

## إدارة الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي

## دراسة ميدانية ببعض المنشآت الرياضية بولاية الاغواط.

## Organizational conflict management and its impact on job performance

## A field study of some sports facilities in the state of Laghouat

دهينة رضوان<sup>1</sup>\*<sup>1</sup> جامعة عمار تليجي الاغواط، إيميل الباحث الأول

تاريخ النشر: 2023-06-12

تاريخ القبول: 2023-06-10

تاريخ الاستلام: 2023-02-01

## ملخص:

هدف الدراسة إلى التعرف على اساليب ادارة الصراع التنظيمي ببعض المنشآت الرياضية (المركبات الرياضية، القاعات الرياضية، المسابح) في مدينة الاغواط، ومدى تأثير معالجة الصراع التنظيمي من قبل الرؤساء والإدارة، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تم اتباع المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (30) فردا موزعين على (06) منشآت رياضية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وبعد جمع المعلومات ومعالجتها إحصائيا أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لأسلوبي التكامل والمساومة على الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الصراع التنظيمي ؛ الأداء الوظيفي ؛ المنشآت الرياضية.

**تصنيف JEL : J52 ؛ J50**

**Abstract:**

The study aimed to identify methods of institutional conflict management in some sports facilities (sports vehicles, sports halls, swimming pools) in the city of Laghouat. and the extent of the impact of addressing the institutional conflict by the heads and management, In order to answer the problem posed, the descriptive approach was followed. The research sample is (30) individuals distributed over (06) sports facilities. To achieve the aim of the study, the researcher used the institutional conflict management methods questionnaire After collecting the information and processing it statistically, the results of the study were shown There is a significant statistically significant effect at the level (0.05) of the two styles of integration and bargaining on job performance in the sports facilities under study.

**Keywords:** organizational conflict management methods; Functionality; Sports facilities.

**JEL Classification Codes :** J50 ; J52

**1. مقدمة:**

تفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية، وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة فيما بين الافراد، فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوثام بين أفراد المجموعة الواحدة وخاصة في مجال العمل الرياضي الذي يحتاج مثل هذا التعاون، فلا بد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد ، أو بين الجماعات و فقط، بل وحتى داخل الفرد نفسه عندما يرغب في تحقيق هدفين متناقضين (القيوتي، 2009، 240) ، وظاهرة الصراع من الظواهر التي تلازم الانسان في أي مجتمع من المجتمعات، وبما أن هذه المجتمعات تتألف من مجموعة كبيرة من النظم الاجتماعية، وبما ان لكل نظام اجتماعي أسسه ومفاهيمه ووسائل وأساليب التفاعل فيه، وكما أن الأفراد يشكلون العنصر الأساسي في أي نظام (العمامرة ، 1999، صفحة 231)، فإن الصراع هنا يعتبر جزءا من الوضع الطبيعي لأي مجتمع او مؤسسة، على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية أو الرياضية، ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد من ناحية أخرى.

ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير المستمر تستدعي ان يكون هناك نوع الصراعات ترافق التغييرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة لذا فان الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما للإبقاء على الصراع في الاطار المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليص أثره وتخفيضه للحد المسموح به أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تطور مستوى الصراع عند ذلك الحد الذي يبقي الصراع قائما لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المؤسسة (حمود ، 2002، صفحة 142).

لذلك فان الاتجاه الحديث هو ليس فك الصراع، بل كيفية إدارته بحيث تكون المنظمة قادرة على تكيفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوب فيها فان ذلك يؤدي إلى الجمود واللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المنظمة، أما إذا كان الصراع أكثر من الحالة المرغوب فيها فان 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. (ياسين و عيسى، 2022، صفحة 136)

وما يعزز الأهمية المقدمة، ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association في إحدى دراساتها بان 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، والريمي، 2018) في دراستهم إلى أن هناك علاقة تكامل بين جميع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأن المديرين يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، أم الاستراتيجية الأكثر شيوعاً بين المديرين هي استراتيجية التسوية، وترى (مقرب، 2019) أن أنماط إدارة الصراع التنظيمي تأثر على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وتوصل (حماد، انعام، و مصطفى، 2020) في دراستهم الى انه توجد علاقة إيجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي والإبداع في الأداء والإنجاز الوظيفي للعاملين، وقد اشار (لاروق، 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، وفإن أي مؤسسة 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 المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بولاية الاغواط نسفاً اجتماعياً محدداً يسعى إلى العمل لتحقيق أهداف مرسومة ولهذا النسق الاجتماعي عناصر ومدخلات تعمل للمحافظة على توازنه واستقراره واستمراره، ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذا النسق ومدخلاته 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 التساؤل الآتي:

– ما مدى تأثير لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية  
**1.1. فرضيات الدراسة:**

– يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط.

وينفرد عن الفرضية العامة الفرضيات الجزئية الفرعية التالية:

– يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لأسلوب التجنب على الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لأسلوب المساومة على الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لأسلوب التكامل على الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية. التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط

### 2.1.2. هدف الدراسة:

تلقي هذه الدراسة الضوء على معرفة مدى تحكم الادارة في لأساليب التي تمكنهم من إدارة الصراع في المنشأة الرياضية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين.

- التعرف على علاقة اساليب إدارة الصراع المؤسسي بالأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية.
- التعرف على تأثير اسلوب التجنب على الأداء الوظيفي للموظفين في المنشأة الرياضية.
- التعرف على تأثير اسلوب المساومة على الأداء الوظيفي للموظفين في المنشأة الرياضية.
- التعرف على تأثير اسلوب التكامل على الأداء الوظيفي للموظفين في المنشأة الرياضية.
- تساهم نتائج الدراسة القائمين على المنشأة الرياضية في وضع اساليب مناسبة للإدارة.

### 3.1. المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة:

#### 1.3.1. الصراع التنظيمي:

يعرف الصراع موقف يتصف بالمنافسة، وتصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر، (Jones, 1995, p. 500). ويعرف الصراع التنظيمي بأنه "عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى". (الشهري، 1429هـ، 35).

#### 2.3.1. ادارة الصراع المؤسسي (التنظيمي):

يعرفها (القيروي، 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 اجرائياً على انها عملية مواجهة الصراع وإدارته، وتتم من خلال فهم أبعاد الصراع وأسبابه واختيار الطريقة والأسلوب المناسب لمواجهته في المنشآت الرياضية محل الدراسة.

#### 3.3.1. ادارة الصراع التنظيمي:

مجموعة الأساليب والتدابير التي يعتمدها المدير والادارة في المنظمات الرياضية للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته، ومن هذه الأساليب (التجنب، المساواة، التكامل). (الحيالي ، 2005، صفحة 5).

#### • اسلوب التجنب:

تتضمن هذه الاسلوب التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم (الإهمال، الفصل الجسدي بين أطراف الصراع، التفاعل المحدود).

#### • اسلوب التكامل:

يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، وذلك للوصول إلى حل يحقق الفائدة للجميع عن طريق التعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديدتها وتطوير الحلول البديلة. ( القريوتي ، 2000، صفحة 260 ).

#### • اسلوب المساومة:

يعكس هذا الاسلوب ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب المساومة أو الحل الوسط. (جواد ، 1995، صفحة 154).

#### 4.3.1. الاداء الوظيفي:

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 يظهروها العاملين والجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المناطة لهم من قبل المنشأة.

#### 5.3.1. المنشأة الرياضية:

يعرف روبنز المنشأة 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(معزوز وعمران، 2021، 27)، وهي مؤسسات ينشئها 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.(معزوز وعمران، 2021، 27)

## 2. 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 الموظفين بالمنشآت الرياضية التابعة

لمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط، ولتحليل وتفسير النتائج تم استخدام أساليب التحليل الإحصائية، ومن أجل الإلمام بإشكالية البحث وتجسيد الفرضيات.

### 1.2. 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 (البدوي، 2008)، 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 تتطابق وتتفق مع أهداف البحث والأخذ بها يساعدنا في تطبيق الميدان على تحديد مشكلة الدراسة تحديدا دقيقا مفصلا.

### 2.2. الدراسة الاستطلاعية:

تساهم الدراسات الاستطلاعية في إيجاد مرتكز 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 الموظفين في المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بمدينة الاغواط، من خلال الحصول على بعض المعلومات عن الإدارة والموظفين، طرق وأساليب تسيير الإدارة، وبعض الاساليب التي تتبعها الإدارة في تسيير الخلافات بين الموظفين.

### 3.2. عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (05) موظفين في مديرية الشباب والرياضة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، قصد التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) ومدى وملاءمتها للدراسة الحالية.

### 4.2. العينة وطرق اختيارها:

تكونت عينة الدراسة من (30) موظف يعملون في المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بمدينة الاغواط، تم سحبهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك بغية التحقق من صحة فروض الدراسة.

### 5.2. مجالات الدراسة:

**1.5.2. المجال المكانية:**

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المنشآت الرياضية (المركبات الرياضية، القاعات الرياضية، مسبح)، التابعة مديرية الشباب والرياضة التابعة لولاية الاغواط.

**2.5.2. المجال الزمني:**

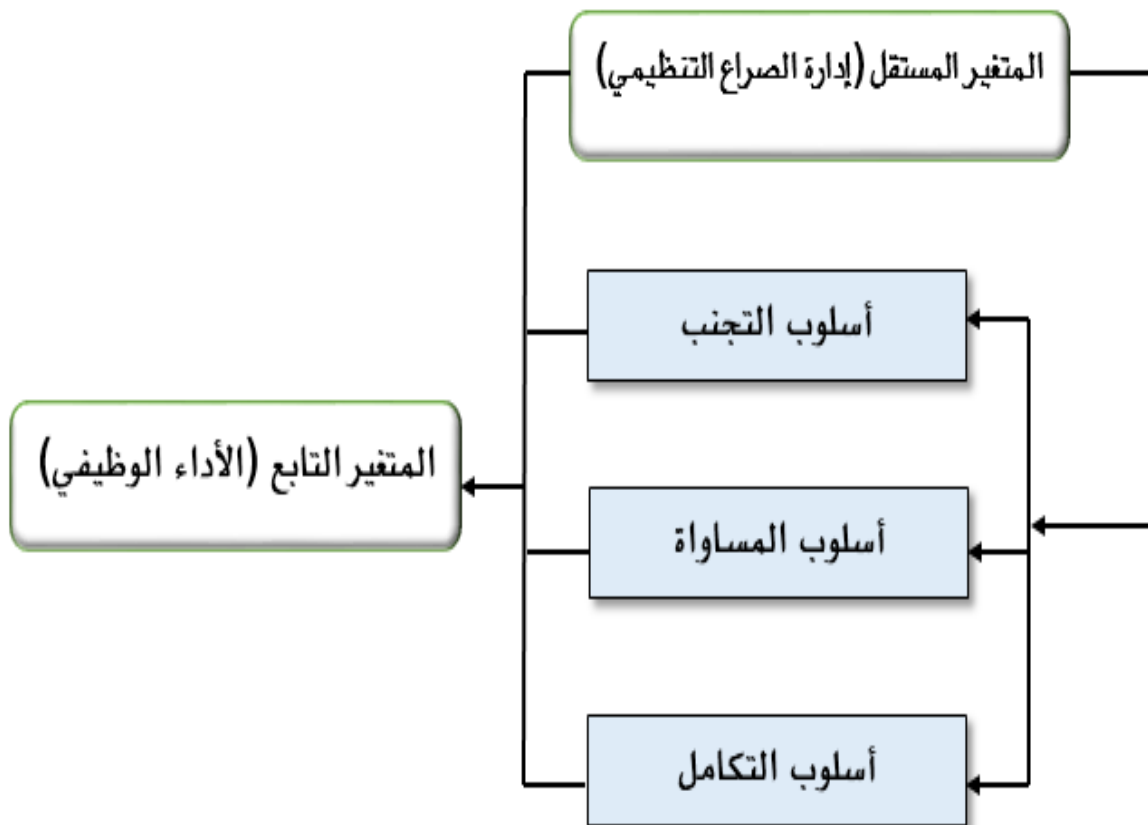
دامت الدراسة من شهر ماي الى شهر نوفمبر 2022، وتم إجراء الدراسة ميدانيا بصفة رسمية من 25 نوفمبر 2022 إلى 20 ديسمبر 2022.

**6.2. متغيرات الدراسة:**

• المتغير المستقل: إدارة الصراع التنظيمي.

• المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

شكل رقم (01) متغيرات الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحث

**7.2. 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 اننا اعتمدنا في دراستنا استبيان إدارة الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية. من بين المقاييس التي تم الاستعانة بها مقياس أساليب ادارة الصراع التنظيمي الذي قام ببناءه وإعداده الباحث (الحيالي، 2005 ) والذي تم تطبيقه على المنظمات الرياضية في المحافظات الشمالية بالعراق، والهدف الرئيسي لهذا الاختبار هو التعرف على أساليب ادارة الصراع التنظيمي من قبل المدير والإدارة، ومن الأسباب التي دعت إلى استخدام هذا المقياس انها أداة مناسبة لتحقيق أهداف البحث الحالي، لأنه اعد وطبق وقتن على المنظمات الرياضية في بيئة عربية.

• **استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي:** 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 مستويات تقيس أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية كما هو مبين في الجدول التالي:

ويتكون الاستبيان من 30 عبارة تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، مقسمة على ثلاث ابعاد أساسية، و30 عبارة تقيس الأداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول الاتي:

#### جدول رقم (01)

يبين ابعاد وترتيب عبارات أداة الدراسة.

العبارة	الابعاد
05-01	أسلوب التجنب
10-06	أسلوب المساومة
15-10	أسلوب التكامل
15-01	الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحث

8.2. الأسس العلمية للأداة:

1.8.2. صدق الاستبيان:



• **صدق المقارنة الطرفية أو الصدق التمييزي:** 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 ترتيباً تنازلياً من أعلى إلى أدنى درجة. تقسيم الدرجات المحصل عليها إلى مجموعتين، فالمجموعة الأولى تشير إلى المجموعة العليا من الذين حصلوا على درجات مرتفعة في المقياس والمقدر عددهم ب (04) عبارات بنسبة (27%) أما المجموعة الثانية، فتشير إلى المجموعة الدنيا من الذين حصلوا على درجات منخفضة في المقياس والمقدر عددهم كذلك ب (04) عبارات بنسبة (27%). وبعد ذلك تم حساب الفرق بين متوسطي المجموعتين للمقياس بتطبيق اختبار "ت" فتحصلنا على النتائج التالية:

#### الجدول رقم (02)

يبين اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعة العليا والدنيا لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

القرار	قيمة sig	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المقياس
دال	0,000	9,45	01	2,12	6,61	إدارة الصراع التنظيمي
				1,75	8,09	

المصدر: من اعداد الباحث مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (02) 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 مما يدل على صدق المقياس مما يسمح لنا باستخدامه في الدراسة الحالية.

#### 2.8.2. ثبات الاستبيان:

استخدمنا معامل الثبات الفا كرونباخ، ومعامل الثبات جوتمان.

#### الجدول رقم (03)

يبين معامل الثبات أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

المقياس	عدد البنود	عدد الأفراد	معامل ألفا كرونباخ	معامل جوتمان
إدارة الصراع التنظيمي	30	05	0,841	0,88
الأداء الوظيفي	30	05	0,813	0,807

المصدر: من اعداد الباحث مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (03) أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ الدرجة الكلية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي قدرت ب (0,84)، وقيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ الدرجة الكلية للأداء الوظيفي قدرت ب (0,813).

ام معامل ثبات التجزئة النصفية فردي زوجي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي باستخدام معامل جوتمان قدر ب (0,88)، ومعامل ثبات التجزئة جوتمان للأداء الوظيفي قدر ب (0,807)، وهي قيمة معقولة تدل على ثبات المقياس، مما يسمح لنا باستخدامه في الدراسة الحالية.

## 9.2. الأدوات الإحصائية:

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

➤ لتقنين وتحديد الخصائص السيكومترية لأداة البحث:

- صدق المقارنة الطرفية أو الصدق التمييزي.
- طريقة ألفا كرونباخ.
- طريقة التجزئة النصفية أسلوب جوتمان.
- المتوسط الحسابي: من مقاييس النزعة المركزية يستعمل للتعرف على متوسط توزيع الدرجة من مجموع درجات.
- الانحراف المعياري: يعد من مقاييس التشتت ويستعمل للتعرف على درجة انحراف الدرجة.
- معامل الإنحدار الخطي.

## 3. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

### 1.3. نتائج التحليل الوصفي لبيانات محاور متغيرات الدراسة:

لقد أظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (04) النتائج الوصفية الخاصة بابعاد الدراسة.

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة
التجنب	10,66	1,68	71,11
المساومة	9,00	3,06	60
التكامل	8,66	1,91	57,77
الاداء الوظيفي	47,13	10,99	62,84

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده التجنب يساوي (10,66) بانحراف معياري (1,68)، بنسبة (71,11)، والمتوسط الحسابي لبعده المساومة يساوي (9) بانحراف معياري (3,06)، وبنسبة (60)، والمتوسط الحسابي لبعده التكامل يساوي (8,66) بانحراف معياري (1,91)، وبنسبة (57,77)، اما المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي فيساوي (47,13) بانحراف معياري (10,99)، وبنسبة (62,84).

### 2.3. اختبار فرضيات الدراسة:

#### 1.2.3. اختبار الفرضية الرئيسية:

- تنص الفرضية الجزئية الأولى على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية. وسيتم من خلال هذا العنصر التحقق من مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك بمناقشة الفرضية الرئيسية التي نصت على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 توظيف أساليب إدارة الصراع والاداء الوظيفي في المنشآت الرياضية محل الدراسة.

جدول رقم (05) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد بين أساليب إدارة الصراع والأداء الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة
0,812	0,660	54,322	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,81 وهي علاقة ارتباط ايجابية ومن خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> يتبين أن تباين (تغيير) عمليات إدارة الكفاءات تفسر ما نسبته 66 بالمائة من التغيير الحاصل في الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة أما الباقي فنفسره عوامل أخرى، وبما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من قيمة الدلالة الاحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) أي 5 بالمائة، وعليه فإن الانحدار معنوي وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) لا توجد علاقة، ونقبل الفرضية البديلة

(H1) توجد علاقة، وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لأساليب ادارة الصراع على الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية، وبالتالي يمكن تمثيل معادلة الانحدار من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (06) نتائج اختبار الانحدار البسيط اساليب إدارة الصراع في ادارة الصراع على الأداء الوظيفي.

القيمة الاحتمالية	قيمة T	معاملات الانحدار المعيارية	معامل الانحدار		المتغيرات
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,501	-0,682	/	7,158	-4,884	الثابت
0,000	7,370	0,812	0,249	1,836	إدارة الصراع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (T) أقل من القيمة المعتمدة (0,05)، وعليه يمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = -4,884 + 1,836 \text{ اساليب إدارة الصراع}$$

### 2.2.3. اختبار الفرضية الجزئية الاولى:

سيتم من خلال هذا العنصر التحقق من مدى تأثير ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك بمناقشة الفرضيات الجزئية التي نصت على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين اسلوب التجنب في ادارة الصراع والاداء الوظيفي في المنشآت الرياضية.

ولاختبار الفرضية الجزئية الاولى تم استخدامنا الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (07) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد بين اسلوب التجنب والأداء الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	F	مستوى الدلالة
0,009	0,000	-0,036	0,002	,0964

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,009) وبهني هذه انه لا توجد علاقة ارتباط بين البعد الاول للمتغير المستقل (اسلوب التجنب في ادارة الصرع) والمتغير التابع (الاداء الوظيفي)، ومن خلال معامل التحديد  $R^2$  يتبين لنا أن 00 بالمائة، وبما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية ( $\alpha = 0,05$ )، فبالتالي نقبل فرضية الصفرية ونرفض الفرضية الدراسية. ويمكن تمثيل معادلة الانحدار من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (08) نتائج اختبار الانحدار البسيط اسلوب التجنب في ادارة الصراع على الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة T	معاملات الانحدار المعيارية	معامل الانحدار		المتغيرات
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,001	3,592	/	13,288	47,735	الثابت
0,964	-,046	-,009	1,231	-0,056	اسلوب التجنب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (T) أكبر من القيمة المعتمدة (0,05)، وعليه يمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0,056 - 47,735 \text{ اسلوب التجنب}$$

### 3.2.3. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

سيتم من خلال هذا العنصر التحقق من مدى تأثير ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك بمناقشة الفرضيات الجزئية التي نصت على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين اسلوب المساومة في ادارة الصراع والاداء الوظيفي في المنشآت الرياضية.

ولاختبار الفرضية الجزئية الثانية تم استخدامنا الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (09) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد بين اسلوب المساومة والأداء الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	F	مستوى الدلالة
,0833	0,695	0,684	63,660	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,833) وهي علاقة ارتباط ايجابية بين البعد الثاني للمتغير المستقل (اسلوب المساومة في ادارة الصراع) والمتغير التابع (الاداء الوظيفي)، ومن خلال معامل التحديد  $R^2$  يتبين لنا أن 69 بالمائة من الانحرافات والتباين الحاصل تفسره العلاقة الخطية، أما الباقي فنفسره عوامل أخرى، وبما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية أصغر من قيمة الدلالة الاحصائية ( $\alpha= 0,05$ )، فبالتالي نقبل فرضية الدراسة ونرفض الفرضية الصفرية. ويمكن تمثيل معادلة الانحدار من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (10) نتائج اختبار الانحدار البسيط اسلوب المساومة في ادارة الصراع على الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة T	معاملات الانحدار المعيارية	معامل الانحدار		المتغيرات
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,00	5,675	/	3,560	20,200	الثابت
0,00	7,979	,833	,375	2,993	اسلوب المساومة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (T) أقل من القيمة المعتمدة (0,05)، وعليه يمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 20,2 + 2,993 \text{ اسلوب المساومة}$$

### 3.2.3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

سيتم من خلال هذا العنصر التحقق من مدى تأثير ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك بمناقشة الفرضيات الجزئية التي نصت على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين اسلوب التكامل في ادارة الصراع والاداء الوظيفي في المنشآت الرياضية.

ولاختبار الفرضية الجزئية الثالثة تم استخدامنا الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

## جدول رقم (11) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد بين اسلوب التكامل والأداء الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	F	مستوى الدلالة
,0738	,544	,528	33,467	,0000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,738) وهي علاقة ارتباط ايجابية بين البعد الثالث للمتغير المستقل (اسلوب التكامل في ادارة الصرع) والمتغير التابع (الاداء الوظيفي)، ومن خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> يتبين لنا أن 54 بالمائة من الانحرافات والتباين الحاصل تفسره العلاقة الخطية، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وبما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية أصغر من قيمة الدلالة الاحصائية ( $\alpha = 0,05$ )، فبالتالي نقبل فرضية الدراسة ونرفض الفرضية الصفرية.

ويمكن تمثيل معادلة الانحدار من خلال نتائج الجدول التالي:

## جدول رقم (12) نتائج اختبار الانحدار البسيط اسلوب التكامل في ادارة الصراع على الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة T	معاملات الانحدار المعيارية	معامل الانحدار		المتغيرات
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,118	1,613	/	6,487	10,463	الثابت
0,00	5,785	,738	,731	4,231	اسلوب التكامل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (T) أقل من القيمة المعتمدة (0,05)، وعليه يمكن كتابة معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 4,231 + 10,463 \text{ اسلوب التكامل}$$

**4. الخاتمة:**

ان المؤسسة أيا كانت أنشطتها أو أحجامها أو مسمياتها عبارة عن تكتلات أو تحالفات من جماعات وأفراد من مستويات تنظيمية مختلفة ووحدات أو مهن مختلفة، وعليه فيعد الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء، إذ أن الصراع أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد، ولذلك فالصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية يعد أمراً حتمياً ، وتجدر الإشارة في هذا الموضوع إلى أن البعض من المدراء والمسؤولين لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار، وأغلب الحلول التي قدمها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة المهارات الانسانية واستخدام المنطق والعقلانية والقدرة على التأثير وفتح مجال الحوار والنقاش بين الأطراف المتنازعة للتوصل إلى حلول تحقق الرضا لجميع هذه الأطراف، وعليه توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات التي أمكن استخلاصها على النحو التالي:

ان إدارة الصراعات يعتبر شكلا من أشكال إدارة الموارد البشرية حيث يتم عن طريقها الربط بين ادارة المنشآت الرياضية من خلال التركيز على تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المنشأة.

• أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بصورة عامة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق اساليب إدارة الصراعات في المنشآت الرياضية هو مستوى متوسط.

• وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لأسلوب التجنب على الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية محل الدراسة.

• كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لأسلوبي

التكامل والمساومة على الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية محل الدراسة، ويوصي الباحث بـ:

• مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم أنفسها وكيفية تأثيرها على الآخرين وإحدى الأساليب المستخدمة في هذا الشأن هو تدريب الحساسية.

• 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.



## 5. قائمة المراجع:

- Jones, G. (1995). *Organizational Theory- text and cases*. New York: Addison Wesley, publishing co.
- آدم يعقوب أكبر 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، 12* (1).
- حسين صالح جعيم، عبدالسلام مقليل الريمي، و عبد الغني مجاهد. (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).
- حسين صالح جعيم، و عبدالسلام مقليل الريمي. (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).
- خالد محمد الشوابكة. (2008). *العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي*. الاردن: رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية
- خامسة لاروق ، 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).
- خضير كاظم حمود . (2002). *السلوك التنظيمي*. (1، المحرر) عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- خميس أسماء. (2014). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كلمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي*. سطيف : رسالة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماع جامعة سطيف 2.
- زهير بوجمعة شلابي. (2011). *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة*. (1، المحرر) عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سارة مقراب . (2019). أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى. *مجلة الاقتصاد الجديد جامعة خميس مليانة، 10* (2).
- 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.
- شعيب معزوز، 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).
- شوقي ناجي جواد . (1995). *إدارة الأعمال منظور كلي*. بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر.
- عبد القادر محمود قادر علي الحيايلى . (2005). *أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية*. العراق: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
- محجوبي ياسين ، و بعيط عيسى. (2022). *الصراع التنظيمي. مجلة التكامل، 136*.
- محمد البدوي. (2008). *المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية*. (دار المعارف للطباعة والنشر، المحرر) تونس.
- محمد حسن راوية . (1999). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
- محمد حسن العمايرة . (1999). *مبادئ الإدارة المدرسية*. (1، المحرر) دار المسيرة: عمان.
- محمد قاسم القريوتي . (2000). *السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*. (3، المحرر) عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مروان عبد المجيد إبراهيم. (2000). *أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية*. عمان الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نقيب بوجمعه (2009). *علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة: دراسة ميدانية بثنويات ولاية المسيلة*. الجزائر: رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

وردة قحام ، و سلمى عوارطة . (2018). أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي. مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل.