

## أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية

### The Importance of organizational culture in achieving organizational commitment in sports institutions.

عبد الحق قرصان<sup>(1)</sup> \* . توفيق طراد<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> جامعة البويرة، مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية،

الجزائر، a.korsane@univ-bouira.dz

<sup>(2)</sup> جامعة البويرة، مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، الجزائر،

t.trad@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2022/07/17؛ تاريخ القبول: 2022/12/25؛ تاريخ النشر: 2022/12/31

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية. للتحقق من هذا قمنا بهذه الدراسة مستعملين المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة المختارة بطريقة المسح الشامل والمتمثلة في أعضاء الرابطة الولائية للرياضة المدرسية لولاية المدية.

توصلت الدراسة إلى وجود ثقافة تنظيمية حقيقية قوامها التعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بمختلف مستوياتهم، وأن الثقافة التنظيمية السائدة لها أهمية كبيرة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الرابطة سالفة الذكر من خلال أبعاده الثلاث الولاء للمؤسسة، المسؤولية تجاه العمل والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بناءً على مخرجات هذه الدراسة يوصي الباحثان بالتركيز على مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية من قيم ومعتقدات وتوقعات وأعراف تنظيمية، والعمل على تثمينها وتحسينها لخلق بيئة وجو عمل قوامه الاحترام

والتعاون خدمة للمصلحة العليا للمؤسسة الرياضية، من خلال التركيز على العاملين به وبيئتها الداخلية والخارجية والشفافية في التسيير والعمل الجماعي.  
كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ الالتزام التنظيمي؛ الولاء التنظيمي؛ المؤسسات الرياضية؛ الرابطة الرياضية للرياضة المدرسية.

### Abstract:

The study aimed to know the importance of organizational culture in achieving organizational commitment in sports institution, we conducted the study using the descriptive approach with a questionnaire tool to collect information from members of the state school sports Association of the state of Medea by means of a comprehensive survey, we conducted that there is an organizational culture based on cooperation and respect, which is of great importance in achieving organizational commitment among members of stats Association of School sports, Trough its three dimensions: intuitional loyalty, responsibility towards work, and the desire to continue working with I, The researchers recommend focusing on the components of organizational culture, including organizational values, beliefs and norms, and working on improving them to create a working atmosphere that fruits respect and cooperation by focusing on workers and transparency in management and teamwork.

**Keywords:** Organizational culture; organizational commitment; organizational loyalty; sports institutions; state Association of school sports.

### 1. مقدمة:

تعتمد مختلف الجمعيات الرياضية في تحقيق أهدافها على كفاءة وفعالية إدارتها وطريقة تسييرها، من تخطيط للجهود البشرية والإمكانيات المالية والمادية والتنسيق بينها وتوجيهها لتحقيق أهدافها، كما تحتاج في عملها وتسيير شؤونها إلى مزيج متكامل من الموارد المادية والإمكانيات والبرامج، كل هذه الماديات لها دور في نجاح العملية الإدارية.

كما أن هناك عوامل تميل أكثر للجانب المعنوي لها أهمية بالغة في تحقيق ولاء العامل وكذا التزامه في عمله بالمنظمة التي يعمل بها، منها القيم والمعتقدات التوقعات

والأعراف التنظيمية، مزيج العوامل المعنوية هذه إضافة إلى تاريخ المنظمة وانجازاتها يخلق ما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهي مكون رئيسي لهوية المنظمة والعاملين بها من شأنها خلق رابط قوي بين العاملين فيما بينهم من جهة والالتزام التنظيمي نحوها.

يرى سالم العياشي<sup>(1)</sup> في مقدمة أطروحته ضرورة خلق ثقافة تنظيمية قوية في قطاع الشباب والرياضة في الجزائر الذي يعد قطاع هام وحيوي، يشكل إحدى الاستراتيجيات المستقبلية لسياسة الدولة فتسهم هذه الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء المنظمات والعاملين على حد سواء بشرط توفر الظروف والعوامل التي تدعم قيم العمل الجماعي، والإبداع، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ووضع أهداف المنظمات، وزيادة قدرتهم على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، كل هذا من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء نتيجة زيادة إقبال الموظفين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات، ولكون الالتزام نتيجة للعديد من المتغيرات فان ذلك لا يمنع أن يكون في العديد من الحالات سببا للعديد من الظواهر، كـرغبة الموظف في البقاء بالمنظمة، والحضور للعمل في أوقات محددة، والأداء أو الانجاز الجيد للعمل وشعوره بالأمان، إذن فالسلوك الذي يظهره الفرد تجاه منظمته، هو بمثابة الشعور الوجداني له ويتجزم فعليا عند البعض بالعمل لصالح المنظمة حتى في حالة غياب الرقابة والحوافز المادية والمعنوية مع الرغبة في الاستمرار في العمل، أما البعض الآخر فيطمح للمكانة والمكاسب، وعليه فان تفاعل مجموعة من الجوانب التنظيمية تؤثر على أفراد المنظمة وإدراكاتهم واتجاهاتهم ويحدد سلوكهم والتزامهم التنظيمي.

تعتبر الرابطة الولائية للرياضة المدرسية من أهم المؤسسات التي أنشأها المجتمع لخدمة الرياضية من باب الرياضة المدرسية، وهي تنظيم بشري مكونة من مجموعة من أساتذة التربية البدنية والرياضية الذين يعدون رأس المال الحقيقي لها وأهم عوامل التفوق فيها، وجب الاهتمام بهم فنجاحهم هو نجاح للرياضة المدرسية والذي لا يتحقق إلا بنجاح الرابطة الولائية للرياضة المدرسية في عملها وما تقدمه من خدمات للرياضة المدرسية والتلميذ والمنظومة التربوية والمجتمع ككل، لذا وجب علينا كباحثين إيجاد حلول

(1) سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2018/2019.

وآليات لهاته الرابطات والرياضة المدرسية ككل والعمل على تحسينها انطلاقا من جودة ثقافتها التنظيمية التي لها أهميتها الكبيرة في تحقيق التزام أفرادها وتحقيق أهدافها.

## 2. الإشكالية:

يذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينيات الميلادية، 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 بناءً 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 الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.<sup>(1)</sup>

كما يرى بلال سيد هاشم الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تتمثل في تماسك الفرد بمؤسسته، واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المؤسسة، وبذل قصارى جهده لتحقيق ذلك، وهو عنصر مهم في الربط بين المؤسسة الرياضية والعاملين بها وعاملا مهما في ضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها وزيادة إنجازاتها، كما تمكن العاملين بالمؤسسة الرياضية من ترجمة رغباتهم واعتقاداتهم تجاه مؤسستهم إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والرقي.<sup>(2)</sup>

على هذا الأساس ومن أجل التقصي على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، من خلال معرفة أهميتها في تحقيق الولاء التنظيمي، والمسؤولية تجاه العمل والرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة والإيمان بها، جاءت هذه الدراسة لإبراز هذه الأهمية، ومن أجل ذلك نطرح التساؤل العام التالي:

هل للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية؟

والذي تنبثق منه مجموعة التساؤلات الفرعية الآتية:

(1) بلال سيد هاشم حسين، السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص 280.

(2) بلال سيد هاشم حسين، نفس المرجع، ص 391.

- هل للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية؟
- هل للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق المسؤولية تجاه العمل في المؤسسات الرياضية؟
- هل للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسات الرياضية؟

### 3. فروض الدراسة:

**الفرضية العامة:** للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية.

#### الفرضيات الجزئية:

- للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية.
- للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق المسؤولية تجاه العمل في المؤسسات الرياضية.
- للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسات الرياضية.

### 4. أهداف الدراسة: يمكن حصرها فيما يلي:

- التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية.
- التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية تجاه العمل في المؤسسات الرياضية.
- التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسات الرياضية.

### 5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (الولاء التنظيمي، والمسؤولية تجاه العمل والرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة) في المؤسسات الرياضية.

## 6. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: أعضاء الرابطة الولائية للرياضة المدرسية.
- الحدود المكانية: رابطة الرياضة المدرسية لولاية المدية.
- الحدود الزمنية: خلال شهري 11-12/2021.

## 7. تحديد مصطلحات الدراسة:

### 1.1. الثقافة التنظيمية (organisational culture): تشير الثقافة التنظيمية

إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه<sup>(1)</sup>.

### 2.2. الالتزام التنظيمي (organisational commitment): هو توجه يتسم

بالفاعلية والإيجابية نحو المؤسسة، أو قوة تطابق واندماج الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، كما هو الحالة التي يكون فيها العامل معروفا من خلال مؤسسة معينة وأهدافها ويرغب الاستمرار فيها، كما يعبر عن قوة إيمان الفرد لأهداف المؤسسة وقيمتها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها، كما يتمثل في التقييم الإيجابي لها والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها<sup>(2)</sup>.

## 8. الإطار النظري للدراسة:

### 1.8. أهمية الثقافة التنظيمية ومزايا وجودها للمؤسسات الرياضية:

أرجع محمود صديق عبد الواحد، أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المؤسسات الرياضية<sup>(3)</sup>، حيث تشكل الثقافة التنظيمية ضغوطا على العاملين

(1) محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص53.

(2) بلال سيد هاشم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 391.

(3) محمود صديق عبد الواحد، المرجع السابق، نقلا عن (الرخيبي، 2000، 55)، (Lai and Lee, 2007)، (Williams and Francescutti, 2007, 151, 310).

بالمنظمة للمضي قدما في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تنسجم 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 تركز 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 موردا كامنا وقويا 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 و متماسكة 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 جذريًا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ومواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل كانت المنظمة أكثر قدرة على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة على التغيير والقابلية للتطوير<sup>(1)</sup>.

(1) محمود صديق عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 58-60.

## 2.8. وظائف الثقافة التنظيمية:

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 دعم استمرار المؤسسة الرياضية كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها ورسالتها، كما أن ثقافة المؤسسة الرياضية تُوجد الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين، تحقيق التكامل الداخلي والتكيف بين المؤسسة الرياضية وبيئتها الخارجية، تحديد طريقة التعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية تطلعات وطموحات المستفيدين، إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية<sup>(1)</sup>.

## 3.8. أهمية الالتزام التنظيمي: من أهم الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي

ما يلي:

- أ. يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة الرياضية والعاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة تقديم الحوافز الملائمة للعاملين.
- ب. التزام العاملين للمؤسسة الرياضية يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ ببقائهم أو تركهم للعمل.
- ج. التزام العمال عامل هام في نجاح المؤسسة واستمرارها في البقاء وزيادة إنجازاتها.
- د. تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تُكون داخل الفرد تجاه مؤسسته، إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة الرياضية إلى التقدم والبقاء<sup>(2)</sup>.

## 4.8. أبعاد الالتزام التنظيمي: لخص سالم العياشي أبعاد الالتزام التنظيمي في ما

يلي:

(1) بلال سيد هاشم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 292.

(2) بلال سيد هاشم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 391.

أ. الولاء التنظيمي: حيث اعتبره رونالد ريجيو riggio Ronald تلك المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاول بها عمله وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمها مع استعداده التام لبذل الجهود لتحقيق ذلك.

ب. المسؤولية اتجاه العمل: يقع على عاتق الموظف التزامات ومسؤوليات قانونية وأخلاقية لا بد أن يعيها حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات والمسؤولية في معناها العام ، هي المؤاخذة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهومها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين أساسيين هما: المسؤولية القانونية والأخلاقية.

فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك منصبه لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق أهدافها وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

ج. الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة: يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر وان درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمار جزء مهم من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابله للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى.

د. الإيمان بالمنظمة: ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، يتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة

لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بزملائه وعمله<sup>(1)</sup>.

## 9. منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

### 1.9. منهج الدراسة :

استخدمنا "المنهج الوصفي" باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة.

### 2.9. مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء الرابطة الولانية للرياضة المدرسية لولاية المدية، استعملنا أسلوب الحصر الشامل لقلة عددهم (16)، 12 عضواً، رئيس الرابطة، الأمين العام، مسؤول الألعاب الفردية، مسؤول الألعاب الجماعية.

### 3.9. أداة الدراسة :

استخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد الدراسة، تم الاستعانة بعضو الرابطة الأستاذ: خ محمد في توزيعه واستعادته.

## 10. عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

### 1.10. عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها: التي تنص على أن للثقافة

التنظيمية أهمية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم(01): يبين إجابات ونتائج الفرضية الجزئية الأولى (عند مستوى الدلالة

0.05، درجة الحرية 01):

(1) سالم العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

المجدولة	ك2 المح	النسبة المئوية %	تكرارات	إجابات	العبارات
3.84	16	100	16	نعم	هل تحظى إدارة الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بالاحترام من أعضائها؟
		00	00	لا	
	16	100	16	نعم	هل تهتم إدارة الرابطة بالأعضاء ليشعر كل عضو بأنه جزء من فريق العمل؟
		00	00	لا	
	9	87.5	14	نعم	هل تبادر كعضو لتطبيق اللوائح التنظيمية للرابطة؟
		12.5	02	لا	
	9	87.5	14	نعم	هل يشترك الأعضاء في اتخاذ القرارات الهامة في الرابطة؟
		12.5	02	لا	
	16	100	16	نعم	هل تهتم بسمعة الرابطة الولائية للرياضة المدرسية؟
		00	00	لا	
	16	100	16	نعم	هل تفتخر وتعتز بعضويتك في الرابطة؟
		00	00	لا	
	16	100	16	نعم	هل تشعر بالانتماء للرابطة؟
		00	00	لا	
	9	12.5	02	نعم	هل تعتبر مشاكل الرابطة مشاكل شخصية؟
		87.5	14	لا	

من خلال قراءتنا للمعطيات التي بين أيدينا، التي تمثل إجابات أفراد عينة الدراسة الذين يجمعون على أن إدارة الرابطة الولائية للرياضة المدرسية تحظى بالاحترام والتقدير من أعضائها الذين يشعرون ويفتخرون بالانتماء للرابطة وأنهم جزء من فريق العمل، ومن أجل بعث المواهب واكتشافها التي منها المتوجة بالمرتبة الأولى فئة أشبال في البطولة الوطنية للعدو الريفي المدرسي "تيارت" وعداءة بالفريق الوطني في فئتها.

فيما يبادر 87.5% من الأعضاء لتطبيق اللوائح التنظيمية للرابطة ويشتركون في اتخاذ القرارات الهامة في الرابطة، فيما يرى 12.5% أن مشاكل الرابطة مشاكل شخصية يسعون لحلها فيما يرى الآخرون أن مشاكل الرابطة تعتبر مشاكل عادية يقوم بحلها رئيس الرابطة والأمين العام مع المكتب ولا تتطلب جهد أو اهتمام كبيرين.

قراءتنا لقيمة كاف تربيع المحسوبة والتي فاقت قيمة كاف تربيع الجدولة عند درجة الحرية (01) ومستوى الدلالة 0.05، نجد أنها دالة إحصائياً وتعتبر مؤشر قوي لولاء الأعضاء للرابطة الولائية للرياضة المدرسية يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي.

هذا يتوافق مع ما تطرقت إليه فوكراش زوبيدة في دراستها 2021، المنشورة في مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية التي جاءت بعنوان: أخلاقيات المهنة بالمؤسسة الرياضية وتأثيرها على التسيير الإداري، التي أشارت فيها إلى أن دراية العمال بالمبادئ العامة لأخلاقيات المهنة التي تنبثق في مجملها من الأخلاق العامة التي هي بيانا للقيم والمبادئ التي ينبغي أن توجه العمل اليومي الذي يقوم به الموظف، فالقرارات ذات الإطار الأخلاقي السليم تشجع العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية على الولاء المتزايد للمنظمة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي لها.

2.10. عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها: والتي تنص على أن للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق المسؤولية تجاه العمل في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم(02): يبين إجابات ونتائج الفرضية الجزئية الثانية(عند مستوى الدلالة 0.05، درجة الحرية 01):

ك2	ك2	النسبة المئوية %	تكرارات	إجابات	العبارات
3.84	16	100	16	نعم	هل تهتم الرابطة الولائية للرياضة
		00	00	لا	لمدرسية بتطبيق قيم العدل في العمل بين أعضائها؟
	16	00	00	نعم	هل تبذل الرابطة مجهود لتطوير
		100	16	لا	قدرات أعضائها؟
	16	100	16	نعم	هل يعمل المسؤولون على تذليل
		00	00	لا	الصعوبات التي تواجه أعضائها؟
	6.25	81.3	13	نعم	هل يتم الحرص على انتخاب
		18.7	03	لا	وتعيين أفضل المرشحين لشغل المناصب الإدارية في الرابطة؟
	16	100	16	نعم	هل المحافظة على أوقات العمل
		00	00	لا	والانجاز يعتبر من صميم أولوياتك

		تجاه الرابطة؟		
4	75	12	نعم	هل تسعى لإيجاد أساليب تحقق كفاءة الأداء بالرابطة؟
	25	04	لا	
16	100	16	نعم	هل أنت مستعد لمضاعفة الجهد من أجل نجاح الرابطة إيماناً بها دون أي حافز آخر؟
	00	00	لا	
01	37.5	06	نعم	هل تحافظ على خطى سير أعضاء الرابطة السابقين؟
	62.5	10	لا	

من قراءتنا لإجابات عينة الدراسة نجد إجماعها على اهتمام الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بتطبيق قيم العدل في العمل بين أعضائها، في المقابل نجد محافظة الأعضاء على أوقات العمل والإنجاز من صميم أولوياتهم تجاه الرابطة ولهم الاستعداد لمضاعفة الجهد من أجل نجاحها إيماناً بها دون أي حافز آخر، من أجل النهوض بالرياضة المدرسية وبما أنها منبع لأبطال المستقبل، فالعمل بالرابطة عمل تطوعي مجاني للأعضاء باستثناء مسؤول الألعاب الفردية ومسؤول الألعاب الجماعية والأمين العام للرابطة وهم أفراد معينون يستفيدون من مبالغ رمزية، كما يستفيد منصب واحد من الانتداب وهو رئيس الرابطة الولائية للرياضة المدرسية.

بينما يرى 75% من عينة الدراسة أن هناك سعي واجتهاد لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء والنهوض بالرابطة والرياضة المدرسية ككل، ونجد 81.3% يرون أن هناك حرص على انتخاب وتعيين الأفضل من انتخاب للرئيس الذي يعين الأمين العام ومسؤولي الألعاب الفردية والجماعية باتفاق المكتب التنفيذي للرابطة الولائية للرياضة المدرسية.

أما فيما يخص نقطة الحفاظ على خطى سير عمل أعضاء الرابطة السابقين يرى 62.5% من عينة الدراسة أنه قليلاً ما يتم ذلك، لكن لا بد من التغيير وإتاحة الفرصة للجميع في إبداء آرائهم ومقترحاتهم لمواجهة المستجدات والتلاؤم معها.

من قراءتنا لقيمة كاف تربيع المحسوبة والتي فاقت قيمة كاف تربيع الجدولة عند درجة الحرية (01) ومستوى الدلالة 0.05، نجد أنها دالة إحصائياً وأن هذه الإجابات تعتبر مؤشر قوي لوجود مسؤولية لدى الأعضاء للعمل بالرابطة الولائية للرياضة المدرسية تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي.

هذا يتفق مع ما توصل إليه كمال بن سليم وعبد الرحمان بقادير في دراستهما (2021) التي جاءت بعنوان: تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، المنشورة بمجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، اللذان أشارا إلى استعداد العاملين التام لبذل جهد أكبر والقيام بأي عمل لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وأرجعوا وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم إيماناً منهم بانتمائهم لها ووعيمهم تجاهها، وما يتمتع به العاملون من اهتمام من طرف قيادتهم والاهتمام بالموارد البشري بالمؤسسة من خلال خلق جو ملائم يسمح بالعمل بكل أريحية والإحساس بالأمن الوظيفي.

### 3.10. عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها؛ والتي تنص على أن للثقافة

التنظيمية أهمية في تحقيق الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم(03): يبين إجابات ونتائج الفرضية الجزئية الثالثة (عند مستوى

الدلالة 0.05، درجة الحرية 01):

ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية	تكرارات	إجابات	العبارات
3.84	16	100	16	نعم	هل ترى أن الأعراف التنظيمية
		00	00	لا	السائدة مشجعة للعمل؟
	16	100	16	نعم	هل تعطى فرصة للأعضاء
		00	00	لا	لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وسماع انشغالاتهم؟
	16	100	16	نعم	هل ترى أن هناك تطابق بين
		00	00	لا	قيمك وأهدافك مع قيم وأهداف الرابطة؟
	2.25	68.8	11	نعم	هل تتطلع للحصول على
		31.2	05	لا	مسؤولية وظيفية في الرابطة؟
	16	100	16	نعم	هل تسعى للاستمرار في تقديم
		00	00	لا	الدعم والمساندة للرابطة؟
	16	100	16	نعم	هل ترغب باستمرار العلاقة
		00	00	لا	التي قامت بينك وبين زملائك

		في الرابطة؟		
16	100	16	نعم	هل تهتم لمستقبل الرابطة؟
	00	00	لا	
16	100	16	نعم	هل يتم البحث على أفكار جديدة لتطوير إنجاز العمل في الرابطة؟
	00	00	لا	

الملاحظ من خلال قراءتنا لإجابات عينة الدراسة أن الأعراف التنظيمية السائدة مشجعة على الاستمرار في العمل بها، كما تعطى فرصة للأعضاء لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وسماع انشغالاتهم قبل اتخاذ القرار النهائي عن طريق التصويت بالأغلبية، وهناك تطابق بين قيم أعضاء الرابطة وأهدافهم مع قيم وأهداف الرابطة الذين يسعون للاستمرار في تقديم الدعم والمساندة لها ويرغبون باستمرار العلاقة التي قامت بينهم والتي تعتبر كفاية اجتماعية تسمح لهم بربط علاقات من مختلف ربوع الوطن ومناسبة لتقريب وجهات النظر حول آليات النهوض بالرياضة المدرسية، وبين الرابطة الذين يهتمون بمستقبلها ويتم البحث على أفكار جديدة لتطوير إنجاز العمل في الرابطة.

أما فيما يخص نقطة الحصول على مسؤولية وظيفية مهمة في الرابطة الرياضية للرياضة المدرسية، أجاب 68.75% من عينة الدراسة بنعم أي تطلعهم لشغل منصب رئيس الرابطة يوما ما، وتقلد مسؤوليات أخرى كمنصب الأمين العام أو مسؤول عن الألعاب الفردية أو الجماعية أو مسؤول عن وفد المشاركين في الألعاب المدرسية الوطنية.

من قراءتنا لقيمة كاف تربيع المحسوبة والتي فاقت قيمة كاف تربيع الجدولة عند درجة الحرية (01) ومستوى الدلالة 0.05، نجد أنها دالة إحصائيا وأن هذه الإجابات تعتبر مؤشر قوي لوجود رغبة لدى الأعضاء في الاستمرار بالعمل بالرابطة الولائية للرياضة المدرسية، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على تشبعهم بالثقافة التنظيمية السائدة والتي تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي.

هذا ما يتفق مع دراسة سامي علي أبو الروس وسامي إبراهيم حنون (2011) على جامعات فلسطينية في قطاع غزة، التي جاءت موسومة بعنوان "تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم"، حيث توصلت الدراسة إلى أن أكثر من 81% من عينة الدراسة أظهروا أن لديهم درجة عالية من

الإيمان بالجامعة التي يعملون بها، أي تشبعهم بالقيم والمعتقدات السائدة في الجامعة، وأن أكثر من 77% من عينة الدراسة لديهم الرغبة بالاستمرار بالعمل في الجامعات الفلسطينية وهو ما يمثل شعور الموظف بالانتماء العميق تجاه جامعتهم، وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل ومتغير الإيمان بالمؤسسة.

### 11. الاستنتاج العام:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها وبعد تحليل ومناقشة النتائج المحصل عليها من إجابات أعضاء الرابطة الولائية للرياضة المدرسية نستنتج ما يلي:

- أن للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق الولاء التنظيمي ( البعد الأول للالتزام التنظيمي ) في المؤسسات الرياضية.
- أن للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق المسؤولية تجاه العمل ( البعد الثاني للالتزام التنظيمي ) في المؤسسات الرياضية.
- أن للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق الرغبة في الاستمرار بالعمل ( البعد الثالث للالتزام التنظيمي ) في المؤسسات الرياضية.
- أن للثقافة التنظيمية أهمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية بأبعاده الثلاث.

### 12. اقتراحات الدراسة: التي جاءت كالتالي:

- . عدم إهمال عناصر الميول والتوجهات والمعتقدات التنظيمية للفرد المتقدم لشغل المنصب الشاغر التي تتوافق وثقافة المؤسسة التنظيمية.
- . تسطير البرامج التدريبية لتحسين المستوى والسلوكيات والتوجهات للعمال.
- . إتباع أسلوب القيادة المناسب القادر على تحقيق رضا الموظف والتزامه وولائه للمؤسسة الرياضية وكسب التأييد الجماعي بها.
- . إعداد نظام للحوافز مادي ومعنوي، والمكافآت لتشجيع العنصر البشري (أعضاء الرابطة ومختلف المؤسسات الرياضية) على الإبداع والابتكار وإشباع حاجاتهم.

. تسطير البرامج وتحديد الأهداف بوضوح وبناءً على مشاركة الجميع في المؤسسة الرياضية ومن كل المستويات الإدارية لخلق بيئة عمل وثقافة تنظيمية قوامها الاحترام والتعاون.

. العمل على تحقيق العدالة بين العمال، الحكامة والشفافية في التسيير والابتعاد عن سياسة الإقصاء عند اتخاذ القرارات في المؤسسة الرياضية.

### 13. خاتمة:

تميز الثقافة التنظيمية ملامح الرابطة الولائية للرياضة المدرسية كونها مؤسسة من المؤسسات الرياضية التي تخدم القطاع الرياضي في الجزائر، كما تشكل مصدر فخر واعتزاز لأعضائها وتوسع أفاقهم ومداركهم، خاصة إذا كانت قيمها مكتسبة من العدالة بين أعضائها وترتكز على الابتكار والإبداع والريادة والتميز على المنافسين، حيث تؤثر إيجابيا على سلوك الفرد ومستوى التنظيم ككل وتسهيل الوصول إلى الأهداف من أجل أنفسهم وغيرهم، فضلا على ذلك تحقق التزام الأعضاء في المؤسسة الرياضية بتجسيد ثقافتها التنظيمية والإجماع على الممارسات الإدارية والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة، يتجلى في التزامهم التنظيمي والسهر على تحقيق مسؤولياتهم تجاه العمل الموكل إليهم، وورغبتهم في الاستمرار بالعمل في المؤسسة وإيمانهم برسالة المؤسسة الرياضية الذي ينتمون إليها.

لاسيما أن الثقافة التنظيمية الجيدة يمكنها التأثير إيجابا على التزام الفرد تجاه مؤسسته بتوفيرها لعديد العناصر التي تشجعه، كإشباع حاجياته ومتطلباته وتحسين علاقته برؤسائه في العمل، تقوية تماسك التنظيم وجودة المناخ التنظيمي وتوفير بيئة عمل قوامها احترام آراء الأعضاء واتجاهاتهم ما يترتب عنه ارتفاع معدل الرضا الوظيفي لديهم، وتشجيع التشاركية للآراء والأهداف وتطلعات المؤسسة الرياضية في الحاضر والمستقبل.

### قائمة المراجع:

- بلال سيد هاشم حسين، السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2018.
- زويدة فوكراش، أخلاقيات المهنة بالمؤسسة الرياضية وتأثيرها على التسيير الإداري، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 03، 2021.

- سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2019/2018.
- سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم حنونة، تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد 01، 2011.
- كمال بن سليم، عبد الرحمان بقادير، تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، 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.