



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار التليجي

كلية العلوم وعلوم الرياضة

قسم علوم التقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة التخرج

ثقافة التسيير وعلاقتها بالاندماج الوظيفي لدى فئات
الوسطى للمنشآت الرياضية
دراسة ميدانية (مركب الرياضي 18 فيفري الأغواط)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

تخصص: ادارة وتسيير الرياضي

تحت إشراف:

_ د/ بن عروس محمد

من إعداد الطالب:

_ بن مجفاية عبد القادر

السنة الجامعية

2025/2024

شكر وعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

يسرني في هذا المقام أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان لكل من كان له دور في إنجاز هذه المذكرة

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف بن عروس محمد، الذي لم ييخل عليّ بتوجيهاته السديدة، ونصائحه القيمة، ودعمه المستمر طوال فترة إعداد هذه الدراسة. لقد كان لتوجيهاته الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل على أكمل وجه

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة الأساتذة الذين أثروا معارفي وأسهموا في تكويني العلمي والفكري طيلة مسيرتي الجامعية

وأخيراً، الشكر موصول لكل من ساهم، ولو بكلمة طيبة، في إنجاز هذا البحث. أسأل الله أن يوفق الجميع لما فيه الخير والسداد

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:

من قال فيهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم: {وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ
وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا} الآية 24 الاسراء

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلي وربتني من نبع حنانها وسقتني عطفها أُمي العزيزة أطال الله في
عمرها

إلى الغالي الذي تعب وضحي من أجلي وشجعني على مواصلة درب العلم أُمي العزيز أطال الله في عمره
إلى من جمعتني معهم ظلمة الرحم: إخوتي حفظهم الله ورعاهم وأطال في عمرهم

"إلى روح قلبي، ونور دربي، إلى خطيبيتي الحبيبة
هذا الإنجاز لك كما هو لي، فشكرًا لك من القلب، وأتمنى أن تكون خطواتنا القادمة مليئة بالنجاح
والسعادة معًا".

إلى كل زملائي وإخوتي الذين جمعني معهم طلب العلم

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

2	شكر وعرفان
3	الإهداء
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الأشكال والجداول والملاحق
5	الملخص
أ	المقدمة
7	الإشكالية
7	فرضيات الدراسة
7	تحديد المصطلحات والمفاهيم
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
9	تمهيد
12	المبحث الأول: ثقافة التسيير في المنشآت الرياضية
13	المطلب الأول: مفهوم ثقافة التسيير
15	المطلب الثالث: مفهوم المنشآت الرياضية وطرق تسييرها
18	المبحث الثاني: الاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى
18	المطلب الأول: تعريف الاندماج الوظيفي وأبعاده
20	المطلب الثاني: أهمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين
20	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على اندماج الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية
22	المبحث الرابع: الدراسات السابقة المرتبطة بالمبحث
23	المطلب الأول: دراسة سابقة حول ثقافة التسيير

24	المطلب الثاني: دراسة سابقة حول الاندماج الوظيفي
25	المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال
27	الخلاصة
28	الفصل الثاني الدراسة التطبيقية
29	تمهيد:
30	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية في المركب الرياضي
32	المطلب الأول : أساليب الدراسة
34	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
41	المبحث الثاني: مناقشة النتائج والتوصيات
41	المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة
43	المطلب الثاني: نتائج وتوصيات الدراسة
47	الخاتمة
48	الملاحق
55	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
01	علاقة التسيير بمستويات الثقافة	7
02	توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس	35
03	توزيع مفردات العينة وفق متغير السن	35
04	توزيع مفردات العينة وفق متغير المستوى التعليمي	36
05	توزيع مفردات العينة وفق متغير الخبرة المهنية	37

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس	34
02	توزيع مفردات العينة وفق متغير السن	35
03	توزيع مفردات العينة وفق متغير المستوى التعليمي	36
04	توزيع مفردات العينة وفق متغير الخبرة المهنية	37
05	واقع ثقافة التسيير في المركب الرياضي 18 فيفري	38
06	الاندماج الوظيفي للعاملين في المركب الرياضي 18 فيفري	39
07	دور الفئات الوسطى في المركب الرياضي 18 فيفري	40

قائمة الملاحق

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
01	استبيان	49
02	استبيان	50
03	استبيان	51
04	الهرم التنظيمي الإداري لديوان المركب	52
05	الهرم التنظيمي الإداري لوحدة القاعة المتعددة الرياضات دادة بن يونس	52
06	الهرم التنظيمي الإداري لوحدة الملعب الأولمبي 18 فيفري	53
07	الهرم التنظيمي الإداري لوحدة المسبح النصف أولمبي محمد بن سالم	53

الملخص

الملخص

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة العلاقة بين ثقافة التسيير والاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية، باعتبار أن هذه الفئة تلعب دورًا محوريًا في ضمان السير الحسن للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة. اعتمدنا في هذا البحث على منهج وصفي تحليلي، واستخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من موظفي الفئة الوسطى في عدد من المنشآت الرياضية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ثقافة التسيير السائدة ومستوى الاندماج الوظيفي، حيث تبين أن كلما كانت الثقافة التنظيمية واضحة ومحفزة، زاد شعور الموظف بالانتماء والاندماج داخل المؤسسة. واختتم البحث بتوصيات تدعو إلى ترسيخ ثقافة تسييرية فعالة تعزز من اندماج العاملين وتزيد من فعالية الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة التسيير، الأداء الوظيفي، المركب الرياضي 18 فيفري الأغواط.

Abstract:

This study aims to examine the relationship between management culture and job engagement among middle-level employees in sports institutions, considering that this group plays a pivotal role in ensuring smooth workflow and achieving organizational goals. The research adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of middle management staff in several sports institutions. The results revealed a positive relationship between the prevailing management culture and the level of job engagement. It was found that the clearer and more motivating the organizational culture, the greater the employee's sense of belonging and integration within the institution. The study concluded with recommendations to establish an effective managerial culture that fosters employee engagement and enhances organizational performance.

Keywords: Management culture, job performance, 18 February Sports Complex – Laghouat.

المقدمة

المقدمة:

تعد ثقافة التسيير من المفاهيم الأساسية التي تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث تعكس القيم والمبادئ والأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة في إدارة مواردها البشرية والمادية. فهي تمثل الإطار العام الذي يوجه تصرفات الأفراد داخل المنظمة، ويؤثر على طريقة اتخاذ القرارات، التواصل، وحل المشكلات.

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص، مطالبة بتبني ثقافة تسيير مرنة وفعالة تواكب التحولات الاقتصادية والتكنولوجية. فالثقافة الإدارية القوية لا تعزز فقط الأداء الفردي والجماعي، بل تساهم أيضًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وضمان استدامتها في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد.

وفي هذا السياق، يعد الاندماج الوظيفي أحد العوامل الرئيسية التي تسعى المؤسسات إلى تعزيزه، لما له من دور كبير في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، والحد من معدلات الدوران الوظيفي. فهو يعكس مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل، وارتباطهم العاطفي والذهني بسير العمليات داخل المؤسسة.

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ثقافة التسيير والاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية، وذلك من خلال تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، واستكشاف سبل تعزيزها بما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات الرياضية.

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية:

وبناءً على ما سبق، تتمثل إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين ثقافة التسيير والاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية؟
- ولمعالجة هذه الإشكالية والعمل على الإحاطة بجوانب الموضوع قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية التي تخدم السؤال الرئيسي:

1. ما مفهوم ثقافة التسيير، وما مدى تأثيرها على الاندماج الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي تعزى إلى متغيرات ديموغرافية (السن، الخبرة، المستوى التعليمي..)؟
3. ما مدى تأثير ثقافة التسيير على مستوى الاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية؟

2. فرضيات الدراسة:

على ضوء العرض السابق لإشكالية البحث نحاول صياغة الفرضية التالية والتي نرى بأنها تؤسس كإجابة مسبقة عن تساؤلنا:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التسيير السائدة داخل المنشآت الرياضية ومستوى الاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ توجد علاقة طردية بين وضوح الأهداف التنظيمية (كأحد أبعاد ثقافة التسيير) ودرجة الاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي تعزى إلى متغيرات ديموغرافية (السن، الخبرة، المستوى التعليمي..).

3. تحديد المصطلحات والمفاهيم:

ثقافة التسيير:

أ- تعريف التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

ويعرف أيضا بأنه مهارات المسير والتي تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم.

- تعريف إجرائي: هو عبارة عن عمليات منسقة ومتكاملة تشمل أساسا وظائف المسير لتحديد الأهداف. الاندماج الوظيفي: الاندماج الوظيفي هو شعور الموظف بالارتباط بمنظمته، مما يجعله يشعر بالفخر تجاه العمل الذي يقوم به والنجاح الذي تحقّقه شركته. هذا الشعور يساهم في تحفيز الموظف على بذل أقصى جهده لتحقيق أهداف المنظمة والمشاركة الفعالة في نموها. تنشأ هذه الروح من خلال بيئة عمل تعزز التقدير والتواصل الفعال وتوفر فرصاً لتطوير مهارات الموظف، مما يعزز من مستوى التفاعل والمشاركة الجماعية بين أفراد الفريق.

-تعريف الإجرائي: هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الاندماج الوظيفي.

الفئات الوسطى: يُقصد بها الأفراد الذين يحتلون مناصب تنظيمية بين الإدارة العليا والقاعدة العمالية، مثل رؤساء المصالح، المشرفين، المسؤولين الإداريين، ومساعدى المدراء. تلعب هذه الفئة دوراً رئيسياً في تنفيذ التوجيهات الإدارية، وتنسيق الفرق، ونقل المعلومات بين المستويات المختلفة.

المنشآت الرياضية: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية ولها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.

4. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى ثقافة التسيير السائدة في المنشآت الرياضية الجزائرية.
- قياس درجة الاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى (رؤساء مصالح، مشرفون، مسؤولون إداريون..).
- تحليل أثر ثقافة التسيير في مدى اندماج هذه الفئة في العمل، من حيث الالتزام والانتماء والمشاركة.
- تقديم مقترحات لتحسين ثقافة التسيير بما يعزز الاندماج الوظيفي في الوسط الرياضي المهني.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً حديثاً وذا صلة مباشرة بفعالية المنشآت الرياضية، من خلال التركيز على ثقافة التسيير باعتبارها عاملاً تنظيمياً مؤثراً، وعلى الاندماج الوظيفي باعتباره مؤشراً حيوياً على رضا واستقرار الموارد البشرية، لا سيما لدى الفئات الوسطى التي تشكّل حجر الأساس في تنفيذ السياسات وتنسيق العمليات داخل المؤسسة. كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال سعيها إلى فهم آليات التسيير الداخلي وتأثيرها على سلوكيات وارتباطات الأفراد داخل محيط العمل الرياضي، وهو ما قد يساهم في تحسين أداء المؤسسات الرياضية وتعزيز استقرارها الوظيفي والتنظيمي. بالإضافة إلى

ذلك، توفر هذه الدراسة قاعدة نظرية وتطبيقية يمكن أن تُفيد صناع القرار، والباحثين في مجال الإدارة الرياضية، وحتى القائمين على تسيير الموارد البشرية في تطوير بيئة عمل أكثر تحفيزاً وفعالية.

الفصل الأول:

الإطار النظري

تمهيد

يعد مفهوم ثقافة التسيير من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، حيث يمثل الإطار الذي يحدد طريقة تنظيم العمل داخل المؤسسات، ويعكس القيم والمبادئ والأساليب الإدارية التي تعتمد عليها في إدارة مواردها البشرية والمادية. فثقافة التسيير ليست مجرد نظريات تنظيمية، بل هي عنصر أساسي يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة، بيئة العمل، وسلوك الموظفين.

هدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول ثقافة التسيير، حيث سيتم التطرق إلى مفهومها، وإبراز العلاقة بين الثقافة والتسيير، كما سيتم تسليط الضوء على مفهوم الاندماج الوظيفي وأبعاده إضافة إلى عوامل التي من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ثقافة التسيير في المنشآت الرياضية

تُعتبر ثقافة التسيير عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات، حيث تُحدد طريقة تفاعل الأفراد مع بيئة العمل واتخاذ القرارات الاستراتيجية. يعتمد مفهوم ثقافة التسيير على مجموعة من القيم، المبادئ، والسلوكيات التي تؤثر على كيفية إدارة المؤسسات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

المطلب الأول: مفهوم ثقافة التسيير

1_ مفهوم الثقافة:

يشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية culture التي كان يقصد به culture culturation و culture و cultuvement و colture والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13 م. وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف أوزفالد w.osfald ابتداءً من عام 1909. لغة: تعني الحذق والفطنة وسرعة الفهم وتسوية المعوج .

اصطلاحاً: يعرفها تاييلور "هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع. والثقافة بالمعنى المجرد العام تطلق مقابل كلمة "طبيعة" فهي العبقرية الإنسانية مضافة إلى الطبيعة بغية تحرير عطاءاتها وتنميتها، لذلك فهي الحذق والإتقان وضبط الأحوال والمعرفة بجيد الشيء ودريئته وإقامة ما يعرف على أحسن وجه، وثقف الشيء ثقفاً أي حذقه وأتقنه، وكان سريع الفهم الجيدة ودريئته¹.

2_ مفهوم التسيير:

-إن التسيير حسب R.A. THIETART هو ممارسة أو فن لكيفية قيادة منظمة، توجيهها، تخطيط تطورها ومراقبتها"، يطبق في مختلف مجالات المؤسسة .

-كما يعرف التسيير بأنه " عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها من جهة ومن جهة أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداءً من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

-التسيير هو " النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة لنموها واستقرارها من خلال مجموعة الوظائف المتمثلة في: التخطيط التنظيم، التوجيه ، الرقابة.²

¹ العرابي خديجة، بومدين هاجر، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2022، ص16

² هرقون تفاحة، مطبوعة في مقياس تسيير مؤسسة ، 2023، ص 8 و7

3- ثقافة التسيير

إن الكثير من المدارس الاقتصادية والاجتماعية اعطت أهمية بالغة وكبرى للتسيير الذي ينسق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة عقلانية. فقبل تعريف الثقافة التسييرية لا بأس أن نشير إلى كل من مفهومي الثقافة والثقافة التنظيمية وذلك لاستخلاص بعض المعاني التي قد تساعدنا على الفهم والتوضيح، تظهر الثقافة التنظيمية من خلال الممارسات التنظيمية ومعايير السلوك المرتبطة بها، واللذان استخلاصا مبادئها من خلال دراسة الممارسات التنظيمية مثلا التوظيف والتكوين والحوافز والترقية ونسق الأهداف والعلاقات المهنية. فيعرفها شين بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشاكلها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشاكل وإدراكها وفهمها.

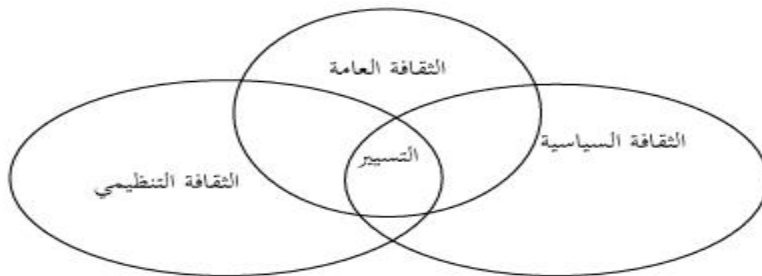
وبناء على هذا المعنى الأخير من الثقافة التنظيمية فإن الثقافة التسييرية مرتبطة أساسا بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، والتي يمكن اعتبارها على "أنها مجموعة من المبادئ أو الافتراضات التي يعتمد عليها المسير في ممارسة العملية التسييرية ومعايير السلوك المرتبطة أساسا بادراك الطبيعة الإنسانية، البعد السلطوي، والوقت، ورؤية المستقبل والنظرة للعلاقات الإنسانية¹.

4_ علاقة الثقافة بالتسيير:

- يمكن تلخيص العوامل الثقافية وكيفية تأثيرها على التنمية والتسيير في ثلاث مستويات رئيسية:
- ✓ ثقافة المجتمع العامة: تتمثل في القيم والمعتقدات والعادات والتشئة واللغة والتعليم... إلخ
 - ✓ الثقافة السياسية: تتضمن طبيعة السلطة والحرية والمساواة والثقة... إلخ
 - ✓ الثقافة التنظيمية: وهي أسلوب تنظيم العمل وطبيعة القيادة... إلخ²

الشكل رقم (01): علاقة التسيير بمستويات الثقافة

المصدر: زرنوح أحمد، واقع الثقافة والتسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة عمار الثليجي، المجلد 8، العدد 4، 2020، ص 4



¹ بوريش محمد، أشكال التسيير بين المرجعية الثقافية التقليدية والتوجه الحداثي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة أفاق فكرية، العدد 5، تلمسان ص 152

² زرنوح أحمد، واقع الثقافة والتسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة عمار الثليجي، المجلد 8، العدد 4، 2020، ص 39

المطلب الثاني: أنواع ثقافة التسيير

النوع الأول: ثقافة العشيرة

هل سمعت أشخاصا يصفون زملائهم بأنهم عائلتهم؟ هذا يدل على أنهم يعملون في بيئة عمل جماعية (تُسمى أيضًا "ثقافة التعاون")، حيث يُركّز بشكل كبير على العمل الجماعي والترابط. تُوفّر ثقافات العشائر بيئة عمل ودية للغاية، حيث تُركّز على العلاقات، والأخلاق، والمشاركة، والإجماع. أما فيما يخص القيادة، فيُنظر إلى المديرين كمرشدين، لا كرموز يُصدرون التعليمات والتوبيخ.

إيجابيات هذا النوع من الثقافة :

- ✓ فريق سعيد يستمتع حقًا بالعمل معًا.
- ✓ تحسين التواصل بين الموظفين.

سلبيات هذا النوع من الثقافة :

- ✓ الإفراط في التعاون أو الثثرة غير الضرورية، مما قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بشكل كبير.
- ✓ عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة لأن مشاعر الآخرين لها أولوية عالية.

النوع الثاني: ثقافة الأدهقراطية

هذا النوع من الثقافة، المتجذر في كلمة "مُخصص"، يعتمد على فلسفة "التحرك بسرعة وكسر المألوف" الشائعة بين العديد من الشركات الناشئة. قد تسمع أيضًا باسم "ثقافة الإبداع". يوضح كوين وكامرون أن هذا النوع من الثقافة يُعزز بيئة عمل ريادية للغاية، حيث يُشجع الموظفون على المخاطرة والسعي الحثيث وراء أفكار خلاقة. ونتيجةً لذلك، يحدث الكثير من الابتكار والتعلم والنمو للموظفين وللمؤسسة ككل .

إيجابيات هذا النوع من الثقافة:

- ✓ كمية هائلة من الابتكار والنمو.
- ✓ زيادة الأمان النفسي، مما يعني أن الموظفين يشعرون بالأمان عند تجربة أشياء جديدة.

سلبيات هذا النوع من الثقافة:

- ✓ يبدو أن هناك نقصًا في الاستقرار بسبب استثمار الكثير في المبادرات الجديدة.
- ✓ شعور بالخوف لدى المبتدئين الذين لا يملكون الخبرة للعمل بسرعة وقوة.

النوع الثالث: ثقافة الهرمية

تطبق ثقافة التسلسل الهرمي المعروفة أيضًا باسم (ثقافة التحكم) على بيئات العمل الأكثر تنظيمًا وتركيزًا على العمليات. تملأ معظم الأنشطة والقرارات بالإجراءات القائمة بدلا من الابتكار والتفكير الحر. يتواجد القادة في أماكنهم لضمان عمل فرقهم مثل الآلات المزيّنة جيدا، وهم يضعون الجزء الأكبر من تركيزهم على الاستقرار والنتائج والتسليم الموثوق.

إيجابيات هذا النوع من الثقافة:

✓ هناك قدر كبير من الوضوح في التواصل والتوقعات لأن كل شيء تقريبًا محدد.

✓ يشعر الموظفون بمزيد من الأمان والقدرة على التنبؤ.

سلبيات هذا النوع من الثقافة:

✓ إن إعطاء الأولوية للإجراءات على حساب الأشخاص يمكن أن يجعل البيئة تبدو غير مرنة وحتى غير داعمة.

✓ إن الجمود الشديد قد يؤدي إلى خنق الابتكار والنمو لأن الناس يخافون من التفكير خارج الصندوق.

النوع الرابع: ثقافة السوق

تُسمى ثقافة السوق أيضًا "ثقافة المنافسة"، نظرًا لتركيزها على النتائج. باختصار، يسعى الناس إلى الفوز وتحقيق أهدافهم.

يتميز الموظفون بتركيزهم الشديد على الأهداف، بينما يتسم القادة بالصرامة والصرامة لتحقيق معايير النجاح التي حددها الشركة. قد تكون بيئة العمل مليئة بالضغط، لكنها في الوقت نفسه مجزية عندما يُثمر هذا العمل الجاد نتائج ملموسة وقابلة للقياس.

إيجابيات هذا النوع من الثقافة:

✓ إن الموظفين مدفوعون وذوي دافعية عالية لتحقيق أهدافهم.

✓ تحسين أداء الشركة، لأن الجميع ملتزمون بالنجاح.

سلبيات هذا النوع من الثقافة:

✓ إن تشجيع المنافسة المستمرة يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل سامة.

✓ يمكن أن يعاني الموظفون من التوتر وحتى الإرهاق نتيجة للضغط المستمر¹

المطلب الثالث: مفهوم المنشآت الرياضية وطرق تسييرها

1- تعريف المنشآت الرياضية:

يعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (11-614) المؤرخ في 04/22/2992 الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغالها، والمنشآت الرياضية التي تطرق إليها المشرع هي منشآت ذات طابع عمومي والتي نعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 04 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 09/04/2999 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من

¹ <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/types-of-corporate-culture>

المنشآت ضمن أحكام الأمر (19-59) لا سيما المواد من 88 إلى 11 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

2_ أهداف إنشاء المنشأة الرياضية: وتتمثل في:

- إنشاء المنافسات والتظاهرات الرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية
 - التدريبات التحضيرية للرياضيين
 - تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم .
 - استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية، الجهوية، الوطنية والدولية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعهم.
 - المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة
 - تنظيم التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور
 - تنظيم واحتضان كل التظاهرات الرياضية والثقافية والاجتماعية... داخل المنشأة الرياضية .
 - السهر على احترام جميع القوانين والأنظمة الخاصة بالممارسة الرياضية والإدارية للمنشأة بالنسبة لمستعملي المنشأة الرياضية¹
- ## 3- نمط وطرق تسيير المنشآت الرياضية:

نظرة عامة :

تمثل المنشآت الولائية الممولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحضائر المتعددة الرياضات وهي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر خصوصا في تنظيم تسيير الممارسة الرياضية التنافسية والجماهرية والمدرسية والجامعية، بالإضافة إلى الهيئات العسكرية وقد تأخذ جميعها شكلا واحدا عبر كافة ولايات الوطن ، نأخذ مثالا حول نظام تسيير هذه المنشآت ونستخلص منه الجوانب المتعلقة بذلك.²

¹ عبد الحكيم العياضي، محاضرات مفاهيم عامة حول الادارة الرياضية للمنشآت الرياضية وعناصرها ومتطلباتها، ثانية ليسانس، ص 2
² غولة عبد الله ، عملية تسيير المنشآت الرياضية لمحترفي كرة اليد في ظل جائحة كورونا، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2020، ص 25

3- 1 النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية (الحضائر المتعددة الرياضات):

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدد من الوحدات الأقسام ، إن القسم هو بناء هنا القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم .

اما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية ، تسير الوحدة من طرف رئيس الوحدة ، وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما :

- قسم الإدارة والمالية مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية للمكتب.
- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات¹.

5-2 التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضات :

نحاول تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأحوال اللازمة من أجل تسيير الحضائر المتعددة الرياضات، كما نشير إلى أن المحاسبة مهيكلية على شكل إداري .

إن اموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يأتي :

عن طريق المداخل :

أ- مداخل عادية :

نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية وثقافية ، تنظم في هذه المرافق الرياضية والتي تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.

- مداخل ناقصة عن طريق الخدمات والإشهار .
- الأموال المخصصة للتجهيز والعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية وعن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية او الشعبية الوطنية

ب - مداخل غير عادية :

ناتجة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف ونفقات العمل وتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية للعمل والتجهيز من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المركب .

- نلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بالإضافة إلى تقديم المساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة

5-3 نمط تسيير المنشآت العمومية:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 1997 ، 6-7

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع ، ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى ، فقد حرصت أهداف واسس ، لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95,09 على احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية .

ومن خلال هذه يتثبت لنا تأييد الدولة على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية كما أكنت على ذلك في المارة رقم 93 الباب الرابع رقم 9-09

وهي أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة.

وعندما نكمل فيما جاء في هذه المادة نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الاولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه ، وإن كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقلمتها مع النصوص الاساسية للمؤسسات¹.

المبحث الثاني: الاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى

يُعدّ الاندماج الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في مجال تسيير الموارد البشرية، نظراً لأهميته في تعزيز أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، في هذا المبحث، سنتناول مفهوم الاندماج الوظيفي، أبعاده ومكوناته، إضافة إلى أبرز العوامل التي تؤثر فيه لدى الفئات الوسطى.

المطلب الأول: تعريف الاندماج الوظيفي وأبعاده

1/المفهوم:

يُعرف الاندماج الوظيفي بأنه حالة نفسية وسلوكية يتمتع فيها الموظف بمستوى عالٍ من الحماس والتفاني في أداء مهامه، مما يجعله يساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

يعرف الاندماج الوظيفي على أنه خلق البيئة التي تتيح للموظف بالتأثير على القرارات والتصرفات التي تصيغ وظيفته، وهو ليس هدف بقدر ما هو أداة تمارس في مؤسسات كثيرة، بل أكثر من ذلك إنه إدارة

¹ الأمر رقم، 1995، 95-09 ص 32

وفلسفة قيادة عن كيفية تمكين الأشخاص من المشاركة في استمرارية التحسن والنجاح في مؤسسة عملهم. وهو الذي يحدد درجة تأثير مكان العمل في صورة الموظف لنفسه او انطباعه عن نفسه، وهو

درجة مشاركة الموظف الفعالة في وظيفته، وهو درجة أهمية وظيفة الشخص، وهو المستوى الذي يتأثر عنده تقدير الذات للشخص بمستوى الأداء الذي يعيه ويظهر الاندماج الوظيفي في رغبة الموظفين بالارتباط بالنشاطات التي لها عالقة بالوظيفة ومنها:

- الإدراك للشعور العائلي والانتماء للوظيفة والذي يسهم في تعزيز روح العمل في الفريق.

- الالتزام والاستعداد للمساهمة في عملية اتخاذ القرار الذي ينتج عنه قرارات افضل وتسهيل لتنفيذ العمل¹.

فقد عرفه لامبرت (Lambert): بأنه "درجة التي يكون العمل فيها جزءا ما من حياة وكيان الفرد"

ركز الباحث في تعريفه على أن الاندماج الوظيفي هو الارتباط النفسي والجسدي للعامل بوظيفته، أي هي الاخلاص الذي يصدر عن الموظف اتجاه وظيفته.

وعرفه أيضا كامينكو (Kamngo) بأنه: "والتجارب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق ذاته أو التزامه نحو عمله، فالاندماج يعني أنه يحب عمله، أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به"

ركز كامينكو في تعريفه عن وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار الفرد ومدى تفاني وحب الفرد لوظيفته، ولقد أكد على الاندفاع والحماس العالي للفرد نحو تقديم ما هو أفضل لعمله، وذلك من خلال التزاماته اتجاه وظيفته.²

2/ أبعاد الاندماج الوظيفي:

- **الحيوية/ الحماس:** هي مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية والجرأة النفسية، الرغبة في استثمار الجهود اثناء العمل والبقاء في مواجهة الصعوبات. والحيوية/ الحماس هي شعور ايجابي بالقوة البدنية والطاقة العاطفية والطاقة الادراكية لدى الموظف. حيث اقتصرت مكونات الاندماج الوظيفي على الحيوية/ الحماس فقط. وأن الاندماج الوظيفي هو الحيوية في العمل. كما يمكن تعريف الحيوية/ الحماس بأنها المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة أثناء العمل.

¹ يارا عابدين، تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق)، 2023، ص14

² قشيرة سعاد، تراكة منال، أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، 2019، ص10

- **التفاني / الإخلاص:** هو الشعور بأهمية الفرد بالعمل. والفخر والكبرياء والتحدى. والتفاني / الإخلاص هو احتواء وتضمين الشخص بشكل قوي في عمله. وان يكون لديه الاحساس بالقيمة. والاهمية.
 - **والحماسة والالهام والفخر** عند ممارسة هذا العمل فهي الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل.
 - **الانغماس / الاستغراق:** هي حالة يكون فيها الموظف مستغرق في عمل واحد، والوقت يمر بسرعة في العمل. ولا يستطيع الموظف فصل تفكيره عن هذا العمل، حيث يستمر بالتفكير بالعمل الذي سوف يفعله به بعد انتهاء وقت الدوام، الاستغراق هو تركيبة من المكونات السلوكية والشعورية والادراكية مرتبطة بأداء الدور للأفراد العاملين حيث يكون الموظفون اكثر اهتماما بمستقبل المؤسسة. فضلا عن رغبتهم في استثمار جهودهم بشكل طوعي لتحقيق الأهداف وضمان نجاح المؤسسة.¹
- المطلب الثاني: أهمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين**

1- أهمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين:

- **للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن المادي والمعنوي للعامل،** فمن خلاله يحاول الفرد العامل تحقيق أهدافه واشباع رغباته وحاجته، وثبات العامل في عمل واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظومة التي يعمل بها.
- **إن ارتياح العامل داخل بيئة عمله أمر أساسي له يعود بالنفع على العامل ذاته وعلى المنظمة،** فهنا تجتمع الأهداف هدف المنظمة والعامل، وبالتالي يصبح العامل والمنظمة لديهما هدف مشترك واحد، فاندماج العامل وظيفيا يكسبه نوع من الثقة والاستقرار وهو الوصول إلى أرقى وأعلى المستويات، والحب داخل هذه المنظمة.
- **الموظف المندمج يؤدي عمله على أكمل وجه ويقدم أفضل ما عنده ويعمل بنشاط، ويهتم بكل صغيرة وكبيرة في محيط عمله** عندما تكون مواقفه هذه مقابلة بالدعم والتقدير والتشجيع والمكافأة من الإدارة، فإنه سيخلص في عمله ويؤديه على النحو الذي يعزز مصالح المؤسسة.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على اندماج الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية

الاندماج الوظيفي في الفئات الوسطى للمنشآت الرياضية يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات، رضا الجماهير، واستدامة النجاح المالي والإداري. لذا، من الضروري تبني استراتيجيات تدعم الموظفين وتحفزهم لضمان تحقيق أهداف المنشأ، فهذه بعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اندماج الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية.

¹ دريان عدنان عزيز الرحمان، الاندماج الوظيفي وأثره على انتاجية الموظف (دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة)

، ص105

² يارا عابدين، تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين، قسم إدارة الموارد البشرية، سوريا، 2023، ص15

- 1- **محتوى العمل (تنوع المهام):** إن لمحتوى العمل أهمية كبيرة في مدى تأثيره على اندماج العامل في عمله، فالعامل بحاجة ماسة إلى شعوره بالمسؤولية، واستخدام كل طاقته في عمله، ما يساعد في خلق ارتياح لديه، بحيث أن أنشطة العمل هي المتغيرات التي تؤثر كثيرا في مستوى اندماج الموظف في عمله.
- 2- **الأجر:** يعتبر الأجر كمقابل للجهود المبذولة من قبل الموظفين سواء كانت هذه الجهود ذهنية أو بدنية
- 3- **ساعات العمل:** لقد أثبتت الدراسات أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد اندماج الفرد في عمله.
- 4- **جماعة العمل:** إن للجماعة دور كبير في التأثير على أعضائها من الناحية السلبية والإيجابية، فكلما زاد انسجام الفرد مع أعضاء الجماعة، كلما زاد الاندماج بين أعضائها، ويتحقق اندماج الفرد مع الجماعة في الشروط التالية:

- تقارب درجات ثقافة العمل؛
- الاندماج الشخصي بين العمال؛
- المشاركة في نفس النشاطات المهنية؛
- القدرة على الاندماج في الافراد.
- 5- **فرص الترقية والنمو الوظيفي:** تعتبر الترقية انتقال الموظف إلى رتبة أعلى تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات الملقاة على عاتقه، وزيادة في الراتب و تحسين المستوى الاجتماعي وهو ما يزيد عن رضا العامل في عمله، ما يساعد في اندماجه.
- 6- **نمط الإشراف:** أشارت الدراسات التي أجريت على نوع الإشراف المتبع من قبل رئيس ومروسيه، إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ومستوى اندماج العمال في العمل، فالمدير الذي يجعل من موظفيه محورا لاهتمامه ويكسب ولائهم، يكون الاندماج الوظيفي للعمال لديه عال، وعلى العكس.
- 7- **ظروف العمل المادية:** أشارت الدراسات إلى مدى تأثير هذه الظروف على مستوى اندماج الفرد، ومدى تأثيرها على حالته النفسية ورضاهم عن عملهم، فهي تؤثر على قوة الجذب التي يماسها محيط العمل على الموظف، وقوة ارتباطه بالعمل وبالتالي درجة اندماجه في العمل.¹

¹ قشيرة سعاد، تراكمه آمال، أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعمال ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح،

المبحث الثالث: لمحة حول المركب الرياضي 18 فيفري

يُعد المركب الجوّاري 18 فيفري من أهم المنشآت الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط. يتميز بموقعه الاستراتيجي في حي 18 فيفري، ويضم مجموعة من المرافق الرياضية والخدمات، منها: قاعة متعددة الرياضات، ملعب خارجي، غرف لتبديل الملابس، بالإضافة إلى مكاتب إدارية

المطلب الأول: تعريف بميدان البحث

1.2 تعريف ديوان المركب المتعدد الرياضات

ديوان المركب المتعدد الرياضات مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأ ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الأغواط بقرار وزاري رقم 101/03 بتاريخ، 2003/11/30 ويسير ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الأغواط طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426 الموافق لـ 22 ديسمبر 2005 المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات تشكيلة الديوان: يتشكل الديوان المركب المتعدد الرياضات من ثلاثة منشآت على شكل وحدات وهي :

وحدة المركب الرياضي 18 فيفري بالأغواط تتكون من:

- ملعب رئيسي معشوشب اصطناعيا (مدرجات تتسع لـ 20,000 متفرج)
- ملعب ترابي ملحق.
- مضمار ألعاب القوى.
- قاعة لرياضة كمال الأجسام.
- قاعة للرياضات القتالية .
- فندق يتسع لـ 70 شخص (12 غرفة +02 مرقد).
- مطعم.
- قاعة شرفية.
- وحدة المسبح الشبه اولمبي محمد بن سالم بالأغواط تتكون من :
- حوض سباحة مغطى 25مx12,5م (به شبكة تصفية وتسخين المياه) .
- المدرجات: حوالي 110 مقعد
- قاعة استقبال شرفية .
- أرضيتين من نوع (Mateco مخصصة لكرة السلة.
- بئر عميقة Forage .

- وحدة القاعة المتعددة الرياضات دادة محمد بن يونس بالأغواط تتكون من:
- قاعة مغطاة (الكرة الطائرة ، كرة السلة، كرة اليد).
- مدرجات تتسع لـ 980 مقعد .
- قاعة شرفية.
- قاعة كمال الأجسام.
- قاعة أيروبيك.
- ملعب معشوشب (اصطناعيا).
- ملعب صغير (جواري).
- ❖ ملاحظة :

زيادة على الثالث وحدات السابق ذكرها، توجد خمس وحدات أخرى تحت وصاية الديوان في انتظار التسوية الإدارية وهم كالتالي :

- المركب الرياضي عبد القادر بن حميد (الأغواط)
- القاعة المتعددة الرياضات غريب عيسى (الأغواط)
- القاعة المختصة بالصادقية (الأغواط)
- القاعة المتعددة الرياضات بن قيطون عمار (أفلو)
- مجمع الإيواء (أفلو)
- يقتصر دور الديوان في الوصاية على نقطتين:
- احتواء المداخل المالية من التظاهرات لعدم وجود حساب جاري لهته المنشآت؛
- التسيير البيداغوجي (برمجت ومتابعة التدريبات والمنافسات؛
- الحرص على استمرارية ونظامية النشاط؛
- ولهذا لم يبخل الديوان في بذل أي مجهود من شأنه تسهيل مهمة هذه الوحدات من خلال تسخير جميع الوسائل المادية والبشرية من إطارات عمال ، عتاد ، أثاث الخ

الوضعية الحالية للوحدات

-وحدة المركب الرياضي 18 فيفري:

الملعب الرئيسي:

- أرضية الميدان: العشب في حالة جيدة
- الإنارة على مستوى المركب: تم بناء مقر للمولد الكهربائي ومازلنا على اتصال مع مديرية الشباب والرياضة لتثبيت المولد في مكانه والقيام بتجارب التشغيل في انتظار جلسة العمل بين مكتب الدراسات الذي أشرف على مشروع أعمدة الإنارة بالملعب الرئيسي والمقاول المكلف بربط المولد بالشبكة الحالية.

- غرف تغيير الملابس: في حالة عامة مقبولة تبقى في حاجة لبعض أعمال الصيانة فقط (كالترصيص، والصباغة) هي مبرمجة في أشغال ستنطلق في القريب العاجل.
- الملعب الملحق : يستقطب عدد كبير من النوادي والجمعيات من جميع الأصناف رغم أن أرضيته ترابية (تيف) ويبقى أملنا تغطيته بالعشب الاصطناعي من أجل امتصاص الضغط على الملعب الرئيسي
- الإنارة الخارجية : تقريبا منعدمة في الممرات والمحيط ستتم برمجةها في الأشغال من ميزانية 2015
- المساحات الخضراء: حالة مقبولة وفي متابعة دائمة
- الفندق: تمت الأشغال به إعادة تأهيله وتجيزه.
- وحدة المسبح النصف أولمبي محمد بن سالم : يحتاج عملية ترميم ،تأهيل وإعادة اعتبار للمبنى ككل وخاصة منه المقر التقني وقد تم رصد الأموال اللازمة للعملية ومازالت الإجراءات الإدارية لم تكتمل . -
- وحدة القاعة المتعددة الرياضات دادة محمد بن يونس: القاعة في حالة جيدة رغم الضغط والنشاط المكثف الذي تشهده، تم تعزيز المنشأة بملعب جوارى ملحق معشوب اصطناعيا لكرة القدم مكان الملعب الخارجي (mateco) سابقا
- وحدة المركب الرياضي عبد القادر بن حميد : ثم تعزيزه بملعب جوارى معشوب اصطناعيا ، وعلى إثر زيارة السيد معالي وزير الشباب والرياضة تم تخصيص مبلغ عالي معتبر لإعادة تأهيل المركب واستدراك النقائص المسجلة للتكفل الأفضل بالنوادي والفرق المستعملة ،كمت انطلقت عملية ترميم غرف الملابس ،الإنارة، (étanchéité'L)، كما تم تسوية جميع الديون السابقة المتعلقة بالماء ، الكهرباء، الغاز المركزي من ميزانية 2015 ، بالإضافة الى اتمام عمليه ربط المنشأة بشبكة الغاز الطبيعي.
- وحدة القاعة المتعددة الرياضات بن قيطون عمار بأفلو: تمت برمجة أشغال على مستوى المسخن شبكة المياه الصالحة للشرب ،بالإضافة إلى تسوية جميع الديون السابقة من ماء- كهرباء- غاز

المبحث الرابع: الدراسات السابقة المرتبطة بالمبحث

في إطار البحث عن ثقافة التسيير وعلاقتها بالاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى للمنشآت الرياضية، تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدافعية والإنجاز في المجال الرياضي والتربوي، نذكر منها ما يلي:

المطلب الأول: دراسة سابقة حول ثقافة التسيير

دراسة الباحث: لعياضي عصام، أهمية الثقافة التنظيمية في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المنشآت الرياضية (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة)

1-ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ثقافة المنظمة ومدى التزام الموظفين بتشكيل أنماط سلوك المشاركين . كانت عينة الدراسة من موظفي مديرية الشباب والرياضة بعامل 232 عاملا . تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة . اعتمد الباحث على المنهج الوصفي . أهم النتائج هي أن أنماط الإشراف السائدة في المنظمة تساهم في إكمال العمل المطلوب . تتوقع إدارة المؤسسة من الموظفين إتمام العمل بالكمية والجودة المطلوبتين لتحقيق الأهداف الموجودة .

2- إشكالية الدراسة:

- نظرا للأهمية التي يكتسبها الالتزام التنظيمي من حيث آثاره الإيجابية على الفرد والمنظمة التي يعمل فيها على حد سواء ، إضافة إلى الثقافة التنظيمية التي أصبحت محددا أساسيا لمدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها فإننا نطرح الإشكالية التالية : ماهي أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الخدماتية ميدان الدراسة مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة ؟

3- فرضية الدراسة:

- هناك تأثير سلبي لعدم شعور العامل بالنفوذ في ظل النمط الإشرافي السائد داخل المنظمة .
- هناك انعكاس سلبي للتوقعات التنظيمية السائدة في منظمة على تماسك وتلاحم العمال.
- هناك تأثير إيجابي للسياسات التي تنتهجها المنظمة في وضوح الأهداف التنظيمية للعاملين .

4- النتائج المتحصل عليها:

- إن السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة واضحة ومحددة، وتساهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك التزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل وهذا مؤشر

يدل على مدى اهتمام إدارة المؤسسة في اتباع السياسات والاجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية ، وتبين أيضا أن هناك اهتماما من قبل العاملين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة ، وهذا يدل على مدى التزام العاملين و شعورهم بحجم المسؤولية

- إن الأنماط الإشرافية السائدة في المؤسسة تساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة ، وهناك التزام من قبل العاملين بالسلوكيات الايجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة ، وهذا تجسد من خلال إدراك العاملين بأهمية اتباع السلوك الايجابي ، الذي يسهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، ويعمل على تعزيز مكانة المؤسسة داخل المجتمع .
- إن إدارة المؤسسة تتوقع من العاملين إنجاز العمل بالكمية والجودة المطلوبتين ، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، وذا يبين مدى حرص إدارة المؤسسة على إنجاز الأعمال حسب الكمية والجودة المطلوبتين ، وطبقا للخطط والبرامج المعتمدة ، بهدف زيادة معدلات النمو ، وتحقيق الالتزام التنظيمي داخلها .

5- المنهج المتبع في الدراسة:

لدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة، ولمحاولة التعرف على مدى ارتباط هذين المتغيرين ببعضهما تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج أساسي في دراسة الموضوع ، هذا المنهج نكتفي فيه بدراسة عدد محدود من المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتوفرة .

لهذا فالدراسة الوصفية لا تقف عند مجرد جمع البيانات وجمع الحقائق بل تتجه إلى تصنيف هذه وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها بهدف لوصول إلى نتائج النهائية

6- علاقة الدراسة ببحثنا:

تناولت دراسة لعياضي عصام موضوع أهمية الثقافة التنظيمية في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المنشآت الرياضية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة على سلوك العاملين، وبخاصة درجة التزامهم التنظيمي داخل بيئة العمل الرياضي. وقد توصل الباحث إلى أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية واضحة المعالم، قائمة على الشفافية والمشاركة والعدالة، يسهم بشكل كبير في تعزيز التزام العاملين وتحسين أدائهم. وتُعد هذه الدراسة ذات صلة مباشرة بموضوع بحثنا، حيث تمثل الثقافة التنظيمية في مضمونها الإطار العام لثقافة التسيير، كما أن الاندماج الوظيفي يمثل أحد تجليات الالتزام التنظيمي وامتدادًا له. وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة تدعم الطرح الذي نتبناه، والمتمثل في أن فعالية ثقافة التسيير تُعد محددًا أساسيًا في تعزيز اندماج الفئات الوسطى وظيفيًا داخل المنشآت الرياضية

المطلب الثاني: دراسة سابقة حول الاندماج الوظيفي

دراسة الباحثة مرزوق سارة (دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مجمع العموري بسكرة-) جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة،

1-ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة لتوضيح مدى ثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة، وذلك من خلال تقديم إطار مقترح لتحقيق تمكين الفرد، ثم توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي، وتوزيع استبيانات لدراسة استنتاجات الموظفين بمجمع عموري حول مستوى التمكين الذي يوفره لهم امع، ومدى ثيره على مستوى اندماجهم لوظيفة، تم تحليل المعطيات استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، حيث خلصت الدراسة إلى أهمية تبني المنظمات المعاصرة التمكين كمنهجية لتحقيق كفاءة وفعالية الموظف، بما يضمن تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل.

2- إشكالية الدراسة:

- ما مدى ثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة؟

3- فرضية الدراسة:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين بعاده المقترحة على مستوى الاندماج الوظيفي للموظفين بمجمع عموري ببسكرة عند مستوى دلالة $\alpha(0.05)$

4- النتائج المتحصل عليها:

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية معنوية بين التمكين واندماج الموظفين في امع المبحوث، مما يؤكد على توجه امع نحو تطبيق المحاور التي يتضمنها التمكين.

- وجود ثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم بوظائفهم في امع المبحوث، أي يسمح توفير امع للموظفين أساليب وأدوات التمكين برفع مستوى شعورهم لاندماج في وظائفهم.

- عدم وضوح الصورة لدى المسؤولين مع حول التمكين، مع تخوفهم من سلب مناصبهم لصالح المرؤوسين، وبالتالي تهريبهم من تطبيق التمكين أو التوسع في تطبيقه.

5- المنهج المتبع في الدراسة:

وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث، حيث جزء إلى قسمين أساسيين، تعلق الأول لمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والقسم الثاني احتوى على 38 سؤال موزعين على محورين أساسيين كل محور

يتعلق بمتغير من متغيرات الدراسة، بعد بتوزيعها على عينة البحث تم استرجاع 37 استبيان صالح للدراسة والتقييم، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي.

6- علاقة الدراسة ببحثنا:

دراسة مرزوق سارة لها علاقة مباشرة ببحثك حول ثقافة التسيير وعلاقتها بالاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية، وذلك من الجوانب التالية:

التشابه في المتغير التابع الاندماج الوظيفي حيث أن كلا الباحثين يهتمان بمفهوم الاندماج الوظيفي كمتغير رئيسي فهي درست أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي وأنا أدرس أثر ثقافة التسيير على الاندماج الوظيفي. كما أن التمكين أحد مكونات ثقافة التسيير في المؤسسات الحديثة، ما يسمح باعتماد نتائجها كدليل داعم لفرضية وجود علاقة بين ثقافة التسيير والاندماج الوظيفي. وعلى الرغم من اختلاف طبيعة المؤسسة (اقتصادية في حالة دراسة مرزوق، ورياضية في بحثنا)، فإن الفئة المستهدفة (الموظفون من الفئات الوسطى) تظل متقاربة، مما يُعزز من قابلية المقارنة والاستفادة من نتائجها في السياق الرياضي محل دراستنا.

المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال

عنوان دراسة الباحثة حدودي حبيب: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشآت الرياضية هدف الدراسة: معرفة نسبة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المركب الرياضي .

مشكلة الدراسة: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية

فرضيات الدراسة: الفرضية العامة الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية .

الفرضيات الجزئية :

- ✓ تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية.
- ✓ تساهم المعتقدات والأعراف في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية.
- ✓ تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية.

إجراءات الدراسة الميدانية

العينة: يتحدد مجتمع البحث في عمال للعمال داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي وملحقاته هو 88 بين إطارات وموظفين إداريين وعمال مهنيين

المجال والمكاني: أجريت هذه الدراسة على داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات وملحقاته لولاية الوادي.

المجال الزمني: وقد أجرينا دراستنا هذه ابتداء من شهر مارس ودامت 21 يوما أي إلى غاية انتهاء تربيةنا في 5/أفريل/ 2017 حيث قمنا باستغلال إجرائنا للتربص في بعض هذه المركبات إجراء الدراسة الاستطلاعية .

المنهج: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستعملة في الدراسة: الاستبيان.

علاقة الدراسة ببحثنا:

في دراسة بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشآت الرياضية – دراسة ميدانية على مستوى المركبات الرياضية بالوادي" ، سعت الباحثة إلى تحليل مدى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية العاملة في القطاع الرياضي. وقد خلصت النتائج إلى أن القيم التنظيمية، ونمط القيادة، والممارسات الإدارية لها دور فعال في رفع مستوى أداء العمال وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وترتبط هذه الدراسة ارتباطاً وثيقاً بموضوع بحثنا، حيث تُعدّ الثقافة التنظيمية أو ما يُعرف بثقافة التسيير إطاراً مرجعياً لفهم سلوك الفئات الوسطى داخل المنشآت الرياضية. كما أن العلاقة التي أقامتها هذه الدراسة بين الثقافة الداخلية والأداء تُسهم في دعم فرضية بحثنا التي تفترض وجود أثر للثقافة التنظيمية على اندماج العاملين، مما يبرز أهمية تعزيز هذه الثقافة كوسيلة لتحسين فعالية المؤسسة الرياضية ككل

الخلاصة

تناول الجزء النظري من هذه المذكرة محورين رئيسيين هما: ثقافة التسيير والاندماج الوظيفي، وذلك في إطار فهم العلاقة بينهما داخل بيئة المنشآت الرياضية، خصوصًا لدى الفئات الوسطى.

في البداية، تم التطرق إلى مفهوم ثقافة التسيير باعتبارها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تسود داخل المؤسسة، وتوجه سلوك الأفراد وتؤثر على طريقة التسيير واتخاذ القرار. وتبين أن لثقافة التسيير أبعادًا متعددة، منها: ثقافة القيادة، ثقافة التواصل، ثقافة العمل الجماعي، والانضباط التنظيمي، وهي تلعب دورًا جوهريًا في تشكيل مناخ العمل وتحفيز العاملين.

ثم تم التعمق في مفهوم الاندماج الوظيفي، الذي يُعنى بدرجة ارتباط الفرد بمؤسسته واندماجه النفسي والاجتماعي فيها، وهو يتجلى من خلال مشاعر الانتماء، الرضا، الالتزام، والدافعية نحو العمل. وقد تم التطرق إلى العوامل التي تؤثر فيه، مثل طبيعة العلاقات المهنية، وضوح الأدوار، وفعالية التسيير.

أما الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية، فتُعدّ همزة وصل بين الإدارة العليا والعاملين، مما يجعل اندماجها حساسًا ومؤثرًا على سير العمل. وقد أظهرت الدراسات النظرية أن ثقافة التسيير التي تتسم بالعدالة، الشفافية، واحترام المهني، تعزز من اندماج هذه الفئة، بينما تؤدي ثقافة التسيير السلبية إلى العزوف أو الاغتراب المهني.

وخلص الجزء النظري إلى أن العلاقة بين ثقافة التسيير والاندماج الوظيفي هي علاقة تفاعلية، بحيث تؤثر الأولى بشكل مباشر على مستوى اندماج الموظفين، لاسيما في بيئة عمل مثل المنشآت الرياضية التي تتطلب تنسيقًا عاليًا وجهدًا جماعيًا مستمرًا.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية

تمهيد:

سعيًا للوصول إلى نتائج جيدة يجب على الباحث التخطيط السليم لسيروية الدراسة الميدانية حتى يمكن الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، لهذا عمد الباحث إلى وضع خطة تجلت معالمها على النحو التالي: هذا الفصل سيخصص للطريقة المنهجية المستخدمة في البحث والإجراءات الميدانية نبرز من خلالها منهج البحث الذي سوف يستخدم، ضبط لمتغيرات البحث إجرائيًا ومن ثم اختيار العينة وشرح لأدوات البحث المعتمدة، والمعالجة الإحصائية، دراسة صدق وثبات وموضوعية الأدوات التي سيتم توظيفها وإيضاح أهم القواعد والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها حين التنفيذ. بعد ذلك كيفية القيام بتجربة البحث الأساسية، يحدد كيفية تطبيق البرنامج، تفريغ وتصحيح بيانات أدوات البحث بأساليب إحصائية دقيقة، فقد قسمنا الفصل إلى مبحثين وهي كالتالي:

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الثاني: مناقشة النتائج والتوصيات

المبحث

المطلب الأول : أساليب الدراسة

1.1 أهداف الدراسة:

✓ التعرف على مستوى ثقافة التسيير السائدة داخل المركب الرياضي من وجهة نظر الفئات الوسطى.

✓ قياس درجة الاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى (مشرفون، تقنيون، رؤساء مصالح).

✓ تحليل العلاقة بين ثقافة التسيير والاندماج الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

2.1 المنهج المستخدم:

فيما يخص منهج دراستنا فقد طبقنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على الملاحظة ودراسة الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كما وكيفا، وهو من أكثر المناهج شيوعا واستخداما في بحوث الصحة

النفسية كما ان أهداف المنهج تنطبق وتتفق مع أهداف البحث والأخذ بها يساعدنا في تطبيق الميدان على تحديد مشكلة الدراسة تحديدا دقيقا مفصلا

3.1 أدوات جمع المعلومات

الاستبيان: تعتبر أداة الاستبيان من الأدوات الأكثر ملائمة واستخداما، في جمع آراء المبحوثين. وبعد العديد من الدراسات السابقة والأبحاث قمنا بتصميم استبيان يتلائم مع فرضيات الدراسة ويتكون من الأقسام التالية:

القسم الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية للمبحوث وتتكون من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)

القسم الثاني: هذا المحور يهدف إلى قياس إدراك الموظفين لطريقة تسيير المنشأة، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار، ومستوى الشفافية والعدالة داخل المؤسسة، ويتضمن 10 عبارات.

القسم الثالث: ويهدف إلى قياس الاندماج الوظيفي، يتضمن 10 عبارات، قمن بصياغتها بناء على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الاندماج الوظيفي.

القسم الرابع: ويهدف هذا القسم إلى رصد الخصائص الاجتماعية والمهنية لهذه الفئة، لما لهذه المتغيرات من تأثير محتمل على إدراكهم لثقافة التسيير ودرجة اندماجهم الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

❖ وقد اعتمدنا على سلم ليكرت الخماسي في كل محاور الاستبيان

4.1 وصف العينة وطرق اختيارها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين المنتمين إلى الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية، وبشكل خاص في المركب الرياضي 18 فيفري -الأغواط- ويشمل ذلك:

- رؤساء المصالح والأقسام،
- المشرفين الإداريين،
- التقنيين وأعوان التنفيذ من ذوي الخبرة والمسؤولية التنظيمية.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية نظراً لخصوصية الفئة المستهدفة، والتي تتطلب توفر شروط معينة مثل:

- الانتماء للهيكل التنظيمي كفئة وسطى،
- توفر خبرة لا تقل عن سنة واحدة في المنصب،
- الاستعداد للمشاركة في الدراسة.

بلغ عدد أفراد العينة 20 فردًا، يمثلون نسبة معتبرة من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان موجه صُمم لقياس أبعاد ثقافة التسيير ومستوى الاندماج الوظيفي

5.1 المجال المكاني والزمني:

أ- المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية بديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير والمنشآت الرياضية التابعة لها ببلدية الأغواط.

ب- الزمني: دامت الدراسة في شهر ماي من العام 2025، وتم إجراء الدراسة ميدانيا بصفة رسمية من 16 ماي 2025 إلى 16 ماي 2025.

6.1 تحديد متغيرات الدراسة: يتضمن هذا المبحث العناصر المنهجية التي تم اعتمادها لإنجاز الدراسة الميدانية، وهي:

أ- المتغير المستقل: ثقافة التسيير

ب- المتغير التابع: الاندماج الوظيفي

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

تعتبر هذه المرحلة من اهم مراحل دراستنا كونها متعلقة بالوصول إلى نتيجة دراستنا والإجابة على اشكالتنا الرئيسية.

أولا- عرض البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

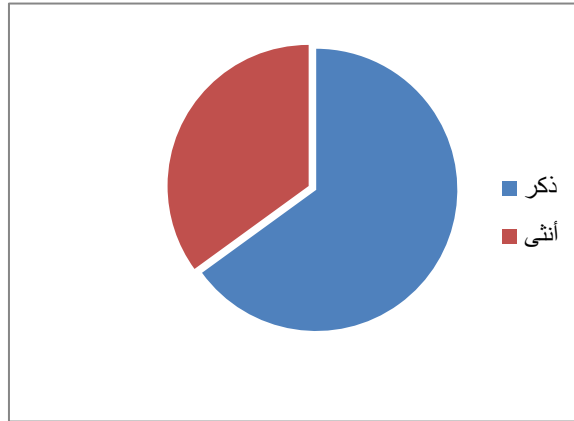
نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

أولا- الجنس

الجدول رقم (01): توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	13	65 %
أنثى	7	35%
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



انطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر "ذكر" يمثل النسبة الكبرى 65% من التمثيل الإداريين للمركب بمختلف مصالحها ومكاتبها، إلا أنها لا تخلو من العنصر النسوي الذي يمثل نسبة 35%.

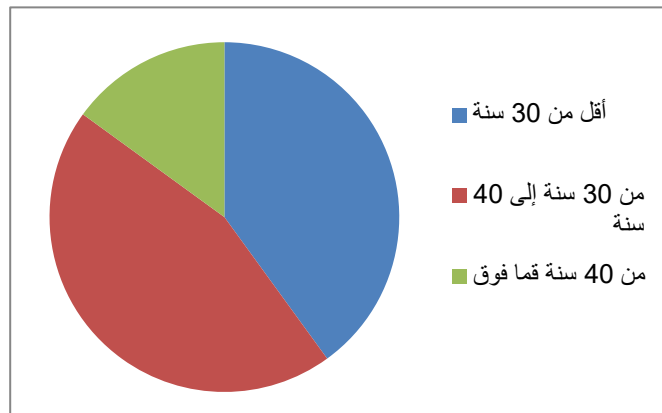
الاستنتاج العام: نستنتج أن أغلبية إداريي المركب ذكور
ثانياً- السن:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة وفق متغير السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	8	40%
من 30 سنة إلى 40 سنة	9	45%
من 40 سنة فما فوق	3	15%
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



من نتائج الجدول نلاحظ أن إجمالي الزمني (من 30 إلى 40 سنة) يمثل النسبة الأكبر 45% وكذلك نلاحظ أن إجمالي الزمني (أقل 30 سنة) يمثل كذلك نسبة عالية 40% مما يدل على وجود عنصر الشباب، أما

اجمالي الزماني (40 سنة فما فوق) يمثل 15 % أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر لدى الإداريين بنسبة ضئيلة.

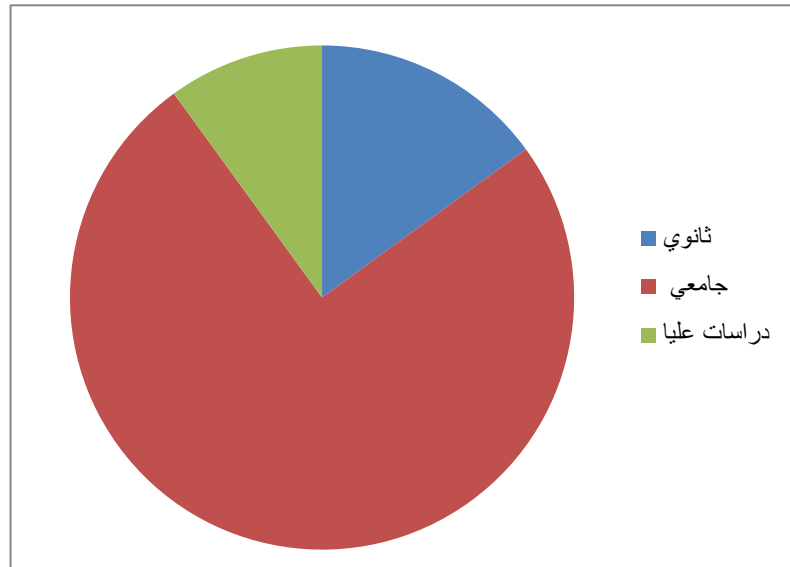
الاستنتاج العام: نستنتج من ما يلي أن أغلبية إداريي المركب شباب من صنف النشاط والخبرة. ثالثا- المستوى التعليمي:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
15%	3	ثانوي
75%	15	جامعي
10%	2	دراسات عليا
%100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



انطلاقا من نتائج الجدول نجد أن المستوى الدراسي لأغلبية الإداريين هو من المستوى الجامعي وبنسبة أعلى من المستوى الثانوي 15% ونقص في الدراسات العليا بنسبة قدرها 10%. الاستنتاج العام: نستنتج أن الإداريين لهم مستوى جامعي في المركب

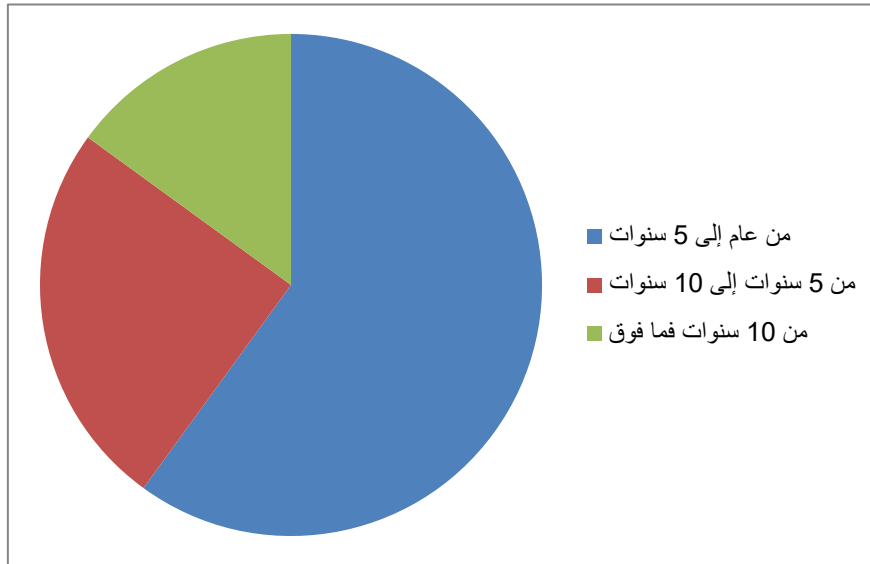
رابعاً- الخبرة المهنية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خبرتهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة وفق متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
من عام إلى 5 سنوات	12	60%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	5	25%
من 10 سنوات فما فوق	3	15%
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني من (عام إلى 5 سنوات) تمثل النسبة الأكبر 60% وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني من (6 إلى 10 سنوات) تمثل كذلك نسبة لا بأس بها (مما يدل على وجود عنصر الشباب والخبرة، أما إجمالي الزمني (10 سنوات فما فوق) يمثل 15% أي أن وجود عنصر الأقدمية منخفض .

الاستنتاج العام: نستنتج أن عامل الخبرة منخفض في الإدارة

ثانياً- تحليل نتائج كل محور من محاور الاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب المحاور التي قسمناها إلى 3 محاور أساسية، وقد تم توزيع وتحليل النتائج وإجابات أفراد عينة الدراسة عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية أ - ثقافة التسيير:

لقياس واقع ثقافة التسيير في المركب الرياضي 18 فيفري الذي أجاب عنها أفراد عينة الدراسة والناجمة

عن العبارات الفرعية كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم (05): واقع ثقافة التسيير في المركب الرياضي 18 فيفري

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
01	الإدارة تشجع على المبادرة والابتكار	13 65%	2 10%	3 15%	1 5%	1 5%	4,25	1,18	ايجابي
02	يتم تبادل المعلومات بين الأقسام بشكل فعال	7 35%	10 50%	1 5%	0 0%	2 10%	4	1,14	ايجابي
03	هناك وضوح في السياسات والإجراءات الإدارية	6 30%	10 50%	2 10%	0 0%	2 10%	3,90	1,14	ايجابي
04	تسود بيئة الاحترام والثقة بين الإدارة والعاملين	14 70%	5 25%	1 5%	0 0%	0 0%	4,65	0,57	ايجابي
05	يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرار	1 5%	10 50%	3 15%	0 0%	6 30%	3	1,38	ايجابي
06	هناك مرونة في التعامل مع مشاكل العمل	7 35%	9 45%	3 15%	0 0%	1 5%	4,05	0,97	ايجابي
07	يتم متابعة أداء الموظفين بطرق شفافة وعادلة	13 65%	7 35%	0 0%	0 0%	0 0%	4,65	0,48	ايجابي
08	المؤسسة تهتم بتطوير المهارات القيادية للموظفين	7 35%	8 40%	5 25%	0 0%	0 0%	4,10	0,77	ايجابي
09	ثقافة التعاون والعمل الجماعي واحة في المؤسسة	7 35%	8 40%	4 20%	0 0%	1 5%	4	1	ايجابي
10	المديرون يتعاملون مع الموظفين باحترام ومهنية	14 70%	5 25%	1 5%	0 0%	0 0%	4,65	0,57	ايجابي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

✓ يتضح أن الموظفين يتفوقون بشدة على وجود ثقافة تسيير واضحة ومتماسكة في المنشآت الرياضية.

✓ غياب الإجابات السلبية في معظم العبارات يؤكد أن ثقافة التسيير مدعومة وثابتة لدى الفئات الوسطى.

✓ وجود بعض المحايدين أو غير الموافقين بشكل طفيف يدل على ضرورة التحسين في بعض الجوانب أو تعزيز التواصل الإداري.

✓ تظهر العبارات التي سجلت متوسطات عالية (مثل العبارات 4، 6، 9) أن هناك إدراكاً قوياً لفعالية الممارسات الإدارية والسياسات داخل المنشأة.

✓ فقد أظهرت نتائج المحور الأول "ثقافة التسيير" أن الغالبية العظمى من الموظفين يُبدون رضاهم واتفاقهم حول سياسات وأساليب التسيير داخل المنشآت الرياضية. وقد جاء المتوسط العام (4.26) ليؤكد هذا الاتجاه الإيجابي، مع انحراف معياري منخفض نسبياً يدل على انسجام الآراء. وهذا يعكس وجود ثقافة تنظيمية واضحة تساهم في تعزيز بيئة عمل مستقرة ومنتجة.

ب- الاندماج الوظيفي

لقياس مدى اندماج العاملين في المنشأة الرياضية، والذي يتبعها أفراد عينة الدراسة، والناجمة عن العبارات الفرعية والذي يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم(06): الاندماج الوظيفي للعاملين في المركب الرياضي 18 فيفري

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
01	أشعر أنني جزء مهم من المؤسسة	10 50%	8 40%	2 10%	0 0%	0 0%	4,40	0,66	إيجابي
02	أعمل بشغف وأهتم بنجاح المؤسسة	11 55%	8 40%	1 5%	0 0%	0 0%	4,50	0,59	إيجابي
03	أحصل على التقدير المناسب لجهودتي	10 50%	7 35%	3 15%	0 0%	0 0%	4,35	0,73	إيجابي
04	أظهر التزاماً عالياً بواجباتي	10 50%	8 40%	2 10%	0 0%	0 0%	4,40	0,66	إيجابي
05	أشعر بالتحفيز للقيام بمهامي اليومية	6	9	5 25%	0 0%	0 0%	4,05	0,74	إيجابي

06	أتناقش بحرية مع الزملاء حول قضايا العمل	5	8	5	1	1	3,75	1,04	ايجابي
		25%	40%	25%	5%	5%			
07	أندمج بسرعة مع التغييرات الجديدة في العمل	9	6	2	0	3	3,90	1,37	ايجابي
				10%	0%	15%			
08	أتوافق مع القيم والثقافة السائدة في المؤسسة	10	8	1	0	1	4,30	0,95	ايجابي
		50%	40%	5%	0%	5%			
09	أعتقد أن المؤسسة تهتم براحتي النفسية	4	11	5	0	0	3,95	0,67	ايجابي
				25%	0%	0%			
10	أشارك في الأنشطة الرياضية للمؤسسة	2	4	5	0	9	2,50	1,47	سلبي
		10%		25%	0%				

التحليل:

- بشكل عام، الموظفون يظهرون درجة جيدة من الاندماج الوظيفي ويقبلون إلى حد كبير مفاهيم الاندماج والعمل الجماعي والمسؤولية المشتركة.
- مع ذلك، هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو توضيح، خصوصاً النقاط التي سجلت نسب سلبية أعلى أو انحراف معياري مرتفع.
- هذه النتائج تعكس أهمية متابعة العوامل التي تؤثر سلباً على الاندماج مثل الشعور بعدم التقدير أو ضعف التواصل أو تحديات في بيئة العمل.

ج- الفئات الوسطى ودورها في المنشآت الرياضية

لقياس دور الفئات الوسطى في المركب الرياضي 18 فيفري الذي أجاب عنها أفراد عينة الدراسة والناجمة عن العبارات الفرعية كما هو مبين في الجدول التالي:

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
01	الموارد البشرية في المنشأة كافية ومؤهلة	9	5	3	0	3	3,85	1,39	ايجابي
			25%	15%	0%	15%			
02	تحظى لفئات الوسطى بتقدير مالي ومعنوي مقابل جهودها	2	9	7	0	3	3,33	1,13	ايجابي
		10%			0%	15%			
03	هناك توازن بين حجم المنشأة وفعالية التسيير	9	7	3	0	1	4,15	1,01	ايجابي

			5%	0%	15%			الإدارة	
04	ايجابي	1,30	3,75	3	0	2	9	6	هناك انسجام وتعاون بين مختلف الفئات العمالة داخل المنشأة
05	ايجابي	0,91	3,65	1	1	4	12	2	تتمتع الفئات الوسطى بسلطة كافية لتنفيذ مهامها بفعالية
06	ايجابي	1,19	4,15	2	0	1	7	10	للفئات الوسطى دور فعال في ربط الإدارة بالموظفين التنفيذيين
07	سلبي	1,39	2,55	8	1	4	6	1	يتم إشراك الفئات الوسطى في اتخاذ القرار داخل المنشأة
08	ايجابي	0,97	3,45	2	1	3	14	0	تتلقى الفئات الوسطى التكوين والدعم الكافي للقيام بمهامها

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

التحليل

تشير نتائج هذا المحور إلى وجود إدراك إيجابي نسبي لدور الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية. حيث تميل أغلب آراء المبحوثين نحو الاتفاق، مع متوسط حسابي عام يقدر بـ 3.41، ما يعني أن هناك تقييماً عاماً إيجابياً معتدلاً لدور هذه الفئة.

ومع ذلك، يُلاحظ أن بعض العبارات شهدت تبايناً أكبر (مثل العبارة 7 التي سجلت أدنى متوسط وأعلى تشتت)، ما يدل على أن بعض الجوانب المتعلقة بدور الفئات الوسطى ما زالت محل تباين أو غموض في التصور.

إجمالاً، يمكن القول إن الفئات الوسطى تؤدي دوراً معتبراً في المنشآت الرياضية من وجهة نظر الموظفين، لكن هذا الدور قد يحتاج إلى مزيد من التوضيح أو التعزيز التنظيمي في بعض المجالات

المبحث الثاني: مناقشة النتائج والتوصيات

المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة:

على ضوء ما جاء في الفصل الأول للدراسة وكذا ما أكدته ووضحته الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية، وما يتم عرضه في الجداول السابقة المتعلقة بنتائج الدراسة، فإنه يتم تحليل ومناقشة النتائج حسب ترتيب العرض السابق كما يلي:

أ- مناقشة نتائج عرض اختبار الفرضية العامة:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التسيير السائدة داخل المنشآت الرياضية ومستوى الاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى. (تم التأكد من صحة الفرضية)

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستخلصة من الاستبيان أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التسيير ومستوى الاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية. حيث تبين من خلال المتوسطات الحسابية المرتفعة والانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً أن الأفراد الذين يدركون وجود ثقافة تسيير قائمة على الشفافية، المشاركة، العدالة والتحفيز، يتمتعون بدرجة أعلى من الاندماج الوظيفي.

كما يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال أن ثقافة التسيير لا تقتصر فقط على الإجراءات الإدارية، بل تشمل القيم والسلوكيات اليومية داخل المؤسسة. عندما يشعر العاملون من الفئات الوسطى بأنهم جزء من العملية الإدارية، وأن هناك وضوحاً في الأهداف والقرارات، فإنهم يميلون إلى الاندماج أكثر في العمل، ويزيد انتماءهم والتزامهم تجاه المؤسسة

ب- مناقشة عرض اختبار الفرضية الجزئية:

✓ توجد علاقة طردية بين وضوح الأهداف التنظيمية (كأحد أبعاد ثقافة التسيير) ودرجة الاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى. تم التأكد من صحة الفرضية.

حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية واضحة بين وضوح الأهداف التنظيمية ومستوى الاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية. فقد أظهرت إجابات أفراد العينة درجة عالية من الاتفاق مع العبارات التي تقيس مدى وضوح الأهداف، وقد ارتبط ذلك إيجابياً بارتفاع مستويات الشعور بالانتماء، الحافزية، والاستعداد للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن تفسير هذه العلاقة بأن وضوح الأهداف التنظيمية يساهم في تحديد الأدوار والمسؤوليات، ويوفر للعاملين رؤية واضحة لما هو مطلوب منهم، وكيف تُقاس مساهمتهم. هذا الوضوح يعزز الثقة، ويقلل من التوتر الوظيفي، ويدفع الموظف إلى الانخراط في العمل بشكل أكبر، باعتبار أن ما يقوم به له معنى ويخدم هدفاً واضحاً.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي تعزى إلى متغيرات ديموغرافية (السن، الخبرة، المستوى التعليمي..). تم التأكد من صحة هذه الفرضية

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية مثل السن، الخبرة، والمستوى التعليمي. حيث تبين أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة أظهروا مستويات اندماج أعلى مقارنة بزملائهم الأقل خبرة، وهو ما يُعزى إلى تراكم المعرفة التنظيمية والتكيف مع بيئة العمل. كما أشارت النتائج إلى أن الفئات الأكبر سناً تميل إلى الشعور بانتماء وظيفي أكبر نتيجة الاستقرار المهني، في حين أن الفئات الأصغر سناً قد تكون في مرحلة التكيف. أما فيما

يخص المستوى التعليمي، فقد لوحظ أن الأثر كان متفاوتاً، حيث عبّر بعض أصحاب المؤهلات العليا عن اندماج مرتفع عندما شعروا بأن كفاءاتهم مستثمرة بشكل فعال، بينما انخفض هذا الشعور لدى من لم تتح لهم فرص التقدير أو الترقية. تعكس هذه الفروق أهمية مراعاة الخصائص الفردية في تسيير الموارد لبشرية داخل المنشآت الرياضية، من خلال تبني سياسات تحفيزية وتوجيهية تتناسب مع طبيعة كل فئة، بما يسهم في تعزيز الاندماج الوظيفي بفعالية وشمولية.

المطلب الثاني: نتائج وتوصيات الدراسة

أ- نتائج الدراسة:

1. وجود مستوى مرتفع من ثقافة التسيير: أظهرت نتائج الاستبيان أن الفئات الوسطى تدرك وجود ثقافة تسيير واضحة نسبياً داخل المنشآت الرياضية، تتجلى في وضوح الأهداف، التواصل الفعال، والممارسات الإدارية العادلة.
2. مستوى جيد من الاندماج الوظيفي: بينت النتائج أن معظم أفراد العينة يشعرون بدرجة متوسطة إلى مرتفعة من الاندماج الوظيفي، ويتجلى ذلك في الإحساس بالانتماء، والرضا عن العمل، والمشاركة في تحقيق أهداف المنشأة.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التسيير والاندماج الوظيفي: أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين مستوى ثقافة التسيير ومستوى الاندماج الوظيفي، مما يؤكد أن تحسّن الممارسات الإدارية ينعكس إيجاباً على التزام الموظفين وانخراطهم.
4. وجود علاقة طردية بين وضوح الأهداف والاندماج الوظيفي: تبين أن وضوح الأهداف التنظيمية (أحد أبعاد ثقافة التسيير) له تأثير مباشر في تعزيز اندماج الفئات الوسطى، حيث يشعر الموظفون بأنهم أكثر ارتباطاً عندما تكون الأهداف واضحة ومحددة.
5. وجود فروق في مستوى الاندماج تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: كشفت النتائج عن فروق دالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي تعود إلى بعض الخصائص الشخصية مثل الخبرة، السن، والمستوى التعليمي، وهو ما يشير إلى ضرورة تكييف السياسات الإدارية حسب هذه الخصائص.
6. دور محدود للفئات الوسطى في التسيير الاستراتيجي: أظهرت بعض البيانات أن الفئات الوسطى غالباً ما تكون مهمشة في عمليات اتخاذ القرار أو التخطيط، رغم أنها تمثل حلقة وصل حيوية بين القاعدة والقيادة العليا.

ب- توصيات الدراسة:

- ✓ ضرورة صياغة أهداف واضحة ومحددة على جميع المستويات داخل المنشأة، مع ضمان إيصالها للفئات الوسطى بطرق فعّالة ومفهومة.
- ✓ اعتماد أنماط تسيير تشاركية تركز على الشفافية، العدالة، واحترام الآراء، بما يساهم في خلق بيئة تنظيمية إيجابية
- ✓ منح الفئات الوسطى دورًا أكبر في صياغة السياسات والاستراتيجيات، لما لهم من دور محوري في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.
- ✓ اعتماد قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والفئات الوسطى لتسهيل تدفق المعلومات وتعزيز التفاعل البناء
- ✓ تطوير برامج تدريب وتأهيل مستمرة تهدف إلى تعزيز اندماج الموظفين، خاصة الجدد أو الأقل خبرة.
- ✓ إجراء دراسات دورية لقياس درجة اندماج الموظفين وتحديد العوامل المؤثرة فيه من أجل التدخل السريع والتحسين المستمر

الخلاصة

تم في هذا الفصل عرض نتائج الاستبيان الذي وزع على عينة من الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية بهدف قياس مستوى ثقافة التسيير والاندماج الوظيفي لديهم، وتحليل العلاقة بينهما.

أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يمتلكون وعيًا جيدًا بثقافة التسيير المعتمدة في منشآتهم، مع تقييم إيجابي لممارسات الإدارة التي تشجع على التواصل والمشاركة. كما أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من الاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى، حيث يشعر معظمهم بالانتماء والرضا تجاه بيئة العمل.

ورغم ذلك، كشفت البيانات عن بعض الفروقات في الآراء، خاصة فيما يتعلق بالعقبات الإدارية التي قد تؤثر سلبًا على مستوى الاندماج، مما يشير إلى وجود مجالات تحتاج إلى تحسين وتطوير.

بشكل عام، يبرز الفصل التطبيقي دور ثقافة التسيير كعامل مؤثر في تعزيز اندماج الفئات الوسطى، مؤكدًا على أهمية تبني سياسات إدارية داعمة وتدريبية لتعزيز هذا الدور الحيوي.

الخاتمة

في ختام هذا البحث، الذي تناول موضوعًا بالغ الأهمية في الإدارة الحديثة، والمتمثل في ثقافة التسيير وعلاقتها بالاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى في المنشآت الرياضية، تبين من خلال الدراسة النظرية والميدانية أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد شعارات أو قيم معلنة، بل هي ركيزة حيوية تؤثر بعمق في سلوك الأفراد، ومدى التزامهم، وانخراطهم في بيئة العمل.

وقد أظهرت النتائج أن ثقافة التسيير السائدة داخل المنشآت الرياضية لها تأثير مباشر ومهم على مستوى اندماج الفئات الوسطى وظيفيًا، حيث كلما كانت هذه الثقافة قائمة على الوضوح، العدالة، والمشاركة، انعكس ذلك إيجابًا على مشاعر الانتماء، والدافعية، والتفاعل الإيجابي مع أهداف المؤسسة. كما أثبتت التحليلات وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، مما يدل على أهمية تبني إدارة مرنة تراعي الفروقات الفردية داخل المؤسسة.

وتبرز من خلال هذه الدراسة أهمية تمكين الفئات الوسطى، باعتبارهم الحلقة الرابطة بين القيادة العليا وباقي الموظفين، وتعزيز أدوارهم في اتخاذ القرار والمساهمة في صياغة السياسات، بما يساهم في رفع فاعلية التسيير وتحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

إن التحديات التي تواجه مؤسساتنا الرياضية في ظل التغيرات المتسارعة، تفرض على الميسرين إعادة النظر في أنماط الإدارة التقليدية، وتبني ثقافة تنظيمية محفزة تساهم في تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والمؤسسية، وتجعل من الفئات الوسطى قوة فاعلة في التغيير والتطوير.

وعليه، نأمل أن تساهم هذه الدراسة، بما توصلت إليه من نتائج وتوصيات، في لفت انتباه القائمين على التسيير الرياضي إلى أهمية العنصر البشري وثقافة المؤسسة، كأداتين استراتيجيتين لبناء مؤسسات رياضية ناجحة، قائمة على الفعالية، الانتماء، والاستدامة.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار الثليجي الأغواط

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الاستبيان

ضمن متطلبات التحضير لنيل شهادة الليسانس في ميدان تسيير الرياضي يشرفنا ويسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، التي نرجو منكم أيها المسIRON و العاملون في القطاع الإجابة على الأسئلة المطروحة ونلفت انتباهكم أن هذا الاستبيان جزء من العمل الذي نقوم به قصد التحضير لهذه المذكرة في معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية التي تدرج تحت عنوان:

ثقافة التسيير وعلاقتها بالاندماج الوظيفي لدى الفئات الوسطى للمنشآت رياضية

مع العلم أن إجاباتكم ستكون مساهمة فعالة في تطوير البحث العلمي و تحظى بأهمية وسرية تامة، كما أنها تستعمل للأغراض علمية، لهذا نرجو منكم ملئ الاستمارة والإجابة على الأسئلة من أجل التوصل إلى نتائج تفيد دراستنا.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام

*ملاحظة يرجى منكم الإجابة على كل الأسئلة وشكرا

المشرف: د/ بن عروس محمد

الطالب: بن مجاية عبد القادر

السنة الجامعية:

2025/2024

المعلومات الشخصية

أولاً- البيانات العامة: (4 أسئلة)

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة المهنية:

من عام إلى 5 سنوات ☐ من 6 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فما فوق ☐

ثانياً- أسئلة متعلقة بثقافة التسيير: أجب باختيار الرقم المناسب حسب درجة موافقتك (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

ثقافة التسيير					
5	4	3	2	1	الفقرات
					1. الإدارة تشجع على المبادرة والابتكار.
					2. يتم تبادل المعلومات بين الأقسام بشكل فعال.
					3. هناك وضوح في السياسات والإجراءات الإدارية.
					4. تسود بيئة من الاحترام والثقة بين الإدارة والعاملين.
					5. يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرار.
					6. هناك مرونة في التعامل مع مشاكل العمل.
					7. يتم متابعة أداء الموظفين بطرق شفافة وعادلة.
					8. المؤسسة تهتم بتطوير المهارات القيادية للموظفين.
					9. ثقافة التعاون والعمل الجماعي واضحة في المؤسسة.
					10. المديرون يتعاملون مع الموظفين باحترام ومهنية.

ثالثا- أسئلة متعلقة بالاندماج الوظيفي

بنفس مقياس التقدير (من 1 إلى 5)

الاندماج الوظيفي					
5	4	3	2	1	الفقرات
					1. أشعر أنني جزء مهم من المؤسسة
					2. أعمل بشغف وأهتم بنجاح المؤسسة
					3. أحصل على التقدير المناسب لجهودي
					4. أظهر التزامًا عاليًا بواجباتي.
					5. أشعر بالتحفيز للقيام بمهامي اليومية
					6. أتناقش بحرية مع الزملاء حول قضايا العمل
					7. أندمج بسرعة مع التغييرات الجديدة في العمل
					8. أتوافق مع القيم والثقافة السائدة في المؤسسة
					9. أعتقد أن المؤسسة تهتم براحتي النفسية.
					10. أشارك في الأنشطة الجماعية والرياضية للمؤسسة.

رابعا- أسئلة متعلقة بالفئات الوسطى ودورها في المنشأة الرياضية

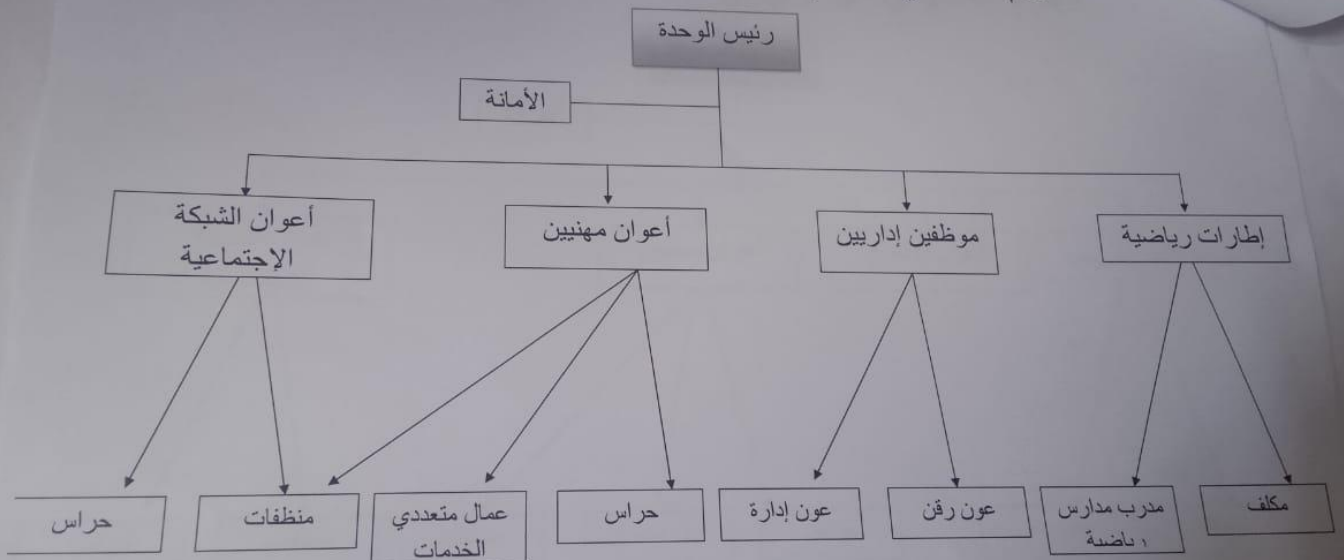
بنفس مقياس التقدير (من 1 إلى 5)

فئات الوسطى ودورها في المنشأة الرياضية					
5	4	3	2	1	الفقرات
					1. الموارد البشرية في المنشأة كافية ومؤهلة
					2. تحظى الفئات الوسطى بتقدير مادي ومعنوي مقابل جهودها
					3. هناك توازن بين حجم المنشأة وفعالية التسيير الإداري
					4. هناك انسجام وتعاون بين مختلف الفئات العاملة داخل المنشأة
					5. تتمتع الفئات الوسطى بالسلطة الكافية لتنفيذ مهامها بفعالية
					6. للفئات الوسطى دور فعال في ربط الإدارة بالموظفين التنفيذيين
					7. يتم إشراك الفئات الوسطى في اتخاذ القرارات داخل المنشأة
					8. تتلقى الفئات الوسطى التكوين والدعم الكافي للقيام بمهامها

الهرم التنظيمي الإداري لليونان المركب

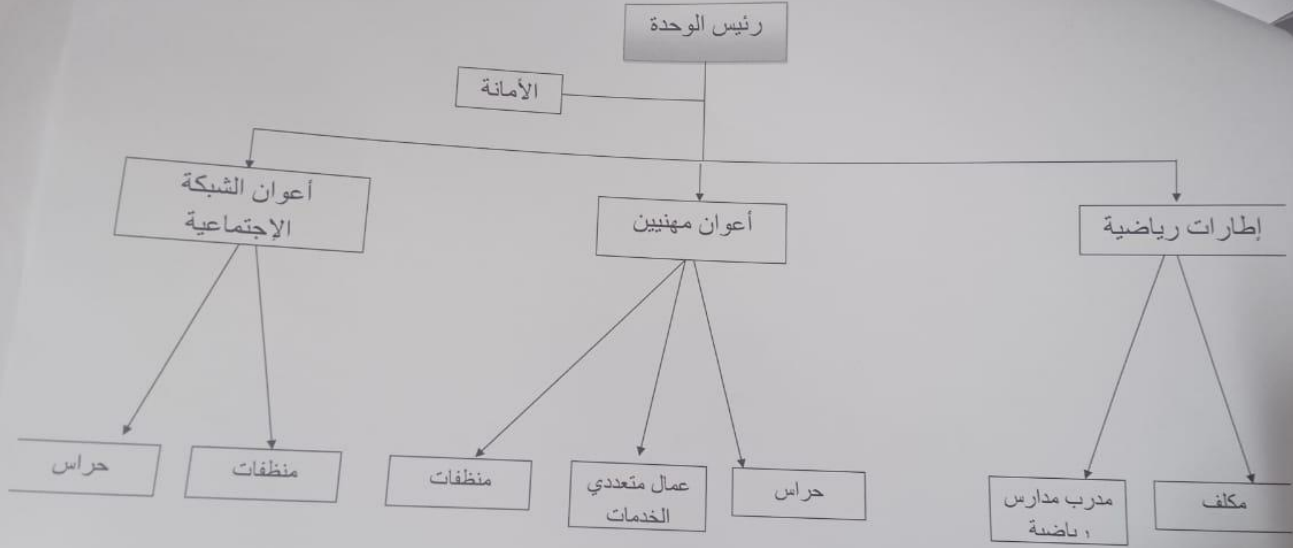


الهرم التنظيمي الإداري لوحدة القاعة المتعددة الرياضات دادة بن يونس



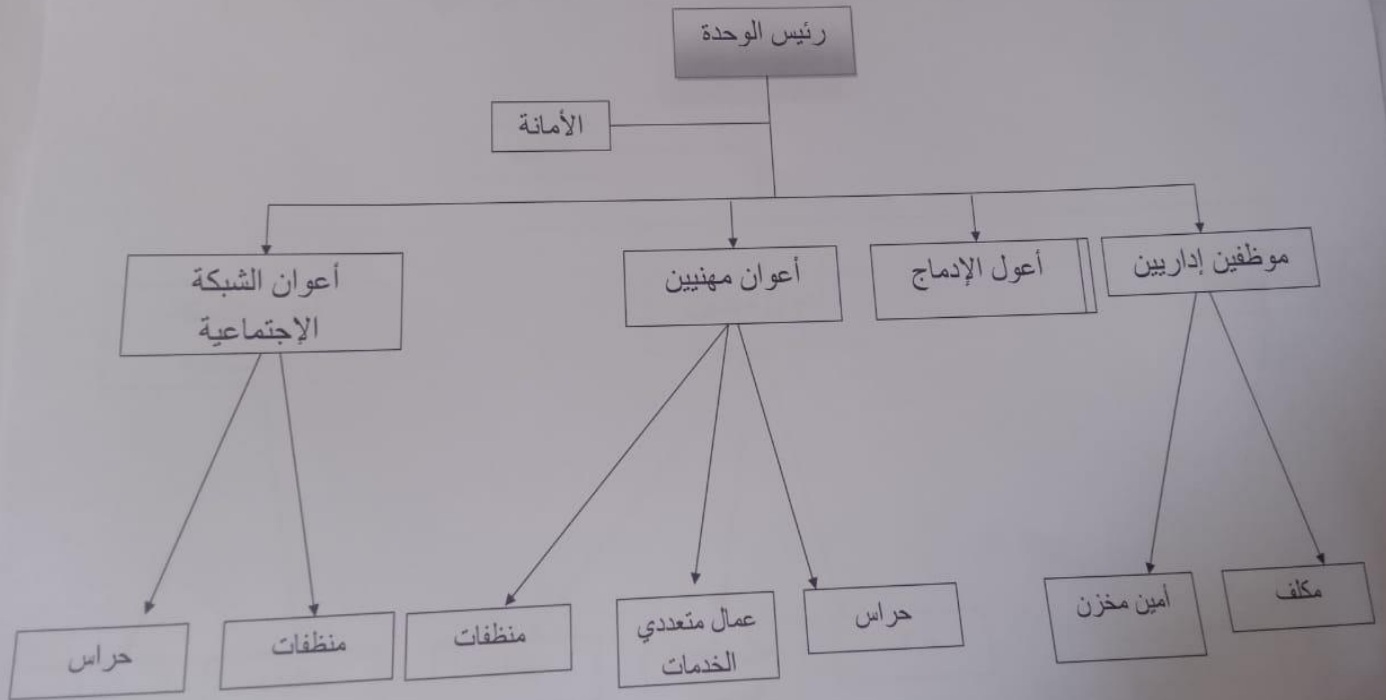
2025/5/15 12:19

الهرم التنظيمي الإداري لوحدة المسبح النصف أولمبي محمد بن سالم



2025/5/15 12:20

الهرم التنظيمي الإداري لوحدة الملعب الأولمبي 18 فيفري



2025/5/15 12:20

قائمة المصادر والمراجع

1- مذكرات التخرج:

1. دريان عدنان عزيز الرحمان، الاندماج الوظيفي وأثره على انتاجية الموظف (دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة)
2. العرابي خديجة، بومدين هاجر، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2022
3. قشيرة سعاد، تراكمة أمال، أثر المناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعمال ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
4. يارا عابدين، تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق)،
5. غولة عبد الله ، عملية تسيير المنشآت الرياضية لمحترفي كرة اليد في ظل جائحة كورونا، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2020.

2- محاضرات:

6. عبد الحكيم العياضي، محاضرات مفاهيم عامة حول الادارة الرياضية للمنشآت الرياضية وعناصرها ومتطلباتها، ثانية ليسانس

3- المطبوعات:

7. هرقون تفاحة، مطبوعة في مقياس تسيير مؤسسة،
- 4 – المجلات:
8. وريش محمد، أشكال التسيير بين المرجعية الثقافية التقليدية والتوجه الحداثي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق فكرية، العدد 5، تلمسان
9. زرنوح أحمد، واقع الثقافة والتسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة عمار الثليجي، المجلد 8، العدد4، 2020.

4- مواقع الأنترنت:

10. <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/types-of-corporate-culture>

5- الجرائد:

11. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1977، المادة6-7
12. الامر رقم 95، 1955-09