



التسيير الفعال للصراع التنظيمي بالمؤسسات الرياضية دراسة نظرية تحليلية

Effective management of organizational conflict in sports institutions

Analytical Theoretical Study

صديقي فاطمة^{1*}

1جامعة الجلفة (الجزائر), sedfasociologie@gmail.com

ملخص: لقد حظي مفهوم الصراع التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في جميع المجالات والتخصصات ومن بينها علم الاجتماع التنظيمي الذي تناول المفهوم من عدة زوايا ذلك لما لهذا المفهوم من أهمية بالغة على المؤسسات وتحقيق أهدافها وكذا فعاليتها، فالصراع التنظيمي هو ذلك السلوك الطبيعي الذي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير من خلال استعمال عدة وسائل منها التخويف، بحيث لا يمكن الوصول إلى الهدف إلا من خلال هزيمة أحد الأطراف أو تحطيمه وإزالته نهائياً. إلا أنه يمكن أن يكون مصدر قوة للمؤسسة وتحقيق فعاليتها في حال ما استطاعت المؤسسة تسييره تسييراً فعالاً يخدم أهداف ومصالح المؤسسة لذا لا يمكننا النظر للصراع التنظيمي من الزاوية السلبية فقط وإنما قد يلعب دوراً أساسياً ومهماً في تحقيق الأهداف التنظيمية وخاصة بالمؤسسات الرياضية التي تلمس بها الطابع التنافسي الكبير سواء بين عمالها أو بين فرقها الرياضية لذا فإن الصراع التنظيمي هنا قد يكون مصدر قوة بالنسبة للمؤسسة بدلاً من أن يكون مصدر ضعف لها.

كلمات مفتاحية: تسيير فعال، صراع تنظيمي، مؤسسة رياضية

Abstract: The concept of organizational conflict has attracted the attention of many researchers and thinkers in all fields and disciplines, including organizational sociology, which dealt with the concept from several angles, because of the great importance of this concept to institutions and achieving their goals as well as their effectiveness. Organizational conflict is that natural behavior that arises due to intense competition. On rare sources or because of disagreement about the methods of management through the use of several means, including intimidation, so that the goal can only be reached by defeating one of the parties or destroying it and removing it permanently. However, it can be a source of strength for the institution and achieve its effectiveness if the institution manages to effectively manage the goals and interests of the institution, so we cannot look at the organizational conflict from a negative angle only, but it may play a fundamental and important role in achieving organizational goals, especially in sports institutions in which we feel the competitive nature. The big problem, whether between its workers or between its sports teams, so the organizational conflict here may be a source of strength for the institution rather than a source of weakness for it.

Keywords: Effective management, organizational struggle, sports organization.

*المؤلف المرسل:

مقدمة:

إن دراسة المكونات الأساسية للمؤسسة تقودنا إلى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقائها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة وهذا في بيئة تتميز بشدة التعقيد، وهذا البقاء لا يكون إلا من خلال قدرة المؤسسة على تسيير مواردها المادية والبشرية تسييرا سليما يضمن لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وخصوصا المؤسسات الرياضية التي أصبحت اليوم تتميز بتشابك علاقاتها وتنافسها وهذه العلاقات عادة لا تستمر طويلا ضمن مناخ دائم من الوفاق والوثام، لأن تعدد الأطراف في المؤسسة الرياضية يفرض الكثير من التناقضات في وجهات النظر، وقد يؤدي إلى غموض وتعارض الأدوار، بل قد يحدث تنافس بين الأفراد في المؤسسة الرياضية، وهذا كله يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع التنظيمي، الذي نقصد به ذلك الموقف التنافسي الذي ينشأ بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيها أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، ويمكن أن يكون الصراع التنظيمي بناء أو مدمرا، كما يمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، أو قد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

إن هذا التعارض في المؤسسة من حيث أنها تسعى نحو تحقيق أهدافها بخلق جو مناسب وملئم للعامل حتى يتمكن من أداء مهامه الوظيفية كما ينبغي، ومن حيث أن تعارض المصالح والأهداف سواء بين المؤسسة في حد ذاتها والعامل أو بين العمال فينا بينهم الذي يؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي الذي قد تكون نتائجه سلبية أو قد تكون إيجابية وهذا على حسب قدرة المؤسسة من تسيير الصراع تسييرا فعالا يخدم مصالح المؤسسة ومصالح العامل في نفس الوقت.

من هنا جاء اهتمامنا بمعرفة العلاقة ما بين الصراع التنظيمي وكيفية تسييره تسييرا فعالا يخدم أهداف ومصالح المؤسسة فقمنا بتحليل بعض المفاهيم تحليل نظريا بغرض معرفة العلاقة.

أولا- المؤسسة الرياضية

1- مفهوم المؤسسة الرياضية: تعددت تعريفات المؤسسة حسب المدارس الفكرية المختلفة و المهتمين بدراسة منظمات الأعمال بصورة عامة أو نتيجة الخلط في دلالة اللفظ . فهناك من استخدم هذه الكلمة لتعريف بيئة ذات نشاط سلطوي في مؤسسة معينة، وهناك من يتعامل معها على أنها إطار لجمع الأنشطة في وحدات و ربطها بعلاقات سلطوية...إلخ . ومع هذا يتصور البعض من منظري (المؤسسة) أنها المحصلة النهائية للعلاقات البشرية في أي نشاط اجتماعي ، و يظهر أنهم راغبون إلى التعامل معها كبناء اجتماعي منظم(جوده، الزعي ، و آخرون ، 2004، ص 16) وتدل كلمة " مؤسسة " على العديد من التسميات مثل : المنظمة ، المنشأة، الشركة، المصلحة العامة فالمؤسسة هي نتاج فكرة تنبثق عن الحاجات التي تتطلب الإشباع، حاجات الذات والأخرين ويتكون نسق المؤسسة و يتحدد بما تحويه من أدوار و توقعات لهذه الأدوار، و الجماعة ونتائجها وأغراضها كما يتحدد بكفاءة فريق العاملين و شخصياتهم، و الحاجات التي يمكن الوصول لإشباعها من خلال الخدمات (عطية، 2003، ص 15، 16)، و يعرف "شستر برنارد" المؤسسة بأنها: " نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدرس

والشعوري" ، أما "إيتزيوني" فيرى بأنها: "وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية تنشأ بقصد الوصول إلى أهداف معينة" (جابر وأبو الحسن، 2005، ص 47). كما كانت لـ "ستيفن روبينز" وجهة نظر بأن المؤسسة: "كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية ، و يعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة. (جوده، الزعي ، و آخرون ، 2004، ص 16)

كما نجد تعريف المؤسسة أيضا لدى الكاتب " روبز فيشير" حيث عرفها بأنها نظام أو نسق يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: 1-1- المؤسسة كيان اجتماعي: أي أن هناك مجموعة أفراد يعملون ويتفاعلون بصورة شبه مستمرة ومنتظمة نوعا ما أي تربطهم علاقات تتصف بالاستمرارية.

2-1- التنسيق الواعي: حيث أن هذا الكيان الاجتماعي يضم مجموعة أفراد لديهم أدوار وتطلعات وتوقعات ورغبات متفاوتة لذا يستدعي الأمر التوفيق وتحقيق الانسجام والتنسيق بين هؤلاء الأفراد تجنباً لتبديد الجهود والموارد ولضمان إنجاز الأعمال الروتينية.

- وجود حدود شبه معروفة تميز بين من ينتمي لهذا الكيان ومن لا ينتمي إليه علما بأن هذه الحدود شبه معروفة ويمكن أن تتغير من حين إلى آخر.

- إن أي مؤسسة تنشأ لتحقيق شيء ما، هو ما نسميه "الأهداف" التي يعجز الفرد عن تحقيقها منفردا أو أنه يمكن تحقيقها بكفاءة أكبر بواسطة الجهد الجماعي.

كما أننا عندما نتحدث عن أي مؤسسة ، فقد نتناول أمورا وجوانب عديدة و من أهمها على سبيل المثال و ليس الحصر رسالة المؤسسة و أغراضها و أهدافها، و أنشطة و أعمال المؤسسة، و استراتيجيتها و سياساتها (الإنتاجية و التسويقية و المالية ...) و هيكلها التنظيمي ، و مواردها البشرية ، و الجوانب التشريعية (النظام السياسي ، و الأنظمة ، و التعليمات و القرارات) ، كما قد يشمل الحديث ما يسمى بثقافة المؤسسة، و القوى المسيطرة فيها و علاقاتها الداخلية و الخارجية و عمليات اتخاذ القرارات و الاتصال و القيادة و غيرها، فهذه جميعا و غيرها تتفاعل مع بعضها البعض و تكون المؤسسة ومحصلة التفاعل تفوق مجموعة هذه الجوانب منفردة. كل ذلك لا يساعد على فهم المؤسسات بسهولة وإدارتها بكفاءة (حريم، 2006، ص 11، 12). ويشمل التعريف العام للمؤسسة الرياضية فهي مؤسسة عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية كل الملاعب والقاعات المخصصة كرة اليد أو الطائرة وتشكل وظيفة الإدارة المالية والصيانة والإصلاح من بين الوظائف الأساسية للمؤسسة الرياضية الجزائرية.

وتمثل أهم المؤسسات الرياضية في المجلس القومي للرياضة ووزارة الشباب واللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة والأندية الرياضية ومراكز الشباب ومؤسسات الاعلام الرياضي والمؤسسات المنتجة للوسائل والمعدات الرياضية المختلفة والفنادق والإطعام والسياحة في الرياضة.

تحديد المفهوم الإجرائي للمؤسسة الرياضية:

من خلال التعاريف السابقة للمؤسسة نستنتج أنها وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة قصد تحقيق أهداف معينة، فهي نظام قائم بذاته يضم شبكة من العلاقات الإنسانية بين الأفراد الذين تم اختيارهم عن كفاءة أو خبرة وتم تعيينهم في الوظائف المناسبة، ويتم تسخير هاته الموارد البشرية مع الموارد المادية والتكنولوجية المحددة مسبقا من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله.

فالمؤسسة هي بناء رسمي يحتوي على قواعد و لوائح و إجراءات تسير العاملين المكونين للأنظمة غير الرسمية، كما تحتوي على قنوات اتصال بين العاملين و الإدارة.

2- خصائص المؤسسة الرياضية: تتمثل أهم خصائص المؤسسة الرياضية فيما يلي:

1-1- الهدف: حيث تهدف المؤسسات إلى إنتاج سلعة معينة أو القيام بخدمات معينة بدرجات معينة من الكفاءة والفعالية.
2-2- تقسيم العمل: حيث يقوم أعضاء المؤسسات بمهام مختلفة تتمثل في تخصيص دقيق للأدوار الاجتماعية وتقسيم واضح لأنواع الأنشطة المترابطة.

3-2- الترابط: يتطلب التخصص الدقيق في العمل إيجاد نوع من الترابط والتنسيق بين المهام المختلفة للعاملين بها لتحقيق الناتج النهائي. (محمد عبد الله ، 2004 ، ص 52)

4-2- النظام الداخلي أو الدليل التنظيمي: يشمل النظام الداخلي كافة المعلومات التي تميز هوية المؤسسة عن غيرها من المؤسسات كالاسم، العنوان، نوعية النشاط الذي تمارسه وتخصص فيه، واللوائح التنظيمية التي تحكم نشاطها والأنظمة الفرعية التي تعتمدها ومصادر تمويلها...إلخ

5-2- المسؤولية الاجتماعية: تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في توظيف أنشطتها المختلفة لما فيه صالح المجتمع ومنفعته وعدم إلحاق الضرر به. من خلال ممارستها لتلك الأنشطة وتعزيز قبول المجتمع ودعمه لأهداف المؤسسة التي يجب ألا تتعارض والمصلحة العامة لذلك المجتمع حتى وإن كانت الأهداف في الأساس لخدمة مصالح أعضاء المؤسسة. (العتيبي ، 2005 ، ص 219، 2019)

6-2- القيادة: كل مؤسسة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من أجل قيادة التجمع البشري في المؤسسة ومن أجل تحقيق الأهداف المبتغاة.

7-2- الشكل العام: ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل مؤسسة يتناسب مع ظروف العمل، والذي يتم من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المؤسسة، وتسلسل السلطة، وخطوط الاتصال...إلخ. (جوده، الزعبي ، و آخرون ، 2004 ، ص 18)

8-2- اللاتئحة: حيث تتسم المؤسسات بوجود دستور من القواعد والقوانين تحدد بدقة واجبات الأدوار الاجتماعية وتوقعاتها، وهذا يؤدي إلى عدم شعور العاملين أو المرؤوسين بالخضوع لرؤسائهم المباشرين ويؤدي أيضا إلى منع هؤلاء الرؤساء من الاستغلال الشخصي لمرؤوسهم، وتؤدي هذه اللاتئحة مهام أخرى في تحديد معايير خاصة لتقسيم العمل ورفاهيته، وجدير بالذكر أن هذه اللاتئحة توجد في صورة مكتوبة.

9-2- الإحلالية أو الاستبدالية: وهذا يعني أن المؤسسة تقوم على أساس التقليل إلى أقصى حد ممكن أو منع ظهور المشكلات التي تنجم من شذوذ السلوك الفردي أو الشخصي. فالمؤسسة لا يهتما من يقوم بتنفيذ دور معين طالما أنه يقوم بتنفيذ هذا الدور كما يجب، وهذا يعني أن الأشخاص يأتون ويذهبون أما المؤسسة فهي باقية أو مستمرة، و يمكن إحلال أشخاص محل أشخاص آخرين لأن الأدوار ثابتة، أما الأشخاص فإنهم متغيرون، و يعتمد شغل هذه الأدوار على أساس الكفاءة الواضحة.

10-2- التعويض: حيث تتصف المؤسسات بظاهرة التعويض النقدي لكل عامل مقابل أدائه الدور المحدد له، من خلال وضع نظام معين للمرتبات أو الأجور النقدية.

11-2- اللاشخصية: وهذا يعني أن المؤسسات تتسم بذبوع العلاقات الإنسانية الثانوية، ويبدو ذلك واضحا في طريقة اختيار العاملين بها وضرورة ولاء هؤلاء العاملين إلى المنظمة نفسها وليس إلى أشخاص فيها. (بهجت وكشك، 2003، ص 123، 124)

3- أهداف وأهمية المؤسسة الرياضية: تعمل المؤسسة من أجل تحقيق جملة من الأهداف وتمثل في:

1-1- الأهداف الاجتماعية: وتتعلق هذه الأهداف بالجهود التنظيمية التي تتصف بالشرعية في المجتمع وهي التي تضمن الدعم المادي والأدبي للمؤسسة من البيئة المحيطة.

2-2- الأهداف الخاصة بالعملاء: وهي التي ترتبط بعملاء المؤسسة أو المواطنين التي تتلقى خدماتها ولا بد أن تكون هذه الأهداف متفقة لأهداف المواطنين واحتياجاتهم.

3-3- الأهداف المتعلقة بالنسق: وهي الأهداف التي تضمن للمؤسسة تحقيق توازنها واستقرارها وهذه الأهداف تتضمن الموارد المالية والبشرية ...

4-3- الأهداف الإنتاجية: وهي نوعية الخدمات التي توفرها المؤسسات الإنتاجية للعملاء.

5-3- الأهداف المعتمدة (الثانوية): وهي الأهداف المرتبطة بالوظائف الأساسية في المؤسسة والتي ليس لها علاقة مباشرة بالأهداف العامة.

6-3- أهداف المشاركة: وهذه تتعلق بمن يشارك في استمرار المؤسسة (محمد عبد الله ، 2004 ، ص 70) كالعاملين والذي لا بد على المنشأة أن تعمل على تحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ومن ضمنها:

- الاستقرار الوظيفي للفرد.

- الحاجة للعلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي.

- الحاجة للسيطرة على الآخرين أو الاعتماد عليهم.

- الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات في مجال معين. (جوده، الزعيبي ، وآخرون ، 2004 ، ص 18)

انطلاقا من هذه الأهداف التي تصبوا إليها كل مؤسسة نرى بروز الأهمية الكبرى من نشؤها في حياة المجتمعات إذا ما استعرضنا حياة الإنسان المعاصر حيث نجد حياته عبارة عن سلسلة متصلة من الانتماءات إلى المؤسسات وذلك لإشباع احتياجاته أو لاكتساب شرعية ممارسة نشاط معين أو للوساطة بين الأفراد لتبادل المنفعة ولا شك أن ذلك يتمشى مع

كبر حجم المجتمعات الحديثة، و زيادة كثافة سكانها مع تفسخ العلاقات بين جماعاتها و الاحتكام إلى القوانين الوضعية و الابتعاد عن الأحكام العرفية (المليجي، 2005، ص255) ، و عموما يمكن إجمال أهمية المؤسسات الرياضية في النقاط التالية:

- تعد المؤسسات الشكل المؤسسي المهيمن على المقدرات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية... إلخ ويمتد تأثيرها إلى قيمنا وعاداتنا الأسرية.

- تنبع أهمية المؤسسات الرياضية في الأعمال الصعبة التي لا يمكن تنفيذها بشكل فردي... لذا يتطلب وجود تعاون بين الأفراد والجماعات لإنشاء المشروعات الكبيرة...

- تعد المؤسسات الرياضية ذات كفاية وفاعلية عندما يتم إدارتها وفقا للأسس الإدارية العلمية والعملية، وربما هذا هو السبب الرئيسي لغايات تنظيم النشاط الإنساني من خلال المؤسسات.(جوده، الزعي، و آخرون ، 2004، ص 23)

4 - مكونات المؤسسة الرياضية

4-1- الأفراد المشاركون: تنشأ المؤسسة الرياضية عن تجمع أشخاص للقيام بنشاطات مختلفة وفق أدوار يضمها النظام الداخلي من خلال مبدأ السلطة والمسؤولية و الذي يحدد العلاقات فيما بينهم كرؤساء و مرؤوسين و تهدف هذه النشاطات إلى تحقيق هدف كإنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو فكرة لأفراد المجتمع.

فالعنصر البشري في المؤسسة الرياضية متواجد في تكوينها و في نشاطاته كعنصر إنتاج و في أهداف إنتاجها للمجتمع الذي هو بدوره العنصر البشري المستهدف (العتيبي ، 2005، ص 215، 216)، فالفرد يسهم بمجهوده في المنظمة مقابل عوائد معينة تدفع له، و غالبية الناس تشارك في أكثر من منظمة واحدة. و لكن يمكن أن تتفاوت مدى مشاركتهم و شدتها... وينبغي التأكيد على أهمية الخصائص الديمغرافية للمشاركين في المنظمة لما لها من آثار و نتائج هامة على كثير من الجوانب الهيكلية و الوظيفية للمنظمات كما أنه من الضروري التنبيه إلى أن الأفراد هم أولا و قبل كل شيء الفاعلون الاجتماعيون و بدونهم لا يمكن أن توجد مؤسسة ولا هيكل و لا موقف اجتماعي.(حريم، 2006، ص 14، 15)

... وإن السلوك الذاتي للفرد وأثره في المؤسسة لا يمارس في فراغ وحسب وإنما يتسم بالتفاعل والتكامل مع أنشطة المؤسسة ومجمل فعاليتها، وبعد سلوكه محصلة تفاعلية من الآثار البيئية التي تشكل المؤسسة جزءا منها، و من العوامل الداخلية (الذاتية) للفرد حيث يتفاعل هذان العاملان مع بعضهما ويتحقق من خلال ذلك: التفاعل، تكوين التنظيم النفسي للفرد الذي يتحدد بموجبه التصرفات الفردية.(الشماع و خضير ، 2005، ص117)

4-2- الهيكل التنظيمي: وهو عبارة عن نظام فرعي يضم أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة مع البيئة الخارجية للمنظمة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة بأبعاده المختلفة هو حسب نظرية النظام المفتوح كل موحد يتصف بالحركة والنمو والتغير المستمر، لا بد إذن من إعادة النظر فيه بين حين وآخر حتى يبقى متفاعلا ومتكيفًا مع البيئة. وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات الساندة في المؤسسة. فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة. كما أن الهيكل التنظيمي بناء هرمي للعلاقات

ولتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمؤسسة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة على وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها (الشماع وخضير، 2005، ص 163) ويضم الهيكل التنظيمي تنظيمين هما:

1- التنظيم الرسمي: وهو التنظيم الذي يقرر من الإدارة العليا ويتمثل في قانون المؤسسة ولوائحها وقواعدها وتعليماتها، وتصميم الهيكل التنظيمي وهو النظام الذي يحكم علاقات العاملين ويوجه سلوكهم، ويوزع أدوارهم ويحدد اختصاصاتهم وسلطاتهم ومسؤولياتهم وتحديد قنوات الاتصال وتقويم أعمال العاملين وترقيتهم. (محمد عبد الله، 2004، ص 65)

2- التنظيم غير الرسمي: ويمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي ويرتبط أفراد هذه الجماعة مع بعضهم اختياريًا نتيجة للتماثل أو التشابه في التكوين البيولوجي أو المادي للأفراد، أو على أساس المحاباة أو القربى أو المصالح المشتركة... وقد تتكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل ولهذه الجماعات أهمية كبيرة من حيث التأثير في سلوك المنظمة. (الشماع وخضير، 2005، ص 146)

... وإذا توافقت التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي سترتفع الروح المعنوية للعاملين ويكون هذا هو الوضع الأمثل للتنظيم. (محمد عبد الله، 2004، ص 65)

3-4- البيئة: إن أي مؤسسة تعمل وتتواجد في بيئة عامة مادية وتقنية وثقافية واجتماعية، واقتصادية وسياسية معينة وعلمها أن تتكيف معها، ولا توجد مؤسسة متكيفة ذاتيا، وجميع المؤسسات الرياضية تعتمد في بقائها على أنواع العلاقات التي طورها مع النظام الأشمل الذي هو جزء منه.

فجميع المؤسسات تستمد مواردها وتقنياتها من البيئة والعاملون الذين يلتحقون بها يأتون إلى المؤسسة ولديهم قيمهم ومعتقداتهم... إلخ وقد تناول الكتاب والمحللون هذا الجانب باهتمام بالغ، والكثيرون أكدوا على دور وأهمية البيئة وتأثيرها على المؤسسة. (حريم، 2006، ص 15) ومن بينهم "إدجارسكاين" الذي يرى بأن علاقة المؤسسة بالبيئة علاقة معقدة بحيث أن لها أهداف ووظائف عديدة، بعض هذه الوظائف أولية والأخرى ثانوية، بعضها ظاهر، والبعض الآخر كامن. الوظيفة الأولى الظاهرة للمؤسسات هو القيام بالإنتاج أو الخدمة من أجل الربح، والثانية توفير الأمن لأعضاء المجتمع من خلال توفير فرص العمل... كما يرى بأن المؤسسة تحمل بداخلها ممثلين أو مندوبين للبيئة الخارجية فالعاملون ليسوا فقط مجرد أعضاء في المؤسسة التي يعملون فيها ولكنهم أيضا أعضاء في المجتمع بحيث أنهم يجلبون معهم معايير ثقافية ومطالب وتوقعات و أدوار أخرى إلى المؤسسة... (بهجت وكشك، 2003، ص 134، 135) وهذا ما يؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي بين العمال.

... ومن هنا يتضح بأن المؤسسات الرياضية لا بد أن توجه الجهود الفردية والجماعية لتحقيق المواءمة مع ما يتوافق مع البيئة الخارجية. (الشماع وخضير، 2005، ص 187)

ثانيا- التسيير

1- مفهوم التسيير: إن كلمة "التسيير" من اللاتينية "Gestion" والتي تعني اضطلع بعبء العمل، تولي شؤون مال أو كتلة أموال معينة يقوم بها صاحبها أو من ينتدب لذلك أو من تعينه المحكمة، الإشراف على مؤسسة تجارية أو أموال بتوكيل من صاحبها مقابل أجر، بتسيير شؤون المؤسسة أو إدارة الأموال بالنيابة أو بالوكالة المعطاة إلى الشخص المدير وبالتالي يبقى هذا الشخص خاضعا للمالك الذي يتحمل الأخطار والأرباح الناتجة عن الاستثمار. (آيت منصور، 2012، ص 20، 21)

كما نقصد بالتسيير إتباع القواعد والإجراءات المعترف بها لتنظيم أشغال الأفراد، داخل المجتمع، لكنه كمفهوم تطور مع الثورة الصناعية والتكنولوجية، فأصبح واقعا وحتمية لا بدّ منها لهذا ظهرت دراسات لتنظيم أشغال العاملين داخل الوحدة "المؤسسة l'entreprise" وهذا ما يؤكد وجود فرق طفيف بينه وبين التنظيم الذي يختص بإدراج ميكانيزم حيوي يجعل من التنسيق حتمية علمية أي مطابقة الهياكل التي أنشأت أو خصصت لأداء مهمة مع العاملين "الموارد البشرية Ressource Humaine". (حام ، 2006 ، ص 49)

فالتسيير إذن يعتبر علما لأنه يتطلب الأسلوب العلمي لحل المشاكل، أي ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها قصد اختيار أفضلها ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق سواء كانت رياضية أو إحصائية أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات أو تقنيات مالية أو غيرها. (رفيق الطيب، 1995 ، ص 55)

كما أنه يعني: "عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة" (Guendet, 1982, p. 12)، ويعتبر التسيير أيضا طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، الماديّة والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وقد عرفه الكلاسيكي "تايلور Taylor" بأنه: "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية" أمّا العالم "سيمون H.Simon" فقد عرفه بقوله: "إنّ التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل". (بن حبيب ، 2002 ، ص 103)

فمن هنا يمكن القول أنّ التسيير هو علم الاختبارات والتطبيق، يتضمن قيادة المؤسسة باستعمال عدّة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات، وهو مزيج لعدة علوم: الدقيقة العلوم الإنسانية كما أنّه ملتقى لعدة اختصاصات (اقتصاد، تاريخ، جغرافيا، سياسة، قانون، علم الاجتماع، الرياضيات) (Alazard & Sépari, 2001, p. 16) ، ويعتبر هذا التعريف من التعاريف الحديثة لمفهوم التسيير.

2- مميزات التسيير: إنّ من أبرز مميزات التسيير ما يلي:

1-2- التسيير علم وفن: يعتبر التسيير علما لأنّه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، وتحليلها، ودراستها ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها، ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية، أو كانت تقنيات مستمرة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية أو غيرها، وهو يعتمد كذلك على الحسابات الالكترونية بشكل مكثف لتسهيل استخدام الطرق

الكمية أو جعله ممكنا حيث أن بعض هذه الطرق خاصة منها طرق بحوث العمليات، لا يمكن تطبيقها علميا بدون الحاسب، لما تستهلكه من جهد ووقت لا يمكن توفيرهما من غير استخدام الآلات. (الطيب، 2001، ص18)

فالتفكير التسييري عرف تطوراً هائلاً بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين الاقتصادية المحاسبية، الرياضيات، علم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية، الإعلام الآلي الأنثروبولوجيا.

2-2- التسيير مبني على وظائف: تتأثر هذه الوظائف فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهذا ما يسمى بعجلة التسيير المنقسمة إلى أربعة مراحل وكل مرحلة تضم عناصر أساسية وبذلك تشمل اثني عشرة عنصراً.

2-3- التسيير متطور: يتطور التسيير حسب دورة متواصلة ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة.

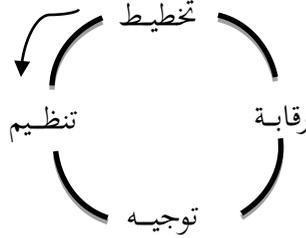
2-4- التسيير مبني على تقارب تيارين: هما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة. (بن حبيب، 2002، ص 103)

2-5- ممارسة التسيير من طرف أفراد: بعد أن فصل التسيير عن الملكية، أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقيق المعايير الأساسية خاصة مع تراكم المعارف، والخبرات حول العملية التسييرية عن طريق نمو وتطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة والتطبيق في مجالات مناسبة، إذ يكمن دور الأخصائيين في مجال التسيير من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة نتيجة السير للمسؤولية الاجتماعية وذلك سواء في مجال المحافظة على البيئة الطبيعية وتدريب اليد العاملة أو نوعية المستهلك والزبون ورفع مستوى معيشة المواطن أو غيره من خلال ممارسة مهنة التسيير إذ يوافق ويحقق التوازن بين مصالح العمل والمؤسسة والمجتمع عن طريق إتاحة الفرصة أمام الجميع.

2-6- التسيير جهد مشترك بين العمال: يعمل التسيير على تسخير جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المخططة، وباعتبار التسيير جهد جماعي يمارس على المستويات العليا والوسطى والدنيا، باختلافها من مستوى لآخر، بينما ترسم الهيئات المسيرة العليا السياسات وتحديد الأهداف وتعمل على متابعة ومراقبة التنفيذ، أما الوسطى تعمل كحلقة بين المستويات العليا والدنيا، والدنيا تتلقى المعلومات من القمة لترجمتها تحويلها لواقع ملموس. (الأخضر، ب ت، ص 54)

3- وظائف التسيير: التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشتمل أساساً على التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنّه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، وهذا هو جوهر مهمّة المسير، إنّ التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات وظيفية تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (01) -التسيير عملية دائرية مستمرة-



المصدر: محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 13.

ثالثا- الصراع التنظيمي

1- مفهوم الصراع التنظيمي: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى. فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الكلاسيكية الصراع أمراً خطيراً، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل. فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة.

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل. فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكلي علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين. ولذلك فإنه لابد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبلٍ قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة.

وفيما يلي بعض التعريفات للصراع:

يرى مارتشو سايمون الصراع على أنه: "اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل".

أما ليفيت فُعرف الصراع على أنه. "نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت، أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين".

وأشار باكروآخرون إلى أن "الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تصرف احد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، أو التداخل معها، أو مقاومتها، أو تعارضها ربما يفضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة".

و يعرف الحنيطي الصراع بأنه: "عبارة عن تنافر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حين يعتقد بأن أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما".

وعرف كامل الصراع التنظيمي بأنه: "المقاومة والكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد". (اللوحي، 2008، ص 11، 12)

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي

بناء على ما سبق يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه 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، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة. والصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة و الاختيار بين البدائل وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية. وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «فرق تسد» خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات . ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرقس بالركب والأقدام وغيرها. إذن الصراع هو تضاد بين قوتين أو أكثر يؤدي إلى تعارك وشجار وتعارض في المصالح والمبادئ والمنهجية والآراء وتنافر في الممارسات وتداخل في الأحداث والأنشطة والبرامج الزمنية وكفاح ذهني ناجم عن متطلبات متعارضة أو مفاجئة تصادم . والصراع قد يكون داخل ذات الفرد أو بين أفراد أو بين فرد وجماعة أو بين جماعات.

2- مكونات نشوء الصراع التنظيمي: هنا كمكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي: المثير، والاستجابة، والتفاعل

- فالمثير: هو تلك العوامل التي تفضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو المنظمة أو الفرد.

- أما عامل الاستجابة: فيتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية تجاه الصراع..

- التفاعل: ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، وينشأ من هنا الصراع.

3- خصائص الصراع التنظيمي: تتمثل بما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من

سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط

عدائي يصد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.

- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية، أو بالقوة القسرية.

4- أطراف الصراع التنظيمي: للصراع طرفان أحدهما وظيفي وبناء يؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف الجماعات والمؤسسات، والآخر غير وظيفي وغير بناء، يؤدي إلى الخلل الوظيفي.

4- 1- الصراع الوظيفي: ويقع بين الجماعات داخل المنظمة، ويتعلق بجوهر العمل، ويعمل على إثارة الإبداع والإنتاجي، ويقود إلى النمو المطرد للمنظمة، ويرتقي بأداء الأفراد والجماعات، ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء، وقد يكون متطلباً ضرورياً للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة، فضلاً عن أنه يعمل على جلب المشكلات المهمة إلى السطح، فتصبح واضحة لجميع أطراف الصراع، وتكون سبباً في دقة اتخاذ القرارات. وقد عدنا لضرورة للإداري الناجح أن يقوم بالعمل على استثارة الصراع البناء في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين.

4- 2- الصراع غير الوظيفي: يؤدي هذا الصراع إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، وبذلك يكون تأثيره في مخرجات أداء الجماعة بشكل أكبر من تأثيره في الأفراد أنفسهم كما يؤدي إلى الصراع الوجداني بينا لأفراد، وترسيخ المشاعر السلبية، وإظهار التنافر المتبادل بين الأفراد، وتدني مستوى الرضا الوظيفي، وازدياد التغيب عن العمل، وانخفاض الإنتاجية، مما يعيق تحقيق الأهداف. لذا ينبغي أن ينتبه الإداري إلى هذا النوع من الصراع، وأن يبادر فوراً للعمل على إزالة الضرر الناتج عنه، ومنع الظلم، أو التقليل من حدته للوصول به إلى

الحد الأدنى. (اللوح، 2008، ص 13، 14)

رابعا - الفاعلية التنظيمية

1- مفهومها: يقترن مفهوم الكفاية بمفهوم الفاعلية و لكن الكفاية تشير أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة للموارد الموجودة و هي موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي يعكسه مستوى المخرجات قياسا إلى المدخلات، بينما يشير مفهوم الفاعلية إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف من مؤشرات أخرى، و ليس ممكنا دائما تحقيق هدي الفاعلية و الكفاية معا على الرغم من أهمية ذلك (القريوتي، 2002، ص 83) ، و تعني الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة، و يحدد كل من "مرايانا" و"ناث" مفهومها بأنها: "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض، و تشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي الأول، و عندما لا تكون الفاعلية مقنعة تكون التغييرات ضرورية"، و يؤكد هذا المفهوم ثلاث نقاط أساسية هي :

1- ارتباط الفاعلية بالمؤسسة و ليس بالمديرين .

2- أنها تمثل حكما شخصا لمدى أداء المؤسسة .

3- تعكس الفاعلية آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المؤسسة.(الركابي، 2004، ص 320)

ومن العوامل المحددة لفاعلية المؤسسة:

1- طريقة تصميم الوظائف.

2- تحديد أدوار العاملين.

3- علاقات العمل فيما بينهم.

إذ أن هناك أنماط تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها والمديرين الأكثر نجاحا هم الذين يفهمون الأنماط التنظيمية التي تتناسب أكثر مع الظروف. (القريوتي، 2002، ص 83)

ويعد معيار الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انسجاما أو تكييفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة. كما قد أشار "برنارد" إلى أن الفاعلية هي: "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها" و بمعنى أكثر وضوحا فإن المؤسسة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها ، أما إذا فشلت المؤسسة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية وهكذا فإن الفاعلية على وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة، وقد شاع استعمال هذا المفهوم "الفاعلية" بين العديد من الباحثين والمتخصصين و تم اعتماده مؤشرا أساسيا في تقييم أداء المؤسسة و قياس سبل فاعليتها.

أشار "ألفار" إلى أن الفاعلية تعني: " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" و من هنا يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفاعلية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء ، فالمؤسسة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة ، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار ، تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه و هو من مستلزمات وجودها... و منه فالفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور. (الشماع و خضير، 2005، ص 327، 328)

... فالفاعلية كما أشرنا سابقا هي ذلك المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الوظيفة التي يشغلها، و الذي يرتبط بالقدرة على تحقيق أهداف التنظيم و القدرة على التكيف مع بيئات العمل الداخلية و الخارجية ، لذلك تتضمن الفاعلية كلا من الفعالية الإدارية و الفعالية الظاهرة و الفاعلية الشخصية فالإدارية تشير إلى ضرورة التركيز على الأداء والظاهرة تتضمن سلوكيات الأفراد التي تساهم بزيادة الفعالية الإدارية، و كذلك ينظر للشخصية على أنها المدى الذي يحقق فيه المدير أو الأفراد أهدافهم الشخصية (اللوزي، 2002، ص 238) ، كما لا ننسى أن درجة فهم وإدراك أهمية الثقافة وفاعليتها في المنظمة أصبح واسع الانتشار في الدول المتقدمة، و أصبح هناك تفهما كافيا بين المديرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي يمكن أن تكون السبب وراء حدوث الصراع التنظيمي والذي يحول دون تحقيق الفاعلية للمؤسسة. (إدريس و المرسي، 2015، ص 399)

المفهوم الإجرائي للفاعلية التنظيمية

يتحدد مفهوم الفاعلية التنظيمية من خلال المفاهيم السابقة على مصطلحين: فاعلية ونعني بها الإنجاز والمؤسسة نعني بها مجموع الأفراد العاملين و الهيكل التنظيمي و الأنشطة و الموارد المادية والتكنولوجية وغيرها من الوسائل التي تعمل على تحقيق هدفها ، فالفاعلية التنظيمية نقصد بها مدى إنجاز المؤسسة لأهدافها و تحقيقها لرغباتها و قد ظهر عدة مفكرين تناولوا الفاعلية التنظيمية من عدة جوانب كل حسب وجهة نظره، فهناك من أرجعها إلى مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، و

هناك من رآها من الجانب النظمي، وهناك من رآها من جانب آخر وهو مدى التزام المؤسسة بواجباتها تجاه عملاءها وعمالها... فكلما حددت المؤسسة هدفها تحديدا جيدا، و حددت إمكاناتها البشرية و المادية والتكنولوجية لتحقيق هذا الهدف، نجحت في بلوغ ما تود الوصول إليه وهو الربحية و الاستقرار.

2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة والبقاء للمؤسسة فتحقيق مخرجات بكفاية عالية ، من خلال استخدام كفو للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى العملاء، أي أن يلبي المنتج و الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة فالمنتج و الخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المؤسسة بل من وجهة نظر الزبون، و هذا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب و توعية للموارد البشرية ، حول أن مسألة الجودة و رضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية و أن خدمة العملاء و تحقيق الرضا و السعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة العملاء . و منه يمكن الخروج بنتيجة مفادها أن الكفاية الإنتاجية و فاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن أي مؤسسة ومهما كان نوعها رياضية خدمتية، اقتصادية، ثقافية... من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملاءها مما يزيد من قدرتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.(عقيلي، 2005، ص 30)

3- مداخل الفاعلية التنظيمية: مرت الفاعلية التنظيمية كأى مفهوم مرتبط بالحكم الإنساني، و مثل غيره من المفاهيم الإدارية، بمراحل متعددة، و إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل و الدقيق مما أدى إلى إيجاد مداخل متعددة لقياس مدى فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها إلا أن أشهر هذه المداخل هي كالاتي (الركابي، 2004، ص 320) :

3-1- القدرة على تحقيق الأهداف: ... كانت البدايات الأولى لتحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية في الخمسينيات، بحيث تم الحكم على فاعلية التنظيم من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، و من الأهداف المألوفة للحكم على فاعلية التنظيم القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن و التغلب على المنافسين، أو التوسع و الانتشار و الحصول على حصة معينة من السوق و ذلك حسب طبيعة العمل و الأهداف التي تختلف من تنظيم لآخر.(القيوتي، 2002، ص 88)

و قد وصف "برنارد" أن التنظيم يكون فعالا إذا ما نجح في تحقيق الهدف المحدد له ... و قد أيدته في هذا المنظور و سار على دربه الكثيرون من أمثال إيتزيوني، برايس، غوبسون، فريمان، و ينطلق دعاة هذا المدخل لقياس الفاعلية من افتراضين أساسيين هما:

الأول: أن لكل مؤسسة غاية نهائية تسعى للوصول إليها.

الثاني: أنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل مؤسسة و من ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها، و يستخدم دعاء هذا المدخل عددا من المعايير لقياس الفاعلية و لعل أبرزها و أكثرها شيوعا و استخداما هي: الإنتاجية، الربحية الرضا الوظيفي، و قد حدد كل من "غايرتير" و "روماريان" أبرز مشكلات هذا المدخل في:

- صعوبة تحديد نوعية الأهداف، فهل تقاس الفاعلية بالأهداف العامة أو الأهداف التشغيلية أو الأهداف العملية؟
- أهداف من؟ من البديهي القول بأن كل تنظيم يسعى بالضرورة إلى أهداف و توقعات عدد من الأفراد و الجماعات و أصحاب المصلحة في عملياته و نشاطاته و يختلف حجم و نوع هذه الجماعات باختلاف و تنوع المنظمات.
- كيف ترتب الأهداف و تحدد أولويتها؟ يرتبط هذا الجانب بالصعوبة المتمثلة في ترتيب الأهداف التي ينبغي أن تسعى المؤسسة لتحقيقها، فالمؤسسة كيان و خلية حية مما يجعل أهدافها قابلة للتطور عبر الزمن.
- الأهداف أم الإستراتيجيات الأهداف من حيث المفهوم هي الغايات المراد تحقيقها، أما الإستراتيجيات فهي الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف (الركابي، 2004، ص 321).

2-3- المدخل التنظيمي: للولوج في هذا المدخل لابد من التطرق إلى التنظيم باعتباره كيانا، يتكون من عدد من الأنظمة الفرعية المترابطة و التي لكل منها خصائصها الخاصة بها، و لكنها تشكل في مجموعها كلا متكاملا مختلفا في خصائصه عن صفات الأنظمة الفرعية، و يتكون النظام من عدة عناصر أهمها: المدخلات، العمليات، و الأنشطة يتم من خلالها تشغيل المدخلات و إدارتها للحصول على المخرجات، و هي العنصر الثالث، المتمثل بالسلع و الخدمات التي يتم إنتاجها. أما العنصر الرابع فيتمثل في المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية على التنظيم، و أخيرا عملية التغذية العكسية التي يتم من خلالها رصد رأي المنتفعين من الخدمات و السلع المنتجة و كافة المتأثرين بها، مما يشكل سببا للتعديل و التغيير في المدخلات بما ينسجم من المعلومات التي توفرها آلية التغذية العكسية. (القريوتي، 2002، ص 90)

ومن الدراسات التي تناولت مدخل النظم، دراسة "جيورغولوس" و "تانبورم" و تعد من أوائل الدراسات في استخدام هذا المدخل لتحليل فاعلية المؤسسات و قد حددت مفهومها للفاعلية بأنها: "مدى قدرة المؤسسة كنظام اجتماعي على تحقيق الأهداف المرجوة، بدون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها و مواردها أو إجهاد لقدرات و طاقات أفرادها".

و ركزت نماذج النظم بصورة عامة على الجوانب المهمة التالية في قياس الفاعلية و هي (الركابي، 2004، ص 321، 322):

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات و تصريف المخرجات.

- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.

- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحولية.

- وضوح خطوط الاتصالات.

- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

- درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها.

بالرغم من إيجابيات هذا المدخل إلا أن له مجالات قصور عديدة أبرزها:

- لا يركز هذا المدخل على غاية أو هدف محدد ينبغي أن تسعى المؤسسات للوصول إليه و إنما يضع التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفاعلية الكلية و من هنا لا يهتم المدخل بقدرة المؤسسة على تحديد أهدافها بصورة سليمة و

بقدرتها على تأمين النتائج الضرورية لتحقيق الأهداف.

- يعتمد المدخل على معيار البقاء كمؤشر نهائي لقياس الفاعلية.

- يلتزم مدخل النظم بجانب القياس الكمي ما أمكن ، لكل عناصر الفاعلية الجزئية و الكلية. والافتراض البديهي هنا أن كل مؤسسة ينبغي أن تتوافر لديها إمكانات عالية للقياس الكمي و هو افتراض يصعب تحقيقه في أحوال كثيرة و إذا توفرت إمكانية لقياس الفاعلية الداخلية فإن احتمال وجودها و تواترها لقياس الرضا في البيئة يبدو صعب المنال. (القريوتي، 2002، ص 321، 322)

3-3- مدخل جمهور المستفيدين: تتحقق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب هذا الاتجاه عندما يستطيع التنظيم تلبية مطالب الجهات المؤثرة عليه بشكل استراتيجي والتي يعتمد عليها الاستمرار والبقاء والتي يمثل فقدان دعم الذي تقدمه تهديدا للوجود ... و يفترض أصحاب هذا الاتجاه أن المؤسسات منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد ... ففاعلية التنظيم تتمثل في المهارة و القدرة على إدارة التناقضات و الخروج بأكبر ربح ممكن و بأقل الخسائر لذا يوجب على المديرين أن يهتموا بتحديد الأطراف ذات التأثير على المؤسسة واستمرارها وتحديد القوة النسبية لكل طرف والإستراتيجيات المختلفة للتعامل معها (القريوتي، 2002، ص 90)... و يطرح "ميلز" المفهوم (جمهور المستفيدين) بأنه "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع للطموحات و التطلعات لدى الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط و تتعامل معها، و التي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم والأعضاء المؤسسون، و المساهمون و المؤسسات ذات العلاقة بالمؤسسات المنافسة ... إلخ".

و لقد وجهت إلى هذا المدخل انتقادات عديدة منها:

- صعوبة تحديد المستفيدين مهمين و الذين يؤثرون على نشاط المنظمة و ذلك لكثرة المستفيدين و تغير أدوارهم خلال حياة المؤسسة.

- صعوبة تحديد المنافع التي ينبغي إعطاؤها وزنا أعلى من المنافع الأخرى في المؤسسة. (الركابي، 2004، ص 322، 323)

4-3- مدخل القدرة على التوفيق بين القيم والمصالح المختلفة: ينطلق مؤيد وهذا الأسلوب في تحديد الفاعلية التنظيمية من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر إذ أن معيار الفاعلية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للشخص الذي يقوم بعملية التقييم، ولذلك لا بد من تحديد كافة المصالح المختلفة وترتيبها في قائمة واحدة يشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة عملها (القريوتي، 2002، ص 96). و يرى أصحاب هذا المدخل أن أسلوب القيم و المصالح المختلفة من شأنه الاهتمام بالوسائل و الأهداف في تقييم الفاعلية التنظيمية وهو أسلوب يتجاوز الجزئية و القصور الذي يميز الأخذ بأحد المداخل السابقة ... إذ يهتم هذا الأسلوب بتحديد كافة القوى المؤثرة على التنظيم و يساعد كثيرا في فهم كافة القوى المؤثرة على التنظيم و تقييمه لنجاحه و فاعليته وفق المعايير الثمانية والتي هي (القريوتي، 2002، ص 100) :

5- توفر المعلومات

1- المرونة

6- الثبات والاستقرار

2- لحصول على الموارد

3- التخطيط

7- قوة عمل متماسكة

4- الإنتاجية والكفاية

8- قوى بشرية مؤهلة (القربوتي، 2002، ص 97)

كذلك فإن النظرة للتنظيم من منظور المراحل التي يمر بها و التعرف على النماذج المختلفة التي يجب أن تغطي باهتمام الإدارة أم على قدر كبير من الفائدة، و لكن المشكلة مع هذا الأسلوب بعامة أنه لا يحل مشكلة تحديد الأوزان النسبية للقوى المؤثرة بشكل دقيق و هي نفس المشكلة مع الأساليب السابقة .

3-5- إدارة النوعية الشاملة كمقياس للفاعلية التنظيمية: يؤكد هذا المقياس لقياس الفاعلية على مؤشرات شاملة تشمل كل الأطراف ذات العلاقة القريبة و البعيدة بعمل التنظيم، إذ تعتمد الفاعلية على الاهتمام بثلاث عناصر أساسية هي :

1- التركيز على رضا العملاء

2- الاهتمام بالتحسين المستمر 3- اعتماد نمط عمل الفريق

... ويؤكد المفهوم الجديد لإدارة النوعية الشاملة على أهمية التعاون بين كافة الأهداف ذات العلاقة بالمهمة بدءاً من المصممين والمهندسين، مروراً بالموارد و موظفي خطوط الإنتاج و موظفي إدارة الموارد البشرية و موظفي المبيعات وصولاً إلى الزبائن، وكذلك فإن هناك ضرورة اهتمام الجميع بالتعليم من خلال البحث المستمر عن طريق عمل و سلع و خدمات جديدة أفضل.

كما أن هناك أهمية كبرى للتأكد على التأكد من أن مسألة النوعية و الاهتمام بها ليست قضية فنية منخفضة متعلقة بأشخاص معينين دون غيرهم، عليهم أن يتأكدوا منها بل هي جزء من كل خطوة في العمل و جزء هام من الوصف الوظيفي لكل وظيفة و لكل موظف. (القربوتي، 2002، ص 100، 102)

خاتمة

بناء على ما سبق من تحديدينا لبعض المفاهيم ذات العلاقة بالموضوع يمكننا القول أنا المؤسسة الرياضية شأنها شأن أي مؤسسة لها مواردها المادية و البشرية الخاصة تعمل جاهدة على تحقيق اهداف معينة، فهي ذلك الكيان الاجتماعي الذي يتأسس بناء على مجموعة من القواعد و القيم و القوانين و النظم التي تدخل كلها ضمن ما يسمى بثقافة المؤسسة و التي يجب على العمال اتباعها لتحقيق ما يسمى بالفاعلية التنظيمية، إلا أن العلاقات ما بين العمال من جهة و المؤسسة من جهة أخرى تتأثر فيما بينهم هذا ما يؤدي إلى نشوب الصراع التنظيمي الذي قد يكون له الأثر الايجابي على المؤسسة بدلا من أن يكون سلبي و هذا في حال ما تم تسييره و تسييرا فعالا من قبل مسيري المؤسسة فالصراع يكون في البداية على شكل تنافس هذا ما يزيد من أداء العمال و محاولتهم تبين كل طاقاتهم من أجل المنافسة و خصوصا إذا ما وضعت المؤسسة تحفيزات مادية أو معنوية، ولكن سرعان ما يتحول هذا التنافس إلى صراع تنظيمي يكون فيه طرف ناجح و طرف خاسر وإذا ما استطاعت المؤسسة التحكم بهذا الصراع فإنه يعود بالإيجاب على المؤسسة فالصراع يبين الطرف القوي من الطرف الضعيف كما أنه يبين الطرف الأكثر أداءا للعمل من الطرف الأقل أداءا و بهذا فهي تستطيع من خلاله تحديد نقاط قوتها و نقاط ضعفها وبالتالي تستطيع تحديد احتياجاتها من عمال و بهذا تتمكن من تحقيق فاعليتها بأقل التكاليف البشرية.

مراجع عربية :

- 1- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي. (2005). الإدارة مفاهيمها وأنواعها و عملياتها. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 2- السيد عبد الحميد عطية. (2003). مفاهيم وأساسيات في طريقة العمل مع الجماعات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 3- ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسي. (2015). الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم ونماذج تطبيقية". القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 4- حسين محمود حريم. (2006). تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، ط3. بيروت: دار الحامد.
- 5- خليل محمد حسن الشماع، و كاظم حمود خضير . (2005). نظرية المنظمة، ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 6- صبيحي جبر العتيبي . (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان: دار الحامد.
- 7- عبد الرزاق بن حبيب. (2002). اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: د.م.ج.
- 8- على إبراهيم الأخضر. (بلا تاريخ). المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، (ب ت). دمشق: دار ابن كثير للطباعة والنشر.
- 9- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة (البعد الإستراتيجي). الأردن: وائل للنشر و التوزيع.
- 10- عوض سيد جابر ، و عبد الموجود أبو الحسن. (2005). إدارة المنظمات الاجتماعية (رؤى للإصلاح والتطوير). الإسكندرية: مكتب الجامعي الحديث.
- 11- كاظم نزار الركابي. (2004). الإدارة الإستراتيجية (العولة و المنافسة). الأردن: دار وائل للنشر.
- 12- كمال آيت منصور. (2012). عقد التسيير، الجزائري. الجزائر: دار بلقيس.
- 13- محفوظ جوده، حسن الزعي، و و آخرون . (2004). منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف). الأردن: دار وائل للنشر.
- 14- محمد بهجت ، و جاد الله كشك. (2003). المنظمات و أسس إدارتها. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 15- محمد رفيق الطيب. (2001). مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1. الجزائر: د. م. ج.
- 16- محمد رفيق الطيب. (1995). مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط1، ج1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

17- محمد زهير حمام . (2006). من هنا يبدأ التسيير الفعال (دراسات في العولمة والاتصال والمناجنت الحديث). الجزائر: دار الخلدونية.

18- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله . (2004). الأسس و النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية (نماذج تطبيقية). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

19- محمد قاسم القريوتي. (2002). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

رسائل:

1- أحمد يوسف أحمد اللوح. (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي- دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية- رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.

مراجع أجنبية:

1- Alazard, C., & Sépari, S. (2001). Contrôle de gestion, 5^{ème} Edition. Paris : Duno