إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري في الهيئات الرياضية بالعراق

م.د حسن علي محيسن
الجامعة المستنصرية
hasan.mohaisen@uomustansiriyah.edu.iq

م.م الحسن هادي عبد الحميد
الجامعة المستنصرية
alhasanhadi@uomustansiriyah.edu.ia

استلام البحث : ٢٠٢٦/٣/٨
قبول البحث : ٢٠٢٦/٤/٨

ملخص البحث

يهدف البحث إلي التعرف على إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري في الهيئات الرياضية من خلال التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في الأندية والاتحادات الرياضية العراقية ، تحديد مستوى الأداء الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية العراقية ، الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية العراقية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وذلك لملائمته لطبيعة البحث ، وقد قام الباحث بإختيار عينة عشوائية قدرها (١٦٠) فرد من كل من العاملين بالهيئات الرياضية العراقية(الاتحادات الرياضية – الاندية الرياضية) ، وقام الباحث بجمع البيانات من خلال استمارة استبيان من اعداد الباحث ، وتوصلت الدراسة الى أنه تمارس الهيئات الرياضية الأسلوب التعاوني بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية ، يُعد الأسلوب التوافقي أكثر الأساليب استخدامًا في إدارة الصراع داخل الهيئات الرياضية ، تلجأ بعض الإدارات إلى تأجيل أو تجاهل بعض الصراعات التنظيمية ،تلتزم الهيئات الرياضية بدرجة عالية باللوائح والقوانين المنظمة للعمل ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الأسلوب التعاوني كمدخل رئيسي لإدارة الصراع داخل الهيئات الرياضية، من خلال تعزيز الحوار المفتوح ومشاركة جميع الأطراف في مناقشة أسباب النزاع ، العمل على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، بما يسهم في تقليل حدة الصراعات.

الكلمات المفتاحية (الصراع التنظيمى ، الاداء الادارى)

Organizational conflict management and its relationship to administrative performance in sports organizations

HASAN ALI MOHAISEN ***Mustansiriyah University***
ALHASAN HADI ABDULHAMEED ***Mustansiriyah University***

Abstract

This research aims to identify organizational conflict management and its relationship to administrative performance in sports organizations. This is achieved by examining the reality of organizational conflict management in Iraqi sports clubs and federations, determining the level of administrative performance in these organizations, and revealing the nature of the relationship between organizational conflict management and administrative performance. The researcher employed a descriptive methodology, deemed most suitable for the research. A random sample of 160 individuals was selected from employees of Iraqi sports organizations (sports federations and sports clubs). Data was collected using a questionnaire developed by the researcher. The study concluded that sports organizations practice a cooperative approach to a moderate degree, tending towards a positive one. The consensus approach is the most frequently used method for conflict management within sports organizations. Some administrations resort to postponing or ignoring certain organizational conflicts. Sports organizations adhere to regulations and laws governing their work to a high degree. The study recommends adopting a cooperative approach as a primary method for conflict management within sports organizations. This can be accomplished by promoting open dialogue and the participation of all parties in discussing the causes of conflict, and by developing an organizational culture based on transparency and mutual trust among management. And the employees, which contributes to reducing the intensity of conflicts.

Key words (Organizational conflict, Administrative performance)

١- المقدمة:

تمر المؤسسات الرياضية بمختلف أشكالها بالكثير من المتغيرات منها الايجابية ومنها السلبية ، وتعتبر المتغيرات أو المؤشرات السلبية هى الجانب الأهم الذى تسعى المؤسسات الى مواجهته والتصدى له أو الحد منه ، وذلك من خلال وضع الخطط والإستراتيجيات والتى من شأنها التنبؤ بالعقبات والمشكلات وكيفية علاجها وكل ذلك يصب فى المصلحة العامة للمؤسسة وتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وجودة، والتى من أهمها مشكلة الصراع التنظيمي التى تواجه المؤسسات الادارية بشكل عام وقد تعترض سبل التعاون بين المسئولين والعاملين بمختلف مستوياتهم وتعوق عملية تنفيذ الاهداف.

حيث يذكر **طه عبدالعظيم حسين ، سلامة عبدالعظيم حسين(٢٠٠٦)** أن الصراع وضع تنافسى يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما ، ويرغب كل طرف فى الحصول على المنافع التى تتعارض مع رغبة الطرف الاخرى، وينتج تداخل الاهداف منتعارض المصالح ، وتناقض القيم والمعتقدات والاراء واختلاف المشاعر والاحاسيس والاتجاهات.(٢: ٧٣)

وأوضح **متولى السيد متولى (٢٠١٣)** الى أنه يجب أن لا نغفل أن للصراع جوانب ايجابية وأخرى سلبية فمن الجوانب الايجابية التى يمكن ان يحققها أنه يساعد على التغيير والتجديد وينشط عملية الابتكار والابداع والتعبير عن الآراء وتقديم الاقتراحات والاستشارات ، وكذلك يزيد من الدافعية نحو انجاز الواجبات والمهام ،وعلى النقيض الآخر له جوانبة السلبية من بينها يضعف التواصل بين الاطراف لمتصارعة . (٦ :١٨)

وذكر **عامر راشد لطفى (٢٠١٣)** أنه تختلف وجهات النظر حول تحديد أنواع الصراع فمنها (الصراع على مستوى الفرد ، الصراع بين الافراد ، الصراع بين الجماعات ، الصراع الاستراتيجيين الصراع الوظيفى، الصراع غير الوظيفى ، الصراع التنظيمى (٤: ٩)

ورأى **ناصر محمد العديلى (٢٠٠٥)** إلى أن الصراع التنظيمى ظاهرة سلوكية انسانية طبيعية تنشأ بسبب تضارب المصالح او المنافسة على الادوار ، او اختلاف المواقف ووجهات النظر، ويمكن أن تنشأ بين طرفين أو أكثر فى أى تنظيم نتيجة تعارض الاهداف بين الافراد والجماعات وذلك عندما يدرك طرف أن الوضع التنظيمى الذى يوجد فيه الطرف الاخر يهدد مصالحة وأهدافة ويترتب عليه عرقلة فى أداء العاملين وسير أنشطة المؤسسة . (٨ :٢٢)

وإتفق كل من **حسين على حريم (٢٠٠٩) ، محمود سليمان العميان (٢٠٠٥)** أن هناك عدة خصائص للصراع التنظيمى منها:

- ينطوى الصراع التنظيمى على وجود اهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافة ، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الاطراف للوصول الى حالة من التكافؤ فى الاهداف (المصلحة المشتركة)
- يعتبر التوتر بعدا اساسيا فى الصراع ، وهو ما يطوى فى ثناياه امكانية دخول الاطراف المعنية فى نشاط عدائى ضد بعضها البعض لاجبار واحد أو اكثر من الاطراف على قبول بعض الحلول التى لايرضى بها .
- تظل نتائج الصراع التنظيمى غير معلومه لاى طرف لحين انتهاء الصراع .(١: ٢٨)(٧: ٦٧)

واشار **محمود سليمان العميان(٢٠٠٥)** أن للصراع التنظيمي أسباب عديدة من الصعب حصرها، ومعرفة هذه الأسباب يفيد كثيرا في البحث عن طرق علاجه، ومن أهم أسباب إثارة الصراع داخل المؤسسة هى (التنافس على الموارد المحدودة، الرقابة الإدارية، تقسيم العمل،الاتصالات الإدارية، المعوقات التنظيمية أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي، معوقات أو مشكلات تسببها البيئة ، الاعتماد المتبادل في العمل، غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما).(٧ :٧٢- ٧٤)

وأشارRum (٢٠١٣) يُعد الصراع التنظيمي جزءًا أساسيًا من بيئة العمل داخل المنظمات، ويُنظر إليه على أنه تفاعل بين طرفين أو أكثر داخل المؤسسة يحدث نتيجة اختلاف في الأهداف أو القيم أو المصالح، وقد يتسبب في توتر العلاقات داخل الهيكل التنظيمي إذا لم يُدار بشكل فعّال ، ومن هذا المنطلق، يشير مفهوم إدارة الصراع التنظيمي إلى العملية التي تسعى إلى التقليل من الآثار السلبية للصراع وزيادة الآثار الإيجابية له من خلال استخدام أنماط وأساليب مناسبة لحل النزاعات والتعامل معها بما يعزز البيئة التنظيمية ويُحسن الأداء المؤسسي. وتُعد الإدارة الفعّالة للصراع من العوامل الأساسية التي تُمكّن المنظمة من تحويل حالات الخلاف إلى فرص للنمو والتطوير والتعلم، بدلاً من أن تتحول إلى عوائق تؤدي إلى تعطيل العمليات وضعف الإنتاجية. ولذلك، يُؤكد الباحثون أن إدارة الصراع ليست مجرد القضاء على النزاع، بل هي فن التعامل مع الاختلافات بطريقة علمية تضمن استمرار التعاون وتحقيق الأهداف التنظيمية.(١٠: ٥٢)

وذكر **عادل محمد زياد (٢٠١١)** أنه يعتبر مفهوم الاداء الادارى من المفاهيم التى نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث فى الدراسات الادارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك لاهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل عوامل تؤثر على الاداء وتنوعها ، حيث يقصد بمفهوم الاداء المخرجات والاهداف التى تسعى المؤسسة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، حيث أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التى تسعى الى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات . (٣: ١٨)

تعد الأندية والاتحادات الرياضية العراقية من المؤسسات التي تعمل في بيئة شديدة الحساسية والتعقيد؛ إذ تتداخل فيها الأهداف الرياضية (تحقيق نتائج وبطولات)، مع الأهداف الإدارية (تنظيم الموارد البشرية والمالية)، ومع الضغوط الجماهيرية والإعلامية، إضافةً إلى طبيعة العمل التي تقوم على التنافس، وتعدد الأطراف المؤثرة (مجالس الإدارة، الأجهزة الفنية، اللاعبين، الإداريين، اللجان، الجهات الرقابية، الرعاة... إلخ) ، وفي مثل هذه البيئة، يصبح الصراع التنظيمي ظاهرة متوقعة ومتكررة، وقد يكون أحيانًا بنّاءً إذا أُحسن التعامل معه، وقد يتحول إلى عامل هدم وإعاقة إذا أُدير بأساليب غير مناسبة.

من خلال خبرة الباحث لاحظ أن كثير من الأندية والاتحادات العراقية، تظهر صور متعددة للصراع التنظيمي، مثل:

- صراع بين مجلس الإدارة والجهاز الفني حول الصلاحيات والقرارات الفنية.
- صراع بين الإداريين والمدربين/اللاعبين بسبب توزيع المكافآت، أو الانضباط، أو أسلوب القيادة.
- صراع بين اللجان داخل الاتحاد (لجنة مسابقات، حكام، انضباط، مالية...) بسبب تضارب الأدوار أو غموض الإجراءات.
- صراع مرتبط بـ ندرة الموارد (الموازنات، الدعم، التجهيزات، الملاعب) وما ينتج عنها من تنافس داخلي.

ويرى الباحث أن المشكلة الأساسية لا تتمثل في وجود الصراع بحد ذاته، بل في طريقة إدارته داخل هذه المؤسسات ، إذ تشير الملاحظة العامة إلى أن إدارة الصراع قد تعتمد أحيانًا على التدخل الفردي والقرارات المزاجية بدل الإجراءات المؤسسية ، التجنب والتأجيل لحسم الخلافات، مما يؤدي إلى تراكمها وتحولها لصراع مزمن ، التنافس/فرض السلطة بما يخلق مقاومة داخلية وانخفاضًا في الروح المعنوية ، ضعف في الحوار والتفاوض وغياب آليات واضحة لحل النزاعات ، وهنا تظهر انعكاسات محتملة على الأداء الإداري، مثل بطء إنجاز المعاملات والقرارات وتأخر تنفيذ الخطط ، ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية واللجان ، ارتفاع التوتر داخل بيئة العمل ، وما ينعكس على الاستقرار الفني والنتائج الرياضية.

٢. الغرض من الدراسة

يهدف البحث إلي التعرف على إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الإداري في الهيئات الرياضيةمن خلال :

- التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في الأندية والاتحادات الرياضية العراقية.
- تحديد مستوى الأداء الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية العراقية.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الإداري في الأندية والاتحادات الرياضية العراقية.

٣- إجراءات البحث

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وذلك لملائمته لطبيعة البحث .

مجتمع وعينة البحث: يشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين بالهيئات الرياضية العراقية، قام الباحثان بإختيار عينة عشوائية قدرها (١٦٠) فرد من كل من العاملين بالهيئات الرياضية العراقية(الاتحادات الرياضية – الاندية الرياضية)، **وقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث كالتالى:**

- **عينة الدراسة الاستطلاعية** : قوامها (٢٣) فرد بغرض تقنين استمارة الاستبيان من مجتمع البحث الاصلى ومن خارج عينة الدراسة الاساسية .

- **عينة الدراسة الأساسية :** قوامها (١٣٧) فرد بغرض تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث وهذا ما يوضحة جدول (١)

جدول رقم (١)

التوزيع العددى لمجتمع وعينة البحث

فئات عينة البحث	عينة	العينة الاستطلاعية		العينة الأساسية	
		ت	%	ت	%
العاملين بالاتحادات الرياضية العراقية	٥٣	٨	١٥,٠٩٪	٤٥	٨٤,٩١٪
العاملين بالاندية الرياضية العراقية	١٠٧	١٥	١٤,٠٢٪	٩٢	٨٥,٩٢٪
الاجمالى	١٦٠	٢٣	١٤,٣٨٪	١٣٧	٨٥,٦٢٪

أداة جمع البيانات .

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لافراد وفئات مجتمع البحث الموضحة بجدول رقم (١) كأداة اساسية لجمع البيانات بهدف التعرف على إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الإداري في الهيئات الرياضية ،حيث قام الباحث بوضع عدد(٢) محور لاستمارة الاستبيان وكل محور يشتمل على مجموعة من الابعاد والمتمثلين في الآتي:

المحور الاول: إدارة الصراع التنظيمي في الهيئات الرياضية

البعد الأول: الإدارة التعاونية للصراع التنظيمي

البعد الثاني: الإدارة التوافقية (الحلول الوسط) للصراع التنظيمي

البعد الثالث: الإدارة التجنبية للصراع التنظيمي

المحور الثانى : الأداء الإداري في الهيئات الرياضية

البعد الأول: الكفاءة الإدارية

البعد الثاني: فعالية اتخاذ القرار الإداري

البعد الثالث: جودة الخدمات الرياضية المقدمة

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

- الصدق:

قام الباحث بعرض المحاور على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين فى مجال الادارة الرياضية والذى تتوافر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراة فى مجال الادارة العامة والادارة الرياضية والبالغ عددهم (٩) خبراء لاستطلاع أراءهم حول مناسبة المحاور المقترحة لإبداء الرأي في مدى ملائمتها لتحقيق اهداف البحث.

واوضحت النتائج اتفاق أراء السادة الخبراء على صلاحية المحاور الموضوعة من قبل الباحث بنسبة تراوحت ما بين (٧٧,٧٨٪ : ١٠٠٪) وبالتالى لايوجد اى تعديل على محاور استمارة الاستبيان.

ثم قام الباحث بوضع العبارات المناسبة الخاصة بكل محور وقد بلغ عدد العبارات (٤٤) عبارة اساسية ، ثم تم عرض العبارات لاستمارة الاستبيان في صورتها الاولية مرفق(٢) على السادة الخبراء وقد تم تسليم الاستمارة الى السادة الخبراء شخصيا من قبل الباحث لإبداء أراءهم في :-

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمى إليه لتحقيق هدفة
- صحة الصياغة اللغوية لكل عبارة.
- حذف اودمج او نقل اوتعديل ما ترونة مناسبا

وقد وافق السادة الخبراء على عبارات استمارة الاستبيان مع إقتراح حذف لبعض العبارات وجدول رقم(٢) يوضح العبارات التى تم حذفها طبقاً لأراء السادة الخبراء.

جدول (٢)

التعديلات التى تمت باستمارة الاستبيان

المحور	البعد	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	نوع التعديل	العبارة بعد التعديل
الاول	الثالث	١٨	تعتمد الإدارة أسلوب التجنب عند توقع تفاقم الصراع.	حذف	----------
		٢٢	لا تتدخل الإدارة في الصراعات الشخصية التي لا تؤثر على الأداء الوظيفي.	حذف	----------
الثانى	الثانى	٣٦	تراجع الإدارة قراراتها عند ظهور نتائج غير متوقعة.	حذف	----------

وبناء علي التعديلات للسادة الخبراء التي تمت باستمارة الاستبيان من حذف بعض العبارات أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية قبل التطبيق **مرفق رقم (٣)** وقد بلغ عدد عبارات استمارة الاستبيان فى صورتها النهائية (٤١) عبارة اساسية ، والجدول التالى يوضح عدد العبارات بكل محور

جدول (٣)

عدد العبارات بكل محور

المحاور	عدد العبارات
المحور الاول : إدارة الصراع التنظيمي في الهيئات الرياضية	٢٠
المحور الثانى : الأداء الإداري في الهيئات الرياضية	٢١

صدق الاتساق الداخلي :

تم التأكد من صدق عبارات استمارة الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان وهذا ما يوضحة جدول (٤) .

جدول (٤)

معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذى تنتمى إليه العبارة ن=٢٣

م	المحور	مسلسل العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الاول : إدارة الصراع التنظيمي في الهيئات الرياضية	١- ٢٠	٠,٥٩٦ ــ ٠,٩١٢
٢	المحور الثانى : الأداء الإداري في الهيئات الرياضية	٢١ - ٤١	٠,٦٧١ ــ ٠,٩٥٦

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٠٤

يتضح من جدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستبيان مع المحور الذى تنتمي إليه تلك العبارات وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة والتي يوضحها الجدول التالي

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان ن=٢٣

المحور	معامل الارتباط
المحور الاول : إدارة الصراع التنظيمي في الهيئات الرياضية	٠,٨٢٠
المحور الثانى : الأداء الإداري في الهيئات الرياضية	٠,٧٩٣

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٠٤

يتضح من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبيان بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله

الثبات :

أ- حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباك

جدول (٦)

معاملات ثبات محاور الاستبيان

م	محاور الاستبيان	مسلسل العبارات	ثبات المحور	ثبات الاستمارة
١	المحور الاول : إدارة الصراع التنظيمي في الهيئات الرياضية	١- ٢٠	٠,٨٩٣	٠,٩١٣
٢	المحور الثانى : الأداء الإداري في الهيئات الرياضية	٢١ ــ ٤١	٠,٩٠٥	

يتضح من جدول رقم (٦) أن قيم معاملات ثبات المحاور والاستمارة ككل قيم مرتفعة مما يدل على ثبات الاستمارة.

مجالات التطبيق :

تم تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٣) عن طريق تسليمها شخصيا من قبل الباحث **وذلك كالاتى :**

- **المجال البشرى :** تم التطبيق على افراد عينة البحث والبالغ عددهم (١٣٧) فردا من العاملين بالاندية والاتحادات الرياضية العراقية
- **المجال المكانى :** تم تطبيق البحث بالاندية والاتحادات الرياضية العراقية
- **المجال الزمنى :** تم تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث فى الفترة من ٢٠٢٥/١٢/١٥ وحتى ٢٠٢٦/١/٦ .

طريقة تصحيح استمارة الاستبيان :

اعتمد الباحث فى تحديد استجابات استمارة الاستبيان على ميزان (ليكرت الثلاثى) والذى يتمثل فى (موافق – الى حد ما- غير موافق) وقد اعطت الاستجابات (٣، ٢ ، ١)

طريقة تصحيح استمارة الاستبيان :

اعتمد الباحث فى تحديد استجابات استمارة الاستبيان على (الميزان الثلاثى) والذى يتمثل فى (موافق- الى حد ما- لا اوافق) وقد اعطت الاستجابات (٣، ٢ ، ١) ، وبذلك تكون :

الدرجة العظمى للاستبيان = عدد عبارات الاستبيان X ٣

= ٤١ X ٣ = ١٢٣ درجة

الدرجة الدنيا للاستبيان = عدد عبارات الاستبيان X١

= ٤١ X ١ = ٤١ درجة

المعالجات الإحصائية المستخدمة فى البحث :

تم ايجاد المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS version 2020 فيما يلى :-

- النسبة المئوية **Percentge %**
- معامل الارتباط (لبيرسون) **Person**
- معامل ثبات الفا كرونباخ **Iph Cronch**
- المتوسط الحسابى **Men**
- مربع كا٢ **Chi-Squre Tests**
- نسبة الموافقة
- الاتجاه السائد

النتائج والمناقشة:

أولا: عرض ومناقشة نتائج المحور الأول : إدارة الصراع التنظيمي في الهيئات الرياضية

جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول: إدارة الصراع التنظيمي في الهيئات الرياضية ن=(١٣٧)

م	الدلالات الإحصائية / محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاى	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%						
	البعد الأول: الإدارة التعاونية للصراع التنظيمي												
١	تحرص إدارة الهيئة الرياضية على إشراك جميع أطراف الصراع في مناقشة أسبابه.	83	٦٠,٥٨٪	9	٦,٥٧٪	45	٣٢,٨٥٪	59.971	.000	2.277	إلى حد ما	٦٣,٨٧٪	٥
٢	تشجّع الإدارة الحوار المفتوح عند حدوث الخلافات التنظيمية.	23	١٦,٧٩٪	32	٢٣,٣٦٪	82	٥٩,٨٥٪	44.248	.000	1.569	لا	٢٨,٤٧٪	٨
٣	تسعى الإدارة إلى الوصول لحلول تحقق مصلحة جميع الأطراف المتنازعة.	107	٧٨,١٠٪	١٦	١١,٦٨٪	١٤	١٠,٢٢٪	123.606	.000	٢,٦٧٩	نعم	٨٣,٩٤٪	٢
٤	تعتمد الإدارة على تبادل الآراء والأفكار كوسيلة أساسية لحل الصراع.	55	٤٠,١٥٪	٣٨	٢٧,٧٤٪	٤٤	٣٢,١٢٪	3.255	.196	٢,٠٨٠	إلى حد ما	٥٤,٠١٪	٦

م	الدلالات الإحصائية / محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاى	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%						
٥	تعمل الإدارة على تعزيز روح العمل الجماعي عند التعامل مع الصراعات.	21	٪١٥,٣٣	٤٠	٪٢٩,٢٠	٧٦	٪٥٥,٤٧	34.175	.000	١,٥٩٩	لا	٪٢٩,٩٣	٧
٦	تهتم الإدارة ببناء الثقة المتبادلة بين العاملين أثناء حل النزاعات.	102	٪٧٤,٤٥	٢٢	٪١٦,٠٦	١٣	٪٩,٤٩	105.124	.000	٢,٦٥٠	نعم	٪٨٢,٤٨	٣
٧	تتيح الإدارة الفرصة للعاملين للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية.	72	٪٥٢,٥٥	36	٪٢٦,٢٨	29	٪٢١,١٧	23.314	.000	2.314	إلى حد ما	٪٦٥,٦٩	٤
٨	تستخدم الإدارة أسلوب الإقناع بدلًا من فرض الحلول في حالات الصراع.	100	٪٧٢,٩٩	34	٪٢٤,٨٢	3	٪٢,١٩	107.489	.000	2.708	نعم	٪٨٥,٤٠	١
	البعد الثاني: الإدارة التوافقية (الحلول الوسط) للصراع التنظيمي												
٩	تشجّع الإدارة الأطراف المتنازعة على تقديم تنازلات متبادلة.	123	٪٨٩,٧٨	12	٪٨,٧٦	2	٪١,٤٦	197.533	.000	2.883	نعم	٪٩٤,١٦	١
١٠	تسعى الإدارة لتحقيق التوازن بين مطالب أطراف الصراع المختلفة.	112	٪٨١,٧٥	12	٪٨,٧٦	13	٪٩,٤٩	144.540	.000	2.723	نعم	٪٨٦,١٣	٣
١١	تعتمد الإدارة على الحلول التوافقية للحفاظ على استقرار العمل.	110	٪٨٠,٢٩	13	٪٩,٤٩	14	٪١٠,٢٢	135.956	.000	2.701	نعم	٪٨٥,٠٤	٥

م	الدلالات الإحصائية / محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاى	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%						
١٢	تساعد الإدارة في تقليل حدة الصراع من خلال حلول عادلة نسبيًا.	100	٧٢,٩٩٪	34	٢٤,٨٢٪	3	٢,١٩٪	107.489	.000	2.708	نعم	٨٥,٤٠٪	٤
١٣	تراعي الإدارة ظروف جميع الأطراف عند اتخاذ قرارات متعلقة بالصراع.	51	٣٧,٢٣٪	37	٢٧,٠١٪	49	٣٥,٧٧٪	2.511	.285	2.015	إلى حد ما	٥٠,٧٣٪	٦
١٤	تحاول الإدارة إنهاء الصراع دون الإضرار بالعلاقات التنظيمية.	120	٨٧,٥٩٪	14	١٠,٢٢٪	3	٢,١٩٪	182.818	.000	2.854	نعم	٩٢,٧٠٪	٢
	البعد الثالث: الإدارة التجنبية للصراع التنظيمي												
١٥	تتجنب إدارة الهيئة الرياضية التدخل المباشر في بعض الصراعات التنظيمية.	65	٤٧,٤٥٪	37	٢٧,٠١٪	35	٢٥,٥٥٪	12.321	.002	2.219	إلى حد ما	٦٠,٩٥٪	٥
١٦	تؤجّل الإدارة التعامل مع الصراع إذا كان بسيطًا أو غير مؤثر على العمل.	115	٨٣,٩٤٪	15	١٠,٩٥٪	7	٥,١١٪	158.599	.000	2.788	نعم	٨٩,٤٢٪	٢
١٧	تفضّل الإدارة تجاهل بعض الخلافات لتفادي تصعيدها.	115	٨٣,٩٤٪	16	١١,٦٨٪	6	٤,٣٨٪	158.993	.000	2.796	نعم	٨٩,٧٨٪	١

م	الدلالات الإحصائية / محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاى	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%						
١٨	ترى الإدارة أن بعض الصراعات تُحل تلقائيًا بمرور الوقت.	107	٧٨,١٠٪	١٦	١١,٦٨٪	١٤	١٠,٢٢٪	123.606	.000	٢,٦٧٩	نعم	٨٣,٩٤٪	٣
١٩	تقلل الإدارة من أهمية بعض الخلافات بين العاملين.	79	٥٧,٦٦٪	23	١٦,٧٩٪	35	٢٥,٥٥٪	38.073	.000	2.321	إلى حد ما	٦٦,٠٦٪	٤
٢٠	يساهم تجنب الإدارة لبعض الصراعات في الحفاظ على هدوء بيئة العمل.	53	٣٨,٦٩٪	38	٢٧,٧٤٪	46	٣٣,٥٨٪	2.467	.291	2.051	إلى حد ما	٥٢,٥٥٪	٦

*مربع كاى معنوى عند مستوى ٠,٠٥ حيث مستوى الدلالة ≤ ٠,٠٥ عند درجة الحرية ٢ =٥,٩٩ ، درجة الحرية١=٣,٨٤

مقياس ليكارت : المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان :- ١,٠٠-١,٦٦ (لااوافق) ، ١,٦٧-٢,٣٣ (إلى حد ما) ، ٢,٣٤-٣,٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (٧) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول **(إدارة الصراع التنظيمي في الهيئات الرياضية)** وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاى معنوية عند مستوى ٠,٠٥ فى جميع العبارات، عدا العبارات ارقام (٤ ،١٣ ، ٢٠)، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٢٨,٤٧٪ إلى ٩٤,١٦٪) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.وبالنسبة للبعد الاول (الإدارة التعاونية للصراع التنظيمي) أظهرت نتائج هذا البعد تبايناً في مستوى الممارسة، حيث جاءت بعض العبارات بدرجة موافقة مرتفعة مثل استخدام أسلوب الإقناع والسعي لتحقيق مصلحة جميع الأطراف، في حين جاءت عبارات أخرى بدرجة منخفضة خاصة ما يتعلق بتشجيع الحوار المفتوح وتعزيز العمل الجماعي ، وتتفق هذه النتيجة جزئيًا مع ما أشار إليه نتائج دراسة شاكر مسير حسين (٢٠٢٢) إلى أن الأسلوب التعاوني يُعد من أكثر أساليب إدارة الصراع فاعلية، إذ يساهم في تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة الثقة المتبادلة ورفع مستوى الأداء، إلا أن تطبيقه يتطلب ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والانفتاح ، كما أن فعالية الأسلوب التعاوني تعتمد على استعداد الإدارة لإتاحة الحوار وتبادل الآراء بصورة حقيقية، وليس شكلية. يرى الباحث أن نتائج هذا البعد تعكس وجود توجه جزئي نحو تبني الأسلوب التعاوني داخل الهيئات الرياضية، إلا أن هذا التوجه لا يزال غير مكتمل، خاصة في جانب تشجيع الحوار المفتوح وتعزيز العمل الجماعي. وبالنسبة للبعد الثانى (الإدارة التوافقية للصراع التنظيمي) أظهرت نتائج هذا البعد ارتفاعًا واضحًا في نسب الموافقة، حيث تراوحت بين مستويات مرتفعة جدًا، مما يدل على اعتماد الإدارة بدرجة كبيرة على الحلول الوسط في معالجة الصراعات ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة يادكار أكبر محمد صالح ، يحى كريم قادر (٢٠٢٦) التى أكدت أن أسلوب التوفيق يُستخدم على نطاق واسع في المنظمات التي تسعى للحفاظ على الاستقرار التنظيمي وتقليل حدة النزاعات، خاصة في البيئات التي تتعدد فيها المصالح وتتداخل الأدوار. يرى الباحث أن ارتفاع نسب الموافقة في هذا البعد يعكس ميل

الهيئات الرياضية إلى تجنب التصعيد والمحافظة على العلاقات التنظيمية، خاصة في بيئة تتسم بالحساسية والتداخل بين الجوانب الإدارية والفنية. أما بالنسبة للبعد الثالث (الإدارة التجنبية للصراع التنظيمي) أشارت نتائج هذا البعد إلى وجود ميل ملحوظ نحو تأجيل أو تجنب بعض الصراعات، حيث حصلت عدة عبارات على نسب موافقة مرتفعة، خاصة ما يتعلق بتأجيل التعامل مع الصراع أو تجاهل بعض الخلافات لتفادي التصعيد ، وفى هذا الصدد أشارت نتائج دراسة علاء احمد حميدوش (٢٠٢٥) أن أسلوب التجنب يُستخدم غالبًا عندما ترى الإدارة أن تكلفة المواجهة أكبر من مكاسبها، أو عندما يكون الصراع بسيطًا ومؤقتًا. يرى الباحث أن لجوء بعض الإدارات الرياضية إلى أسلوب التجنب يعكس رغبة في الحفاظ على الاستقرار الظاهري داخل المؤسسة، خصوصًا في ظل الضغوط الإعلامية والجماهيرية ، إلا أن استمرار هذا الأسلوب قد يؤدي إلى ضعف الحسم الإداري وتراكم الخلافات، مما قد يؤثر سلبًا على الأداء الإداري على المدى البعيد.

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى : الأداء الإداري في الهيئات الرياضية

جدول (٨)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثانى: الأداء الإداري في الهيئات الرياضية

ن=(١٣٧)

م	الدلالات الإحصائية / محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاى	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%						
	البعد الأول: الكفاءة الإدارية												
٢١	تنجز إدارة الهيئة الرياضية الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.	54	٣٩,٤٢٪	53	٣٨,٦٩٪	30	٢١,٩٠٪	8.073	.018	2.175	إلى حد ما	٥٨,٧٦٪	٦
٢٢	تستثمر الإدارة الموارد المتاحة بشكل فعّال.	81	٥٩,١٢٪	31	٢٢,٦٣٪	25	١٨,٢٥٪	41.401	.000	2.409	نعم	٧٠,٤٤٪	٥
٢٣	تحرص الإدارة على تقليل الهدر في الوقت والجهد.	105	٧٦,٦٤٪	25	١٨,٢٥٪	7	٥,١١٪	119.182	.000	2.715	نعم	٨٥,٧٧٪	٣
٢٤	تمتلك الإدارة القدرة على تنظيم العمل بكفاءة.	84	٦١,٣١٪	27	١٩,٧١٪	26	١٨,٩٨٪	48.277	.000	2.423	نعم	٧١,١٧٪	٤
٢٥	تلتزم الإدارة باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.	128	٩٣,٤٣٪	8	٥,٨٤٪	1	٠,٧٣٪	223.197	.000	2.927	نعم	٩٦,٣٥٪	١
٢٦	توزّع الإدارة المهام بما يتناسب مع قدرات العاملين.	111	٨١,٠٢٪	18	١٣,١٤٪	8	٥,٨٤٪	141.299	.000	2.752	نعم	٨٧,٥٩٪	٢
٢٧	تتابع الإدارة تنفيذ الخطط الإدارية بدقة.	43	٣١,٣٩٪	53	٣٨,٦٩٪	41	٢٩,٩٣٪	1.810	.404	2.015	إلى حد ما	٥٠,٧٣٪	٧

م	الدلالات الإحصائية / محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاى	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%						
	البعد الثاني: فعالية اتخاذ القرار الإداري												
٢٨	تتخذ إدارة الهيئة الرياضية قرارات واضحة ومحددة.	103	٧٥,١٨٪	23	١٦,٧٩٪	11	٨,٠٣٪	109.547	.000	2.672	نعم	٨٣,٥٨٪	٣
٢٩	تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات.	121	٨٨,٣٢٪	11	٨,٠٣٪	5	٣,٦٥٪	186.803	.000	2.847	نعم	٩٢,٣٤٪	١
٣٠	تشرك الإدارة العاملين في عملية صنع القرار.	57	٤١,٦١٪	25	١٨,٢٥٪	55	٤٠,١٥٪	14.073	.001	2.015	إلى حد ما	٥٠,٧٣٪	٧
٣١	تتسم قرارات الإدارة بالمرونة عند مواجهة المشكلات.	47	٣٤,٣١٪	34	٢٤,٨٢٪	56	٤٠,٨٨٪	5.358	.069	1.934	إلى حد ما	٤٦,٧٢٪	٦
٣٢	تتخذ الإدارة القرارات في الوقت المناسب.	94	٦٨,٦١٪	23	١٦,٧٩٪	20	١٤,٦٠٪	76.832	.000	2.540	نعم	٧٧,٠١٪	٥
٣٣	تساهم القرارات الإدارية في حل المشكلات التنظيمية.	107	٧٨,١٠٪	18	١٣,١٤٪	12	٨,٧٦٪	123.956	.000	2.693	نعم	٨٤,٦٧٪	٢
٣٤	تسهم فعالية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف الهيئة الرياضية.	103	٧٥,١٨٪	19	١٣,٨٧٪	15	١٠,٩٥٪	108.146	.000	2.642	نعم	٨٢,١٢٪	٤
	البعد الثالث: العلاقات الإنسانية وبيئة العمل												
٣٥	تسود علاقات احترام متبادل بين الإدارة والعاملين.	125	٩١,٢٤٪	11	٨,٠٣٪	1	٠,٧٣٪	207.825	.000	2.905	نعم	٩٥,٢٦٪	١

م	الدلالات الإحصائية / محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاى	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%						
٣٦	تحرص الإدارة على تعزيز روح التعاون بين العاملين.	121	٨٨,٣٢٪	12	٨,٧٦٪	4	٢,٩٢٪	187.109	.000	2.854	نعم	٩٢,٧٠٪	٣
٣٧	توفر الإدارة مناخًا إيجابيًا للعمل داخل الهيئة الرياضية.	64	٤٦,٧٢٪	54	٣٩,٤٢٪	19	١٣,٨٧٪	24.453	.000	2.328	إلى حد ما	٦٦,٤٢٪	٦
٣٨	تهتم الإدارة بمشكلات العاملين وتسعى لحلها.	27	١٩,٧١٪	27	١٩,٧١٪	83	٦٠,٥٨٪	45.781	.000	1.591	لا	٢٩,٥٦٪	٧
٣٩	تسهم العلاقات الإنسانية الجيدة في رفع الروح المعنوية للعاملين.	120	٨٧,٥٩٪	15	١٠,٩٥٪	2	١,٤٦٪	183.343	.000	2.861	نعم	٩٣,٠٧٪	٢
٤٠	يشعر العاملون بالانتماء للهيئة الرياضية.	119	٨٦,٨٦٪	13	٩,٤٩٪	5	٣,٦٥٪	177.343	.000	2.832	نعم	٩١,٦١٪	٥
٤١	تساعد بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الإداري.	116	٨٤,٦٧٪	21	١٥,٣٣٪	0	٠,٠٠٪	65.876	.000	2.847	نعم	٩٢,٣٤٪	٤

*مربع كاى معنوى عند مستوى ٠,٠٥ حيث مستوى الدلالة ≤ ٠,٠٥ عند درجة الحرية ٢ =٥,٩٩ ، درجة الحرية١=٣,٨٤

مقياس ليكارت : المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان :- ١,٠٠-١,٦٦ (لااوافق) ، ١,٦٧-٢,٣٣ (إلى حد ما) ، ٢,٣٤-٣,٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (٨) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثانى **(الأداء الإداري في الهيئات الرياضية** وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاى معنوية عند مستوى ٠,٠٥ فى جميع العبارات، عدا العبارة رقم (٢٧، ٣١)، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٢٩,٥٦٪ إلى ٩٦,٣٥٪) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

بالنسبة للبعد الاول (الكفاءة الإدارية)أظهرت نتائج هذا البعد ارتفاعًا ملحوظًا في بعض مؤشرات الكفاءة الإدارية، خاصة الالتزام باللوائح والقوانين، وتوزيع المهام وفق قدرات العاملين، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، في حين جاءت متابعة تنفيذ الخطط وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد بدرجة متوسطة ، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت اليه نتائج دراسة دهينة محمد رضوان (٢٠٢٣) أن الكفاءة الإدارية ترتبط بحسن استثمار الموارد والالتزام بالإجراءات التنظيمية، إلا أن ضعف المتابعة والرقابة قد يحد من تحقيق الكفاءة الكاملة.

يرى الباحث أن نتائج هذا البعد تعكس وجود إطار تنظيمي واضح داخل الهيئات الرياضية، يتجلى في الالتزام باللوائح وحسن توزيع المهام، وهو مؤشر إيجابي على الاستقرار الإداري. إلا أن انخفاض مستوى المتابعة الدقيقة لتنفيذ الخطط قد يشير إلى وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ، مما يستدعي تعزيز نظم الرقابة والتقييم المستمر لضمان تحقيق الكفاءة الإدارية بصورة متكاملة.

وبالنسبة للبعد الثانى (فعالية اتخاذ القرار الإداري) أوضحت النتائج ارتفاع نسب الموافقة فيما يتعلق بالاعتماد على المعلومات الدقيقة ووضوح القرارات ومساهمتها في حل المشكلات، بينما انخفضت نسبة الموافقة في ما يتعلق بمشاركة العاملين في صنع القرار ومرونة القرارات ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة محمد خالد جاسم (٢٠٢١) الى أن القيادة الفعالة تعتمد على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الالتزام وتحسين جودة التنفيذ.

يرى الباحث أن الهيئات الرياضية تعتمد بدرجة كبيرة على القرارات المركزية المدعومة بالمعلومات، وهو أمر إيجابي من حيث الدقة والوضوح، إلا أن ضعف مشاركة العاملين قد يحد من الشعور بالمسؤولية والانتماء تجاه تلك القرارات. بالنسبة للبعد الثالث (العلاقات الإنسانية وبيئة العمل) أظهرت النتائج ارتفاعًا كبيرًا في مؤشرات الاحترام المتبادل، وتعزيز التعاون، والشعور بالانتماء، وأثر العلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية، في حين جاءت عبارة اهتمام الإدارة بمشكلات العاملين بدرجة منخفضة نسبيًا ، وفى هذا الصدد أشارت نتائج دراسة Rum (٢٠١٣) أن الاهتمام الحقيقي بمشكلات العاملين يعزز الرضا الوظيفي ويقوي الولاء التنظيمي. يرى الباحث أن بيئة العمل داخل الهيئات الرياضية تتسم بقدر كبير من التماسك والاحترام المتبادل، وهو عامل داعم للأداء الإداري ، إلا أن انخفاض نسبة الموافقة المتعلقة باهتمام الإدارة بمشكلات العاملين قد يشير إلى وجود قصور في قنوات التواصل الفردي أو في آليات الاستماع الفعّال، مما قد يؤثر مستقبلاً على مستوى الرضا الوظيفي

٥- الاستنتاجات :

فى ضوء نتائج البحث يستخلص الباحث اهم النتائج التالية :

المحور الاول : إدارة الصراع التنظيمي في الهيئات الرياضية

البعد الأول: الإدارة التعاونية للصراع التنظيمي

- تمارس الهيئات الرياضية الأسلوب التعاوني بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية.
- تعتمد الإدارة بدرجة كبيرة على الإقناع والسعي لتحقيق مصلحة جميع الأطراف.
- يوجد ضعف نسبي في تشجيع الحوار المفتوح وتعزيز العمل الجماعي عند حدوث الصراع.
- مشاركة العاملين في مناقشة أسباب الصراع ليست بالمستوى المأمول.

- يتضح وجود توجه نحو التعاون، إلا أنه غير مطبق بصورة متكاملة في جميع الممارسات الإدارية.

البعد الثاني: الإدارة التوافقية للصراع التنظيمي

- يُعد الأسلوب التوافقي أكثر الأساليب استخدامًا في إدارة الصراع داخل الهيئات الرياضية.
- تميل الإدارات إلى تشجيع التنازلات المتبادلة بين أطراف الصراع.
- تسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن بين مطالب الأطراف المختلفة.
- يسهم الأسلوب التوافقي في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي وتقليل حدة النزاعات.
- الاعتماد المرتفع على الحلول الوسط قد يؤدي أحيانًا إلى حلول مؤقتة لا تعالج جذور الصراع.

البعد الثالث: الإدارة التجنبية للصراع التنظيمي

- تلجأ بعض الإدارات إلى تأجيل أو تجاهل بعض الصراعات التنظيمية.
- يُستخدم أسلوب التجنب غالبًا في الصراعات التي يُنظر إليها على أنها بسيطة أو غير مؤثرة.
- يسهم التجنب أحيانًا في الحفاظ على الهدوء الظاهري داخل بيئة العمل.
- الإفراط في استخدام أسلوب التجنب قد يؤدي إلى تراكم المشكلات التنظيمية.
- توجد حاجة إلى تقنين استخدام هذا الأسلوب وعدم اعتماده كنهج دائم.

المحور الثانى : الأداء الإداري في الهيئات الرياضية

البعد الأول: الكفاءة الإدارية

- تلتزم الهيئات الرياضية بدرجة عالية باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- يتم توزيع المهام وفق قدرات العاملين بصورة إيجابية.
- تحرص الإدارة على تقليل الهدر في الوقت والجهد.
- توجد درجة متوسطة في متابعة تنفيذ الخطط الإدارية بدقة.
- هناك حاجة لتعزيز الرقابة والمتابعة لضمان تحقيق الكفاءة الكاملة.

البعد الثاني: فعالية اتخاذ القرار الإداري

- تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات.
- تتسم القرارات الإدارية بالوضوح وتسهم في حل المشكلات التنظيمية.
- مشاركة العاملين في صنع القرار جاءت بدرجة متوسطة.
- توجد حاجة لتعزيز المرونة وزيادة الطابع التشاركي في عملية اتخاذ القرار.

البعد الثالث: العلاقات الإنسانية وبيئة العمل

- تسود علاقات احترام متبادل بين الإدارة والعاملين بدرجة مرتفعة.
- تعزز الإدارة روح التعاون والانتماء داخل الهيئة الرياضية.
- تسهم العلاقات الإنسانية الجيدة في رفع الروح المعنوية للعاملين.
- توفر بيئة العمل الإيجابية يدعم تحسين الأداء الإداري.

٦.المصادر:

١. **حسين حريم (٢٠٠٩): السلوك التنظيمى (سلوك الافراد والجماعات فى منظمات الاعمال) ، ط٣ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.**

٢. **طه عبدالعظيم حسين ، سلامة عبدالعظيم حسين (٢٠٠٦): استراتيجيات ادارة الضغوط التربوية والنفسية ، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن.**

٣. **عادل محمد زايد (٢٠١١) : الاداء التنظيمى المتميز (الطريق على منظمة المستقبل)، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.**

٤. **عامر راشد لطفى (٢٠١٣): مفهوم الصراع التنظيمى (المفاهيم واستراتيجيات ادارتة) ، دار أسامة للنشر، عمان، الاردن.**

٥. **عبدالغفـــــار حنفـــــى(٢٠٠٦): السلوك التنظيمى وادارة الموارد البشرية ،الجامعة الجديدة للنشر،الاسكندرية.**

٦. **متولى السيد متولى (٢٠١٣): السلوك التنظيمى (المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق) ، مكتبة عين شمس، القاهرة.**

٧. **محمود سليمان العميان (٢٠٠٥): السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.**

٨. **ناصر محمد العديلى (٢٠٠٥): إدارة السلوك التنظيمى، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، السعودية.**

٩. **Dessler, Gary(2017): Human Resource Management, Pearson Prentice Hall, A randomized trial. Physical therapy.**

١٠. **Rum, Jlluddin nd others (2013): Role Conflict towrd Employee Performnce (Studies in Government udgeting Tem t Kendri), Interntionl Journl of usiness nd Mngement Invention, ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X**

٧.التوصيات:

فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحث المسئولين بالاندية الرياضية بالاتى:

- ضرورة تبني الأسلوب التعاوني كمدخل رئيسي لإدارة الصراع داخل الهيئات الرياضية، من خلال تعزيز الحوار المفتوح ومشاركة جميع الأطراف في مناقشة أسباب النزاع.
- العمل على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، بما يسهم في تقليل حدة الصراعات.
- عدم الاعتماد المفرط على أسلوب الحلول الوسط، والتأكد من معالجة جذور الصراع وليس الاكتفاء بحلول مؤقتة.
- إعداد برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الأندية والاتحادات الرياضية العراقية في مجال مهارات إدارة الصراع والتفاوض وحل النزاعات.
- وضع آليات وإجراءات واضحة ومكتوبة للتعامل مع الصراعات التنظيمية داخل الهيئات الرياضية لضمان العدالة والموضوعية.
- تعزيز نظم المتابعة والرقابة الداخلية لضمان تنفيذ الخطط الإدارية بدقة وكفاءة.
- توسيع نطاق مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار لزيادة الشعور بالمسؤولية والانتماء.
- دعم المرونة في القرارات الإدارية بما يسمح بالتكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة الرياضية.
- الاهتمام المباشر بمشكلات العاملين وتفعيل قنوات الاتصال الفعّال بينهم وبين الإدارة.