



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية

قسم : الادرة والتسيير الرياضي

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية وإلوار الـوارـد البشرية

واقع اهتمام إدارة الـوارـد البشرية بأبعاد الثقافة التنظيمية

(القيم المعتقدات التوقعات) لتشجيع الاستثمار في الـوارـد البشرية

دراسة ميدانية: بعض المنشآت الرياضية ولاية تيميمون

إشراف الأستاذ:

• أ. د. دمانه عمر

من إعداد الطالب:

• اسلافي مصطفى

لجنة المناقشة

الاستاذ	الدرجة والجامعة	الصفة
عادل عاشور	الأستاذ الدكتور جامعة عمار ثلجي الاغواط	رئيس
دمانة عمر	الأستاذ الدكتور جامعة عمار ثلجي الاغواط	مشرف
تريـح محمد	الأستاذ الدكتور جامعة عمار ثلجي الاغواط	عضو مناقش

2024-2023

الله أكبر
الحمد لله
الذي هدانا لهذا
الذي كنا لنهتدي لولا
أن هدانا الله

الإهداء

إلى والدي ووالدتي.....أسبغ الله عليهما ثوب الصحة والعافية، اللذان غمراني بدعواتهما

حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة.

إلى كل إخوتي وأخواتي.

إلى كل عائلتي واصدقائي.

إلى زملاء الدراسة والعمل.

إلى كل من علمني حرفاً فلا أنسى له فضلاً، ودعمي وكان لي عوناً وسنداً.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام والامتنان الى الأستاذ الفاضل المشرف دمانة عمر الذي لم يبخل علي بمعلوماته القيمة وتوجيهاته وآرائه النيرة والصائبة وتشجيعاته المتواصل لإتمام هذا العمل وكما أتوجه بالشكر إلى كافة مسؤولي وأساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية خصوصا أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي على كل

ما قدموه لي من تسهيلات وحسن معاملة في مشواري الدراسي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل موظفو المركب الرياضي وموظفو المسبح النصف الأولي وموظفو القاعة المتعددة الرياضات بولاية تيميمون على ما قدموه لي من تسهيلات دعم لإتمام هذه

الدراسة

وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد وإلى كل من علمنا حرفا

وأنا نر لنا دربا.

وما توفيقنا إلا بالله

الملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة واقع اهتمام إدارة المنشآت الرياضية بأبعاد الثقافة التنظيمية من اجل تعزيز وتشجيع الاستثمار في مواردها البشرية. ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق المنهج الوصفي باستخدام استبيان تم اعداده خصيصا لهذه الدراسة، والتي تم تطبيقه على 28 عينة من الموظفين المتواجدين على مستوى المسبح النصف الأولمبي بتيميمون والمركب الرياضي عبد الحميد كرمالي بتيميمون والقاعة المتعددة الرياضات بتيميمون . حيث اسفرت نتائج الدراسة على ان القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية ليس لها دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في مواردها البشري. بينما التوقعات التنظيمية لها دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في مواردها البشري.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية التوقعات التنظيمية
الاستثمار في الموارد البشرية المنشآت الرياضية

Abstract :

To summarize: The study aims to know the reality of sports facilities management's interest in the dimensions of organizational culture in order to enhance and encourage investment in its human resources.

To achieve this goal, the descriptive approach was applied using a questionnaire prepared specifically for this study, which was applied to 28 samples of employees present at the level of the semi-Olympic swimming pool in Timimoun, the Abdelhamid Karmali Sports Complex in Timimoun, and the Multi-Sports Hall in Timimoun.

The results of the study revealed that organizational values and organizational beliefs have no role in encouraging investment within sports facilities in their human resources.

While organizational expectations have a role in encouraging investment within sports facilities in their human resources.

Keywords: organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, investment in human resources, sports facilities.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الإهداء	
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
أ-ج	مقدمة
الاطار العام للدراسة	
5	1. الإشكالية
7	2. الفرضيات
7	3. تحديد المصطلحات
11	4. أهداف الدراسة
11	5. أهمية البحث
	الفصل الأول
	الادبيات النظرية
المبحث الأول الاطار النظري	
15	تمهيد

فهرس المحتويات

16	i. المطلب الأول : ابعاد الثقافة التنظيمية
16	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
17	2. مفهوم الثقافة التنظيمية في المجال الرياضي
18	3. أهمية الثقافة التنظيمية
18	4. خصائص الثقافة التنظيمية
19	5. مكونات الثقافة التنظيمية
24	6. الابعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية
24	7. مكانة الثقافة التنظيمية في المؤسسة
24	ii. الاستثمار في الموارد البشرية
24	1. إدارة الموارد البشرية
25	2. أهمية الموارد البشرية
25	3. وظائف الموارد البشرية
27	4. التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
28	5. الاستثمار في الموارد البشرية
30	iii. المطلب الثالث: إدارة المنشآت الرياضية
30	1. مفهوم المنشآت الرياضية
31	2. أنواع المنشآت الرياضية

فهرس المحتويات

32	3. خصائص المنشآت الرياضية
33	4. إدارة المنشأة الرياضية
35	5. دور إدارة المنشأة الرياضية
35	6. إدارة المنشآت الرياضية والثقافة التنظيمية
36	7. الثقافة التنظيمية وإدارة الموظفين في المنشأة الرياضية
المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة	
38	1. الدراسات السابقة
51	2. التعليق على الدراسات المرتبطة
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
المبحث الأول: الطريقة المنهجية وادواتها	
55	تمهيد
56	الدراسة الاستطلاعية
57	المنهج المتبع
57	متغيرات الدراسة
57	مجتمع الدراسة وعينته
64	مجالات البحث

فهرس المحتويات

65	أدوات الدراسة
66	الخصائص السيكمترية
68	التحليل الاحصائي
المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة	
69	عرض الجداول الإحصائية ونتائج التحليل
75	الاستنتاج العام للدراسة
76	خلاصة
78	خاتمة
81	المراجع
85	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
39	الدراسة المرتبطة الاولى	جدول 01
40	الدراسة المرتبطة الثانية	جدول 02
43	الدراسة المرتبطة الثالثة	جدول 03
46	الدراسة المرتبطة الرابعة	جدول 04
48	الدراسة المرتبطة الخامسة	جدول 05
58	توزيع افراد العينة حسب الجنس	جدول 06
59	توزيع افراد العينة حسب السن	جدول 07
60	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول 08
61	توزيع افراد العينة حسب مكان العمل	جدول 09
62	توزيع افراد العينة حسب المنصب المهني	جدول 10
63	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	جدول 11
64	درجات سلم ريكارت الثلاثي	جدول 12
66	فئات وأدوات القياس	جدول 13
66	نتائج معامل الفا كرومباخ	جدول 14
67	ارتباط درجات محاور الاستبيان مع الدرجة الكمية للقياس	جدول 15
69	اتجاه عبارات القيم التنظيمية	جدول 16

قائمة الجداول

70	اتجاه عبارات المعتقدات التنظيمية	جدول 17
71	اتجاه عبارات التوقعات التنظيمية	جدول 18
72	نتائج التبان الأحادي	جدول 19
73	نتائج التبان الأحادي	جدول 20
74	نتائج التبان الأحادي	جدول 21

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
الشكل 01	يوضح المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الشكل 02	توزيع افراد العينة حسب الجنس النسب المئوية	59
الشكل 03	توزيع افراد العينة حسب السن النسب المئوية	60
الشكل 04	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي النسب المئوية	61
الشكل 05	توزيع افراد العينة حسب مكان العمل النسب المئوية	62
الشكل 06	توزيع افراد العينة حسب المنصب النسب المئوية	63
الشكل 07	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية النسب المئوية	64

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الاستبيان	ملحق 1
قائمة المحكمين	ملحق 2
مخرجات spss	ملحق 2



مقدمة:

تسعى المؤسسات الإدارية بصفة عامة و المنشآت الرياضية بصفة خاصة دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية وذلك من أجل تحقيق أهدافها، وتولي هذه المؤسسات اهتماما بالغا في الاستثمار في الموارد البشرية ، وذلك من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة، والاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمؤسسة حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم ملامح الإدارة الحديثة وتعتبر عنصرا هاما في تكوين كل المؤسسات الإدارية، ولكي تضمن المؤسسة والمنشأة الرياضية فاعلية مواردها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم، ومعتقدات وتوقعات وثقافة مواردها البشرية وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق ذلك باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الاولى على فاعلية واداء الموارد البشرية، ذلك أن فاعلية الأداء مرتبطة بقيم ومعتقدات وتوقعات اعراف الافراد داخل المؤسسة.

فالمنشآت الرياضية الناجحة هي التي تملك موروث ثقافي قوي يؤثر على أفكار وسلوكيات الموارد البشرية، ويمكن لإدارة المنشآت الرياضية بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال دراسة مواردها البشرية واستغلال قيمهم ومعتقداتهم وقيمهم التنظيمية وتبنيها والاستثمار فيها وبناء ثقافة تنظيمية تتماشى واهداف المؤسسة.

من هنا جاءت هذه الدراسة والبحث للكشف عن واقع اهتمام إدارة المنشآت الرياضية بأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والتوقعات والمعتقدات) واستغلالها وتشجيع الاستثمار في مواردها البشرية واستجابة لمتطلبات الموضوع تم تقسيم البحث على النحو التالي:

الإطار النظري: الذي يتناول مشكلة الدراسة و اعتباراتها، الإشكالية، الفرضيات، المصطلحات والتعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة.

1 الفصل الأول : أدبيات الدراسة

قسمنا بحثنا الى مبحثين:

المبحث الأول : الإطار النظري

تناولنا في الجانب النظري الى ثلاثة محاور تمثلت في المحاور الآتية:

المطلب الأول: ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم . المعتقدات . التوقعات) مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم الثقافة التنظيمية في المجال الرياضي وأهميتها وخصائصها ومكوناتها وكذا الابعاد الرئيسية لثقافة التنظيمية ومكانة الثقافة التنظيمية في المؤسسة وفي

المطلب الثاني: الاستثمار في الموارد البشرية تناولنا ادارة الموارد البشرية أهميتها ووظائفها والتوجهات الحديثة لادارة الموارد البشرية والاستثمار في الموارد البشرية تعريفه وأهميته وأهدافه ابعاده وخصائصه وفي

المطلب الثالث: إدارة المنشآت الرياضية تناولنا مفهوم المنشآت الرياضية أنواعها خصائصها وادارة المنشأة الرياضية ودورها وادارة المنشآت الرياضية والثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية وإدارة الموظفين في المنشأة الرياضية. وفي

المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة والتعليق عليها حيث ان المطلب الأول الدراسات المرتبطة لما لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث توفر له المعلومات سواء نظرية وميدانية وذلك بالاستفادة منها في جميع مراحل البحث والاعتماد عليها، واختيار الدراسات السابقة يجب ان تكون لها نفس الموضوع او احد المتغيرات او الفرضيات مع موضوع الدراسة وإذا وجدت فرضيات البحث وعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلا ودقة وفي الطلب الثاني التعليق الدراسات المرتبطة وتحديد أوجه الاختلاف والتشابه سواء في المنهجية او العينة او المنهج وغير ذلك بين الدراسة الحالية وتلك الدراسات ومعرفة النتائج المتوصل اليها.

الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية

المبحث الاول: الطريقة المنهجية و ادواتها

حيث خصص هذا الفصل للتعريف ب: الدراسة الاستطلاعية و منهج الدراسة و متغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومجالات الدراسة وأدوات الدراسة و الخصائص السيكوكترية لأداة الدراسة وصدق الأداة وثبات الأداة والاختبارات الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية والتحقق من الفرضيات المصاغة.

ثم في الأخير تم عرض الخاتمة النهائية للبحث.

الإطار العام للدراسة

1 الاشكالية.

2 الفرضيات.

3 تحديد المصطلحات.

4 أهداف الدراسة.

5 أهمية الدراسة

الإطار العام للدراسة

الإشكالية:

ثقافة المؤسسات أو المنشآت الرياضية تتشابه مع ثقافة المجتمعات وفي نفس الوقت مختلفة فالمؤسسات أو المنشآت تتأثر بالثقافات السائدة في البيئة التي تحيط بها سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، كما أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تميزها عن المؤسسات الأخرى حيث تقوم كل مؤسسات بتطوير ثقافتها التنظيمية من خلال قيمها وأعرافها وتقاليدها ومعتقداتها، ومع مرور الزمن يصبح للمؤسسة ثقافتها الخاصة تمثل خارطة يحملها العامل بالمؤسسة، تتمثل في تشكيل سلوك الفرد الذي بموجبه يكون له أثراً إما إيجابية أو سلبية .

لذلك نلاحظ بأن المؤسسات الإدارية أولت اهتماماً كبيراً لبيئة العمل الخاصة بها، وذلك لقناعتها التامة بأن المورد البشري هو المحرك الأساسي في عملية الإنتاج والتطوير، ومن هنا يتضح بأن العنصر البشري هو الأساس في المؤسسة لأنه يعتبر عنصر من عناصر النجاح المهمة ولما له من دور هام في تحقيق الفعالية والكفاءة، فوجد المؤسسات التي تعمل على تطوير وتنمية العلاقة بينها وبين العاملين لضمان استمرارية العمل وتحقيق ذلك لابد للمؤسسات من تحقيق الرضا الوظيفي مما يعكس على الأداء بشكل إيجابي¹

من هذا المنطلق تسعى المؤسسات بصفة عامة و المنشآت الرياضية بصفة خاصة إلى تحقيق أهداف معينة من خلال مواردها البشرية المتاحة لها ، ومن اجل الاستثمار في إدارة تلك الموارد يجب دراسة قيمهم ومعتقداتهم وتقاليدهم والمعايير التي تحكم سلوكياتهم داخل المؤسسة او المنشأة الرياضية أي دراسة ما يسمى بالثقافة التنظيمية وتعتبر هذه الأخيرة من العوامل التي تحت الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدرتهم ومهاراتهم الإبداعية وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق خلق ثقافة تحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنشأة الرياضية الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات والتوقعات (ابعاد الثقافة

¹ طلال بن سقاف سالم المنهالي USRIJ مجلة الدراسات الجامعية الشاملة أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي

ماجستير إدارة عامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز، جدة المملكة العربية السعودية

الإطار العام للدراسة

التنظيمية) و التقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنشأة الرياضية ، فالإجماع الواسع على القيم و المعتقدات و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنشأة الرياضية كما يزيد من قوة التواصل بينهم وبين الإدارة.

من مجمل ما سبق تنطلق الدراسة الراهنة من اعتبار أن ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية) دورا في العلاقات داخل المنشأة الرياضية فعلى الإدارة إدارة المنشآت الرياضية استغلال واستثمار تلك الابعاد الثقافية التنظيمية لإدارة موارها البشرية مما يعود بالنفع على المنشأة من اجل تحقيق أهدافها.

والحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية يجعلنا نطرح التساؤل الاتي

التساؤل العام للدراسة:

ما مدى اهتمام ادره المنشآت الرياضية بأبعاد الثقافة التنظيمية لتشجيع وتعزيز الاستثمار في مواردها البشرية؟

وتتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

هل للقيم التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في مواردها البشري.

هل للمعتقدات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في مواردها البشري.

هل للتوقعات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في مواردها البشري .

واعتمادا على التراث النظري والدراسات السابقة للموضوع المدروس، تم صياغة الفرضيات التالية من أجل التحقق منها

الإطار العام للدراسة

2 الفرضيات

1.2 الفرضة العامة :

✓ ادارة المنشآت الرياضية لها اهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية من اجل تعزيز وتشجيع الاستثمار في مواردها البشرية.

2.2 الفرضيات الفرعية:

✓ للقيم التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في مواردها البشري
✓ للمعتقدات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في مواردها البشري

✓ للتوقعات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في مواردها البشري

3 . تحديد المفاهيم والمصطلحات:

لا يخفى على الجميع أن تحديد المفاهيم العلمية في البحوث يعد من الخطوات المهمة جدا لما يوفره في إيضاحات عديدة للقارئ لذا علينا توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة.

المنشآت الرياضية . الثقافة التنظيمية . القيم التنظيمية . المعتقدات التنظيمية . التوقعات التنظيمية الاستثمار في الموارد البشرية.

3. 1 المنشآت الرياضية:

- **التعريف الاصطلاحي:** على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها على النحو التالي :المنشآت الرياضية هي كل منشأة

الإطار العام للدراسة

مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.¹

- **التعريف الاجرائي:** المنشأة الرياضية عبارة عن مؤسسة وهياكل تنشأ للمجتمع من اجل خدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، مثل المسبح النصف الأولمبي تيميمون تحتوي على هيكل تنظيمي يعمل على تحقيق اهداف المنشأة وخدمة المجتمع في المجال الرياضي .

3. 2 الثقافة التنظيمية:

- **التعريف الاصطلاحي** مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل²
- **التعريف الاجرائي:** هي مجموعة من القيم والمعايير والسلوك والمواقف والمعتقدات نشأت وتم اكتشافها بين الموظفين داخل المنشأة الرياضية حيث انها تساعد الموظفين على فهم عملهم التنظيمي وكيفية التصرف والتعامل مع الإدارة ومع بعضهم البعض وتعامل الإدارة معهم وفق اهداف المنشأة الرياضية.

3 3 القيم التنظيمية:

- ❖ **القيم:** من الناحية اللغوية جمع مفردة قيمة، وهي الشيء و المقدار أو الثمن³

¹ الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 91\416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 يحدد شروط احداث المنشآت الرياضية واستغلالها سنة

1991 العدد 54

² أحمد ماهر التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر) ، 2005 ص435

³ جبران مسعود، الرائد معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، ط3 ، لبنان، 2005 ص175

الإطار العام للدراسة

❖ أما اصطلاحاً فهي مجموعة الصفات الأخلاقية التي يتميز بها البشر، وتقوم الحياة الاجتماعية عليها ويتم التعبير عنها باستخدام الأقوال والأفعال¹

- **التعريف الاصطلاحي:** القيم التنظيمية هي لبنات بناء أساسية ومعتقدات مجردة توجه تفكير الأفراد نحو الإجراءات التنظيمية المناسبة بما يعزز رغبة الإدارة في تحقيق المهمات المطلوبة.²
- **التعريف الإجرائي:** القيم التنظيمية هي التصرفات الصادرة من الموظفين داخل المؤسسة بقناعة كاحترام المتبادل والعلاقات والقيام بالمهام وفق النظم وأهداف المنشأة

3. 4 المعتقدات التنظيمية:

المعتقدات لغة: جمع المعتقد، واصلها من "عقد: العَقد: نقيض الحل، عقده يعقده عقداً وتعقاداً³ أي الجزم والقطع والتصديق بدون شك، و"اعتقد في الأمر أي صدقه، وعقد عليه قلبه وضميره ، وتدين به، والمعتقد ما يعتقده الإنسان من أمور الدين"⁴

- **التعريف الاصطلاحي:** المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي⁵

1 -الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980 ، ص241

2 م.د. علي كاظم حسين الشريفي دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين مجلة الريادة للمال والأعمال - المجلد الثاني العدد 1 2021

3 لسان العرب، مادة عقد. لابن منظور دار صادر - بيروت 1414 هـ

4 المنجد، دار المشرق، بيروت، ص517-518

5 المدهون ، موسى ، الجزراوي ، ابراهيم (تحليل السلوك التنظيمي :سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور .) الطبعة الاولى ، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995 ص400

الإطار العام للدراسة

- **التعريف الاجرائي:** هي تلك الأفكار التي يؤمن بها الموظفون تكون مشتركة فيما بينهم داخل المنشأة مثل كيفية أداء العمل والمشاركة في حل المشاكل والقرارات داخل المنشأة

3. 5 التوقعات التنظيمية:

- **التعريف الاصطلاحي:** وتتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين العامل والمنظمة وهي ما يتوقعه من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الموظف¹
- **التعريف الاجرائي:** كل ما ينتظره أوماً يتوقعه الموظف من الإدارة وما تتوقعه الادارة من الموظف من مهام وتطبيق الإجراءات والمبادرات تخدم اهداف المنشأة المهام

3، 7 الاستثمار في الموارد البشرية:

- **التعريف الاصطلاحي** كما يُعرّف حسن راوية الاستثمار في المورد البشري بأنه " : مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله²
- **التعريف الاجرائي:** هي تهيئة الموظفين من جميع الجوانب المهارية والمعرفية والمعلوماتية والسلوكية وتوفير له مناخ جيد وامن من اجل توظيفها واستخدامها فيما يعود بالنفع على المنشأة

1 بحو كريمة برودي زهرة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة

أحمد دارية ادرار الجزائر 2018 ص 32

² حسن، راوية . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية .الإسكندرية :الدار الجامعية. 2002 ص65

الإطار العام للدراسة

4 أهداف الدراسة

تتطلب الدراسة من هدف رئيس هو المفهوم الحقيقي لأبعاد الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية من أجل الاستثمار في الموارد البشرية من هذا الهدف تتبثق منه مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في :

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية .الدور الذي تلعبه الإدارة في خلق ثقافة تنظيمية متجانسة وفعالة.

توضيح مفهوم وأهمية وأهداف الثقافة التنظيمية والاستثمار في الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية

- التعرف على القيم والمعتقدات والتوقعات السائدة داخل المنشآت الرياضية

- التعرف على مدى اهتمام إدارة المنشآت الرياضية بالموارد البشري من خلال الثقافة التنظيمية

- التعرف على ابعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية وكيفية الاستثمار فيها

ايجاد الحلول الناجحة التي من شأنها أن تدعم وتعزز وتشجع الاستثمار في الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية من خلال تبني ابعاد الثقافة التنظيمية

5 أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الراهنة في ما يلي:

• موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبير في ميدان إدارة المنشآت الرياضية

• الموارد البشرية لها مكانة ودور كبير في المنشآت الرياضية العنصر الحيوي لها مما يجب دارسته وفهمه من جميع الجوانب حتى القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية لها

تتجلى أهمية البحث في القيمة التي يكتسبها على اعتبار أنه يسلط الضوء على أحد أهم عناصر الإدارة التي أصبحت تمثل معيارا واضحا لتفوق المؤسسات ألا وهو الموارد البشرية

الإطار العام للدراسة

- أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة باعتبارها إطارا مرجعيا يحدد ويضبط ويوجه سلوكيات الأفراد في ميدان العمل



الفصل الاول

الادبيات النظرية

المبحث الأول الإطار النظري

تمهيد

المطلب الأول: ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم . المعتقدات . التوقعات)

المطلب الثاني: الاستثمار في الموارد البشرية

المطلب الثالث: المنشآت الرياضية

خلاصة

تمهيد

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية بأبعادها من اهم المواضيع التي لها اهتمام كبير من قبل الدارسين والمهتمين بالإدارة الرياضية وهذا لما لها أثر كبير في إدارة الموارد البشرية و تشكيل هوية المنشآت الرياضية، فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين الموظفين فيها، وتستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة والتوقعات التنظيمية المتنبات من طرف الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية ، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المنشأة ، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الاحساس بالهدف ، وتجعل الموظفين انهم يشعرون أنهم جزء من الكل

من هنا يجب على إدارة المنشآت الرياضية دراسة وفهم مواردها البشرية من خلال خلق مناخ وثقافة تنظيمية تتماشى واهداف المنشأة وفي هذا الفصل تطرقنا الى الثقافة التنظيمية والاستثمار في الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

1. المطلب الأول: ابعاد الثقافة التنظيمية

1. مفهوم الثقافة التنظيمية

1.1 مفهوم الثقافة: يمكن تحديد الثقافة بالمفهوم الواسع كونها ذلك الكل المركب كما يقول تايلور أنها: "تشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع". ومنه فالثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخرين من وحدة اجتماعية مثل شعب واحد في مجتمع واحد أو مجموعة أفراد في مؤسسة واحدة، كما عرفت الثقافة بأنها نمط من أنماط السلوك الذي يتبعه أفراد المجتمع الواحد¹

ويعرفها كلباتريك على أنها "الثقافة كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية²

1.2. تعريف التنظيم:

هو "وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلاءم تحقيق هذه الأهداف". كما نجد أن شستر عرف التنظيمات بأنها " :أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني من عناصر مركبة، فيزيقية، وبيولوجية، شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص .كنتيجة للتعاون بين تخصصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف على الأقل³.

1 نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة ط1 ، عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015 ، ص134

2 عمر أحمد همشري، مدخل إلى التربية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ، ص15

3 كمال بوقرة، " المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة

أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة : كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2008 ، ص1

1. 3 تعريف الثقافة التنظيمية:

على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة.¹

وتعرف أيضا على أنها القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم.²

يعرفها الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربي : بأنها مجموعة الفلسفات والافتراضات والإيديولوجيات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تشكل سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.³

2 . مفهوم الثقافة التنظيمية في المجال الرياضي:

يرى بلال سيد هاشم حسين الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية بأنها :شبكة المعاني التي تستمد جذورها من الثقافة الرياضية ومن رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة الرياضية، لتمثل الطابع المميز لشخصيتها، بحيث تتفاعل داخل المؤسسة الرياضية مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات من خلال إطار رقابي لما هو مقبول أو غير مقبول أثناء تعامل المؤسسة الرياضية داخليا وخارجيا وذلك بصورة غير رسمية، لتكون طاقة تنظيمية تدفع وتوجه سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة الرياضية والعاملين عن طريق التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.⁴

1 . مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002

2 سمية بريالة ، اثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعين بمؤسسة مغرب سيراميك- تقرت -رسالة ماستر تخصص ادارة أعمال , كلية علوم التسيير

جامعة ورقلة 2017 ص3

3 محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، أصول الإدارة والتنظيم ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، الطبعة الأولى 2018 ص17

4 بلال سيد هاشم حسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية دار الوفاء . لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى 2018

3 أهمية الثقافة التنظيمية

- ✓ تحقيق الهوية التنظيمية.
- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ✓ تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- ✓ لتنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- ✓ تعزيز الأدوار القيادية.
- ✓ زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا ما يأتي من خلال مشاركة القرارات وتطوير فرق العمل

- ✓ تحقيق الكفاءة في العمل، حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططها الوظيفية على إيصال الأعمال وتوظيفها وفق ما يتناسب معها.
- ✓ اكتساب الأفراد الخبرة في العمل¹.

4 خصائص الثقافة التنظيمية:

- 4 . 1 نظام مركب: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار وجانب سلوكي العادات والتقاليد والممارسات العلمية والمراسيم بالإضافة إلى جانب مادي تشمل المباني والمعدات والأدوات.
- 4 . 2 نظام متكامل: فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام الداخلي بين عناصرها المختلفة ومن ثم فهي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

¹ جمال الدين الموسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006، ص 18

- 4 . 3 نظام تراكمي: مستمر ومتواصل حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه الأخيرة
- 4 . 4 نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة. 1
- 5 مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالاتي:

- 5 . 1 المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة: هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي تواجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تتفك أن تكون سبب مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الاستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، وهذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمؤسسة.
- هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:
- ✓ رسالة المنظمة: الهدف الأساسي للمنظمة .
 - ✓ المبادئ: ماذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم.
 - ✓ أدوات تحقيق المبادئ: عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال .
 - ✓ استراتيجية المؤسسة: أي البرنامج أو المنهج الذي تدير عليه المؤسسة.
- 5 . 2. الأسطورة:

1 هجيرة أوبعش الثقافة التنظيمية كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الوادي. الجزائر، المجلد 02،

هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة، او نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم العامة والمحفة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.

5 . 3 الأبطال: سواء كانوا حقيقيون أم موضع الخيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة

5 . 4 الشعائر والطقوس والتقاليد: وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.

5 . 5 . اللغة: هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك. من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به

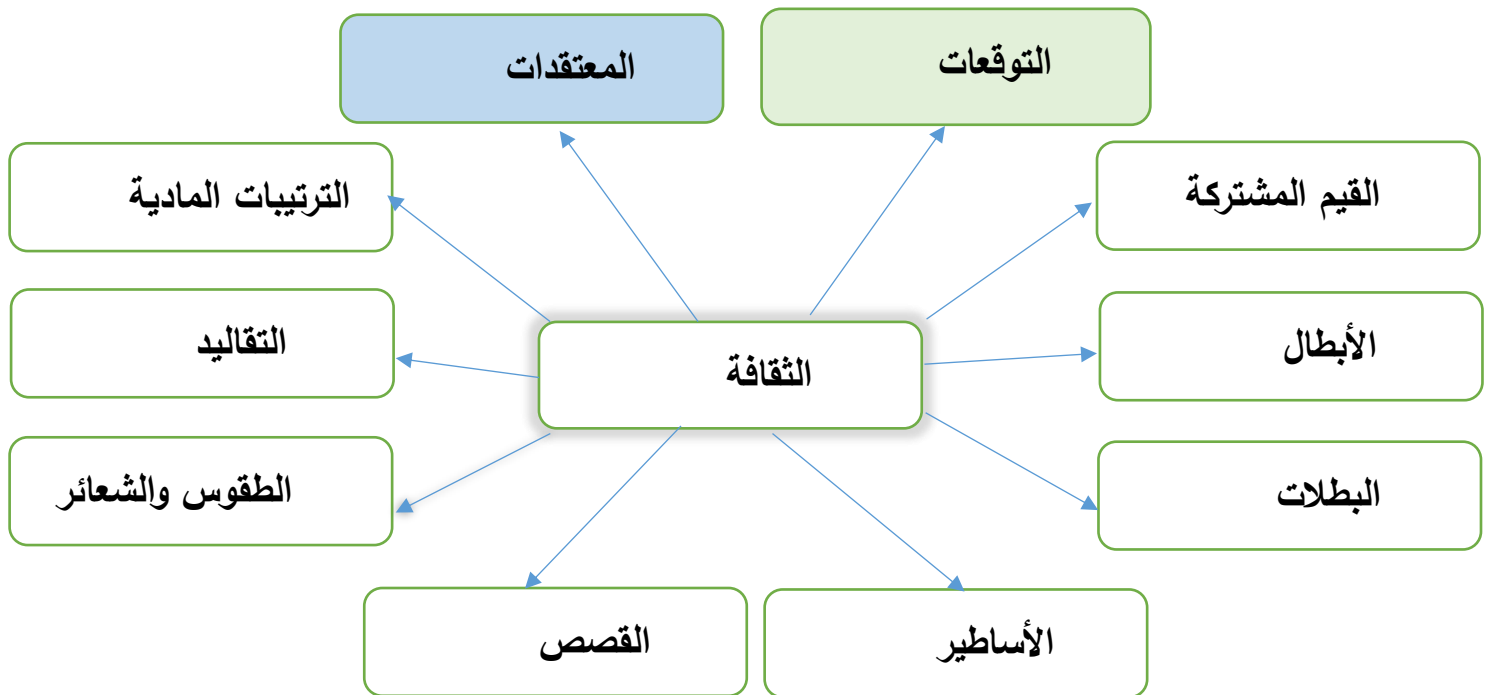
5 . 6 الترتيبات المادية: إن اختبار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المؤسسة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المؤسسة¹.

¹بابوري مريم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري رسالة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية

5 . 7 . الهيكل التنظيمي: مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المؤسسة.

5 . 8 . الممنوعات: هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن تقع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المؤسسة من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المؤسسة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمؤسسة ككل¹

شكل رقم 01 يوضح المكونات الأساسية لثقافة المنظمة.²



¹ بابوري مريم نفس المرجع السابق

² نفس المرجع السابق

6 . الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية: لثقافة التنظيمية أربعة أبعاد، وهي كما يلي:

6 . 1 القيم التنظيمية: إن كلمة قيم تعني وجود تفاهم مشترك بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب بين أعضاء أي تنظيم كان، وما هو مناسب وغير مناسب،¹ كما تساعد القيم على حل المشكلات، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المؤسسة نحو الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا²

6 . 2 المعتقدات التنظيمية: المعتقدات هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المؤسسة³ وكل هذه الأفكار تؤدي دورا هاما في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وكيفية إدارة العمل⁴

ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي ويقول توماس واطسون المدير بشركة IBM في كتابه " العمل ومعتقداتها " تنبثق المعتقدات التي تشكل المؤسسات العظيمة عن شخصية وخبرات وقناعة الشخص.

1 ابتهاش شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الادارة،

كلية التجارة قسم. ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص 17 . 18

2 زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص

إدارة أعمال، كلية. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر 2015 ص18

3 ابتهاش شكري شبير، نفس المرجع، ص17

4 زهرة خلوف، نفس المرجع، ص19

6 . 3 الأعراف التنظيمية :الأعراف عبارة عن معايير يلتزم بها الأفراد لاعتقادهم انها صحيحة وضرورية لهم، بغض النظر عن فائدتها وفعاليتها أو عدم فاعليتها¹.

أما الاعراف التنظيمية هي ما تم التعارف عليه داخل أي مؤسسة دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع عدم فائدتها على اعتبار مفيدة للمؤسسة ولبينة العمل؛ وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلا له فائدة أو عديمة الفائدة مثل عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية

6 . 4 التوقعات التنظيمية :وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المؤسسة أو بالعكس ما تتوقعه المؤسسة من الأفراد العاملين فالكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المؤسسة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعًا اجتماعيًا معينًا، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، كذلك يتوقع المفرد توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجاته النفسية والاقتصادية، وبالمقابل تتوقع المؤسسة من الفرد أن يعطي أفضل ما لديه و أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة، كما تتوقع منه الإبداع²

6 . 5 التوقعات التنظيمية :وهي مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة مثال ذلك :توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل، النفسية والاقتصادية³

1 زهرة خلوف، نفس المرجع، ص19

2 ابتهاج شكري شبير، مرجع سبق ذكره، ص18

3 أسيا بكوش محجوبي أميرة نفس المرجع السابق ص8

7 . مكانة الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

تختلف الآراء حول مكانة الثقافة التنظيمية، فمنهم ما يرى أنها جزء من المؤسسة، ومنها من يراها كيان المؤسسة أو المؤسسة نفسها.

7 . 1 جزء من المؤسسة :عندما يرى البعض أن الثقافة التنظيمية هي عامل متغير، فإنه ينظر إلى الثقافة على أنها ملك للمؤسسة، الثقافة هي كيان واحد يضاف إلى المؤسسة ككل ويمكن التلاعب بالثقافة وتغييرها حسب ثقافة الأعضاء والقادة، يؤمن أصحاب هذا المنظور بالثقافة القوية ويجب على الجميع الدخول فيها.

7 . 2 كيان المؤسسة (المؤسسة نفسها) الثقافة بوصفها جذر المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تنشئ الرموز وطرق التواصل على أساس هذه الثقافة، الثقافة مع التجربة الشخصية تنتج مجموعة متنوعة من وجهات النظر.¹

II . المطلب الثاني: الاستثمار في الموارد البشرية

1 إدارة الموارد البشرية

1. 1 مدخل لإدارة الموارد البشرية: اهتم العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة عموماً بإدارة الموارد البشرية، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور التاريخي لها، حيث سميت على سبيل المثال من طرف البعض بإدارة الأفراد ثم إدارة شؤون الموظفين وفي الأخير استقر أغلب الباحثين في مجالاتها على تسميتها بإدارة الموارد البشرية

1 . 2 الموارد البشرية: تعرف على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف

وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات²

1 د. خالد سليمان أحمد مومني مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية- جامعة الملك فيصل /المملكة العربية السعودية المجلد السابع عشر - العدد الاول، ألف الاردن 2017ص246

2 حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002ص 17.

1. 3 تعريف ادرة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية : يعرفها البعض بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها¹

2 أهمية اداره الموارد البشرية:

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما ذكر أبو النصر 2007 وهي كالتالي:

- ان الموارد البشرية هي الأساس للاستقلال وهي أيضا أداة تنافسية عالمية، وذلك من خلال قدرتها على تحسين نوعية الموارد البشرية، وتطويرها المستمر في الأنشطة المرتبطة بها
- الاختيار الجيد الاستثمار المستمر لمورد بشري، يحسن من القدرة الابتكارية التي لها دور في تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

- الحدة التنافسية في زيادة جودة الاداء وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في الخدمات وأنظمة العمل، يستلزم استقطاب العقول التي تتمكن من مواجهة الصراع العالمي²

3 وظائف إدارة الموارد البشرية:

3. 1 تخطيط الموارد البشرية :يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد في المستقبل، من حيث أعدادها، نوعيتها، 1 ووفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة .

3. 2 تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف :ويتم من خلاله تحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين بالمؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها أو يعين بها .

3. 3 استقطاب الموارد البشرية : يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية

¹ د عمر دمانة دور الاستثمار البشري في تفعيل الاداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية أطروحة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص : تدبير الموارد البشرية جامعة الجزائر 2017

² أبو النصر، مدحت. إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع. القاهرة: مصر ط 1 2007

من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة ، وذلك في ضوء معلومات الخطة الاستراتيجية، يصبح الهدف جذب أكبر عدد من المتقدمين لإتاحة فرصة أوسع للاختيار من المتقدمين .

3 . 4. اختيار الموارد البشرية :يتم انتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم ، لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

3 . 5 إقناع المتقدم وقبوله لعرض المؤسسة :بعد الاختيار يقوم مسؤول الموارد البشرية بتزويد الأفراد الذي وقع عليهم الاختيار لشغل الوظيفة بمعلومات دقيقة بثقافة التنظيم والسلوك المتوقع وفرص النمو التي تساعد على اتخاذ القرار بقبول العرض بصفة نهائية من عدمه

3 . 6 تدريب وتنمية الموارد البشرية :عملية يتم من خلالها إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي وتحسين الأداء المستقبلي . يتم التركيز على التعريف بقواعد ونظم العمل وأهدافه ومكوناته ووحدات العمل المختلفة تدريب تأهيلي، ثم بعدها يتم الاستقرار في العمل .

3 . 7 وظيفة تكوين الموارد البشرية :وهي عملية توفر للأفراد المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء أحسن لوظائفهم أو لوظائف أخرى مستقبلية .

3 . 8 تقييم العاملين : نظام تقييم الأداء وهي عملية يتم بموجبها قياس أداء العاملين المؤسسة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي بهدف تحديد مناطق القوة، وتدعيمها وتحديد مناطق الضعف لمعالجتها بالتدريب ¹.

¹. د عمر دمانة مرجع سابق

3 . 8 دمج الموارد البشرية :يتم من خلالها تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل

تفعيل

مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بين فرق العمل أو إدارة المنظمة لتحقيق ولاء وانتماء العاملين.

3 . 9 تقديم الخدمات للعاملين :من خلال تقديم ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية

والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات لتحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل، وغيرها من الضوابط لخلق الولاء والانتماء بالمنظمة¹ .

3 . 10 وظيفة تحفيز الموارد البشرية :من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها

عملية متعددة الأوجه حيث تشمل مجموعة من المتغيرات المحيطة ببيئة العمل يتم تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي للعاملين ووفقا للأداء المناط بهم .

3 . 11 وضع نظام للترقيات والنقل :وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل

للعاملين .

3 . 12 حماية ورعاية العاملين :وتتم بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية

والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، 4 وبالتالي هذه الوظيفة تتكون من نشاطين هدفها توفير السلامة والصحة للموارد البشرية.¹

4 التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية :

بعد التطور الذي وصلت إليه هذه الإدارة الاستراتيجية صارت لديها أعباء عديدة ونشاطات هامة تهتم بها من أهمها:

✓النشاط المرتبط بالتخطيط لاستقدام الموظفين وتطويرهم وظيفيا ، والتخطيط لمسار هذا

التطوير من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنشأة على التوازي.

¹أ. د عمر دمانة مرجع سابق

✓ كل ما يتعلق بالتطوير التنظيمي بشكل عام، كون أهداف المنشأة لا ترتبط فقط بتطوير أداء الأفراد فقط بل تسعى إلى تحقيق الشمولية في عملية التطوير تلك، أي لكل مكونات المنشأة وكل ما يساعد على الوصول إلى الأهداف المنشودة.

✓ الملاءمة بين ما تسعى إليه المنشأة من تطوير وظيفي أو تطوير بشكل عام وكل ما تحتاج إليه لتجسيد ذلك التطوير، فمن غير المعقول أن تكون هناك مساح للتطوير دون توفير ما يساعد على تحقيقه.

✓ السعي إلى عدم التعامل مع العمال والموظفين بمنهج الإهتلاك أي أخذ منهم ما تحتاجه ثم الاستغناء عنهم لأن ذلك سيرسم صورة سلبية لدى باقي العمال فينعكس ذلك بشكل منطقي على آدائهم الوظيفي¹

5 . الاستثمار في الموارد البشرية:

5 . 1 تعريف الاستثمار في الموارد البشرية

5 . 1 . 1 الاستثمار:

✓ الاستثمار من جانب اللغوي هو يعني لغة :هي من المصدر استثمار يستثمر ويعني طلب الاستثمار وأثر الشيء أي انه اتي بنتيجته وأثر ماله أي كثر ونما، ويفال استثمار المال وثمره أي استخدمه في الإنتاج²

✓ اما اصطلاحا فإن الاستثمار يعني " استخدام المال وتشغيله بقصد تحقيق ثمره هذا الاستخدام فيكثر المال وينمو على مدى الزمن³

¹د عمر دمانه مرجع سابق

² د علوان قاسم نايف ,إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيقي ط 1 . دار الثقافة للنشر والتوزيع .عمان :الأردن. 2009 ص29

³ د عبد الله عبد الله عبد الكريم ..ضمانات الاستثمار في الدول العربية. ط . 1 دار الثقافة للنشر والتوزيع .عمان الأردن 2008 ص18

5. 2 تعريف الاستثمار في الموارد البشرية

ويعرفه المصري بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف و المعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية ، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله كما يعرفه الحميد "بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته"¹

5. 3 أهمية استثمار المورد البشري:

- تتمثل أهمية استثمار المورد البشري فيما ذكر الطائي وآخرون فيما يلي:
- يساعد الاستثمار في المورد البشري في منع الأخطاء المفاجئة في سير العمل، وتحسين توزيع الموارد البشرية في المؤسسة.
 - يعمل الاستثمار في المورد البشري في سد العجز داخل المؤسسة واتخلص من الفائض.
 - يتم التخطيط لاستثمار المورد البشري في المؤسسة من ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

5. 4 اهداف استثمار المورد البشري:

تتمثل اهداف استثمار المورد البشري فيما ذكر العزاوي وجواد وهي :

اعطاء المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية المناسبة لتخصصه والمرتبطة بأعمالهم اجراءات الأداء الأمثل فيها.

بناء القدرات وصقل المهارات التي يتمتع بها المورد البشري²

¹ أ. عبد الحليم بليزاك، الإستثمار في الرأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 14 مارس 2018 ص116

² ندى عصام عطار دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ماجستير الإدارة الرياضية، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية 2021

5. 5 ابعاد الاستثمار في المورد البشري:

يتكون الاستثمار في المورد البشري من مجموعة من الابعاد ذكرها محمود وهي:

5. 5. 1 استقطاب رأس المال البشري: هو البحث او التنقيب عن الخبرات وايجاد نظام معلوماتي يسهل مهمة الاختيار والاستقطاب.

5. 5. 2 صناعة رأس المال البشري: يتضمن تعزيز قدرات الأفراد داخل المؤسسة، تقليل المعارضة بين الموظفين، خلق الأنسجة الفكرية.

5. 5. 3 تنشيط رأس المال البشري: ويتضمن استخدام العطف مع الموظفين، تشجيع العمل في جماعات الحماسية، الاهتمام بآراء الموظفين.

4. 5. 4 المحافظة على رأس المال البشري: ويركز على استمرار التدريب والتطوير للموظفين، التحفيز المادي والمعنوي، تقليل الاقتراب التنظيمي

5. 6 خصائص الاستثمار في المورد البشري:

يشمل الاستثمار في المورد البشري في مجموعة من الخصائص نذكرها منها:

انه الإنفاق الاستثماري يستهدف المورد البشري، ويخصص لتنمية المهارات والقدرات الادارية للأفراد، الامر الذي يؤدي تحقيق تراكم رأس المال البشري وزيادته.

إن هذا الإنفاق يخصص لتنمية القدرات والمهارات الادارية للأعضاء التنظيم وذلك من اجل زيادة الدخل الحقيقي للمجتمع في وقت الراهن ومستقبلا، ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية الاجتماعية¹

¹ ندى عصام عطار نفس المرجع السابق

III المطلب الثالث: إدارة المنشآت الرياضية

1 . مفهوم المنشآت الرياضية

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.¹

1 . 1 تعريف المنشأة الرياضية:

❖ المنشأة الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

❖ المنشأة الرياضية هي عبارة عن مؤسسات عمومية إدارية تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية، التنافسية والجاهيرية والمدرسية والجامعية، بالإضافة إلى الهيئات العسكرية، وتشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم في القاعات المتعددة للرياضات، قاعة كرة اليد، كرة السلة، كرة الطائرة، قاعة المسبح، قاعة الجمباز، قاعة الجيدو...إلخ، والمنشآت الرياضية تحتوي على مكتب مدير، ويشرف عليها قائد للتسيير، وإدارة مكتب المركبات المتعددة الرياضات تحتوي على قسم الإدارة والمالية والقسم التقني

ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات والأجهزة ويدخل على هذه المنشآت والأجهزة عن تطوير واستحداث وتوفير الأمن والسلامة للممارسين فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة والمنشآت ولكن يجب

¹ المرسوم التنفيذي رقم: (416 / 91) المؤرخ 02 / 11 / 1991 الجزائر

أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للمواصفات والاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات¹

2 أنواع المنشآت الرياضية

تصنف المنشآت الرياضية ضمن ثلاث مجموعات:

2. 1 الملاعب المكشوفة: مثل ملاعب كرة القدم، مضمار الجري، ساحات ألعاب القوى، ملاعب التنس، ميادين سباق الخيل، حلبات سباق السيارات والدراجات، ساحات الألعاب الشتوية (جميع الألعاب التي تقام على الثلج والجليد).

2. 2 الصالات المغلقة: هي ملاعب مغطاة تجري فيها مسابقات بألعاب الكارت والقوى والجمباز والجودو والكارتيه والمصارعة والملاكمة وغيرها، وقد تكون هذه الصالات عامة أي مخصصة لجميع الألعاب أو خاصة أي متخصصة بلعبة معينة مثل صالة الجمباز أو ألعاب القوى أو كرة السلة.

2. 3 المسابح: وتشمل أحواض السباحة وأحواض الغطس وتجري فيها مسابقات السباحة والغطس وكرة الماء والسباحة التوقيئية. والمسابح يمكن أن تكون مغلقة أو مكشوفة، فتستخدم المسابح المغلقة في الدول الباردة أو في أوقات الطقس البارد والماطر، واستعملت التغطيات المتحركة (القابلة للفتح والإغلاق) في تغطية المسابح.²

3 خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين :

¹ عبد القادر نعمي تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص: إدارة الموارد البشرية ومنشآت رياضية 2019

² عبد القادر نعمي نفس المرجع سابق ص09

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وأما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة

تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية¹

4 ادره المنشآت الرياضية

4 . 1 تعريف الادارة الرياضية

ان وظيفة الادارة في الهيئة الرياضية أياً كان مستواها ماهي الا اسلوب او طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية وذلك يتم من خلال احداث تغير في سلوك الاداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهارتهم وقدراتهم في إطار عناصر الادارة او وظائفها او عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة أو المنشأة الرياضية²

¹عبد القادر نعمي مرجع سابق ص09

²م د عثمان محمود شحادة الإدارة في المجال الرياضي محاضرة جامعة ديالى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة العراق 2019

4 . 2 مكونات الادارة الرياضية

ذكر الإداري الأمريكي كانز ان الإدارة الرياضية تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية

✓ العمل البشري من خلال الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات المؤهلة للعمل الإداري في المنشآت الرياضية.

✓ العمل الجماعي من خلال تكون فرق العمل ذات الأهداف المشتركة والتي تسعى الى تظفر المجهودات نحو تحقيق اهداف المنشأة الرياضية.

✓ المنظمة او المنشأة الرياضية التي تعمل الإدارة لأجلها

4 . 3 صفات الإدارة الرياضية

نجد ان الإدارة الرياضية لابد ان توصف بمجموعة من الصفات ذكرها كلا من حدو وبو شافعة كالاتي

- الشمولية: تضمن ضرورة ان تكون الإدارة الرياضية بتغطية كافة مجالات العمل داخل المنشأة الرياضية ووضع كل عنصر في مجال العمل الخاص به.
- التكاملية: يتضمن تنظيم الأقسام والوحدات في المنشأة بشكل لا يتسبب في ضرر للعمليات الإدارية او الفروع الأخرى التابعة للمنشأة .
- المستقبلية: وجود هذه الصفة ضرورية للمنشأة الإدارية أكثر من غير من المنشآت فالنتبؤ له دور في توقع المستجدات والذي يتطلب من الإدارة الرياضية الاستعداد له وتطويره.
- الافتتاحية: من خلال تعامل الإدارة الرياضية من باقي الإدارات بصره إيجابية تساعد في تحقيق الأهداف المرغوبة¹

¹ ندى عصام عطار مرجع سابق ص152

4 . 4 أهمية الإدارة الرياضية:

ان أهمية الإدارة الرياضية للمنشآت الرياضية تظهر من خلال تيسير العمليات الإدارية بها وقد ذكرها الفكي كالآتي:

- تعتبر الإدارة الرياضية هي مقدرة مجموعة من الأشخاص على أداء العمليات والمهام الإدارية بصورة جيدة تساعد على تحقيق الأهداف.
- تمثل الإدارة الرياضية هي جوهره العمليات الإدارية الأخرى والتي تساعد على تحقيق الأهداف بالأسلوب والزمن المحدد وأقل تكلفة ممكنه.
- الاهتمام بالعمليات الإدارية من الناحية الفنية والبشرية من خلال الحرص على توفير كافة المتطلبات اللازمة لدى العمليات.¹

5 دور الإدارة الرياضية في المنشآت الرياضية:

- ✓ وضع هيكل تنظيمي لتنظيم مجهودات العنصر البشري والمادي داخلها ومن اجل تنسيق الأداء وتحقيق الترابط بينهما بما يضمن الوصول الى الأهداف.
- ✓ وضع الخطط الشاملة وكذلك الاستراتيجيات الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام والعمليات وتحديد الفترة اللازمة لإنجاز كل مهمة وفقا لخطط الموضوع.
- ✓ التنسيق بين كافة المستويات الإدارية من اجل الوصول الى الأهداف المحددة واستخدام الوسائل التي تعين على ذلك بأقل تكلفة ممكنة²

6 إدارة المنشآت الرياضية و الثقافة التنظيمية :

1 . 6 سمات الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنشآت الرياضية:

- ✓ الدعم الإداري.

¹ندى عصام عطار مرجع سابق ص152

²ندى عصام عطار نفس المرجع السابق

- ✓ تحمل المخاطر.
- ✓ الاتجاه.
- ✓ التكامل.
- ✓ الرقابة.
- ✓ المبادرة الفردية.
- ✓ الهوية.
- ✓ نظام المكافأة.
- ✓ تقبل الاختلاف.
- ✓ نماذج الاتصال¹.

7 الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في المنشآت الرياضية:

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العناصر أو العوامل المؤثر في المورد البشري داخل المنشآت الرياضية، ففي مقال ففي مقال ليعقوب قصة بورزامة جمال المنشور في المجلة العملية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية سنة 2121 الموسوم بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في تطوير أداء الموظفين بالمنشآت الرياضية، الذي هدفا من خلال دراستهما إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بعناصرها الأربعة (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على تطوير أداء الموظفين بالمنشآت الرياضية. حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بعناصرها الأربعة (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وتطور الأداء للموظفين بالمنشآت الرياضية.

¹ محمود صديق عبد الواحد الولاء التنظيمي في المؤسسات التنظيمية في القرن الواحد والعشرون والواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)، دار العمم والإيمان لمنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2015 ص 67

في دراسة ثانية اجراها حدودي الحبيب التي جاءت موسومة بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشآت الرياضية." هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المركب الرياضي، حيث توصمت الدراسة إلى وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف التنظيمية) في تحسين أداء الموارد البشرية المركب الرياضي الوادي تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من مكونات الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة ويدفع بأدائهم الوظيفي إلى الأحسن.¹

¹أقرصان عبد الحق، طراد توفيق مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة البويرة (الجزائر) مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية المجلة 07 العدد 2 سنة 2022 ص 225 - 225

المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة

المطلب الأول: الدراسات المرتبطة

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات المرتبطة

تمهيد:

تمثل الدراسات البحثية السابقة قاعدة لتصميم البناء الفكري لأي دراسة بوصفها المرتكز الأساسي لآفاق البحث الجديد وضرورة من ضرورات البحث العلمي، حيث يتم في هذا المبحث عرض موجز لبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية ابعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المنشآت الرياضية والاستثمار في مواردها البشرية
المطلب الأول: الدراسات المرتبطة

جدول رقم 01 الدراسة المرتبطة الأولى

1. دراسة: منى جميل 2019	
عنوان الدراسة	الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم العالي جنوب الخميل نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدارسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل فلسطين
عينة الدراسة	جميع العاملين في الوظائف الإدارية في مديرية التربية والتعليم العالي في منطقة جنوب الخليل نسبية على عينة بنسبة 43% من كل طبقة منطبقات مجتمع الدراسة وبلغ عددها 245 فرد
أهداف الدراسة	واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التربية والتعليم في جنوب محافظة الخليل، كما ترمي إلى التعرف على أبعاد هذه الثقافة السائدة التعرف على مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة المتعلقة ببعد القيم. التعرف على مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة المتعلقة ببعد المعتقدات. التعرف على مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة المتعلقة ببعد الأعراف التعرف على مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة المتعلقة بالتوقعات. الخروج بالتوصيات تفيد في تعزيز ثقافة تنظيمية قوية وتساعد على تحقيق اهداف مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي
طريقة	سحب عينة عشوائية طبقية

أداة الدراسة	الاستبيان
تحليل البيانات	برنامج الرزم . الاحصائية SPSS
الإشكالية	ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخميل
مكان الدراسة	مديرية التربية والتعليم العالي جنوب الخميل فلسطين
التساؤلات الجزئية	✓ ما مستوى توفر بعد القيم كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟ ✓ ما مستوى توفر بعد المعتقدات كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟ ✓ ما مستوى توفر بعد الاعراف كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟ ✓ ما مستوى توفر بعد التوقعات كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية؟
نتائج الدراسة	- أن ابعاد الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة من خلال ترسيخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين وتوفير بيئة من خلالها يتم تطوير إجراءات العمل ونظمه وتبادل الثقافة بين الإدارة والموظفين. - تتعامل المديرية مع الموظفين كشركاء لتحقيق اهداف المديرية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وتبادل الأفكار بحرية ونشر ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات - ساعدت الاعراف السائد في المديرية على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستهدفة في بيئة العمل وتهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار

جدول رقم 02 الدراسة المرتبطة الثانية

2 دراسة: فرحات مهدي 2022

عنوان الدراسة	تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص :تنظيم وعمل جامعة الشهيد حمه لخضر- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم :العلوم الاجتماعية الوادي
عينة الدراسة	دراسة ميدانية مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء-الوادي جميع الموظفين بالموسسة عددهم 37

الإشكالية	كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي
طريقة	المسح الشامل
أداة الدراسة	الاستبيان
تحليل البيانات	برنامج التحليل spss
أهداف الدراسة	- معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية. ولقد أدرجنا تحته، الأهداف الفرعية التالية: - التعرف على تأثير القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين. - التعرف على تأثير المشاركة في إتخاذ القرارات في رفع مستوى الأداء لدى العاملين. - التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز وزيادة الأداء الوظيفي.
الفرضيات	الفرضية الرئيسية: تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل فعال على الأداء الوظيفي للمورد البشري. الفرضيات الفرعية: -تساهم القيم التنظيمية في تحسين جودة أداء العاملين. -تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع مستوى الأداء لدى العاملين -تساهم الحوافز المادية والمعنوية في زيادة معدلات أداء العاملين
	في الختام، تؤكد نتائج الدراسة على أن : الثقافة التنظيمية هي مجموعة الأنماط السلوكية المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية، التي تنشأ عن تفاعل العوامل الاجتماعية والثقافية والنفسية التي يحملها الأفراد، مشكلة منظومة معقدة، تتراكم عبر مراحل حياة

نتائج الدراسة

المنظمة، ينتج عنها مقارنة يعتمد عليها الفرد العامل في تكيفه مع الواقع التنظيمي وتفسر أحداثه . لا يمكن للثقافة التنظيمية أن تتشكل بمعزل عن ثقافة المجتمع والبلد الذي تنتمي إليه وتنشط فيه المنظمة، وهي تستمد أسسها الثقافية منه، كما تعتبر شبكة من الثقافات الداخلية . لذا يقع على عاتق المنظمة إدارة التنوع الثقافي، الذي يعتبر مصدرا لتنوع القضايا بها، الأمر الذي يتطلب وجهات نظر مختلفة ومداخل متنوعة لمعالجة هذه القضايا وإيجاد حلول مناسبة وجذرية لعلاجها.

الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل فرق العمل، ومنحهم هوية مشتركة، كما تساعد على تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئة الخارجية، ومسايرة التطورات الحاصلة في المحيط، وهي بذلك تمثل عاملا هاما لنجاح وتفوق المنظمة . رغم أنها قد تشكل في بعض الأحيان عقبة في وجه التغيير أو التنوع، خاصة عندما تكون القيم والمعتقدات التنظيمية غير مرنة ولا تتميز بالديناميكية التي تساعد وتشجع على الابتكار والتغيير.

الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد داخل المنظمة، ودرجات تحقيق هذه الأخيرة للأهداف وذلك بالتوفيق بين الثقافة السائدة والثقافات الداخلية والفرعية، حيث تسمح الثقافة القوية للمنظمات بالتخلص من القواعد والمعايير الإدارية المتشددة، وتحت على التعامل مع الأفراد في جو من الثقة والاحترام المتبادل، الشيء الذي يساهم في تحفيز الأفراد ويجعلهم يحترمون قواعد واجراءات العمل، ويزيد من شعورهم بالرضا والاستقرار، مما يؤثر على إنتاجيتهم ومردودهم بالتالي يساهم في تحسين الأداء المطلوب.

جدول رقم 03 الدراسة المرتبطة الثالثة

3 دراسة : قصة يعقوب 2021م

أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية لنيل شهادة دكتوراه الشعبة : إدارة و تسيير المنشآت الرياضية التخصص : الرياضة والإدارة من الأخلاق إلى الممارسة جامعة حسنية بن بوعلي الشلف دراسة ميدانية ديوان المركبات الرياضية و مديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة	عنوان الدراسة
يتكون مجتمع الدراسة من عمال الإدارة لديوان المركبات الرياضية لولاية أدرار 22 و مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار 21 الديوان المركبات الرياضية لولاية بشار 18 مديرية الشباب والرياضة لولاية بشار 17 الديوان المركبات الرياضية لولاية تندوف 14 مديرية الشباب والرياضة لولاية تندوف 16 والبالغ عددهم 108 عامل إدارة وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث	عينة الدراسة
كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية	الإشكالية
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المتبع
المسح الشامل	طريقة
الاستبيان	أداة الدراسة
التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضي توجيه اهتمام ادارات المنشآت الرياضية لتحسين أداء عمال الإدارة التعريف بدور وأثر الثقافة التنظيمية و أهميتها في رفع وتحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية. معرفة أهم الأبعاد والعناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية وموضوع تحسين الأداء.	أهداف الدراسة

تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في رفع وتحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية. المساهمة في دراسة المعوقات و العراقيل الثقافية التي تحدّ من تحقيق أداء متميز وتطويره دراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم و الأساطير واللغة و المعتقدات إلى جانب الجوانب المادية للمنظمة. محاولة استغلال سمات الثقافة التنظيمية كقوة دافعة بأداء عمال الإدارة والمنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد في مقدمتها وظيفة التنظيم اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة القوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمنشأة الرياضية	
الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين أداء ا عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية. تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية. تساهم المعتقدات التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية. تساهم الأعراف التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية. تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية.	الفرضيات
المستوى التعليمي يساعد على تطوير وتحسين أداء العمال الإدارة رتبة عمال الإدارة داخل المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة تلعب دورا هاما في خلق التوازن الإداري من خلال عملية التنظيم وتقسيم العمل حسب الرتب وتحسين أداء العمال الإدارة. أن للأقدمية والخبرة المهنية دور مهم و كبير في تسيير الشؤون الإدارية مما يزود المنشأة	نتائج الدراسة

الرياضية بالمعارف و الخبرات التي من خلالها تستطيع تحقيق الأهداف و تحسين أداء العمال الإدارة.

أن وجود القوانين واللوائح التنظيمية الصارمة تؤدي إلى إحترام عمال الإدارة لمواعيد العمل و هو ما يؤثر أيضا تحسين الأداء المهني للعامل.

أنه أكبر نسبة من عمال الإدارة و المسؤولين يولون الإهتمام والحرص على ممتلكات المنشأة الرياضية مثل حرصهم على ممتلكاتهم الشخصية وهذا يرجع إلى أن الإدارة داخل ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة ناجحة و تعمل بروح الجماعة للوصول إلى الأفضل و هذا بدوره يحسن من أداء عمال الإدارة.

أن عمال الإدارة إذا أوكلت إليهم مهام حسب تخصصهم الذاتي يزيد هذا من بذلهم للجهد لإنجاز الأعمال الإدارية في الوقت المناسب وهو ما يؤثر أيضا تحسين الأداء المهني للعامل.

أن الادارة تراعي للحالة الاجتماعية لعمال الإدارة و ذلك بنسبة كبيرة حسب المنصب الحالي للإداري .

أن الإدارة داخل ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة لديها نسبة كبيرة من الاحترام للعادات و التقاليد للمجتمع الذي تعيش فيه و بالتالي المساهمة في تحسين أداء عمال الإدارة.

تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء وإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، ويدفع بأدائهم الوظيفي إلى الأحسن تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز.

تساعد الثقافة التنظيمية في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال الإدارية

والعمليات والمهام والأدوار .	
أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تحظى بأبعادها المختلفة بالقبول من قبل تصورات المبحوثين ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة - للولايات (أدرار، بشار ، تندوف) ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي :التوقعات المعتقدات الأعراف ، القيم) .	

جدول رقم 04 الدراسة المرتبطة الرابعة

4 دراسة: وليد مرابط 2016

4 دراسة: وليد مرابط 2016	
عنوان الدراسة	دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل المنشأة الرياضية دراسة ميدانية لعمال ديوان المركب المتعدد الرياضات منشأة العالية-بلدية بسكرة-
عينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات منشآت العالية بلدية بسكرة وملحقاتها وبالبلغ عددهم 21 عامل حسب إدارة ديوان المركب متعدد الرياضات وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي
طريقة	العشوائية
أداة الدراسة	الاستبيان
تحليل البيانات	النسب المئوية
الإشكالية	كيف تساهم الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية

أهداف الدراسة	- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية. - توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية والكشف عن تأثيراتها في العلاقات الاجتماعية داخل المنشأة الرياضية - الكشف عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بالمنشآت الرياضية - الكشف عن واقع اتخاذ القرار وآثاره على العلاقات الاجتماعية. - الكشف عن قيمة احترام الوقت لدى عمال المنشأة الرياضية. - محاولة الكشف عن المعتقدات التنظيمية و الأعراف السائدة بالمنشأة الرياضية.
الفرضيات	تساهم الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية. الفرضيات الجزئية: تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية. يساهم احترام الوقت في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية. تساهم المعتقدات التنظيمية والأعراف في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية.
نتائج الدراسة	مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات لكن يبقى المسؤول صاحب القرار الأخير والعامل منفذ. المشاركة في اتخاذ القرار يبرز قدرات ومواهب العمال. للاقدمية والخبرة دور كبير في حل المشاكل المهنية بين العمال. انضباط العمال واحترامهم للمواعيد يؤدي إلى إلى تقوية العلاقات فيما بينهم. العلاقات القوية بين العمال لا يعني خلوها من الصراعات الداخلية.

احترام وتقدير الإدارة للحالة الاجتماعية للعمال.	
احترام الإدارة لعادات وتقاليد العمال مجتمع العمال.	
وجود علاقات اجتماعية خارج اطار العمل	

جدول رقم 05 الدراسة المرتبطة الخامسة

5 دراسة: بلمجاهد فتحي أسامة	
أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية بالمنظمة الإدارية دراسة حالة ولاية المدية أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث ل.م.دفي العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية جامعة ابن خلدون تيارت	عنوان الدراسة
تقدر كل الموارد البشرية التابعة إداريا إلى الولاية ب 1600 فرد، فهم موزعين على 19 دائرة تابعة للولاية بحوالي 760 فرد ، وعلى 64 بلدية بحوالي 450 فرد، ويعبر مجتمع البحث الخاص بدراستنا عن كل الموارد البشرية المتواجدة بمصالح ومكاتب التابعة لمقر ولاية المدية، التي تشمل جميع المستويات التنظيمية(العليا، الوسطة، والدنيا)دون استثناء، وحسب التعداد والأرقام المقدمة من المصلحة عن الموارد البشرية بالولاية، فإن عدد الموارد البشرية يقدر ب 390 فرد	عينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المتبع
العشوائية	الطريقة
الاستبيان	اداة الدراسة
برنامج Spss v 25	تحليل البيانات
كيف ساهمت الثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية بولاية المدية؟	الإشكالية

أسباب اختيار الموضوع	الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأبعادها وقدرتها على التأثير في أداء الموارد البشرية والمنظمات بشكل إيجابي أو سلبي. طبيعة التخصص الذي يناسب أن يندرج الموضوع فيه. يمثل موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء المنظمات والموارد البشرية من انشغالات الوسط الأكاديمي والعلمي. الاتجاه المتزايد للمنظمات في وقتنا المعاصر إلى تعزيز القدرة على التحكم في الثقافة التي تساهم في تحقيق الأداء اللازم لتحقيق الأهداف
الفرضيات	الفرضية الرئيسية : تتوقف فعالية أداء الموارد البشرية على مدى وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتجانسة داخل المنظمة. الفرضيات الفرعية: ✓ الفرضية 1 لأولى :إن احترام التنظيم الرسمي وما يحمله من قيم ومعتقدات وأنماط سلوكية محددة، وكذا مجموعة من اللوائح والقواعد العامة تساهم في تحقيق الفعالية في أداء الموارد البشرية داخل المنظمة الإدارية. ✓ الفرضية الثانية :إن توافق ثقافة الأفراد والمجموعات مع الثقافة التنظيمية للمنظمة، تؤدي إلى تعزيز وتقوية العلاقات بين المصالح داخل المنظمة، وتساهم في تحقيق اللامركزية وزيادة القدرة التفويضية، وتعزز عمليات الاتصال التنظيمي بشكل يعمل على تحقيق أداء فعال للموارد البشرية بالمنظمة الإدارية. ✓ الفرضية الثالثة :إن مدى القدرة على فهم البيئة التنظيمية والتي تظهر في قدرة المنظمة على تحقيق الانسجام الداخلي، وقدرتها على التكيف الخارجي مع مختلف المتغيرات البيئية والمجتمعية، تساهم في تحقيق مستويات عالية وفعالية كبيرة في أداء

	الموارد البشرية.
نتائج الدراسة	احترام التنظيم الرسمي: حيث يركز على قيم الاحترام والطاعة، احترام اللوائح، والسلوك المطلوب. العلاقات مع المصالح: ويركز على الاتصال التنظيمي، المركزية واللامركزية، والتفويض. البيئة التنظيمية: ويركز على القدرة في التفاعل والانسجام الداخلي، والقدرة التكيف الخارجي مع متغيرات البيئة والمجتمع تناول هذا الفصل دراسة حالة ولاية المدينة، من خلال دراسة مصالح ومكاتب المتواجدة في مقر الولاية، والذي تناول فيها أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية، وتمت الاستعانة باستمارة الاستبيان داخل المنظمة لمساعدتنا في جمع البيانات والمعلومات، وبعدها تم تحليلها بمساعدة برنامج SPSS V 25 ، عن طريق الاعتماد على مجموعة من الاختبارات القبلية والمنهجية، وقد تم الحصول على العديد من النتائج العلمية القيمة التي ساعدتنا في فهم الظاهرة قيد الدراسة، وساعدت في التعرف على طبيعة ونوع العلاقة التي تربط متغيرات الموضوع المطروح. ووضحت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير من قبل متغير الثقافة التنظيمية بأبعادها على فعالية أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات المرتبطة

نلاحظ من خلال استعراض الدراسات المرتبطة انها لها علاقة بالدراسة الحالية وتتشابه كثيرا غير ان بعض هذه الدراسات تطرقت الى الثقافة التنظيمية وابعادها في المنشآت والمؤسسات الرياضية وبعضها الثقافة التنظيمية في مؤسسات او منظمات ادارية وكل الدراسات شملت ومست المورد البشري باعتباره عامل او موظف او مورد بشري ودراسة الدور الذي يلعبه المورد البشري (قيمه ومعتقداته وتوقعاته) داخل المؤسسة الادارية او الرياضية في حين ان دراستنا الحالية شملت ابعاد الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية وواقع اهتمام ادارة المنشآت بالموارد البشرية والاستثمار فيها .

والمنهج المتبع في هاته الدراسات هو المنهج الوصفي والادوات المستعملة لجمع البيانات هي الاستبيان اما من حيث المعالجة الاحصائية للبيانات استعمال برنامج spss v 25 للتحليل غير دراسة واحدة لمربط استعمال النسب المئوية.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق و بعد تطرقنا إلى إدارة المنشآت الرياضية ومفهومها وخصائصها والاستثمار في الموارد البشرية و الثقافة التنظيمية ومفهومها ومكانتها في المنشأة وأراء الباحثين في هذا المجال يمكن القول ان العنصر البشري بسلوكياته وقيمه ومعتقداته وكذا توقعاته التنظيمية يكون ثقافة داخل المنشأة او ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة فعلى الإدارة استغلال تلك الثقافة وتوجيهها وفق اهداف المنشأة وتبنيها والاهتمام بالموارد البشري من خلال ثقافته التنظيمية .



الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

المبحث الاول : الطريقة المنهجية وادواتها

1. الدراسة الاستطلاعية:

2. منهج الدراسة:

3. متغيرات الدراسة:

4.مجتمع الدراسة:

1.4. عينة الدراسة:

5. مجالات الدراسة:

6. أدوات الدراسة:

7. الخصائص السيكوكترية لأداة الدراسة:

1.7. صدق الأداة:

2.7. ثبات الأداة:

8. الاختبارات الإحصائية المعتمدة في الدراسة

تمهيد:

للوصول الى نتائج ملموسة لا يمكن الاعتماد على الجانب النظري فقط، بل لابد والجانب التطبيقي حتى نتمكن من المقارنة بين ما تم الوصول اليه نظريا وما هو موجود واقعا وهذا فيما يخص بحثنا والمتمثل في واقع اهتمام إدارة المنشآت بأبعاد الثقافة التنظيمية لتشجيع الاستثمار في موارها البشرية ومن خلال هذا الفصل حاولنا تجسيد هذه الدراسة النظرية على ارضية واقع المنشآت الرياضية و بالتحديد المركب الرياضي والمسبح النصف الأولمبي والقاعة المتعددة الرياضات بتيميمون وسنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين كمايلي

المبحث الأول: الطريقة المنهجية وادواتها

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المبحث الاول : الطريقة المنهجية وادواتها

1 الدراسة الاستطلاعية :

يعرف (عشوي) الدراسة الاستطلاعية على أنّها " دراسة استكشافية، وهي مرحلة هامة في البحث العلمي نظرا لارتباطها المباشر بالميدان، مما يضيف صفة الموضوعية على البحث، كما تسمح بالتعرف على الظروف والإمكانات المتوفرة في الميدان، ومدى صلاحية الأدوات المنهجية المستعملة قصد ضبط متغيرات البحث."1

1.1. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- ✓ زيادة ألفة الباحثين بالظاهرة.
- ✓ توضيح المفاهيم.
- ✓ ترتيب الموضوعات حسب أهميتها للدراسة المقبلة.
- ✓ إمداد الباحثين بأهم الموضوعات الجديرة بالدراسة والبحث.²

1.2 نتائج الدراسة الاستطلاعية:

ساعدتنا الدراسة الاستطلاعية على:

- التحقق من صدد وثبات الاستبيان المستخدم في البحث الحالي، حيث اعتمدنا على صدق المحكمين، وبالنسبة للثبات فقد اعتمدنا في حسابه على طريقة الفا كرونباخ.
- تحديد عينة الدراسة والمنهج المتبع.

بعد التأكد من مناسبة أدوات الدراسة وحساب صدقها وثباتها، أصبح بإمكاننا الانتقال إلى الدراسة الأساسية

¹ مصطفى ، عشوي مدخل إلى علم النفس المعاصر ، ط 1 ، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1994.

² محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي مدخل منهجي تطبيقي، المناهج، عمان، 2011

2. المنهج المتبع:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعتبر على أنه منهج "يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره".¹

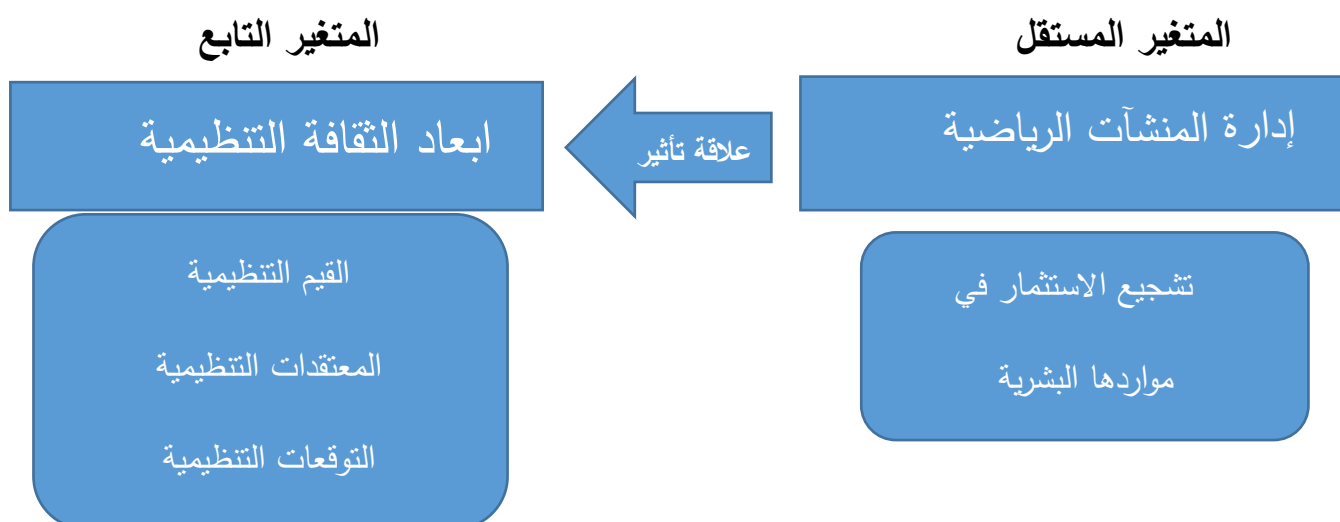
3 . متغيرات الدراسة:

بالاعتماد على افكار الدراسات السابقة لإدارة المنشآت الرياضية وابعاد الثقافة التنظيمية وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها الحالية. تم تحديد مخطط الدراسة الفرضي والذي يوضح العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين المتمثلين في: **المتغير المستقل**: إدارة المنشآت الرياضية

المتغير التابع: ابعاد الثقافة التنظيمية

وتم التأشير لمعايير ابعاد الثقافة التنظيمية ب (القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية)

شكل رقم 1 يوضح متغيرات الدراسة (المصدر الباحث)



¹ ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه. مناهجه وأساليبه. إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، ص48

4. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة¹. وفي دراستنا هذه يتمثل مجتمع دراستنا جميع الموظفين على مستوى مركب عبد الحميد كرمالي تيميمون، المسبح النصف الأولمبي تيميمون، القاعة متعدد الرياضات تيميمون، وقد تم تحديد عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية

1.4. عينة الدراسة:

عينة الدراسة هي عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات، ولذا يلجأ الباحث الى دراسة كل وحدات المجتمع، وهي قد تكون كبيرة جدا مما يصعب دراستها فإنه يلجأ الى دراسة عينة مصغرة للمجتمع تغنيه عن دراسة كافة وحدات المجتمع². وتمثلت عينة دراستنا في 28 عينة بعد ما كانت 30 عينة.

أما فيما يخص خصائص العينة فتمثلت في:

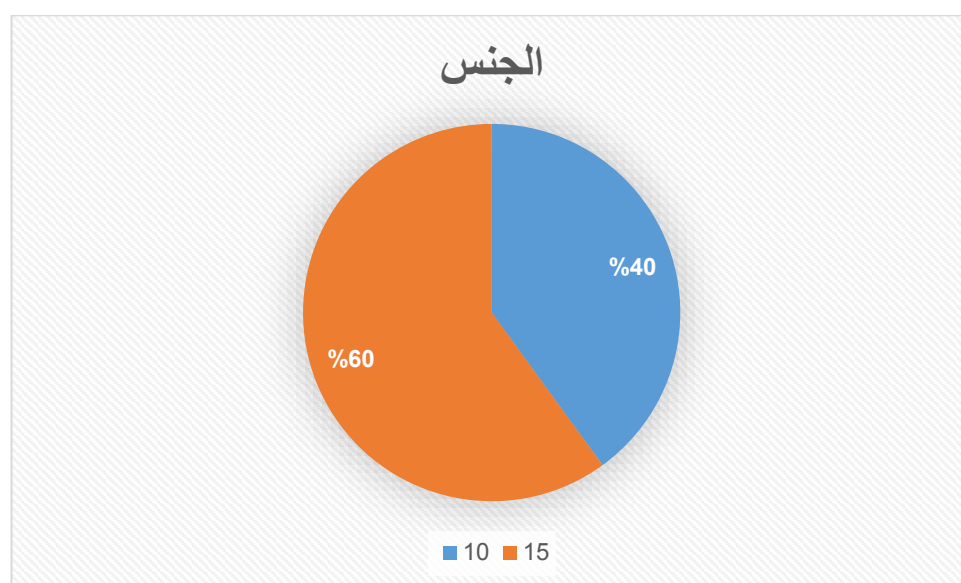
1 الجنس :

جدول رقم 06 توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	18	%60,00
انثى	10	%40,00

¹ ربحي مصطفى عليان نفس المرجع السابق، ص159

² مسعود حسين التائب، البحث العلمي قواعده - إجراءاته -- مناهجه، ط1، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2018، ص165



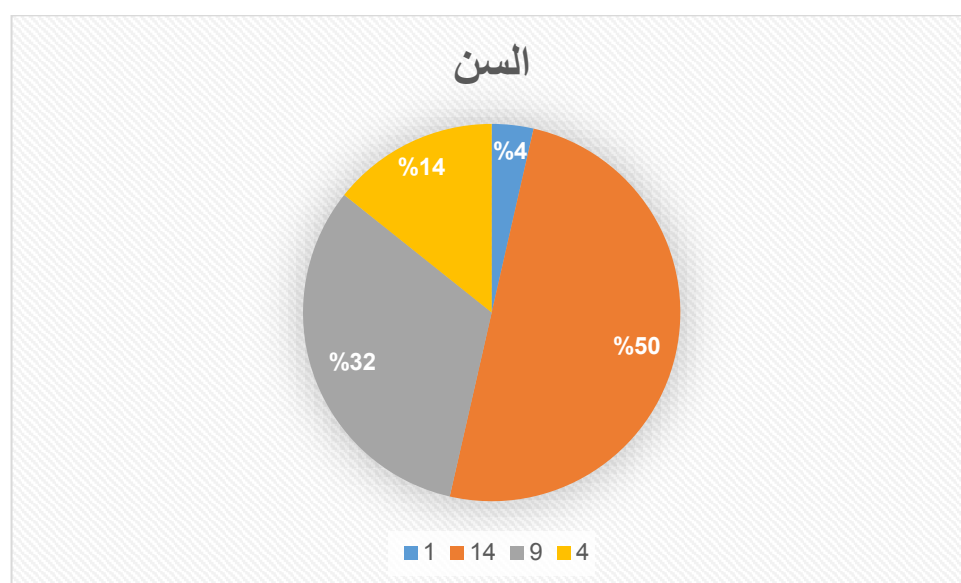
من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن نسبة لذكور أكبر من الاناث حيث بلغ عددهم 18 من أصل 28 عينة أي بنسبة 60%، أما نسبة الاناث فكانت 10 من أصل 28 عينة أي بنسبة 40%.

2 السن:

توزيع افراد العينة حسب السن

جدول رقم 07

السن	التكرار	نسبة
من 20 الى 29 سنة	1	3,57%
من 30 الى 39 سنة	14	50,00%
من 40 الى 49 سنة	9	32,14%
من 50 سنة فما فوق	4	14,29%

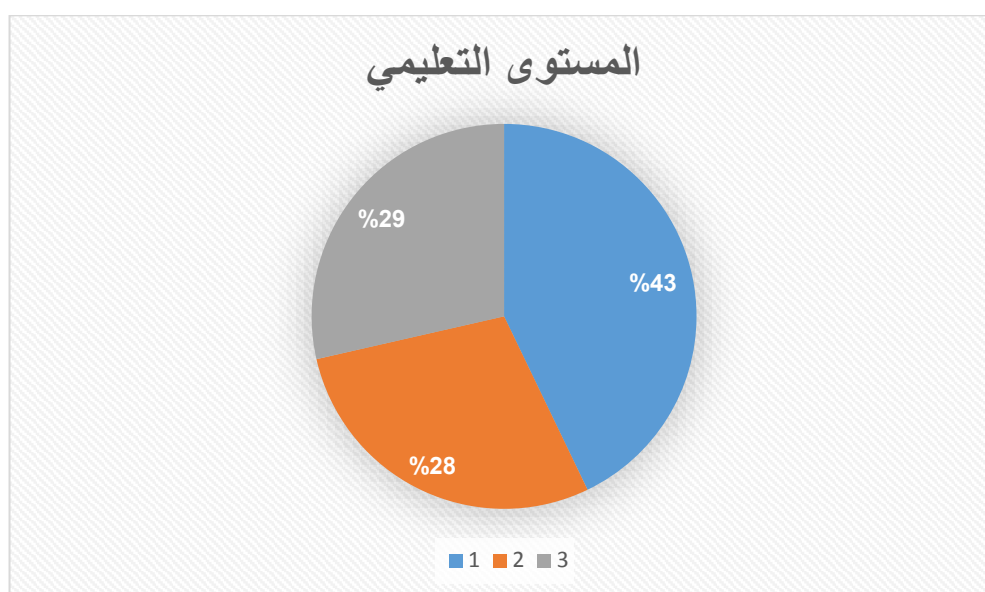


من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة كانت الفئة الغالبة التي ساهمت في تشكيل أفراد العينة الإحصائية حيث كانت 14 عينة من 28 أي بنسبة 50,00% وبعدها الفئة من 40 الى 49 سنة بنسبة 32,14%, وتليها فئة من 50 سنة فما فوق حيث قدرة نسبتها ب 14,29%, وأخيراً فئة من 20 الى 29 سنة بنسبة 3,57%.

3 المستوى التعليمي:

جدول رقم 08 توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	نسبة
اقل من الثانوي	12	42,86%
ثانوي	8	28,57%
جامعي	8	28,57%

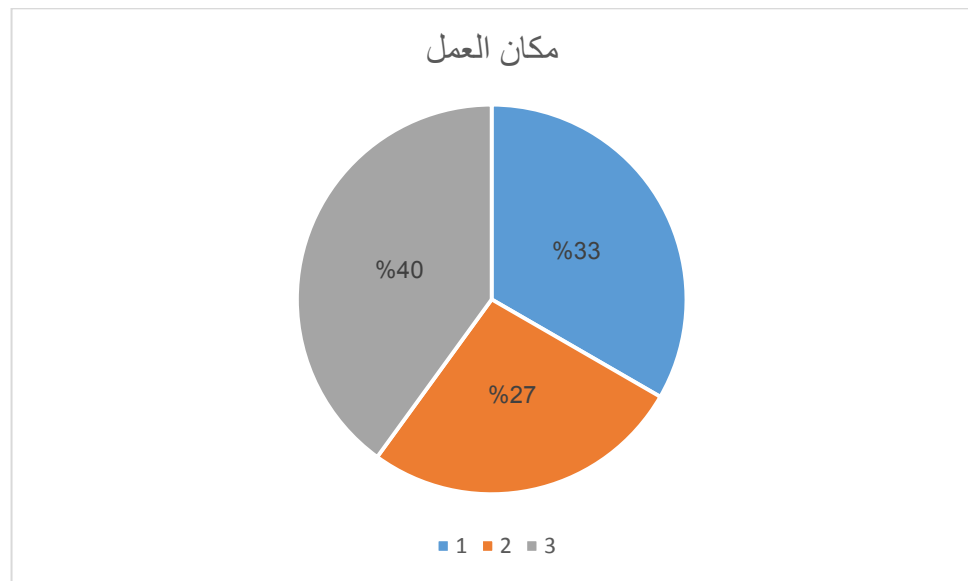


من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة هي الأقل من الثانوي بنسبة 42,86%، وتساوي في عدد العينات بالنسبة للمستوى الثانوي الجامعي وذلك بنسبة 28,57% لكل مستوى.

4 مكان العمل

جدول رقم 09 توزيع افراد العينة حسب مكان العمل

مكان العمل	التكرار	نسبة
المركب الرياضي	10	33,33%
المسبح	8	26,67%
قاعة رياضية	12	40,00%

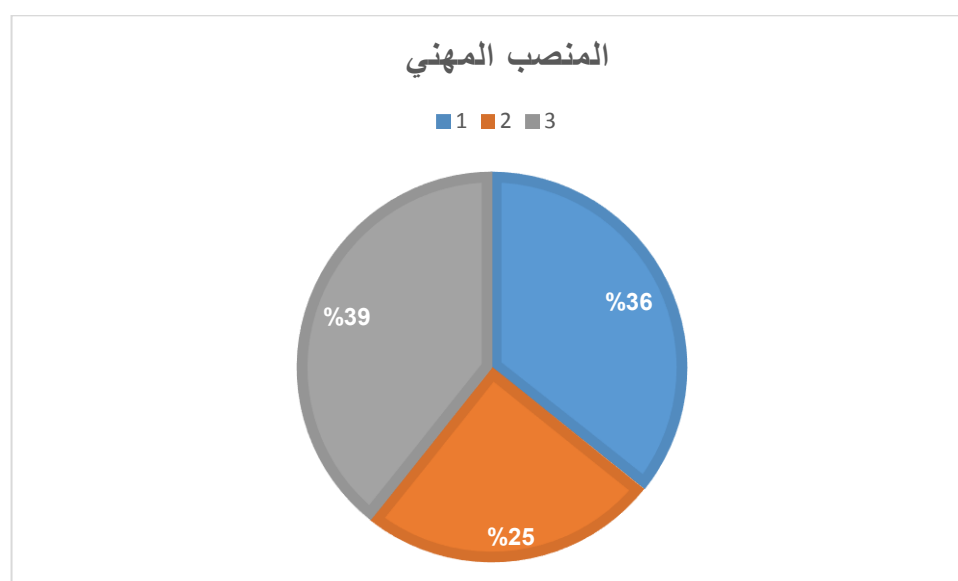


من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا ان أغلبية العينة كانت من قاعة الرياضة حيث نسبتها قدرة ب 40,00%، وبعدها المركب الرياضي بنسبة 33,33%، وتليها نسبة المسبح ب 26,67%

5 المنصب المهني:

جدول رقم 10 توزيع افراد العينة حسب المنصب المهني

المنصب المهني	التكرار	النسبة
عامل مهني	10	35,71%
اداري	7	25,00%
اطار بيداغوجي	11	39,29%

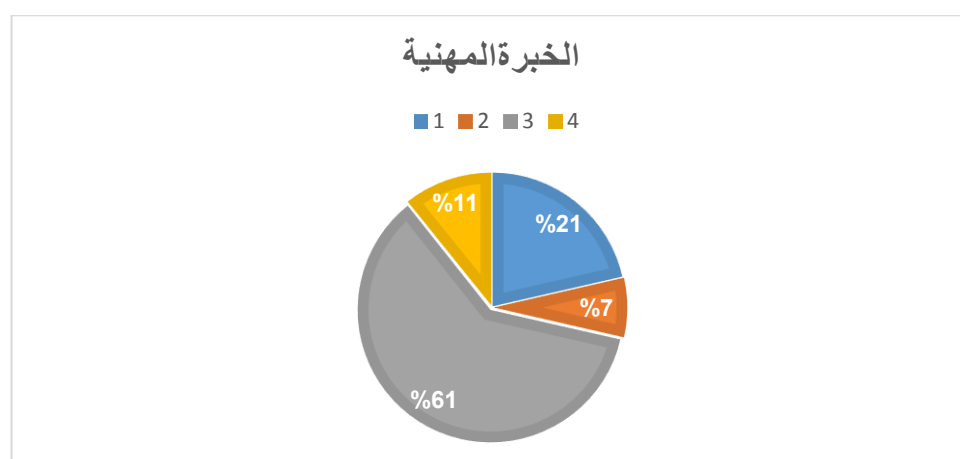


من خلال الشكل والجدول أعلاه نجد أن إطار بيداغوجي احتل المرتبة الأولى في تكوين عينة الدراسة بنسبة 39,29%، وتليها عامل مهني بنسبة 35,71%، وأخيراً اداري بنسبة 25,00%.

6 الخبرة المهنية:

جدول رقم 11 توزيع افراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من سنتين	6	21,43%
من 2 الى 10 سنوات	2	7,14%
من 11 الى 20 سنة	17	60,71%
أكثر من 20 سنة	3	10,71%



من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين لنا ان: من 11 الى 20 سنة خبرة مثلت الفئة الغالبة في عينة الدراسة بـ 60,71% وتليها خبرة اقل من سنتين بنسبة 21,43% وخبرة أكثر من 20 سنة بـ 10,71%، بنما تمثلت خبرة من 2 الى 10 سنوات الفئة القليلة في عينة الدراسة بنسبة 7,14%.

5. مجالات الدراسة :

لكل دراسة إطار مكاني وزماني، ويتمثل مكان وزمن إجراء دراستنا فيما يلي:

5.1 المجال المكانية:

يتطلب البحث عملاً ميدانياً بهدف اختبار الفرضيات المصاغة، وعليه فقد أجرينا دراستنا بالمنشآت الرياضية.

- ✓ المركب الرياضي عبد الحميد كرمالي تيميمون : افتتح سنة 2012 يحتوي على مساحة 6 هكتار تقريباً به ملعب كرة القدم وصالة كمال الاجسام وصالة التمرينات الهوائية ومدرجات تتسع لحوالي 3000 متفرج
- ✓ المسبح النصف الأولمبي تيميمون: افتتح سنة 2018 يحتوي على حوض 25x20م مدرجات سعة 150 متفرج
- ✓ القاعة المتعددة النشاطات تيميمون: افتتح سنة 2001 تحتوي على ملعب كرة اليد وكرة الطائرة ومدرجات سعة 150 متفرج

2.6 الحدود الزمانية:

تم بداية دراستنا في 20 أوت 2024 وستمرت الى غاية 17 سبتمبر 2024 اين ما تم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.

7. أدوات الدراسة:

في دراستنا هذه اعتمدنا على الاستبيان من أجل جمع المعلومات، وتم تصميمنا لهذا الاستبيان اعتماداً على الدراسات السابقة والخبرة المهنية. حيث تم تقسيمها الى عدة محاور واستخدام مقياس ليكارت الذي يقوم على تقييم إجابات أفراد العينة من خلال إعطاء رقم لكل درجة من المقياس (لا أوافق {01} - محايد {02} -أوافق {03}).

الجدول رقم12 درجات سلم ليكارت الثلاثي

لا اوافق	محايد	اوافق
1	2	3

المصدر اعداد الباحث

أما فيما يخص تحديد اتجاه أفراد العينة على عبارات الاستبيان وطول الفئة، قمنا ب:
 تحديد مسافة المجال حسب القانون: (درجة أعلى استجابة - 1) / مجموع درجة درجة
 وعلى حسب ذلك نجد ان طول الفئة: $0.66 = 3 / (1-3)$
 ومن خلال طول الفئة الذي يساوي 0.66 يتم تحديد الفئات كما يلي:

الجدول رقم (13): فئات أداة القياس

الفئة	الاتجاه
[1 - 1.66]	غير موافق
[2.33 - 1.66]	محايد
[3 - 2.33]	موافق

8 الخصائص السيكومترية:

لمعرفة ما إذا كانت أداة الدراسة (الاستبيان) تقيس ما وضعت لأجله (اختبار صدق الأداة) تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، وبعدها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، ومن خلال تصويباتهم تم تعديل الاستبيان وإخراجه بشكله النهائي.

ولقصر المدة لم يتم اختبار صدق الاداة (الاستبيان) بطريقة أخرى، سوى بطريقة صدق المحكمين. ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الدراسة:

من أجل تأكيد درجة ثبات الاستبيان، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: نتائج معامل ألفا كرومباخ لمحاور الاستبيان:

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيم التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية	16	0,731
التوقعات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية	11	0,746
المعتقدات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية	14	0,974
المجموع	47	0,964

من إعداد الباحث بناءً على مخرجات ال SPSS

من خلال الجدول الجدول رقم: نتائج معامل ألفا كرومباخ للمحاور الاستبيان نلاحظ ان معامل ألفا كرونباخ الكلي لمقياس الدراسة يساوي 0,964، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات ويمن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى (0.6) المعتمد في مثل هذه الدراسات مما يعني يمكن الاستعانة بهذا الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة ندرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات العينات منهم عبر الزمن مع توفر نفس الظروف، وبهذا يمكن تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الدراسة:

للتأكيد من صدق استبيان الدراسة تم اللجوء الى طريقة الاتساق الداخلي والتي تعرف على انها الدرجة التقديرية لمعامل الارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه.

الجدول رقم 15 ارتباط درجات محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للمقياس:

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية	0.48	0.01
التوقعات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية	0.45	
المعتقدات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية	0.54	

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع محاور الاستبيان الدراسة حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة (0.01) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.48 - 0.54) وهي درجة مرتفعة ومقبولة، مما يدل على أن استبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، وهو ما معناه أن جميع البنود ومحاور الاستبيان تحقق الهدف الذي صمم من أجله.

التحليل الاحصائي:

تم الاستعانة ببرنامج SPSS في عملية التفريغ الاحصائي للبيانات والرسومات البيانية المختلفة وكذا فرضيات الدراسة، حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابة أفراد العينة.
- التكرارات والنسب المئوية، من أجل عرض خصائص لعينة ومعرفة مدى موافقتها على عبارات الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

1 عرض الجداول الإحصائية والتحليل الإحصائي

المحور الثاني: القيم التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية

الجدول رقم 16: اتجاه عبارات المحور الثاني القيم التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل

المنشأة الرياضية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	القيم السائدة في المنشأة تدفعك لقيام بأعمالك الموجه إليك والرغبة بالاستمرار بالعمل داخل المنشأة	1,2143	49868,	غير موافق
2	تحظى بالتقدير من قبل الزملاء والمسؤولين	1,3929	73733,	غير موافق
3	مهامك تؤديها في وقتها وفي بيئة تنظيمية عادلة	1,2857	59982,	غير موافق
4	الإدارة تولي اهتماما لفريق عملكم	1,5357	74447,	غير موافق
5	إدارة المنشأة تقوم بمعالجة مشاكل العمال بعدل وانصاف	1,2857	59982,	غير موافق
6	انت راض عن طرق حل المشاكل والحلول المتخذة من طرف الإدارة	1,2143	41786,	غير موافق
7	تقوم بأداء المهام والواجبات بكل التزام وانضباط من غير مراقبة مستمر من الإدارة او المسؤول	1,1071	31497,	غير موافق
8	القيم التنظيمية السائدة في المنشأة تتعارض مع قيمكم	2,8214	47559,	موافق
9	أهدافك تتعارض مع أهداف المنشأة	2,6786	54796,	موافق
10	الإدارة تمنح فرص عادلة لتقديم الشكاوى بطريقة عادلة	1,3571	67847,	غير موافق
11	للموظفين قيم مشتركة داخل المنشأة حول العمل	1,1786	54796,	غير موافق
12	يتم إعتماد الكفاءة بشكل جدي في تعيين الموظفين	1,6786	81892,	محايد
13	يلتزم الموظفون بالانضباط في مواعيد العمل	1,1071	31497,	غير موافق
14	التحفيز المقدم للموظف سواء مادي أو معنوي يرضيه	1,5714	74180,	غير موافق
15	يوجد هناك توافق بين الأهداف المحددة والأهداف المحققة داخل المنشأة	1,2857	65868,	غير موافق
16	الموظفون يشعرون بالولاء والانتماء الى العمل التنظيمي داخل المنشأة	1,1071	31497,	غير موافق
متوسط عبارات المحور		1.488	9.0123	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثاني قدر بـ 1.488. والذي يقع في غير الموافقة، حيث كانت العبارة 4 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 1.5357 وأقلها عبارات 7 و 13 و 16 باتجاه غير موافق حيث قدر وسيطهم الحسابي بـ 1.1071. وتعد العبارة 12 الأقل تجانساً بانحراف معياري قدر بـ 0,81892، بينما عبارات 7 و 13 و 16 هي الأكثر تجانساً بانحراف معياري قدره 0,31497.

المحور الثالث: التوقعات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية

الجدول رقم 17: اتجاه عبارات المحور الثالث التوقعات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار

داخل المنشأة الرياضية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تتوقع مكافأة مالية جراء قيامك بعملك بشكل متقن	1,9286	,81325	محايد
2	الإدارة ستدراج برامج تدريبية خاصة للموظفين	2,2500	,84437	محايد
3	تركك للعمل في حالة تغير وضعك الوظيفي	2,6071	,68526	موافق
4	الإدارة تسعى الى تطوير وتوفير بيئة امنة داخل المنشأة	1,3571	,67847	محايد
5	تتوقع من ادارة المنشأة التوسيع والتنوع في تقديم الخدمات والاهداف المكلف منها	1,4643	,69293	محايد
6	الإدارة تسعى بتكثيف برامج التكوين خاصة بالموظفين	1,7500	,88715	محايد
7	تتوقع الإدارة من الموظفين توظيف قدراتهم ومهاراتهم	1,1429	,44840	غير موافق
8	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها الإدارة منهم	1,0714	,26227	غير موافق
9	تسعى الإدارة الى تلبية ما يتوقعه الموظفون منها من حوافز ومكافآت.	1,5357	,74447	غير موافق
10	تحسين مكانة المنشأة في المستقبل	1,3571	,62148	غير موافق
11	تتوقع إجراءات عقابية جراء غيابك عن العمل	1,3214	,54796	غير موافق
	متوسط عبارات المحور	1.6127	7,22601	محايد

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS 21.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم: التوقعات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية ان المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث قدر ب 1.61 والذي يقع في المجال المحايد (من 1.66 الى 2.33)، حيث كانت العبارة الأكثر محايدة العبارة 3 بمتوسط حسابي قدر ب 2,6071 بتجاه موافق، وأقلها العبارة 8 باتجاه غير موافق. وتعد العبارة 6 هي الأقل تجانساً في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0,88715، أما العبارة 8 هي الأكثر تجانساً بانحراف معياري قدره 0,26227.

المحور الرابع: المعتقدات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية
الجدول رقم 18 : اتجاه عبارات المحور الرابع المعتقدات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS 21.0 داخل المنشأة الرياضية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	الإدارة راضية بما أقدمه من المهارات المتوفرة لدى والمطلوبة لأداء مهامهم	1.6867	81325,	محايد
2	اعتقد ان ثقافة المنشأة تشجع على الجدية في العمل	1,2857	65868,	غير موافق
3	أنا راض عن التكوين المعتمد من طرف إدارة المنشأة الرياضية	1,3214	54796,	غير موافق
4	التكوين الخارجي أفضل من التكوين الداخلي	1,8214	61183,	محايد
5	اعتقد ان الاحترام المتبادل في بيئة العمل يساهم ويساعد في خلق جو ملائم للعمل	1,0714	37796,	غير موافق
6	العلاقات الإنسانية الجيدة تعتبر حافزا للعمل	1,1786	54796,	غير موافق
7	المنشأة عبارة عن مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل	1,4286	74180,	غير موافق
8	اعتقد ان الموظفين الأكثر خبرة يقومون بإرشاد وتوجيه الموظفين الأقل خبرة داخل المنشأة	1,3571	67847,	غير موافق
9	الإدارة تدرك وتراعي الظروف الاجتماعية للموظفين	1,5357	83808,	غير موافق
10	اعتقد ان الإدارة تراعي عادات وتقاليد مجتمعي وتحترمها	1,3929	78595,	غير موافق
11	الادارة لها قناعة بمشاركة في التنظيم والقرارات	1,2143	49868,	غير موافق
12	تعتقد الادارة أن الموظفين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين	1,5357	74447,	غير موافق
13	يعتقد الموظفون أن الادارة توفر لهم الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملتزمون بالقوانين ويحافظون على سمعة المنشأة مكانتها	1,2857	59982,	غير موافق

14	الموظفون في المنشأة يبذلون الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها الإدارة منهم	1,1786	47559,	غير موافق
متوسط عبارات المحور				
		1.6876	8,9205	محايد

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS 21.0

من خلال الجدول رقم : المعتقدات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني قدر ب 1.6876 ويقع في مجال المحايد (من 1.66 الى 2.33)، حيث كانت العبارة 1 هي الأكثر محايدة بمتوسط حسابي 1.6867، وأقلها العبارة 5 بمتوسط حسابي 1,4286 باتجاه غير موافق. وتعتبر العبارة 5 هي الأكثر تجانساً في إجابات المستقيمين بانحراف معياري 0,37796 ، بينما العبارة 9 هي الأقل تجانس بانحراف معياري 0,83808.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

عرض نتائج الفرضية الأولى:

✓ نص الفرضية: للقيم التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في

موردها البشري

جدول رقم 19 عرض نتائج التحليل التباين الاحادي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.05	2,0170247	10058,9745	2	20117,949	بين
		20289,2	42	101446	داخل
			44	121563,949	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يتضح من خلال الجدول رقم 19 أن قيمة (ف = 2,0170247) وهي غير دالة إحصائياً لان قيمة ف الجدولية (19.48) أكبر من ف المحسوبة (2,0170247) عند مستوى دلالة 0.05. وهذا ما يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتشجيع الاستثمار المنشآت الرياضية.

وعلى ضوء هذا نقول ان الفرضية غير محققة وهذا ما يتضح من خلال نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تنص على أن القيم التنظيمية ليس لها دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية وهذا راجع الى وجد بعد بين الإدارة ومواردها البشرية أي العلاقات داخل المنشأة تحتاج الى توطيد وعلى الإدارة الاهتمام اكبر بالمورد البشرية مراعات لقيم واهداف المنشأة .

الفرضية الثانية: للمعتقدات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في موردها البشري

نص الفرضية: للمعتقدات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في موردها البشري

جدول رقم 20 عرض نتائج التحليل التباين الاحادي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.05	1,159983	129,75	2	259,5	بين
		150,507837	29	4364,72727	داخل
			31	4624,22727	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يتضح من خلال الجدول 20 أن قيمة (ف = 1,15998333) وهي غير دالة إحصائياً، لان قيمة ف المحسوبة (1,159983) أصغر من ف الجدولية (19.46). وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين للمعتقدات التنظيمية وتشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في موردها البشري.

وهذا ما تؤكده كلا من نتائج الدراسة الحالية والدراسة السابقة والتي تنص على ان المعتقدات التنظيمية ليس لها دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في موردها البشري. ومنه نقول ان الفرضية غير محققة وهذا راجع وهذا راجع الى تركيبة مجتمع العينة

ومعتقداته ودور الإدارة المقتصر على تطبيق البرامج دون مراعاة المحرك الأساسي للمنشأة الموظف ومعتقداته.

✓ الفرضية الثالثة: للتوقعات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في موردها البشري

جدول رقم 21 عرض نتائج التحليل التباين الاحادي

مستوى الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
	5,93747448	429,357143	2	2061,20287	بين
		44,2307692	38	6595,87755	داخل
			40	8657,08043	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS 21.0

يتبين من خلال الجدول 21 ان قيمة (ف = 5,93747448) وهي دالة احصائياً، لان قيمة ف المحسوبة (5,93747448) أكبر من ف الجدولية (3.23) عند الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أنه يوجد علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية وتشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في موردها البشري.

فمن خلال نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تنص على ان التوقعات التنظيمية لها دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشآت الرياضية في موردها البشري، ان الفرضية تحققت.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذه الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمركب الرياضي والمسبح النصف الاولمبي والقاعة المتعددة الرياضات بولاية تيميمون و انطلاقا من فرضيات القيم والتوقعات والمعتقدات التنظيمية من اجل دراسة واقع اهتمام تلك المنشآت بأبعاد الثقافة لتشجيع الاستثمار في مواردها البشرية وبعدد توزيع الاستبيان وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال إجابات المستجوبين وتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا الى ان إدارة تلك المنشآت ليست لها اهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية لتشجيع الاستثمار في مواردها البشرية ورغم الجهود الكبيرة المبذولة في مجال إدارة الموارد البشرية و البحوث والدراسات التي تناولت ابعاد الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات والاهتمام الكبيرة لهذا الموضوع الا ان هناك بعض الإدارة لا تولي أهمية كبيرة لهذا الموضوع وهذا ما يجعل تلك المنشآت والمؤسسات غير مستقر وتواجه صعوبات في تحقيق اهدافها.

الاستنتاج العام

بناء على النتائج التي توصلت إليها من خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء فرضيات الدراسة ان الفرضية الرئيسة التي تقول إدارة المنشآت الرياضية لها اهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية من اجل تعزيز وتشجيع الاستثمار في مواردها البشرية جاءت عكس ذلك في الدراسة من هنا نستنتج ان ✓ إدارة المنشأة الرياضية في كل من المركب الرياضي والمسبح النصف الأولمبي والقاعة المتعددة بتيميمون ليس لها اهتمام بالثقافة التنظيمية وابعادها.

✓ إدارة الموارد البشرية داخل تلك المنشآت تحتاج الى تكوين وتدريب في الموارد البشرية لمعرفة الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري بمعتقداته وقيمه وتوقعاته التنظيمية لاستغلال ذلك خدمة للمنشأة

✓ نقص الخبرة في مجال ادارة الموارد البشرية (إدارة المنشأة حديثة التكوين بعد الانفصال عن الولاية الام ادرار

✓ ان الموظفون حسب الفرضية الثالثة في الدراسة يتوقع من الإدارة التطور والتحسين في مجال إدارة الموارد البشرية تماشياً وابعاد الثقافة التنظيمية.

✓ ضرورة احترام المواقيت والمواعيد و الانضباط إضافة إلى ضرورة تحويل الشعارات و القيم المعلنة إلى ممارسات فعلية ذلك أن ممارسات و سلوكيات المسؤولين تعتبر أحسن دافع للأفراد لتنفيذ ما هو مطلوب

✓ العمل على منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض تحفيز العاملين و تشجيعهم على إشباع حاجاتهم و تحقيق مستوى من الرضا يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى

ربط هذه المكافآت بمستوى أداء الأفراد مع مراعاة الفروق الفردية و الجهود المبذولة لان العدالة في منح الحوافز والمكافآت تعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين.



الخاتمة

الخاتمة:

تتبعس أهمية ثقافة المؤسسة في عدة جوانب للمؤسسة، فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق اهدافها من خلال استغلال المورد البشري بسلوكه التنظيمي و ما يحمله من قيم، و معتقدات، و عادات، و تقاليد في المؤسسة، وتساهم هذه الابعاد الثقافية التنظيمية بشكل فعال في تطوير واستمرارية أي مؤسسة .

إن نجاح أي مؤسسة يرجع الى الاستغلال الأمثل والاستثمار الفعال في مواردها البشرية وقد اثبت عديد من الدراسات ان المورد البشري هو العنصر والمحرك الأساسي لأي مؤسسة وثقافة أي مؤسسة تبني من ثقافة مواردها البشري.

وكذلك ثبتت معظم الدراسات السابقة الى ان معظم الإدارات تولي أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية بأبعادها وتستثمرها في مواردها البشرية لتحقيق اهدافها وفي دراستنا هذه واقع اهتمام ادارة المنشآت الرياضية بأبعاد الثقافة التنظيمية لتشجيع الاستثمار في مواردها البشرية توصلت الى ان إدارة المنشأة الرياضية المركب الرياضي والمسبح النصف الأولمبي والقاعة المتعددة الرياضات بتيميمون لا تولي اهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية لتشجيع الاستثمار في مواردها البشرية من خلال نتائج فرضيات الدراسة وقد تأثرت الفرضيات بعوامل نذكر منها

✓ عدم فهم الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في المؤسسة بالنسبة للإدارة الموارد البشرية لتلك المنشآت

✓ مجتمع الدراسة تركيبته وتأثيره بالبيئة الخارجية

✓ نقص التدريب والتكوين في مجال الموارد البشرية

✓ نقص الخبرة الإدارية وعدم الاحتكاك بذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية

✓ الانفصال عن الولاية الام ادرار وتقلد الإدارة موظفين بحاجة الى تكوين وتأهيل اداري

لفهم الثقافة التنظيمية ودورها في المنشأة وعلاقتها بالمورد البشري.

الخاتمة

وفي الأخير نرجو من الباحثين التعميق اكثر في موضوع إدارة الموارد البشرية وابعاد الثقافة التنظيمية واختيار عينات مختلفة وبحجم اكبر لان نجاح المؤسسة من نجاح إدارة مورها البشرية بمعتقداته وقيمه وتوقعاته التنظيمية .

المراجع
الملاحق

المراجع و الملاحق

أولا المراجع:

الكتب:

- ✓ أبو النصر، مدحت. إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع. القاهرة: مصر ط 1 2007
- ✓ أحمد ماهر التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر 2005)
- ✓ الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980
- ✓ المدهون موسى ، الجزراوي ، ابراهيم (، تحليل السلوك التنظيمي :سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور) الطبعة الاولى ، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995
- ✓ المنجد، دار المشرق، بيروت
- ✓ بلال سيد هاشم حسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية دار الوفاء . لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى 2018
- ✓ جبران مسعود، الرائد معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، ط3 ، لبنان، 2005
- ✓ جمال الدين الموسي ،الثقافة التنظيمية والتغيير ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية
- ✓ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، ، 2002
- ✓ حسن، راوية . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية .الإسكندرية :الدار الجامعية 2002 .
- ✓ ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه. مناهجه وأساليبه. إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن
- ✓ د عبد الله عبد الله عبد الكريم ..ضمانات الاستثمار في الدول العربية. ط . 1 دار الثقافة للنشر والتوزيع .عمان الأردن 2008
- ✓ د علوان قاسم نايف .إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيقي ط 1 .دار الثقافة للنشر والتوزيع . عمان :الأردن. 2009
- ✓ عمر أحمد همشري، مدخل إلى التربية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- ✓ لسان العرب، مادة عقد. لابن منظور دار صادر - بيروت 1414 هـ

المراجع و الملاحق

- ✓ محمد الفاتح محمود بشير المغربي , أصول الإدارة والتنظيم , الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي , الطبعة الأولى 2018
- ✓ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي مدخل منهجي تطبيقي، المناهج، عمان، 2011
- ✓ محمود صديق عبد الواحد الولاء التنظيمي في المؤسسات التنظيمية في القرن الواحد والعشرون الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر ، . الطبعة الأولى، سنة 2015
- ✓ مسعود حسين النائب، البحث العلمي قواعده - إجراءاته -- مناهجه، ط1، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2018
- ✓ مصطفى عشوي مدخل إلى علم النفس المعاصر ، ط 1 ، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1994
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002
- ✓ نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة .ط1 ، عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015
- الأطروحات والمذكرات:
- ✓ بابوري مريم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري رسالة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية فرع علم الاجتماع جامعة 8 ماي 1945 قالمة الجزائر 2016
- ✓ ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة قسم. إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- ✓ بحو كريمة برودي زهرة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة أحمد داية إدراة الجزائر 2018

المراجع و الملاحق

- ✓ زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر 2015
- ✓ سمية بريالة، اثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعين بمؤسسة مغرب سيراميك- تقرت -رسالة ماستر تخصص ادارة أعمال , كلية علوم التسيير جامعة ورقلة 2017
- ✓ ا.د عمر دمانة دور الاستثمار البشري في تفعيل الاداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية أطروحة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص : تسيير الموارد البشرية جامعة الجزائر 2017
- ✓ عبد القادر نعمي تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص :إدارة الموارد البشرية ومنشآت رياضية 2019
- ✓ كمال بوقرة،" المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة : كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2008
- ✓ ندى عصام عطار دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ماجستير الإدارة الرياضية، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية 2021

المجلات والملتقيات:

- ✓ د. خالد سليمان أحمد مومني مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية- جامعة الملك فيصل / المملكة العربية السعودية المجلد السابع عشر - العدد الاول، أَلْف الاردن 2017
- ✓ طلال بن سقاف سالم المنهالي USRIJ مجلة الدراسات الجامعية الشاملة أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي ماجستير إدارة عامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز جدة المملكة العربية السعودية

المراجع و الملاحق

- ✓ عبد الحليم بليزك، الإستثمار في الرأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 14 مارس 2018
- ✓ ا م د عثمان محمود شحاذة الإدارة في المجال الرياضي محاضرة جامعة ديالى كلية التربية البدنية
وعلوم الرياضة العراق 2019
- ✓ د .علي كاظم حسين الشريفي دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين
مجلة الريادة للمال والأعمال - المجلد الثاني العدد 1 2021
- ✓ قرصان عبد الحق، طراد توفيق مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة
البويرة (الجزائر) مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية المجلة 07 العدد 2 سنة
2022
- ✓ هجيرة أوبعش الثقافة التنظيمية كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الادارية والمالية،
جامعة الوادي .الجزائر، المجلد 02، العدد 01 2018
- المراسيم
- ✓ الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 91\416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 يحدد شروط احداث
المنشآت الرياضية واستغلالها سنة 1991 العدد 54
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم: (91 / 416) المؤرخ 02 / 11 / 1991 الجزاء

المراجع و الملاحق

ثانيا الملاحق:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية

قسم : ادره وتسيير رياضي

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية وإدارة الموارد البشرية



الاستبيان

واقع اهتمام إدارة الموارد البشرية بأبعاد الثقافة التنظيمية

(القيم المعتقدات التوقعات) لتشجيع الاستثمار في مواردها البشرية دراسة

ميدانية المركب الرياضي والمسبح النصف الأولمبي والقاعة المتعددة الرياضات تيميمون

إشراف الأستاذ:

• أ. د. دمانه عمر

من إعداد الطالب:

• اسلافي مصطفى

2024/2023

المراجع و الملاحق

إن الهدف من هذا الاستبيان التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعامل بغرض التحليل، لذا أرجو منكم التقدم بالإجابة المناسبة على التساؤلات الآتية، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

البيانات الشخصية

1 الجنس

الجنس	ذكر	انثى

2 السن

السن	من 20 الى 29 سنة	من 30 الى 39 سنة	من 40 الى 49 سنة	من 50 سنة فما فوق

3 المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	اقل من الثانوي	ثانوي	جامعي

4 نوع المنشأة

مكان العمل	الملعب	المسبح	قاعة رياضية

5 المنصب المهني

المستوى الوظيفي	عامل مهني	اداري	اطار بيداغوجي

6 الخبرة

سنوات العمل في المؤسسة	اقل من سنتين	من 2 الى 10 سنوات	من 10 الى 20 سنة	اكثر من 20 سنة

المراجع و الملاحق

يهدف هذا المحور إلى التعرف على الاهتمام الذي توليه إدارة المنشآت الرياضية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم المعتقدات التوقعات التنظيمية) من أجل تشجيع الاستثمار في مواردها البشرية داخل منشأتها

لذا نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر على مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل حسب وجهة نظرك

المحور الثاني القيم التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية

الرقم	العبارة	اوافق	محايد	لا اوافق
01	القيم السائدة في المنشأة تدفعك لقيام بأعمالك الموجه إليك			
02	تحظى بالتقدير من قبل الزملاء والمسؤولين			
03	مهامك تؤديها في وقتها وفي بيئة تنظيمية عادلة			
04	الإدارة تولي اهتماما لفريق عملكم			
05	إدارة المنشأة تقوم بمعالجة مشاكل العمال بعدل وانصاف			
06	انت راض عن طرق حل المشاكل والحلول المتخذة من طرف الإدارة			
07	تقوم بأداء المهام والواجبات بكل التزام وانضباط من غير مراقبة مستمر من الإدارة او المسؤول			
08	القيم التنظيمية السائدة في المنشأة تتعارض مع قيمكم			
09	أهدافك تتعارض مع أهداف المنشأة			
10	الإدارة تمنح فرص عادلة لتقديم الشكاوي بطريقة عادلة			
11	للموظفين قيم مشتركة داخل المنشأة حول العمل			
12	يتم إعتداد الكفاءة بشكل جدي في تعيين الموظفين			
13	يتم توجيه الجهود الفردية وفقا للهدف العام للمنشأة			
14	التحفيز المقدم للموظف سواء مادي أو معنوي يرضيه			
15	يوجد هناك توافق بين الأهداف المحددة و الأهداف المحققة داخل المنشأة			
16	الموظفون يشعرون بالولاء والانتماء الى العمل التنظيمي داخل المنشأة			

المراجع و الملاحق

المحور الثالث للمعتقدات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية في موردها البشري

الرقم	العبارات	أوافق	محايد	لا اوافق
1	تتوقع مكافأة مالية جراء قيامك بعملك بشكل متقن			
2	الإدارة ستدراج برامج تدريبية خاصة للموظفين			
3	تركك للعمل في حالة تغير وضعك الوظيفي			
4	الإدارة تسعى الى تطوير وتوفير بيئة امنة داخل المنشأة			
5	تتوقع من ادارة المنشأة التوسيع والتنوع في تقديم الخدمات والاهداف المكلف منها			
6	الإدارة تسعى بتكثيف برامج التكوين خاصة بالموظفين			
7	تتوقع الإدارة من الموظفين توظيف قدراتهم ومهاراتهم			
8	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها الإدارة منهم			
9	تسعى الإدارة الى تلبية ما يتوقعه الموظفون منها من حوافز ومكافآت.			
10	تحسين مكانة المنشأة في المستقبل			
11	تتوقع إجراءات عقابية جراء غيابك عن العمل			

المراجع و الملاحق

المحور الرابع: المعتقدات التنظيمية دور في تشجيع الاستثمار داخل المنشأة الرياضية في

مودرها البشري

الرقم	العبرة	وافق	محايد	لا اوافق
1	الإدارة راضية بما أقدمه من المهارات المتوفرة لدى والمطلوبة لأداء مهامها			
2	اعتقد ان ثقافة المنشأة تشجع على الجدية في العمل			
3	أنا راض عن التكوين المعتمد من طرف إدارة المنشأة الرياضية			
4	التكوين الخارجي أفضل من التكوين الداخلي			
5	اعتقد ان الاحترام المتبادل في بيئة العمل يساهم ويساعد في خلق جو ملائم للعمل			
6	العلاقات الإنسانية الجيدة تعتبر حافزا للعمل			
7	المنشأة عبارة عن مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل			
8	اعتقد ان الموظفين الأكثر خبرة يقومون بإرشاد وتوجيه الموظفين الأقل خبرة داخل المنشأة			
9	الإدارة تدرك وتراعي الظروف الاجتماعية للموظفين			
10	اعتقد ان الإدارة تراعي عادات وتقاليد مجتمعي وتحترمها			
11	الادرة لها قناعة بمشاركة في التنظيم والقرارات			
الديسفازيا	تعتقد الادارة أن الموظفين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين			
13	يعتقد الموظفون أن الادارة توفر لهم الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملتزمون بالقوانين ويحافظون على سمعة المنشأة مكانتها			
14	الموظفون في المنشأة يبذلون الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها الادارة منهم			

