

الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية

* د / محمد عبد العزيز سلامة

أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية

** محمد أحمد محمود السيد على

دكتوراه الإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية

المقدمة ومشكلة البحث:

سعت المداخل الإدارية منذ بدايتها إلى تحقيق التميز في الأداء الإداري ، حيث لم تتوقف جهود علماء الإدارة الرامية إلى تحديد النموذج الأمثل لتحقيق ذلك التميز . ففي بداية الدراسات العلمية للإدارة كان التركيز على اقتراح أسلوب من شأنه أن يعظم حجم الإنتاج لمواجهة متطلباته الكبيرة التي فرضتها الثورة الصناعية، وبالتالي كان الهدف الرئيسي لتمييز الأداء الإداري هو الرغبة في الاستخدام الأمثل للموارد (الكفاءة) بما يعظم العائد الاقتصادي لأصحاب العمل ، ومع بداية الأربعينات ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي أضافت البعد البشري كأحد الركائز المهمة لتحقيق التميز الإداري وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين، وتأسيساً على ذلك أضاف قاموس التميز الإداري العديد من المصطلحات مثل "العمل الجماعي" ، "فرق العمل" ، "جودة الحياة التنظيمية" ومع بداية السبعينات ظهرت العديد من المداخل والمفاهيم الإدارية التي أدخلت المتغيرات البيئية ضمن معادلة التميز الإداري ، وقد أحدثت تلك المداخل والمفاهيم ثورة هائلة في علم الإدارة ، كما أحدثت تغييراً ملحوظاً في طرق أداء العمل وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري ومن هذه المفاهيم مفهوم "الثقافة التنظيمية" (١٤ : ٥)

ومع ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية برزت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية نظراً للدور الذي تؤديه الثقافة في تفسير تباين النماذج الإدارية والتنظيمية من سياق إلى آخر ، كما تحولت دراسة الطرق العقلانية في إدارة وقيادة الأفراد إلى دراسة العوامل والخصائص المميزة للثقافة السائدة في المنظمات ، وأنصب جل اهتمامها من التركيز على وسائل التحكم في السلوك التنظيمي إلى كيفية التعامل مع تلك الخصائص ومحاولة التأثير فيها. (١٨ : ١٥٣)

والحقيقة أن تعريفات الثقافة التنظيمية تعددت واختلفت من وجهة نظر الباحثين والدارسين لها ، فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها. (١٥ : ١١)

ومن خلال ما قام به الباحثان من تحليل بعض تعريفات الثقافة التنظيمية لبعض علماء الإدارة والسلوك التنظيمي في المجتمع العربي والغربي كتعريفات كل من مصطفى محمد أبو بكر (٢٠٠٧) ، نبيل محمد مرسى (٢٠٠٦) ، ماجدة العطية (٢٠٠٣) ، محمود سلمان العميان (٢٠٠٢) ، محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠) ، اى. أجبونا وهاريس E. Ogbonna, and

L. Harris, (٢٠٠٧) ، واى. شانج وآخرون Y.Chuang et all (٢٠٠٤) ، أ. ويلسون, A.wilson, (٢٠٠١) وغيرهما. (٢٦: ٧٦) ، (٢٧: ٧٩) ، (٢١: ٣٢٦) ، (٢٥: ٣١١) ، (٢٥: ١٥٢) ، (٣١: ٣٨٨) ، (٢٦: ٣٨) ، (٣٠: ٣٥٣).

- يتفق الباحثان مع ما ذكره زيد صالح حسن سميع (٢٠١٠) عن الخصائص الرئيسية المتفق عليها والتي تشير إلى الجوانب الهامة لتعريف الثقافة التنظيمية كما يلي :-
- الثقافة التنظيمية ذات طبيعة تشاركية تتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المنظمة.
 - الثقافة التنظيمية تتضمن جانبين هما : الجانب المعنوي للثقافة الذي يعد المكون الرئيسي للثقافة والمتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك ، والجانب المعنوي الذي يمكن من خلاله فهم بعض جوانب الثقافة التنظيمية وكذا نقلها والمتمثل في الرموز والطقوس والقصص والشعارات واللغة وغيرها من الأشكال الثقافية.
 - الثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمديرين وذلك من حيث توجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط إتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفاعلية ، كما أنها محكومة بالثقافة المجتمعية التي تحيط بها.
 - الثقافة التنظيمية مكتسبة إذا لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية وإنما تكتسب من خلال التعليم والتقليد والمحاكاة والتدريب.
 - الثقافة التنظيمية متفردة ، فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
 - الثقافة التنظيمية ثابتة نسبياً ومتعمقة سواء داخل الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويتطلب لتغييرها إستراتيجية طويلة المدى. (١٠: ٥٣)

ويذكر فلاح حسن عدى (٢٠٠٠) أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في كونها المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف ، وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية من خلال التالي :-

- توجد ثقافة المنظمة بالشعور بالكيان و الهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام فيما بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو و الاستمرار والبقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية.
- تحقق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة و احتياجات الأطراف الخارجية ذوى العلاقة مع المنظمة.
- تحقق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك.
- تحدد طريقة التعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء.

- توجد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.
(١٩ : ٩٤-٩٥)

ويذكر محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠) أن الأشخاص يتفاوتون في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية ، وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة . فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوثام بين أفراد المجموعة الواحدة ، فلا بد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع ، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد فيما بينهم ، أو بين الجماعات فقط بل قد يحدث داخل الفرد نفسه عندما تتنازع رغبة في تحقيق هدفين متناقضين ولذلك فإن الصراع جزءاً من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة ، على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية أو الرياضية كون أن الفرد يؤدي عدة أدوار في الوقت ذاته. (٢٤ : ٢٤)

وتشير ماجدة العطية (٢٠٠٣) أن الصراع التنظيمي هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً ، أو يوشك أن يؤثر عليه سلباً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر. (٢١ : ٢٦١)

هذا وقد أصبح الصراع الآن حالة قائمة وضرورة لا بد منها بين المنظمات وخاصة في المجال الرياضي وبفعل شدة المنافسة وخصائص المنافسة الرياضية وندرة 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 المجال الرياضي نسقاً 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 (٧ : ٢٤٥)

ولما كانت المنظمات الرياضية ومنها مراكز الشباب تعيش في بيئة يكتنفها الصراعات والمنافسات في العديد من المجالات مما يتطلب من العاملين بها امتلاك الثقافة التنظيمية المتنوعة والتي تساعد على اختيار الأسلوب المناسب في معالجة هذه الصراعات. وعلى الرغم من أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تشكل تحدياً لأي تنظيم لما لها من أثر في صياغة السلوك الإنساني بشكل عام وكذلك مساندة ودعم عمليات التطوير الإداري في كافة المنظمات ، لا سيما الرياضية منها الأمر الذي يؤدي إلى الحد من الصراع التنظيمي بين العاملين داخل تلك المنظمات الرياضية وصولاً في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي وتطويره الذي هو الهدف الأسمى لكافة أبحاث التطوير الإداري بشكل عام . وهو ما يتفق مع نتائج دراسة عطية مصلح

وعودة مشاركة (٢٠١٥) والذي أشار إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي من جهة وبين إستراتيجية علاج الصراع التنظيمي التي تستخدمها الإدارة والأداء الوظيفي من جهة أخرى ، فالعلاقة بين هذين البعدين طردية (١٧ : ٣٧)

إلا أنه ومن خلال عضوية الباحثان بعدد من مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية والتواجد المستمر داخلها ومتابعتها للنشاط الرياضي ونتائجه وكذلك التعامل مع الجهاز الإداري بتلك المراكز الشبابية ، فقد لاحظ الباحثان تدنى مستوى الثقافة التنظيمية كذلك وجود صراعات فيما بينهم بسبب الاختلافات في وجهات النظر ومحاولة كل فرد فرض الرأي والسيطرة على الطرف الأخر، دون العمل على حل الصراع أو اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته أو إنهائه.

الأمر الذي دعا الباحثان إلى إجراء مقابلة شخصية مقننة (مرفق رقم ٢) مع بعض من العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية وعددهم (١٥) للتعرف على مدى معرفة واستيعاب عينة البحث لمفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية في المجال الرياضي، والتعرف على إستراتيجيات الصراع التنظيمي السائدة لديهم توصلت نتائج المقابلة إلى وجود مستوى متدني من الثقافة التنظيمية وعدم وضوح الرؤية بأهميتها ، كما أن عينة البحث لا تكثرث باختيار إستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي فيما بينها ، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة وجود مستوى عال من الثقافة تنظيمية لمساندة عمليات الأداء والتطوير التنظيمي المأمول حدوثها لمراكز الشباب. وهو ما يتفق مع دراسة سمير يوسف محمد (٢٠٠٦) (١٢) والتي أشارت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة و التطوير التنظيمي وكذلك دراسة حاتم محمد البنا (٢٠١٤) (٩)، سامية خميس خليل أبو النجا (٢٠١٤) (١١) ، ودراسة لي و يو ، Lee& Yu (٢٠٠٤) (٣٤) والتي أظهرت نتائجها تأثيراً قوياً للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي ، كذلك فإن اختيار إستراتيجية إدارة الصراع المناسبة من الممكن أن تساعد في تحقيق أهداف المنظمة . وهو ما يتفق أيضاً مع دراسة أمل محمود العبيدي (٢٠٠٨) (٥) والتي أشارت إلى أنه ليس من مصلحة المنظمة القضاء نهائياً على الصراعات وأنه هناك حد مرغوب فيه من مستوى الصراع لما له من جوانب إيجابية للتنظيم ، وأن اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع يؤدي إلى وضوح توقعات الأفراد في المنظمة والذي من شأنه يؤدي إلى تغيير تنظيمي بناء ينعكس في النهاية إلى تطوير المنظمة وتفعيل مبدأ العدالة والتعاون في التعامل بين الأفراد ، ومن ثم تتبلور مشكلة البحث في التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية من خلال التعرف على:-

- ١- مفهوم الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية.
- ٢- أهمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة

الإسكندرية.

٣- إستراتيجيات الصراع التنظيمي السائدة لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية.

٤- دور الثقافة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية.

تساؤلات البحث:

١- ما هو مفهوم الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية؟

٢- ما هي أهميه الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية؟

٣- ما هي إستراتيجيات الصراع التنظيمي السائدة لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية؟

٤- ما هو دور الثقافة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية؟

مصطلحات البحث:-

الثقافة التنظيمية :

هي مجمل ما تعلمه العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية من قيم ومعتقدات وأعراف ومعايير و توقعات مشتركة بينهم وبين منظماتهم الرياضية (مراكز الشباب) والتي تنقل إليهم بطرق التعليم الرسمية وغير الرسمية والتي تحدد شكل وسلوك وأداء هؤلاء العاملين (تعريف إجرائي).

الصراع التنظيمي :

وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع (العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب) مدركين للتعارض فيما بينهم ، وأن يكون محور الصراع هو الحصول على بعض الصلاحيات أو الامتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الأخر، أو محاولة الحصول على رضا وقبول المستويات الإدارية الأعلى وغيرها من الرغبات المشروعة وغير المشروعة، وقد يجرى هذا الصراع بشكل فردي عندما تكون المصلحة فردية أو جماعية عندما تكون المصلحة جماعية ، ويؤدي بشكل عام إلى الأضرار بالأنشطة الوظيفية أو تداخلها أو تعارضها. (تعريف إجرائي).

إستراتيجيات الصراع التنظيمي :

هي طرق وأنماط إدارة الصراع ولكي تصبح إستراتيجية الصراع أكثر فعالية، يجب أن تفي بعض المعايير وذلك وفقاً لنظريات التنظيم والسلوك التنظيمي وتلك المعايير تفيد في إدارة الصراع بشكل خاص. (٣٥ : ٢٠٩)

إستراتيجية التجنب:

هي التأكيد علي الذاتية والتعاون بدرجة كبيرة ، وهي الانسحاب والهروب من مواجهة الصراع. (١٣ : ١٠)

إستراتيجية التكامل:

تشير إستراتيجية التكامل إلى تعاون جميع الأفراد ، واتفق المصالح والاهتمامات بين الأطراف المختلفة فعندما يكون العاملون قادرين على التعاون تصبح بيئة العمل أكثر متعة مما يؤدي إلى حل المشكلات ومقابلة احتياجات العاملين والعملاء. (٣٧ : ٣١)

إستراتيجية التسوية :

تشير إستراتيجية التسوية إلى الموقف الذي يتفق فيه طرفي الصراع على بعض القضايا مما ينتج حل وسط يرضى جميع الأطراف. (٢٠ : ٥٥)

إستراتيجية الهيمنة أو السيطرة :

تشير إستراتيجية الهيمنة إلى استخدام أحد طرفي الصراع القوة التي يستمدّها من سلطته التنظيمية للوصول للهدف ، وتنطوي هذه الإستراتيجية على مستويات مرتفعة من الايجابية ومنخفضة من التعاون ، حيث يولى هذا النمط الاهتمام مرتفعاً لمصالح الذات مع تجاهل مصالح الآخرين ، كما تشكل موقف (فائز - خاسر). (٣٣ : ٨٩١)

إستراتيجية الإلزام :

هي الاهتمام المتدني بالذات واهتمام عال بالآخرين ، إذا يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإدعان لمتطلباته علي حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع. (٣ : ١٣٦)

الجهاز الإداري:

هم جملة الإداريين العاملين بمراكز الشباب والذي يقع عليهم الجانب الرئيسي في القيام بأدوارهم وتحقيق الأهداف المنوط تحقيقها بشكل يساعد على تحقيق التفاعل بين مركز الشباب والبيئة الخارجية في إطار القانون والسياسة العامة للدولة. (تعريف إجرائي).

مراكز الشباب:

هيئة أهلية شبابية تربية أهلية ذات نفع عام ، وله شخصية اعتبارية مستقلة ، يسهم في تنمية النشء والشباب وتأهيلهم روحياً وخلقياً وثقافياً وعلمياً ونفسياً واجتماعياً ورياضياً، وتمكينهم من المشاركة السياسية الفاعلة باستثمار وقت فراغهم في ممارسة مختلف الأنشطة الثقافية ، والاجتماعية ، والرياضية ، والوطنية ، ويسعى لإكسابهم المهارات التي تكفل تحمل المسؤوليات في إطار القانون والسياسة العامة للدولة. (٢٩ : ٢)

إجراءات البحث:**منهج البحث**

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها قام الباحثان بإستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لتناسبه وطبيعة البحث.

مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث من جميع العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية وبإجمالي عدد يبلغ (٢٨٠) إداري موزعين على عدد (٤٠) مركز شباب توزيعهم كالتالي (حي

العامة ويمثله (١١) مركز شباب ، حي الجمرك ويمثله (١) مركز شباب ، حي شرق ويمثله (٦) مراكز شباب ، حي غرب ويمثله (٣) مراكز شباب ، حي وسط ويمثله (٦) مراكز شباب ، حي المنتزه ويمثله (٦) مراكز شباب ، إضافة إلى مركز ومدينة برج العرب ويمثله (٧) مراكز شباب.

عينة البحث

تم اختيار عدد (١٩) مركز شباب بمحافظة الإسكندرية بالطريقة العشوائية ونسبة تمثل (٤٧.٥٠%) من إجمالي مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية (مجتمع البحث) وهي مراكز شباب (قرية عربي ، الجزائر ، الدخيلة ، العجمي ، الناصرية) من حي العامرية ، ومركز شباب (الجمرك) من حي الجمرك، ومراكز شباب (سموحه ، الظاهرية ، أبيس ٢) من حي شرق ، ومراكز شباب (النصر، الحرية ، الشلالات، نادي الصيد) من حي وسط ، ومراكز شباب (أبو قير والمعصرة و طوسون) من حي المنتزه ، ومراكز شباب (بهيج ، برج العرب المطور ، برج العرب الجديد النموذجي) من مركز ومدينة برج العرب.

وتتكون عينة البحث من (المدير التنفيذي ، المشرف المالي ، والمشرف الإداري ، مشرف الأنشطة الشبابية ، مشرف الحاسب الألى، أمين المكتبة، مشرف الأنشطة الرياضية) بإجمالي عدد بلغ (١٣٣) مفردة، في حين استبعاد عدد (٨) مفردة لعدم استكمال البيانات ، ليصبح العدد (١٢٥) من العاملين بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية ، كذلك تم الاستعانة بعدد (٢٥) مفردة لإجراء الدراسة الاستطلاعية والهادفة إلى إجراء المعاملات العلمية لأداة البحث ، في حين تكونت الدراسة الأساسية والهادفة لتطبيق أداة البحث من (١٠٠) من العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية وهم جملة ما تم إجراء المعالجات الإحصائية عليهم .

جدول (١)

توصيف عينة ومجتمع البحث وتوزيعها على الدراسة الاستطلاعية والأساسية

الدراسة الأساسية	الدراسة الاستطلاعية	عدد ما تم استبعاده	إجمالي عينة البحث	توزيع عينة البحث
١٠٠	٢٥	٨	١٣٣	المدرء التنفيذيون / المشرفون الماليون / مشرفي الأنشطة الشبابية/ مشرفي الحاسب الألى / مشرفي برلمان الشباب/ أمناء المكتبات/ مشرفي الأنشطة الرياضية.
%٧٥.١٩	%١٨.٧٩	%٦.٠٢	%١٠٠	الأجمالي

يتضح من جدول (١) والخاص بتوصيف عينة البحث، أن حجم العينة الكلية بلغ (١٣٣) مفردة وتم استبعاد عدد (٨) استمارة بنسبة (٦.٠٢%) لم تستكمل الإجابات أو كان هناك عشوائية في الإجابة ، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الاستطلاعية للبحث (٢٥) مفردة من أصل عينة البحث بنسبة (١٨.٧٩%) في حين بلغ حجم العينة الأساسية للبحث (١٠٠) مفردة من أصل عينة البحث بنسبة (٧٥.١٩%) من العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية وهم جملة ما تم إجراء المعالجات الإحصائية عليهم.

أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات الخاصة بالبحث اتبع الباحثان الخطوات التالية :-

- الإطلاع على المراجع والدوريات العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة بالمشكلة قيد البحث والدراسة.
- فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية قام الباحثان بتصميم استبيان يتكون من محورين: الأول للتعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية والمحور الثاني للتعرف على أهمية الثقافة التنظيمية وذلك لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية متبعين الخطوات التالية.

١- تحديد محاور الاستبيان :

من خلال الرجوع إلى الدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بالمشكلة قيد البحث والدراسة قام الباحثان بتحديد محاور استبيان الثقافة التنظيمية التي يمكن من خلاله التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وكذلك أهمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية.

٢- تحديد عبارات الاستبيان :

بعد تحديد محاور استبيان الثقافة التنظيمية تم إنشاء مجموعة من العبارات يعتقد الباحثان أنها سوف تقيس المحور الذي تدرج تحته ، أيضا تم إعادة صياغته عبارات أخرى لتتناسب مع الهدف من البحث.

٣- تنقية عبارات الاستبيان :

بعد أن أصبح الاستبيان في شكله التمهيدي تم عرضه على مجموعة من الخبراء (مرفق رقم ٢) وذلك بهدف التعرف على :-

- ١- هل المحاور التي تضمنها الاستبيان واضحة ومناسبة لهدف الدراسة أم لا ؟
- ٢- هل العبارات التي تضمنها كل محور من محاور الاستبيان مناسبة لقياس ما وضع من أجله أم لا ؟
- ٣- هل تمت صياغة العبارات بلغة واضحة ومفهومة ؟
- ٤- هل تمت صياغة العبارات بالمستوى الذي يتناسب مع مستوى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية وقد تم تنفيذ هذا الإجراء عن طريق المقابلة الشخصية لكل عضو من أعضاء هيئة التحكيم كلما أمكن ، وكذلك إرسالها بالبريد الإلكتروني (E-Mail) حيث أبدى كل عضو رأيه الشخصي في كل محور وكل عبارة تضمنها المحور طبقا للمعايير التي وضعها الباحثان ، وقد أسفر ذلك عن حذف بعض العبارات وتعديل وصياغة أخرى حسب رأى الأغلبية منهم .

جدول (٢)
آراء الخبراء في مدى مناسبة العبارات للمحاور الموضوعية لاستبيان الثقافة التنظيمية
ن=١٠

العبارات												المحاور
١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المحور الأول مفهوم الثقافة التنظيمية
	٩٠	١٠٠	٩٠	٩٠	٩٠	٨٠	٩٠	١٠٠	٩٠	٨٠	٨٠	
٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	المحور الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية
		٨٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٩٠	٨٠	٨٠	٩٠	١٠٠	
					٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	
					٨٠	٩٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	٩٠	

وبهذا توصل الباحثان إلى الصورة النهائية لاستبيان الثقافة التنظيمية حيث تم وفق الشكل التالي:-

- المحور الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية (١٢) عبارة (من رقم ١ وحتى العبارة رقم ١٢).
المحور الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية (١٩) عبارة (من رقم ١٣ وحتى العبارة رقم ٣١).

٤- ميزان الاستبيان :

صمم الباحثان ميزاناً ذا تدرج خماسي للاستجابة على استمارة الاستبيان وهو كالتالي :-
(إلى حد كبير جداً ، إلى حد كبير ، إلى حد متوسط ، إلى حد قليل، إلى حد قليل جداً)
ويقوم العاملان بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية بقراءة كل عبارة تضمنها كل محور جيداً والإجابة عليها وفق رؤيتهم الشخصية وما يتناسب مع وجهة نظرهم.

٥- درجة المفحوص على الاستبيان :

يحصل المفحوص على درجة تتناسب مع إدراكه لمفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية ، وتدل الدرجة الكبرى على مستوى عال جداً من الإدراك لمفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية ، بينما تدل الدرجة الصغرى على مستوى متدني جداً من الإدراك لمفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وبناءً على ذلك يبدو أن الاستبيان ذو أبعاد متصلة ومتساوية ، وبالتالي يمكن تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية حتى يسهل معالجتها وتحليل النتائج بصورة أكثر دقة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي وذلك على النحو التالي :-

- إلى حد كبير جداً يحصل المفحوص على (٥) درجات .
 - إلى حد كبير يحصل المفحوص على (٤) درجات
 - إلى حد متوسط يحصل المفحوص على (٣) درجات .
 - إلى حد قليل يحصل المفحوص على (٢) درجة .
 - إلى حد قليل جداً يحصل المفحوص على (١) درجة.
- وعلى ذلك تكون أعلى درجة للاستبيان هي (١٥٥) درجة وأقل درجة للمقياس هي (٣١) درجة.

المعاملات العلمية لاستبيان الثقافة التنظيمية:-

أولاً:- الصدق

أ-الصدق الظاهري " صدق المحكمين "

قام الباحثان بعرض أداة البحث " الاستبيان فى صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المؤهلين للحكم عليها وفى ضوء التوجهات التى أبداها المحكمون ، قام الباحثان بإجراء التعديلات التى أتفق عليها أغلب المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضع الالتباس والضعف فيها وقد أرتضى الباحثان نسبة اتفاق تبلغ (٨٠%) بين آراء الخبراء حول التعديل أو الحذف الذى تم ، وذلك لكل محور من المحاور وأيضا العبارات التى تضمنتها المحاور ، حيث تعبر هذه الموافقة على الصدق الظاهري للاستبيان.

ب-صدق التكوين الداخلي " معامل صدق المقارنة الطرفية" قام الباحثان بإستخدام طريقة صدق المقارنة الطرفية لكل عبارة من عبارات الاستبيان وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة عشوائية قوامها (٢٥) من خارج العينة الأصلية للبحث .

جدول (٣)معامل صدق المقارنة الطرفية لعبارات المحور الأول ن = ٢٥

المحور	العبارة	محتوى العبارة	صدق المقارنة الطرفية
المحور الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية	١	نظام من القيم والمعتقدات تساهم فى ربط المعانى بين جميع أعضاء المنظمة وتعمل على نقلها للأعضاء الجدد	*.٨٣٩
	٢	نظام من المعانى المشتركة يتكون من خلال مجموعة من الخصائص التى تقدرها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى	*.٦٢٣
	٣	مجموعة القيم والاتجاهات والمستوى المعرفى السائد فى المنظمة والذى يعكس خصائص وصفات وسلوك العاملين والمتعاملين معها	*.٨٥٨
	٤	نظام من المفاهيم العامة والجماعية المقبولة التى تعمل بها جماعة معينة فى فترة زمنية معينة	*.٨٧٩
	٥	هى طرق التفكير والتصرف والإعتقاد التى يشترك فيها أعضاء أى وحدة إجتماعية	*.٨٢١

جدول (٣)معامل صدق المقارنة الطرفية لعبارات المحور الأول ن = ٢٥

المحور	العبارة	محتوى العبارة	صدق المقارنة الطرفية
	٦	مجموع الأنماط والتكوينات والممارسات التى تحدث داخل العمل ، نتيجة للأفراد أنفسهم أو نتيجة للقوانين والأعراف والإجراءات التى يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها.	*.٧٢٣
	٧	مجموعة المعتقدات والقيم وأنماط السلوك التى تشكل هوية المنظمة وتتضمن نماذج سلوكية للبطولة والمعارضة	*.٧٦٩
	٨	منظومة المعانى والرموز السائدة فى التنظيم الفعلى للمنظمة	*.٨٢٨
	٩	محصلة كل ما يتعلمه الأفراد العاملون بالمنظمة خلال فترة معينة من الوقت ، حيث يظهر ما تعلموا من خلال كيفية أدائهم لأعمالهم داخل المنظمة	*.٧١٥
	١٠	مجموعة القيم التى يجلبها العاملون من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية للمنظمة	*.٨٧٨
	١١	نظم القيم السائدة فى المنظمة والذى يتضح من خلال الإنتاج الثقافى لأعضائها والذى يتمثل فى الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة بالمنظمة	**٠.٧٥٨
	١٢	مجموعة من أنماط السلوك السائدة فى المنظمة والتى يتصرف بها الأفراد تلقائيا ويتم تناقلها بشكل إجتماعى	*.٨٢٥

*مغزى حيث قيمة معامل الصدق الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤٣

يتضح من جدول (٣) والخاص بمعامل صدق المقارنة الطرفية لعبارات المحور الأول أن عبارات

المحور ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحور الذي تنتمي إليه وأنها تقيس ما يقيسه المحور ولذلك فهي تساهم في بناء المحور وتقيس ما وضعت من أجله ولذا فهي تتسم بالصدق حيث تراوحت قيمة معامل صدق المقارنة الطرفية ما بين (٠.٦٢٣ الى ٠.٨٧٩) مما يدل على إمكانية التمييز بين المستويات المختلفة وهذا يعطى إمكانية لاستخدام الاستبيان.

جدول (٤)
معامل صدق المقارنة الطرفية لعبارات المحور الثاني ن = ٢٥

المحور	العبرة	محتوى العبارة	صدق المقارنة الطرفية
المحور الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية	١٣	تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها	*٠.٧٦٧
	١٤	تساعد الثقافة التنظيمية في تطوير الاتصالات بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة الرياضية	*٠.٨٨٧
	١٥	تمثل الثقافة التنظيمية حلقة الوصل بين جميع العاملين في المنظمة الرياضية على اختلاف مستوياتهم الإدارية	*٠.٧٨٤
	١٦	تشكل الثقافة التنظيمية مصدراً مهماً للدافعية من خلال وجود نظام قوى من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل داخل المنظمة الرياضية.	*٠.٧٨٦
	١٧	تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات بالمنظمة الرياضية	*٠.٨٤٢
	١٨	تساعد الثقافة التنظيمية على تشكيل إطار مرجعي ونموذج للسلوك الذي يجب أن يحتذي به من جانب العاملين بالمنظمة الرياضية	*٠.٦٧٤
	١٩	تساعد الثقافة التنظيمية في إعطاء العاملين هويتهم داخل المنظمة الرياضية	*٠.٧٣٣
	٢٠	تساعد الثقافة التنظيمية على إستقرار النظام الإجتماعي داخل المنظمة الرياضية	*٠.٩١١
	٢١	تساعد الثقافة التنظيمية العاملين على تنمية الأحساس بالولاء والألتزام تجاه للمنظمة الرياضية التي يعملون بها	*٠.٨٢٥
	٢٢	تساعد الثقافة التنظيمية على سرعة تكيف المنظمات الرياضية مع أى تغيير طارئ في البيئة الخارجية	*٠.٨٦٢
	٢٣	تساعد الثقافة التنظيمية على إيجاد نظام فعال للرقابة الاجتماعية على أداء العاملين داخل المنظمة الرياضية	*٠.٧٨٥
	٢٤	تعمل الثقافة التنظيمية كمتعمم للجودة وتحسين الأداء داخل المنظمة الرياضية	*٠.٩١٤
	٢٥	تدعم الثقافة التنظيمية الشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف العامة للمنظمة الرياضية	*٠.٦٩٧
	٢٦	تساهم الثقافة التنظيمية في تدعيم ثقافة الخدمات بالمنظمة الرياضية	*٠.٧٨٩
	٢٧	تساعد الثقافة التنظيمية في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة الرياضية	*٠.٧٨١
	٢٨	تساهم الثقافة التنظيمية في تماسك العاملين وإنسجامهم خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات	*٠.٨٣٣
	٢٩	تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم حيث أنها تحفز أو تثبط أنواع محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة الرياضية	*٠.٨٤١
	٣٠	توفر الثقافة التنظيمية إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي داخل المنظمة الرياضية	*٠.٨٨٦
	٣١	تساعد الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير ودعم عمليات التطوير التنظيمي	*٠.٨٥٤

*معنى حيث قيمة معامل الصدق الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤٣

يتضح من جدول (٤) والخاص بمعامل صدق المقارنة الطرفية لعبارات المحور الثاني أن عبارات المحور ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحور الذي تنتمي إليه وأنها تقيس ما يقيسه المحور ولذلك فهي تساهم في بناء المحور وتقيس ما وضعت من أجله ولذا فهي تتسم بالصدق حيث تراوحت قيمة معامل صدق المقارنة الطرفية ما بين (٠.٦٧٤ الى ٠.٩١٤) مما يدل على إمكانية التمييز بين المستويات المختلفة وهذا يعطى إمكانية لاستخدام الاستبيان.

ثانياً : الثبات لحساب ثبات الاستبيان قام الباحثان بإستخدام طريقة الفالكرونباك للعبارات وللمحاور ، وأسفر الأجراء ثبات الاستبيان

جدول (٥) معامل ألفا لكرونباك لمحاور وعبارات إستبيان الثقافة التنظيمية ن=٢٥

رقم المحور	محتوى المحور	معامل الفا لكرونباك	
		للمحاور	للعبارات
١	المحور الاول : مفهوم الثقافة التنظيمية	*.٨٢٦	*.٩٨٩
٢	المحور الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية		*.٩٩٢

*مغوى حيث قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٢٣

يتضح من جدول (٥) والخاص بمعامل ألفا لكرونباك لمحاور وعبارات استبيان الثقافة التنظيمية أن معامل الثبات الفا لكرونباك على درجة عالية من الثبات وأنها تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف.

فيما يتعلق بإستراتيجيات الصراع التنظيمي قام الباحثان بتصميم استبيان للتعرف على إستراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية من خلال إتباع الخطوات التالية:-

١- تحديد محاور الاستبيان : من خلال الرجوع إلى الدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بالمشكلة قيد البحث والدراسة قام الباحثان بتحديد عدد من المحاور التي يمكن من خلاله التعرف على إستراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية

٢- تحديد عبارات الاستبيان : بعد تحديد محاور إستراتيجيات الصراع التنظيمي تم إنشاء مجموعة من العبارات يعتقد الباحثان أنها سوف تقيس المحور الذي تدرج تحته ، أيضا تم إعادة صياغته عبارات أخرى لتناسب مع الهدف من البحث.
جدول (٦) آراء الخبراء في مدى مناسبة العبارات للمحاور الموضوعية لإستراتيجيات الصراع التنظيمي ن=١٠

المحاور											العبارات										
											١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
المحور الأول : إستراتيجية القوة/الهيمنة / السيطرة / التهديد											١٠٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٩٠	٩٠	١٠٠	١٠٠
المحور الثاني : إستراتيجية التعاون/التكامل											١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢
المحور الثالث : إستراتيجية التجنب											٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢
المحور الرابع : إستراتيجية التسوية / التوفيق/ المساومة											٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣
المحور الخامس : إستراتيجية التنازل											٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣
											٩٠	٩٠	٩٠	١٠٠	٨٠	٨٠	٨٠	٩٠	٨٠	٨٠	٨٠

٣- تنقية عبارات الاستبيان

بعد أن أصبح الاستبيان في شكله التمهيدي تم عرضه على مجموعة من الخبراء (مرفق رقم ١) وذلك بهدف التعرف على :-

١- هل المحاور التي تضمنها الاستبيان واضحة ومناسبة لهدف الدراسة أم لا ؟

٢- هل العبارات التي تضمنها كل محور من محاور الاستبيان مناسبة لقياس ما وضع من أجله أم لا ؟

٣- هل تمت صياغة العبارات بلغة واضحة ومفهومة ؟

٤- هل تمت صياغة العبارات بالمستوى الذي يتناسب مع المستوى الثقافي لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية. وقد تم تنفيذ هذا الإجراء عن طريق المقابلة الشخصية لكل عضو من أعضاء هيئة التحكيم كلما أمكن ، وكذلك إرسالها بالبريد الإلكتروني (E-Mail) حيث أبدى كل عضو رأيه الشخصي في كل محور وكل عبارة تضمنها المحور طبقاً للمعايير التي وضعها الباحثان ، وقد أسفر ذلك عن حذف بعض العبارات وتعديل وصياغة أخرى حسب رأى الأغلبية منهم .

وبهذا توصل الباحثان إلى الصورة النهائية لاستبيان إستراتيجيات الصراع التنظيمي حيث تم وفق الشكل التالي

- المحور الأول : إستراتيجية القوة / السيطرة / الهيمنة/ التهديد
(١١) عبارة (من العبارة رقم ١ وحتى العبارة رقم ١١)
- المحور الثاني : إستراتيجية التعاون / التكامل
(١٠) عبارة (من العبارة رقم ١٢ وحتى العبارة رقم ٢١)
- المحور الثالث : إستراتيجية التجنب
(١١) عبارة (من العبارة رقم ٢٢ وحتى العبارة رقم ٢٣)
- المحور الرابع : إستراتيجية التسوية / التوفيق/ المساومة
(١٠) عبارة (من العبارة رقم ٣٣ وحتى العبارة رقم ٤٢)
- المحور الخامس : إستراتيجية التنازل
(١٠) عبارة (من العبارة رقم ٤٣ وحتى العبارة رقم ٥٢)

٤- ميزان الاستبيان : صمم الباحثان ميزاناً ذا تدرج خماسي للاستجابة على استمارة الاستبيان وهو كالتالي :- (إلى حد كبير جداً ، إلى حد كبير ، إلى حد متوسط ، إلى حد قليل ، إلى حد قليل جداً) ويقوم العاملان بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية بقراءة كل عبارة تضمنها كل محور جيداً والإجابة عليها وفق رؤيتهم الشخصية وما يتناسب مع وجهة نظرهم.

٥- درجة المفحوص على الاستبيان : يحصل المفحوص على درجة تتناسب مع إستجابته لإستراتيجية الصراع التنظيمي ، وتدل الدرجة الكبرى على مستوى عال جداً من الاستجابة ، بينما تدل الدرجة الصغرى على مستوى متدني جداً من الاستجابة ، وبناء على ذلك يبدو أن الاستبيان ذو أبعاد متصلة ومتساوية ، وبالتالي يمكن تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية حتى يسهل معالجتها وتحليل النتائج بصورة أكثر دقة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي وذلك على النحو التالي :-

- إلى حد كبير جداً يحصل المفحوص على (٥) درجات .

- إلى حد كبير يحصل المفحوص على (٤) درجات
 - إلى حد متوسط يحصل المفحوص على (٣) درجات .
 - إلى حد قليل يحصل المفحوص على (٢) درجة .
 - إلى حد قليل جدا يحصل المفحوص على (١) درجة.
- وعلى ذلك تكون أعلى درجة للاستبيان هي (٢٦٠) درجة وأقل درجة للمقياس هي (٥٢) درجة.

المعاملات العلمية لاستبيان إستراتيجيات الصراع التنظيمي:-

أولاً:- الصدق

أ- الصدق الظاهري " صدق المحكمين "

قام الباحثان بعرض أداة البحث " الاستبيان " فى صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المؤهلين للحكم عليها وفى ضوء التوجهات التى أبداها المحكمون ، قام الباحثان بإجراء التعديلات التى أتفق عليها أغلب المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضع الالتباس والضعف فيها وقد أرتضى الباحثان نسبة أتفاق تبلغ (٨٠%) بين آراء الخبراء حول التعديل أو الحذف الذى تم ، وذلك لكل محور من المحاور وأيضا العبارات التى تضمنها المحاور ، حيث تعبر هذه الموافقة على الصدق الظاهري للاستبيان.

ب- صدق التكوين الداخلي " معامل صدق المقارنة الطرفية "

قام الباحثان بإستخدام طريقة صدق المقارنة الطرفية لكل عبارة من عبارات الاستبيان وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة عشوائية قوامها (٢٥) من خارج العينة الأصلية للبحث العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية.

جدول (٧)معامل صدق المقارنة الطرفية لعبارات استبيان إستراتيجيات الصراع التنظيمي ن = ٢٥

المحاور	رقم العبارة	محتوى العبارة	صدق المقارنة الطرفية
إستراتيجية القوة / السيطرة / الهيمنة / التهديد	١	إستخدم علاقاتي ونفوذى لكسب موقف تنافسى	*.٠٨٨٣
	٢	إبذل ما أستطيع لجعل القرارات فى صالحى	*.٠٦٣٦
	٣	أدافع عن وجهة نظرى فى القضايا المطروحة	*.٠٨٥٧
	٤	أتصرف بحزم لتحقيق أهدافى الخاصة والعامه	*.٠٨٦٧
	٥	أحاول إستخدام نفوذى (تأثيرى) لكى تلقى أفكارى قبولا لدى الآخرين	*.٠٨٧٩
	٦	أحاول إقناع الطرف الأخر بسلامة موقفى دون تراجع	*.٠٨٠٥
	٧	أحاول فرض حلول كفيلة بحل الصراعات تتسم بالقوة والسيطرة على الموقف	*.٠٨٦١
	٨	أتمسك بمواقفى وأرائى وحلولى التى قدمتها لحل الصراع	*.٠٨٥١
	٩	أطلق من القوانين التى تدعم رأى فى حل المشكلات والصراع	*.٠٦٤٧
	١٠	أعمل على الضغط على الطرف الأخر حتى يقبل بالحل المطروح لإنهاء النزاع	*.٠٨٣١
	١١	أتعامل مع مواضع الخلاف على أنها عملية مكسب وحسارة	*.٠٧٠٦
إستراتيجية التعاون / التكامل	١٢	أتعاون مع الآخرين للوصول إلى قرارات مقبولة لى وهم	*.٠٩٠٥
	١٣	أحاول التعرف على الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع الأخرى	*.٠٨٩٥
	١٤	أ تبادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين حول الصراع محاولة حل المشكلة	*.٠٨٢٥
	١٥	أحاول العمل مع الآخرين للوصول إلى الفهم الصحيح للمشكلة	*.٠٧٠٠
	١٦	أحاول السعى للوصول إلى حل جذري للمشكلات	*.٠٨٣١
	١٧	أحاول إثارة جميع الإهتمامات والقضايا بشكل مفتوح لنتمكن من حل هذه القضايا بأفضل الطرق الممكنة	*.٠٩١٠
	١٨	أفضل إستخدام المنطق السليم والموضوعى فى حل الخلافات والصراعات	*.٠٨٣١
	١٩	أحاول بإستمرار الحصول على مساعدة الآخرين فى إيجاد الحلول	*.٠٦٥١
	٢٠	أميل إلى مناقشة المشكلات بشكل مباشر مع زملائى	*.٠٨٥٨

معامل صدق المقارنة الطرفية لعبارات استنبیان إستراتيجيات الصراع التنظيمي ن = ٢٥

المحاور	رقم العبارة	محتوى العبارة	صدق المقارنة الطرفية
إستراتيجية التجنب	٢١	أحاول تقريب أفكارى ووجهة نظرى مع أفكار ووجهة نظر الآخرين لنصل إلى قرار يرضى الجميع	*.٧٧٩
	٢٢	أخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها	*.٨٤٣
	٢٣	أتنازل عن بعض النقاط تجنباً لحدوث الصراع	*.٧٥٣
	٢٤	أركز على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها	*.٨١٤
	٢٥	أجنب مواجهة الصراع عندما تكون المشكلة لا تستدعي الصراع	*.٧٥٨
	٢٦	أجنب العلاقات السيئة مع الآخرين	*.٧٧٧
	٢٧	أحاول الاحتفاظ بالخلافات بيني وبين الآخرين إلى الحد الأدنى لتجنب أى مشاعر سلبية	*.٨٩٦
	٢٨	أجنب عادة المناقشات المفتوحة بشأن خلافاتي مع الآخرين	*.٧٩٣
	٢٩	أحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	*.٨٢٣
	٣٠	أحاول تهدئة الموقف في حال اشتداد الصراع	*.٨٢٥
إستراتيجية التسوية / التوفيق	٣١	أحاول عدم إتخاذ إجراءات من شأنها خلق نزاعاً مع الآخرين	*.٨٧٩
	٣٢	أحاول تجنب من يختلفون معي في الأفكار والآراء	*.٧٤٠
	٣٣	أحاول حث أطراف الصراع على تقديم التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع الصراع	*.٧٨٨
	٣٤	أحاول عمل علاقات جيدة مع جميع الأطراف	*.٦٤١
	٣٥	أقترح أرضية مشتركة لحل الخلافات والنزاعات	*.٧٨٨
	٣٦	أعمل على حل النزاع والمشكلة بطرق يرضى عنها الجميع	*.٧٩٠
	٣٧	أحاول أن أجد حلاً وسطاً مع الآخرين لحل النزاع	*.٨٦٢
	٣٨	أحاول التقليل من أهمية الخلافات بين الأطراف المتنازعة	*.٨٠٤
	٣٩	أحاول التوفيق بين الآراء المختلفة لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	*.٩٠٥
	٤٠	أحاول إيجاد طريق أو مسلك وسطاً للخروج من المأزق والصراع	*.٦١٢
إستراتيجية الحوار الرابع	٤١	أراعى مشاعر الآخرين وأحافظ على العلاقات القائمة بينهم	*.٦٥٥
	٤٢	أعمل على حل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين	*.٨١٥
	٤٣	أسعى لأن تكون الحلول الموضوعية مقبولة من أطراف الصراع الأخرى	*.٨٤٠
	٤٤	أحاول غالباً إرضاء إحتياجات الآخرين	*.٧٥٤
	٤٥	أقوم عادة ببعض التنازلات أو التضحيات للآخرين	*.٨٨٠
	٤٦	أجبه (أتمشى) عادة مع إقتراحات الآخرين	*.٧٩٤
	٤٧	أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع لحل الصراع	*.٥٦٣
	٤٨	أحافظ على شعور الآخرين وعلى العلاقة القائمة بينهم	*.٨٣١
	٤٩	أتحلى عن بعض مواقفي وأرائي لأحافظ على علاقتي مع الآخرين	*.٧٧٨
	٥٠	أعمل على ما هو ضروري للحيلولة دون وقوع الصراع	*.٧٨٦
إستراتيجية الحوار الخامس	٥١	أراجع في بعض الأحيان عن قراراتي ثم إتخاذها	*.٨٤٠
	٥٢	أحاول تلاقي وإتخاذ مواقف تؤدي إلى إثارة الجدل	*.٧٧٩

*معنوى حيث قيمة معامل الصدق الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤٣

يتضح من جدول (٧) والخاص بمعامل صدق المقارنة الطرفية لعبارات محاور استنبیان إستراتيجيات الصراع التنظيمي أن عبارات المحاور ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحاور التي تنتمي إليها وأنها تقيس ما يقيسه المحور ولذلك فهي تساهم في بناء المحور وتقيس ما وضعت من أجله ولذا فهي تنتم بالصدق حيث تراوحت قيمة معامل صدق المقارنة الطرفية ما بين (٠.٦١٢ إلى ٠.٩٠٥) مما يدل على إمكانية التمييز بين المستويات المختلفة وهذا يعطى إمكانية لاستخدام الاستنبیان.

ثانيا : الثبات

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحثان باستخدام طريقة الفالكرونباك للعبارات وللمحاور ، وأسفر الأجراء عن ثبات الاستبيان.

جدول (٨)

معامل ألفا لكرونباك لمحاور وعبارات استبيان إستراتيجيات الصراع التنظيمي ن=٢٥

معامل الفا لكرونباك	رقم المحور	محتوى المحور	معامل الفا لكرونباك	
			للمحاور	للعبارات
	١	المحور الأول : إستراتيجية القوة / السيطرة / الهيمنة/ التهديد		*٠.٧١٠
	٢	المحور الثاني : إستراتيجية التعاون / التكامل		*٠.٥٧٢
	٣	المحور الثالث : إستراتيجية التجنب		*٠.٨٠٦
	٤	المحور الرابع : إستراتيجية التسوية / التوفيق/ المساومة		*٠.٤٩٩
	٥	المحور الخامس : إستراتيجية التنازل		*٠.٨٣١
			*٠.٨٨٣	

*معنوى حيث قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٣٣

يتضح من جدول (٨) والخاص بمعامل ألفا لكرونباك لمحاور وعبارات استبيان إستراتيجيات الصراع التنظيمي أن معامل الثبات الفا لكرونباك على درجة عالية من الثبات وأنها تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها مره أخرى علي نفس العينة وفي نفس الظروف.

الدراسة الاستطلاعية :-

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة بلغت (٢٥) من العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية ، حيث طبق عليهم استبيان الثقافة التنظيمية واستبيان إستراتيجيات الصراع التنظيمي وذلك لمعرفة :-

- مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة.
- التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها.
- تحديد زمن الاستجابة على الاستبيان.

الدراسة الأساسية :-

تم تطبيق استبيان الثقافة التنظيمية واستبيان إستراتيجيات الصراع التنظيمي على العينة قيد البحث خلال الفترة من ٢٠١٦/٨/١ وحتى ٢٠١٦/٩/٩

المعاملات الإحصائية المستخدمة :-

التكرارات ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، مربع كاي ، الأهمية النسبية، مصفوفة الارتباط ، معامل صدق المقارنة الطرفية ، معامل الفالكرونباك .

عرض ومناقشة النتائج : -

التساؤل الأول : ما هو مفهوم الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسبة المئوية وقيمة مربع كاي والمتوسط الحسابي و الأهمية النسبية وترتيب العبارات وقيمة مربع كاي لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الأول (مفهوم الثقافة التنظيمية) جدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

التكرارات والنسبة المئوية وقيمة مربع كاي والمتوسط الحسابي و الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

ن=١٠٠

رقم العبار ة	إلى حد كبير جدا		إلى حد كبير		إلى حد متوسط		إلى حد قليل جدا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	٦	٦	١٤	١٤	٢٧	٢٧	٢٨	٢٨	*١٨.٢٢	٢.٤٩	٤٩.٩٠	٤
٢	٩	٩	٧	٧	١٥	١٥	٤١	٤١	*٤٠.٦٥	٢.٢٩	٤٥.٨٦	١٠
٣	٢	٢	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٨	٢٨	*٢٠.٩٥	٢.٥٣	٥٠.٥١	٣
٤	٣	٣	١٧	١٧	١٩	١٩	٢٩	٢٩	*٢٥.٢٩	٢.٣١	٤٦.٢٦	٩
٥	٢	٢	١٩	١٩	٢٣	٢٣	٣٥	٣٥	*٢٨.٠٠	٢.٤٦	٤٩.٢٠	٥
٦	٦	٦	١٣	١٣	٢١	٢١	٣٣	٣٣	*٢٣.٢٠	٢.٣٨	٤٧.٦٠	٧
٧	٩	٩	١٤	١٤	٣١	٣١	٢٢	٢٢	*١٤.٩٠	٢.٦٢	٥٢.٤٠	٢
٨	١٢	١٢	١٨	١٨	٢٠	٢٠	٢٢	٢٢	٦.٨٠	٢.٦٤	٥٢.٨٠	١
٩	٤	٤	١٤	١٤	١٤	١٤	٣٦	٣٦	*٣٦.٤٠	٢.٢٢	٤٤.٤٠	١١
١٠	٠	٠	١٩	١٩	٢١	٢١	٣٢	٣٢	٤.٤٠	٢.٣١	٤٦.٢٠	٨
١١	٥	٥	١٤	١٤	١٩	١٩	٣٨	٣٨	*٣٠.١٠	٢.٣٨	٤٧.٦٠	٦
١٢	٥	٥	٥	٥	١٨	١٨	٣٦	٣٦	*٤٨.٣٠	٢.٠٧	٤١.٤٠	١٢
المتوسط الحسابي الكلي										٢.٣٩		

*معنوى حيث قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٩.٤٩

وأرتضى الباحثان القيم التالية كدلالة على تحقق مفهوم الثقافة التنظيمية على مقياس ليكرت للمتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لدى عينة البحث من العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية كالتالي :-

من (٠) : (١.٧٩) يتحقق مفهوم الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث إلى حد قليل جدا.
 من (١.٨٠) : (٢.٥٩) يتحقق مفهوم الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث إلى حد قليل.
 من (٢.٦٠) : (٣.٣٩) يتحقق مفهوم الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث إلى حد متوسط.
 من (٣.٤٠) : (٤.١٩) يتحقق مفهوم الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث إلى حد كبير.
 من (٤.٢٠) : (٥) يتحقق مفهوم الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث إلى حد كبير جدا.
 - يوضح الجدول رقم (٩) وجود فروق على عبارات المحور الأول (مفهوم الثقافة التنظيمية) حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٤.٩٠ : ٤٨.٣٠) وهذه القيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) ، عدا العبارة رقم (٨) (هي منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم الفعلي للمنظمة الرياضية) والعبارة رقم (١٠) (هي مجموعة القيم التي يجلبها العاملون من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية للمنظمة الرياضية) حيث كانت قيمة كا المحسوبة أقل من قيمة كا الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) وكانت أعلى نسب الموافقة على العبارة رقم (٨) (هي منظومة المعاني والرموز

السائدة في التنظيم الفعلي للمنظمة الرياضية) حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٢.٨٠) % ، تلتها العبارة رقم (٧) (هي مجموعة المعتقدات والقيم وأنماط السلوك التي تشكل هوية المؤسسة وتتضمن نماذج سلوكية للبطولة والمعارضة) حيث جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٢.٤٠) % ، تلتها العبارة رقم (٣) (مجموعة القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد في المنظمة والذي يعكس خصائص وصفات وسلوك العاملين والمتعاملين معها) حيث جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٠.٥١) % بينما جاءت أدنى نسب الموافقة على العبارة رقم (١٢) (مجموعة من أنماط السلوك السائدة في المنظمة والتي يتصرف بها الأفراد تلقائياً ويتم تناقلها بشكل إجتماعي) حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٤١.٤٠) % ، وأن جميع عبارات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) عدا العبارات أرقام (٨) ، (١٠)

- كما يوضح الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور (مفهوم الثقافة التنظيمية) بلغ (٢.٣٩) وهو بذلك يتحقق بدرجة قليلة لدى عينة البحث.

- وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة **إجلال الحاج إبراهيم** (٢٠١١) (٢) والتي أشارت إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية غير معروف لدى العاملين ، ولا بد للإدارة العليا أن تعمل من أجل زيادة معرفة العاملين بها.

- كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة **زيد صالح حسن سميع** (٢٠١٠) (١٠) والتي أشارت نتائجها إلى ضعف وتشتت مفهوم الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث ويبدو ذلك جلياً من خلال عدم توافق مدركات العاملين لعناصر قوة وتماسك الثقافة التنظيمية

- ولا تتفق تلك النتائج مع دراسة كل من **إيمان صابر أبو نار** (٢٠٠٨) (٦) و **محمد بن علي حسن الليثي** (٢٠٠٨) (٢٣)

- ويرى الباحثان أن تحقق مفهوم الثقافة التنظيمية بدرجة قليلة لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية من الممكن أن يرجع إلى غياب ثقافة التعليم والتطوير المستمر ، فعلى الرغم من أن الإدارة الحديثة تؤكد على أن أفضل الاستثمار هو الاستثمار في الموارد البشرية، إلا أنه من الممكن أن تكون برامج التدريب الإداري التي تنظمها الجهة الإدارية المركزية تشوبها القصور وتركز على اكتساب المهارات التقليدية والتي تكون لصيقة بمهام وظيفتهم الإدارية ، وتغفل البرامج الأخرى على أهميتها، كذلك فإن المستوى الثقافي أو التعليمي لهواء العاملين بالضرورة غير متساوي أو متطابق مما يخلق اختلافات وفروق بين مستويات العاملين بعضهم البعض فيما يختص بإدراكهم وتفهمهم وشعورهم بمفهوم الثقافة التنظيمية ذاته ، فما بين عامل يفهم ويدرك ويعي مفهوم الثقافة التنظيمية ، قد يوجد غيره الكثيرون من العاملين الذين لا يفهمون أو يعون المفهوم بنفس استيعاب وتفهم العامل الأول ، أو قد لا يعيه من الأساس.

- وفي هذا الصدد يذكر كل من **عبد الله عبد الغنى الطجم** ، **طلق عوض الله السواط** (٢٠٠٣)

أن ثقافة المنظمة لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة واتجاهات القادة وتصرفاتهم في المواقف التي لا تحكمها معايير واضحة بالإضافة إلى ذلك أشكال الاتصال المتبعة ونظام المكافأة كما أن لها تأثير على وضع استراتيجيات وأسلوب تنفيذها ، إذن ثقافة المنظمة من المتغيرات التي تحكم كيفية عمل أداء التنظيم والتي لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين باعتبارها الأساس في تحقيق الإبداع.(١٦: ٢٣٥)

التساؤل الثاني: ما هي أهمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية؟ للإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسبة المئوية وقيمة مربع كاي والمتوسط الحسابي و الأهمية النسبية وترتيب العبارات وقيمة مربع كاي لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني (أهمية الثقافة التنظيمية) جدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠) التكرارات والنسبة المئوية وقيمة مربع كاي والمتوسط الحسابي و الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية
ن = ١٠٠

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	إلى حد قليل جدا		إلى حد قليل		إلى حد متوسط		إلى حد كبير		إلى حد كبير جدا		رقم العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١٩	٣٧.٨٠	١.٨٩	*٣٠.٦٤	٤١	٤١	٣٥	٣٥	١٨	١٨	٦	٦	٠	٠	١٣
١٧	٤٥.٠٠	٢.٢٥	*٩.٨٤	٢٧	٢٧	٣٣	٣٣	٢٨	٢٨	١٢	١٢	٠	٠	١٤
١٠	٤٩.٦٠	٢.٤٨	*٣٤.٦٠	٢٠	٢٠	٣٥	٣٥	٣١	٣١	٥	٥	٩	٩	١٥
١٦	٤٧.٨٠	٢.٣٩	*٢٨.٧٠	٢٦	٢٦	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٧	٧	٧	٧	١٦
١١	٤٩.٤٠	٢.٤٧	*٢٤.٨٠	٢٩	٢٩	١٩	١٩	٣١	٣١	١٨	١٨	٣	٣	١٧
٦	٥٢.٤٠	٢.٦٢	*٢٧.٦٠	١٧	١٧	٣١	٣١	٢٦	٢٦	٢٥	٢٥	١	١	١٨
١٣	٤٨.٨٠	٢.٤٤	*٤٥.٤٠	١٦	١٦	٤٣	٤٣	٢٥	٢٥	١٣	١٣	٣	٣	١٩
١٨	٤٤.٦٠	٢.٢٣	*٣٦.٥٠	٣١	٣١	٢٨	٢٨	٣٠	٣٠	٩	٩	٢	٢	٢٠
٨	٥٠.٨٠	٢.٥٤	*٢٠.١٠	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٩	٢٩	٢٠	٢٠	٣	٣	٢١
٧	٥١.٤٠	٢.٥٧	*٣١.٩٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٣٨	٣٨	١٢	١٢	٥	٥	٢٢
١٢	٤٩.٠٠	٢.٤٥	*٢٠.٥٠	٢٧	٢٧	٢٩	٢٩	٢٦	٢٦	٨	٨	١٠	١٠	٢٣
٣	٥٤.٢٠	٢.٧٠	*٢٠.٥٠	٢١	٢١	٢٤	٢٤	٢٢	٢٢	٣٠	٣٠	٣	٣	٢٤
١	٥٧.٢٠	٢.٨٦	*١٩.٧٠	١٧	١٧	١٨	١٨	٣٤	٣٤	٢٤	٢٤	٧	٧	٢٥
٥	٥٢.٨٠	٢.٦٤	*٢٥.٤٠	١٥	١٥	٣٧	٣٧	٢٤	٢٤	١٧	١٧	٧	٧	٢٦
١٥	٤٧.٨٠	٢.٣٩	*٣٨.٣٠	٢٠	٢٠	٣٦	٣٦	٣٠	٣٠	١٣	١٣	١	١	٢٧
٤	٥٣.٨٠	٢.٦٩	*٣١.٨٠	١٣	١٣	٣١	٣١	٣٥	٣٥	١٦	١٦	٥	٥	٢٨
٢	٥٥.٢٠	٢.٧٦	*٢٢.٤٠	١٣	١٣	٣٣	٣٣	٣٠	٣٠	١٣	١٣	١١	١١	٢٩
١٤	٤٧.٦٠	٢.٣٨	*٣٠.٤٠	٢٣	٢٣	٣٥	٣٥	٢٦	٢٦	١٣	١٣	٣	٣	٣٠
٩	٥٠.٤٠	٢.٥٢	*٥٠.٦٠	١٢	١٢	٤٣	٤٣	٢٧	٢٧	١٧	١٧	١	١	٣١
		٢.٤٩		المتوسط الحسابي الكلي										

*مغزى حيث قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٩.٤٩

وأرتضى الباحثان القيم التالية كدلالة على تحقق أهمية الثقافة التنظيمية على مقياس ليكرت للمتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لدى عينة البحث من العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية كالتالي :-

- من (٠) : (١.٧٩) يتحقق مفهوم الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث إلى حد قليل جدا.
من (١.٨٠) : (٢.٥٩) يتحقق مفهوم الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث إلى حد قليل.
من (٢.٦٠) : (٣.٣٩) يتحقق مفهوم الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث إلى حد متوسط.
من (٣.٤٠) : (٤.١٩) يتحقق مفهوم الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث إلى حد كبير.

من (٤.٢٠) : (٥) يتحقق مفهوم الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث إلى حد كبير جدا .
 - يوضح الجدول رقم (١٠) وجود فروق على عبارات المحور الثاني (أهمية الثقافة التنظيمية) حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٩.٨٤ : ٥٠.٦٠) وهذه القيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) ، وكانت أعلى نسب الموافقة على العبارة رقم (٢٥) (تدعم الثقافة التنظيمية الشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف العامة للمنظمة الرياضية) حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٧.٢٠) % ، تلتها العبارة رقم (٢٩) (تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم حيث أنها تحفز أو تثبط أنواع محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة الرياضية) حيث جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٥.٢٠) % ، تلتها العبارة رقم (٢٤) (تعمل الثقافة التنظيمية كمتعم للجودة وتحسين الأداء داخل المنظمة الرياضية) حيث جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٤.٠٠) % بينما جاءت أدنى نسب الموافقة على العبارة رقم (١٣) (تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها) حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٤٥.٠٠) % ، وأن جميع عبارات المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

- كما يوضح الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور (مفهوم الثقافة التنظيمية) بلغ (٢.٤٩) وهو بذلك يتحقق بدرجة قليلة أيضاً لدى عينة البحث.

- ولا تتفق تلك النتائج مع دراسة كل من إيمان صابر أبو نار (٢٠٠٨) (٦) و محمد بن علي حسن الليثي (٢٠٠٨) (٢٣) و أريدم وساتير, Erdem .S & Satir .C (٢٠٠٣) (٣٢) والتي أشارت نتائجها أن العاملين لديهم شعور قوى تجاه منظماتهم فضلاً عن مشاركتهم في صياغة تاريخ المنظمة وهذا يرجع لإدراكهم لأهمية للثقافة التنظيمية.

- ويرى الباحثان أن تحقق أهمية الثقافة التنظيمية بدرجة قليلة لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية من الممكن أن يعزى إلى المناخ التنظيمي السائد ذاته لا يساعد على تبنى وتعزيز أهمية الثقافة التنظيمية ، فالعلاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وبالتالي إدراك أهميتها من قبل العاملين فعلى سبيل المثال قد لا يشعر العاملون بالحرية في أداء عملهم والاستقلالية الذاتية نتيجة أسلوب الإشراف الصارم وبالتالي لا يكثر العاملون بأهمية الثقافة التنظيمية لان المناخ التنظيمي السائد لا يساعد على تعزيز تلك الأهمية ، أيضا المساواة فقد يشعر العاملون بعدم المساواة أو أن هناك تمييز في الحقوق والواجبات لبعض العاملين على حساب البعض الآخر ، وكذلك الأمن الوظيفي قد يشكل حاجساً إذ يخشى العامل بشكل عام دائماً مجابهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن على حياته اقتصادياً فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمن.... كل تلك العوامل قد تجعل المناخ التنظيمي لا يساعد على تعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية بالشكل المناسب وبالتالي تراوحت استجابات العينة حول أهمية الثقافة التنظيمية بدرجة قليلة.

- وفي هذا الصدد يذكر " متولي السيد متولي (٢٠٠٦) إلى أن الثقافة التنظيمية تكمن أهميتها في أنها توفر طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية

والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن المناخ التنظيمي التي تعمل في إطاره المنظمة. (٢٢: ٢١)

التساؤل الثالث: ما هي إستراتيجيات الصراع التنظيمي السائدة لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسبة المئوية وقيمة مربع كاي والمتوسط الحسابي و الأهمية النسبية وقيمة مربع كاي لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث (إستراتيجيات الصراع التنظيمي) جدول (١١) يوضح ذلك .

جدول (١١) التكرارات والنسبة المئوية وقيمة مربع كاي والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث : إستراتيجيات الصراع التنظيمي ن=١٠٠

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	إلى حد قليل جدا		إلى حد قليل		إلى حد متوسط		إلى حد كبير		إلى حد كبير جدا		العبارات	المحور
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٨	٤٧.٠٠	٢.٣٥	*٥٤.٥٠	٢٠	٢٠	٣٦	٣٦	٣٧	٣٧	٣	٣	٤	٤	١	المحور الثالث : إستراتيجيات الصراع التنظيمي
٩	٤٦.٨٠	٢.٣٤	*٧٠.٣٠	١٤	١٤	٤٨	٤٨	٢٩	٢٩	٨	٨	١	١	٢	
٣	٥٢.٦٠	٢.٦٣	*٦٠.١٠	٨	٨	٣٨	٣٨	٣٩	٣٩	١٣	١٣	٢	٢	٣	
١	٥٦.٦٠	٢.٨٣	*٣٦.٧٠	١٠	١٠	٢٨	٢٨	٤٠	٤٠	١٣	١٣	٩	٩	٤	
٤	٥١.٦٠	٢.٥٨	*١٣.٣٠	٢٣	٢٣	٢٨	٢٨	٢٦	٢٦	١٤	١٤	٩	٩	٥	
٢	٥٢.٨٠	٢.٦٤	*١٧.٩٠	١٨	١٨	٣١	٣١	٢٦	٢٦	١٩	١٩	٦	٦	٦	
٧	٤٨.٦٠	٢.٤٣	*٤٧.١٠	١٦	١٦	٤٠	٤٠	٣١	٣١	١١	١١	٢	٢	٧	
٦	٤٩.٨٠	٢.٤٩	*٣٤.٩٠	١٨	١٨	٣٦	٣٦	٣١	٣١	٩	٩	٦	٦	٨	
٥	٥٠.٠٠	٢.٥٠	*٢٦.٢٠	٢٠	٢٠	٣٥	٣٥	٢٣	٢٣	١٩	١٩	٣	٣	٩	
١٠	٤٣.٦٠	٢.١٨	*٣٩.١٠	٣٠	٣٠	٣٤	٣٤	٢٥	٢٥	١٠	١٠	١	١	١٠	
١١	٣٨.٤٠	١.٩٢	*٦٩.٨٠	٣٦	٣٦	٤٣	٤٣	١٥	١٥	٥	٥	١	١	١١	
١٠	٤١.٢٠	٢.٠٦	*٤٩.٨٠	٣٩	٣٩	٣٥	٣٥	١٢	١٢	٩	٩	٥	٥	١٢	إستراتيجيات التعاون / التكامل
٩	٤٣.٦٠	٢.١٨	*٣٦.٤٠	٣٦	٣٦	٢٦	٢٦	٢٦	٢٦	٨	٨	٤	٤	١٣	
٦	٤٤.٤٠	٢.٢٢	*٣٢.٨٠	٣٨	٣٨	٢٥	٢٥	١٧	١٧	١٧	١٧	٣	٣	١٤	
٥	٤٤.٨٠	٢.٢٤	*٣٨.٩٠	٣٠	٣٠	٣٨	٣٨	١٣	١٣	١٦	١٦	٣	٣	١٥	
٧	٤٤.٢٠	٢.٢١	*٣٤.٣٠	٣١	٣١	٣٢	٣٢	٢٤	٢٤	١١	١١	٢	٢	١٦	
٢	٤٧.٤٠	٢.٣٧	*٣٣.٧٠	٢٦	٢٦	٣٠	٣٠	٣٢	٣٢	٥	٥	٧	٧	١٧	
١	٤٧.٦٠	٢.٣٨	*٣٥.٨٠	٢٣	٢٣	٣٣	٣٣	٣٢	٣٢	٧	٧	٥	٥	١٨	
٨	٤٣.٦٠	٢.١٨	*٤٠.٢٠	٣١	٣١	٣٧	٣٧	٢٠	٢٠	٧	٧	٥	٥	١٩	
٣	٤٧.٢٠	٢.٣٦	*٢٦.٤٠	٢٦	٢٦	٣٣	٣٣	٢٣	٢٣	١٥	١٥	٣	٣	٢٠	
٤	٤٧.٢٠	٢.٣٦	*٤١.٣٠	٢٣	٢٣	٣٠	٣٠	٣٦	٣٦	١٠	١٠	١	١	٢١	
٩	٤٦.٤٠	٢.٣٢	*٤٠.٤٠	٢٤	٢٤	٣٤	٣٤	٣٢	٣٢	٦	٦	٤	٤	٢٢	إستراتيجيات التنجيب
٦	٥٠.٨٠	٢.٥٤	*٢٤.٨٠	٢٢	٢٢	٢٦	٢٦	٣٤	٣٤	١٢	١٢	٦	٦	٢٣	
٥	٥٣.٨٠	٢.٦٩	*١٨.٧٠	٢١	٢١	٢١	٢١	٣٠	٣٠	٢٤	٢٤	٤	٤	٢٤	
٧	٥٠.٨٠	٢.٥٤	*٤٧.٧٠	١٢	١٢	٤٢	٤٢	٢٩	٢٩	١٤	١٤	٣	٣	٢٥	
١٠	٤٦.٢٠	٢.٣١	*٣٩.٤٠	٢٣	٢٣	٣٦	٣٦	٢٩	٢٩	١١	١١	١	١	٢٦	
٢	٥٥.٢٠	٢.٧٦	*١٨.١٠	١٥	١٥	٣٠	٣٠	٢٥	٢٥	٢٤	٢٤	٦	٦	٢٧	
٤	٥٤.٠٠	٢.٧٠	*٣١.٣٠	١٣	١٣	٣٢	٣٢	٣٥	٣٥	١٢	١٢	٨	٨	٢٨	
١١	٤٤.٢٠	٢.٢١	*٤٤.٥٠	٢٦	٢٦	٣٩	٣٩	٢٥	٢٥	٨	٨	٢	٢	٢٩	
٣	٥٤.٤٠	٢.٧٢	*٣٧.٠٠	١٢	١٢	٣٥	٣٥	٢٣	٢٣	٢٩	٢٩	١	١	٣٠	
١	٥٥.٤٠	٢.٧٧	*٣٨.٣٠	٩	٩	٣٤	٣٤	٣٦	٣٦	١٣	١٣	٨	٨	٣١	
٨	٤٨.٨٠	٢.٤٤	*٢٦.٩٠	٢٣	٢٣	٣٠	٣٠	٢٨	٢٨	١٨	١٨	١	١	٣٢	إستراتيجيات التسوية / التساوية
١٠	٤٧.٢٠	٢.٣٦	*٣٢.٨٠	١٤	١٤	٤٨	٤٨	٢٦	٢٦	١٢	١٢	٠	٠	٣٣	
٥	٥٢.٢٠	٢.٦١	*٦٧.١٠	٨	٨	٣٧	٣٧	٤٢	٤٢	١٢	١٢	١	١	٣٤	
٢	٥٨.٠٠	٢.٩٠	*٣٧.٢٠	٧	٧	٢٩	٢٩	٣٨	٣٨	١٩	١٩	٧	٧	٣٥	
٨	٥٠.٢٠	٢.٥١	*٤٨.٥٠	١٦	١٦	٣٢	٣٢	٤٠	٤٠	٩	٩	٣	٣	٣٦	
٧	٥٠.٤٠	٢.٥٢	*٣٥.٦٠	١٧	١٧	٣٣	٣٣	٣٤	٣٤	١٣	١٣	٣	٣	٣٧	
٩	٤٩.٦٠	٢.٤٨	*٤٨.٨٠	١٤	١٤	٣٩	٣٩	٣٣	٣٣	١٣	١٣	١	١	٣٨	
٦	٥١.٢٠	٢.٥٦	*٧٥.٧٠	١١	١١	٣٢	٣٢	٤٨	٤٨	٨	٨	١	١	٣٩	

جدول (١١)
التكرارات والنسبة المئوية وقيمة مربع كاي والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة
البحث لعبارات المحور الثالث : إستراتيجيات الصراع التنظيمي
ن=١٠٠

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	مربع كاي	إلى حد قليل جدا		إلى حد قليل		إلى حد متوسط		إلى حد كبير		إلى حد كبير جدا		العبارة	المحور
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٥٢.٢٠	٢.٦١	*٤٤.٤٠	١١	١١	٣٨	٣٨	٣٣	٣٣	١٥	١٥	٣	٣	٤٠	إستراتيجية التنازل
٣	٥٤.٢٠	٢.٧١	*٤١.٢٠	١١	١١	٣١	٣١	٣٩	٣٩	١٤	١٤	٥	٥	٤١	
١	٥٨.٠٠	٢.٩٠	*٧٠.٨٠	٦	٦	٢٣	٢٣	٥١	٥١	١٥	١٥	٥	٥	٤٢	
٣	٥٢.٤٠	٢.٦٢	*٥٢.٠٠	١٠	١٠	٣٦	٣٦	٣٨	٣٨	١٤	١٤	٢	٢	٤٣	
٢	٥٣.٤٠	٢.٦٧	*٤٢.٣٠	١٣	١٣	٢٨	٢٨	٤٠	٤٠	١٧	١٧	٢	٢	٤٤	
٨	٤٨.٢٠	٢.٤١	*٤٤.٩٠	١٨	١٨	٤٣	٤٣	٢٥	٢٥	٨	٨	٦	٦	٤٥	
١	٥٣.٨٠	٢.٦٩	*٤٨.٥٠	١١	١١	٣٠	٣٠	٤٢	٤٢	١٣	١٣	٤	٤	٤٦	
٧	٤٩.٦٠	٢.٤٨	*٤٧.٥٠	١٤	١٤	٤١	٤١	٣٠	٣٠	١٣	١٣	٢	٢	٤٧	
٤	٥١.٨٠	٢.٥٩	*٤١.٩٠	١٤	١٤	٣٤	٣٤	٣٧	٣٧	٩	٩	٦	٦	٤٨	
٥	٥١.٠٠	٢.٥٥	*٣١.٥٠	١٧	١٧	٣٧	٣٧	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢	٢	٤٩	
١٠	٤٦.٠٠	٢.٣٠	*٦٢.٨٠	١٨	١٨	٤٦	٤٦	٢٨	٢٨	٤	٤	٤	٤	٥٠	
٦	٥٠.٨٠	٢.٥٤	*٤٠.٨٠	١٤	١٤	٣٧	٣٧	٣١	٣١	١٧	١٧	١	١	٥١	
٩	٤٦.٦٠	٢.٣٣	*٥١.٩٠	١٩	١٩	٤٤	٤٤	٢٦	٢٦	٧	٧	٤	٤	٥٢	

*معنوى حيث قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٩.٤٩

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب إستراتيجيات الصراع التنظيمي
ن=١٠٠

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إستراتيجيات الصراع التنظيمي	مسلسل
٤	٠.٢٥	٢.٤٤	إستراتيجية القوة / السيطرة / الهيمنة / التهديد	١
٥	٠.١١	٢.٢٦	إستراتيجية التعاون / التكامل	٢
٢	٠.٢٠	٢.٥٥	إستراتيجية التجنب	٣
١	٠.١٨	٢.٦٢	إستراتيجية التسوية / التوفيق / المساومة	٤
٣	٠.١٤	٢.٥٢	إستراتيجية التنازل	٥

- يوضح جدول (١١) وجود فروق على عبارات المحور الثالث (إستراتيجيات الصراع التنظيمي (إستراتيجية القوة/ السيطرة / الهيمنة / التهديد) حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٣.٣٠ : ٧٠.٣٠) وهذه القيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) ، وكانت أعلى نسب الموافقة على العبارة رقم (٤) (أتصرف بحزم لتحقيق أهدافي الخاصة والعامة) حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٦.٦٠) % ، تلتها العبارة رقم (٦) (أحاول إقناع الطرف الآخر بسلامة موقفي دون تراجع) حيث جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٢.٨٠) % ، تلتها العبارة رقم (٣) (أدافع عن وجهة نظري في القضايا المطروحة) حيث جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٢.٦٠) % ، بينما جاءت أدنى نسب الموافقة على العبارة رقم (١١) (أتعامل مع مواضع الخلاف على أنها عملية مكسب وخسارة) حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٣٨.٤٠) % ، وأن جميع عبارات المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) - كما يوضح جدول (١١) وجود فروق على عبارات المحور الثالث (إستراتيجيات الصراع

التنظيمي) (إستراتيجية التعاون/ التكامل) حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٢٦.٤٠ : ٤٩.٨٠) وهذه القيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) ، وكانت أعلى نسب الموافقة على العبارة رقم (١٨) (أفضل إستخدام المنطق السليم والموضوعي في حل الخلافات والصراعات) حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٤٧.٦٠) % ، تلتها العبارة رقم (١٧) (أحاول إثارة جميع الإهتمامات والقضايا بشكل مفتوح لنتمكن من حل هذه القضايا بأفضل الطرق الممكنة) حيث جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٤٧.٤٠) % ، تلتها العبارة رقم (٢٠) (أميل إلى مناقشة المشكلات بشكل مباشر مع زملائي) حيث جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٤٧.٢٠) % ، بينما جاءت أدنى نسب الموافقة على العبارة رقم (١٢) (أتعاون مع الآخرين للوصول إلى قرارات مقبولة لي ولهم) حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٤١.٢٠) % ، وأن جميع عبارات المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

- كما يوضح جدول (١١) وجود فروق على عبارات المحور الثالث (إستراتيجيات الصراع التنظيمي) (إستراتيجية التجنب) حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٨.١٠ : ٤٧.٧٠) وهذه القيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) ، وكانت أعلى نسب الموافقة على العبارة رقم (٣١) (أحاول عدم اتخاذ إجراءات من شأنها خلق نزاعاً مع الآخرين) حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٥.٤٠) % ، تلتها العبارة رقم (٢٧) (أحاول الاحتفاظ بالخلافات بيني وبين الآخرين إلى الحد الأدنى لتجنب أي مشاعر سلبية) حيث جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٥.٢٠) % ، تلتها العبارة رقم (٣٠) (أحاول تهدئة الموقف في حال إشتداد الصراع) حيث جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٤.٤٠) % ، بينما جاءت أدنى نسب الموافقة على العبارة رقم (٢٩) (أحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها) حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٤٤.٢٠) % ، وأن جميع عبارات المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

- كما يوضح جدول (١١) وجود فروق على عبارات المحور الثالث (إستراتيجيات الصراع التنظيمي) (إستراتيجية التسوية / التوفيق/ المساومة) حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٣١.٥٠ : ٦٢.٨٠) وهذه القيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) ، وكانت أعلى نسب الموافقة على العبارة رقم (٤٦) (أتجه (أتمشى) عادة مع إقتراحات الآخرين) حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٣.٨٠) % ، تلتها العبارة رقم (٣٥) (أقترح أرضية مشتركة لحل الخلافات والنزاعات) حيث جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٨.٠٠) % ، تلتها العبارة رقم (٤١) (أراعى مشاعر الآخرين وأحافظ على العلاقات القائمة بينهم) حيث جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٤.٢٠) % ، بينما جاءت أدنى نسب الموافقة على العبارة رقم (٣٣) (أحاول حث أطراف الصراع على تقديم التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع الصراع) حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٤٧.٢٠) % ، وأن جميع عبارات المحور الثالث

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

- كما يوضح جدول (١١) وجود فروق على عبارات المحور الثالث (إستراتيجيات الصراع التنظيمي) (إستراتيجية التنازل) حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٣٢.٨٠ : ٧٥.٧٠) وهذه القيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) ، وكانت أعلى نسب الموافقة على العبارة رقم (٤٢) (أعمل على حل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين) حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٨.٠٠) % ، تلتها العبارة رقم (٤٤) (أحاول غالبا أرضاء إحتياجات الآخرين) حيث جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٣.٤٠) % ، تلتها العبارة رقم (٤٣) (أسعى لأن تكون الحلول الموضوعة مقبولة من أطراف الصراع الأخرى) حيث جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٢.٢٠) % بينما جاءت أدنى نسب الموافقة على العبارة رقم (٥٠) (أعمل على ما هو ضروري للحيلولة دون وقوع الصراع) حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٤٦.٠٠) % ، وأن جميع عبارات المحور الثالث دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

- كما يوضح جدول (١٢) والخاص بترتيب استراتيجيات الصراع التنظيمي أن عينة البحث لديهم فاعلية في معالجة الصراع التنظيمي حيث تم استخدام كافة الإستراتيجيات السابقة بدرجات متفاوتة ولكنها تتجه أكثر إلى الأساليب التي تعتمد على التراضي وتسوية الخلافات الودية بعيدا عن الطرق الرسمية حيث كان ترتيب تلك الاستراتيجيات كالتالي (إستراتيجية التسوية / التوفيق / المساومة ، ثم إستراتيجية التجنب ، ثم إستراتيجية التنازل ، ثم إستراتيجية القوة / السيطرة / الهيمنة / التهديد ، وأخيرا إستراتيجية التعاون / التكامل). وتتفق هذه النتائج بشكل كامل مع دراسة أماني محمد محسن الشريف (٢٠١٦) (٤) والتي أشارت نتائجها إلى أن إستراتيجية (التسوية) كانت أكثر الأساليب الشائعة الاستخدام في إدارة الصراع التنظيمي في الأندية الرياضية بعد أحداث ٢٥ يناير وذلك من خلال إيجاد حل وسط يرضى جميع الأطراف ، كما أن أسلوب التسوية من الأساليب التقليدية لحل النزاعات والتسوية هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف الصراع ولا ينتج عنها ربح أو خسارة ، ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون الأطراف المتنازعة تمتلك قوة متناسبة بينما يسعى الاثنان إلى تحقيق هدف مشترك.

كما تتفق تلك النتائج مع دراسة جميلة صالح أبكر فطر و الطاهر أحمد محمد (٢٠١٥) (٨) ودراسة نورة فايز عبد العاطي (٢٠١٢) (٢٨) ودراسة إبراهيم عبد الفتاح زهدى (٢٠٠٩) (١) ودراسة بثينة حسين على الطائي (٢٠٠٨) (٧) ودراسة فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر (٢٠٠٨) (٢٠) ودراسة ويلت Welt (٢٠٠٠) (٣٦) والتي أشارت نتائجها أن العاملين يمتلكون المعرفة الإدارية لتي تساعدهم في فهم كيفية إدارة الصراع وفي تحليل الأسلوب المناسب لكل حالة، وأن الرغبة لدى جميع العاملين متوفرة في الانتقال بسرعة من إستراتيجية إلى أخرى وفق موقف الصراع ذاته. ويرى الباحثان أن هذه النتائج تدل على أنه لا توجد إستراتيجية واحدة يستخدمها العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية في جميع الحالات وإنما هناك عدة إستراتيجيات تلجأ إليها عينة البحث في حل الخلافات التي تنشأ بينها ، وهذا يعنى أن لكل حالة

صراع أو نزاع أسلوب يختلف عن غيره مما يصعب معه التعميم في استخدام إستراتيجية دون غيرها ، لأن ذلك يعتمد بالدرجة الأولى على موضوع الصراع وحجمه ونوعية الأطراف المتنازعة وكذلك البيئة التنظيمية وغيرها من العوامل الأخرى .

التساؤل الرابع : ما هو دور الثقافة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية ؟ للإجابة على هذا التساؤل تم حساب مصفوفة الارتباط بين كلاً من محاور الثقافة التنظيمية ومحاور إستراتيجيات الصراع التنظيمي جدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣) مصفوفة الارتباط بين المحاور قيد الدراسة ن=١٠٠

إستراتيجيات الصراع التنظيمي	إستراتيجية التنازل	إستراتيجية التسوية / التوفيق / المساومة	إستراتيجية التجنب	إستراتيجية التعاون / الكمال	إستراتيجية القوة / السيطرة / الهيمنة / التهديد	المحور الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية	المحور الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية	مصفوفة الارتباط
							١	المحور الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية
						١	*.٢٣٠	المحور الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية
					١	**٠.٤٩٨	**٠.٢٦٥	إستراتيجية القوة / السيطرة / الهيمنة / التهديد
				١	**٠.٥٧٠	**٠.٦٢٨	٠.٣٣-	إستراتيجية التعاون / الكمال
			١	**٠.٣٦١	**٠.٢٣٣	**٠.٤٩٩	٠.١٢	إستراتيجية التجنب
		١	*.٢٠٧	٠.١٧٨	٠.١٥٧	٠.١٦٣	٠.٠٧٧	إستراتيجية التسوية / التوفيق / المساومة
	١	**٠.٤١٦	٠.١١٧	٠.٠١٧-	٠.١٣٦	٠.٠٦٢	٠.٠٩١	إستراتيجية التنازل
١	**٠.٤٥٧	**٠.٥٤٩	**٠.٦٥٦	**٠.٧٣٧	**٠.٦٩٥	**٠.٦٣٧	٠.١٥٧	إستراتيجيات الصراع التنظيمي

*معنوي حيث قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.١٩٥
**معنوي حيث قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠١ = ٠.٢٣٠

- يتضح من جدول (١٣) والخاص بمصفوفة الارتباط بين محاور الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات الصراع التنظيمي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) وعند مستوى (٠.٠١) وتنتضح فيما يلي :-

المحور الأول :- مفهوم الثقافة التنظيمية

- وجود علاقة معنوية مع محور أهمية الثقافة التنظيمية حيث أن قيمة (ر) المحسوبة ٠.٢٣٠ وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) (٠.١٩٥)
 - وجود علاقة معنوية عند مستوى (٠.٠١) مع إستراتيجية (القوة / السيطرة / الهيمنة / التهديد) ، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة (٠.٢٦٥) وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) (٠.٢٣٠)
 - عدم وجود إرتباط مع باقي إستراتيجيات الصراع التنظيمي.
- ويرى الباحثان أن العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية و إستراتيجية (القوة / السيطرة / الهيمنة / التهديد) تأتي من خلال أن الثقافة التنظيمية القوية تساعد السلطة في إدارة الصراع ومن ثم

توصيل رغباتها إلى أطراف الصراع الأخرى على شكل أوامر وتعليمات ، كما أن المنظمات التي تتميز بالثقافة التنظيمية القوية يتميز أعضاؤها بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة والتمسك بقيمها وزيادة إخلاص العاملين فيها والتصاقهم الشديد بالمنظمة.

المحور الثاني :- أهمية الثقافة التنظيمية.

- وجود علاقة معنوية عند مستوى (٠.٠١) مع إستراتيجيات (القوة /السيطرة / الهيمنة / التهديد) ، (التعاون/ التكامل) ، (التجنب) ، (مجموع الإستراتيجيات الصراع التنظيمي) حيث كانت قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) (٠.٢٣٠ حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٤٩٨ : ٠.٦٣٧ وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٠.٢٣٠
- عدم وجود علاقة معنوية بين إستراتيجية (التسوية / التوفيق / المساومة) ، إستراتيجية (التنازل) ، حيث كانت قيمة (ر) المحسوبة أقل من قيمة (ر) الجدولية.
- ويرى الباحثان العلاقة بين أهمية الثقافة التنظيمية وإستراتيجية (القوة /السيطرة / الهيمنة / التهديد) تأتي من أن فالثقافة التنظيمية تؤثر على تكوين سلوك العاملين داخل المنظمة وبالتالي يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه نتيجة الصراع من خلال مشاركتهم في اقتراحات حله.
- كما يرى الباحثان العلاقة بين أهمية الثقافة التنظيمية وإستراتيجية (التعاون/ التكامل) تكمن في أن هذه الإستراتيجية تعتمد على خبرات العاملين من خلال الاتزان في القيم التي تنتوع بها ثقافات المنظمة حسب تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت بيئة العمل تسمح بعرض المزيد من الأفكار والحلول الجديدة وهناك تعاون وتكامل بين الجميع كلما كان دليلاً على قوة الثقافة التنظيمية حيث تلعب القيم دوراً أساساً في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه.
- كما يرى الباحثان العلاقة بين أهمية الثقافة التنظيمية وإستراتيجية (التجنب) إنما يتأتى من خلال إلزام العاملين بمراكز الشباب بشروط وخصائص الثقافة التنظيمية لمركز الشباب وعدم الخروج على بنودها مما يدفع العاملين إلى تجنب أي مواجهه أو صراع يؤدي إلى التغيير ، فلثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

محاور : استراتيجيات الصراع التنظيمي.

إستراتيجية القوة / السيطرة /الهيمنة / التهديد.

- وجود علاقة معنوية عند مستوى (٠.٠١) مع استراتيجيات (التعاون والتكامل) ، (التجنب) ، (مجموع إستراتيجيات الصراع التنظيمي) حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٢٣٣ : ٠.٦٩٥) وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) (٠.٢٣٠
 - عدم وجود علاقة معنوية مع إستراتيجية (التسوية / التوفيق / المساومة) ، إستراتيجية (التنازل) ، حيث كانت قيمة (ر) المحسوبة أقل من قيمة (ر) الجدولية
- #### إستراتيجية التعاون.

- وجود علاقة عند مستوى (٠.٠١) مع إستراتيجية (التجنب) و(مجموع إستراتيجيات

- الصراع التنظيمي) حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٣٦١ : ٠.٧٣٧) وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٠.٢٣٠
- عدم وجود علاقة معنوية مع إستراتيجية (التسوية/ التوفيق / المساومة) ، التنازل حيث كانت قيمة (ر) المحسوبة أقل من قيمة (ر) الجدولية.
- إستراتيجية التجنب.**
- وجود علاقة عند مستوى (٠.٠٥) مع إستراتيجية (التسوية/ التوفيق / المساومة) حيث بلغت قيمة (ر) المحسوبة ٠.٢٠٧ أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) ٠.١٩٥
- وجود علاقة معنوية عند مستوى (٠.٠١) مع (مجموع إستراتيجيات الصراع التنظيمي) حيث بلغت قيمة (ر) المحسوبة ٠.٦٥٦ وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٠.٢٣٠
- إستراتيجية التسوية / التوفيق / المساومة.**
- وجود علاقة معنوية عند مستوى (٠.٠١) مع إستراتيجيات (التنازل) و(مجموع إستراتيجيات الصراع التنظيمي) حيث تراوحت ر المحسوبة ما بين (٠.٤١٦ : ٠.٥٤٩) وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٠.٢٣٠
- إستراتيجية التنازل.**
- وجود علاقة معنوية عند مستوى (٠.٠١) مع مجموع (إستراتيجيات الصراع التنظيمي) حيث بلغت قيمة (ر) المحسوبة ٠.٤٥٧ وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٠.٢٣٠
- وتدل هذه النتائج على وجود علاقة معنوية بين محاور الثقافة التنظيمية وبعض إستراتيجيات الصراع التنظيمي ، حيث بزيادة درجة الوعي بمفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية يقل حدة الصراع التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية.
- الاستنتاجات:**
- ١- تحقق مفهوم الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية بدرجة قليلة.
 - ٢- تحقق أهمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية بدرجة قليلة.
 - ٣- يستخدم العاملون بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية باستخدام كافة إستراتيجيات الصراع التنظيمي في التعامل فيما بينهم.
 - ٤- إستراتيجية (التسوية / التوفيق / المساومة) كانت الأكثر استخداماً لدى العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية ، تلتها إستراتيجية (التجنب) ، ثم (التنازل) ، ثم (القوة/السيطرة /الهيمنة /التهديد) ، وأخيراً إستراتيجية (التعاون والتكامل).
 - ٥- توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فزيادة الثقافة التنظيمية تقل حدة الصراع التنظيمي.

التوصيات:

- ١- أن تجعل القيادات الرياضية نصب أعينها على ضرورة العمل على زيادة وعى العاملين بمفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وإبراز دورها الحيوي في تقليل حدة الصراع التنظيمي بشكل عام بين العاملين بالجهاز الإداري بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية
- ٢- ضرورة التوسع في عقد الدورات والندوات وورش العمل المقدمة للعاملين لزيادة إدراكهم وفهمهم واستيعابهم لمعنى ومفهوم الثقافة التنظيمية.
- ٣- العمل على توفير مناخ تنظيمي يعمل على نشر الثقافة التنظيمية بشكل يخلق علاقات حيادية مع الأطراف المتصارعة ورغبة حقيقية في بناء صراعات إيجابية وبناءة بين جموع العاملين بشكل عام.
- ٤- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أهداف و خطط ورؤية مراكز الشباب مما يؤدي إلى زيادة تفهم العاملين لواجباتهم ومسئولياتهم وبالتالي يقلل حدة الصراع التنظيمي بينهم.
- ٥- ضرورة عمل ورش عمل تطبيقية تختص بكيفية الحد من الصراع التنظيمي وإبراز دوره السلبي الذي قد يؤدي إلى إفشال كافة الخطط والجهود المبذولة لتطوير الأداء الإداري بشكل عام.

قائمة المراجع:

- ١- إبراهيم عبد الفتاح زهدى عيسى : (٢٠٠٩)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض فى الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن.
- ٢- إجلال الحاج إبراهيم : (٢٠١١) ، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين البيئة الإدارية فى منظمات الأعمال ، دراسة حالة شركة بزبانوس للفترة ما بين ٢٠٠٧ - ٢٠١٠ ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان
- ٣- أحمد سيد مصطفى : (٢٠٠٠) ، إدارة السلوك التنظيمي . رؤية معاصرة ، جامعة بنها، ص ١٣٦
- ٤- أماني محمد محسن الشريف : (٢٠١٦) ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالأندية الرياضية بعد ثورة ٢٥ يناير ، المجلة الأوربية لتكنولوجيا علوم الرياضة ، السنة السادسة ، العدد السابع ، القاهرة. ص٧٦
- ٥- أمل محمود العبيدى : (٢٠٠٨)، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد التاسع والستون ، جمهورية العراق.
- ٦- إيمان صابر عبد الرحمن: (٢٠٠٨)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات - فلمنج ، جامعة الإسكندرية .

- ٧- **بثينة حسين علي الطائي:** (٢٠٠٨) أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل ، مجلة علوم التربية الرياضية ، العدد التاسع ، المجلد الأول ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل ، جمهورية العراق ، ص ٢٤٥
- ٨- **جميلة صالح أبو بكر، الطاهر أحمد محمد:** (٢٠١٥)، الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد (١٦) ، العدد (١)، السودان. ص ١٣٣
- ٩- **حاتم محمد البنا :** (٢٠١٤) ، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية.
- ١٠- **زيد صالح حسن سميع:** (٢٠١٠)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان.
- ١١- **سامية خميس خليل أبو النجا:** (٢٠١٤)، أثر الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- ١٢- **سمير يوسف محمد :** (٢٠٠٦)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- ١٣- **سيد عبد الحميد محمد الشتيحي :** (٢٠١١) ، الصراعات الإدارية داخل الأندية الرياضية في ضوء التشريعات والقوانين المختصة بالحركة الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان.
- ١٤- **عادل زايد :** (٢٠٠٣) ، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص ٥
- ١٥- **عايدة سيد خطاب :** (٢٠٠١) ، العولمة ومشكلات إدارة الموارد ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة، ص ١١
- ١٦- **عبد الله عبد الغنى الطجم ، طلق عوض الله السواط :** (٢٠٠٣) ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الرابعة ، دار حافظ للنشر ، الرياض ، ص ٢٣٥
- ١٧- **عطية مصلح وعودة مشاركة :** (٢٠١٦)، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، بحث منشور ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، المجلد الثاني ، العدد (٥) ، القدس، ص ٣٧
- ١٨- **علي السلمي :** (٢٠٠٤) ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، ص ١٥٣

- ١٩- فلاح حسن عداي الحسيني : (٢٠٠٠)، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، ص ٩٤-٩٥
- ٢٠- فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر : (٢٠٠٨) ، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- ٢١- ماجدة العطية : (٢٠٠٣) ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، ص ٣٢٦ ، ص ٢٦١
- ٢٢- متولي السيد متولي : (٢٠٠٦)، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، ص ٢١
- ٢٣- محمد بن علي بن حسن الليثي : (٢٠٠٠) ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
- ٢٤- محمد قاسم القريوتي : (٢٠٠٢) ، السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ص ١٥٢، ص ٢٤
- ٢٥- محمود سلمان العميان : (٢٠٠٢) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ص ٣١١
- ٢٦- مصطفى محمد أبو بكر: (٢٠٠٧) ، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص ٧٦
- ٢٧- نبيل محمد المرسي : (٢٠٠٦)، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص ٧٩
- ٢٨- نورة فايز عبد العاطي : (٢٠١٢)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لحل المنازعات بإدارة الأندية الرياضية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية..
- ٢٩- وزارة الدولة للشباب: لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب رقم (٩٠) لسنة ٢٠١٣، ص ٢

- 30- A.wilson, (2001): Understanding Organizational culture and the Implication for corporate Marketing", European Journal of Marketing, Vol.35, No.3,pp.353
- 31- E.Ogbonna, and L.Harris,(2007): Developing internet operations and subcultural dynamics An exploratory study", *Journal of Organizational change Management*, Vol.20, No.3,pp.388
- 32- Erdem. F. & Satir C ,(2003) Features of Organizational Culture in Manufacturing Organizations: A Metaphorical Analysis ” Work Study. Vol.52.No.3.
- 33- Lam, P. K., Chin, K. S., & Pun, K. F., (2007), Managing conflict in collaborative new product development: A supplier perspective, International Journal of Quality and Reliability Management, 24(9) pp.891,

- 34- **Lee, siew kim Jean & yu, Kelvin**, (2004)"Corporate Culture and Organizational Performance", Journal of managerial Psychology, vol. 19, no. 4, 20
- 35- **Rahim, M. A.**, (2002), Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, pp209
- 36- **Welt, Ellen, S.**,(2000). Conflict Management styles of Middle School principals Compared to comprehensive High school principals *Ph.D. Thesis*, University of Laverne
- 37- **Williams, I. A.**, (2011), Conflict management styles and job satisfaction by organizational level and status in a Private university, *Ph.D.Thesis*, Faculty of the School of Business and Technology Management, North central University.pp31
- 38- **Y.Chuang,R. Church, and J. Zikic**, (2004) “Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict”, Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26