

## أثر الصراع التنظيمي على جودة الأداء للعاملين داخل المؤسسات الرياضية بدولة الكويت

دكتور/ محمد خليل العلي أستاذ مشارك بكلية التربية الأساسية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب الكويت	دكتور/ بدر عايض العتيبي أستاذ مشارك بكلية التربية الأساسية العميد المساعد للأنشطة الطلابية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - الكويت
دكتور/ الشيماء محمد ابراهيم أستاذ مساعد بقسم العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الاسكندرية	

### مقدمة ومشكلة البحث:

يعد الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية موجوده في المجتمعات الإنسانية، يمكن أن تحدث على المستوي الفردي والجماعي عندما يكون هناك تعارض في المصالح أو الأفكار بين الأطراف المتصارعة، إذ يحاول كل طرف تحقيق مصالحه حتي وإن كانت ذات أثر سلبي على الطرف الأخر، لذلك فالصراع هو ظاهرة مجتمعية قد تؤدي إلي نتائج إيجابية أو سلبية، نتائج بناءة أو مدمرة، ومن هنا تأتي أهمية توفر إدارة فاعلة تستطيع التعامل مع الصراع وإدارته لتحقيق أثره ونتائجه الإيجابية والتخفيف من أثاره السلبية إلي الحد الأدنى، هذا وقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي اهتماما كبيرا من قبل المنظمات بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة بشتي مجالاتها المختلفة بالولاء التنظيمي للأفراد العاملين في هذه المؤسسات من مديرين ومدربين وعمال ورياضيين وغيرهم. وكان السبب في هذا الاهتمام لما للولاء التنظيمي من أثر في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد والارتقاء بمستوي أدائهم فضلا عن الارتقاء بكفاءة العاملين وفاعلية المؤسسة الرياضية واستمرارية القوي العاملة فيها (9: 101).

لذلك يعد الصراع أمرا لا بد منه داخل المؤسسات ولا يمكن تجنبه بشكل كامل، حيث إن انعدامه أو وجوده بمستوي منخفض في المؤسسة يؤدي إلى الركود وقد يؤدي مع طول الوقت إلى انهيارها، وعلى النقيض فإن وجوده بدرجة عالية يمثل خطرا كبيرا على المؤسسة وأفرادها وهياكلها، لأنه يصيب التعاون والتكامل التنظيمي وبالتالي شلل المؤسسة. ولا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتي أجزاء المنظمة ومستوياتها المختلفة، فالأفراد والجماعات تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة مثل تبادل المعلومات، الرأي، الخبرة، التعاون، التشاور، الاستفسار عن أمر ما وغيرها. وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلي التعاون والتماسك أو إلى الصراع والتعارض (14: 32).

ومن هنا نجد أن للصراع عدة مستويات منها ما يحدث على الصعيد الفردي أي بين الشخص ونفسه وما يقوم به من أدوار متنوعة أو متناقضة تتعارض مع أهدافه، إذ تفرض عليه عدة عوامل متداخلة تحتم عملية الاختيار من بين عدة أهداف يريد تحقيقها في الوقت ذاته، في حين قد يحدث الصراع بين طرفين أو أكثر أيضا بين الجماعات وداخلها وبين المنظمات، فمن الممكن أن يتواجد في المنظمات أفراد يحملون عدة أنماط مختلفة من السلوك منهم من يحمل سلوكا سلبيا ومنهم من ذوي أطباع عدائية، وبعضهم الأخر يتصرف بالإلحاح الشديد وآخرون لديهم طموحات ويدركون ذواتهم ويفهمون أنفسهم ولديهم المقدرة على ضبط النفس وغيرهم

ظموحاتهم محدودة، وآخرون قياديون بطبيعتهم ويحبون العمل بتعاون وروح الفريق وغيرها من أنماط السلوك المختلفة (5: 9).

ومن هنا نجد العديد من مفاهيم الصراع التنظيمي منها مفهوم محمد القريوتي (2000) حيث يعتبره مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، اقتصادية، اجتماعية أو رياضية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، لذلك فالإنسان يؤدي أدوار في آن واحد من ناحية أخرى (11: 315).

وهناك من ينظر إلى الصراع على أنه أمر ضروري لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما تعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، فهو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معين ولذلك فإنه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكيفه لمصلحة المنظمة وهي تسعى الي تحقيق أهدافها (5: 295). وعليه اتفق الباحثون في الرأي مع مقال على سبتان (2021) على أن الصراع التنظيمي هو " عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد من داخل ميدان العمل.

وبما أن العنصر البشري هو أحد أهم موارد المنظمات، بل إنه يمثل ركيزة في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، وهو حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في بيئة تتسم بشدة التعقيد وسرعة التغيير وتعدد المؤثرات. لذلك فالإدارة تصب اهتمامها على توجيه العاملين لديها وبناء قدراتهم إيجابياً من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل (13: 2).

فالتطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية والرياضية أدي بالضرورة إلي تطور أو وجوب تطور كل ماله علاقة بها سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات ، والذي يترتب عليه بناء مركز إستراتيجي يضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائماً على ذلك، ويساعدها على النمو والتقدم، فبالنسبة للفرد أو العامل نجد أن النظرة تغيرت تماماً نحو التطور حيث أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والاستراتيجي لقيامها، وذلك لأهميته وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة (2: 223). وهذا يتطلب من قياداتنا الرياضية أن تعيد النظر في مجمل قضاياها مستعينة بثقافتها التنظيمية والتي يمكن من خلالها التعامل مع الأفراد حسب مستوياتهم التنظيمية لكوادر فنية وإدارية، ابتغاء التطور الملموس عن طريق توفير قيادات ثقافية وعلمية.

فالعلاقة بين العاملين وإدارة المؤسسة تعتبر ذات أهمية خاصة للإدارة الرياضية ، أي يعني مدي أهمية العنصر البشري في المؤسسة الرياضية ، وذلك لعدة أسباب منها أن العاملين يقضون معظم أوقاتهم في المنشأة فهم يؤثرون فيها ويتأثرون بها، وهي بطبيعتها تضمن أنواع متباينة من العاملين وخاصة إذا كانت كبيرة الحجم، فالمؤسسة الرياضية حديثاً تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاج وتحقيق المزيد من البطولات والمنافسات وصقل واعداد العديد من الرياضيين هذا الي جانب العمل بدرجة عالية من الكفاءة ورضا العاملين وانسحابهم وتقدمهم وتطوير شخصيتهم حيث تعمل الإدارة على التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين بها، إذن فهي تقوم أساساً على الأفراد والجماعات أو بصفة رئيسية على الجماعات، فإذا قامت تلك الجماعات على نظام معين يكفل لها أداء عملها والوصول إلي هدفها هذا يعني أن المنشأة الرياضية هي وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلي أفضل صورة ويتم ذلك إذا تم اتباع جوانب رئيسية متداخلة مع بعضها ويؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به (7: 11).

لذلك نجد أن المؤسسات الرياضية في حاجة دائمة إلى إدارة تختص بشئون العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة وللأفراد العاملين بها بصفة خاصة، ومن أهم المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية هو تحسين جودة الأداء، إذ يمثل هذا أحد الأسلحة الهامة في المؤسسات من أجل البقاء

والنمو، حيث أصبح في الصدارة لدي جميع المؤسسات وخصص له ميزانية ضخمة وجندت له مختصين من أجل التحسين المستمر والدائم لأداء العاملين وبالتالي نجاح المؤسسة التابعين لها (12: 100). ومن هنا يشير بن البار السعيد (2009) أن المقصود بالمؤسسات الرياضية هي تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتمييزها ووضع القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة، وكذلك تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوي المحلي والوطني والإقليمي والقاري والدولي (4: 9) وتتمثل هذه المؤسسات بدولة الكويت في "نادي رياضي-اتحاد رياضي- اللجنة الأولمبية الكويتية- الهيئة العامة للرياضة".

ومن هذا المنطلق قام الباحثون بجمع العديد من الدراسات والأبحاث المرتبطة بموضوع البحث سواء كانت عربية أو أجنبية وذلك بهدف التعرف على الصراع التنظيمي داخل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة، وذلك من أجل تحسين جودة الأداء للعاملين بالمجال الرياضي بدولة الكويت، والتعرف على أنواع الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية ومدى تأثيرها على جودة الأداء، هذا الي جانب الاستفادة من الخطوات الإجرائية التي تم إتباعها في هذه الأبحاث والاستفادة منها في إجراء خطوات هذه الدراسة.

### الدراسات السابقة:

1. دراسة **علي ريزا كريمي وآخرون Alireza Karimi & Others (2013)**: هدفها التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع لدي معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدرسة مدينة جورجان بأمريكا، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة تكونت من (64) معلما و(700) رياضي، وكانت من أهم نتائجها أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداما لدي معلمي التربية الرياضية، بينما احتلت إستراتيجية الهيمنة المرتبة الأخيرة بين الاستراتيجيات المستخدمة (15).
2. دراسة **عثمان محمود شحادة، صبار محمود شحادة (2017)**: هدفت الي التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها في نجاح المهرجانات الرياضية التي تقيمها مديرية الأنشطة الرياضية والكشفية التابعة لمديرية تربية ديالي، ولقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، ويمثل مجتمع البحث معلمو ومدرسو التربية الرياضية في مدارس محافظة ديالي والمشاركين في البطولات والمهرجانات الرياضية والعاملين في مديرية الأنشطة الرياضية والكشفية لمديرية تربية ديالي وكان عددهم (85) فرد، ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو أن الصراع يساهم في تحسين الأداء أحيانا لأنه يؤدي الي التغيير ويوجه الانتباه إلي مكامن الخطأ(8).
3. دراسة **سوسن سعد الدين بدرخان (2018)**: هدفت الي التعرف على مستوى جودة الأداء التدريسي لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان الأهلية بالأردن، والكشف عن أثر متغيرات الجنس والعمر والرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة من وجهة نظرهم، لذلك تم بناء استبيان مكون من (33) عبارة هدفها قياس مستوى جودة الأداء التدريسي لدي عينة الدراسة التي تكونت من (203) عضو من هيئة تدريس في الجامعة في الكليات الإنسانية والعلمية، وأسفرت أهم نتائجها أن الدرجة الكلية لمستوي جودة الأداء التدريسي في جامعة عمان الأهلية وفقا لمتطلبات الجودة الشاملة في المجالات الأربعة للدراسة بشكل عام كانت بدرجة مرتفع، كما أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين وفقا لمتغير الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة(6).
4. دراسة **سيد تيراسون Sid Terason (2018)**: هدفت الي التعرف على كيف تؤثر إدارة الصراع في المنظمات الرياضية التابعة للقطاع العام بتايلاند على الرضا الوظيفي للموظفين والأداء التنظيمي من منظورهم، تم جمع البيانات من (378) موظفا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ممن يعملون في المنظمات العامة التايلاندية العاملة في الرياضة، وأشارت أهم النتائج إلى أن إدارة الصراع تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، ولكن الإدارة المفرطة ترتبط بتقليل الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي (17).
5. دراسة **أحمد محاسنة وعمر العظامات (2019)**: هدفت للتعرف على العلاقة الارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدي المعلمين، ومعرفة درجة استخدام المعلمين لاستراتيجيات

الصراع، ومستوي كفاءة الاتصال لديهم، ولذلك تم استخدام مقياس استراتيجيات إدارة الصراع ومقياس كفاءة الاتصال، وطبقت هذه الدراسة على عينة تكونت من (48) معلما ومعلمة من معلمي مديرية تربية وتعليم محافظة المفروق. وكانت أهم نتائجها وجود فروق دالة إحصائية في استخدام إستراتيجية التكامل، وإستراتيجية التجنب، وإستراتيجية التسوية وفقا لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين الذكور، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين (إستراتيجية التكامل، وإستراتيجية التجنب، وإستراتيجية التسوية وكفاءة الاتصال) (1).

6. دراسة مثقال على سبتان كعيبية(2021): هدفت للتعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدي معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين"، ولكي يتم تطبيق هذه الدراسة قام الباحث بتطوير استمارة بهدف قياس أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، لذلك طبقت الدراسة على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي ومعلمات مدارس الشمال للعام الدراسي 2021 وتكونت من (35) معلم ومعلمة، وأسفرت أهم النتائج إلي أن الدرجات الكلية التي حصلت عليها المجالات كانت مرتفعة مما يدل على أن المعلمين راضيين عن إدارة إستراتيجية الصراع التنظيمي داخل المدرسة مما نتج عنه رضا وظيفي لديهم(10).

ومن خلال ما سبق لوحظ وفرة الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات إدارة الصراع داخل المؤسسات المختلفة، هذا الي جانب دراسة العلاقة بين إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدي العاملين، ولكن كان هناك ندرة في دراسة إدارة الصراع داخل المؤسسات الرياضية، حيث يتطلب الصراع التنظيمي فيها تفاعلا بين المدربين - الإداريين - اللاعبين - مدراء المؤسسات الرياضية ورئسا الاتحادات الرياضية من خلال التواصل اللفظي وغير اللفظي بين الأطراف المتنازعة التي تؤثر على هذا التفاعل. فالمؤسسة الرياضية هي مؤسسة اجتماعية يمثل الانسان فيها العنصر الأول، فهو يعبر عن حيويتها وتفاعلها بما يبذله من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية، الأمر الذي ينعكس على نجاح المؤسسة، فلا يمكن لكل شخص العمل بمفرده ولكنه يعتمد على التعاون مع زملاءه في النادي وداخل الفريق لتحقيق المهام المطلوبة منه بجودة عالية حيث يحدد لكل فرد دور يقوم به ويكون مكمل للأخرين، فنتيجة لذلك الاتصال والتفاعل يحصل نوع من الائتلاف أو قد ينتج الاختلاف وعدم التوافق الذي يؤدي الي الصراع، وعليه يكون ظهور الصراع أمرا ضروريا لبيئة المؤسسة لأنه يعمل على فتح قنوات جديدة للاتصال من خلال العمل وهذا يلعب دورا جوهريا في معالجة الصراع، هذا الي جانب الاستفادة من التعرف على أنماط التعامل مع الصراع بين الأشخاص كما ذكرهم يونسون Eunson (2007)(16) وهم التنافس، التعاون، التنازل، التجنب والتكيف. ومن هذا المنطلق تتلخص مشكلة البحث حول تأثير الصراع التنظيمي وعلاقته بجودة الأداء للعاملين داخل المؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

#### □ هدف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على أثر الصراع التنظيمي على جودة الأداء للعاملين داخل المؤسسات الرياضية بدولة الكويت وذلك من خلال: -

1. التعرف على الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية من حيث السيطرة بدولة الكويت.
2. التعرف على الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية من حيث التجاهل والتهدة بدولة الكويت.
3. التعرف على جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

#### □ تساؤلات البحث

1. ما هو الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية من حيث السيطرة بدولة الكويت؟
2. ما الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية من حيث التجاهل والتهدة بدولة الكويت؟
3. ما جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟

#### مصطلحات البحث

#### • الصراع التنظيمي:

هي حالة من الاختلاف أو النزاع التي تتشكل نتيجة ضغط كبير، بين جماعات أو منظمات أو افراد، وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية، أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة. (3)(14)

#### • جودة الاداء:

هي حد معين أو درجة معينة من الأداء التي لا بد من المؤسسة تحديدها بناءً على الوضع العام، والفئات التي تستهدفها المؤسسة، ويتم إتباع هذا الأساس أو المستوى في جميع أجزاء الإنتاج وحتى مراقبة المؤسسة للأداء، وتعتمد المؤسسة على أخذ قيم عديدة لتحديد مدى تحقيق الجودة في الأداء باستعمال إحصائيات محده. (6)

#### • المؤسسات الرياضية:

وهي تشمل الهيئة العامة للرياضة والاتحاد الكويتي لكرة القدم واللجنة الأولمبية الكويتية.

#### إجراءات البحث:

##### منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، ويعتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها.

##### مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت، واللجنة الأولمبية الكويتية، الاتحاد الكويتي لكرة القدم.

##### عينة البحث:

قام الباحثون باختيار عينة عشوائية، وقد بلغ إجمالي العينة (105) فرداً، موزعه على المسؤولين والموظفين العاملين في الهيئة العامة للرياضة، واللجنة الأولمبية الكويتية، والاتحاد الكويتي لكرة القدم. كما استعان الباحثون بعدد (30) فرداً كعينة استطلاعية لإجراء المعاملات العلمية للاستبيان.

##### أدوات جمع البيانات:

قام الباحثون بتصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك بإتباع الخطوات التالية: تحليل المتاح من المراجع والدراسات العلمية المتخصصة في التشريعات الرياضة، الاحتراف الرياضي، الموارد البشرية بهدف التوصل إلى مجموعة من المعلومات والمعارف العلمية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك لتحديد المحاور والعبارات المناسبة لها، وفي ضوء ذلك تم تحديد عدد (2) محاور وهي المحور الأول ينقسم إلى: (أ) الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية من حيث السيطرة واشتمل على (15) عبارة، (ب): الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية من حيث التجاهل والتهدئة واشتمل على (16) عبارة، المحور الثاني: جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت، مشتملا على (20) عبارة.

كما تم تحديد ميزان تقدير ثلاثي التدرج نعم (3 درجة)، لا (2 درجة)، أحياناً (1 درجة) وذلك لاستجابات المبحوثين.

##### 1- الصدق:

أ- صدق المحتوى: تم عرض الاستبيان على عدد (7) من الخبراء في مجال الادارة الرياضية (ملحق 1) لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة المحاور والعبارات المنتمية لكل محور لموضوع البحث.

ب- صدق الإتساق الداخلي: تم حساب صدق الإتساق الداخلي بحساب دلالة معامل الارتباط بين المفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson، وجدول (1) يوضح ذلك.

وبناءً على نتيجة آراء السادة الخبراء تم الموافقة على وجود العبارات تحت كل محور مع تعديل صياغة بعض العبارات التي رأى السادة الخبراء ضرورة تعديلها، وحذف العبارات التي رأى السادة الخبراء ضرورة حذفها، وبذلك أصبحت استمارة الاستبيان تحتوي على عدد (51) عبارة.

##### جدول (1)

قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبيان (ن=30)

المحور الثاني جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت	م	م	المحور الأول الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت			م
			أ. السيطرة	ب. التجاهل والتهدنة	م	
قيمة ر	م	قيمة ر	قيمة ر			
0.698	11	0.830	0.781	1	0.640	1
0.565	12	0.773	0.702	2	0.627	2
0.564	13	0.707	0.809	3	0.641	3
0.581	14	0.699	0.874	4	0.781	4
0.711	15	0.746	0.718	5	0.712	5
0.701	16	0.735	0.655	6	0.603	6
0.512	17	0.807	0.761	7	0.512	7
0.561	18	0.756	0.717	8	0.556	8
0.750	19	0.665	0.661	9	0.695	9
0.721	20	0.616	0.761	10	0.524	10
			0.772	11	0.653	11
			0.566	12	0.684	12
			0.707	13	0.746	13
			0.699	14	0.610	14
			0.868	15	0.845	15
			0.737	16		

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي (0.05) = (0.361).

يتضح من جدول (2) أن قيمة الارتباط بين عباراه كل محور والدرجة الكلية لكل محور جاءت دالة عند مستوي (0.05) مما يدل على أن الإستهبان على درجة مقبولة من الصدق  
2- الثبات: قام الباحثون بحساب ثبات الإستهبان عن طريق "معامل ألفا Alpha لكرونباخ.

جدول (2)

قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان (ن=30)

قيم معامل ألفا	مسمي المحور	رقم المحور
0.746	السيطرة	الأول
0.762	التجاهل والتهدنة	
0.743	الدرجة الكلية للمحور الاول	
0.735	المحور الثاني جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت	الثاني

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي (0.05) = (0.361).

يتضح من جدول (2) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين (0.743، 0.762)، مما يؤكد على أن الإستهبان على درجة مقبولة من الثبات.

عرض ومناقشة النتائج

جدول (3)  
التكرارات والنسب المئوية و(كا<sup>2</sup>) لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت (ن=105)

م	العبارات	نعم		احيانا		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
أ. السيطرة										
1	استخدم السلطة والنفوذ لفرض وجهة النظر.	54	51.4	41	39	10	9.5	254	80.6	29.2
2	أصر على وجهة نظري في تحقيق الأهداف.	42	40	52	49.5	11	10.5	241	76.5	26.1
3	استخدم أسلوب الاقتناع لأبرر موقفي في المنافسة.	53	50.5	33	31.4	19	18.1	244	77.5	16.7
4	تستخدم الإدارة العليا السلطة لحل الصراع بالقوة.	29	27.6	66	62.9	10	9.5	229	72.7	46.3
5	اتعاون في وضع اهداف مشتركة لتحقيقها.	63	60	28	26.7	14	13.3	259	82.2	36.4
6	أشرك الآخرين في المشكلات والوصول إلى حل.	46	43.8	39	37.1	20	19.0	236	74.9	10.3
7	أشرك كافة الموظفين في وضع خطط وبرامج المؤسسة.	43	41	45	42.9	17	16.2	236	74.9	13.9
8	اقبل التعامل مع اهتماماتي واهتمامات الآخرين.	39	37.1	41	39	25	23.8	224	71.1	4.3
9	اتعاون مع الزملاء في رسم السياسات العامة للمؤسسة.	48	45.7	22	21	35	33.3	223	70.8	9.7
10	اقبل المنافسة في حدود العمل، لتحقيق الصالح العام للمؤسسة.	56	53.3	33	31.4	16	15.2	250	79.4	23.0
11	أطرح أفكارى وأطلب من الآخرين أن يطرحوا أفكارهم.	38	36.2	51	48.6	16	15.2	232	73.7	17.9
12	ألتزم في متابعة أهدافي المتعلقة بالعمل.	62	59	29	27.6	14	13.3	258	81.9	34.5
13	اتعاون مع الزملاء في تجاوز العقبات والمشكلات في العمل.	49	46.7	38	36.2	18	17.1	241	76.5	14.1
14	أخصص الكثير من الوقت لسماع آراء الآخرين في المؤسسة.	31	29.5	55	52.4	19	18.1	222	70.5	19.2
15	أبادل وجهات النظر التي تصب في مصلحة المؤسسة.	47	44.8	52	49.5	6	5.7	251	79.7	36.4

قيمة (كا<sup>2</sup>) عند مستوي دلالة (0.05) = 5.99

يتضح من الجدول (3) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الأول الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت فيما يرتبط بالسيطرة قد تراوحت ما بين (70.5% - 82.2%) من الدرجة العظمى لهذه الاستجابات ، وجاءت قيم (كا<sup>2</sup>) دالة في اتجاه الاجابة ب (نعم) على عبارات المحور الاول وجاء ترتيب العبارات كما يلي : اتعاون في وضع اهداف مشتركة لتحقيقها بنسبة مئوية قدرها (82.2%)، ألتزم في متابعة أهدافي المتعلقة بالعمل بنسبة مئوية قدرها (81.9%) ، استخدم السلطة والنفوذ لفرض وجهة النظر بنسبة مئوية قدرها (80.6%) وهذا يتفق مع دراسة سوسن سعد الدين بدرخان، اقبل المنافسة في حدود العمل، لتحقيق الصالح العام للمؤسسة بنسبة مئوية قدرها (79.4%)، وهذا يتفق مع دراسة Sid Terason، استخدم أسلوب الاقتناع لأبرر موقفي في المنافسة بنسبة مئوية قدرها (77.5%)، اتعاون مع الزملاء في تجاوز العقبات

والمشكلات في العمل بنسبة مئوية قدرها (76.5%)، أشرك الآخرين في المشكلات والوصول إلى حل بنسبة مئوية قدرها (70.8%)، وجاءت قيم (كا) دالة في اتجاه الإجابة ب (أحيانا) وجاء ترتيب العبارات كما يلي :  
اتبادل وجهات النظر التي تصب في مصلحة المؤسسة بنسبة مئوية قدرها (79.7)، أصر على وجهة نظري في تحقيق الأهداف بنسبة مئوية قدرها (76.5) وهذا يتفق مع دراسة **مئقال على سبتان كعبية**، أشرك كافة الموظفين في وضع خطط وبرامج المؤسسة بنسبة مئوية قدرها (74.9)، أ طرح أفكارى وأطلب من الآخرين أن يطرحوا أفكارهم بنسبة مئوية قدرها (73.7)، تستخدم الإدارة العليا السلطة لحل الصراع بالقوة بنسبة مئوية قدرها (72.7)، اخصص الكثير من الوقت لسماع آراء الآخرين في المؤسسة بنسبة مئوية قدرها (70.5)، وهذا يتفق مع دراسة **عثمان محمود شحاذة، صبار محمود شحاذة**، بينما جاءت قيم (كا) غير دالة على العبارة اقبل التعامل مع اهتماماتي واهتمامات الآخرين وحصلت على نسبة مئوية قدرها (71.1%) .

#### ويرى الباحثون:

ان اسلوب السيطرة ينطوي الي الميل نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على الفرد لدفعه إلى موافقة الرأي، فضلا عن الاستناد إلى سلطته الرسمية لتطبيق قراراته لمعالجة الصراع في إجبار أحد الأطراف أو كليهما على قبول حل معين. حيث يعد اسلوب السيطرة من الاساليب الاكثر استخداما في الصراع، وهو محاولة للإجبار على الامتثال لوجهة نظر او مقترحات معينة وغالبا ما يعتقد العاملون عند استعمال هذا الاسلوب بوجود ارتباط سلبي بين اهدافهم واهداف المدير وبمعني اخر أحد الاطراف يمكن ان يؤثر سلبا على تحقيق الطرف الاخر للأهداف.

كما يرى الباحثون أن إدارة الصراع بسبل صحيحة وفعالة من شأنها أن تؤدي إلى زيادة التعاون بين الأفراد أما إذا حاولت المؤسسات الرياضية خنق الصراع أو كبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة فان هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع كما إن الإدارة الصحيحة للصراع تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي.

ويرى الباحثون انه مهما تعددت سبل إدارة الصراع والتعامل معه يجب أن تهتم بتحقيق فعالية هذا الحل لان تكرار الصراع وشدته وتحوله إلى أزمة (نتيجة كبته ومعالجته بأسلوب غير فعال) يمكن أن يولد آثاراً مدمرة على سلوك الافراد منها مثلا الشعور باللامبالاة، أو الإحساس بعدم الأهمية، أو الانسحاب المادي كالتغيب، أو التباطؤ، أو التأخر، أو التقلب في العمل وقد يلجأ بعض الأفراد وكننتيجة للصراع الذي يعيشونه إلى إبداء توجه وسلوك عدوانيين مثل إهمال العمل أو تخريب ممتلكاته أو سرقة بعضها.

ويرى الباحثون من خلال هذه استجابات عينة البحث الي ان غالبية العينة في المؤسسات الرياضية يدركون حتمية الصراع من خلال استخدامهم الفعال لأساليب المعالجة الصحيحة والمتنوعة لكبح الصراع وان استخدام القوة والسلطة والسيطرة في معالجتهم للصراع باستمرار يشكل بحق قوة سلبية ومن ثم استمرار الصراع داخل المؤسسة الرياضية، فالإدارة الفعالة للصراع يمكن أن تؤدي إلى مخرجات ايجابية منتجة تزيد من إحساس النظام بصحته وقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه.



جدول (4)  
التكرارات والنسب المئوية و(كا2) لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول الصراع التنظيمي في  
المؤسسات الرياضية في دولة الكويت (ن=105)

م	العبارات	نعم		احيانا		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
ب. التجاهل والتهدئة										
1	اتفاوض مع العاملين من أجل الوصول لحل وسط.	39	37.1	52	49.5	14	13.3	235	74.6	21.3
2	اتجاهل بعض مشكلات العمل من أجل المصلحة العامة.	31	29.5	55	52.4	19	18.1	222	70.5	19.2
3	العمل مع كافة الزملاء كفرق واحد.	54	51.4	44	41.9	7	6.7	257	81.6	35.0
4	ابتعد عن أطراف الصراع، والاهتمام بالعمل.	48	45.7	44	41.9	13	12.4	245	77.8	21.0
5	اتجاهل المساومات من أحد أطراف الصراع.	36	34.3	55	52.4	14	13.3	232	73.7	24.1
6	اسعى لعدم اظهار الخلافات بين العاملين في العمل.	51	48.6	47	44.8	7	6.7	254	80.6	33.8
7	أقبل سماع الرأي الاخر بكل لطف.	49	46.7	43	41	13	12.4	246	78.1	21.3
8	اسعى لتقليل حدة المشاحنات بين كافة أطراف الصراع.	38	36.2	52	49.5	15	14.3	233	74.0	19.9
9	اتجاهل الصدام مع الطرف الاخر.	44	41.9	53	50.5	8	7.6	246	78.1	32.4
10	أخفي مشاعر الغضب اثناء النقاش مع أطراف الصراع.	39	37.1	43	41	23	21.9	226	71.7	6.4
11	اسعى لتحقيق التوازن بين آراء كل أطراف الصراع.	49	46.7	51	48.6	5	4.8	254	80.6	38.6
12	أطرح حلول وسط لتقريب أفكار أطراف الصراع.	43	41	56	53.3	6	5.7	247	78.4	38.5
13	أقوم بتقريب وجهات النظر التي ترضي أطراف الصراع.	39	37.1	58	55.2	8	7.6	241	76.5	36.4
14	اتجاهل تكوين علاقات مع أي طرف من أطراف الصراع.	28	26.7	45	42.9	32	30.5	206	65.4	4.5
15	أحاول أن أقلل من حدة التوتر بين أطراف الصراع.	41	39	45	42.9	19	18.1	232	73.7	11.2
16	اتجاهل المواقف التي قد تؤدي إلى الجدل والصراع.	39	37.1	55	52.4	11	10.5	238	75.6	28.3

قيمة (كا<sup>2</sup>) عند مستوي دلالة (0.05) = 5.99

يتضح من الجدول (3) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الأول الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت فيما يرتبط بالتجاهل والتهدئة قد تراوحت ما بين (65.4%) - (81.6%) من الدرجة العظمى لهذه الاستجابات، وجاءت قيم (كا2) دالة في اتجاه الاجابة ب (نعم) على عبارات المحور الاول وجاء ترتيب العبارات كما يلي : العمل مع كافة الزملاء كفرق واحد بنسبة مئوية قدرها (81.6%)، اسعى لعدم اظهار الخلافات بين العاملين في العمل بنسبة مئوية قدرها (80.6%) وهذا يتفق مع دراسة أحمد محاسنة وعمر العظامات ، أقبل سماع الرأي الاخر بكل لطف بنسبة مئوية قدرها (78.1%)، ابتعد عن أطراف الصراع، والاهتمام بالعمل بنسبة مئوية قدرها (77.8%)، وجاءت قيم (كا2) دالة في اتجاه الاجابة ب (احيانا ) وجاء ترتيب العبارات كما يلي : اسعى لتحقيق التوازن بين آراء كل أطراف الصراع بنسبة مئوية قدرها (80.6%)، أطرح حلول وسط لتقريب أفكار أطراف الصراع بنسبة مئوية قدرها

(78.4) ، اتجاهل الصدام مع الطرف الاخر بنسبة مئوية قدرها (74.9)، أ طرح أفكاره وأطلب من الاخرين أن يطرحوا أفكارهم بنسبة مئوية قدرها (78.1) وهذا يتفق مع دراسة **سعد الدين بدرخان** ، أقوم بتقريب وجهات النظر التي ترضي أطراف الصراع بنسبة مئوية قدرها (76.5)، اتفاوض مع العاملين من أجل الوصول لحل وسط بنسبة مئوية قدرها (74.6)، وهذا يتفق مع دراسة **عثمان محمود شحادة، صبار محمود شحادة** اسعى لتقليل حدة المشاحنات بين كافة أطراف الصراع بنسبة مئوية قدرها (74)، اتجاهل المساومات من أحد أطراف الصراع بنسبة مئوية قدرها (73.7)، أحاول أن أقلل من حدة التوتر بين أطراف الصراع بنسبة مئوية قدرها (73.7)، وهذا يتفق مع دراسة **مئثال على سبتان كعبية**، أخفي مشاعر الغضب أثناء النقاش مع أطراف الصراع بنسبة مئوية قدرها (71.7)، اتجاهل بعض مشكلات العمل من أجل المصلحة العامة بنسبة مئوية قدرها (70.5)، وهذا يتفق مع دراسة **Alireza Karimi & Others**. بينما جاءت قيم (كا2) غير دالة على العبارة اتجاهل تكوين علاقات مع أي طرف من أطراف الصراع وحصلت على نسبة مئوية قدرها (65.4%).

#### ويري الباحثون:

التجاهل او التهدة هو الأسلوب الذي من خلاله يميل المسؤول إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتصارعة، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف ، ويرى الباحثون أن هذا الأسلوب يتضمن شكلين أولهما التقليل من شأن وحدة الاختلاف والصراع وانه لا جدوى من التعنت والتصلب لان ذلك يؤدي إلى تصعيد الموقف وزيادة الأمر سوءاً وثانيهما يتم التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف المتصارعة مما يجعلها راغبة في التعاون لما تراه من مصلحة مشتركة ويتم ذلك عن طريق استخدام اللغة العاطفية والمواساة مع أحد الأطراف أو كليهما. إذ يعد أسلوب التجاهل او التهدة من الاساليب التي تعمل على تشجيع التفاعل وتوفير فرص للتعبير عن الرأي ومناقشة الأمور وتحفيز الافراد على الإبداع، والابتكار، والنمو، والتفكير. كما تؤمن بإمكانية أن يقود صراع الجدل الايجابي والعصف الفكري وهذا يحدث في أثناء التهدة إلى تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الايجابي بدلاً من السلبي. كما يمكن أن يعمق أسلوب التهدة إذا ما استخدم بفاعلية الفهم المتبادل بين أطراف الصراع كما تدرك عينة البحث انه حالما يحل النزاع بطريقة التهدة يصبح الأفراد أكثر التزاماً تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها، إذ أن التهدة بين الفئات المتصارعة لا تهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو الرابح من الخاسر وإنما تكمن في حل مشكلة الصراع عن طريق الاستفادة من آراء وأفكار جميع الأطراف المختلفة لتحقيق ارتباط الجميع بالمؤسسة من خلال الاهتمام بتحقيق مصالحهم.

جدول (5)  
التكرارات والنسب المئوية و(كا2) لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني جودة أداء العاملين  
في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت (ن=105)

م	العبارات	نعم		أحيانا		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
1	دمج خبراتي وخبرات العاملين بهدف التوصل إلى القرار الصحيح.	52	49.5	37	35.2	16	15.2	246	78.1	18.7
2	استخدام التواصل بشكل واضح لحل المشكلات.	43	41	57	54.3	5	4.8	248	78.7	41.4
3	أرى تداخل في المهام الوظيفية للعاملين.	61	58.1	41	39	3	2.9	268	85.1	49.6
4	ساهم زيادة عدد العاملين في خلق جو غير صحي.	42	40	54	51.4	9	8.6	243	77.1	31.0
5	أشعر بمنح بعض العاملين سلطات أوسع.	53	50.5	42	40	10	9.5	253	80.3	28.5
6	أجد تمايز في التعامل مع العاملين من قبل المسؤولين.	48	45.7	49	46.7	8	7.6	250	79.4	31.3
7	أشعر بغياب العدالة بين العاملين في الترقية والمكافآت.	43	41	51	48.6	11	10.5	242	76.8	25.6
8	لا أجد وضوح في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	35	33.3	49	46.7	21	20.0	224	71.1	11.2
9	أرى صعوبة المشاركة في رسم الأهداف والتخطيط لها.	43	41	47	44.8	15	14.3	238	75.6	17.4
10	أرى قلة الدورات التدريبية الصقل المهارات الفنية للعاملين في المؤسسة.	49	46.7	43	41	13	12.4	246	78.1	21.3
11	أشعر بقلّة الموارد المالية والحوافز والمكافآت.	54	51.4	45	42.9	6	5.7	258	81.9	37.2
12	أجد عدم الوضوح في عقود صيانة المنشآت الرياضية.	38	36.2	55	52.4	12	11.4	236	74.9	26.8
13	هناك عدم شعور بالأمن الوظيفي.	48	45.7	53	50.5	4	3.8	254	80.6	41.5
14	أرى قلّة في توفر مكاتب كافية للعاملين في المؤسسة.	43	41	52	49.5	10	9.5	243	77.1	27.9
15	أجد قلّة من أصحاب المؤهلات العلمية العليا بين صانعي القرار.	47	44.8	42	40	16	15.2	241	76.5	15.8
16	أرى أن الرواتب لا تتناسب مع مؤهلات العاملين في المؤسسة.	49	46.7	43	41	13	12.4	246	78.1	21.3
17	أشعر بعدم القدرة على الإشراف الإداري والفني لمتطلبات المؤسسات الرياضية.	38	36.2	54	51.4	13	12.4	235	74.6	24.4
18	أرى أن الإدارة العليا تملك رؤية وفهم عميق لخلق فرصة عمل جديدة للمؤسسة.	40	38.1	44	41.9	21	20.0	229	72.7	8.6
19	أشعر بأن الإدارة العليا توفر الامن الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.	32	30.5	49	46.7	24	22.9	218	69.2	9.3
20	أجد أن المؤسسة تستغل كل الموارد المتاحة وتحقق أفضل أداء له.	31	29.5	58	55.2	16	15.2	225	71.4	25.9

قيمة (كا2) عند مستوي دلالة (0.05) = 5.99

يتضح من الجدول (5) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت قد تراوحت ما بين (69.2% - 85.1%) من الدرجة العظمي لهذه الاستجابات، وجاءت قيم (كا2) دالة في اتجاه الاجابة ب (نعم) على عبارات المحور الثاني وجاء ترتيب العبارات كما يلي : أرى تداخل في المهام الوظيفية للعاملين بنسبة مئوية قدرها (85.1%)، أشعر بقلّة الموارد المالية والحوافز والمكافآت بنسبة مئوية قدرها (81.9%) وهذا يتفق مع دراسة عثمان محمود شحادة، صبار محمود شحادة ، أشعر بمنح بعض العاملين سلطات أوسع بنسبة مئوية قدرها (80.3%)، دمج خبراتي

وخبرات العاملين بهدف التوصل إلى القرار الصحيح بنسبة مئوية قدرها (78.1%)، أرى قلة الدورات التدريبية الصقل المهارات الفنية للعاملين في المؤسسة بنسبة مئوية قدرها (78.1%) وهذا يتفق مع دراسة سوسن سعد الدين بدرخان ، أرى أن الرواتب لا تتناسب مع مؤهلات العاملين في المؤسسة بنسبة مئوية قدرها (78.1%)، أجد قلة من أصحاب المؤهلات العلمية العليا بين صانعي القرار. بنسبة مئوية قدرها (76.5%)، وجاءت قيم (2ك) دالة في اتجاه الإجابة بـ (أحياناً) وجاء ترتيب العبارات كما يلي: هناك عدم شعور بالأمن الوظيفي بنسبة مئوية قدرها (80.6)، أجد تمايز في التعامل مع العاملين من قبل المسؤولين. بنسبة مئوية قدرها (79.4) ، استخدام التواصل بشكل واضح لحل المشكلات بنسبة مئوية قدرها (78.7)، ساهم زيادة عدد العاملين في خلق جو غير صحي بنسبة مئوية قدرها (77.1) وهذا يتفق مع دراسة Sid Terason ، أرى قلة في توفر مكاتب كافية للعاملين في المؤسسة بنسبة مئوية قدرها (77.1)، أشعر بغياب العدالة بين العاملين في الترقية والمكافآت بنسبة مئوية قدرها (76.8)، أرى صعوبة المشاركة في رسم الأهداف والتخطيط لها بنسبة مئوية قدرها (75.6)، أجد عدم الوضوح في عقود صيانة المنشآت الرياضية بنسبة مئوية قدرها (74.9) وهذا يتفق مع دراسة مقال على سبتان كعبية ، أشعر بعدم القدرة على الإشراف الإداري والفني لمتطلبات المؤسسات الرياضية بنسبة مئوية قدرها (74.6)، أرى ان الإدارة العليا تملك رؤية وفهم عميق لخلق فرصة عمل جديدة للمؤسسة بنسبة مئوية قدرها (72.7) وهذا يتفق مع دراسة Alireza Karimi & Others ، أجد أن المؤسسة تستغل كل الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء له بنسبة مئوية قدرها (71.4)، لا أجد وضوح في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بنسبة مئوية قدرها (71.1)، أشعر بأن الإدارة العليا توفر الامن الوظيفي للعاملين بالمؤسسة بسبة مئوية قدرها (69.2%).

#### ويري الباحثون:

إن جودة الاداء داخل المؤسسات هي ذلك البناء الكلي الشامل الذي يتكون من مجموعة من المتغيرات المتنوعة التي تهدف إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد الذين يعيشون في نطاق هذه الحياة ومن بين المجالات التي ينبغي على القادة والمدراء و صناع القرار في المؤسسات الرياضية الاهتمام بها وتحسينها ، جماعة العمل والعلاقات الاجتماعية بصفة عامة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التنوع في خصائص الوظيفة، الحوافز المادية والمعنوية) الأجور والمكافآت ( السياسات التنظيمية وأساليب الإشراف، ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية وترتبط برامج جودة الاداء ارتباطاً وثيقاً بالحالة النفسية والمزاجية لدى العاملين مما ينعكس على نمط التفكير لديهم. سلبي -إيجابي والذي بدوره يتجسد في سلوكياتهم وقراراتهم في التكيف مع المشكلات الوظيفية.

ويري الباحثون من استجابات عينة البحث على المحور الثاني جودة الاداء بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت أن جميع العاملين يعملون في بيئة مهنية واحدة وتحت سياسة تنظيمية نفسها مطبقة على الجميع على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وهذا من شأنه أن يوحد النظرة حول مدى توافر جودة الاداء، وانهم في حاجة الي مبادرة الادارة بالمؤسسات الرياضية الي زيادة الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

#### جدول (6)

#### العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة اداء العاملين في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت (ن=105)

جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت	الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت	
قيمة الارتباط	أ السيطرة	ب التجاهل والتهدئة
0.072-		الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت
*0.990		الدرجة الكلية للمحور الاول
*0.743		

قيمة ر الجدولية عند مستوي (0.05) = 0.250

يتضح من جدول (6) وجود علاقة دالة موجبة طردية ما بين محور جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ومحور الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت فيما يرتبط

بالتجاهل والتهدئة بلغت (0.990)، بينما لا توجد علاقة دالة ما بين محور جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ومحور الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت فيما يرتبط السيطرة حيث بلغت (-0.072)،

كما توجد علاقة دالة موجبة طردية ما بين محور جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ومحور الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت بشقية (أ\_ ب) فيما يرتبط بالسيطرة وبالتجاهل والتهدئة بلغت (0.743).

ويري الباحثون من النتائج انه توجد علاقة دالة موجبة طردية ما بين محور جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ومحور الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت فيما يرتبط بالتجاهل والتهدئة اي انه كلما زاد استخدام اسلوب التهدئة في الصراع داخل المؤسسات الرياضية بدولة الكويت كلما ادي ذلك الي جودة وتحسن الأداء.

ويعتقد الباحثون أن إدراك معظم العاملين ان استخدام أسلوب التهدئة من الاساليب الناجحة التي توفر فرصة لدعم نقاط الالتقاء بين المتصارعين، ويمكن استخدامه لتقليل الاختلافات عن طريق تأكيد الاهتمامات والأهداف المشتركة، فضلا عن تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بينهم.

وهذا ينسجم مع هدف البحث الذي يهدف إلى معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي على جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضي من حيث زيادة الاحتقان بين العاملين والرغبة بالسيطرة وتهميش الآخر وقلة العمل والانجاز، مما يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة الرياضية في تحقيق أهدافها.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

#### □ اولاً: الاستنتاجات

1. فاعلية أسلوب التهدئة لزيادة الفهم المتبادل بين أطراف الصراع داخل المؤسسات الرياضية بدولة الكويت لما له من دور هام في جعل العاملين أكثر التزاماً تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها وبالتالي الاستفادة من آراء وأفكار جميع الأطراف المختلفة لتحقيق ارتباط الجميع بالمؤسسة من خلال الاهتمام بتحقيق مصالحهم.
2. إدراك عينة البحث في المؤسسات الرياضية أهميته استخدام اساليب المعالجة الصحيحة والتي تعمل على كبح الصراع وان استخدام القوة والسلطة والسيطرة في معالجته باستمرار يعمل زيادة فاعليتها وتفاعلها وبالتالي استمرار الصراع.
3. إن جودة الأداء للعاملين داخل المؤسسات الرياضية بدولة الكويت عملية تركز على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين ، من خلال عملياً متكاملة ومخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل المؤسسة بما يتوافق مع استراتيجية واهداف المؤسسة ، بما يتوافق مع مصالح العاملين وهي عملية تستجيب من خلالها المؤسسة لحاجات العاملين عن طريق وضع برامج أساسية تتمثل في نمط المشاركة في القيادة والإشراف وتوفير البيئة الصحية والامنة وإتاحة الظروف المادية والمعنوية الداعمة للأداء العاملين ، وإعادة تصميم اثار الوظائف لتحقيق التكيف مع المستجدات الحديثة وتعظيم القدرات التنافسية، والاعتماد نظام عادل للأجور والمكافئات والحوافز المادية والمعنوية.
4. أن للسيطرة دوراً في تحديد درجة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت، حيث يجب على إدارة المؤسسة الرياضية أن تسعى دوماً للإبقاء على مستوى معين من الصراع تتدخل لتقليل أثره وتخفيفه للحد المسموح إذا تفاقم الوضع.
5. تبين بأن التجاهل والتهدئة تقود إلى التعاون بين العاملين في المؤسسات الرياضية يساهم في إيجاد حلول للخلافات، ويرسي حلول الوسط من خلال التسامح والتهدئة والتنازل من أجل مصلحة المؤسسة والعاملين.

## ثانيا التوصيات:

1. ضرورة توفير دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت لتعريفهم بأساليب الصراع التنظيمي والحالات التي يمكن فيها استخدام الاسلوب المناسب حسب الظروف والمعطيات التي يتعامل معها.
2. ضرورة الحد من استخدام نمط السيطرة الي نمط التجاهل والتهدئة وتفهم وجهات نظر العاملين واحتياجاتهم والتحاور معهم.
3. على الادارات بالمؤسسات الرياضية الاهتمام باحتياجات العاملين ومحاولة تحقيقها.
4. يجب الاهتمام بالجانب الانساني في التعامل مع الصراعات وخاصة التأثير الايجابي على مستوي العاملين.
5. استخدام مؤشرات قياس جودة اداء للعاملين، والمقارنة المرجعية كأداة مميزة وناجحة، ومراقبة ومقارنة أداء المؤسسات الرياضية.
6. العمل جنبا إلى جنب مع كافة الجهات ذات الصلة لتطوير وريادة الأعمال، التي تسعى إلى تحقيق أعلى معايير الجودة في كافة البرامج التي تقدم للعاملين.
7. العمل على تحويل الصراع التنظيمي إلى منافسة مثمرة أو إلى مناقشات ذات أغراض إيجابية بين العاملين أو المؤسسة.
8. التعامل بحذر مع الصراع، وعدم تغذيته، واستخدام الاساليب بما يتلاءم مع الموقف والفكرة والهدف وشكل الصراع.
9. ضرورة الاهتمام بكل الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها الموظفون باعتبارهم يمثلون عصب المؤسسة من حيث الابتكار والابداع والأفكار.
10. ضرورة توفير المدراء مناخ تنظيمي ملائم تسوده الحالات الإيجابية مثل التعاون والتسامح والتهدئة.
11. يجب على المدراء تبادل وجهات النظر والاستماع لآراء وافكار العاملين في المؤسسة الرياضية.
12. يجب تكوين شبكة علاقات اجتماعية بين العاملين قائمة على العدالة والتعاون والتكاتف للانجاز.
13. توفير الموارد المالية والحوافز والمكافآت للعاملين لتحقيق الشعور بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- 1- أحمد محاسنة، عمر : استراتيجيات إدارة الصراع لدي معلمي المدارس في لواء قصبه المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال، بحث منشور ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (15)، عدد(1)، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- 2- أحمد مخلوف(2009) : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، رسالة ماجستير محاسبة دولية غير منشورة ، جامعة الجزائر.
- 3- إسراء المغازي(2009) : ادارة الصراع التنظيمي ، نول جوجل للمعرفة ، Knol.google.com
- 4- بن البار سعيد(2009) : الدور الإعلامي للمؤسسات في إستقطاب الشباب، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص الإعلام الرياضي التربوي، جامعة الجزائر.
- 5- خليل محمد الشماع، : نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. كواظم حمود خضير(2015)
- 6- سوسن سعد الدين : مستوي جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عمان الأهلية وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة، بحث منشور، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد(21)، العدد(2)، جامعة عمان الأهلية ، عمان.
- 7- شعيب مغرور(2016) : إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية " دراسة ميدانية بديرية الشباب والرياضة بالمسلية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسلية، الجزائر.
- 8- عثمان محمود شحادة، : أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها في نجاح المهرجانات الرياضية لمدارس محافظة ديالى، بحث منشور ، مجلة علوم الرياضة، المجلد العاشر، العدد (32)، ISSN:2074-6032 ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة ديالى.
- 9- عوينة أبوسنينة، عبد : مستوي إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته مستوي الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد(10)، عدد(1)، عمان.
- 10- مقال على سبتان كعبيبة : أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدي معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين، بحث منشور، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد(2)، العدد(6)، HNSJ، ISSN(e)2709-0833، [www.hnjjournal.net](http://www.hnjjournal.net)، العراق .
- 11- محمد القريوتي(2000) : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن.
- 12- محمد عبد الفتاح : إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن. الصيرفي(2006)
- 13- ميسون إسماعيل محمود : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدي العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، عمان. الفقعاوي(2017)
- 14- هبة منير طويرش : الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها

الحوراني (2017) باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المدبرون من جهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية:

- 15- Alireza Karimi, Mozafar Yektayar, Rasool Nazari and Sardar Mohammadei (2013): □ conflict Management Strategies of Sport Yeacher and its Influence on Athletic Motivation of School in Gorgan City, European Journal of Experiment Biology, ISSN: 22248-9215, V3, N.2, [www.pelagisresearchlibrary.com](http://www.pelagisresearchlibrary.com).
- 16- Eunson, B.(2007): Conflict management Melbourne: John Wiley & Son.
- 17- Sid Teraso (2018) : The effect of conflict management in Thai Public-sector Sport organizations on employee job satisfaction and perceived organizational performance, Academy of Strategic Management journal, Vol.17, No.

#### ملخص البحث باللغة العربية

" أثر الصراع التنظيمي على جودة الأداء للعاملين داخل المؤسسات الرياضية بدولة الكويت" استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوبه الاحصائي لملائمته لطبيعة البحث، وقام الباحثون باختيار عينة عشوائية، وقد بلغ إجمالي العينة (105) فرداً، موزعه على المسؤولين والموظفين العاملين في الهيئة العامة للرياضة، واللجنة الأولمبية الكويتية، والاتحاد الكويتي لكرة القدم. كما استعان الباحثون بعدد (30) فرداً كعينة استطلاعية لإجراء المعاملات العلمية للاستبيان لجمع البيانات بعد إجراء المعاملات العلمية الخاصة بها، وفي ضوء ذلك تكونت الاستمارة من عدد (2) محاور وهي المحور الأول ينقسم إلى: (أ) الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية من حيث السيطرة، (ب): الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية من حيث التجاهل والتهدة، والمحور الثاني: جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت، واستخدم الباحثون البرنامج الاحصائي spss لتحليل البيانات احصائياً وكمياً، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون توجد علاقة دالة موجبة طردية ما بين محور جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ومحور الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت فيما يرتبط بالتجاهل والتهدة، بينما لا توجد علاقة دالة ما بين محور جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ومحور الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت فيما يرتبط بالسيطرة، كما توجد علاقة دالة موجبة طردية ما بين محور جودة أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ومحور الصراع التنظيمي في المؤسسات الرياضية في دولة الكويت بشقية (أ\_ ب) فيما يرتبط بالسيطرة وبالتجاهل والتهدة.



**The Impact of organizational conflict on the quality of performance of employees within sports institutions in the State of Kuwait**

----

**Summary**

**The Impact of organizational conflict on the quality of performance of employees within sports institutions in the State of Kuwait.**

The researchers used the descriptive approach in its statistical style for its relevance to the nature of the research, and the researchers chose a random sample, and the total sample amounted to (105) individuals, distributed among officials and employees working in the Public Sports Authority, the Kuwait Olympic Committee, and the Kuwait Football Association.

The researchers also used (30) individuals as an exploratory sample to conduct the scientific transactions of the questionnaire to collect data after conducting their own scientific transactions, and in light of this the form consisted of (2) axes, which is the first axis divided into: (A) organizational conflict in sports institutions in terms of Control, (B): the organizational conflict in sports institutions in terms of ignoring and calming, and the second axis: the quality of the performance of workers in sports institutions in the State of Kuwait, and the researchers used the spss statistical program to analyze the data statistically and quantitatively, and the most important results reached by the researchers were there is a positive direct relationship Between the axis of the quality of the performance of workers in sports institutions in the State of Kuwait and the axis of organizational conflict in the sports institutions in the State of Kuwait in relation to ignoring and calming, while there is no significant relationship between the axis of the quality of performance of workers in sports institutions in the State of Kuwait and the axis of organizational conflict in sports institutions in the State of Kuwait With regard to control, there is also a positive, direct relationship between the axis of the quality of performance of workers in sports institutions in the State of Kuwait and the axis of organizational conflict in the Sports institutions in the State of Kuwait in terms of (a - b) with regard to control, ignoring and calming.