والخلافات والتفكير في أساليب حلها وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن الخلافات، وعليه نخلص إلى نتيجة مهمة وهي أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي له تأثير ايجابي على أداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط، وبالأخص استراتيجيتي التسوية والتكامل، وختاما نوصي بما يلي

- مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم أنفسها وكيفية تأثيرها على الآخرين وإحدى الأساليب المستخدمة في هذا الشأن هو تدريب الحساسة.
- العمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو إلى مناقشات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المنشأة الرياضية لتحقيق أهدافها.
- إقامة الندوات، المؤتمرات، ودورات التوعية للإدارات في مختلف مستوياتها بالآثار الإيجابية للصراع واعتباره حقيقة واقعة في المؤسسة الرياضية لا يمكن تجنبه لأنه عنصر أساسي من عناصر التغيير ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهدافها المنشودة.
- توخي الحذر في التعامل مع الصراع واستخدام الاستراتيجيات بما يتلاءم مع الموقف والهدف وشكل الصراع وقدرة المديرين في تنفيذ الاستراتيجية.

المراجع:

1. آدم يعقوب أبكر حماد، مالك المنصور انعام، و آدم مصطفى . (2020). أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان- . مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة الجلفة، 2(1).

2. حسين صالح جعيم ، عبدالسلام مقبل الريمي ، و عبد الغني مجاهد مطهر. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى. مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي جامعة وهران، 4(1).
3. خالد محمد الشوابكة. (2008). العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي. الاردن: رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية .
4. خامسة لارقو ، و عمر بن جيمة. (2019). دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار -. مجلة البشائر الاقتصادية جامعة بشار، 4(3).
5. سارة مقراب . (2019). أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى. مجلة الإقتصاد الجديد جامعة خميس مليانة، 10(2).
6. سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري. (1429هـ). المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مكة المكرمة: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى.
7. شعيب معروز، و احمد عمران. (2021). مساهمة استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر، 2(1).
8. محمد حسن راوية . (1999). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.
9. محمد زايد حمدان. (1999). تقييم المنهج معالجة شاملة لمفاهيمه وعماله وطرقه. عمان: دار التربية الحديثة.
10. محمد قاسم القريوي. (1999). السلوك التنظيمي. (2، المحرر) عمان الأردن: دار الشروق.
11. مسعود محمود المصري. (1999). التنظيم والإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية.

12. ميلود العموري ، و عبد القادر شلالي . (2021) . نموذج Roci-ii في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق). دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية. مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة، 13(1).
13. وردة قحام ، و سلمى عوارطة . (2018). أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي. مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.
14. Hodge, B., & Anthony, W. (1991). *Organization Theory. A Strategic Approach*. Allyn and Becon. INC.
15. Jones, G. (1995). *Organizational Theory- text and cases* . New York: Addison Wesley, publishing co.