



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2024

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور الإدارة الرياضية في إرساء الثقافة التنظيمية داخل النوادي دراسة حالة: نادي وفاق تبسة

إشراف الأستاذ:

د. فارس قاطر

من إعداد:

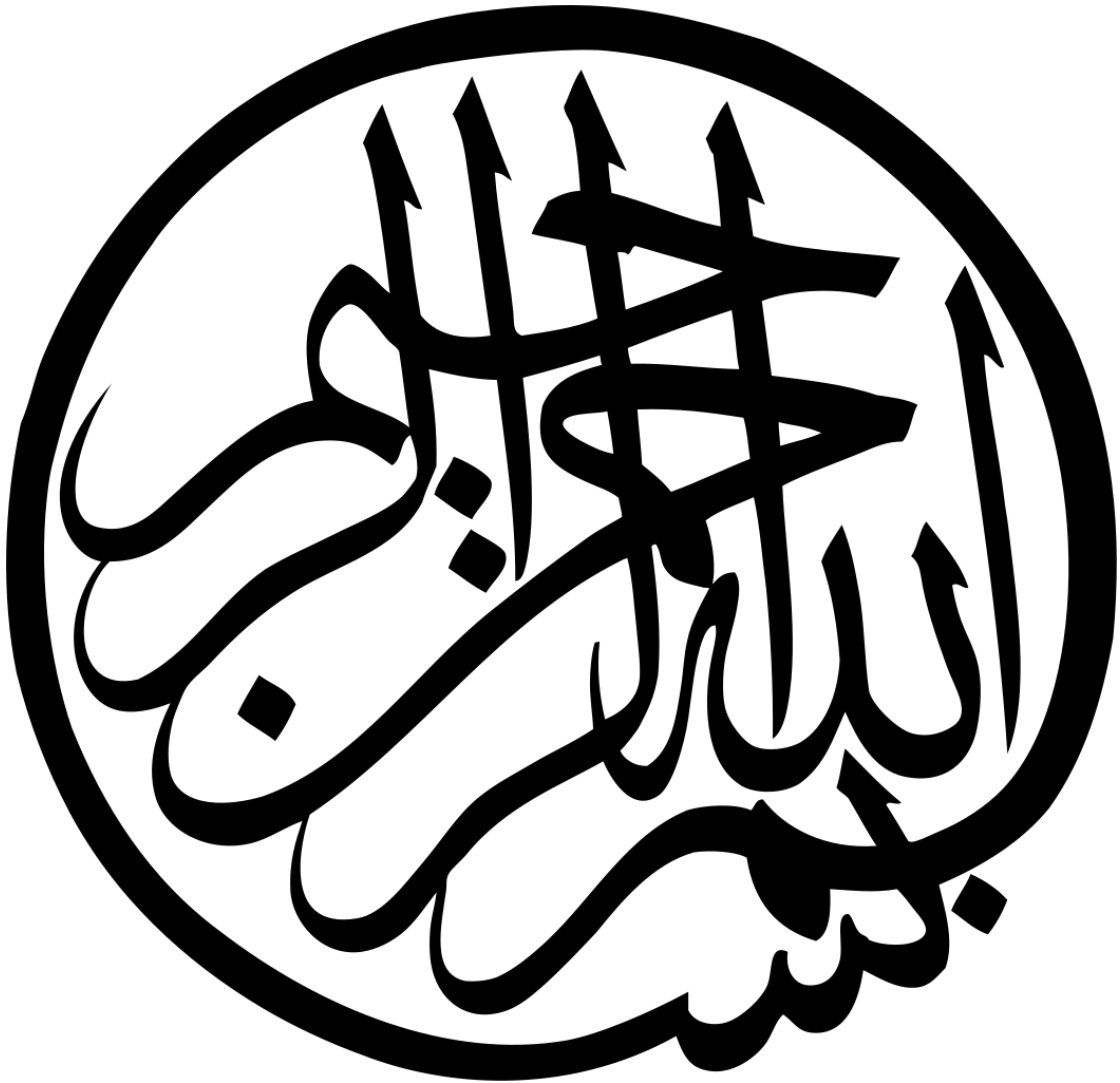
- محمد علي معلم

- هيثم بوديار

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ. د. توفيق حناشي	أستاذ	رئيساً
د. فارس قاطر	أستاذ محاضر - أ-	مشرفاً ومقرراً
د. ايمن كشرود	أستاذ مساعد - أ-	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2023 - 2024



شكر وعرفان

إلى خالقي أتضرع شكراً، لما أوزعني على من نعم كثيرة وسهل لي
سبل مسيرة وكان كلامه المنزل دائماً منبع الحكمة والشيرة بالتقدير
والعرفان أتقدم إلى الأستاذ المشرف "قاطر فارس" التي ساهم
بملاحظاته القيمة في تقويم البحث وتحمل عناء السير الحثيث معنا
خطوة بخطوة في درب إنجازة، وذلك لنا الصعوبات بما قدمه من
نصائح إرشادات وكذا الإجابة عن كافة التساؤلات كما لا ننسى
شكر كل من أمد لنا يد العون، وساعد على إنجاز هذا المذكرة،
فأدامكم الله أيادي للخير، ونورا يبعث في الظلمات.



الإهداء

باسم الخالق الذي أضاء الكون بنوره، أحمدته على عونته وتوفيقته وفضله عليّ في إتمام
هذا الجهد،

أما بعد: لكل بداية نهاية ولكل موسم أجل ما قد جاء اليوم المنتظر يوم تحقيق الحلم
والأمل فأهدي ثمرة جهدي لوالدي الكريمين، الذي قال فيهما الرحمان تبارك
وتعالى: "وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا".

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق أماليه ... إلى سدي في الحياة، فخر الزمان
وسواعد الأيام....

من ساندني في جميع لحظاتي ذراعي الأيمن ملجأ الأمان والاطمئنان والحب والحنان
صاحب القلب الكبير والفضل الأكبر، أبي الحبيب: " ناصر".

إلى شمس الحياة رمز الحب ولبس الشفاء... صاحبة القلب الطاهر ... التي من جاهدت
الأيام صبرا وهزلت البال فخرًا ... ورفعت الأيدي دعاء لأحقق أحلامها وأكون الحسن

الذي تتباهى به، إلى أغلى الغوالي أمي الغالية

إلى سدي في الحياة، وورد المحبة وينابيع الوفاء إلى من رافقتني في السراء
والضراء، لن أنسى ما قاسمتموني إياه طيلة الخمس سنوات الأخيرة خاصة أخواتي

ورفتاء دربي سيفه السلام وممدوح

إلى جميع من آمن بي ودعمني أهدي هذا العمل.

محمد علي.



الإهداء

اللهم صلي وسلم على سيد الاخيار ما تعاقبه الليل والنهار. أحمد الله عز وجل على
منه وعمونه لإتمام هذا العمل. وطلعت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة.
وما أنا ذا أهتم مذكورة تخرجي بكل همّة ونشاط إلى الذي وهبني كل ما يملك
حتى أحقق له آماله.

إلى من كان يدعيني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، أبي الغالي على قلبي
"سليمان" أطال الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدي كل العطاء والحنان، إلى التي صبرته على كل شيء،
التي رعتني حق الرعاية وكانك سندي في الشدائد، وكانك دعواتي لي بالتوفيق،
إلى من ارتحمت كلما تذكرت ابتسامتها في وجعي نوع الحنان أمي أعمز ملاك على
القلب والعين جزاها الله عنى خير الجزاء في الدارين.

صبرته

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	شكر وعران
	الاهداء
أك	مقدمة عامة
33-1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الرياضية
3	المطلب الأول: تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
4	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الرياضية
5	المطلب الثالث: مكونات ومستويات ومهارات الإدارة الرياضية
7	المطلب الرابع: وظائف ومبادئ الإدارة الرياضية
18	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
18	المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
20	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
23	المطلب الثالث: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية
28	المطلب الرابع: مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية
33	خلاصة الفصل
62-34	الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لنادي وفاق تبسة
35	تمهيد الفصل
36	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة النادي الرياضي وفاق تبسة -تبسة
36	المطلب الأول: معلومات عامة عن النادي
37	المطلب الثاني: التنظيم الإداري للنادي
39	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
40	المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي
44	المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
44	المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج محور البيانات الشخصية

55	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
62	خلاصة الفصل
64	الخاتمة
68	المصادر والمراجع
الملخص	

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان
36	جدول رقم (1): تشكيلة المكتب التنفيذي
40	جدول رقم (2): مجتمع وعينة الدراسة
41	جدول رقم (3): مقياس ليكارت (Likert) الخماسي
42	جدول رقم (4): معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر
42	جدول رقم (5): قيم ألفا-كرونباخ
44	جدول رقم (6): جنس العينة المدروسة
45	جدول رقم (7): سنّ العينة
46	جدول رقم (8): المستوى التعليمي للعينة
47	جدول رقم (9): نتائج مخرجات محور الإدارة الرياضية
51	جدول رقم (10): بعد الثقافة الإبداعية
53	جدول رقم (11): بعد الثقافة الداعمة
54	جدول رقم (12): بعد الثقافة البيروقراطية
56	جدول رقم (13): معامل الارتباط بين مستوى الإدارة الرياضية وبعدها الثقافة الإبداعية
57	جدول رقم (14): معامل الارتباط بين مستوى الإدارة الرياضية وبعدها الثقافة الداعمة
58	جدول رقم (15): معامل الارتباط بين مستوى الإدارة الرياضية وبعدها الثقافة البيروقراطية
60	جدول رقم (16): نتائج الانحدار البسيط

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان
9	شكل رقم (1): مراحل عملية التخطيط
31	شكل رقم (2): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
38	شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي
44	شكل رقم (4): جنس العينة المدروسة
45	شكل رقم (5): سنّ العينة المدروسة
46	شكل رقم (6): المستوى التعليمي للعينة المدروسة

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان
74	اتفاقية التربص
75	استمارة الاستبيان
76	مخرجات برنامج spss
86	وثائق إدارية
93	إذن بالطبع

المقدمة

مقدمة

في الوقت الراهن أصبحت الإدارة الرياضية هي واحدة من المجالات الديناميكية والمتطورة التي تجمع بين مبادئ الإدارة الأساسية وخصوصيات العالم الرياضي، هذا المجال يعكس تعقيدات ومتطلبات الصناعة الرياضية الحديثة التي تشمل الجوانب التجارية، التسويقية، التنظيمية، والقيادية، ومع تزايد أهمية الرياضة في المجتمعات المعاصرة، سواء من منظور الترفيه أو الصحة أو الاقتصاد، أصبح من الضروري وجود كوادر متخصصة قادرة على إدارة العمليات الرياضية بكفاءة وفعالية، وهي أيضا مجال متخصص يركز على تطبيق مبادئ الإدارة والتنظيم في السياق الرياضي يتضمن هذا المجال مجموعة واسعة من الأنشطة والمهام التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات الرياضية بأكبر كفاءة ممكنة، وتتضمن الإدارة الرياضية جوانب عديدة مثل التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة على الموارد البشرية والمالية، بالإضافة إلى التسويق والعلاقات العامة في المؤسسات الرياضية، مما جعلها تتطلب فهماً عميقاً للرياضة نفسها وأساسيات إدارة الأعمال، وتشمل مجالات العمل في هذا القطاع إدارة الفرق الرياضية، وتنظيم الفعاليات الرياضية، وتطوير برامج الرياضة المجتمعية، والعمل مع المنظمات غير الربحية والحكومية لتعزيز الأنشطة الرياضية.

إن أهم ما يميز العالم المعاصر هو سرعة التحول والتغيير، وما أنجر عنه من حدة المنافسة بين المنشآت الرياضية، وتماشيا مع هذه التغيرات وجب على المنشآت الرياضية التأقلم والتكيف معها، لكي تسمح لها بالاستمرار والتطور، وهذا من خلال تبني ثقافة تنظيمية متطورة وقوية تحسن من أداء العمال من شأنها أن تكون سلاحا قويا لمواجهة البيئة الخارجية والتحولات المحيطة.

فهي تعتبر عنصر أساسي في النظام العام للمنشآت الرياضية، والذي ينبغي على قادتها ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنشأة الرياضية والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع متعاليمها.

وتعد الثقافة التنظيمية أحد الركائز الأساسية في عملية تحسين الأداء لعامل الإدارة داخل المنشآت الرياضية، بل هي العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم في تنمية المورد البشرية وتأهيلها للقيام بجميع المهام والأعمال في كافة المنشآت الرياضية العامة منها والخاصة على حد سواء.

وانطلاقاً من الاهتمام أردنا أن ندرس تأثير الإدارة الرياضية على إرساء الثقافة التنظيمية، من خلال أكبر الأندية الرائدة بالولاية، نادي وفاق تبسة .

1- الإشكالية الرئيسية:

- الى أي مدى يمكن أن تؤثر الإدارة الرياضية في إرساء ثقافة تنظيمية داخل النوادي في نادي وفاق تبسة؟

وقد انبثقت من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد علاقة بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة؟
- هل توجد علاقة بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الإبداعية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة؟
- هل توجد علاقة بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الداعمة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة؟
- هل توجد علاقة بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة البيروقراطية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة؟

3-فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن التساؤلات المطروحة نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة

الإبداعية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة

الداعمة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة -تبسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة

البيروقراطية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة.

4-أسباب الدراسة:

هناك عدة أسباب أدت بنا الى معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع نوجزها فيما يلي:

- ميولنا ورغبتنا في الخوض في هذا الموضوع.
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع.
- اللامبالاة بأهمية الثقافة التنظيمية ومساهمتها في نجاح الإدارة الرياضية.
- اخترت موضوع الإدارة الرياضية لأنني أنتمي الى هذا المجال.
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي تلقى اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة.

- فسح المجال لدراسات أخرى في هذا المجال.

5-أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- تنبيه المسيرين لهذه المنشآت الرياضية بالدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في خلق جو جيد للعمل.
- تبيين الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية داخل المركب الرياضي على العمال بصفة عامة.
- تنبيه المسيرين للأبعاد المهملة من طرفهم عن قصد أو غير قصد لإعطائها أهمية أكثر وذلك يساهم في تحسين أداء عمال الإدارة للمنشآت الرياضية.
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من بين المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا لذلك ركزت هذه الدراسة على معرفة دور الإدارة الرياضية في إرساء ثقافة التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، وأهميتها في نجاح وفشل المنظمات فهي تؤثر على سلوك المنظمات وتحقيق الإنتاجية.
- نتائج الدراسة واستنتاجاتها قد تكون مفيدة وذات أهمية للطلبة والباحثين والمؤسسات والإدارات خاصة الرياضية منها.
- الوضع المتدهور الذي تعرفه الإدارة الرياضية الجزائرية وما يطلبه الاهتمام بالثقافة التنظيمية لتحقيق أهدافها.

6- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على دور الإدارة الرياضية في إرساء ثقافة تنظيمية داخل النوادي.
- توجيه اهتمام للإدارة الرياضية لتحسين ثقافة نادي وفاق تبسة.
- معرفة أهم الأبعاد والعناصر التي تتكون منها الإدارة الرياضية وموضوع الثقافة التنظيمية.
- اقتراح بعض التوصيات المناسبة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية، إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي القواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم القدرة التنافسية للإدارة الرياضية.

7-منهج الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، لأنه ملائم لتقريب الحقائق وفهم مكونات الموضوع، من خلال الاعتماد على دراسة الحالة لتوضيح دور الإدارة الرياضية في إرساء ثقافة تنظيمية لدى الفئات الشبانية من خلال النوادي.

8-حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اعتمدت هذه الدراسة على دراسة الجانب النظري لدور الإدارة الرياضية في إرساء ثقافة تنظيمية داخل النوادي بنادي وفاق تبسة.

الحدود الزمنية: بالنسبة للمجال الزمني للدراسة الميدانية فكان في الفترة الممتدة من شهر جانفي الى غاية أفريل 2024.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بنادي وفاق تبسة.

9-الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي اعتمدها ما يلي:

أولاً: دراسة قرصان عبد الحق، طرد توفيق(2022): الثقافة التنظيمية ومكانتها في الإدارة الرياضية

هدفت الدراسة إلى تبين المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية ومكانتها في الإدارة الرياضية لمختلف التنظيمات 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 لشيء 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.

ومن اهم التوصيات التي طرحتها دارسة قرصان عبد الحق، طراد توفيق:

- 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 ومولاتهم.
- تسطير البرامج التدريبية لتحسين مستوى السلوكيات والتوجهات الفائدة 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.
- عداد 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 المؤسسات الرياضية.

ثانيا: دراسة الساسي بوعزيز (2018): نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الرياضية

الجزائرية دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم

هدفت الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء حول البنود والمعايير اللازمة لتطبيق النموذج المقترح للإدارة الإلكترونية في إدارتنا الرياضية الجزائرية لرسم المعالم وتصنيف أنفسنا أين نحن من الدول الأخرى، ومن مشروع الجزائر الإلكترونية. حيث صاغ الباحث إشكاليته. هل متطلبات نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية متوفرة وجاهزة أم لا؟

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لدراسة مثل هاته الظواهر وتم اختيار عينة عنقودية بصفة عشوائية من كل مستويات الإدارة حيث تتكون من 68 إداريا يعملون بصفة دائمة برابطات كرة القدم. وتم اختيار الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات الجمع البيانات وبعض الطرق الإحصائية للتحليل واستخدام برنامج الحزم الإحصائي spss.

حيث أسفرت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك إمكانيات وبنى تحتية تحتاج إلى أهل الاختصاص والانتقاء الجيد لمواكبة العصرية.
- حلقة الوصل والفيصل هو المورد البشري الذي يلزمه التحكم في التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التقدم الحاصل.
- هناك بذرة ووتيرة لكن بطيئة تحتاج إلى دفع وإلى البعث من جديد والاهتمام أكثر، للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية والاحتراف الإداري.
- بسهولة أتمته الإدارة الرياضية الجزائرية لأنها لا تتطلب رأسمال أو مجهودات كبيرة بشرط أن يكون كل في مكانه.
- الافتقار إلى مرونة ثقافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات الرياضية الجزائرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن اهم التوصيات التي طرحتها دراسة الساسي بوعزيز:

- الاهتمام أكثر بتوفير التكنولوجيا الحديثة على مستوى الإدارة الرياضية.

- إجراء دورات رسة للإداريين المسايرة العصرنة في استخدامهم لهذه التكنولوجيا.
- الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن استخدام تكنولوجيا الحاسوب والإنترنت من خلال الخبرة غير كاف فلا بد من مختصين في المجال.
- حتمية وجود حاسوب موصول بشبكة الإنترنت في كل مكتب.

ثلاثا: دراسة خبابة علاء الدين (2018): أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية

المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال دراسة أثر أهم مكون من مكونات الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية متمثلة في: أنماط القيادة وسلوك القائد بالنسبة للبعد القيادي، والهيكل التنظيمي بالنسبة للبعد التنظيمي والرضا الوظيفي بالنسبة للبعد الإنساني، وقد تم دراسة هذا الأثر على أهم بعد في صياغة الاستراتيجية متمثلا في بعد اتخاذ القرار، وأهم بعد في تنفيذ الاستراتيجية متمثلا في بعد الأداء.

حيث أسفرت الدراسة الى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية تعتبر المحدد الرئيسي لنمط القيادة في المنظمة، كما أنها تعتبر العامل المشترك بين القيادة، والعاملين والرابط بينهما الذي يسمح بالمواءمة بين أهداف القيادة، وأهداف العمال، كما أن لها دور تقليص الفجوة الموجودة بين القادة والعاملين؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي من خلال تحديد نمط تقسيم العمل فحسب كل ثقافة معينة نجد تقسيما معيناً للعمل قنوات اتصال معينة مركزا معيناً للسلطة.
- يؤثر نمط القيادة على اتخاذ القرار، حيث يؤثر على جودة القرار، إذ بالرغم من أن القادة يتخذون القرارات نيابة عن المنظمات التي يعملون بها، إلا أن شخصياتهم وسلوكهم والبيئة لها تأثير كبير على قراراتهم؛
- يؤثر سلوك القائد على الأداء من خلال عدة وسائل وأساليب يستخدمها لتحسين أداء العاملين أو التي تساعدهم في ذلك، وهي: تحفيز العاملين مساعدتهم في إنجاز العمل خلق روح

الفريق بينهم، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمنظم.

ومن اهم التوصيات التي طرحتها دراسة خبابة علاء الدين:

- يجب أن يكون الاهتمام الأكبر بالجانب القيادي في المؤسسة، حيث مما لاحظناه أنه لا يوجد اهتمام بهذا الجانب، حيث إنه حسب عمال المؤسسات، فإن معظم المديرين في المؤسسة لا يمتلكون المقومات القيادية، أي انهم مديرون أكثر منهم قادة، ما يعني وجود آثار سلبية على أداء العمال، وعلى المؤسسة ككل، وعليه يجب على المؤسسة إعادة دراسة معاييرها للتوظيف، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والقيام بمحاولات أكبر لإشراك العاملين في اتخاذ القرار، ومحاولة كامل الأسباب والظروف التي تحول دون أداء كامل أفراد المؤسسة لعملهم بفعالية وفاعلية.

- تميزت المؤسسات محل الدراسة بمركزية كبيرة في اتخاذ القرار، وبصعوبة انتقال المعلومات، وتوقفها بعض المرات عند أشخاص معينين وعد مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، وهذه أمور تؤثر على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، لذا يجب على إدارة المؤسسات محل الدراسة القيام بتغيير هياكلها التنظيمية إلى هياكل مرنة والقيام بتفويض السلطة والقيام بإشراك العمال في اتخاذ القرار، وخلق قنوات اتصال فعالة وذلك للسماح للمعلومة بالانتقال بسرعة وسلاسة، بغرض استغلالها في الوقت المناسب، ومنه اقتناص الفرص وتجنب التهديدات؛

- يوجد عدم اهتمام كبير بالجانب الإنساني في المؤسسة، حيث إن الإدارة لا تقوم بمجهودات للقيام بإرضاء عمالها سواء كان عن طريق مختلف أنواع التحفيز أو ظروف العمل، وهو ما يمكن أن يسبب ظهور معارضة لتنفيذ القرارات، وظهور سلوكيات سلبية من قبل العمال، مثل ارتفاع معدل الغيابات، ومعدل دوران العمل لذا يجب على الإدارة بذل مجهودات أكبر لغرض رفع الرضا الوظيفي للعمال، من خلال القيام بتحيزات للعمال أصحاب الأداء العالي القيام بخلق جمعية خدمات للعمال تقوم بالقيام بنشاطات ترفيهية من تكريميات رحلات مخيمات....

رابعاً: دراسة جغلول دنيا (2017): أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات في المؤسسات

السياحية عينة من الفنادق

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة في أدبيات العلوم الإدارية، والذي يستعمل بكثرة في منظمات الأعمال، حيث تسعى المنظمات إلى بناء ثقافة تنظيمية تكون بمثابة الموجه الرئيسي لسلوكيات الأفراد العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن جهة أخرى، حضي موضوع جودة الخدمات اهتمام كبيراً على الصعيد الأكاديمي والعملي، وذلك بهدف إيجاد الطرق المثلى للوصول إلى اعلي مستوى ممكن لجودة الخدمات في المؤسسات السياحية عامة والمؤسسات الفندقية بشكل خاص.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات في المؤسسات السياحية لعينة من الفنادق، ولذلك تم تصميم استبيان لجمع البيانات و تطوير المقاييس بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ومن أهم التوصيات التي طرحتها دراسة جغلول دنيا:

- اختيار الموظفين على أساس المهارات والكفاءات والخبرات وليس عشوائياً؛
- الاستثمار للوصول إلى عدد مرتفع من النجمات؛
- القيام بدورات تكوينية وتدريبية للموظفين لمتابعة المستجدات في المجال التنظيمي والتكنولوجي والعلمي؛
- تقديم مكافآت وتحفيزات للموظفين لتحسين مستوى أدائهم من أجل تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة؛

- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث عن موضوع الدراسة، وذلك بهدف رفع مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة؛

- منح المكافآت والحوافز اللازمة بغرض إشباع حاجات العاملين تشجيعهم على بذل جهود أكبر، ومكافآت العاملين المبادرين لتطوير خدمات الفندق؛

- تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الزبائن.

10- هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة فصلين، الأول نظري والثاني تطبيقي بالإضافة إلى خاتمة يتضمن الفصل الأول الجانب النظري لكل من الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية، حيث ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول بعنوان الإطار النظري للإدارة الرياضية ويشمل التطور التاريخي، التعريف وأهميته ومكوناته و مهارته و وظائفه ومبادئه و في المبحث الثاني تناولنا الاطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية حيث تحدثنا عن التطور التاريخي و التعريف و أهميته و خصائصه و مكوناته وأنواعه ومستوياته ووظائفه أما بالنسبة للفصل الثاني فيتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لنادي وفاق تبسة، والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول تقديم عام لنادي وفاق تبسة ، المبحث الثاني تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و تم فيه تحليل بيانات ونتائج الدراسة، أما المبحث الثالث تم فيه مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

11- صعوبات البحث:

- قلة المصادر والمراجع المتعلقة بالإدارة الرياضية.
- حداثة الموضوع وبالتالي قلة انتهاج هذا التوجه في الجزائر.
- نقص بعض المعلومات من طرف النادي.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة

الرياضية والثقافة التنظيمية

تمهيد الفصل الأول:

أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها بحيث يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي، تعد الإدارة الرياضية في الأساس عملية اجتماعية وفنية في ذات الوقت فهي عملية اجتماعية لكونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعة من المتغيرات وفنية لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة النشاط الممارس وما يرمي إليه من أهداف وتستخدم الإدارة الرياضية عناصر الإدارة ونظريتها وتستفيد من التطور الفكري الإداري كي يحقق أفضل عائدا اجتماعي وتربوي وثقافي واقتصادي للمجتمع وتعتمد على فترة زمنية كبيرة على العمل التطوعي دون تأهيل علمي كافي، فان الثقافة التنظيمية لها مكانة هامة في الإدارة الرياضية 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 انسجاما مع القيم التنظيمية لا لشيء آخر.

وبغرض الإلمام بموضوع دور الإدارة الرياضية في إرساء ثقافة تنظيمية داخل النوادي تم تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري الإدارة الرياضية
- المبحث الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الرياضية

تعدّ الإدارة الرياضية من المجالات التي لا تحظى باهتمام الكتاب والباحثين، إلاّ في العصر الحديث، ولعلّ ما كتب فيها باختلاف ميول وجّهات نظر الكتاب، وجاء ليقس حتمية تنوع وتباين روافد نظرية الإدارة في هذا المجال وظهور مدارس للفكر الإداري والرياضي.

المطلب الأول: تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي

سنشرح في هذا المطلب تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

على الرغم أنّ الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فإنّ هناك عدّة ملاحظات على الفكر الإداري، تجسّدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل الإداري فيه، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتد هذه التغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أدوار نموه، فتطور الفكر الرياضي مرتبط بما يحدث فيمن تطور الفكر الإداري على مستوى الدولة ككلّ، بل يمكن القول أنّ الرياضة بمجالاتها المختلفة إنّما تعكس مدى ما حققه الفكر الرياضي من تطور.

هذا بالإضافة على أنّ الاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، لذا فإنّ تطور تاريخ وهذا الفكر وبخاصة في الدول العربية لم إلّا منذ فترة قصيرة، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات جعلت من الرياضة في الوطن العربي يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي ممّا أدّى إلى انشغالاتهم بأمر بعيدة من الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه، ممّا يطرأ عليه من تطور، نجد أنّه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنّها من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة¹

وعرفت الإدارة في المجال الرياضي منذ القدم في دليل الألعاب الأولمبية التي كانت لها جهود من أفراد وجماعات تسعى للإدارة من أجل تنظيم وإقامة الدورات الأولمبية التي بدأت 1896 واستمرت كل

¹ - لعمارة سليم: فاعلية برامج التدريب الإداري في الرفع من كفاءات الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، معهد العلوم وتقنيات النشاطات الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص

أربع سنوات، كما وجدَ مفهوم الإدارة الرياضية حيث تنظم الألعاب يبدأ حفل الافتتاح بمصاحبة الفرق الموسيقية وتقديم الجوائز القيمة للفائزين.¹

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الرياضية

سنحاول في هذا المطلب تعريف وأهمية الإدارة الرياضية:

أولاً: تعريف الإدارة الرياضية

تعَدت التعاريف حول مفهوم الإدارة الرياضية، يمكن ذكر بعضاً منها فيما يلي:

- الإدارة الرياضية هي: "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات"²
- الإدارة الرياضية: عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.³
- الإدارة الرياضية: تعني العمل الإداري الذي يسعى لتحقيق أهداف في المجال الرياضي، فالعامل في هذا المجال يقوم بخدمة الآخرين عن طريق ما يقدمه لهم من تسهيلات لأجل أن يقوموا بدورهم في تحقيق الأهداف المسطرة، بذلك فهو ينفذ الأعمال المطلوبة بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة مجهوداتهم.⁴
- "أنها المعارف المرتبطة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، القيادة، التقييم والميزانية داخل هيئة تقديم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية."⁵

بعد عرض بعض التعاريف المتعلقة بالإدارة الرياضية يمكن تقديم تعريف شامل على أنها: "هي الخدمة وإن من يعمل في الإدارة الرياضية يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة وأنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تنظيم تخطيط توجيه ورقابة مجهوداتهم".

¹ - جوادي خالد: توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009، ص 91.

² - درويش يحيى: الإدارة والتسيير الرياضي، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 07، العدد 2، 2022، ص 175.

³ - نعمان عبد الغني ولطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية: وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، ط1، 2010، ص 15.

⁴ - طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 1997، ص 08

⁵ - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط1، 2001، ص 17.

ثانياً: أهمية الإدارة الرياضية

من خلال التعاريف السابقة تظهر أهمية الإدارة الرياضية والمتمثلة فيما يلي:¹

- أ- للإدارة الرياضية عنصر أساسي لا بدّ منه لأيّ نشاط رياضي أو لعبة من الألعاب الرياضية، فهي تعمل جاهداً على ازدهارها، لذلك فإنّها تعمل جاهدة لتنشيط حوافز التغيير وتنمية وتهيئة الوسائل للمساعدة على تطوير ذلك النشاط الرياضي؛
- ب- تعدّ الإدارة الرياضية من بين أهمّ مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنّها الأداة الفاعلة في زيادة الاتجاهات الرياضية وتطورها كمّاً ونوعاً؛
- ج- يرجع الفضل في تحقيق النتائج الرياضية الجيدة إلى ثمرة الجهود المبذولة من خلال العمل الجماعي المشترك بين المدرب واللاعبين، أو الرياضيين ويمتدّ أكثر من ذلك ليشمل الإداريين؛
- د- إنّ التطور التي وصلت إليه الرياضة مؤخراً ألزمتها الاعتماد على أسلوب علمي يقوم على تخطيط وتنظيم جيدين بين جهود العاملين على ذلك بتمكينهم من معرفة إمكانيات الإدارة؛
- هـ- تحتاج جميع الأنشطة الرياضية إلى إدارة أساسية تعمل على تنفيذ ما تسعى إليه وتحقيقه، فلا يمكن تجميع جهود العاملين على ذلك إلا بتمكينهم من معرفة إمكانيات الإدارة؛
- و- تنتج عن معرفة فنون الإدارة الرياضية وعناصرها علاقة إنسانية إيجابية تنعكس على مردودي الرياضيين والإداري؛

مما سبق ذكره يتضح لنا أهمية الإدارة في المجال الرياضي، فمهما بلغت قوة أنشطة التربية البدنية والرياضية أو صلاحياتها فلا يمكنها ذلك أبداً من الوصول إلى تحقيق أهدافها بطريقة جيّدة ما لم يتوفر لها القدر الكافي من (التخطيط، التنظيم، التنفيذ الجيد، التوجيه، التقييم والمراقبة).

المطلب الثالث: مكونات ومستويات ومهارات الإدارة الرياضية

سوف نتطرق في هذا المطلب مكونات ومستويات ومهارات الإدارة الرياضية:

أولاً: مكونات الإدارة الرياضية

لقد حلّ الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية، فوجد أنّها تضمّ أربع مكونات أساسية هي على التوالي كما يلي:²

- العامل البشري؛

- العمل الجماعي؛

¹ - مروان عبد المجيد: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، دار النشر، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 46-47.

² - مروان عبد المجيد، مرجع سابق، ص 60.

- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها؛
- القائد الإداري.

ثانياً: مستويات الإدارة الرياضية

إنّ الإدارة في المجال الرياضي تضمّ ثلاث مستويات أساسية سوف يتمّ ذكرها فيما يلي:¹

1- الإدارة العليا: وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة ويتمّ تحقيق الهدف من خلال وتشتمل هذه الإدارة ما يلي:

- تحديد الأهداف العامة للمشروع؛
- التنبؤ بالأحداث المستقبلية؛
- تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع؛
- وضع الخطط طويلة الأجل؛
- رسم السياسات والقواعد والقوانين؛
- التأكد على أهمية المسؤولية الجماعية.

2- الإدارة الوسطى: وتلعب وسط بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، فمن اختصاصها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى الهدف مرحلية قصيرة وتشتمل ما يلي:

- وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى؛
- رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية؛
- وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية؛
- تدريب وتنمية الإدارة المباشرة؛
- توجيه وتنسيق الأعمال؛
- بث روح الفريق؛
- الرقابة ومراجعة النتائج؛
- وضع معايير الأداء؛
- رفع تقارير دورية للإدارة العليا؛
- المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا.

3- الإدارة المباشرة (المتقدمة): وتمثل أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ.

¹ - سلام حنتوش المعموري وعلي عبد العظيم الزبيدي: الإدارة الرياضية بين النظرية والتطبيق لطلبة التربية البدنية، دار دجلة الناشر والموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 26-27.

ثالثاً: مهارات الأساسية في الإدارة الرياضية

لقد أشار الإداري الأمريكي (Kanz) إلى أنّ الإدارة الناجحة لا بدّ لها من أن تعتمد على المهارات الآتية:¹

1. **المهارات الفنية:** وصفها الإداري الأمريكي (Kanz) على أنّها الكفاءة والفهم للكامل لنوع خاص من الفعاليات المتضمنة معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص، وكذلك القدرة على كيفية استخدام المهارات الفنية في المجال الرياضي.
2. **المهارات الإنسانية:** تتمثل في القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العامل لغرض التعاون والتجانس التامين ضمن الفريق الذي يعمل به، ويتضمن ذلك معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة أيضاً.
3. **مهارات الاستيعاب الفكري:** القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة، هنا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يتمّ العمل فيها وكيفية اعتمادها أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.²

المطلب الرابع: وظائف ومبادئ الإدارة الرياضية

مما سبق سنذكر في هذا المطلب وظائف ومبادئ الإدارة الرياضية:

أولاً: وظائف الإدارة الرياضية

إنّ الإدارة الرياضية كباقي الإدارات لها وظائف تؤديها أو عمليات وهي كما يلي:

- التخطيط؛
- التنظيم؛
- التنسيق؛
- الرقابة؛
- القيادة.

1- وظيفة التخطيط:

عرّف هنري فايول: "التخطيط هو في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".³

1 - صايم مصطفى: العناصر الأساسية للإدارة الرياضية ودورها في تحسين المنشآت الرياضية، أطروحة دكتوراه،

معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، 2016، ص 50.

2 - صايم مصطفى، المرجع السابق، ص 50.

3 - حسن شلتوت معوض: التنظيم والإدارة للتربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، مصر، 1996، ص 16.

مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى.¹

أ- أهمية التخطيط

- يساعد التخطيط في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها؛
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة؛
- يساعد المؤسسة مع التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانبا استراتيجي"؛
- يساعد التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تفادياً لخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.²

ب- أنواع التخطيط³

1-التخطيط الاستراتيجي (Strategic planning): هو الذي يتعلق بالأهداف العامة للمنظمة ويسهل الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الموارد المتاحة.

2-التخطيط الوظيفي: هو الذي يتعلق مباشرة بالنشاطات الوظيفية للمنظمة مصل الإنتاج، التسويق والتمويل.

ج-مراحل عملية التخطيط:

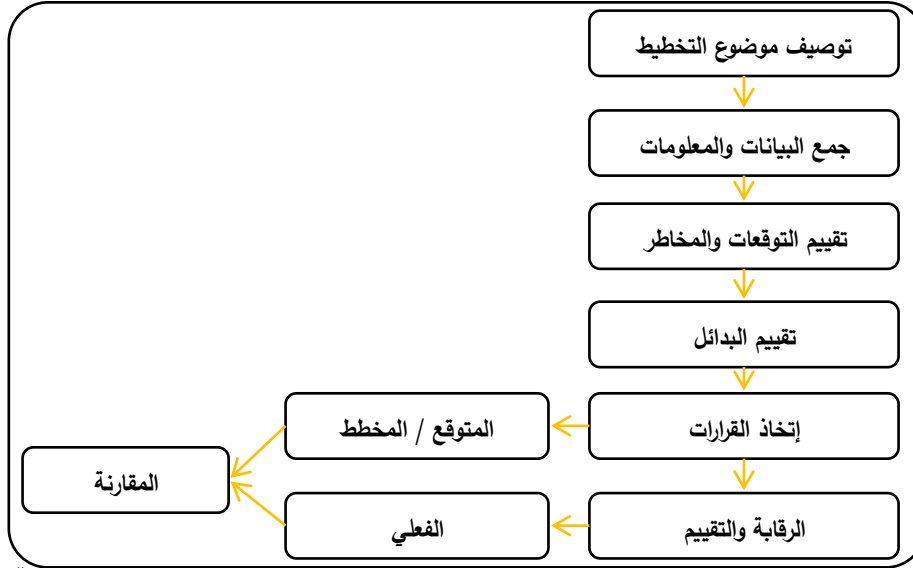
من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج الموجودة مع الأخذ بعين الاعتبار، تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضروري بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدة أو موضوعه، هذه المراحل يشملها الشكل الموالي.

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسين أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص 17.

² - أحمد ماهر: دليل المدربين في كيفية إعداد المخطط والسياسات والاستراتيجيات، دار المعارف، القاهرة، مصر ص 28-30.

³ - مروان عبد المجيد، المرجع السابق، ص 90.

شكل رقم (1): مراحل عملية التخطيط



المصدر: الساسي بوعزيز: نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية، جامعة بوزياف، المسيلة، الجزائر، ص 86.

د-التخطيط في الهيئة الرياضية: لأنّ التخطيط يحقق عدداً من الفوائد للهيئة الرياضية فهو يسهمُ بفعالية في إنجاز المشروعات المزمَع تنفيذها أيّاً كان حجمها ومن هذه الفوائد ما يلي:¹

- تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات؛
- تحديد مراحل العمل في إنجاز العمل بالهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي؛
- تحديد الموازنات والإمكانات مسبقاً، وكذلك سبل الحصول عليها وتوزيعها؛
- توجيه الاهتمام الأهداف الموضوعية للهيئة أو المشروع الرياضي؛
- تشجيع النظرة المستقبلية في كل من بيئة للهيئة الرياضية والمشروع الرياضي؛
- الاقتصاد في إهدار الموارد.

هـ-خصائص التخطيط الفعال في الهيئة الرياضية:

ليس كل ما يتمّ التخطيط له في الهيئة الرياضية يعتبر تخطيطاً فعّالاً، وأنّما لا بدّ من توفر عدد من الخصائص فيه يمكن أن يؤتي ثمارها ويصبح تخطيطاً فعّالاً، ومن هذه الخصائص:²

- أن تكون الأهداف التي تضعها الهيئة الرياضية لنفسها أو المشروع التابع لها؛
- أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للهيئة الرياضية؛

1 - الساسي بوعزيز، المرجع السابق، ص 85.

2 - مروان عبد المجيد، المرجع السابق، ص 29.

- كفاءة ودقة المعايير الموضوعية؛
- أن يكون التخطيط شاملاً لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المزمع تنفيذه، بمعنى شموله لكافة النقاط الهامة؛
- أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجاً، وكذلك ليس في الإجراءات.

2-وظيفة التنظيم:

- عرف جيمس موني التنظيم بأنه الطريقة التي تتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك.
- التنظيم هو تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم¹
- أ- أهمية التنظيم:

تعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة على توضيح ما يلي:²

- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو مجموعات يسهل إدارتها؛
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة؛
- تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولين المترتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات؛
- يهيئ للتنظيم الكيفية التي يتم إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة؛
- يكفل التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه؛
- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء هذه الوحدة الإدارية.

ب-فوائد التنظيم

يمكن تلخيص فوائد التنظيم التي تدرجها هذه الوظيفة كما يلي:³

- يعتبر وسيلة مثلى لتحقيق نوع الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال الازدواجية والتضارب؛
- تحقيق رقابة إدارية فاعلة على أداء الأعمال في المنظمة؛

1 - ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة علم الإدارة، ط1، عمان، 2009، ص 69.

2 - فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004، ص51.

3 - ماجدة عبد المهدي المساعدة وآخرون: مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2013، ص 140-141.

- توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة تشجع على التعاون بين الموظفين العاملين فيها؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتوافرة والوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ج-عناصر التنظيم في الهيئة الرياضية

- وجود هيكلية واضحة للتنظيم؛
- توزيع مسؤوليات محددة على رؤوس الأقسام أو الفروع في التنظيم؛
- ضرورة تناسب المسؤوليات مع السلطات؛
- توحيد مصدر الأوامر للأفراد العاملين؛
- عدم تخطي الرؤساء المباشرين؛
- حل خلافات بين الرؤساء مهما كانت بسيطة.¹

د-خطوات وضع التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية

- تحديد الأهداف الهيئة أو المؤسسة الرياضية؛
- تحديد كافة أعمال الهيئة الرياضية وتصنيفها؛
- تخصيص الأقسام أو الأدوات أو الفروع طبقاً لتصنيف الأعمال وتحديد أهدافها، وتحديد اختصاصاتها وسلطاتها؛
- وضع لوائح العمل التنظيمي؛
- وضع سياسات وإجراءات في كل قسم أو إدارة أو فروع؛
- وضع النظم الرقابية ومحتويات التقارير الدورية.²

3-وظيفة التنسيق

لقد عرّف (ستونر) وظيفة التنسيق بأنها: "عملية تكامل النشاطات وأهداف وحدات المنظمة المختلفة بهدف إنجاز أهدافها بفعالية".

كما يعرّف التنسيق على أنه: "الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد"³

¹ - مفتي إبراهيم حمادة، المرجع السابق، ص 41.

² - مروان عبد المجيد، المرجع السابق، ص 42.

³ - مروان عبد المجيد، مرجع نفسه، ص 56.

أ- أهمية التنسيق

إنّ التنسيق هو العملية التي تهدف إلى الوصول إلى وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة، حيث تطلق أهمية التنسيق الإداري نتيجة الاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم القرارات الإدارية والسياسات وأنظمة العمل، فيتمّ التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال إتخاذ القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية من حيث توقيتها وكيفية أدائها في كل قسم من أقسام المنظمة، إذ أنّه بدون آلية سيلجأ الأفراد من خلال وظائفهم وبمختلف مستوياتهم التنظيمية بالتركيز على مجالات نهمهم شخصيا دون الاهتمام بمصالح المنظمة.

4-وظيفة الرقابة

عرف هنري فايول الرقابة بأنها: "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها وحدثها".

أما جورج تيري فقد عرّفها بأنها: " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة"¹.

أ-فوائد الرقابة في الإدارة الرياضية² (المتابعة):

• تحقيق الرقابة:

حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تعترض لها من العاملين فيها

• تحقيق تنمية للكفاية:

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسبب عن انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكثر عدد ممكن من الكفاية وهناك فوائد أخرى لرقابة الإدارة الرياضية نلخصها في الآتي:

¹ - علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009، ص 180.
² - حسن أحمد الشافعي: القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص 123

- وضع المعايير الرقابية؛
- تحديد ما إذا كان هناك انحراف، وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير للأداء؛
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلاً؛
- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب؛
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة للخطة.¹

ب- فوائد الرقابة في الهيئة الرياضية²:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحليل أسباب للخطأ والأفاق، وتتعرف على وسائل للتصحيح والعلاج.
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي قد تعترض العمليات الإدارية

5- وظيفة القيادة:

"هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف محددة، ومن هنا نذكر مرة أخرى أن التأثير على سلوك الأفراد والجماعات بحاجة إلى قائد وليس مدير"

تعرف على أنها "الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين أو الذي يدفع جماعة معينة إلى تحقيق أهداف محددة".³

1 - مفتي إبراهيم حمادي، مرجع سابق، ص 124.

2 - المرجع نفسه، ص 124.

3 - هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 29.

أ- أهمية القيادة:1

- تنتشر المناخ الإيجابي والحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم غير رسمي وتوظيفه إيجابيا للاستفادة منه فالأفراد يتخذون من القائد رمزا للعمل الإيجابي الذي يخدم المنظمة.
- القيادة الإدارية حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها من جهة والأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.
- ضمان الاستخدام الأمثل لبرامج الاتصال والتدريب بناء على القناعة التي يمتلكها القائد في أهمية تبني تلك البرامج علميا.
- المساهمة في رسم التصورات ومواكبة التغيرات وشحذ روح الإبداع والحصول على دعم للعاملين وولائهم المؤسسي.

ب-أنواع القيادة في المجال الرياضي:2

- القائد المهني:** هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص ليكون قادراً على العمل في المؤسسات والهيئات الرياضية نظير أجر أو راتب مادي.
- القائد المتطوع:** هو الشخص الذي لديه من الوقت والغاية والتطوع للعمل في المؤسسات الرياضية دون أجر لما يكون لديه مهارة أو إتقان لشكل معين.
- القائد الطبيعي:** هو القائد الذي يختار من بين الجماعة ويتولى قيادتهم وتنظيم أعمالهم ونشاطاتهم واجتماعاتهم وهو حلقة الوصول بينهما وبين القائد المعني.

ج-عناصر تسهم في تحقيق النجاح في قيادة الجماعات الرياضية:3

فيما يلي تحدد بعض الاقتراحات لعناصر يمكن أن تُسهم وتساعد الأفراد على تحسين قدرات وإمكانيات قيادتهم الرياضية:

- المرونة وتغيير نمط القيادة كي تتلاءم مع الموقف في ظل المبادئ التربوية؛
- الاحتراس من تأثير القدرات والدوافع الشخصية والتي يمكن أن تؤثر على القيادة؛
- الاحتراس من الانصياع إلى النزوات والرغبات المعوقة للقيادة من جانب أفراد الجماعة؛
- العمل على إيقاف التجاوزات في الوقت الصحيح؛

1 - ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، المرجع السابق، ص 202.

2 - حسن احمد الشافعي، المرجع السابق، ص 89.

3 - مفتي إبراهيم حمادة، المرجع السابق، ص 85.

- إن إعطاء الأوامر، وإجبار أفراد الجماعة على التنفيذ ليست القيادة، لكن القيادة هي التأثير على الأفراد الجماعة؛
- العمل على وضع وتطوير خطة متقنة للقيادة تتوافق مع تحقيق الأهداف وإتاحة فرص نقل الخبرات من خلال التدريب لبعض قادة المستقبل.

ثانيا: مبادئ الإدارة الرياضية

وتتلخص المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:¹

1- مبدأ التوازن: يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أي كنت، ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلاً، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ التوازن المؤسسة.

2- مبدأ التبسيط: يجب استبعاد جميع العناصر تميز ضرورة للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

3- مبدأ التخصص: يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين خبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة، ويقترب التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول: "إن القبة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بينها الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغير نسبي".

4- مبدأ التنميط: يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدة محدودة أو أنماط ثم تستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

5- مبدأ الحوافز المادية: يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، ويشترط أن توضح مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعية.

¹ - الساسي بوعزيز: نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية، جامعة بوزياف، المسيلة، الجزائر، ص 80.

6- مبدأ العلاقات الإنسانية: تتجح الإدارة أو تقشل على حساب معالجا للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار معاملتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم مع الإدارة، ويتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لأنّ الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

7- مبدأ التخطيط: يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة يحل التخطيط محل الحدس والتخمين، وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات بعمل على منع حدوثها.

8- مبدأ الرقابة: يصبح التخطيط قليل القيمة إلاّ حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط، يجب على الأشخاص القائمين بالعمل على بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ وملاحظة سير العمل.

9- مبدأ القيادة: إنّ القيادة الحكيمة هي أصل عامل فردي في نجاح العمليات كافة وينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة لوحده (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة عن الأشخاص وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله، وعلى المثابر ليتمّ إنجاز المهمة الموضوعة، وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين وعلى المهارة في القيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

10- مبدأ السلطة والمسؤولية: إنّ الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته، وبالعكس فإنّ الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليا عليه لا يمكن اعتبار الشخص المسؤول عن نتائج معينة إلاّ إذا كانت له سلطة القيادة والأشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها.

11- مبدأ اتخاذ القرار: يجب اتخاذ القرار عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين المختصين بالنشاط معين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما، إلاّ في الحالات غير العادية فيطلب من الإدارة إعداد تدريب

إداري للمستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة على الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معين.

12- مبدأ استخدام القدرة الإدارية: تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإدارة بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتين إلى الآخرين، ولو طبق هذا المبدأ فإنّ الإداريين يتحررون من التفاصيل التي تستغرق معظم وقتهم، ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من رؤوسهم تتبع جميع الأعمال والوظائف المسؤولين عنها. فيترك الإداري الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي وشأنها، بينما يركز اهتماماته على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية، أو التي لا تتفق والخطط الموضوعية لبحث وسائل معالجتها وبيان كيفية التصرف فيها.¹

¹ - الساسي بوعزيز، المرجع السابق، ص 80-81.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم الشركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى. وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من الثقافة التي تسير اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمتها وأهدافها، فالمنظمات التي تملك الثقافة التكيفية قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الأبداع والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

سنذكر في هذا المطلب مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية:

ظهر مصطلح "ثقافة المنظمة" في سنوات الخمسينات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا، من طرف (Jaques Elliot) الذي اعتبرها نمط التفكير المشترك للمؤسسة الذي يساعد على إرساء نظام العادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها، ورغم ذلك فإنّ الجذور التاريخية له ترجع إلى أبحاث (I-Mayo) و (Bernard) في الثلاثينيات من القرن العشرين والتي كوّنت ما يعرف بمدرسة العلاقة الإنسانية، وكان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العامل فقد تحدّث (I-Mayo) في سنة 1933 عن مصطلح "النظام الاجتماعي غير العقلاني" لتعبر عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل، ثمّ جاءت أعمال (C. Bernard) في سنة 1938 التي افترض فيها وجود شخصية خاصة بالمؤسسة، واعتبر أنّ مسيرتها هم المسؤولون في إرساء ووضع فيهما الأساسية.¹

استعمال مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week)، وأدرجت مجلة (Fortune) ركناً

¹ - شكاوى سهام: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 11-13.

خاصاً تحت عنوان (Corporate culture) فيما يذكر (Hofstied) أنّ مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعاً إلاّ في حدود الثمانينات، من حيث يميل ذلك إثنين هما "ثقافة المنظمة" وكتاب البحث عن الامتياز.¹

وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمة قبل اعتمادها على جماعة العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.²

في الواقع لم تكن العناية بهذا المصطلح مفاجئة أو جديدة، بل كانت نتيجة النجاح الهائل الذي حققته المؤسسات اليابانية التي كانت تعتمد على قيم ومبادئ ومعايير مختلفة عن تلك المطبقة في المؤسسات الأمريكية بالإضافة إلى أسباب أخرى يمكن حصرها في ثلاث مستويات هي:³

المستوى الأكاديمي: يعدُّ فشل المدارس التسييرية التي تركز على الرشد التنظيمي والعلاقات بالبيئة في إعطاء تفسير متكامل عن سبب اختلاف بعض المؤسسات من غيرها في الأداء، على الرغم من أنّها جميعاً تتشابه في الهياكل والعلاقات والقوابع، ومن أهم الأسباب التي جعلت الكتاب يتلقون مدخل الثقافة التنظيمية بجدية في تفسير التنوع في أنماط السلوك ومستويات الاستقرار في الجماعة.

المستوى العلمي: أثبتت الدراسات المقارنة أنّ الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية هو المتغير البارز الذي أسهم في نجاحها وتفوقها على الشركات الأمريكية.

المستوى الاقتصادي: يعود مبرر الاهتمام بمدخل الثقافة التنظيمية إلى سببين هما:

- ظهور شركات متعددة الجنسيات وما أدت إليه من سيطرة على الاقتصاد العالمي والاعتماد على اليد العاملة الرخيصة في دول العامل الثالث؛
- زيادة الاندماج بين المؤسسات ممّا خلق الحاجة إلى إحداث التوافق الثقافي بينهما.

¹ - طاهر محسن منصور الغلبي ووائل محمد إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007، ص 296.

² - عادل بن صالح عبد الاجبار محمد شرك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، 2008، ص 73.

³ - شكاوي سهام، مرجع سابق، ص 13.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

سوف نتطرق في هذا المطلب تعريف وأهمية وخصائص الثقافة التنظيمية:

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

يعرّف (Wheeki) الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي ستترك بها أعضاء المنظمة".¹

ويرى (Kennedy & Deal) أنها: "الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشمل في حدّ ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة".²

أمّا ريتشارد موريس يعرفها بأنها: "القيم والمفاهيم والمبادئ والتصورات المشتركة بين أفراد المنظمة بشكل مستمر".³

ويرى أحمد الثقافية التنظيمية بكونها "معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، القيم العادات والتقاليد والاتجاهات السائدة في المنظمة".⁴

يرى بلال سيد هاشم حسين الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية بأنها: "شبكة المعاني التي تستمد جذورها من الثقافة الرياضي ومن رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة الرياضية، لتمثل الطابع المميز لشخصيتها، بحيث تتفاعل داخل المؤسسة الرياضية مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات من خلال إطار رقابي مقبول وغير مقبول أثناء تعامل المؤسسة الرياضية داخليا وخارجيا وذلك بصورة غير رسمية".⁵

¹ - موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995،

² - Deal .R & Kennedy .S: Corporate cultured the ritos and rituals of corporate life, reading MA, Addison Wesley, USA, 1982, pp: 5-6.

³ - أحمد ماهر: تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007، ص 575.

⁴ - حسام سالم السحباني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 140.

⁵ - قرصان عبد الحق ومراد توفيق: الثقافة التنظيمية ومآنتها في الإدارة الرياضية، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 7، العدد 2، 2022، ص 213.

بعد عرض التعارف المتعلقة بالثقافة التنظيمية يمكن تقديم تعريف شامل على أنها:

هي القواعد العامة لسلوك الأفراد في المنظمة وتتكون من القيم والعادات والمعايير والمعتقد والافتراضات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة واتخاذ القرار وأساليب التعامل مع المعلومات والمتغيرات البيئية والتي تكون غير مكتوبة ويتمّ الشعور بها ويشارك كل فرد من هوية المنظمة كما يستفاد منها لتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

أصبحت الثقافة التنظيمية تمثل جانباً مهماً وذا أولوية في الكثير من المنظمات، إذ يعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، ومن هنا يمكن ذكر أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- تعزيز الشعور بانتماء العاملين للمنظمة وتعزيز ولائهم ومنحهم هويتهم الخاصة التي يمتازون بها عن المنظمات الأخرى؛
- اختيار المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات العقلانية التي تتصف بالدقة بأقصر وقت وأقل تكلفة؛
- تشكل الإطار التنظيمي الذي من خلاله يتمّ تحديد السلوك المرغوب في المنظمة.¹
- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة من غيرها من المنظمات.
- تساعد الثقافة التنظيمية المنظمة على تحقيق أهدافها وطموحها وتسهل مهمة الإدارة وقاعدة الفرق.
- تحقق الثقافة التنظيمية الانسجام والتكامل الداخلي بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها.
- تحث على الأبداع والابتكار والمخاطرة.
- تميز المؤسسة عن مثيلاتها سواءً من خلال مخرجات أو مدخلات أو بشعائرها أو سماتها.²

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية:

¹ - هدى قاسم سعيد: الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية (بحث استطلاعي على عينة من موظفي دائرة البحث والتنظيم في وزارة التعليم والبحث العلمي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2017، ص 244.

² - عبد الستار كمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الأساسيات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع، مجلة الجلفة، الجزائر، 2014، ص 89.

الثقافة التنظيمية مكتسب: أي يكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح من سلوكه، ومن خلال الثقافة تستطيع أن تنتبأ بسلوك الفرد معتمدين على ثقافتهم؛

الثقافة ليست غريزة فطرية: لكنها مكتسبة مع المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافة من المجتمع الذي يعيضم فيه الأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينهما سواء، الأسرة، المدرسة أو منظمة العمل.

الثقافة لها خاصية إنسانية: حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الأساسي أو الرئيسي لها، أي أنها من صنعه ودونه لا تكون هناك ثقافة؛

وعلى الرغم من الدوافع النظرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار والتعامل على الرموز والابتكار والاختراع الأفكار التي من حاجاته وتحقيق تكيفه الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة ودونه لا تكون هناك ثقافة.

الثقافة نظام تراكمي: يترتب على الثقافة تراكم الصفات على الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعتد وتشابك للعناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية لثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.¹

الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو أجزاء فرعية المتفاعلة مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة تنظيمية وتشمل الثقافة كنظام مركب على العناصر الثلاثة التالية:

¹ - قصة يعقوب: أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2001، ص 26-27.

- الجانب المعنوي: ويتمثل في النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد؛
- الجانب السلوكي: وتتمثل في العادات والتقاليد أفراد المجتمع والأدب والفنون والممارسات العملية المختلفة؛
- الجانب المادي: وهو كل ما أنتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

الثقافة لها خاصية التكيف: فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطلب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالأنظمة.

الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل متكامل وتوسع إلى خلق انسجام بين مجموعة أجزاءها فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.

الثقافة لها خاصية التغير: تطراً لتأثيرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أنّ عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.

الثقافة لها القابلية الانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها جزء من أجزاء ثقافات أخرى، ومن ثقافة المجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها البعض.

المطلب الثالث: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية

سوف نتطرق في هذا المطلب مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية:

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

ويمكن تقسيم هذه المكونات (العناصر) إلى المجموعتين رئيسيتين:

1-الإشارات الثقافي: وتشمل القيم ما يلي:

القيم: هي: "قواعد تمكن الفرد التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن الاتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة".¹ أما القيم التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة في مؤسسة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... إلخ.²

المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل الجماعي، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، المشاركة في عملية صنع القرارات بالمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الأعراف التنظيمية: "هي عبارة عن معايير التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبارها معايير مفيدة"³

التوقعات التنظيمية: "وهو ذلك التعاقد الذي بين الموظفين مثل توزيعات الرؤساء من المرؤوسين وتوزيعات المرؤوسين من الرؤساء لتوفير الاحتياجات، الحاجة على الاحترام، توفير شروط العمل النفسية والاقتصادية"⁴

الرموز: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، إذ يستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته، والتي يصعب إدراكها بجواسنا، وتظهر

1 - إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (Algal unité EARA) بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 15.

2 - يوسف عبد عطية بحر وإيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص 27-28.

3 - يوسف جمال الدين وآخرون: الثقافة التنظيمية في الفكر المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد 03، ج1، جامعة القاهرة، مصر، 2014، ص 515.

4 - بوحنية قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة طبيعة العلاقة بين المددان الثقافي وكيفية الأداء، مجلة الباحث، العدد 2، جامعة ورقلة، 2003، ص 71.

الرموز داخل المؤسسة في أشكال أشياء، أفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني الأفراد كمثل شعار المؤسسة أو علمها أو اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري ومكان الاستقبال وغيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني تربط بقيم المؤسسة وتعابيرها.¹

الطابوهات (الممنوعات/Taboo): وهي ما تود المؤسسة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخ للمؤسسة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المؤسسة، إخفاقات تجارية، مدير فاشل، التي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخ المؤسسة وكذا الصورة الخارجية للمؤسسة، مما قد يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة ككل.²

الطقوس والعادات: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها الأفراد أفراد المؤسسة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة، كما تعتبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسي في المؤسسة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثلا أن فترات الراحة اليومية لتناول القهوة والشاي، توفر المؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.

2- الموروث الثقافي للمؤسسة: يشتمل الموروث الثقافي للمؤسسة على ما يلي:

المؤسسون: إن ثقافة المؤسسة ما هي إلا الإنتاج الثقافي للأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك يعملون على تكريس هذه الثقافة في مؤسساتهم، بحيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم طرق تسييرهم قائمة، حتى لو غادروا المؤسسة.

سلوك القادة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المؤسسة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يفعلونه، حيث إن هناك اتفاق بأن ثقافة المؤسسة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

¹ - رياض عيشوش: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة)، رسالة ماجستير، كلية العلة الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 64.

² - إلياس سالم، مرجع سابق، ص 16.

تاريخ المؤسسة: يلعب تاريخ المؤسسة دوراً هاماً في تشكيل ثقافتها، يتكون تاريخ المؤسسة من التجارب التي مرت بها، النجاحات والإخفاقات وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار وكذا العاملين في المؤسسة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

الأبطال: هم أشخاص كانوا يعملون في المؤسسة وقدموا أداءً مميزاً وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءات وانسجام مع القواعد والأنظمة في المؤسسة، وهم يعتبرون من خير أفراد المؤسسة.

مهنة المؤسسة: تعرف مهنة المؤسسة أي النشاط الرئيسي لها بأنها مجموعة من المهارات التي يتقنها أعضاء المؤسسة (التكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المؤسسة.

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

إنّ التباين والاختلاف الثقافية في المنظمات أدّى بالعديد من الأبحاث وتقديم للعديد من التقسيمات لعدّة عوامل واعتبارات، سوف نعرض بعض التصنيفات والأنواع التي شاع اعتمادها.

1- الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوحد سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

ب- الثقافة الجزئية: وهي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، حتى تكون على مستوى دوائر المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.¹

2- من حيث قوة الثقافة: فنجد فيها:

أ- ثقافة القوة: وهي الثقافة المنظمة يعمل فيها شخص أو مجموعة من الأشخاص يمتلكون قوة وتأثير كبيرين ويطيعه جميع العاملين ويحبونهم، وهذا النوع أوضح ما يكون في المنظمات صغيرة الحجم التي لا تملك قوانين عمل وإجراءات إدارية معقدة وغالباً نلمسها في المنظمات التي حققت نموها في ظلّ شخص قوي ومتسلط لهذا يتمّ تنفيذ العمل من منطلق احترام وحب هذا الشخص، كما

¹ - إلياس سالم: مرجع سابق، ص 21.

يمكن أن نلمس منه الثقافة في المؤسسة العسكرية التي تعتبر الطاعة والانضباط مؤشراً لنجاحها أولاً قبل أي عامل آخر.¹

ب- **الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي لا يتمّ اعتناقها بقومة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، المنظمة صعبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد وسيشعر بالعزلة والإحباط إذاً فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة الاستراتيجية المعتمدة هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلاؤم أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة ضعيفة.²

3- من حيث أناط الثقافة: وتنقسم إلى:

أ- **الثقافة البيروقراطية:** تتميز هذه الثقافة بالتحديد الدقيق في السلطة والمسؤولية ووضوحها بشكل جلي بالنسبة للعاملين، فالعمل يكون منظم والاعتماد الكبير على التنسيق بين الوحدات التنظيمية تسلس السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.³

ب- **ثقافة الكفاءات (العمليات):** هي ثقافة تناسب سوق تنظيمي على مخاطر محسوبة، وتوفر تغذية راجحة سريعة، وأوضح ما يكون هذا النموذج في البنوك وشركات التأمين عامل النجاح في هذه المنظمات هو إجراء العمل فيها لذا على المنظمات أن تهتمّ دائماً بتطوير إجراءات العمل فيها وتعطي الأولوية لعملية تطوير الكفاءات والعمليات والعاملين، ففي حال تطوير الإجراءات ذلك على تحسين الأداء، وإذا حصل خطأ ما في هذه الإجراءات فسيكتشف بسرعة ويمكن بالتالي تصحيحه، وعليه فإنّ مثل تلك المنظمات تنمّي في الأفراد العاملين الرغبة بإيضاح وتطوير العمليات بشكل مستمر.⁴

ج- **الثقافة الإبداعية:** يتيح هذا النوع من الثقافة الفرض لأعضاء المنظمة ليقدموا أفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم حول ما يروونه مناسباً للمنظمة، ويحقق لها النتائج والتميز، فهذه الثقافة تسمح بخلق بيئة

1 - حسين أحمد الطرونة وآخرون: **نظرية المنظمة**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص 293-294.

2 - السعيد بن يمينة: **ثقافة المؤسسة الجزائرية**، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 5-6، قسنطينة، 2009، ص 80.

3 - عمر الجازية: **دور الثقافة التنظيمية في البلاد تُجاه التغيير (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية)**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، 2010، ص 16.

4 - حسن أحمد الطراونة وآخرون، المرجع السابق، ص 297.

عمل المناسبة التي تساعد على الأبداع، فنجدها تجيد المخاطر وتعتمد عليها في التقدم وتمييز أفرادها بنفس الميزة، حيث نجدهم ميالون ويحبون المخاطر في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.¹

د- ثقافة الدور: وهي ثقافة المنظمة تغرس قيم الاحترام وطاعة أصحاب مراكز محدودة في الهيكل التنظيمي، وهو أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية، حيث يشكل الخبراء المختصون مصدراً للقوة والشرعية وكذا الأمر يتعلق بنظرة المجتمع الطبيب والمحامي والعالم، فكل هؤلاء يشغلون مناصب وأدوار مهمّة، فتطيع صاحب الدور لدوره وليس لشخصه أو لإسميه. ويقوم كل مستوى إداري برفع تقرير إلى المستوى الذي يعلوه، وهذه الثقافة غير مرنة تماماً، بحيث تساعد على التكيف مع التغيرات الجذرية والشاملة.

هـ- الثقافة الداعمة: تقسم بيئة العمل بالمصادقية ومساعدة العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني للعمل في هذه البيئة.²

المطلب الرابع: مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية

سنتناول في هذا المطلب مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية:

أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل من عدد من الجماعات، أو شرائح المجتمع في وزقت واجد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في الثقافات التالية:

الفرع الأول: قافة المجتمع

تعتبر من أهمّ مصادر ثقافة المؤسسة، حيث أنّ كل فرد ينظّم إلى المؤسسة يكو حاملاً معه ثقافة المجتمع، ويساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية، والعولمة، ... إلخ. وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العامل لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجية المؤسسة

¹ - عمر الجازية، المرجع السابق، ص 12.

² - حسن أحمد الطراونة وآخرون، المرجع السابق، ص 294-295.

ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع. حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكّن من تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

الفرع الثاني: ثقافة النشاط

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أنّ القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة ما توجد في نفس الوقت معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معيّن داخل النشاط، ويكون له تأثير مميّز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك، وشركات البترول أو شركات الطيران...²

الفرع الثالث: الثقافة الداخلية للمؤسسة

ويُقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة، والناج عن تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكامهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة، ممّا من شأنه أن يوجد نمطاً تكفيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد وهو الذي يمكن أفراد المؤسسة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المؤسسة، وتحقيق أهدافها.³

الفرع الرابع: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

1 - عبد الله أحمد سالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل (ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي)، طنجة، المغرب، أفريل، 2010، ص 54.

2 - خبابة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018، ص 22-23.

3 - Mohamed Nuiga : **La conduite de la changement par la qualité dans un contexte socioculturelle – Essai de modélisation systématique et application à l'entreprise marocaine**, Thèse de doctorat en génie industrielle, ENSAM, Paris, 2003K p/ 69.

هي ليست نتاجاً للخصائص الاجتماعية فقط، بل هي انتداب لماضي مهني مشترك، حيث أنّ جزء كبير من ثقافة وهوية الفرد تتشكل خلال عمله، وتؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث هناك مجموعات من الثقافات الفرعية داخل أي مؤسسة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان تحكم، تقنيون، إداريون وعمال، أو حسب وحدات فرعية: مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يُقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعيّن على الإدارة في المؤسسة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين الأعضاء. وفريق العمل بغية الحصول على مستو مرتفع من الأداء، ذلك أنّ لجماعية العمل دور مهمّ في الرفع من مستوى أداء العاملين.¹

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف التالية:²

1- تزويد المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس والهوية: كلٌّ/كان من الممكن التعرّف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة كلّما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المؤسسة وزاد شعورهم أنّهم جزء حيوي منها.

2- تقوية الالتزام برسالة المؤسسة: إنّ تفكير الناس ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلاّ إذا شعروا بالانتماء القوي للمؤسسة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون أنّ اهتمامات المؤسسة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أنّ الثقافة التنظيمية تذكرهم بأنّ مؤسستهم هي أهمّ شيء بالنسبة لهم.

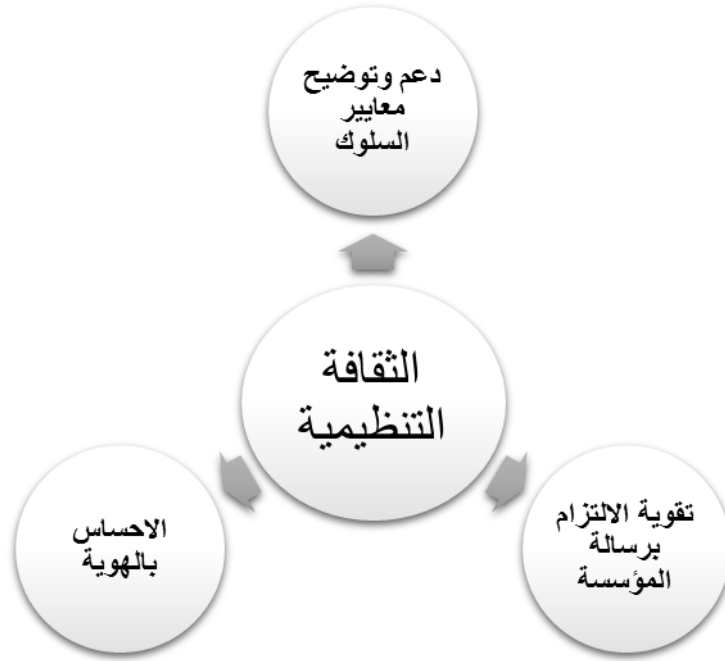
3- دعم وتوضيح معايير السلوك:

وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنّها مهمّة بالنسبة للقادمي العاملين أياً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العالميين، ممّا يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله ف يكلّ حالة من الحالات وبذلك يتحقق الاستقرار في السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، والشكل التالي يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

¹ - خبابة علاء الدين، المرجع السابق، ص 23.

² - سعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "PATEL" في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 23.

شكل رقم (2): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: سعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "PATEL" في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 23.

ونجد أيضا وظائف أخرى للثقافة التنظيمية والتي تتمثل في:¹

- تعطي الثقافة التنظيمية للمؤسسة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من مؤسسات الأعمال؛
- تؤدي الثقافة إلى التزام جميع العاملين بها؛
- توحى الثقافة التنظيمية إلى استقرار المؤسسة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد السلوك الذي يتبعه العاملون في المؤسسة من خلال الثقافة، التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم؛

¹ - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 314.

- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المؤسسة وأقسامها؛
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة، وما تشمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة؛
- مع الأطراف الخارجية وعادة تكون قيم وأخلاقيات المؤسسة ما يلي:¹
 - الأخلاقيات التي يستمدّها الفرد من عائلته والفرد والأصدقاء والمجتمع؛
 - الأخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة؛
 - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

وبناءً عليه يمكن القول أنّ اختلاف ثقافة المؤسسة يرجع إلى ما يلي:

- خصائص الفرد وعلاقته ببيئته؛
- أهداف الفرد وتوجهاته في الحياة؛
- علاقة الفرد بالمؤسسة؛
- الأنشطة التي يمارسها الفرد وطبيعة علاقاته واتصالاته مع الآخرين؛
- ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المؤسسة.

¹ - حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 144.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالأدرة الرياضية والثقافة التنظيمية، حيث أكد على أهمية الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمات الرياضية وشدد على ضرورة توازن الإدارة الجيدة مع ثقافة تنظيمية قوية لضمان الأداء الفعال والمستدام، فان الثقافة التنظيمية تحقيق عديد الفوائد أهمها أن تميز ملامح الإدارات الرياضية وتشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وتوسيع آفاقهم ومداركهم، خاصة إذا كانت قيمها ترتكز على الابتكار والإبداع والريادة والتميز على المنافسين والعدالة بين موظفيه حيث تلعب الإدارة الرياضية دورًا حيويًا في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل الأندية والمؤسسات الرياضية من خلال تعزيز الانضباط والالتزام بالقواعد و المعايير السلوكية كما تساهم في تحفيز العمل الجماعي وبناء روح الفريق وتنمية المهارات القيادية عبر التدريب المستمر وتعزيز القيم الأخلاقية والروح الرياضية و تحسين الاتصال الداخلي، وإدارة الموارد بفعالية لتحقيق التوازن بين الإنفاق والإيرادات، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمات الرياضية.

الفصل الثاني

معرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لنادي وفاق

تجربة

تمهيد الفصل الثاني :

بعد التطرق في الفصل النظري الخاص بموضوع البحث لدور الإدارة الرياضية في إرساء ثقافة تنظيمية، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي لدراسة عينة من أفراد نادي وفاق تبسة ومن خلاله سوف نقدم الجانب المنهجي للدراسة الميدانية، وسنقوم بتحليل مدى تأثير الإدارة الرياضية في إرساء ثقافة تنظيمية، وذلك بالاعتماد على تحليل محاور الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، ثم القيام بتفسير هذه المحاور تبعاً لفرضيات الدراسة. لنتوصل في الأخير لمجموعة من النتائج والإجابة على الفرضيات وإشكالية البحث، بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

- المبحث الأول: تقديم عام لنادي وفاق تبسة.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة النادي الرياضي وفاق تبسة -تبسة
هذا المبحث خصصناه للتعريف بمكان الدراسة الميدانية التي أجريناها، من خلال مطلبين؛ الأول فيه معلومات عامة عن النادي أما الثاني فهو يبين القائم عليه النادي والإدارة.¹

المطلب الأول: معلومات عامة عن النادي

-تسمية الجمعية: الجمعية الرياضية -وفاق مدينة تبسة -

- المقر الاجتماعي: شارع الشيخ العربي التبسي ص.ب 12000 -تبسة
البريد الإلكتروني:

رقم الهاتف / الفاكس: 037 56 21 46

-تاريخ الإنشاء: 03 سبتمبر 1997 تحت رقم: 969 / 1997

'-تاريخ ورقم الاعتماد: رقم؛ 97/19 بتاريخ: 24-03-1997 سلمضطرفالوالي،

- تاريخ رقم التجديد: 18-02-2021 تحت رقم: 031 /وت/م ت ش ع/م ت ع/ع 2021
بناء على محضر الجمعية العامة الانتخابية التجديدية المؤرخ في: 2020-1226 المتضمن تجديد
أعضاء مكتب جمعية الرياضية وفاق مدينة تبسة ٧٧٣

جدول رقم (1): تشكيلة المكتب التنفيذي

رئيس الجمعية: عيادي بلقاسم	مسير مصنع رخام
نائب رئيس: مرغادي على	متقاعد.
نائب رئيس: جفالي الصادق	متقاعد.
الكاتب العام: دليل العلالى	موظف.
الكاتب العام المساعد: حسين بدرالدين	متقاعد.
أمين المال: رزق الله الياس	موظف.
أمين المال المساعد: ساكر وليد	تاجر.
المساعد أول: معروف السعيد	تاجر.

¹- ينظر الملحق رقم (04) لمعلومات أكثر

موظف	لنائب الثاني: بوجمعة فريد
------	---------------------------

المطلب الثاني: التنظيم الإداري للنادي

أ- حالة المصالح والوظائف المشغولة: أغلبية أعضاء المكتب متطوعين.

حالة المصالح والوظائف الشاغرة: نقص بشري في لجنة الإعلام.

الاجتماعات حسب الهيئة التداولية والتنفيذية (الجمعية العامة المكتب، اللجنة):

- تجتمع الجمعية العامة في حالات عادية - نهاية كل سنة - وأخرى استثنائية.

الجمعيات العامة لسنة 2023:

- - - جمعية عامة عادية: بتاريخ: 12 فيفري 2023

جدول الأعمال: -- التقرير الأدبي والمالي وتقرير محافظ الحسابات لسنة 2022.

- يجتمع المكتب دوريا - اجتماعات عادية - وأخرى استثنائية.

- تجتمع اللجنة دوريا وأخرى استثنائية بطلب من رئيس اللجنة.

2 - اجتماعات الهياكل التقنية (اللجنة الفنية، لجنة المواهب الرياضية الشابة، لجنة التطوير

الرياضي،

التنظيم الرياضي الأمين العام) وأهم القرارات المتخذة:

- اجتماعات لجنة الفئات الصغرى تتخذ قرارات فيما يخص الأمور الانضباطية والرياضية.

3 نتائج الاجتماعات على الصعيد:

-المالي: (تتعقد شهريا) وحسب الحالات لدراسة ومناقشة كل ما هو مالي. دراسة احتياجات

النادي ماليا أسبوعيا وشهريا، للوقوف والتصدي لل صعوبات المالية التي تعترض سبيلنا المناقشة

والإثراء فيما يخص المساعدات المالية الممنوحة وكيفية صرفها. مع التوقيع على محاضر الجلسات

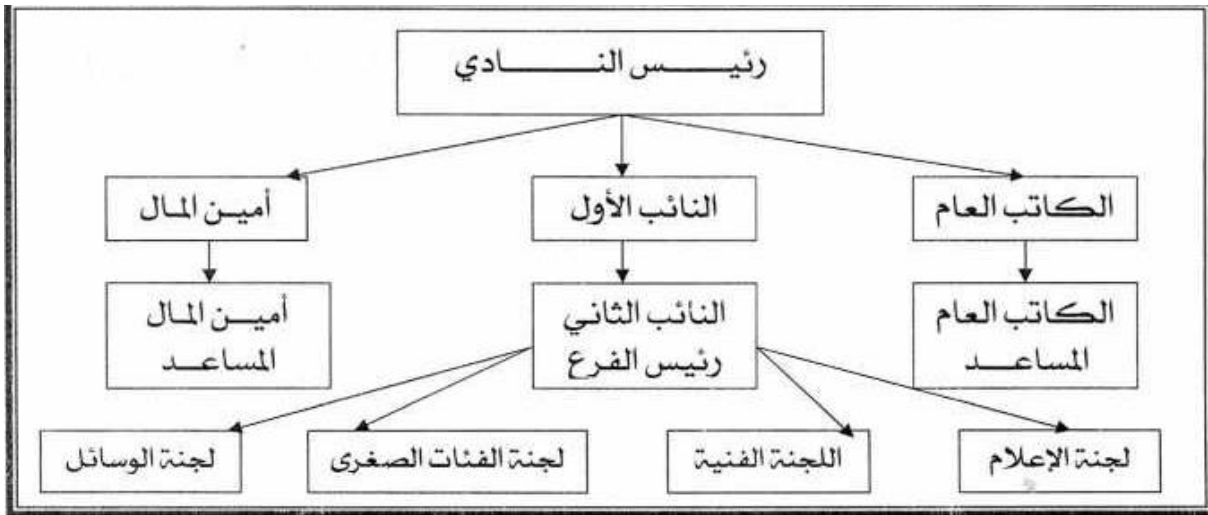
من قبل أعضاء المكتب.

-التنظيمي: (تتعقد أسبوعيا) وحسب الحالات لدراسة ومناقشة كل ما هو تنظيم مقابلات رسمية وحتى

تطبيقية، للمناقشة والإثراء في الأمور التنظيمية مع التوقيع على محاضر الجلسات من قبل أعضاء

المكتب.

شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي



المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحتاج أي دراسة ميدانية إلى إطار منهجي نتبعه من أجل الوصول إلى نتائج علمية صحيحة واستكمال الدراسة النظرية، انطلاقاً من معالجة إشكالية البحث وذلك بتحديد مجتمع وعينات الدراسة وضبط الأساليب الإحصائية الأكثر ملائمة لمناقشة وتحليل أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

تتبعنا خطوات ومراحل بحث في إطار أكاديمي للوصول إلى حقيقة علمية وتطبيقية سطرنا أهدافها منذ بداية هذا البحث.

1- المنهج المتبع في الدراسة:

لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والحقائق، أيضاً لإيجاد حلول ممكنة لما هو مطروح في هذا البحث، تم الاعتماد على المنهج "الوصفي التحليلي"، كمنهج بحث لدراسة ظاهرة ما وإيجاد أو الخروج بنتائج عامة.

2- أدوات جمع البيانات:

هناك عدة طرق لجمع البيانات حول الموضوع المطروح، وقد استخدمنا خلال مراحل عملية التقصي الطرق التالية:

1-2- الوثائق والسجلات: تم الاعتماد على عدة وثائق وملفات خاصة بالبنك محل الدراسة -بنادي وفاق تبسة -تبسة- لتعزيز البحث ووسيلة لاستخراج أكبر قدر من المعلومات، فيما يخص الهيكل التنظيمي للنادي والنشاطات الرياضية التي يداوم على القيام بها.

2-2- الاستبيان: وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق باتجاهات أفراد مستهدفين حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.¹

3- مجتمع وعينة الدراسة:

¹ - عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي والتخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص22.

يتمثل أو يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد المؤطرين والموظفين بنادي وفاق تبسة -تبسة الرياضي وهو محل الدراسة، وقد استهدفنا مجموعة عشوائية منهم 50 إداريا ومؤطرا رياضيا على مدى مدة زمنية مكنتنا من توزيع 50 استمارة استردت معظمها لوجود بعض النقصان، بالتالي الإجمالي هو 78%. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (2): مجتمع وعينة الدراسة

عدد الأفراد	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع النهائية
50	50	39	78%

هذه النسبة مقبولة وتمكننا من الدراسة الإحصائية والوصفية لعينة الدراسة.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي

من أجل الوصول إلى نتائج علمية وفق منهجية سليمة لإتمام هذا البحث تمّ الاستعانة بالأساليب التحليلية والإحصائية التالية:

1- بناء أداة الدراسة

بعد استعراض بعض أدوات جمع البيانات، نقدم أداة إضافية هامة وهي "الاستبيان". يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية لمعالجة موضوع البحث بشكل دقيق. وقد تم بناء هذه الأسئلة بدقة وعناية فائقة انطلاقاً من أهداف الدراسة المحددة، والتساؤلات الفرعية، والفرضيات المطرحة. وبناءً على ذلك، تم تصميم الاستبيان ليشمل جميع متغيرات الدراسة ذات الصلة.

بعد خضوع أسئلة هذا الاستبيان للتحقيق من طرف الأستاذ المؤطر وملاحظاته القيمة، وعرضه للتحكيم من طرف أساتذة مختصين في المجال، أصبح لهذا الإستبيان شكله النهائي⁽¹⁾

الذي يفي بالغرض للوصول إلى نتائج مرضية. حيث ضمّ 30 سؤال تغطي الموضوع المطروح، قسّمت إلى ثلاث محاور رئيسية كالآتي:

القسم الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة، احتوى على 03 أسئلة خصصت للسنّ، الجنس، المستوى التعليمي.

¹ - ينظر الملحق رقم (02) الذي يحتوي الاستمارة.

القسم الثاني: ضمّ محورين كالآتي:

المحور الأول: اشتمل على 13 سؤالا متتاليا مرقمة من 1 إلى 13 تحت عنوان " مستوى الإدارة الرياضية في النادي"؛

المحور الثاني: جاء تحت عنوان "واقع الثقافة التنظيمية في النادي"، ووفقها تمّ تقسيم هذا المحور إلى ثلاث أبعاد كالتالي:

- ✓ الثقافة الإبداعية (خمسة أسئلة)؛
- ✓ الثقافة الداعمة (خمسة أسئلة)؛
- ✓ الثقافة البيروقراطية (أربعة أسئلة).

2- أساليب التحليل الإحصائي

- المقياس المختار

لقد تم اختيار مقياس ليكارت Likert الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس/عدد أبعاد المقياس بالتالي: $3 = 5/5+4+3+2+1$.
أما طول الفئة فهو: المدى مقسوم على خلايا أو أبعاد المقياس حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي: $4 = 5 - 1$. بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

طول الفئة = $5/4 = 0.8$. يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

جدول رقم (3): مقياس ليكارت (Likert) الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات
4.2 إلى 5.0	3.4 إلى 4.2	2.6 إلى 3.4	1.8 إلى 2.6
			1.0 إلى 1.8

3- صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل الحصول على نتائج أكثر واقعية وأكثر صدق ، يجب لنا من التأكد من ثبات ومدى صدق عبارات الاستمارة في كل محور كذلك الأبعاد.

3-1- صدق أداة الدراسة:

نستعين بمعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة مدى إتساق عبارات المحاور فيما بينها:¹

جدول رقم (4): معامل إرتباط بيرسون بين كل محور وآخر

الدالة	المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
0.000	0.653	1	المحور الأول
	1	0.653	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من نتائج هذا الجدول نستطيع القول بأن قيم بيرسون موجبة ودالة عند (0.01 فأقل)، هذا يدل على أنّ المحور الثاني الذي يخص المتغير التابع والمحور الأول للمتغير المستقل بينهما علاقة إحصائية دالة وموجبة. هذا الاختبار لا يكفي لأنّ اختبار بيرسون لا يفرق بين المتغير التابع والمستقل بالتالي الأدوات الإحصائية التالية حتمية للوصول إلى نتيجة علمية مقنعة.

3-2- ثبات أداة الدراسة:

لقياس الثبات تمّ استخدام ألفا-كرونباخ الذي تكون قيمته مرضية ومقبولة إحصائيا عند القيمة 0.06 أي بدرجة 60 %، وكلما زادت كان الثبات جيدا. الجدول الموالي يوضح القيم المتحصل عليها:

جدول رقم (5): قيم ألفا-كرونباخ

معامل ألفا-كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.885	13	المحور الأول
0.751	14	المحور الثاني
0.668	27	الاستبيان (دون البيانات الشخصية)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

¹ - ينظر الملحق رقم (03)

هذه النتائج تبين لنا أن قيمة كل محور أكبر من 0.7 أي ما يعادل 80% (ينظر الملحق رقم (I)) وهي مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.6 كقيمة دنيا (قيمة ألفا-كرونباخ المقبولة إحصائياً هي 60%)، أما مجملها فهي تفوق 0.6 أي 66%، بالتالي هذا الاستبيان يعتمد عليه من أجل معالجة الموضوع المطروح للبحث ونتائجه المرجوة تكون ذات نسبة ثبات جيدة.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات تم تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، من ثم بالاستناد على الأساليب الإحصائية المناسبة تم عرض تحليل عبارات المحاور وأخيرا اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج محور البيانات الشخصية

نقوم بعرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تم جمعها وتفرغها من الاستبيان كالآتي:

أولاً: عرض البيانات الشخصية

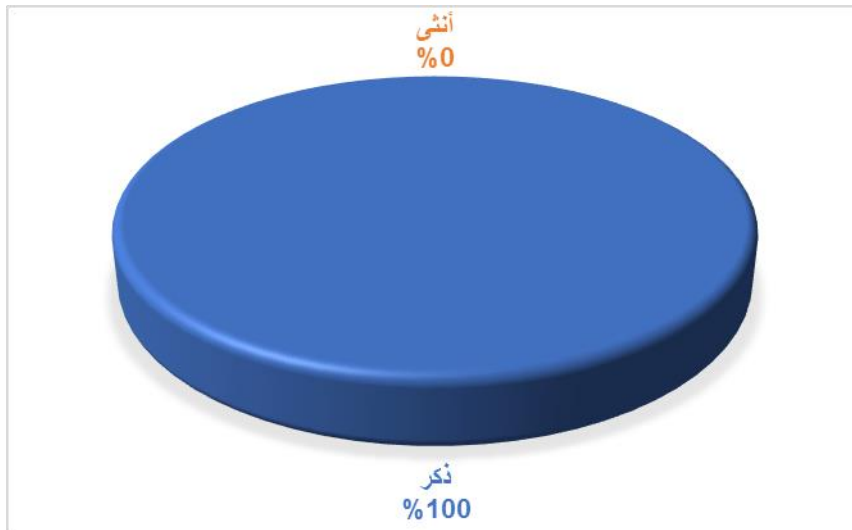
1- جنس العينة المدروسة

جدول رقم (6): جنس العينة المدروسة

النسبة	التكرار	
100.0	39	ذكر
0	0	الخيارات أنثى
%100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSv27

شكل رقم (4) : جنس العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (06)

يبدو أن هذا الجدول يوضح التوزيع الجنسي للخيارات بين الذكور والإناث في الدراسة التي أجريت داخل نادي وفاق تبسة الرياضي. الجدول يبين أن هناك 39 مشاركاً ذكراً ولا يوجد أي مشاركة أنثى. توزيع النسب يشير إلى أن 100% من المشاركين ذكور.

هذا التوزيع يظهر عدم تمثيل الإناث في الدراسة، لأنّ النادي مخصص لنادي كرة قدم صنف أكابر رجال.

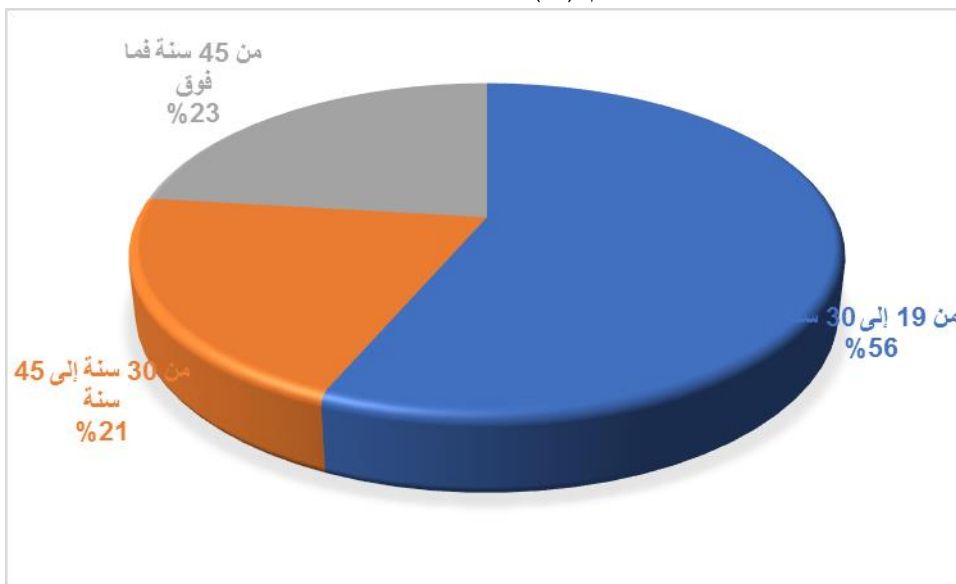
2- سنّ العينة

جدول رقم (7): سنّ العينة

النسبة	التكرار	
56.4	22	من 19 إلى 30 سنة
20.5	8	من 30 سنة إلى 45 سنة
23.1	9	من 45 سنة فما فوق
100.0	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSv27

شكل رقم (5): سنّ العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (07)

يبين الجدول أن الفئة العمرية من 19 إلى 30 سنة تمثل أكبر نسبة في الدراسة بنسبة 56.4%. في حين أن الفئتين العمريتين الأخيرين (من 30 إلى 45 سنة ومن 45 سنة فما فوق) تمثلان نسباً أقل بالتساوي بنسب تبلغ 20.5% و 23.1% على التوالي.

يمكن فهم هذا التوزيع على أنه انعكاس لتركيب الأفراد في النادي، حيث يتفوق الأعضاء الشباب في العضوية بالمقارنة مع الفئات العمرية الأكبر سناً. عموماً، يتيح تحليل الجدول فهم توزيع العينة المدروسة من حيث الجنس والعمر، ويوفر رؤية مفصلة حول الديموغرافيا المشاركة في الدراسة، وهو أمر يساعد في وضع الاستنتاجات والتوصيات المناسبة بناءً على النتائج فيما بعد.

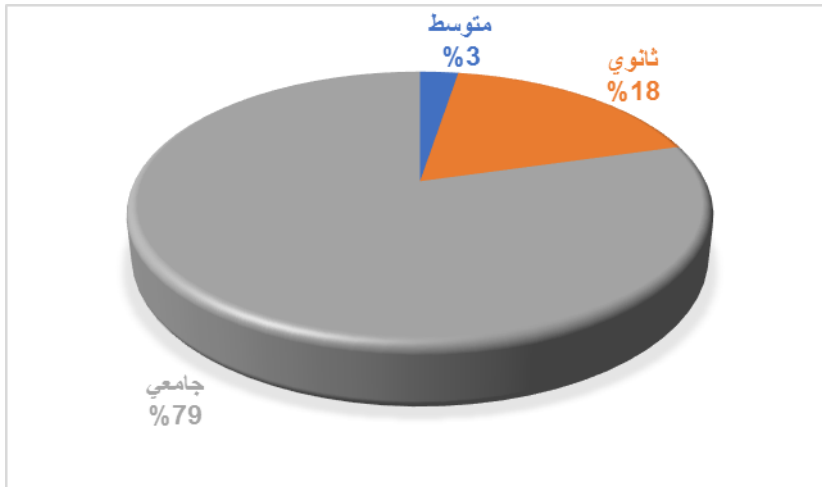
3- المستوى التعليمي للعينة

جدول رقم (8): المستوى التعليمي للعينة

النسبة	التكرار	
2.6	1	متوسط
17.9	7	ثانوي
79.5	31	جامعي
100.0	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSv27

شكل رقم (6): المستوى التعليمي للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (08)

هذا الجدول يوضح توزيع المشاركين في الدراسة حسب مستوى التعليم، وهو على النحو التالي:

- **المتوسط:** يمثل 2.6% من المشاركين في الدراسة، أي أن هناك شخص واحد فقط لديه مستوى تعليمي متوسط.

- **الثانوي:** تشير الأرقام إلى أن هناك 7 مشاركين (17.9%) لديهم مستوى تعليمي ثانوي.

- **الجامعي:** يظهر أن الجمعية الأكبر هي للأفراد الذين يمتلكون مستوى تعليمي جامعي، حيث يبلغ عددهم 31 شخصًا (79.5%).

يمكن تفسير هذا التوزيع بأن الأفراد الذين يمتلكون مستوى تعليمي جامعي يشكلون النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة، مما يشير إلى أهمية الثقافة التعليمية العالية بين الأفراد وهذا أمر فاعل في دراسة دور الإدارة الرياضية في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل النادي الرياضي.

ثانيا: عرض نتائج المحور الأول:

نعرض فيما يلي نتائج مخرجات محور الإدارة الرياضية:¹

جدول رقم (9): نتائج مخرجات محور الإدارة الرياضية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
جيدة	1.413	3.28	30.8%	12	12.8%	5	20.5%	8	25.6%	10	10.3%	4	إدارة النادي دائما القدرة الكاملة على مواجهة ديونها ومختلف التحديات المالية.
جيدة	1.023	3.49	15.4%	6	35.9%	14	35.9%	14	7.7%	3	5.1%	2	إدارة النادي القدرة على جذب المستثمرين كما أنها دائمة الوفاء مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين.

¹ - ينظر الملحق رقم (03).

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لنادي وفاق تبسة

جيدة	1.260	3.87	51.3%	20	5.1%	2	23.1%	9	20.5%	8	0.0%	0	تتحكم إدارة النادي دائما في مختلف أنواع التكاليف.
جيدة	0.644	4.18	28.2%	11	64.1%	25	5.1%	2	2.6%	1	0.0%	0	الإمكانيات بأنواعها (بشرية، مالية، مادية) لها دور فعال في تحقيق أهداف النادي.
جيدة	1.288	2.85	20.5%	8	2.6%	1	28.2%	11	38.5%	15	10.3%	4	بإمكان الإدارة الرياضية الاستغناء عن نوع من أنواع الإمكانيات في عملية التسيير.
جيدة	1.254	2.49	10.3%	4	10.3%	4	20.5%	8	35.9%	14	23.1%	9	يمكن تسيير إدارة النادي تسييرا جيدا حتى وإن لم تتوفر الإمكانيات بأنواعها
جيدة	.4980	4.26	28.2%	11	69.2%	27	2.6%	1	0.0%	0	0.0%	0	إن توفير الإمكانيات بأنواعها يعتبر شرط ضروري لأجل تحسين تسيير إدارة النادي.
جيدة	1.443	3.85	51.3%	20	12.8%	5	17.9%	7	5.1%	2	12.8%	5	الوظائف في إدارة النادي يشغلها أصحاب الاختصاص فقط.
جيدة	0.863	4.31	48.7%	19	38.5%	15	10.3%	4	0.0%	0	2.6%	1	للطاقم الإداري دور فعال في تحقيق أهداف إدارة النادي.
جيدة	1.398	2.69	20.5%	8	2.6%	1	23.1%	9	33.3%	13	20.5%	8	يكتفي الاعتماد على تطبيق الوظائف الإدارية وحدها فقط لأجل تحسين تسيير إدارة النادي.
جيدة	0.885	4.18	38.5%	15	48.7%	19	7.7%	3	2.6%	1	2.6%	1	يمكن لإدارة النادي أن تعزز التعاون والتواصل بين اللاعبين والمدربين وأعضاء الفريق.
جيدة	0.767	4.13	33.3%	13	48.7%	19	15.4%	6	2.6%	1	0.0%	0	يمكن لإدارة النادي أن تساهم في بناء ثقافة فريق متكامل.

جيدة	0.970	4.18	43.6%	17	41.0%	16	7.7%	3	5.1%	2	2.6%	1	إدارة النادي لها القدرة في أن تساهم في تطوير اللاعبين وتحقيق تفوقهم.
------	-------	------	-------	----	-------	----	------	---	------	---	------	---	--

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSv27

"لإدارة النادي دائما القدرة الكاملة على مواجهة ديونها ومختلف التحديات المالية."

الانحراف المعياري: 1.413 هذا التقييم يشير إلى أن متوسط أداء الإدارة في هذا الجانب هو 3.28 من 5، مما يعني أداءً متوسطاً. ومع ذلك، الانحراف المعياري العالي يشير إلى تباين كبير في أداء الإدارة، مما يعني أن هناك بعض التحديات في التعامل مع الديون والتحديات المالية.

"إدارة النادي القدرة على جذب المستثمرين كما أنها دائمة الوفاء مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين." الانحراف المعياري: 1.023 هذا التقييم يشير إلى أداء متوسط إلى جيد (3.49 من 5) في قدرة الإدارة على جذب المستثمرين والوفاء بالمتعاملين الاقتصاديين. الانحراف المعياري المعتدل يشير إلى وجود بعض التباين في الأداء في هذا المجال.

"تتحكم إدارة النادي دائما في مختلف أنواع التكاليف."

الانحراف المعياري: 1.260 هذا التقييم يعكس قوة إدارية في السيطرة على التكاليف بشكل عام، حيث يبلغ المتوسط الحسابي 3.87 من 5. ومع ذلك، يظهر الانحراف المعياري المرتفع وجود بعض التباين في أداء الإدارة في هذا الجانب.

"الإمكانيات بأنواعها (بشرية، مالية، مادية) لها دور فعال في تحقيق أهداف النادي."

الانحراف المعياري: 0.644 هذا التقييم يعكس تركيزاً قوياً من الإدارة على استخدام وتطوير مختلف الإمكانيات والموارد لتحقيق أهداف النادي، حيث يبلغ المتوسط الحسابي 4.18 من 5. ويشير الانحراف المعياري المنخفض إلى وجود توحيد نسبي في أداء الإدارة في هذا الجانب.

"بإمكان الإدارة الرياضية الاستغناء عن نوع من أنواع الإمكانيات في عملية التسيير."

هذه العبارة تشير إلى إمكانية قدرة الإدارة على الاستغناء عن بعض الإمكانيات في عملية التسيير. التحليل يوضح أن متوسط التقييم لهذه العبارة هو 2.85، مما يعني وجود رؤية معتدلة فيما يتعلق بإمكانية الاستغناء عن بعض الإمكانيات. ومع ذلك، يظهر الانحراف المعياري العالي (1.288) أن هناك تبايناً كبيراً في الآراء بشأن هذا الموضوع.

"يمكن تسيير إدارة النادي تسييراً جيداً حتى وإن لم تتوفر الإمكانيات بأنواعها."

تشير هذه العبارة إلى إمكانية تسيير النادي بشكل جيد حتى في حال عدم توفر بعض أنواع الإمكانيات. التحليل يوضح أن متوسط التقييم هو 2.49، مما يعني رؤية سلبية بشكل عام فيما يتعلق بإمكانية تسيير النادي بدون بعض الإمكانيات. ويشير الانحراف المعياري العالي (1.254) إلى وجود تباين كبير في الآراء حول هذه الفكرة.

"إن توفير الإمكانيات بأنواعها يعتبر شرطاً ضرورياً لأجل تحسين تسيير إدارة النادي." هذه العبارة تشير إلى أهمية توفير جميع أنواع الإمكانيات لتحسين تسيير إدارة النادي. التحليل يوضح أن متوسط التقييم هو 4.26، مما يعني وجود اتفاق شبه كامل على هذه الفكرة. ويشير الانحراف المعياري المنخفض (0.498) إلى وجود توافق عام بين الآراء حول هذه النقطة. "الوظائف في إدارة النادي يشغلها أصحاب الاختصاص فقط."

تشير هذه العبارة إلى أن الخبرة والاختصاص ضروريان لشغل الوظائف في إدارة النادي. التحليل يوضح أن متوسط التقييم هو 3.85، مما يعني رؤية معتدلة حول هذه الفكرة. ومع ذلك، يشير الانحراف المعياري العالي (1.443) إلى وجود تباين كبير في الآراء حول هذا الموضوع. "للطاقم الإداري دور فعال في تحقيق أهداف إدارة النادي."

هذه العبارة تشير إلى أهمية دور الطاقم الإداري في تحقيق أهداف النادي. التحليل يوضح أن متوسط التقييم هو 4.31، مما يعني اتفاق شبه كامل حول هذه الفكرة. ويشير الانحراف المعياري المعتدل (0.863) إلى وجود توافق نسبي بين الآراء حول هذه النقطة.

"يكتفي الاعتماد على تطبيق الوظائف الإدارية وحدها فقط لأجل تحسين تسيير إدارة النادي." هذه العبارة تشير إلى الفكرة التي تفيد بأن الاعتماد على تطبيق الوظائف الإدارية وحدها لا يكفي لتحسين تسيير إدارة النادي. التحليل يركز على هذه النقطة، مع التأكيد على أن هناك حاجة إلى مزيج من العوامل والجوانب الإدارية والتشغيلية لتحقيق تحسين في تسيير النادي.

"يمكن لإدارة النادي أن تعزز التعاون والتواصل بين اللاعبين والمدربين وأعضاء الفريق." تركز هذه العبارة على أهمية التعاون والتواصل داخل الفريق الرياضي. التحليل يشير إلى أن هذا الجانب الاجتماعي والتفاعلي يمكن أن يلعب دوراً هاماً في تعزيز الأداء وتحقيق النجاحات في الميدان.

"يمكن لإدارة النادي أن تساهم في بناء ثقافة فريق متكامل."

تشير هذه العبارة إلى أهمية دور الإدارة في خلق بيئة عمل مواتية تشجع على التعاون والتكامل بين أفراد الفريق. التحليل يؤكد على أن بناء ثقافة فريق متكامل يمكن أن يسهم في تحسين الأداء العام للنادي.

"إدارة النادي لها القدرة في أن تساهم في تطوير اللاعبين وتحقيق تفوقهم."
تركز هذه العبارة على دور الإدارة في تطوير وتحفيز اللاعبين لتحقيق أقصى إمكاناتهم. التحليل يشير إلى أهمية دعم وتوجيه الإدارة للأعضاء في الفريق نحو التطور الشخصي والمهني، وكيف يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحقيق التفوق والنجاح في المنافسات.

المحور الثاني: واقع الثقافة التنظيمية في النادي

بعد الثقافة الإبداعية

جدول رقم (10): بعد الثقافة الإبداعية

درجة التقييم	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
جيدة	1.119	4.10	53.8%	21	12.8%	5	25.6%	10	5.1%	2	2.6%	1	يمكن لإدارة النادي أن تشجع الابتكار والتفكير الإبداعي في الفريق.
جيدة	1.021	4.10	48.7%	19	20.5%	8	23.1%	9	7.7%	3	0.0%	0	تشجع إدارة النادي على تكون فرق عمل مبدعة.
جيدة	1.121	4.18	56.4%	22	17.9%	7	15.4%	6	7.7%	3	2.6%	1	تشجع إدارة النادي على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.
جيدة	1.367	3.36	23.1%	9	33.3%	13	12.8%	5	17.9%	7	12.8%	5	تمنع إدارة النادي فرصة لحل المشكل بعيدا عن الإجراءات الرسمية.

جيدة	1.297	3.05	23.1%	9	5.1%	2	35.9%	14	25.6%	10	10.3%	4	يتسم أفراد إدارة النادي بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات.
------	-------	------	-------	---	------	---	-------	----	-------	----	-------	---	---

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSv27

"يمكن لإدارة النادي أن تشجع الابتكار والتفكير الإبداعي في الفريق." المتوسط الحسابي: 4.10 الانحراف المعياري: 1.119 هذه العبارة تشير إلى أهمية دور الإدارة في تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في الفريق، مع وجود تباين معتدل في الآراء حول هذه النقطة.

"تشجع إدارة النادي على تكون فرق عمل مبدعة." المتوسط الحسابي: 4.10 الانحراف المعياري: 1.021 هذه العبارة تؤكد على قدرة الإدارة على تشجيع تطوير فرق العمل الإبداعية، مع توافق نسبي بين الآراء.

"تشجع إدارة النادي على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف." المتوسط الحسابي: 4.18 الانحراف المعياري: 1.121 هذه العبارة توضح أهمية دور الإدارة في تشجيع المواجهة للتحديات من أجل تحقيق الأهداف، مع وجود تباين معتدل في الآراء.

"تمنع إدارة النادي فرصة لحل المشكل بعيدا عن الإجراءات الرسمية." المتوسط الحسابي: 3.36 الانحراف المعياري: 1.367 هذه العبارة تشير إلى وجود اعتراض أو رؤية سلبية حول قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات بطرق غير تقليدية، مع تباين كبير في الآراء.

"يتسم أفراد إدارة النادي بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات." المتوسط الحسابي: 3.05 الانحراف المعياري: 1.297 هذه العبارة تظهر تبايناً كبيراً في الآراء حول مدى حب المخاطرة في اتخاذ القرارات من قبل أفراد الإدارة، مع ميل عام نحو الرفض أو التحفظ.

بعد الثقافة الداعمة

جدول رقم (11): بعد الثقافة الداعمة

درجة التقييم	1.046	3.90	28.2%	11	48.7%	19	12.8%	5	5.1%	25.1%	2	تهتم إدارة النادي بزرع الثقة في نفوس العاملين داخل النادي.
جيدة	1.203	3.64	28.2%	11	30.8%	12	25.6%	10	7.7%	37.7%	3	تعمل إدارة النادي على التأكيد على مبدئ العدالة والمساواة بين العاملين.
جيدة	1.105	4.21	56.4%	22	20.5%	8	12.8%	5	7.7%	32.6%	1	تسمح لي إدارة النادي بحرية التعبير عن الرأي.
جيدة	1.056	4.13	38.5%	15	51.3%	20	2.6%	1	0.0%	07.7%	3	تركز إدارة النادي علي العمل الجماعي
جيدة	1.151	4.13	56.4%	22	10.3%	4	28.2%	11	0.0%	05.1%	2	أشارك في صنع القرار النادي.

"تهتم إدارة النادي بزرع الثقة في نفوس العاملين داخل النادي".

المتوسط الحسابي: 3.90

الانحراف المعياري:

1.046 تظهر هذه العبارة التأكيد على أهمية دور الإدارة في بناء ثقة العاملين داخل النادي، مع وجود توافق بين الآراء.

"تعمل إدارة النادي على التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين".

المتوسط الحسابي: 3.64

الانحراف المعياري: 1.203

هذه العبارة تعكس اهتمام الإدارة بتعزيز مبدأ العدالة والمساواة، مع وجود تباين معتدل في الآراء.

"تسمح لي إدارة النادي بحرية التعبير عن الرأي".

المتوسط الحسابي: 4.21

الانحراف المعياري: 1.105

تشير هذه العبارة إلى وجود بيئة داعمة تشجع على حرية التعبير، مع توافق نسبي بين الآراء.

"تركز إدارة النادي على العمل الجماعي".

المتوسط الحسابي: 4.13

الانحراف المعياري: 1.056

هذه العبارة تعكس توجه الإدارة نحو تعزيز العمل الجماعي، مع توافق بين الآراء.

"أشارك في صنع القرارات في النادي".

المتوسط الحسابي: 4.13

الانحراف المعياري: 1.151

تظهر هذه العبارة مشاركة الأفراد في صنع القرارات، مع وجود تباين معتدل في الآراء.

بعد الثقافة البيروقراطية

جدول رقم (12): بعد الثقافة البيروقراطية

تحديد الصلاحيات داخل النادي.	1	12.6%	2.6%	9	23.1%	12	30.8%	16	41.0%	4.05	0.999	درجة التقييم
يتم نقل المعلومات بشكل هرمي في النادي.	0	20.0%	5.1%	7	17.9%	18	46.2%	12	30.8%	4.03	0.843	جيدة
هناك اهتمام بالإجراءات الرسمية في النادي.	2	15.1%	2.6%	6	15.4%	11	28.2%	19	48.7%	4.13	1.105	جيدة
يأخذ النادي بمبدأ العقاب والجزاء.	0	40.0%	10.3%	2	5.1%	17	43.6%	16	41.0%	4.15	0.933	جيدة

"تحديد الصلاحيات داخل النادي".

المتوسط الحسابي: 4.05

الانحراف المعياري: 0.999

تظهر هذه العبارة أهمية تحديد الصلاحيات داخل النادي، مع وجود توافق بين الآراء.

"يتم نقل المعلومات بشكل هرمي في النادي".

المتوسط الحسابي: 4.03

الانحراف المعياري: 0.843

تشير هذه العبارة إلى اعتماد النادي على نقل المعلومات بشكل هرمي، مع توافق بين الآراء. "هناك اهتمام بالإجراءات الرسمية في النادي."

المتوسط الحسابي: 4.13

الانحراف المعياري: 1.105

تعكس هذه العبارة الاهتمام بالإجراءات الرسمية داخل النادي، مع وجود تباين معتدل في الآراء. "يأخذ النادي بمبدأ العقاب والجزاء."

المتوسط الحسابي: 4.15

الانحراف المعياري: 0.933

تظهر هذه العبارة تأكيد النادي على مبدأ العقاب والجزاء، مع وجود توافق بين الآراء.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

هذا المطلب خصصناه لاختبار ومناقشة نتائج الفرضيات انطلاقاً مما لدينا من نتائج إحصائية، أياً انطلاقاً مما ذكرناه في المنهجية النظرية للبحث اعتمدنا على الفرضية الصفرية والفرضية البديلة حيث: H_0 هي الصفرية و H_1 هي الفرضية البديلة للوصول إلى هدف البحث بطريقة علمية سليمة قدر الإمكان.

الفرضية الأولى: وتنص على ما يلي:

(H_0): التي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الإبداعية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة -تبسة عند مستوى دلالة Sig أقل أو مساوي للقيمة 0.05".

(H_1): "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الإبداعية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة -تبسة عند مستوى دلالة Sig أقل أو مساوي للقيمة 0.05".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد ومحور الثقافة التنظيمية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): معامل الارتباط بين مستوى الإدارة الرياضية وبعد الثقافة الإبداعية

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة الاحتمالية (Sig)
مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الإبداعية	0.356	0.127	0.026

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 27

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) والقيمة الاحتمالية (Sig)، وكانت النتائج كما يلي:

1. **معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط 0.3560. يشير هذا الرقم إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الإبداعية. معامل الارتباط يتراوح بين -1 و 1، حيث يشير 1 إلى علاقة تامة موجبة و-1 إلى علاقة تامة سالبة و 0 إلى عدم وجود علاقة. في هذه الحالة، يشير معامل الارتباط 0.3560 إلى علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

2. **معامل التحديد (R^2):** بلغت قيمة معامل التحديد 0.1270. يعني ذلك أن 12.7% من التباين في الثقافة الإبداعية يمكن تفسيره بمستوى الإدارة الرياضية. نسبة 12.7% تشير إلى تفسير معتدل ولكنه ليس قوياً جداً، مما يعني وجود عوامل أخرى قد تؤثر على الثقافة الإبداعية إلى جانب مستوى الإدارة الرياضية.

3. **القيمة الاحتمالية (Sig):** بلغت القيمة الاحتمالية 0.026. هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أن العلاقة بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الإبداعية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

بناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الإبداعية. بدلاً من ذلك، نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. تدعم البيانات المقدمة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05.

الفرضية الثانية: التي تنص على:

(H₀): " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الداعمة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة -تبسة عند مستوى دلالة Sig أقل أو مساوي للقيمة 0.05".

(H₁): "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الداعمة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة -تبسة عند مستوى دلالة Sig أقل أو مساوي للقيمة 0.05".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد ومحور مستوى الإدارة الرياضية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14): معامل الارتباط بين مستوى الإدارة الرياضية وبعد الثقافة الداعمة

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القيمة الاحتمالية (Sig)
مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الداعمة	0.475	0.226	0.002

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 27

1. معامل الارتباط (R): قيمة معامل الارتباط هي 0.4750. هذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الداعمة. يتراوح معامل الارتباط بين -1 و1، حيث يشير 1 إلى علاقة تامة موجبة و-1 إلى علاقة تامة سالبة و0 إلى عدم وجود علاقة. في هذه الحالة، يشير معامل الارتباط 0.4750 إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين.

2. معامل التحديد (R²): قيمة معامل التحديد هي 0.2260. هذا يعني أن 22.6% من التباين في الثقافة الداعمة يمكن تفسيره بمستوى الإدارة الرياضية. نسبة 22.6% تشير إلى تفسير متوسط ولكنه ليس قوياً جداً، مما يعني وجود عوامل أخرى قد تؤثر على الثقافة الداعمة إلى جانب مستوى الإدارة الرياضية.

3. القيمة الاحتمالية (Sig): قيمة القيمة الاحتمالية هي 0.002. هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أن العلاقة بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الداعمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

بناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الداعمة. بدلاً من ذلك، نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. تدعم البيانات المقدمة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05.

الفرضية الثالثة:

(H₀): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة البيروقراطية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة -تبسة عند مستوى دلالة Sig أقل أو مساوي للقيمة 0.05".

(H₁): "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة البيروقراطية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة -تبسة عند مستوى دلالة Sig أقل أو مساوي للقيمة 0.05".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد ومحور مستوى الإدارة الرياضية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): معامل الارتباط بين مستوى الإدارة الرياضية وبعد الثقافة البيروقراطية

المجال	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القيمة الاحتمالية (Sig)
مستوى الإدارة الرياضية والثقافة البيروقراطية	0.582	0.339	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 27

1. معامل الارتباط (R): قيمة معامل الارتباط هي 0.5820. هذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة البيروقراطية. يتراوح معامل الارتباط بين -

1 و 1، حيث يشير 1 إلى علاقة تامة موجبة و-1 إلى علاقة تامة سالبة و 0 إلى عدم وجود علاقة. في هذه الحالة، يشير معامل الارتباط 0.5820 إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

2. معامل التحديد: (R^2) قيمة معامل التحديد هي 0.3390. هذا يعني أن 33.9% من التباين في الثقافة البيروقراطية يمكن تفسيره بمستوى الإدارة الرياضية. نسبة 33.9% تشير إلى تفسير قوي للغاية، مما يعني أن مستوى الإدارة الرياضية يسهم بشكل كبير في تشكيل الثقافة البيروقراطية في النادي.

3. القيمة الاحتمالية: (Sig) قيمة القيمة الاحتمالية هي 0.000. هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أن العلاقة بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة البيروقراطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

بناءً على هذه النتائج، يمكننا رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة البيروقراطية. بدلاً من ذلك، نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. تدعم البيانات المقدمة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05.

الفرضية الرئيسية:

بالنسبة للفرضية الرئيسية والتي تنص على التالي:

(H_0): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة -تبسة عند مستوى دلالة Sig أقل أو مساوي للقيمة 0.05".

(H_1): "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة -تبسة عند مستوى دلالة Sig أقل أو مساوي للقيمة 0.05".

بما أن الفرضية الرئيسية هي المهمة في هذا البحث، وبعد التدرج في اختبار الفرضيات والتأكد من صحة الفرضيات الفرعية أصبح من الممكن لنا أن نتأكد من صحتها، وقد اعتمدنا على الانحدار البسيط كأداة إحصائية للوصول لهذه الغاية، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (16): نتائج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.899	1	2.899	27.564	.0000
الخطأ	3.892	37	.1050		
الإجمالي	6.791	38			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.075	.5480		1.962	.0570
الإدارة الرياضية	.7800	.1490	.6530	5.250	.0000
معامل الارتباط: 0.653		معامل التحديد: 0.427		المتغير التابع: الثقافة التنظيمية	

• تحليل الانحدار:

- قيمة F المحسوبة هي 27.564، وقيمة الدلالة (Sig) هي 0.000، وهذا يشير إلى أن النموذج الإحصائي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية.

• تحليل المعاملات:

- متغير الثابت (الثابت) له قيمة β تساوي 1.075 ومستوى الدلالة (Sig) يساوي 0.057، مما يشير إلى أن هذا المتغير ليس له تأثير دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية.
- متغير الإدارة الرياضية له قيمة β تساوي 0.780 ومستوى الدلالة (Sig) يساوي 0.000، مما يشير إلى أن هذا المتغير له تأثير دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية.

بناءً على النتائج، يمكننا رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) يشير التحليل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية في نادي

وفاق تبسة. يؤكد تحليل المعاملات أن متغير الإدارة الرياضية يسهم بشكل ملحوظ في تشكيل الثقافة التنظيمية، بينما المتغير الثابت ليس له تأثير دلالة إحصائية.

المعادلة الخطية التي تمثل العلاقة بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية يمكن تمثيلها باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط:

$$\text{ثقافة التنظيمية} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{مستوى الإدارة الرياضية} + \epsilon$$

حيث:

- الثقافة التنظيمية هي متغير الاستجابة (الذي نحاول التنبؤ به).
- مستوى الإدارة الرياضية هو المتغير المستقل الذي نفترض أن له تأثيراً على ثقافة التنظيمية.
- β_0 هو الثابت الذي يمثل التأثير الذي لا يتغير من مستوى الإدارة الرياضية على ثقافة التنظيمية.
- β_1 هو معامل الميل (أو معامل الانحدار) ، وهو الذي نريد قياس تأثيره.
- ϵ هو الخطأ العشوائي الذي يمثل الاختلاف في الثقافة التنظيمية الذي لا يمكن تفسيره بواسطة مستوى الإدارة الرياضية.

هذه المعادلة هي نتاج دراستنا التطبيقية في المؤسسة محل الدراسة، ونوه أنها ليست قانوناً ثابتاً أو علاقة عامة تعبر الإدارة الرياضية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية عموماً.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الإدارة الرياضية ودورها في إرساء ثقافة تنظيمية، تم استنتاج أن الثقافة التنظيمية تعد عاملا هاما في تحقيق نجاح وتفوق النادي الرياضي، من خلال التحسين في الإدارة الرياضية والحفاظ على المصداقية والشفافية، يمكن للنادي الرياضي تعزيز سمعته للحفاظ على مكانته في المجال الرائد فيه مع تحقيق الأهداف، وهذا يعني أن تطبيق ثقافة تنظيمية قوية تساهم في بناء إدارة رياضية جيدة.

وفي ختام هذا الفصل نكون قد حاولت اختبار فروض الدراسة المتعلقة بتأثير الإدارة الرياضية في إرساء ثقافة تنظيمية تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، والشيء الملاحظ من نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها أهمية في إنجاح الإدارة الرياضية في نادي وفاق تبسة.

الخلاصة

الخاتمة:

إن التطورات الاقتصادية الأخيرة، والتغيرات المستمرة وغير المنتظمة للمحيط الخارجي، دفعت المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وأحجامها إلى البحث عن التميز عن منافسيها، والحفاظ عليه وتحسينه، كما أصبح هدفها الأول والأخير هو البقاء، إلا إذا كانت الثقافة التنظيمية تميز ملامح المؤسسات الرياضية، تشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وتوسيع أفقهم ومداركهم، خاصة إذا كانت قيمها تركز 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 في الإدارة الرياضية ككل، فضلا على ذلك التزام العمال في إدارة 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 الإدارة الرياضية، وإيمانهم برسالة وهدف التنظيم الرياضي الذي ينتمون إليه ويسعون لتحقيق أهدافه وتحسين مريئته 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 للأراء والأهداف وتطلعات لإدارة الرياضية في الحاضر والمستقبل.

وإنطلاقاً من الجانب النظري الذي تطرقنا له في هذه الدراسة من مفاهيم حول الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية، ومن خلال نما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى نادي وفاق تبسة، خلصنا إلى جملة من النتائج أبرزها:

أولاً: نتائج الدراسة**1-النتائج النظرية**

- بعد أن تمّ عرض وتحليل وتفسير البيانات المستخرجة من أجوبة أفراد العينة، سيتمّ استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن الإدارة الرياضية وجميع وظائفها تلعب دور مهما ومميزا في العمل الإداري في المنشآت الرياضية.
- لا يمكن الافتقار الى ثقافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات الرياضية اللازمة لتطبيق إدارة رياضية جيدة.
- الثقافة التنظيمية من أهم العناصر الداخلية للمنظمة التي تؤثر على سلوك وأداء الإدارة الرياضية.
- الإدارة الرياضية لها دور فعال في تسيير العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة مما يساهم هذا الأخير في تحسين مردود العمل وبالتالي تحسين أداء عمال الإدارة.
- أكدت الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية أن لهم دور فعال في تحقيق أهداف المنشآت الرياضية، وذلك بتوازن الإدارة الجيد مع ثقافة تنظيمية قوية لضمان أداء الفعال والمستدام.
- تساهم الثقافة التنظيمية في بناء بيئة عمل صحية ومتناغمة في المؤسسات الرياضية، مما يؤدي لتحقيق الأهداف وتطوير الأداء الرياضي والتعاون والتواصل الجيد بين أعضاء الفريق ويعزز الفعالية والكفاءة في الإدارة الرياضية.

2-النتائج التطبيقية: وهي الحصيلة المستندة إلى نتائج الدراسة الميدانية وما أسفرت عنه نتائج وتحليلات إحصائية.

- توجد علاقة موجبة متوسطة بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة الإبداعية. معامل الارتباط يتراوح بين -1 و 1، حيث يشير 1 إلى علاقة تامة موجبة و-1 إلى علاقة تامة سالبة و 0 إلى عدم وجود علاقة. في هذه الحالة، يشير معامل الارتباط 0.3560 إلى علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.
- التباين في الثقافة الداعمة يمكن تفسيره بمستوى الإدارة الرياضية. نسبة 12.7% تشير إلى تفسير معتدل ولكنه ليس قوياً جداً، مما يعني وجود عوامل أخرى قد تؤثر على الثقافة الإبداعية إلى جانب مستوى الإدارة الرياضية.
- التباين في الثقافة البيروقراطية يمكن تفسيره بمستوى الإدارة الرياضية. نسبة 33.9% تشير إلى تفسير قوي للغاية، مما يعني أن مستوى الإدارة الرياضية يسهم بشكل كبير في تشكيل الثقافة البيروقراطية في النادي.

- توجد علاقة تأثر بين مستوى الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية في نادي وفاق تبسة

ثانيا: التوصيات.

- وضع خطط طويلة الأمد تتضمن أهداف واضحة ومحددة للنادي، وتحليل للوضع الحالي والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.
- تشجيع مشاركة جميع أعضاء النادي في عملية اتخاذ القرار لبناء ثقافة تعاون وثقة بين الموظفين والإدارة.
- الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم باستمرار لضمان الأداء الإداري والفني.
- تشجيع الابتكار في العمليات الإدارية والرياضية، والبحث عن طرق جديدة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة.
- تطوير آليات للرقابة و التقييم المستمر لقياس مدى تحقيق الأهداف و تحديد مجالات التحسين.
- تحسين قنوات التواصل داخل النادي وبين النادي والجمهور لتعزيز العلاقات وبناء سمعة جيدة للنادي.
- تقديم خدمات وبرامج رياضية تلبى توقعات واحتياجات الأعضاء والمجتمع المحلي لتعزيز رضاهم وولائهم للنادي.

ثالثا: آفاق الدراسة.

من خلال ما تم عرضه تمت معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي تم التوصل إليها أنه موضوع جد متشعب ويحتاج إلى تفصيل، لذا فإن هذه الدراسة يمكن اعتمادها كقاعدة لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تساهم أكثر في إثراء البحث العالمي في ميدان الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية، وأداء العاملين أو الأداء البشري من جهة أخرى.

وفيما يلي بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل تلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- دور الإدارة الرياضية في تطور المنشآت الرياضية.
- دور الإدارة الرياضية في تحقيق النجاح الفردي والجماعي.
- الإدارة الرياضية وتأثيرها على النوادي الجزائرية.

قائمة

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

1- اللغة العربية

أ- الكتب

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسين أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 2- أحمد ماهر: تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007.
- 3- أحمد ماهر: دليل المدربين في كيفية إعداد المخطط والسياسات والاستراتيجيات، دار المعارف، القاهرة، مصر 2007.
- 4- حسن أحمد الشافعي: القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 5- حسن شلتوت معوض: التنظيم والإدارة للتربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، مصر، 1996.
- 6- حسين أحمد الطرونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
- 7- حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 8- زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 9- سلام حنتوش المعموري وعلي عبد العظيم الزبيدي: الإدارة الرياضية بين النظرية والتطبيق لطلبة التربية البدنية، دار دجلة الناشر والموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2016.
- 10- طاهر محسن منصور الغلبي ووائل محمد إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007 .
- 11- طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 1997.
- 12- عادل بن صالح عبد الجبار محمد شرك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، 2008.
- 13- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط1، 2001.
- 14- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009.
- 15- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004.

- 16- ماجدة عبد المهدي المساعدة وآخرون: مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2013.
- 17- مروان عبد المجيد: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، دار النشر، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 18- موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995.
- 19- نعمان عبد الغني ولطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية: وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، ط1، 2010.
- 20- هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- ب- المذكرات والأطروحات الجامعية**
- 21- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (AlgAl unité EARA)" بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 22- بوحنية قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة طبيعة العلاقة بين المددان الثقافي وكيفية الأداء، مجلة الباحث، العدد 2، جامعة ورقلة، 2003.
- 23- جوادى خالد: توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009.
- 24- حسام سالم السحباني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
- 25- خبابة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018.
- 26- ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة علم الإدارة، ط1، المملكة الهاشمية الأردنية، عمان، 2009.
- 27- رياض عيشوش: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 28- الساسي بوعزيز: نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية، جامعة بوضياف، المسيلة، الجزائر.

- 29- سعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "PATEL" في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- 30- شكاوى سهام: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- 31- صايم مصطفى: العناصر الأساسية للإدارة الرياضية ودورها في تحسين المنشآت الرياضية، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، 2016.
- 32- عبد الستار كمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الأساسيات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع، مجلة الجلفة، الجزائر، 2014.
- 33- عبد الله أحمد سالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل (ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي)، طنجة، المغرب، أفريل، 2010.
- 34- عمر الجازية: دور الثقافة التنظيمية في البلاد تجاه التغيير (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، 2010.
- 35- قضة يعقوب: أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2001.
- 36- لعمارة سليم: فاعلية برامج التدريب الإداري في الرفع من كفاءات الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات الرياضية، 2017.
- د- المنشورات، المجالات والدوريات الأكاديمية**
- 37- درويش يحيى: الإدارة والتسيير الرياضي، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 07، العدد 2، 2022.
- 38- السعيد بن يمينة: ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 5-6، قسنطينة، 2009.
- 39- قرصان عبد الحق ومراد توفيق: الثقافة التنظيمية ومانتها في الإدارة الرياضية، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 7، العدد 2، 2022.
- 40- هدى قاسم سعيد: الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية (بحث استطلاعي على عينة من موظفي دائرة البحث والتنظيم في وزارة التعليم والبحث العلمي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2017.

41- يوسف جمال الدين وآخرون: الثقافة التنظيمية في الفكر المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد 03، ج1، جامعة القاهرة، مصر، 2014.

42- يوسف عبد عطية بحر وإيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012.

2- المراجع باللغة الأجنبية

43- Deal .R & Kennedy .S: Corporate cultured the ritos and rituals of corporate life، reading MA، Addison Wesley، USA، 1982.

44- Mohamed Nuiga : La conduite de la changement par la qualité dans un contexte socioculturelle – Essai de modélisation systématique et application à l'entreprise marocaine، Thèse de doctorat en génie industrielle، ENSAM، Paris، 2003K.

الملاحق



المادة الأولى: هذه الاتفاقية تخضع علاقة جامعة الشهيد الشيعي العربي النجفي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: شادي وفاق تبسة

مقرها: تبسة

ممثلة من طرف:

الولاية:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم ترخيص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- معلم محمد علي 2- بوديا رحيم

ماستر التخصص: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة: تور الإدارة الرياضية عن أسس النزاهة والتفكير في داخل النوادي
- دراسة حالة وفاق تبسة
الاستاذ المشرف: فاطمة قارس

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم ترخيص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير الترخيص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ لي: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ لي ماي 1989.



المادة الثانية: يهدف هذا التريص ال ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجرى في مصلحة

الفترة من: الى:

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمناخنة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حاد ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.



الملحق رقم: (02) استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

التخصص: ادارة الأعمال

القسم: علوم تسيير

تحية طيبة ومن بعد ذلك:

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان "دور الإدارة الرياضية في إرساء ثقافة تنظيمية داخل النوادي (دراسة حالة نادي وفاق تبسة - تبسة-)" تم انجاز هذا الاستبيان، وعليه نرجو منكم المساهمة بالإجابة على أسئلة الاستبيان تفضلا منكم، ونحيطكم علما أن المعلومات التي تقدمها هدفها الوحيد هو البحث العلمي فقط، وآرائكم التي ستقدمونها ستحظى بالسرية التامة.

شكرا جزيلا على

تعاونكم.

إشراف:

إعداد الطالبان:

-د. قاطر فارس

- معلم محمد علي

- بوديار هيثم

السنة الجامعية 2024/2023

من فضلك ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: من 19-30 سنة من 30-45 سنة من 45 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

- متوسط. ثانوي. جامعي.

القسم الثاني: محور الدراسة:

المحور الأول: مستوى الإدارة الرياضية في النادي:

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	إدارة النادي دائما القدرة الكاملة على مواجهة ديونها ومختلف التحديات المالية.					
02	إدارة النادي القدرة على جذب المستثمرين كما أنها دائمة الوفاء مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين.					
03	تتحكم إدارة النادي دائما في مختلف أنواع التكاليف.					
04	الإمكانيات بأنواعها (بشرية، مالية، مادية) لها دور فعال في تحقيق أهداف النادي.					
05	بإمكان الإدارة الرياضية الاستغناء عن نوع من أنواع الإمكانيات في عملية التسيير.					
06	يمكن تسيير إدارة النادي تسييرا جيدا حتى وإن لم تتوفر الإمكانيات بأنواعها					
07	إن توفير الامكانيات بأنواعها يعتبر شرط ضروري لأجل تحسين تسيير ادارة النادي.					
08	الوظائف في إدارة النادي يشغلها أصحاب					

الملاحق

					الاختصاص فقط.
					09 للطاقت الإداري دور فعال في تحقيق أهداف إدارة النادي.
					10 يكتفي الاعتماد على تطبيق الوظائف الإدارية وحدها فقط لأجل تحسين تسيير إدارة النادي.
					11 يمكن لإدارة النادي أن تعزز التعاون والتواصل بين اللاعبين والمدربين وأعضاء الفريق.
					12 يمكن لإدارة النادي أن تساهم في بناء ثقافة فريق متكامل.
					13 إدارة النادي لها القدرة في أن تساهم في تطوير اللاعبين وتحقيق تفوقهم.

المحور الثاني: واقع الثقافة التنظيمية في النادي

الثقافة الإبداعية					
					14 يمكن لإدارة النادي أن تشجع الابتكار والتفكير الإبداعي في الفريق.
					15 تشجع إدارة النادي على تكون فرق عمل مبدعة .
					16 تشجع إدارة النادي على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف .
					17 تمنح إدارة النادي فرصة لحل المشكل بعيدا عن الإجراءات الرسمية .
					18 يتسم أفراد إدارة النادي بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات .
الثقافة الداعمة					
					19 تهتم إدارة النادي بزرع الثقة في نفوس العاملين داخل النادي .
					20 تعمل إدارة النادي على التأكيد على مبادئ العدالة والمساواة بين العاملين.
					21 تسمح لي إدارة النادي بحرية التعبير عن الرأي .
					22 تركز إدارة النادي علي العمل الجماعي

الملاحق

					23	اشارك في صنع القرار النادي .
الثقافة البيروقراطية						
					24	تحديد الصلاحيات داخل النادي .
					25	يتم نقل المعلومات بشكل هرمي في النادي .
					26	هناك اهتمام بالإجراءات الرسمية في النادي .
					27	يأخذ النادي بمبدأ العقاب والجزاء .

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	لقب واسم الأستاذ	الرتبة	التوقيع
01	د. عريكي سامي	أستاذ محاضر - أ	
02	هناسا لعمدة	أستاذ	
03	مصطفى صاع	أستاذ	
04			

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

2- مخرجات المحاور (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
إدارة النادي دائما القدرة الكاملة على مواجهة ديونها ومختلف التحديات المالية.	39	0	3.28	1.413

الملاحق

إدارة النادي القدرة على جذب المستثمرين كما انها دائمة الوفاء مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين.	39	0	3.49	1.023
تتحكم إدارة النادي دائما في مختلف انواع التكاليف.	39	0	3.87	1.260
الإمكانيات بأنواعها (بشرية، مالية، مادية) لها دور فعال في تحقيق أهداف النادي.	39	0	4.18	.644
بإمكان الإدارة الرياضية الاستغناء عن نوع من أنواع الإمكانيات في عملية التسيير.	39	0	2.85	1.288
يمكن تسيير إدارة النادي تسييرا جيدا حتى وان لم تتوفر الإمكانيات بأنواعها	39	0	2.49	1.254
إن توفير الامكانيات بأنواعها يعتبر شرط ضروري لأجل تحسين تسيير إدارة النادي.	39	0	4.26	.498
الوظائف في إدارة النادي يشغلها أصحاب الاختصاص فقط.	39	0	3.85	1.443
للطاقم الإداري دور فعال في تحقيق أهداف إدارة النادي.	39	0	4.31	.863
يكتفي الاعتماد على تطبيق الوظائف الإدارية وحدها فقط لأجل تحسين تسيير إدارة النادي.	39	0	2.69	1.398
يمكن لإدارة النادي أن تعزز التعاون والتواصل بين اللاعبين والمدربين وأعضاء الفريق.	39	0	4.18	.885
يمكن لإدارة النادي أن تساهم في بناء ثقافة فريق متكامل.	39	0	4.13	.767
إدارة النادي لها القدرة في أن تساهم في تطوير اللاعبين وتحقيق تفوقهم.	39	0	4.18	.970
يمكن لإدارة النادي أن تشجع الابتكار والتفكير الإبداعي في الفريق.	39	0	4.10	1.119
تشجع إدارة النادي على تكون فرق عمل مبدعة .	39	0	4.10	1.021
تشجع إدارة النادي على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف .	39	0	4.18	1.121
تمنع إدارة النادي فرصة لحل المشكل بعيدا عن الاجراءات الرسمية .	39	0	3.36	1.367
يتسم أفراد إدارة النادي بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات.	39	0	3.05	1.297
تهتم إدارة النادي بزرع الثقة في نفوس العاملين داخل النادي .	39	0	3.90	1.046

الملاحق

تعمل إدارة النادي على التأكيد على مبدئ العدالة والمساواة بين العاملين	39	0	3.64	1.203
تسمح لي إدارة النادي بحرية التعبير عن الرأي .	39	0	4.21	1.105
تركز إدارة النادي علي العمل الجماعي	39	0	4.13	1.056
. أشارك في صنع القرار النادي	39	0	4.13	1.151
. تحديد الصلاحيات داخل النادي	39	0	4.05	.999
يتم نقل المعلومات بشكل هرمي في النادي .	39	0	4.03	.843
هناك اهتمام بالإجراءات الرسمية في النادي .	39	0	4.13	1.105
. يأخذ النادي بمبدأ العقاب والجزاء	39	0	4.15	.933

3- معاملات بيرسون

Correlations

	مستوى الإدارة الرياضية في النادي	واقع الثقافة التنظيمية في النادي
مستوى الإدارة الرياضية في النادي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.653**
	N	.000
واقع الثقافة التنظيمية في النادي	Pearson Correlation	39
	Sig. (2-tailed)	39
	N	1
		.653**
		.000
		39
		39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار ألفا كرونباخ

المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.885	13
------	----

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.751	14

المحاور كلها

Case Processing Summary

		N	%
Cases	الخيارات	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	المجموع	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.668	27

اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	

الملاحق

1	مستوى الإدارة الرياضية في النادي ^b	. Enter
---	---	---------

- a. Dependent Variable: الثقافة الابداعية
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.356 ^a	.127	.103	.58969

- a. Predictors: (Constant), مستوى الإدارة الرياضية في النادي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.868	1	1.868	5.372	.026 ^b
	Residual	12.866	37	.348		
	Total	14.734	38			

- a. Dependent Variable: الثقافة الابداعية
b. Predictors: (Constant), مستوى الإدارة الرياضية في النادي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.460	.997		1.465	.151
	مستوى الإدارة الرياضية في النادي	.626	.270	.356	2.318	.026

- a. Dependent Variable: الثقافة الابداعية

الفرضية الثانية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	مستوى الإدارة الرياضية في النادي ^b	

- a. Dependent Variable: الثقافة الداعمة
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.475 ^a	.226	.205	.52554

a. Predictors: (Constant), مستوى الإدارة الرياضية في النادي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.981	1	2.981	10.793	.002 ^b
	Residual	10.219	37	.276		
	Total	13.200	38			

a. Dependent Variable: الثقافة الداعمة

b. Predictors: (Constant), مستوى الإدارة الرياضية في النادي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.095	.888		1.233	.225
	مستوى الإدارة الرياضية في النادي ^b	.791	.241	.475	3.285	.002

a. Dependent Variable: الثقافة الداعمة

الفرضية الثالثة:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مستوى الإدارة الرياضية في النادي ^b		Enter

a. Dependent Variable: البعد الثالث

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.582 ^a	.339	.321	.48087

a. Predictors: (Constant)، مستوى الإدارة الرياضية في النادي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.380	1	4.380	18.943	.000 ^b
	Residual	8.556	37	.231		
	Total	12.936	38			

a. Dependent Variable: البعد_الثالث

b. Predictors: (Constant)، مستوى الإدارة الرياضية في النادي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.569	.813		.700	.488
	مستوى الإدارة الرياضية في النادي	.959	.220	.582	4.352	.000

a. Dependent Variable: البعد_الثالث

الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مستوى الإدارة الرياضية في النادي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: واقع الثقافة التنظيمية في النادي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

الملاحق

1	.653 ^a	.427	.411	.32432
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), مستوى الإدارة الرياضية في النادي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.899	1	2.899	27.564	.000 ^b
	Residual	3.892	37	.105		
	Total	6.791	38			

a. Dependent Variable: واقع الثقافة التنظيمية في النادي

b. Predictors: (Constant), مستوى الإدارة الرياضية في النادي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.075	.548		1.962	.057
	مستوى الإدارة الرياضية في النادي	.780	.149	.653	5.250	.000

a. Dependent Variable: واقع الثقافة التنظيمية في النادي

الملحق رقم (04): وثائق إدارية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تبسة

مديرية التنظيم والشؤون العامة

مصلحة التنظيم العام

مكتب الجمعيات و الانتخابات

رقم / 31 / و.ت.م.ت.ش.ع.م.ت.ع.21/ع.

تبسة في : 18 فيفري 2021

وصل إشعار بتجديد مكتب جمعية رياضية

ذات صبغة محلية

- بمقتضى القانون رقم: 06/12 المؤرخ في: 12 جانفي 2012 والمتعلق بالجمعيات.
- بمقتضى القانون رقم 05-13 المؤرخ في 23 يوليو 2013 و المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها .
- بناء على المرسوم التنفيذي رقم 15-74 المؤرخ في 16 فيفري 2015 الذي يحدد الأحكام والقانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهواوي المعدل والمتمم .
- بناءً على وصل تسجيل التصريح بتأسيس الجمعية المحلية المسماة : الجمعية الرياضية وفاق مدينة تبسة ، رقم : 1997/19 بتاريخ 1997/03/24 .
- بناءً على محضر الجمعية العامة الانتخابية التجديدية المؤرخ في 26/12/2020 المتضمن تجديد أعضاء مكتب : الجمعية الرياضية وفاق مدينة تبسة.
- تم هذا اليوم: 18 فيفري 2021 تجديد مكتب هذه الجمعية و التي يرأسها السيد: عيادي بلقاسم بن شحيد ، المولود بتاريخ : 17/05/1957 تبسة ، العنوان: حي سكانسكا تبسة.

ملاحظة: لا يمتنع على الغير بهذا التعديل إلا بعد القيام الإجباري بشكليات الإشهار لهذا الوصل على نفقة الجمعية في جريدة يومية إعلامية واحدة على الأقل ذات توزيع وطني ، طبقا لأحكام المادة 18 من القانون رقم 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات

محمد وادوللي
مدير التنظيم والشؤون العامة
وشهد
شهادته

الجمهورية العربية السورية الديمقراطية الشعبية

نسخة في/ 24 مايو 1997

مصلحة التسجيل والتسوية العامة
مصلحة التقسيم العام

رقم 079 / وث / م ت ش ع / م ت ش ع / 1997

وصول تسجيل التصريح بتأسيس
جمعية ذات صبغة محلية

بمقتضى القانون رقم 31/90 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 141

السنين 1417 / 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات، تم

تسليم وصل تسجيل التصريح بتأسيس الجمعية المحلية

بمقتضى القرار رقم 23 / 1997 / 03 / 03

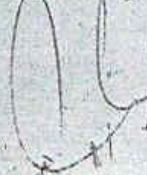
بمقتضى القرار رقم 23 / 1997 / 03 / 03

بمقتضى القرار رقم 23 / 1997 / 03 / 03

بمقتضى القرار رقم 23 / 1997 / 03 / 03

بمقتضى القرار رقم 23 / 1997 / 03 / 03

الإمضاء



الملاحق

النادي: النادي الرياضي للهواة ** وفاق مدينة تبسة **

قائمة الأعضاء المؤسسين :

المنبثقة عن الجمعية العامة: الإستثنائية - الإنتخابية -- بتاريخ : 26 ديسمبر 2020

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الأزيداد	ابن(الأب)	ابن(الأم)	المهنة الأصلية	العنوان	مستوى التكوين	الجنسية	الإمضاء
01	سلامة أحمد	1936/06/17 الدكان	الضاي	حدي	متقاعد	حي الكنيسية تبسة	إبتدائي	جزائرية	
02	مرغادي علي	1952/07/01 تبسة	بلقاسم	ليامنة	متقاعد	حي الأمير عبد القادر تبسة	متوسط	جزائرية	
03	بوراس عمار	1953/03/26 تبسة	حمودة	خامسة	متقاعد	حي جبل أنوال تبسة	ثانوي	جزائرية	
04	جمال الصادق	1960/05/11 تبسة	م. الطاهر	خديجة	متقاعد	حي 1576 سكن تبسة	متوسط	جزائرية	
05	حسين بدر الدين	1956/07/08 تبسة	مصطفى	جميلة	موظف	حي 1576 سكن تبسة	ثانوي	جزائرية	
06	دريد محمد	1960/09/27 قسنطينة	علي	زكرة	متقاعد	حي تيفاست تبسة	ثانوي	جزائرية	
07	عزاز جمال	1964/08/02 العقلة	التوهمي	مریم	موظف	حي لارموط تبسة	ثانوي	جزائرية	
08	ميرزاب صالح	1963/02/03 قوراي	الصغير	تبر	متقاعد	طريق الكويف تبسة	ثانوي	جزائرية	
09	مرغادي الطاهر	1961 سنة تبسة	بلقاسم	ليامنة	موظف	حي الأمير عبد القادر تبسة	ثانوي	جزائرية	
10	عبادي بلقاسم	1957/05/17 تبسة	محمد	زعيبة	مسير مصنع	حي سكايسكا - تبسة	متوسط	جزائرية	
11	حشيشي العيد	1964/02/17 تبسة	محمد	زعيبة	موظف	حي 414 سكن تبسة	ثانوي	جزائرية	
12	زباني محمد لخضر	1941/02/19 العقلة	أحمد	عرجونة	متقاعد	حي المدارس تبسة	ثانوي	جزائرية	
13	معاش عمار	1955/05/31 تازيلت	علي	شيلة	متقاعد	حي 55 سكن تبسة	ثانوي	جزائرية	
14	جمال علي	1938/03/20 تبسة	بشير	تبر	متقاعد	حي لارموط تبسة	متوسط	جزائرية	
15	دليل العلال	1974/08/27 العقلة	محمد	رهيفة	موظف	حي الويام 01 تبسة	ثانوي	جزائرية	

الرئيس
الكلب العام للجمعية الرياضية
ولفق مدينة تبسة - WMT
عبادي بلقاسم



الرئيس الجمعية الرياضية
ولفق مدينة تبسة - WMT
دليل العلال



الجمعية الرياضية -- وفاق مدينة تبسة.

العنوان / شارع الشيخ العربي التبسي ص.ب 211 تبسة الهاتف / الفاكس / 037 56 21 46

تاريخ ورقم تجديد الاعتماد: 031 / 2021 بتاريخ / 18-02-2021 .

البريد الإلكتروني / wmtebessa@yahoo.com

البريد الإلكتروني / wmtebessa1997@gmail.com

الجمعية الرياضية – وفاق مدينة تبسة - معروفة بالتكوين و صقل المواهب الشابة

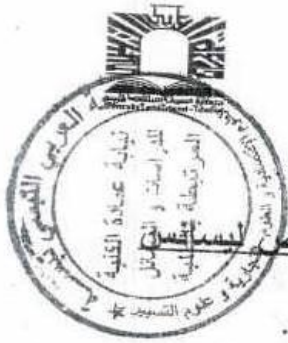
تتألق الفريق للسنوات الأخيرة :

//// البطولة -

- بطل القسم الجهوي الثاني لرابطة عنابة : الموسم الرياضي : 2009.2008 .
- بطل القسم الجهوي الأول لرابطة عنابة : الموسم الرياضي : 2010.2009 .
- مراتب مشرفة في بطولة ما بين الجهات الجزائر : المواسم الرياضية : 2012.2011 . 2010.2011 . 2012.2011 . 2012.2011 . 2018.2017 . 2018.2017 . 2017.2016 . 2016.2015 . 2015.2014 . 2014.2013 . 2013.2012
- المرتبة الثانية القسم الجهوي الأول لرابطة عنابة : الموسم الرياضي : 2022.2021 .
- الفئات الشبانية تتألق جدا راحة لجميع المواسم و لكل الأصناف .

//// في منافسة كأس الجمهورية -

- الدور السادس عشر 16 أكابر : الموسم الرياضي : 2012.2011 . 2011.2010 .
- الدور الثاني والثلاثون 32 أكابر : الموسم الرياضي : 2014.2013 . 2013.2012 .
- الدور النصف نهائي 2/1 أوسط : الموسم الرياضي : 2014.2013 .
- الدور الربع نهائي 4/1 أوسط : الموسم الرياضي : 2013.2012 .
- الدور الربع نهائي 4/1 أشبال : الموسم الرياضي : 2015.2014 .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تيسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نباية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التربص ليسانس

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) : يا طرفاريس

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تربص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		-1*
		-2*
		-3*
		-4*
		-5*

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور الإدارة الرياضية في لرساء الثقافة التنطيفية داخل النوادي دراسة حالة نادي وفاق تيسة	إدارة الأعمال	1* معلم محصو علي 2* بود يار هيتيم

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التربص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2024/05/26

الامضاء

[Signature]

اللقب والاسم

يا طرفاريس



ملخص:

هدف هذه الدراسة هو التعرف إلى مدى تأثير الإدارة الرياضية على الثقافة التنظيمية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته في تفهم عناصر الموضوع وكذا تم اتباع أسلوب دراسة الحالة عن طريق استخدام لاستبيان كأداة للدراسة، حيث شمل مستوى الإدارة الرياضية، وكذا أبعاد الثقافة التنظيمية الثقافة الإبداعية الثقافة الداعمة الثقافة البيروقراطية وتم تجميع البيانات الميدانية من عينة حجمها 50 من أفراد نادي وفاق تبسة .

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرياضية على أبعاد الثقافة التنظيمية لنادي وفاق تبسة، كما أن عناصر الثقافة التنظيمية ذات تأثير معنوي على الإدارة الرياضية لنادي وفاق تبسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرياضية، المنشآت الرياضية، النادي، الثقافة التنظيمية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة.

Abstract:

The objective of this study is to identify the extent to which sports management influences organizational culture the study relied on the analytical descriptive approach to its relevance in understanding the elements of the topic as well as the case study method through the use of a questionnaire as a tool for study, The level of sports management, as well as the dimensions of organizational culture, included creative culture, supportive culture, bureaucratic culture, and field data were collected from a sample of 50 members of wifak Tébéssa Club.

The study found a statistically significant impact of sports management on the dimensions of the organizational culture of wifak Tébéssa Club, and elements of organizational culture have a moral impact on the sports management of wifak Tébéssa Club.

Keywords: Sports management, sports establishments, club, organizational culture, creative culture, supportive culture.