

إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية**الشباب بجامعة كفر الشيخ****أ.م. د / أسماء عبد الحكيم عبد الجواد**

استاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة كفر الشيخ .

مقدمة ومشكلة البحث :

العلاقات التنظيمية في المنظمات الحديثة تتميز بالتعقيد والتشابك والتداخل ، لأن المنظمات الحديثة تعمل من خلال تكامل جميع الأطراف والوحدات المكونة لها وتعاونها، وتعدد الأطراف العاملة في المنظمة والمتعاملة معها يفرز كثيراً من المشكلات ، وتقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات ، وحيثما كان هناك تفاعل بين الأفراد والجماعات فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية في الجماعات أو المنظمات (١٤ : ٣٢٤).

يرى عادل محمد زايد (٢٠٠٣ م) أنه في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تميزت الإدارة الحديثة بالسعي نحو إستشراف المستقبل ، والبحث عن الإستراتيجيات الجديدة التي تحقق النجاح لمنظمات الأعمال ، فإن نظرنا إلى نجاح أى منظمة معاصرة بصفة عامة نجد أن الموارد البشرية هي العنصر الحاكم فيها ومصدر أساسى من مصادر الميزة التنافسية لها ، ومن هنا تتضح الأهمية القصوى للعنصر البشرى بإعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي للإنجاز وتنمية قدرة المنظمات على التنافس ، كما أنه المورد الوحيد الذى يتمتع بميزه العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والإبتكار ومن ثم التميز. (٢٥ : ٤٢)

ويعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية موجودة في المجتمعات الإنسانية يمكن أن تحدث على المستوى الفردى والجماعى عندما يكون هناك تعارض في المصالح أو الأفكار بين الأطراف المتصارعة إذ يحاول كل طرف تحقيق مصالحه حتى وإن كانت ذات أثر سلبي على الطرف الآخر، والصراع ظاهرة مجتمعية قد تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية على الطرف الآخر، أو نتائج بناءة أو مدمرة ، ومن هنا تأتي أهمية توفر إدارة فاعلة تستطيع التعامل مع الصراع وإدارته لتحقيق آثاره ونتائجه الإيجابية والتخفيف من نتائج السلبية إلى الحد الأدنى (٣١ : ١٠١).

وترى هبة منير الحوراني (٢٠١٧ م) أن الصراع يحدث وفقاً لعدة مستويات منها ما يحدث على الصعيد الفردى أى بين الشخص ونفسه وما يقوم به من أدوار متنوعة أو متناقضة تتعارض مع أهدافه إذ تفرض عليه عدة عوامل متداخلة تحتم عليه الإختيار من بين عدة أهداف يريد تحقيقها في الوقت ذاته ، في حين قد يحدث الصراع بين طرفين أو أكثر وأيضاً بين الجماعات وداخلها وبين المنظمات، فمن الممكن أن يتواجد في المنظمات أفراد يحملون عدة أنماط من السلوك منهم من يحمل سلوكاً سلبياً ومنهم من ذوى أطباع عدائية ، وبعضهم الآخر يتصف بالإلحاح الشديد وآخرون لديهم طموحات ويدركون ذاتهم ويفهمون أنفسهم ولديه القدرة على ضبط النفس ، وغيرهم طموحاتهم محدودة وآخرون قياديون بطبيعتهم ويحبون العمل بتعاون وروح الفريق وغيرها من أنماط السلوك المختلفة (٤٣ : ٩)

ويشير **أحمد سيد مصطفى** (٢٠٠٢م) أن ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات الحديثة من أهم معوقات العمل لدى المديرين ، فإذا لم يتم إستخدام الأستراتيجية المناسبة لإدارتها فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها بدلاً من إستثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة ، وتشتت جهود العاملين بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف وتثبط المعنويات والعزائم ، وتضعف روح الفريق بين العاملين . (٢ : ٤٤٥)

ويذكر **شاكر جاد الله الخشالي** (٢٠٠٤م) أن أصبح من واجب الإدارة الإعتراف بالصراع التنظيمي بإعتباره ظاهرة طبيعية ولا بد من وجودها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها ، والتعرف على أسبابها سعياً للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها ، ولا سيما وأن الصراعات بين العاملين تحدث في الغالب بسبب الأختلاف في قيمهم ، ومؤهلاتهم ، ومدرعاتهم . كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية ، وهذا يتطلب من الإدارة إمتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل إيجابي (٢٢ : ١)

ويشير **فوزي عبدالرحمن حامد** (٢٠٠٨م) أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي التي منها التعارض أو التغيير في الأدوار ، والتغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة ، والتغيير في المركز أو الوضع الوظيفي ، وحدثت إزدواجية أو تداخل في العمل ، والتنافس على نفس الموارد ، الإختلاف في الثقافة . (٣٣ : ٨٣)

ويرى **زاهر محمد دير** (٢٠١١م) أن هناك عدة أسباب للصراع التنظيمي والتي منها الرضا الوظيفي حيث أن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع (١٧ : ٢٨٩).

وترى **الباحثة** أن الصراع يؤدي إلى إهدار وقت وجهد الإدارة في مواجهه الصراع ، بالإضافة إلى إعاقة العمل التعاوني ، فضلاً عن شعور الفرد بالإحباط نتيجة عدم تحقيق أهدافه وإشباع رغباته .

ويشير **قاسم السيد الحربي** (٢٠١٣) أن الرضا الوظيفي هو التركيز على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فتستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم في مجالات الوظيفة وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها ، كما أنه هو الحالة التي يحقق من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلاً على عمله بحماس ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية . (٣٤ : ٢٨٣)

ويذكر **محمد عبد فليح وعبدالمجيد فاروق** (٢٠٠٥م) أن الرضا الوظيفي يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه . (٣٩ : ٢٥٩)

وهذا ما توصلت إليه **نتائج دراسة مروان عيسى وشاحي** (٢٠٠٢م) (٤١) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين " أن الصراع التنظيمي ينشأ لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين نتيجة لأسباب علمية وتنظيمية كندرة تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتداخل السلطات وإختصاصات الموظفين ومهامهم وتضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة ، بالإضافة إلى أسباب شخصية كقلة شعور الموظفين بالرضا الوظيفي والأمن والتميز في المعاملة بين الموظفين وتباين ثقافات الموظفين وقيمهم وإتجاهاتهم .

كما أوصت **دراسة أحمد محمد حسن** (٢٠٠٦م) (٤) بضرورة إتباع أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي منها العمل بروح الفريق ، وزيادة الموارد المتنازع عليها ، ووضع معايير عادلة للترقيات ، ومنح المكافآت والحوافز ، وتحسين قنوات الإتصال ، والإفصاح ، والشفافية ، والمساواة

فى توزيع المعلومات ، ودمج الوحدات المتنافسة ، وتقنين الإعتمادية بين الأفراد ، وزيادة الدورات التدريبية التى من شأنها أن تزيد من إنتاجية العاملين .

وترى الباحثة أن عدم الرضا الوظيفى من شأنه أن يعمق شدة الصراع ويجعل حالة عدم التعاون هى السائدة.

ويشير **ماجد بن سعيد النعيمى (٢٠٠٠م)** أن هناك العديد من العوامل التى تساهم فى التأثير على الرضا الوظيفى للأفراد فى وظائفهم منها ما هو متعلق بالفرد نفسه مثل (السن، النوع، مدة الخدمة، درجة التعليم، أهمية العمل،.....) ومنها ما هو متعلق بالوظيفة مثل (السيطرة على الوظيفة، شعور الفرد بإنجاز فى الوظيفة، مدى استغلال الفرد لقدراته، المشاركة فى اتخاذ القرار، زمن الترقى، الأجر والحوافز، العلاقات مع الآخرين)، ومنها ما هو متعلق بالهيئة مثل (ساعات العمل، ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، نمط الإشراف) وأخيراً العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل (الرضا عن الحياة، نظرة المجتمع للموظف، الانتماء الديموجرافى) (٣٥ : ٢٧)

وتشير **سالى على محمد (٢٠٠٢ م)** أن الرضا الوظيفى يعتبر من المفاهيم بالغة الأثر فى الفرد والهيئة والمجتمع، فالفرد عندما يشعر بالرضا ينعكس ذلك على أدائه لعمله فيؤديه بنجاح وينعكس كذلك على جوانب حياته الأسرية والاجتماعية فيشعر بالسعادة والنجاح، والهيئة التى يكون موظفوها راضيين عن وظائفهم تتمتع بالاستقرار والقدرة على تحقيق مستويات إنتاجية عالية وتحقق الأهداف الموضوعة، والمجتمع الذى يكون أفراد راضيين عن وظائفهم وجوانب حياتهم الأخرى يكون مجتمعاً متقدماً لذا فإن الفهم الصحيح للرضا الوظيفى ضرورى لمصلحة الفرد والهيئة والمجتمع. (١٩ : ٢٠)

وأشارت نتائج دراسة **محمد أحمد السيد على (٢٠٠٩ م)** (٣٦) بعنوان "الرضا الوظيفى وعلاقته بالأداء المتميز لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية" إلى وجود علاقة إرتباطية طردية بين الرضا الوظيفى والأداء المتميز ، فزيادة الرضا الوظيفى أدى إلى تحسين مستوى الأداء الإدارى .

وترى الباحثة أن إدارة الصراع التنظيمى بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ لابد أن يكون من الأولويات الهامة لدى الإدارة العليا بجامعة كفر الشيخ والذى من شأنه أن يساعد فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين حيث أنها تجمع الإدارات المسؤولة عن الأنشطة المختلفة التى تنظمها الجامعة لتحقيق النمو الشامل والمتكامل والمتزن للطالب الجامعى فى ضوء الأسلوب العلمى الصحيح لإدارة الأنشطة كما أن أخصائى الأنشطة بصفة عامة (رياضى ، جواله ، أسر، إجتماعى ورحلات ، ثقافى وفنى) برعاية شباب الجامعة يعتبر من أكثر المؤثرين على النشئ والشباب نظراً للدور الذى يقوم به وطبيعة عمله الذى يتميز بالنشاط والمرح والسرور والإنطلاقة ، مما يستلزم إدارة الصراع التنظيمى لتحقيق الرضا الوظيفى .

لذا فإن الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ فى حاجة إلى أجهزة إدارية ذات فاعلية أكبر وكفاءة أكثر وقدرة على قيادة العمل الشبابى بصفة عامة والعمل الرياضى بصفة خاصة من خلال وجود أنظمة عمل وإجراءات ، وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه ، وتوفير نظام للحوافز والمكافآت والترقيات بالقدر المناسب وبالشكل العادل ، ورفع مكانه الفرد الوظيفية مما يشعرهم بالرضا والانتماء وإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية لديهم فى العمل ، الأمر الذى أدى إلى ضرورة البحث وراء سبل تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ بصورة دائمة ومستمرة تمكنهم من النهوض بوظائفهم والإسهام فى التنمية الشاملة للدولة .

وتتلخص مشكلة البحث فى :

- ١- معاناة العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ من المشكلات والصراعات الداخلية بين العاملين .
- ٢- عدم شعور العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ بالإنتماء والرضا عن العمل
- ٣- قلة تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمى بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ .

ونظراً لإرتباط الصراع التنظيمى بقيم مشتركة بينه وبين الرضا الوظيفى للعاملين بالمؤسسات الرياضية عامة والعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ بصفة خاصة مثل إرتفاع مكانه الفرد الوظيفية ونظم الأجور والحوافز ، علاوة على أهمية الرضا الوظيفى لإرتباطه بالعنصر البشري الذي يجب أن يكون محور إهتمام المؤسسات الرياضية القائمة على التنظيم ، سعت هذه الدراسة الى التعرف على إدارة الصراع التنظيمى وعلاقته بالرضا الوظيفى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ من خلال التعرف على مفهوم وأهمية الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ ، وإسباب الصراع التنظيمى، وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب ، ومفهوم وأهمية الرضا الوظيفى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ ، وهل توجد علاقة بين إدارة الصراع التنظيمى والرضا الوظيفى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ .

- أهمية البحث :

الأهمية العلمية :

تكمن أهمية هذه الدراسة فى حداثة موضوعها وأهميتها ، قيام هذه الدراسة بفتح المجال للعديد من الدراسات المستقبلية .

الأهمية التطبيقية :

أن تسهم هذه الدراسة فى علاج الصراعات التنظيمية لتطوير أليه العمل وتحقيق الرضا الوظيفى بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ .

- هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على إدارة الصراع التنظيمى وعلاقته بالرضا الوظيفى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ .

- تساؤلات البحث :

- ١- مفهوم وأهمية الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ؟
- ٢- أسباب الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ ؟
- ٣- إستراتيجيات إدارة الصراع للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ ؟
- ٤- مفهوم وأهمية الرضا الوظيفى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ ؟

٥- هل توجد علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ ؟
- المصطلحات المستخدمة :

- الصراع التنظيمي :

هو عدم إتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لإختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما .

(٣٧٢ : ٣٧)

- الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم ، وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها . (٤٧ : ٧٨)

الدراسات المرجعية :

١- دراسة جيتريز Gutierrez (٢٠٠١ م) (٤٦) وعنوانها " الصراع التنظيمي لدى العاملين في أقسام الأطفال والخدمات العائلية في ولاية لوس أنجلوس " ، وهدفت الدراسة إلى فحص مستوى الصراع التنظيمي عند ٦٠ من العاملين في مكاتب خدمة حماية الأطفال في ولاية لوس أنجلوس ، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي ، وتم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية بواقع (٦٠) من العاملين ، وإستخدام الباحث إستمارة إستبيان الصراع التنظيمي كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج وجود مستويات معتدلة من الصراع التنظيمي بين الأفراد وداخل الجماعات وبين الجماعات ، تلتى المبحوثين أجابوا بأن أسباب الصراع التنظيمي ناتجة عن السياسات والإجراءات وضعف الدعم وقلة الإحترام والأختلافات الشخصية ، تلتى المبحوثين أجابوا بأن الصراع التنظيمي لا ينتج عن الإختلافات الثقافية أو العرقية .

٢- دراسة النيجر وآخرون Ellinger & Other (٢٠٠٢ م) (٤٤) بعنوان " السلوكيات الإشرافية للمدرب وعلاقتها بالرضا الوظيفي وأداء موظفي مخازن الرياضة " أجريت الدراسة على عينة قوامها (٦٨) من العاملين بالتدريب الوصفي للعاملين في الإمكانيات الأدوات الرياضية واستخدم الباحثون استبيان لأدوات جمع البيانات بهدف قياس السلوكيات الإشرافية للمدربين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي "الدراسات المسحية"، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها الباحثون هي وجود علاقة ايجابية بين السلوكيات التدريبية للمشرفين المدربين الرضا الوظيفي .

٣- دراسة فرنهام وآخرون Furnham & Others (٢٠٠٢ م) (٤٥) بعنوان " العوامل الشخصية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المجال الرياضي " أجريت الدراسة على عينة قوامها (٢٥٠) شخص من العاملين في المجال الرياضي واستخدم الباحثون ضمن أدوات جمع البيانات مقياس ايسنك للسمات السمعية وتم العمل والرضا الوظيفي مستخدماً المنهج الوصفي كمنهج مناسب للدراسة وكان من أهم النتائج هذه الدراسة هي أن الشخصية ليس لها

تأثير قوى أو مستمر على الإدراك الشخصي للأفراد سواء كان على العمل أو مستوى الرضا الوظيفي.

٤- دراسة سموكير وبيدرسن **Smucker & Pedersen** (٢٠٠٣م) (٤٩) بعنوان " الرضا الوظيفي للنساء العاملات في مجال الصحافة الرياضية " تهدف إلى التعرف على الرضا الوظيفي للنساء العاملات في مجال الصحافة الرياضية أجريت الدراسة على عينة قوامها (٧٨) شخص من الجمعية النسائية للصحافة الرياضية واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبه لطبيعية الدراسة واستخدم الباحث مقياس لجمع البيانات بهدف إلى قياس العمل بشكل عام والرضا الوظيفي وكان من أهم نتائج أن العينات أبدوا رضاهم عن وظائفهم وعن الرواتب وأسلوب الإشراف وعن زملاء العمل ولكنهم غير راضيين عن فرص الترقى .

٥- دراسة **عبدالقادر محمود الحياي** (٢٠٠٥م) (٢٨) وعنوانها " أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي بطريق المسح، إشمملت عينه على (٣٢٠) إداريا ومدربا ، وإستخدم الباحث مقياس لأساليب معالجة الصراع التنظيمي كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج أن أسلوب مواجهه أكثر الأساليب إستخداماً من قبل إدارى المنظمات ومدربيها فى المنطقة الشماليه وأسلوب التهذئة أكثر الأساليب إستخداماً من قبل مساعدى مدربي المنظمات الرياضية فى المنطقة الشماليه وفاعلية الملاكات الإدارية والتدريبية فى معالجة الصراع التنظيمي .

٦- دراسة **حازم كمال الدين عبدالعظيم ، أحمد غلوم العمدادى** (٢٠٠٩م) (١٢) بعنوان "أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط وقطر دراسة مقارنة"، هدفت الدراسة إلى مقارنه أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بإدارة رعاية الشباب والأنشطة الطلابية فى جامعتى أسيوط وقطر ، وإستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحى ، إستخدم الباحثان فى جمع البيانات إستمارة الإستبيان ، إشمملت عينه البحث على عدد(٥٠) فرد من العاملين بإدارة رعاية الشباب والأنشطة الطلابية بجامعة أسيوط وقطر ، وأسفرت النتائج إلى إنخفاض محور حرية الإختيار لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة قطر عن العاملين بإدارة رعاية الشباب جامعة أسيوط فى إختيار مهام عملهم ، وأوصت بضرورة تشجيع العاملين على الإلتحاق بالبرامج التدريبية والسماح لهم بحرية التعبير عن آرائهم ، وتشجيع القيادات للعاملين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم و، وتوفير بيئة عمل مريحة لهم تكون مصدر للسعادة والإرتياح .

٧- دراسة أسماء علوان (٢٠١٧م) (٧) بعنوان " أساليب إدارة الصراع بين مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية " هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وإستخدمت الباحثة فى جمع البيانات إستمارة إستبيان ، وإشمملت عينه البحث على (١٤٠) نائب مدير ، (٤٠٠) معلم ، وأسفرت نتائج الدراسة أن إستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي كانت متفاوتة ، وأن أسلوب التعاون كان أكثر الأساليب ممارسة ، وجود علاقة إرتباطية موجبة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين الروح المعنوية.

٨- دراسة **سمية خنيش وحليمة لطرش** (٢٠١٨م) (٢٠) بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي دراسة ميدانية بثنائيات مدينه أم البواقي " ، هدفت الدراسة إلى تحديد أساليب الصراع عند الأساتذة داخل المؤسسة وتحديد مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،

وإستخدم الباحث فى جمع البيانات إستمارة الإستبيان ، وإشتملت عينة الدراسة على (١٧٠) معلم ومعلمة ، وأسفرت النتائج أن هناك تطبيق وإستخدام الأساليب الخاصة بإدارة الصراع التنظيمى لدى المدراء ، أسلوب التعاون والمواجهه والمشاركة ، كما أن هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفى .

٩- دراسة أحمد محاسنه وعمر العظامات (٢٠١٩) (٣) : بعنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى لدى معلمى المدارس فى لواء قصبه المفرق وعلاقتها بكفاءة الإتصال" واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة الارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الإتصال لدى المعلمين ومعرفة درجة إستخدام المعلمين لإستراتيجيات إدارة الصراع ومستوى وكفاءة الإتصال لديهم ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى ، وإستخدم الباحث فى جمع البيانات مقياس إدارة الصراع ومقياس كفاءة الإتصال ، وإشتملت عينة الدراسة على (٤٨) معلم ومعلمة ، وكانت أهم النتائج التى تم التوصل إليها وجود علاقة ارتباطية موجبة وداله إحصائياً بين إستراتيجية التكامل ، وإستراتيجية التسوية ، وإستراتيجية التجنب وكفاءة الإتصال ، ووجود علاقة ارتباطية سالبة وداله إحصائياً بين إستراتيجية الإجبار والسيطرة وكفاءة الإتصال .

إجراءات البحث :

- منهج البحث :

قامت الباحثة بإستخدام المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه .

- مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ متمثلاً فى (مدير الإدارة العامة لرعاية الشباب - مديرى الإدارات - أخصائى الأنشطة بالإدارة العامة لرعاية الشباب - رؤساء إدرات رعاية شباب الكليات - أخصائى الأنشطة) ممن يعملون بالنشاط الرياضى ، الجواله ، الأسر ، الفنى والثقافى ، الإجتماعى والرحلات بكليات جامعة كفرالشيخ.

- عينة البحث :

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية وعددهم (٦٨) فرد من العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ متمثلاً فى (مدير الإدارة العامة لرعاية الشباب - مديرى الإدارات - أخصائى الأنشطة بالإدارة العامة لرعاية الشباب - رؤساء إدرات رعاية شباب الكليات - أخصائى الأنشطة) ممن يعملون بالنشاط الرياضى ، الجواله ، الأسر ، الفنى والثقافى ، الإجتماعى والرحلات بكليات جامعة كفرالشيخ ، وتم تقسيمهم إلى عدد (١٠) أفراد لإجراء الدراسة الإستطلاعية وإيجاد المعاملات العلمية " صدق وثبات " إستمارة الإستبيان بنسبة مئوية (١٤.٧١ %) ، وعدد (٥٨) فرد لإجراء التطبيق النهائى لإستمارة الإستبيان بنسبة مئوية (٨٥.٢٩ %) ، والجدول رقم (١) يوضح توزيع عينة البحث :

جدول (١)

توزيع عينه البحث

أفراد مجتمع البحث	المجتمع الكلي	عينة البحث الإستطلاعية	عينة البحث الأساسية
مدير الإدارة العامة لرعاية الشباب	١	-	١
مديري الإدارات بالإدارة العامة لرعاية الشباب	٥	١	٤
أخصائي الأنشطة بالإدارة العامة لرعاية الشباب	٢٠	٣	١٧
رؤساء وإدارة رعاية شباب الطليات	٢٠	٣	١٧
أخصائي الأنشطة برعاية شباب الكليات	٢٢	٣	١٩
الإجمالي	٦٨	١٠	٥٨

يتضح من جدول (١) أن إجمالي عدد العينة الكلية للبحث بلغ (٦٨) فرداً ، وبلغ عدد العينة الاستطلاعية (١٠) أفراد بنسبة (١٤.٧١ %) ، وعدد عينة البحث الأساسية (٥٨) فرداً بنسبة (٨٥.٢٩ %) من العينة الكلية للبحث

- أدوات جمع البيانات :

- استخدمت الباحثة في جمع بيانات البحث المقابلة الشخصية وإستمارة إستبيان من تصميم الباحثة وقد إتبع الخطوات التالية في إعدادها :
- ١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث ١، ٢، ٢٠، ٢٢، ٢٨، ٣٠، ٣٣، ٣٤، ٣٥.
 - ٢- المقابلة الشخصية المفتوحة .
 - ٣- إقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان .
 - ٤- عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء .
 - ٥- إقتراح عدد من العبارات لكل محور من محاور الإستمارة .
 - ٦- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء .
 - ٧- صياغة الصورة النهائية للإستمارة .

- المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان:

أولاً : صدق إستمارة الإستبيان

قامت الباحثة بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من الصدق المنطقي وصدق الإتساق الداخلي

أ - الصدق المنطقي لإستمارة الإستبيان :

استخدمت الباحثة الصدق المنطقي بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (٩) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية . مرفق رقم (١) ، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/١١/٥م إلى ٢٠٢٢/١١/١٤م ، وقد تفضلوا بإبداء الرأي إلى أن إنتهت

الإستمارة إلى صورتها الحالية . مرفق رقم (٤) ، وقد إتبعته الباحثة الخطوات التالية حيث قامت بإقتراح المحاور الافتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها (٤) محاور . مرفق رقم (٢) .

وقد تم عرض المحاور الافتراضية على السادة الخبراء مستخدماً في ذلك مقياس ثنائى التقدير (مناسب - غير مناسب) ، وقد حددت الباحثة شروط إختيار الخبير كما يلي :

١- أن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بإحدى كليات التربية الرياضية .

٢- ألا تقل عدد سنوات الخبرة عن ١٠ سنوات .

٣- يُفضل أن يكون له إرتباط بالعمل فى القطاع الأهلى .

وقد جاءت آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان كما يلي فى الجدول رقم (٢)

جدول (٢)

آراء الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان ن = ٩

م	محاور إستمارة الإستبيان	عدد الخبراء	النسبة المئوية
١	مفهوم وأهمية الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة كفر الشيخ .	٩	١٠٠ %
٢	أسباب الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة كفر الشيخ .	٨	٨٥.٧١ %
٣	أساليب إدارة الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة كفر الشيخ .	٨	٨٥.٧١ %
٤	مفهوم وأهمية الرضا الوظيفى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة كفر الشيخ .	٩	١٠٠ %

يتضح من الجدول رقم (٢) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان ، ويتضح تراوح النسبة المئوية ما بين (٨٥.٧١ % - ١٠٠ %) ، وقد إرتضت الباحثة بالمحاور التى حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٠ % فأكثر .

ثم قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان ، وتم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها . مرفق رقم (٣) ، وقد جاءت آراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان كما يلي فى الجدول رقم (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في الصورة الأولى لعبارات استمارة الاستبيان (ن=٩)

(الحد الأدنى لمعامل لوش المقبول إحصائياً عند $n = 9$ خبراء $= 0.778$)

تابع جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في الصورة الأولية لعبارات استمارة الاستبيان (ن=٩)

المحاور	م	عدد الخبراء الموافقون	النسبة	معامل لوش لصدق المحتوى	ملاحظات	المحاور	م	عدد الخبراء الموافقون	النسبة	معامل لوش لصدق المحتوى	ملاحظات
المحور الثاني: أسباب الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ	٢٤	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول	المحور الرابع: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ	٧١	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول
	٢٥	٩	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول		٧٢	٥	٥٥.٥٦	٠.١١١	حذف
	٢٦	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول		٧٣	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول
	٢٧	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول		٧٤	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول
	٢٨	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول		٧٥	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول
	٢٩	٥	٥٥.٥٦	٠.١١١	حذف		٧٦	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول
	٣٠	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول		٧٧	٩	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
	٣١	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول		٧٨	٩	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
	٣٢	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول		٧٩	٩	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
	٣٣	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول		٨٠	٩	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
	٣٤	٩	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول		٨١	٩	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول
	٣٥	٩	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول		٨٢	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول
	٣٦	٩	١٠٠.٠٠	١.٠٠٠	مقبول		٨٣	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول
	٣٧	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول		٨٤	٦	٦٦.٦٧	٠.٣٣٣	حذف
	٣٨	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول		٨٥	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول
	٣٩	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول						
	٤٠	٨	٨٨.٨٩	٠.٧٧٨	مقبول						

(الحد الأدنى لمعامل لوش المقبول إحصائياً عند ن = ٩ خبراء = ٠.٧٧٨)

يتضح من الجدول رقم (٣) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان ، ويتضح تراوح النسبة المئوية ما بين (٥٥.٥٦ % - ١٠٠ %) ، وقد إرتضت الباحثة بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٨٠ % فأكثر ، حيث إتفق معظم السادة الخبراء على عدم أهمية وجود بعض العبارات وعددها (٨) عبارات وهى العبارات أرقام (٩ ، ١٨ ، ٢٩ ، ٥٠ ، ٥٦ ، ٦٩ ، ٧٢ ، ٨٤) ، كما إتفق معظم السادة الخبراء على ضرورة تعديل صياغة بعض العبارات وعددها (٤) عبارات وهى العبارات أرقام (١٩ ، ٢١ ، ٣١ ، ٨٣) .

ويوضح الجدول رقم (٤) بيان بالعبارات المستبعدة وأرقامها :

جدول (٤)

العبارات المستبعدة وأرقامها

المحور	رقم العبارة	العبارات المستبعدة
الأول	٩	إختلاف فى وجهات النظر يعوق ولا يؤثر على الأداء.
الأول	١٨	تهيئة جو مناسب للإتصال بين الإدارات
الثانى	٢٩	صعوبة الإتصال والفهم الخاطئ.
الثالث	٥٠	تقليل وجهات النظر المعارضة له فى الإدارة .
الثالث	٥٦	التقليل من وجهات النظر المعارضة للأطراف المعارضة
الثالث	٦٩	تضحية المسؤولين برغباتهم فى سبيل رغبات الآخرين
الرابع	٧٢	الشعور النفسى بالقناعة والإرتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه
الرابع	٨٤	الرضا الوظيفى يقتل من شعورك بالملل وروتين الوظيفة .

ويوضح الجدول رقم (٥) بيان بالعبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل :

جدول (٥)

العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل

المحور	رقم العبارة قبل التعديل	العبارات قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل	العبارات بعد التعديل
الاول	١٩	الصراع نوع من الإتصال ويفتح طرق جديدة للإتصال .	١٧	يساعد الصراع التنظيمى فى فتح قنوات جديدة للإتصال بين العاملين .
	٢١	تقدير المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة لرعاية الشباب .	١٩	يساهم الصراع التنظيمى فى تقدير المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة لرعاية الشباب .
الثانى	٣١	عدم حرص الإدارة على إستخدام نظام الحوافز .	٢٨	ضعف إستخدام نظام الحوافز والمكافآت بين العاملين بإدارات رعاية الشباب .
الرابع	٨٣	الرضا الوظيفى يحثك على إطلاق طاقتك الإبداعية فى عملك	٧٧	يساعد الرضا الوظيفى فى إطلاق الطاقات الإبتكارية والإبداعية فى العمل برعاية الشباب

ويوضح الجدول رقم (٦) العدد المبدئى للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان والتي بلغ عددها (٨٥) عبارة ، وعدد العبارات المستبعدة التى إتفق الخبراء على عدم أهميتها وأرقامها وعددها (٩) عبارات ، وكذلك عدد العبارات المعدلة التى إتفق الخبراء على ضرورة تعديلها وأرقامها وعددها (٤) عبارات ، والعدد النهائى للعبارات بكل محور من محاور

إستمارة الإستبيان ليصبح إجمالى عدد العبارات (٧٧) عبارة ، وبذلك توصلت الباحثة إلى الشكل النهائى لإستمارة الإستبيان . مرفق رقم (٤) .

جدول (٦)

العدد المبدئى للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائى للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان

المحاور	عدد العبارات المبدئية	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
المحور الأول: مفهوم وأهمية إدارة الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ	٢٣	٢	١٩ ، ٢١	٢	١٨ ، ٩	٢١
المحور الثانى: أسباب الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ	١٧	١	٣١	١	٢٩	١٦
المحور الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ	٣٠	--	---	٣	٥٦ ، ٥٠ ، ٦٩	٢٧
المحور الرابع: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ	١٥	١	٣٨	٢	٨٤ ، ٧٢	١٣
الإجمالى	٨٥	٤	٤	٨	-	٧٧

وقد قامت الباحثة بإستخدام مقياس ثلاثى التقدير بإستمارة الإستبيان النهائية التى طبقت على عينة البحث (نعم - إلى حد ما - لا) ، وقد وافق الخبراء على أسلوب تصحيح عبارات الإستبيان بحيث يتم منح العبارات كما يلى :

- (نعم) وتقدر لها ثلاث درجات .
 - (إلى حد ما) وتقدر لها درجتان .
 - (لا) وتقدر لها درجة واحدة .
- وبذلك تكون الدرجة الكلية للإستبيان تتراوح ما بين (٧٧ : ٢٣١) درجة .

- الدراسة الإستطلاعية :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الإستطلاعية على مجموعة من مديرى الإدارات - أخصائى الأنشطة بالإدارة العامة لرعاية الشباب - رؤساء إدرات رعاية شباب الكليات - أخصائى الأنشطة (ممن يعملون بالانشاط الرياضى ، الجواله ، الأسر ، الفنى والثقافى ، الإجتماعى والرحلات بكليات جامعة كفر الشيخ وقد بلغ قوامها (١٠) أفرد ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٢/١١/٢١م إلى ٢٠٢٢/١١/٣٠م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لإجراء ا

لمعاملات العلمية ولإجراء الدراسة الإستطلاعية ، وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية التعرف على الآتى :

- إجراء المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان .
- مدى فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان .
- التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيها .
- التعرف على زمن تطبيق الإستبيان .

وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلى :

- فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارة من عبارات الإستبيان .
- تم التعرف على زمن تطبيق الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقته عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وقد تراوح بين ١٥ : ٢٥ دقيقة .

- صدق الإتساق الداخلى :

قامت الباحثة بحساب معامل صدق الأتساق الداخلى للبحث وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحاور وبين كل عبارة والمجموع الكلى للمحاور وبين مجموع المحاور والمجموع الكلى للمحاور ، والجداول أرقام (٧) ، (٨) توضح معامل صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان .

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين أبعاد ومحاور الإستبيان (ن=١٠)

الدرجة الكلية	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
٠.٨٤٤	٠.٧٩٤	٠.٧٩٣	٠.٨٤٣		المحور الأول: مفهوم وأهمية إدارة الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ
٠.٨٥٦	٠.٨٠٦	٠.٨٤٨			المحور الثانى: أسباب الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ
٠.٨٤١	٠.٧٨١				المحور الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ
٠.٨٣١					المحور الرابع: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ
					الدرجة الكلية لاستمارة الإستبيان

قيمة رج (٨، ٠.٠٥) = ٠.٦٣٢

يوضح جدول (٧) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين المحاور وبعضها وبين درجة كل محور وبين الدرجة الكلية للاستبيان، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (٨)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحاور التابعة لها وبين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان

(ن=١٠)

معاملات ارتباط عبارات المحور الأول: مفهوم وأهمية إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ			معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ		
م	مع المحور	مع الدرجة الكلية	م	مع المحور	مع الدرجة الكلية
١	٠.٧١٩	٠.٧٣٩	٣٨	٠.٦٩١	٠.٧٧١
٢	٠.٦٨٠	٠.٦٩٠	٣٩	٠.٧٢٥	٠.٧٨٥
٣	٠.٧٤٩	٠.٧٥٩	٤٠	٠.٦٦٥	٠.٧٨٥
٤	٠.٧٠٠	٠.٧١٠	٤١	٠.٧٢٨	٠.٧٧٨
٥	٠.٧٥١	٠.٧٦١	٤٢	٠.٦٩١	٠.٧٧١
٦	٠.٧٢٥	٠.٧٣٥	٤٣	٠.٦٨١	٠.٧٣١
٧	٠.٦٧٣	٠.٦٨٣	٤٤	٠.٧٢٤	٠.٧٧٤
٨	٠.٧٣٦	٠.٧٤٦	٤٥	٠.٦٦٦	٠.٧١٦
٩	٠.٧٤٨	٠.٧٥٨	٤٦	٠.٧٢٩	٠.٧٧٩
١٠	٠.٦٨٠	٠.٦٩٠	٤٧	٠.٦٦٨	٠.٧٨٢
١١	٠.٧٢٥	٠.٧٣٥	٤٨	٠.٦٦٨	٠.٧٨٢
١٢	٠.٧٢١	٠.٧٣١	٤٩	٠.٧٢٤	٠.٧٧٤
١٣	٠.٦٧٣	٠.٧٨٣	٥٠	٠.٦٧٩	٠.٧٢٩
١٤	٠.٧٢٤	٠.٧٣٤	٥١	٠.٦٩١	٠.٧٤١
١٥	٠.٧٣٦	٠.٧٤٦	٥٢	٠.٦٩٨	٠.٧٠٨
١٦	٠.٧١١	٠.٧٢١	٥٣	٠.٦٩٥	٠.٧٤٥
١٧	٠.٧١١	٠.٧٢١	٥٤	٠.٧١٣	٠.٧٦٣
١٨	٠.٧٣٦	٠.٧٤٦	٥٥	٠.٦٧٠	٠.٧٢٠
١٩	٠.٦٩٠	٠.٧١٠	٥٦	٠.٦٧٠	٠.٧٢٠
٢٠	٠.٦٦٧	٠.٦٧٧	٥٧	٠.٦٩٥	٠.٧٠٥
٢١	٠.٦٦٧	٠.٦٧٧	٥٨	٠.٦٩٨	٠.٧٠٨
			٥٩	٠.٧٥١	٠.٧٩٩
			٦٠	٠.٦٨٤	٠.٧٣٤
			٦١	٠.٧٠٣	٠.٧٧٣
			٦٢	٠.٦٩١	٠.٧٤١
			٦٣	٠.٦٩٨	٠.٧٦٨
			٦٤	٠.٦٩٨	٠.٧٦٨

قيمة ر^٢ج(٠.٠٥، ٨) = ٠.٦٣٢

تابع: جدول (٨)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحاور التابعة لها وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان

(ن=١٠)

معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني: أسباب الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ			معاملات ارتباط عبارات المحور الرابع: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ		
م	مع المحور	مع الدرجة الكلية	م	مع المحور	مع الدرجة الكلية
٢٢	٠.٦٩٠	٠.٧٧٠	٦٥	٠.٦٩١	٠.٧٤١
٢٣	٠.٦٦١	٠.٧٧١	٦٦	٠.٦٩٩	٠.٧٥١
٢٤	٠.٦٩٢	٠.٧٢٢	٦٧	٠.٧٠٠	٠.٧٥٠
٢٥	٠.٦٩٣	٠.٧٤٣	٦٨	٠.٦٦٩	٠.٧١٩
٢٦	٠.٦٩١	٠.٧٦١	٦٩	٠.٧٢٠	٠.٧٧٠
٢٧	٠.٧١٠	٠.٧٦٠	٧٠	٠.٦٧١	٠.٧٢١
٢٨	٠.٦٧٨	٠.٧٢٨	٧١	٠.٧٤٥	٠.٧٩٥
٢٩	٠.٧٠٤	٠.٧٤٦	٧٢	٠.٦٩٣	٠.٧٤٣
٣٠	٠.٧٣٣	٠.٧٨٧	٧٣	٠.٧٥٦	٠.٧٦٦
٣١	٠.٧٣١	٠.٧٨١	٧٤	٠.٦٦٨	٠.٦٩٨
٣٢	٠.٧١١	٠.٧٦١	٧٥	٠.٧٠٠	٠.٧٥٠
٣٣	٠.٧٣٠	٠.٧٨٠	٧٦	٠.٧٤٥	٠.٧٩٥
٣٤	٠.٧٣١	٠.٧٨١	٧٧	٠.٦٩٣	٠.٧٤٣
٣٥	٠.٧٣١	٠.٧٨١			
٣٦	٠.٧٤٥	٠.٧٩٥			
٣٧	٠.٧٥٦	٠.٧٨٦			

قيمة ر^٢ج(٢٣، ٠.٠٥) = ٠.٤٠٩

يوضح جدول (٨) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين درجة كل عبارة والمحاور التابعة لها وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان مما يدل على صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان :

حساب معامل ثبات الإستبيان:

اتبعت الباحثة طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون، ومعادلة جتمان؛ بالإضافة إلى معامل ثبات "ألفا كرونباخ"، وتعطي معامل اتساق داخلي لبنية الإستبيان، بالإضافة إلى التعرف على العبارات التي تؤدي إلى خفض أو رفع معامل الثبات الكلي لأداة القياس عند حذفها؛ كما في جدول (٩).

جدول (٩)

ثبات الإستبيان بطريقة التجزئة النصفية وألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية		المحاور
	جتمان	سبيرمان براون	
٠.٧٥٦	٠.٨٠٦	٠.٧٩٦	المحور الأول: مفهوم وأهمية إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ
٠.٨٢٠	٠.٨٧٠	٠.٨٦٠	المحور الثاني: أسباب الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ
٠.٧٨٧	٠.٧٣٧	٠.٧٢٧	المحور الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ
٠.٨٨٧	٠.٨٤٧	٠.٨٢٧	المحور الرابع: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ
٠.٩٤٠	٠.٩٣٠	٠.٩٢٠	الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان

يتضح من جدول (٩) أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية تراوح ما بين (٠.٧٢٧) و(٠.٩٣٠)، وأن معامل ثبات ألفا كرونباخ تراوح ما بين (٠.٧٥٦) و(٠.٩٤٠)، مما يدل على أن الإستبيان قيد البحث ذو معامل ثبات عال.

- تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية للإستبيان قامت الباحثة بتطبيق إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية . مرفق رقم (٤) على مجموعة من (مدير الإدارة العامة لرعاية الشباب – مديري الإدارات – أخصائي الأنشطة بالإدارة العامة لرعاية الشباب – رؤساء إدرات رعاية شباب الكليات - أخصائي الأنشطة) ممن يعملون بالنشاط الرياضي ، الجواله ، الأسر ، الفني والثقافي ، الإجتماعي والرحلات بكليات جامعة كفر الشيخ وقد بلغ قوامها (٥٨) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/١٢/١م إلى ٢٠٢٢/١٢/٢١م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تجمع فقط من أجل البحث العلمي لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم في الإجابة على الإستبيان ، ثم قامت الباحثة بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفريغ البيانات في كشوف التفريغ المعدة لذلك وتصحيح الإستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المعد لذلك ورصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث.

- المعالجات الإحصائية المستخدمة :

استخدمت الباحثة في المعالجات الإحصائية للبيانات داخل هذه الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) *Statistical Package For Social Science* الإصدار (٢٢) مستعينة بالمعاملات التالية:

١. التكرارات والنسبة المئوية.
٢. معامل ارتباط بيرسون.
٣. التجزئة النصفية لسبيرمان براون وجتمان.
٤. معامل ثبات ألفا كرونباخ.
٥. النسبة الترجيحية.
٦. المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان.
٧. كاي^٢ لعينة واحدة. (*Chi Square Goodness of Fit Test*)

- عرض ومناقشة النتائج :

فيما يلي سوف تقوم الباحثة بعرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها وذلك في ضوء تساؤلات البحث عن طريق عرض ومناقشة كل محور على حدة :

- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول ما هو مفهوم وأهمية إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ ؟

جدول (١٠)

نتائج التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (كا^٢) للاستجابة على المحور الأول: مفهوم وأهمية إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ (ن=٥٨)

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	النسبة الترجيحية	الترتيب	المتوسط	الاتجاه السائد	قيمة (كا ^٢)
١	نزاع مباشر وغير مقصود بين أفراد وجماعات من أجل هدف شخصي.	٥٣	٤	١	٩٦.٥٥	٣	٢.٩٠	نعم	٨٨.١٧
٢	الاختلاف أو التعارض الذي يظهر من خلال التضارب في السلوك من أجل تحقيق الأهداف.	٥٤	٢	٢	٩٦.٥٥	٣	٢.٩٠	نعم	٩٣.٢٤
٣	سلوك فردى أو جماعى لتحقيق أهداف معينة.	٥١	٧	٠	٩٥.٩٨	٦	٢.٨٨	نعم	٧٩.٠٧
٤	الخلاف بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين والإدارة يحدث كنتيجة مباشرة عن الاختلاف في القيم والثقافات وتداخل الأدوار.	٥٠	٦	٢	٩٤.٢٥	٨	٢.٨٣	نعم	٧٣.٣٨
٥	عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر.	٥٦	٢	٠	٩٨.٨٥	١	٢.٩٧	نعم	١٠٤.٤١
٦	تنافس شريف بين طرفين يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.	٥٤	٣	١	٩٧.١٣	٢	٢.٩١	نعم	٩٣.٣٤
٧	عدم الرضا أو التعبير عن خلافات أو أهداف وتوقعات غير محققة ضمن التنظيم.	٥٣	٤	١	٩٦.٥٥	٣	٢.٩٠	نعم	٨٨.١٧
٨	تعارض بين طرفين كل منهما يحاول الحصول على أقصى منفعة ممكنة.	٥٢	٥	١	٩٥.٩٨	٦	٢.٨٨	نعم	٨٣.٢١
٩	نزاع شديد بين طرفين يشكل تهديداً مباشراً على رعاية الشباب وعلى الأفراد شخصياً.	٤٩	٦	٣	٩٣.١٠	١٠	٢.٧٩	نعم	٦٨.٥٢
١٠	يساهم الصراع التنظيمي في تحسين جودة اتخاذ القرارات برعاية الشباب.	٤٧	٥	٦	٩٠.٢٣	١٤	٢.٧١	نعم	٥٩.٤١
١١	يساهم في إيجاد جو من الثقة وتوافر المعلومات وإنسيابها بيسر وسهولة.	٥٠	٣	٥	٩٢.٥٣	١١	٢.٧٨	نعم	٧٣.٠٧
١٢	يساعد في الإتيان نحو البحث عن أفكار جديدة.	٣٥	١٤	٩	٨١.٦١	١٩	٢.٤٥	نعم	١٩.٦٩
١٣	إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوى الميول العدوانية.	٤٦	٨	٤	٩٠.٨٠	١٣	٢.٧٢	نعم	٥٥.٥٩
١٤	يساعد الصراع التنظيمي في تشخيص بعض المشاكل برعاية الشباب.	٣٠	٢٣	٥	٨١.٠٣	٢٠	٢.٤٣	نعم	١٧.٢١
١٥	إنخفاض الإنتاجية نتيجة حدوث صراع بين العاملين والإدارة.	٤٥	١١	٢	٩١.٣٨	١٢	٢.٧٤	نعم	٥٣.٢١
١٦	يساعد في إحداث التغيير التنظيمي.	٤٨	١٠	٠	٩٤.٢٥	٨	٢.٨٣	نعم	٦٦.٣٤
١٧	يساعد الصراع التنظيمي في فتح قنوات جديدة للاتصال بين العاملين.	٣٩	١٣	٦	٨٥.٦٣	١٨	٢.٥٧	نعم	٣١.٢٨
١٨	يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية.	٤٣	٩	٦	٨٧.٩٣	١٦	٢.٦٤	نعم	٤٣.٦٩
١٩	يساهم الصراع التنظيمي في تقدير المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة لرعاية الشباب.	٣٣	١٥	١٠	٧٩.٨٩	٢١	٢.٤٠	نعم	١٥.١٤
٢٠	إعطاء الأفراد فرص للتعبير عن آرائهم وإتجاهاتهم.	٤٤	٧	٧	٨٧.٩٣	١٦	٢.٦٤	نعم	٤٧.٢١
٢١	يساعد في دفع عملية الإبداع والتطوير بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ.	٤٥	٦	٧	٨٨.٥١	١٥	٢.٦٦	نعم	٥١.١٤

قيمة كا^٢ (٢، ٠.٠٥) = ٥.٩٩١

المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: لا (١ : ١.٦٦)، إلى حد ما (١.٦٧ : ٢.٣٣)، نعم (٢.٣٤ : ٣)

يوضح الجدول رقم (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول الخاص بمفهوم وأهمية إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ لصالح الاستجابة الأعلى وتتراوح قيمة كا ٢١ المحسوبة ما بين (١٠٤ . ١٥١٤) .

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في ضوء التساؤل الأول : " ما هو مفهوم وأهمية إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ ؟ " :

أشارت نتائج عبارات الجدول رقم (١٠) وفقاً لترتيب العبارات أن الصراع التنظيمي هو تنافس شريف أو عمل مقصود من طرف ما أو نزاع مباشر وغير مقصود من أفراد وجماعات من أجل تحقيق أهداف شخصية والحصول على أقصى منفعة ممكنة نتيجة إختلاف في القيم والثقافات وتداخل الأدوار، وأن وجود الصراع من شأنه أن يعمل على إيجاد جو من الثقة وتوافر المعلومات وتحسين جودة القرارات ، وإحداث التغيير التنظيمي والوقوف على المشاكل الموجودة برعاية الشباب بالإضافة إلى إعتباره فرصة للتعبير عن الآراء والإتجاهات وإبراز الطاقات ودفع عمليات الإبداع والتطوير وإشباع الحاجات النفسية فضلاً عن أن وجود الصراع قد يؤدي إلى إنخفاض الإنتاجية .

يتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة **أيمن عبدالقادر راضي** (٢٠١٠) (١١) أن الصراع التنظيمي يتيح الفرصة لتنمية روح التنافس الإيجابي والإختلاف البناء بين أطراف الصراع مما يسهم في إبتكار بدائل وأساليب جديدة متطورة لأداء العمل ، وتنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم ، وحفزهم للتفكير في أساليب وإستراتيجيات جديدة ، وتشجيعهم على التساؤل وإتاحة الفرصة للنقاش ومراجعة القيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين ويعلمهم ويحفزهم ويدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية ، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة والسعى لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المؤسسة بفعاليتها المختلفة .

يعرف **حسين سلامة وحسين طه** (٢٠٠٧) الصراع بأنه وضع تنافسي يدرك فيه طرفاً الصراع التعارض بين مصالحها ، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل إتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والإختيار بين البدائل ، وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح ، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء وإختلاف المشاعر والأحاسيس والإتجاهات . (١٦ : ١٥)

ويرى **حسين بورغدة** (٢٠٠٤) أن الصراع التنظيمي عدم الإتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود إعتداد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لإختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما . (١٣ : ٤)

ويذكر **عبدالمعطي عساف** (٢٠٠٤) أن الصراع التنظيمي يحث الأفراد ويزودهم بطاقات جديدة تساعد على إيجاد أنماط لإنجاز العمل ، كما أنه يساعد على إشباع الحاجات النفسية لبعض الأفراد وخاصة ذوى الميول العدوانية . (٢٩ : ٢١٩)

ويشير **لويس دانيال Lewis,Diannes** (٢٠٠٧) أن الصراع التنظيمي يقود في بعض الأحيان إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الإدارة في ظل ظروف المنافسة حيث يميل المدراء إلى إتخاذ قرارات أفضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة في الظروف العادية ، ويكن أن يكون الصراع حافزاً صحيحاً للعمل والمنافسة في حدود معينة . (٤٨ : ١٦٧)

ويشير أيضاً عبدالرازق العزام وزكريا أحمد الرحاحلة (٢٠١١) أن للصراع أثراً سلبية على المنظمة والأفراد إذا ما خرج عن نطاق السيطرة ولم تحسن إدارته فيعمل على توسيع الفجوة بين الأفراد وسوء العلاقات بينهم ، وتشتت الانتباه وإستهلاك وقت وجهد الإدارة في مواجهه الصراعات ، وإعاقة وصول المنظمة لأهدافها وعدم القدرة على تحقيقها ، وتغليب المصلحة الشخصية على العامة ، ويؤدي أحياناً بالأفراد إلى تحريف المعلومات وبث الإشاعات لإلحاق الضرر بالطرف الآخر ، ضعف الإتصال بين الجماعات ، وتفشر الصفات السلبية ، وتفكك الجماعة وظهور تكتلات داخلها والتركيز على أهداف التكتلات الجديدة بدلا من أهداف الجماعة ، وإنخفاض روح الفريق وتدهور الأداء التنظيمي ، سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين . (٢٧ : ٣٥)

وتذكر فاطمة السفيناني (٢٠٠٩) أن ظهور الصراع التنظيمي أمر ضروري لبيئة المنظمة لأنه يعمل على فتح قنوات جديدة للإتصال من خلال العمل على تسهيل عملية الإتصال بين أعضاء المنظمة خاصة إذا كان هذا الصراع إيجابياً حيث يتطلب من إدارة الصراع سيادة جو من الثقة والتفاهم بين الأطراف المتنازعة . (٣٢ : ٢٢)

وترى الباحثة أن مفاهيم إدارة الصراع التنظيمي في هذا النمط من الإدارة لا ينبغي القضاء عليها ولكن يجب الإقرار به ومعالجته وتحديد أسباب ومعرفة أطرافه وإحتياجاتهم أو رغباتهم وإستخدام الإستراتيجية المناسبة لعلاجها للتنسيق بين إحتياجات إدارات رعاية الشباب وإشباع الإحتياجات الثانوية للأفراد ، لأن إدارة الصراع في تعاملها مع الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم لا تقرر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع بل هي تختار أسلوب العمل وفقاً لطبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل فيه ، وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية .

وبذلك يكون قد توصلت الباحثة للإجابة عن التساؤل الأول " ماهو مفهوم وأهمية الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ ؟ "

- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني ما هي أسباب الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ ؟

جدول (١١)

نتائج التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (كا^٢) للاستجابة على المحور الثاني: أسباب الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ (ن=٥٨)

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	النسبة الترجيحية	الترتيب	المتوسط	الاتجاه السائد	قيمة (كا ^٢)
٢٢	سوء العلاقات الشخصية بين الإدارة والعاملين.	٥٢	٥	١	٩٥.٩٨	٦	٢.٨٨	نعم	٨٣.٢١
٢٣	الغموض في الأدوار والمسئوليات.	٤٣	٩	٦	٨٧.٩٣	١٢	٢.٦٤	نعم	٤٣.٦٩
٢٤	محدودية فرص الترقى للعاملين.	٥٦	٢	٠	٩٨.٨٥	١	٢.٩٧	نعم	١٠٤.٤١
٢٥	تباين الشخصيات والقيم.	٤٨	٤	٦	٩٠.٨٠	٩	٢.٧٢	نعم	٦٣.٨٦
٢٦	تعارض المصالح بين العاملين برعاية الشباب.	٤٥	١٠	٣	٩٠.٨٠	٩	٢.٧٢	نعم	٥٢.٣٨
٢٧	ضعف عمليات الإتصال بين الإدارات.	٤٥	٨	٥	٨٩.٦٦	١١	٢.٦٩	نعم	٥١.٣٤
٢٨	ضعف استخدام نظام الحوافز والمكافآت بين العاملين بإدارات رعاية الشباب.	٥٥	٣	٠	٩٨.٢٨	٣	٢.٩٥	نعم	٩٨.٩٣
٢٩	نقص الموارد البشرية لتحقيق أهداف العمل.	٥٤	٣	١	٩٧.١٣	٥	٢.٩١	نعم	٩٣.٣٤
٣٠	تعدد المستويات الإدارية وإتباع أسلوب الإدارة المركزية.	٣٥	١٨	٥	٨٣.٩١	١٦	٢.٥٢	نعم	٢٣.٤١
٣١	عدم وضوح الأهداف بالإدارة العامة لرعاية الشباب.	٣٩	١٢	٧	٨٥.٠٦	١٤	٢.٥٥	نعم	٣٠.٦٦
٣٢	تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت.	٤٤	٦	٨	٨٧.٣٦	١٣	٢.٦٢	نعم	٤٧.٣١
٣٣	ضعف عمليات المشاركة في إتخاذ القرارات.	٣٨	١٤	٦	٨٥.٠٦	١٤	٢.٥٥	نعم	٢٨.٦٩
٣٤	التداخل في الصلاحيات والمسئوليات في الهيكل التنظيمي.	٤٥	١١	٢	٩١.٣٨	٨	٢.٧٤	نعم	٥٣.٢١
٣٥	التنافس على المراكز والأماكن الوظيفية بين العاملين.	٥٦	٢	٠	٩٨.٨٥	١	٢.٩٧	نعم	١٠٤.٤١
٣٦	عدم إهتمام الإدارة العامة برغبات وحاجات العاملين من تقدير الذات والأمن والوظيفي.	٥٤	٤	٠	٩٧.٧٠	٤	٢.٩٣	نعم	٩٣.٦٦
٣٧	مقاومة التطوير والتغيير بين العاملين داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب.	٥٢	٥	١	٩٥.٩٨	٦	٢.٨٨	نعم	٨٣.٢١

قيمة كا^٢ج (٢، ٠.٠٥) = ٥.٩٩١

المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: لا (١ : ١.٦٦)، إلى حد ما (١.٦٧ : ٢.٣٣)، نعم (٢.٣٤ : ٣)

يوضح الجدول رقم (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثانى الخاص أسباب الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ لصاح الاستجابة الأعلى وتتراوح قيمة كا ٢١ المحسوبة ما بين (٤١ - ٢٣ - ١٠٤) .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها فى ضوء التساؤل الثانى :
" أسباب الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ " ؟ :
 أشارت نتائج جميع العبارات بالجدول رقم (١٢) وفقاً لترتيب العبارات أن الصراع التنظيمى يحدث نتيجة التنافس على المراكز الوظيفية وقلة فرص الترقى للعاملين وضعف استخدام الحوافز والمكافآت ، ونقص عدد الموارد البشرية التى تؤدى الأعمال ، سوء العلاقات الشخصية بين الإدارة والعاملين وعدم إهتمام الإدارة العليا بحاجات ورغبات العاملين وتحقيق الأمن الوظيفى لهم وعدم الرغبة فى التغيير والتطوير، أن الصراع التنظيمى يحدث نتيجة إختلاف الشخصيات والقيم وتعارض المصالح وضعف عمليات الإتصال والغموض فى الأدوار والمسئوليات ، بالإضافة إلى تفاوت معايير تقييم الأفراد وعدم وضوح الأهداف داخل العمل فتعدد المستويات وإتباع أسلوب المركزية فى العمل .

يتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة منيرة العتيبي (٢٠٠٧) (٤٢) أن أبرز أسباب الصراعات التنظيمية عدم وجود صلاحيات لدى الميرة لمواجهه إحتياجات المدرسة ، الإتكالية فى إنجاز الأعمال والمهام بين العاملات ، ضعف أجهزة الإتصال والعلاقات الإنسانية فى نظام التعليم ، وأوصت بضرورة إشراك العاملين فى وضع الأهداف والخطط السنوية والشهرية والتعامل بكل شفافية ووضوح.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة أيمن عبد القادر راضى (٢٠١٠) (١١) أن أسباب الصراع تحدث أولاً على المستوى السلوكى النفسى حين يرغب بالإقتراب أو الابتعاد عن الأشياء المحرمة أو الممنوعة فى أن واحد أو يريد أن يتحدث بصراحة لكن يخشى الإساءة للآخرين وقد تتصادم الأفكار وتنتج نوعاً من عدم الإئذان الفكرى والصراع الذاتى ، كما أن هناك العديد من المسببات النفسية والشخصية لحدوث الصراع على مستوى الفرد ومن أهمها النزاعات العدائية والتحيز والتحامل والرغبة فى الثأر والإنتقام والحقود والمشاحنات الطويلة بالإضافة لإنعدام الشعور بالأمن والإحباط الإجتماعى والحاجة للمكانة الإجتماعية والمنصب وحب السلطة والسعى عليها ، كلها عوامل تؤجج نار النزاع والصراع وكذلك أن من الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية أيضاً التفاوت فى الخلفيات الثقافية والإجتماعية والتعليمية بين العاملين ، وإختلاف السن والقيم والإتجاهات والمعتقدات الفكرية يكون سبباً فى نشوء الصراع .

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة جيتريز Gutierrez (٢٠٠١) (٤٦) أن أسباب الصراع التنظيمى ناتجة عن السياسات والإجراءات وضعف الدعم وقلة الإحترام والأختلافات الشخصية، ثلثى المبحوثين أجابوا بأن الصراع التنظيمى لا ينتج عن الإختلافات الثقافية أو العرقية .

ويتفق ذلك أيضاً مع ما أشارت إليه نتائج دراسة طارق العتيبي (٢٠٠٦) (٢٤) أن أهم أسباب الصراع التنظيمى محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات ، عدم تحديد المسئوليات ، تعارض الأهداف .

يذكر أحمد مصطفى (٢٠٠٠) أن أسباب الصراع التنظيمي تتمثل في محدودية فرص الترقى مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها مثل المكافآت أو التجهيزات أو فرص التدريب ، وتحيز الإدارة لبعض الأطراف أو ضدها على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابه ، والرقابة المكثفة من المستوى الإدارى الأعلى . (٦ : ٢٣)

ويشير محمد قاسم القريوني (٢٠٠٣) أنه كلما كان الأسلوب المتبع مركزياً كلما زاد الإحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف ، وإمكانية تشوية نمط الإتصالات (٢٥٢:٤٠)

وترى الباحثة أن الصراعات تنشأ داخل المنظمة نتيجة لإختلاف الإدراكات حول بيئة العمل المحيطة نتيجة إختلاف الأهداف العامة داخل المؤسسة ، وكذلك الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية يمكن أن تكون سبباً في نشوء الصراع ، الفروق الفردية في الطباع والسمات حيث نجد بعض الأشخاص طموح ، عدائى ، مندفع ، بينما نجد البعض الأخر متعاون معتدل متسامح والبعض يتقبل النقد والبعض الآخر لا يتقبله ، فضلاً عن الإختلاف فى الخلفيات الثقافية والإجتماعية والتعليمية بين العاملين ، بالإضافة إلى الإختلاف فى السن والقيم والإتجاهات والمعتقدات الفكرية .

وبذلك تكون قد توصلت الباحثة للإجابة على التساؤل الثانى " ماهى أسباب الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ؟ "

- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث ما هى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ) ؟

جدول (١٣)

نتائج التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (كا) للاستجابة على المحور الثالث:
إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ
(ن=٥٨)

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	النسبة الترجيحية	الترتيب	المتوسط	الاتجاه السائد	قيمة (كا)
٣٨	١- إستراتيجية التعاون تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق .	٥٠	٥	٣	٩٣.٦٨	١١	٢.٨١	نعم	٧٣.٠٧
٣٩	حث أطراف الصراع على الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل.	٥٧	١	٠	٩٩.٤٣	١	٢.٩٨	نعم	١١٠.١٠
٤٠	التكامل والبحث عن حل يرضى الأطراف المختلفة.	٥٣	٤	١	٩٦.٥٥	٤	٢.٩٠	نعم	٨٨.١٧
٤١	طرح جميع مشاكل العمل بشكل علني.	٥٠	٦	٢	٩٤.٢٥	٧	٢.٨٣	نعم	٧٣.٣٨
٤٢	حث الأطراف المتصارعة على تغليب المصلحة العامة.	٤٥	٧	٦	٨٩.٠٨	١٧	٢.٦٧	نعم	٥١.١٤
٤٣	٢- إستراتيجية التنافس رفض تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة.	٤٨	٥	٥	٩١.٣٨	١٣	٢.٧٤	نعم	٦٣.٧٦
٤٤	إستخدام السلطة الإدارية لحل الصراع بالقوة.	٤٦	٨	٤	٩٠.٨٠	١٥	٢.٧٢	نعم	٥٥.٥٩
٤٥	إجبار أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسب لمصلحة العمل.	٤٧	٧	٤	٩١.٣٨	١٣	٢.٧٤	نعم	٥٩.٦٢
٤٦	تطبيق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.	٤٢	٩	٧	٨٦.٧٨	١٩	٢.٦٠	نعم	٣٩.٩٧
٤٧	إستخدام العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	٤٩	٧	٢	٩٣.٦٨	١١	٢.٨١	نعم	٦٨.٩٣
٤٨	٣- إستراتيجية التجنب بذل المزيد من الجهد لتجنب التوتر بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب.	٥١	٤	٣	٩٤.٢٥	٧	٢.٨٣	نعم	٧٧.٨٣
٤٩	تأجيل التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور.	٤٦	١٠	٢	٩١.٩٥	١٢	٢.٧٦	نعم	٥٦.٨٣
٥٠	تجنب إتخاذ قرارات من شأنها خلق الخلافات بين العاملين.	٣٥	١٢	١١	٨٠.٤٦	٢٥	٢.٤١	نعم	١٩.٠٧
٥١	تجنب المناقشات المفتوحة بشأن الخلافات بين العاملين.	٣٨	١٣	٧	٨٤.٤٨	٢١	٢.٥٣	نعم	٢٧.٩٧
٥٢	تجاهل الصراعات بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب.	٤٦	٧	٥	٩٠.٢٣	١٦	٢.٧١	نعم	٥٥.٢٨
٥٣	الإنسحاب من المناقشات عند مواجهه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلافات.	٥٢	٣	٣	٩٤.٨٣	٥	٢.٨٤	نعم	٨٢.٧٩
٥٤	٤- إستراتيجية التسوية إيجاد طريقاً للتوسط بين الأطراف المتصارعة.	٥٤	٤	٠	٩٧.٧٠	٣	٢.٩٣	نعم	٩٣.٦٦
٥٥	تشجيع سياسة الأخذ والعطاء بين الأطراف المتصارعة برعاية الشباب للتوصل لحل.	٤٤	٨	٦	٨٨.٥١	١٨	٢.٦٦	نعم	٤٧.٣١
٥٦	تهيئة مناخ مناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية.	٣٨	١١	٩	٨٣.٣٣	٢٢	٢.٥٠	نعم	٢٧.١٤
٥٧	تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع برعاية الشباب.	٤٣	٧	٨	٨٦.٧٨	١٩	٢.٦٠	نعم	٤٣.٤٨
٥٨	بذل المزيد من الجهد للوصول لحلول متكاملة ترضى جميع الأطراف.	٥٠	٧	١	٩٤.٨٣	٥	٢.٨٤	نعم	٧٣.٩٠
٥٩	التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع بين العاملين بإدارات رعاية الشباب.	٣٧	١٣	٨	٨٣.٣٣	٢٢	٢.٥٠	نعم	٢٤.٨٦
٦٠	٥- إستراتيجية التنازل مساعدة الآخرين للوصول إلى حلول مرضيهم.	٤٠	٦	١٢	٨٢.٧٦	٢٤	٢.٤٨	نعم	٣٤.٠٧
٦١	وضع رغبات الآخرين في الاعتبار عند حل المشكلات.	٣٦	١٠	١٢	٨٠.٤٦	٢٥	٢.٤١	نعم	٢١.٦٦
٦٢	المواءمة بين القرارات الإدارية مع توجهات العاملين.	٥٧	١	٠	٩٩.٤٣	١	٢.٩٨	نعم	١١٠.١٠
٦٣	مراعاة شعور الآخرين والمحافظة على العلاقات القائمة بينهم.	٥١	٤	٣	٩٤.٢٥	٧	٢.٨٣	نعم	٧٧.٨٣
٦٤	التراجع في بعض الأحيان عن القرارات التي تم إتخاذها.	٥٠	٦	٢	٩٤.٢٥	٧	٢.٨٣	نعم	٧٣.٣٨

قيمة كا_ج (٢، ٠.٠٥) = ٥.٩٩١

المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: لا (١: ١.٦٦)، إلى حد ما (١.٦٧: ٢.٣٣)، نعم (٢.٣٤: ٣)

يوضح الجدول رقم (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث الخاص إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ لصالح الاستجابة الأعلى وتتراوح قيمة كا ٢ المحسوبة ما بين (١١٠.١٠ - ١٩.٠٧)

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في ضوء التساؤل الثالث: " ما هي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ" ؟ :

حصلت إستراتيجية التعاون كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي على ما بين (٨٤. ٥١ - ١٠. ١١٠) وكانت من أهم هذه الأساليب حيث أطراف الصراع على الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل ، التكامل والبحث عن حل يرضى الأطراف المختلفة ، طرح مشكلات العمل بشكل علني ، تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق ، حيث الأطراف المتصارعة على تغليب المصلحة العامة في المرتبة الأولى .

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة إبتسام يوسف مرزوق (٢٠١١) (١) أن إستراتيجية التعاون تتميز بالدراسة الدقيقة لأسباب الصراع وتحليل أبعاد المشكلة من خلال تبادل المعلومات ومواجهه الأطراف المتصارعة مع بعضها البعض في جو يسوده الهدوء وتقديم الحلول الموضوعية وإحداث نمو وتطور في العلاقات الإنسانية ، وأن إستخدام المديرين لهذه الشورى وعدم التفرد بالرأى الأمر الذى يزيد العلاقات الطيبة ويدعم أواصر صداقة والمحبة والتعاون .

ويذكر زياد المعشر (٢٠٠٥) أن إستراتيجية التعاون يقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذى يلبي حاجات الطرفين ،، ويعنى بإهتمامات كل منهما ، وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الربح ، فهي تتميز بإهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم (١٨ : ٤٤)

كما حصلت إستراتيجية التنازل كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي على ما بين (٦٦. ٢١ - ١٠. ١١٠) وكانت من أهم هذه الأساليب المواءمة بين القرارات الإدارية مع توجهات العاملين ، مراعاة شعور الآخرين والمحافظة على العلاقات القائمة بينهم، التراجع فى بعض الأحيان عن القرارات التى تم إتخاذها، مساعدة الآخرين للوصول إلى حلول ترضيهم، وضع رغبات الآخرين فى الاعتبار عند حل المشكلات في المرتبة الثانية .

يرى محمد قاسم القريونى (٢٠٠٣) أنه حينما تكون الوحدة التنظيمية راغبة في التعاون لحل المشكلة ولكنها متخاذلة في طلباتها ، فمن المتوقع إستسلامها عند أول ضغوط أو طلبات من الوحدة الأخرى المتصارعة معها ، ويرجع السبب في التخاذل عن الطلبات لوجود نقاط ضعف لدى الوحدة الأولى ويأتى الإستسلام أسهل وأسرع إذا كانت الوحدة الأخرى المتصارعة معها ذات نفوذ وقوة وسيطرة وقادرة على الهجوم وفرض الرأى . (٤٠: ١٣٦)

وحصلت إستراتيجية التسوية كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي على ما بين (٨٦ . ٢٤ - ٩٣ . ٦٦) وتمثلت أساليبها في إيجاد طريقاً للتوسط بين الأطراف المتصارعة ، بذل المزيد من الجهد للوصول لحلول متكاملة ترضى جميع الاطراف، تشجيع سياسة الأخذ والعطاء بين الأطراف المتصارعة برعاية الشباب للتوصل لحل، تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع برعاية الشباب، تهيئة مناخ مناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية، التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع بين العاملين بإدارات رعاية الشباب في المرتبة الثالثة .

يتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة **عبدالقادر محمود الحيايى** (٢٠٠٥ م) (٢٨) أن أسلوب المواجهه أكثر الأساليب إستخداماً من قبل إدارى المنظمات ومديريها في المنطقة الشماليه وأسلوب التهدة أكثر الأساليب إستخداماً من قبل مساعدى مدربي المنظمات الرياضية في المنطقة الشماليه وفاعلية الملاكات الإدارية والتدريبية في معالجة الصراع التنظيمي .

ويذكر **زياد المعشر** (٢٠٠٥ م) أن إستراتيجية التسوية هي الإستراتيجية التي يحاول فيها الفرد حل وسط يرضى جزئياً رغبات أطراف الصراع وتتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون (١٨ : ٤٩) .

ويشير عمر الشريف وأسامة عبدالعليم (٢٠٠٩) أن المديرين يلجأون لإتباع سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيهم ، والميزة الأساسية هنا أنها تسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا تنتج طرفاً رابحاً وآخر خاسراً ، ويمكن إستخدامها للوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حالة ضيق الوقت (٣٠ : ٢٧٢)

وحصلت إستراتيجية التجنب كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي على ما بين (١٩ . ٠٧ - ٨٢ . ٧٩) وكانت من أهم أساليبها الإنسحاب من المناقشات عند مواجهه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلافات ، بذل المزيد من الجهد لتجنب التوتر بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب، تأجيل التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الامور، تجاهل الصراعات بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب، تجنب المناقشات المفتوحة بشأن الخلافات بين العاملين، تجنب إتخاذ قرارات من شأنها خلق الخلافات بين العاملين في المرتبة الرابعة .

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة **رفيق سلامة محمود عوض** (٢٠٠٢) ، **ايليا طاهر العباس** (٢٠١٧) (١٦) (١٠) والتي إتفقا على أن طريقة تجنب وإهمال الصراع التنظيمي يمكن إتباعهما عندما لا تتوافر الهياكل التنظيمية الملائمة وثقة المدير وعدالته ، وأما طريقة تهدئة الصراع والتفاوض التنظيمي يمكن إتباعها لمعالجة الصراع عندما لا تتوافر المعلومات الكامله عن الصراع ، وأن تكون الخلافات واضحة ، ومحددة للأطراف المتصارعة ، أما طريقة حسم

الصراع بالقوة يمكن إتباعها عندما تكون الصراعات طارئة وفجائية بالمنظمة وتوافر عامل السرعة في حسم الصراع ، وأن إستراتيجية التعاون والتجنب من الإستراتيجيات شائعة الإستخدام في المنظمات المختلفة .

حصلت إستراتيجية التنافس كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي على ما بين (٩٧ . ٣٩ - ٩٣ . ٦٨) وكانت من أهم أساليبها إستخدام العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها، رفض تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة، إجبار أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسب لمصلحة العمل، إستخدام السلطة الإدارية لحل الصراع بالقوة، تطبيق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح في المرتبة الخامسة .

يذكر **شاكر جاد الله الخشالي** (٢٠٠٤) أن المديرين في هذه الإستراتيجية يحاولون إجبار الأطراف المتصارعة للإمتثال لوجهه نظره وذلك لما يمتلكه من سلطة ، وغالباً كما ترى الأطراف المتصارعة بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير أو عهدهم أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به وخسارته . (٢٢ : ٧)

ويرى **عمر الشريف وأسامة عبدالعليم** (٢٠٠٩) أن يتم إستخدام هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك حاجة للحسم وإتخاذ قرارات سريعة ، وعندما يكون الخلاف قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في إستغلال الأخرى ، وعدم الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى البعض . (٣٠ : ٢٧٢)

وتتفق الباحثة مع إستجابات عينة البحث أن إستراتيجية التعاون هي أفضل أداة لإدارة الصراعات التنظيمية وخاصة عندما لا تعاني الأطراف المتصارعة من ضغوط الوقت وتريد تقديم حلول تحقق المصلحة للجميع ، من خلال البحث عن أسباب الصراع ومساعدتهم أن يصلوا بأنفسهم إلى الحلول الملائمة .

وبذلك يكون قد توصلت الباحثة إلى الإجابة على التساؤل الثالث "ما هي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ؟"

- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع ماهو مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ ؟

جدول (١٤)

نتائج التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (كا^٢) للاستجابة على المحور الرابع: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ (ن=٥٨)

م	العبرة	نعم	إلى حد ما	لا	النسبة الترجيحية	الترتيب	المتوسط	الاتجاه السائد	قيمة (كا ^٢)
٦٥	حالة وجدانية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لخبراته الوظيفية.	٥٤	٣	١	٩٧.١٣	٣	٢.٩١	نعم	٩٣.٣٤
٦٦	مجموعة من الأحاسيس الجميلة التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها.	٥٢	٤	٢	٩٥.٤٠	٤	٢.٨٦	نعم	٨٢.٩٠
٦٧	الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته.	٤٧	٩	٢	٩٢.٥٣	١٠	٢.٧٨	نعم	٦٠.٦٦
٦٨	حالة من الرضا والتوافق النفسي عند أداء الفرد لمهام وظيفته.	٥١	٢	٥	٩٣.١٠	٩	٢.٧٩	نعم	٧٨.٠٣
٦٩	الرضا الوظيفي يحقق زيادة الإنتاج وجودته.	٥٣	٢	٣	٩٥.٤٠	٤	٢.٨٦	نعم	٨٧.٩٧
٧٠	الرضا الوظيفي يقلل من فرص الخسارة المجتمعية التي تحدث خارج عملك مع الأسر والأصدقاء.	٥٠	٥	٣	٩٣.٦٨	٧	٢.٨١	نعم	٧٣.٠٧
٧١	الرضا الوظيفي يقلل من الوقوع في الأخطاء وحوادث المشكلات.	٤٩	٧	٢	٩٣.٦٨	٧	٢.٨١	نعم	٦٨.٩٣
٧٢	الرضا الوظيفي يمكنك من إقامة علاقات مع من حولك في العمل أفضل.	٤٥	٨	٥	٨٩.٦٦	١٢	٢.٦٩	نعم	٥١.٣٤
٧٣	الرضا الوظيفي يعكس مدى نشاطك وإستعدادك الدائم للتدريب والتغيير.	٤٦	٦	٦	٨٩.٦٦	١٢	٢.٦٩	نعم	٥٥.١٧
٧٤	الرضا الوظيفي يحقق الإستقرار النفسي والفكرى أثناء العمل.	٥١	٥	٢	٩٤.٨٣	٦	٢.٨٤	نعم	٧٨.٠٣
٧٥	الرضا الوظيفي يؤثر على نجاحك وتقبلك لمهنتك.	٥٥	٣	٠	٩٨.٢٨	١	٢.٩٥	نعم	٩٨.٩٣
٧٦	الرضا الوظيفي يعكس شعورك بالولاء لإدارتك.	٤٨	٤	٦	٩٠.٨٠	١١	٢.٧٢	نعم	٦٣.٨٦
٧٧	يساعد الرضا الوظيفي في إطلاق الطاقات الإبتكارية والإبداعية في العمل برعاية الشباب.	٥٦	١	١	٩٨.٢٨	١	٢.٩٥	نعم	١٠٤.٣١

قيمة كا^٢ج (٢، ٠.٠٥) = ٥.٩٩١

المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان: لا (١ : ١.٦٦)، إلى حد ما (١.٦٧ : ٢.٣٣)، نعم (٢.٣٤ : ٣)

يوضح الجدول رقم (١٤) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع الخاص بمفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ لصاح الاستجابة الأعلى وتتراوح قيمة كا ٢ المحسوبة ما بين (٣٤ . ٥١ - ١٠٤) .

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في ضوء التساؤل الرابع : " ما هو مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ ؟ " :

أشارت نتائج جميع العبارات بالجدول رقم (١٤) وفقاً لترتيب العبارات أن الرضا الوظيفي مجموعة من الأحاسيس الجميلة التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته أى أنه حالة وجدانية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لخبراته ، كما أنه حالة من الرضا والتوافق النفسى عند أداء الفرد لمهامه الوظيفية .

كما أشارت النتائج أن الرضا الوظيفي يؤثر في نجاح الفرد وكذلك في إطلاق الطاقات الابتكارية والإبداعية في العمل ، ويعمل على زيادة الإنتاجية وتحقيق الاستقرار النفسى في العمل مما يقلل من الوقوع في الأخطاء وبالتالي يقلل من فرص الخسارة التي تحدث خارج العمل مع الأسر والأصدقاء ، يعكس الرضا الوظيفي الشعور بالولاء لإدارة ومدى نشاط الفرد واستعداده الدائم للتغيير وإقامة علاقات مع الآخرين .

يتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة شريهان يحيى مرسى (٢٠١٧ م) (٢٣) أن الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة طنطا له أهمية بنسبة كبيرة جداً فهو يؤثر على نجاحهم و يحقق الاستقرار النفسى لهم ويعكس مستوى الإلتزان فى المشاعر الذى يؤثر على السلوك الخارجى فى تعاملهم مع الآخرين .و أن الرضا الوظيفي يحث العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة طنطا على إطلاق طاقاتهم الإبداعية وتقليل الشعور بالملل وروتين الوظيفة ومن ثم تقليل الوقوع فى الأخطاء وحل المشكلات بإيجابية .

وتتفق الباحثة مع ما أشارت إليه نتائج دراسة النيجر وآخرون Ellinger & Other (٢٠٠٢) (٤٤) إلى وجود علاقة ايجابية بين السلوكيات التدريبية للمشرفين المدربين الرضا الوظيفي .

ويتفق ذلك أيضاً مع ما ذكره عبد الصمد الأغبري (٢٠٠٢) أن الرضا الوظيفي هو ما يعكس مستوى الإلتزان والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني . (٢٦ : ١٧٢)

ويتفق ذلك مع ما ذكره **محمد سعيد السلطان** (٢٠٠٣) أن الرضا عن العمل بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها . (٣٨ : ١٩٤ - ١٩٦)

ويذكر **أحمد محمد وكريم ناصر** (٢٠٠٩) أن الرضا الوظيفي قد يظهر في القضاء على الخسارة الإجتماعية التي تحدث خارج المؤسسة عندما تضطرب علاقات الموظفين مع أسرهم وأصدقاءهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم . (٥ : ١٢٧)

ويفسر **أنس عبدالباسط عباس** (٢٠١١) الرضا الوظيفي بأنه زيادة معنويات العاملين والمحافظة عليهم يؤدي إلى رضا العاملين الجزئي ، فضلاً عن العوامل التي تسهم بالرضا الكلي والشامل عن المنظمة ، مثل توفير بيئة عمل مناسبة وزيادة الأجور والحوافز وقيام علاقات إنسانية تدعم العمل وتشجع على خلق روح الفريق والمساهمة الفاعلة في التواصل فيما بينهم ، مما يشعر العامل بأن العمل في هذه المنظمة يشبع حاجته النفسية فضلاً عن الحاجات المادية . (٩ : ١٠٨)

وتوضح كلاً من **سهيلة محمد وعلى حسين** (٢٠٠٧) م أن الأفراد الموظفين ذو الإنجاز العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين وذلك بعمل أشياء أفضل أو إنجاز أفضل ، لذلك فهم يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها . (٢١ : ١٧٦)

وتتفق الباحثة مع ما ذكره **أشرف محمد عبدالغنى** (٢٠٠١) أنه يستدل عن الرضا المهني للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل ، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل التي تتمثل في زيادة الإنتاج ومستوى جودته ، وقله الفاقد أو التالف من خامات ومستلزمات الإنتاج ، انخفاض معدلات الغياب وقله الشكاوى وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا وإستقرار العاملين ، الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وإنخفاض معدل دوران العمل ، الصورة الذهنية الإيجابية للمنشأة أو المنظمة ونوعها ونوع العمل بها عن طريق الأفراد العاملين ، إستجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع تطوير العمل ونظمة وتدل على مدى الرضا وقدره لدى العاملين عن عملهم . (٨ : ٣٣٥)

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي حالة وجدانية ناتجة عن الشعور بالسعادة وإرتياح الفرد عن الوظيفة التي يعمل بها مما ينعكس على أدائه وعلى من يحيطونه به .

وبذلك يكون قد توصلت الباحثة إلى الإجابة عن التساؤل الرابع "ماهو مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ؟"

- عرض ومناقشة التساؤل الخامس "هل توجد علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ؟"
توجد علاقة إرتباطية بين (الصراع التنظيمي) و(الرضا الوظيفي) للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ ؛ وللتحقق من صحة الفرض استخدمت الباحثة مصفوفة

الارتباط بين الاستجابة على أبعاد الاستبيان، وتم حساب حجم التأثير (*Effect Size*) باستخدام معامل التحديد (*Coefficient Of Determination*) (r^2)، ويتم تفسير (r^2) في ضوء المحكات التي وضعها كوهين (Cohen, 1988) كما يلي:

- إذا كان (r^2) = ٠.٠١ فيدل على حجم تأثير ضعيف.
- إذا كان (r^2) = ٠.٠٩ فيدل على حجم تأثير متوسط.
- إذا كان (r^2) = ٠.٢٥ فيدل على حجم تأثير كبير. كما في جدول (١٥)

جدول (١٥)

نتائج مصفوفة الارتباط (*Correlation Matrix*) وقيمة (r)، نتائج حجم التأثير (*ES*) باستخدام معامل التحديد (r^2)، بين (الصراع التنظيمي) و(الرضا الوظيفي) للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ

(ن=٥٨)

المحاور	الارتباط	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور الأول: مفهوم وأهمية إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ	r		٠.٨٥١	٠.٧٩٤	٠.٧٩٩
	$ES (r^2)$		٠.٧٢	٠.٦٣	٠.٦٤
المحور الثاني: أسباب الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ	R			٠.٨٥٦	٠.٨٧١
	$ES (r^2)$			٠.٧٣	٠.٧٦
المحور الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ	R				٠.٧٨٥
	$ES (r^2)$				٠.٦٢
المحور الرابع: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ	R				
	$ES (r^2)$				

رج (٠.٥٦، ٠.٠٥) = ٠.٢٥٠

يتضح من جدول (١٥) أن قيمة (r) المحسوبة تراوحت بين (٠.٧٨٥) و(٠.٨٧١) ويتضح أن قيمة حجم التأثير (r^2) تراوحت بين (٠.٦٢) و(٠.٧٦) وهذا يدل على حجم تأثير (كبير)، وهذا يعنى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وترجع الباحثة هذه العلاقة الإرتباطية الموجبة للرضا الوظيفي إلى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الثلاثة الأولى (التعاون، التنازل، التسوية) من الهدوء فى الوصول إلى حل الخلافات فإستراتيجية التعاون تتميز بالدراسة الدقيقة لأسباب الصراع وتبادل المعلومات ومواجهه الأطراف المتصارعة مع بعضها البعض فى جو يسوده الهدوء وتقديم الحلول الموضوعية ورغبة الميرين فى تعزيز مبدأ التعاون العمل الجماعى.

ويذكر ميكل واسكوت **Michael.scott** (٢٠٠٦) أن إدارة الصراع تسهم فى حل المشكلات التى يواجهها الفرد فى حياته ، والصراع ظاهرة سلوكية طبيعية فى حياة الأفراد والجماعات والمنظمات . ومن الطبيعى عند إجتماع الناس معاً لا يمكن منع الصراعات ، وبالتالى يصبح الهدف هو إدارة الصراع بشكل بناء ، وإن الهدف الأساسى من إستراتيجيات إدارة الصراع هو مساعدة الناس لكى يكونوا منتجين ومتسامحين وغير عدائيين ولديهم القدرة على التحمل.(٢)

وترى الباحثة أنه لا يجب القضاء على الصراع او التخلص منه وكن الاعتراف به ومعالجته وتحديد أسبابه ومعرفة أطرافه وإحتياجاتهم وإختيار الإستراتيجية المناسبة والتنسيق بين الإحتياجات الرئيسية والإحتياجات الثانوية وصولاً إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية التى تستوعب إحتياجات المنظمة ككل ، كما أنه إذا إستطاعت المؤسسة التكيف مع هذه الصراعات تمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين ويكون دافعاً للأداء المميز

وبذلك يكون قد توصلت الباحثة للإجابة على التساؤل الخامس "هل توجد علاقة بين إدارة الصراع التنظيمى والرضا الوظيفى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ

؟"

- إستخلاصات البحث :

في ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة إلى أهم الإستخلاصات التالية :

- ١- أن الصراع التنظيمي هو نزاع مباشر وغير مقصود بين الأفراد والجماعات من أجل تحقيق الأهداف الشخصية ، وأنه سلوك فردي أو جماعي لتحقيق أهداف معينة ، أو الاختلاف أو التعارض الذي يظهر من خلال التضارب في السلوك من أجل تحقيق الأهداف ، وأنه الخلاف بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين والإدارة يحدث كنتيجة مباشرة عن الاختلاف في القيم والثقافات وتداخل الأدوار .
- ٢- أن أهميه الصراع التنظيمي تكمن في تطوير الأفكار داخل العمل ، تحسين جودة إتخاذ القرارات برعاية الشباب ، إيجاد جو من الثقة وتوافر المعلومات وإنسيابها ببسر وسهولة ، إعطاء الأفراد فرص للتعبير عن آرائهم وإتجاهاتهم ودفع عملية الإبداع والتطوير ، فتح قنوات جديدة للإتصال بين العاملين ، يساعد في إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوى الميول العدوانية ، يساعد الصراع التنظيمي في تشخيص بعض المشاكل ، يساعد في تقدير المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- ٣- أسباب الصراع التنظيمي تتمثل في محدودية فرص الترقى للعاملين، والتنافس على المراكز والأماكن الوظيفية بين العاملين ،و ضعف إستخدام نظام الحوافز والمكافآت بين العاملين ، وعدم إهتمام الإدارة العامة برغبات وحاجات العاملين من تقدير الذات والأمن والوظيفي ، ونقص الموارد البشرية لتحقيق أهداف العمل ،وسوء العلاقات الشخصية بين الإدارة والعاملين ،و مقاومة العاملين للتطوير والتغيير، والتداخل في الصلاحيات والمسئوليات في الهيكل التنظيمي، وتباين الشخصيات والقيم ،وتعارض المصالح ،بالإضافة إلى ضعف عمليات الإتصال ،فضلاً عن الغموض في الأدوار والمسئوليات .
- ٤- إستراتيجيه التعاون في مقدمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي إحتلت المرتبة الأولى ومن أساليبهاحت أطراف الصراع على الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل ، التكامل والبحث عن حل يرضى الأطراف المختلفة ، طرح مشكلات العمل بشكل علني ، تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق ، حث الأطراف المتصارعة على تغليب المصلحة العامة .
- ٥- إستراتيجية التنازل أحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي إحتلت المرتبة الثانية ومن أهم أساليبها الموازنة بين القرارات الإدارية مع توجهات العاملين ، مراعاة شعور الآخرين والمحافظة على العلاقات القائمة بينهم، التراجع في بعض الأحيان عن القرارات التي تم إتخاذها، مساعدة الآخرين للوصول إلى حلول ترضيهم، وضع رغبات الآخرين في الإعتبار عند حل المشكلات.
- ٦- إستراتيجية التسوية أحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي إحتلت المرتبة الثالثة وتمثلت أساليبها في إيجاد طريقاً للتوسط بين الأطراف المتصارعة ، بذل المزيد من الجهد للوصول لحلول متكاملة ترضى جميع الأطراف، تشجيع سياسة الأخذ والعطاء بين الأطراف المتصارعة برعاية الشباب للتوصل لحل، تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع برعاية الشباب، تهيئة مناخ مناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية، التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع .
- ٧- إستراتيجية التجنب أحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي إحتلت المرتبة الرابعة ومن أهم أساليبها الإنسحاب من المناقشات عند مواجهه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلافات ، بذل المزيد من الجهد لتجنب التوتر بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب، تأجيل التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور، تجاهل الصراعات بين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب،

تجنب المناقشات المفتوحة بشأن الخلافات بين العاملين، تجنب إتخاذ قرارات من شأنها خلق الخلافات بين العاملين ..

٨- إستراتيجية التنافس أحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المرتبة الأخيرة ومن أساليبها استخدام العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها، رفض تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة، إجبار أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسب لمصلحة العمل، استخدام السلطة الإدارية لحل الصراع بالقوة، تطبيق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح .

٩- الرضا الوظيفي مجموعة من الأحاسيس التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها ، وأنه حالة من الرضا والتوافق النفسي عند أداء الفرد لمهام وظيفته بالإضافة إلى أنه حاله وجدانية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لخبراته الوظيفية .

١٠- تم الإتفاف حول تحديد أهمية الرضا الوظيفي وتمثلت في قيام الفرد ببذل مجهود كبير وتقديم أفضل ما لديه من أجل تحقيق الأهداف وإطلاق الطاقات الإبتكارية والإبداعية في العمل، و الإرتقاء بمستوى الأداء، و يؤثر على نجاح الفرد وتقبله لمهنته وزياده ولاء العاملين بالإضافة إلى تحقق الإستقرار النفسي والفكري أثناء العمل، الرضا الوظيفي يقلل من فرص الخسارة المجتمعية التي تحدث خارج عملك مع الأسر والأصدقاء ، كما يقلل من الوقوع في الأخطاء وحدوث المشكلات ، و يعكس الشعور بالولاء والانتماء ومدى نشاط الفرد وإستعدادة الدائم للتدريب والتغيير .

١١- وجود علاقة إرتباطية بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفر الشيخ حيث أنه كلما زاد الرضا الوظيفي كلما قل الصراع التنظيمي

- توصيات البحث :

في ضوء إستخلاصات البحث توصي الباحثة بما يلي :

- ١- تشجيع المديرين على خلق جو مناسب ومقبول من الصراعات داخل إدارة رعاية الشباب لزيادة الكفاءة والفاعلية .
- ٢- الإهتمام بإعادة توزيع الموارد بشكل عادل ومتوازن مما يقلل من إحتتمالات حدوث الصراع .
- ٣- تعزيز أسلوب التعاون بإعتباره أسلوب يكسب الجميع من إستخدامه .
- ٤- ضرورة العمل على تغيير الهيكل التنظيمي بإستمرار والذي يؤدي إلى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع الأفراد ، وأن إعادة التنظيم يعنى إستعمال أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة .
- ٥- ضرورة العمل على توفير نظام للإتصال الفعال وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة .
- ٦- يجب الإهتمام بنظام الحوافز والمكافآت للعاملين بما يتناسب مع طبيعة عملهم .
- ٧- تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي .
- ٨- ضرورة الإهتمام برضا العاملين وإشباع حاجاتهم الأساسية وتحقيق الأمان الوظيفي لهم .
- ٩- ضرورة إتباع مبدأ العدالة في توزيع الأعمال والمهام الوظيفية من خلال التحديد الدقيق للمهام والحقوق والواجبات .
- ١٠- ضرورة البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع والتغلب عليها من خلال تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع داخل إدارات رعاية الشباب .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبتسام يوسف مرزوق (٢٠١١) : إستراتيجيات إدارة الصراع التى يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالإنزام التنظيمى لدى المعلمين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية .
- ٢- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٢) : إدارة السلوك التنظيمى رؤية معاصرة ، جامعة بنها ، بنها
- ٣- أحمد محاسنه وعمر العظامات (٢٠١٩) : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى لدى معلمى المدارس فى لواء قصبة المفرق وعلاقتها بكفاءة الإتصال، المجلة الأردنية فى العلوم التربوية ، مجلد ١٥، عدد ١.
- ٤- أحمد محمد حسن (٢٠٠٦) تقييم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بين مديرى الإدارة الوسطى بشركات توزيع الغاز الطبيعى وإتجاهات تطويرها ، رسالة ماجستير ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة .
- ٥- أحمد محمد وكريم ناصر (٢٠٠٩) : علم النفس الإدارى وتطبيقاته فى العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٦- أحمد مصطفى (٢٠٠٠) : إدارة السلوك التنظيمى رؤية معاصرة ، القاهرة ، دار النهضة العربية .
- ٧- أسماء علوان (٢٠١٧): أساليب إدارة الصراع بين مديرى المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- ٨- أشرف محمد عبدالغنى (٢٠٠١) : علم النفس الصناعى (أسسة وتطبيقاته) ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية .
- ٩- أنس عبدالباسط عباس (٢٠١١) : السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال (العلوم السلوكية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، عمان .
- ١٠- ايليا طاهر العباس (٢٠١٧) : تأثير أنماط إدارة الصراع التنظيمى على الإلتزام التنظيمى دراسة ميدانية على جامعة تشرين ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد ، جامعة تشرين .
- ١١- أيمن عبد القادر راضى (٢٠١٠) : دور اللامركزية فى فاعلية إدارة الصراع التنظيمى فى وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، إدارة أعمال غزة ،
- ١٢- حازم كمال الدين عبدالعظيم ، أحمد غلوم ألعمدى (٢٠٠٩) : أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفى بإدارات رعاية الشباب بجامعة قطر و قطر دراسة مقارنة ، المؤتمر العلمى الأول الرياضة والطفولة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا .
- ١٣- حسين بور غدة (٢٠٠٤) : إدارة الصراعات التنظيمية ، مجلة العلوم الإجتماعية ، علوم التيسير ، العدد (٥) ، الجزائر.
- ١٤- حسين حريم (٢٠٠٦) : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمى وإجراءات العمل ، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .

١٥- حسين سلامة وحسين طه (٢٠٠٧) : إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسى ، عمان ، دار الفكر.

١٦- رفيق سلامة محمد عوض (٢٠٠٢) : الأنماط التى يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية .

١٧- زاهر محمد دير (٢٠١١م) : السلوك التنظيمى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

١٨- زياد المعشر (٢٠٠٥) : الصراع التنظيمى دراسة تطبيقية لإتجاهات المرؤسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد (١) .

١٩- سالى على محمد (٢٠٠٢م) العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية فى قطاع الدول ، رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، عين شمس ، القاهرة .

٢٠- سمىة خنيش وحليمة لطرش (٢٠١٨) بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمى وعلاقتها بالرضا الوظيفى لدى أساتذة التعليم الجامعى دراسة ميدانية بثانويات مدينه أم البواقي .

٢١- سهيلة محمد وعلى حسين (٢٠٠٧) : إدارة الموارد البشرية ، ط ٣ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

٢٢- شاكر جاد الله الخشالى (٢٠٠٤) : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة إيجابية الصراع ، دراسة ميدانية على عينهم الشركات الصناعية فى الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، العدد (١) عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية.

٢٣- شريهان يحي مرسى (٢٠١٧) : دور الإدارة بالتمكين فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة طنطا ، المؤتمر الدولى الثالث " الرياضة والتنمية المستدامة ، ١٧-١٩ أكتوبر ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا .

٢٤- طارق العتيبي (٢٠٠٦) : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، دراسة مسحية لوجهه نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رساله ماجستير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

٢٥- عادل محمد زايد (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية " رؤية إستراتيجية " ، الناشر المؤلف ، القاهرة .

٢٦- عبد الصمد الأغبرى (٢٠٠٢) : الرضا الوظيفى لدى عينة من مديرى مدراس التعليم العام - دراسة ميدانية ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، ع ١٠٩ ، مجلس النشر العلمى ، جامعة الكويت .

٢٧- عبدالرازق العزام وزكريا أحمد الراحلة (٢٠١١) : السلوك التنظيمى في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربى للنشر والتوزيع .

٢٨- عبدالقادر محمود الحياىلى (٢٠٠٥) : أساليب معالجة الصراع التنظيمى من قبل الملاك الإدارى والتدريبى فى المنظمات الرياضية العراقية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل .

٢٩- عبدالمعطى عساف (٢٠٠٤) : السلوك الإدارى فى المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

٣٠- عمر الشريف ، أسامة عبدالعليم (٢٠٠٩) : المداخل الإدارية الحديثة فى التعليم ، دار المناهج ، عمان ، الأردن .

٣١- عوينه أبو سنينه ، عبدالجبار البياتى (٢٠١٣) : مستوى إدارة الصراع التنظيمى لمديرى المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمى للمعلمين فى محافظة العاصمة عمان ، المجلة الأردنية فى العلوم التربوية ، مجلد ١٠ ، عدد ١ .

٣٢- فاطمه السفينانى (٢٠٠٩) : الإتصال التنظيمى وعلاقته بأسلوب إدارة التنظيمى كما يدركها منسبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير جامعة أم القرى ، السعودية ، جدة .

٣٣- فوزى عبدالرحمن حامد (٢٠٠٨م) : أنماط إدارة الصراع التنظيمى وأثرها على التطوير الإدارى ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ، غزة .

٣٤- قاسم السيد الحربى (٢٠١٣م) : التمكين والرضا الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة (تصور مقترح) ، المجلة التربوية كلية التربية ، جامعة جازان السعودية ، الجزء الأول ، العدد (١٠٧) .

٣٥- ماجد بن سعيد النعيمى (٢٠٠٠ م) : محددات الرضا الوظيفى للعمال الوطنية والعمالة الوافدة لدول الإمارات العربية ، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

٣٦- محمد أحمد السيد على (٢٠٠٩م) : الرضا الوظيفى وعلاقته بالأداء المتميز لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية .

٣٧- محمد الصيرفى (٢٠٠٧) : السلوك الإدارى " العلاقات الإنسانية " دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، جمهورية مصر العربية ، الإسكندرية .

٣٨- محمد سعيد السلطان (٢٠٠٣) : السلوك التنظيمى ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية

٣٩- محمد عبدقلية وعبدالمجيد فاروق (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمى فى إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .

٤٠- محمد قاسم القريونى (٢٠٠٣) : السلوك التنظيمى ، دراسة السلوك التنظيمى الفردى والجماعى فى المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

٤١- مروان عيسى وشاحى (٢٠٠٢) : بعنوان "إدارة الصراع التنظيمى لدى إدارى وزارة الشباب والرياضة فى فلسطين ، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

٤٢- منيرة العتيبي (٢٠٠٧) : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض تصور مقترح ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .

٤٣- هبة منير الحوراني (٢٠١٧) : الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهه نظر المعلمين ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 44- Ellinger, A., D., S,(2003) Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in distribution industry. Human resource development quarterly, 14, Issue 4, 435-458.
- 45- Furnham, A., Petrides, K., Jackson, C. & Cotter, T(2002). Dopersonality factors predict job satisfaction. Personality and individual Differences, V.33. Issue 8, 1325-1342.
- 46- Gutierrez.M.(2001). Organizational conflict in the los Angeles county Departmentof children and family service An exploratory study .Dissertation abstract .California state university
- 47- Kimmy Wa Chan Wing Lam (2011): the trad- off servicing empowerment on employees,service performance:examining the underlying motinahion and workload mechnisms , Academy of marketing science
- 48- Lewis Diannes.aEicafren &Peter Steane (2007): Aculture of conflict leadership and organization Development .journal. volume 18.issusr6
- 49- Smucker, M., Whisenant, W., & Pedersen,(2003) An investigation of jobsatisfaction and female sports journalist. Sex Roles, V.49, 401-407(7) P.
- Michael SZporluk,scott Dubin,(2006) :The Bridge – new Civil society and conflict Management strategy ,Mercy Corps Civil & society & conflict Management Team Newsletter vol.5,3Th Quarter.

مستخلص البحث

" إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة**العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ "**

نظراً لإرتباط الصراع التنظيمي بقيم مشتركة بينه وبين الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية عامة والعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ بصفة خاصة مثل إرتفاع مكانه الفرد الوظيفية ونظم الأجور والحوافز ، علاوة على أهمية الرضا الوظيفي لإرتباطه بالعنصر البشري الذي يجب أن يكون محور إهتمام المؤسسات الرياضية القائمة على التنظيم ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ من خلال التعرف على مفهوم وأهمية الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ، وإسباب الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ ، وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب ، ومفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ ، وهل توجد علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ ، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتم إختيار عينه البحث بالطريقة العمدية وعددهم ٦٨ فرد من العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ متمثلاً في (مدير الإدارة العامة لرعاية الشباب - مديري الإدارات - أخصائي الأنشطة بالإدارة العامة لرعاية الشباب - رؤساء إدرات رعاية شباب الكليات - أخصائي الأنشطة) ممن يعملون بالنشاط الرياضي ، الجواله ، الأسر ، الفنّي والثقافي ، الإجتماعي والرحلات بكلّيات جامعة كفرالشيخ ، وتم تقسيمهم إلى عدد (١٠) فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعية لإيجاد المعاملات العلمية " صدق وثبات " إستمارة الإستبيان بنسبة مئوية ٧١.١٤ %، وعدد (٥٨) فرد لإجراء التطبيق النهائي لإستمارة الإستبيان بنسبة مئوية ٨٥.٢٩ %، وقد قامت الباحثة بتصميم إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد أسفرت أهم نتائج البحث أن الصراع التنظيمي هو نزاع مباشر وغير مقصود بين الأفراد والجماعات من أجل تحقيق الأهداف الشخصية، وأن إستراتيجيه التعاون في مقدمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي إحتلت المرتبة الأولى ومن أساليبهاحت أطراف الصراع على الحوار إستراتيجية التنازل أحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي إحتلت المرتبة الثانية ومن أهم أساليبها المواءمة بين القرارات الإدارية مع توجهات العاملين، إستراتيجية التسوية إحتلت المرتبة الثالثة وتمثلت أساليبها في إيجاد طريقاً للتوسط بين الأطراف المتصارعة، إستراتيجية التجنب إحتلت المرتبة الرابعة ومن أهم أساليبها الإنسحاب من المناقشات عند مواجهه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلافات ، وإستراتيجية التنافس في المرتبة الأخيرة ومن أساليبها استخدام العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها، وجود علاقة إرتباطية بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة كفرالشيخ حيث أنه كلما زاد الرضا الوظيفي كلما قل الصراع التنظيمي ، وتوصى الباحثة بضرورة الإهتمام برضا العاملين وإشباع حاجاتهم الأساسية وتحقيق الأمان الوظيفي لهم ، و ضرورة إتباع مبدأ العدالة في توزيع الأعمال والمهام الوظيفية من خلال التحديد الدقيق للمهام والحقوق والواجبات، ضرورة البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع والتغلب عليها من خلال تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع داخل بإدارات رعاية الشباب.

Summary

Due to the association of the organizational conflict with common values between it and the job satisfaction of workers in sports institutions in general and workers in the General Administration of Youth Welfare at Kafrelsheikh University in particular, such as the high position of the individual, wage systems and incentives, in addition to the importance of job satisfaction because it is related to the human element, which must be the focus of attention of sports institutions based on Organization, this study aimed to identify the management of organizational conflict and its relationship to job satisfaction for workers in the General Administration for Youth Welfare at Kafrelsheikh University by identifying the concept and importance of organizational conflict for workers in the General Administration for Youth Welfare at Kafrelsheikh University, the causes of organizational conflict for workers in the General Administration for Youth Welfare at Kafrelsheikh University, and management strategies Organizational conflict for workers in the General Administration of Youth Welfare, and the concept and importance of job satisfaction for workers in the General Administration for Youth Welfare at Kafrelsheikh University, and is there a relationship between organizational conflict management and job satisfaction for workers in the General Administration for Youth Welfare at Kafrelsheikh University? Their number is 68 employees of the General Administration of Youth Welfare at Kafrelsheikh University, represented by (Director of the General Administration of Youth Welfare - Directors of Departments - Specialist of Activities in the General Administration of Youth Welfare - Heads of Departments of Faculties Youth Welfare - Specialist of Activities) who work in sports, mobile, families, artistic and cultural activity , social studies and excursions in the faculties of Kafrelsheikh University, and they were divided into (10) individuals to conduct the exploratory study to find the scientific transactions "validity and reliability" of the questionnaire with a percentage of 71.14%, and (58) individuals to conduct the final application of the questionnaire with a percentage of 85.29%. The researcher designed a questionnaire as a tool for data collection, and the most important results of the research revealed that the organizational conflict is a direct and unintended conflict between individuals and groups in order to achieve personal goals, and that the cooperation strategy is at the forefront of organizational conflict management methods that ranked first and one of its methods is urging the parties to the conflict to dialogue The concession strategy is one of the organizational conflict management methods, which ranked second, and one of its most important methods is the harmonization of administrative decisions with the orientations of employees. The settlement strategy ranked third, and its methods were to find a way to mediate between the conflicting parties. The avoidance strategy ranked fourth, and one of its most important methods is withdrawing from discussions when facing controversial issues. It leads to disagreements, and the strategy of competition is in the last place, and its methods include the use of sanctions to make the conflicting parties retreat from their position, and there is a correlation between organizational conflict management and job satisfaction for workers in the General Administration for Youth Welfare at Kafrelsheikh University, as the greater the job satisfaction, the less the organizational conflict, and the researcher recommends the necessity Paying attention to employee satisfaction, satisfying their basic needs, and achieving job security for them, and the need to follow the principle of justice in the distribution of work and job tasks through precise identification of tasks, rights and duties, the necessity of searching for the real causes of conflict and overcoming them through the application of conflict management strategies within youth welfare departments