

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

تخصص: ادارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية

دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العاملين

داخل المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية ببعض المركبات الرياضية - الاغواط-

إشراف

- تريح محمد

إعداد الطالب:

- زازة مصطفى

رئيسا

مشرفا ومقررا

عضوا و مناقشا

الدكتور: بعيط عيسى

الدكتور: تريح محمد

الدكتور: عاشور عادل

السنة الجامعية 2020-2021

كلمة شكر

الحمد لله الذي علّم الإنسان ما لم يعلم، نشكره
ونحمده على أنه أعاننا و يسر لنا السبيل حتى
فر غنا بحمده وتوفيقه من إتمام هذا العمل العلمي،
الذي يعدّ ثمرة جهدنا وجهد العديد ممن ساعدونا.
يشرفنا أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من مدّ يد
المساعدة وساهم من قريب أو من بعدد في انجازه،
و أخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور تريح
محمد على ملاحظاته وتوجيهاته القيمة..

زارة مصطفى

الإهداء:

قال تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا والذين أتوا العلم درجات".

نسأل الله تعالى عز وجل ان يرفعنا في درجاته
العلی وأن يحشرنا في زمرة اهل العلم عنده وأن
يجعل عملنا هذا شاهدا علينا

أهدي هذا العمل إلى والديا الكريمين أمي وأبي .
الى ابني بلال عبد الحق
والى كل اخوتي واخواتي.

زارة مصطفى

الفهرس

الفصل الاول: الاطار المنهجي

فهرس الجداول

الرقم		الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب السن	71
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	71
03	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	72
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليم	73
05	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	74
06	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	74
07	هناك المشاركة في اتخاذ القرارات .	75
08	كيف تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات	75
09	هناك التزام بتنفيذ القرارات في الوقت المحدد	76
10	هل هناك علاقة بين المنصب والمشاركة في اتخاذ القرارات	76
11	العلاقة بين الاعتماد على الآراء ومقترحات العمال وامثالهم لسياسة العمل؟	77
12	حرص الإدارة على متابعة تنفيذ القرارات وعلاقتها في تأخر العاملين بتكملة العمل	78
13	يمثل القرارات المتخذة من طرف الإدارة وعلاقتها بالحرص على تطبيق قوانين العمل	79
14	يمثل العدالة في توزيع الحوافز وعلاقتها بطريقة الأداء	81
15	يمثل مكافأة العمال وعلاقتها بالتزامهم بمواعيد العمل	82
16	يمثل العلاقة بين الأقدمية والحوافز والترقيات	83
17	يمثل الإنتماء للعمل المرتبط بالحوافز وعلاقته بقيمة الوقت بالنسبة للعامل	84
18	يمثل علاقة المنصب بالتحفيز في مكان العمل	85
19	يمثل علاقة الشعور بالمسؤولية والاهتمام بالعمل	86
20	يمثل كيفية مواجهة خطأ وعلاقته بنوع معاملة المسؤول	87
21	يمثل علاقة الشعور بالمسؤولية بالالتزام بضوابط العمل	88

الفصل الاول: الاطار المنهجي

22	يمثل كيفية التعامل مع المسئوليات وعلاقتها بالحاجة للرقابة	88
23	يمثل الشعور بالمسؤولية وعلاقته باعتماد المنشأة الرياضية على قوانين ولوائح محددة للانضباط	89
24	يمثل الحفاظ على سمعة المنشأة الرياضية وعلاقتها بالالتزام بالعمل	90
25	يمثل علاقة المنصب بتبليغ الإدارة بخلل في المصنع	91

الفصل الاول: الاطار المنهجي

	كلمة شكر
	الاهداء
01	مقدمة
	الفصل الاول: الاطار المنهجي
04	1.الإشكالية
05	2.الفرضيات
05	3.أسباب اختيار الموضوع
06	4.اهمية الدراسة
06	5.أهداف الدراسة
07	6.المفاهيم الإجرائية
09	7.الدراسات السابقة
13	8.التعقيب على الدراسات السابقة:
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين
18	تمهيد
16	أولا: الثقافة التنظيمية
16	1. تعريف الثقافة التنظيمية
20	2. عناصر الثقافة التنظيمية
20	3. أنواع الثقافة التنظيمية:
21	4. أبعاد الثقافة التنظيمية :
29	5. أهمية الثقافة التنظيمية.
31	ثانيا: سلوك العاملين
31	1. مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته والهدف من دراسته
31	2. السلوك الإنساني ومفهوم النظم
33	3. عناصر السلوك التنظيمي
34	4. محددات السلوك التنظيمي

الفصل الاول: الاطار المنهجي

42	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية	
44	تمهيد
45	اولا: المنشآت الرياضية
45	1. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
48	2. إمكانات المنشآت الرياضية .
52	3. شروط إحداث المنشآت الرياضية
56	ثانيا: علاقة الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية
56	1.ثقافة التنظيم لضبط وتوجيه سلوك العاملين في الإدارة
57	2. ثقافة التنظيم المدعمة للمشاركة والتساند في انجاز الأعمال الإدارية
58	3. ثقافة التنظيم النمطة لسلوك أعضاء الإدارة
58	4. ثقافة التنظيم المبنية على الدور وتفعيله في الإدارة
59	5. ثقافة التنظيم المحددة للأهداف المرسومة في الإدارة
61	الخلاصة
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
63	تمهيد
64	1. الدراسة الاستطلاعية (التجربة الاستطلاعية في المنهج التجريبي)
64	2. المنهج المستخدم:
66	3. متغيرات الدراسة
66	4.مجتمع وعينة الدراسة
67	5.مجالات البحث
67	6.أدوات الدراسة:
68	7.الوسائل الإحصائية:
68	8. إجراءات التطبيق الميداني:
68	9. حدود الدراسة:

الفصل الاول: الاطار المنهجي

	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج
71	1. تحليل نتائج الفرضيات
93	2. الاستنتاج العام
96	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

مقدمة

مقدمة

تعتبر المنشآت الرياضية وحدة تنظيمية مشكلة من عدة أنظمة فرعية تتمثل في النظام السياسي والنظام الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية باعتبارها نسق ذو حدود شفافة على المجتمع والمحيط الذي نشط فيه كونه المصدر الأساسي لمدخلاتها وتعمل بجد لتوجه إليه مخرجاتها ويمارس النظام الاجتماعي الثقافي الفرعي المكون لذهنية موردها البشري كأخذ مدخلاتها والقائم على تنسيق وتكامل أنظمتها تأثيرا مهما على حياته ومستقبل المؤسسات وفعاليتها.

لذا فقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية بالاهتمام الكبير من طرف المنظرين والمفكرين الاقتصاديين والسوسيولوجيين وغيرهم، وحاولوا معالجة بعض القضايا والمشاكل التي تعاني منها بما يوازي التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال التي تتسم بشدة المنافسة وسرعة التغيير.

فمما لا شك فيه أن أهمية الثقافة في عصرنا هذا تزداد يوما بعد يوم نظرا للتطورات في مختلف المجالات إدارية كانت أو صناعية أو تكنولوجية والتي على العاملين في هذه المجالات الإلمام بها حتى يتمكنوا من الحصول على ما هو جديد في مجال اختصاصاتهم بصفة مباشرة أو باقي مجالات الحياة.

وتعتبر الثقافة العمالية موضوعا استراتيجيا نظرا لإعطائها الأهمية القصوى في المشاريع الشمولية والتنظيمات في كل مجتمع تحصل طابع ثقافة هذا المجتمع في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمنشآت الرياضية.

وانطلاقا مما سبق ارتأيت أن أقوم بدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل منشآت الرياضية، نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في أي منشأة رياضية وقد حاولت في بحثي القيام بدراسة تحليلية وصفية للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنشآت الرياضية ودورها في ضبط سلوك العامل داخل منشآت الرياضية.

وحين تناول موضوع هذه الدراسة عمدت إلى تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول وهي كالتالي: الفصل الأول: يتناول الإطار المفاهيمي للدراسة الذي يحوي على تحديد الإشكالية وصياغتها وأهمية الموضوع وأسباب اختياره وأهداف الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة وفروض الدراسة.

أما الفصل الثاني: فهو يتضمن الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين والمنشآت الرياضية.

مقدمة

أما الفصل الثالث :الثقافية التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية.
أما الفصل الرابع :فيتضمن الجزء الميداني الذي خصص للتعريف بميدان الدراسة فتحدد المنهج والعينة المدروسة وتفسير النتائج، خاتمة وملاحق البحث.

الفصل الاول:مدخل عام للدراسة

- 1.الإشكالية
- 2.الفرضيات
- 3.أسباب اختيار الموضوع
- 4.اهمية الدراسة
- 5.أهداف الدراسة
- 6.المفاهيم الإجرائية
- 7.الدراسات السابقة
- 8.التعقيب على الدراسات السابقة

1. الإشكالية

تعتبر الثقافة التنظيمية المدخل الأساسي لتطوير أي منظمة خاصة وأن الأفراد يتأثرون بطريقة مباشرة مع ثقافة منظماتهم التي تتحول تدريجيا إلى شخصية منشآت الرياضية وتلعب دورا محوريا في إدارة مختلف سلوكيات الأفراد في منشآت الرياضية لعدة اعتبارات تتعلق بطبيعتها من جهة وبناتجها من جهة أخرى، ولعل هذا ما جعلها محور إهتمام ودراسة من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والإداري.

وما يمكن تأكيده أنه في منشآت الرياضية يبرز شكلين من السلوك سلوك إيجابي وسلوك سلبي، فإن كان السلوك الإيجابي يعبر عن مختلف السلوكيات التنظيمية التي تصدر من الأفراد والتي تساهم في تطوير منشآت الرياضية وتحقيق أهدافها من خلال زيادة فعالية الأداء أين تكون هذه السلوكيات محمودة في منشآت الرياضية لأنها تساعد على سيرورة منشآت الرياضية وضمان إستمرارية نشاطها ومهامها، فإن السلوك السلبي الذي يترجم في سوء السلوك التنظيمي يعبر عن تلك السلوكيات الغير محببة في منشآت الرياضية والتي تؤدي لنتائج سلبية وتنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الأداء من حيث إضعاف الأداء والمساهمة في تقليله، وبالرغم من كل ما تقوم به منشآت الرياضية فإن هذه السلوكيات تتواجد في منشآت الرياضية مهما كانت طبيعتها وطبيعتها ثقافتها التنظيمية مع أن الثقافة التنظيمية السائدة في منشآت الرياضية تلعب دورا محوريا في تحديد طبيعة السلوك الصادر من الأفراد، ولعل ذلك ما جعلها محور إهتمام القائمين على المنظمات في سبيل تعزيز تلك السلوكيات الإيجابية في منشآت الرياضية.

إن الدراسات السابقة التي عنيت بموضوع الثقافة التنظيمية بشكل عام إهتمت بدراسة الثقافة التنظيمية في علاقتها بالعديد من المتغيرات في محاولة لمعرفة تأثيراتها أو علاقاتها بتلك المتغيرات، وقد توصلت لنتائج عديدة بينت بشكل واضح طبيعة تلك العلاقة، لكن تبقى تلك الدراسات الميدانية بالرغم من النتائج المتوصل إليها محدودة في دراسة تعزيز السلوكيات الإيجابية للأفراد في منشآت الرياضية إنطلاقا من مدخل الثقافة التنظيمية، أين نلاحظ أن علم النفس الإيجابي كعلم قائم بذاته إهتم بدراسة العديد من المتغيرات الخاصة بمجاله، لكني تبقى الدراسات التي عنيت بالسلوكيات الإيجابية جد محدودة-على حد علم الباحثين-ولعل ذلك ما يجعل من دراستنا إنطلاقة تحليلية لدراسة تلك السلوكيات التي يمكن أن تساهم فيها

الفصل الاول: الاطار المنهجي

الثقافة التنظيمية كمطلق لدراسات سابقة لاحقة لكل المهتمين بالشأن التنظيمي في مختلف منظمات الأعمال وهو ما نصبوا إليه من خلال تحليلنا.

وعليه سنتناول في هذا الإطار الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنشآت الرياضية، من خلال إبراز أهم تلك السلوكيات الإيجابية التي تبرز على مستوى المنشآت الرياضية والتي لها علاقة مباشرة بالثقافة التنظيمية أين يمكن التأكيد أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا استراتيجيا في تعزيز العديد من السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد في المنشآت الرياضية، وهو ما سنحاول الإشارة إليه في هذا المقام.

التساؤلات الفرعية : وفي خضم ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنشآت الرياضية ؟
ومن هذا التساؤل تتفرع أسئلة جزئية:

- هل تعمل الثقافة التنظيمية في المشاركة اتخاذ القرارات على تحقيق الالتزام الوظيفي للعامل داخل المنشآت الرياضية؟.
- تؤدي العدالة في توزيع الحوافز إلى انضباط العامل بوقت العمل داخل المنشآت الرياضية.
- هل تعمل الثقافة التنظيمية على تشجيع الشعور بالمسؤولية الذي يعمل على خلق الانضباط الذاتي للعامل داخل المنشآت الرياضية؟.

2.الفرضيات

للثقافة التنظيمية دور كبير في تفعيل سلوك العامل داخل المنظمة.

الفرضيات الجزئية:

- تعمل الثقافة التنظيمية في المشاركة اتخاذ القرارات على تحقيق الالتزام الوظيفي للعامل داخل المنشآت الرياضية.
- تؤدي العدالة في توزيع الحوافز إلى انضباط العامل بوقت العمل داخل المنشآت الرياضية.
- تعمل الثقافة التنظيمية على تشجيع الشعور بالمسؤولية الذي يعمل على خلق الانضباط الذاتي للعامل داخل المنشآت الرياضية.

الفصل الاول: الاطار المنهجي

3. أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- يرتبط اختيار موضوع دور ثقافة المنظمة في ضبط سلوك العامل داخل المنشآت الرياضية بدافع الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات وادراجه ضمن تخصص ادارة موارد بشرية .

- أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنشآت الرياضية وفشلها كما لها الدور الريادي في رسم السلوك التنظيمي الذي يحقق أهداف المنشآت الرياضية.

- قلة الاهتمام بالجانب الإنساني والثقافي في المنشآت الرياضية الجزائرية للمورد البشري الذي يعمل على تنفيذ خطط وسياسات العمل.

4. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كون الثقافة التنظيمية مصدر تحدي ونجاح وفشل المنشآت الرياضية.

- الرغبة في معرفة دور ثقافة المنظمة في ضبط سلوك العامل داخل المنشآت الرياضية .
- تفسير نماذج السلوك التنظيمي في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة في المنشآت الرياضية الجزائرية، وتكمن أهمية هذا الموضوع من كونه يرتبط بشكل أساسي في ذات الوقت بعنصرين هامين يمثل الأول العنصر الإنساني الذي يعتبر المحور الرئيسي في كافة مستويات الأداء التنظيمي أما العنصر الثاني المنظمة المنشآت الرياضية تعتبر أداة للعمل .
- كما أن السلوك التنظيمي يعتبر من أولويات التخطيط والتطوير التنظيمي وتسعى المنظمة لمحاولة فهمه والتنبؤ به مستقبلا .

5. أهداف الدراسة

- التعرف على طبيعية قيم ثقافة التنظيم الخاصة بضبط وتوجيه سلوك العاملين في المنشآت الرياضية.

2 - فهم نمط العلاقات التي تحدثها ثقافة التنظيم والمدعمة للمشاركة والتساند بين الأعضاء داخل المنشآت الرياضية.

الفصل الاول: الاطار المنهجي

3 - الاطلاع على بواعث السلوك المنتمي لثقافة التنظيم والذي يتتمط بالأحداث الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنشآت الرياضية.

4 تعيين نوعية الأدوار والنشاطات والأعمال المؤطرة بثقافة التنظيم والتي يقوم بها العاملين داخل المنشآت الرياضية.

5- معرفة مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لديهم.

6- الكشف عن واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية.

6. المفاهيم الإجرائية

الثقافة :

لغة : من الفعل ثقف وهي في اللغة بمعنى أسرع في أخذ الشيء وأدركه.

إصطلاحاً : هي المعرفة المكتبة التي يستخدمها الناس لتفسير الخبرة وتوليد السلوك الاجتماعي إن أي ثقافة في أي مجتمع تملي على الفرد ماذا يتعلم وماذا يكتسب وكيف يتصرفوا تحدد للفرد أسلوب حياته وقد عبر أحد الكتاب على العلاقة الوثيقة بين الفرد والثقافة بقوله أنت ثقافتك وثقافتك أنت¹

أما بالنسبة ل (ويليام أوشى) وبنظرة أكثر راديكالية يرى بأن الثقافة يمكن أن تعوض البنية،حتى تتماشى سلوكات الأفراد نحو الأهداف الكلية للمؤسسة وبهذا يمكن إستخدام الثقافة كميكانيزم تكامل أو مكمل لبنية المؤسسة².

الثقافة التنظيمية : - تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياستها إتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والإفتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم ويمكن القول بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت وو إستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة بالتنظيم بحيث

¹ حريم حسين : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في أعمال منظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان : الأردن ، 2009، ص 31

² معاوي سامية: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة المينائية السيكدة، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009 / 2008) ، ص 10

الفصل الاول: الاطار المنهجي

تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول أهمية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.¹

التعريف الإجرائي:

هي منظومة مشتركة من القيم والأساليب وقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنشآت الرياضية والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل أي تأثيرها على سلوكه التنظيمي وهي بذلك تعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية داخل المنشآت الرياضية.

السلوك التنظيمي

السلوك لغة: السلوك هو النفاذ في الطريق يقال سلك الطريق ويقال سلك الطريق وسلكت كذا في الطريق، والسلوك هو سيرورة الإنسان ومذهبه²

وقبل التطرق لتعريف السلوك التنظيمي لا بد من معرفة السلوك الإنساني كما يعرف السلوك الإنساني "على انه ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان السلوك في المنظمة أو السلوك التنظيمي"³ ويقصد بالسلوك الإنساني على أنه استجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة الاحتكاك بغيره من الأفراد أو نتيجة اتصاله بالبيئة الخارجية.

ويمكن تعريف السلوك التنظيمي: يرى ميز لاجي ووالس بأنه هو الاهتمام بدراسة السلوك والاتجاهات والميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمية ويركز هذا التعريف على أن المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر على مدركات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم وتؤثر البيئة على المنظمة ومواردها وأهدافها⁴

التعريف الإجرائي: السلوك في هذه الدراسة يراد به السلوك التنظيمي للإنسان المدرك للوعي في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته مع محاولة تقسيم هذه التصرفات بهدف السيطرة عليه ليكون في خدمة أهداف المنظمة.

¹ القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان : الأردن ، 2000، ص 286

² راغب الأصفهاني: مفردات ألفاظ القرآن الكريم، تحقيق عدنان داوودي، دار التعلم، دمشق، ط 1997 ، ص 452

³ عامر عوض :السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، الأردن، 2008 ، ص 6

⁴ كامل محمد الغري: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 2 ، عمان، 1995 ، ص 56

الفصل الاول: الاطار المنهجي

المنشآت الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يتأسسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا.¹

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن مؤسسة عمومية إدارية تتحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية.

7. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة إلياس سالم بعنوان: **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري** ، رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006 تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومنه الأداء التنظيمي تم إجراء هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للألمنيوم المسيلة وحدة البثق والتغطية وتذويب حيث انطلق من فكرة مفادها أن المنظمة تحاول تطبيع سلوك الأفراد لتتسجم الألمنيوم أنماطهم مع سياسات التنظيم وإجراءات وتصميم العمل حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية لذلك فإن الثقافة المنظمة تسهم في وضع السياسات والقواعد ومدى فعالية المنظمة وتتمثل مشكلة البحث في سؤال:

كيف ثقافة المنظمة على أداء المورد البشري؟

ومن خلال هذا التساؤل تتفرع أسئلة جزئية:

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط السلوك البشري؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام على أداء الموارد البشرية؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت

والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

حيث صاغ الفرضيات التالية:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط 01، دار الوفاء،

الفصل الاول: الاطار المنهجي

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز عل أداء العاملين.

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

حيث يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى:

-معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

-التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

-المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بغية جمع معلومات حول الثقافة التنظيمية وتحليلي تأثيرها على أداء الأفراد للحصول على البيانات اعتمد الباحث أداة الاستمارة قسم محاورها وفق فرضيات الدراسة كما استعان في ذلك بالمقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة حيث حدد في ذلك عينة عشوائية تتكون من 92 عاملا من مجتمع الدراسة 276 ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

تأكيد على تأثير الثقافة التنظيمية التي تتصف بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين حيث وجد أداء العمال يرتفع بمدى إحساسهم ببناء العمل الجماعي ومدى انتمائهم لفريق العمل إضافة إلى التعاون والتفاهم والتحاسن الذي يسود الفريق واحترام الجهود المبذولة.

كما أن المنظمة تبحث باستمرار عن التميز في الأداء وتنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي للعاملين¹

الدراسة الثانية:دراسة صليحة رحالي بعنوان :القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 2006 تهدف هذه الدراسة لمعرفة القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي للكشافة الاسلامية الجزائرية نموذجا.

حيث انطلقت من تساؤل عام :كيف تساهم القيم الدينية في ضبط السلوك التنظيمي للكشافة الجزائرية؟

وتفرع هذا التساؤل إلى أسئلة جزئية:

-ما هو أثر القيم الدينية على السلوك؟

¹ إلياس سالم :تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة،، 2006 ، ص97

الفصل الاول: الاطار المنهجي

ما هي الأساليب التربوية التي تتبعها الكشافة الإسلامية الجزائرية في المجال الديني لها أثر على سلوك الكشفيين؟

ولقد صاغت الفرضيات التالية:

- للقيم الدينية أثر على السلوك.

- الأساليب التربوية التي تتبعها الكشافة الإسلامية الجزائرية في المجال الديني لها أثر على سلوك الكشفيين.

حيث تهدف الباحثة من هذه الدراسة إلى:

التعرف على العلاقة الترابطية بين القيم الدينية والسلوك التنظيمي للكشاف وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي يقوم على جمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى أداتي الاستمارة والملاحظة

وعلى عينة اختيرت بطريقة عشوائية بنسبة 50 بالمائة من كل فئة الكشاف المتقدم والحوال (تتكون عينة

الكشاف المتقدم من 44 فرد من أصل 88 فرد من الأفواج الأربعة، وعينة الحوال تتكون من 33 فرد اختيرت بطريقة عشوائية من أصل 65 فرد من الأفواج الأربعة.

حيث من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

أن الأفراد مقتنعون بوجودهم في الكشافة الإسلامية مما انعكس على سلوكهم التنظيمي يظهر على شكل الالتزام بالواجبات والفروض والتعاون، وقد ساهمت القيم الدينية في ضبط السلوك التنظيمي للكشاف.¹

الدراسة الثالثة: دراسة سليمة سلام بعنوان **ثقافة المؤسسة والتغيير**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التحليل الاقتصادي جامعة الجزائر 2004، تهدف الدراسة إلى الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتثمين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية إذ تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول ثقافة المؤسسة وعلاقتها بإحداث التغيير وتحقيق كفاءة المؤسسة في سلوكها التنظيمي وقد تم طرح التساؤلات التالية:

¹ صليحة رحالي: القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2006، ص 85

الفصل الاول: الاطار المنهجي

-ما هي خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية؟ وما هي التغيرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة يجعلها إيجابية ومتطورة؟

-ما هي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الاستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع متغيرات البيئة بدناميكية وفعالية؟
وللإجابة على هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية:

-تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل.

-إن فعالية تغيير المؤسسة يقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة والفرد معا.

-تمثل القيادة الإدارية عجز الأساس في نجاح قيادة التغيير.

-إن نجاح التغيير وبالتالي الاصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلائم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري.

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج التحليلي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:
يجب الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتأمين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

وأنه من خلال الاهتمام ووجود إنسانية عالية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي هي ما يتجلى بها عمال المؤسسات الكبرى وهي قيم مشتركة فيها كل الثقافات في العالم¹

الدراسة الرابعة: دراسة منصور بن حامد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود بعنوان **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي**، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض 2004، الدراسة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي إذ تتمحور مشكلة البحث حول ضرورة الاهتمام على دراسة ثقافة المنظمات السعودية في بيئتها الأصلية بدلا من الاهتمام بالنظريات المستوحات من تجارب المجتمعات الأخرى وذلك يساعد على فهم الظاهرة الثقافية في المنظمات السعودية وبالتالي التعرف على الأساليب الإدارية التي يستخدمها القادة في تحديد أولويات العمل في منظماتهم، تركز هذه الدراسة البحثية على ثقافة المنظمة وعلاقتها بالسلوك القيادي وذلك بالتطبيق الميداني على إمارتين من أكبر

¹ سليمة سلام: ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، إشراف العمري العربي،

الفصل الاول: الاطار المنهجي

الإمارات في المملكة وفي إمارة منطقة الرياض وإمارة منطقة مكة المكرمة باعتبار ما لكل من خصائص إدارية وتنظيمية واجتماعية، ويمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي: الثقافة التنظيمية لجهاز إمارة [إمارتين منطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض] [تتأثر تأثيرا كبيرا بطبيعة السلوك القيادي والإداري والتنظيمي لأمير المنطقة بحكم دوره المركزي الحيوي المؤثر في إحداث تنمية وتوفير الأمن في منطقته وبالتالي فإن التنوع الثقافي التنظيمي للمنظومة الإدارية والبشرية في الإمارة يتضاءل كثيرا أمام السلطة القيادية المؤثرة للأمير وجهازه الإشرافي.¹

التعقيب على الدراسات السابقة:

-بنت هذه الدراسات خاصة الجزائرية الرؤية السابقة حول أهم المشاكل التي تواجه المنظمة الجزائرية.

-كما ساعدت على صياغة أهداف الدراسة وبناء إشكالية وأهمية هذا النوع من الدراسات كما بينت كيفية إعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية خاصة المنهج وأداة الدراسة -كما دعت هذه الدراسات إلى علاقة الثقافة التنظيمية وأداة المؤسسة وفعاليتها وبينت أنه يجب الاهتمام بالموارد البشري من الجهة الإنسانية كما يجب على المنظمة خلق ثقافة خاصة توجه العقل والتصرف والابتعاد عن النظرة التقليدية للمورد البشري وأشارت أيضا إلى أثر القيم العمالية على ضبط السلوك التنظيمي.

-كما أشارت هذه الدراسات إلى دور الثقافة التنظيمية إلى إنجاح عملية التغيير.

-ومن الملاحظات التي أثرت في موضوع الدراسة دعمت لفهم موضوع الدراسة ومعرفة أبعاده، كما ساعدت على تناول الثقافة التنظيمية وربطها بضبط سلوك العامل داخل المنشآت الرياضية وتفكيك العلاقة في الأبعاد الثلاثة: ضبط اتخاذ القرارات، ونظام الحوافز، وقيمة الشعور بالمسؤولية وقد تجسدت في مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن الثقافة التنظيمية كالالتزام وقيمة الوقت والانضباط الذاتي.

¹ نصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير في

العلوم الإدارية ، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، إشراف ثامر بن ملح الإبطيري، 2004 ، ص78

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك

العاملين

تمهيد

أولاً: الثقافة التنظيمية

1. تعريف الثقافة التنظيمية

2. عناصر الثقافة التنظيمية

3. أنواع الثقافة التنظيمية:

4. أبعاد الثقافة التنظيمية :

5. أهمية الثقافة التنظيمية.

ثانياً: سلوك العاملين

1. مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته والهدف من دراسته

2. السلوك الإنساني ومفهوم النظم

3. عناصر السلوك التنظيمي

4. محددات السلوك التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

تمهيد

لقد تجاوز علم النفس الإطار الضيق الذي جعل منه ولفترة طويلة يحلل الظواهر العقلية بوصفها بناءات تتألف من الأحاسيس، والأفكار، والتداعيات، والمنعكسات، والمخططات الحسية الحركية، ليصل إلى مستوى اشمل وأعمق في ذات الوقت في دراسة السلوك البشري، وذلك بمحاولات الباحثين وصف الظواهر العقلية العليا على أنها كيانات تخلقها اللغة، والأساطير، والممارسات الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد الأمر الذي يجعل من هذا الاتجاه الثاني في علم النفس لا يتوقع من أن يحقق نتائج لها صفة التعميم على كافة الأفراد فكون العمليات النفسية، والعقلية العليا هي من نتائج الثقافة، كونها تختلف بالضرورة باختلاف المجتمع، والوسط الثقافي الذي تنمو، أو تتفاعل فيه.

ومرد ذلك في حقيقة الأمر هو ما توصلت إليه نتائج الدراسات في الوقوف على الفروق بين المؤسسات في بعض الأبعاد، أو المؤشرات الثقافية؛ وبالتالي بروز ما يسمى بالهوية التنظيمية، وميدان علم النفس العمل الذي يتناول في الأساس دراسة السلوك الإنساني في محيط العمل، أو داخل المنظمات بصفة عامة. (السلوك التنظيمي) تأثر بدوره بهذا الفهم الجديد للسلوك الإنساني باعتباره مركبا نفسيا- ثقافيا، ومنه وضع الباحثون مفاهيم جديدة مثل : الثقافة التنظيمية-القيم التنظيمية-المناخ التنظيمي.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

أولاً: الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطبقات المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين. فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات.¹

1. تعريف الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقاً لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلاً عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة"²

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءاً هاماً من ثقافة الناس والمجتمع.³

أولاً: مفهوم الثقافة:

يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف نتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها وفق في بحثنا هذا.

¹ محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان الأردن ، 2000 ، ص 292

² جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006، ص 41، 40

³ مالك ابن نبي: مشكلة الثقافة، دار الفك، ط 12، دمشق، 2006، ص 13.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

1. المفهوم اللغوي للثقافة: يرى ديمورغون أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.

أما تعريف تايلور للثقافة (أنها ذاك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون...).

2. المفهوم التنظيمي للثقافة: يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات.

ويعرفها هوفستيد بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة".¹

3. مستويات الثقافة: ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الوطنية، وثقافة النشاط تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

أ. ثقافة المجتمع: تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة.

حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها ومما رساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

ب. ثقافة النشاط: إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة الأفراد نوع لباسهم .

¹ غبات بوثلجة: القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

ج. ثقافة المنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناجم من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكيري وثقافي متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.¹

إن مصطلح "الثقافة التنظيمية" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة.

وهناك عدة تعاريف قد ذكرها الباحثون في نظرية التنظيم للثقافة التنظيمية ونستعرض هنا تلك التعاريف.

في تعريف "روجر هاريسون" للثقافة التنظيمية بأنها: "الأيدلوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات وأيضاً العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات".²

أما أحمد سيد مصطفى أشار بأنها: "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي... الخ". كما أنه يعرفها بأنها: "مجموعة من المقيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة. وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات".³

وأشار سعيد محمد المصري إلى أن الثقافة التنظيمية هي: "ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة، والقيم، وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها".⁴

¹ غبات بوتلجة: القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

² حريم حسين: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، ط1، عمان: دار زهران، 1999م، ص445

³ حريم حسين، المرجع السابق، ص414

⁴ المصري سعيد محمد: التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار

الجامعية، 1999م، ص183

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

ويعرفها (الهيجان، 1992م) بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما¹ حيث الاعتقاد أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرعوسيه²".

وتعرف بأنها "مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك"³.

وتعرف كذلك بأنها: "محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل بالتالي أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي"⁴

كذلك الثقافة التنظيمية: "تعني ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلى المشكلات الداخلية للتنظيم. وعملية التعلم هذه تشمل على الجوانب السلوكية والإدراكية"⁵

ويعرفها كل من استونز وفرييمان، وحي آر بأنها: "مجموعة من المفاهيم مثل القيم، والاتجاهات والمعتقدات والتقاليد المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة".

وتعرفها باتريشا بوهلر بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة"

ويشير معنى الثقافة التنظيمية إلى التأثير على بيئة المنظمة والناجم عن مجموعة قواعد السلوك والقيم والفلسفة والأنشطة غير الرسمية داخل المنظمة.

كذلك هي مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة.

¹ البداينة ذياب، وعلي محمد العضاية : قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج 8، ع 1، الرياض: جامعة الملك سعود، 1416هـ - 1996م، ص 6

² هيجان عبدالرحمن أحمد : أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، 1412هـ / 1992م ، ص 13

³ السواط طلق، وسعود العتيبي : البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مج 12، ع 1، جدة: مطابع الجامعة، 1419هـ / 1998م ، ص 58

⁴ الصباب أحمد عبدالله ، وآخرون : ط 1، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، 2002م، 1423هـ، ص 359

⁵ السواط والشريف، مرجع سابق ، ص 294

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

2. عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي:¹

✓ **القيم التنظيمية:** القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ.

✓ **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 أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

✓ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

✓ **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

3. أنواع الثقافة التنظيمية:

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

✓ **الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:** هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماما ملحوظا.

✓ **الثقافة الضعيفة:** فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.

¹ أسعد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين،

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

✓ وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

✓ **الثقافة البيروقراطية:** في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

✓ **ثقافة القوة:** وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.

✓ **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

✓ **الثقافة المساندة:** من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفاتهم الإنسانية وليس باعتبارهم آلات.¹

✓ **ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد.

✓ **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

✓ **ثقافة الانجاز:** وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.

✓ **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.

4. أبعاد الثقافة التنظيمية :

تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج الذين أعدوا نموذجاً لقياس البيئة المتحضرة والمتخلفة . لقياس قيم أفراد المجتمع، ونماذج لدراسة القيم الثقافية للبيئات المختلفة، والتي قسمت هذه القيم إلى قيم علمية، وعلمية

¹ عبد الله جاد فودة: الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007، ص ص: 63-

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

متقدمة وغير علمية، ومن خلال هذا التقسيم أمكن قياس تأثير هذه القيم على كفاء المنظمة.¹

ومن أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة (Schwartz H. & Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافة للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات والاتصالات، والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرءوسين.

وتعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية. ولتوصيف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة يمكن الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل (Arab Maritime) لخدمة هدف أشمل وأعم من حيث تفسير الأسباب وراء وجهات النظر في أبعاد الثقافة التنظيمية ولتتلاءم مع البيئة التنظيمية السعودية، حيث تضمن المقياس ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية يشتمل كل بُعد منها على سبعة عناصر حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعد من النقاط التي تمثل معياراً للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية وعناصر كل بُعد فيها كدليل للوقوف على أبعاد عناصر هذه الثقافة.

4.1. البعد الخاص بالقيادة

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها. وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير. ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة :²

¹ حسن رواية : السلوك في المنظمات، ط1، لإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م، ص 135

² المصري، سعيد محمد : التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص 12

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

أ - إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه : هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الحافز والدافع للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون إيجابية.¹

ب - دور الإدارة وأسلوبها: ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق ومُبادئ ومُخطط مُسبقاً، تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها. هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ ولا شك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكلة، والدور الثاني (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية إيجابية .

ج - إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسئولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسئوليتها عن كل شيء في المنظمة، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة..

د - أسلوب التحول والتطور : إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات.

هـ - الدافعية والسلوك البشري : قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل. وأن سلوكهم ينم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة. ففي

¹ المصري، سعيد محمد: المرجع السابق، ص12

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الإشراف والتعامل معهم، عكس النظرة الثانية التي تتم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة و - قيادة التغيير بالمنظمة : قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذو تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشتركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحله، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.¹

ز - المشاركة والملكية والمخاطرة: إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتفصل تماماً بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنهم يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية واعتقاد بهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

4.2. البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية :

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البُعد العناصر السبعة التالية :²

¹ حريم حسين، رشاد الساعد : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: مطابع الجامعة. 2005، ص38

² النمر سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة : الأسس والوظائف، ط6، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 2006م ،

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

أ - **طبيعة الاتصالات :** تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى لأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة، وغير سريعة، ويكون الناس متوجسون من بعضهم، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال وتتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول.

ب - **إقبال الأفراد على العمل الجماعي:** قد تؤيد الإدارة العليا بالشركة وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك قد تذكي الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت. ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف.

ج - **توزيع المهام والأدوار ومعرفتها :** قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تتبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوى، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تتبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.¹

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع، دار وائل للشر والتوزيع ، عمان - الأردن - ، 2005، ص182

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

د - الإيمان بأهمية التدريب : إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية، والمصادقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبنى على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنوياً مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب كنشاط في أولوياتهم وأنه طريقهم للتقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

هـ - مواصلة التعليم: قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك، وأن التطوير الذاتي لا يدعم من قبل الإدارة إلا لعدد محدود من العاملين، وأن هذا المطلب يسعى إليه العاملون ولكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة، مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة والعاملين في الأجل الطويل، إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية ويمكن أن يكون عائقاً في سبيل تطويرها . وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة وتعرف أهمية وقيمة مساندة وموازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات وللقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى. وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات.¹

و - مدى استقرار الأهداف : إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تأسست على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول إلى أعمال وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تولد حالة من اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام، ولا يوجه له كل جهودهم. أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافاً طويلة الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة، وأن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف.

¹النمر ، سعود بن محمد وآخرون، المرجع السابق ، ص 51

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

ز - متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ: قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكامل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ.

4.3. البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه : يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية¹:

أ - قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم: قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا عن العمل والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد .

ب - عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين: إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

ج - حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد: إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

¹ الحوطي: تجربة صنع المدير العربي"، الزقازيق، جامعة الزقازيق. الطبعة الأولى، 1999م، ص ص 14-17

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

د - الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة .

هـ - عدد ساعات العمل ومواعيده: قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا عن العمل، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.¹

و - العدالة والمساواة في معاملة العاملين : إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.²

ز - المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز: إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الاتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة.

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق

¹ الحوطي: المرجع السابق، ص ص 14-17

² نفس المرجع، ص ص 14-17

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى أيضا فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

5. أهمية الثقافة التنظيمية.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحديد كل من خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكياتهم، فكما أن الثقافة الوطنية تساهم في تكوين شخصية الأفراد، فللمنظمات الناجحة أيضا ثقافة عميقة التأثير، بطيئة التغير، تساهم في تكوين جوانب مهمة في شخصيات وسلوكيات العمال.¹

كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور بالغ الأهمية في بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها وذلك من خلال ما يلي²:

- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

¹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2004.

ص ص 479 - 480.

² عبد الرحمن فالح العبادلة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب

الأردن، رسالة ماجستير جامعة مؤتة، 2003. ص ص 35-36.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

- تقوم الثقافة التنظيمية بمزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا المزج ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا هاما لنجاح عمليات التحول والتطوير فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، لذا فإن الثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد هوية الأعضاء في المنظمة حيث أنها تساهم في انسجام المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة المنظمة وأهدافها كما تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

هذا وإضافة إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق العناصر التالية¹:

- ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه.

- توحيد هوية الأعضاء في المنظمة.

- تسهيل الانتماء والولاء للتنظيم.

- تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي.

- أداة رقابة وتوجيه للمواقف والسلوك.

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العمال وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العمال ويستطيعون تعلمها كما يمكن أن تورث لهم².

¹ محمد الصيرفي: التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006. ص 261.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 2002. ص 314.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

ثانياً: سلوك العاملين

إن الإنسان هو المورد الحقيقي لأية منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة، والإنسان بما يملكه من مهارات، ويتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وذلك يتطلب من المسؤولين عن إدارة المنشآت استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز والمحافظة عليها. وتسعى الإدارة في كافة المنظمات إلى تحقيق أكفأ استخدام للقوى العاملة المتاحة لديها، ولكن هناك كثير من المشكلات التي تواجه الإدارة في سعيها لتحقيق هذا الهدف، والمشكلة الرئيسية هنا هي المشكلة السلوكية في التعامل مع العاملين، ويشمل ذلك دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.

1. مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته والهدف من دراسته

هناك عدة تساؤلات تدور في ذهن كل واحد منّا حول تفسير سلوك من نعمل معهم، ونحاول التوصل إلى الإجابة عن هذه الأسئلة، فمنها لماذا يتصرف فلان بهذه الطريقة؟، ولماذا يعاملني رئيسي بهذا الشكل؟ ولماذا لا يفهم المروءسون تعليماتي؟ ونحن نحتاج إلى هذا التفسير، لأن بناءً عليه نتصرف مع من نعمل معهم. فسلوكنا يتحدد على أساس تفسيرنا وفهمنا لما يحدث حولنا.

2. السلوك الإنساني ومفهوم النظم

يقصد بمفهوم النظم وضع نماذج تتضمن علاقات مشتركة بين عدة أجزاء، والإنسان في المنظمات يتأثر سلوكه بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يطلق عليه بالنظام المفتوح، ويتكون النظام المفتوح من أجزاء ثلاثة رئيسية ترتبط مع بعضها في تكامل وتناسق، وهي:¹

ويمكن تطبيق مفهوم النموذج على السلوك الإنساني، ويوضح الشكل التالي نموذج نظام السلوك الإنساني. وسوف نشرح باختصار المكونات الثلاثة لنموذج السلوك الإنساني.

¹ صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 ،

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

1- المدخلات: وهي تمثل المثيرات الخارجية التي يستقبلها الإنسان من خلال وسائل استقبال المعلومات المختلفة، ويتم إرسال المعلومات إلى الذاكرة ووحدة التشغيل المركزي للنظام. وتعتبر الوظائف التي تؤديها وسائل الاستقبال الخطوة الأولى للسلوك الإنساني هذه الوسائل تشمل:

▪ **البصر:** إن كثير من المعلومات التي يستقبلها الإنسان من البيئة المحيطة تستقبلها العين، وتترجم عملية الإبصار في النهاية داخل الجهاز العصبي إلى شحنات كهربائية يدركها مخ الإنسان.

▪ **السمع:** بالرغم من أهمية حاسة البصر في استقبال المثيرات، إلا أن حاسة السمع لا تقل أهمية عنها، وبجانب حاستي البصر والسمع هناك حواس أخرى مثل: الشم والتذوق واللمس.

2- التعامل (التشغيل المركزي) للمعلومات:¹ بعد استقبال المعلومات، تتم عمليات تحليل وتفسير هذه المعلومات وذلك عن طريق مجموعة من العمليات من أهمها:

▪ **الإدراك:** يعتبر الإدراك من أهم العمليات التفكيرية المؤثرة في السلوك التنظيمي، ويشير الإدراك إلى تفهم وتفسير المعلومات التي يتم استلامها من المثيرات الخارجية (المدخلات)، وتظهر أهمية الإدراك في أن عملية السلوك الإنساني لا تتم بمجرد استقبال المعلومات، بل لابد من تنظيمها وترتيبها والربط بينها ومن ثم تحويلها إلى معاني.

▪ **التفكير:** وهو يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الإدراك، وهو يشمل عملية التعمق في دراسة المدركات والربط بين الماضي والحاضر والمستقبل والوصول إلى استنتاجات تمهيداً لحل المشكلات.²

▪ **اتخاذ القرارات:** ويقصد بها اختيار الحل أو البديل المناسب للتصرف، ويمثل ذلك المرحلة الأخيرة، حيث يتم دراسة وتحليل الموقف، وتحديد الحلول أو البدائل، ثم تقييم البدائل واختيار أنسبها.

¹ راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص18

² د.صلاح عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 40

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

3-المخرجات: وهي تمثل الناتج النهائي للعمليات التي تمت حتى الآن، وتطلق عليها الاستجابات التي تشمل طبيعة سلوك الإنسان وتصرفاته الواضحة. ومن الأنماط السلوكية للمخرجات ما يلي:

⇨ **الأفعال:** مثل العمل، الكلام، اللعب..... وغيرها من النشاطات التي يقوم بها الإنسان.

⇨ **المشاعر:** وهي تتعلق بالعواطف التي تتم أثناء ممارسة الأفعال.

⇨ **التفاعل:** وهي تشمل الاتصال بالغير والتبادل بين الأفراد.

• مبادئ السلوك الإنساني في المنظمات:

دعا الإسلام ممثلاً بالقرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة إلى العديد من المبادئ والأسس التي تمثل جوهر السلوك الإنساني في كل من الحياة العامة والحياة الخاصة. فقد حث على المحبة والمودة والتعاون وحسن الخلق والصدق والأمانة والعدل والحلم والأناة والرفق والتواضع والشكر والجود والكرم وحفظ اللسان، والوسطية والاعتدال والشورى والرقابة الذاتية وعلى غيرها من المبادئ والأسس. ويوضح الشكل التالي مبادئ وأسس السلوك الإنساني في الإسلام¹.

3. عناصر السلوك التنظيمي

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيراً البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المنظمة ، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، وهنا تنشأ حاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضاً هناك حاجة إلى استخدام تكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

وسوف نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي:

¹ راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص19

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

1- الأفراد: يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة و متطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم و مشاعرهم و تفكيرهم و دوافعهم.

2- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها، و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق و التعاون و اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة¹.

3- التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات و أساليب تكنولوجية معينة في العمل و التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أنّ لها تأثير على العاملين و سلوكهم في العمل، و كذلك لها تكلفتها و عوائدها في العمل.

4- البيئة: تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، و أيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، و هذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية و الاجتماعية و التعليمية و الثقافية و الاقتصادية عن المجتمع.

4. محددات السلوك التنظيمي

إن سلوك العاملين بالمنظمات المختلفة يتميز بالتعقيد، حيث تشترك مجموعة من العوامل في تشكيله، وسوف نتناول هذه المحددات في ثلاثة مطالب وهي:

▪ المحددات الفردية للسلوك التنظيمي.

▪ المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي.

▪ المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.

أ. المحددات الفردية للسلوك التنظيمي.

- **التعلم:** إن عملية التعلم عملية معقدة، ولذلك يصعب أن نحدد لها تعريفاً شاملاً ومتفقاً عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك الإنساني.

يعرف جلفورد التعلم بأنه التغير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات²

كما يعرف السلمي التعلم بأنه التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة.¹

¹صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص41

²د.صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص51.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

ويتضح من التعريفات العملية أن التعلم هو تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة التجربة والخبرة، ومعنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر، كلما أدى ذلك إلى التغيير في سلوكه وتصرفاته.

- **نماذج التعلم:** حظى موضوع التعلم بقدر كبير من الاهتمام في مجال علم النفس، وقد توفرت معلومات دقيقة عن الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ورغم أهمية التعلم إلا أنه لا توجد نظرية عامة متفق عليها للتعلم، وسوف نورد بعض المحاولات في شكل نماذج للتعلم النموذج الأول: التعلم الشرطي.

يعتمد هذا النموذج على الأبحاث التي قام بها بافلوف وهو علام روسي الجنسية ويركز هذا النموذج على ضرورة وجود مثير واستجابة لكي يتم التعلم، ويعتقد بافلوف أن التعلم لا يعدو أن يكون تعديلاً للسلوك بتأثير المؤثرات الخارجية قياساً على الفعل المنعكس النمطي، الذي هو في الواقع منعكس مكتسب بالتجارب، ويرى أن الإنسان يتعلم بالتعود على القيام بالعمل الذي يقترب عمله بمؤثر سار، وأن يتجنب العمل الذي يقترن عمله بمؤثر مؤلم.

• النموذج الثاني: التعلم الشرطي الإجرائي.

ويهتم هذا النموذج بضرورة توافر الحافز أو المكافأة في التعلم أو تغيير السلوك، ويتم تشكيل السلوك من خلال التحكم في المكافأة. بمعنى أن الفرد يكرر الأفعال التي يكافأ عليها. ويعتمد هذا النموذج على أن ارتباط المثير والاستجابة سيؤدي إذا اقترنت الاستجابة بحالة إشباع "أي مكافأة".

ب. الإدراك.²

- **تعريف الإدراك:** تعرف راوية حسن الإدراك بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها⁽¹⁾.

أما الدكتور أحمد ماهر فيرى بأن الإدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد.

¹ علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ص 645

صلاح الدين محمد، راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

- **خطوات الإدراك:** يبدأ عادة الإدراك بوجود مثيرات ومؤثرات من حولنا، وما نراه ليس حقيقة، بل إنه متأثر بما نختاره لكي ننتبه إليه. وأيضاً نقوم بعملية تنظيم لهذه المعلومات التي استقبلناها من خلال الحواس، ثم نقوم بتفسير هذه المدركات لكي يؤدي ذلك إلى سلوك معين. ويمكن أن نشرح هذه الخطوات فيما يلي¹:

1- الإحساس بالمثيرات المحيطة: حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس، مثل: البصر واللمس والسمع والشم والتذوق. ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دوراً رئيسياً في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يمكن إدراكها.

2- الانتباه: تتوافر المثيرات بشكل لا نهائي من حولنا فالشخص الزائغ البصر قد تكون عينيه مفتوحة "لكنه لا يرى شيئاً".

3- الاختيار: وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود للمثيرات، وعادة ما نقوم باختيار تلك المثيرات التي تهمننا، هكذا ندرك فقط ما يهمننا من مثيرات.

4- التنظيم: ويقصد بذلك أن يقوم الفرد بوضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة سواء كان ذلك على سبيل التشابه، أو التقارب، أو التكامل لكي نقدم معنى محدد.

5- التفسير: بعد قيام الفرد باختيار المثيرات وتنظيمها يقوم بتأويل هذه المدركات إلى معاني. فنحن نسمع أصواتاً ونعطيها معاني، وتمر أيدينا على أشياء فنعرّفها، ونشم أشياء أخرى فنستدل عليها، وعندما نجد رجلاً مسترخياً فمعنى ذلك أنه متعب ويود أن يريح بدنه، ونجد امرأة مبتسمة فنستدل على ذلك بأنها راضية.

6- السلوك: إن اكتشاف الفرد لمعاني المثيرات من حوله وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعد على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين، والشخص العابس ربما تحاول أن تسرى عنه، والشخص المبتسم قد تحاول أن تشاركه اللحظة السعيدة، والشخص المتعب قد تهين له قدراً من الراحة².

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

ب. المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي

ب.1. جماعات العمل¹.

تحديد مفهوم الجماعة وخصائصها:

يمكن تعريف الجماعة على أنها: "تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة". وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها، والأهداف التي قامت من أجلها.

وتتمثل الخصائص المطلوب توافرها في الجماعة فيما يلي:

- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن الاثنين.
- ضرورة وجود تفاعل، واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة، وأيضاً اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم.
- ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي للجماعة، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبياً.

ب.2. أنواع الجماعات:

في ضوء المفهوم السابق للجماعة يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات ومن أمثلتها²:

1- الجماعات الرسمية وغير الرسمية:

الجماعات الرسمية: يتكون هذا النوع من الجماعات من الجماعات بشكل رسمي وظاهر، ويتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو.

الجماعات غير الرسمية: تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام للجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري، وغالباً ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة.

¹ صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 197.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

2- الجماعات الأولية والثانوية:

الجماعة الأولية: هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أواصر الحب والصداقة بين أعضائها، وترتبطهم علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه، ويسود الولاء، والانتماء، والصداقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة، مثل: جماعة الأسرة، جماعة الأقارب.

الجماعة الثانوية: يطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها، ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية.

3- الجماعات المنفتحة والمنغلقة¹:

يمكن تصنيف الجماعات طبقاً لدرجة انفتاحها أو انغلاقها، ويمكن القول أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية يمكن أن تكون منفتحة أو منغلقة، ويمكن تمييز الجماعات المنفتحة عن الجماعات المنغلقة من خلال ثلاث أسس:

1- ثبات العضوية: الجماعات المنفتحة تحدث بها تغيرات مستمرة في عضويتها، أما الجماعات المنغلقة فتتميز بثبات واستقرار عضويتها.

2- أهمية عنصر الوقت: طالما أن العضوية في الجماعات المنفتحة تتغير بسهولة وبسرعة، فإن الأعضاء في هذه الجماعات غالباً لا ينظرون إلى الأهداف الطويلة الأجل من العضوية، بل يكون الهدف من العضوية هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل، ونتائج ملموسة في الوقت الحاضر.

3- الإطار الفكري للجماعة: تتميز الجماعات المنفتحة بأن الأعضاء الجدد، عادة ما يقدمون أفكاراً وقيماً واتجاهات جديدة للجماعة، مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة في حين لا تتمتع الجماعات المنغلقة بهذه الميزة، غالباً ما نعتمد على الثقة المتبادلة بدلاً من التطور والحدثة في أساليب العمل.

ب.3.فاعلية الجماعة:

تتميز الجماعة الفعالة بعدد من الخصائص وأهم هذه الخصائص هي:

- تحقيق أهداف الجماعة.

¹ صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 198

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

- رفع الروح المعنوية للأعضاء.
- تكوين الجماعة.
- نظام الاتصال الجيد.
- تفهم واستجابة الجماعة لحاجات الجماعات الأخرى في التنظيم.¹

ج. المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي

ج.1. القيادة الإدارية.

• مفهوم القيادة الإدارية²: القيادة الإدارية عند كونتز وادونيل تعني: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

• أساليب القيادة الإدارية:

1- القيادة الأتوقراطية: إن فهم الأسلوب الأتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من مأخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العملية من نتائج.

2- القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة..... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

3- القيادة الحرة أو المنطلقة: إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل.

ج.2. الاتصال التنظيمي.

• تعريف الاتصال³: تعرف جمعية الإدارة الأمريكية "AMA" الاتصال بأنه: "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى" و يرى مريهيو **Merrihue** أن الاتصال هو "أي سلوك مقصود من

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص66

² صلاح محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص195، ص196.

³ نفس المرجع ، ص 196

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل، و يؤدي إلى الاستجابة السلوك المطلوب منه".

• **عناصر الاتصال:** من خلال التعريفات التي تحدثنا فيها عن عملية الاتصال، يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية، وتتمثل هذه العناصر في المرسل والرسالة والوسيلة المستخدمة والمستقبل "المرسل إليه". ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي:

1. **المرسل:** هو الشخص الذي يود أو مجموعة الأشخاص الذين يودون نقل الرسالة إلى طرف آخر، ولديه مجموعات من المعلومات والأفكار.

2. **الرسالة:** وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز، مثل الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والملامسة والمصافحة والهمسات والصوت. فالاختيار الحسن لصياغة الرسالة لها أهمية كبيرة بالنسبة للمرسل والمرسل إليه، كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة.

3. **الوسيلة:** تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل و المرسل إليه دوراً بارزاً في فهم الرسالة المرسل، لذلك على المرسل أن ينتقي و يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً و فعالية في المرسل إليه "المستقبل".

4. **المرسل إليه (المستقبل):**¹ و هو الشخص الذي يستقبل أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من المرسل، من خلال الحواس المختلفة، مثل: السمع و البصر و الشم و الذوق و اللمس. و يتم تنظيم اختيار المعلومات و تفسيرها من قبل المستقبل، و على ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات و معاني و دلالات².

عناصر الاتصال

أنواع الاتصالات: يمكن النظر إلى الاتصالات من حيث أبعادها الرئيسية كاتصالات هابطة و صاعدة وأفقية أو جانبية، كما أنه يمكن النظر إليها كاتصالات رسمية و غير رسمية، و سوف نلقي الضوء على كل نوع منها.

¹ صلاح محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 197-198

² علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ص 644.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

أولاً: الاتصالات الرسمية.

1- الاتصالات الهابطة: وهي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل.

2- الاتصالات الصاعدة: وتهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى، وتأتي مكملية للاتصالات الهابطة، حيث لا تتوافر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى.

2- الاتصالات الأفقية أو الجانبية: وتعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة، مثل: الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة. وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام.

3. الاتصالات غير الرسمية.

إن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك الاتصالات غير الرسمية، وتعني بها ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية. والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخفية خطوط السلطة الرسمية. وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال ببعضهم البعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.¹

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص58.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين

خلاصة الفصل

إن دراسة الإطار الثقافي للمؤسسة يساعد على فهم وتفسير والتنبؤ بسلوك الأفراد مستقبلاً فهم سيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها فأهمية وقت العمل والانضباط الذاتي والالتزام الوظيفي للعامل كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وإن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات وكل هذه المعلومات تساعد المنظمة على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وبناءاً على كل هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة من رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه وضبط سلوك الأفراد.

الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

تمهيد

اولا: المنشآت الرياضية

1. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
2. إمكانات المنشآت الرياضية .

3. شروط إحداث المنشآت الرياضية

ثانيا: علاقة الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

1. ثقافة التنظيم لضبط وتوجيه سلوك العاملين في الإدارة
2. ثقافة التنظيم المدعمة للمشاركة والتساند في انجاز الأعمال الإدارية
3. ثقافة التنظيم المنمطة لسلوك أعضاء الإدارة
4. ثقافة التنظيم المبنية على الدور وتفعيله في الإدارة
5. ثقافة التنظيم المحددة للأهداف المرسومة في الإدارة

الخلاصة

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

تمهيد

مما لا شك فيه أن المنشآت الرياضية على غرار مختلف المنشآت الأخرى وفي كل مجالات الحياة قد شهدت تطورًا كبيرًا واتساعًا في حجمها وتعددًا في وظائفها بشكل يستدعي أن تكون لتلك المنشآت إدارة رياضية ، هذه الأخيرة أضحت أحد علوم الرياضة الحديثة ، إذ من السهل بناء وتشبيد المنشآت الرياضية، لكن من الصعب وجود إدارة سليمة تقوم بتسييرها

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

اولا: المنشآت الرياضية

تعد المنشآت من الملاعب والساحات والمرافق الرياضية من جهة , والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي .

إن اتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية وهامة , كزيادة القيمة التربوية المتصلة خاصة بالألعاب الرياضية , فهذه الأخيرة تعتبر من الطرق الفعالة . كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي , فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق والسرور

1. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

تمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفق الإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها , فالمنشأة الرياضية كما يرى البعض ¹ هي بمثابة الواقع المادي المؤسسي الذي يتعهد الرياضة , ونظراً للأهمية القصوى للمنشآت الرياضية فإن المشرع الجزائري قد خصص في القانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 غشت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية فصلاً خاصاً بها حيث جاء الفصل الحادي عشر منه تحت عنوان : التجهيزات والمنشآت الرياضية , فنصت المادة 81 من هذا القانون على ما يلي " : تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية , على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية والرياضية طبقاً للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى . تطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت قاعدية رياضية تربية جوارية وترفيهية . "

1.1. المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 364 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة " أولمبيا " استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من

¹ أمين أنور الخولي: الرياضة والحضارة الإسلامية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995، ص329

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ STADAM إستاناد استنادا على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية: **ملعب البنثاثون:** رياضة البنثاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

ملعب الهيبودروم: وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء. **البالاسترا:** هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم واعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.¹

الليونيدون: وهو مكان معد ومخصص لاستضافة واقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

الكولوسيوم: وهو اشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور " فسباسان "فوق بحيرة صناعية بروما ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 34 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى

¹ عفاف عبد المنعم درويش: **الإمكانات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 59**

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

انجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الاولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

1.2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

في سنة 1890 م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية معتمدة في ذلك على خبراء ومتخصصين ، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها:

1

الملعب الأولمبي: وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها: كرة القدم - ألعاب القوى الخفيفة - سباق الموانع - المشي - القفز - الرمي .. الخ. تتكون هذه المنشأة من ملعب لكرة القدم يتركب من أرضية ذات حشائش طبيعية أو اصطناعية ومحاط بمضمار للسباق به مجموعة من المعدات والتجهيزات المخصصة لبعض ألعاب القوى الخفيفة²

الصالة المغطاة: لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25 متر مربع وارتفاعها عن 07 أمتار، وسعة مدرجاتها عن 400 متفرج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والإداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية ... الخ. **الملاعب المفتوحة:** وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصاً لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب .

¹ إبراهيم عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية :الجزء السابع : الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، 2004 ، ص29

² إبراهيم عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي : المرجع السابق ، ص29

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

حمام السباحة والغطس: وهي أيضا عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها : المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر للإحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل أسفل مدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس، دورات المياه ومخازن...¹

الملاعب المفتوحة: وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصًا لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب.

الفنادق الرياضية: تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين، وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى ... الخ.

الخدمات المركزية: تعتبر المسؤولة عن كل مستلزمات حسن سير المنشآت السابق ذكرها إذ تعمل على تجهيزها بالكهرباء، المياه، شبكات صرف المياه، الخدمات البريدية، مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها.

2. إمكانات المنشآت الرياضية .

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدفٍ من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وإطارات متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف²

و تلعب الإمكانات دورًا كبيرًا في سير المنشآت الرياضية وتساهم في تطويرها وتعمل على تحقيق أهدافها التي من بينها:

-الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.

¹ عفاف عبد المنعم شحاتة درويش: الإمكانات في التربية الرياضية، أهميتها، أنواعها، أقسامها، مجالاتها ، دار منشأة المعارف ، الإسكندرية، 1998، ص62

² عفاف عبد المنعم شحاتة درويش : المرجع السابق ، ص24

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

-المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية¹

-تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
-استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم² كل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير الرياضة ورفع مستواها ومضاعفة النتائج بالإضافة إلى تحسين أداء الرياضي ومردوده.

ويمكن تحديد أنواع الإمكانيات في المجال الرياضي على النحو التالي:

✓ **الإمكانيات البشرية:** وهي المحرك الرئيسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغياب

العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت، وتنقسم هي الأخرى إلى أقسام:

- **الممارسون :** قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية، أو كل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف بطبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلى تحقيقها، فهناك مثلاً من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم والحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارسها بدافع وطني... الخ.
- **المنفذون :** وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، معلمين، قادة.... الخ.
- **الفنيون :** وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة ، وتتمثل هذه المجموعة في : المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي، الموظفون الإداريين، الطبيب (هناك أخصائيين نفسيين، وأخصائي إصابات وعلاج طبيعي).
- **العمال المهنيين :** وهم مجموعة العمال داخل المنشآت والملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة، عمال النظافة، عمال الكهرباء.... إلخ¹

¹ الفقرتين 1 و 2 من المادة 03 من المرسوم رقم 77-177 والمتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات المؤرخ في 20 شعبان 1397 هـ الموافق ل 1977/08/06

² الفقرتين 7 و 8 من المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات المؤرخ في 20 ذوالقعدة 1429 الموافق ل 2005/12/22

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

✓ **الإمكانات المادية:** وهي مجموعة من الأماكن والأجهزة والمعدات المخصصة

لممارسة مختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وتنقسم بدورها إلى:

- **أماكن الممارسة :** وتتمثل في : الملاعب، القاعات، المسابح، المضامير...، ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.
- **المنشآت :** وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل : المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية ، المركبات الرياضية.... إلخ
- **الأجهزة والمعدات :** وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالأثقال في رياضة رفع الأثقال، والدراجات في رياضة سباق الدراجات... إلخ، ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلا... إلخ.

✓ **إمكانات التمويل²:** تحتاج كل من الإمكانات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه والمنشأة الرياضية المراد تسييرها، فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تتفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب توافرها من أجل ممارسة النشاطات³

ونظرًا إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توافرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها:

- رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة.
- رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي : المرجع السابق ، ص15

² لقد خصص المشرع الجزائري فصلا خاصًا بالتمويل وهو الفصل العاشر من القانون رقم 10/04 المؤرخ في 27 : جمادي الثانية 1425 هـ الموافق ل 14 : غشت 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

³ عفاف عبد المنعم شحاتة درويش : المرجع السابق ، ص41

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكل سليم يؤدي إلى تزايد مِمَّا يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل¹

✓ **الإمكانات الطبيعية:** يقصد بها كل الموارد التي تساعد في ممارسة النشاطات الرياضية لكنها لا تدخل ضمن الإمكانات المادية كون هذه الأخيرة هي من صنع الإنسان كالأجهزة والمعدات وغيرها، أمَّا الإمكانات الطبيعية فهي من صنع الخالق - عز وجل - ونجد منها : الجبال، الصحراء، البحار إذ يستعمل كل مورد منها في ممارسة رياضة معينة (مثال : البحار تستعمل لممارسة رياضة القوارب الشراعية والجبال في رياضة التسلق....إلخ).

على ضوء ما سبق فإننا نجد أن الإمكانات الطبيعية تتمتع بخصائص من بينها:

• **الإمكانات الطبيعية هبة من الله - سبحانه وتعالى -** ولا تحتاج في بعض الحالات إلا إلى أشغال يقوم بها الإنسان حتى تتناسب جيداً مع ما سيمارس من رياضة داخلها.

- **الإمكانات الطبيعية -** على عكس الرأس مال - غير قابلة للهلاك، وخاصة مع توفير بعض الحماية لها.

• **إمكانات المعلومات:** يساعد هذا النوع من الإمكانات على حسن استغلال وسير الإمكانات السابقة إذ نجد أن نجاح المنافسات الرياضية يتوقف بشكل كبير على ما توفره المنشآت الرياضية من معلومات مختلفة وهي كثيرة من بينها:

- معلومات حول أماكن ممارسة النشاطات الرياضية.
- معلومات حول الأدوات والأجهزة المستخدمة في تلك النشاطات.
- معلومات فنية حول المهارات الموجودة لدى اللاعبين.
- معلومات إدارية حول التنظيم والتخطيط.... إلخ.
- معلومات حول أمن وسلامة الأجهزة والمعدات والمنشآت في حد ذاتها.
- معلومات خاصة بالأرقام والنتائج عند وجود منافسات.

¹ عفاف عبد المنعم شحاتة درويش : المرجع السابق ، ص42

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

يعتبر هذا النوع من الإمكانيات ذو أهمية كبرى في تطوير مجال الرياضة عمومًا حيث نجد أنه

- كلما توافرت المعلومات بحجم أكبر كلما سهل ذلك من مهام الإداريين والمسؤولين.
- لا يمكن تحقيق الأهداف إلا بتوافر معلوماتٍ عنها، مما يوصل إلى مستويات عليا.
- كلما كانت هناك دراية بالمعلومات كان هناك استخدام أمثل للإمكانيات الأخرى .
- أما مصادر المعلومات فهي مختلفة وعديدة وقد زادت مع التطور التكنولوجي ، ونجد منها: ¹
 - الهاتف والفاكس.
 - الأقمار الصناعية.
 - أجهزة التلفزيون والإذاعة.
 - أجهزة الإعلام الآلي.
 - شبكات المعلومات
 - الوثائق والسجلات الإدارية.
 - البحوث والدراسات في المجال الرياضي. ²

3. شروط إحداث المنشآت الرياضية

إن الهدف من وجود المنشأة الرياضية هو واحتضانها لمختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية، وهذا ما جعل المشرع الجزائري خاصة من خلال المرسوم التنفيذي 416/91 يبين كفايات إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، ونص على وجود معايير يجب احترامها وشروط لابد من توافرها أثناء إنجاز هذه المنشآت حتى يتسنى لها أن تحقق الأهداف التي شيدت من أجلها، وفي هذا السياق نجد المادة 04 من هذا المرسوم تنص على ما يلي " : يهدف رأي اللجنة المنصوص عليها في المادة 03 أعلاه إلى التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المزمع إنشاؤها للخصائص التقنية و الضوابط القياسية و شروط النظافة و الأمن طبقاً للتنظيم المعمول به"

لقد زاد اهتمام المشرع الجزائري بالمنشآت الرياضية وتطورت نظرته نحوها فعلى وعلى سبيل المثال : نجد المادة 91 من الأمر رقم 95/09 ¹ تنص على ما يلي: "...ويمنع تغيير

¹ عفاف عبد المنعم شحاتة درويش ، المرجع السابق ، ص44

² نفس المرجع ، ص44

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

تخصيص هذه المساحات ما عدا حالات ذات أحكام خاصة "... حيث يتضح من خلال هذه الفقرة أن هناك حالات يمكن فيها أن تخصص المساحات المخصصة للمنشآت الرياضية إلى أغراض أخرى ثم جاءت المادة 87 الفقرة 2 من القانون 10/04² تنص: "...يمنع تغيير تخصيص هذه المساحات لأغراض أخرى. "...

و الملاحظ من خلال المقارنة بين هذين النصين أن المشرع الجزائري قد تراجع عن الحالات الخاصة أو الاستثناءات التي يمكن من خلالها تغيير المساحات الخاصة بالمنشآت الرياضية إلى أغراض أخرى حيث منع حدوث ذلك في جميع الأحوال في التشريع الجديد. على ضوء ما سبق يمكن أن نخلص إلى مجموعة من الشروط يجب توافرها في إنجاز أو إحداث المنشأة الرياضية حسب حجمها من بينها:

- **اختيار الموقع:** يتوقف اختيار الموقع على نوع المنشأة الرياضية المراد إنجازها إن كانت كبيرة مثل المدن الرياضية أو صغيرة كالملاعب الجوارية، لكن هناك مجموعة من النقاط حول هذا العنصر يمكن أن تكون مشتركة بين جميع أنواع المنشآت من بينها:
- مراعاة المسافة بين موقع المنشأة والمناطق السكنية، إذ يستحسن أن تكون قريبة يمكن الوصول إليها بسرعة سواء سيرا على الأقدام أو باستعمال السيارات التي يجب أن تتوفر لها طرق جيدة تسهل استعمالها.
- الاستقصاء حول المشاريع التي ستبنى بجانب تلك المنشأة، إذ لا يمكن مثلا أن يتم إنشاء ملعب معين في مكان سيتم فيه بناء مصنع كيماوي، أو أن يتم بناء مدينة رياضية داخل منطقة صناعية، مع ضرورة التركيز على الناحية الجمالية للمنشأة.
- بالنسبة للمنشآت الكبيرة على وجه الخصوص يجب أن يتم توفير شبكة اتصالات جيدة ومختلفة تساعد على الوصول إلى المنشأة من اتجاهات مختلفة خاصة عند

¹ الأمر رقم 95/09 المؤرخ في 25 فبراير / 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها

² القانون 10/04 المؤرخ في 14 غشت 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

احتضان هذه الأخيرة لمنافسات رسمية ، إضافة إلى وجوب صيانة تلك الطرقات وتوفير الإضاءة لها سواء خارج المنشأة أو داخلها بما من شأنه توفير السلامة¹

- توفير الخدمات العامة مثل وسائل النقل، وسائل الاتصال (الهاتف، الفاكس..الخ)، المطاعم المقاهي، دورات المياه (سيدات ورجال) ... إلخ. ويجب أيضا مراعاة توسع المنشأة الرياضية مستقبلا حسب الاحتياجات التي قد تتزايد أو الكثافة السكانية التي قد ترتفع بما من شأنه استغلال المنشأة بشكل أكبر وتوسيعها.

- **التجانس بين الملاعب والوحدات الخاصة بها:**
- هناك بعض الوحدات يجب أن تكون لصيقة بالملاعب مثل : غرف تبديل الملابس، دورات المياه، المرشات حتى يتسنى للرياضيين استعمالها بطريقة سهلة.
- تخصيص أماكن للأجهزة والمعدات حسب نوع الرياضة بحيث تكون داخل الملعب أو قريبة منه.
- تجميع الإدارة العامة بجميع فروعها داخل منشأة واحدة بما من شأنه أن يسهل عمليات التنظيم والتخطيط والاتصال وغيرها من الوظائف الإدارية.
- ضرورة تخصيص مساحات خضراء يتم فيها غرس الأشجار والنباتات والأزهار لإضفاء الصبغة الجمالية الطبيعية على المنشأة ولتوفير الهواء النقي.
- ✓ **عزل الملاعب عن بعض الوحدات:** على عكس ما سبق فإن هناك بعضا من الوحدات التي يجب أن تكون بعيدة نوعا ما عن الملاعب أو تكون مفصولة عنها بحواجز منها:²
- الفصل بين أرضيات أو مساحات اللعب والمدرجات المخصصة للجمهور لضمان السير الحسن للعبة.
- عزل بعض الملاعب عن بعضها خاصة في الرياضات التي يستعمل فيها السلاح.
- الفصل بين أماكن الذكور وأماكن الإناث خاصة غرف تبديل الملابس، دورات المياه، المرشات ... إلخ

¹ مفتي إبراهيم حماد تطبيقات الإدارة الرياضية ، دار الكتاب للنشر ، الطبعة الاولى، 1999، ص153

² إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي : المرجع السابق ، ص20

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

- تخصيص أماكن قريبة للتغطية الإعلامية تكون محمية نظرا لوجود الأجهزة الفنية.
- فصل الأجهزة والأدوات الكهربائية عن بقية المرافق وإحكام غلقها تقاديا للمخاطر أو وقوع حوادث.

✓ توفير شروط السلامة والصحة:

- يجب عدم وضع أي آلات أو أدوات حادة داخل الملعب قد تسبب أضرارا للاعبين.
- يجب تنظيف الملاعب وصيانتها جيدا سواء قبل إجراء المنافسات أو بعدها لأجل الحفاظ على نظافة المنشأة وصحة وسلامة مستخدميها.
- تزويد الملاعب بالإضاءة الكهربائية ووضع المحولات الكهربائية الاحتياطية تحسبا لانقطاع التيار الكهربائي أثناء المنافسات، إضافة إلى التهوية والمياه وكل مستلزمات حسن سير المنشأة.¹

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي : المرجع السابق ، ص20

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

ثانيا: علاقة الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

ترسم الثقافة التنظيمية بعناصرها المادية والمعنوية صورتها على المؤسسة، وتمنحها هوية مميزة. كما تبين المسار الذي ينتهجه العاملون في أدائهم لعملهم، وكذا تبرز مختلف الأسس التي تربط الأفراد بالمنشآت الرياضية .

فالثقافة التنظيمية هي حصيلة ما للعاملين من أنماط سلوكية وعادات وقيم وطرائق تفكير قبل انتمائهم للمؤسسة وما أضافته المؤسسة (المنظمة) لهؤلاء العاملين من قيم، وخصائص، وأساليب عمل، وأهداف، وهذا ما يجعلها تتميز وتختلف عن باقي المنظمات الأخرى.

فكل منظمة ثقافتها الخاصة، وبالتالي تعددت واختلقت أنماط الثقافة التنظيمية، وهو الأمر الذي يجعل سلوكيات العاملين تختلف تبعا لذلك من منظمة لأخرى، وهذا العنصر سيلقي الضوء على هذه الأنماط داخل المنشآت الرياضية وما يترتب عليها من سلوكيات.

من المعروف أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة، والتي تظهر هويتها وتسعى بمرور الوقت لتطورها، وعلى هذا الأساس فهناك وحسب أدبيات الثقافة التنظيمية أنماط عدة لثقافة المنظمة والتي سيرد ذكرها على النحو الآتي:

1. ثقافة التنظيم لضبط وتوجيه سلوك العاملين في الإدارة

تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين ، وذلك من خلال تقنين الإجراءات، والتعليمات ، وتطوير النماذج ، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين و ضبط سلوك العاملين إلا إن وجود قيم الثقافة التنظيمية التي تعزز و تؤكد ما تنص عليه التعليمات و تؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات ، فيصبح تصرف الموظف غير المتفق مع أهداف التنظيم أمرا غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ويحرص على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر على تحديد سلوكه.¹

ويسمى هذا النمط من ثقافة المنظمة بالثقافة البيروقراطية التي تُعنى بضبط وتحديد المهام والمسؤوليات بصورة دقيقة جدا، بحيث نلاحظ تنسيقا بين مختلف وحدات المنظمة، مع تسلسل للسلطة وانتقال المعلومات بشكل هرمي، مع التزام وصرامة شديدة، وهذا النمط

¹ أماني جمال نبهان أبو معيلق: "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي" مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة،

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

ينتمي إلى تصنيف وفي السياق ذاته، هناك تصور يرى أن سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي.

بمعنى آخر، تصبح الثقافة موجهة ومحددة لسلوك الأفراد المنتمين إليها على الأقل بالقدر الذي يتحقق به استمرار هذه المجموعة ككيان مستقل عن وعي ووجود أفرادها، لأنه إذا غابت الثقافة كإطار (مرجعي لسلوكيات أفرادها معناه أن هذه المجموعة كبنية أو نسق أو منظمة لم تعد كذلك¹ 2

2. ثقافة التنظيم المدعمة للمشاركة والتساند في انجاز الأعمال الإدارية

أجرى Schulz وزملاءه عام 2001 دراسة بعنوان :استخدام قوة الثقافة المؤسسية لبلوغ النتائج .ضمت عددا كبيرا من منظمات عمومية ومنظمات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، تمخضت هذه الدراسة بتقسيم ثقافة المنظمة السائدة في تلك المؤسسات إلى عدة أنماط نذكر منها في هذا المقام الثقافة التعاونية وهي " التي تسعى وراء إنشاء العلاقات القريبة مع المستفيدين، مما ينعكس ذلك على جودة العلاقات، وتشجع القيادة فيها على المشاركة العالية للأعضاء، مع التركيز على بناء فرق العمل ذات التماسك العالي".² قدم كل من " كوين وروباو عام 1983 ، تقسيما لأنماط الثقافة التنظيمية ذكر منها :ثقافة الجماعة حيث " تقوم هذه الثقافة على القيم المتلازمة مع الأعراف، حيث يلتزم الأعضاء بالتعليمات والتوجيهات التنظيمية المبنية على الثقة، والتقليد، والالتزام طويل الأجل ومن خصائصها المهيمنة :التماسك، والمشاركة، وفريق العمل، والشعور العائلي³ كما " تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة .وتعمل المنظمة على خلق جو

¹ بن عيسى محمد المهدي .عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008، ص 128

² جاسم بن فيحان الدوسري، " الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة "رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2007 ، ص52

³ المرجع نفسه، ص 51

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل..¹

3. ثقافة التنظيم المنمطة لسلوك أعضاء الإدارة

تقود الثقافة التنظيمية أقوال العاملين وأفعالهم، فتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل ظرف وفي كل حال، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الوقت نفسه، وبذلك فهي تمثل أداة للرقابة الاجتماعية حيث يلتزم الأفراد بإتباع أنماط سلوكية معينة لا يحدون عنها².

أضف إلى ذلك، فإن تطوير ثقافة التنظيم يستدعي " تغيير سلوكيات وتصرفات الأفراد والتركيز على ما يملكون من طموحات وقدرات ومواهب، وتوظيفها في جميع مجالات الأعمال التي تطمح إلى تحقيقها مؤسساتهم. وتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به"³.

ويتطلب هذا التطوير أيضاً، تغيير أنماط العلاقات داخل التنظيم ودفع العاملين وحثهم على العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي، بمعنى آخر تشجيع المشاركة بقوة وفعالية في إطار مجموعات وفرق عمل تشتمل عدداً من الأشخاص ذوي اختصاصات ولهم مهارات متباينة.

4. ثقافة التنظيم المبنية على الدور وتفعيله في الإدارة

يركز هذا النمط من الثقافة التنظيمية على النظام، الاستقرار، والرقابة. تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، بحيث تسيطر القوانين والإرشادات والإجراءات، وتعتمد الترقيات على الكفاءة في العمل. وتعتمد في سيطرتها على مجموعة من الأساليب الرقابية المباشرة، ويمكن ملاحظة وملاحظة هذا النوع من الثقافة في المنظمات البيروقراطية⁴.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، 2011، ص21

² زيد صالح حسن سميع، " أثر الثقافة على الأداء الوظيفي "مذكرة ماجستير، جامعة حلوان، 2007، ص 70

³ حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، لبنان: دار النهضة العربية، 2005، ص 343

⁴ جاسم بن فيحان الدوسري .مرجع سبق ذكره، ص48

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

ويشير ويلسون إلى أن الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى حدود إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يشجع عليه، حيث أن السلطة الخاصة بموقع الوظيفة أمراً صحيحاً ومشروعاً، أما القوة الشخصية فمرفوضة، بما يؤيد بيروقراطية ماكس فيبر التي تقوم على أساس اعتماد فاعلية النظام على الالتزام بالمبادئ بدلاً من الشخصيات، لذلك تتلاءم هذه الثقافة مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار، وليس التغيير المستمر، لأن وظائف هذه الثقافة تكون مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، لكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة، لصعوبة استجابتها للتغيرات السريعة، حيث أن ثقافة الدور تحتاج للثبات والاستقرار والتطوير المتدرج البطيء نسبياً.¹

5. ثقافة التنظيم المحددة للأهداف المرسومة في الإدارة

وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف، ويعرف هذا النمط من ثقافات المنظمة بثقافة المهمة والتي تركز على إنجاز المهمة، حيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز وتتميز هذه الثقافة التنظيمية (هذا النمط) بالمرونة، مع استقلال نسبي لفرق العمل في أخذ القرارات. والمؤسسات التي تعتمد هذا النمط من الثقافات تهتم بتحقيق الأهداف، وليس بالطريقة أو الوسيلة التي تحققت بها هذه الأهداف.

الخبيران أدوين لوك وغاري لاتهام إذ يرى دعاة نظرية وضع الأهداف أن وضع الأهداف يجذب الانتباه ويحدد المجهود، ويقوي من الإصرار على العمل، ويحث بالتالي الأفراد إلى تطوير الاستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف².

وقد أشار لوك ورفاقه " أن من مصلحة المديرين أن يعملوا مع قادة فرق العمل على وضع أهداف مؤسسية وذات اتجاهات صحيحة"³.

يعني تحديد الأهداف بشكل دقيق، قابل للقياس، وغير بعيدة المنال، سيؤدي إلى مستويات عالية من الأداء.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز .مرجع سبق ذكره، ص 22

² حسن إبراهيم بلوط .مرجع سبق ذكره، ص393

³ المرجع نفسه، ص393

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

وقد نجم عن ذلك، ما اصطلح على تسميته بمفهوم الإدارة بالأهداف والذي طوره الخبير الإداري دراكر والذي أشار فيه إلى بشمولية المشاركة بالأهداف، بمعنى أن تضع الإدارة الأهداف الآتية:¹

- 1-أهداف للمؤسسة ككل
 - 2-أهداف لكل قسم من أقسام المؤسسة
 - 3-أهداف لكل مدير من مديري المؤسسة
 - 4-أهداف لكل موظف من موظفي المؤسسة
- ومعنى المشاركة أن يتعاون الأفراد والمديرين، مع الالتزام بتحديد الأهداف والمدة الزمنية الضرورية لإنجازها، مع متابعة خطط العمل، ووضع معايير تبين إن كانت الأهداف المنتظرة قد تحققت بالفعل.

¹ حسن إبراهيم بلوط .مرجع سبق ذكره، ص393

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد في المنشآت الرياضية

الخلاصة

لقد احتوت الأدبيات العلمية المستخلصة من نتائج دراسات ميدانية على مؤسسات ودراسة مختلفة، وجود عدد كبير من التصنيفات للثقافة التنظيمية، وبالتالي، فكل منظمة ثقافة سائدة تطبعها وتميزها عن غيرها، إضافة إلى إمكانية وجود ثقافات فرعية في المنظمة ذاتها. ولكل نمط من هذه الثقافات التنظيمية تأثير واضح على سلوكيات العاملين، والتي تبرزها الأدوار التي يؤديونها خلال مسارهم العملي داخل المؤسسة.

الفصل الرابع :الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية (التجربة الاستطلاعية في المنهج التجريبي)
2. المنهج المستخدم:
3. متغيرات الدراسة
- 3 مجتموع وعينة الدراسة
- 5.مجالات البحث
- 6.أدوات الدراسة:
- 7.الوسائل الإحصائية:
8. إجراءات التطبيق الميداني:
9. حدود الدراسة:

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها، يسعى هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على المنهج المعتمد في هذه الدراسة، والتعرف على مجتمع البحث وكيفية اختيار العينة، وكذا حدود البحث وأدوات جمع البيانات التي تمّ اختيارها وفقاً لمعايير محددة، بعض هذه الأدوات رئيسية ويتعلق الأمر بالاستمارة وبعضها الآخر مكمل ومساعدة على جمع معطيات أخرى، يصعب تحصيلها بالأداة الرئيسية، وتتمثل في المقابلة والملاحظة إضافة إلى الوثائق والسجلات، وأشار الباحث في آخر الفصل إلى كيفية التحقق من صدق الاستمارة معتمداً في ذلك على صدق المحكّمين.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. الدراسة الاستطلاعية (التجربة الاستطلاعية في المنهج التجريبي)

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث، حيث بفضلته يتم الفهم الكامل للجانب النظري، وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي سنعرض فيها مختلف الخطوات المتبعة في دراستنا الميدانية بشيء من التفصيل والتي تتمثل في التفكير بالفرضيات، الدراسة الاستطلاعية، منهج البحث، ميدان إجراء البحث، تحديد عينة وكيفية اختيارها، ثم أدوات جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستعملة، وأخيرا عرض الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا ببحثنا لنختم فصلنا بخلاصة مختصرة.

من بين الخطوات الأساسية التي يتبعها الباحث في بحثه الدراسة الاستطلاعية، والتي تعتبر أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي، لأنه يمكن مصادفة الصعوبات التي قد تجعل البحث غير علمي وبالتالي بفضلها يكشف الباحث عن معطيات كان يجهلها. وتهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب المشكلة المعالجة والتي سمحت لنا بالتعرف على الثقافة التنظيمية وضبط سلوك العاملين في المنشآت الرياضية .

ولأجل الحصول على هذه المعلومات فقد قمنا بالاطلاع على مواقع الانترنت الرسمية لهذه النوادي، وقد قمنا إثرها بتصميم استمارة استطلاعية موجهة الى موظفي لمنشأة الرياضية ومن هذه الدراسة الميدانية استنتجنا عدة ملاحظات منها:

التقرب أكثر من الواقع المعاش على مستوى الادارة الرياضية التي دلتنا إلى طرح الأسئلة المناسبة والمشيرة إلى هذا الموضوع.

إعادة صياغة التساؤلات ضمن الاستبيان أين تطلب الأمر ذلك وإحداث إضافات أخرى مفيدة أن أمكن معرفة ملائمة الأدوات لواقع وعينة البحث. التعرف على العراقيل التي من الممكن أن تواجه الباحث.

2. المنهج المستخدم:

ترجع كلمة Méthodologie في بعدها المعرفي إلى الفيلسوف الألماني كانط . فقد كانط قسم المنطق إلى قسمين¹ :

¹ بدوي محمد : المنهجية في البحوث و الدراسات. تونس . مدينة سوسة . دار الطباعة للمعارف و النشر . ص : 9

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الأول : مذهب المبادئ وموضوع شروط المعرفة الصحيحة .

الثاني : علم المناهج الذي يحدد الشكل العام لكل علم و الطريقة التي بها يكون .

و إلى جانب علم المناهج العام ، توجد علوم مناهج جزئية تختلف باختلاف مواضعها باختلاف العلوم، و مهمة كل منها تحديد العمليات الواجب اتباعها في دراسة ذلك العلم .

المنهج المستخدم في أي دراسة يتحدد وفق طبيعة الموضوع، وتبعا للأهداف الموضوعية للدراسة ويعرف المنهج على أنه " عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينير الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث"¹

فموضوع التوصيف الوظيفي الهدف منه معرفة واقع التوصيف الوظيفي للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية، فالمنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي لأن التساؤلات تستدعي الرجوع إلى مصادر إحصائية.

أ- **المنهج الوصفي:** يهتم المنهج الوصفي بجميع الحقائق وتلخيصها والمرتبطة بطبيعة عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف من النظم التي يرغب الفرد في دراستها وبذلك فهو من أكثر المناهج انتشارا.

فإذا كانت الدراسة الوصفية هي تلك التي تتضمن الحقائق الراهنة التي لها علاقة بطبيعة الظاهرة بالنسبة للدراسة الراهنة فهي تهتم بتحديد مظاهر التنظيم بالمؤسسات بالإضافة إلى أن الدراسة الوصفية تستلزم وجود قدر مهم من البيانات، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي خلال هذه الدراسة لجمع الحقائق وتحليلها

وتفسيرها، ويتعدى ذلك إلى استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها، ما يؤدي إلى كشف العلاقة بين المتغيرات، وإعطاء ذلك كله التفسير²

ب- **المنهج الإحصائي:** غالبا ما يعتمد المنهج الإحصائي في إعداد البحوث العلمية، يكون الاعتماد عليه اعتمادا ثانويا يتمثل في الاستعانة ببعض البيانات الإحصائية، وتحديد

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية، دار هومة للطبع، ط1، المسيلة، الجزائر، 2002، ص119.

² محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1975، ص87.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

العينات والمجالات الرسمية وتقارير الوحدات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، بقصد رسم صورة واضحة لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المفترضة على تنظيم المؤسسة وذلك بما جاء في تحليل وقياس النسب وبعض الأساليب الإحصائية البسيطة، كالنسب المئوية والتكرارات وبعض العمليات الكمية التي تكون ذات دقة وعمق لتحليل معلومات الاستمارة¹

3. متغيرات الدراسة

يشتمل موضوعنا على نوعين من المتغيرات هما :

3-1 المتغير المستقل: يعرف على انه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة²

ويتمثل المتغير المستقل في بحثنا في "الثقافة التنظيمية".

3-2 المتغير التابع هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى

حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير

التابع³ هو "سلوك العاملين في إدارة المنشآت الرياضية".

4 مجتمع وعينة الدراسة

يعرفه " Grawitz " على انه (مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات⁴

ويتمثل مجموعة العمال العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الاغواط وتم حصرهم في :178 عامل من بين اطارات واسلاك مشتركة وعمال مهنيين .

- عينة الدراسة

يمكن تعريف عينة البحث على أنها (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين).

من أجل الوصول إلي نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية.

¹ محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، ط3، مصر، 1988، ص19.

² فريد كتمل أبو زينة و آخرون : مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة، ج2، ط 1 ، عمان ، 2006، ص27.

³ محمد حسن علاوي -أسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999 ، ص 219

⁴ موريس انجرس : منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص298

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمثلت عينة البحث في مجموعة من العمال في المنشأة الرياضية عددهم 87 تم اختيارهم من مستويات وظيفية مختلفة بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الاغواط .

5.مجالات البحث :وهي ثلاثة:

- المجال بشري :ضمت 87 موظف

- المجال المكاني : شملت الدراسة المنشآت الرياضية بولاية الاغواط.

- المجال الزمني: دامت مدة الدراسة شهرا كاملا (جوان) للسنة الدراسية 2020-2021

6.أدوات الدراسة:

استمارة الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا عل استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلي الأشخاص الذين تم اختيارهم من موضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه وإعادتها ثانية كما تعرف أيضا أنها مجموعة الأسئلة المطروحة والمرتبطة بأهداف الدراسة ،توجه لأفراد العينة بغية الحصول على إجابات مختلفة تعكس آرائهم ومواقفهم ¹.

فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها ، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- صياغة الأسئلة باللغة العربية مراعاة للمستوى الثقافي والعلمي لكل مدير .
- احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب:نعم أو لا، وأسئلة شبه مفتوحة تتحدد لها إجابات يختار المستقضي منه إحداها وأسئلة مفتوحة لاقتراح الحلول المناسبة .

¹ معروف أحلام وآخرون : " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة "، مذكرة ليسانس إدارة أعمال ، المسيلة ، 2004/2005، ص: 65.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

7. الوسائل الإحصائية:

استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية واحدة لحساب نسب التكرارات في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي :

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد العينة}$$

8. إجراءات التطبيق الميداني:

معرفة مستوى ثقافة المنظمة المعمول بها من طرف المؤسسة ودورها في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة من خلال مؤشرات الثقافة المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرارات - العدالة في توزيع الحوافز الشعور بالمسؤولية ومؤشرات سلوك العامل الالتزام الوظيفي - احترام الوقت والانضباط الذاتي) حيث تم تصميم هذه الأداة بناء على مجموعة من الأسئلة من 36 سؤال بين أسئلة مغلقة وأسئلة نصف مغلقة بتحديد إجابات مسبقة وترك التعبير عنها للمبحوث. وتتوزع الأسئلة في ثلاث محاور أساسية:

1. محور البيانات الشخصية: تتضمن مجموعة من الأسئلة بمعطياتها الشخصية حول المبحوثين (01-06) بغية الحصول على وصف الدراسة من حيث: الجنس-السن- الحالة العائلية-المستوى التعليمي- الأقدمية للمنصب المهني.
 2. محور خاص ببيانات الثقافة التنظيمية: ويتضمن هذا المحور 15 سؤال من 07 إلى 21 الهدف منها معرفة خصائص الثقافة التنظيمية وتتمثل في مؤشرات (المشاركة في اتخاذ القرارات- العدالة في توزيع الحوافز - الشعور بالمسؤولية).
 3. محور خاص بالبيانات المتعلقة بسلوك العامل داخل المنظمة ويتضمن هذا المحور 15 سؤال من 22 إلى 36 الهدف منها معرفة مؤشرات سلوك العامل داخل المنظمة (الالتزام الوظيفي للعامل -قيمة الوقت - الانضباط الذاتي)
- ### 9. حدود الدراسة:

قمنا بدراستنا على مستوى المنشآت الرياضية لولاية الاغواط وقد كانت الفكرة واللينة الأولى لموضوع بحثنا مصدرها المشاكل والعراقيل التي تتخبط فيها جميع المنشآت الرياضية عل مستوى الوطن ، وذلك لما يتردد دائما ونسمعه من المسؤولين بصفة عامة.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وانطلاقا من إيماننا القوي بموضوع بحثنا ، ارتأينا أن نناقش فكرة الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العاملين داخل المنشأة الرياضية ،ولاستحالة قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى جميع المنشآت الرياضية على المستوى الوطني وهذا يرجع إلى قدراتنا المتواضعة ماديا ومعنويا ، ارتأينا أن تكون عتبة بحثنا تشمل ما تستطيع أن تصل إليه (ولاية الاغواط)، لاشتراكها من خلال منشأتها الرياضية المتوفرة، عليها على نفس المشاكل والصعوبات الإدارية على غرار مثيلاتها في الوطن ،على أنه يمكن اعتبار النتائج المتحصل عليها نظريا وميدانيا يمكن تسليطه وإسقاطه على باقي المنشآت ،فتصورنا لموضوع دراستنا وما تحمله من نتائج له نفس الاعتبار لما يمكن أن يقدمه إلى من يريد أن يستفيد منه.

الفصل الخامس: عرض

وتحليل النتائج

1. تحليل نتائج الفرضيات

2. الاستنتاج العام

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

1. تحليل نتائج الفرضيات

1.1. تحليل نتائج المحور الاول

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب السن

متغير الجنس	العدد	التكرار
عدد الذكور :	62	71.27%
عدد الإناث:	25	28.73%
المجموع	87	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه من بين 87 مبحوث أن هناك نسبة % 71.27 من الذكور في المقابل 28.73 % نسبة الإناث من العينة مما يعبر عن انخفاض نسبة الإناث في المنشآت الرياضية ويرجع حسب الملاحظة إلى الطابع الإداري للمنشآت الرياضية حيث ان الاهتمام بالجانب الرياضي بعد أكثر لدى الذكور منه لدى الإناث.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
29-20	20	22.99%
39-30	27	31.03%
49-40	34	39.09%
أكثر من 50	6	6.89%
المجموع	87	100%

تظهر البيانات الإحصائية للفئات العمرية ل 87 مبحوث ومبحوثة، نجد الفئة العمرية المحصورة بين 49-40 نسبة تمثل أكبر نسبة من بين الفئات المهنية بنسبة % 39.09 ثم تليها الفئة العمرية الثانية 39-30 نسبة تشكل نسبة % 31.03 ثم الفئة العمرية الثالثة المحصورة بين 29-20 نسبة تشكل نسبة % 22.99 أما الفئة العمرية الأخيرة التي تشكل نسبة % 6.89 للذين تفوق أعمارهم 50 سنة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

ويمكن تبرير هذا التفاوت في الفئات العمرية، فالفئة العمرية الأكثر حضوراً هي فئة الكهول كون إنشاء المنشأة الرياضية لك يكن حديثاً بل يعود إلى فترة السبعينات الشيء الذي أدى به إلى المحافظة على مورد البشرية.

أما إقبال فئة الشباب في المنشأة الرياضية كون أن شروط التوظيف لا تتطلب شهادات التخرج بالنسبة لعمال التنفيذ.

في حين الفئة التي يتجاوز عمرها الـ 50 فأكثر فيرجع وجودها إلى تعقد إجراءات تحضير ملف التقاعد مع مختلف المصالح الخاصة بصناديق الضمان الاجتماعي وطول إجراءات استكمال هذه الملفات.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

أنواع الإصابات	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	28	32.19%
متزوج	48	55.18%
مطلق	9	10.34%
ارمل	2	2.29%
المجموع	87	100%

يبين الجدول أعلاه أن توزيع المفردات حسب الحالة العائلية حيث نجد أعلى نسبة حازت عليها فئة متزوج حيث مثلت نسبة 55.18 % في المقابل فئة أعزب سجلت نسبة 32.19 % ثم سجلت فئة مطلق نسبة 10.34 % وفي الأخير سجلت فئة أرمل نسبة 2.29 % نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه نظراً لأغلبية العمال من فئة المتزوجين يرجع لإنشاء المنشأة كونها قديمة وأن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم بين 11 إلى 20 سنة أما عن إقبال فئة العزاب فيعود إلى كون المنشآت تستطب الخبرات مما جعل أغلبية العمال المسنين يقبلوا على التقاعد مما سهل على فتح باب التوظيف بالمنشأة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

أنواع الاصابات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	08	9.19
متوسط	19	21.83%
ثانوي	38	43.67%
جامعي	22	25.28%
المجموع	87	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توزيع المفردات حسب المستوى التعليمي أن أعلى نسبة هي 43.67% حازت عليه فئة المستوى التعليمي الثانوي في المقابل سجلت 25.28 % لدى فئة المستوى التعليمي الجامعي ثم تليها نسبة 21.83 % لفئة المستوى التعليمي المتوسط وفي الأخير سجلت نسبة 9.19% لفئة المستوى التعليمي الابتدائي.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يتركزون في فئة التعليم الثانوي نظرا لأن المنشأة الرياضية في توظيفها لعمال التنفيذ بصفة خاصة لا تعتمد على شهادات التخرج لأن العمل في الأقسام لا يتطلب جهد ذهني وفكري.

أما فئة المستوى التعليمي الجامعي فتبقى محصورة في فئة الإطارات لأن وظيفتهم اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 10 سنوات	20	22,99%
من 11 الى 20 سنة	42	49,43%
من 21 الى 30 سنة	43	26,44%
اكثر من 30 سنة	01	1,15%
المجموع	87	100%

يبين الجدول أعلاه أن توزيع المفردات حسب فئات الأقدمية نجد أعلى نسبة حازت عليها فئة من 11 الى 20 سنة حيث مثلت نسبة 49.43% بينما سجلت فئة من 21 الى 30 نسبة 26.44 % سجلت عند فئة اقل من 10 سنوات نسبة 22.99 % وفي الأخير سجلت فئة 30 فأكثر نسبة 1.15.

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل

أنواع الاصابات	التكرار	النسبة المئوية
اطار	27	31,03%
عون تحكم	22	25,29%
عون اداري	38	43,68%
المجموع	87	100%

انطلاقاً من الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد مجتمع البحث أي 43.68 % يعملون كأعوان اداريين ثم تليها نسبة 31.03 % كفئة الإطارات والنسبة الأخيرة 25.29 % كأعوان تحكم.

وهذا التوزيع يفسر لنا طبيعة عمل المنشأة الرياضية التي تتميز بطابعها الإداري الذي يعتمد على عدد عمال الاداريين.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

1.2. تحليل نتائج المحور الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة

1. تحليل بيانات الفرضية الأولى: المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة
الجدول رقم 07: هل هناك المشاركة في اتخاذ القرارات .

النسبة المئوية	التكرار	
95,40%	83	نعم
4,60%	4	لا
100%	87	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام حضي به صف نعم سجل نسبة 95.40 % و سجلت نسبة 4.06% من الذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات الادارية وهما يمكن ان يعود الى ان اتخاذ القرار يعود الى الهيئات المختصة بذلك وفق السلم الاداري
الجدول رقم 08: كيف تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	
0,00%	0	اتصال شخصي
65,52%	57	اجتماعات
18,39%	16	تمثيل نقابي
11,49%	10	تقارير
100%	83	المجموع

مثلت اعلى نسبة وهي 65.52 % لفئة الاجتماعات أي يشاركون في اتخاذ القرارات ، وفي المقابل نجد نسبة 18.39 % عند الذين يشاركون في اتخاذ القرارات عن طريق التمثيل النقابي ثم نسبة 11.46 % يشتركون في اتخاذ القرارات بمعدل بنسبة 11.49 % من الذين يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير ونستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه الفئات التي تشارك في اتخاذ القرارات باكبر نسبة في الاجتماعات فيرجع إلى النسق القيمي والثقافة التنظيمية المتمثلة ان الاجتماعات هي افضل وسيلة في المشاركة في اتخاذ القرارات .

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم 09: هل هناك التزام بتنفيذ القرارات في الوقت المحدد

النسبة المئوية	التكرار	
95,40%	83	نعم
4,60%	4	لا
100%	87	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام حضى به صف نعم سجل نسبة 95.40% تن هناك التزام بتنفيذ القرارات في الوقت المحدد وسجلت نسبة 4.06% من الذين لا يوجد التزام بتنفيذ القرارات في الوقت المحدد.

ونستنتج ان معظم العمال يلتزمون بتنفيذ المطلوب منهم في الوقت المحدد فيرجع إلى النسق القيمي والثقافة الدينية المتمثلة في الضمير المهني وحسب ما صرح به العمال أنهم مسئولون أمام الله ولأن العمل أمانة يجب احترامه لأنهم يشعرون بالمسؤولية وهذا ما أكدته الدراسة السابقة الثانية من إعداد الباحثة صليحة رحالي حيث توصلت دراستها إلى وجود علاقة بين القيم الدينية والسلوك التنظيمي ولها دور فعال في ضبطه.

الجدول رقم 10: هل هناك علاقة بين المنصب والمشاركة في اتخاذ القرارات

المشاركة	اتصال شخصي	اجتماعات	تمثيل نقابي	تقارير
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
اطار	0%	30	31,25%	5
عون تحكم	0%	17	31,25%	2
عون تنفيذ	0%	10	37,50%	3
المجموع	0%	57	100%	10

من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة المنصب المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات إذ أن الاتجاه مثلت اعلى نسبة وهي 52.63 % لفئة الاجتماعات أي يشاركون في اتخاذ القرارات بالنسبة للاطارات اما نسبة 29.82 % بالنسبة لاعوان التحكم ونسبة 17.54 % بالنسبة لاعوان التنفيذ ، وفي المقابل نجد نسبة 31.25 % عند الذين يشاركون في اتخاذ

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

القرارات عن طريق التمثيل النقابي من الاطارات و نسبة 31.25 % بالنسبة لاعوان التحكم ونسبة 37.50 % بالنسبة لاعوان التنفيذ ثم نسبة 50 % يشتركون في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير بالنسبة للاطارات و نسبة 20.00 % بالنسبة لاعوان التحكم ونسبة 30.00 % بالنسبة لاعوان التنفيذ من الذين يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن المنشأة الرياضية لا تقوم بعملية إشراك العمال في اتخاذ القرارات خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ وهذا ما ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف حيث أثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس السلوكية أن عدم إشراك العمال يقلل من دافعيتهم نحو العمل وينخفض رضاهم الوظيفي، لذا نستنتج أن سلطة المنشأة الرياضية تتميز بمركزية القرارات.

غير أن فئة الإطارات تشارك وتقدم الاقتراحات في اتخاذ القرارات وربما يرجع ذلك إلى إدارية هذه الفئة بمختلف الإجراءات الإدارية ودورها ومكانتها المهمة في المنشأة الرياضية والتي تتجسد في مشاركتهم في السلطة في اتخاذ القرارات وأيضا بحكم ممارستها للوظائف الإدارية العليا والتي تتطلب التخطيط والتنسيق والتوجيه

الجدول رقم 11: العلاقة بين الاعتماد على الآراء ومقترحات العمال وامتنالهم لسياسة العمل؟

		عد التوافق		عدم الوضوح		تداخل الصلاحيات		مركزية القرار		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
نعم	فعلية	0	0%	02	22.22%	0	0%	0	0%	7	77.78%	9	100%
	شكلية	3	6%	7	14%	3	6%	1	2%	36	72%	50	100%
لا		2	7.14%	3	14%	7	25%	1	3.57%	1	50%	28	100%
المجموع		5	5.74%	13	14.94%	10	11.49%	2	2.29%	57	65.51%	87	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح علاقة الاعتماد على آراء ومقترحات العمال والامتنال لسياسة % العمل نجد الاتجاه العام حضي به صنف لا بنسبة 65.51 % أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 77.78 لفئة فعلية ثم تليها نسبة 72 % للفئة الشكلية في المقابل نجد نسبة 50 لفئة لا أي الذين لا يمثلون لسياسة العمل لأن الإدارة لا تشاركهم في اتخاذ القرار ولا تأخذ باقتراحاتهم في حين نجد صنف نعم يجدون صعوبة في الامتنال لسياسة العمل نظرا لعدم وضوحها وذلك بنسبة 14.94 % ثم تليها نسبة 11.49 % نظرا

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

لتداخل % الصلاحيات في حين نجد نسبة % 5.74 نظرا لعدم توافقها مع القيم، وفي الأخير نجد نسبة 2.29 لمركزية القرار.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا أن المنشأة الرياضية لا تعتمد على آراء ومقترحات العمال أعوان التحكم وأعوان التنفيذ كما أكد أغلبية المبحوثين أنهم لا يجدون صعوبة في الامتثال لسياسة العمل ويرجع ذلك إلى عدم وضوحها أو تداخل الصلاحيات أو مركزية القرار التي يتم فيها الضغط على المرؤوسين وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية في عدم الاعتماد على آراء ومقترحات عمال التنفيذ لأن مهمتهم الأساسية هي التنفيذ فقط أم عن فئة الإطارات فإن المنشأة الرياضية تعتمد على آرائهم ومقترحاتهم نظرا لدورهم ومكانتهم المهمة في المنشأة الرياضية ولشغلهم وظائف إدارية عليا كالخطيط والتنسيق.

جدول رقم 12: حرص الإدارة على متابعة تنفيذ القرارات وعلاقتها في تأخر العاملين بتكملة العمل

	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
تأخر العاملين	60	76.92 %	18	23.08 %	78	100 %
متابعة الادارة	7	77.77 %	2	22.23 %	9	100 %
المجموع	67	77.01 %	20	22.99 %	87	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لحرص الإدارة على متابعة تنفيذ القرارات المتخذة وعلاقتها بتأخر العاملين لتكملة العمل نجد أن الاتجاه العام حظي به صنف نعم بنسبة % 77.01 أما على المستوى الجزئي نجد نسب مقاربة حيث سجلت نسبة % 77.77 لفئة لا في المقابل سجلت نسبة % 76.92 لفئة نعم في حين نجد نسبة % 22.99 سجلت لصنف لا أم على المستوى الجزئي نجد نسبة % 23.08 من يؤكدون أن الإدارة تحرص على متابعة تنفيذ القرارات في المقابل نجد نسبة % 22.23 من ينفون أن الإدارة تقوم بمتابعتهم لتنفيذ القرارات من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن المنشأة الرياضية تقوم بمتابعة تنفيذ القرارات المتخذة وذلك لحرصها الشديد على سير العمل ويتم ذلك وفق الرقابة المستمرة والمحكمة التي تضبط تطبيق إجراءات العمل، مما يفرض على العمال تكملة العمل

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

ولأن العمل الإداري محدد بمدة زمنية معينة كما أنه يحاسب على) ثمان ساعات (وهذا حسب ما أكدته ويتوافق مع المعطيات

الجدول رقم 13: يمثل القرارات المتخذة من طرف الإدارة وعلاقتها بالحرص على تطبيق قوانين العمل

الحرص على تطبيق القانون		دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
القرارات الإدارية	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
فعالة	34	54.84%	24	38.7%	04	6.46%	62	100%	
غير فعالة	18	72%	05	20%	02	8%	25	100%	
المجموع	52	49.78%	29	33.33%	02	6.89%	87	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة القرارات المتخذة من طرف الإدارة وحرصها على تطبيق العمل إذ أن الاتجاه العام قد سجل نسبة % 59.78 لصنف دائما أما على المستوى الجزئي فقد سجلت نسبة % 72 من الذين أكدوا أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة غير فعالة في المقابل سجلت نسبة % 54.84 % من الذين أكدوا أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة فعالة في حين نجد نسبة % 33.33 سجلت لصنف أحيانا أما على المستوى الجزئي نجد نسبة % 38.70 من الذين أكدوا أنها فعالة في المقابل نجد نسبة % 20 % من أكدوا أنها غير فعالة في حين سجلت نسبة % 6.89 لصنف نادرا أما على المستوى الجزئي نجد نسبة % 8 من أكدوا أنها غير فعالة في المقابل نجد نسبة % 6.46 من أكدوا أنها فعالة.

نستنتج من خلال النتائج الجدول أعلاه الذي يبين أن المنشأة الرياضية أن القرارات التي تتخذها الإدارة غير فعالة وهذا ما أكدته أغلبية العمال رغم أن الإدارة حريصة على تطبيق قوانين العمل فنجد أنها تعتمد على الجانب الرسمي في العمل من خلال الرقابة المستمرة والمحكمة وهذا لضمان السير الحسن للعمل كما أن نظام الاتصال يكون بشكل تعليمات وأوامر باعتبار أنها مركزية القرار وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية في مبادئها كتقسيم المهام الوظائف بين الإدارة العليا المتمثلة في التخطيط والتنسيق ووظيفة العمال التنفيذ

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

نتائج الفرضية الأولى: المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة

من خلال النتائج المتوصل إليها المجموعة كمياً وكيفياً أن الفرضية الأولى لم تتحقق في الواقع الامبريقي لأنه لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة وهذا نظراً لعدم وجود المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للعمال لأن المشاركة متمركزة في فئة الإطارات كما أن المنشأة الرياضية لها مركزية اتخاذ القرار ولا تعتمد على آراء العمال ومقترحاتهم وتهتم فقط بآراء ومقترحات فئة الإطارات ويرجع السبب إلى دراية هذه الفئة بمختلف الإجراءات الإدارية ودورها ومكانتها المهمة في المنشأة الرياضية وبحكم ممارستها للوظائف الإدارية العليا التي تتطلب التخطيط والتنسيق ورغم تهميش فئة العمال فإنهم لا يجدون صعوبة في الامتثال لسياسة العمل، كما تحرص الإدارة على متابعة القرارات الصادرة من عندها وذلك لحرصها على سير العمل كما أنها تسلط الرقابة المستمرة والمحكمة لكي تضبط العمال وتطبق إجراءات العمل مما يفرض على العمال التأخر لتكملة العمل لأن العمل الإداري محدد بمدة زمنية معينة، ولقد أكد أغلبية العمال أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة غير فعالة رغم حرصها على تطبيق قوانين العمل بحكم أن المنشأة الرياضية تعتمد على الجانب الرسمي للعمل وأن نظام الاتصال يكون في شكل تعليمات وأوامر، بالإضافة إلى أن القرارات الصادرة من طرف الإدارة تخدم المصلحة العامة للمنشأة الرياضية مما جعل العمال يشعرون بالفخر والاعتزاز لاستمرارهم في العمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

02-تحليل بيانات الفرضية الثانية العدالة في توزيع الحوافز ودورها في خلق انضباط العامل في وقت العمل

الجدول رقم 14: يمثل العدالة في توزيع الحوافز وعلاقتها بطريقة الأداء

طريقة		الدقة		السرعة		المجموع	
الأداء		ت		%		ت	
العدالة في توزيع الحوافز		ت		%		%	
نعم	العلاقة بالرؤساء	06	85.71	01	14.29	7	100
	الالتزام بالعمل	09	56.25	07	43.75	16	
	الأعمال الإضافية	27	57	23	46	50	100
لا		08	57.14	06	42.86	14	100
المجموع		50	57.74	27	542.53	87	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة العدالة في توزيع الحوافز وطريقة أداء العمل أن الاتجاه العام سجل نسبة % 57.47 عند صنف من يقومون بالأداء عن طريق الدقة وإتقان العمل عند فئة نعم حيث سجلت نسبة % 85.71 على أساس العلاقة بالرؤساء في المقابل نجد نسبة % 56.25 أن توزيع الحوافز يكون على أساس الالتزام في العمل ثم تليها نسبة % 54 وذلك على أساس قيامهم بأعمال إضافية أما بنسبة لفئة لا نجد نسبة % 57.14 في حين نجد نسبة % 42.53 من يعتمدون في طريقة أدائهم على السرعة في الإنجاز ونجد أكبر نسبة لفئة نعم أنها على أساس القيام بأعمال إضافية وذلك بنسبة % 46 ثم تليها نسبة % 43.75 على أساس الالتزام بالعمل وفي الأخير نجد نسبة % 14.29 على أساس علاقة الرؤساء بينما نجد نسبة % 42.86 سجلت لفئة لا.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه الموضح لعلاقة العدالة في توزيع الحوافز بطريقة أداء العمل يتبين لنا أن المنشأة الرياضية تهتم بالعملية العمل الادارية أكثر من اهتمامها بتوزيع الحوافز كما أن عملية التحفيز التي تقوم بها المنشأة الرياضية تعمل على تشجيع فئة الإطارات لأنها تعتبر منافذ القيادة كما أن تقديم الحوافز يكون مقترنا بالعلاقة بالرؤساء كما أن طبيعة الحوافز هي حوافز آنية مثل المسامحة على الغياب تقديم أفرشة ترقية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تلعب الحوافز دور مهم في رفع وزيادة أداء العامل وهذا ما أكدت أهميته نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلر بتأكيديه على أهمية الحوافز المادية في زيادة العمل الإداري ومدرسة العلاقات الإنسانية في تأكيدها على أهمية الحوافز المعنوية ودورها في رفع الأداء وتحقيق الرضا عن العمل.

الجدول رقم 15: يمثل مكافأة العمال وعلاقتها بالتزامهم بمواعيد العمل

مكافأة العمال	دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	56.25%	0	0%	07	43.75%	16	100%
لا	05	62.5%	03	37.5%	0	0%	8	100%
أحيانا	41	65.07%	17	26.98%	5	7.95%	63	100%
المجموع	55	63.21%	20	22.93%	12	13.8%	87	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المنشأة الرياضية تقوم بمكافأة العمال الذين يؤدون أعمال تساعد على نجاحها وهذا يخلق لديهم الالتزام بمواعيد العمل إذ أن الاتجاه العام حضي به صنف دائما بنسبة % 63.21 أم على المستوى الجزئي سجلنا نسبة % 65.07 عند صنف أحيانا أي يتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد على نجاحها في المقابل مثلت نسبة % 62.5 عند صنف لا ثم تليها نسبة % 56.25 عند صنف نعم في حين سجلنا نسبة % 22.98 عند صنف أحيانا أما على المستوى الجزئي سجلت نسبة % 37.5 لفئة لا أي أنهم أحيانا يلتزمون بمواعيد العمل مع عدم مكافأة المنشأة الرياضية لهم ومثلت نسبة % 26.98 لفئة أحيانا في حين سجلت نسبة % 13.75 لفئة نعم وفي الأخير سجلت نسبة % 7.95 لفئة أحيانا لتقوم المنشأة الرياضية بمكافئتهم وهم نادرا ما يلتزمون بمواعيد العمل.

نستنتج أن المنشأة الرياضية تقوم أحيانا بمكافأة العمال الذين يؤدون أعمال تساعد على نجاحها وهذا ما يزيد من التزامهم بمواعيد العمل ومقابلة أحد المسؤولين وتتمثل المكافأة في مسامحتهم على الغيابات وكذلك منحهم مبلغ من المال [سلفه] وكذلك منحهم يومين عطلة مدفوعة الأجر وكذلك منحهم أفرشة من المنتج.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم 16: يمثل العلاقة بين الأقدمية والحوافز والترقيات

المجموع		لا		نعم		الحوافز والترقيات الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	20	%10	2	%90	18	اقل من 10 سنوات
%100	43	%16.28	7	83.72%	36	من 11 الى 20 سنة
%100	23	13.05%	3	%86.95	20	من 21 الى 30 سنة
%100	1	%0	0	%100	1	اكثر من 30 سنة
%100	87	%13.8	12	%86.20	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة الأقدمية بالحوافز والترقيات إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف نعم بنسبة % 86.20 أم على المستوى الجزئي نجد نسبة % 100 لفئة 30 فأكثر ثم تليها نسبة %90 لفئة الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات ثم تليها نسبة % 86.95 % من 21 الى 30 ثم تليهم في الأخير % 83.72 لفئة الذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات ثم تليها نسبة لفئة 11 الى 20 في حين نجد نسبة % 13.8 حظي به صنف لا أم على المستوى الجزئي نجد نسبة % 26.28 سجلت لفئة 11 الى 20 ثم نسبة % 13.5 سجلت لفئة 21 الى 30 سنة وفي الأخير سجلت نسبة % 10 لفئة 10 سنوات فأقل نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المنشأة الرياضية تقوم بتوزيع الحوافز على أساس العلاقة بالرؤساء وليس حسب الأقدمية أما عن الترقية فهي تعتمد على معيار الخبرة أحيانا والمعرفة أي على أساس العلاقة برؤساء العمل وحسب نظرة المسؤول المباشر الذي بدوره يتابع أداء العمال وهذا ما يتوافق مع المعطيات الكيفية المجمعة من خلال المقابلة التي أجريتها مع نائب المدير

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم 17: يمثل الإنتماء للعمل المرتبط بالحوافز وعلاقته بقيمة الوقت بالنسبة للعامل

الحوافز والترقيات الأقدمية	مجال للعمل يجب احترامه		شيء ثمين يجب استغلاله		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	06	31.57%	16	68.43%	19	100%
لا	25	36.76%	43	63.24%	68	100%
المجموع	31	35.63%	56	64.31%	87	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة الانتماء للعمل المرتبط بالحوافز المادية والمعنوية وعلاقته بقيمة الوقت بالنسبة للعامل إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف من أكدوا أن الوقت بالنسبة لهم شيء ثمين يجب استغلاله حيث مثلته نسبة 64.31 % أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 68.43 % من الذين أكدوا أن انتمائهم للعمل مرتبط بالحوافز في المقابل نجد نسبة 63.24 % من أكدوا أن انتمائهم للعمل ليس مرتبط بالحوافز في حين نجد نسبة 35.63 % لصنف من أكدوا أن الوقت يمثل لهم مجال عمل يجب احترامه أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 36.76 % من أكدوا أن الانتماء للعمل ليس مرتبط بالحوافز في المقابل نجد نسبة 31.57 % من أكدوا أن الانتماء للعمل مرتبط بالحوافز.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يبين أن المنشأة الرياضية أن أغلبية العمال يشعرون بالانتماء للعمل لأن المؤسسات تمنحهم هوية كما لهم نسق قيم ووازع ديني ويظهر ذلك من خلال ما صرحوا به " أن العمل عبادة " المنشأة الرياضية مصدر رزق " الضمير المهني " كما نلمس أن لهم قيم مختلفة فالبعض يشعر بأن المنشأة الرياضية منزله وأنه يشعر بالارتياح في عمله وذلك لأنه يحقق مصالحه أم البعض الآخر فيرى أن العمل يحسن من مستوى المعيشة ويعمل من أجل الأجر فقط كما يرون أن العمل كثير وأجره قليل أم بالنسبة لقيمة الوقت فهم يعتبرونه شيء ثمين يجب استغلاله وتظهر في مقولاتهم " الوقت من ذهب " " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك "

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم 18: يمثل علاقة المنصب بالتحفيز في مكان العمل

التحفيز مكان العمل		نعم		لا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
المنصب							
إطار		27	%100	0	0	27	%100
عون تحكم		22	%100	0	0	22	%100
عون تنفيذ		0	%0	38	%100	38	%100
المجموع		49	%56.32	38	43.68	87	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة المنصب بالتحفيز مكان العمل إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف نعم بنسبة % 56.32 أما على المستوى الجزئي نجد نسبة % 100 لفئة إطارات بالمقابل نجد نسبة % 100 لأعوان التحكم في حين نجد نسبة % 43.86 حظي بها صنف لا أما على المستوى الجزئي نجد نسبة % 100 لفئة أعوان التنفيذ.

نستنتج من خلال ما سبق من خلال نتائج الجدول أن المنشأة الرياضية تقوم بتحفيز فئة الإطارات كما تقوم بتشجيع فئة أعوان التحكم مكان العمل ويرجع السبب إلى دراية هذه الفئات بمختلف الإجراءات الإدارية ونظرا لدورهم ومكانتهم المهمة في المنشأة الرياضية أما بخصوص فئة أعوان التنفيذ فهم مهمشين فالمنشأة الرياضية لا تقوم بتحفيزهم ولا حتى بتشجيعهم مكان عملهم.

نتائج الفرضية الثانية : العدالة في توزيع الحوافز ودورها في خلق انضباط العامل بوقت العمل

إن الاهتمام بتحفيز العمال يزيد من أدائهم وعليه فإن المنشأة الرياضية لا تعمل على توزيع الحوافز بطريقة عادلة على جميع العمال بل أنها تشجع وتحفز فئة الإطارات فقط لأنها تعتبر منافذ القيادة، كما أن تقديم الحوافز يكون على أساس اقترانها برؤساء العمل كما أن المنشأة الرياضية تقوم أحيانا بمكافأة العمال على الأعمال التي تساعد على النجاح، وهذا ما يزيد من التزامهم بمواعيد العمل، أما بخصوص الترقية فتكون على أساس الخبرة المقترنة بالعلاقة برؤساء العمل وأن انتماء العمال للعمل فإنه ليس مرتبطا بالحوافز المادية

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

والمعنوية فهم يقدرّون قيمة الوقت ويشعرون بالانتماء إلى المنشأة الرياضية ، فهم يبذلون أقصى جهودهم لنجاحها ويعتبرون وقت العمل شيئاً ثميناً يجب استغلاله وأن الوقت من ذهب.

تحليل بيانات الفرضية الثالثة: الشعور بالمسؤولية وعلاقته بالانضباط الذاتي للعامل
الجدول رقم 19: يمثل علاقة الشعور بالمسؤولية والاهتمام بالعمل

الأهداف الشخصية		أهداف العمل		معا		المجموع		الاهتمام بالعمل
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	الشعور بالمسؤولية
26	32.9%	09	11.11%	46	56.8%	81	100%	نعم
01	16.67%	01	16.67%	4	66.66%	6	100%	لا
27	31.03%	10	11.49%	50	57.48%	87	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة الشعور بالمسؤولية والاهتمام بالعمل إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف معا أي الاهتمام بالعمل راجع لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف العمل معا مثلته نسبة 57.48% أم على المستوى الجزئي نجد نسب متقاربة حيث أن نسبة 66.60% لا يشعرون بالمسؤولية في المقابل نجد نسبة 56.8% من يشعرون بالمسؤولية اتجاه أداء العمل في حين نجد نسبة 31.03% حظي بها صنف تحقيق الأهداف الشخصية أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 32.09% من يشعرون بالمسؤولية بالمقابل نجد نسبة 16.67% لا يشعرون بالمسؤولية في حين نجد نسبة 11.49% من اهتمامهم بالعمل راجع لتحقيق أهداف العمل أم على المستوى الجزئي نجد نسبة 16.67% لا يشعرون بالمسؤولية في المقابل نجد نسبة 11.11% من يشعرون بالمسؤولية.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المنشأة الرياضية يشعر أغلبية عمالها بالمسؤولية في أدائهم للعمل وهذا راجع إلى اندماج وتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف العمل مما نتج عنه ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي مما جعل العمال يبذلون أقصى جهودهم لرفع العمل الإداري وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وهذا ما أكدت عليه

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نتائج التجارب التي قامت بها وهي الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية للعامل كمعيار للأداء

الجدول رقم 20: يمثل كيفية مواجهة خطأ وعلاقته بنوع معاملة المسؤول

الحرص على تطبيق القانون		صارم		لين		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
القرارات الإدارية							
تحاول إصلاحه		01	3.34%	29	96.66%	30	100%
تستعين بالمسئول		23	46.94%	26	55.06%	49	100%
لا تكثر		2	25%	06	75%	08	100%
المجموع		26	44.93%	61	55.17%	87	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لكيفية مواجهة خطأ وعلاقته بنوع معاملة المسئول إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف لين بنسبة % 55.17 أما على المستوى الجزئي نجد أعلى نسبة حازت عليها فئة من يحاولون إصلاح الخطأ بأنفسهم وذلك بنسبة % 96.66 ثم تليها نسبة % 75 لفئة الذين لا يكثرثون بالخطأ في المقابل نجد نسبة % 44.83 سجلت لصالح صنف صارم أما على المستوى الجزئي سجلت نسبة % 46.94 للذين يستعينون بالمسئول لإصلاح الخطأ في المقابل سجلت نسبة % 25 لفئة من لا يكثرثون بالخطأ ولا يحاولون إصلاحه في المقابل نجد نسبة % 3.34 من الذين يحاولون إصلاحه بأنفسهم.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المنشأة الرياضية أن أغلبية عمالها في حالة الوقوع في الخطأ فإن نوع معاملة المسئول هي التي تحدد كيفية مواجهته إذا كان بسيطاً فإن يتداركه إذا كان المسئول لينا وإن كان صارماً فإنهم يستعينون به ولا يحاولون المبادرة بالإصلاح كما أن نوعية الخطأ هي التي تحدد كيفية المواجهة إن كان كبيراً فإنه يجب الاستعانة بالمسئول لأن الآلة تتوقف تلقائياً كما أن المنشأة الرياضية تتمتع أغلبية مشرفيها بالإشراف اللين الموجه نحو العلاقات وهذا ما تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية لضرورة الاهتمام بالعامل ويكون المشرف موجهها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم 21: يمثل علاقة الشعور بالمسؤولية بالالتزام بضوابط العمل

الحرص على تطبيق القانون		نعم		لا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
القرارات الإدارية							
نعم		81	%100	0	%0	81	%100
لا		06	100%	0	%0	06	%100
المجموع		87	%100	0	%8	87	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة الشعور بالمسؤولية والالتزام بضوابط العمل إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف نعم بنسبة % 100 أي أنهم يشعرون بالمسؤولية ويلتزمون بضوابط العمل وفي المقابل نجد فئة لا بنسبة % 100 عند صنف نعم.

نستنتج أن المنشأة الرياضية وضعت قانون داخلي يحتم على جميع العمال بدون استثناء الالتزام بضوابط العمل وكما أنه لا توجد علاقة بالشعور بالمسؤولية بالالتزام بضوابط العمل.

الجدول رقم 22: يمثل كيفية التعامل مع المسؤوليات وعلاقتها بالحاجة للرقابة

الحاجة للرقابة		نعم		لا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
كيفية التعامل مع المسؤوليات							
حماية الأجهزة		10	%17.64	47	%82.46	57	%100
لحماس والجدية في العمل		03	%12	22	%88	25	%100
التصرف بعشوائية		02	%40	03	%60	05	%100
المجموع		15	%17.24	72	%82.76	87	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لكيفية التعامل مع المسؤوليات وعلاقتها بالحاجة للرقابة إذ أن الاتجاه العام سجل نسبة % 82.76 عند صنف لا أم على المستوى الجزئي نجد نسبة % 88 لفئة المتميزين بالحماس والجدية في العمل ثم تليها نسبة % 82.46 لفئة من يقومون بالتصرف بعشوائية في حين نجد نسبة % 17.24 عند صنف نعم أما على المستوى الجزئي نجد نسبة % 40 لمن يتصرفون بعشوائية في المقابل % . نجد نسبة % 17.54 ثم تليها نسبة 12 نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المنشأة الرياضية يؤكد أغلبية عمالها أنهم لا يحتاجون إلى رقابة وأنهم يفضلون الرقابة الذاتية كما يفضلون

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الإشراف الموجه نحو العلاقات الذي دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية مما يشعرهم بالثقة والمسؤولية في أدائهم مما يجعلهم يتعاملون مع مسؤوليات العمل بحماس وجدية ويقومون بحماية الأجهزة.

الجدول رقم 23: يمثل الشعور بالمسؤولية وعلاقته باعتماد المنشأة الرياضية على قوانين ولوائح محددة للانضباط

المجموع		لا		نعم		الاعتماد على القوانين واللوائح الشعور بالمسؤولية
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	81	16.05%	13	83.95%	68	نعم
100%	06	16.67%	01	83.33%	05	لا
100%	87	16.1%	14	100%	73	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة الشعور بالمسؤولية باعتماد المنشأة الرياضية على قوانين ولوائح محددة للانضباط إذ أن الاتجاه العام حظي به صنف نعم بنسبة % 83.90 أما على المستوى الجزئي نجد نسب مقاربة حيث سجلنا نسبة % 83.95 لفئة نعم أي من أكدوا أنهم يشعرون بالمسؤولية لأن المنشأة الرياضية تعتمد على لوائح وقوانين محددة للانضباط ثم تليها نسبة % 83.33 لفئة لا أي أنهم لا يشعرون بالمسؤولية رغم أن المنشأة الرياضية تعتمد على لوائح وقوانين محددة للانضباط في حين نجد نسبة % 16.1 سجلت لصنف لا أما على المستوى الجزئي نجد نسبة % 16.67 لفئة لا أي الذين أكدوا أنهم لا يشعرون بالمسؤولية كما أن المنشأة الرياضية لا تعتمد على لوائح وقوانين محدد للانضباط. نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المنشأة الرياضية تعتمد على لوائح وقوانين محددة للانضباط متمثلة حسب ملاحظتي للإعلانات التي تحدد قواعد النظام الداخلي) تحديد موعد الدخول والخروج-حرص المنشأة الرياضية على احترام وقت العمل وتحديدها للإنتاج بمدة زمنية كما وضعت قوانين صارمة يحتم على الجميع الالتزام بارتداء ضوابط العمل وحرصها على تطبيق قوانين الجودة (كما تؤكد المعطيات الكيفية المجمعة من المقابلة التي تم إجرائها مع نائب المدير وأعوانه" على كل عامل أن يحقق إنتاجه في منصبه مهما كانت نوعيته "أما فيما يخص الغياب فصرحوا" فإننا نطبق القانون الداخلي للمنشأة الرياضية بصرامة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

وكل مسئول مباشر ملزم بتطبيق التعليمات طبقا للقانون أما عن سؤالنا لهم في رأيهم هل العمال يشعرون بالمسؤولية استجابة للقانون؟ أجابوا أنهم واثقون بأن العمال سيحترمون التعليمات كي يساهم الجميع بقدر كبير لتحقيق الكمية والنوعية المطلوبة من أجل الحفاظ على دوام مؤسستنا.

الجدول رقم 24: يمثل الحفاظ على سمعة المنشأة الرياضية وعلاقتها بالالتزام بالعمل

الحرص على تطبيق القانون		الأهداف الشخصية		أهداف العمل		معا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
25	31.95%	05	6.25%	50	52.5%	80	100%	25	31.95%
02	28.58%	05	71.42%	0	0%	7	100%	02	28.58%
27	31.03%	10	11.49%	50	57.48%	87	100%	27	31.03%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة الحفاظ على سمعة المنشأة الرياضية والاهتمام بالعمل إذ أن الاتجاه العام حثي به صنف معا أي الاهتمام بالعمل راجع لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف العمل معا ومثله نسبة 57.48 % أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 62.5 % من يحافظون على سمعة المنشأة الرياضية ، % في حين نجد نسبة 31.03 % لصنف الأهداف الشخصية، أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 31.25 حظيت بها فئة نعم، أي أنهم يحافظون على سمعة المنشأة الرياضية ، في المقابل نجد نسبة 28.58 % من الذين لا يحافظون على سمعة المنشأة الرياضية رغم أنها تحقق لهم الأهداف الشخصية في حين نجد نسبة 11.49 % سجلت

لصنف أهداف العمل، أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 71.42 % من لا يحافظون على سمعة المنشأة الرياضية بينما سجلت نسبة 6.25 % من يحافظون على سمعة المنشأة الرياضية .

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يبين لنا أن المنشأة الرياضية أكد أغلبية عمالها أنهم يحافظون على سمعتها ويعتبرونها سمعتهم لأنها تحقق لهم الأهداف الشخصية

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

وأهداف العمل معاً، مما جعلهم يشعرون بالولاء والرضا عن العمل باعتبار المنشأة الرياضية مصدر رزق ومنبع كرامة حسب رأيهم.

الجدول رقم 25: يمثل علاقة المنصب بتبليغ الإدارة بخلل في المصنع

التحفيـز مكان العمل	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	27	%100	0	0	27	%100
عون تحكم	22	%100	0	0	22	%100
عون تنفيذ	31	%81.57	7	18.43%	38	%100
المجموع	80	%90.59	7	8.05	87	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الموضح لعلاقة المنصب بتبليغ الإدارة عن خلل قد يؤدي لمشكلة في المصنع إذ ن الاتجاه العام حظي به صنف نعم بنسبة % 91.95 أما على المستوى الجزئي نجد نسبة 100% من فئة الإطارات أنهم يبلغون عن الخلل، في المقابل أكد كل أعوان التحكم بأنهم يبلغون عن الخلل بنسبة % 100 بينما أكدت نسبة % 81.57 من أعوان التنفيذ أنهم يبلغون عن الخلل، في حين نجد نسبة 8.05% سجلت لصالح صنف لا، أما على المستوى الجزئي نجد نسبة % 18.43 من أعوان التنفيذ الذين أكدوا أنهم لا يبلغون عن الخلل ويتركون المصنع عرضة للخطر باعتبار أن الأمر لا يهمهم وأنهم يشعرون بالتهميش والاعترا ب، وأن القوانين تطبق على الضعفاء، كما أم المصنع لا يخدم مصالحهم بل يخدم مصلحة المستويات العليا.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يبين لنا أن المنشأة الرياضية تؤكد أن أغلبية العمال يبلغون عن الخلل الذي قد يؤدي لمشكلة في المصنع ويرجع ذلك لشعورهم بالولاء والانتماء والرضا عن العمل وعلى رأسهم فئة الإطارات وأعوان التحكم لأن المصنع يخدم أهدافهم ومصالحهم المادية والمعنوية كما أنهم يعتبرون جزء من قيادات المصنع وحسب ما صرحوا به أن الخلل يضرهم جميعاً وأن المنشأة الرياضية باب رزق بالإضافة إلى الضمير

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

المهني وشعورهم بالمسؤولية، أما عن بعض عمال التنفيذ الذين أكدوا أنهم لا يبلغون عن الخلل ويجع ذلك إلى تطبيق القوانين عليهم فقط بالإضافة إلى شعورهم بالاغتراب والتهميش.

نتائج الفرضية الثالثة : الشعور بالمسؤولية وعلاقته بالانضباط الذاتي للعامل

يرجع الشعور بالمسؤولية لدى العمال إلى اندماج وتوافق وتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف العمل معا مما نتج عنه ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي مما جعلهم يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف العامة للمنشأة الرياضية وأنهم منضبطين ذاتيا وذلك للنسق القيمي والقيم الدينية لديهم فهم يعتبرون العمل عبادة كما أنهم يحافظون على سمعتها لأنها حسب نظرهم تمثل سمعتهم بالإضافة إلى أنهم يفضلون الرقابة الذاتية إلا أن المنشأة الرياضية تفرض عليهم رقابة مستمرة ومحكمة نظرا لاعتمادها على قوانين ولوائح محددة للانضباط وقد عملت على وضع قانون داخلي صارم يحتم على جميع العمال دون استثناء الالتزام بضوابط العمل أما عن كيفية مواجهة خطأ يحدث أثناء العمل فإن نوع معاملة المسؤول هي التي تحدد كيفية التعامل فإن كان المسؤول لينا فإن أغلبية العمال أكدوا أنهم يبادرون ويحاولون إصلاحه بأنفسهم وإن كان صارم فإنهم يستعينون بالمسؤول المباشر في حالة إذا كان الخطأ بسيط أما إذا كان الخطأ كبير فإنه يجب الاستعانة بالمسؤول.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

2. الاستنتاج العام

أما فيما يخص النسق الثقافي للمنشأة الرياضية فإنه من خلال النتائج المتوصل إليها المجمع كميًا وكيفيًا أن الفرضية الأولى لم تتحقق في الواقع الأمبريقي لأنه لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة وهذا نظرا لعدم وجود المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للعمال لأن المشاركة متمركزة في فئة الإطارات كما أن المنشأة الرياضية لها مركزية اتخاذ القرار ولا تعتمد على آراء العمال ومقترحاتهم وتهتم فقط بآراء ومقترحات فئة الإطارات ويرجع السبب إلى دراية هذه الفئة بمختلف الإجراءات الإدارية ودورها ومكانتها المهمة في المنشأة الرياضية وبحكم ممارستها للوظائف الإدارية العليا التي تتطلب التخطيط والتنسيق ورغم تهميش فئة العمال فإنهم لا يجدون صعوبة في الامتثال لسياسة العمل، كما تحرص الإدارة على متابعة القرارات الصادرة من عندها وذلك لحرصها على سير العمل كما أنها تسلط الرقابة المستمرة والمحكمة لكي تضبط العمال وتطبق إجراءات العمل مما يفرض على العمال التأخر لتكملة العمل لأن العمل الإداري محدد بمدة زمنية معينة، ولقد أكد أغلبية العمال أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة غير فعالة رغم حرصها على تطبيق قوانين العمل بحكم أن المنشأة الرياضية تعتمد على الجانب الرسمي للعمل وأن نسق الاتصال يكون في شكل تعليمات وأوامر، بالإضافة إلى أن القرارات الصادرة من طرف الإدارة تخدم المصلحة العامة للمنشأة الرياضية مما جعل العمال يشعرون بالفخر والاعتزاز لاستمرارهم في العمل.

أما فيما يخص نسق التحفيز أثبت أن الاهتمام بتحفيز العمال يزيد من أدائهم وعليه فإن المنشأة الرياضية لا تعمل على توزيع الحوافز بطريقة عادلة على جميع العمال بل أنها تقوم بتشجيع وتحفيز فئة الإطارات فقط لأنها تعتبر منافذ القيادة، وأن تقديم الحوافز يكون على أساس اقترانها برؤساء العمل إضافة إلى أن المنشأة الرياضية تقوم أحيانا بمكافأة العمال على الأعمال التي تساعد على النجاح، وهذا ما يزيد من التزامهم بمواعيد العمل، أما بخصوص الترقية فتكون على أساس الخبرة المقترنة بالعلاقة برؤساء العمل وأن انتماء العمال للعمل فإنه ليس مرتبطا بالحوافز المادية والمعنوية فهم يقدرون قيمة الوقت ويشعرون بالانتماء إلى المنشأة الرياضية ، فهم يبذلون أقصى جهودهم لنجاحها ويعتبرون وقت العمل شيئا ثميناً يجب استغلاله وأن الوقت من ذهب.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

يرجع الشعور بالمسؤولية لدى العمال إلى اندماج وتوافق وتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف العمل معا مما نتج عنه ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي مما جعلهم يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف العامة للمنشأة الرياضية وأنهم منضبطين ذاتيا وذلك للنسق القيمي والقيم الدينية لديهم فهم يعتبرون العمل عبادة كما أنهم يحافظون على سمعتها لأنها حسب نظرهم تمثل سمعتهم بالإضافة إلى أنهم يفضلون الرقابة الذاتية إلا أن المنشأة الرياضية تفرض عليهم رقابة مستمرة ومحكمة نظرا لاعتمادها على قوانين ولوائح محددة للانضباط وقد عملت على وضع قانون داخلي صارم يحتم على جميع العمال دون استثناء الالتزام بضوابط العمل أما عن كيفية مواجهة خطأ يحدث أثناء العمل فإن نوع معاملة المسؤول هي التي تحدد كيفية التعامل فإن كان المسؤول لينا فإن أغلبية العمال أكدوا أنهم يبادرون ويحاولون إصلاحه بأنفسهم وإن كان صارم فإنهم يستعينون بالمسؤول المباشر في حالة إذا كان الخطأ بسيط أما إذا كان الخطأ كبير فإنه يجب الاستعانة بالمسؤول.

الخاتمة

تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمنظمات فهي تعبر عن هوية المنظمة وكيونيتها أين تتشابه العديد من العوامل في تشكيلها لتكون بذلك روح الفرد وتؤثر في سلوكه من خلال تأثير الأفراد بثقافة المنظمة أين يمكن القول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تحوي الفرد وتساهم في بلورة تشكله وقد تكون محدد رئيسي لسلوكه الإيجابي أو السلبي.

إن الفرد حين يدخل لعالم المنظمة لأول مرة يبدأ في بناء ثقافته حول المنظمة من خلال ما يلاحظه ويلمسه من سلوكيات يقوم بها الأفراد بمختلف مستوياتهم، أين تساهم العديد من العوامل في تشكل ثقافة الفرد التنظيمية من عدة جوانب أساسية، ولعل صقل الثقافة التنظيمية ضمن ثقافة الفرد يجعل من الفرد متماشيا مع ثقافة منظمته مهما كان نوعها وطبيعتها خاصة في ظل الاندماج الذي يحصل للفرد في إطار المنظمة.

نتائج الدراسة

وإذا تأملنا في تفسيرنا لنتائج هذه الدراسة حسب ما جاء في الأسئلة الفرعية، نجد أنها في عمومها تقدم الإجابة عن التساؤل الرئيسي، والذي ورد سابقا على النحو الآتي:

-إن الرهانات التي رفعتها الجزائر منذ مطلع الألفية الثالثة في إدارة المنشآت الرياضية ، إنما الهدف منها إدخال هيكلة على نظمها، وتغيير مختلف العمليات والإجراءات التي تخص العمل الجاري بها، لكن هل أثمرت فعلا تلك الجهود في تطوير نمط الثقافة التنظيمية، ومنه التأثير الإيجابي على سلوكيات العاملين بإدارات هذه المؤسسات؟

إن إدارة المنشآت الرياضية محل الدراسة، شهدت تغييرات كثيرة سواء في هيكلها التنظيمي، وفي القوانين والإجراءات التنظيمية منذ تأسيسها، إضافة إلى التجديد في مواردها البشري، وبخاصة في جانب المديرين.

في الجانب الميداني لهذه الدراسة، كشفت النتائج تأثير سلوك العاملين بطبيعة المعاملة السائدة بالمنشآت الرياضية ، ومعاملة المسؤولين لهم، وكذا بنوعية الوسائل الحديثة التي جُلبت للمؤسسة، إضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاستماع لاقتراحاتهم، وأسلوب العمل الجماعي الذي تسعى إدارة المؤسسة إلى اعتماده والاستقلال النسبي الذي يتمتع به العامل في اختياره للأسلوب الذي يلائمه في العمل، مع سيادة مبدأ التسامح والتعاون فيما بينهم.

إن هذه العوامل المميزة والمكونة لثقافة هذه المؤسسة، لم تأت مصادفة، بل كانت نتيجة تغييرات كثيرة شهدتها المؤسسة محل الدراسة، سواء في هيكلها التنظيمي أو في المورد البشري، وبخاصة المديرين الذين تعاقبوا على إدارتها منذ نشأتها إلى يومنا هذا.

إن هذا التطور الذي مس جوانب عدة في ثقافة هذه المنشآت الرياضية، تماشيا وظروف الوضع الراهن، أوجد سلوكيات إيجابية وأخرى سلبية لدى العاملين بها. نذكر من تلك الإيجابيات ما نلاحظه من تسامح ومبادرة وتعاون وعمل جماعي، ومن السلبيات ما نشاهده من قلة انضباط في مواعيد الدخول والخروج من اولى المؤسسة مكان العمل.

إن ثقافة المشاركة (الثقافة التعاونية) التي يتبناها العاملون بالمؤسسة محل الدراسة، بدت ملامحها جلية في سلوكياتهم الظاهرة أو كما يسميها تشاين ظواهر السطح، إضافة إلى ثقافة أخرى تميل في مظهرها إلى ثقافة المهمة.

وإذا رجعنا إلى النتائج المستخلصة، نلاحظ أن ما يتصف به سلوك العاملين بشكل عام هو محصلة لقيم وتوقعات ومعتقدات وأعراف غير موثقة، شكّلت في مجملها ثقافة ترسخت في أذهان الأفراد المنتمين لهذه المؤسسة، وصارت مصدرا لسلوكياتهم سواء ما كان منها إيجابيا أو ما كان سلبيا.

التوصيات

وتأسيسا على ما سبق؛ فإن ضبط سلوك العاملين إلى ما يخدم أهداف المؤسسة ويحسن مردودها، يتطلب توافر عوامل عديدة ورد ذكرها في النتائج، والتوصيات ولا بأس من الرجوع لها لأهميتها وبميزيد من التوضيح.

1-إن أول هذه العوامل هو وضوح رسالة المؤسسة والتي تمثل طموح العاملين فيها، رؤساء ومرووسين لما سيتم تحقيقه حاضرا ومستقبلا.

2-تحديد القيم التنظيمية التي هي جوهر ثقافة المنظمة (المنشآت الرياضية) ، حيث أن تطور المنشآت الرياضية ونجاحها مرتبط بشكل كبير جدا بتوافق واتساق هذه القيم مع ما يحمله العامل من قيم شخصية(فردية)مختلفة من البيئة الخارجية، ولتحقيق هذا الهدف يستلزم تدوين قيم المؤسسة ونشرها وتحفيز العاملين على العمل بهاوما نؤكد عليه في هذا الجانب هو العمل بها من طرف المديرين، لأنهم العنصر الأكثر تأثيرا بسلوكياتهم على العاملين في

المؤسسة، فلا يعقل أن نخالف ما نقول ونطالب غيرنا بذلك؛ فليكن المدير كما يريد من العاملين أن يكونوا ..

3-انتهاج الإدارة أسلوب الباب المفتوح، وفتح قنوات الاتصال وتنويع أنماطه لتستطيع المؤسسة ايصال رسالتها وقيمها للعاملين بها، وبالتالي " تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة والاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتسيطر عليهم روح الفريق ويزداد تماسكهم وتحمسهم للعمل ومقاومتهم للإحباط.

4-الاهتمام بتدريب العاملين، وذلك بوضع برامج خاصة من طرف مختصين، بحيث تشمل هذه العملية(التدريب)جميع الموظفين بالإدارة مهما اختلفت مهامهم ومدة عملهم بالمؤسسة؛ فالتدريب " يساعد الموظفين الجدد على التكيف في المنظمة التي ينضمون إليها، ولأنه يزود الموارد البشرية في المنظمة بكفايات تحسّن من أدائهم، وتعاونهم على استيعاب المستجد من وسائل وطرق وأساليب حديثة في العمل"

5-إذا كان التدريب يساعد على تنمية أنماط سلوكية إيجابية لدى العاملين بالمنشآت الرياضية فإنه لا يكفي وحده، بل لابد من الاختيار الأمثل للمورد البشري الذي يتلأّم وقيم وأهداف المنظمة، وتحفيز العاملين ذوي السلوكيات الإيجابية وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم، والاستماع لمشاكلهم، ومشاركتهم فيما يتخذ من قرارات داخل المؤسسة.

وتأسيسا على ما تقدم؛ فإن ما يقع من سلوكيات داخل المنشآت الرياضية يمكن إرجاعه بشكل خاص إلى نمط الثقافة التنظيمية السائدة بها، فهي تضبط وتوجّه وتؤثر على سلوك العامل في موقع العمل، وبالتالي وجب التقييم المستمر لعناصر هذه الثقافة من طرف إدارة المؤسسة بمشاركة الباحثين والعاملين، بهدف تطويرها وتحسينها، وهذا كله من أجل تحقيق وبلوغ أهدافها.

توصيات الدراسة

تُظهر الدراسة الحالية بالمنشآت الرياضية ، وجود ثقافتين تنظيميتين مختلفتين، تتمثل الأولى في ثقافة المشاركة والتساند، والثانية ثقافة المهمة .وتسود المؤسسة محل الدراسة ثقافة المشاركة والتساند، كما أنها تميل حاليا إلى ثقافة المهمة وفي ضوء نتائج الدراسة، يوجّه الباحث جملة من التوصيات لإدارة المنشآت الرياضية والعاملين بها، وذلك من أجل بناء ثقافة

تنظيمية واضحة المعالم وقوية، تتمكن بها المنشآت الرياضية من إحراز النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

هذه التوصيات، تتمثل في الآتي:

1- على إدارة المنشآت الرياضية أن تحدد القيم الأساسية التي ينبغي احترامها من قبل كل العاملين للمنشآت الرياضية موضوع الدراسة، مع توثيقها ونشرها، والحرص على تطبيقها للحفاظ على الثقافة السائدة.

2- وضع معايير دقيقة في اختيار العاملين الجدد، ومنها التوافق مع قيم المنشآت الرياضية محل الدراسة.

3- فتح قنوات الاتصال، واستخدامها بشكل فعال يضمن تدفق قوي للمعلومات داخل المنشآت الرياضية ونشر قيمها، وشرحها، وتأكيد روح التعاون والتضامن بين العاملين.

4- الحرص على تدريب العاملين سواء داخل المنشآت الرياضية أو خارجها، وحث العاملين على ذلك للرفقي بمستواهم وتحسين أدائهم.

5- إشراك العاملين في المنشآت الرياضية فيما يتخذ من قرارات، واحترام آرائهم.

6- تحفيز العاملين على الابداع، وغرس روح المبادرة في نفوسهم.

4- الاستماع إلى مشاكل العاملين وانشغالهم، ودراستها باهتمام كبير.

المراجع

المراجع

الكتب

1. إبراهيم عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية :الجزء السابع :
الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى
2004 ،
2. إبراهيم محمود عبد المقصود :حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط
01، دار الوفاء، 2003
3. أمين أنور الخولي: الرياضة والحضارة الإسلامية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ،1995
4. بدوي محمد : المنهجية في البحوث و الدراسات. تونس . مدينة سوسة . دار الطباعة للمعارف و
النشر
5. بن عيسى محمد المهدي .عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، الأردن: دار الشروق للنشر
والتوزيع، 2008
6. جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الإسكندرية2006
7. حريم حسين : السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات " ، ط1، عمان : دار زهران، 1999م
8. ----- : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في أعمال منظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع،
عمان : الأردن ، 2009
9. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، لبنان: دار النهضة العربية،
2005
10. الحوطي: تجربة صنع المدير العربي" ، الزقازيق، جامعة الزقازيق. الطبعة الأولى، 1999م
11. راغب الأصفهاني :مفردات ألفاظ القرآن الكريم، تحقيق عدنان داوودي، دار التعلم، دمشق، ط 1997
12. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002
13. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية، دار هومة للطبع، ط1،
المسيلة، الجزائر، 2002،
14. الصباب أحمد عبدالله ، وآخرون : ط1، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، 2002م، 1423هـ ،
15. صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،
مصر، 2003
16. صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
17. -----: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع،
الإسكندرية، مصر، 2001

المراجع

18. طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال -الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن - ، 2005
19. عامر عوض :السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2008
20. عبد الله جاد فودة: الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007
21. عفاف عبد المنعم شحاتة درويش: الإمكانيات في التربية الرياضية، أهميتها، أنواعها، أقسامها، مجالاتها ، دار منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1998 ،
22. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة،
23. غبات بوتلجة: القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998
24. فريد كتمل أبو زينة و آخرون : مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة، ج2، ط 1 ، عمان ، 2006 ،
25. القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم ،01)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان : الأردن، 2000
26. كامل محمد الغربي :السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان، 1995
27. مالك ابن نبي: مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006، ص 13.
28. محمد الصيرفي: التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
29. محمد حسن علاوي -أسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999
30. محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1975
31. محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، ط3، مصر، 1988
32. محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان الأردن ، 2000
33. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 2002
34. المصري، سعيد محمد : التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999
35. مفتي إبراهيم حماد تطبيقات الإدارة الرياضية ، دار الكتاب للنشر ، الطبعة الاولى، 1999
36. موريس انجرس : منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.

المراجع

37. النمر سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة : الأسس والوظائف، ط6، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 2006م

المقالات

1. البداينة ذياب، وعلي محمد العضايلة : قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج 8، ع 1، الرياض: جامعة الملك سعود، 1416هـ - 1996م
2. حريم حسين، رشاد الساعد : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: مطابع الجامعة. 2005
3. السواط طلق، وسعود العتيبي : البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة، مج 12، ع 1، جدة: مطابع الجامعة، 1419هـ / 1998م
4. صليحة رحالي : القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2006
5. هيجان عبدالرحمن أحمد : أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، 1412هـ / 1992م

المذكرات

1. أسعد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008
2. إلياس سالم : تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006
3. أماني جمال نبهان أبو معيلق: " علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي "مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، 2012
4. إيهاب فاروق مصباح العاجز، " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011
5. جاسم بن فيحان الدوسري، " الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة " رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2007
6. زيد صالح حسن سميع، " أثر الثقافة على الأداء الوظيفي "مذكرة ماجستير، جامعة حلوان، 2007
7. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2004.

المراجع

8. سليمة سلام :ثقافة المؤسسة والتغير، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، إشراف العمري العربي، 2004
9. عبد الرحمن فالح العبادلة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير جامعة مؤتة، 2003. ص ص 35-36.
10. معاوي سامية: الثقافة التنظيمية والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة المينائية السيكدة، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009 / 2008)
11. معروف أحلام وآخرون : " أهمية الاتصال في رفع كفاءة المؤسسة "، مذكرة ليسانس إدارة أعمال ، المسيلة ، 2005/2004
12. نصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، إشراف ثامر بن ملح الإبطيري، 2004

القوانين

1. الأمر رقم 95/09 المؤرخ في 25 فبراير / 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها
2. القانون 10/04 المؤرخ في 14 غشت 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية
3. المرسوم التنفيذي رقم 05-492 والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات المؤرخ في 20 ذوالقعدة 1429 الموافق ل 2005/12/22
4. المرسوم رقم 77-177 والمتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات المؤرخ في 20 شعبان 1397 هـ الموافق ل 1977/08/06

الملاحق

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
معهد تقنيات والنشاطات البدنية والرياضية



مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص

دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العاملين داخل المنشآت الرياضية

ملاحظة 1: بين أيديكم استمارة مقابلة عن دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العاملين داخل المنشآت الرياضية ، تستخدم كأحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة وتسيير رياضي نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ونتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها إلا لغرض بحث علمي.

إشراف الدكتور:

بن تريح محمد

من إعداد الطالب:

– زازة مصطفى

ملاحظة 2: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.

السنة الجامعية 2020-2021

المحور الاول: البيانات الشخصية

1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس

ذكر

انثى

2- توزيع أفراد العينة حسب السن

29-20

39-30

49-40

أكثر من 50 سنة

3- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

متزوج

مطلق

ارمل

4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

5. توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة

أقل من 05 سنوات

من 05 الى 10 سنوات

من 10 سنوات الى 15 سنة

من 15 سنة الى 20 سنة

4- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

6- توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة

☐

أقل من 10 سنوات

☐

من 11 إلى 20 سنوات

☐

من 21 سنوات إلى 30 سنة

☐

30 فأكثر

المحور الثاني : البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية .

المشاركة في اتخاذ القرارات

7- هل يشارك العمال في اتخاذ القرارات؟

☐

نعم

☐

لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذه المشاركة تتم عن طريق
اتصال الشخصي

☐☐

اجتماعات

☐

تمثيل نقابي

☐

تقارير

08- هل هناك التزام بتنفيذ القرارات في الوقت المحدد

☐

نعم

☐

لا

09 - هل الإدارة تعتمد على آراء ومقترحات العمال في اتخاذ القرارات ؟

☐

نعم

☐

لا

في حالة الاعتماد عليها هل تكون المشاركة؟:

☐

فعلية

☐

شكلية

10. هل ترى أن القرارات التي تتخذها الإدارة؟

☐

فعالة

☐

غير فعالة

10. هل ترى أن القرارات الصادرة من طرف الإدارة تخدم المصالح العامة للمؤسسة؟

☐

نعم

☐

لا

☐

احيانا

11 - هل تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة ؟

☐

نعم

☐

لا

العدالة في توزيع الحوافز

12- هل توجد عدالة في توزيع الحوافز في منطمتك ؟:

☐

نعم

☐

لا

13- هل يتم مكافئة الموظفين على أداء الأعمال التي تساعد المنظمة على النجاح؟:

☐

نعم

☐

لا

☐

احيانا

14 - هل تقوم المنظمة بتشجيع العمال للرفع من أدائهم عن طريق الحوافز والترقيات:

☐

نعم

☐

لا

15- هل تحصل على القدر الكافي من التحفيز والتشجيع في مكان عملك ؟

☐

نعم

☐

لا

16- هل انتمائك للعمل مرتبط بما تحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية؟

☐

نعم

☐

لا

الشعور بالمسؤولية:

17- هل تحس بنوع من المسؤولية خلال تأديتك لوظيفتك داخل المؤسسة؟

☐

نعم

☐

لا

18- عند وقوع خطأ في مكان عملك هل؟

☐

تحاول إصلاحه بنفسك

☐

تستعين بمسؤولك المباشر

☐

لا تكثرث

19- هل من واجبك كموظف في المؤسسة أن تحافظ على سمعتها في المجتمع؟

☐

نعم

☐

لا

20- إذا رأيت خلا معينا قد يؤدي بمشكلة في المصنع هل تمد الإدارة بمعلومات لتدارك المشكل؟

☐

نعم

☐

لا

21- هل تتعامل بجدية مع مسؤوليات عملك وواجباتك في أداء عملك؟

☐

تقوم بحماية الأجهزة ومواد عملك

☐

الحماس والجدية في تأدية عملك

☐

التصرف بعشوائية وتهتم بظاهر الأمور

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بسلوك العامل داخل المنظمة:

التزام العامل:

22- هل تلتزم بتنفيذ المطلوب منك في الوقت المحدد داخل المنظمة؟

☐

نعم

☐

لا

23- هل توجد صعوبة في الموافقة والامتثال لسياسة العمل؟

☐

نعم

☐

لا

24 - هل ترى من واجب كل موظف أن يحافظ على تطبيق قوانين النظام الداخلي؟

☐

نعم

☐

لا

25 - هل تحرص على تطبيق قوانين العمل؟

☐

دائما

☐

احيانا

☐

نادرا

26- ماذا يمثل لك مفهوم للوقت؟

☐

هو مجال للعمل يجب احترامه

☐

هو شيء ثمين يجب استغلاله

27 - هل تلتزم بالمواعيد المرتبطة بعملك؟؟

☐

دائما

☐

احيانا

☐

نادرا

28- هل تلتزم بمواعيد الدخول والخروج من العمل؟

☐

نعم

☐

لا

29- كيف يكون موقفك في حالة تأخرك عن العمل؟

☐

قلق وتبرير

☐

لا تكثرث

30- في أدائك لعملك هل تعتمد على:

☐

الدقة وإتقان العمل

☐

السرعة في إنجاز العمل

الانضباط الذاتي:

31 - هل اهتمامك للعمل راجع لتحقيق ؟

☐

أهدافك الشخصية

☐

أهداف العمل والمنظمة

☐

معا

32- هل تحتاج إلى من يراقبك لإتقان وأداء عملك؟

☐

نعم

☐

لا

33- هل تعتمد المؤسسة على قوانين ولوائح تنظيمية محددة لانبضاط العامل؟

☐

نعم

☐

لا

34- في رأيك ما هي نوع المعاملة التي يجب أن يتصف بها المسؤول من أجل نشر ثقافة الانضباط الذاتي داخل المنشأة الرياضية ؟

☐

صارم

☐

لين

35- هل تلتزم بارتداء لباس العمل ؟:

☐

نعم

☐

لا

المحور الخامس : مساهمة تدريب العاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

25 - هل سبق أن حصلت على دورات تدريبية تجعلك تساهم في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ؟

☐

نعم

☐

لا

26 - كيف تجد التدريب الذي تتلقاه للمساهمة في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية؟

☐

ضعيف

☐

متوسط

☐

☐

جيد

27 - كيف تتلقى تدريبك الوظيفي عن طريق ؟

☐

عن طريق التكوين

☐

عن طريق التربص

☐

التكوين والتربص معا

28- هل التكوين يساعد على اكتساب خبرة وكفاءة في مجالات الوظيفي في المنشأة الرياضية ؟

☐

نعم

☐

لا