

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى الإنجاز لدى
الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط
* أ.د. / حازم كمال الدين عبد العظيم
* * د. / إيمان محمد أحمد أبو فريخة
* * * الباحث/ عمرو سعد عز الدين أحمد

المقدمة ومشكلة البحث :

تعد الإدارة علماً من أهم العلوم التي تحتل مكانة رفيعة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وتزداد أهميتها بزيادة الأعمال والحاجات في مجال الأنشطة البشرية واتساعها مما يتطلب تنظيماً وفهماً دقيقاً لهذه الأعمال حتى يمكن إنجازها بأقل جهد وأسرع وقت وبأكبر كفاءة ممكنة، والإدارة أصبحت دعامة أساسية وعملية رئيسية تعتمد عليها الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها في مختلف الأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية والعسكرية والتعليمية والحكومية لتشبع الحاجات الجماعية والفردية وتزود الجهد الإنساني بالفاعلية اللازمة لصنع التقدم الاجتماعي وتحقيق الرفاهية الإنسانية، مستندة في ذلك على الدعائم القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري.
(١٦ : ٤)

وتعتبر الإدارة بصفة عامة هي توجيه للجهد البشري من أجل تحقيق هدف معين أى أن لكل نشاط بشري هدف محدد يسعى إلى الوصول إليه وفي سبيل تحقيق هذا الهدف لا بد من توجيه هذه الجهود.

* أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويج ووكيل كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط .

* * أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

* * * أخصائي رياضي بمديرية الشباب والرياضة بأسيوط .

وتلعب الإدارة الرياضية الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات الرياضية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة الصراعات والمنازعات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة فاعلية نقاط القوة والتميز. (٥ : ١٨)

وتعد الإدارة الرياضية من أهم الموضوعات التي تؤثر على حياتنا ومسيرتنا الرياضية في قطاع البطولة أو قطاع ممارسة الرياضة. ولقد اتجهت الإدارة الرياضية المصرية في العصر الحالي من خلال مؤسساتها المختلفة العامة والخاصة إلى تطوير وتحديث أساليب الإدارة بها لكي تساير التغيير الحادث في المؤسسات الرياضية العالمية (١٠ : ١٩). ولأن الإنسان منذ كينونته يعيش في صراع دائم، وهذا الصراع إما أن يكون داخلياً أو خارجياً ناجماً عن تفاعله مع ما يحيط به.

وينشأ الصراع متى تعارضت المصالح، وردود الأفعال الطبيعية للصراع في المنافسات التنظيمية هي في الغالب أن ينظر إليه كقوة "اختلال وظيفي" يمكن أن تعزى إلى مجموعة ظروف أو أسباب مؤسفة. "إنه مشكلة شخصية" والمنافسون هم الذين يتصادمون دائماً. عمال الإنتاج وعمال التسويق لا يطبقون بعضاً". كل واحد يكره المراقبين الماليين والمحاسبين". ويعتبر الصراع حالة من الحظ التعيس التي تختفي أثناء الظروف أو المناسبات السعيدة. (٦ : ٤٧)

ويعد الصراع عملية تظهر بين القادة وأيضاً بين المرءوسين وتزيد لتصبح بين مجموعات أو أقسام أو هيئات أو وزارات. والصراع عملية تظهر في حالة عدم الاتفاق على قرار معين أو من أجل الحصول على مميزات أو مناصب، ويزيد الصراع حدة نحو المواجهة بالتهديد أو باتخاذ قرارات مضادة أو إحباط وعدم تنفيذ قرارات محددة، وإدارة الصراع تحتاج لأن يأخذ المدير بزمام المبادرة في التعامل مع مواقف الصراع، وقد تتعدد صور التعامل بدءاً

من محاولة منع الصراع و مروراً بالتدخل بين الأطراف والانتهاه بحل الصراع و أخذ الصراع وأخذ الحيطة و الإجراءات التي تمنع تكراره. (١٨ : ٤٥ ، ٤٦)

وإدارة الصراع الدائر بين الأفراد أو الأقسام أو الإدارات يسلك القادة فيه العديد من السلوكيات التي تعبر عن خبرة وقوة القائد فمنهم من يستخدم التحاشي أو التجنب، ومنهم من يتنازل أو يذعن، ومنهم من يحاول التوفيق والعدل والتوازن، ومنهم الأكفأ الذي يقوم بالتعامل الخلاق، وطرق مواجهة الصراع تتمثل في المساومة أو التوسط بالعلاقات الإنسانية الحسنة أو استغلال السلطة والقوانين واللوائح أو التفاوض للوصول للحلول الصحيحة. (٢٧ : ٦٦)

كما عرف بارون "Baron" (١٩٨٦م) الصراع بأنه مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه.

إن طبيعة عمل الأخصائي الرياضي تتطلب منه العديد من المهارات الفنية والإدارية لتخطيط وتنفيذ ومتابعة خطط النشاط والإشراف والتنسيق بين الأنشطة والمسابقات الرياضية إن الأخصائيين الرياضيين العاملين في المجال الرياضي ينبغي أن يكونوا على معرفة بعلم الإدارة وذلك لمساعدتهم لممارسة الأعمال الإدارية وبأداء ذو مستوى عالي، ولذلك فإن استيعاب الأعمال الإدارية من قبل العاملين في المجال الإداري الرياضي وتنفيذ المبادئ الإدارية بصورة عميقة دقيقة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الطرق. (١٧ : ٢٩)

ويعد الإنجاز ذو أهمية لدى الفرد، لأنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة، ومدى قدرته على تناول الأفكار والأشياء بطريقة منظمة وموضوعية وباستقلالية، كما يعكس قدرته في التغلب على ما يواجهه من عقبات، وبلوغه مستوى عالي في مجالات الحياة، مع ازدياد تقدير الفرد لذاته ومنافسته للآخرين والتفوق عليهم.

ولدافع الإنجاز أهميته في تحقيق التوافق النفسى للأفراد، لأن الفرد عالى الإنجاز يكون أكثر تقبلاً لذاته، وأشد سعيًا نحو تحقيقها. كما ينعكس إنجازها على جماعته التى يتعامل معها، ما يحقق له توافقاً إجتماعياً سوياً. وقد تبين ارتباط دافع الإنجاز بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم وإتقانهم لها ما ينعكس على توافقهم العام وتوافقهم المهني.

وعليه فإن الإنجاز يمكن أصرافه من خلال عملية التفاعل الحادثة بين إدراك الأهداف إدراكاً سليماً ودوافع الفرد وقدراته وإمكاناته والعلاقة التبادلية بين الطموح والقدرات. (٩٩)

وتوجيهه مستوي الإنجاز في التدريب والمنافسات (التوفيق الهادف- قصير وطويل الأجل- المدعم علمياً بين كل الإجراءات الضرورية لتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتصحيح مسار التدريب بهدف الوصول بالإنجاز الرياضي إلى المستوى المثالي).

ويعرفها "أسامة راتب" (١٩٩٧م) بأنها الجهد الذى يبذله الرياضي من أجل النجاح فى انجاز الواجبات والمهام التى يكلف بها، والمثابرة عند مواجهة الفشل والشعور بالفخر عند انجاز تلك الواجبات والمهام. (٣: ١٥٧)

وطبقاً لما ورد ومن خلال إجراء بعض المقابلات غير المقننة مع بعض الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط والدراسات السابقة، وجد بعض المشكلات المتعلقة بالصراع الإدارى وذلك باستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي متفاوتة لإدارة ذلك الصراع مما ينعكس على مستوى أنجاز الأخصائيين الرياضيين داخل الهيئة الرياضية وتتمثل فيما يلى:

١- عدم مراعاة التخصص فى العمل عند توزيع المهام أو المسئوليات أو الأعمال.

٢- تمييز بعض العاملين فى الهيئة الرياضية من قبل المسئولين بدون أى مقاييس أو معايير ولكن حسب الأهواء الشخصية.

٣- حجب بعض المكاتبات الإدارية عن بعض الأخصائيين الرياضيين دون غيرهم.

٤- تعتمد بعض المسئولين فى المنظمة إعاقة العمل عن طريق البيروقراطية. مما دفع الباحثون إلى التعرف على مدى تأثير أساليب إدارة الصراع على مستوى إنجاز الأخصائيين الرياضيين فى الهيئات الشبابية والرياضية من خلال هذا البحث لعلها تكون أحد أسباب رفع مستوى هذه الهيئات.

المصطلحات المستخدمة فى البحث :

- إدارة الصراع "Conflict Management":

هى العملية التى يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده. (٩ : ٤٩)

" The level of achievement " مستوى الإنجاز :

استعداد اللاعب الرياضى لمواجهة مواقف المنافسة الرياضية ومحاولة التفوق والامتنياز فى ضوء مستوى أو معيار معين من المعايير أو مستويات التفوق والامتنياز عن طريق إظهار قدر كبير من النشاط والفاعلية. (١١ : ٢٥٢)

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمى وعلاقته بمستوى الإنجاز لدى الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط.

تساؤلات البحث :

١- ما الواقع الفعلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط؟

٢- ما الواقع الفعلي لمستوى الانجاز لدى الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط ؟

٣- ما العلاقة بين أساليب الصراع التنظيمي ومستوى الانجاز لدى الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط ؟

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحثون في دراستهم المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته نظرا لمناسبته لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

مجتمع وعينة البحث :

يمثل مجتمع البحث جميع الأخصائيين الرياضيين فى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط، ويبلغ عددهم (٣٣٥) أخصائى، وبلغت عينة البحث (١٧٠) أخصائى رياضى.

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	توصيف الهيئة	عدد الهيئات	مجتمع البحث	عينة البحث
١	الأندية	٢٨	٧٠	٣٧
٢	مراكز الشباب	١٦٨	١٧٠	٩٠
٣	اللجان الفرعية	٢٩	٢٩	١٠
٤	أفرع الاتحادات	١٧	١٧	٩
٥	الجمعيات النوعية للكشافة	٤	١٠	٥
٦	الاستادات	١	٩	٦
٧	مديرية الشباب والرياضة	١	٣٠	١٣
	الإجمالى		٣٣٥	١٧٠

أدوات جمع البيانات :

- الاستبيان : قام الباحثون بتصميم عدد (٢) استمارة استبيان كما يلي :
- الاستبيان الأول : وذلك للتعرف على الواقع الفعلى للصراع التنظيمى بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط مرفق (٢).

- تحديد محاور إستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمى :

فى ضوء هدف البحث، ومن خلال الإطلاع على المراجع والدراسات العلمية المتخصصة التى تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمى وهى الدراسات (٢)، (٤)، (٨)، (١٢)، (١٥)، (٢٠) ومن خلال ذلك توصل الباحثون إلى عدد (١٠) محاور وهم : (التعاون، التجنب، التنازل، المنافسة، التفاوض، القيم والاتجاهات، المصالح وطرق توزيعها، المكانة والهيبة، النفوذ، الاختصاصات والمسئوليات).

- عرض المحاور على الخبراء :

تم عرض المحاور التى توصل إليها الباحثون على عدد (٩) من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة بكليات التربية الرياضية وكلية التجارة مرفق (١)، وقد راعى الباحثون فى الخبراء المعايير التالية :

- أن يكون أحد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وحاصلاً على درجة الدكتوراه فى الإدارة الرياضية أو الإدارة العامة على الأقل.
- أن لا تقل مدة الخبرة عن (١٠) سنوات.
- وذلك فى الفترة من ٢٠١٥/٤/١م إلى ٢٠١٥/٤/١٥م لإبداء الرأى فى مدى مناسبة المحاور ومدى كفايتها لموضوع البحث.

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة ومدى كفاءة كل محور من محاور التعرف على الواقع الفعلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي (ن = ٩)

م	المحاور المقترحة	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	التعاون	٧	٢	%٧٧.٨
٢	التجنب	٧	٢	%٧٧.٨
٣	التنازل	٧	٢	%٧٧.٨
٤	المنافسة	٧	٢	%٧٧.٨
٥	التفاوض	٧	٢	%٧٧.٨
٦	القيم والاتجاهات	٣	٦	%٣٣.٣
٧	المصالح وطرق توزيعها	٣	٦	%٣٣.٣
٨	المكانة والهيبة	٣	٦	%٣٣.٣
٩	النفوذ	٣	٦	%٣٣.٣
١٠	الاختصاصات والمسئوليات	٣	٦	%٣٣.٣

يتضح من جدول (٢) ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان ما بين (٣٣.٣% : ٧٧.٨%) وبذلك تم حذف المحاور التي لم تحصل على نسبة (٧٠%) من آراء السادة الخبراء بالنسبة لمحور إدارة الصراع التنظيمي وهي : (القيم والاتجاهات، المصالح وطرق توزيعها، المكانة والهيبة، النفوذ، الاختصاصات والمسئوليات).
- وذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية للاستبيان وعددها (٥) محاور وهم : (أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التنازل، أسلوب التفاوض، أسلوب المنافسة).

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى عبارات استبيان التعرف على الواقع الفعلى
لأساليب إدارة الصراع التنظيمى (ن = ٩)

أسلوب التفاوض		أسلوب المنافسة		أسلوب التنازل		أسلوب التجنب		أسلوب التعاون	
%	م	%	م	%	م	%	م	%	م
%٧٧.٨	٤٣	%٧٧.٨	٣٣	%٧٧.٨	٢٤	%٧٧.٨	١٢	%٧٧.٨	١
%٧٧.٨	٤٤	%٧٧.٨	٣٤	%٧٧.٨	٢٥	%٣٣.٣	١٣	%٣٣.٣	٢
%٧٧.٨	٤٥	%٧٧.٨	٣٥	%٧٧.٨	٢٦	%٧٧.٨	١٤	%٧٧.٨	٣
%٧٧.٨	٤٦	%٧٧.٨	٣٦	%٧٧.٨	٢٧	%٧٧.٨	١٥	%٧٧.٨	٤
%٧٧.٨	٤٧	%٣٣.٣	٣٧	%٧٧.٨	٢٨	%٣٣.٣	١٦	%٣٣.٣	٥
%٣٣.٣	٤٨	%٧٧.٨	٣٨	%٣٣.٣	٢٩	%٣٣.٣	١٧	%٧٧.٨	٦
%٣٣.٣	٤٩	%٧٧.٨	٣٩	%٧٧.٨	٣٠	%٣٣.٣	١٨	%٣٣.٣	٧
%٧٧.٨	٥٠	%٣٣.٣	٤٠	%٧٧.٨	٣١	%٧٧.٨	١٩	%٧٧.٨	٨
		%٧٧.٨	٤١	%٣٣.٣	٣٢	%٧٧.٨	٢٠	%٧٧.٨	٩
		%٧٧.٨	٤٢			%٧٧.٨	٢١	%٧٧.٨	١٠
						%٧٧.٨	٢٢	%٧٧.٨	١١
						%٧٧.٨	٢٣		

وارتضى الباحثون العبارات التى حصلت على نسبة موافقة (%٧٠ فأكثر) من آراء الخبراء وبذلك لم تستبعد أى عبارة حسب رأى السادة الخبراء وبذلك بلغ عدد عبارات الإستبيان الأول فى صورته النهائية (٣٧) عبارة.
الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية فى الفترة من ٢٠١٥/٦/٣م إلى ٢٠١٥/٦/٢٥م على عينة عشوائية قوامها (٢٠) أخصائى رياضى من الهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط بهدف الأتى :

- التعرف على مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة.
- التأكد من عدم وجود أى أسئلة يصعب فهمها أو الإجابة عليها.
- تحديد زمن الإجابة من الاستبيان.

- إيجاد المعاملات العلمية للاستمارة الصدق، الثبات جدول (٢)، (٣).
وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن العبارات مناسبة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أى تعليقات توحى بالصعوبة أو عدم الفهم، كما يستغرق تطبيق الاستبيان زمن يتراوح من (١٠ : ١٥) دقيقة.

- المعاملات العلمية لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

قام الباحثون بإجراء حساب معاملات الصق والثبات كالتالى :

- الصدق : استخدم الباحثون لحساب الصدق (صدق الاتساق الداخلى) كالتالى:

- صدق الاتساق الداخلى :

لإيجاد الصدق أعتد الباحثون على التحقيق من صدق الاتساق الداخلى لعبارات استمارة الاستبيان الأولى، وذلك بتطبيق استمارة الاستبيان فى صورتها المبدئية والمشملة على (٣٧) عبارة على عدد (٢٠) وتتكون من : الأخصائيين الرياضيين فى بعض الأندية وإدارات مديرية الشباب والرياضة، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه، وفيما يلى النتائج التى أسفرت عن حساب صدق الاتساق الداخلى لاستمارة الاستبيان الأولى كما فى جدول (٤) حيث تراوح الإتساق الداخلى بين درجة كل محور من محاور الواقع الفعلى والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٨١ : ٠.٨٨) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلى للمحور..حيث أن قيمة ر الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٦

جدول (٤)

الإتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان واقع أساليب إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٢٠)

أسلوب التعاون		أسلوب التجنب		أسلوب التنازل		أسلوب المنافسة		أسلوب التفاوض	
م	ر	م	ر	م	ر	م	ر	م	ر
١	٠.٨٨	٩	٠.٨٥	١٧	٠.٦٥	٢٤	٠.٥٩	٣٢	٠.٧٦
٢	٠.٨٨	١٠	٠.٧٩	١٨	٠.٨٨	٢٥	٠.٨٨	٣٣	٠.٨٩
٣	٠.٨٣	١١	٠.٧٧	١٩	٠.٥٩	٢٦	٠.٥٥	٣٤	٠.٥٧
٤	٠.٨٤	١٢	٠.٨٢	٢٠	٠.٧٨	٢٧	٠.٨٣	٣٥	٠.٨٥
٥	٠.٨٩	١٣	٠.٨٨	٢١	٠.٨٤	٢٨	٠.٥٩	٣٦	٠.٨٨
٦	٠.٨٨	١٤	٠.٨٣	٢٢	٠.٦٤	٢٩	٠.٥١	٣٧	٠.٨٦
٧	٠.٧٨	١٥	٠.٩٠	٢٣	٠.٦٥	٣٠	٠.٨٦		
٨	٠.٨٢	١٦	٠.٥٥			٣١	٠.٧٨		
معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور فرعي ومجموع درجات المحور الرئيسي المنتمي إليه						المحور الرئيسي			
المحور الفرعي						إدارة الصراع التنظيمي			
أسلوب التعاون	٠.٨١	أسلوب التجنب	٠.٨٨	أسلوب التنازل	٠.٨٨	أسلوب المنافسة	٠.٨٥	أسلوب التفاوض	٠.٨٤

- ثبات الاستبيان

قام الباحثون بإيجاد معامل ثبات ألفا كرنباخ عن طريق تطبيق الاستبيان على الدراسة الاستطلاعية وعددها (٢٠) وتتكون من الأخصائيين الرياضيين ببعض الأندية ومديرية الشباب والرياضة بأسبوط وقد تم التطبيق خلال الفترة ٢٠١٥/٦/٣م إلى ٢٠١٥/٦/٢٥م، وتم إيجاد معامل ثبات ألفا للدلالة على ثبات الاستبيان والجدول رقم (٥)، (٦) يوضحان ذلك. علماً بأن معامل ثبات ألفا لكل العبارات (٠.٩٨) **.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين عبارات المحاور ومجموع المحور (ن = ٢٠)

المحور	م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الجدولية	المحور	م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
أسلوب التعاون	١	٢.٦٥	٠.٧٤	٠.١٦	أسلوب التنازل	١٧	٢	٠.٨٥	٠.١٩
	٢	٢.٦٥	٠.٧٤	٠.١٦		١٨	٢.٣	٠.٧٣	٠.١٦
	٣	٢.٣٥	٠.٧٤	٠.١٦		١٩	٢.١٥	٠.٩٣	٠.٢٠
	٤	٢.٥	٠.٧٦	٠.١٧		٢٠	٢.١٥	٠.٧٤	٠.١٦
	٥	٢.٧	٠.٧٣	٠.١٦		٢١	٢.٠	٠.٧٦	٠.١٧
	٦	٢.٦	٠.٧٥	٠.١٦		٢٢	١.٨٥	٠.٧٤	٠.١٦
	٧	٢.٣	٠.٧٣	٠.١٦		٢٣	٢.١	٠.٩٦	٠.٢١
أسلوب التجنب	٨	٢.٣	٠.٧٣	٠.١٦	أسلوب المنافسة	٢٤	١.٥٥	٠.٧٥	٠.١٦
	٩	٢.٢٥	٠.٧١	٠.١٦		٢٥	٢.٥٥	٠.٧٥	٠.١٦
	١٠	٢.٤	٠.٨٢	٠.١٨		٢٦	١.٤٥	٠.٨٢	٠.١٨
	١١	٢.٢	٠.٧٦	٠.١٧		٢٧	٢.٦	٠.٧٥	٠.١٦
	١٢	٢.٤٥	٠.٨٢	٠.١٨		٢٨	١.٦	٠.٧٥	٠.١٦
	١٣	٢.٥٥	٠.٧٥	٠.١٦		٢٩	١.٤٥	٠.٧٥	٠.١٦
	١٤	٢.٢	٠.٦٩	٠.١٥		٣٠	٢.٦٥	٠.٧٤	٠.١٦
	١٥	٢.١	٠.٦٤	٠.١٤		٣١	٢.٢٥	٠.٧١	٠.١٦
	١٦	١.٣	٠.٧٣	٠.١٦		٣٢	٢.٣	٠.٨٦	٠.١٩
						٣٣	٢.٧	٠.٧٣	٠.١٦
				٣٤	١.٥	٠.٨٢	٠.١٨		
				٣٥	٢.٤٥	٠.٧٥	٠.١٦		
				٣٦	٢.٦٥	٠.٧٤	٠.١٦		
				٣٧	٢.٣٥	٠.٧٤	٠.١٦		

جدول (٦)

معامل ثبات ألفا كرنباخ للتعرف على الواقع الفعلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي (ن = ٢٠)

معامل الارتباط	معامل ثبات ألفا		المحاور
	الانحراف	المتوسط	
** ٠.٨٠	٨.٦٦	٣٠.٥٥	أسلوب التعاون
** ٠.٩٣	٥.١٢	١٧.٤٥	أسلوب التجنب
** ٠.٨٣	٤.٢٣	١٥.٠٥	أسلوب التنازل
** ٠.٨٨	٤.٦٨	١٦.١	أسلوب المنافسة
** ٠.٨٩	٣.٩٥	١٣.٩٥	أسلوب التفاوض
	٠.٦٩٨٣		مجموع المحاور

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦

ويتضح من جدولى (٥)، (٦) ما يلى :

- تراوحت قيم معاملات الارتباط لمحاول الاستبيان ما بين (٠.٩٣ : ٠.٨٠) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان ومعامل ثبات ألفا كرنباخ للمحاول (٠.٩٨٠٣ **) وهو معامل مقبول نسبياً.
- وبذلك تم وضع الاستبيان فى صورته النهائية مرفق (٢) والذى استقر فيه الاستبيان على (٣٧) عبارة
- تحديد محاور إستبيان الواقع الفعلى لمستوى الإنجاز :

فى ضوء هدف البحث، ومن خلال الإطلاع على المراجع والدراسات العلمية المتخصصة التى تناولت مستوى الإنجاز وهى الدراسات - تناولت الدراسات (٧)، (١٣)، (١٩) ومن خلال ذلك توصل الباحثون إلى عدد (١٠) محاور وهم : (الاستعداد، الطموح، الدافعية، القدرات التنافسية، محاولات التفوق، القدرات الإبتكارية، التطوير والتأهيل، التعاون فى المستويات الوظيفية، القابلية للتغيير، التنقيف الذاتى).

جدول (٧)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدى مناسبة ومدى كفاءة كل محور من محاور التعرف على الواقع الفعلى لمستوى الإنجاز (ن = ٩)

م	المحاور المقترحة	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية	كافى	غير كافى	النسبة المئوية
١	الاستعداد	٧	٢	%٧٧.٨	٧	٢	%٧٧.٨
٢	الطموح	٧	٢	%٧٧.٨	٧	٢	%٧٧.٨
٣	الدافعية	٧	٢	%٧٧.٨	٧	٢	%٧٧.٨
٤	القدرات التنافسية	٧	٢	%٧٧.٨	٧	٢	%٧٧.٨
٥	محاولات التفوق	٧	٢	%٧٧.٨	٧	٢	%٧٧.٨
٦	القدرات الإبتكارية	٧	٢	%٧٧.٨	٧	٢	%٧٧.٨
٧	التطوير والتأهيل	٣	٦	%٣٣.٣	٣	٦	%٣٣.٣
٨	التعاون مع المستويات الوظيفية	٣	٦	%٣٣.٣	٣	٦	%٣٣.٣
٩	القابلية للتغيير	٣	٦	%٣٣.٣	٣	٦	%٣٣.٣
١٠	التنقيف الذاتى	٣	٦	%٣٣.٣	٣	٦	%٣٣.٣

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان ما بين (٣٣.٣% : ٧٧.٨%) وبذلك تم حذف المحاور التي لم تحصل على نسبة (٧٠%) من آراء السادة الخبراء بالنسبة لمحور مستوى الإنجاز وهى : (الاستعداد، الطموح، الدافعية، القدرات التنافسية، محاولات التفوق، القدرات الإبتكارية، التطوير والتأهيل، التعاون فى المستويات الوظيفية، القابلية للتغيير، التقيف الذاتى).
- وذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية للإستبيان وعددها (٦) محاور وهم : (الاستعداد، الطموح، الدافعية، القدرات التنافسية، محاولات التفوق، القدرات الإبتكارية).

جدول (٨)

النسبة المئوية لآراء الخبراء فى عبارات استبيان التعرف على الواقع الفعلى لمستوى الإنجاز (ن = ٩)

الإستعداد		الطموح		الدافعية		القدرات التنافسية		محاولات التفوق		القدرات الإبتكارية	
%	م	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م
٧٧.٨%	٤	٧٧.٨%	٩	٧٧.٨%	١٥	٧٧.٨%	٢٠	٧٧.٨%	٢٤	٧٧.٨%	٢٤
٧٧.٨%	٥	٧٧.٨%	١٠	٧٧.٨%	١٦	٧٧.٨%	٢١	٧٧.٨%	٢٥	٧٧.٨%	٢٥
٧٧.٨%	٦	٧٧.٨%	١١	٧٧.٨%	١٧	٧٧.٨%	٢٢	٧٧.٨%	٢٦	٧٧.٨%	٢٦
٧٧.٨%	٧	٧٧.٨%	١٢	٧٧.٨%	١٨	٧٧.٨%	٢٣	٧٧.٨%	٢٧	٧٧.٨%	٢٧
٧٧.٨%	٨	٧٧.٨%	١٣	٧٧.٨%	١٩	٧٧.٨%	٢٣	٧٧.٨%	٢٧	٧٧.٨%	٢٨
٧٧.٨%	١٤	٧٧.٨%	١٤	٧٧.٨%	١٤	٧٧.٨%	١٤	٧٧.٨%	١٤	٧٧.٨%	١٤

وارتضى الباحثون العبارات التى حصلت على نسبة موافقة (٧٠%) فأكثر) من آراء الخبراء وبذلك لم تستبعد أى عبارة حسب رأى السادة الخبراء وبذلك بلغ عدد عبارات الإستبيان الثانى فى صورته النهائية (٢٨) عبارة.
الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من ٢٠١٥/٦/٣م إلى ٢٠١٥/٦/٢٥م على عينة عشوائية قوامها (٢٠) أخصائي رياضي من الهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط وذلك بهدف الأتي : - التعرف على مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة.

- التأكد من عدم وجود أى أسئلة يصعب فهمها أو الإجابة عليها.

- تحديد زمن الإجابة من الاستبيان.

- إيجاد المعاملات العلمية للاستمارة الصدق، الثبات جدول (٦)، (٧)، (٨).

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن العبارات مناسبة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أى تعليقات توحى بالصعوبة أو عدم الفهم، كما يستغرق تطبيق الاستبيان زمن يتراوح من (١٠ : ١٥) دقيقة.

- المعاملات العلمية لإستبيان مستوى الإنجاز :

قام الباحثون بإجراء حساب معاملات الصق والثبات كالتالى :

- الصدق :

قد استخدم الباحثون لحساب الصدق (صدق الإتساق الداخلى) كالتالى:

- صدق الاتساق الداخلى :

لإيجاد الصدق أعتد الباحثون على التحقيق من صدق الاتساق الداخلى لعبارات استمارة الاستبيان الثانية، وذلك بتطبيق استمارة الاستبيان فى صورتها المبدئية والمشتتلة على (٢٨) عبارة على عدد (٢٠) وتتكون من : الأخصائيين الرياضيين فى بعض الأندية وإدارات مديرية الشباب والرياضة، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه، وفيما يلى النتائج التى أسفرت عن حساب صدق الاتساق الداخلى لاستمارة الاستبيان الثانية كما فى جدول (٩).

جدول (٩)

الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان واقع مستوى
الإنجاز والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٢٠)

الاستعداد		الطموح		الدافعية		القدرات التنافسية		محاولات التفوق		القدرات الإبتكارية	
ع	ر	ع	ر	ع	ر	ع	ر	ع	ر	ع	ر
١	٠.٧٠	٤	٠.٨٠	٩	٠.٨٩	١٥	٠.٨٧	٢٠	٠.٨٠	٢٤	٠.٨٩
٢	٠.٨٢	٥	٠.٧٨	١٠	٠.٨٧	١٦	٠.٦١	٢١	٠.٥٦	٢٥	٠.٧٩
٣	٠.٨٢	٦	٠.٧٩	١١	٠.٧٨	١٧	٠.٦١	٢٢	٠.٩٠	٢٦	٠.٧٠
		٧	٠.٨٥	١٢	٠.٦٩	١٨	٠.٩١	٢٣	٠.٧٥	٢٧	٠.٦٩
		٨	٠.٨١	١٣	٠.٨٧	١٩	٠.٦٦			٢٨	٠.٧١
				١٤	٠.٧٨						
معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور فرعي ومجموع درجات المحور الرئيسي المنتمي إليه											
المحور الرئيسي		المحور الفرعي		الاستعداد	الطموح	الدافعية	القدرات التنافسية	محاولات التفوق	القدرات الإبتكارية		
الواقع الفعلي لمستوى الإنجاز		ر		٠.٩٢	٠.٨٨	٠.٩٥	٠.٩٢	٠.٨٨	٠.٨٨		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦

كما يتضح من جدول رقم (٩) ما يلي : تراوح الاتساق الداخلي بين درجة كل محور من محاور الواقع الفعلي والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٨٨) : (٠.٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

- ثبات الأستبيان

قام الباحثون بإيجاد معامل ثبات ألفا كرنباخ عن طريق تطبيق الاستبيان على الدراسة الاستطلاعية وعددها (٢٠) وتتكون من الأخصائين الرياضيين ببعض الأندية ومديرية الشباب والرياضة بأسبوط وقد تم التطبيق خلال الفترة ٢٠١٥/٦/٣م إلى ٢٠١٥/٦/٢٥م، وتم إيجاد معامل ثبات ألفا للدلالة على ثبات الاستبيان والجدول (١٠)، (١١) يوضحان ذلك.

جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين عبارات المحاور ومجموع المحور (ن = ٢٠)

المحور	م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحورية	المحور	م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحورية
الاستعداد	١	٢.١	٠.٨٥	٠.١٩	القدرات التنافسية	١٥	٢.١٥	٠.٨٧	٠.١٩
	٢	٢.٢	٠.٦٩	٠.١٥		١٦	٢.٥	٠.٧٦	٠.١٧
	٣	٢.٣	٠.٧٣	٠.١٦		١٧	٢.٤٥	٠.٥٧	٠.١٦
	٤	٢.٠٥	٠.٨٨	٠.١٩		١٨	١.٩	٠.٧١	٠.١٦
	٥	١.٩	٠.٨٥	٠.١٩		١٩	٢.٢	٠.٨٣	٠.١٨
الطموح	٦	٢.١٥	٠.٦٧	٠.١٤	محاولات التفوق	٢٠	٢.١	٠.٩١	٠.٢٠
	٧	٢	٠.٧٩	٠.١٧		٢١	١.٨٥	٠.٩٨	٠.٢٢
	٨	٢.١٥	٠.٩٣	٠.٢٠		٢٢	٢.٥	٠.٧٦	٠.١٧
	٩	٢.٢٥	٠.٩١	٠.٢٠		٢٣	٢.١٥	٠.٩٨	٠.٢٢
الدافعية	١٠	٢.٤٥	٠.٧٥	٠.١٦	القدرات الابتكارية	٢٤	١.٩٥	٠.٧٥	٠.١٦
	١١	١.٩٥	٠.٨٨	٠.١٩		٢٥	٢.١	٠.٩٦	٠.٢١
	١٢	٢.١٥	٠.٨١	٠.١٨		٢٦	١.٨	٠.٨٩	٠.١٩
	١٣	٢.٢٥	٠.٩١	٠.٢٠		٢٧	٢	٠.٧٢	٠.١٦
	١٤	٢.٤	٠.٨٢	٠.١٨		٢٨	١.٩	٠.٩١	٠.٢٠

علماً بأن معامل ثبات ألفا لكل العبارات (٠.٩٨) **

جدول (١١)

معاملات الارتباط ومعامل ثبات ألفا كرنباخ للتعرف على الواقع الفعلي لمستوى الإنجاز (ن = ٢٠)

معامل الارتباط	معامل ثبات ألفا		المحاور
	الانحراف	المتوسط	
** ٠.٧٠	١.٩٣	٦.٦	الاستعداد
** ٠.٩٠	٣.٧٨	١٠.٢٥	الطموح
** ٠.٨٩	٤.٣٤	١٣.٤٥	الدافعية
** ٠.٨٢	٣.١٥	١١.٢	القدرات التنافسية
** ٠.٦٧	٢.٦٨	٨.٥	محاولات التفوق
** ٠.٨٧	٣.٦٦	٩.٧٥	القدرات الابتكارية
٠.٩١٨٥			مجموع المحاور

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦

ويتضح من جدول رقم (١٠)، (١١) ما يلي :

- تراوحت قيم معاملات الارتباط لمحاول الاستبيان ما بين (٠.٦٧ : ٠.٩٠) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان ومعامل ثبات ألفا كرنباخ للمحاول (٠.٩١٨٥) وهو معامل مقبول نسبياً.
- وبذلك تم وضع الاستبيان فى صورته النهائية مرفق (٣) والذي استقر فيه الاستبيان على (٢٨) عبارة

- تطبيق استبيان مستوى الإنجاز فى صورته النهائية :

قام الباحثون بتطبيق الاستبيان فى صورته النهائية على أفراد العينة من الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط والبالغ عددهم (١٧٠) أخصائى رياضى فى مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية فى الفترة من ٢٠١٥/٧/١م إلى ٢٠١٥/٨/١٥م مرفق (٣).

نتائج البحث:

التساؤل الأول : ما الواقع الفعلي لأساليب الصراع التنظيمى داخل الهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط ؟

تراوح الوزن النسبى لآراء الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط فى عبارات محور التعاون ما بين (٠.٥٩ : ٠.٧٤) حيث جاءت العبارة رقم (٦) فى الترتيب الأول بوزن نسبى (٠.٧٤) وبدرجة تحقق (١) مما يشير إلى حرص الأخصائيين الرياضيين على بناء خطوط التواصل فيما بينهم وفيما بينهم وبين الإدارات الأخرى.

بينما جاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الثانى بوزن نسبى (٠.٧٣) وبدرجة تحقق (١) مما يدل على إيمان جميع العاملين بالهيئات الشبابية والرياضية بفكرة التعاون وأنهم جميعاً فى قارب واحد وأن العمل الجماعى الذى يتسم بالتعاون والترابط هو الوسيلة الفعالة لإدراك النجاح وبلوغ الأهداف المرجوة.

بينما جاءت العبارة رقم (٣، ٨) فى الترتيب السادس والأخير بوزن نسبي (٠.٥٩) ودرجة تحقق (٢) مما يدل على قلة إثارة الإهتمامات وفتح قضايا العمل بشكل مفتوح نظراً لعدم جعل الزملاء يشعرون بأن هناك تقصير فى العمل من جانب الزميل مما قد يخلف مشكلات فى سير العمل.

بينما حصل المحور ككل على مجموع (٠.٦٦) ودرجة تحقق (٢) مما يشير إلى أن أسلوب التعاون ينتشر بصورة مقبولة تعكس مدى التعاون والترابط ما بين العاملين بالهيئات الشبابية والرياضية. ويرى الباحث أن استخدام الأسلوب التعاونى داخل العمل يؤدي إلى زيادة فرص النجاح وتقليل التوترات والصراعات حيث يتفق الجميع على مبدأ واحد رئيسى وهو المصلحة العامة.

ويرى الباحثون أن استخدام الأسلوب التعاونى داخل العمل يؤدي إلى زيادة فرص النجاح وتقليل التوترات والصراعات حيث يتفق الجميع على مبدأ واحد رئيسى وهو المصلحة العامة.

كما تراوح الوزن النسبى لأراء الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط فى عبارات محور أسلوب التجنب ما بين (٠.٥٤) : (٠.٧٥) حيث جاءت عبارة رقم (٧) فى الترتيب الأول بوزن نسبي (٠.٧٥) بدرجة تحقق (١) مما يدل على ممارسة العاملين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط لمبادئ التجنب كأسلوب لإدارة الصراعات، فهم فى أغلب الأحيان يتجنبون ما يضايقهم من أحداث حتى لا يؤثر ذلك على عملهم.

وجاءت العبارة رقم (٨) فى الترتيب الأخير بوزن نسبي (٠.٥٤) بدرجة تحقق (٣) مما يدل على أن العاملين لا يتجنبون مواجهة المشكلات أو المعوقات تاركين الأمر للزملاء أو الرؤساء التعامل معها.

بينما حصل المحور ككل على مجموع وزن نسبي (٠.٧٣) بدرجة تحقق (١) مما يدل على أن أسلوب التجنب لمحاولة تجنب الصراع هو أسلوب سائد كأحد الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمى.

كما تراوح الوزن النسبي لآراء الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط في عبارات محور أسلوب التنازل ما بين (٠.٥٧) : (٠.٧٥) حيث حصلت العبارات رقم (٣، ٤) على أعلى النسب وهي (٠.٧٥) بدرجة تحقق (١) في الترتيب الأول والتي تشير إلى إيمان مجموعة العمل وسعيهم نحو تطبيق مبدئ (إرضاء الآخر).

بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأخير بوزن نسبي (٠.٥٧) بدرجة تحقق (٣) مما يشير إلى أن الرغبات والدوافع الشخصية داخل الأفراد تتغلب بنسبة عالية على الرغبات والدوافع العامة.

ويرى الباحثون أن انخفاض معدل انتشار أسلوب التنازل بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط قد يرجع إلى الطبيعة الشخصية للأفراد الذين ينتمون إلى الصعيد، حيث يتميزون بتمسكهم الشديد بالعادات والتقاليد.

وقد حصل محور التنازل ككل على وزن نسبي قدره (٠.٧٢) بدرجة تحقق (١) وهي نسبة تعتبر منخفضة ويرى الباحثون أن انخفاض مستوى التنازل أو المجاملة لدى عينة البحث قد يؤدي إلى الانعزالية وهذا أيضاً يدل على أن أسلوب التنازل هو أسلوب تعاوني.

وهذا يتفق مع Gregory. Moorhead (٢٠١١م) (٨٤) والذي يشير إلى أن أسلوب التنازل هو أسلوب تعاوني يعمل على إرضاء الآخرين على حساب اهتمامات الشخص الفردية ويتم في هذا الأسلوب المحافظة على العلاقات الجماعية والإذعان للآخرين في بعض الأحيان.

تراوح الوزن النسبي لآراء الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط في عبارات محور أسلوب المنافسة ما بين (٠.٥٨) : (٠.٧٥) حيث حصلت العبارة رقم (٢، ٧) على الترتيب الأول بوزن نسبي (٠.٧٤، ٠.٧٥) بدرجة تحقق (١) حيث تشير إلى سعي العاملين نحو

الاجتهاد وبذل الجهد لإثبات الذات وكسب ثقة الرؤساء وتحقيق الرغبات الذاتية في العمل.

بينما حصلت العبارة رقم (١) على الترتيب الأخير بوزن نسبي (٠.٥٨) ودرجة تحقق (٢) والتي تشير إلى أنه على الرغم من سعى العاملين نحو الجد والاجتهاد في العمل والمثابرة ومحاولات إثبات الذات، والمنافسة على تحقيق الرغبات، إلا أن هذه المساعي لا تتميز بالقوة حيث يتجنب معظم العاملين الضغط على الأطراف الأخرى لتأكيد وجهة النظر.

وقد حصل محور أسلوب المنافسة ككل على وزن نسبي (٠.٧٣) بدرجة تحقق (١) تدل على وجود قصور من الإدارة العليا بالهيئات الشبابية والرياضية بمحاظفة أسويط فيما يتعلق بتشجيع التنافس الشريف وحث العاملين على بذل الجهد وإظهار الإبداع والإبتكار فالإدارة مسئولة عن إشاعة الإيجابية وتوفير جو التنافس الشريف بين الأفراد.

ويرى الباحثون أن الطموح والقدرات ليست فقط وحدها هي الوسيلة للنجاح بل إنها تحتاج إلى المثابرة والمنافسة والحزم وتأكيد وجهات النظر وعدم الهروب من الأضواء القيادية لأنها تبرز قدرات وإمكانيات الفرد وتساعدهم أيضاً في كسب ثقة الرؤساء.

تراوح الوزن النسبي لآراء الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحاظفة أسويط في عبارات محور أسلوب المنافسة ما بين (٠.٥٨ : ٠.٧٥) حيث حصلت العبارة رقم (٢، ٧) على الترتيب الأول بوزن نسبي (٠.٧٤، ٠.٧٥) بدرجة تحقق (١) حيث تشير إلى سعى العاملين نحو الاجتهاد وبذل الجهد لإثبات الذات وكسب ثقة الرؤساء وتحقيق الرغبات الذاتية في العمل.

بينما حصلت العبارة رقم (١) على الترتيب الأخير بوزن نسبي (٠.٥٨) ودرجة تحقق (٢) والتي تشير إلى أنه على الرغم من سعي العاملين نحو الجد والاجتهاد في العمل والمثابرة ومحاولات إثبات الذات.

وقد حصل محور أسلوب المنافسة ككل على وزن نسبي (٠.٧٣) بدرجة تحقق (١) تدل على وجود قصور من الإدارة العليا بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط.

ويرى الباحثون أن الطموح والقدرات ليست فقط وحدها هي الوسيلة للنجاح بل إنها تحتاج إلى المثابرة والمنافسة والحزم وتأكيد وجهات النظر وعدم الهروب من الأضواء القيادية لأنها تبرز قدرات وإمكانيات الفرد وتساعدهم أيضاً في كسب ثقة الرؤساء.

تراوح الوزن النسبي لآراء الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط في عبارات محور أسلوب التفاوض ما بين (٠.٦٨ : ٠.٧٩) حيث حصلت العبارة رقم (٤) على الترتيب الأول بوزن نسبي (٠.٧٩) بدرجة تحقق (١) حيث تدل على سعي العاملين إلى إيجاد الحلول الوسطية التوافقية عند حدوث الخلافات مع إيمانهم الكبير بمبدئ التفاوض وأهميته.

بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الخامس والأخير بوزن نسبي (٠.٦٨) بدرجة تحقق (٢) حيث تشير إلى وجود قصور في مهارات تهدئة الصراع لدى بعض العاملين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط. ويرى الباحث أن استخدام الأسلوب التفاوضي يجعل الجو العام للعمل أكثر هدوءاً واستقراراً حيث يتم معالجة نقاط الخلاف والتركيز على أوجه التشابه وإبراز التوافق والمصالح المشتركة بين الجميع.

أظهرت نتائج الوزن النسبي وترتيب محاور استمارة الواقع الفعلي للصراع التنظيمي بالهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة أسيوط والموضح في جدول (١٢).

جدول (١٢)
ترتيب محاور الواقع الفعلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

المحور	الوزن النسبي	الترتيب
أسلوب التفاوض	٠.٧٣٦	١
أسلوب المنافسة	٠.٧٣٦	١
أسلوب التجنب	٠.٧٣٤	٢
أسلوب التنازل	٠.٧٢٥	٣
أسلوب التعاون	٠.٦٦٢	٤
أسلوب التعاون	٠.٦٦٢	٤

ومن خلال العرض السابق لاستمارة استبيان الواقع الفعلي للصراع التنظيمي داخل الهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط نجد أن الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي: (أسلوب التفاوض، أسلوب المنافسة، أسلوب التجنب، أسلوب التنازل، أسلوب التعاون) بينما جاء أسلوب التنازل في المرتبة قبل الأخيرة من حيث الانتشار بمعظم الهيئات الشبابية والرياضية.

ويرى الباحثون أن الإنتشار المنخفض لأسلوب التنازل يؤدي إلى ارتفاع نسبة التوتر والخلاف داخل الهيئات الشبابية والرياضية الأمر الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى ارتفاع نسبة الاحتراق لدى الأخصائيين الرياضيين كنتيجة طبيعية لعدم تقديم بعض التنازلات أو المجاملات.

التساؤل الثاني : ما الواقع الفعلي لمستوى الإنجاز لدى الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الرياضية والشبابية بمحافظة أسيوط ؟

تراوح الوزن النسبي لآراء الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط في عبارات محور الإستعداد ما بين (٠.٥٩) : (٠.٧٤) حيث حصلت العبارة رقم (٣) على الترتيب الأول بوزن نسبي (٠.٧٤)

بدرجة تحقق (٢) ويرى الباحث أنه ينبغي استخدام جاهزية استعداد العاملين لتطبيق اللوائح لتحسين وإنماء قدرات العمل والوصول به إلى أعلى المستويات. بينما جاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الأخير بوزن نسبي قدره (٠.٥٩) ودرجة تحقق (٢) وهى تشير إلى إنخفاض معدل حرص إدارة الهيئات الشبابية والرياضية على التخطيط والتنظيم الجيد وتوزيع المهام على العاملين بالمساواة والإنظام.

بينما جاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الأخير بوزن نسبي قدره (٠.٥٩) ودرجة تحقق (٢) وهى تشير إلى إنخفاض معدل حرص إدارة الهيئات الشبابية والرياضية على التخطيط والتنظيم الجيد وتوزيع المهام على العاملين بالمساواة والإنظام.

وقد حصل محور الاستعداد ككل على وزن نسبي (٠.٦٩) ودرجة تحقق (٢) ويرى الباحث أنه ينبغي على إدارة الهيئة أن تكثُر وتهتم بعناصر العملية الإدارية " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة " لرفع كفاءة العمل والرفع من قدر الهيئة تبعاً.

تراوح الوزن النسبي لآراء الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط فى عبارات محور الطموح ما بين (٠.٥٧) : (٠.٧٢) حيث حصلت العبارة رقم (٣) على الترتيب الأول بوزن نسبي (٠.٧٢) بدرجة تحقق (٢) مما يدل على أن الهيئات الشبابية والرياضية تسعى جاهدة إلى الوصول للمستوى الممتاز فى الأعمال والأنشطة للتميز فى كافة المجالات ولديها طموح للترقى والوصول إلى أعلى كفاءة ممكنة. وجاء فى الترتيب الخامس والأخير العبارة رقم (١) بوزن نسبي (٠.٥٧) ودرجة تحقق (٢) وهى تشير إلى انخفاض مستوى وضع الخطط والأهداف البعيدة التى تسعى الهيئة إلى تحقيقها مستقبلاً. وقد حصل المحور ككل على مجموع وزن نسبي (٠.٦٩) ودرجة تحقق (٢) وهى نسبة منخفضة نسبياً.

ويرى الباحث أنه ينبغي على الإدارات العليا للهيئات الرياضية وضع خطط وأهداف بعيدة ومتجددة تسعى إلى تحقيقها ولا تقف عند حد معين وبث روح الطموح للعاملين بها حتى تصل لتحقيق أعلى مكانة ممكنة.

تراوح الوزن النسبي لآراء الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط في عبارات محور الدافعية ما بين (٠.٥٣ : ٠.٧٥) حيث حصلت العبارات رقم (٢، ٣، ٦) على الترتيب الأول بوزن نسبي (٠.٧٥) بدرجة تحقق (٢) مما يشير إلى قدرة إدارة الهيئات الشبابية والرياضية على تحمل المسؤولية، ورئاسة العمل، وقيادة العاملين.

وقد حصل المحور ككل على مجموع وزن نسبي (٠.٧٣) ودرجة تحقق (٢) وهى نسبة عالية نسبياً وتدل على ارتفاع درجة الطموح فى الهيئات الشبابية والرياضية.

ويرى الباحثون إنه يوجد قصور فى تدريب العاملين على العمل وإعطائهم دورات تدريبية فى اختصاصات العمل للوصول بالهيئة إلى أقصى طاقة للعمل.

تراوح الوزن النسبي لآراء الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط فى عبارات محور القدرات التنافسية ما بين (٠.٥٨ : ٠.٧٥) حيث جاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب الأول بوزن نسبي (٠.٧٥) بدرجة تحقق (٢) وهى تشير إلى حرص إدارة الهيئات الشبابية والرياضية على إقامة دورات تدريبية للعاملين ولا تكون قاصرة على الأفراد الذين يبدون قصور فى مستوى الأداء فى العمل. وجاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الخامس والاخير بوزن نسبي (٠.٥٨) ودرجة تحقق (٢) وهى تشير إلى أن إدارة الهيئات الشبابية والرياضية تسعى بشكل منخفض إلى تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية وتوفير الفرص للمتميزين.

وحصل المحور ككل على مجموع وزن نسبي (٠.٦٩) ودرجة تحقق (٢) وهى نسبة منخفضة نسبياً مما يشير إلى إنخفاض نسبة توفير إدارة الهيئات الشبابية والرياضية للبيئة المناسبة لتنمية القدرات التنافسية لدى العاملين بها وعدم تشجيع وتنمية مهارات الإبداع الإدارى لدى العاملين بها. كما تراوح الوزن النسبى لآراء الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط فى عبارات محور محاولات التفوق ما بين (٠.٥٩ : ٠.٧٥) حيث جاءت العبارة رقم (٤) فى الترتيب الأول بوزن نسبي (٠.٧٥) بدرجة تحقق (٢) وهى تشير إلى أن إدارة الهيئات الشبابية والرياضية عندما تتفوق فى الأعمال السهلة لا تعتبره إنجازاً لها. وجاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب الرابع والأخير بوزن نسبي (٠.٥٩) ودرجة تحقق (٢) وهى تدل على أن إدارة الهيئات الرياضية تعيد القيام بالعمل مرة أخرى فى الأعمال التى سبق وأن فشلت فيها.

وحصل المحور ككل على مجموع وزن نسبي (٠.٧١) ودرجة تحقق (٢) مما يشير إلى ارتفاع درجة محاولات التفوق فى الهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط مما يؤدي إلى الوصول بمكانة الهيئة إلى أعلى كفاءة ممكنة.

ويرى الباحثون أن قدرة الهيئات الشبابية والرياضية فى تهيئة البيئة السليمة وترك مساحة للعاملين للتعبير عن وجهات نظرهم داخل العمل يؤدي إلى ارتفاع درجة محاولات التفوق لدى هذه الهيئات.

تراوح الوزن النسبى لآراء الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط فى عبارات محور القدرات الابتكارية ما بين (٠.٥٦ : ٠.٧٩) حيث جاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب الأول بوزن نسبي (٠.٧٩) بدرجة تحقق (٢) وهى تشير إلى أن إدارة الهيئة الشبابية والرياضية تجد متعة كبيرة فى حل المشكلات التى يصعب على الآخرين حلها.

وجاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الخامس والاخير بوزن نسبي (٠.٥٦) بدرجة تحقق (٢) وهى تشير إلى انخفاض درجة سعى الهيئات الشبابية والرياضية إلى تقدير أسلوب جديد أو طرح أفكار جديدة مبدعة للعمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها وسيرها بالأسلوب النمطى المعتاد. وقد حصل المحور ككل على وزن نسبي (٠.٦٩) بدرجة تحقق (٢) وهى نسبة منخفضة نسبياً.

ويرى الباحثون أن هناك قصور من قبل إدارات الهيئات الشبابية والرياضية فى تنمية عنصر القدرات الإبتكارية والإبداع الإدارى لدى العاملين وعدم السماح بالأخذ فى الاعتبار آراءهم وأفكارهم التى تكون فى أغلب الأحيان سهولة وتيسير الأعمال التى تقوم بها الهيئة.

جدول (١٣)

ترتيب محاور الواقع الفعلى لمستوى الانجاز

الترتيب	الوزن النسبي	المحور
٣	٠.٦٩٦	الاستعداد
٤	٠.٦٩٢	الطموح
١	٠.٧٣٥	الدافعية
٤	٠.٦٩٢	القدرات التنافسية
٢	٠.٧١٤	محاولات التفوق
٣	٠.٦٩٦	القدرات ألبتكارية

ومن خلال العرض السابق لاستمارة استبيان الواقع الفعلى لمستوى الإنجاز داخل الهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط نجد أن محاور مستوى الإنجاز لدى هذه الهيئات مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالى : (الدافعية، محاولات التفوق، الاستعداد، القدرات الإبتكارية، الطموح، القدرات التنافسية) ويرى الباحثون أن الانتشار المنخفض لمحور القدرات التنافسية والطموح يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنجاز للعاملين فى الهيئات الشبابية والرياضية وينبغى على الإدارات العليا متمثلة فى وزارة الشباب والرياضة عمل خطة وافية لتنمية

القدرات التنافسية والإبتكارية ورفع مستوى طموح الأفراد العاملين فى الهيئات الشبابية والرياضية.

- الإجابة على التساؤل الثالث : ما العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمى ومستوى الإنجاز لدى الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط ؟

جدول (١٤)

معامل الارتباط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمى ومستوى الانجاز لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط (ن = ١٧٠)

المجموع	القدرات الأبتكارية	محاولات التفوق	القدرات التنافسية	الدافعية	الطموح	الاستعداد	المحاور
٠.١٥٦-	٠.٤٣٨	٠.٢٣٥	٠.٤٠١	٠.١١٢-	٠.٨٣٤-	٠.٩٠٨-	التعاون
٠.٠٥٠	٠.٠٧٢-	٠.٩٣٨	٠.٢٨٢	٠.٤٧٢	٠.٥١١-	٠.٨٥٩-	التجنب
٠.٢٠٧	٠.٢٨٨-	٠.٢٧٢-	٠.٢٢٣	٠.١١١-	٠.٤٩٧	٠.٩٨٦	التنازل
٠.٠١٠-	٠.٥٥٩-	٠.٣٢٤-	٠.٦٩٠	٠.٢٤٠-	٠.١٢٠	٠.٢٦١	المنافسة
٠.٢١١	٠.٣٩٤-	٠.٧٦٨	٠.١١٣-	٠.٨٥٤	٠.٦٧٤-	٠.٦١٣	التفاوض
	٠.١٧٥-	٠.٢٦٩	٠.٢٩٧	٠.١٧٣	٠.٢٨٠	٠.٠١٩	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.١٩٤

أظهرت النتائج أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع التنظيمى ومستوى الانجاز لدى العاملين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط قيد البحث حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٩٨٦) : - (٠.٩٠٨) وهي أكبر واقل من قيمتها الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ ومن العرض السابق لبيانات الجدول (١٤) وجد أنه : توجد علاقات سلبية بين محاور استبيان الواقع الفعلى لأساليب إدارة للصراع التنظيمى مع محاور استبيان الواقع الفعلى لمستوى الانجاز مما تؤكد على وجود علاقة عكسية بين مستوى الانجاز وأساليب إدارة الصراع التنظيمى.

- حيث أنه عندما يوجد صراع بدرجة عالية يؤثر ذلك بالسلب على مستوى انجاز الأعمال التي يكلف بها العاملين وبالتالي يؤدي إلى خفض مستوى العمل الإداري بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط ككل.
- وتشير تلك النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور استبيان الواقع الفعلي للصراع التنظيمي والواقع الفعلي لمستوى الانجاز.
- حيث حصل محور الاستعداد مع محور التعاون على معامل ارتباط (-٠.٩٠٨) مما يشير إلى وجود تناقض بين محور الاستعداد ومحور التعاون ويرجع الباحثون ذلك أنه عند وجود الصراع بدرجة لا يتم التعاون بين العاملين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط.
- وحصل محور التنازل مع محور الاستعداد على معامل ارتباط (-٠.٩٨٦) مما يشير إلى أنه في حالة وجود أسلوب التنازل بين العاملين يزيد مستوى استعدادهم للقيام بالأعمال المنوطة لهم وبالتالي يزيد مستوى الانجاز لديهم.
- وحصل محور التنازل مع محور الاستعداد على معامل ارتباط (-٠.٩٨٦) مما يشير إلى أنه في حالة وجود أسلوب التنازل بين العاملين يزيد مستوى استعدادهم للقيام بالأعمال المنوطة لهم وبالتالي يزيد مستوى الانجاز لديهم.

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف البحث وفي حدود العينة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والمعالجات الإحصائية والنتائج التي توصل إليها الباحثون وتحقيقاً للإجابة على تساؤلاته توصل الباحثون إلى الاستنتاجات التالية :

- ١- وجود علاقة عكسية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الانجاز حيث حصل محور الطموح مع محور التعاون على أعلى نسبة مئوية مما تشير تلك النتيجة إلى توافق استبيان الصراع التنظيمي واستبيان مستوى الانجاز على توافق تلك العلاقة بين مستوى طموح العاملين بالهيئات

الشبابية والرياضية وآليات التعاون بين العاملين لانجاز الأعمال التي يتم تكليفهم بها.

٢- وجود ضعف بين محور القدرات الابتكارية مع محور التنازل ويرجع ذلك الى عدم اتساق محور التنازل عن إنجاز المهام التي يكلف بها العاملين مع القدرات الابتكارية للعاملين.

٣- ومن خلال تلك النتائج يرى الباحثون أن علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية يتناسب تناسباً عكسياً بمستوى الإنجاز أى أنه كلما قل الصراع التنظيمي كلما زاد مستوى إنجاز الأخصائيين الرياضيين لدى العاملين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط.

التوصيات :

فى ضوء ما توصل إليه الباحثون من نتائج وفى حدود مجتمع البحث والعينة المختارة وفى ضوء هدف البحث وتساؤلاته والتصور المقترح توصل الباحثون إلى التوصيات الآتية :

١- وضع رؤية ورسالة واضحة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي داخل الهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط. تحديث نظم الاتصال بالهيئات الشبابية والرياضية مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطوير الأداء. الاهتمام ببرامج التطوير ونمو العاملين نفسياً ومهنياً. إعداد برامج تدريبية متطورة تهدف إلى تغطية كافة جوانب الصراع التنظيمي.

٢- تحديد المسؤوليات والواجبات لكافة الأخصائيين الرياضيين العاملين بالهيئات الشبابية والرياضية حتى لا يحدث تضارب ومن ثم ينشأ الصراع. وجود روح التآزر والمشاركة والدعم النفسى بين الزملاء لمواجهة مشاكل العمل.

٣- تطوير معايير الاختيار والتعيين وتغيير نظم الأجور والحوافز.

- ٦- سعيد بن حمد الهاجرى : " المنظمات - هياكلها - عملياتها - مخرجاتها "، دار الشروق، ٢٠٠١م.
- ٧- عصمت محمد سيد: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري كمدخل لتحسين مستوى إنجاز أندية الدوري الممتاز لكرة الطائرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٣م.
- ٨- عفاف محمود أبوغالى ونادره غازى بسيسو : " التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية فى محافظات غزة "، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد ١٧، العدد ٢، غزة، ٢٠٠٩م.
- ٩- على حسن على : " سيكولوجية الإنجاز "، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ١٠- كريم حمدى إمبرادر محمد: " دراسة معوقات التنظيم كأحد عناصر الإدارة بمراكز الشباب بمحافظة قنا "، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٨م.
- ١١- محمد حسن علاوى، محمد نصر الدين رضوان : " القياس فى التربية الرياضية، علم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨١م.
- ١٢- محمد مجدى سيد محمود شوشة : " نموذج مقترح لإدارة الصراع التنظيمى بمديريات الشباب والرياضة فى ضوء مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفى "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٣م.
- ١٣- مصطفى كامل أبوالعلا : " السياسات الإدارية وعلاقتها بمستوى الإنجاز بالاتحاد المصرى للمصارعة فى الفترة من ٢٠٠٠م إلى

٢٠١٢م "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٤م.

١٤- منيرة نايف العتيبي: "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، ٢٠٠٧م.

١٥- نادر سالم الرشيدة ومحمد أمين حامد القضاة: "مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٤، العدد ٢، مجلة، ٢٠١٣م.

١٦- نهى سليمان قليوبى: "دراسة تقييمية لبعض التنظيمات الرياضية في ج. م. ع"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٣م.

١٧- ياسر محمد سعيد: "تحسين الأداء الإداري لبعض الأندية الرياضية بمحافظة المنوفية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، ٢٠١٣م.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

18- Anna Akimi Ikeda : " Organizational conflict perceived by Marketing Exective, school of Economics, Business Administration and Accounting, University of Sao Paulo, Brazil, 2005.

19- Garskof. M. " Motivating teachers with nonfinancial incentives: The relationship of compensatory

time jobs and the need to achieve to the job satisfaction of high school teachers in New York city", Dissertation Abstracts International, V. 45-07A, AAI8421481, 2004.

20- Kanteki Filiz & Gezer, Nurdan: " Conflict in schools student nurses " conflict management styles, Nurse Education Today, Vol 29, No 1, pa (100-107), (2009).