دور إدارة النزاعات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية

الدكتور عزوز محمد

azzabderrazak@gmail.com

أستاذ محاضر بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

جامعة زيان عاشور الجلفة

1- مقدمة

لا تخلو إدارة أو مؤسسة من النزاعات والخلافات وخاصة في المؤسسة التي تقل فيها الموارد والإمكانيات ويكثر فيها الموظفين الذين يعملون والذين لا يعملون لذا مبررات حدوث النزاعات والخلافات كثيرة جدا والخلافات البسيطة هي جزء من حياتنا اليومية سواء كنا في المكتب أو الإدارة أو المؤسسة أو المنزل أو المجتمع .

ونظرا للفروق الفردية بين الأفراد العاملين بالإدارة الرياضية في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية، ووجود شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة، فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوئام بين أفراد المجموعة الواحدة وخاصة في مجال العمل الرياضي الذي يحتاج مثل هذا التعاون فيما بينهم فلابد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع، تتمثل أهمية إدارة النزاعات في ارتباطها بمهارات التفاوض الفعال و اعتبار أن الحوار و الأساليب السلمية في التواصل مع الآخرين بطريقة جادة و دون نوايا مسبقة للسيطرة هو الأفضل للجميع و هو السبيل الأمثل للحل كما يمثل إدارة النزاعات أسلوب لا يمكن حل النزاعات بغيره حيث يتميز أسلوب إدارة النزاعات الناجح بالقدرة على تقديم حلول تحقق مصالح كلا الطرفين المتنازعين و يوفر أسلوب حل النزاعات كذلك الوقت و الجهد المستخدمين في التعامل مع المشكلات دون جدوى.

و تتكون عملية إدارة النزاعات من مشكلة موضع النزاع و الأطراف المتنازعة و طرق لحل النزاع تعتمد على تحقيق التقارب بين وجهات النظر المختلفة و يعتمد حل النزاعات في المقام الأول على وجود نية لحل النزاع نابعة من قناعة لدى جميع أطراف النزاع بضرورة التوصل لحل للنزاع من خلال النقاش الجاد و الموضوعي و الرغبة الصادقة في التوصل لحل للنزاع تراعي مصالح جميع الأطراف (حسام الدين ، 1997، ص، 113).

والعمل في المؤسسة الرياضية يحدث فيه احتكاك كبير بين الأطراف المكونة لهذه المؤسسة ومنه كان من الضروري أن يستفاد من هذا التدافع في ما يدفع إلى تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة الرياضية.

2- الإشكالية:

تتميز إدارة النزاعات كنشاط إنساني بعدة خصائص تميزه عن غيره منها كونه نشاط مستمر و لا ينتهي حيث يتواصل إدارة النزاع بعد الوصول لاتفاق أو حل ليكون سبيل لعلاقات مستمرة و تعاون ممتد و ينتج عنه تحقيق مزايا للأطراف المتنازعة بعد انتهاء النزاع و تتدخل النزعات النفسية في إدارة النزاعات حيث تؤثر الأفكار المسبقة لدى كل طرف على تشكيل مسار عملية إدارة النزاعات و تمتد نتائج إدارة النزاعات لما بعد انتهاء النزاع نفسه حيث تتصل نتائجه بمسار العلاقات في المستقبل بين الأطراف المتنازعة و ككل نشاط حواري فتعتمد إدارة النزاعات على مهارات الاتصال و حسن التعامل مع الآخرين و إدارة النقاشات و سرعة البديهة و حسن التصرف و الاستغلال الجيد للظروف لإجراء إدارة النزاعات بما يحقق مصلحة جميع الأطراف المتنازعة.

أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لابد منها بين المنظمات وخاصة في المجال الرياضي وبفعل شدة المنافسة وخصائص المنافسة الرياضية وندرة الموارد تبلور مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة وأساليب التنافس وان أي منظمة رياضية لايمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وان كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها وباعتبار المؤسسة الرياضية كيان اجتماعي تتم فيه عملية التدافع والتفاعل بين أفراده متأثرين بعوامل زعزعة الاستقرار والتوازن، مما يحتم على الإدارة العليا المسؤولة ضرورة العمل على استخدام طرف وآليات للحد من الصراع ويمكن أن نطرح التساؤل التالي:

ما أثر الطرق والآليات الإستراتيجية التي تعتمدها القيادة الإدارية في المؤسسة الرياضية من أجل ضبط وإدارة النزاعات من اجل رفع الأداء التنظيمي؟

3- الفرضية

هناك أثر ايجابي لآليات والطرق إستراتيجية تعتمدها القيادة الإدارية في المؤسسة الرياضية من أجل ضبط وإدارة النزاعات من اجل رفع الأداء التنظيمي.

4- أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة يمكن أن نحقق ما يلي:

- الاطلاع على أساليب إدارة النزاعات في المؤسسة الرياضية.
- وضع تصور حول إدارة النزاعات بين أفراد المؤسسة الرياضية.
- إيجاد العلاقة ما بين رفع كفاءة الأداء التنظيمي وإدارة النزاعات في المؤسسة الرياضية.
- الوقوف على مدى دراية القيادة الإدارية على آليات إدارة النزاعات الحديثة.

5- تحديد المصطلحات:

المؤسسة الرياضية :

مؤسسات تنشئها الدولة في المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وأفراد المجتمع من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم تلك المؤسسات وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع.

إدارة النزاعات

مجموعة الأساليب والتدابير التي تعتمدها الملاكات الإدارية والفنية في المنظمات الرياضية للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته ومن هذه الأساليب (التجنب ، المساومة ، الإجبار، المواجهة ، التهدئة)"(الحيالي، 2005، ص،5).

أولا : مفهوم تطوير الأداء داخل المؤسسة الرياضية:

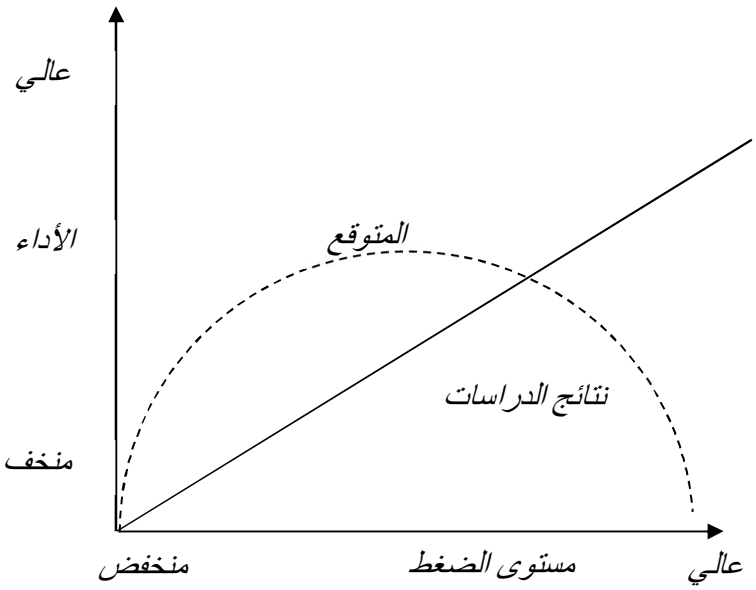
إن فكرة تحسين وتطوير الأداء تنطلق من هدف معالجة القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، والتحسين يعالج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط .في حين يتجه التطوير والابتكار إلى إدخال مستويات جديدة واعلي من الأداء لم تكن موجودة من قبل.

تعرف عملية تطوير الأداء: « طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء » (مرسي، 1999، ص،248).

ويعرف تطوير الأداء على « أنه الاستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى » (مزغيش، 2003، ص، 28).

ثانيا : ضغوط العمل ومستوى أداء الفرد

تزايد في الآونة الأخيرة اهتمام الباحثين بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل، والأداء، وكما موضع في الشكل الآتي:



شكل رقم (1) يوضح العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء

يعتقد الكثير من الباحثين والكتاب أن الضغوط ليست جميعها ضارة بل هناك بعض الضغوط التي تعّد معتدلة وتشكل تحدياً للفرد لتحفيزه، وتثير نشـــاطه وحماســـه للعمل على مواجهة التحدي، فالضـــغوط المعتدلة تســـاعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء لأنها تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات العمل.

وبهذا فان الضغط هنا بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات، ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته.

ثالثا : الصراع في المؤسسة

الصراع في اللغة أن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام اوالخلاف والشقاق أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء،أو الخلاف أما اصطلاحاً لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ويعرف الصراع التنظيمي بأنة العملية التي تســـعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصـــالحها على حســـاب مصـــالح وحدات أخرى .(راوية، 1999، ص،163). أوهو عبـارة عن التعـارض النـاتج عن تضـــارب الأهـداف بين جمـاعـة وأخرى (adams ,1995,p,500).

رابعا : تطور مفهوم الصراع المؤسسة

مر مفهوم الصراع في ثلاث مراحل هي:

- **النظرة التقليدية:**

عدت هذه المرحلة الصـراع كأنه حالة مرضـية يجب عدم حصـولها وتجنبها أو التخلص منها لأنها تشـيع الفوضـى في المنظمة وتعرقل إعمالها ولذلك كان يواجه بالتهديد والعقاب وفرض رقابة شديدة .

- **النظرة السلوكية:**

تبنت فكرة أن الصـراع أمر لامفر منة نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي وقد اتجهت النظرتان التقليدية والسـلوكية إلى اعتماد السلطة (القوة)في مواجهة الصراع وحسمه.

- **النظرة التفاعلية :**

تبنت الفلسـفة القائلة بان الصـراع ليس حتمياً في المنظمات فقط بل وقد تكون له جوانب ايجابيه ذات فائدة للتنظيم في أحيان معينة ومن ثم فأنة ليس من مصلحة التنظيم أن يقضي نهائياً على الصراعات فيه.

خامسا : آليات إدارة النزاعات

وضع Anthony & Hodage خطوات لحل وإدارة النزاعات بين الأفراد في المؤسسة يمكن ان نلخصها في ما يلي:

1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم النزاع .

2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين إطراف الصراع.

3- التجنب والانسحاب.

4- التوفيق بين أطراف الصراع.

5- المجابهة.

أما Mary Parker Follet فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الأخر .

2- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لايحصل أي طرف على كل مايريد.

3- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الإطراف المعنية.

وتعتبر فوليت إن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنة أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقا للصراع.

أما Kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

1- التفاوض .

2- التوسط.

3- التحكيم.

فقد استخدم ثوماس وكلمان (Thomas &kilman) مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد ، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

1- بُعد التعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الأخر.

2- بُعد الحزم يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته .

- **التجنب:**

تتضمن هذه الإستراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع ، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال،الفصل الجسدي بين أطراف الصراع ،التفاعل المحدود).

- **التهدئة :**

تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدا عواطف الأطراف المتصارعة وتف حده الصراع بينها وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف ، والتوفيق).

- **الإجبار :**

يتم اللجو هنا إلى القوة لإنهاء الصراع ،ويتم ذلك بإقحام شخص مسوول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطه من خلال الآمر بإنهاء الصراع.

- **المواجهة :**

يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع ،حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها.

- **المساومة :**

تعكس هذه الإستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق علية أسلوب التسوية أو الحل الوسط.

خامسا : نموذج الكفاءة التنظيمية:

عرف **Morin** الكفاءة التنظيمية أنها: « حكم يطلقه فرد أو مجموعة على منظمة ما، وعلى وجه التحديد هو ذلك الحكم الذي يطلق على نشاطاتها، المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، النتائج التي تتحصل عليها أو التأثيرات التي تسعى لتحقيقها »، و قام مجموعة من مختصين، بدراسة دقيقة للأداء شملت الجانب النظري من خلال تحليل المفهوم من عدة جوانب (نفسية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية) ثم العمل على تطبيقه وتجسيده في أرض الواقع و استخراج أربعة محاور كبرى للأداء وهي : محور النظم ، المحور الاقتصادي ،المحور البسيكو إجتماعي، المحور البيئي، هذه المحاور والنشاطات تنعكس بشكل مباشر على نموذج قياس الأداء.

قيمة الموارد البشرية تحفيز وتعبئة الأفراد Mobilization: مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف ولاء الأفراد Moral: مدى مساهمة طول الخبرة العملية إيجابيا على المؤسسة. مردودية الأفراد Rendement: نوعية وكمية المنتجات/الخدمات التي يقدمها الفرد . تطوير الأفراد Dévloppement: نسبة تطوير المهارات عند المستخدمين	الكفاءة الاقتصادية كفاءة استخدام الموارد Economies des resources: قدرة المؤسسة على تخفيض مخصصاتها من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات و المنتجات / الخدمات. الإنتاجية Productivity: كمية وجودة المنتجات / الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة إلى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة.
شرعية المؤسسات أمام المجموعات الخارجية رضا المساهمين Satisfaction de bailleurs de fond: مستوى رضا المساهمين على استخدام أموالهم بالشكل الأمثل. رضا الزبائن Satisfaction de la clientele: صورة المؤسسة عند زبائنها ومستوى رضاهم عن ما تقدمه رضا المؤسسات المنظمة وجماعات الضغط Organism régulateur مستوى احترام القواعد والقوانين المنظمة للأنشطة. رضا المجتمع Communauté: مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه على المجتمع.	استمرارية المؤسسة جودة المنتجات / الخدمات Quality: مدى استجابة المنتجات لرغبات وحاجات الزبائن المردودية المالية Ratability financier: مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو بالتدهور بالمقارنه مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين. التنافسية Compétitivé: نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المؤسسات المنافسة.

الجدول رقم (02): نموذج الكفاءة التنظيمية (Beaudin ,Morin,Savoie 1994

سادسا : أسباب ومصادر الصراع التنظيمي.

حسب دراسة قام بها أحمد السيد الكردي وجد أن هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي

1- مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ومشكلات في التواصل بين الأفراد والتخاطب المتبادل فيما بينهم بعضهم البعض أو بينهم وبين الجهات العليا، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال ، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاه لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي ، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف، وهنا يمكن ملاحظة بعض العوامل التي تساعد على إحداث الصراع هي:

-الظروف :كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

-إدراك الصراع : كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.

-ترجمة الصراع :كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

4- الاعتماد المتبادل في العمل:

ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا انه ينشا عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع.

5- غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما:

إختلاف الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر، فكلما إزداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته، من المعلوم إن كل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلا إن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى.

ومن المؤشرات أو الأعراض التي تدل على وجود الصراع:

- نفاذ صبر الأعضاء.
- تعرض الأفكار المطروحة للهجوم قبل إستكمال عرضها والتعبير عنها.
- إنحياز الأعضاء إلى تحالفات.
- إبداء الملاحظات والتعليقات بشكل إنفعالي.

التعبير عن الغضب وعدم الإرتياح كلاميا أو بالإشارة.

سابعا : **أساليب إدارة النزاعات**

هناك العديد من الطرق لإدارة المنازعات ، ويمكن أن نذكر بعض هذه الأساليب التي توصل إليها الباحث سيد هارون جمعة في بحثه حول الصراع في إطار بحوث أكاديمية السادات للعلوم الإدارية فرع الإسكندرية والبحيرة، يمكن ان نذكر من أهمها:

1- استخدام السلطة الرسمية Formal Authority

ويقصد بها قيام المديرين باستخدام القواعد والنظم والسلطة الشرعية لحل ومعالجة الصراع .

مثال:قد تختلف ادارة المبيعات مع ادارة الاعلان على استراتيجية الاعلان،حيث تريد قوى البيع العتماد على اسلوب البريد المباشر ، وتفضل ادارة الاعلان استخدام التلفزيون والراديو كوسيلة للاعلان.

وبالتالى فان الصراع يمكن معالجته وفقا لهذا الاسلوب عن طريق ارسال الامر برمته الى مدير التسويق والذى يستخدم القواعد والسلطة الرسمية الشرعية لحل هذا الصراع .

والعيب الاساسى لهذا السلوب هو عدم تغيير اتجاهات الصراع نحو التعاون وايضا يركز على المشكلة الحالية فقط ولا يتفادى المشاكل المستقبلية .

اما الميزة الاساسية وهى يعتبر وسيلة فعالة لمعالجة الصراع فى الاجل القصير وذلك عندما يفشل الاطراف المتصارعة فى التوصل الى حل الصراع .

2- الاتصالات Limited Communications

يمكن للمؤسسة أن تقوم بتشجيع الاتصالات بين الوحدات المتصارعة حيث تقوم المنظمة بادارة هذه الاتصالات والتفاعل بين الوحدات من خلال التركيز على الاهداف المشتركة بين الوحدات واهمية التعاون بين الوحدات لتحقيقها.

فعلى سبيل المثال ، سيحدث فى احدى الشركات صراع متكرر بين ادارة البحوث والتطوير وادارة الانتاج،ثم نجحت المنظمة فى التوصل الى طريقة ادت الى حل والقضاء على هذا الصراع وهو تكوين حلقات نقاش بين المديرين فى هاتين

الادارتين المتصارعتين اطلق عليها لقاء القمة Summit Meeting حيث يجتمع المديرين فى هذا اللقاء لبحث جميع نقاط الاختلاف بين الادارتين وطرق حلها .

3- أدوات التكامل Integration Devices

يمكن ان تستخدم المنظمة فرق العمل والمشروعات والتى تقدم اعمالها للادارات وذلك كادوات تكامل ، فتكوين فرق عمل من ممثلين لكل الوحدات المتصارعة من الممكن ان تكون اسلوب فعال لتقليل الصراع لانها تسمح بتبادل وجهات النظر بين ممثلى الوحدات ز وفى بعض الاحيان ، تقوم المنظمة بتعين فرد يسمى INTERGRATOR مهمته هى تحقيق التعاون بين الادارات من خلال اجراء المقابلات مع المديرين وتبادل المعلومات معهم وبالتالى يصبح لديه تصور واضح لمشاكل الادارات مع بعضها البعض مما يساعد على حل هذه المشكلات .

4- استخدام طرف ثالث : Third Porty

يستخدم هذا الاسلوب عندما تبلغ حدة الصراع حدها الاقصى ويصبح التعاون بين الادارات منعدم فمعنى استخدام طرف ثالث الاستعانة ببعض الخبراء فى السلوك الانسانى لحل موضوع الصراع .

ويلاحظ ان نصائح وارشادات واقترحات الخبراء لابد ان تكون موضوع تقدير واحترام من جانب جميع الادارات .

فهذا الاسلوب يمكن ان يقلل من الصراع وفى نفس الوقت بناء اتجاهات تعاونية بين الادارات .

5- تدوير اعضاء الادارات Member Rotation

ويقصد بهذا الاسلوب تكليف بعض الافراد من ادارة معينة بالعمل فى ادارة اخرى سواء على اساس مؤقت او دائم وميزة هذا الاسلوب هو انغماس الافراد فى قيم واتجاهات اهداف ومشاكل الادارة الاخرى ، وفى نفس الوقت يمكن ان يقوم هؤلاء الافراد بشرح اهداف ، اتجاهات ومشاكل ادارتهم الى الادارة الجديدة مما قد يسهل من عملية تبادل المعلومات بين الادارات .

وعلى الرغم من ان هذا الاسلوب يعتبر بطئ نسبيا لتخفيض الصراع ، الا انه يعتبر فعال جدا فى تغيير الاتجاهات والادركات التى تؤدى الى الصراع .

6- الرسالة المشتركة والأهداف العالية Shared Mission And Superordinate

ويقصد بها ان تقوم الادارة بخلق رسالة مشتركة واهداف عالية تتطلب التعاون بين الادارات . فالدراسات الحديثة اثبتت أنه عندما يدرك العاملين فى الادارات المختلفة ان اهدافهم مرتبطة ببعضها فان ذلك سيزيد من درجة التعاون بين الادارات ويقلل من الصراع .

ويلاحظ انه لكى يصبح هذا الاسلوب فعال ، فان الاهداف لابد ان تكون واقعية وقابلة للتحقيق وان يمنح العاملين الوقت اللازم لتحقيق هذه الاهداف من خلال التعاون وان يعمهم نظام للحوافز يشجع الافراد على تحقيق هذه الاهداف .

7- التدريب TRAINIG

يعتمد هذا الاسلوب على علم النفس ، حيث يمكن استخدامه فى حالة الاساليب الاخرى فى تخفيض الصراع . ويقوم هذا الاسلوب على اكساب الافراد فى الادارات المختلفة اتجاهات التعاون من خلال التركيز على اهمية التعاون فى تحقيق اهداف الادارة والمنظمة واهمية العمل كفريق واحد ، ويلاحظ ان هذا التدريب يفضل ان يون خارج نظام العمل وبعيدا عن مشاكله ويستغرق عدة ايام .

وعلى الرغمم من ارتفاع تكلفة هذا الاسلوب ، الا انه يعتبر اسلوب فعال فى تنمية اتجاهات تعاونية بين الادارات فى المنظمة .

الخاتمة

يتبين مما تقدم أن موضوع ضغط العمل بات من المواضيع الملفة للنظر في الآونة الأخيرة والمؤثرة بشكل مباشر على الأداء الفردي والمنظمي نظراً للأسباب المتزايدة التي تسبب هذا الموضوع سواء أكانت تلك الأسباب شخصية أم منظمية، وغالباً ما تكون الضغوط التي يواجهها الناس هي محصلة تفاعل عوامل ومؤثرات عدة.

علماً أن الضغوط ليست بالضرورة أن تكون جميعها ضارة وسلبية للفرد أو المنظمة. بل أن بعض الكتاب والباحثين يحثون على ضرورة تعرض الفرد لبعض الضغط ليتولد نوع من التحدي له يثير لديه الحماس والدافعية والنشاط للمواجهة، ولكن الضغط الشديد والزائد عن قدرة تحمل الفرد يؤدي إلى نتائج ضارة وسلبية عديدة، للفرد وللمنظمة.

وتوصل الباحث في دراسته النظرية هذه إلى أن هناك دور للعوامل الوراثية والبيئية في تكوين الشخصية المؤثرة على ضغط العمل، كما أن العملية الإدراكية للفرد ليست بالقوة التي تمكنه من مواجهة الضغط في العمل، وهذا ما يجعله ضعيف القدرة على مواجهة التغيرات والتكييف معها، مع وضوح غموض الدور بشكل يولد لديه الضغط إثناء ممارسة إعماله في القسم، فضلاً عن أن هناك ضعف في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الخاصة بالقسم وأن نظام الحوافز المستخدم يحتاج إلى الموضوعية أكثر، كما وان نظام تقييم الأداء لايزال غير مستقر ولايلائم الواقع الصعب الذي يعيشه الفرد في المنظمة.

التوصيات

وتوصل الباحث إلى تقديم توصيات لمواجهة الازمات في العمل بالمؤسسات الرياضية لرفع كفاءة الأداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ارياضية.

1- من أجل تخفيف حدة الصراعات يفترض أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن الإدارات المسوولة عن إدارة الصراعات التنظيمية يشترط أن تتوافر في أفرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة أسباب الصراعات وإيجاد حلول لها وخاصة في المجال الرياضي.
2- غالباً ما تستخدم المنظمات ذات القوة التنافسية أسلوب القوة للسيطرة .
3- تطوير المواصفات الشخصية للمنتسبين وجعلهم يمتلكون مهارات اكبر في مواجهة الضغوطات سواء على المستوى الفردي مثل ممارسة الرياضة.

4- استعمال تمارين الاسترخاء التأمل، ضبط السلوك ذاتياً، إعادة البناء المعرفي، أو على مستوى العمل في المنظمة من خلال إعادة تصميم الإعمال، والتعاون مع الآخرين، الكفاءة في إقامة علاقات طيبة، تحديد أولويات العمل

المراجع

1. الحيالي،عبد القادر محمود قادر،أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل ،2005.
2. حسن راوية، السلوك فى المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999 .
3. حسام الدين ، طلحة ومطر ، عدله عيسى،مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة، 1997.
4. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2003.
5. عمار بن عيشى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006.
6. Adams , G. S. ,Measurement and Evaluation in Education Psychology and Guidance. Aol, New York,1964
7. . Ebel , Robert, L , Essentials of Educational Measurement. New Jersy. Hall-Inc. 1979
8. Jones, Gareth , Organizational Theory- text and cases / Addison Wesley, publishing co, New York. 1995