

الصراع التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت

د/ محمد خالد جاسم

يهدف البحث إلى التعرف على الصراع التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالهيئة العامة للرياضة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لطبيعة البحث.، إشتمل مجتمع البحث العاملين بالهيئة العامة للرياضة والبالغ عددهم (١١٦) ، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية من المجتمع الأصلي والبالغ قوامها (٥٠) فرداً ، وبعد جمع البيانات وإجراء المعالجات الأحصائية توصل الباحث إلى الأستنتاجات والتوصيات التالية .

- ❖ وجود قصور في عملية التخطيط بالهيئة وذلك يعوقها في تنفيذ اهدافها.
- ❖ نظام المعلومات داخل الهيئة لا يكفي لإصدار قرارات سلمية.
- ❖ وجود قصور في اللوائح والقوانين المنظمة للهيئة.
- ❖ يجب ان يكون هناك تقدير مادي ومعنوي للمجهود المبذول من العاملين داخل الهيئة.
- ❖ العدالة في توزيع الأعمال الموكلة على العاملين .
- ❖ الحياد من الرؤساء للعاملين وعدم التحيز لاحد .
- ❖ إعطاء مهم ومسئوليات للعاملين بتتناسب مع قدراتهم .

الكلمات الافتتاحية:

الصراع التنظيمي ، اتخاذ القرار ، الهيئة العامة للرياضة بالكويت

Organizational conflict and its relationship to decision-making among employees of the Public Authority for Sports in the State of Kuwait

Dr. / Mohammed Khaled Jassim

The research aims to identify the organizational conflict and its relationship to decision-making with the General Authority for Sports. The researcher used the descriptive approach with its steps and procedures in relation to the nature of the research. The research community included (١١٦) employees of the General Authority for Sports, and the research sample was chosen by the random stratified method from the original community. It consists of (٥٠) individuals, and after collecting data and conducting statistical treatments, the researcher reached the following conclusions and recommendations.

There is a deficiency in the planning process of the authority, which hinders it in implementing its objectives.

- The information system within the authority is not sufficient to issue peaceful decisions.
- Deficiencies in the regulations and laws regulating the authority.
- There must be a material and moral appreciation of the effort made by the workers within the authority.
- Equity in distributing the assigned work to employees.
- The impartiality of the heads of workers and the impartiality of anyone.
- Give assignment and responsibilities to workers in proportion to their capabilities.

Key words:

Organizational struggle, decision-making, Kuwait General Sports Authority

الصراع التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت

د / محمد خالد جاسم

مقدمة ومشكلة البحث :

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم الموضوعات التي تؤثر على حياتنا ومسيرتنا الرياضية في قطاع البطولة أو قطاع ممارسة الرياضة وذلك لأنها دائماً ترتبط بتحديد الأهداف وكيفية الوصول إليها وتهتم بدرجة كبيرة بكيفية جمع الكفاءات البشرية والموارد المالية والمادية واستخدامها الاستخدام الأمثل والفعال لتحقيق الأهداف المرجوة. (١ : ٣٣)

الإنسان منذ خلقته يعيش في صراع دائم، وهذا الصراع إما أن يكون داخلياً أو خارجياً ناجماً عن تفاعله مع ما يحيط به، فهو في صراعه مع ذاته إنما يريد إثبات نفسه عن طريق تحقيق رغباته الفكرية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية، أما في صراعه مع ما يدور حوله من أفراد وجماعات حتى الطبيعية فهي ناجمة عن إمكانية حدوث نوع من الإحباط الداخلي لديه نابع من شعوره بأن ما يحيط به سوف يحرمه من تحقيق غاياته وأهدافه، فمن الممكن أن يكون شخص واحد لديه اهتمامات متعددة ومتفاوتة وأحياناً متساوية في أهميتها، ولكن الظروف المحيطة وأحياناً إمكاناته الفردية تمنعه وتحبطه من تحقيقها مجتمعة، فإذا كانت الرغبات موجودة لتحقيق أكثر من هدف وكلها متساوية في أهميتها، فإن الإنسان يبدأ بالشعور بحالة من الصراع في أي من هذه الأهداف التي يعمل من أجلها ويسعى لتحقيقها. (٢ : ٤٦)

وينشأ الصراع متى تعارضت المصالح، وردود الأفعال الطبيعية للصراع في المنافسات التنظيمية هي في الغالب أن ينظر إليه كقوة " اختلال وظيفي " يمكن أن تعزى إلى مجموعة ظروف أو أسباب مؤسفة، " أنه مشكلة شخصية " والمنافسون هم الذين يتصادمون دائماً. عمال الإنتاج وعمال التسويق لا يطبقون بعضاً. كل واحد يكره المراقبين الماليين والمحاسبين. ويعتبر الصراع حالة من الحظ التعيس التي تختفي أثناء الظروف أو المناسبات السعيدة. (٧ : ٤٧)

والصراع التنظيمي يشمل جميع أشكال وأنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة، ويتراوح الصراع ما بين ثانوي وهامشي، وصراع جوهري ومدمر، كما أن الصراع في المنظمات يمكن أن يحدث على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة، وهكذا فالصراع التنظيمي أمر حتمي لا يمكن تجنبه، وتتعدد أسباب الصراعات التنظيمية التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية، ومن هذه الأسباب، الأسباب التنظيمية: كنمط اتخاذ القرارات بالمشاركة، وتعدد الوحدات الإدارية في التنظيم، وتفاوت المراكز

الاجتماعية للعاملين، وعدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام، وتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت، وتعدد المستويات الإدارية، وترابط المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها، ومحدودية الموارد، وهناك أسباب شخصية للصراعات مثل: نمط وطبيعة بعض الشخصيات، وتفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، وعدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة. (١٤: ١٧٥)

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من حتمية الإدارة العامة والخاصة على السواء وهي لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتأتي عملية اتخاذ القرارات كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية ذلك أنها لا تكون قاصرة على مستوى معين وإنما تمارس في جميع المستويات مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينتشر في كافة أرجاء التنظيم وهي من المهام الأساسية للإدارة فهي الركيزة الأساسية بل أن البعض يري أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات فهي عملية متدخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فهي نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاطات والتصرفات التي تتم في المنظمة ومن ثم أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محدد العملية الإدارية أو يمكن القول بانها قلب الإدارة. (١٣: ١٣)

ويري " جمال محمد على " (٢٠٠٩م) أن اتخاذ القرار في المجال الرياضي يعتبر قلب الإدارة الرياضية والعمود الفقري لها وتعد عملية اتخاذ القرار هي المحدد الأول لقدرة المدير على الإدارة والقيادة باعتبار إن اتخاذ القرار هو العملية الأساسية التي يتولاها المديرون والرؤساء في كافة أنواع المنظمات والهيئات التي من شأنها إحداث التغيير لان القرار الرشيد ما هو إلا سلسلة من المعاناة والجد المتواصل فقد تستغرق عملية اتخاذ القرار شهورا طويلة من الجهد والتفكير الشاق لان مسؤولية اتخاذ القرار ليست بالأمر السهل وأحيانا يجب اتخاذ القرار في ثوان معدودة. (٥: ٥٣)

من خلال قيام الباحث بإجراء بعض المقابلات الغير مقننه مع بعض العاملين بالهيئة العامه للرياضة وجد بعض المشكلات المتعلقة بالصراع التنظيمي مما ينعكس على عملية اتخاذ القرار داخل الهيئة العامه للرياضة.

ويرى الباحث إن الصراعات التنظيمية تؤثر بشكل ملحوظ في اتخاذ القرار داخل الهيئة العامه للرياضة مما يؤثر على قيام هذه الهيئات بدورها على اكمل وجه وان من اهم أسباب حدوث صراع داخل الهيئة وجود مدير للهيئة يفتقر الى الخبرة وعدم قدرته على اتخاذ القرار

المناسب وان من أهم أسباب نجاح هيئة عن أخرى يرجع إلى قدرة مدير الهيئة في تجنب الصراعات وقدرته على اتخاذ القرار الصحيح في التوقيت المناسب، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت مواضيع الصراع التنظيمي واتخاذ القرار ومنها دراسة عمر سعد الدين احمد (٢٠١٦)(١٢)، دراسة على جبالى حسن محمد (٢٠١٦) ، دراسة عبدالرحمن بدر (٢٠١٥) (١٠) ومن هنا ذهب الباحث الى هذا البحث محاولا إيجاد العلاقة بين الصراع التنظيمي واتخاذ القرار داخل الهيئة العامة للرياضة بالكويت.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على الصراع التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالهيئة العامة

للرياضة من خلال التعرف على الآتي:

- واقع الصراع التنظيمي بالهيئة العامة للرياضة.
- واقع اتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة.
- العلاقة بين الصراع التنظيمي باتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة.

تساؤلات البحث:

- ما الواقع الفعلي للصراعات التنظيمية بالهيئة العامة للرياضة ؟
- ما الواقع الفعلي لاتخاذ القرار لدى مديري الهيئة العامة للرياضة ؟
- ما العلاقة بين الصراع التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة ؟

التعريفات المستخدمة قيد البحث:

- **الصراع التنظيمي:** " هو السلوك الذي يوجهه الأفراد في المنظمة نحو معارضة أفراد آخرين ". (٢٤٦:٩)

- **اتخاذ القرار** " هو اختيار بديل من عدة بدائل لحل مشكلة معينة او موقف معين". (١٣:١٣)

إجراءات البحث :

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على السادة العاملين بمختلف الإدارات الفنية والإدارية المعنية بالعمل الإداري بالهيئة العامة لرياضة بدولة الكويت والإدارات هي (الإدارة العليا، الجهاز التنفيذي، إدارة التطوير الإداري، إدارة الشؤون الإدارية، إدارة مركز نظم المعلومات، إدارة التوريدات والخدمات) والبالغ عددهم (١١٦).

عينه الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المجتمع الأصليّ والبالغ قوامها (٥٠) فرداً وبنسبة مئوية قدرها (%٤٣,١٠) وجدول (٣) يوضح ذلك:

جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	الإدارة	مجتمع البحث	عينة البحث الأساسية	عينة البحث الاستطلاعية
١	الإدارة العليا	١٥	٧	٣
٢	الجهاز التنفيذي	٤	٣	١
٣	إدارة التطوير الإداري	٣١	١٠	٤
٤	إدارة الشؤون الإدارية	٢٢	١٠	٤
٥	إدارة مركز نظم المعلومات	٢٢	١٠	٤
٦	إدارة التوريدات والخدمات	٢٢	١٠	٤
	المجموع	١١٦	٥٠	٢٠

أدوات جمع البيانات :

استمارة استبيان:

قام الباحث بتصميم استمارات الاستبيان كما يلي:

أولاً: استمارة الواقع الفعلي لإدارة المعرفة:

للتعرف على الواقع الفعلي للصراع التنظيمي لدى العاملين بالهيئة العامه للرياضة بدولة الكويت. (من إعداد الباحث).

وقد تم تصميم هذه الاستمارة في ضوء هدف البحث والغرض منه وذلك من خلال:

تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

- قام الباحث بتحديد ثلاثة محاور رئيسية مرفق (٢) توصل إليها من خلال ما جمعه من معلومات وما أطلع عليه من دراسات ومراجع متخصصة.
- قام الباحث بعرض المحاور المقترحة على (٥) من الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي عن مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم استمارة الاستبيان, وقد أرتضى الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة (٧٠%) فأكثر جدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الواقع الفعلي للصراع التنظيمي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدوله الكويت (ن=٥)

م	المحاور الأساسية	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	أنواع الصراع التنظيمي.	٥	-	%١٠٠
٢	أسباب الصراع التنظيمي.	٥	-	%١٠٠
٣	أنماط القيادة في ادارة الصراع التنظيمي	٢	-	%٤٠

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على محاور استمارة الواقع الفعلي للصراع التنظيمي تراوحت ما بين (%٤٠ : %١٠٠)، وقد ارتضى الباحث نسبة %٧٠ كحد أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد تم حذف المحور رقم (٣) .

٢- صياغة العبارات

تم صياغة عبارات الاستبيان في ضوء المحاور المستخلصة من آراء الخبراء في صورتها المبدئية مرفق (٣) وتم عرضها على الخبراء ملحق (١) وذلك في الفترة من ٢٠٢٠/٢/٢م إلى ٢٠٢٠/٢/١٧م وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

آراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لاستمارة الواقع الفعلي للصراع التنظيمي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدوله الكويت (ن=٥)

الفرعي الرئيسي		أنواع الصراع التنظيمي		أسباب الصراع التنظيمي	
		العبرة	%	العبرة	%
الواقع الفعلي للصراع التنظيمي	١	١٠	%٨٠	١٠	%٦٠
	٢	١١	%١٠٠	١١	%١٠٠
	٣	١٢	%١٠٠	١٢	%١٠٠
	٤	١٣	%٦٠	١٣	%٨٠
	٥	١٤	%١٠٠	١٤	%٨٠
	٦	١٥	%١٠٠	١٥	%١٠٠
	٧	١٦	%٨٠	١٦	%١٠٠
	٨	١٧	%٨٠	١٧	%٨٠
	٩	١٨	%١٠٠	١٨	%٤٠

يتضح من الجدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك أرتضى الباحث نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم حذف العبارات (٤)(١٠)(١٨).

- **المعاملات العلمية لاستمارة الإستبيان:** قام الباحث بإجراء المعاملات العلمية لاستمارة الإستبيان الواقع الفعلي لإدارة المعرفة قيد البحث ملحق (٥) ثانياً: استمارة الواقع الفعلي لاتخاذ القرار:

للتعرف على الواقع الفعلي لاتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامه للرياضة بدولة الكويت. (من إعداد الباحث).

وقد تم تصميم هذه الاستمارة في ضوء هدف البحث والغرض منه وذلك من خلال:

تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

- قام الباحث بتحديد اربعة محاور رئيسية مرفق(٢) توصل إليها من خلال ما جمعه من معلومات وما أطلع عليه من دراسات ومراجع متخصصة.

- قام الباحث بعرض المحاور المقترحة على (٥) من الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي عن مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم استمارة الاستبيان، وقد أرتضى الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة (٧٠%) فأكثر جدول (٤).

جدول (٤)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الواقع الفعلي لاتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=٥)

م	المحاور الأساسية	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	الرؤية المستقبلية.	٥	-	١٠٠%
٢	الانظمة السياسية والادارية.	٤	٤١	٨٠%
٣	نظم المعلومات لاتخاذ القرار.	٥	-	١٠٠%
٤	معوقات اتخاذ القرار.	٥	-	١٠٠%

يتضح من جدول (٤) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على محاور استمارة الواقع الفعلي لاتخاذ القرار تراوحت ما بين (٨٠% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% كحد أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد تم قبول جميع العبارات .

٢- صياغة العبارات

تم صياغة عبارات الاستبيان في ضوء المحاور المستخلصة من آراء الخبراء في صورتها المبدئية مرفق (٣) وتم عرضها على الخبراء مرفق (١) وذلك في الفترة من ٢٠٢٠/٣/١٥ م إلى ٢٠٢٠/٣/٢٥ م وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

آراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لاستمارة الواقع الفعلي لاتخاذ القرار لدى

العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=٥)

الفرعي		الرؤية المستقبلية		الانظمة السياسية والإدارية		نظم المعلومات لاتخاذ القرار		معوقات اتخاذ القرار	
ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
١	٨٠%	٨	١٠٠%	١٥	١٠٠%	٢٢	٤٠%		
٢	١٠٠%	٩	٦٠%	١٦	٨٠%	٢٣	١٠٠%		
٣	١٠٠%	١٠	١٠٠%	١٧	١٠٠%	٢٤	١٠٠%		
٤	١٠٠%	١١	٨٠%	١٨	١٠٠%	٢٥	٦٠%		
٥	٢٠%	١٢	١٠٠%	١٩	١٠٠%	٢٦	١٠٠%		
٦	٨٠%	١٣	٨٠%	٢٠	٨٠%	٢٧	٨٠%		
٧	٤٠%	١٤	٦٠%	٢١	٤٠%	٢٨	٨٠%		

يتضح من الجدول (٥) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت ما بين (٢٠%:١٠٠%)، وفي ضوء ذلك أرتضى الباحث نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم حذف العبارات رقم (٥)(٧)(١٤)(٢١)(٢٢)(٢٥).

المعاملات العلمية لاستمارة الإستبيان: قام الباحث بإجراء المعاملات العلمية لاستمارة الإستبيان الواقع الفعلي لاتخاذ القرار قيد البحث ملحق (٦)

الدراسة الميدانية:

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستمارة تم التطبيق على عينة البحث الأساسية في الفترة من ٢٠/٥/٢٠٢٠ م الى ١٢/٧/٢٠٢٠ م حيث تم التطبيق على عدد (٥٠) فرد من إجمالي (١١٦) من المجتمع الكلي للعينة ، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعه وتنظيمه وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة..

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لمعالجة وتحليل بيانات البحث مستخدماً المعالجات الإحصائية الآتية:

❖ معامل ارتباط (بيرسون Pearson).

❖ النسبة المئوية.

❖ مربع كا

❖ الدرجة المقدره

عرض ومناقشة النتائج :

عرض ومناقشة التساؤل الأول "ما واقع الصراع لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة الكويت؟

المحور الاول: انواع الصراع التنظيمي

جدول (٦)

الدرجة المقدره والوزن النسبي ومربع كا لاستجابات عينة البحث في

المحور الاول انواع الصراع التنظيمي (ن=٥٠)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			موافق	موافق الى حد ما	غير موافق		

أولاً: صراع الافراد

٨	73.33	110	١٥	١٠	٢٥	اختلاف القيم والاتجاهات والاحتياجات بين العاملين	١
٥	78.66	118	١٢	٨	٣٠	الاعتماد في التعيين بالمناصب القيادية على الوساطة والمحسوبية.	٢
٧	74	111	١٧	٥	٢٨	عدم التوافق بين العاملين والقيادات داخل الهيئة.	٣
١	87.33	131	٤	١١	٣٥	عدم وعي وأدراك العاملين لتخصصهم دراية كاملة.	٤

ثانياً: الصراع داخل الجماع

٤	78.66	118	١٤	٤	٣٢	وجود بعض العاملين بالهيئة لا يفضلون العمل الجماعي.	٥
٢	86	129	٧	٧	٣٦	اعطاء مهام ومسئوليات للعاملين لا تتناسب مع قدراتهم.	٦
٦	78.66	118	١٠	١٢	٢٨	عدم ثقة من العاملين في درجة حياد متخذ القرار.	٧
٣	79.33	119	١٣	٥	٣٢	ظهور الشللية داخل الهيئة.	٨
		٧٩,١٦	٩٥٤	الدرجة الكلية للمحور			

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق (٦) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في محور أنواع الصراع التنظيمي تراوحت ما بين (٧٣,٣٣%:٨٧.٣٣%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (٧٩,١٦%).

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة (٤) "عدم وعي وأدراك العاملين لتخصصهم دراية كاملة" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٣١)، وبوزن نسبي (٨٧.٣٣%)، وأقل عبارة (١) "اختلاف القيم والاتجاهات والاحتياجات بين العاملين بالهيئة" جاءت بدرجة مقدرة (١١٠)، وبوزن نسبي (٧٣,٣٣%).

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن عدم الاتفاق في القيم والاحتياجات للعاملين وذلك لاختلافها بينهم فمنهم من لدية مسئولية الأسرة والأبناء يسعى إلى تلبية مطالبهم والعمل خارج قطاع الرياضة على راسها الأعمال الحرة التي تشبع المتطلبات المادية والنفسية في إثبات الذات وكذلك ضعف الإمكانيات بالهيئة العامة للرياضة هذا بالإضافة الى عدم وعي وإدراك العاملين بالإدارة تخصصهم دراية كاملة والتحيز الشخصي من بعض الرؤساء لبعض العاملين في الإدارة من اقوى الأسباب لوجود صراع الأفراد

ويؤكد هذا النتائج دراسة نوره فايز القمحاوي (٢٠١٢) (١٦) ودراسة نجاة سلطان موسى الحلينا (٢٠٠٩) (١٥) ودراسة حمد سعيد سلوم (٢٠٠٨) (٦) ان من أسباب الصراع بين الأفراد هو اختلاف الأخصائيين الرياضيين بالنادى الرياضى فى القيم وكذلك عدم وعي وإدراك الأخصائيين الرياضيين لتخصصاتهم دراية كاملة لا يحقق المديرون المساواة والعدالة مع الموظفين وغموض سياسات وإجراءات العمل عدم توافر المعرفة الكاملة بتفاصيل متطلبات العمل

الصراع بين الأفراد بسبب عدم فهم الدور او الوظيفة وعدم وجود توصيف سليم للوظيفة وعدم الاتفاق فى القيم والأهداف والحاجات وذلك بسبب الاختلافات الثقافية والشخصية لهم او بسبب المناصب الوظيفية والأدوار التي يقومون بها نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة لاختلاف وجهات النظر فيهم بينهم لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم وتنشئتهم الاجتماعية

ويؤكد هذا نتائج دراسة ويؤكد هذا النتائج دراسة نوره فايز القمحاوي (٢٠١٢) (١٦) ودراسة نجاة سلطان موسى الحلينا (٢٠٠٩) (١٥) انه من أسباب الصراع داخل الجماعة أن المديرون لا يقومون بتوزيع المهام والاختصاصات والأنشطة على الموظفين بشكل عادل على حسب قدرات وخبرات كل شخص .

المحور الثاني: اسباب الصراع التنظيمي

جدول (٧)

الدرجة المقدره والوزن النسبي ومربع كا لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني اسباب الصراع التنظيمي

(ن=٥٠)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			موافق	موافق الى حد ما	غير موافق		
أولاً: الأسباب الشخصية للصراع							
٦	74	111	١٥	٩	٢٦	العلاقات الشخصية الغير طيبة مع الآخرين	١
٤	78	117	١١	١١	٢٨	هناك عدم مراعاة للظروف الشخصية للعاملين بالهيئة.	٢
١	80	120	١٢	٦	٣٢	يتنافس العاملین من اجل الحصول على الحوافز والمناصب.	٣
٣	76	114	١١	١٤	٢٥	اشعر بعدم بالأمان والاستقرار داخل الهيئة.	٤
ثانياً: الاسباب التنظيمية للصراع							
٧	71.33	107	١٩	٥	٢٦	هناك قصور في بعض عمليات التنظيم واساليب القيادة	٥
٥	75.33	113	١٤	٩	٢٧	تتعارض الاهداف الادارية داخل الهيئة مع الاهداف الشخصية	٦
٢	79.33	119	٩	١٣	٢٨	هناك نظم غير عادلة للأجور والحوافز والترقية.	٧
	٧٦,٢٨	٨٠١	الدرجة الكلية للمحور				

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق (٧) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في محور اسباب الصراع التنظيمي تراوحت ما بين (71.33%:٨٠%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (٧٦,٢٨%). ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة (٣) " يتنافس العاملین من اجل الحصول على الحوافز والمناصب." حيث جاءت بدرجة مقدره (١٢٠)، وبوزن نسبي(٨٠%)، واقل عبارة (5) " هناك قصور في بعض عمليات التنظيم واساليب القيادة" جاءت بدرجة مقدره (105)، وبوزن نسبي(71.33%).

ويعزو الباحث تلك النتيجة الي أن عدم وجود ترابط بين العاملین وان العلاقات الشخصية الغير طيبة مع الآخرين والصراع من اجل الحصول على المناصب او الحوافز من اكبر الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي هذا بالإضافة إلى عدم انشغال العاملین بالقطاع الرياضي لكثرة

عددهم وقلة الأنشطة المطلوب تنفيذها مما يترك مساحة يتم فيها بعض الصراعات الداخلية التي تؤدي إلى مشاحنات بين العاملين بالهيئات الرياضية المختلفة.

ويؤكد هذا نتائج دراسة **حمد سعيد لسوك (٦) (٢٠٠٨)** و **نوره فايز القمحاوي (٢٠١٢) (١٦)** ان اسباب الصراع التنظيمي محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، التنافس الشديد بين الأفراد والإدارات التنظيمية للحصول على الموارد المالية ويؤكد هذا نتائج دراسة **نورة فايز القمحاوي (٢٠١٢) (١٦)**، دراسة **السيد عبدالحميد الشتيحي (٢٠١١) (٢)** ودراسة **ايمان سليمان عبد ربة محمد (٢٠٠٩) (٤)**، دراسة **نجاه سلطان موسي الحلوان (٢٠٠٩) (١٦)**، دراسة **حمد سعيد لسوك (٢٠٠٨) (٦)** ان من الأسباب التنظيمية للصراع انه لا يحقق المديرين المساواة والعدالة في التعامل مع الموظفين وتعارض الأهداف التي تسعى الوحدات التنظيمية الى تحقيقه وانه لا يوجد تناسب بين حجم السلطة والمسئولية للمناصب الإدارية.

ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الأول للبحث وهو ما واقع الصراع التنظيمي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الواقع الفعلي لاتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بالكويت

جدول (٨)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات

عينة البحث في المحور الأول: الرؤية المستقبلية (ن = ٥٠)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			لا أوافق	الى حد ما	أوافق		
١	87.33	131	٥	٩	٣٦	تتحول المشكلات التي لم يتخذ فيها قرار حازم الى ازمة.	١
٢	84.66	127	٤	١٥	٣١	يعتمد اتخاذ القرارات داخل الهيئة الى الخبرة العملية.	٢
٤	78.66	118	١٠	١٢	٢٨	يستخدم النقاش والحوار للوصول الى قرارات مناسبة اعتمادا على الرؤية المستقبلية	٣
٣	82	123	٧	١٣	٣٠	يتم اتخاذ القرار بمشاركة اعضاء الهيئة	٤
٥	76	114	١٦	٤	٣٠	يتبع المنهج المنطقي كأفضل الوسائل لحل المشكلات الادارية	٥
			الدرجة الكلية للمحور				
			٨١,٧٣	٦١٣			

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق (٨) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في محور الرؤية المستقبلية تراوحت ما بين (76%:87.33%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (٨١,٧٣%).

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة (١) " تتحول المشكلات التي لم يتخذ فيها قرار حازم الى ازمة" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٣١)، وبوزن نسبي(٨7.33%)، واقل عبارة (5) " يتبع المنهج المنطقي كأفضل الوسائل لحل المشكلات الادارية" جاءت بدرجة مقدرة (114)، وبوزن نسبي(76%).

ويعزو الباحث تلك النتيجة الي انة يجب على المدير او القائد ان يكون لديه القدرة على اتخاذ القرار في التوقيت المناسب وان عدم القدرة على اتخاذ القرار يحول المشكلات الى ازمات وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السيد عبد الحميد محمد" (٢٠١١) (٣) والتي أوضحت قياس أداء القادة الإداريين بالاتحادات الرياضية واعتماد القادة على الخبرة العملية والتجربة والتقارير كمعايير لاتخاذ القرار وتقييمه.

جدول (٩)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في

المحور الثاني: الانظمة السياسية والادارية (ن = ٥٠)

م	العبارات	الأستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الترتيب
		أوافق	الى حد ما	لا أوافق			
١	تساعد الأنظمة والسياسات الإدارية المتوفرة داخل الهيئة على عملية اتخاذ القرارات بصورة سليمة.	٣٢	١١	٧	83.33	٢	
٢	تعطى السياسات الإدارية داخل الهيئة الفرصة للإبداع والابتكار في العمل.	٢٠	١٥	١٥	70	٥	
٣	تحرص الهيئة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل.	٢٥	١٣	١٢	75.33	٣	
٤	تحرص إدارة الهيئة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين.	٢٠	١٦	١٤	70.66	٤	
٥	تتفق الإجراءات الإدارية داخل الهيئة مع لوائح العمل.	٣٦	١٠	٤	88	١	
الدرجة الكلية للمحور					٥٨١	٧٧,٤٦	

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق (٩) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في محور الانظمة والسياسات الادارية تراوحت ما بين (٧٠%:٨٨%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (٧٧,٤٦%).

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة (٥) " تتفق الإجراءات الإدارية داخل الهيئة مع لوائح العمل" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٣٢)، وبوزن نسبي (٨٨%)، وأقل عبارة (٢) " تعطي السياسات الإدارية داخل الهيئة الفرصة للإبداع والابتكار في العمل" جاءت بدرجة مقدرة (١٠٢)، وبوزن نسبي (٧٠%).

و يرى الباحث ان تقييد العاملين داخل الهيئة باللوائح والقوانين يعوق عملية الأبداع في اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال. وتتفق هذه النتائج مع دراسة ولاء السيد (٢٠١٤) (١٧) والتي أو ضحت التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة وأكدت على وجود علاقة ذات دالة إحصائية بين تفويض السلطة واتخاذ القرار.

جدول (١٠)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث

نظم المعلومات لاتخاذ القرار (ن = ٥٠)

م	العبارات	الأستجابة			الترتيب
		أوافق	الى حد ما	لا أوافق	
١	يوجد دليل تنظيمي داخل الهيئة موضح فيه نظم المعلومات المتاحة.	٢٦	١٤	١٠	٣
٢	تؤثر الاجراءات الادارية المتبعة داخل الهيئة على شكل وحجم المعلومات المتداولة	٢٤	١٢	١٤	٥
٣	هناك نقص في نظم المعلومات مما يعيق حل الازمات.	١٩	٢٠	١١	٦
٤	يتم جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرارات لضمان فاعلية اتخاذ القرارات.	٢٤	١٩	٧	٢
٥	تستخدم الهيئة وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرارات الصادرة.	٣٠	٩	١١	١
٦	يتوفر نظام للمعلومات يساعد على اتخاذ القرار طبقا للحقائق والبيانات المتوفرة.	٢٥	١٤	١١	٤
		الدرجة الكلية للمحور			
		٧٦,٠٠	٦٨٤		

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق (١٠) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في محور نظم المعلومات لاتخاذ القرار تراوحت ما بين (72%:79.33%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (٧٦%).

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة (٥) " تستخدم الهيئة وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرارات الصادرة" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١١٩)، وبوزن نسبي (79.33%)، وأقل عبارة (٣) " هناك نقص في نظم المعلومات مما يعيق حل الازمات" جاءت بدرجة مقدرة (١٠٨)، وبوزن نسبي (٧٢%).

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن العاملين بالهيئة يتم جمع معلومات كافية قبل اتخاذ قرار بشأن موضوع معين وذلك لضمان فاعلية القرار وخوف المديرين من إصدار قرار خاطئ يتعارض مع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل وتحرض الهيئة على الإعلان عن القرارات بطريقة ووسيلة مناسبة لضمان وصولها لجميع العاملين كما يجب على الهيئة مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي من خلال تصميم مواقع على شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت) والتي من خلالها يمكن توفير كافة المعلومات وتخزينها بصورة يسهل الحصول عليها وذلك لتوفير الوقت والجهد وكذلك سرعة التحقق من المعلومات والبيانات من مدى صحتها ومصداقيتها.

وتتفق هذه النتائج مع **hard mark** (٢٠٠٣) (١٨) والتي أوضحت على أهمية اتخاذ القرارات ومدى احتياجها إلى المعلومات الحديثة والدقيقة وكذلك يجب على الإدارة العليا أن تفوض قدر من السلطة في اتخاذ القرارات إلى العاملين من اجل أن يتخذوا قرارات صائبة وكذلك العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تحفزهم على العمل بجدية وإتقان في الأداء.

جدول (١١)

الدرجة المقدره والوزن النسبي

لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع: معوقات اتخاذ القرار (ن = ٥٠)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الأستجابة			العبارات	م
			لا أوافق	الى حد ما	أوافق		
٣	78.66	118	١٢	٨	٣٠	يعوق عدم معرفة العاملين بالقوانين واللوائح عملية اتخاذ القرار.	١
١	84	126	٦	١٢	٣٢	تؤثر عدم المتابعة الجيدة لتنفيذ القرارات على عملية اتخاذ القرار.	٢
٢	80	120	٨	١٤	٢٨	يتم اتخاذ القرارات بالصورة التي تتناسب مع المصالح والاهواء الشخصية	٣
٤	75.33	113	٩	١٩	٢٢	تعتبر الاجراءات الروتينية من اهم معوقات اتخاذ القرار.	٤
٥	75.33	113	٦	٢٥	١٩	خوف بعض العاملين بالهيئة من المشاركة في اتخاذ القرار او فقدان مراكزهم يؤثر في عملية اتخاذ القرار.	٥
			الدرجة الكلية للمحور			٧٨,٦٦	٥٩٠

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق (١١) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في محور معوقات اتخاذ القرار تراوحت ما بين (75.33% : ٨٠%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ككل (٧٥,٣٣%).

ويتضح من الجدول أن أعلى عبارة (٢) "تؤثر عدم المتابعة الجيدة لتنفيذ القرارات على عملية اتخاذ القرار" حيث جاءت بدرجة مقدره (١٢٠)، وبوزن نسبي (٨٠%)، وأقل عبارة (٥) "خوف بعض العاملين بالهيئة من المشاركة في اتخاذ القرار او فقدان مراكزهم يؤثر في عملية اتخاذ القرار" جاءت بدرجة مقدره (١١٣)، وبوزن نسبي (75.33%).

ويعزو الباحث تلك النتيجة الي الإجراءات الروتينية والاعتماد على الشخص الواحد يعوق عملية اتخاذ القرار وذلك يعنى عدم تواجد هذا الشخص يعنى عدم القدرة على اتخاذ القرار وتعطل العمل والتغلب على هذه المعوقات يمكن فى تفويض السلطة حيث ان اتخاذ القرار لا يتوقف على شخص واحد وان هناك بعض القيادات تتخذ قرارات لا تتفق مع اللوائح وينتج عن ذلك ظاهرة الشكاوى التى تؤثر سلبيا على إنجاز الأعمال وإضاعة الوقت والجهد وعدم متابعة تنفيذ القرار يعتبر من اهم المعوقات التى تجعل الهيئة لاتحقق أهدافها

وتتفق هذه النتائج مع دراسة جمال محمد على (٢٠٠٩) (٥) والتي أوضحت ان ظاهرة الشكاوى تؤثر على سلوك المديرين متخذى القرار تأثيرا سلبيا يتمثل فى تأجيل اتخاذ القرارات وإضاعة الوقت فى أقناع المتأثرين بالقرارات وعدم الحسم فى اتخاذ القرارات. ومن خلال العرض السابق يكون الباحث استطاع الإجابة عن التساؤل الثانى للبحث الخاص وهو ما وقع اتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامه للرياضة ؟
٣/١/٤ عرض وتفسير نتائج التساؤل الثالث ما العلاقة بين الصراع التنظيمي واتخاذ القرار لدي العاملين بالهيئة العامه للرياضة ؟

جدول (١٢)

معاملات الارتباط بين محاور وأبعاد الصراع التنظيمي واستبيان

اتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامه للرياضة (ن=٥٠)

أسباب الصراع التنظيمي		أنواع الصراع التنظيمي		محاور الصراع التنظيمي
الأسباب التنظيمية للصراع	الأسباب الشخصية للصراع	الصراع داخل الجماعة	صراع الأفراد	
٠,٧٩	٠,٨١	٠,٩٠	٠,٧٥	محاور اتخاذ القرار
٠,٨٦	٠,٢٠	٠,٨٤	٠,٨٠	الرؤية المستقبلية
٠,٦٨	٠,٧٧	٠,٦٦	٠,٨٨	الأنظمة السياسية والإدارية
٠,٨١	٠,٣٧	٠,٣٢	٠,٧٤	نظم المعلومات لاتخاذ القرار
				معوقات اتخاذ القرار

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يتضح من الجدول السابق (٢٠) ما يلي:

يتضح من نتائج معاملات الارتباط فى جدول (١٢) إلى وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين محور أنواع الصراع التنظيمي فى بعد " صراع الأفراد " وجميع محاور استبيان اتخاذ القرار " الرؤية المستقبلية، الأنظمة السياسية والإدارية، نظم المعلومات لاتخاذ القرار، معوقات اتخاذ القرار " لدى العاملين بالهيئة العامه للرياضة .

كما توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين كل من محور أنواع الصراع التنظيمي فى بعد الصراع داخل الجماعة " وأبعاد " الرؤية المستقبلية، الأنظمة السياسية والإدارية، نظم المعلومات لاتخاذ القرار " فى استبيان اتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامه للرياضة.

بينما لا توجد علاقة ارتباطيه بين كل من محور أنواع الصراع التنظيمي فى بعد الصراع داخل الجماعة " ومحور " معوقات اتخاذ القرار " فى استبيان اتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامه للرياضة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الصراع بين الأفراد داخل الهيئة يعوق عملية التخطيط وتلتزم الهيئة بالأعمال الروتينية ولا تستطيع الابتكار والأبداع وعدم القدرة على العمل في جماعة كما تزيد ظاهرة الشكاوى بين الأفراد للحصول على المناصب وعدم الاهتمام بتنفيذ الأعمال وان كل إدارة داخل الهيئة لا تقوم بتنفيذ أعمالها بشكل جيد

يتضح من نتائج معاملات الارتباط في جدول (٢٠) إلى وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين محور أسباب الصراع التنظيمي في بعد " الأسباب الشخصية للصراع " ومحورين استبيان اتخاذ القرار " الرؤية المستقبلية، نظم المعلومات لاتخاذ القرار " لدي العاملين بالهيئة العامة للرياضة، بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين كل من محور أسباب الصراع التنظيمي في بعد الأسباب الشخصية للصراع " ومحورين " الأنظمة السياسية والإدارية، معوقات اتخاذ القرار " في استبيان اتخاذ القرار لدي العاملين بالهيئة العامة للرياضة .

كما توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين كل من محور أسباب الصراع التنظيمي في بعد " الأسباب التنظيمية للصراع " وجميع محاور استبيان اتخاذ القرار " الرؤية المستقبلية، الأنظمة السياسية والإدارية، نظم المعلومات لاتخاذ القرار، معوقات اتخاذ القرار " لدي العاملين بالهيئة العامة للرياضة

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى ان هناك بعض الأمور المرتبطة بالصراعات الشخصية التي تكون حائل في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بمشاركة الأعضاء نظرا لوجود نقاط الصراع في العلاقات الشخصية الغير طيبة مع البعض مما يؤدي إلى تضارب المصالح أو تضارب القرارات في ما بينهم ولا يكون النقاش والحوار بينهم سليم للوصول للقرارات الصحيحة والتي تحتاج إلى قياده حكيمة تستطيع ان تقف على الرؤى المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة لذلك والحد من الخلافات والصراعات التنظيمية بين الأفراد ومحاولات الوصول إلى صيغه تنافسيه يستطيع من خلالها توليد تنافس بين العاملين داخل المؤسسة وتوفير الحوافز الخاصة بذلك والحد من الصراع بين الأفراد والصراعات الشخصية والتنظيمية المرتبطة به الأهداف الشخصية داخل المؤسسة الأمر بدوره يبدي الشعور بعدم الأمان والاستقرار داخل الهيئة إلى حد ما، وعدم توفر المنهج المنطقي لحل المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارات المختلفة بمديره الشباب والرياضة بقنا، هذا بالإضافة إلى شعور الأفراد بعدم الرضا لعدم وضوح الرؤية المستقبلية لإدارة المشروعات بالمديرية والحد من المشاركة في بعض الأحيان يولد مشاكل كثير وفي بعض الأحيان يولد أزمات.

ويتفق ذلك مع دراسة كل من دراسة جمال محمد على (٢٠٠٩) (٥)؛ ولاء السيد (٢٠١٤) (١٦)؛ السيد عبد الحميد محمد" (٢٠١١) (٢)
ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الثالث للبحث وهو
ما العلاقة بين الصراع التنظيمي واتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة
الكويت.

الاستنتاجات و التوصيات :

أولاً: الاستنتاجات :

- ١- وجود قصور شديد فى المشاركة فى اتخاذ القرار داخل الهيئة.
- ٢- عدم وجود دورات تدريبية للعاملين بالهيئة والتي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وذلك لأهميته فى الارتقاء بالعملية الإدارية وكيفية مواجهة الأزمات.
- ٣- وجود قصور فى عملية التخطيط بالهيئة وذلك يعوقها فى تنفيذ اهدافها.
- ٤- نظام المعلومات داخل الهيئة لا يكفى لإصدار قرارات سلمية.
- ٥- وجود قصور فى اللوائح والقوانين المنظمة للهيئة.

ثانياً: التوصيات :

- ١- يجب ان يكون هناك تقدير ماذى ومعنوى للمجهود المبذول من العاملين داخل الهيئة.
- ٢- العدالة فى توزيع الأعمال الموكلة على العاملين .
- ٣- الحياد من الرؤساء للعاملين وعدم التحيز لاحد .
- ٤- إعطاء مهم ومسئوليات للعاملين بمتناسب مع قدراتهم .
- ٥- ضرورة اتخاذ القرارات فى الأوقات المناسبة والمواقف الحرجة بصورة إيجابية .
- ٦- ضرورة الالتزام باللوائح والقوانين المنصوص عليها لاختيار المناصب العليا .
- ٧- حث ودفع العاملين على العمل الجماعي .
- ٨- ضرورة وجود قاعدة بيانات داخل الهيئة يتم من خلالها التعرف على المعلومات التى تساعد فى عملية اتخاذ القرار .

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ١- أسامة أحمد إمام (٢٠٠٩م): "تقويم برامج التدريب الإداري للأخصائيين الرياضيين في ضوء متطلبات العمل، رسالة ماجستير غير منشورة- كلية تربية رياضية -جامعة أسيوط.
- ٢- السيد عبد الحميد محمد (٢٠١١م): "الصراعات الإدارية داخل الأندية الرياضية في ضوء على الأندية الرياضية والاجتماعية، رسالة ماجستير غير المنشورة، كلية التربية الرياضية. جامعة حلوان
- ٣- المجلس الأعلى للشباب والرياضة (١٩٩٦م): "النظام الأساسي للاتحادات الرياضية"، مركز المعلومات والتوثيق بالقاهرة.
- ٤- ايمان سليمان عبد ربة (٢٠٠٩): "الصراع التنظيمي والأنماط القيادية لدى مديري مدراس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٥- جمال محمد على (٢٠٠٩ م): " الحديث في الإدارة الرياضية"، دار الفكرالعربي، القاهرة.
- ٦- حمد سعيد لسلم (٢٠٠٨): "تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين على أمارة منطقة عسير في المملكة العربية السعودية".رسالة دكتوراه. غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٧- سعيد بن حمد الهاجري (٢٠٠١ م): " المنظمات - هياكلها - عملياتها - مخرجاتها"، دار الشروق، الأردن.
- ٨- سعيد فايز السبعي (٢٠١٢م): "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويون بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- ٩- عادل ريان محمد (٢٠٠٥م): " محاضرات في السلوك التنظيمي"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- ١٠- عبدالرحمن بدر عمر عبدالله العمر (٢٠١٥): "المركزية واللامركزية ودورها في اتخاذ القرار بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة جنوب الوادي.

- ١١- **على جبالى حسن محمد (٢٠١٦م):** " نموذج مقترح لإدارة الأزمات الرياضية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر " ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة جنوب الوادى.
- ١٢- **عمرو سعد عز الدين (٢٠١٦م):** "إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الإنجاز لدى الأخصائيين الرياضيين بالهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة أسيوط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- ١٣- **محمد عبد المحسن احمد (٢٠١٢م):** المعالجة الصحفية للازمات الرياضية وعلاقتها باتخاذ القرار " دراسة تحليلية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- ١٤- **محمد مجدى سيد(٢٠١٣م):**" نموذج مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة فى ضوء مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي" ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعه أسيوط.
- ١٥- **نجاه سلطان موسى الحليان (٢٠٠٩م):** "اثر الصراع التنظيمى على صنع القرارات الاستراتيجية فى القطاع الصحي فى دولة الإمارات العربية المتحدة"،رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ١٦- **نورة فايز عبدالعاطى القمحاوى (٢٠١٢م):** " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى لحل المنازعات الداخلية بإدارة الأندية الرياضية " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنات، جامعة الإسكندرية.
- ١٧- **ولاء احمد السيد (٢٠١٤م):** "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعليته اتخاذ القرار واثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

- 18- **hurd – mark**(2003). enterprise desions making harvard business review (fall)
- 19- **Iman ul haq (2011)** " the impact of inter personal conflict on job out comes:mediating role of perception of organizational politice". university of central pun jab Pakistan.social and behavioral seicnces 25(287- 310)
- 20- **Morilizumi.S.Nakatsugawa.** (2008)."impact of face concern interpersonal conflict management strategies in jop conference paper,nca,94 annual convention
- 21- **Nevzat, Mirzseoglu:** " Conflict an Management: A study at Schools of Pysical Education and Sport in Turkey", SPRING, Vol 43, No 2, pa (1). (2007).
- 22- **Sarkute, Ligita.** (2010) Factors & Models of decision – making: analysis of Governments in Lithuania, Unpublished Dissertation, Kaunas University of Technology.