

دراسة تحليلية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية

محمد مصطفى محمود الحضيبي

أخصائي نشاط رياضي - كلية التربية الرياضية

جامعة المنصورة

د/ عمرو محمد حامد زاهر

مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية

جامعة المنصورة

أ.د/ كريم محمد محمود الحكيم

أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة.

ملخص البحث :

يهدف البحث إلى تحليل مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي بخطواته وإجراءاته، ويتمثل مجتمع البحث في العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية وعددهم (٤٣) نادي، وقد قام الباحثون بسحب عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية وقد بلغ قوامها (١٤٩) من العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، واستنتج الباحث تحفز الإدارة العاملين على الأداء الجيد لتحقيق الأهداف، ويحظى العاملون في الأندية الرياضية بفرص متساوية للترقية وذلك بناءً على عدد سنوات الدرجة الوظيفية الحالية، ويوجد أهداف واضحة للإدارة التي أعمل بها تسعى إلى تحقيقه.

المقدمة ومشكلة البحث :

التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية.

(١٥ : ٢٢)

لاحظ الباحثون مواجهة العاملين لبعض المشكلات في الثقافة التنظيمية بالاندية الرياضية بمحاظة الذهنية منها بدانية المعلومات وحدائتها داخل الاندية الرياضية حيث تعتمد على مجموعة من الإتصالات التقليدية وعدم وجود إتصالات حديثة تواكب مجال الإدارة الرياضية والثقافة التنظيمية، ولاحظوا أيضاً اعتماد العاملين بهذه الاندية على الإدارة التقليدية بعيداً عن الإبداع والإبتكار، وهو ما يؤثر على الثقافة التنظيمية داخل الاندية الرياضية.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من الدعائم أو (المعوقات) الهامة لنجاح أو (فشل) المنظمة، ومن الطبيعي أن تتميز كل منظمة عن غيرها بثقافة مميزة لها، والتي هي حصيلة من المعتقدات المشتركة المعلنة والضمنية، القيم، والعادات، والتقاليد، الرموز، اللغة الخاصة، هذه الحصيلة تشعر أعضاء المنظمة بأنهم ينتمون لمجتمع واحد مختلف ومتميز عن غيره.

(٨ : ٧٩)

وتعتبر الاندية الرياضية هي الوسيلة المناسبة لتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ اجتماعية سليمة وفق أصول ونظريات تربوية ونفسية، فالنادي أصبح بمثابة مدرسة لها برامجها التي تشترك فعلياً مع بقية أجهزة الدولة لتعليم النشء ورعاية الشباب.

(١٠ : ٤١٤)

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من خلال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات الرياضية، فالمنظمات الرياضية التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

(١٣ : ١٣)

وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فإن عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين، ولتحقيق ذلك فعلى إدارتها أن تقوم بع مل تحليل للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص الموجودة للاستفادة منها، والتهديدات لتحديد أو مواجهتها، وعناصر القوة للاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف لمعالجتها.

(١ : ٣)

وتعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة لأنها تعكس الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية، وقد تكون مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة

ونظراً إلى أن الأندية الرياضية الكبرى تعتبر من المؤسسات الرياضية التي يقع على عاتقها جذب أكبر عدد من مختلفي الأعمار والثقافات والبيئات، وذلك لاستثمار وقت فراغهم في أنشطة بناءة، لذلك لابد لها من توافر المسؤولين الرياضيين ذوي الكفاءة والفاعلية العالية لتحقيق أهداف المنظمة من خلالهم، وهذا لن يتم إلا عن طريق تمتع هؤلاء المسؤولين الرياضيين بالثقافة التنظيمية، كما أن الاستعداد للتغيير والتطوير لابد له من تمتع الكوادر المتخصصة في الأندية الرياضية بالثقافة التنظيمية التي تساعدهم على تطوير هذه المنظمات ومواكبة التقدم الحضاري والتكنولوجي.

(٣ : ٣٥٣)

وتواجه المؤسسات الرياضية بصفة عامة والأندية الرياضية بصفة خاصة أحد أكبر المشكلات التنظيمية وهي تنوع الثقافات والقيم والمعتقدات التي يتباها الأفراد داخل المنظمة، ويؤدي ذلك إلى تداخل الاختصاصات بين الأقسام الإدارية داخل التنظيم الإداري ويؤدي هذا التداخل إلى الصراع على إنجاز الأعمال والأهداف بدلاً من إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وباحترافية تامة من قبل الأخصائيين من خلال أداء التنظيم الإداري الفعال.

وقد قام الباحثون بتحديد مشكلة البحث من خلال اتباع خطوات متتالية كالتالي:

- ١- المقابلة الشخصية: إجراء مقابلة شخصية من خلال استمارة مقابلة شخصية شبه مقننة مع مسؤولين بأندية (الحوار، أجا، الجزيرة) وذلك لمعرفة ماذا تعنى الثقافة التنظيمية، ما هي مصادر الثقافة التنظيمية، وكانت نتيجة المقابلة

الشخصية أنه لا يوجد بالأندية معرفة بمفهوم الثقافة التنظيمية لدى البعض والبعض الآخر لديهم ثقافتهم تنظيمية إلا أنه لا يعرف الثقافة التنظيمية بمفهومها المقصود.

٢- نتائج وتوصيات الدراسات السابقة : قام الباحث بالاطلاع على نتائج و توصيات الدراسات المرجعية حيث أوصت دراسة شاكر الخشالي وإياد التميمي(٢٠٠٨م) (٦) بالتالي:

- ١- التعرف على الثقافة التنظيمية وقدرتها على تقديم المؤسسات المختلفة.
- ٢- وضع خطة وأهداف للمؤسسة تبنى على الثقافة التنظيمية.

٣- إجراء المزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية في جميع المؤسسات .

ومن خلال اطلاع الباحثون على الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة وما أمكن التوصل إليه فقد لاحظوا نقص في الأبحاث الخاصة بالثقافة التنظيمية في المجال الرياضي عامة وفي الأندية الرياضية خاصة.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى تحليل مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، من خلال التعرف على:

- ١- مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.
- ٢- قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.

الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت إلي أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي في المصارف الخاصة العراقية ،

٢- دراسة مرتضى عبدالغفور نصيف (٢٠١٩م) (١٦) ، وهدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الأدوار الاستراتيجية لموظفي دوائر الموارد البشرية في الجامعات الأردنية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، وتمثلت العينة في (١٧٧) موظف في الجامعات الأردنية، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت إلي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ للثقافة التنظيمية على تعزيز الأدوار الاستراتيجية لموظفي دوائر الموارد البشرية في الجامعات الأردنية - ولا يوجد اثر لليونة مقابل الصرامة والسلطة، وتجنب حالة عدم التأكد، والتوجه قصير المدى مقابل التوجه بعيد المدى على الأدوار الاستراتيجية بكافة أبعادها في الجامعات الأردنية.

٣- دراسة زكية بنت مرهون بن خلفان (٢٠١٨م) (٥) ، وهدفت إلي الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس وعلاقتها برضاهم الوظيفي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، استخدم الباحث مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (٩٠٣) في جميع كليات الجامعة، وتم اختيار العينة لعدد (٢٦٠) عضو بالعينة المتاحة غير الاحتمالية ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات ،

٣- تطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.

تساؤلات البحث:

تدور تساؤلات البحث حول ماهية كلاً من:

- ١- مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟
- ٢- قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟
- ٣- نظم تطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟

المصطلحات المستخدمة في البحث:

الثقافة التنظيمية: مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد والمعايير التي تصدر عن العاملين داخل المنظمة سواء داخل العمل الرسمي أو خارجه ويمسها أفراد المجتمع.*

النادي الرياضي : هيئة رياضية تثبت لها الشخصية الاعتبارية بمجرد شهر نظامها وفق أحكام القانون ، ويعد من الهيئات الخاصة ذات المنفعة العامة، ويتمتع بالامتيازات المقررة بالقانون(١٤).

الدراسات المرجعية:

- ١- دراسة فراس فرحان طه (٢٠١٩م) (١١) ، وهدفت إلى معرفة أثر الثقافة على الأداء التنظيمي في المصارف العراقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، (٢٣) مصرف، تم اختيار العينة (١٢) مصرف لصعوبة الوصول لباقي المصارف، واستخدم الباحث

النيلين، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بجامعة النيلين- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (القيم والمعتقدات، السياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين).

٦- دراسة علوي وآخرون ALawi et all (٢٠٠٧م) (١٩) ، وهدفت إلى التعرف على دور بعض عوامل ثقافة المنظمة مثل (الثقة، الاتصال بين العاملين، نظم المعلومات، المكافآت، هيكل المنظمة) في نجاح المشاركة بالمعرفة ودورها المهم في تحديد العلاقات بين العاملين وتوفير الإمكانيات للتغلب على المعوقات لتبادل المعارف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتمثلت العينة في رؤساء منظمات القطاعين العام والخاص في دولة البحرين، واستخدم الباحث المقابلات الشخصية كوسيلة لجمع البيانات، وتوصلت إلي أن الثقة، الاتصالات، أنظمة المعلومات، المكافآت، هيكل المنظمة جميعها عوامل تتعلق بالمشاركة بالمعرفة في المنظمات.

إجراءات البحث :

منهج البحث: استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي بخطواته وإجراءاته .

١- مجتمع وعينة البحث : يتمثل مجتمع البحث في العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية وعددهم (٤٣) نادي، وقد قام الباحثون بسحب عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية وقد بلغ قوامها (١٤٩) من العاملين ببعض الأندية

وتوصلت إلي ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة السلطان قابوس - ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في جامعة السلطان قابوس - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية لمتغيري الجنس والرتبة العلمية - توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس.

٤- دراسة حنين محمد أمين علي الزواهره (٢٠١٩م) (٢) ، وهدفت إلي التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتمثلت العينة في (١٢٠) مدير ومديرة من مدارس الحكومة التابعة لمديرية التربية والتعليم بالزرقاء للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلي ظهور درجة توظيف مديري المدارس للثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة لجميع الأبعاد - ظهور مستوى الابتكار القيادي ومفهوم الذات لمديري المدارس بدرجة كبيرة - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية ولك لمتغيري الجنس والرتبة العلمية.

٥- دراسة معتصم عيسى محمد إسحاق (٢٠١٨م) (١٧) ، وهدفت إلي قياس العلاقة للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجامعة النيلين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية في جامعة

الرياضية بمحافظة الدقهلية (المنصورة- الحوار- جزيرة الورد- الناصرية- بني عبيد - السنبلوين- شربين - دكرنس- بلقاس) ، كما قام الباحثون باختيار عينة أخرى خارج عينة البحث الأساسية ومن نفس مجتمع البحث بهدف إجراء الدراسات الاستطلاعية عليهم وبلغ قوامها (٢٢) مفردة، وجدول رقم (١) يوضح التوصيف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث الأساسية والاستطلاعية والنسب المئوية لها.

جدول (١)

توصيف عينة البحث الأساسية والاستطلاعية

التوصيف	العدد	النسبة
العينة الأساسية	١٤٩	%٩٢.٥٥
العينة الاستطلاعية	٢٢	%٧.٤٥
الإجمالي	١٦١	%١٠٠

التنظيمية - قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها- تطوير الثقافة التنظيمية مرفق (١).

٢- تم عرض محاور الاستبيان علي (١٠) خبراء من مجال الإدارة الرياضية مرفق (٢) ، ويوضح الجدول التالي آراء السادة الخبراء في محاور استمارة الاستبيان :

أدوات جمع بيانات البحث: استمارة استبيان من إعداد الباحثون (تحليل مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية) ، وقد اتبعت الخطوات التالية في إعدادها :

١- من خلال تحليل المراجع والدراسات السابقة وهي (٢ ، ٥ ، ٦ ، ١١ ، ١٦) ، تم تحديد محاور الاستبيان وهي : مستوى الثقافة

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء نحو الصورة الأولية لعبارات المهارات الإدارية

(ن = ٨)

م	المحور	مناسب		يعدل		غير مناسب		الدمج		التعديل
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
١	مستوى الثقافة التنظيمية	٩	٩٠	١	١٠	-	-	-	-	-
٢	قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها	٨	٨٠	٢	٢٠	-	-	-	-	-
٣	تطوير الثقافة التنظيمية	٩	٩٠	-	-	١	١٠	-	-	-

(٣) ، ويوضح الجدول التالي عدد العبارات في محاور الاستبيان :

٣- يتضح من الجدول السابق أنه تمت الموافقة علي محاور الاستبيان بنسبة (٨٠%) ، وتم وضع عبارات للمحاور وعددها (٢٠) عبارة مرفق

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور المنتمية إليه

(ن = ٢٢)

م	ر	م	ر	م	ر	م	ر	م	ر
				المحور الثاني				المحور الأول	
*0.777	١٧	*0.784	١٣	*0.721	٥	*0.688	١	*0.771	٢
*0.688	١٨	*0.692	١٤	*0.778	٦	*0.805	٧	*0.837	٣
*0.756	١٩	المحور الثالث		*0.757	١٠	*0.648	٨	*0.657	٤
*0.745	٢٠	*0.767	١٥	*0.771	١١				
		*0.753	١٦	*0.671	١٢				

الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية .

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦٠

ثانياً: الثبات: لحساب معامل ثبات الاستبيان استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون ومعادلة ألفا كرونباخ وذلك بتطبيق استمارة الاستبيان على عينة البحث الاستطلاعية الثانية، وجدول رقم (٦) يوضح ذلك .

يتضح من جدول (٥) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العبارات والمحور حيث كانت قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على صدق الاتساق للاستبيان

جدول (٦)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون ومعادلة ألفا كرونباخ لمحاوير الاستبيان

(ن = ٢٢)

م	المعاير	الارتباط	سبيرمان براون	معادلة ألفا كرونباخ
١	مستوى الثقافة التنظيمية	*0.871	*0.920	*0.893
٢	قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها	*0.912	*0.911	*0.931
٣	تطوير الثقافة التنظيمية	*0.895	*0.931	*0.910

تصحيح الاستبيان:

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦٠

استخدم الباحثون في تصحيح الاستبيان ميزان تقدير ثلاثي لاستجابات العينة عليه (موافق ، إلى حد ما، غير موافق) مع توزيع الدرجات (٣ - ٢ - ١)، وتراوح الدرجة الكلية للاستبيان الثقافة التنظيمية ما بين (٦٠) درجة كحد أقصى، و(٢٠) كحد أدنى للاستبيان.

يتضح من جدول (٦) ثبات استمارة الاستبيان ومحاويرها حيث تراوحت قيمة معامل الثبات بطريقة سبيرمان براون (٠.٩١١ : ٠.٩٣١) بينما تراوحت قيمة معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ (٠.٨٩٣ : ٠.٩٣١) ، وجميع القيم دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يشير إلى ثبات الاستبيان قيد البحث.

٢- الدراسة الأساسية:

الإحصائية ، عن طريق برنامج (spss) وبرنامج (EXCeLL) الإحصائي لحساب بعض المعاملات الإحصائية وقد استخدم المعالجات الإحصائية التالية (معامل الارتباط البسيط لبيرسون- معامل الثبات لسبيرمان براون- معادلة الفا كرونباخ - النسبة المنوية - المتوسط الحسابي - الوزن النسبي).

بعد التأكد من المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) للاستبيان قيد البحث ، قام الباحث بتوزيع وتطبيق الاستبيان على جميع أفراد عينة البحث الأساسية والبالغ قوامها (١٤٩) من العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية وذلك خلال الفترة من ٢٠١٩/٩/١٥م إلى ٢٠١٩/١٢/١م ، وتم تطبيق الاستبيان في وجود الباحث.

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول : ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟

٣- المعالجات الإحصائية: استخدم الباحث مستوى الدلالة (٠.٠٥) للتأكد من معنوية النتائج

جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والوزن النسبي والترتيب لحدود مستوى الثقافة التنظيمية

(ن = ١٤٩)

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات
			نسبة %	ت	نسبة %	ت	نسبة %	ت	
٢	%95.97	2.88	1.34	2	9.40	14	89.26	133	١
٣	%95.53	2.87	-	0	13.42	20	86.58	129	٢
١	%97.76	2.93	-	0	6.71	10	93.29	139	٣
٥	%91.50	2.74	-	0	25.50	38	74.50	111	٤
٦	%87.92	2.64	6.04	9	24.16	36	69.80	104	٥
٧	%84.56	2.54	7.38	11	31.54	47	61.07	91	٦
٨	%70.47	2.11	20.81	31	46.98	70	32.21	48	٧
٤	%90.16	2.70	1.34	2	26.85	40	71.81	107	٨

وقدره (%95.53) والتي نصت على " تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين بالأندية الرياضية " وقد يرجع ذلك إلى أن تطوير أداء العاملين وتحفيزهم على الأداء الجيد وتحديد العوامل المختلفة التي تؤثر أداء هؤلاء العاملين في مكان العمل تعكس مستوى الثقافة التنظيمية لدى الإدارة فتسعى الثقافة التنظيمية إلى تعليم الأفراد الأدوار المتعلقة بهم من خلال جعلهم يأتون إلى مكان العمل في الوقت المحدد، اتخاذ المبادرة والمجازفة لحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ

يتضح من الجدول (٧) أن الوزن النسبي لمستوى الثقافة التنظيمية تراوح ما بين (٧٠.٤٧%) إلى (٩٧.٧٦%)، كما حصلت العبارة رقم (٣) على وزن نسبي وقدره (%٩٧.٧٦) التي نصت على " تحفز الإدارة العاملين على الأداء الجيد ، وتليها العبارة رقم (١) على وزن نسبي وقدره (%95.97) والتي نصت على " تتاح الفرص للعامل في الأندية الرياضية لتطوير أدائه " ، وتليها العبارة رقم (٢) على وزن نسبي

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه Adams, ٢٠٠٥ م من أنه كي يتمكن الفرد العامل من الشعور بالرضا الوظيفي، يجب أن تكون نسبة مدخلاته لمخرجاته متساوية ونسبة مدخلات لمخرجات العمال الآخرين أن الرضا لدي العاملين مهم في رفع مستوي الثقافة التنظيمية لما يؤديه من تأثيرات صحية نتيجة القلق والتوتر وكذا تنظيمية نتيجة تعديل كل من المخلات والمخرجات والاتجاه للتخريب وترك الخدمة. (١٨: ٢٩٩)

ويري الباحثون أن ارتفاع مستوي الثقافة التنظيمية لدي العاملين يرجع إلى أنها تشكل إطاراً مرجعياً ونموذجاً للسلوك الذي يجب أن يحتذي به من جانب العاملين كما تمثل الطاقة الاجتماعية التي تدفعهم إلى العمل أو تعجزهم أيضاً وتمثل حلقة الوصل بين جميع العاملين علي اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة.

وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية ، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، وهناك فكرة أخرى ترتبط بالمساواة ألا وهي الإنصاف والعدالة، التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة. (١٩: ٢١٩)

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني : ما قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟

القرارات الهامة، وبالتالي، فعندما يوظف الفرد رسمياً في منصب عمله يكون وإلى حد بعيد متكيفاً نفسياً واجتماعياً مع معايير وأهداف وثقافة المنظمة مما يؤدي به إلى تعلم السلوك المواتي وكذا جعله ملتزماً بدوره ومكانته داخل النسق الاجتماعي.

ويتفق ذلك مع ما ذكره بتيجرو Pettigro 2009 أن قيام الإدارة بتحديد المعايير والقيم بالنسبة لكل من المنظمة والموظفين على حد سواء وتحفيز العاملين على الأداء الجيد يعكس مستوي الثقافة التنظيمية لدي الإدارة ومدى السعي من خلالها إلى تحسين أسلوب أداء العمال وكذا الاستمرار في تطوير نوعية مثل هذا الوعي. (٢١: ٥٧٣)

كما حصلت العبارة رقم (٧) علي أقل وزن نسبي وقدرة (٧٠.٤٧%) والتي نصت علي يحظى العاملون في الأندية الرياضية بفرص متساوية للترقية، وتليها العبارة، وتليها العبارة رقم (٦) على وزن نسبي وقدرة (٨٤.٥٦%) والتي نصت علي " يتم توظيف العاملين على أسس مهنية وبناءً على احتياج حقيقي " وتليها العبارة رقم (٥) على وزن نسبي وقدرة (٨٧.٩٢%) والتي نصت علي " يتم اتخاذ القرارات داخل الأندية الرياضية بطريقة تشاركية ".

وقد يرجع ذلك إلي أن الثقافة التنظيمية هي البحث عن التوازن وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين فعلى إدارة الأندية الرياضية أن تتحلى بالشجاعة الكافية والعدالة اللازمة بين العاملين عن طريق تساوي فرص الترقية بينهم، الأمر الذي قد يسبب الرضا لدي العاملين ويقلل من الضغوط المختلفة بين العاملين والإدارة.

جدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والوزن النسبي والترتيب لحدود قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها

(ن = 149)

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات
			نسبة %	ت	نسبة %	ت	نسبة %	ت	
٤	%93.51	2.81	0.67	1	18.12	27	81.21	121	٩
٥	%91.28	2.74	0.67	1	24.83	37	74.50	111	١٠
٦	%86.58	2.60	2.01	3	36.24	54	61.74	92	١١
١	%99.33	2.98	-	0	2.01	3	97.99	146	١٢
٣	%93.74	2.81	-	0	18.79	28	81.21	121	١٣
٢	%94.41	2.83	0.67	1	15.44	23	83.89	125	١٤

وإنجازاتهم وعلاقاتهم ببعضهم وتقديم الملاحظات الذي يعتبر أحد أهم المقومات التي تضمن تطوير وتقديم الأندية، كما أنّ تفويض العمل يعتبر من الأساليب التي تزيد من اهتمام الموظفين وتحفزهم، وإعطاء المهام للأشخاص الذين لديهم إمكانيات عالية فيها.

ويتفق ذلك مع رفعت عبد الحليم الفادوري (٢٠٠٥م) أن القيادة الفعالة التي لديها قوة في الثقافة التنظيمية وتماسكها تتميز بإتباع أساليب، وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. (٤: ١٨٠)

كما حصلت العبارة رقم (١١) على أقل وزن نسبي وقدرة (٨٦.٥٨%) والتي نصت على " يتفق جميع العاملين بالأندية الرياضية على الطريقة الصحيحة والأسلوب السليم لأداء الأعمال بدقة، وتليها العبارة رقم (10) على وزن نسبي وقدرة (٩١.٢٨%) التي نصت على " يتفق جميع العاملين بالأندية الرياضية على الطريقة الصحيحة والأسلوب السليم لأداء الأعمال بدقة"، وتليها العبارة رقم (9) على وزن نسبي وقدرة

يتضح من الجدول (٨)، أن الوزن النسبي لقوة الثقافة التنظيمية وتماسكها تراوح ما بين (86.58%) إلى (99.33%)، كما حصلت العبارة رقم (12) على وزن نسبي وقدره (٩٩.٣٣%) التي نصت على " يوجد هدف واضح للإدارة التي أعمل بها تسعى إلى تحقيقه، وتليها العبارة رقم (14) على وزن نسبي وقدره (٩٤.٤١%) التي نصت على " تتفق القيم المعلنة والمنشورة في رسالة الأندية الرياضية مع القيم الفعلية التي يمارسها الجهاز الإداري مع العاملين والمتريدين على هذه الأندية"، وتليها العبارة رقم (13) على وزن نسبي وقدره (٩٣.٧٤%) التي نصت على " يوجد تنسيق واضح في العمل بين القسم أو الإدارة التي أعمل بها والإدارات الأخرى بالأندية الرياضية".

وقد يرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية لدى العاملين تتأثر عادة بمدى وضوح أهداف الأندية ومدى سعي الإدارة جاهدة لتحقيقها، فلو أرادت الإدارة أن ترفع من مستوى أداء العاملين فإنه يجب أن تركز في ثقافتها التنظيمية على ترسيخ القيم المرتبطة بعلاقات العاملين وتوجيههم، والعمل على تنظيم أعمالهم،

الأسرة والمنظمات والنظام الاجتماعي بأسره بل يمتد آثارها إلى النظم الاقتصادية أيضاً.

لكل فرد خصائص معينة وكذلك له أسلوب سلوكي خاص، وهكذا بالنسبة للأندية المختلفة التي لها ثقافتها الموروثة والخاصة بها والتي تؤثر في عملياتها فلكل منظمة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها بمرور الوقت، والتي تعكس هويتها.

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث : ما نظم تطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟

(٩٣.٥١%) التي نصت على " يهتم الإدارة بقيمة الوقت، حيث يتم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد " .

وقد يرجع ذلك إلى أن هناك اختلاف بين العاملين علي الاتفاق علي راي وطريقة واحدة في العمل الأمر الذي يؤثر على الثقافة التنظيمية داخل الأندية فاختلاف الآراء وطريقة التفكير وأيضاً العادات والتقاليد والأعراف التي يتعامل بها العاملون داخل الأندية هي التي تكون الثقافة التنظيمية ومن ثم تأثر بالسلب أو الإيجابي على الأندية؛ لذا فغن الثقافة التنظيمية لها دور هام في تشكيل حياة الأفراد والمجتمعات باعتبارها طريقة أو أسلوب لحياة الأفراد تتداخل في نظم حياة

جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والوزن النسبي والترتيب لحور تطوير الثقافة التنظيمية للعاملين بالأندية الرياضية

(ن - ١٤٩)

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط	غير موافق		إلى حد ما		موافق		المباراة
			نسبة%	ت	نسبة%	ت	نسبة%	ت	
١	95.30%	2.86	2.01	3	10.07	15	87.92	131	١٥
٦	78.08%	2.34	16.78	25	32.21	48	51.01	76	١٦
٣	90.83%	2.72	4.70	7	18.12	27	77.18	115	١٧
٤	89.49%	2.68	2.01	3	27.52	41	70.47	105	١٨
٢	94.63%	2.84	0.67	1	14.77	22	84.56	126	١٩
٥	85.68%	2.57	8.05	12	26.85	40	65.10	97	٢٠

مسئولياتي والمهام التي أقوم بها " ، وتليها العبارة رقم (17) علي وزن نسبي وقدره (٩٠.٨٣%) التي نصت على " تشعرنى إدارة الأندية الرياضية بأهميتي كعنصر فعال في العمل " .

كما حصلت العبارة رقم (١٦) علي أقل وزن نسبي وقدره (٧٨.٠٨%) والتي نصت علي أن أشارك في وضع المعايير التي يتم في ضونها تقييم أدائي، وتليها العبارة رقم (20) علي وزن نسبي وقدره (٨٥.٦٨%)

يتضح من الجدول (٩) ، أن الوزن النسبي تطوير الثقافة التنظيمية للعاملين بالأندية الرياضية تراوح ما بين (٧٨.٠٨%) إلي (٩٥.٣٠%)، كما حصلت العبارة رقم (١٥) علي وزن نسبي وقدره (٩٥.٣٠%) التي نصت علي تمنحني إدارة الأندية الرياضية السلطات اللازمة للقيام بمهام وظيفتي، وتليها العبارة رقم (19) علي وزن نسبي وقدره (٩٤.٦٣%) التي نصت على " تتناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع حجم

التي نصت على " أشارك إدارة الأندية الرياضية في تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بمجال عملي"، وتليها العبارة رقم (18) علي وزن نسبي وقدره (٨٩.٤٩%) التي نصت على " تعقد الأندية الرياضية دورات تدريبية بصورة مستمرة لتحسين قدراتي ومهاراتي في مختلف المجالات".

وقد يرجع ذلك إلي أن التفويض وإعطاء السلطة اللازمة للعاملين عاملاً أساسياً في تطوير الأندية الرياضية وان العاملون بالأندية لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي محدد تحدده السلطة وفقاً لإطار تحددها الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وتفوض لهم بعض السلطات اللازمة من أجل القيام بالمهام الوظيفية علي أكمل وجه ممكن، وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

ويتفق ذلك مع ما ذكره عبد العزيز حسن آل حسن ٢٠١٢م أن الثقافة البيروقراطية أحد أنواع الثقافة التنظيمية التي تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.(٩).

الأهداف.

٢. يحظى العاملون في الأندية الرياضية بفرص متساوية للترقية وذلك بناءً علي عدد سنوات الدرجة الوظيفية الحالية .
٣. يوجد أهداف واضحة للإدارة التي أعمل بها تسعى إلى تحقيقه.
٤. يتفق جميع العاملين بالأندية الرياضية على الطريقة الصحيحة والأسلوب السليم لأداء الأعمال بدقة.
٥. تمنحني إدارة الأندية الرياضية السلطات اللازمة للقيام بمهام وظيفتي.

توصيات البحث :

- ١- اجراء المزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية وعلاقتها ببعض المتغيرات الادارية الاخرى .
- ٢- العمل علي نشر التوصيف الوظيفي في المؤسسات الرياضية لمنع اي تداخل في الاختصاصات التنظيمية .
- ٣- تقويم العمليات التنظيمية بصورة مستمرة للوقوف علي نقاط القوة والضعف والعمل علي تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.
- ٤- ضرورة العمل علي توازن السلطة والمسؤولية في المنظمات الرياضية .

قائمة المراجع :

١. حسين حريم: "إدارة المنظمات من منظور كلي"

استخلاصات البحث :

١. تحفز الإدارة العاملين على الأداء الجيد لتحقيق

- دار حامد للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.
٢. حنين محمد أمين علي الزواهره: "عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠١٩م.
٣. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
٤. رفعت عبد الحليم الفادوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥م.
٥. زكية بنت مرهون بن خلفان العبرية: "الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس وعلاقتها برضاهام الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والعلوم الإجتماعية، جامعة اسلطان قابوس، عمان، ٢٠١٨م.
٧. شاكر الخشالي وإياد التميمي: "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"،
٨. جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، شفا بدران، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.
٩. طلق بن عوض السواط، سعود محدي العتيبي : البعد الوتقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثون، جدة، السعودية، ١٩٩٨م.
١٠. عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، الهيئة الملكية للجبيل
١١. وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ع (٧٤)، ١٩٩٢م.
١٢. عبد العزيز حسن آل حسن : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية
١٣. على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠١٢م.
١٤. كمال الدين عبد الرحمن درويش، أشرف عبد المعز: "الإدارة الرياضية: الأسس والتطبيقات"، الهيئة المصرية للكتاب، ط٣، القاهرة ١٩٩٦م.
١٥. فراس فرحان طه: "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المصارف الخاصة العراقية"،
١٦. رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن، ٢٠١٩م.
١٧. فرانسيس، دايفيد ومايك وودكوك : القيم التنظيمية. (ترجمة عبد الرحمن هيجان)، معهد الإدارة
١٨. العامة، الرياض، السعودية، ٢٠٠٣م. فهيد عايض الشمري: "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري"، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠١م.

- Psychology, Vol 02, New York Press,2005.
25. ALawi, AL, Marooqi, Ny & Mohammed, Y .F, (organizations culture Know Ledge Sharing: Critical successll, JournaL of Know Ledge manage ment, VoL (11), No (2), 2007.
26. E. Williams, and L. Francescutti, : Impact of Culture on Commitment, Satisfaction, and Extra-role Behaviors Among Canadian ER Physicians, Leadership in Health Services, Vol. 20, No. 3,2007.
27. Pettigrew,A.:StudyingOrganizationa l Culture. Administrative Science Quartely, Vol 24,2009.
٢٠. لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية ، الوقائع المصرية ، العدد ١٤٩ ، ٢٠١٧م.
٢١. مالك بن نبي: "مشكلة الثقافة"، دار الفكر، ط٢ ، دمشق، سوريا، ٢٠٠٦م.
٢٢. مرتضى عبدالغفور نصيف: "أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الأدوار الاستراتيجية لموظفي دوائر الموارد البشرية في الجامعات الأردنية" ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن، ٢٠١٩م.
٢٣. معتصم عيسى محمد إسحاق: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:دراسة حالة جامعة النيلين" ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، ٢٠١٩م.
24. Adams, J.S.: Iniquity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social

An analytical study of the level of organizational culture among workers in some sports clubs in Dakahlia Governorate.

Muhammad Mustafa Mahmoud Alhodairy

Sports Activity Specialist - Faculty of Physical
Education - Mansoura University.

Amr Mohamed Hamed Zaher.

Lecturer, Department of Sports Administration -
Faculty of Physical Education - Mansoura University.

Kareem Mohamed Mahmoud Al- Hakeem

Professor and head of the Department of Sports Administration
Faculty of Physical Education- Mansoura University

The research aims to analyze the level of organizational culture among workers in some sports clubs in Dakahlia governorate, and the researchers used the descriptive survey method in its steps and procedures, and the research community is represented in the workers in some sports clubs in Dakahlia Governorate, and they are (٤٣) clubs, and the researchers withdrew the basic research sample in a random manner. Its strength is (149) employees from some sports clubs in Dakahlia governorate. The researcher concluded that the administration motivates workers to perform well to achieve goals, and workers in sports clubs have equal opportunities for promotion, based on the number of years of career level Current, clear objectives for the management I work seeks to achieve and there.