

**الثقافة التنظيمية ومكانتها في الإدارة الرياضية.****Organizational culture and its place in sports management.**قرصان عبد الحق\*<sup>1</sup>، طراد توفيق<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة البويرة (الجزائر) مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، a.korsane@univ-bouira.dz<sup>2</sup> جامعة البويرة (الجزائر) مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، t.trad@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2022/09/15

تاريخ القبول: 2022/09/11

تاريخ الإرسال: 2022/06/20

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى تبين المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية ومكانتها في الإدارة الرياضية لمختلف المنظمات والمؤسسات في المجال الرياضي، باعتبارها أساس من أساسات النجاح للإدارة الرياضية، إذ أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التنظيمية السائدة في المنظمة الرياضية التي تساعد في تحقيق أهدافها، من خلال جعل الموظف يلتزم بتعليمات وسياسات العمل انسجاماً مع القيم التنظيمية لا شيء آخر.

جاءت هذه الدراسة التحليلية لتبين مفهوم الثقافة التنظيمية، أبعادها أهميتها أنواعها ومستوياتها وآليات تشكيلها وسمات فاعليتها في إدارة المنظمات الرياضية، كذلك عرض لمجموعة من الدراسات المرتبطة بمتغير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي وأداء العاملين والاتصال الداخلي في المؤسسات الرياضية .

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية ؛ القيم التنظيمية ؛ المعتقدات التنظيمية ؛

الممارسات الإدارية ؛ الإدارة الرياضية.

**Abstract:**

The study aimed to clarify the theoretical concepts of organizational culture and its place in the sports management of various organizations and institutions in the field of sports. its objectives, and to make the employee abide by the instructions and work policies in line with organizational values and nothing else, This theoretical study came to clarify the concept of organizational culture, its dimensions, importance, types, formation mechanisms, and features of its effectiveness in managing sports organizations, he also presented a set of studies related to the variable of organizational culture in sports institutions and its relationship to other

variables such as organizational commitment, employee performance, and internal communication in sport institutions.

**Key words :** Organisational culture; organizational values; organizational beliefs; administrative practices; sports management.

## 1. مقدمة:

أصبح العالم اليوم ديناميكي التحولات والتغيرات في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية وحتى الرياضية وغيرها من المجالات، هذه التحولات المتسارعة والمتنوعة المؤثرة في مختلف جوانب حياتنا اليومية، التي صنعت الفارق بتفوق البعض على البعض الآخر في تحقيق أسمى الأهداف وأرقى المستويات في شتى المجالات.

المجال الرياضي ليس بمنأى عن هذا التغيير، فالتطور الحاصل والمتغيرات الحديثة التي طرأت على المستوى العالمي في عديد المجالات أثرت على الجانب الرياضي بمختلف منظماته ومؤسساته ومن عديد الجوانب كالترتيب أو الإدارة أو الجانب التنظيمي الذي أصبح يصنع الفارق ويحقق التميز للمنظمات، فالمنظمات الرياضية اليوم تقارب مستواها من حيث الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمنشآت والهيكل الشيء الذي ساهم في بروز متغير الثقافة التنظيمية الذي فرض نفسه في تحقيق التميز للمنظمات الرياضية ذات الثقافة التنظيمية القوية.

يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية"، والذي ينص على أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون والأخلاق والتقاليد وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 53)

وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم، زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، 280)

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبين مفهوم الثقافة التنظيمية، أنواعها أهميتها وأبعادها ومستوياتها وسمات فاعليتها في المؤسسات الرياضية.

## 2. مفهوم الثقافة التنظيمية في المجال الرياضي:

يرى بلال سيد هاشم حسين الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية بأنها: شبكة المعاني التي تستمد جذورها من الثقافة الرياضية ومن رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة الرياضية، لتمثل الطابع المميز لشخصيتها، بحيث تتفاعل داخل المؤسسة الرياضية مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات من خلال إطار رقابيا لما هو مقبول أو غير مقبول أثناء تعامل المؤسسة الرياضية داخليا وخارجيا وذلك بصورة غير رسمية، لتكون طاقة تنظيمية تدفع وتوجه سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة الرياضية والعاملين، عن طريق التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، 281)

يمكن إعطاء مفهوم عام للثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التنظيمية السائدة داخل المنظمة الرياضية والتي تميزها خارجيا عن المنظمات الأخرى، وهي بمثابة قانون عرفي غير الرسمي يحكم

وينظم العلاقات بين الأفراد في المنظمة الرياضية والذي يعوض اللوائح التنظيمية الرسمية.

حيث أن الثقافة التنظيمية ليست وليدة حدث ما أو تاريخ معين وإنما هي نتيجة لعوامل تاريخية سائدة ومستمرة منذ نشأة المنظمة كلمسة المنشئين للمنظمة وتوجهاتهم وسمع أبطالها وتاريخها الرياضي من إنجازات وبطولات.

### 3. أهمية الثقافة التنظيمية:

أرجع محمود صديق عبد الواحد أهمية الثقافة التنظيمية بالمنظمات الرياضية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المؤسسات الرياضية، حيث تشكل الثقافة التنظيمية ضغوطاً إيجابية على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة بالهيئات الرياضية والشبابية.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية للمجال الرياضي في النقاط التالية:

أ. تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للهيئات الرياضية دون غيرها من المنظمات، تشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمتها ترتكز على الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

ب. تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين لتحقيق أهداف المنظمة.

ج. إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تتأتى عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية اللتان ترفعان معا من منزلة المنظمة التنافسية، فالثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين.

د. إن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة، كذلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة يمكنها زيادة حصتها السوقية من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات، وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج أكثر من مجرد استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات.

و. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذين يعملون به، أي أنها تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

هـ. تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير ومواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل كانت المنظمة أكثر قدرة على التغير، وأحرص على الإفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة على التغير والقابلية للتطوير.

هذا ويساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.

- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية.
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 58-60)

#### 4. أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، وهما كالآتي:

##### أ- الثقافة القوية:

هي الحد الذي يجعل العاملين يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، حيث أن ثقافة المؤسسة الرياضية تكون قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم العاملين، حيث يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة الرياضية، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الثقة: وتشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنجازات مرتفعة.
- الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع العاملين داخل المؤسسة الرياضية من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.
- الشدة: الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المؤسسة الرياضية بالقيم والمعتقدات السائدة.
- الإجماع والمشاركة: تعتمد على الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة الرياضية وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

## ب- الثقافة الضعيفة:

هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المؤسسة الرياضية ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وكذلك تفتقر المؤسسة الرياضية في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات بالإضافة إلى صعوبة التوافق والتوحد مع المؤسسة الرياضية أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح المكتوبة ويحتاج العاملون إلى توجيهات بصفة مستمرة، بالتالي تتجسد نظم الإدارة الأوتوقراطية وفيه تتخفف الدافعية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة الرياضية عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط والغربة عن ثقافة المجتمع حتى يصل إلى ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.

## ج- الثقافة المثالية:

هي التي تميز أحسن الهيئات الرياضية الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المؤسسات الرياضية الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور، حيث أعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

## د- الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى ودرا كر (Drucker, Calori) مدخل موقفى للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع ظروف بيئة

العمل، لذلك فإن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة الرياضية وفق مبدأ (Fit way) ذلك لأنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المؤسسات الرياضية وفي كل الظروف البيئية. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، 288-290)

#### 5. مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع وثقافة النشاط وثقافة المؤسسة الرياضية إضافة إلى ثقافة فرق العمل.

#### أ- ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المؤسسة الرياضية، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المؤسسة الرياضية عن طريق العاملين، تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، وتعمل المؤسسة الرياضية داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المؤسسة الرياضية وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المؤسسة الرياضية بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها وأنشطتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

#### ب- ثقافة النشاط:



إن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة رياضية ما، تتشابه مع المؤسسات الرياضية العاملة في نفس النشاط، مما يستدعي تكوين نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس.

### ج- الثقافة الداخلية للمؤسسة الرياضية:

يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة الرياضية، والنتائج من تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم بعضهم البعض بالإضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة الرياضية، مما يؤدي إلى وجود نمط فكري وثقافي متجانس لدى الأفراد العاملين بها، مما يمكنهم من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث أن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

### د- ثقافة فرق العمل:

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي مؤسسة رياضية يمكن تقسيمها حسب المستويات التنظيمية مثل الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، أو حسب الوحدات الفرعية مثل إدارة النشاط الرياضي وإدارة الهيئات والطلائع وشؤون العاملين... الخ، ويتعين على إدارة المؤسسة الرياضية إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفرق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، حيث أن لجماعة العمل دور مهم في رفع مستوى أداء العاملين.

(بلال سيد هاشم حسين، 2018، 290-291)

### 6. إدارة الثقافة التنظيمية:

إن إدارة الثقافات تعني القدرة على تغييرها لتناسب المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فالبدائيات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدأ بعمليات التعيين والممارسات الإدارية، وعمليات التطبيع المختلفة، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة بأخرين يؤمنون بها أو قادرين وراغبين في التماشي معها، وأن عملية التغيير في الثقافة السائدة أمر يستلزم وقتاً طويلاً ويواجه مقاومة عنيفة لاسيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية متأصلة وراسخة في أذهان العاملين. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 74)

#### 7. تكوين وبناء الثقافة التنظيمية:

تؤكد أغلب الدراسات والأبحاث أن الثقافة التنظيمية لا تتكون وتنشأ من فراغ، وحالم يتم ترسيخها نادرا ما تتغير أو تزول وذلك راجع في الأساس إلى الدور الكبير والفعال الذي يلعبه أصحاب المؤسسات ومؤسسيها، فعادة ما يكون لهم تأثير كبير في إرساء ثقافة المنظمة وتطويرها فهم يحملون رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه إستراتيجية المؤسسة وسياستها، وعليه يقومون بانتداب واستقطاب المديرين الذين يقاسمونها نفس الرؤى والمفاهيم، يكونون على استعداد لتنفيذها، فالمؤسسين الأوائل للمنظمة يمتلكون من الناحية التاريخية أقوى البصمات في صياغة وتكوين ثقافتها، فهم الذين يحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوبة لتحقيق الأهداف.

إن للإدارة دور كبير تقوم به في سياق تكوين وتطوير ثقافة المنظمة، وقد حدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من

خلالها في تكوين ثقافة المنظمة أثناء نشوئها وتطويرها، تتمثل هذه الأساليب في:

• بناء إحساس بالتاريخ: ذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال.

• إيجاد الشعور بالتوحد: القيادة ونمذجة الأدوار، وإيصال المعايير والقيم.

تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، الاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين، تطبيع الموظفين الجدد والتدريب والتطوير. (بن علي عبد الوهاب، بلعابد عبد القادر، 2021، 313)  
8. وظائف الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة رياضية، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، بالإضافة إلى أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

- توجد ثقافة المؤسسة الرياضية الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استمرار المؤسسة الرياضية كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والاستمرار والنمو.
- تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

- تحقيق التكيف بين المؤسسة الرياضية وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين وفق المستجدات الرياضية العالمية.
- تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة الرياضية من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم.
- تحديد طريقة التعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية تطلعات وطموحات المستفيدين.
- لها أهمية بالغة في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، 292)

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوها.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد. (بن علي عبد الوهاب، بلعابد عبد القادر، 2021،

312)

## 9. سمات فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة للمؤسسات الرياضية:

حدد محمود صديق عبد الواحد بعض السمات لمستوى فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة للمؤسسات الرياضية والشبابية، وهي كالتالي:

1. الدعم الإداري.
  2. تحمل المخاطر.
  3. الاتجاه.
  4. التكامل.
  5. الرقابة.
  6. المبادرة الفردية.
  7. الهوية.
  8. نظام المكافأة.
  9. تقبل الاختلاف.
  10. نماذج الاتصال. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 67)
- ### 10. الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلا عنها:

تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، وذلك من خلال تقنين الإجراءات والتعليمات، وتطوير النماذج والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين.

إلا أن وجود القيم التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرص

الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط ولكن انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 71)

11. علاقة الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى ذات العلاقة بالإدارة في المؤسسات الرياضية:

### 1. الثقافة التنظيمية والاتصال الداخلي بالمؤسسة الرياضية:

في دراسة أجراها بكاكرة ياسين، سنة "2018" مستوى ماستر بمديرية الشباب والرياضة بالوادي بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة الرياضية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية، ودور الثقافة التنظيمية في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة الرياضية من خلال القيم التنظيمية بالمؤسسة والأعراف و المعتقدات ومشاركة الأفراد.

النتائج المتوصل إليها هي أن احترام الإدارة لعادات و تقاليد مجتمع العمال له دور في تقوية العلاقات بينهم التشاور و التعاون في اتخاذ بعض القرارات الإدارية يعمل على زيادة الاتصال بين العمال. وجود الثقة المتبادلة بين العمال تعطي أريحية و أمان في نفوسهم و هذا ما يسهل عملية الاتصال بينهم.

### 2. الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية في المنشآت الرياضية:

في دراسة أجراها وليد مرابط سنة "2016"، بديوان المركب المتعدد الرياضات منشأة العالية بلدية بسكرة، بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل المنشأة الرياضية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية . وكيف تساهم الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة.

توصل الباحث من خلال دراسته كنتيجة لها إلى أن احترام الوقت والانضباط في العمل، مشاركة الجميع في اتخاذ القرار، القيم والتقاليد والأعراف التي يتمتع بها العمال من شأنها تفعيل العلاقات الاجتماعية بينهم والولاء للمنشأة الرياضية.

### 3. الثقافة التنظيمية وأداء العمال في المنشآت الرياضية:

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العناصر أو العوامل في تطوير الأداء بالمنشآت الرياضية، ففي مقال ليعقوب قصة وبورزامة جمال المنشور في المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية سنة 2021، الموسوم بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في تطوير أداء الموظفين بالمنشآت الرياضية، الذي هدفا من خلال دراستهما إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بعناصرها الأربعة (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على تطوير أداء الموظفين بالمنشآت الرياضية.

حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بعناصرها الأربعة (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وتطور الأداء للموظفين بالمنشآت الرياضية.

في دراسة ثانية أجراها حدودي الحبيب سنة "2017"، التي جاءت موسومة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشآت الرياضية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المركب الرياضي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة ( القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف التنظيمية) في تحسين أداء الموارد البشرية المركب الرياضي الوادي تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من مكونات الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء وإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة ويدفع بأدائهم الوظيفي إلى الأحسن.

#### 4. الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الرياضية:

للثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الرياضية، ففي مقال لعثمانية علي وخيري جمال المنشور بمجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية سنة 2021، والموسوم بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة الرياضية، هدف الباحثين من القيام بالدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة،

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، من خلال علاقة الرضا الوظيفي الارتباطية بمتغيرات القيم التنظيمية وروح الفريق والعمل الجماعي



في دراسة أجراها دداش شوقي سنة "2017" بمديرية الشباب والرياضية المسيلة ، التي جاءت موسومة بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية".

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ومعرفة دور القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين ودور العلاقات السائدة بين العاملين و مشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن للثقافة التنظيمية دور ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية من خلال القيم والقواعد السائد والموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين، كذلك للثقافة التنظيمية التكوينية والاهتمام بالبيئة المادية للعمل وما لها من تأثير على الطريقة المنهجية لأداء الموظفين لعملهم ، تشجع التعاون في مكان العمل لتعزيز لقدرة المؤسسة على التفكير.

## 11. اقتراحات وتوصيات الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي جاءت كالتالي:

- عدم إهمال عناصر الميول والتوجهات والمعتقدات التنظيمية للفرد المتقدم لشغل المنصب الشاغر التي يجب أن تتوافق والثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- الاهتمام بنظرة العمال بالإدارات الرياضية للعمل وتوجهاتهم وميولاتهم.

- تسطير البرامج التدريبية لتحسين مستوى السلوكيات والتوجهات لفائدة العنصر البشري للرفع من مستوى انسجام ثقافته مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية، ويجب أن تكون هذه البرامج دورية ومستمرة وتلاءم احتياجات الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- إعداد نظام للحوافز ماديا ومعنويا، والمكافآت لتشجيع العنصر البشري على الإبداع والابتكار والمبادرة وإشباع حاجاتهم الوظيفية في الوسط المهني لتحقيق رضاهم الوظيفي وتحسين ثقافتهم التنظيمية.
- الاهتمام بالاتصال الداخلي للتنظيمات الرياضية وتشجيعه لشحن الطاقات وتحقيق بيئة تنظيمية فعالة ومنتجة.
- المشاركة الجماعية في تسطير البرامج وتحديد الأهداف بالمؤسسة الرياضية ومن كل المستويات الإدارية لخلق بيئة عمل وثقافة تنظيمية قوامها الاحترام والتعاون.
- السهر على تحقيق العدالة التنظيمية بين العمال، الحكامة والشفافية في التسيير والابتعاد عن سياسة الإقصاء عند اتخاذ القرارات في المؤسسة الرياضية.

## 12. خاتمة:

في ختام الحديث عن موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية ، تتضح جليا مكانتها في تحقيق عديد الفوائد أهمها أن الثقافة التنظيمية تميز ملامح المؤسسات الرياضية ، وتشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وتوسيع أفقهم ومداركهم، خاصة إذا كانت قيمها ترتكز على الابتكار والإبداع والريادة والتميز على المنافسين والعدالة بين موظفيها.

حيث تؤثر إيجابيا على سلوك الفرد ومستوى التنظيم ككل بحيث تدفع بعجلة التنمية والتطوير إلى الأمام وتسهل الوصول إلى الأهداف من أجل أنفسهم وغيرهم ومن أجل التنظيم الإداري بالمؤسسة الرياضية ككل، فضلا على ذلك التزام العمال في المؤسسة الرياضية بتجسيد ثقافتها التنظيمية والإجماع على الممارسات الإدارية والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة، يتجلى في السهر على تحقيق مسؤولياتهم تجاه العمل الموكل إليهم، ورغبتهم في الاستمرار بالعمل في المؤسسة الرياضية، وإيمانهم برسالة وهدف التنظيم الرياضي الذي ينتمون إليه ويسعون لتحقيق أهدافه وتحسين مرئيته في الوسط الذي يتواجدون به.

خصوصا وأن الثقافة التنظيمية الجيدة يمكنها التأثير إيجابا على التزام العامل تجاه تنظيمه من خلال توفيرها لعديد العناصر التي تشجعه على ذلك، كمساعدته على إشباع حاجياته ومتطلباته وتحسين علاقته برؤسائه في العمل، تقوية تماسك التنظيم وجودة المناخ التنظيمي وتوفير بيئة عمل قوامها احترام آراء العمال واتجاهاتهم ما يترتب عنه ارتفاع معدل الرضا الوظيفي لديهم، وتشجيع التعاون والتشاركية للأداء والأهداف وتطلعات المؤسسة الرياضية في الحاضر والمستقبل.

#### المراجع:

- بكاكرة ياسين، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية الاتصال الداخلي بين العاملين بالمؤسسة الرياضية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.
- بن علي عبد الوهاب، بلعابد عبد القادر، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة آفاق فكرية، المجلد 09، العدد 01، 2021.
- بلال سيد هاشم حسين، السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2018.

- وليد مرابط، دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل المنشأة الرياضية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- حدودي الحبيب، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشآت الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المركبات الرياضية الوادي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017
- شوقي دداش، الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
- عثمانية علي، خيرى جمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال، الإدارة الرياضية، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 06، العدد 02، 2021.
- محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
- يعقوب قصة، بورزامة جمال، أثر الثقافة التنظيمية في تطوير أداء الموظفين بالمنشآت الرياضية، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 18، العدد 01 مكرر، 2021.