



جامعة آكلي محمد أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



أطروحة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د في ميدان علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

الموضوع:

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية على ديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط البويرة والمنشآت التابعة له

إشراف أستاذ التعليم العالي:

إعداد الطالب الباحث:

طراد توفيق

قرصان عبد الحق

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
خيري جمال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة البويرة
طراد توفيق	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة البويرة
لوناس عبد الله	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة البويرة
يونس محمد	أستاذ محاضر - أ -	ممتحنا	جامعة البويرة
بلوني عبد الحليم	أستاذ محاضر - أ -	ممتحنا	جامعة المسيلة
زواوي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة المسيلة

السنة الجامعية: 2024.2025

بسم الله الرحمان الرحيم

اللهم ارزقنا العلم النافع الذي يقربنا منك، وينفعنا في حياتنا الدنيا

والآخرة، ويؤنس وحدتنا بها.

اللهم علّمنا ما جهلنا، وذكّرنا ما نُسينا، وافتح علينا من بركات

السماء والأرض، إنك أنت السميع العليم.

اللهم انفعنا بما علّمتنا، وعلّمنا ما ينفعنا، وزدنا علماً وبارك لنا فيه.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأمدني بالقوة لإنجاز هذا البحث، أحمده حمدا كثيرا مباركا

فيه، فأول الشكر لله الموفق والهادي إلى كل خير.

قال رسول الله (ﷺ): "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا

لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ". (رواه أبو داود)

أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ الدكتور الفاضل مشرفي على هذا العمل

" طراد توفيق " على إشرافه وحلمه فله كل عبارات الشكر والتقدير،

وإلى أساتذتي الكرام، وزملاء الدراسة

إلى الدكتور طوطاوي عبد الله وكل موظفي وعمال المركب المتعدد الرياضات رابع بيطاط

والمنشآت التابعة له

فكل عبارات الشكر والتقدير إلى من ساعدني في إنجاز هذا البحث.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بأطروحتنا هته ثمرة

الجهـد والنجاح بفضلـه تعالى مهـداة للوالدين الكريمين حفظهما الله

وأدامهما نورا لدرينا

للعائلة الكريمة لأخي وأخواتي وأبنائهم أدامهم الله لنا سنداً

إلى أساتذتي ورفقاء المشوار الدراسي

إلى إخواننا الفلسطينيين حفظهم الله وأيدهم بنصره

إلى كل الزملاء بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبويرة،

أساتذة إداريين وعمال وطلبة وكل أسرة الجامعة الجزائرية

محتوى البحث

محتوى البحث

الصفحة	الموضوع	الفقرة
أ	شكر وتقدير	–
ب	إهداء	–
ث	محتوى البحث	–
ذ	قائمة الجداول	–
ش	قائمة الأشكال	–
ظ	ملخص البحث	–
ع	مقدمة	–
مدخل عام: التعريف بالبحث		
2	الإشكالية	1
4	الفرضيات	2
4	أسباب اختيار الموضوع	3
5	أهداف البحث	4
5	أهمية البحث	5
6	تحديد المفاهيم والمصطلحات	6
الجانب النظري: الخلفية النظرية والدراسات المرتبطة		
الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة		
10	تمهيد	–
11	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	1.1
14	مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية	2.1
16	إسهامات رواد فكر إدارة الجودة الشاملة	3.1
20	مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.1
22	مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	5.1
23	مبادئ إدوارد ديمينج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	6.1
27	التدريب في إدارة الجودة الشاملة	7.1

27	منهجية التحسين والتطوير باستخدام إدارة الجودة الشاملة	8.1
29	خاتمة	-
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية		
31	تمهيد	-
32	مفهوم الثقافة التنظيمية	1.2
34	المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية	2.2
37	أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية	3.2
38	خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها	4.2
40	أنواع الثقافة التنظيمية	5.2
44	مستويات الثقافة التنظيمية	6.2
45	إدارة الثقافة التنظيمية	7.2
45	وظائف الثقافة التنظيمية	8.2
46	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	9.2
49	محددات الثقافة التنظيمية	10.2
49	العوامل المساعدة في تغيير الثقافة التنظيمية	11.2
50	الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلة عنها	12.2
52	خلاصة	-
الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية		
54	تمهيد	-
55	مفهوم المؤسسة الرياضية	1.3
56	أبعاد المؤسسات الرياضية	2.3
58	أبعاد المؤسسة الرياضية محل الدراسة "ديوان المركب متعدد الرياضات رابح بيطاط"	3.3
59	أنماط إدارة المؤسسات الرياضية	4.3
60	المستويات الإدارية للمؤسسات الرياضية	5.3
62	الملامح الإدارية للمؤسسات الرياضية الناجحة	6.3
63	سمات فاعلية الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية	7.3

64	المؤسسات الرياضية ومكونات ثقافتها التنظيمية	8.3
67	بناء مؤسسات رياضية ناجحة	9.3
68	المؤسسات الرياضية وتأثيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها	10.3
69	آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية	11.3
70	أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية	12.3
71	مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية	13.3
72	المستفيدين في المؤسسات الرياضية	14.3
73	خلاصة	-
الفصل الرابع: الدراسات المرتبطة بالبحث		
75	تمهيد	-
76	الدراسات التي تناولت متغير إدارة الجودة الشاملة	1.4
78	الدراسات التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية	2.4
81	الدراسات التي تناولت المتغيرين معا	3.4
83	التعليق على الدراسات المرتبطة	4.4
83	من حيث الهدف	1.4.4
84	من حيث المنهج المتبع	2.4.4
84	من حيث عينة الدراسة	3.4.4
84	من حيث أدوات الدراسة	4.4.4
84	أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة ومميزات الدراسة الحالية	5.4
86	خلاصة	-
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث		
الفصل الخامس: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية		
89	تمهيد	-
90	الدراسة الاستطلاعية	1.5
91	الدراسة الأساسية	2.5
91	المنهج المتبع في البحث	1.2.5
92	متغيرات البحث	2.2.5

92	مجتمع وعينة البحث	3.2.5
93	مجالات البحث	4.2.5
94	أدوات البحث	5.2.5
95	الأسس العلمية لأدوات البحث	6.2.5
96	الأدوات الإحصائية	7.2.5
98	الخلاصة	–
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج		
100	تمهيد	–
101	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان	1.6
158	عرض وتحليل ومناقشة نتائج المقابلة	2.6
163	مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات	3.6
163	مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الأولى	1.3.6
166	مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثانية	2.3.6
170	مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثالثة	3.3.6
173	مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الرابعة	4.3.6
177	مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الخامسة	5.3.6
180	مناقشة ومقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة	4.6
182	خلاصة	–
185	الاستنتاج العام	–
188	خاتمة	–
191	اقتراحات وفروض مستقبلية	–
–	بيبلوغرافيا	–
–	الملاحق	–

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث		
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج		
01	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (01)	101
02	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (02)	102
03	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (03)	103
04	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (04)	104
05	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (05)	105
06	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (06)	106
07	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (07)	107
08	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (08)	108
09	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (09)	109
10	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (10)	110
11	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (11)	111
12	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (12)	112
13	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (13)	113
14	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (14)	114
15	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (15)	115
16	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (16)	116
17	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (17)	117
18	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (18)	118
19	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (19)	119
20	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (20)	120
21	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (21)	121
22	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (22)	122

123	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (23)	23
124	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (24)	24
125	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (25)	25
126	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (26)	26
127	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (27)	27
128	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (28)	28
129	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (29)	29
130	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (30)	30
131	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (31)	31
132	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (32)	32
133	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (33)	33
134	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (34)	34
135	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (35)	35
136	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (36)	36
137	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (37)	37
138	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (38)	38
139	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (39)	39
140	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (40)	40
141	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (41)	41
142	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (42)	42
143	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (43)	43
144	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (44)	44
145	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (45)	45
146	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (46)	46
147	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (47)	47
148	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (48)	48
149	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (49)	49

150	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (50)	50
151	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (51)	51
152	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (52)	52
153	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (53)	53
154	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (54)	54
155	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (55)	55
156	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (56)	56
157	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (57)	57
163	الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الأول	58
166	الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الثاني	59
170	الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الثالث	60
174	الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الرابع	61
177	الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الخامس	62
180	مقابلة نتائج الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة	63

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث		
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج		
01	التمثيل البياني لنتائج العبارة (01)	101
02	التمثيل البياني لنتائج العبارة (02)	102
03	التمثيل البياني لنتائج العبارة (03)	103
04	التمثيل البياني لنتائج العبارة (04)	104
05	التمثيل البياني لنتائج العبارة (05)	105
06	التمثيل البياني لنتائج العبارة (06)	106
07	التمثيل البياني لنتائج العبارة (07)	107
08	التمثيل البياني لنتائج العبارة (08)	108
09	التمثيل البياني لنتائج العبارة (09)	109
10	التمثيل البياني لنتائج العبارة (10)	110
11	التمثيل البياني لنتائج العبارة (11)	111
12	التمثيل البياني لنتائج العبارة (12)	112
13	التمثيل البياني لنتائج العبارة (13)	113
14	التمثيل البياني لنتائج العبارة (14)	114
15	التمثيل البياني لنتائج العبارة (15)	115
16	التمثيل البياني لنتائج العبارة (16)	116
17	التمثيل البياني لنتائج العبارة (17)	117
18	التمثيل البياني لنتائج العبارة (18)	118
19	التمثيل البياني لنتائج العبارة (19)	119
20	التمثيل البياني لنتائج العبارة (20)	120
21	التمثيل البياني لنتائج العبارة (21)	121
22	التمثيل البياني لنتائج العبارة (22)	122

123	التمثيل البياني لنتائج العبارة (23)	23
124	التمثيل البياني لنتائج العبارة (24)	24
125	التمثيل البياني لنتائج العبارة (25)	25
126	التمثيل البياني لنتائج العبارة (26)	26
127	التمثيل البياني لنتائج العبارة (27)	27
128	التمثيل البياني لنتائج العبارة (28)	28
129	التمثيل البياني لنتائج العبارة (29)	29
130	التمثيل البياني لنتائج العبارة (30)	30
131	التمثيل البياني لنتائج العبارة (31)	31
132	التمثيل البياني لنتائج العبارة (32)	32
133	التمثيل البياني لنتائج العبارة (33)	33
134	التمثيل البياني لنتائج العبارة (34)	34
135	التمثيل البياني لنتائج العبارة (35)	35
136	التمثيل البياني لنتائج العبارة (36)	36
137	التمثيل البياني لنتائج العبارة (37)	37
138	التمثيل البياني لنتائج العبارة (38)	38
139	التمثيل البياني لنتائج العبارة (39)	39
140	التمثيل البياني لنتائج العبارة (40)	40
141	التمثيل البياني لنتائج العبارة (41)	41
142	التمثيل البياني لنتائج العبارة (42)	42
143	التمثيل البياني لنتائج العبارة (43)	43
144	التمثيل البياني لنتائج العبارة (44)	44
145	التمثيل البياني لنتائج العبارة (45)	45
146	التمثيل البياني لنتائج العبارة (46)	46
147	التمثيل البياني لنتائج العبارة (47)	47
148	التمثيل البياني لنتائج العبارة (48)	48
149	التمثيل البياني لنتائج العبارة (49)	49

150	التمثيل البياني لنتائج العبارة (50)	50
151	التمثيل البياني لنتائج العبارة (51)	51
152	التمثيل البياني لنتائج العبارة (52)	52
153	التمثيل البياني لنتائج العبارة (53)	53
154	التمثيل البياني لنتائج العبارة (54)	54
155	التمثيل البياني لنتائج العبارة (55)	55
156	التمثيل البياني لنتائج العبارة (56)	56
157	التمثيل البياني لنتائج العبارة (57)	57

ملخص البحث

ملخص البحث

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية على ديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط البويرة والمنشآت التابعة له

إعداد الطالب الباحث: إشراف أستاذ التعليم العالي:

*طراد توفيق

*قرصان عبد الحق

هدف البحث لإبراز متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية من خلال متطلبات التركيز على المستفيد، القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المشاركة في اتخاذ القرار وجودة الوسائل، اعتمدنا المنهج الوصفي في بحثنا على عينة دراسة شملت (65) موظف من مختلف المؤسسات الرياضية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط المختارة بطريقة عشوائية، مستعملين أداتي الاستبيان والمقابلة وعدد من الوسائل الإحصائية كالنسبة المئوية واختبار كا² لتحليل البيانات المتحصل عليها.

توصل البحث إلى أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على المستفيد، القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المشاركة في اتخاذ القرار وجودة الوسائل، لها دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، على ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بتطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا الرياضية لتطوير ثقافتها التنظيمية انطلاقاً من التركيز على حاجات ورغبات الموظفين والعملاء، تحلي رؤساء الوحدات والمصالح بالذكاء الاجتماعي والتوفيق بين الانضباط في العمل والجانب الإنساني في معاملاتهم مع مرؤوسيه، استمرارية التحسين مع المشاركة الجماعية في هذا التحسين لتحقيق جودة الوسائل والإمكانات والممارسات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية، المؤسسات الرياضية، التركيز على المستفيد، القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المشاركة في اتخاذ القرار، جودة الوسائل.

مقدمة

مقدمة:

اهتمت مختلف دول العالم بتطوير قطاعها الرياضي بإنشاء المؤسسات الرياضية، التي شهدت هي الأخرى تطورا ملحوظا سواء من الناحية الجمالية أو من جانب الإمكانيات أو الجانب الإداري والخدمات التي تقدمها، فأصبحت من العناصر الهامة في الدول لتحقيق أهدافها رياضيا اقتصاديا، فضلا عن ذلك الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسات لخدمة الرياضة والمجتمع الذي توجد فيه، والمؤسسات الرياضية المنظمة لكأس العالم قطر 2022 خير دليل على القوة الناعمة للمؤسسات الرياضية في تأثيرها على تطوير مختلف الجوانب وعلى كونها مكان يمكن الانطلاق منه للنشر الثقافي والحث على مختلف السلوكيات والقيم المرغوبة، وهذا ما يتطلب منا كباحثين العمل عليه لمساعدة مؤسساتنا الرياضية بالجزائر على مواكبة هذا التطور.

إذا ما نظرنا إلى إدارة المؤسسات الرياضية نجد أنها مجموعة الخطوات المتناسقة والمتكاملة فيما بينها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة قيادة لمختلف عوامل الإنتاج داخلها لتحقيق أهدافها، أي مجموعة العمليات التي يقوم ويتحكم فيها العنصر البشري لمعالجة مدخلات المؤسسة الرياضية لإخراج الصيغة النهائية لما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات، من هنا يبرز الدور الكبير للعنصر البشري وتأثيره في مختلف إمكانيات المؤسسة، المادية والمالية والتكنولوجيا دون نسيان العلاقات التي تنشأ بين الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء داخل المصلحة الإدارية الواحدة والمستوى الإداري الواحد أو بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية، هذا ما يبرز لمجموعة من القيم والممارسات تفسر العلاقة القائمة بين الموظفين.

كثر الحديث في الآونة الأخيرة على تطوير المؤسسات الرياضية وطرق إدارتها وثقافتها التنظيمية التي تسير بها لتنماشى وتطلعات مستخدميها والمستفيدين من أنشطتها وخدماتها المختلفة، فتطور المؤسسة الرياضية لا يتحقق بتطوير إمكانياتها المادية والبشرية والمالية فقط بل يجب توفر ثقافة تنظيمية متميزة تعمل على تحقيق أهدافها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد وتشكيل نظامها الاجتماعي.

فالنظام الاجتماعي للمؤسسة الرياضية أمر مهم في استمرارها في تحقيق أهدافها والحفاظ على موظفيها والاستفادة من خبراتهم التي اكتسبوها من خلال عملهم في المؤسسة، وما يحافظ على هذا النمو الاجتماعي هو وجود ثقافة تنظيمية قوامها مجموعة قيم ومعتقدات وممارسات تلقى الإجماع داخل المؤسسة، تشكل مرجعية يعود إليها الكل كعقد عرفي في مختلف المواقف والتفاعلات التي تحدث بين الموظفين لإيجاد الحلول ومواجهة المشاكل التنظيمية، هذا ما يزيد من سلوك المواطن لدى العاملين والولاء لديهم والتزامهم تجاه المؤسسة الرياضية، فالثقافة التنظيمية عنصر مهم

في المؤسسة الرياضية مكمل للعناصر الرسمية كالقوانين واللوائح بها تحتاج الاهتمام بها ومعرفة سبل تطويرها لتطوير التنظيم ككل.

تطرق الدكتور بلال سيد هاشم حسين إلى التطوير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل المؤسسة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية، كما هو عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشاكلها، ذلك بإحداث تأثير على متغيرات مدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، يتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية، ويضيف الباحث أن التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية هو جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة الرياضية على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تعاونية وفعالة ومناخ تنظيمي جيد يشارك فيها جميع العاملين بالمؤسسات الرياضية، لتغيير وتطوير العاملين والتكنولوجيا المستعملة والعمليات والهياكل التنظيمية، ذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، ص421)

فالثقافة التنظيمية يمكن تقريبها لتكون بمثابة نظام داخلي عرفي في المؤسسة الرياضية، شأنه شأن التنظيم والاتصال غير الرسمي فالثقافة التنظيمية تتمركز خارج متطلبات التنظيم الرسمية، وهي مكملة لها فهي عامل مرجعي يرجع إليه مثله مثل القوانين والتشريعات ويساعد في التحكم وتنظيم سلوك الموظفين بالمؤسسة الرياضية وزيادة تحفيز ودافعية العمل والولاء لديهم، فهي ضرورية لإدارة المؤسسة التي عليها فهم القيم والسلوكيات والمعتقدات التنظيمية المكونة لها والممارسات الإدارية التي تعبر عنها بهدف تطويرها والاستفادة من مميزات التي تدعم استقرار المؤسسة وتحقيق التكامل الفكري الثقافي بين مختلف مكونات التنظيم بمختلف مستوياتهم، واكتساب الموظفين للقيم والمعتقدات المرغوبة.

إن التطوير الثقافي للإنسان سواء كان هذا في الجانب التنظيمي المؤسسي أو جنب آخر من جوانب الحياة اليومية له يمر عبر تطوير أفكاره وتوجهاته ومكتسباته المعرفية، التي تمكنه من كسب مستوى ثقافي راقى يساعده على التأقلم مع بيئته ومرونة التعامل مع مختلف مكوناتها، وفي حالتنا هته التي نحاول من خلالها تطوير الثقافة التنظيمية للأفراد في المؤسسات الرياضية من خلال فكر أو فلسفة إدارة الجودة الشاملة أثبت نجاحه في مختلف المؤسسات والميادين، الذي عمل رواده على وضع أطر تطوير جوانب العمل الإداري في مختلف المؤسسات ذات الطبع التنظيمي الإداري، وهو الفكر الذي جاء كنتيجة لعدد التطورات والتوجهات الحاصلة في المدارس الإدارية.

فنجذ في ما تطرق له بهجت راضي عطية وهشام يوسف العربي أن العالم الأمريكي إدوارد ديمنج توصل إلى قاعدة مفادها أن 85% من الأخطاء التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسات سببها

النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف متبعة، ولا يتحمل العنصر البشري إلا 15% من هذه الأخطاء وهذه القاعدة سماها " من 15% إلى 85%"، وقال أن البحث في أخطاء النظام هو الأساس وليس التركيز على خطأ العامل، لهذا فلا داعي للتسرع في الحكم على الأفراد في حالة الأخطاء، لأنهم محكمون في نظام لا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها. (بهجت عطية راضي وهشام يوسف العربي، 2016، ص46)

هذا وأرجع بهجت راضي وهشام يوسف العربي أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها نظاما يعمل على تخفيض التكلفة وزيادة الربحية، تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها، تحقيق ميزة التنافسية وتدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة بوصفها كلا متكاملًا، تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والشعور بالانتماء في بيئة العمل، توفير الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل، زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة ومنتجاتها وأهدافها، تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين، التحسين المستمر في المنظمة والبدء بإدارة التحسين للعمليات من الداخل وليس انتظار لما يأتي من شكاوي العملاء وجعل العاملين قادرين على قيادة عمليات التحسين، والمساهمة في اتخاذ القرار وحل المشكلات. (بهجت راضي وهشام يوسف العربي، 2016، ص42)

استنادا لما جاء في آخر فقرتين يتبين دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير عدة جوانب بالمؤسسة ذات الارتباط بالجانب الثقافي لتنظيمها ومختلف القيم والممارسات فيها كالشعور بوحدة المجموعة والانتماء والعمل الجماعي، تحسين سمعة المؤسسة وغيرها، ومن خلال ما سبق ذكره وإيماننا منا بدور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية ارتأينا إلى إجراء الدراسة حول مؤسساتنا الرياضية المنتشرة عبر إقليم ولايتنا البويرة بالجزائر وفق التسلسل التالي:

- في بادئ الدراسة نتطرق للجانب التمهيدي لها نبرز من خلاله مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفروضها، أهمية وأهداف الدراسة، مصطلحات الدراسة.
- الجانب النظري نعمل من خلاله إلى وضع الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع بحثنا.
- الجانب التطبيقي نعرض من خلاله منهجية البحث وإجراءاته الميدانية، تحليل ومناقشة النتائج.

مدخل عام التعريف بالبحث

1. الإشكالية:

تزايد اهتمام دول العالم بتطوير قطاعها الرياضي بإنشاء المؤسسات الرياضية كمنشآت قاعدية له من مدن رياضية قاعات متخصصة وأخرى متعددة الرياضات وغيرها، التي شهدت هي الأخرى تطورا ملحوظا من الناحية الجمالية من جانب الإمكانيات أو الجانب الإداري وما تقدمه من خدمات، فضلا عن الأهداف الرياضية والاجتماعية التي تحققها خدمة للرياضة والمجتمع المتواجدة فيه.

والمهتم لهذه المؤسسات الرياضية وتركيباتها يرى أنها مجموعة من الموارد المادية المالية والبشرية التي تعمل بشكل متكامل للقيام بمختلف الوظائف كالخطيط، التنظيم التوجيه القيادة والرقابة، وغيرها من الوظائف باستعمال الإمكانيات والوسائل المتاحة في إطار اللوائح التنظيمية والقوانين المنظمة لها في الإطار الرسمي لعملها، لكن ما لا يمكن تناسيه هو الجوانب المكملة للإطار الرسمي في المؤسسة الرياضية مثل الاتصال والتنظيم غير الرسمي، القيم والمعتقدات والممارسات الإدارية المكونة لثقافة المؤسسة التنظيمية التي على إدارة هذه المؤسسات الاهتمام بها والعمل على تطويرها لتحقيق التطوير العام للمؤسسة الرياضية، حيث أن طبيعة الموظف كإنسان تقوده للتفاعل داخل بيئته التنظيمية بخلفية ثقافية تتكون من قيم ومعتقدات تكونت لديه من تنشئته الاجتماعية سواء من العائلة أو المجتمع أو عمله بمؤسسات أخرى، هذا ما يبرز وجود اختلاف ثقافي لدى الموظفين داخل التنظيم.

يقول كريستوفر روبرت وسوزان (2018)، أن الثقافة التنظيمية متغير يمكن تسخيرها لتحقيق ميزة تنافسية في الرياضة، والهدف هو فهم كيفية تغيير أو إزالة ثقافة ما لصالح القادة في المنظمات الرياضية. (christopher, suzanna, 2018, p 47)

هذا ويشير بول دي كنوب وآخرون (2004)، أن إدارة الجودة الشاملة هي أكبر من مجرد فلسفة إدارية، بل يمكن اعتبارها إطار ملائما تستخدمه المنظمات لضمان التحسين المنهجي الدائم من أجل تعظيم تحقيق أهدافها. (paul, jo van, veerle, 2004, p 06)

كما أشار عجراد شرحبيل 2018، إلى أن جوزيف جوران يرى تطوير المؤسسة يمر من إصلاح إدارتها فهي المسؤول عن 80 إلى 85% من مشاكل الجودة، ولضمان فعالية تحسين الجودة يقترح جوران ما يلي: "أن المديرين في الإدارة العليا هم المسؤول عن تصميم الجودة، وضرورة اعتبار تخطيط الجودة كجزء من تخطيط العمل، ويجب أن تنشر أهداف الجودة أو خطط تحسينها في المستويات الأدنى المنفذة لها، وفي حالة العمليات الكبيرة التي لا يمكن أن تجزأ يجب أن يشكل المديرين في الإدارة العليا مجالس جودة على أن تحدد وتشرف على فرق المشروع لتحسين هذه العمليات". (عجراد شرحبيل، 2018، ص23)

كما يوصى عزوز محمد بـ " العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية من أجل تحقيق أهداف المنشأة التي أنشئت لأجله وبالجودة العالية المطلوبة، وعلى إدارة المنشأة الحرص على

الاستفادة من المختصين في إدارة الجودة الشاملة من أجل تطويرها وتحسين أدائها". (عزوز محمد، 2015، ص 20-21)

فالنجاح الذي حققه فكر إدارة الجودة الشاملة بمختلف المؤسسات يقودنا للحديث عنه ودراسته، ذلك لما يلعبه هذا التوجه على كافة النشاطات التي تعمل على تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيدين، التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة الرياضية، ويتم هذا بتعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والقوى العاملة مما يحقق أهدافها بكفاءة، لخلق ثقافة تنظيمية متميزة تضمن لها الاستمرارية والتفوق في المجال الرياضي تبرز في القيم والمعتقدات والممارسات الإدارية التي تصبح بمثابة مرجعية ولوائح عرفية يرجع إليها الكل في تحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض في تعاملات الموظفين داخل المؤسسة الرياضية، والاهم من هذا هو معرفة متطلبات تطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الرياضية التي لها دور في خلق وتطوير الثقافة التنظيمية المتميزة المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية واستمرار نموها كنظام اجتماعي خاصة مؤسساتنا الرياضية الجزائرية. بعودتنا للطبيعة البشرية للموظف ومن خلال علاقته بزملائه يبرز نوع من الاختلاف الفكري الثقافي يحاول من خلاله الموظف إثبات نفسه وتحقيق رغباته، خاصة ما تعلق منها بالرغبات الفكرية وقناعاته الشخصية ومعتقداته التنظيمية التي تحقق حاجاته وتقدير ذاته وظيفيا.

في هذا الجانب يرى الدكتور بلال سيد هاشم في كتابه " السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية" أن الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء، إذ أن الصراع إحدى الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة وغيرها من الظواهر الطبيعية في العلاقات والتفاعلات الاجتماعية، نظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، لذا فإن الصراعات غالبا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، ص 229)

للتقليل من حدة الاختلافات الفكرية الثقافية للموظفين والصراعات التنظيمية وجعلها منبثا للإبداع والاستفادة منها وتجنب آثارها السلبية، يستدعي المؤسسة الرياضية إلى التركيز على عدة نقاط وتوظيفها كمتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كذلك يكون لقيادة المؤسسات دور تعاوني تشرك به جميع الفاعلين لتحصل على ردود أفعال إيجابية منتجة ومشجعة، تساهم في تطوير تنظيم المؤسسة الرياضية ثقافيا وتشجع القيم والمعتقدات والممارسات الإدارية المرغوبة.

فنرى أن المؤسسة الرياضية تساعد في هذا من خلال متطلبات تركيزها على المستقبل وهو محور العمل الإداري في إدارة الموارد البشرية والممثل لأطراف الاختلاف الثقافي داخل التنظيم والتحسين المستمر لمواردها وعملياتها، دعم القيادة الإدارية والسماح بالمشاركة الجماعية والعمل على تحقيق جودة

الوسائل لتمكين الموظف من التركيز على أهدافه وأهداف المؤسسة الرياضية ونموها كنظام اجتماعي متطور تنظيمياً، قوامه قيم ومعتقدات تنظيمية وممارسات إدارية تحقق رضا وتطلعات الموظفين والعملاء والجمهور الرياضي.

تأسس على ما سبق وإيماناً منا بدور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الجزائرية خصوصاً المتواجدة على مستوى ولايتنا البويرة، على هذا الأساس ارتأينا إلى طرح العديد من التساؤلات نتطرق إليها بالشكل التالي :

التساؤل العام:

هل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية ؟

التساؤلات الجزئية:

- 1 - هل التركيز على المستفيد له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية؟
- 2 - هل للقيادة الإدارية دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية؟
- 3 - هل التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية؟
- 4 - هل لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية؟
- 5 - هل التركيز على جودة الوسائل لتحقيق الأهداف له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية؟

2. الفرضيات:

1.2. الفرضية العامة:

لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.

2.2. الفرضيات الجزئية:

- 1- التركيز على المستفيد له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- 2- للقيادة الإدارية دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية .
- 3- التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- 4- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- 5- التركيز على جودة الوسائل لتحقيق الأهداف له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.

3. أسباب اختيار الموضوع:

تتعدد أسباب اختيارنا لموضوع دراستنا هذا بين ما هي ذاتية متعلقة برغبة الباحث، وما هي أسباب موضوعية متعلقة بموضوع الدراسة نتطرق لهما كالتالي:

1.3. أسباب ذاتية:

رغبة الباحث وقناعته بأهمية الثقافة التنظيمية بمختلف مكوناتها من قيم ومعتقدات وممارسات كالاقتصاد والتقدير والعمل الجماعي والمبادرة، وأهمية تطويرها انطلاقاً من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي فرضت نفسها كفلسفة وفكر إداري ناجح للمؤسسات في مختلف المجالات بما فيها المؤسسات الرياضية.

2.3. أسباب موضوعية:

سبب اختيارنا لموضوع دراستنا هو أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، كذلك أهمية إدارة الجودة الشاملة لها، هذا ما دفعنا للعمل على إظهار الدور الفعال لإدارة الجودة الشاملة في الرفع من مستوى إدارة المؤسسات الرياضية من خلال قناعتنا بدور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الثقافة التنظيمية في مؤسساتنا الرياضية.

4. أهداف البحث:

عملنا في بحثنا على تحقيق هدف عام وهو إبراز دور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية، من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة دور التركيز على المستفيد في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية .
- التعرف على دور التحسين المستمر كمتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- معرفة دور مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- معرفة دور التركيز على جودة الوسائل في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.

5. أهمية البحث:

تبرز أهمية بحثنا في مجالات البحث العلمي والإدارة الرياضية وتسيير الموارد البشرية والمؤسسات الرياضية، كما تكتسي أهميتها من:

1.5. الجانب العلمي:

تتمين موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، وإضافة مادة علمية جديدة تهتم بموضوع الدراسة نستخلص من خلالها عدة توصيات تكون مرجع للباحثين والمهتمين

بمجال الإدارة والتسيير الرياضي، لها ارتباط في الرفع من كفاءة وفاعلية المؤسسات الرياضية وتطوير الثقافة التنظيمية لها ومستوى الرياضة عموماً.

2.5. الجانب العملي:

تبرز الدراسة في تناولها لموضوع حيوي حديث يكتسي أهميته التطبيقية من خلال توضيح دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية، والتي تعمل على خلق الإحساس بالهوية والانتماء لدى العاملين والدافعية للإنجاز ما يدفعهم للالتزام أكثر بما هو أهم وتكون لهم بمثابة إطار مرجعي ومرشد للسلوك التنظيمي، كذلك دعم استقرار المؤسسة واستمرارها كنظام اجتماعي نحو الأفضل، كما تعمل على الاحتفاظ وجذب المهتمين بما تقدمه المؤسسة الرياضية وتحسين تسييرها وتحقيق أهداف الرياضة من خلالها.

إبراز أكبر عامل نراه يعيق تطور المؤسسات الرياضية وفشلها والوضعية التي آلت إليها بعضها في بلادنا هو الثقافة التنظيمية المتميزة التي تدعم المبادرة والتميز قوامها الاحترام والتعاون والعمل الجماعي والمساندة والدعم المعنوي تساعد في تحسين جودة إدارة مؤسساتنا الرياضية وما تقدمه من خدمات رياضية واجتماعية.

6. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1.6. إدارة الجودة الشاملة:

لغة: مصطلح يدل على مهنة، شغل، وظيفة، مهنة وصنع أي مارس نشاطاً وقام بجهد للوصول إلى نتيجة نافعة. (أوعيل عبد الصمد وزحاف محمد، 2020، ص45)

التعريف الاصطلاحي: عرفت رفيفة حروش نقلاً عن خضير كاظم حمود وفق مفهوم فليب كروسبي بأنها منهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث إنها الأسلوب الأمثل لمنع حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة. (حروش رفيفة، 2016، ص51)

التعريف الإجرائي: المقصود بإدارة الجودة الشاملة هي مجموعة الأفكار والتوجهات التي تتبناها القيادة الإدارية لمؤسسة ديوان المركب متعدد الرياضات رابح بيطاط والمنشآت التابعة لها في تعاملاتها اليومية من تحسين مستمر وتركيز على المستفيد والمشاركة الجماعية للموظفين، جودة الوسائل.

2.6. الثقافة التنظيمية:

لغة: يرى كفولتير وأرانه أن المصطلح يدل على تنمية العقل والذوق، والانتماء العقلي والأدبي. (معن خليل العمر، 2016، ص321)

التعريف الاصطلاحي: يعرفها Hebene Denis في كتابه إستراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط بأنها: تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وإن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة خاصة ومتميزة. (موسى سلامة اللوزي وآخرون، 2009، ص265)

التعريف الإجرائي: هي مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية والممارسات الإدارية السائدة بمؤسسة ديوان المركب متعدد الرياضات رابح بيطاط والمنشآت التابعة لها، التي يشترك فيها الموظفون وتميزها عن المؤسسات الأخرى.

3.6. المؤسسات الرياضية:

لغة: المؤسسة كلمة تدل على فعل أسس أو إيجاد شيء، تستعمل على الدلالة على الشيء المؤسس. (إبراهيم علي وبن قناب الحاج، 2018، ص204)

التعريف الاصطلاحي: عرفها محمد حافظ حجازي على أنها كيان أو ترتيب اجتماعي يشيد بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعة مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية. (محمد حافظ حجازي، 2009، ص15)

التعريف الإجرائي: هي النظام الاجتماعي المؤسسي لديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط والمنشآت التابعة له والموزعة جغرافيا على مستوى إقليم ولاية البويرة.

الجانب النظري

الخلفية النظرية والدراسات المرتبطة

الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية

الفصل الرابع: الدراسات المرتبطة

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

نال فكر إدارة الجودة الشاملة اهتمام الكثير من أخصائي الإدارة والأكاديميين والباحثين في السنوات الماضية، وانتهاج هذا الفكر الإداري الحديث يعكس إدراك المؤسسات لأهميته في المحافظة على تنظيمها واستمرارها في المنافسة في مجال تخصصها وتحقيقها لأهدافها، فلم يعد يقتصر تطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الاقتصادية فقط بل امتد أبعد من ذلك ليصل إلى المؤسسات الرياضية، فحاجة هذه المؤسسات الرياضية إلى إدارة فعالة تحقق استمرارها وتميزها وتحقيق أهدافها بأكثر فعالية وكفاءة يضعها أمام حتمية إتباع هذا الفكر الذي يسعى إلى تحسين مخرجاتها من سلع وخدمات باستمرار والعمل على تحقيق رغبات المستفيدين منها بما يضمن لها التنافسية وتحقيق أهدافها.

عملنا في هذا الفصل على إبراز الخلفية النظرية وأهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، مبادئها ومتطلبات تطبيقها ومختلف الصعوبات التي تعيق تطبيقها في المجال الإداري.

1.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبيا ففي نهاية عقد الثمانينيات بدأت تتبلور أدوات ومفاهيم وفلسفة وعناصر إدارة الجودة تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة، يرى البعض أن موضوع إدارة الجودة الشاملة هو موضوع الساعة حيث أصبح الطريق الموصل للتنمية الحقيقية نظرا لأن الجودة تلعب دورا هاما في نجاح المؤسسات والهيئات وزيادة حصتها التسويقية محليا وإقليميا وعالميا، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة في مسارها على مبدئين، التحسين المستمر ووضع إستراتيجية تحويلية للمؤسسة أو الهيئة لتكون أكثر فعالية. (عليه عبد المنعم، 2009، ص96)

إذ أنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا، وهي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد. (أحمد يوسف دودين، 2018، ص25)

فالجودة كما وردت في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، تضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 م تعريفا للجودة باعتبارها: مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج أو الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضا أو المطابقة للغرض (Fitness For Use)، والصلاحية للغرض (Quality is Fitness For Use) هو أكثر تعريفات الجودة ملائمة. (فداء حامد، 2015، ص20)

حيث تشمل إدارة الجودة هذا الجانب من الوظائف الإدارية الذي يختص بوضع وتنفيذ سياسة الجودة، ويلاحظ أن تحقيق المستوى المنشود للجودة يتطلب الالتزام والمشاركة من جميع أعضاء المؤسسة بينما تقع مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا، وتتضمن إدارة الجودة التخطيط الإستراتيجي وتخصيص الموارد، وتتحقق إدارة الجودة عن طريق تخطيط الجودة Quality Planning، وضبط الجودة Quality Control، وتحسين الجودة Quality Improvement.

وجهات نظر لمعنى الجودة:

- التفوق: الجودة تعني التميز، بحيث تستطيع تمييزها بمجرد رؤيتها.

- الاعتماد على المنتج: يجب أن تتعامل الجودة مع الفروق في كميات بعض المكونات أو الصفات فالمنتج ذو الجودة المتميزة يكون أصلب أو أنعم أو أقوى من المنتج ذو الجودة الرديئة.
- الاعتماد على المستخدم: الجودة هي ملائمة الاستخدام، أي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن.
- الاعتماد على التصنيع: الجودة هي التطابق مع المتطلبات، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم. (أحمد يوسف دودين، 2018، ص25)

فمفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر ويليام ريتشارد: أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات، وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها، وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة، وقد أثبتت مبادئها نجاحا مستمرا، لأنها تسعى بصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة. (أحمد يوسف دودين، 2018، ص26)

عرفها (West): بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل.

عرفها (Schuster and Zingheim) بأنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت. (أحمد يوسف دودين، 2018، ص27)

حدد كول (Cole) مفهوم إدارة الجودة الشاملة " بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير.

عرفها تونكس (Tunks) بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف على ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته.

عرفها **أوماجونو (Omachonu)** بأنها استخدامات العميل المقتربة بالجودة وإطار تجربته بها، ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء. (فداء حامد، 2015، ص13)

كما جمعت عليّة عبد المنعم حجازي وحسن أحمد الشافعي (2009) لمجموعة من المفاهيم لأهم المفكرين والمنظمات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

تعريف "جوران جوزيف" بأنها نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق إشباع حاجات العملاء، ويمنح سلطات للعاملين وإيرادات أعلى وتكلفة أقل للمؤسسة. فهي فلسفة إدارية تهدف لتحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين، وعرفت إدارة الدفاع الأمريكية بأنها: فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات.

تناول "دوجلاس ووليم" إدارة الجودة من منظور أوسع فهي من وجهة نظرهما عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا الشركات المنافسة فهي مفتاح لمفاهيم تتضمن التحسين المستمر، تصغير الأخطاء إدارة العمل الصحيح من أول مرة، وهي تعرف العاملين بأن يكونوا على علم ودراية بالموقف الحالي للعمل وكيفية تحسينه.

وقدم "معهد الجودة الفيدرالي" تعريفا لإدارة الجودة الشاملة حيث يرى أنها تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة تحسين الأداء. (عليّة عبد المنعم، 2009، ص97-98)

لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مرتكزات هادفة يعتمد عليها وهي تحقيق رضا المستهلك، مساهمة العاملين في المنظمة واستمرار التحسن والتطوير في الجودة السلعة أو الخدمة. (أحمد يوسف دودين، 2018، ص27)

انطلاقاً من مجموعة المفاهيم المقدمة لمجموعة المنظمات والمفكرين والباحثين تتبلور لدينا فكرة أو نظرة عامة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فالمقصود بالجودة هو المواصفات والخصائص المميزة للمنتج والخدمة المقدمة التي تحقق الإشباع لحاجات ورغبات المستفيد.

بينما إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة التوجهات الإدارية والأساليب القيادية المكونة للفكر والفلسفة الإدارية التنظيمية القائمة على مبادئ دعم ثقافة التحسين المستمر التزام الإدارة العليا والمشاركة الجماعية لتحقيق رضا المستفيد، تشمل على وظائف تخطيط وتخصيص الموارد لضبط وتحسين الجودة، تعمل إدارة الجودة الشاملة على تكامل ملامح وخصائص المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات المستفيد ودمج فلسفة الإدارة ببنية المؤسسة وخلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتوقف على قاعة أفراد المنظمة بمبادئها، تهدف هذه الفلسفة لتحقيق وإشباع حاجة العملاء، تمكين العاملين، إيرادات أعلى وتكاليف أقل.

2.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية:

حقق فكر إدارة الجودة الشاملة نجاح في مختلف المؤسسات ما جعل المهتمين والخبراء والباحثين بمجال إدارة المؤسسات الرياضية في وضع إسقاطات والعمل على إيجاد سبل تبني هذا الفكر في المؤسسات الرياضية، هذا ما أدى لبروز مصطلحات ومفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بعدما كانت حكرا على المؤسسات الاقتصادية فقط، وهو ما نتطرق إليه من وجهة نظر بعض المفكرين والباحثين في الإدارة الرياضية.

فترى علية عبد المنعم واستنادا لمدخل النظم في الإدارة وباعتبار المجال الرياضي نظام داخل المجتمع من الواجب تطويره وتطوير اللوائح التي تحكم العمل بمؤسساته، فإنه من الضروري دراسة مفهوم الجودة الشاملة كأحد أهم وأحدث الأساليب الإدارية في العالم والتي تضع في اعتبارها بنود اتفاقية الجهات فيما يختص بالمؤسسات والمنظمات التي تقدم خدمات آخذة بالأساليب الكمية في الإدارة ملزمة بإعداد كوادرمميزة على أعلى مستوى من الكفاءة والخبرة والتأهيل ووفقا للمواصفات العالمية القياسية للمنتجات التي من الواجب تطبيقها في المؤسسات الرياضية، وأشهر هذه المواصفات الأيزو 9000 بمستوياتها المختلفة وإدارة الجودة الشاملة عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات التدبير الإداري، وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع الموظفين. (علية عبد المنعم، 2009، ص96)

كما قدم " حسن أحمد الشافعي " تعريفات عدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال الرياضة حيث يرى أنها تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية المختلفة (اللاعب، الإداري) كما يرى أنها التقوق أي تحقيق المستوى الرياضي أو الإنجاز

الرقمي المطلوب أو مستوى إداري فعال للمؤسسات الرياضية، ويضيف أن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي للعاملين بالأنشطة والمؤسسات المختلفة. ويفسر الشافعي حسن أحمد الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية حيث يرى أنها تأخذ أشكال عدة هي تواجد الموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل شكل ونشاط أو بمجالات التربية البدنية والرياضية والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية، ويضيف أن جودة النشاط الرياضي تعبر عن جودة الخدمة التي تقدم للمستفيدين من ممارسة الأنشطة الرياضية سواء كان لاعب أو إداري، وأشار إلى أهمية تناسب تكلفة إعداد البطل أو النشاط بالنسبة للهدف المراد تحقيقه، وقد استعرض العناصر المساندة في إدارة الجودة الشاملة في المجال ومنها توافر الإدارة القيادية الفعالة، التعليم والتدريب، الهيكل التنظيمي للمستويات الإدارية، توافر وسائل الاتصال المناسبة إلى جانب استخدام مبدأ التحفيز والقياس والتقييم. (عليه عبد المنعم، 2009، ص100)

هذا ويرى احمد حسين عبد العزيز إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة من خلال الوفاء باحتياجات المستفيدين والعاملين وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات. لذا فهي عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المؤسسات الرياضية تتضمن التحسين المستمر وتجاوز الأخطاء أثناء أداء العمل، أما في مجال العمل الرياضي فيعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو " تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية (لاعب - إداري - مدرب) "، كما أنها تعني " التفوق أي تحقيق المستوى الرياضي أو الإنجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الإداري الفعال للمؤسسات الرياضية "، وإن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين والأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة.

تأخذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية أشكالاً عدة عند تواجد الموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو بمجالات التربية البدنية والرياضية والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية، إضافة إلى أهمية تناسب تكلفة إعداد البطل أو النشاط بالنسبة للهدف المراد تحقيقه.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعمل الرياضي يرتبط بعناصر متعددة ومجالات مختلفة ويمكن أن يتكامل عند تناوله لهذه العناصر مجتمعة لتحقيق التوازن بين المصالح الخاصة لأعضاء المؤسسات الرياضية من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية، وإقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها وإصدار القوانين المنظمة لعمل المؤسسة الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلاً للنواحي الرياضية والاقتصادية، وخلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها وهذا بالإضافة إلى تحسين عملية ترويج الخدمات الرياضية لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكانياتهم واستمرارها في تحقيق الأرباح وفقاً لمتطلبات السوق. (احمد حسين عبد العزيز، 2019، ص119)

يبرز مفهوم فكر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية أنه فكر ينادي بجودة مدخلات المؤسسات الرياضية وعملياتها ومخرجاتها وما تقدمه من خدمات ومنتجات.

فإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية هي مجموعة الأفكار والتوجهات الإدارية والأساليب القيادية القائمة على التزام الإدارة العليا ودعم ثقافة التحسين المستمر والمشاركة الجماعية للعمال لتحقيق رضا العميل، بهدف تكامل ملامح وخصائص ما تقدمه المؤسسة الرياضية واحتياجات المستفيدين وتمكين العاملين بها، وتحقيق أهدافها رياضياً واقتصادياً واجتماعياً.

3.1. إسهامات رواد فكر إدارة الجودة الشاملة:

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، بداية من الجودة كمفهوم ثم الرقابة على الجودة مروراً بتوكيد الجودة وحتى إدارة الجودة الشاملة.

ذكر عمر نصر الله قشطة (2011) نقلاً عن مجموعة من الباحثين عديد التوجهات المتعلقة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة للعلماء والمفكرين كما يلي:

1.3.1. إسهامات فيغانباوم feigenbaum:

يذكر مؤيد الفضل يوسف الطائي (2004) أن مساهمة فيغانباوم من المساهمات الأساسية التي طورت إدارة الجودة حيث قدم رقابة الجودة الشاملة عام 1956، ومن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي ركز عليها هي:

1. تقديم مدخل شامل للسيطرة على الجودة.
2. أكد على العملية الإدارية.
3. الرقابة على المواد الأولية.
4. الأخذ بنظر الاعتبار الأنظمة الاجتماعية والنفسية.
5. عمل على ترويج فكرة مشاركة الجميع.
6. دراسة العمليات الخاصة.
7. وضع نظام رقابي على التصاميم المبتكرة والجديدة.

2.3.1. إسهامات ديمينج deming:

يذكر مؤيد الفضل ويوسف الطائي (2004) أن ديمينج هو من أرسى قواعد الجودة الشاملة في اليابان وفلسفته ترى على أن الجودة مسؤولية الإدارة العليا ويقع على عاتقها اكتشاف مشاكل الجودة وحلها، ووضع مبادئ أساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي:

1. ابتكر خطط المنتجات وفق منظور متطور طويل الأمد.
2. تعلم الفلسفة القديمة ولا تنغمس في القديم.
3. استخدم الرقابة الإحصائية لضمان الجودة.
4. استعان بالعدد الأدنى من الموردين.
5. تحقق أن هناك مصدرين لمشكلات الجودة، نقص في النظام والأداء غير ملائم للعمل.

6. تأصيل التدريب في العمل والاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
 7. اهتمام القيادة في عمليات التحسين.
 8. استبعاد الخوف.
 9. حافظ على الاتصال المفتوح باتجاهين بين جميع الأقسام.
 10. تحرر من الأهداف والقرارات التي تطالب رفع الإنتاج دون أي وسيلة مثلى لتحقيقها.
 11. اختبر وقيم معايير العمل بطريقة واقعية.
 12. استبعاد العوائق التي تقف بين العمال القائمة على أساس التفاخر والاعتزاز بالنفس.
 13. أقم برنامجا تدريبيا نشيطا في المهارات الجديدة.
 14. أنشئ هيكلًا في الإدارة العليا لمواصلة العمل كل يوم على النقاط الثلاث عشر السابقة.
- ويذكر صالح عليما (2004) بأن دائرة ديمينغ هدفها الأساسي هو الربط بين المنتج وبين حاجات المستفيد في حدود الموارد المتاحة في جميع أقسام المؤسسة ولابد من التنسيق بين هذه الأقسام.
- 3.3.1. إسهامات جوزيف جوران joseph juran:**
- يذكر أحمد الخطيب (2000) أن جوران أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات الإنتاج ونشر كتاب خاص في الرقابة على الجودة، ووضع مبادئ أساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي:
1. التحسين المستمر.
 2. التزام الإدارة العليا بالجودة.
 3. اعتماد التدريب الواسع والمكثف.
- 4.3.1. إسهامات كارو إيشيكوا kaoru Ishikawa:**
- يذكر محمد العزاوي (2005) إيشيكوا أحد خبراء الجودة الشاملة وأصدر كتابا (مرشد السيطرة على الجودة) وهو مبتكر حلقات الجودة، يذكر أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي:

1. التأكيد القوي على مشاركة الأفراد في عملية حل المشاكل،
2. المزج بين التقنيات الإحصائية والتقنيات الموجهة نحو الأفراد.
3. تقديم فكرة حلقات السيطرة على الجودة.

5.3.1. إسهامات فيليب كروسبي philip b. crosby:

يذكر مؤيد الفضل (2004) أن كروسبي ناد بانعدام العيوب أو التلف الصغرى وله مؤلفات عديدة أهمها (الجودة لا تكلف)، ويذكر أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي:

1. الالتزام طويل الأجل بالجودة من قبل الإدارة.
2. تشكيل الفرق الخاصة للجودة.
3. تشخيص المشاكل الحالية والمحتملة.
4. تقدير تكلفة الجودة.
5. بث الوعي بأهمية الجودة عند جميع العاملين.
6. حل وتصحيح المشاكل حال حدوثها.
7. اعتماد البرامج التي تتصف بكونها خالية من العيوب.
8. تدريب المشرفين.
9. التخلص من العيوب منذ الوهلة الأولى.
10. تشجيع الأفراد على العمل المشترك للتحسين المستمر.
11. إبلاغ الإدارة عن العوائق التي تحد من تحقيق الجودة.
12. اعتماد أنظمة الحوافز للعاملين.
13. تهيئة سجل خاص للجودة وإبراز دورها.

14. بث ثقافة التحسين المستمر بين الأفراد. (عمر نصر الله قشطة، 2011، ص52-55)

إن المتصفح لإسهامات أهم العلماء والمفكرين في مجال الإدارة وفي فكر إدارة الجودة الشاملة يلاحظ أن أغلبهم يتشاركون الرؤية أن الجودة مسؤولية الإدارة باعتماد التدريب والمشاركة الجماعية للعمال، اكتساب ثقافة التحسين المستمر.

نرى تركيز فيغانباوم على عملية الرقابة وأخذ الأنظمة الإنسانية والاجتماعية بعين الاعتبار وهو ما يعكس توجهه لمدرسة العلاقات الإنسانية في حين يرى إيشيكاوا أن المزج بين تقنيات التوجه الإنساني نحو الأفراد والتقنيات الإحصائية أي العقلانية والموازنة بين الموضوعية والإنسانية في التعامل، غير أن كروسبي أشار لضرورة تشكل فرق العمل والتخلص من العيوب حين وقوعها واعتماد عملية التحفيز للعمال.

يختلف الأمر بعض الشيء عند ديمينج الذي كان أكثر تفصيلاً في مبادئ فكر إدارة الجودة الشاملة، حيث إضافة إلى ما اشترك فيه مع المفكرين الآخرين يضيف ضرورة التخطيط طويل الأمد وتعلم ما هو قديم ولا تنغمس فيه هنا يتحدث على تجديد الأفكار والتقنيات من خلال اعتماد طرق حديثة في التكوين والتزود بالمهارات الجديدة، استخدام الرقابة الإحصائية والواقعية في الاختبار والتقييم لمعايير العمل، استبعاد الخوف والتحرر من الأهداف والقرارات التي تطالب برفع الإنتاج، مع المحافظة على عملية الاتصال بين الجميع وفي كلا الاتجاهين الاتصال الصاعد والنازل والابتعاد عن سلوكيات التفاخر والاعتزاز بالنفس وسط العمال التي يراها سلوكيات معيقة لهم.

4.1. مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ترى رقيقة حروش أن توجه إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى مجموعة مبادئ لتطبيقه كما أنه يحتاج إلى مجموعة من الأدوات والأساليب التي يتم استعمالها لضبط وضمان الجودة في المنظمة، كما أن هناك عدة مداخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب على المنظمة ضبط المدخل الذي تم اختياره والتركيز على تطبيق مبادئه، إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يواجه عدة معوقات يجب على المنظمة تجنبها من أجل تحقيق نجاح التطبيق. (رقيقة حروش، 2016، ص 71)

وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا المدخل حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية والوصول إلى نتائجها المرغوبة، كما أن التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية وقد أشار مجموعة من الباحثين إلى هذه المتطلبات وهي:

1. قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة، وإيمانها بضرورة التغيير والتطوير والتحسين، بحيث أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من طرف القيادة الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة.

2. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يجب إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق هذا المدخل الجديد.

3. وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء وسعي الإدارة والعاملين على تحقيقها.

4. الترويج وتسويق البرنامج حيث أن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً على التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة عند التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

يتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

5. التعليم والتدريب: حتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، كما أن قيام هذا المدخل على أساس سليم يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه.

6. الاستعانة بالاستشاريين والخبرات الخارجية لتدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها على حل المشاكل التي ستواجهها وخاصة في المراحل الأولى.

7. تشكيل فرق العمل، بحيث تضم كل واحدة ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره.

8. التشجيع والتحفيز وإبعاد سياسة الترهيب والتخويف كلياً، حيث إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعملهم، وتشجيعهم وتحفيزهم، وزرع الثقة فيهم له دور كبير في تطوير واستمرار برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

9. الإشراف والمتابعة على فرق العمل بتعديل مسارها أحياناً ومتابعة إنجازاتها وتقويمها في الوقت المناسب، كما أن التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل سيؤدي إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة. (رفيقة حروش، 2016، ص 75-77)

5.1. مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لن يتم بالتمني أو التظاهر أو الشكليات، إنما هو منهج عمل يتطلب التزاماً صريحاً وقاطعاً من الإدارة العليا التي يتوقع منها عدة توجيهات رئيسية في هذا الصدد وهي:

1. تهيئة الاعتماد المالي اللازم لتمويل برنامج الجودة الشاملة.
2. زرع ثقافة الجودة الشاملة في العاملين بشتى تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية.
3. زرع وتنمية ثقافة الإبداع لديهم.
4. تشجيع العملاء الداخليين والخارجيين على تقديم اقتراحاتهم التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى الجودة.
5. تهيئة نظام فعال للاتصالات يكفل نقلاً جيداً للأفكار.
6. تطوير نظام الحوافز وربطه بالأفكار المبتكرة وجعله متجاوباً معها.
7. تحفيز قادة فريق التحسين المستمر على ضم العاملين المتميزين بالابتكار والمبادرة.
8. السعي لنشر المنافسة بين فرق العمل وداخلها.
9. التخطيط لتدريب العمال بشكل مستمر، فلا تحسين بدون تدريب مستمر.
10. تعزيز قدرات العاملين على التزود بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها في مجالها المحدد.

11. تبني وتطوير علاقات تعاون أو تحالف مع الموردين. (رفيقة حروش، 2016، ص 77-78)

فقط تطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة يمر من دعم والتزام الإدارة العليا للمؤسسة مروراً بقناعة وتنفيذ المستويات الوسطى والأدنى في الهرم التنظيمي لها، من خلال تهيئة الاعتماد المالي وزرع ثقافة الجودة والإبداع والابتكار والمبادرة، تشجيع التعاون والمشاركة الجماعية، بالإضافة لمختلف العمليات كالتحفيز والتدريب للتحسين المستمر وتعزيز قدرات العاملين.

6.1. مبادئ إدوارد ديمينغ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة ادخلوا برنامج إدوارد ديمينغ لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة عند تصميم أي منهج للجودة الشاملة في عملهم ويتكون هذا البرنامج من:

المبدأ الأول: وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.

أن الجودة أولاً وتحقيق أعلى جودة في المنتج بوضع أهداف تؤدي لتحسين جودة المنتج والخدمة، لتحقيق مركز تنافسي في السوق وضمان الاستمرار والبقاء في السوق.

المبدأ الثاني: انتهاج فلسفة جديدة.

تتبنى هذه الفلسفة قراراً مشتركاً يتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة، لأن الجهود غير المتحمسة لتحسين الجودة بالشركة أو المنظمة لن تحقق النتائج المرجوة والمتوقعة على المدى الطويل، فتحسين الجودة عملية كلية متكاملة.

المبدأ الثالث: التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل.

يجب أن تكون الجودة هي الأساس الذي ترتكز عليه الشركة أو المنظمة، والتخلص من الإخفاقات السابقة في الإنتاج وجعل الرقابة رقابة وقائية هدفها منع حدوث الخطأ ودعم المخطئ لتجاوز كبوته ليعطي بشكل أفضل من السابق.

المبدأ الرابع: إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط.

العمل المربح لا يمكن أن يتجاهل إطلاقاً سعر البيع، لكن يجب اعتماد الموردين الذين يعتمدون الجودة في منتجاتهم وتوطيد العلاقة الحسنة معهم.

المبدأ الخامس: وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات.

متابعة المستجدات التي ترافق الأداء وتحسينه بشكل مستمر، فهمها وصل مستوى الجودة اليوم لابد أن يكون أساساً للتحسن في المستقبل، فالمعايير الثابتة وغير المتغيرة من أسباب انهيار الشركة والمنظمة.

المبدأ السادس: إنشاء مركز للتدريب الفعال.

تشمل كافة الموظفين فيجب أن يدربوا على طريقة أداء الأعمال المرتبطة بهم ومناسبة للمسؤولية التي تحملوها، مع تكثيف تدريبهم على الإنتاج.

المبدأ السابع: وجود قيادة فعالة.

ذلك بصقل وتنمية هذه الصفة فهي على درجات، وتحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة وذلك بالتفاعل والالتزام، فالقائد الفعال يكون المساعد والمساند والحريص على تحسين أداء ومهارة رؤوسيه وزرع الثقة في أوساط العاملين، والسعي للتحسين المستمر، حيث أن حسن تصرفهم وأدائهم يقود الرؤوسين نحو أهداف المنظمة، فالقيادة الفعالة والتميزة هي النتاج الطبيعي للإبداع المتواصل والعمل الجاد والقدرة على تحفيز الآخرين.

المبدأ الثامن: إزالة الخوف.

إن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفين بالأمان داخل الشركة أو المنظمة التي ينتمون إليها وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي لهم، لأن ذلك يكفل للمنظمة الولاء والشعور بالانتماء لها وإبعاد عقبة الخوف وتركهم إبداء آرائهم والتحدث بصراحة، هذا ما يجعل العاملين يعملون يؤدون أعمالهم بفاعلية أكثر دون خوف.

المبدأ التاسع: إزالة الحواجز بين الإدارات.

السعي لحل الصراعات القائمة بين العاملين والقائمة بين الإدارات وإحلال التعاون بينهم وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز وإنتاج النوعية الممتازة سواء كانت منتج أو خدمة التي ترضي وتفوق توقعات العملاء.

المبدأ العاشر: التخلص من الشعارات والنصائح.

الطريقة التحفيزية التي تدمر الجودة لأنها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل الشيء أكثر من التركيز على الكيفية في عمل الشيء، فالأفضل تقليل الدعايات والأهداف الكمية التي تهتم بالكم دون كيف فحتى وإن كانت الشعارات الجيدة تعطي فكرة عامة عن الأمر المطلوب فهي لا توضح الكيفية التي تؤدي إلى ذلك.

المبدأ الحادي عشر: استبعاد الحصص العددية.

الحد من التوجيهات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من الكل عامة أو موظف على حده، والتركيز على انتهاج مسلك الفريق الواحد داخل الشركة أو المؤسسة، فالتفوق على توقعات العميل التي لها علاقة بالجودة تكون لها قيمة طويلة الأجل أكثر من توقعاته الخاصة بكمية الإنتاج المصنعة.

المبدأ الثاني عشر: إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة.

التقييم السلبي للأداء الذي يركز على التفاصيل السلبية يمكن أن يدمر أي رغبة لدى العاملين أو الموظفين في تحسين الأداء، فمعظم العاملين والموظفين يرغبون في أداء أعمالهم بالشكل الجيد، ولا يرغبون أن تصدر ضدهم أحكام غير دقيقة أو يتعرضوا للنقد الظالم، وأقل توقعاتهم أن يعاملوا بطريقة عادلة.

المبدأ الثالث عشر: إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين.

ذلك بعمل برامج تطويرية مستمرة والتركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، لأن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساس قوي ومعلومات حديثة عن أعمالهم التي يمارسونها، لأن الأدوات والتقنيات والمعلومات في تغيير وتطور مستمر.

المبدأ الرابع عشر: إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة التغيرات.

يستلزم الأمر العمل على ترسيخ المبادئ السابقة من كل أفراد الشركة أو المؤسسة وجعلها أمر حقيقي وليس مجرد شعارات براقية للتفاخر، والحث على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر، ويجب أن يهتم ويلتزم بذلك جميع من في المنظمة أو المؤسسة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بأصغر عامل أو موظف بالمنظومة.

استخلص ديمنج سبع معوقات تعوق عملية التحسين أسماها (الأمراض السبعة المميتة) والتي استخلصها من خلال المبادئ السابقة وهي:

1. الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
 2. التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
 3. اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.
 4. عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
 5. الأعباء القانونية الزائدة.
 6. تكاليف العناية الصحية الزائدة.
 7. استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب للتحسين العملي.
- (أحمد حسين عبد العزيز، 2019، ص 142-145)

هذا وخصصت الحكومة اليابانية عام 1951م جائزة يطلق عليها اسم (جائزة ديمنج) تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة، وحددت لهذه الجائزة عشرة عوامل أساسية تتمثل في الآتي:

1. السياسة Policy: لتحديد أهداف وإجراءات المؤسسة.
2. التنظيم organization: لتحديد المسؤوليات.
3. التدريب training: من خلال الخطط التي تستجيب لاحتياجات الأفراد.
4. المعلومات information: ضرورة وجود قاعدة بيانات ومعلومات.
5. التحليل analysais: التحليل الجيد للمشكلات وطرق حلها.
6. المعايير/المستويات standards: وجود معايير للعمل.

7. الضبط control: وجود نظام للضبط.
8. تأكيد الجودة quality assurance: وجود نظام لتوكيد وضمان الجودة يعتمد على المراجعة الداخلية للجودة وتقويم المنتج.
9. الفعالية/ التأثير effects: للمؤسسة بين المؤسسات من خلال جودة خدماتها.
10. التخطيط المستقبلي future planning: تخطيط مستقبلي للمؤسسة. (أحمد حسين عبد العزيز، 2019، ص147)

7.1. التدريب في إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم التدريب في الجودة الشاملة " هو نشاط مستمر يضمن أن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع للتطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة".

الجودة الشاملة كنظام في التدريب هي نظام يسعى إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة واستمرار، ويقوم هذا النظام على أربعة أسس:

- إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.
- الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها.
- الوقاية من أي مشاكل أثناء العمل.
- التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعياً وراء إرضاء العميل. (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص164)

8.1. منهجية التحسين أو التطوير باستخدام إدارة الجودة الشاملة:

يتم تشكيل فريق التحسين المستمر وتحديد مهامه وآلية عمله ومدة إنجازه وفق التصور الآتي، ويتبع الفريق منهجية محددة مكونة من المراحل التالية:

1. تحديد الأهداف واختيار المشروع أو العملية المطلوب تحسينها أو تطويرها.
2. تحديد الأدوار المطلوبة والمسؤوليات المحددة والموارد اللازمة والخطة الواجب اتباعها.
3. تحليل البيانات للمشروع أو العملية الحالية (كيف ولماذا نؤدي العمل؟).

4. ابتكار التحسين أو التطوير أو قد يتطلب الأمر إعادة هندسة بعض العمليات.
 5. وضع آلية عمل لتنفيذ ومتابعة وتقييم خطة التحسين أو التطوير.
 6. عرض الخطة النهائية على الجهات المختصة لإقرارها.
- وتقوم منهجية التحسين في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أساس ما يلي:
1. توثيق كافة الخطط المقترحة للتحسين أو للتطوير أو للهندرة (إعادة هندسة العمليات) تمهيدا لبناء نظام عمل متقن ومؤسسي.
 2. إخضاع تلك الخطط للفحص الدوري والمستمر.
 3. التأكد من أن ما تم الاتفاق عليه تم تنفيذه.
 4. مشاركة كافة المعنيين في عملية التحسين أو التطوير أو الهندرة (الهندرة هي اختصار لهندسة إجراءات العمل). (أحمد حسين عبد العزيز، 2019، ص87)

خلاصة:

في ختام فصلنا هذا المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أساليب والتوجهات مكونة لفكر وفلسفة إدارية تنظيمية قائمة على مبادئ دعم ثقافة التحسين المستمر التزام الإدارة العليا والمشاركة الجماعية لتحقيق رضا المستفيد، تشمل على وظائف تخطيط وتخصيص الموارد لضبط وتحسين الجودة، تعمل على تكامل ملامح وخصائص المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات المستفيد ودمج فلسفة الإدارة ببنية المؤسسة وخلق ثقافة متميزة في الأداء، تهدف لتحقيق وإشباع حاجة العملاء، تمكين العاملين، وتحقيق أكبر إيرادات بتكاليف أقل.

كما أن تطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة يمر من دعم والالتزام الإدارة العليا للمؤسسة مروراً بقناعة وتنفيذ المستويات الأدنى في الهرم التنظيمي لها، من خلال تهيئة الاعتماد المالي وزرع ثقافة الجودة والإبداع والابتكار والمبادرة، تشجيع التعاون والمشاركة الجماعية، بالإضافة لمختلف العمليات كالتحفيز والتدريب للتحسين المستمر وتعزيز قدرات العاملين.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعد المؤسسات الرياضية بالإضافة إلى أنها هياكل ومنشآت وموارد وسياسات تنظيمية بشريا، فالمورد البشري هو المحرك الرئيسي لهذه الهياكل والموارد والقائم على وضع الخطط والسياسات وتنفيذها لتحقيق أهدافها، ولقيام هذا المورد الحساس بمهامه لديه نوعين من الضوابط والأطر المرجعية، الأولى رسمية تتمثل في القوانين واللوائح والتشريعات وهي أساسية ولازمة لجميع المؤسسات الرياضية للقيام بوظائفها، ثانيا الإطار غير الرسمي والمكمل للرسميات داخل المؤسسة الرياضية وهو ثقافتها التنظيمية والتي تضمن لها التميز عن باقي منافسيها في المجال الرياضي ووضعها في مركز قوة وضمان تكيفها مع بيئتها وتحقيق احتياجات تنظيمها واحتياجات العاملين بها وعمالئها.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية، أهميتها وأنواعها محدداتها ووظائفها، آليات تشكيلها وسمات فاعليتها.

1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

وضع الباحثين والمهتمين بموضوع الثقافة التنظيمية عدة تعريفات ومفاهيم لها، نترق لأهمها في ما يلي:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة أول مرة في الصحافة المتخصصة سنة 1980م في المجلة الاقتصادية الأمريكية "Business week"، وأدرجت مجلة "Fortune" ركنا خاصا تحت عنوان (Culture Corporate)، إلى أن جاء الباحثان (Deal & A.A Kennedy & T.E) سنة 1982م بكتاب تحت عنوان (Corporate Culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

ويذكر " هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينيات الميلادية، وذلك في كتابين اثنين همل ثقافة المنظمة (Corporate Culture) وكتاب البحث عن الامتياز (In Search Of Excellence)، وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية " الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم، زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، 280)

يرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملين معهم، تعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثمة فإن القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما

عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 53)

تعددت تعريفات الأخصائيين وعلماء السلوك التنظيمي للثقافة التنظيمية، ومن هذه التعريفات ما يلي:

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

في حين يعرفها Sttermarborn: بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

ووصف (Shein) الثقافة التنظيمية بأنها: نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور، من خلال تعلم كيفية التعامل مع المشكلات والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبنى الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل.

وعرف الكبيسي الثقافة التنظيمية بأنها: نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة، القيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد.

فيما يرى (wilson) بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية، التي تشكل دليلا لاتجاهات الأفراد داخل المنظمة. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 56)

من خلال ما سبق الإشارة إليه في التعريفات السابقة، أرى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات والممارسات التي ترسم خارطة العلاقات بين الأفراد وسلوكياتهم داخل المنظمة، بالشكل الذي يسمح لهم بالتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لها وحل المشاكل التي تواجهها، ما يؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

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

خلاصة لما سبق نجد أن أول من تطرق لمصطلح الثقافة التنظيمية هو المجلة الاقتصادية الأمريكية سنة 1980 م، وهي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات والطقوس التي استقرت وتطورت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم تميزه عن المنظمات الأخرى وتظهر الطابع المميز لشخصيتها.

تعد من العوامل المنتجة لمناخ العمل تؤثر على سلوك الأفراد ومستوى الانجاز والإبداع لديهم، تؤثر على علاقات العمل بين العمال مع رؤسائهم وزملائهم والمتعاملين، كما تعتبر إطار رقابي مرجعي يعود إليه الكل في تحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض من تصرفات وممارسات في المؤسسة الرياضية، زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة منظماتها مثل اعتماد جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم تشجيع الابتكار إضافة إلى الجانب الإنساني كالمودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة

2.2. المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية:

حضي مبحث الثقافة التنظيمية بالدراسة في مستهل عقد الثمانينيات من القرن العشرين، لكن عملية بناء أطره المعرفية ونماذجه لازالت قيد التكوين الفكري والفحص النظري، وضمن هذا السياق سوف نعرض أهم المداخل المفسرة للثقافة التنظيمية:

1.2.2. نظرية التأثير لثقافة المنظمة (Schein):

تقوم هذه النظرية على أساس مفاده: ما هي الثقافة؟ وحلت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاث مستويات هي:

- المستوى الظاهري (المادي) تجسده مظاهر التطبيق.
- مستوى القيم: أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية.
- المعتقدات والافتراضات: أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقا.

يمكن توضيح هذه المستويات أكثر تفصيلا كما أشار إليها على Schein على النحو التالي:

1. مستوى الماديات: تتمثل في التكنولوجيا، الفنون، الآداب الأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.
2. مستوى القيم: يتم التعرف عليها من البيئة المادية، يمكن التعرف عليها من خلال اتفاق الجماعة.
3. مستوى الافتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة الطابع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

2.2.2. نظرية ديناميكية الثقافة:

إذا كانت نظرية Schein تبحث عن ماهية الثقافة التنظيمية، فنظرية ديناميكية الثقافة تبحث عن كيف نشأت الثقافة؟ وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ أسفرت نتائج هذه النظرية إلى مكونات الثقافة التنظيمية (الماديات، القيم، الافتراضات) تتميز بالديناميكية والتغير، أي أنها في حركية مستمرة ولا تتوقف، تتم هذه الحركة من خلال الأدوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية.

3.2.2. نظرية المجالات Jones:

ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة والإنجاز، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والالتزام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط

على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغيير النسيج الثقافي للمؤسسة.

4.2.2. نظرية التفاعل التنظيمي: (Schwartz; davis)

انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة... الخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات) إذاً تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعاً (كيف يخططون، أو يحفزون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية. (ياحي عبد المالك، 2017، 303)

تعقياً على المداخل النظرية المفسرة لمتغير الثقافة التنظيمية نجد أن المدخل الأول نظرية التأثير لثقافة المنظمة حللت الثقافة التنظيمية كمتغير على ثلاث مستويات، مستوى ظاهري مادي يتمثل في التكنولوجيا، الفنون، الآداب والأنماط السلوكية، مستوى القيم نتعرف عليها من خلال ما اتفقت عليه الجماعة، مستوى المعتقدات والافتراضات وهو المستوى الأكثر عمقا يبرز في العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة الطابع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

المدخل الثاني وهو نظرية ديناميكية الثقافة التي تنظر إلى مكونات الثقافة التنظيمية (الماديات، القيم، الافتراضات) على أنها تتميز بالديناميكية والتغير أي أنها مستمرة لا تتوقف حركتها الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية.

في حين نجد البعد الثالث لنظرية المجالات ركز على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة والإنجاز، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والالتزام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، غير ذلك نجد المدخل الرابع المتمثل في نظرية التفاعل التنظيمي فسر الثقافة التنظيمية على أنها تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة... الخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات) إذاً تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعاً (كيف يخططون، أو يحفزون أو يراقبون؟) إلى

طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية.

3.2. أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية:

أرجع محمود صديق عبد الواحد نقلا عن (الرخيمي، 2000، 55)، (Lai and Lee, 2007، 310)، (Williams and Francescutti, 2007، 151)، أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المؤسسات الرياضية، حيث تشكل الثقافة التنظيمية ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة بالهيئات الرياضية والشبابية، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية للمجال الرياضي في النقاط التالية:

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

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

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

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

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

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

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- 1- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- 2- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- 3- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- 4- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- 5- التعرف على الأولويات الإدارية.
- 6- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- 7- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- 8- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- 9- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية.
- 10- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 58-60)

4.2. خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المؤسسة الرياضية وهي:

أ. تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل للمؤسسة الرياضية بحيث تصبح جزء من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

ب. ثقافة المؤسسة الرياضية عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

ج. الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المؤسسة الرياضية يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.

د. ثقافة المؤسسة الرياضية نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المؤسسة الرياضية وتشمل العناصر التالية:

- الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة الرياضية.
- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المؤسسة الرياضية من أشياء ونتائج ملموسة.

هـ. ثقافة المؤسسة الرياضية لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع احتياجات ورغبات المستفيدين ومع المستجدات الرياضية العالمية.

و. تعكس ثقافة المؤسسة الرياضية المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع المستفيدين، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى اللغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المؤسسة الرياضية.

ز. أن ثقافة المؤسسة الرياضية تساهم وتؤثر في تشكيل رسالة المؤسسة الرياضية.

ح. الثقافة نظام متكامل تسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمؤسسة الرياضية والمجتمع المحيط بها.

ط. للثقافة التنظيمية خاصية التغير نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.

وتتشكل ثقافة المؤسسة الرياضية من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات، لكن هناك بعض العوامل المحددة لها من أهمها ما يلي:

أ. صفات العاملين لشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.

ب. خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها صفات العاملين الشخصية، حيث أن الأفراد يتجهون نحو المؤسسات الرياضية التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المؤسسات الرياضية العاملين الذين يتفقون مع ثقافتها.

ج. خصائص البناء التنظيمي والإداري للمؤسسة الرياضية والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.

د. المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها العاملين والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

هـ. الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة الرياضية والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين العاملين بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، 286-288)

من قراءتنا لخصائص وعوامل تشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة نجد أن التفاعل بين عناصر العامل والوظيفة والبناء التنظيمي والعوامل المرتبطة بها، كصفات العامل وخصائص الوظيفة والبناء التنظيمي ونظام الحوافز المادية والمعنوية والأخلاقيات السائدة بها تشكل ثقافتها التنظيمية، وتبرز خصائصها المتمثلة في أنها نظام تراكمي مستمر وعملية مكتسبة ناتجة عن تفاعل إنساني اجتماعي، متكونة من جانب معنوي يتمثل في القيم والمعتقدات وجانب مادي يتمثل في ما ينتج عن الأفراد من ممارسات.

كما للثقافة التنظيمية خاصية المرونة والتغير لتأثرها بعوامل محيط بيئتها التنظيمية وتكنولوجية، تمكنها من التكيف وخلق نظام متكامل لمواجهة التغيرات بالإضافة لأنها تساهم وتؤثر في تشكيل رسالة المؤسسة والتعبير عن مناخها التنظيمي السائد.

5.2. أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافات التنظيمية عدة أنواع، نبرزها كالتالي:

أ- **الثقافة القوية:** هي الحد الذي يجعل العاملين يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، حيث أن ثقافة المؤسسة الرياضية تكون قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم العاملين، حيث

يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة الرياضية، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

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

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

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

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

د- الثقافة التكيفية (الموقفية): يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري ودراكر (Drucker, Calori) مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع ظروف بيئة العمل، لذلك فإن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة الرياضية وفق مبدأ (Fit way) ذلك لأنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المؤسسات الرياضية وفي كل الظروف البيئية. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، 290-288)

بالإضافة إلى هذا التصنيف هناك العديد من التصنيفات التي تطرقت لأنواع الثقافة التنظيمية من عدة جوانب أهمها:

أولاً. تصنيف Handy, 1978: يستند هذا التصنيف إلى مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:

أ. ثقافة القوة (Power culture): إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدود من الأفراد البارزين في المنظمة.

ب. ثقافة الدور (Rôle culture): هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، بالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

ج. ثقافة المهمة (Task culture): تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

ثقافة العمليات (Process culture): يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق، فتنتشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيماً واهتماماً بتفاصيل عمله.

ثانياً. تصنيف Wallach, 1983: يستند هذا التنظيم وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى:

أ. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture): هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، تقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

ب. الثقافة الإبداعية (Innovative culture): تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج. الثقافة المساندة (Suppurative culture): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثا. تصنيف Jones 1983: يستند هذا التصنيف على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:

أ. ثقافة إنتاجية (Capital culture): يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.

ب. ثقافة مهنية (Professional culture): تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلا من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

رابعا. تصنيف Luthans 1991: يستند هذا التصنيف على حسب درجة القوة والضعف إلى:

أ. الثقافة القوية (Strong culture): هي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، تعتمد هذه الثقافة على عنصر الشدة الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

ب. الثقافة الضعيفة (weak culture): وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، يتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

خامسا. تصنيف Daft, 2001: استند هذا التصنيف على مدى التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

أ. ثقافة التكيف (Adaptabilité culture): التي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.

ب. ثقافة الرسالة (Mission culture): وتعطى فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

ج. ثقافة القبيلة (clan culture): يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

د. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture): يكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامتثال والتعاون بين الأفراد. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 66-63)

6.2. مستويات الثقافة التنظيمية:

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

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

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

ج- الثقافة الداخلية للمؤسسة الرياضية: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة الرياضية، والناجم من تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم بعضهم البعض بالإضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة الرياضية، مما يؤدي إلى وجود نمط فكري وثقافي متجانس و متميز لدى الأفراد العاملين بها، حيث أن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

د- ثقافة فرق العمل: هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي مؤسسة رياضية يمكن تقسيمها حسب المستويات التنظيمية مثل الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، أو حسب الوحدات الفرعية مثل إدارة النشاط الرياضي وإدارة الهياكل والطلائع وشؤون العاملين... الخ، ويتعين على إدارة المؤسسة الرياضية إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء فرق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، حيث أن لجماعة العمل دور مهم في رفع مستوى أداء العاملين. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، 290-291)

7.2. إدارة الثقافة التنظيمية:

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

كقراءة للفقرة السابقة نجد أن تطوير الثقافة التنظيمية عملية صعبة تستلزم وقتاً وتواجهها مقاومة، لكنها ليست مستحيلة فقط تتطلب إرادة حقيقية من الإدارة العليا وقياداتها الإدارية باستعمال الذكاء الاجتماعي في التعامل مع الموظفين والعملاء، تشجيع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة والعمل الجماعي، الفهم والتركيز على احتياجاتهم وتوجهاتهم، التحسين المستمر للقيم والممارسات السائدة بها، العمل على جودة الوسائل المادية والإمكانيات البشرية حتى وإن تطلب الأمر بعض الشجاعة لإبعاد العناصر التي ترفض التغيير وتحدث صراعات تنظيمية تعيق تطور الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

8.2. وظائف الثقافة التنظيمية:

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

- توجد ثقافة المؤسسة الرياضية الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استمرار المؤسسة الرياضية كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والاستمرار والنمو.
- تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين المؤسسة الرياضية وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين وفق المستجدات الرياضية العالمية.
- تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة الرياضية من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم.
- تحديد طريقة التعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية تطلعات وطموحات المستفيدين.
- لها أهمية بالغة في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، 292)

9.2. آليات تشكيل الثقافة التنظيمية:

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة المحيطة بالمؤسسة الرياضية، ضرورة إتباع خطوات محددة تأخذ التسلسل التالي:

أ. ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكنهم على قبول ثقافة المؤسسة الرياضية والتكيف معها.

ب. تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة لتمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة الرياضية.

ج. التدريب الدوري للعاملين.

د. استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المؤسسة الرياضية.

هـ. إرشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المؤسسة الرياضية.

و. تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي من خلالها يتم تعزيز ثقافة المؤسسة الرياضية لديهم.

ز. تكليف العاملين للقيام ببض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المؤسسة الرياضية. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، 293)

يضيف بلال سيد هاشم حسين مجموعة من الخطوات العملية لتغيير مستوى الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة ودراساتها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل تعزيز الإيجابي ومعالجة السلبي، تغيير كل من سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراسات العاملين تجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، القادة أنفسهم والآخرين، كذلك الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة الرياضية، التأكيد على أهمية التقييم المستمر للأداء.

الاهتمام بقيمة القدوة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الأعلى المقنن في المؤسسة الرياضية وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، وأن يهتموا بالعاملين باعتبارهم مورداً رئيسياً من خلال احترامهم وتقديرهم وتحفيزهم، وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم ويعزز الرغبة في الانجاز والتميز، الأقلمة والمواءمة الاجتماعية، إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال وحركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المؤسسة الرياضية.

تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المؤسسة الرياضية، وتحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها، إحلال الأفراد الراغبين والمستعدين للتغيير محل الأعضاء المقاومين له وضرورة الاهتمام بالأكفاء والحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم.

الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المؤسسات الرياضية الرائدة، اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، 295)

في حين شبه محمود صديق آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أعمق وأقوى. كذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل خاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة.

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى من إنشائها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون التي يرو أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

أ. اختيار الموظفين: ذلك باختيار الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

ب. الممارسات الإدارية: أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، من خلال ممارسة السلوكيات التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية.

ج. **التنشئة والتطبيع:** أي اختيار المؤسسة المرشحين لعملية التدريب، كنوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 72)

من قراءتنا لعنصر تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية نرى ضرورة اعتماد مبدأ المرونة في العمل، معرفة حاجات المستفيدين ورغباتهم والسعي إلى إشباعها، اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرار والتمكين الإداري لتشجيع الإبداع والابتكار والتطوير المستمر لطموحات العاملين تنظيمياً، تنمية قيم وممارسات وتوجهات الموظفين من خلال تنظيم أيام دراسية ودورات تكوينية، تقريب قنوات الاتصال وتسهيل العملية لزيادة التقارب الفكري الثقافي بين الأفراد في التنظيم بالمؤسسة.

10.2. محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي هدفت لتحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

أ. **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية هل عامة أم خاصة، محلية أم دولية؟ جانباً آخر من ثقافة المنظمة.

ب. **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي باعتبارها الحجم.

ج. **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

د. **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، كذلك ما يفضلها العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

هـ. البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ..الخ. تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل ثقافتها.

و. الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال فالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 68)

11.2. العوامل المساعدة في تغيير الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية وهي:

أ. طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة، إن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق....الخ.

ب. التغيير في القيادة: إن فرصة تغيير القيادة تمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، لكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

ج. مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: إن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضا عن العمل، وإذا كانت سمعة المنظمة تمر بمرحلة حرجية.

و. حجم التنظيم: من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في التنظيمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

هـ. قوة الثقافة الحالية وتعددتها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها دورا كبيرا في القدرة على تغييرها، فكلما كانت الثقافة قوية وكان هناك اجتماعا حولها كلما تطلب تغييرها وقتا أطول وكلما كانت

العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 74)

12.2. الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها:

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

إلا أن وجود القيم التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما نصت عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط ولكن انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر. (محمود صديق عبد الواحد، 2015، 71)

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل يتضح أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تمثل المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة رياضية وتميزها عن غيرها من المؤسسات بالإضافة إلى الخطط والتعليمات فالثقافة التنظيمية هي مكمل للعناصر الرسمية كاللوائح والقوانين والتنظيمات، حيث تلعب دوراً رئيسياً ومهما في تماسك الأفراد وتحقيق الولاء والانتماء والالتزام لجماعة العمل وهوية المؤسسة.

كما أن الثقافة التنظيمية أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين وحثهم لما يجب قوله والعمل على تجسيده فهي بمثابة قانون عرفي يعود إليه الكل بالمؤسسة لتحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض في ممارساتهم، فمن خصائص وعوامل تشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة أنها التفاعل بين عناصر العامل والوظيفة والبناء التنظيمي والعوامل المرتبطة بها، كصفات العامل وخصائص الوظيفة والبناء التنظيمي ونظام الحوافز المادية والمعنوية والأخلاقيات السائدة بها لتشكل ثقافتها التنظيمية، وتبرز في أنها نظام تراكمي مستمر وعملية مكتسبة ناتجة عن تفاعل إنساني اجتماعي، متكونة من جانب معنوي يتمثل في القيم والمعتقدات وجانب مادي يتمثل في ما ينتج عن الأفراد من ممارسات.

الفصل الثالث

المؤسسات الرياضية

تمهيد:

برزت في الآونة الأخيرة عديد المنشآت والمنظمات الناشطة في المجال الرياضي، أنشأتها المجتمعات كمؤسسات لخدمة قطاعها الرياضي، لها هيكل تنظيمي يختلف باختلاف حجمها ونشاطها، تهدف لتطوير الرياضة بمختلف تخصصاتها الجماعية والفردية القتالية والفكرية، كما أنها مؤسسات تربوية تهتم بالنشء ورعايته ترافقه في ممارسة الرياضة والمشاركة في المنافسات الرياضية.

كما أن المؤسسات الرياضية قائمة على تكوين اجتماعي له ممارسات وفعاليات ونشاطات هادفة، هذا النظام البنائي يبرز حاجتها لفكر إداري ناجح يقود هذا البناء الاجتماعي في تفاعله مع مجموعة الموارد الأخرى في ظل خططها وسياساتها المتبعة في تحقيق أهدافها الرياضية والاجتماعية، وهو ما نسعى لتوضيحه في هذا الفصل من خلال الخلفية النظرية لإدارة المؤسسات الرياضية وفكر إدارة الجودة الشاملة فيها.

1.3. مفهوم المؤسسة الرياضية:

يشير عبد الله عيد مبارك الغصاب نقلا عن دافت وروبينز إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (عبد الله عيد مبارك الغصاب، 2016، ص21)

يعرف كريم محمد محمود الحكيم المؤسسات الرياضية بأنها: " مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه".

هي عبارة عن نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات ينتج عنها عائد محسوب، وتتكون من أبعاد رئيسية وهي:

1. المهام: لكل منظمة مهمة يناط بها انجازها.
2. الهيكل: هو الإطار الذي ينظم الأنشطة والإجراءات التي تؤدي لتحقيق الهدف.
3. الأدوات: هي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة.
4. الأفراد: هم الذين يشغلون وظائف ومهام المنظمة.

هذه الأبعاد الأربعة تعمل في ديناميكية خاصة لتكوين المفهوم الحديث للمؤسسات، رغم كل ما تعانيه الرياضة بمختلف أنشطتها، وعلى كل مستوياتها في الدول النامية من مشكلات يمثل الجانب الإداري منها العنصر الأساسي، ورغم أن العملية الإدارية في كل المجالات الرياضية مازالت موقع نقد سواء ممن يعملون فيها أو يتعاملون معها فإن كل ذلك لا يعني عدم أهمية وجود مثل هذه المؤسسات.

إن المنظمة أو المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة، وتتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى.

كما يرى البعض أن المنظمة أو الهيئة الرياضية هي هيئة لها نظرية إدارية ونظام بنائي يرتبط بطبيعة حجم العمل الذي تؤديه هذه المؤسسة أو الهيئة الرياضية، إن الدراسات في مجال الإدارة الرياضية تهتم بوضع وتصميم هيكل بنائي تنظيمي يتفق وحجم المؤسسة أو الهيئة الرياضية، مما يساعد على إتاحة الفهم الجيد للأسلوب الأمثل لتنظيم هذه الهيئات والمؤسسات الرياضية، وإتاحة الفرصة للتعرف على المستويات الإدارية والأقسام التي من الممكن أن يشملها التنظيم داخل المؤسسة وفقا لحجمها ووظائفها. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص 49-50)

مما سبق يمكننا استنتاج تعريف شامل للمؤسسات الرياضية التي نراها مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة قطاعه الرياضي، تكوينها بناء اجتماعي ينشط في المجال الرياضي لها هيكل تنظيمي ينظم الأنشطة والإجراءات التي تؤدي لتحقيق الأهداف الرياضية والاجتماعية والمالية، من خلال مجموعة المهام والعمليات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)، التي يقوم بها الأفراد العاملين باستعمال الأدوات والإمكانات المادية والمالية والتكنولوجية المتاحة.

2.3. أبعاد المؤسسات الرياضية:

يرى عبد الله عيد مبارك الغصاب (2016) أن هناك ثلاثة أبعاد مرتبطة بمفهوم المؤسسة الرياضية، وهي:

1. التكوين الاجتماعي: المقصود به أن المؤسسة الرياضية مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة، فضلا عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها لخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة.

2. النشاط الممارس والأهداف: تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقا لنوع النشاط الممارس وطبقا لأهداف تلك الأنشطة، فالأندية تختلف عن الإتحاد الرياضي وكذلك في الشركات أو الجامعات والمدارس، جميعها مؤسسات بداخلها مؤسسات رياضية تمثلها، تختلف كل مؤسسة عن الأخرى طبقا لطبيعة النشاط الممارس وطبقا لأهداف المؤسسة نفسها، ونتيجة لذلك نجد أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطاتها وسياساتها الخدمية والترويجية.

3. النظام البنائي للمؤسسة الرياضية: يوضح دافت في مفهوم للمؤسسة الرياضية، أنها مؤسسة كبرى تدار بفكر إداري عملي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى، محددة البناء بحيث يكون مدرك

وملموس، تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات لكافة الإدارات والأقسام.

يشير تريفور سلاك إلى أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة لها نظرية إدارية ونظام بنائي يرتبط بطبيعة حجم العمل الذي تؤديه هذه المؤسسة، وأن الدراسات في مجال الإدارة الرياضية تهتم بوضع وتصميم هيكل بنائي تنظيمي يتفق وحجم المؤسسة الرياضية، مما يساعد على إتاحة الفهم الجيد للأسلوب الأمثل لتنظيم هذه المؤسسات وإتاحة الفرصة للتعرف على المستويات الإدارية والأقسام التي من الممكن أن يشملها التنظيم داخل المؤسسة الرياضية وفقا لحجمها ووظائفها.

يضيف عبد الله عيد مبارك الغصاب (2016) أنه بهذا المفهوم للمؤسسة الرياضية مثلها مثل أي مؤسسة خدمية أو مؤسسة عامة داخل المجتمع وذلك من حيث الهيكلة والبناء، فيمكن تصنيفها ودراساتها والتحكم في مستوياتها الإدارية طبقا لحجم وعدد الأفراد العاملين بها، يتفق ذلك مع ما ذكره دافت في أن المؤسسة الرياضية لا تختلف عن المؤسسات المجتمعية الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق، ذلك وفقا لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة وأن المؤسسات الرياضية يمكن التمييز فيما بينها وأيضا يمكن تقسيمها وبناء هيكل لها من خلال منظورين:

- فلسفة المؤسسة ونظريتها التطبيقية.
- السلوك التنظيمي للمؤسسة.

حيث أن فلسفة المؤسسة الرياضية ونظريتها هي المنظور الواسع الذي يحدد أهداف هذه المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع، وتأثير ذلك التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وبناء الأقسام والمستويات الإدارية التي يشملها هذا الهيكل وأسباب وجودها، فمن الضروري ألا ننظر إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة الرياضية وأقسامها المختلفة والمجموعات المختلفة التي تكون في هذا التنظيم.

كما يشير تريفور سلاك إلى أن دارسي المؤسسات الرياضية وخبرائها يهتمون بتوصيف المؤسسة الرياضية بصفة كلية من حيث إمكانية المؤسسة في تحقيق أهدافها بفاعلية، وبالتالي فهم لا يركزون فقط على بناء تلك المؤسسات من الناحية الداخلية ولكن أيضا مكانة هذه المؤسسة في التفاعل مع المجتمع الموجودة فيه من خلال أنظمة المجتمع المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وعلاقة التأثير والتأثير ما بين المؤسسة الرياضية وهذه الأبعاد والمتغيرات المجتمعية.

أما عن السلوك التنظيمي للمؤسسة الرياضية فيرى دافت أنه هو المنظور الأصغر الذي يرتبط فقط ببيئة تلك المؤسسة منصبة على الأفراد والجماعات الصغيرة داخل المؤسسة وشكل هذه المؤسسة من ناحية بنائها وأقسامها الداخلية.

إن السلوك التنظيمي للمؤسسة الرياضية يؤدي إلى تحديد الهيكل التنظيمي وتصميمه، بحيث يشمل كافة الأقسام التي تعمل على تحقيق الأهداف العامة لتلك المؤسسة والتي ترتبط بالفلسفة العامة لتلك المؤسسة، بحيث ترتبط بإستراتيجيتها مستخدمة كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة في علوم الإدارة، وكذلك ما يرتبط بالنواحي الفنية لنوع النشاط الممارس، كما يتم من خلالها تحديد وسائل الأداء داخل المؤسسة مثل الاتصال، العلاقات العامة، اتخاذ القرار، أسلوب القيادة، الإدارة الفنية والإدارية الخاصة بإدارة المؤسسة وجماهيرها الداخلية وكيفية التعامل وطبيعة العلاقة مع الجمهور الخارجي. (عبد الله عيد مبارك الغصاب، 2016، 21-25)

3.3. أبعاد المؤسسة الرياضية محل الدراسة ديوان المركب متعدد الرياضات رابح بيطاط:

جاءت دراستنا على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية البويرة والوحدات الرياضية التابعة له والمنتشرة جغرافيا على إقليم الولاية، فيما يلي عرض لأبعاد هذه المؤسسة الرياضية متبعين تقسيم عبد الله عيد مبارك الغصاب من بعد التكوين الاجتماعي لها، بعد الممارسة والأهداف وبعد النظام البنائي بناء على معلومات حصلت من دراستنا الاستطلاعية:

أ. بعد التكوين الاجتماعي:

لديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة تكوين تنظيمي يتمثل في 296 موظف يتفاعلون فيما بينهم للقيام بمهام الديوان وخدمة الولاية رياضيا واجتماعيا، موزعين على الوحدات الرياضية التابعة له، ينقسمون بين إداريين (65 إداري)، وأسلاك بيداغوجية (84 موظف)، 147 عامل مهني.

ب. بعد النشاط الممارس والأهداف:

النشاط الممارس والأهداف الرئيسية لديوان المركب المتعدد الرياضات للولاية هي العمل على ترقية وتطوير الرياضة من حيث الممارسة والمنافسة الرياضية، من خلال مساهمة الديوان في:

- ضمان التسيير للوحدات الرياضية التابعة له.
- توفير الأسلاك البيداغوجية لتنظيم الممارسة الرياضية في الوحدات التابعة له.
- الصيانة الدورية لمنشآت الرياضية وتجهيزها بالمعدات والأدوات اللازمة.
- تسخير إمكانياته لضمان التنظيم المادي والتقني الجيد للمنافسات والتظاهرات المقامة على مستوى وحدات الديوان.

ت. بعد النظام البنائي للمؤسسة الرياضية:

لمؤسسة ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة تنظيم بنائي خاصته ولمجموعة الوحدات الرياضية التابعة له (أنظر الملحق)، نبينه كما يلي:

1. إدارة الديوان: هي الهيئة الإدارية التي تهتم بتسيير شؤون الديوان، تنقسم لعدة مصالح متخصصة كمصلحة الإدارة والمالية، مصلحة المستخدمين، مصلحة الأنشطة الرياضية والبرمجة وغيرها من المصالح.
2. المركب الرياضي رابح بيطاط وملحقاته: هو مركب رياضي أولمبي يتكون من ملعب كرة قدم أولمبي، مسبح نصف أولمبي، قاعة متعددة الرياضات، وملحقة الإيواء، ملعب جوارى لكرة القدم " الريش".
3. المسابح: هي منشآت مخصصة لممارسة السباحة تنقسم لمسابح نصف أولمبية وهي مسابح معتمدة لتنظيم المنافسات الرياضية في التخصص، ومسابح جواريه تستخدم للممارسة فقط.
4. القاعات الرياضية: تنقسم بين قاعات متخصصة في رياضة واحدة وأخرى متعددة الرياضات.

4.3. أنماط إدارة المؤسسات الرياضية:

هناك أربعة أنماط للمؤسسات طبقا لحجم المنظمة الرياضية ومستوى التعقيد أو التركيب، وهذه الأنماط هي:

أولا النمط التقليدي:

في هذا النمط يغلب طابع مركزية الأداء والسياسات وتقل فيه السلطة والمسئولية عند القيادات الأقل.

ثانيا النمط الميكانيكي:

فيه تقل المركزية عن النمط السابق "التقليدي"، وتنشط فيه الحركة الاتصالية، ويتم فيه تفويض للسلطات والمسؤوليات.

ثالثا النمط العضوي:

تتميز هذه المؤسسات بوجود تناسق في التنظيم الذي من خلاله تنسيق الأعمال بين كافة أجزاء المنظمة فتصبح المنظمة مرتبطة الأجزاء بشكل عضوي كالجسم البشري.

رابعا النمط المختلط:

هذا النمط من المؤسسات يرتبط بالمؤسسات الكبرى ذات المستوى التعقيد المالي، وكبر حجم تلك المؤسسات المرتبطة بهذا النمط كما في المؤسسات الحكومية والوزارات. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص53)

هنا يمكننا القول أن النمط الناجح في مؤسسة رياضية ما ليس بالضرورة ناجح في مؤسسات أخرى، فالتركيب البشرية للمؤسسة وحجم الإمكانيات والموارد المتوفرة ودرجة المرونة أو التعقيد في هيكلها التنظيمي وأسلوب القيادة المتبع كلها عوامل مؤثرة في النمط الإداري السائد فيها.

إلا أننا نرى أفضل نمط إداري هو النمط القادر على التوفيق في التقارب الفكري الثقافي بين مختلف المستويات الإدارية والذي يتشارك ويقتنع بقيمه وممارساته كل مكونات النظام الاجتماعي للمؤسسة الرياضية.

5.3. المستويات الإدارية للمؤسسات الرياضية:

للمؤسسات الرياضية ثلاث مستويات إدارية شأنها شأن المؤسسات الأخرى، لكن ليس بالضرورة تظهر هذه المستويات في كل المؤسسات الرياضية فالتركيب البشرية للمؤسسة وحجم الإمكانيات والموارد المتوفرة وعملية تمكين المدير لمرؤوسيه كلها عوامل تحدد المستويات الإدارية التي تبرز في المؤسسة، ونتطرق لها كالتالي:

أولا الإدارة العليا:

هي المجموعة الصغيرة من الأفراد في أعلى السلم الإداري، والتي تقوم السياسات والخطط العامة للمنظمة، يتم تحقيق الهدف من خلالها.

هناك عدة مسؤوليات للإدارة العليا داخل المنظمة الرياضية وهي على النحو التالي:

1. تحديد الأهداف العامة.
2. تطوير المجال الإداري.
3. وضع الخطط طويلة المدى.
4. التأكيد على المسؤولية الاجتماعية.
5. توجيه رقابة الأفراد.
6. رسم السياسات.
7. وضع هيكل تنظيمي.
8. التنبؤ بالأحداث.

ثانيا الإدارة الوسطى:

تلعب الإدارة الوسطى دورا وسطا بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة، متابعة تحقيق الأهداف، وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة.

وهناك عدة مسؤوليات للإدارة الوسطى داخل المنظمة الرياضية وهي على النحو التالي:

1. المساهمة في وضع الخطط.
2. وضع الخطط الفرعية.
3. رسم السياسات التنفيذية، تحديد السلطة والمسؤولية.

4. تدريب وتنمية الإدارة بالمنظمة.

5. توجيه وتنسيق الأعمال وبث روح الفريق ومراجعتها النتائج.

6. وضع معايير الأداء ورفع التقارير الدورية.

ثالثا الإدارة المباشرة:

يمثل مختلف أفراد المنظمة اللذين يشغلون وظائف التنفيذ وهم مجموعة من المديرين الذين يشرفون على مجهود الأفراد الذين يؤدون العمليات التنفيذية للعمل، ونظرا لارتباط المدير مباشرة بالعاملين معهم في خطوط العمل يطلق عليه أحيانا المشرف أو الرئيس، وبالقسط كلما زاد واتسع حجم المنظمة كلما تعددت المستويات الإدارية بها، وخاصة الإدارة المباشرة أو الإدارة الوسطى. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص 53-55)

ترتيب المستويات من الأعلى إلى الأسفل يبرز من خلال الترتيب في الأهداف والاستراتيجيات، حيث كلما اتجهنا أسفل نميل أكثر لتنفيذ المهام حيث تهتم الإدارة العليا بتحديد الأهداف العامة ووضع الخطط طويلة المدى ورسم السياسات، في حين أن الإدارة الوسطى تهتم بوضع الخطط الفرعية ورسم السياسات التنفيذية، تحديد السلطة والمسؤولية مع توجيه وتنسيق الأعمال وبث روح الفريق ومراجعتها النتائج، في حين يبرز مستوى الإدارة المباشر أو ما يسمى أيضا بالتنفيذي في مجموعة من المديرين الذين يشرفون على مجهود الأفراد الذين يؤدون العمليات التنفيذية للعمل.

6.3. الملامح الإدارية للمؤسسات الرياضية الناجحة:

للمؤسسات الرياضية الناجحة عدة ملامح ومواصفات تميزها عن غيرها من المؤسسات، نتطرق إليها كما يلي:

1. مرونة التنظيم.

2. الاهتمام بالبحث والتطوير.

3. فعالية نظم الاتصالات.

4. التأكيد على قيمة العمل الجماعي.

5. التأكيد على العلاقات الإنسانية.
6. المدير يعمل على العلاقات الإنسانية.
7. الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين.
8. الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة الرياضية.
9. الاهتمام باحتياجات وإشباع رغبات الأعضاء. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص55)

هذه الملامح والمواصفات تبرز عديد القيم والممارسات المكونة لثقافة تنظيمية قوية، قومها العمل الجماعي الاهتمام باحتياجات ورغبات الأعضاء والعلاقات الإنسانية وتدريب العاملين، مرونة التنظيم.

حيث أن نجاح المؤسسة الرياضية ليس فقط التمكن من تحقيق أهدافها، فهذا متاح لغالبية المؤسسات الناشطة في المجال بل يمتد النجاح ليصل لقدرة المؤسسة على تنمية إمكانياتها وقدراتها واستمرار نموها وتطورها كبناء اجتماعي مستمر في المنافسة، هذا النمو والتطور لا يكون إلا بتحقيق ولاء والتزام الأفراد العاملين بها واستمرارهم في مؤسستهم، فهجرة الموظفين الذي رفعت المؤسسة من حجم إمكانياتهم وخبراتهم من خلال مدة عملهم بها لمؤسسات أخرى نتيجة سلوكيات تنظيمية غير لائقة يشوه نجاح المؤسسة الرياضية في تقديم صورة حسنة عن بنائها التنظيمي ويعيدها للخلف للبحث عن يد عاملة تحتاج لمدة زمنية للتأقلم مع تنظيم المؤسسة الذي يعتبر جديد عليهم وفي غالبية الأحيان تكون حديثة عهد لا تمتلك خبرة في مجال العمل.

7.3. سمات فاعلية الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية:

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

- الدعم الإداري.
- المبادرة الفردية.
- تحمل المخاطر.
- الهوية.
- الاتجاه.
- نظام المكافأة.
- التكامل.
- تقبل الاختلاف.

- الرقابة.

- نماذج الاتصال. (محمود صديق عبد الواحد،

2015، 67)

في هذا الصدد نرى أن فعالية الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية توضحها مجموعة الصفات المتمثلة في دعم الإدارة العليا للمؤسسة لمستخدميها وتمكينهم وظيفياً، تحمل المخاطر والمبادرة الفردية والمشاركة الجماعية وتكامل الموظفين في ما بينهم ومع إدارتهم وتقبل الاختلافات الفكرية الثقافية تنظيمياً، جودة الوسائل والعمليات كالرقابة والاتصال، التركيز على الموظف بوضع نظام حوافز ومكافآت مناسبة لما يقدمه للمؤسسة الرياضية.

8.3. المؤسسات الرياضية ومكونات ثقافتها التنظيمية:

يمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المؤسسة الرياضية إلى مجموعتين رئيسيتين:

1.8.3. الإشارات الثقافية: تشتمل على ما يلي:

1. القيم: هي القواعد التي تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي أنها مرشد ومراقب للسلوك الإنساني داخل المؤسسة الرياضية، لأنها تزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة الرياضية، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل للمؤسسة الرياضية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

2. المعتقدات: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل للمؤسسة الرياضية، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، من هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملين داخل المؤسسة الرياضية، أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة الرياضية كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد داخل المؤسسة الرياضية، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من

الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية.

4. الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمؤسسة الرياضية، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري سواء شكل المباني والملاعب والمنشآت الرياضية وهيئتها، وكذلك كيفية إدارة الوقت، واللغة المستعملة داخل المؤسسة الرياضية.

5. الطابوهات (الممنوعات): وهي ما تود المؤسسة الرياضية إخفاؤه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المؤسسة الرياضية، وهي نتائج لتجارب مأساوية مرت بها المؤسسة الرياضية، كإخفاقات في النتائج والفشل في تنظيم البطولات، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المؤسسة الرياضية وخارجها، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمؤسسة الرياضية ككل.

6. الأساطير: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، وهي المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس التي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيداً عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى العاملين بالمؤسسة الرياضية، فهي تحمل تعليمات لأفراد المؤسسة الرياضية في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمؤسسة الرياضية، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بالأبطال الرياضيين.

7. الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمؤسسة الرياضية مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال المستفيدين والأعضاء الجدد، وطريقة تنظيم البطولات والاحتفالات السنوية، والطقوس الجماعية هي التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين وكذلك تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة الرياضية، كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.

• تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.

• تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة الرياضية والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

8. الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المؤسسة الرياضية نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المؤسسة الرياضية، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المؤسسة الرياضية.

2.8.3. الموروث الثقافي للمؤسسة الرياضية: ويشمل على ما يلي:

1. المؤسسون: إن ثقافة المؤسسة الرياضية ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في المؤسسة الرياضية، حيث تبقى معتقداتهم وسلوكياتهم وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المؤسسة الرياضية.

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

3. تاريخ المؤسسة الرياضية: يلعب تاريخ المؤسسة الرياضية دورا مهما في تشكيل ثقافتها ويتكون تاريخ المؤسسة الرياضية من التجارب التي مر بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، وبشكل هذا

الأرشيف لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المؤسسة الرياضية واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

4. الأبطال: هم أشخاص كانوا يعملون في المؤسسة الرياضية وقدموا أداء متميزاً وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المؤسسة الرياضية، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المؤسسة الرياضية.

5. طبيعة نشاط المؤسسة الرياضية: إن طبيعة نشاط المؤسسة الرياضية هي عبارة عن مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المؤسسة الرياضية، ويمكن أن تقيد في تأكيد خصوصية المؤسسة الرياضية إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين. (بلال سيد هاشم حسين، 2018، 281-285)

من قراءتنا لمكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية نجد أنها تتسم بالاستمرارية والتراكمية تنشأ من نقطة البداية مع المؤسسون لتتبلور بعدها بطبيعة النشاط وسلوك قادتها وما يبرز بعد ذلك من تاريخ للمؤسسة الرياضية وأبطالها هذا ما يسمى بالموروث الثقافي الذي هو جزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة ورثته عن ممارسات أجيال سابقة، ويعبر عنه اليوم بمجموعة من الإشارات الثقافية منها الرموز (صور رمزية ممثلة للمؤسسة الرياضية، إضافة لنمط اللباس، المباني والمنشآت، اللغة... الخ)، الطابوهات أو الممنوعات التي ترغب المؤسسة في إخفائها، الأساطير وهي حكايات وهمية تستعملها المؤسسة للترويج للقيم المرغوب نشرها في ثقافة المؤسسة، الطقوس الجماعية والاحتفالات.

كما نجد أهم المكونات القيم وهي قواعد يعود إليها العاملين تتمثل في قيم المساواة والاحترام، المعتقدات هي الأفكار المشتركة للعمال تظهر في المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي، إضافة للأعراف (معايير غير ملموسة عرفية)، والتوقعات أي ما يتوقعه الفرد من الآخر داخل المنظمة وهو بمثابة تعاقد سيكولوجي بينهم.

9.3. بناء مؤسسات رياضية ناجحة:

وضع كريم محمد محمود الحكيم (2015) مجموعة من العوامل التي عن طريقها يتم بناء منظمات رياضية ناجحة وهي على النحو التالي:

1. عدم تطبيق أو إتباع أي نظرية بدون دراسة كافية لها، ووعي كامل.
 2. فهم العاملين للقواعد والأنظمة التي تحكم سير العمل داخل المؤسسة الرياضية.
 3. التوصيف الوظيفي للعاملين لضمان أن العامل الصحيح في المكان الصحيح دون مراعاة التقديمية.
 4. الاهتمام وتدريب العاملين على متطلبات العمل داخل المؤسسة، والاهتمام ببرامج التنمية الإدارية للعاملين داخل المؤسسة الرياضية.
 5. المكافآت والتقدير لكل من يحقق إنجازا في العمل والاهتمام بأساليب التحفيز.
 6. تشجيع العاملين على أداء العمل الذي يتفوقون فيه. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص56)
- هذه العوامل سالفة الذكر تمكن من بناء نظام اجتماعي متماسك ومؤهل لقيادة قاطرة المؤسسة الرياضية نحو الأفضل، من خلال إتباع خطط مدروسة يفهمها العاملون تحدد الأهداف واستراتيجيات تحقيقها، يتدربون عليها لتزويدهم بالخبرات والمؤهلات اللازمة للتكيف مع متطلبات العمل داخل المؤسسة، دعم الإدارة العليا وتشجيع العاملين على الأداء من خلال المكافآت والتقدير لهم.

10.3. المؤسسات الرياضية وتأثيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعمل الرياضي يرتبط بعناصر متعددة ومجالات مختلفة ويمكن أن يتكامل عند تناوله لهذه العناصر مجتمعة لتحقيق التوازن بين المصالح الخاصة لأعضاء المؤسسات الرياضية من ناحية وبين المصلحة العامة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية، وإقرار الحقوق والواجبات للعاملين فيها وإصدار القوانين المنظمة لعمل المؤسسة الرياضية وفق قواعد تنفيذية وتنظيمية، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة فيها وذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلا للنواحي الرياضية والاقتصادية، وخلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها وهذا بالإضافة إلى تحسين عملية ترويج الخدمات الرياضية لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكانياتهم واستمرارها في تحقيق الأرباح وفقا لمتطلبات السوق واقتراح نماذج تحديد أجور اللاعبين وانتقالهم ترتبط بمواصفات اللاعب والنادي والمشتري والبائع والظروف المحيطة بعمليات

الانتقال وجميع البيانات المتوافرة والتي تحدد المبالغ المتفق عليها بين اللاعب والمؤسسة الرياضية في مدة العقد ومدي تأثير ذلك على رفع مستوى اللاعبين وإمكانياتهم. (احمد حسين عبد العزيز، 2019، ص124)

ما نستنتجه من أثر لإدارة الجودة الشاملة على تطبيقه في المؤسسات الرياضية هو الأثر الذي يتركه على الجانب الإنساني الاجتماعي على التنظيم بالمؤسسة، حيث أن اهتمام إدارة الجودة الشاملة يبين ذكاءً تنظيمياً يبرز في العمل على تحقيق التوازن بين المصالح الخاصة لأعضاء المؤسسة والمصلحة العامة لها ما يخلق أثر إيجابي على ارتباط الموظفين بمؤسستهم ما يزيد من انتمائهم وولائهم وبروز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، هذا ما يعود نفعا على تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية واستمرار نموها كبناء اجتماعي.

11.3. آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

وضع أحمد حسين عبد العزيز مجموعة نقاط كآليات تطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية، وهي:

1. الاستمرار بالتحديث والتطوير لتحسين الجودة.
2. اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
3. العمل على تجاوز الأخطاء بسرعة مما يؤدي إلى تقليل التكلفة والحصول على رضا الأعضاء والعاملين في المؤسسات الرياضية.
4. تقدير تكلفة الجودة وشمولها لكافة الأعمال المتعلقة بالمؤسسة الرياضية.
5. إتباع النهج الشمولي لكافة المجالات داخل المؤسسات الرياضية كالأهداف والهيكل التنظيمي.
6. الاعتماد على العناصر ذات القدرات والموهبة والخبرة.

ويضيف أحمد حسين أن التوصل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية من خلال هذه النقاط يقودنا إلى:

1. تحسين وتطوير مستوى اللاعبين والإداريين والفنيين وهو الهدف الأساسي لنظام الجودة.
2. توفير قيادات رياضية فعالة قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد.
3. استخدام أساليب ابتكاريه وتوليد أفكار مع التخطيط للوصول إلى الحلول الصحيحة.

4. بذل جهود مضاعفة ولفترة طويلة من أجل الحكم على مدى نجاح إدارة الجودة في تحقيق الأهداف المنشودة.

5. التدريب المستمر لحل المشكلات بأساليب علمية متنوعة.

6. خلق المزيد من الجهد والمنافسة بين المؤسسات الرياضية للوصول إلى أفضل الانجازات الرياضية بأقل تكلفة.

7. توفير هيكليّة ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ. (احمد حسين عبد العزيز، 2019، 142)

يبرز من هذا أن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا الرياضية يمر عبر عدة متطلبات كالتحسين المستمر، القيادة الديمقراطية التي تسمح المشاركة الجماعية، التركيز على المستقبل من إداريين ورياضيين جمهور وعملاء، جودة الوسائل والإمكانات خاصة الإمكانيات البشرية ذات الخبرة.

12.3. أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

يرى عمر نصر الله قشظة أن التطوير والتحسين في أداء المؤسسات الرياضية في دراسة له أجريت على الاتحادات الرياضية الفلسطينية، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى تحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية من خلال إبراز ثقافة جديدة، ولخص أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية في مجموعة من النقاط وهي:

- تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه واعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
- إدراك الواقع الجديد الناشئ عن الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية.
- الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والتوفيق في استمرار تطويره لتحقيق الإستراتيجية للمؤسسة الرياضية.
- التحسين والتطوير للأهداف العامة والهيكل التنظيمية والإجراءات والبرامج بالمؤسسات الرياضية. (عمر نصر الله قشظة، 2011، ص68)

هذا وأشار حسن أحمد الشافعي إلى عديد النقاط وهي:

1. استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
2. نمو تسويق الخدمات الرياضية في الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
3. الاستمرار والبقاء في البطولات والمنافسات والعلاقات الرياضية الدولية.
4. تقليل تكلفة الإعداد الرياضي في الأنشطة الرياضية والمؤسسات الرياضية.
5. الاحتفاظ وجذب المستفيد من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
6. تحقيق وتحسين عامل الربح. (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص52)

حيث أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية بالإضافة لأهميتها في تحقيق الأهداف الرياضية تحقيق الألقاب والبطولات والأهداف الاقتصادية كنمو تسويق الخدمات وتقليل تكلفة إعداد البطل الرياضي، لها أهمية أيضا في تطوير البناء التنظيمي للمؤسسة الرياضية من خلال تنمية إمكانياتها وقدراتها واستمرار نموها وتطورها كبناء اجتماعي مستمر في المنافسة، هذا النمو والتطور يكون بتحقيق ولاء والتزام الأفراد العاملين بها واستمرارهم في مؤسستهم، من خلال حث فلسفة إدارة الجودة الشاملة على التركيز عليهم ومشاركتهم الجماعية في العمل.

13.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

يذكر عمر نصر الله قشطة نقلا عن صالح عليمات (2004) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تركز على تحسين الجودة وتؤدي لتمييز المؤسسة وهي:

1. التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمان روح المشاركة من الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها.
2. التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة.
3. التنسيق والتعاون المستمر بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة والإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.
4. مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة.
5. بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى للتحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءه بين العاملين ودعم الجهود المميزة.

6. مشاركة كل العاملين بالمؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة.

7. تركيز برامج إدارة الجودة على تحديد احتياجات المستفيد من المؤسسة.

أضاف عمر نصر الله قشطة أن ما توصل إليه علماء وكتاب إدارة الجودة الشاملة اتخذت مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها في أي مؤسسة حتى يتسنى لها تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة. (عمر نصر الله قشطة، 2011، ص60)

المستفيدين في المؤسسات الرياضية:

المستفيد أو العميل: هو المتلقي أو المستفيد من الأنشطة الرياضية المختلفة التي تمارس بالمؤسسة الرياضية، وقد يكون اللاعب أو الإداري أو الإداري الفني لكل نشاط من الأنشطة الرياضية المتواجدة في المؤسسة الرياضية، وحددها حسن أحمد الشافعي فيما يلي:

- اللاعبون.
- الإداريون العاملون بالمؤسسة الرياضية.
- الأجهزة الفنية الإدارية والطبية لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية.
- الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية.
- المتعاملين مع الأنشطة بالمؤسسة الرياضية.
- المؤسسات والهيئات الأخرى. (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص98)

خلاصة:

في خاتمة الفصل نشير إلى أهمية مختلف المؤسسات الرياضية بالنسبة للمجتمع خدمة له رياضيا واجتماعيا واقتصاديا، من خلال تحقيق أهدافها الرئيسية في الجانب الرياضي والمساهمة كمؤسسات تربية ذات طابع رياضي وخلق مناصب شغل تمكن العاملين بها بالاستفادة ماديا.

كما ننوه أيضا إلى هذه المؤسسات الناشطة في المجال الرياضي ومن خلال تفاعلها داخل التنظيم وخارجيا مع مختلف المؤسسات الأخرى تحتاج إلى فكر إداري ناجح وثقافة تنظيمية قوية تمكنها من الاستمرار في تحقيق الأهداف والنمو كنظام اجتماعي وهو ما حققه فكر إدارة الجودة الشاملة من تحسين وتطوير للأهداف العامة والهياكل التنظيمية والإجراءات والبرامج بالمؤسسات الرياضية.

الفصل الرابع

الدراسات المرتبطة

1. الدراسات التي تناولت متغير إدارة الجودة الشاملة
2. الدراسات التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية
3. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا
4. التعليق على الدراسات المرتبطة
5. أوجه الاستفادة منها ومميزات الدراسة الحالية

تمهيد:

تراكمية العلم والمعرفة العلمية بمرور الزمن والحصول على معارف جديدة أو إضافة الجديد لمعارف قديمة وتقاديا لتكرار النتائج، بالإضافة إلى أهمية الدراسات السابقة في مختلف مراحل البحوث العلمية الحالية، هي عوامل مهمة تستوجب علينا استطلاع وعرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الذي بين أيدينا.

نعمل في هذا الفصل على عرض مجموعة دراسات تناولت متغيرات دراستنا الحالية، متغير إدارة الجودة الشاملة أو متغير الثقافة التنظيمية أو المتغيرين معا، هذا بتوضيح عنوان الدراسة وتاريخ القيام بها ومستواها، المنهج المتبع أدوات الدراسة، أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسة.

كما نبين أوجه استفادتنا منها ومميزات دراستنا الحالية عنها، بعد أن قمنا بمراجعتها من خلال وضوح إشكالية الدراسة وفروضها، منهجية البحث المستخدمة، الأساليب المستعملة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتوصل إليها.

1.4. الدراسات التي تناولت متغير إدارة الجودة الشاملة:

1.1.4. الدراسة الأولى: بن عيسى الشريف عبد القادر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2019 / 2018.

جاءت الدراسة بعنوان " نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للإدارة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر"، هدف الباحث من خلالها إلى تحليل المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أهمية اعتمادها في مؤسسات التعليم العالي، توضيح العلاقة بين تبني هذا المفهوم ودرجة الرقي والتقدم الاقتصادي التكنولوجي والاجتماعي الثقافي للمجتمعات، تحديد الأبعاد الإستراتيجية وأولويات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان في دراسته الميدانية في مجموعة من الجامعات الجزائرية، بحجم عينة قدر ب153 أستاذ، 167 طالب جامعي بمختلف مستوياتهم، توصل الباحث في إلى أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت احد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وتمثل أسلوب إداري من خلال التركيز على الطلاب والمستفيدين كذلك مشاركة جميع العاملين من أساتذة ومديرين وطلبة، التركيز على العمليات والتحسين المستمر، الوقاية من الأخطاء، ويوصي الباحث بالابتعاد عن مركزية التسيير وإعطاء الاستقلالية التنظيمية والمالية لإدارة الجامعة، مع ضرورة امتلاك الإدارة العليا لها صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير على الأكاديميين والإداريين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهدافها.

2.1.4. الدراسة الثانية: يزيد قادة، مذكرة ماجستير، الجزائر، 2012 / 2011.

جاءت الدراسة موسومة بعنوان " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري"، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعن إمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية الجزائرية، مستخدما المنهج الوصفي في دراسته معتمدا على أداة الاستبيان، الأول موجه للمدراء والثاني موجه للأساتذة والثالث موجه للتلاميذ، في مجتمع البحث المكون من جميع متوسطات ولاية سعيدة، ممثلا بعينة من 27 متوسطة موزعة على مختلف دوائر ولاية سعيدة.

أهم النتائج المتوصل إليها هي إن المدراء يرون أن المؤسسات التعليمية لولاية سعيدة تطبق إدارة الجودة الشاملة، بينما الأساتذة والتلاميذ يرون عكس ذلك، وعلى ضوء الدراسة يوصي الباحث بالعمل على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للارتقاء بها إلى الأحسن من أجل الحصول على منتج تعليمي ذو جودة عالية يرضي جميع عملاء المؤسسات التربوية.

3.1.4. الدراسة الثالثة: قوربي خالد وزحاف محمد، مقال علمي منشور في مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، المجلد 04، العدد 02، أكتوبر 2015.

جاءت الدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية، هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية، من خلال مبادئ التحسين المستمر والتركيز على الزبون ودور القيادة والمشاركة الكاملة ودور الوقاية من الأخطاء، استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما معتمدين على عينة عشوائية بلغ عددها 32 موظف بمديرية الشباب والرياضة بولاية تيسمسيلت، طبق عليهم مقياس إدارة الجودة الشاملة ومقياس الأداء المتميز.

توصل الباحثان إلى أن لإدارة الجودة الشاملة دور كبير في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية، وكذا تطبيق مبادئها على أرض الواقع يسهم بدرجة كبيرة بالارتقاء بها وتطويرها عن طريق مساهمتها في التحسين المستمر والوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها بالإضافة إلى المشاركة الكاملة والقيادة الإدارية والتركيز على التعامل، في ضوء ما أسفرت عليه نتائج الدراسة يوصي الباحثان بإجراء المزيج من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية.

4.1.4. الدراسة الرابعة: شلالي محمد وبوسكرة أحمد، مقال علمي منشور في مجلة المحترف، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2015.

جاءت الدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود العلاقة بين مجموعة المتغيرات التابعة لإدارة الجودة الشاملة (سلوك القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، رضا العملاء) وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما معتمدين على عينة مقصودة بلغ عددها 80 فرد بمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة، باستخدام أداة الاستبيان مقسمة على ثلاث محاور، سلوك القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية.

توصل الباحثان إلى وجود علاقة بين كل من سلوك القيادة والتخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء بالمنظمات الرياضية، في ضوء ما أسفرت عليه نتائج الدراسة يوصي الباحثان بمراعاة حاجات وقيم وثقافة الموظفين عند إحداث التغييرات في المؤسسة، تبني إستراتيجية إدارية وتدريب القادة الإداريين على برمجتها، تدريب الموظفين وتحفيزهم، تدعيم نظام الاتصال الرسمي وغير الرسمي، تفعيل العمل الجماعي، إشراك الموظفين وتمكينهم في المنظمة، وضع أنظمة وسياسات إدارية تعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية بعيدة عن الولاء والعلاقات الشخصية.

5.1.4. الدراسة الخامسة: وهاب يوسف، كمال عكوش، مقال علمي منشور بالمجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 17، العدد 01 (مكرر)، 2020.

جاءت الدراسة موسومة بعنوان " إستراتيجية تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي يتم اعتمادها في إستراتيجية تسيير دواوين المركبات متعددة الرياضات، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان موزع على عينة عشوائية قوامها 107 مفردة من مديري دواوين المركبات المتعددة الرياضات ورؤساء الوحدات التابعة لهم لسبعة ولايات (البليدة، البويرة، تيزي وزو، المسيلة، بومرداس، تيبازة وعين الدفلى).

توصلت الدراسة لوجود متطلبات أكثر تطبيقاً من غيرها كالتركيز على الأهداف والنمط القيادي، استخدام التكنولوجيا والتحسين المستمر، تشجيع روح الفريق ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، باختلاف بعض المتطلبات الأقل تطبيقاً كدعم الإدارة العليا، وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة، قياس الأداء ومستوى جودة الخدمات، نقص في القيام بالتدريب والتحسين للمورد البشري والمادي والإجراءات العملية، كما جاء متطلب التركيز على احتياجات المستفيد الأقل تطبيقاً، يوصي الباحثان بتعزيز دعم الإدارة العليا والاهتمام بتهيئة مناخ العمل وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة وفقاً لمبادئ إدارة الجودة، اعتماد الأساليب العلمية في قياس الأداء وجودة الخدمات، برمجة دورات تدريبية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لصالح الموظفين وفتح قنوات التواصل مع المستفيد للتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم.

2.4. الدراسات التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية:

1.2.4. الدراسة السادسة: شعيب دين، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2015/2014.

جاءت الدراسة موسومة بعنوان: بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، هدفت الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومصادر الضغوط المهنية، كذلك الهدف الرئيسي للدراسة وهو التعرف بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تخفيف ضغوط العمل، اتبع الباحث المنهج الوصفي مستعملاً أداة الاستبيان في دراسته موزعاً على 63 إداري بمديرية الشباب والرياضي وبعض المنشآت الرياضية التابعة لها كعينة دراسة مختارة بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة لعدة نتائج مفادها وجود انسجام للقيم التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين ما يساهم في عدم حدوث صراعات تنظيمية، كما أن التوقعات التنظيمية والقناعات المشتركة لدى العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار تبعد الضغوط الداخلة والخارجية التي تؤثر على العامل، بالإضافة إلى أن الأعراف التنظيمية في المؤسسات الرياضية تدعم العامل على التكيف مع مستجدات بيئة العمل، عناصر الثقافة التنظيمية من محددات نجاح أو فشل المؤسسات والسعي للتغيير الثقافي للتنظيم يحدث استجابة للتغيرات التي تقع في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، على ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بخلق ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الرياضية مع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للعمال.

2.2.4. الدراسة السابعة: خيرة ميهوبي، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، 2012/2013.

جاءت الدراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الانتماء التنظيمي للمورد البشري، هدفت الدراسة لاستطلاع آراء العمال حول دور الثقافة التنظيمية في تنمية مستوى الانتماء التنظيمي وهذا لبناء تصور نظري لمفاهيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية ومكانتها في تعزيز الانتماء التنظيمي وانعكاسها على الأوضاع التنظيمية والسلوكية لدى الأفراد العاملين، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعملاً أدوات الملاحظة واستمارة الاستبيان والمقابلة وتحليل المضمون للوثائق والسجلات، عينة الدراسة عينة طبقية نسبية 30% من المجتمع الكلي 252 فرد، ما نتج عليه 28 إطار 15 عون تحكم، 27 عون تنفيذ.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي اعتماد مبدأ الاستثمار في التراكم المعرفي للموارد البشرية واعتماد أسلوب قيادة ديمقراطي والعمل الجماعي، كل هذه العوامل المكونة للثقافة التنظيمية تساهم في خلق الانتماء التنظيمي للمورد البشري، من خلال الدراسة توصي الباحثة

بتمتية الانتماء التنظيمي بالمنظمة انطلاقا من ثقافتها التنظيمية بمكوناتها الثلاث (معنوي، سلوكي، مادي).

3.2.4. الدراسة الثامنة: بشير عشوش، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 02، 2020/2019.

جاءت الدراسة موسومة بعنوان: الثقافة التنظيمية وآثارها على الدافعية للإنجاز، هدفت الدراسة لإعداد إطار نظري لكل من الثقافة التنظيمية ودافعية الإنجاز والتعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على دافعية الإنجاز لدى مستخدمي المؤسسة الوطنية طونيك الصناعية، اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي مستعملا أداة الاستبيان، عينة الدراسة عينة عشوائية تتكون من 288 مفرد من مجتمع كلي 3500 مستخدم.

توصلت الى أن مختلف درجات ابعاد الثقافة التنظيمية من لتشجيع على الابداع مساندة الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرار والتوجه نحو فرق العمل والاستقرار والتركيز على المكافآت، هي عوامل من شأنها الرفع من دافعية الإنجاز عند عمال المؤسسة، يوصي الباحث بشراك المستخدمين في عملية اتخاذ القرارات ومحاولة التقريب بين حاجيات المؤسسة وحاجيات المؤسسة، التحفيز على العمل الجماعي وتشجيع وتنمية روح الابتكار والمبادرة، الاعتماد على تقنيات علمية أثناء عند عملية التوظيف من خلال الاهتمام بقدرات شخصية كل مرشح بغية انتقاء أفراد تتقارب ثقافتهم مع تلك السائدة في المؤسسة.

4.2.4. الدراسة التاسعة: تومي مباركة صونيا، لعال يحيى، مقال علمي منشور بمجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2022.

عنوان الدراسة: أهمية الثقافة التنظيمية في المحافظة على العلاقات الاجتماعية داخل المنشآت الرياضية، هدف الباحثان للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المنشآت الرياضية (مركب محمد بوضياف) والكشف على تأثير الثقافة التنظيمية في العلاقات الاجتماعية داخلها، المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان، عينة الدراسة عينة عشوائية شملت 30 عامل بالمركب الرياضي محمد بوضياف بالجزائر.

توصل الباحثان أن للثقافة التنظيمية أهمية في وجود علاقات اجتماعية بين الموظفين داخل المنشآت الرياضية من خلال مشاركة الجميع في اتخاذ القرار، الخبرة والتجربة في حل المشاكل المهنية، انضباط العمال واحترام المواعيد، احترام الإدارة لعادات العمال التنظيمية، وجود علاقات اجتماعية بين العمال خارج إطار العمل، توصي الدراسة بوضع طرق أكثر فاعلية في

اتخاذ القرار، تجنب الصراعات التنظيمية والحسابات الشخصية، تكوين العمال وتشجيعهم على حرية التعبير والمبادرة، الجدية والانضباط في العمل، برمجة أنشطة رياضية وترفيهية للعمال.

5.2.4. الدراسة العاشرة: بلحمو خديجة، علي شريف حورية، مقال علمي منشور بمجلة التنمية الاقتصادية، 2022.

جاءت الدراسة بعنوان: دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، الهدف من الدراسة كان تبين دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد الاتصال، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، فعالية فرق العمل، الإبداع والابتكار، اتبع الباحثان النهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان على عينة دراسة مكونة من 61 فرد من مجتمع كلي قدره 520 موظف بمؤسسة سونلغاز معسكر.

توصلت الدراسة لوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، كذلك وجود تأثير عالي للقيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية من خلال بعد العمل بروح الفريق، على ضوء ما جاءت به الدراسة توصي الباحثتان بضرورة اعتقاد القادة بأهمية القيادة الإدارية الفعالة، التدريب على المشاركة الجماعية للعاملين في المؤسسة، مع ضرورة تطوير ثقافة المؤسسة التنظيمية وزيادة الوعي بالعمل ضمن فرق العمل، توفير مناخ جيد للعمل يساعد على التعاون والإبداع، تشجيع الاستفادة من دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

3.4. دراسات تناولت المتغيرين معا:

1.3.4. الدراسة الحادية عشر: مشنان بركة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2016/2015.

عنوان الدراسة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي، التعرف على واقع التعليم العالي بالجزائر وإبراز حاجته لتطبيق نظام الجودة وتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة مستقبلا دراسة حالة لجامعة باتنة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، مستعملة أدوات المقابلة، الاستبيان ومقياس (OCAI) للباحثين كوين وكاميرون لقياس مستوى الثقافة الحالية والمرغوبة.

توصلت الباحثة لنتائج مفادها أن الجامع تسود بها ثقافة هرمية (الثقافة البيروقراطية)، اهتمام الجامعة بالجوانب الشخصية للفرد، عدم توفر القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة التنظيمية الإبداعية، وجود مجموعة عوائق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية

السائدة في الجامعة محل الدراسة، هذا وتوصي الباحثة بضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير ومعايير إدارة الجودة الشاملة وتهيئة المناخ الداخلي لتقبل التغيير في ثقافة المؤسسة نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية إيجابية، الاهتمام بقيم العمل داخل الجامعة القائمة على الاحترام المتبادل.

2.3.4. الدراسة الثانية عشر: بوعريوة الربيع، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2017/2016.

عنوان الدراسة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هدفت الدراسة لتقديم إطار نظري وفكري لثقافة المنظمة وإدارة الجودة على مستوى المنظمات بشكل عام والصحية بشكل خاص، توضيح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة محل الدراسة من القطاع الصحي العمومي حول ملائمة الثقافة التنظيمية مع متطلبات إدارة الجودة، اتبع الباحث المنهج التاريخي في دراسته النظرية والمنهج الوصفي (دراسة حالة) في الجانب التطبيقي، مستعملاً أدوات المقابلة وتحليل المضمون واستمارة استبيان، وكعينة للدراسة اختار بطريقة عشوائية 183 فرد من ثلاث منظمات صحية عمومية من مجتمع قوامه 35 منظمة صحية عدد موظفيهم 1095 ممارس طبي وشبه طبي وإداري.

توصلت الدراسة إلى ضعف ممارسة المنظمات الصحية لمبادئ إدارة الجودة، كما بينت الدراسة أن تشخيص ثقافة المنظمات الصحية العمومية لا يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعدة أسباب كغياب الوعي، الصراعات التنظيمية، التباين الثقافي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيم المرتبطة بالجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها تعزى للمتغير الشخصي، يوصي الباحث بنشر ثقافة الجودة مع ضرورة الاعتماد وزارة الصحة على نظام (ISO) في مجال الصحة، إضفاء الصيغة القانونية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعزيز مبدأ التركيز على المريض باعتباره محور الأنشطة الطبية والاهتمام أكثر بالموارد البشري (العميل الداخلي) وتشجيع العمل الجماعي والتحسين المستمر لجميع الأنشطة والعمليات التي تمارسها المنظمة الصحية.

3.3.4. الدراسة الثالثة عشر: نبيلة دحية، عاشور علوطي، مقال علمي منشور بمجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 2022.

جاءت الدراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة لدى الأستاذ الجامعي، هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي في إطار التركيز على التحولات الحاصلة في التعليم العالي، اتبع الباحث المنهج الوصفي مستعملاً أداة الاستبيان، عينة الدراسة 45 أستاذ من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية بين كل من القيم والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات من جهة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عند الأستاذ الجامعي، وعلى هذا الأساس يوصي الباحث بالتركيز على القيادة الإدارية من أجل تحقيق أهداف الجامعة والمخرجات المتوقعة وبناء العلاقات الإنسانية، تقديم الدعم المادي والحوافز للأستاذ والاهتمام به أكثر مع الاهتمام بالمناهج والعمل كفريق، التحسين المستمر في مدخلات الجامعة والعملية التعليمية.

4.3.4. الدراسة الرابعة عشر: حسين بركاتي، مقال علمي منشور بمجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2021.

جاءت الدراسة موسومة بعنوان: دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، هدفت الدراسة إلى تحديد مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد القيادي، البعد النظمي، البعد الإنساني) على إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، اتبع الباحث المنهج الوصفي مستعملاً أداة الاستبيان موزع على عينة قوامها 133 أستاذ من أساتذة جامعة المسيلة.

توصلت الدراسة إلى وجود مساهمة دالة إحصائية في الاتجاه الإيجابي كما أن البعد النظمي هو الأكثر مساهمة في تبني الثقافة التنظيمية مقارنة بالأبعاد الأخرى، هذا ويوصي الباحث بضرورة الاهتمام أكثر بتوفير متطلبات البعد النظمي والإنساني من أجل تحسين مستوى إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.

4.4. التعليق على الدراسات المرتبطة:

1.4.4. من حيث الهدف: هدفت الدراسات السابقة الذكر إلى إعطاء مفاهيم نظرية حول متغيري الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وبعض المتغيرات ذات العلاقة بها كالأداء، التنمية التنظيمية وتخفيف الضغوط المهنية، كما كانت هناك جوانب ميدانية تطبيقية للدراسات السابقة.

فوجد في الدراسات من (01 إلى 05) المتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة سعي الباحثين من خلالها لإبراز تطبيق واقع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ودورها في تحقيق الأداء المتميز وتأثيرها على التنمية التنظيمية في إدارة المنظمات الرياضية، والكشف عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي يتم اعتمادها في تسيير دواوين المركبات متعددة الرياضات.

كما نجد في الدراسات من (06 إلى 10) المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية عمل الباحثين على إبراز تأثير الثقافة التنظيمية بمختلف عناصرها على تخفيف الضغوط المهنية والانتماء التنظيمي ودافعية الإنجاز، وأهميتها في المحافظة على العلاقات الاجتماعية داخل المنشآت الرياضية، كما عرجت الدراسة العاشرة على دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات.

وفي الدراسات من (11 إلى 14) المتعلقة بالمتغيرين معا، نجد أن الباحثين عملوا على إبراز علاقة ودور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودعم تبنيها كفلسفة إدارية، حيث كان متغير الثقافة التنظيمية هو المتغير المستقل.

2.4.4. من حيث المنهج المتبع: اتبعت كل الدراسات المنهج الوصفي بين نوعيه الوصفي التحليلي والوصفي الارتباطي، ما عدا الدراسة 12 جمع الباحث بين المنهج التاريخي (دراسة تحليلية للتطور التاريخي للمنظومة الصحية في الجزائر) والمنهج الوصفي.

3.4.4. من حيث عينة الدراسة: جل الدراسات استعملت العينة العشوائية البسيطة، ما عدا الدراسة (07) استعملت عينة عشوائية طبقية والدرستين (04، 14) استعملتا العينة القصدية.

4.4.4. من حيث أدوات الدراسة: غالبية الدراسات (01، 02، 04، 05، 06، 08، 09، 10، 13، 14)، استعملت أداة الاستبيان فقط.

الدراسة الثالثة استعمل الباحث مقياس إدارة الجودة الشاملة ومقياس الأداء المتميز، أما الدراسة السابعة فاستعملت عدة أدوات وهي الاستبيان، المقابلة، الملاحظة وتحليل المضمون، أما الدراسة الحادي عشر استعملت أدوات الاستبيان والمقابلة ومقياس (OCAI)، كما استعملت الدراسة الثاني عشر أدوات المقابلة والاستبيان وتحليل المضمون.

5.4. أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة ومميزات الدراسة الحالية عنها:

لا يفوتنا أن ننوه إلى الدراسات السابقة والتي استفدنا منها في عدة جوانب كضبط متغيرات موضوع الدراسة والخلفية النظرية، المنهج المتبع وطريقة اختيار العينة ومحتوى الأدوات

المستعملة في الدراسة، كذلك التعرف على مجموعة المقاييس واستمارة الاستبيانات المستعملة فيها ومحتواها مع تحديد الأبعاد والمتطلبات المتعلقة بمتغيرات دراستنا الحالية.

وحري بنا التطرق لما ميز دراستنا الحالية عن سابقتها والمتمثل فيما يلي:

في بادئ الأمر نتحدث عن مكان إجراء الدراسة الحالية والذي كان بديوان المركب متعدد الرياضات والمنشآت الرياضية التابعة له، هنا الاختلاف يكمن في خصوصية الخدمات التي يقدمها الديوان باختلاف مكان إجراء عديد الدراسات السابقة التي يختلف من مؤسسات التعليم العالي مؤسسات صحية وأخرى خدماتية وصناعية.

ثانيا موضوع الدراسة حيث أن موضوع دراستنا الذي يتمحور حول تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية انطلاقا من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي فرضت نفسها في الآونة الأخيرة كفلسفة إدارية ناجحة، باختلاف ما عملت عليه الدراسات السابقة التي اهتمت بأثر وعلاقات الثقافة التنظيمية أو إدارة الجودة الشاملة مع متغيرات أخرى في مختلف المؤسسات.

توجد بعض الدراسات السابقة تطرقت لتأثير ودور الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في تطبيق وتشجيع تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، عكس دراستنا الحالية التي عملنا من خلالها إلى إبراز متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية، حيث أن تطوير الثقافة التنظيمية كان كتوصية أو مقترح لعدة باحثين، هذا الاختلاف ميز الدراسة الحالية عن سابقتها في عدة نقاط وهي:

- صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها.
- التعامل مع متغيرات الدراسة في الجانب التطبيقي.
- صياغة محتوى أدوات الدراسة.
- انتقاء أساليب الدراسة الإحصائية.

خلاصة:

إن توفر الدراسات السابقة والمثابرة لموضوع دراستنا له أهمية كبيرة في عدة جوانب، فهي تساعد الباحث في رسم خارطة طريق دراسته نظريا ومنهجيا وميدانيا، وقبل ذلك تحديد وصياغة مشكلة وفروض الدراسة، أي أنها ترافق الباحث في كل خطوات دراسته.

فمن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى عدة دراسات سابقة ذات العلاقة بمتغيرات دراستنا إما متغير واحد أو أكثر، حيث قمنا بعرض وجيز لأهم ما جاء فيها من أهداف ومنهج متبع وأدوات دراسة مستعملة مع أهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات، ليلي ذلك علق على الدراسات السابقة مبرزين أوجه الاستفادة منها ومميزات دراستنا الحالية عنها، وفي الأخير نشير إلى أن كل الدراسات أجمعت على أهمية ودور كبير تلعبه متغيرات الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات.

الجانب التطبيقي

- ❖ منهجية البحث وإجراءاته الميدانية
 - ❖ عرض وتحليل ومناقشة النتائج
 - ❖ الاستنتاج العام
 - ❖ الخاتمة
-

الفصل الخامس

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد:

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية هي أساس مهم من أسس بناء وتصميم بحث علمي، نقوم في هذا الجزء بتناول الموضوع من جانب عملي تطبيقي بإتباع إجراءات بحث وتقصي ميدانية على مجتمع الدراسة وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات باستخدام أدوات الدراسة ومن ثم علاجها إحصائيا لتحليلها ومناقشتها فيما بعد.

فبعد تطرقنا للخلفية النظرية نعرض على الدراسة الميدانية بهدف الوصول إلى تكامل في العمل البحثي، لتؤكد من صحة الفرضيات لذلك ستناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الإجراءات المتمثلة في تقنيات جمع المعطيات والبيانات وتفرغها وتبويبها وتحليلها، بدءا بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها بشريا وزمنيا ومكانا، ثم عرض لأدوات الدراسة المستخدمة وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية التي نستخدمها.

1.5. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية حجر أساس في البحث العلمي عامة والبحوث الاجتماعية خاصة، فهي مرتكز ومهد الدراسة الميدانية، فقبل البدء في الدراسة الميدانية لابد على الباحث الإطلاع على الخلفية النظرية والظروف والإجراءات التي سيتم فيها إجراء هذه الدراسة إذ أنها تسمح للباحث بالولوج إلى الوسط المجتمعي الذي يجري فيه بحثه، ويستند إليها للحصول على المعرفة الشاملة والدراسة لكافة الجوانب المتعلقة بالدراسة الميدانية.

هذا ما اعتمدنا عليه في بحثنا هذا حيث قسمنا دراستنا الاستطلاعية إلى مرحلتين نلخصهما كالتالي:

المرحلة الأولى: أو الدراسة الأولى كانت مرحلة تحضيرية تمهيدية في الإطار الزمني من شهر مايو 2021 إلى غاية شهر أكتوبر من نفس السنة، تخللها مجموعة الخطوات التالية:

الإطلاع وتلخيص مختلف الدراسات السابقة والأعمال التي قام بها باحثون من قبل من كتب ورسائل ومقالات ذات الصلة بموضوع البحث، لمعرفة الإطار النظري ومختلف خطوات ومراحل البحث.

استشارة أهل الاختصاص والميدان والخبرة في ميدان البحث العلمي، بداية بمشرفي على الدراسة والمناقشة مع بعض أساتذة التخصص في المعهد وخارجه وموظفين ذوي الخبرة في مجال إدارة المؤسسات الرياضية.

كان الغرض من هذه الخطوتين هو العمل على بلورة موضوع الدراسة وتوضيح الرؤى التي تساعدنا على الفهم الصحيح لمشكلة الدراسة وتوسيع دائرة المفاهيم حول موضوعها واستطلاع العوامل المحيطة بالظاهرة المدروسة أي متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، اكتشاف جوانبها وأبعادها ومعرفة الانطباعات والآراء حول الموضوع، صياغة إشكالية وتساؤلات الدراسة ووضع الفروض التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي والتحضير لبناء أدوات الدراسة اللازمة.

المرحلة الثانية: الدراسة الثانية جاءت بعد الإنهاء من المرحلة الأولى التي كانت تمهيدية لهذه المرحلة فهي خطوة ميدانية أكثر من الأولى استمرت من شهر نوفمبر 2021 إلى شهر جوان 2022، عملنا خلالها إلى تحديد وصياغة أدوات الدراسة ورسم الأطر والخطوط العريضة للدراسة الميدانية، والحصول على المعلومات التي تخص مجالات الدراسة من حيث المكان والزمان والعنصر البشري وربط العلاقات مع ميدان الدراسة.

بعد ذلك قمنا بزيارة ميدانية لديوان المركب الرياضي رابح بيطاط للتحقق من واقعية وإمكانية البحث في إشكالية الدراسة، وإمكانية إجرائها، عملنا من خلالها على:

- إعداد أرضية تناسب العمل و التنبؤ بالمشاكل المحتمل وقوعها لتجنبها .
- التعرف على مجتمع الدراسة وعدد العينة التي نأخذها في الدراسة.
- تحديد أفراد العينة من أجل التعرف على أهم إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.

انطلاقاً مما أسفرت عليه الدراسة الاستطلاعية حينها وبالأستعانة بمختلف المراجع والدراسات السابقة والمثابرة لموضوع دراستنا، تم إعداد مسودتين لأداتي الدراسة الاستبيان والمقابلة، وعرضهما على التحكيم للاستفادة من خبرة المحكمين وآرائهم في منهجية وموضوعية وصدق أدوات الدراسة (صدق المحكمين)، ثم القيام باختبار أداتي الدراسة من خلال عرضها على عينة جزئية من مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح العبارات والفهم الصحيح لها من قبل المبحوثين، كذلك التأكد من القدرة على تطبيق أدوات جمع البيانات والمعلومات مع ترك الحرية الكاملة للمبحوثين واستعمال الأسئلة المفتوحة في أداة المقابلة للحصول على مختلف الآراء ووجهات النظر المختلفة فيما يخص موضوع الدراسة، هذه النقطة جاءت على ضوء ما أسفرت عليه الدراسة الاستطلاعية وما التمسناه عند تفاعلنا مع بعض المبحوثين من إرادة وأفكار تقيد في إثراء الموضوع.

من خلال كل هذه الخطوات خالصنا إلى تصميم الدراسة الميدانية، الصياغة النهائية لأدوات البحث وتوزيعها على عينة من أفراد الدراسة بلغ عددها 20 فرد من عمال الديوان متعدد الرياضات والمنشآت التابعة له للتأكد من صلاح استعماله في الدراسة الميدانية والحصول على الإحصائيات لحساب اختبار ثبات الأدوات والتحضير لإجراء الدراسة الميدانية.

2.5. الدراسة الأساسية:

1.2.5. المنهج المتبع في البحث:

يحتاج الباحث طريق من الطرق يسلكه للوصول إلى النتائج أو تفسير الظواهر في مجال البحث العلمي، إذ أن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يتطلب منه إتباع طريق أو منهج معين يتناسب وموضوع بحثه والظاهرة المدروسة، ذلك حتى يتمكن الباحث من وصف الظاهرة المدروسة وتقديم التفسيرات والتوضيحات الخاصة بها وبالتالي التوصل إلى أفضل النتائج صدقا وموضوعية.

يشير علي إبراهيم علي عبيدو في كتابه "جودة البحث العلمي"، الباحثون والدارسون لمنهج البحث العلمي اختلفوا في تصنيفهم للبحوث، فمنهم من يصنف على أساس الهدف أو الغرض أو على أساس الظواهر أو على أساس المنهج البحثي لمستخدم في البحث، يضيف أيضا في تقسيمه لأنواع البحوث أن

البحث الوصفي يقوم على وصف الحقائق المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو المادة موضوع البحث مع محاولة تفسير هذه الحقائق وفقاً لمعايير والأسس العلمية، وأن للمنهج الوصفي صورة محددة منها الدراسات المسحية وتضم مسح الرأي العام والمسح الاجتماعي وتحليل الوثائق، ومن صور المنهج الوصفي أيضاً دراسة العلاقات التبادلية الارتباطية. (علي إبراهيم علي عبيدو، 2014، ص37)

انطلاقاً من طبيعة الموضوع المدروس والذي يقوم على وصف الظواهر التي تتمحور حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية لها، ولوصف الحقائق نستخدم "المنهج الوصفي" كونه المنهج المناسب لدراسة مثل هذه الظواهر يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها وجمع البيانات حولها، لصياغتها صياغة علمية دقيقة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها للوصول إلى النتائج.

2.2.5. متغيرات البحث:

انطلاقاً من فرضيات وعنوان بحثنا يمكننا ضبط متغيراته وهي كالتالي:

- المتغير المستقل: هو المتغير المؤثر في العلاقة بين متغيرات البحث، أي السبب المؤدي إلى النتيجة، وهو متغير "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة".
- المتغير التابع: هو المتغير المتأثر في العلاقة بين متغيرات البحث، أي الذي يظهر فيه تأثير المتغير المستقل، وهو "الثقافة التنظيمية".

3.2.5. مجتمع وعينة البحث:

أ. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد المقصودين المعنيين بالدراسة، سواء تقويم الطلاب أو المعلمين أو العاملين وغيرهم. (رياض عثمان، 2014، ص62)

هناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، وهو كل مفردات ووحدات موضوع الظاهرة المدروسة، تمثل مجتمع دراستنا في:

عمال ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة راجح بيطاط والمنشآت الرياضية التابعة له، البالغ عددهم 296 عامل موزعين على النحو التالي:

- 65 موظف إداري منهم 47 إداري يمارسون مهامهم بشكل طبيعي، 18 موظف لم يتواجدوا في فترة الدراسة لعدة أسباب كالتربص أو التكليف خارج إطار مؤسسات الديوان متعدد الرياضات.
- 84 موظف تابع للأسلاك البيداغوجية.
- 147 عامل مهني.

ب. عينة البحث وكيفية اختيارها:

العينة هي جزء من الكل (مجتمع الدراسة) الذي تجمع منه البيانات في الدراسة الميدانية، على أن تكون ممثلة له تمثيلاً حقيقياً.

حيث نجد مجتمع الدراسة مكون مؤسساتيا من ديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط واثنى عشر (12) وحدة تابعة له، إدارة الديوان، الملعب الأولمبي رابح بيطاط ومسبح نصف أولمبي (06 مسابح)، القاعة متعددة الرياضات (02 قاعات)، وقاعة متخصصة واحدة ومسبح جوارى واحد، ملعب الريش. في حين نجد تركيبة أفراد مجتمع الدراسة مقسمة على ثلاث مستويات نعرضها كالتالي:

1. الإداريين: 47 من أصل 65 موظف إداري، 18 إداري خارج إطار الديوان بين تكليف بمهام بمؤسسات أخرى أو خاضعين لدورة تكوينية.
2. الأسلاك البيداغوجية: وعددهم 84 موظف موزع على مختلف المؤسسات.
3. العمال المهنيون: 147 عامل مهني موزع على مختلف المؤسسات.

حرصا منا على الوصول إلى أفضل النتائج وأكثرها دقة ومطابقة للواقع ارتأينا إلى اختيار عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسات الرياضية التي تجرى بها الدراسة الميدانية بطريقة العينة العشوائية الطبقية، هذا راجع لتركيبية وحدات ومفردات مجتمع الدراسة وأيضا متغيرات البحث "إدارة الجودة الشاملة"، ومتغير "الثقافة التنظيمية" الذي يتحكم فيه حجم المؤسسة من حيث عدد الأفراد ومستوياتها الإدارية.

كانت هناك قرعة لاختيار المؤسسات الرياضية التي تجرى بها الدراسة الميدانية، أسفرت عن اختيار مؤسسة الديوان المتعدد الرياضات والمنشآت التابعة له الملعب الأولمبي والمسبح من الوعاء الأول الهيكل التنظيمي الكبير، مؤسسة جواريه متمثلة في المسبح الجوارى لبلدية بئر أغبالوا من وعاء المؤسسات صغيرة الهيكل التنظيمي، القاعة متعددة الرياضات والمسبح نصف أولمبي لعين بسام من وعاء المؤسسات متوسطة الهيكل التنظيمي، جاءت عينة الدراسة بعد استبعاد الإجابات غير الكاملة مكونة من 22 إداري، 22 عامل مهني، 21 موظفين تابعين للأسلاك البيداغوجية، هذا لتغطية متناسبة للمستويات الإدارية الثلاث العليا

والوسطى والتنفيذية، رؤساء الوحدات والمصالح، أعوان الإدارة والأسلاك البيداغوجية والعمال المهنيون، جاء حجم العينة خمسة وستون فرداً (65) مختارين بطريقة العينة العشوائية الطبقية في ما يخص المستجوبين عن طريق أداة الاستبيان و (12) فرد للمقابلة بطريقة تعمدنا فيها الحصول على آراء مختلف المستويات الإدارية من رؤساء الوحدات إلى رؤساء المصالح والموظفين الإداريين والعمال المهنيين من موظفي ديوان المركب متعدد الرياضات بالبويرة والمنشآت التابعة له.

ملاحظة: لقلة الموظفين في المؤسسات تم توزيع استمارتي الاستبيان والمقابلة على كل الموظفين بالمؤسسات الرياضية التي أجريت بها الدراسة الميدانية أما فيما يخص مؤسسة الديوان متعدد الرياضات تم الاستعانة بالدكتور طوطاوي عبد الله في توزيعهما، بعدها استبعدنا إجابات الأفراد الذي جاءت ناقصة.

4.2.5. مجالات البحث:

تتمثل في ثلاث مجالات:

أ. **مجال بشري:** ينحصر المجال البشري للدراسة في عمال ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة رابح بيطاط والمنشآت الرياضية التابعة له.

ب. **مجال مكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية بديوان المركب متعدد الرياضات رابح بيطاط والمنشآت الرياضية التابعة له الموزعة جغرافياً على إقليم ولاية البويرة.

ج. **مجال زمني:** المجال الزمني لإنجاز هذه الدراسة بلغ حوالي الثلاث سنوات، من مايو 2021 حتى بداية سنة 2024. خصصنا السنة الأولى للدراسة الاستطلاعية وتحضير الجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، أما السنة الثانية خصصت للدراسة الميدانية والجانب التطبيقي قبل التفرغ للكتابة وإخراج الأطروحة في السنة الثالثة.

5.2.5. أدوات البحث:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية لها، وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمثابرة المتعلقة بالموضوع، ارتأينا إلى اختيار الأدوات التالية:

أ. التحليل البيبلوغرافي:

تم الاعتماد في عرض محتوى هذه الدراسة على مجموعة من الكتب التي عالجت مواضيع إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية والمؤسسات الرياضية، الإدارة الرياضية، الإطلاع على عديد الدراسات سواء كانت مقال علمي أو رسائل لدراسات عليا.

ب. استمارة الاستبيان:

هو أداة من أدوات تحصيل الحقائق والمعلومات وجمع البيانات من المبحوثين، ذلك بوضع استمارة أسئلة تحت تصرف عينة الدراسة للإجابة عليها، تم اعتماد أداة الاستبيان لعدة اعتبارات كطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها ومناسبتها لإمكانيات الباحث والحصول على البيانات اللازمة في أقل وقت ممكن بتوفر شروط الصدق الثبات والموضوعية المطلوبة في البحث العلمي.

اعتمدنا في إعداد أسئلة استمارة الاستبيان على مجموعة من النقاط وهي مخرجات الدراسة الاستطلاعية، الاستعانة بالدراسات السابقة والمشابهة، الخلفية النظرية لمختلف متغيرات الدراسة، آراء الخبراء والباحثين من أساتذة الجامعة.

عملنا على أن تكون استمارة الاستبيان أكثر شمولاً لجوانب الدراسة، وراعينا عند صياغة أسئلتها سلامة اللغة والوضوح وسهولة الفهم وربطها بالأهداف المراد الحصول عليها. قمنا بتقسيم الاستبيان إلى خمسة محاور:

- **المحور الأول:** محور التركيز على المستقبل، يشمل 11 عبارة مرقمة من 01 إلى 11.
- **المحور الثاني:** محور القيادة الإدارية، يشمل 11 عبارة مرقمة من 12 إلى 22.
- **المحور الثالث:** محور التحسين المستمر، يشمل 13 عبارة مرقمة من 23 إلى 35.
- **المحور الرابع:** محور المشاركة في اتخاذ القرار، يشمل 12 عبارة مرقمة من 36 إلى 47.
- **المحور الخامس:** محور جودة الوسائل، يشمل 10 عبارات مرقمة من 48 إلى 57.

يطلب من المبحوث وضع علامة (x) على الإجابة التي تعبر عن رأيه بالنسبة لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها الاستبيان.

ج. المقابلة:

هي التفاعل الاجتماعي الذي نشأ بيننا وبين المبحوثين بهدف جمع المعلومات ورصد الآراء والانطباعات، وهي أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات التي اعتمدنا عليها في دراستنا هته، كان الغرض منها رصد انطباعات وآراء وإجابات المبحوثين، والحصول على المعلومات التي لا توفرها الأدوات الأخرى.

عملنا في مقابلاتنا على فسخ المجال وحرية الإجابة للمبحوثين للحصول على معلومات ووجهات نظر أكثر في إطار محاور الدراسة، تضمنت المقابلات أسئلة محددة وحررة في نفس الوقت، محددة الإجابة

بنعم أو لا في شطرها الأول من السؤال وحررة في شطرها الثاني يوضح من خلاله المبحوث وجهة نظره، كل سؤال يخدم فرضية محددة من فرضيات الدراسة.

6.2.5. الأسس العلمية لأدوات الدراسة:

أولاً: الصدق

يقصد به أن تقيس الأداة حقيقة ما أعد لقياسه، أي الظاهرة التي وضع لقياسها، للتأكد من صدق أداة الدراسة استخدامنا "الصدق الظاهري (صدق المحكمين)":

للتحقق من صدق وملائمة أداتي الاستبيان والمقابلة، تم عرضهما على عدد من المحكمين ذوي الخبرة في الاختصاص بمعاهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية (أنظر استمارة التحكيم في الملاحق)، للاستفادة من ملاحظاتهم و خبرتهم في مجال البحث العلمي لمعرفة:

- وضوح وسلامة اللغة للعبارات والأسئلة.
- ملائمة عبارات الاستبيان للمحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة و للدراسة ككل.
- ملائمة أسئلة المقابلة للدراسة.
- وجود ملاحظات وتعديلات فيما يخص عبارات وأسئلة الأدوات.

في الأخير تم إعداد الصياغة النهائية للأداتين كما أملت آراء وتوجيهات ومناقشة ملاحظات المحكمين. **معامل صدق الاختبار:** أخذنا بطريقة حساب معامل الصدق بطريقة جذر معامل الثبات، (محمد نصر الدين رضوان، 2002، ص278)، نجده يساوي (0.992) أي مقارب للقيمة (01) مما يدل على صدق الاستبيان.

ثانياً: الثبات

يقصد بثبات الأداة الحصول على نفس النتائج في حال إعادة تطبيقه تحت نفس الظروف. ترى فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة أن التعريف الشائع للثبات يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس، هذا يعني أن ثبات الاختبار هو أنه يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة. (فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، 2002، 165)

اتبعنا طريقة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات يسمى أيضا في بعض المراجع بمقياس الاتساق الداخلي للأداة، تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ باستعمال الحزمة الإحصائية (spss)، أنظر الملحق رقم (06)، على عينة استطلاعية عددها (20) موظف، جاءت قيمة معامل الثبات لتساوي (0.985)، وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية.

ثالثاً: الموضوعية

يقول بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد (2009)، يقصد بالموضوعية أن يكون لعناصر الاختبار أو أسئلته نفس المعنى عند مختلف أفراد عينة البحث الذين يطبق عليهم الاختبار، أي يجب أن يكون السؤال المطروح دقيقاً لا يقبل التأويل. (بوداود عبد اليمين، عطاء الله أحمد، 2009، ص107)

هذا ما أكدته المحكمين لوجود هذه الشروط وتأكدنا منه عند تجربتنا للأداتين في الدراسة الاستطلاعية قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية.

7.2.5. الأدوات الإحصائية:

تمد الوسائل الإحصائية الباحث بالوصف الموضوعي الدقيق واعتماده على الأساليب الإحصائية يقوده للنتائج الصحيحة والصادقة بعيداً عن التحيز والذاتية، كما أنها تزوده بمؤشرات كمية دالة يعتمدها في تحليل وتفسير البيانات والنتائج، هذا ما تطلب منا استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

أ. النسبة المئوية: استخدامنا الطريقة الثلاثية لحساب النسب المئوية لتحليل النتائج، وذلك بضرب مجموع التكرارات في مئة ونقسم الناتج المتحصل عليه على مجموع أفراد العينة البالغ عددهم 65 مفردة.

ب. اختبار كا² (كاف تربيع): يسمى باختبار التطابق النسبي تسمح لنا هذه الطريقة الإحصائية بالمقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال نتائج وإحصائيات الاستبيان الموجه لموظفين، استعملنا برنامج (Excel) لحساب نتائج هذا الاختبار، للقيام به على الباحث الحصول على مجموع التكرارات المشاهدة الحقيقية والتكرارات المتوقعة (مجموع العينة / عدد الاحتمالات)، مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية.

حيث عند حصول الباحث على نتائج تكون كا² المحسوبة فيها أكبر من كا² المجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) نقول أن هناك دلالة إحصائية وفي حال العكس لا توجد دلالة إحصائية.

ج. معامل صدق الاختبار: طريقة حساب معامل الصدق بطريقة جذر معامل الثبات، (محمد نصر الدين رضوان، 2002، ص278)

د. معامل الثبات: استعنا ببرنامج الحزم الإحصائية (spss) لحساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

خلاصة:

بعد الانتهاء من إعداد الخلفية النظرية للدراسة وجمع المادة العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة يتوجه الباحث للجانب الثاني لدراسته المتعلق بالجانب الميداني التطبيقي، ففي بادئ الأمر يقوم الباحث بدراسة استطلاعية تمكنه من التأكد من واقعية المشكلة قيد الدراسة وإمكانية دراستها ميدانيا والتعرف على الظروف التي ستواجهه قبل المرور للدراسة الأساسية، كل هذا في وجود منهجية بحث علمية وإجراءات ميدانية سليمة تمكن الباحث من الابتعاد عن الفوضى والعشوائية في العمل البحثي.

كما أن نجاح أي بحث مهما كانت درجته العلمية متعلق بشكل كبير بمنهجية البحث وإجراءاته الميدانية، فطبيعة البحث العلمي تتطلب التعريف بمنهجيته وإجراءاته الميدانية من حيث المنهج المتبع ومجالاته البشرية الزمنية والمكانية، كما عرجنا في هذا الفصل على عينة البحث المختارة لتمثيل المجتمع الأصلي، أدوات البحث اللازمة في جمع المعلومات والبيانات والوسائل الإحصائية المستعملة في عرض و تحليل النتائج المتحصل عليها.

الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد ما تم عرضه من الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات المرتبطة والمشابهة التي استقدنا منها لصياغة عبارات أدوات الدراسة من استبيان ومقابلة لجمع البيانات اللازمة من عينة البحث حول موضوعنا متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، عملا على التحقق من صحة فروض الدراسة الموضوعية مسبقا.

وعليه سنتطرق في فصلنا هذا لعرض البيانات المجموعة من خلال ما تحصلنا عليه من أدوات الدراسة الموزعة على موظفي الديوان المتعدد الرياضات رابح بيطاط والمنشآت التابعة له وتحليلها ومناقشة نتائجها، ليلي ذلك عرض للنتائج المتوصل إليها على ضوء الفرضيات ومناقشتها ووضع الاقتراحات والفروض المستقبلية على ضوء ما أسفرت عليه نتائج الدراسة.

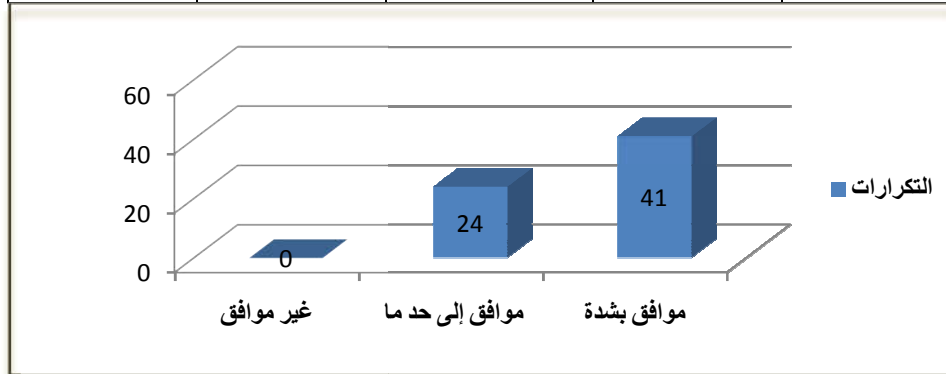
1.6. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان:

العبارة رقم (01): من ثقافة المؤسسة التنظيمية أن العميل والمستفيد من خدماتها يعتبر شريكا مهما لها.

الغرض منها: معرفة ما إذا ثقافة المؤسسة التنظيمية ترى أن المستفيد من خدماتها يعد شريكا مهما لها.

جدول رقم (01): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (01).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	
العبارة (01)		00	00%	24	24%	41	41%	65
					36.92		63.08	100
كا ² المحسوبة		كا ² الجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدالة
42.85		5.99		0.05		02		دالة إحصائية



الشكل رقم 01: التمثيل البياني لنتائج العبارة (01)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 36.92% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أنه من ثقافة المؤسسة التنظيمية أن العميل والمستفيد من خدماتها يعتبر شريكا مهما لها، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 63.08% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون من ثقافة المؤسسة التنظيمية أن المستفيد من خدماتها يعد شريكا مهما لها، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (42.85) أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

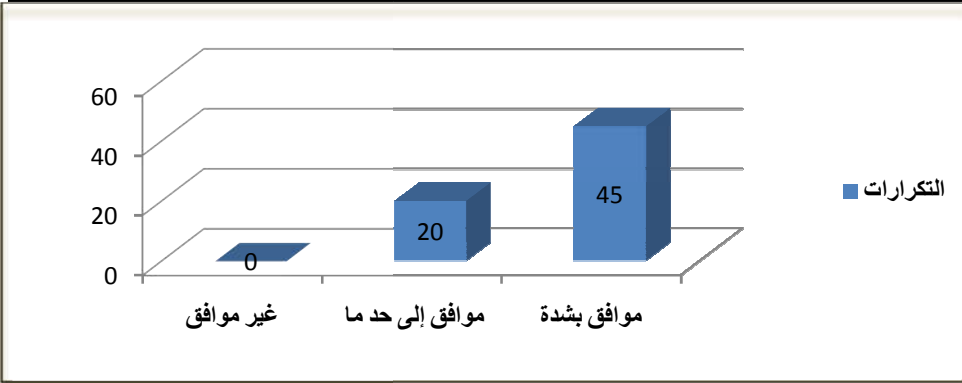
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى أن من ثقافة المؤسسة التنظيمية أن المستفيد من خدماتها هو شريك مهم لها، لذلك ننوه للأخذ بالحسبان للتركيز على المستفيد في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

العبارة رقم (02): تهتم مؤسستكم بجمع المعلومات لمعرفة حاجات ورغبات المستفيد.

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بجمع المعلومات لمعرفة حاجات ورغبات المستفيد.

جدول رقم (02): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (02).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (02)		00	00%	20	30.77%	45	69.23%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
51.25		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (02): التمثيل البياني لنتائج العبارة (02)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 30.77% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن المؤسسة تهتم بجمع المعلومات لمعرفة حاجات ورغبات المستفيد، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 69.23% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن المؤسسة تهتم بحاجات ورغبات المستفيد في ثقافة المؤسسة التنظيمية، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (51.25) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

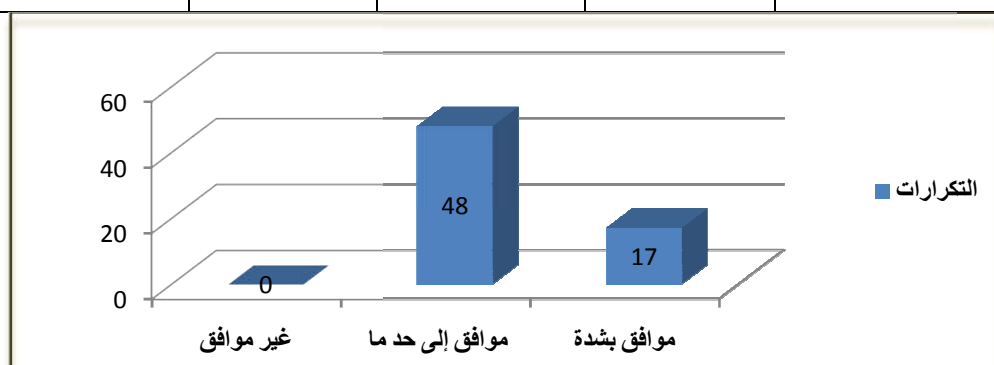
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى أن المؤسسة تهتم بجمع المعلومات لمعرفة حاجات ورغبات المستفيد، هذا ما يبرز أن للتركيز على المستفيد دور في تحديد الأهداف ومطابقتها مع رغبات المستفيد.

العبارة رقم (03): تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية للأنشطة الإدارية على ضوء احتياجات المستفيد.

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت تقوم الإدارة بالمراجعة أنشطتها الدورية على ضوء احتياجات المستفيد.

جدول رقم (03): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (03).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (03)		00	00%	48	73.85%	17	26.15%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
59.65		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (03): التمثيل البياني لنتائج العبارة (03)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 73.85% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن الإدارة تقوم بالمراجعة الدورية للأنشطة الإدارية على ضوء احتياجات وتوقعات المستفيد، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 26.15% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن المؤسسة تهتم بحاجات ورغبات المستفيد من خلال مراجعة أنشطتها الإدارية على ضوء تلك الاحتياجات، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (59.65) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

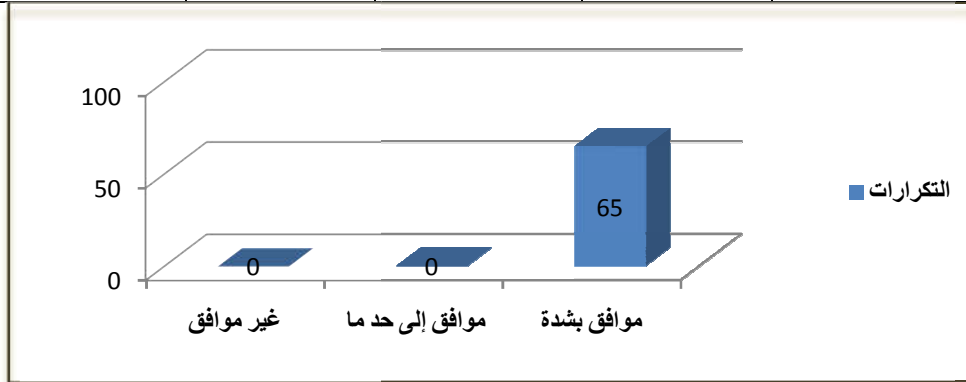
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى أن إدارة المؤسسة تقوم بالمراجعة الدورية للأنشطة الإدارية على ضوء احتياجات وتوقعات المستفيد، هذا ما يكشف التركيز المستمر على المستفيد في المراجعة الدورية للأنشطة.

العبارة رقم (04): تتعامل مؤسستكم بجدية مع شكاوي واقتراحات المستفيدين من خدماتها.

الغرض منها: معرفة كيف تتعامل المؤسسة مع شكاوي واقتراحات المستفيدين من خدماتها، بجدية أم لا.

جدول رقم (04): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (04).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (04)		00	00%	00	00%	65	100%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		141.25		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	



الشكل رقم (04): التمثيل البياني لنتائج العبارة (04)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق بشدة على أن مؤسستهم تتعامل بجدية مع شكاوي واقتراحات المستفيدين من خدماتها، بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن المؤسسة تهتم بحاجات ورغبات المستفيد من خلال التعامل بجدية مع الشكاوي والاقتراحات التي يتقدمون بها، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (141.25) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05)، درجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

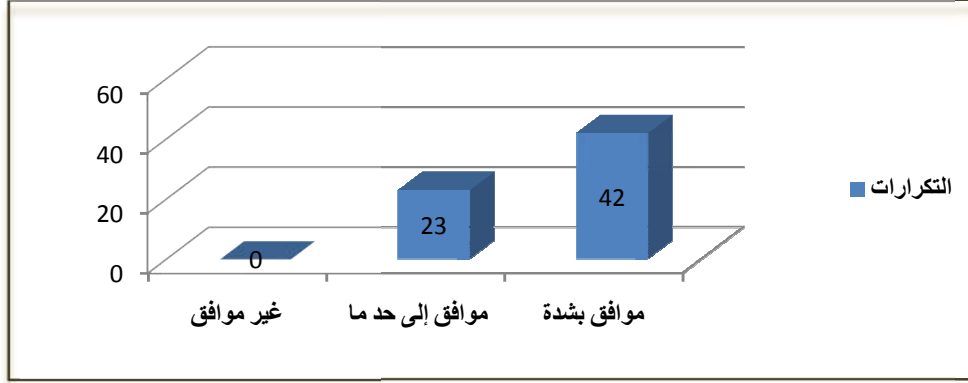
الاستنتاج: نستنتج أن كل الإجابات ترى أن إدارة المؤسسات تتعامل بجدية مع شكاوي واقتراحات المستفيدين من خدماتها، هذا ما يكشف التركيز المستمر على رضا المستفيد لإيجاد حلول لشكاويه والعمل بمقترحاته.

العبارة رقم (05): ملاحظات عملاء ومستفيدين مؤسستكم وسيلة لتحسين جودة عملكم.

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت ملاحظات العملاء وسيلة لتحسين جودة العمل من ثقافة المؤسسة.

جدول رقم (05): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (05).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (05)		00	00%	23	35.38	42	64.62	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² الجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدالة	
44.65		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (05): التمثيل البياني لنتائج العبارة (05)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 35.38% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أنملاحظات عملاء ومستفيدين مؤسستهم وسيلة لتحسين جودة عملكم ، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 64.62% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن ملاحظات العملاء والمستفيدين وسيلة مهمة في تحسين جودة ما يقدمونه في عملهم، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (44.65) اكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

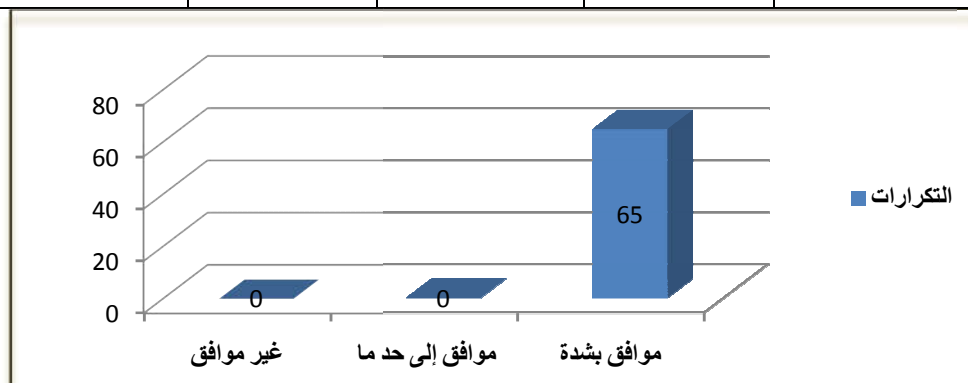
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى أنملاحظات العملاء والمستفيدين وسيلة مهمة في تحسين جودة ما يقدمونه من خدمات في عملهم، هذا ما يكشف ضمنا أن التركيز على المستفيد من القيم والمعتقدات السائدة ضمن ثقافتهم التنظيمية.

العبارة رقم (06): تضع مؤسستكم دفتر خاص بالشكاوي في مصالحكم الإدارية.

الغرض منها: معرفة إذ كانت المؤسسات تضع دفتر خاص بالشكاوي في مصالحها الإدارية.

جدول رقم (06): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (06).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (06)		00	00%	00	00%	65	100%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		141.25		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	



الشكل رقم (06): التمثيل البياني لنتائج العبارة (06)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق بشدة على أن مؤسستكم تضع دفتر خاص بالشكاوي في مصالحكم الإدارية، بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن المؤسسة تهتم بشكاوي المستفيدين من خلال وضع سجل خاص بالشكاوي والاقتراحات التي يتقدمون بها، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (141.25) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05)، درجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

الاستنتاج: نستنتج أن كل الإجابات ترى أن إدارة المؤسسات تضع دفتر خاص بالشكاوي في مصالحكم الإدارية وهذه الخطوة أصبحت من الضروريات في المؤسسة الرياضية للتعامل بجدية مع شكاوي واقتراحات المستفيدين من خدماتها بأكبر قدر ممكن من الشفافية.

العبارة رقم (07): ترى أن تطوير المؤسسة لعلاقتها بعمالها والمتعاملين معها هي تجسيد لروح التعاون الوظيفي.

الغرض منها: معرفة ما إذا ترى المؤسسة أن تطوير علاقتها بعمالها والمتعاملين معها هي تجسيد لروح التعاون الوظيفي.

جدول رقم (07): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (07).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (07)		00	00%	00	00%	65	100%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		141.25		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لنتائج العبارة (07)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق بشدة على أن تطوير المؤسسة لعلاقتها بعمالها والمتعاملين معها هي تجسيد لروح التعاون الوظيفي بمؤسستكم، بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن المؤسسة تهتم بالعلاقات الداخلية بين الموظفين وخارجيا مع المتعاملين معها هذا في إطار تجسيد روح التعاون الوظيفي، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (141.25) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05)، درجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

الاستنتاج: نستنتج أن تطوير المؤسسة لعلاقتها الداخلية والخارجية هي تجسيد لروح التعاون، هذا يكشف أن علاقة المؤسسة بعمالها لها دور في تحسين قيمها التنظيمية كقيم روح التعاون الوظيفي.

العبارة رقم (08): تشعر بوجود ثقة بين مؤسستكم والمستفيدين من خدماتها.

الغرض منها: معرفة إذا كانت هناك ثقة بين المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

جدول رقم (08): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (08).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (08)		00	00%	26	40%	39	60%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		39.85		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	

العبارة	التكرارات
غير موافق	0
موافق إلى حد ما	26
موافق بشدة	39

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لنتائج العبارة (08)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 40% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على وجود ثقة بين مؤسستكم والمستفيدين من خدماتها، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 60% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن بيئة العمل التي تجمع المؤسسة والمستفيدين من خدماتها تسودها الثقة، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (39.85) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

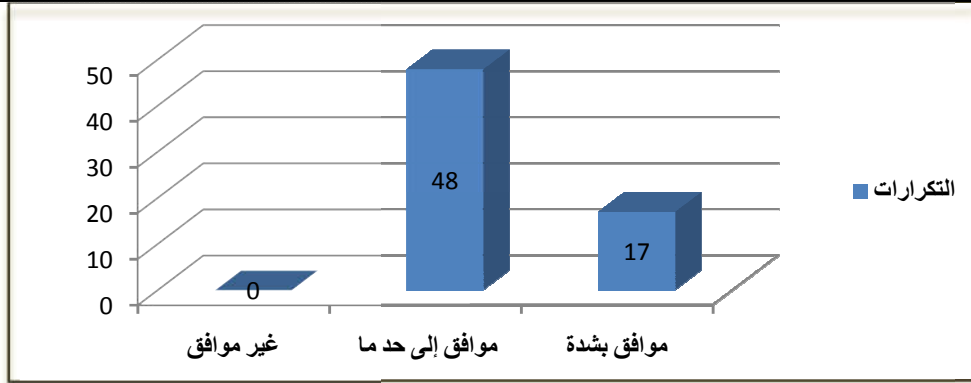
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى وجود ثقة بين مؤسستكم والمستفيدين من خدماتها وأن بيئة العمل خاصتها تسودها الثقة المهمة في تحسين جودة ما يقدمونه من خدمات، هذا ما يكشف أن للمؤسسة معتقدات تنظيمية إيجابية تجاه عملائها هذا من شأنه تحسين ثقافتهم التنظيمية.

العبارة رقم (09): تتقبل ملاحظات المستفيدين لممارساتك الإدارية بصدق رطب.

الغرض منها: معرفة ما إذا كان هناك تقبل لملاحظات المستفيدين للممارسات الإدارية السائدة.

جدول رقم (09): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (09).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (09)		00	00%	48	73.85%	17	26.15%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² الجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
59.65		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (09): التمثيل البياني لنتائج العبارة (09)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 73.85% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على تقبل ملاحظات المستفيدين لممارساتهم الإدارية بصدق رطب، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 26.15% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن بيئة العمل التي تجمع المؤسسة والمستفيدين من خدماتها تتسم بقبول الموظفين للملاحظات حول ممارساتهم الإدارية، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (59.65) أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

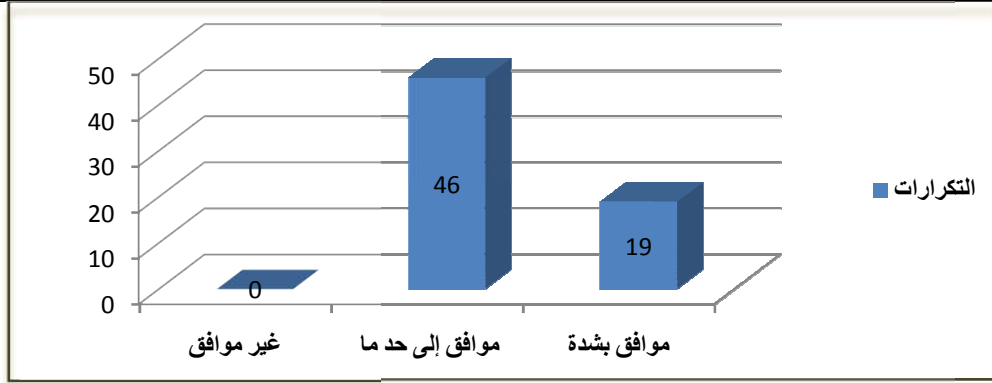
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الموظفين يرون وجود تقبل لملاحظات المستفيدين لممارساتهم الإدارية، هذا ما يكشف أن للمؤسسة معتقدات تنظيمية إيجابية تجاه عملائها سماها التركيز على ملاحظاتهم ورغباتهم.

العبارة رقم (10): تعمل على إيجاد حلول لملاحظات المستفيدين لممارساتك الإدارية.

الغرض منها: معرفة ما إذا كان يتم العمل على إيجاد حلول لملاحظات المستفيدين حول الممارسات الإدارية.

جدول رقم (10): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (10).

الأجوبة العبارة	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (10)	00	00%	46	70.77%	19	29.23%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدالة
53.85		5.99		0.05		02		دالة إحصائية



الشكل رقم (10): التمثيل البياني لنتائج العبارة (10)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 70.77% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على العمل على إيجاد حلول لملاحظات المستفيدين لممارساتك الإدارية، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 29.23% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن مؤسستهم تجتهد لإيجاد حلول لملاحظات المستفيدين من خدماتها، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (53.85) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

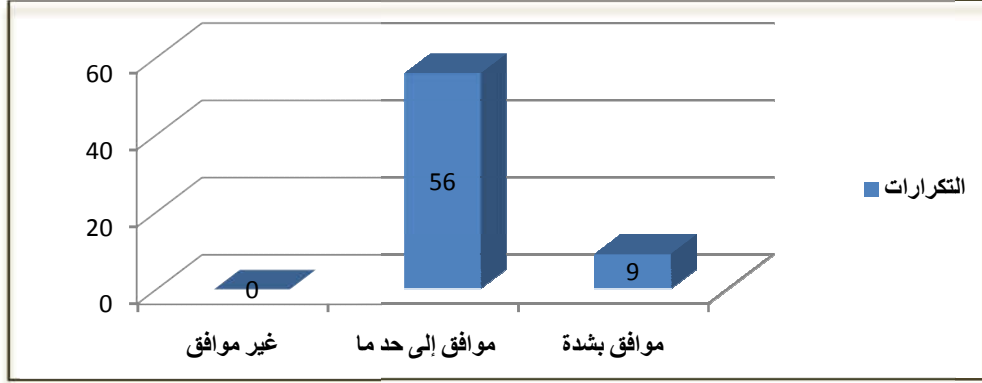
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى وجود عمل على إيجاد حلول لملاحظات المستفيدين لممارساتهم الإدارية، هذا ما يكشف أن للمؤسسة اهتمام بتحسين ممارساتها الإدارية بناء على ملاحظات المستفيدين من خدماتها.

العبارة رقم (11): ترى أن الالتزام بمتطلبات المستفيد يحسن القيم التنظيمية لمؤسستكم.

الغرض منها: معرفة ما إذا كان الالتزام بمتطلبات المستفيد يحسن القيم التنظيمية للمؤسسة.

جدول رقم (11): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (11).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (11)		00	00%	56	86.15%	09	13.85%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدالة	
90.85		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (11): التمثيل البياني لنتائج العبارة (11)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 86.15% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن الالتزام بمتطلبات المستفيد يحسن القيم التنظيمية لمؤسستهم، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 13.85% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن التزام مؤسستهم بمتطلبات المستفيدين من خدماتهم يحسن من قيمها التنظيمية، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (90.85) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات تريا للالتزام بمتطلبات المستفيد يحسن القيم التنظيمية لمؤسستهم، فتماشى المؤسسة مع متطلبات ورغبات المستفيدين المتجددة له دور في تحسين قيمها وممارساتها التنظيمية من جهة وتحقيقها لرضا المستفيد حاليا ومستقبليا واستمرارها في المنافسة.

العبارة رقم (12): تدعم المؤسسة عمالها في ممارساتهم الإدارية اليومية.

الغرض منها: معرفة إن كان هناك دعم المؤسسة لعمالها في ممارساتهم الإدارية اليومية.

جدول رقم (12): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (12).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (12)		00	00%	52	80%	13	20%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		73.65		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	

Response Category	Frequency (تكرارات)
غير موافق (Disagree)	0
موافق إلى حد ما (Somewhat Agree)	52
موافق بشدة (Strongly Agree)	13

الشكل رقم (12): التمثيل البياني لنتائج العبارة (12)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 80% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن المؤسسة تدعم عمالها في ممارساتهم الإدارية اليومية، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 20% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن مؤسستهم تدعم عمالها في ممارساتهم الإدارية اليومية، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (73.65) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

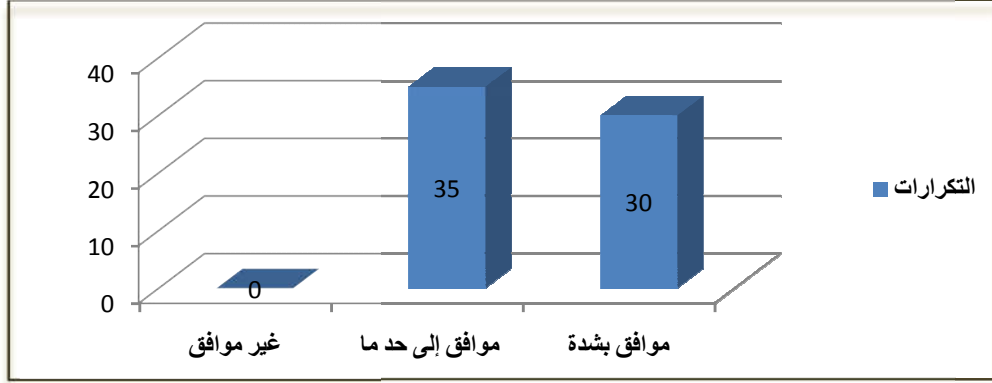
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترأى المؤسسة تدعم عمالها في ممارساتهم الإدارية اليومية، هذا ما يكشف دعم المؤسسة وتطوير ثقافتها التنظيمية انطلاقاً من دعمها لعمالها في ممارساتهم الإدارية باعتبار العامل محور العملية الإنتاجية وما تقدمه المؤسسة من خدمات.

العبارة رقم (13): تقوم إدارة المؤسسة بتسطير برامجها وفق نظرة مشتركة مع عملائها.

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسات تقوم بتسطير برامجها وفق نظرة وتوقعات تنظيمية مشتركة مع عملائها.

جدول رقم (13): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (13).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	
العبارة (13)		00	00%	35	53.85%	30	46.15%	65
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		الدلالة
		36.25		5.99		0.05		دالة إحصائية



الشكل رقم (13): التمثيل البياني لنتائج العبارة (13)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 53.85% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن إدارة المؤسسة تقوم بتسطير برامجها وفق نظرة مشتركة مع عملائها، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 46.15% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن إدارة مؤسساتهم تقوم بتسطير برامجها وفق نظرة وتوقعات تنظيمية مشتركة مع عملائها، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (36.25) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

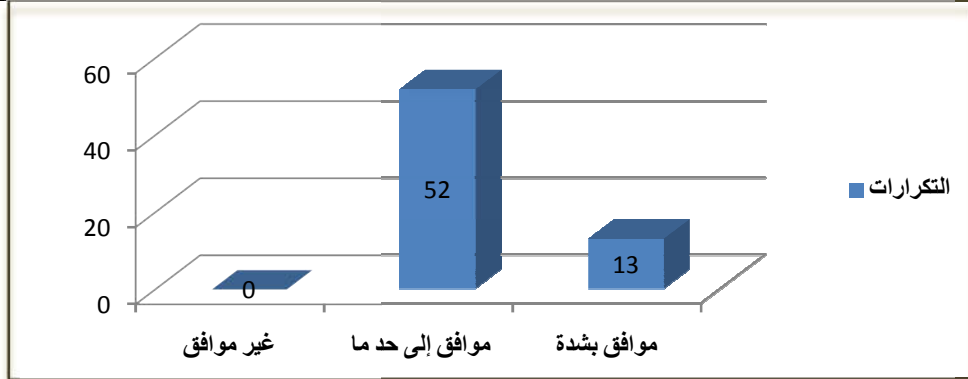
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترأى إدارة المؤسسة تقوم بتسطير برامجها وفق نظرة مشتركة مع عملائها، فتشارك النظرة في برامج المؤسسة مع متطلبات ورغبات المستفيدين يكشف اهتمامها لتحقيق رضاهم حاليا ومستقبليا واستمرارها في المنافسة.

العبارة رقم (14): تعمل القيادة الإدارية للمؤسسة على توفير بيئة تنظيمية عادلة.

الغرض منها: معرفة ما إذا تعمل القيادة الإدارية للمؤسسات على توفير بيئة تنظيمية عادلة.

جدول رقم (14): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (14).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (14)		00	00%	52	80%	13	20%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		73.65		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	



الشكل رقم (14): التمثيل البياني لنتائج العبارة (14)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 80% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن القيادة الإدارية للمؤسسة تعمل على توفير بيئة تنظيمية عادلة، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 20% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن مؤسستهم تعمل على توفير بيئة تنظيمية عادلة، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (73.65) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

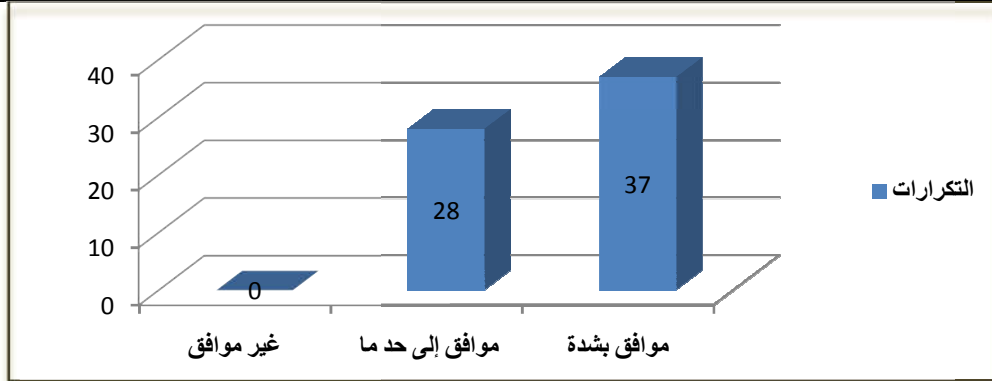
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى أن القيادة الإدارية للمؤسسة تعمل على توفير بيئة تنظيمية عادلة، هذا يكشف أن المؤسسة تدعم عمالها وتعمل على تحسين قيمها التنظيمية بتوفير قيمة العدالة التنظيمية المهمة في تحفيز العامل لزيادة إنتاجيته والتزامه تجاه مؤسسته.

العبارة رقم (15): تشجع القيادة الإدارية للمؤسسة على القيم التنظيمية الإيجابية.

الغرض منها: معرفة إذا كانت القيادة الإدارية للمؤسسات تشجع على القيم التنظيمية الإيجابية.

جدول رقم (15): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (15).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (15)		00	00%	28	43.08%	37	56.92%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
37.65		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (15): التمثيل البياني لنتائج العبارة (15)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 43.08% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن القيادة الإدارية لمؤسساتهم تشجع على القيم التنظيمية الإيجابية، النسبة الثانية المقدرة بـ: 56.92% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن مؤسساتهم تشجع على القيم التنظيمية الإيجابية، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (37.65) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

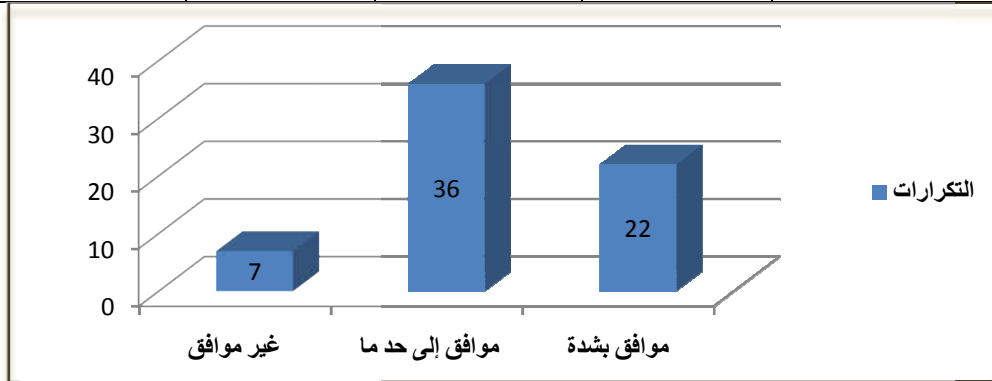
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى قيادة المؤسسات تشجع على القيم التنظيمية الإيجابية، هذا يكشف أن إدارة المؤسسة تدعم القيم التنظيمية الإيجابية وتهتم بتطويرها.

العبارة رقم (16): تدعم إدارة المؤسسة عمالها من خلال تلبية الحاجيات التي يتوقعها العامل منها.

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسات تدعم عمالها من خلال تلبية الحاجيات المتوقعة منها.

جدول رقم (16): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (16).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (16)		07	10.77%	36	55.38%	22	33.85%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		21.45		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة					



الشكل رقم (16): التمثيل البياني لنتائج العبارة (16)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 55.38% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن إدارة المؤسسة تدعم عمالها من خلال تلبية الحاجيات المتوقعة منها، النسبة الثانية المقدرة بـ: 33.85% أجابوا بموافق بشدة بينما 10.77% لا يوافقون هذا الطرح، أي أن غالبيتهم يرون أن إدارة المؤسسة تدعم عمالها من خلال تلبية الحاجيات المتوقعة منها، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (21.45) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

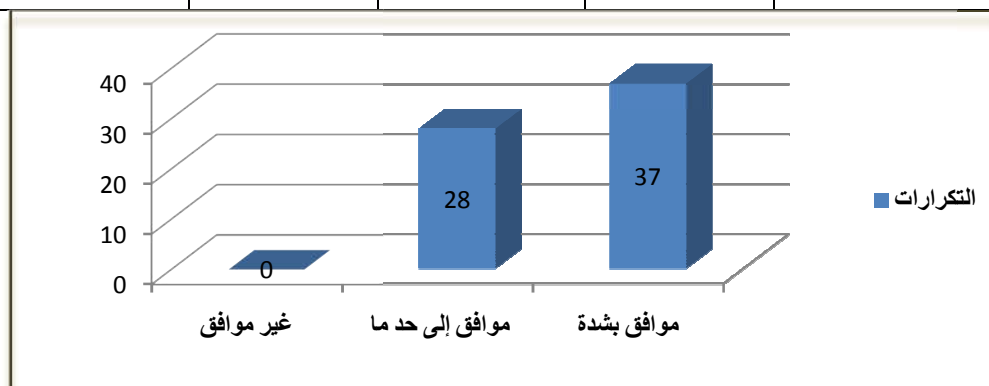
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المؤسسة تدعم عمالها من خلال تلبية الحاجيات المتوقعة منها، هذا ما يكشف تركيز المؤسسة على المستفيد (العامل) انطلاقا من دعمها لعمالها في حياتهم المهنية باعتبار العامل محور العملية الإنتاجية وما تقدمه المؤسسة من خدمات.

العبارة رقم (17): يشترك عمال المؤسسة وقيادتهم الإدارية في قيمهم وتوقعاتهم التنظيمية.

الغرض منها: التعرف على وجود تشارك في القيم والتوقعات التنظيمية بين رؤساء المؤسسات ومرؤوسيهـم.

جدول رقم (17): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (17).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (17)		00	00%	28	43.08%	37	56.92%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		37.65		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة					



الشكل رقم (17): التمثيل البياني لنتائج العبارة (17)

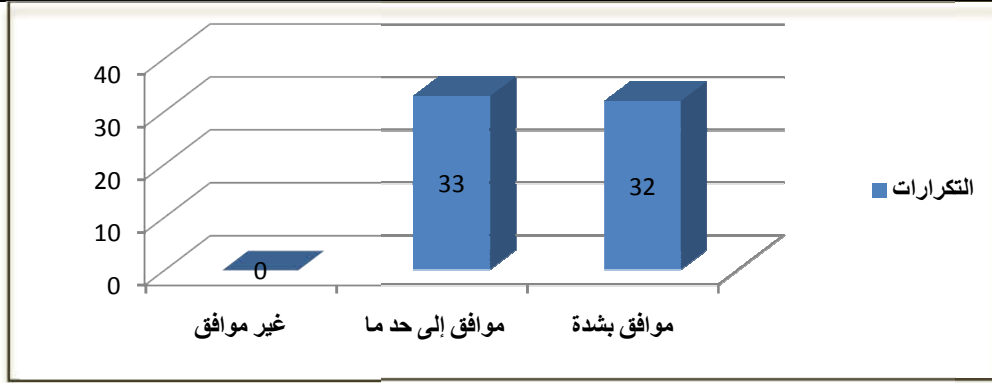
تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 43.08% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أنهم يتشاركون وقيادتهم الإدارية في قيمهم وتوقعاتهم التنظيمية، النسبة الثانية المقدرة بـ: 56.92% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يتشاركون في قيمهم وتوقعاتهم التنظيمية، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (37.65) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات تريعـمـال المؤسسة وقيادتهم الإدارية يتشاركون في قيمهم وتوقعاتهم التنظيمية، هذا يكشف أن كل طرف سواء إدارة أو العمال يتوقعون ردود أفعال الطرف الآخر داخل المؤسسة.

العبارة رقم (18): تعمل إدارة المؤسسة على تطوير قدرات القادة المتميزين من خلال ممارساتهم الإدارية.
الغرض منها: معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسة تعمل على تطوير قدرات القادة المتميزين في ممارساتهم الإدارية.

جدول رقم (18): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (18).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (18)		00	00%	33	50.77%	32	49.23%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² الجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدالة	
35.65		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (18): التمثيل البياني لنتائج العبارة (18)

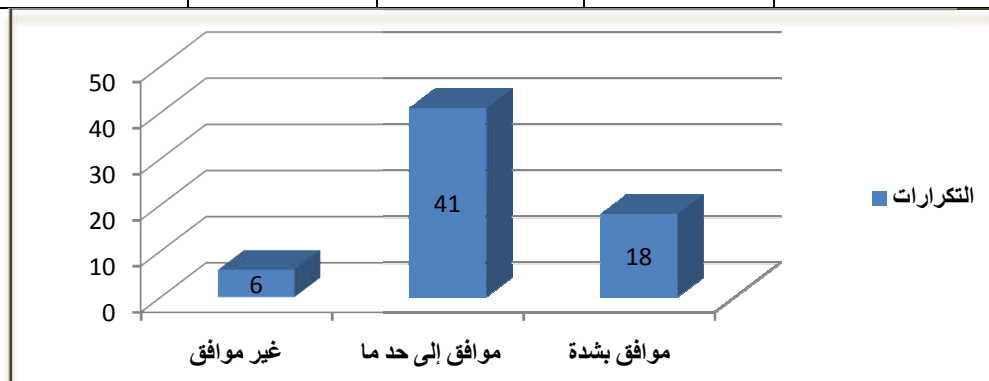
تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 50.77% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن إدارة المؤسسة تعمل على تطوير قدرات القادة المتميزين من خلال ممارساتهم الإدارية، النسبة الثانية المقدرة بـ: 49.23% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أن إدارة المؤسسة تعمل على تطوير قدرات القادة المتميزين في ممارساتهم الإدارية، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (35.65) أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات تركزت على تطوير قدرات القادة المتميزين من خلال ممارساتهم الإدارية، هذا يكشف أن إدارة المؤسسة على دراية بأهمية الممارسات الإدارية المتميزة وتعمل على تطويرها.

العبارة رقم (19): تشجع القادة المتميزين على وضع برامج إدارية وظيفية بما يتماشى وثقافتهم التنظيمية. الغرض منها: معرفة إذا كان هناك تشجيع للقادة المتميزين لوضع برامج وظيفية تعكس ثقافتهم التنظيمية.

جدول رقم (19): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (19).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (19)		06	9.23%	41	63.08%	18	27.69%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		32.05		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة		دالة إحصائية		دالة إحصائية	



الشكل رقم (19): التمثيل البياني لنتائج العبارة (19)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 63.08% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أنهم يشجعون القادة المتميزين على وضع برامج إدارية وظيفية بما يتماشى وثقافتهم التنظيمية، النسبة الثانية المقدرة بـ: 27.69% أجابوا بموافق بشدة بينما 9.23% أجابوا بغير موافق، أي غالبية الإجابات تشجع القادة المتميزين على وضع برامج إدارية وظيفية بما يتماشى وثقافتهم التنظيمية، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (32.05) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

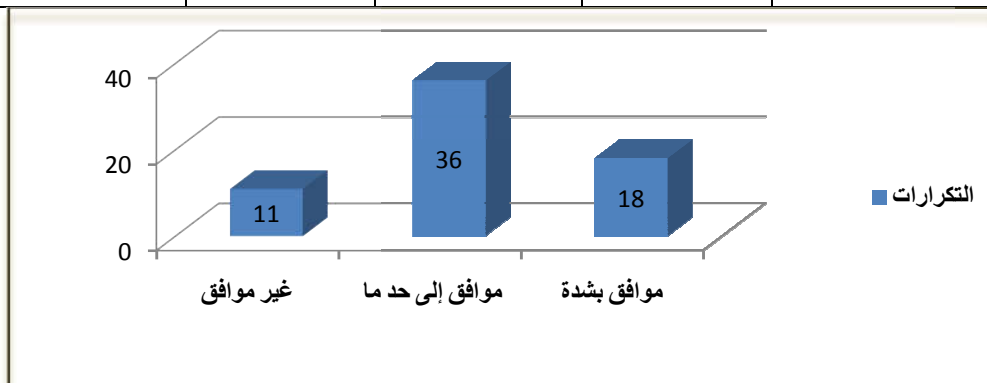
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات تشجع القادة المتميزين لوضع برامج إدارية وظيفية بما يتماشى وثقافتهم التنظيمية، هذا يكشف تشجيع وضع البرامج الوظيفية من القادة المتميزين ما يساعد في نشر الثقافة التنظيمية التي تعكس قدراتهم المتميزة.

العبارة رقم (20): توفر إدارة المؤسسة الحوافز بما يحسن قيمهم ومعتقداتهم التنظيمية تجاه المؤسسة.

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسة توفر الحوافز للموظفين بما يحسن قيمهم ومعتقداتهم التنظيمية تجاه المؤسسة.

جدول رقم (20): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (20).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (20)		11	16.92%	36	55.38%	18	27.69%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		17.05		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة		دالة		دالة	



الشكل رقم (20): التمثيل البياني لنتائج العبارة (20)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول، ما نسبته 55.38% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن إدارة المؤسسة توفر الحوافز بما يحسن قيمهم ومعتقداتهم التنظيمية تجاهها، النسبة الثانية المقدرة بـ: 27.69% أجابوا بموافق بشدة بينما 16.92% أجابوا بغير موافق، أي الغالبية ترى أن إدارة المؤسسة توفر الحوافز بما يحسن قيمهم ومعتقداتهم التنظيمية تجاهها، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (17.05) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

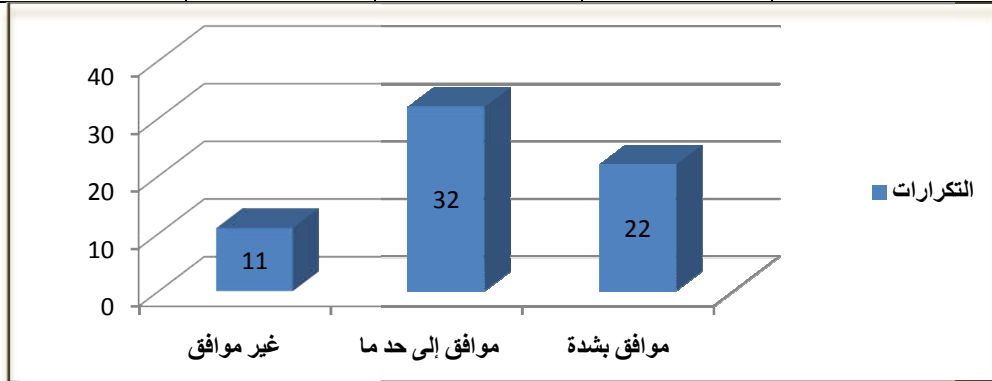
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المؤسسة توفر الحوافز بما يحسن قيم الموظفين ومعتقداتهم التنظيمية تجاهها، هذا يكشف اهتمام إدارة المؤسسة بتحسين القيم والمعتقدات التنظيمية لمنتسبيها من خلال الحوافز سواء كان هذه التحفيز مادياً أو معنوياً.

العبارة رقم (21): تسمح إدارة المؤسسة لمنتسبيها بالمشاركة في تحديد البرامج والممارسات الإدارية.

الغرض منها: معرفة ما إذا تسمح الإدارة لمنتسبيها بالمشاركة في تحديد البرامج والممارسات الإدارية.

جدول رقم (21): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (21).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (21)		11	16.92%	32	49.23%	22	33.85%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		11.45		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة		دالة		دالة	



الشكل رقم (21): التمثيل البياني لنتائج العبارة (21)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه، ما نسبته 49.23% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن إدارة المؤسسة تسمح لمنتسبيها بالمشاركة في تحديد البرامج والممارسات الإدارية، النسبة الثانية المقدرة بـ: 33.85% أجابوا بموافق بشدة بينما 16.92% أجابوا بغير موافق، أي الغالبية ترى أن إدارة المؤسسة تسمح لمنتسبيها بالمشاركة وتحديد البرامج والممارسات الإدارية، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (11.45) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

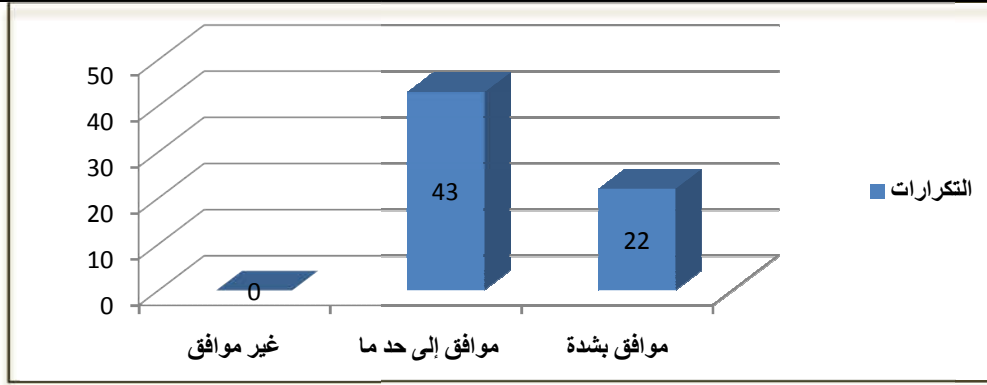
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المؤسسة تسمح لمنتسبيها بالمشاركة في تحديد البرامج والممارسات الإدارية، هذا يكشف اهتمام إدارة المؤسسة بالممارسات الإدارية بجعلها تحض برضا موظفيها من خلال إشراكهم في تحديدها.

العبارة رقم (22): ترى أن الممارسات والقيم التنظيمية تحظى بالقبول في مؤسستكم.

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت الممارسات الإدارية والقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة تحظى بالقبول والتشجيع من طرف الموظفين وقياداتهم الإدارية.

جدول رقم (22): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (22).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (22)		00	00%	43	66.15%	22	33.85%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
46.65		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (22): التمثيل البياني لنتائج العبارة (22)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 66.15% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن الممارسات والقيم التنظيمية تحظى بالقبول في مؤسستهم، النسبة الثانية المقدرة بـ: 33.85% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أن الممارسات الإدارية والقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة تحظى بالقبول والتشجيع من طرف الموظفين وقياداتهم الإدارية، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (46.65) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

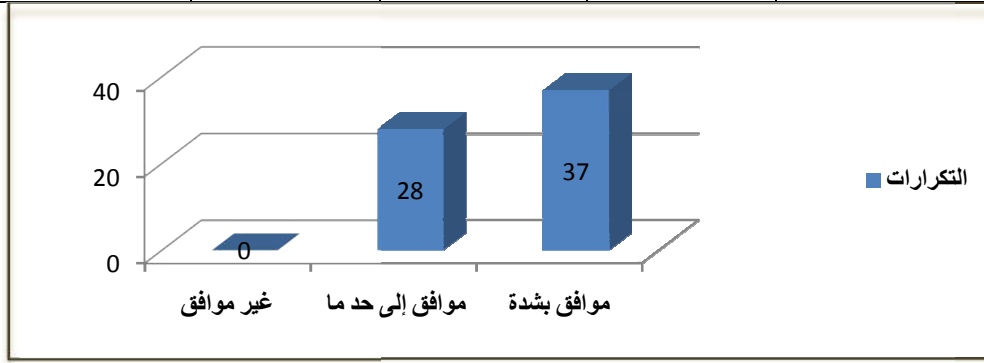
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترأى الممارسات والقيم التنظيمية تحظى بالقبول في مؤسساتهم، هذا يكشف أن إدارة المؤسسات ومستخدميها يتشاركون القيم التنظيمية والممارسات الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسساتهم.

العبارة رقم (23): تسعى المؤسسة للتحديث المستمر للوسائل المستخدمة في ممارساتها التنظيمية.

الغرض منها: معرفة مساعي المؤسسة في التحديث المستمر للوسائل التنظيمية في ممارساتها.

جدول رقم (23): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (23).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (23)		00	00%	28	43.08%	37	56.92%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² الجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		37.65		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة					



الشكل رقم (23): التمثيل البياني لنتائج العبارة (23)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 43.08% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على مساعي المؤسسة للتحديث المستمر للأدوات والوسائل المستخدمة في ممارساتها التنظيمية، النسبة الثانية المقدرة بـ: 56.92% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن مؤسستهم تعمل على تحديث ممارساتها التنظيمية باستمرار من خلال الأدوات والوسائل المستخدمة في ذلك، فضلا على ذلك بتطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (37.65) أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي (5.9)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

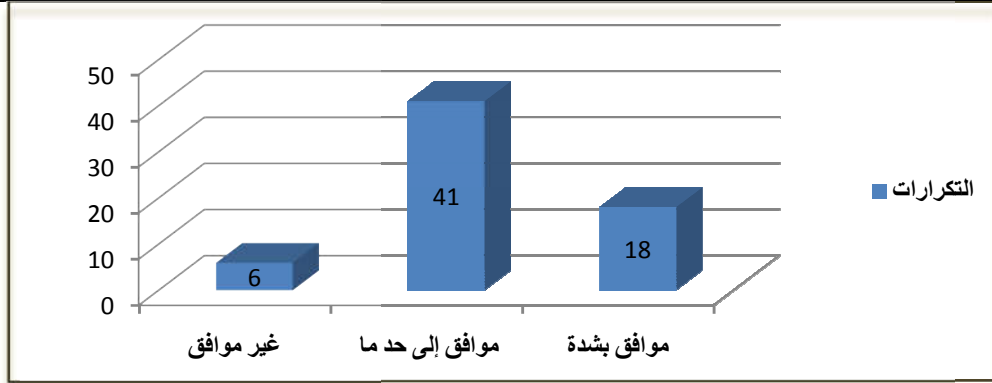
الاستنتاج: نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن المؤسسة تسعى لتطوير ثقافتها التنظيمية انطلاقا من تحديثها المستمر للأدوات والوسائل المستخدمة في ممارساتها التنظيمية، هذا يكشف دعم إدارة المؤسسة للممارسات التنظيمية الإيجابية وتهتم بتطويرها.

العبارة رقم (24): تعمل إدارة المؤسسة على تحديث أساليب العمل.

الغرض منها: معرفة مساعي إدارة المؤسسة في تحديث أساليب العمل.

جدول رقم (24): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (24).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (24)		06	9.23%	41	63.08%	18	27.69%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدالة	
32.05		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (24): التمثيل البياني لنتائج العبارة (24)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 63.08% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على عمل إدارة المؤسسة على تحديث أساليب العمل، النسبة الثانية المقدرة بـ: 27.69% أجابوا بموافق بشدة بينما 9.23% أجابوا بغير موافق، أي غالبية الإجابات ترى عمل إدارة المؤسسة على تحديث أساليب العمل أي التحسين المستمر بما يواكب المستجدات الحديثة، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (32.05) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

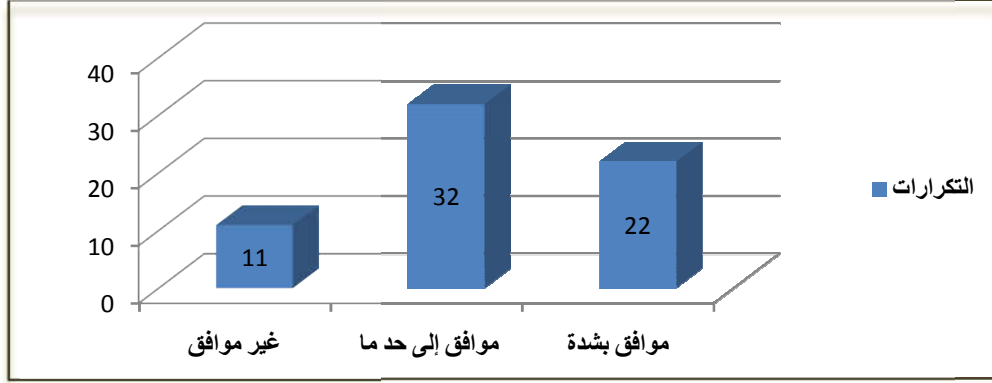
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المؤسسة تعمل على تحسين أساليب عملها (ممارساتها التنظيمية) بما يلاءم مستجدات الحدث، تجدر الإشارة إلى أن أساليب العمل هي إسقاط لجزء كبير من الثقافة التنظيمية على أرض الواقع أي أن أساليب العمل هي ما يلتزمه المستفيد والعميل من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

العبارة رقم (25): تعمل إدارة المؤسسة على تقديم دورات تدريبية لترسيخ السلوكيات التنظيمية الهادفة.

الغرض منها: التعرف على ما إذا تعمل إدارة المؤسسات لترسيخ السلوكيات التنظيمية الهادفة من خلال تقديم دورات تدريبية.

جدول رقم (25): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (25).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (25)		11	16.92%	32	49.23%	22	33.85%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		11.45		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة		دالة إحصائية		الدالة	



الشكل رقم (25): التمثيل البياني لنتائج العبارة (25)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 49.23% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن إدارة المؤسسة تعمل على تقديم دورات تدريبية لترسيخ السلوكيات التنظيمية الهادفة، النسبة الثانية المقدرة بـ: 33.85% أجابوا بموافق بشدة بينما 16.92% أجابوا بغير موافق، أي أن الغالبية ترى إدارة المؤسسة تعمل على ترسيخ السلوكيات التنظيمية الهادفة، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (11.45) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

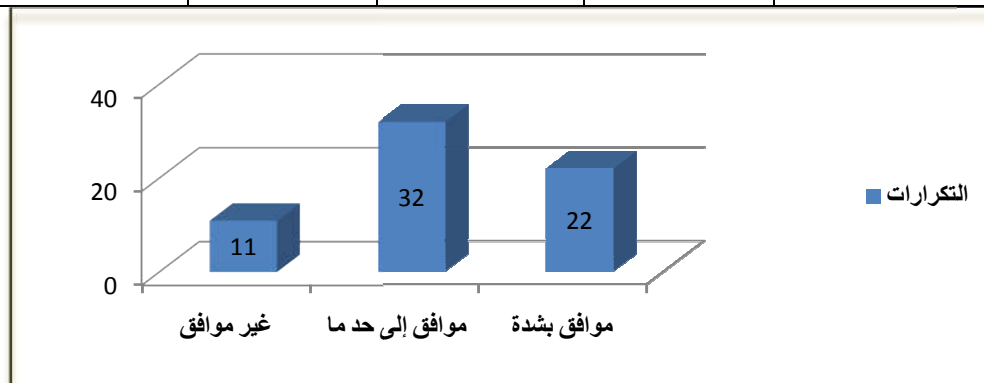
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المؤسسة تنظم دورات تدريبية لترسيخ السلوكيات التنظيمية، فالدورات التدريبية بطبيعة الحال تدعم الممارسات التنظيمية الإدارية الفعالة وتحسن مستوى العمالة وتكسبهم مهارات جديدة أو تكيفهم مع المتطلبات الجديدة للوظيفة ما يطور ثقافتهم التنظيمية.

العبارة رقم (26): تهتم المؤسسة بزيادة فرص تطوير المستقبل المهني للعامل المتميز تنظيمياً.

الغرض منها: معرفة ما إذا تهتم المؤسسة التحسين المستمر لقدرات عمالها المتميزة تنظيمياً بزيادة الفرص الحقيقية لتطوير المستقبل المهني لهم.

جدول رقم (26): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (26).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (26)		11	16.92%	32	49.23%	22	33.85%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		11.45		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة					



الشكل رقم (26): التمثيل البياني لنتائج العبارة (26)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه، ما نسبته 49.23% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على اهتمام المؤسسة بزيادة فرص تطوير المستقبل المهني للعامل المتميز تنظيمياً، النسبة الثانية المقدرة بـ: 33.85% أجابوا بموافق بشدة بينما 16.92% أجابوا بغير موافق، أي الغالبية ترى إدارة المؤسسة تهتم بتطوير المستقبل المهني للموظف المتميز تنظيمياً، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (11.45) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

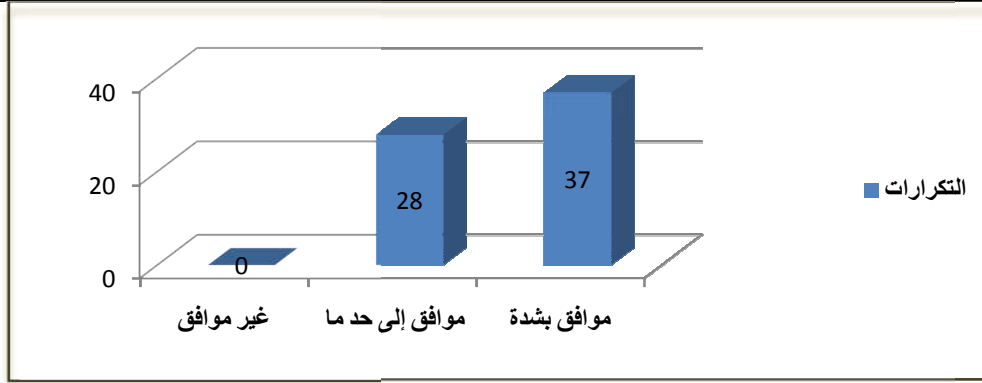
الاستنتاج: نستنتج اهتمام المؤسسة بتطوير المستقبل المهني لعمالها من خلال الموظف المتميز تنظيمياً، من زاوية أخرى التحسين المستمر لقدرات موظفيها تنظيمياً بزيادة الفرص الحقيقية لتطوير المستقبل المهني للموظف المتميز ودعمه للوصول إلى أعلى المستويات في الهرم التنظيمي (الموظف القدوة).

العبارة رقم (27): تهتم إدارة المؤسسة بالتطوير المستمر لأساليبها في العمل لتجنب الأخطاء التنظيمية.

الغرض منها: التعرف على اهتمام إدارة المؤسسات بالتحسين المستمر للأساليب المستخدمة في تنفيذ البرامج لتجنب الأخطاء التنظيمية.

جدول رقم (27): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (27).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (27)		00	00%	28	43.08%	37	56.92%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² الجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		37.65		5.99		0.05		02	
		الدالة		دالة إحصائية					



الشكل رقم (27): التمثيل البياني لنتائج العبارة (27)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 43.08% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن إدارة المؤسسة تهتم بالتطوير المستمر لأساليبها في العمل لتجنب الأخطاء التنظيمية، النسبة الثانية المقدرة بـ: 56.92% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن مؤسستهم تهتم بتجنب الأخطاء التنظيمية في عملها، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (37.65) أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المؤسسة تهتم بتطوير ثقافتها التنظيمية بالتطوير المستمر لأساليبها في العمل لتجنب الأخطاء التنظيمية، حيث لا يمكن الحديث عن تطور تنظيمي أو ثقافة تنظيمية جيدة في ظل وجود أخطاء تنظيمية تشوه وتعيق ذلك التطور.

العبارة رقم (28): تهتم المؤسسة بتنمية التوجهات والقيم التنظيمية السائدة لموظفيها باستمرار.

الغرض منها: التعرف على اهتمام إدارة المؤسسات بتنمية التوجهات والقيم التنظيمية السائدة باستمرار.

جدول رقم (28): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (28).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (28)		00	00%	28	43.08%	37	56.92%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² الجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		37.65		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	

الشكل رقم (28): التمثيل البياني لنتائج العبارة (28)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 43.08% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن إدارة مؤسساتهم تهتم بتنمية التوجهات والقيم التنظيمية السائدة، النسبة الثانية المقدرة بـ: 56.92% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن مؤسساتهم تهتم وبصفة مستمرة بتنمية التوجهات والقيم التنظيمية السائدة، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (37.65) أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

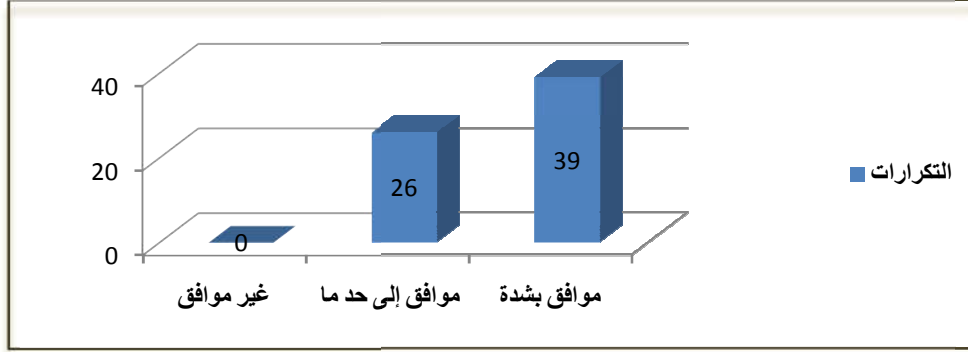
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى إدارة المؤسسات تهتم بتنمية توجهاتها وقيمتها التنظيمية باستمرار، هذا يكشف أن إدارة المؤسسات ترى التوجهات والقيم التنظيمية مهمة وتهتم بتطويرها بصفة دورية مستمرة.

العبارة رقم (29): تهتم إدارة المؤسسة بعلاج المشاكل التنظيمية جماعيا لتحسين المستمر لأدائها.

الغرض منها: معرفة ما إذا تتواجد لدى إدارة المؤسسات ثقافة الحوار والمشاركة (جلسات عمل) لحل المشكلات التنظيمية بهدف التحسين المستمر لأدائها التنظيمي.

جدول رقم (29): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (29).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (29)		00	00%	26	40%	39	60%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		39.85		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة		دالة إحصائية		الدالة	



الشكل رقم (29): التمثيل البياني لنتائج العبارة (29)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 40% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على اهتمام إدارة المؤسسة بعلاج المشاكل التنظيمية جماعيا لتحسين أدائها باستمرار، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 60% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون اهتمام إدارة المؤسسة بعلاج المشاكل التنظيمية لتحسين أدائها باستمرار وبالمشاركة في إيجاد حلول لها، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (39.85) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

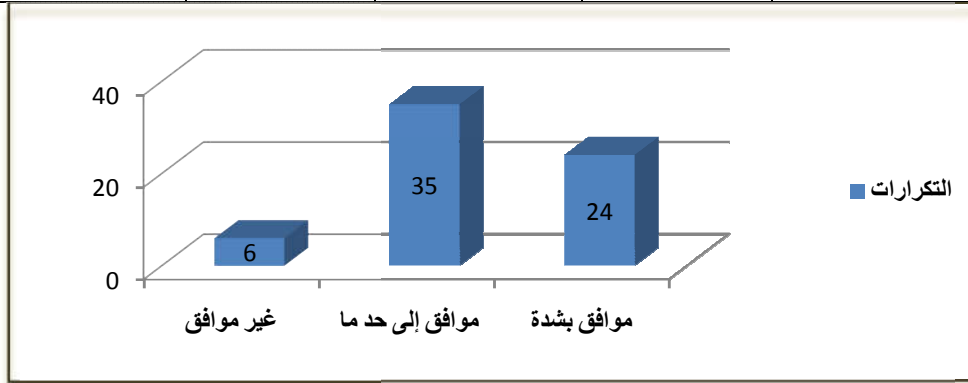
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى وجود اهتمام من إدارة المؤسسة لعلاج المشاكل التنظيمية لتحسين أدائها باستمرار وبمشاركة جماعية في إيجاد حلول لهذه المشاكل التنظيمية، ما يخلق بيئة العمل تسودها الثقة المهمة في تحسين جودة أدائهم وما يقدمونه من خدمات وتحسين ثقافتهم التنظيمية.

العبارة رقم (30): تعمل إدارة المؤسسة على التحديث المستمر لنظامها الإداري (الممارسات التنظيمية).

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسة تعمل على التحسين المستمر في ممارساتها التنظيمية.

جدول رقم (30): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (30).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (30)		06	9.23%	35	53.85%	24	36.92%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
21.85		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (30): التمثيل البياني لنتائج العبارة (30)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه، ما نسبته 53.85% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على عمل إدارة المؤسسة على التحديث المستمر لنظامها الإداري (الممارسات التنظيمية)، النسبة الثانية المقدرة بـ: 36.92% أجابوا بموافق بشدة بينما 9.23% أجابوا بغير موافق، أي الغالبية ترى إدارة المؤسسة تعمل باستمرار على تحديث الممارسات التنظيمية لها، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (21.85) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

الاستنتاج: نستنتج وعي إدارة المؤسسات بأهمية الممارسات التنظيمية والاهتمام بها والعمل على تحديثها بصفة مستمرة، ما يجعل هذه الممارسات أكثر مرونة في التعامل مع مستجدات الوظيفة وتحسين جودة الحياة الوظيفية للعامل والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

العبارة رقم (31): تعمل إدارة المؤسسة على تحسين الممارسات الإدارية باستمرار.

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تعمل على التحسين المستمر لممارساتها الإدارية.

جدول رقم (31): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (31).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (31)		00	00%	24	36.92%	41	63.08%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² الجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		42.85		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة					

Response Category	Frequency (تكرارات)
غير موافق (Disagree)	0
موافق إلى حد ما (Somewhat Agree)	24
موافق بشدة (Strongly Agree)	41

الشكل رقم (31): التمثيل البياني لنتائج العبارة (31)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 36.92% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على عمل إدارة المؤسسة على تحسين الممارسات الإدارية باستمرار، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 63.08% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون عمل إدارة المؤسسات المستمر لتحسين ممارساتها الإدارية، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (42.85) اكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

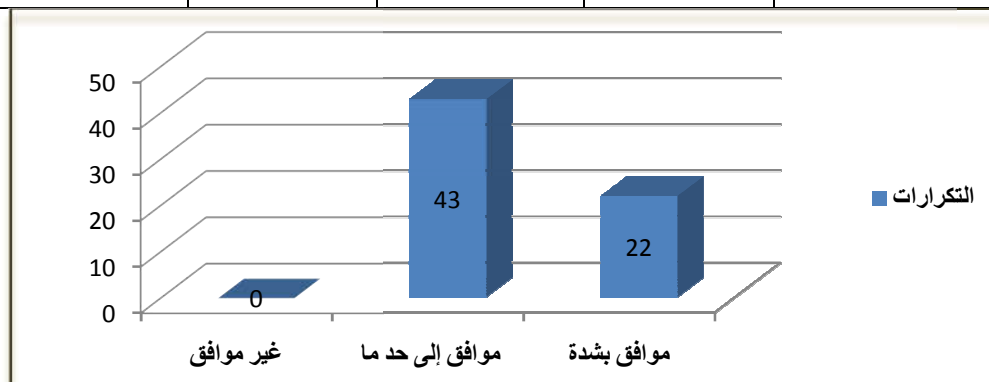
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المؤسسات تهتم بالتحسين المستمر لممارساتها الإدارية، ما يجعل هذه الممارسات أكثر حداثة ومرونة في التعامل مع مستجدات الوظيفة وتحسين ما تقدمه الإدارة من أداء وتطوير للثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

العبارة رقم (32): تتقبل ملاحظات زملائك في العمل كأداة للتحسن الوظيفي المستمر.

الغرض منها: معرفة ما إذا تعد ملاحظات وإرشادات زملاء العمل كوسيلة للتحسن الوظيفي المستمر.

جدول رقم (32): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (32).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (32)		00	00%	43	66.15%	22	33.85%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
46.65		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (32): التمثيل البياني لنتائج العبارة (32)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 66.15% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن ملاحظات وإرشادات زملاء العمل وسيلة للتحسن الوظيفي المستمر، النسبة الثانية المقدرة بـ: 33.85% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أن الموظفين يرون ملاحظات وتوجيهات زملاء العمل بمختلف مستوياتهم مقبولة عملاً بمبدأ التحسين المستمر وظيفياً، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (46.65) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

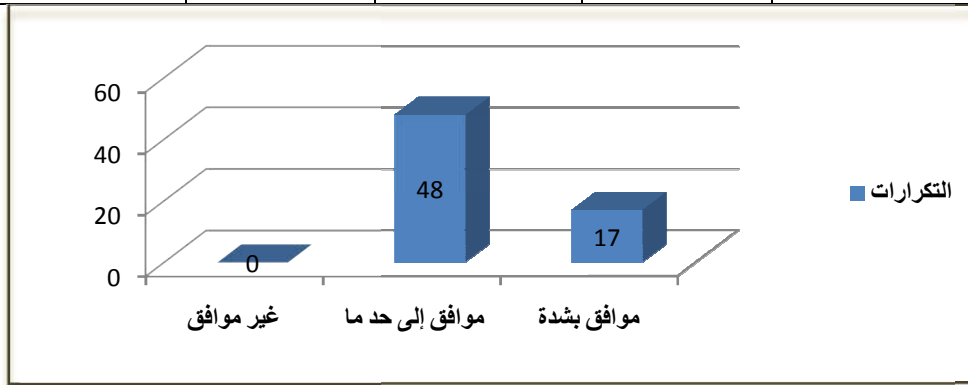
الاستنتاج: نستنتج أن ملاحظات وإرشادات زملاء العمل وسيلة للتحسن الوظيفي المستمر، هذا ما يكشف تأثير عامل التحسين المستمر في الوظيفة على قبول الموظفين لملاحظات وتوجيهات زملائهم في العمل ما يجعلهم يتشاركون القيم التنظيمية والممارسات الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية السائدة بمؤسساتهم.

العبارة رقم (33): يقوم مسؤولك في العمل بالتقويم المستمر لتحسين الممارسات الإدارية في مؤسستكم.

الغرض منها: معرفة ما إذا كان التقويم المستمر للرؤساء دور في استمرارية تحسين الممارسات الإدارية.

جدول رقم (33): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (33).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (33)		00	00%	17	26.15%	48	73.85%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² الجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		59.65		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	



الشكل رقم (33): التمثيل البياني لنتائج العبارة (33)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 26.15% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على قيام المسؤول في العمل بالتقويم المستمر لتحسين الممارسات الإدارية في مؤسستهم، النسبة الثانية المقدرة بـ: 73.85% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أن الموظفين يرون دور رؤساء العمل في استمرارية تحسين الممارسات الإدارية من خلال تقويمهم المستمر لها، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (59.65) اكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

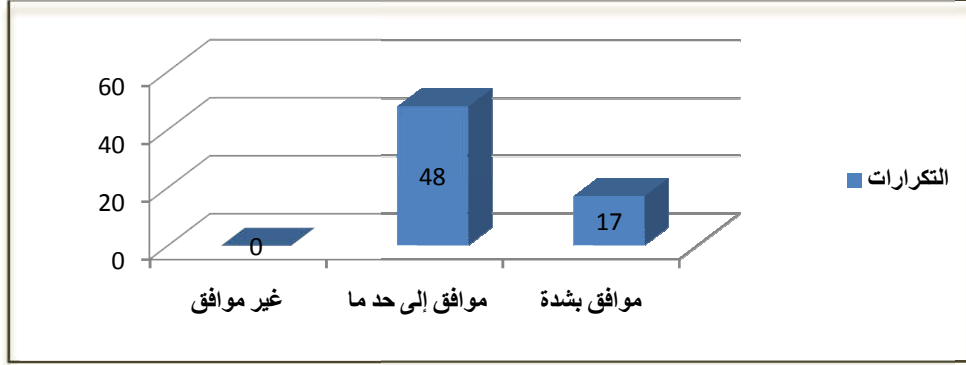
الاستنتاج: نستنتج وجود دور لرؤساء العمل في استمرارية تحسين الممارسات الإدارية لمؤسسيهم، هذا ما يكشف تأثير عامل التحسين المستمر في الوظيفة على قبول الموظفين للتقويم المستمر لرؤسائهم لتحسين ممارساتهم الإدارية ما يجعلهم يتشاركون القيم والممارسات الإدارية السائدة بالمؤسسة.

العبارة رقم (34): يتقبل مسؤولك في العمل مناقشة المقترحات للتحسين المستمر للممارسات الإدارية.

الغرض منها: التعرف على وجود مناقشة مستمرة للمقترحات حول الممارسات الإدارية بين الرؤساء ومرؤوسيهام أم لا.

جدول رقم (34): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (34).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (34)		00	00%	17	26.15%	48	73.85%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
59.65		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (34): التمثيل البياني لنتائج العبارة (34)

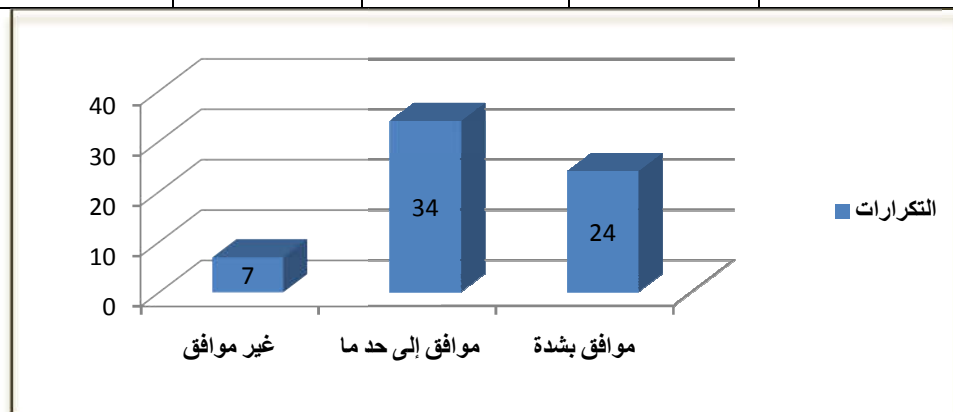
تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 26.15% من الإجابات كانت بموافق إلى حد ما على قبول مسؤول العمل مناقشة المقترحات لتحسين الممارسات الإدارية باستمرار، أما 73.85% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أن الموظفين يرون وجود مناقشة مستمرة للمقترحات حول الممارسات الإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين في مؤسساتهم، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (59.65) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

الاستنتاج: نستنتج من الإجابات أن مناقشة المقترحات بين الرؤساء والمرؤوسين وسيلة للتحسين المستمر للممارسات الإدارية، هذا يكشف تأثير عامل التحسين المستمر على قبول مناقشة المقترحات بين الرؤساء والمرؤوسين ما يزيد الثقة بينهم ويجعل الممارسات الإدارية أكثر جودة وقبولا في ثقافة المؤسسة التنظيمية.

العبارة رقم (35): تهتم المؤسسة باحتياجات المجتمع والعملاء في تحسين ممارساتها الإدارية باستمرار .
الغرض منها: معرفة ما إذا كان تكييف احتياجات العملاء المتجددة من أبواب استمرارية تحسين الممارسات الإدارية في المؤسسة.

جدول رقم (35): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (35).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (35)		07	10.77%	34	52.31%	24	36.92%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		19.05		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة		دالة إحصائية		دالة إحصائية	



الشكل رقم (35): التمثيل البياني لنتائج العبارة (35)

تحليل ومناقشة النتائج: نلاحظ من قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 52.31% من الإجابات كانت بموافق إلى حد ما على اهتمام المؤسسة باحتياجات العملاء في تحسين ممارساتها الإدارية باستمرار، النسبة الثانية المقدرة بـ: 36.92% أجابوا بموافق بشدة بينما 10.77% أجاب بغير موافق، أي أن الموظفين يرون تكييف احتياجات العملاء المتجددة من أبواب استمرارية التحسين للممارسات الإدارية، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (19.05) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

الاستنتاج: نستنتج وجود اهتمام باحتياجات المجتمع والعملاء المتجددة كباب من أبواب استمرارية التحسين للممارسات الإدارية، هذا ما يكشف تأثر عامل التحسين المستمر للممارسات الإدارية باهتمام المؤسسة بحاجات العملاء المتجددة ما يسمح بتحسينها وتكيف المؤسسة بمحيطها الخارجي.

العبارة رقم (36): تهتم المؤسسة بتشكيل فرق العمل.

الغرض منها: التعرف على وجود ثقافة جماعية العمل في اهتمامات المؤسسة.

جدول رقم (36): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (36).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (36)		00	00%	17	26.15%	48	73.85%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² الجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
59.65		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	

الاستجابة	التكرارات
غير موافق	0
موافق إلى حد ما	17
موافق بشدة	48

الشكل رقم (36): التمثيل البياني لنتائج العبارة (36)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 26.15% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على تهتم المؤسسة بتشكيل فرق العمل، النسبة الثانية المقدرة بـ: 73.85% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أن الموظفين يرون اهتمام المؤسسة وإيمانها بجماعية العمل من خلال تشكيلها لفرق العمل كتقسيم الموظفين على عدة مصالح ووحدات، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (59.65) أكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

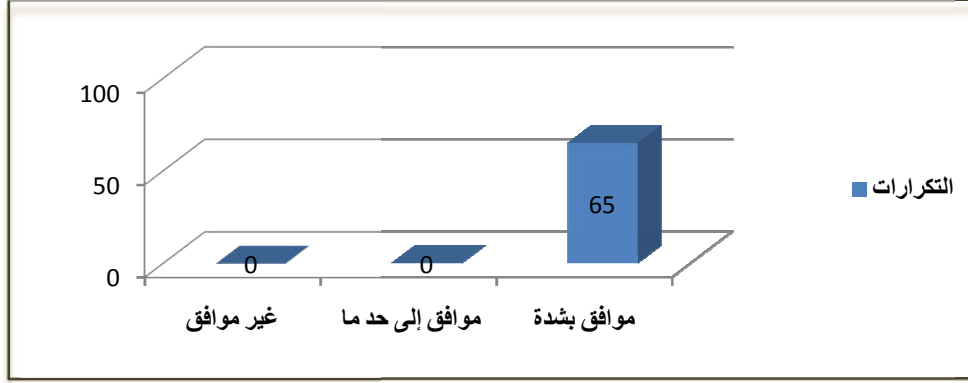
الاستنتاج: نستنتج من خلال إجابات عينة الدراسة اهتمام مؤسساتهم بتشكيل فرق العمل، هذا ما يكشف وجود ثقافة العمل الجماعي وتقسيم العمل على عدة وحدات ومصالح متخصصة ذات أهداف فرعية تخدم نفس التوجه أو الهدف العام للمؤسسة الرئيسية.

العبارة رقم (37): تهتم المؤسسة بحث روح الفريق في نفوس الموظفين انطلاقاً من مبدأ تحقيق الأهداف مسؤولية الجميع.

الغرض منها: التعرف على أن غرس ثقافة تحقيق الأهداف مسؤولية الجميع من اهتمامات المؤسسة.

جدول رقم (37): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (37).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (37)		00	00%	00	00%	65	100%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		141.25		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	



الشكل رقم (37): التمثيل البياني لنتائج العبارة (37)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق بشدة على أن مؤسستهم تهتم بحث روح الفريق في نفوس الموظفين انطلاقاً من مبدأ تحقيق الأهداف مسؤولية الجميع، أي أنهم يرون أنه من مبادئ المؤسسة مشاركة الجميع في العمل على تحقيق أهدافها كل حسب مسؤوليته وتخصصه بطبيعة الحال، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (141.25) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

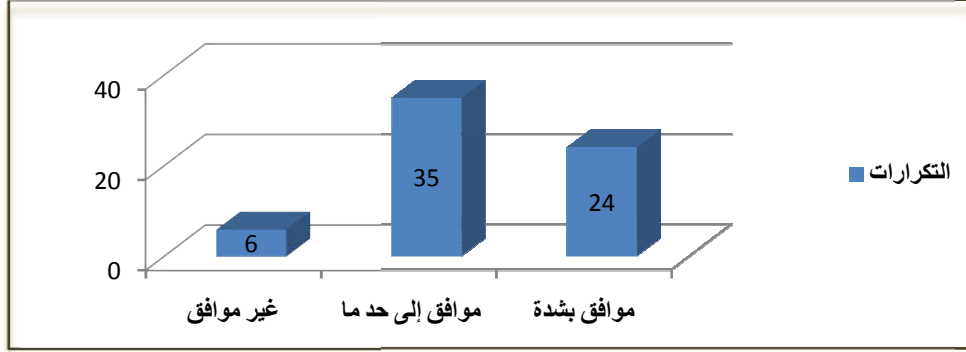
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المؤسسات تهتم بحث روح الفريق والمشاركة الجماعية في نفوس الموظفين من منطلق تحقيق الأهداف مسؤولية، هذا يكشف أن المؤسسة تدعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف العامة للمؤسسة مهمة الجميع ما يحفز العامل ويزيد التزامه تجاه مؤسسته.

العبارة رقم (38): تقوم المؤسسة بتدريب فرق العمل على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.

الغرض منها: التعرف على أنه من اهتمامات المؤسسة القيام بتعريف الموظفين بمفاهيم المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة.

جدول رقم (38): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (38).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (38)		06	9.23%	35	53.85%	24	36.92%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
21.85		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (38): التمثيل البياني لنتائج العبارة (38)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه، ما نسبته 53.85% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على قيام المؤسسة بتدريب فرق العمل على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، النسبة الثانية المقدرة بـ: 36.92% أجابوا بموافق بشدة بينما 9.23% أجابوا بغير موافق، أي الغالبية ترى إدارة المؤسسة تعمل باستمرار على حث مختلف وحداتها ومصالحها على التعريف بمتطلبات ومفاهيم المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل جماعي، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (21.85) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

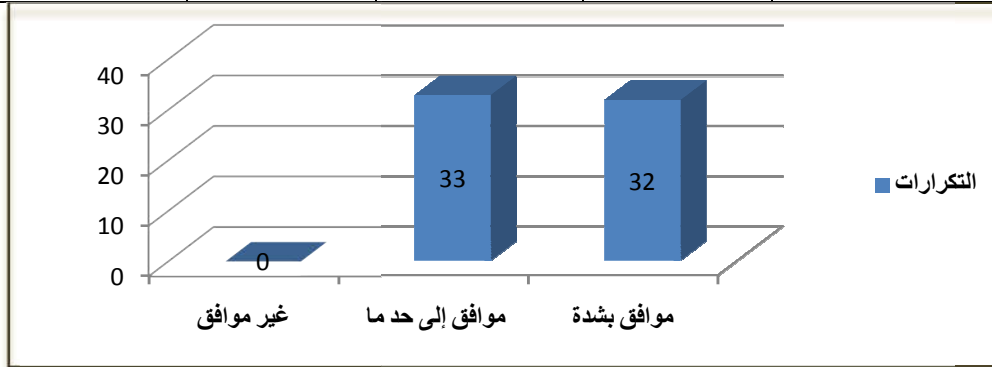
الاستنتاج: نستنتج وعي إدارة المؤسسات بأهمية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من خلال تدريب فرق العمل على هذا، ما يجعل القرارات أكثر قبولا وقابلية للتطبيق على أرض الواقع دون أي اعتراض من الموظفين ما يزيد من سلاسة العمل واندماج الكل في طريق تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

العبارة رقم (39): تسمح المؤسسة للموظفين بمناقشة مشاكل ممارساتها التنظيمية الداخلية.

الغرض منها: معرفة ما إذا تسمح إدارة المؤسسة للموظف بمناقشة مشاكل ممارساتها التنظيمية الداخلية.

جدول رقم (39): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (39).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (39)		00	00%	33	50.77%	32	49.23%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
35.65		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (39): التمثيل البياني لنتائج العبارة (39)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 50.77% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على سماح المؤسسة للموظفين بمناقشة مشاكل ممارساتها التنظيمية الداخلية، النسبة الثانية المقدرة بـ: 49.23% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أن إدارة المؤسسة تسمح للموظف بمناقشة المواقف الخاصة بالممارسات الداخلية حسب معتقداته التنظيمية، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (35.65) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات تربو وجود نقاش بين الموظفين حول المشاكل والمواقف الداخلية للمؤسسة حول ممارساتها التنظيمية، هذا يكشف وجود نوع من تقارب وجهات النظر والمعتقدات التنظيمية بين الموظفين داخل المؤسسة ما يزيد من تقبل الموظفين لآراء زملائهم واندماجهم مع بعض لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

العبارة رقم (40): تسمح المؤسسة بالمشاركة الجماعية في اقتراح المعلومات حول مشاكلها التنظيمية.

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت المؤسسة تعتمد الجماعية لاقتراح المعلومات حول مشاكلها التنظيمية.

جدول رقم (40): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (40).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (40)		07	10.77%	34	52.31%	24	36.92%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		19.05		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	

Response Category	Frequency (ت)
غير موافق (Disagree)	7
موافق إلى حد ما (Somewhat Agree)	34
موافق بشدة (Strongly Agree)	24

الشكل رقم (40): التمثيل البياني لنتائج العبارة (40)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 52.31% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على عمل المؤسسة على المشاركة الجماعية في اقتراح المعلومات حول مشاكل ممارساتها التنظيمية.، النسبة الثانية المقدرة بـ: 36.92% أجابوا بموافق بشدة بينما 10.77% أجاب بغير موافق، أي أن إدارة المؤسسة تعمل على وضع جميع الموظفين في موقف البحث المستمر لجمع المعلومات والبيانات اللازمة واقتراحها على الإدارة الوصية، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (19.05) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

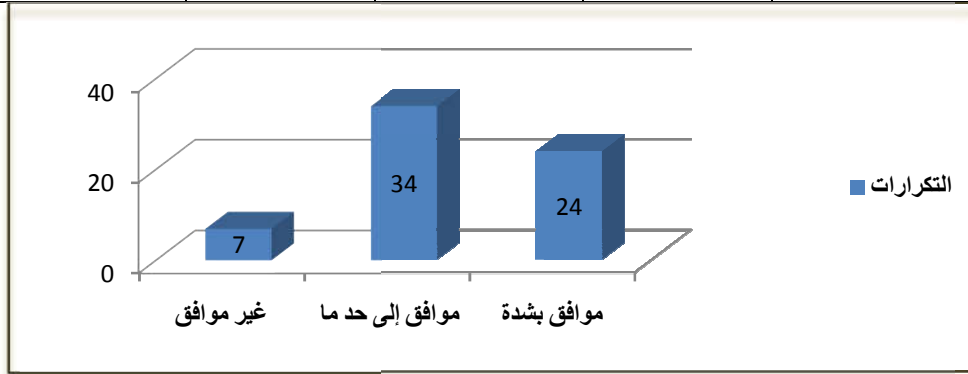
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى مشاركة الأغلبية في اقتراح المعلومات والبيانات اللازمة لتحديد البدائل الممكنة لحل المشاكل التنظيمية للمؤسسة، هذا ما ينمي داخل الموظف الشعور بالمسؤولية تجاه مؤسسته ويزيد من بحثه المتواصل لكل ما يراه حلاً لمشاكل المؤسسة ومحسناً لممارساتها التنظيمية.

العبارة رقم (41): تشجع المؤسسة على مناقشة المعلومات المتعلقة بتحديد بدائل الممارسات التنظيمية.

الغرض منها: معرفة ما إذا تشجع إدارة المؤسسة على المشاركة في مناقشة بدائل ممارساتها التنظيمية.

جدول رقم (41): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (41).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (41)		07	10.77%	34	52.31%	24	36.92%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		19.05		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	



الشكل رقم (41): التمثيل البياني لنتائج العبارة (41)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 52.31% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على سماح المؤسسة بمناقشة المعلومات المتعلقة بتحديد بدائل الإجراءات التنظيمية لجميع الموظفين، النسبة الثانية المقدرة بـ: 36.92% أجابوا بموافق بشدة بينما 10.77% أجاب بغير موافق، أي أن إدارة المؤسسة تسعى لخلق بيئة عمل تسمح بمناقشة جميع الموظفين لمقترحات ومعلومات بعضهم البعض في تحديد بدائل الممارسات التنظيمية، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (19.05) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

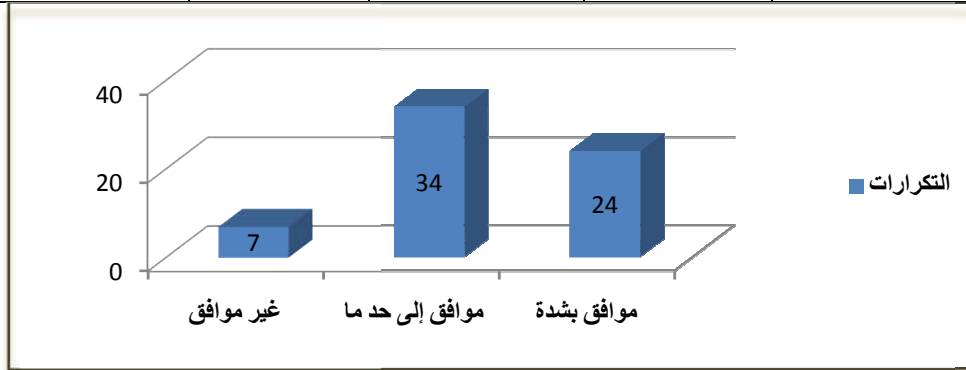
الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى تشجيع المؤسسة لمناقشة المعلومات المتعلقة بتحديد بدائل الإجراءات التنظيمية لجميع الموظفين، هذا يكشف وجود ثقة بين إدارة المؤسسة وموظفيها بالمشاركة الجماعية في مثل هذه النقاشات تزيد من تقبل مقترحات الآخرين وتقرب توقعاتهم التنظيمية في المؤسسة.

العبارة رقم (42): تسمح المؤسسة لجميع الموظفين باقتراح بدائل الممارسات التنظيمية دون أي التمييز.

الغرض منها: معرفة ما إذا تعتمد إدارة المؤسسة الجماعية في اقتراح بدائل ممارسات التنظيمية.

جدول رقم (42): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (42).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (42)		07	10.77%	34	52.31%	24	36.92%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		19.05		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة		الحرية		المجموع	



الشكل رقم (42): التمثيل البياني لنتائج العبارة (42)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 52.31% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد سماح المؤسسة باقتراح بدائل الإجراءات التنظيمية لجميع الموظفين دون أي التمييز، النسبة الثانية المقدرة بـ: 36.92% أجابوا بموافق بشدة بينما 10.77% أجاب بغير موافق، أي أن إدارة المؤسسة تسعى لتحقيق العدالة التنظيمية بين جميع الموظفين في تحديد بدائل الإجراءات التنظيمية بدون تمييز أو إقصاء، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (19.05) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب الإجابات ترى وجود عدالة تنظيمية بين الموظفين في اقتراح بدائل الإجراءات التنظيمية، هذا يكشف أن إدارة المؤسسة على دراية بأهمية الموضوعية والمشاركة الجماعية في تحديدها ما يزيد من تقبلها والتقيدها بها واندماج الكل في طريق تطبيقها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

العبارة رقم (43): تسمح المؤسسة للموظفين بمناقشة بدائل قراراتها التنظيمية.

الغرض منها: معرفة ما إذا تسمح إدارة المؤسسة للموظفين بمناقشة بدائل قراراتها التنظيمية.

جدول رقم (43): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (43).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (43)		06	9.23%	35	53.85%	24	36.92%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		21.85		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة		دالة إحصائية			

المرتبطة	التكرارات
غير موافق	6
موافق إلى حد ما	35
موافق بشدة	24

الشكل رقم (43): التمثيل البياني لنتائج العبارة (43)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه، ما نسبته 53.85% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على سماح المؤسسة للموظفين بمناقشة بدائل قراراتها التنظيمية، النسبة الثانية المقدرة بـ: 36.92% أجابوا بموافق بشدة بينما 9.23% أجابوا بغير موافق، أي الغالبية ترى إدارة المؤسسة تسمح للموظفين بتبادل الآراء ووجهات النظر حول بدائل قراراتها التنظيمية ولا تكتفي بمقترحاتهم فقط، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (21.85) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

الاستنتاج: نستنتج وعي إدارة المؤسسات بأهمية مناقشة بدائل قراراتها التنظيمية، هذا يكشف العمل على تقريب وجهات النظر والمعتقدات التنظيمية بين الموظفين داخل المؤسسة ما يزيد من تقبل الموظفين لآراء زملائهم واندماجهم مع بعض لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

العبارة رقم (44): يتشارك الموظفون مع إدارتهم تحسين الممارسات الإدارية بمؤسستهم.

الغرض منها: معرفة ما إذا كانت تعتمد المؤسسة مبدأ المشاركة الجماعية في تحسين ممارساتها الإدارية.

جدول رقم (44): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (44).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (44)		00	00%	34	52.31%	31	47.69%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		35.85		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	

الشكل رقم (44): التمثيل البياني لنتائج العبارة (44)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 52.31% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على مشاركتهم مع الإدارة في تحسين الممارسات التنظيمية بمؤسستهم، النسبة الثانية المقدرة بـ: 47.69% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أن إدارة المؤسسة تسمح للموظف بمشاركة أفكاره لتحسين الممارسات الإدارية في المؤسسة حسب معتقداته التنظيمية، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (35.85) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

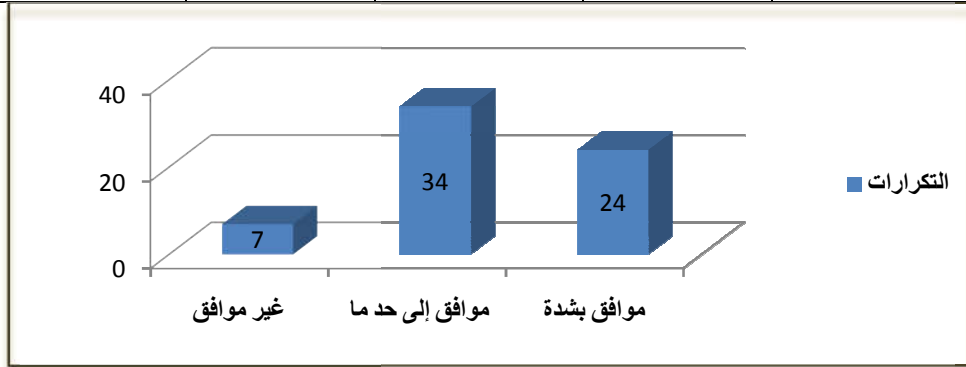
الاستنتاج: نستنتج وجود مشاركة الموظف لأفكاره ومشاركته المؤسسة في تحسين ممارساتها التنظيمية، هذا ما يكشف عمل المؤسسة على تنمية الشعور الداخلي للموظفين بالمسؤولية تجاهها من خلال مشاركتهم الجماعية للأفكار المحسنة للممارسات التنظيمية وتقادي الصدمات داخل تنظيم المؤسسة.

العبارة رقم (45): تعمل إدارة المؤسسة لتوفير ما تتطلبه البدائل التي يقترحها الموظف.

الغرض منها: معرفة ما إذا تعمل إدارة المؤسسة لتوفير ما تتطلبه البدائل التي يقترحها الموظف.

جدول رقم (45): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (45).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (45)		07	10.77%	34	52.31%	24	36.92%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		19.05		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة		الحرية		المجموع	



الشكل رقم (45): التمثيل البياني لنتائج العبارة (45)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 52.31% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على عمل إدارة المؤسسة على توفير ما تتطلبه البدائل التي يقترحها الموظف، النسبة الثانية المقدرة بـ: 36.92% أجابوا بموافق بشدة بينما 10.77% أجابوا بغير موافق، أي أن تشجيع المؤسسة لموظفيها على اقتراح ومناقشة بدائل للقرارات التنظيمية حقيقة يثبتها ما لمسناه في إجابة عينة الدراسة باهتمام المؤسسة بتوفير ما يتطلبه تطبيق البدائل المقترحة من إمكانات، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (19.05) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

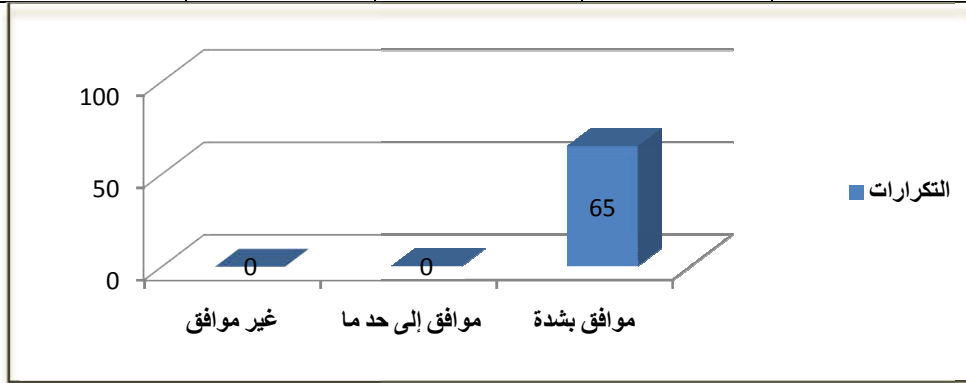
الاستنتاج: نستنتج عمل إدارة المؤسسة على توفير ما تتطلبه البدائل التي يقترحها أغلب الموظفين هذا يكشف حقيقة المؤسسة في تشجيعها للمشاركة الجماعية للموظفين في اتخاذ القرارات التنظيمية بها، ما يزيد ثقة المؤسسة في موظفيها وتشاركهم القيم والممارسات الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية السائدة بها.

العبارة رقم (46): يسعى العمال للمشاركة في مناقشة القرارات الروتينية.

الغرض منها: معرفة ما إذا يسعى العمال للمشاركة في مناقشة القرارات الروتينية.

جدول رقم (46): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (46).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (46)		00	00%	00	00%	65	100%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		141.25		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة					



الشكل رقم (46): التمثيل البياني لنتائج العبارة (46)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه كل عينة الدراسة أجابت بالموافقة على سعي العمال للمشاركة في مناقشة القرارات الروتينية بالمؤسسة، أي أنهم يشاركون ويتبادلون الآراء ووجهات النظر الخاصة بالأداء العام للمؤسسة والأعمال اليومية لها، فالقرارات الروتينية هي تنفيذ وتجزئة للقرارات الإستراتيجية الهامة المتخذة من الإدارة العليا للمؤسسة هذا ما يسمح بمشاركة الجميع في العمل على تحقيق أهدافها كل حسب مسؤوليته وتخصصه بطبيعة الحال، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (141.25) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

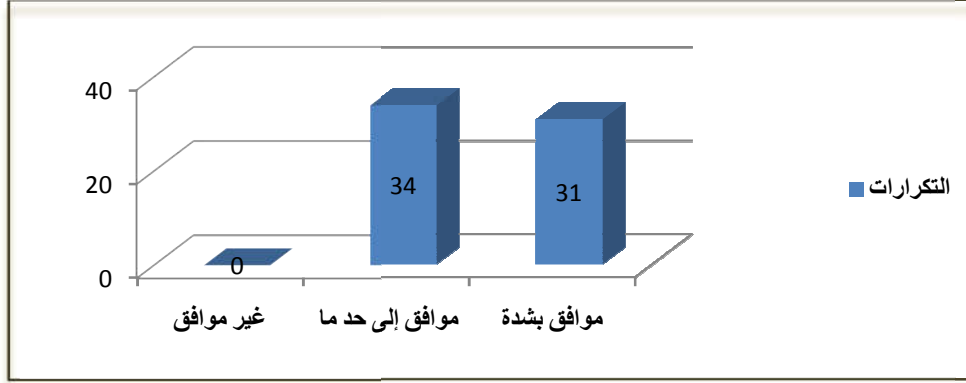
الاستنتاج: نستنتج أن الموظفون يهتمون بمناقشة القرارات الروتينية بالمؤسسة، هذا ما يبث روح الفريق والمشاركة الجماعية في نفوس الموظفين ويدعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف العامة للمؤسسة مهمة الجميع كل حسب مستواه وتخصصه، ما يحفز العامل ويزيد التزامه تجاه مؤسسته.

العبارة رقم (47): يفوض المسؤول بعض الصلاحيات لمرؤوسيه.

الغرض منها: معرفة ما إذا تسمح إدارة المؤسسة للموظفين بتطبيق قراراتهم المتخذة على أرض الواقع حسب صلاحياتهم.

جدول رقم (47): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كاي للعبارة رقم (47).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (47)		00	00%	34	52.31%	31	47.69%	65	100%
كاي ² المحسوبة		كاي ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
35.85		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (47): التمثيل البياني لنتائج العبارة (47)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 52.31% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على تفويض المسؤول لبعض الصلاحيات لمرؤوسيه، النسبة الثانية المقدرة بـ: 47.69% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي يرون إدارة المؤسسة تسمح للموظفين بتطبيق قراراتهم المتخذة على أرض الواقع بما يتناسب مع مستواهم في السلم الإداري، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كاي²، نجد أن قيمة كاي² المحسوبة تساوي (35.85) اكبر من قيمة كاي² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

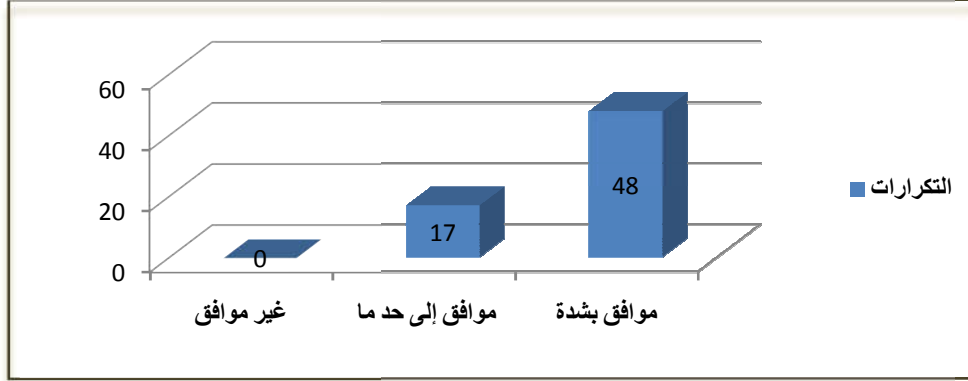
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المؤسسة تفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين وتسمح بتنفيذ قراراتهم في أرض الواقع، وليس الاكتفاء بمناقشتها كما تطرقنا في العبارة السابقة، هذا ما يبين حقيقة المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها ما يزيد الثقة بين الموظفين ومؤسساتهم وتشاركهم القيم والممارسات التنظيمية.

العبارة رقم (48): تسعى المؤسسة لتحديث الوسائل المستعملة في ممارساتها التنظيمية عملاً بمبدأ جودة الوسائل.

الغرض منها: معرفة ما إذا تقوم المؤسسة بتحديث وسائلها المستعملة في ممارساتها التنظيمية.

جدول رقم (48): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (48).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (48)		00	00%	17	26.15%	48	73.85%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		59.65		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة					



الشكل رقم (48): التمثيل البياني لنتائج العبارة (48)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 26.15% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على سعي المؤسسة لتحديث وسائلها المستعملة في ممارساتها التنظيمية، النسبة الثانية المقدرة بـ: 73.85% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أن المؤسسة تعمل على تجديد وسائلها وإمكانياتها المستعملة في أنشطتها الوظيفية عملاً بمبدأ جودة الوسائل، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (59.65) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

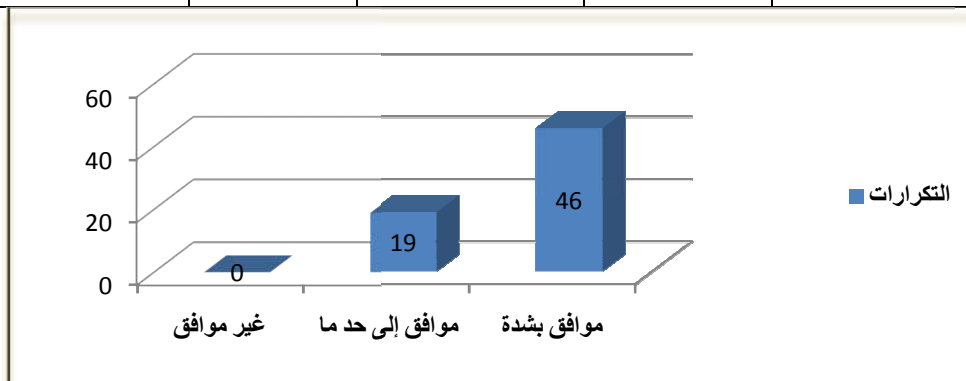
الاستنتاج: نستنتج من سعي المؤسسة لتحديث وسائلها المستعملة في ممارساتها التنظيمية يدل على درايتها بأهمية جودة وحدثة هذه الوسائل فيما تقدمه من خدمات في نشاطاتها اليومية، هذا ما يسهل العمل للموظفين وزيادة البدائل الوظيفية المتاحة لهم ويحسن من ارتباطهم ببيئتهم الوظيفية.

العبارة رقم (49): ترى أن أحسن الوسائل تحقق أفضل الممارسات التنظيمية.

الغرض منها: معرفة ما إذا يرى الموظفون أن جودة الوسائل من عوامل تحسين الممارسات التنظيمية.

جدول رقم (49): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ك² للعبارة رقم (49).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (49)		00	00%	19	29.23%	46	70.77%	65	100%
		ك ² المحسوبة		ك ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		53.85		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة					



الشكل رقم (49): التمثيل البياني لنتائج العبارة (49)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 29.23% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن أحسن الوسائل تحقق أفضل الممارسات التنظيمية، النسبة الثانية المقدرة بـ: 70.77% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أن الموظفين يرون أن جودة الوسائل بالمؤسسة من العوامل المهمة لتحسين الممارسات التنظيمية، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار ك²، نجد أن قيمة ك² المحسوبة تساوي (53.85) أكبر من قيمة ك² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

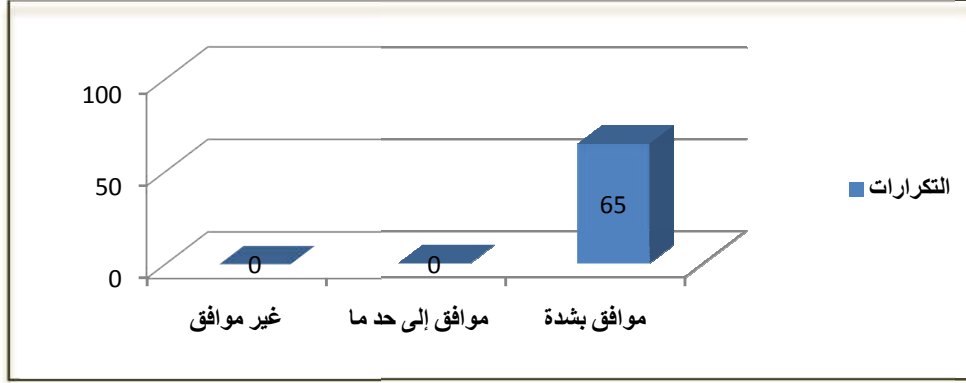
الاستنتاج: من إجابات عينة البحث نستنتج أن تحسين جودة الوسائل يحسن الممارسات التنظيمية، هذا ما يكشف رؤية الموظفين تجاه جودة الوسائل حيث أنها توسع دائرة البدائل المتاحة وتجعلها أكثر مرونة في خيارات الموظف وتوظيفه لها في ممارساته التنظيمية.

العبارة رقم (50): تساعد جودة الوسائل المؤسسية في تغيير العادات التنظيمية السائدة بها.

الغرض منها: معرفة ما إذا تساعد جودة الوسائل في تغيير العادات والقيم التنظيمية السائدة غير المرغوب بها بالمؤسسة وغرس عادات وممارسات جديدة.

جدول رقم (50): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (50).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (50)		00	00%	00	00%	65	100%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
141.25		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (50): التمثيل البياني لنتائج العبارة (50)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق بشدة على أن جودة الوسائل بالمؤسسة تساعد في تغيير العادات التنظيمية السائدة بها، أي أنهم يرون أن الوسائل المادية والبشرية والمادية ذات الجودة لها تأثير على العادات التنظيمية السائدة في المؤسسة فهي تساعد الموظف على القيام بمهامه بأقل جهد ووقت ممكن، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (141.25) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

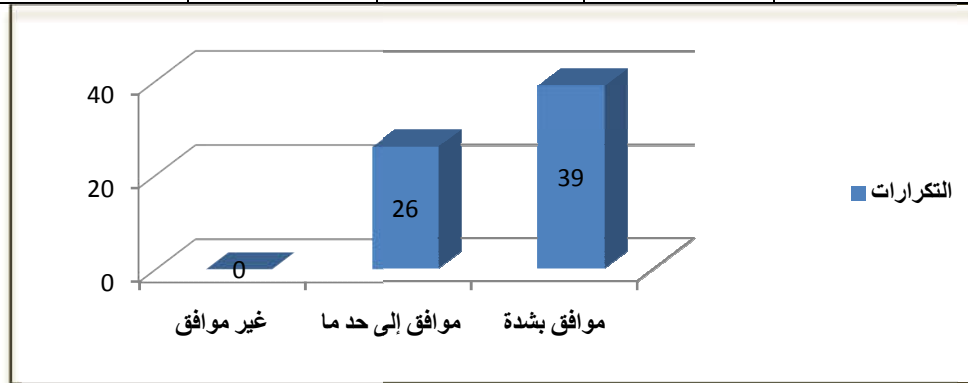
الاستنتاج: نستنتج من إجابات الموظفين بأن جودة الوسائل في المؤسسة تساعد في تغيير العادات التنظيمية، هذا يكشف درايتهم بأهمية جودة ما يستعملونه من أدوات في ممارساتهم اليومية ما يسهل عملهم على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

العبارة رقم (51): تساعد جودة الوسائل في نشر الممارسات التنظيمية المرغوبة في المؤسسة.

الغرض منها: معرفة ما إذا تساعد جودة الوسائل في نشر الممارسات التنظيمية المرغوبة في المؤسسة التي تعكس ثقافتها التنظيمية.

جدول رقم (51): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (51).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (51)		00	00%	26	40%	39	60%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		39.85		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة					



الشكل رقم (51): التمثيل البياني لنتائج العبارة (51)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 40% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على مساعدة جودة الوسائل في نشر الممارسات التنظيمية المرغوبة في المؤسسة، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 60% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن جودت الوسائل عامل محفز في نشر ممارسات تنظيمية جديدة بالمؤسسة، فضلاً على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (39.85) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

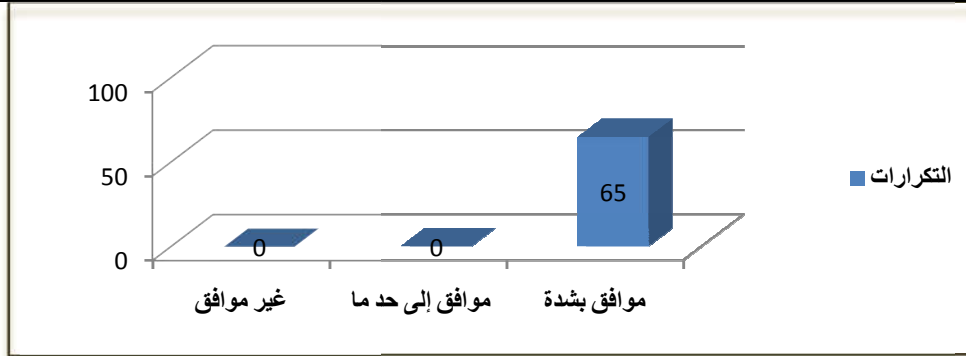
الاستنتاج: نستنتج من خلال الإجابات مساعدة جودة الوسائل في نشر ممارسات تنظيمية جديدة مرغوبة في المؤسسة، هذا يكشف أهمية جودة الوسائل في نشر الممارسات المساعدة على بناء تنظيم قوامه ثقافة تنظيمية تعمل على توحيد وتنسيق جهود الموظفين وتفاعلها لتحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة رقم (52): تساعد جودة الوسائل المؤسسية في الوقاية من ضغوط العمل.

الغرض منها: معرفة ما إذا تساعد جودة الوسائل في الوقاية من ضغوط العمل التي تؤثر سلبا على ثقافة المؤسسة التنظيمية.

جدول رقم (52): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (52).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (52)		00	00%	00	00%	65	100%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² الجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
141.25		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (52): التمثيل البياني لنتائج العبارة (52)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق بشدة على أن جودة الوسائل بالمؤسسة تساعد في الوقاية من ضغوط العمل، أي أنهم يرون أن جودة الوسائل تقي الموظف حوادث العمل الناجمة في غالب الأحيان عن الضغوط المهنية وتساعد على التأقلم مع وظيفته ومتطلبات التنظيم السائدة بالمؤسسة، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (141.25) اكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

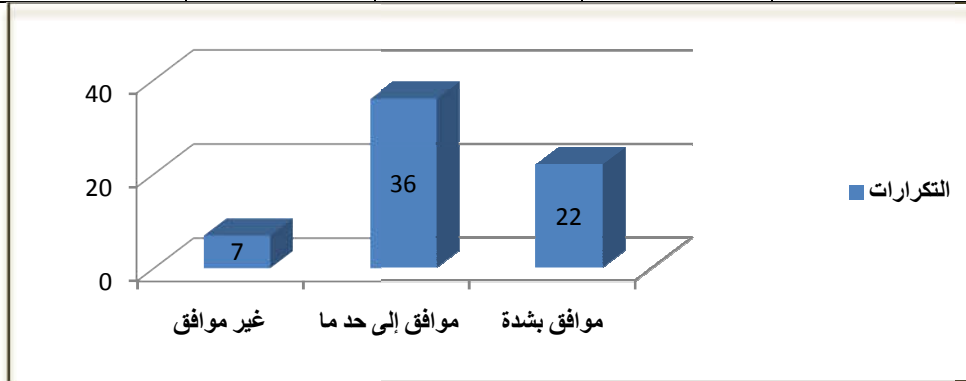
الاستنتاج: نستنتج أن جودة الوسائل بالمؤسسة تساعد في الوقاية من ضغوط العمل، هذا يكشف أهميتها في تأقلم الموظف داخل بيئة عمله مع مختلف الوسائل والإمكانيات البشرية والمادية وعدم إحساسه بالضغوط النفسية من العمل بالمؤسسة، كما تخلق نوع من التوازن في ظروف العمل داخل المؤسسة من خلال موازنة حجم العمل مع الجهد والوقت المحدد له.

العبارة رقم (53): جودة الوسائل تحفز الموظف على اكتساب وتجديد قيمه التنظيمية.

الغرض منها: معرفة ما إذا تحفز جودة الوسائل الموظف على اكتساب وتجديد القيم التنظيمية له.

جدول رقم (53): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (53).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (53)		07	10.77%	36	55.38%	22	33.85%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		21.45		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	



الشكل رقم (53): التمثيل البياني لنتائج العبارة (53)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 55.38% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن جودة الوسائل تحفز الموظف على اكتساب وتجديد قيمه التنظيمية، النسبة الثانية المقدرة بـ: 33.85% أجابوا بموافق بشدة بينما 10.77% لا يوافقون هذا الطرح، أي أن غالبيتهم يرون أن جودة الوسائل عامل مهم في تحفيز الموظف على اكتساب قيم تنظيمية جديدة من خلال مساعدتهم في التعامل مع المتغيرات اليومية في بيئة العمل، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (21.45) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

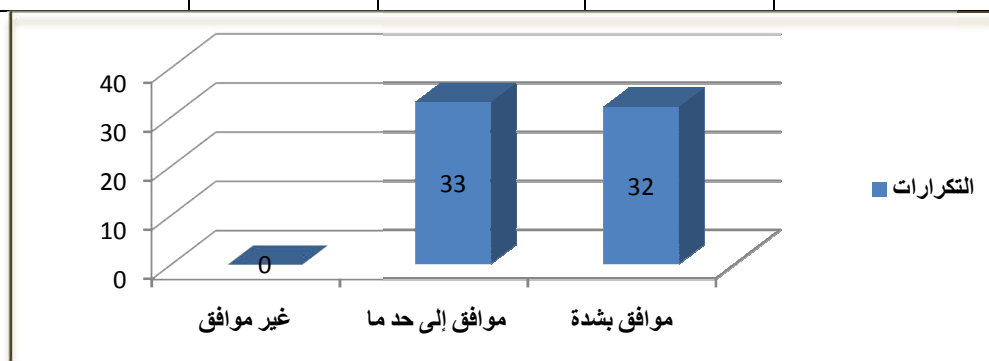
الاستنتاج: نستنتج أن جودة الوسائل تحفز الموظف على اكتساب وتجديد قيمه التنظيمية، هذا من خلال المساعدة على التعامل مع مستجدات التغيرات في بيئة العمل وما يتركه من أثر يظهر في تغيير الموظفين لقيمهم وممارساتهم التنظيمية للتأقلم مع متطلبات التنظيم داخل المؤسسة.

العبارة رقم (54): جودة الوسائل تساعد الموظف على التكيف مع الممارسات التنظيمية للمؤسسة.

الغرض منها: معرفة ما إذا تساعد جودة الوسائل على تكيف الموظف مع الممارسات التنظيمية للمؤسسة.

جدول رقم (54): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (54).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (54)		00	00%	33	50.77%	32	49.23%	65	100%
كا ² المحسوبة		كا ² الجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية		الدلالة	
35.65		5.99		0.05		02		دالة إحصائية	



الشكل رقم (54): التمثيل البياني لنتائج العبارة (54)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال قراءة نتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 50.77% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن جودة الوسائل تساعد الموظف على التكيف مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة، النسبة الثانية المقدرة بـ: 49.23% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أن غالبيتهم يرون أن جودة الوسائل عامل مساعد على تكيف الموظف مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة من خلال الأنشطة والعمليات والتكنولوجيا السائدة، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (35.65) اكبر من قيمة كا² الجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05)، درجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

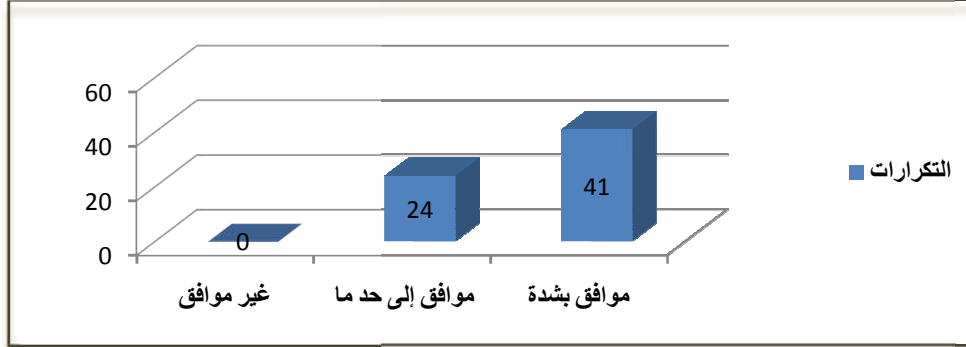
الاستنتاج: نستنتج أن جودة الوسائل تساعد الموظف على التكيف مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة، هذا يكشف مساعدة جودة الوسائل في التعامل مع مستجدات التغيرات في بيئة العمل وما يتركه من أثر يظهر في تغيير الموظفين لمعتقداتهم التنظيمية للتكيف مع متطلبات التنظيم داخل المؤسسة.

العبارة رقم (55): تدعم جودة الوسائل نمو واستمرار النظام الاجتماعي للمؤسسة.

الغرض منها: معرفة ما إذا تدعم جودة الوسائل نمو المؤسسة كنظام اجتماعي يحافظ على التركيبة البشرية.

جدول رقم (55): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (55).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (55)		00	00%	24	36.92%	41	63.08%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		42.85		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		الدالة					



الشكل رقم (55): التمثيل البياني لنتائج العبارة (55)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 36.92% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق إلى حد ما على أن جودة الوسائل تدعم نمو واستمرار النظام الاجتماعي للمؤسسة، والنسبة الثانية المقدرة بـ: 63.08% أجابوا بموافق بشدة بينما لا أحد أجاب بغير موافق، أي أنهم يرون أن جودة الوسائل التي تحقق رضاهم وتطلعاتهم أمر مهم للمؤسسة في فرض نفسها كمنافس للمؤسسات الأخرى ودعم نموها واستمرارها كنظام اجتماعي، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (42.85) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

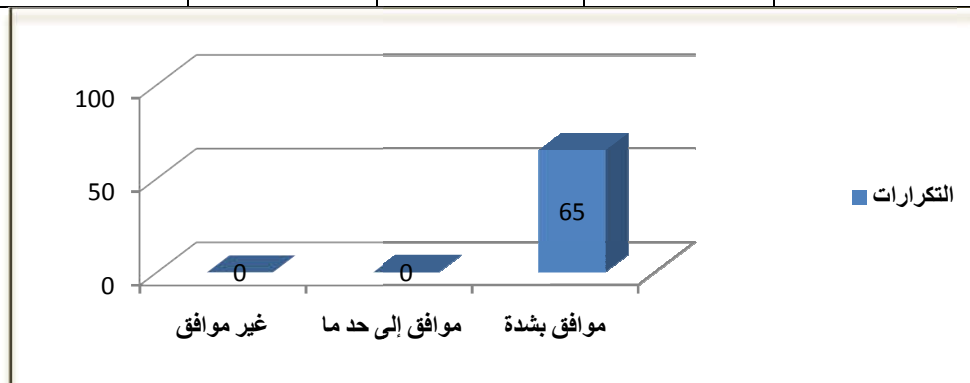
الاستنتاج: نستنتج أن جودة الوسائل تدعم نمو واستمرار النظام الاجتماعي للمؤسسة، هذا يظهر في رؤية الموظف لمختلف الوسائل كعامل مساعد له في إشباع حاجياته من الوظيفة التي يشغلها ما يزيد دافعية العمل لديه وهو ما يدعم ولاءه للمؤسسة ونموها واستمرارها كنظام اجتماعي.

العبارة رقم (56): جودة الوسائل تحقق التكامل بين الموظف والممارسات التنظيمية في المؤسسة.

الغرض منها: معرفة ما إذا تحقق جودة الوسائل التكامل بين الموظفين وممارساتهم التنظيمية.

جدول رقم (56): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (56).

الأجوبة		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق بشدة		المجموع	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العبارة (56)		00	00%	00	00%	65	100%	65	100%
		كا ² المحسوبة		كا ² المجدولة		مستوى الدلالة		درجة الحرية	
		141.25		5.99		0.05		02	
		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية		دالة إحصائية	



الشكل رقم (56): التمثيل البياني لنتائج العبارة (56)

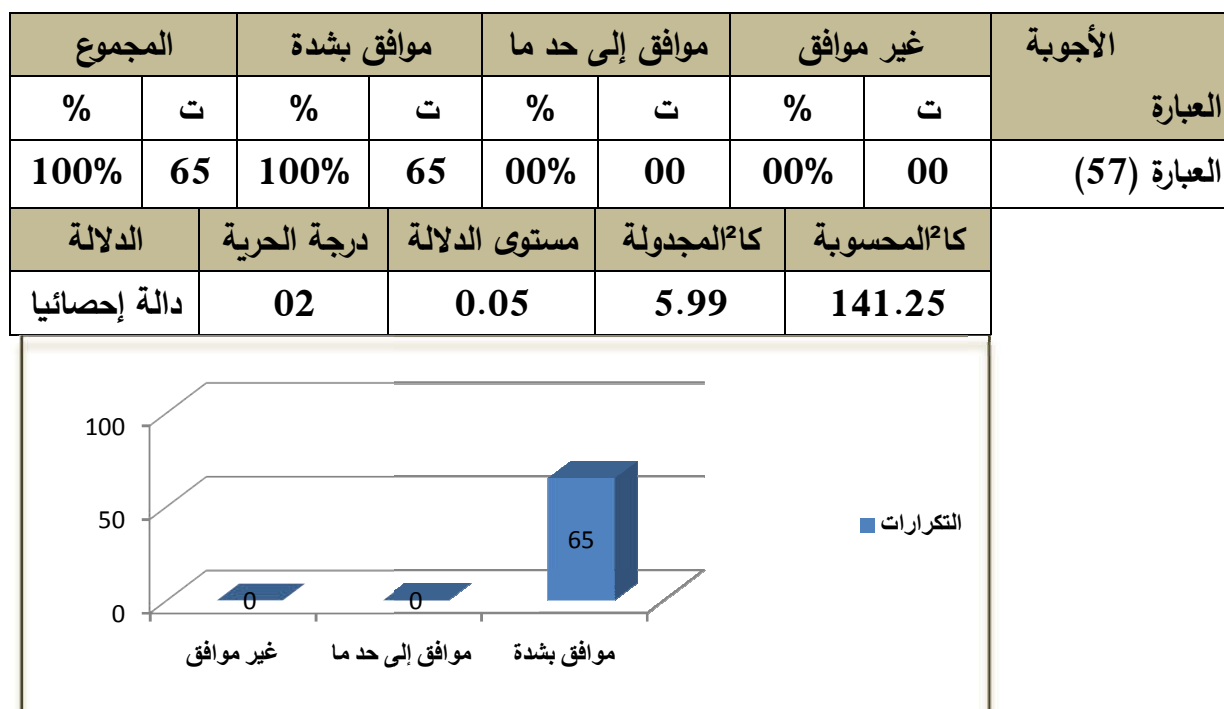
تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق بشدة على أن جودة الوسائل تحقق التكامل بين الموظف والممارسات التنظيمية في المؤسسة، أي أنهم يرون أن جودة الوسائل عامل مهم في تقبل الموظف للممارسات الوظيفية السائدة بالمؤسسة واندماجه في جماعة العمل وتكيفه معها لتحقيق أهداف المؤسسة، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (141.25) أكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

الاستنتاج: نستنتج أن جودة الوسائل تحقق التكامل بين الموظف والممارسات التنظيمية في المؤسسة، هذا يظهر في أن جودة الوسائل خاصة المورد البشري عامل مهم للموظف في إدراك ما يجده من دعم زملائه ورؤسائه وإشباع لحاجياته من الوظيفة، ما يرفع من الثقة التنظيمية لديه ويحقق التكامل بينه والممارسات التنظيمية لديه.

العبارة رقم (57): تساعد جودة الوسائل على تكيف الموظف مع البيئة التنظيمية الخارجية للمؤسسة.

الغرض منها: معرفة ما إذا تساعد جودة الوسائل تكيف الموظف مع البيئة التنظيمية الخارجية للمؤسسة.

جدول رقم (57): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا² للعبارة رقم (57).



الشكل رقم (57): التمثيل البياني لنتائج العبارة (57)

تحليل ومناقشة النتائج: يلاحظ من خلال القراءة الأولية لنتائج العبارة المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من الإداريين والعمال أجابوا بموافق بشدة على أن جودة الوسائل تساعد على تكيف الموظف مع البيئة التنظيمية الخارجية للمؤسسة، أي أنهم يرون جودة الوسائل عامل مهم في تقبل الموظف لنفسه كجزء من المؤسسة يصون سمعتها ويعمل على زيادة تقبلها لدى أكبر شريحة ممكنة من العملاء الخارجيين وهو ما يساعده على التكيف مع البيئة التنظيمية الخارجية للمؤسسة ، فضلا على ذلك عند تطبيق اختبار كا²، نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي (141.25) اكبر من قيمة كا² المجدولة التي تساوي (5.99)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (02)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم .

الاستنتاج: نستنتج أن جودة الوسائل تساعد على تكيف الموظف مع البيئة التنظيمية الخارجية للمؤسسة، هذا يتضح من خلال مساعدة جودة الوسائل في تقبل الموظف لنفسه كجزء من المؤسسة وهو ما يرفع مستوى الإرادة التطوعية لديه في حماية مصالح المؤسسة وبناء سمعة طيبة لها مع عملائها الخارجيين.

2.6. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المقابلة:

شملت المقابلة خمسة أسئلة، كل سؤال يتكون من فرعين الأول مباشر ومغلق تكون الإجابة فيه بنعم أو لا، أما الفرع الثاني من السؤال كان مفتوح يبدى فيه المستجوب رأيه بحرية، نعرض نتائج الأسئلة وتحليلها ومناقشتها بالشكل التالي:

السؤال رقم (01):

هل يرى شخصكم أن التركيز على المستفيد له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية؟
إذا كانت الإجابة بنعم وضح كيف يتم ذلك؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان للتركيز على المستفيد دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، وكيف يتم هذا الدور إن وجد.

تحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول: من خلال طرح السؤال الأول تحصلنا على النتائج التالية: في الشرط الأول من السؤال أجمعت عينة الدراسة التي أجريت معها المقابلة البالغ عددها (12) موظف بمختلف مستوياتهم الإدارية، أن عامل التركيز على المستفيد له دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، أما في الشرط الثاني من السؤال فأجابت عينة الدراسة بأن التركيز على المستفيد لإرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للمستفيد يسير بالمؤسسة نحو أفكار وتطلعات جديدة لا تتوفر عليها ثقافة المؤسسة، تجبر المؤسسة الرياضية للتوفيق بين متطلبات غايات ورغبات المستفيد والإمكانات التنظيمية للمؤسسة الرياضية.

كما أن تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية يكمن بالعمل المشترك للاستفادة من مختلف الأفكار والتوجهات، حيث أن الاختلاف بين الرؤساء والمؤوسين والعمال، المدربين والرياضيين الجمهور الخارجي والعملاء (مختلف المستفيدين) يكون له تأثير على الجانب الثقافي للتنظيم بالمؤسسة، كثمرة لهذا الاختلاف تبنى أفكار وتتحصل على آراء وتوجهات جديدة يتم التوصل من خلالها لعدد القيم والتوقعات التنظيمية والممارسات الإدارية التي تخدم أكبر شريحة ممكنة من المستفيدين، هذا ما يعود إيجابيا على مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الرياضية.

الاستنتاج: من خلال الإجابات نستنتج أن التركيز على المستفيد له دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية، يبرز هذا من خلال عملية التفاعل والتأثير والتأثر الحاصل بين المؤسسة الرياضية والمستفيد في علاقة العمل التي تجمعهما، ما ينتج عنه قيم ومعتقدات وممارسات جديدة أكثر تطورا من

سابقتها كنتيجة لمحاولات المؤسسة في التوفيق بين خدماتها وممارساتها التي تحقق أهدافها من جهة وتحقق حاجات ورغبات المستفيد من جهة أخرى.

السؤال رقم (02):

هل يرى شخصكم أن للقيادة الإدارية دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية؟ إذا كانت الإجابة بنعم وضح كيف يتم ذلك؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان للقيادة الإدارية دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، وكيف يتم هذا الدور إن وجد.

تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني: من خلال طرح السؤال الثاني حصلنا على النتائج التالية: في الشطر الأول من السؤال أجمعت عينة الدراسة، أن القيادة الإدارية لها دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، أما في الشطر الثاني من السؤال فأجابت عينة الدراسة بأن السند الصحيح للمؤسسة الرياضية يتطلب قيادة إدارية ناجحة، كون مركز القيادة هو منطلق التغيير الثقافي في المؤسسات وأن الثقافة التنظيمية تعد أهم الوسائل الكامنة القوية في تمكين المدراء لتحقيق أهدافهم، لذا فهم يلعبون دور مهم في تكوينها وتطويرها من خلال نشر الفكر الإيجابي والبعد التطوعي والاستشرافي والأفكار البناءة التي من شأنها تطوير ثقافة المؤسسة من قيم وممارسات كالحث على العمل الجماعي والتطوعي التحفيز المعنوي للموظفين، المدح والثناء للموظف المثابر، استعمال المدير القائد للذكاء الاجتماعي في تعامله مع مرؤوسيه من خلال العمل على التوفيق بين ما يريده هو من الموظف وما يتطلع إليه الموظف من التنظيم والابتعاد عن القرارات الارتجالية والضغط السلبي على الموظف، هذه السلوكيات السلبية ممكن أن تقود إلى صراعات تنظيمية تعرقل سير المؤسسة في طريق تحقيق أهدافها ونموها كنظام اجتماعي.

كما تم الإشارة إلى قدرة القائد الإداري على تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية من خلال التأثير الذي يقوم به في نشر القيم والممارسات التنظيمية باستعمال الحوافز المادية والمعنوية الشكر والتقدير المكافآت والترقية، توفير ظروف عمل أحسن مع توضيح الصلاحيات والمسؤوليات للابتعاد عن تداخل وتضارب المصالح وسهولة فهم خطط العمل وطرق وأساليب تنفيذها، كذلك رفع الرغبة في العمل والدافعية لدى الموظفين من خلال الاهتمام بحاجاتهم المتعلقة بالعمل كحاجات التواصل التي تجعل الموظف يحس بأنه فرد مهم في جماعة العمل.

الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية لها دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية، يبرز هذا الدور من خلال سلوكيات المدير القائد من أفعال وأقوال تجاه مرؤوسيه، هذا ما يجعل عملية تطوير الثقافة التنظيمية انطلاقاً من القيادة الإدارية هو تحصيل حاصل لردود الأفعال لدى

الموظفين تجاه سلوكيات قائدهم وما يصدر عنهم من قيم ومعتقدات تنظيمية وممارسات إدارية مرغوبة. حث عليها قائد المجموعة قولاً وفعلاً باستخدام الذكاء الاجتماعي في التعامل مع الموظفين والحافز المادي والمعنوي في بيئة المؤسسة الرياضية.

السؤال رقم (03):

هل يرى شخصكم أن التحسين المستمر في المؤسسات الرياضية له دور في تطوير ثقافتها التنظيمية؟

إذا كانت الإجابة بنعم وضح كيف يتم ذلك؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان للتحسين المستمر دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، وكيف يتم هذا الدور إن وجد.

تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثالث: من خلال طرح السؤال الثاني حصلنا على النتائج التالية: في الشرط الثاني من السؤال فأجمعت الإجابات على أن عنصر التحسين المستمر كمتطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة له دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، فيما يتعلق بالشرط الثاني من السؤال أشارت الإجابات إلى أن الثقافة التنظيمية تشكل مصدر فخر واعتزاز خاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار والتميز والريادة، حيث أن هذه القيم المكونة لثقافة المؤسسة التنظيمية تتطور وتتوسع أفقها ومدرجات أفرادها تأثراً بالمتغيرات التي تحدث في محيطها ما يكسب الموظفين قيم وخبرات جديدة، على هذا الأساس من الضروري على المؤسسات الرياضية تكييف عملية التحسين المستمر لإمكاناتها ومواردها وإستراتيجيات عملها حسب ما تتطلبه هذه التغيرات (حاجات ورغبات المستفيد، مستجدات سوق العمل في بيئة المؤسسة) لتمكن الموظف من تحسين قيمه وممارساته لمواكبة هذه التغيرات والمستجدات.

كما حث آخرون على أن ضرورة التماشي والمواكبة لمتطلبات الوظيفة في الحاضر والمستقبل يستلزم تجديد الأفكار القديمة والعمل على أفكار جديدة إبداعية مبتكرة والاهتمام بالتحسين المستمر لعدد العوامل التي تتطلبها جودة الأداء وتحسن الثقافة التنظيمية للمؤسسة كعملية الاتصال، تحسين المهارات والتوجهات، العمل الجماعي المبادرة، الوسائل والإمكانات المستعملة في بيئة العمل كالتكنولوجيا، حيث أن هذه العوامل ذات ارتباط وثيق ودور فعال في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية حسب رأي عينة البحث.

الاستنتاج: مما سبق ذكره نستنتج أن التحسين المستمر كمتطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة له دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية، هذا الدور يبرز في أن التحسين المستمر لما

يتطلبه العمل في المؤسسة الرياضية لمواكبة التغيرات الحاصلة في متطلبات الوظيفة يوسع مدركات وقيم وممارسات الموظفين والمؤسسة أي ثقافة المؤسسة التنظيمية.

السؤال رقم (04):

هل يرى شخصكم أن لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية؟

إذا كانت الإجابة بنعم وضح كيف يتم ذلك؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، وكيف يتم هذا الدور إن وجد.

تحليل ومناقشة نتائج السؤال الرابع: من خلال طرح السؤال الثاني حصلنا على النتائج التالية: في الشرط الأول من السؤال أجمعت عينة الدراسة، أن لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

أما في الشرط الثاني من السؤال فأجابت عينة الدراسة أن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تقود لقرارات ناجحة أكثر من القرارات الارتجالية الفردية كما أنها توصل إلى أحسن النتائج والحلول وتزيد الاحترام بين أفراد جماعة العمل داخل المؤسسة الرياضية بمختلف مستوياتهم الإدارية ومناصبهم التي يشغلونها.

في ذات السياق أشارت الإجابات أن المشاركة في اتخاذ القرار بين الموظفين في نفس المستوى الإداري أو بين المسؤول ومرؤوسيه يزيد من التطور والتقارب الفكري الثقافي فيما بينهم.

كما أن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات يزيد اللحمة بين الموظفين والثقة التنظيمية، ويدعم نمو واستمرار المؤسسة الرياضية كنظام اجتماعي يمكنها من البقاء والاستمرار في النمو والتطور الثقافي التنظيمي، هذا ما يبين أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد الاحترام والتقارب الفكري الثقافي بين الموظفين والمرونة في العمل وانفتاح الموظف على آراء الآخرين وتقبلها.

الاستنتاج: مما سبق نستنتج أن لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات له دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية، يبرز هذا الدور في أن القرارات الجماعية تحسن القيم كالاحترام والثقة التنظيمية وينمي الانتماء والمواطنة التنظيمية لدى العامل كما يقلص حجم الصراعات التنظيمية والمخاطرة غي

اتخاذ القرارات الهامة، ما يعود إيجاباً على قيم ومعتقدات والممارسات المشكلة للثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية.

السؤال رقم (05):

هل يرى شخصكم أن جودة الوسائل المتاحة بالمؤسسات الرياضية له دور في تطوير الثقافة التنظيمية لها ؟

إذا كانت الإجابة بنعم وضح كيف يتم ذلك؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان لجودة الوسائل دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، وكيف يتم هذا الدور إن وجد.

تحليل ومناقشة نتائج السؤال الخامس: من خلال طرح السؤال الثاني تحصلنا على النتائج التالية: في الشطر الأول من السؤال أجمعت عينة الدراسة، أن جودة الوسائل التي تحوز عليها المؤسسة الرياضية لها دور في تطوير ثقافتها التنظيمية، أما في الشطر الثاني من السؤال فأجابت عينة الدراسة بأن جودة الوسائل سواء كانت مادية بشرية، تكنولوجيا ... إلى غير ذلك من الوسائل تساعد العامل على تأدية المهام المطلوبة منه في العمل، كما تعني جودة العمل والخدمات المقدمة أي جودة الممارسات الإدارية التي تعتبر أهم مكون للثقافة التنظيمية للمؤسسة.

في ذات السياق جودة الوسائل التقنية والتكنولوجيا الحديثة من شأنها التسريع في وتيرة العمل وتنفيذ القرارات والخطط، كما تعتبر حافزاً للموظف تزيد دافعيه العمل لديه وتركيزه عليه دون التركيز على عوامل أخرى تشتت انتباهه عن العمل وتشوه عملية التنظيم والاتصال داخل المؤسسة كالتذمر والشكوى والبحث عن أعذار ومبررات الفشل دون البحث عن آليات العمل والحلول.

كما أشير إلى أن جودة الوسائل تساعد الموظف على تكييف قيمه وممارساته التنظيمية، تجعلها أكثر مرونة في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ترفع سقف التوقعات والطموح لديه لما له القدرة على تقديمه وتقليل حوادث ومعيقات العمل في المؤسسة الرياضية.

الاستنتاج: استنتجنا لما سبق نجد أن جودة الوسائل لها دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية، يبرز هذا الدور في أن جودة الوسائل تسهل العمل وتساعد الموظف في إثبات نفسه في بيئة العمل وتمكنه من تكييف قيمه وممارساته مع التطلعات المختلفة للمستخدمين والعملاء ومع متطلبات العمل ما يعود إيجاباً على هذه القيم والممارسات التنظيمية ونقلها لمستوى وثقافة الموظف إلى مستوى أعلى يؤهله للتعامل مع مستجدات العمل، هذا ما يسمح بتطوير القيم والمعتقدات والممارسات الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية.

3.6. مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات الجزئية:

من خلال الدراسة التي قمنا بها بغرض معرفة دور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، قمنا بطرح خمسة تساؤلات جزئية متفرعة عن التساؤل العام، اقترحنا على إثرها خمسة فرضيات كإجابات مؤقتة لدراستها ميدانيا والحصول على النتائج وتسجيلها من خلال العمل على الواقع الميداني.

1.3.6. مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الأولى:

جاءت إحصائيات نتائج عبارات المحور الأول كالتالي:

الجدول رقم (58): الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الأول " التركيز على المستفيد "

نتائج المحور الأول الخاصة بالاستبيان						
التوزيع العبارات	الإجابة	النسبة (%)	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
العبرة (01)	غير موافق	00 (%)	42.85	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	36.92 (%)				
	موافق بشدة	63.08 (%)				
العبرة (02)	غير موافق	00 (%)	51.25	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	30.77 (%)				
	موافق بشدة	69.23 (%)				
العبرة (03)	غير موافق	00 (%)	59.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	73.85 (%)				
	موافق بشدة	26.15 (%)				
العبرة (04)	غير موافق	00 (%)	141.25	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	00 (%)				
	موافق بشدة	100 (%)				
العبرة (05)	غير موافق	00 (%)	44.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	35.38 (%)				
	موافق بشدة	64.62 (%)				

العبارة (06)	غير موافق	00 (%)	141.25	5.99	0.05	دالة إحصائية
		00 (%)				
		100 (%)				
العبارة (07)	غير موافق	00 (%)	141.25	5.99	0.05	دالة إحصائية
		00 (%)				
		100 (%)				
العبارة (08)	غير موافق	00 (%)	39.85	5.99	0.05	دالة إحصائية
		40 (%)				
		60 (%)				
العبارة (09)	غير موافق	00 (%)	59.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
		73.85 (%)				
		26.15 (%)				
العبارة (10)	غير موافق	00 (%)	53.85	5.99	0.05	دالة إحصائية
		70.77 (%)				
		29.23 (%)				
العبارة (11)	غير موافق	00 (%)	90.85	5.99	0.05	دالة إحصائية
		86.15 (%)				
		13.85 (%)				

بعد تقرير البيانات وعرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي وزع على موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات راجح بيطاط بالبويرة والمنشآت التابعة له، تم التوصل إلى صحة وأهمية الطرح الذي جاءت به الفرضية الأولى والتي نصت على أن: التركيز على المستفيد له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية، هذا بناء على مختلف النتائج المتحصل عليها والجدول أعلاه والمؤكد بطريقة إحصائية علمية، نرى من خلال العبارة رقم (01) أنه من ثقافة المؤسسة التنظيمية أن المستفيد من خدماتها يعتبر شريكا مهما لها هذا ما يدل على وعيهم بأهمية المستفيد وقيمتهم في مختلف قيمهم وممارساتهم التنظيمية، فكانت إجابة الغالبية (63.08%) بموافق بشدة، فضلا على ذلك عند تطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة (42.85) أكبر من قيمة كا² الجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

كما نرى من خلال العبارات رقم (02. 05. 08) أن ما يفوق (60%) من إجابات عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن مؤسساتهم تهتم بمعرفة حاجات ورغبات المستفيد، ويشعرون بوجود ثقة تنظيمية بينهم بالإضافة إلى أن ملاحظات المستفيدين وسيلة لتحسين جودة أداء مؤسساتهم الرياضية، فضلا على ذلك عند تطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة في بيانات العبارات الثلاث اكبر من قيمة كا² الجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

في حين نجد في العبارات (03. 09. 10. 11) أن ما يفوق (70%) من الإجابات ترى أن إدارة المؤسسات تقوم بالمراجعة الدورية لأنشطتها الإدارية على ضوء احتياجات المستفيد كما تتقبل ملاحظاتهم فيما يخص ممارساتها الإدارية وتقابل احتجاجاتهم بتفهم وتعمل على إيجاد حلول لها، كما أنهم يرون أن من قيم المؤسسة التنظيمية الالتزام بمتطلبات المستفيد، وعند تطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة في بيانات العبارات الأربعة اكبر من قيمة كا² الجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم، نفس الأمر بالنسبة للعبارات (04. 06. 07) جاءت الإجابات بالإجماع على تعامل المؤسسات بجدية مع شكاوي واقتراحات المستفيدين من خدماتها وتوفير دفتر خاص بالشكاوي في مصالحها الإدارية كما يرى المجيبين أن تطوير المؤسسة لعلاقاتها مع المستفيدين من موظفين ومتعاملين خارجيين هو تجسيد لروح التعاون الوظيفي وهو ما يحسن من ثقافة المؤسسة التنظيمية.

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق والمؤكد بطرق علمية إحصائية، التي تفيد بأن التركيز على المستفيد له دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، هذا ما جاء مطابقا لفرضية الباحث وهو ما تم تأكيده من خلال نتائج المقابلة التي أجريت في الدراسة الميدانية، حيث أن تفاعل المؤسسة وتكيفها لقيمتها وممارساتها الإدارية مع عامل التركيز على المستفيد كمتطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة له دور في تطوير ثقافة المؤسسة التنظيمية وتفتحها على الأفكار الجديدة والمختلفة للمستفيد.

هذا ما يتفق مع ما جاء به "ياحي عبد المالك" في دراسته (2017) الموسومة بعنوان: الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، المنشورة بمجلة آفاق للعلوم، في شرحه لعنصر المداخل النظرية المفسرة

للثقافة التنظيمية، فمن خلال شرحه لنظرية المجالات لـ Jones (أنظر الصفحة 35) في معالجة الثقافة التنظيمية لبعدها الخارجي الذي يقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والالتزام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغيير النسيج الثقافي للمؤسسة، أي أن تفاعل المؤسسة الدائم والمستمر لتلبية حاجات ورغبات المستفيد ومحاولات التكيف مع محيطها الخارجي عاملا ضغطا لنشوء ثقافة تنظيمية وبناء التجديد والتغيير في نسيجها الثقافي.

هذا التطابق في النتائج يقودنا إلى القول بأن الفرضية الجزئية الأولى تحققت.

2.3.6. مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثانية:

جاءت إحصائيات نتائج عبارات المحور الثاني كما يلي:

الجدول رقم (59): الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الثاني " القيادة الإدارية "

نتائج المحور الثاني الخاصة بالاستبيان						
التوزيع	الإجابة	النسبة (%)	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
العبارة (12)	غير موافق	00(%)	73.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	80 (%)				
	موافق بشدة	20 (%)				
العبارة (13)	غير موافق	00 (%)	36.25	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	53.85 (%)				
	موافق بشدة	46.15 (%)				
العبارة (14)	غير موافق	00 (%)	73.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	80 (%)				
	موافق بشدة	20 (%)				
العبارة (15)	غير موافق	00 (%)	37.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	43.08 (%)				

				56.91 (%)	موافق بشدة	
العبارة (16)	دالة إحصائية	0.05	5.99	21.45	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
					10.77 (%)	
العبارة (17)	دالة إحصائية	0.05	5.99	37.65	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
					43.08 (%)	
العبارة (18)	دالة إحصائية	0.05	5.99	35.65	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
					50.77 (%)	
العبارة (19)	دالة إحصائية	0.05	5.99	32.05	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
					09.23 (%)	
العبارة (20)	دالة إحصائية	0.05	5.99	17.05	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
					55.38 (%)	
العبارة (21)	دالة إحصائية	0.05	5.99	11.45	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
					49.23 (%)	
العبارة (22)	دالة إحصائية	0.05	5.99	46.65	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
					66.15 (%)	

بعد تفريغ البيانات وعرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي وزع على موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط بالبويرة والمنشآت التابعة له، تم التوصل إلى صحة وأهمية الطرح الذي جاءت به الفرضية الثانية والتي نصت على أن: القيادة الإدارية لها دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية، هذا بناء على مختلف النتائج المتحصل عليها والجدول أعلاه والمؤكد بطريقة إحصائية علمية، نرى من خلال العبارة رقم (12) أن إدارة المؤسسة تدعم موظفيها في ممارستهم الإدارية اليومية، هذا ما يدل على وعيها بالدور المهم لدعم المدير القائد لمؤوسيه، فكانت إجابة الغالبية (80%) بموافق

إلى حد ما، فضلا على ذلك عند تطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة (73.65) اكبر من قيمة كا² المجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

كما نرى من خلال العبارات رقم (13. 15. 17. 18) أن ما يقارب أو يفوق (50%) من إجابات عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن مؤسساتهم تقوم بتسطير برامجها وفق نظرة وتوقعات مشتركة بين إدارة المؤسسة ومروؤسيهم كل حسب مستواه وتخصصه بطبيعة الحال، كما تشجع القيادة الإدارية موظفيها على التحلي بالقيم التنظيمية الإيجابية، حيث أن غالبية العمال يرون تشاركتهم عديد القيم والتوقعات التنظيمية مع رؤسائهم في العمل وأن إدارة المؤسسة تعمل على تطوير قدرات القادة المتميزين في ممارستهم الإدارية كأن يفتح لهم المجال لمشاركة في اتخاذ القرارات والتمكين الإداري لهم، فضلا على ذلك عند تطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة في بيانات العبارات الأربع أكبر من قيمة كا² المجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

في ذات السياق نجد في العبارات (14. 16. 20) أن ما يفوق (80%) من الإجابات (مجتمعة بين موافق بشدة وموافق إلى حد ما) ترى أن إدارة المؤسسات تعمل على توفير بيئة تنظيمية عادلة وتدعم موظفيها من خلال توفير حاجياتهم الوظيفية والحوافز (الترقية ، التمكين الإداري، الحوافز المعنوية كالشكر والتقدير...)، هذا ما يبين نتائج العبارة (22) حيث أن (66.15%) يرون أن الممارسات الإدارية والقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة تحظى بالقبول، وعند تطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة في بيانات العبارات الأربعة اكبر من قيمة كا² المجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم، نفس الأمر بالنسبة للعبارتين (19. 21) جاءت الإجابات بالأغلبية على سماح المؤسسة لمنتسبيها بالمشاركة في تحديد الممارسات الإدارية وتشجيع المتميزين قياديا أو البارزين على وضع برامج وظيفية إدارية تعكس وتتماشى مع ثقافتهم التنظيمية تجسيدا لمبدأ التعاون الوظيفي بين الإدارة والمروؤسين وهو ما يحسن من ثقافة المؤسسة التنظيمية.

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق والمؤكددة بطرق علمية إحصائية، التي تفيد بأن القيادة الإدارية لها دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، هذا ما جاء مطابقا

لفرضية الباحث وهو ما تم تأكيده من خلال نتائج المقابلة التي أجريت في الدراسة الميدانية، حيث أن تطوير الثقافة التنظيمية انطلاقاً من عنصر القيادة الإدارية كمتطلب لإدارة الجودة الشاملة يكون بفتح المدير القائد المجال للموظفين حتى يشاركوا أفكارهم وأن يهتم بصناعة موظف منتج ومبدع أكثر من اهتمامه بتحقيق أهداف فرعية في مؤسسته، فتحقيق الأهداف المالية والمادية متاح لأغلب المدراء يمكنهم تحقيقها، بينما الأهم وهو صناعة ثروة بشرية حقيقية مبدعة تتحلى بالمواطنة التنظيمية ورأس مال حقيقي أساسي للمؤسسة غير متاح للكل، هنا تجدر الإشارة إلى كيفية تحقيق الأهداف فالقائد الإداري الحقيقي الذي يساعد على تطوير الثقافة التنظيمية بمؤسسته يفتح المجال لمروؤسيه لمشاركة أفكارهم ومقترحاتهم ومناقشتها كما يوفر لهم الدعم ماديًا ومعنويًا ليحقق الأهداف بطريقة ذكية بأقل تكلفة وجهد ووقت، بطريقة ديمقراطية إنسانية في تعامله مع الموظفين، وأن يفكر فيما بعد تحقيق الأهداف وكيف حال من ساعده في تحقيق الأهداف هل مرهقين أم راضين وظيفياً يحتاجون لمكافآت تحفيز عطل إلى غير ذلك من المحفزات والقيم التنظيمية الحميدة التي يمررها لمروؤسيه في شكل أفعال وأقوال صادرة منه، بعيداً كل البعد عن القيم الذميمة كالصراخ والعقوبات الخ، فالذكاء الاجتماعي عن استعماله من طرف القائد أن يكون منضبطاً وحازماً من جهة وإنساني من جهة أخرى يساعد في الحفاظ على اليد العاملة للمؤسسة واستمرارها كما أن له دور يبرز في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة من قيم ومعتقدات وممارسات إدارية.

هذا ما يتفق مع ما توصل إليه "حشروف أسامة ولعجال يحي" في دراستهما (2020) الموسومة بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية، المنشورة بالمجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، حيث توصل الباحثان إلى أن للقيادة الإبداعية دور في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية، في دراسة أجريت بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

هذا ما يتفق مع ما توصل إليه "يوسف جغلولي" في دراسته (2014) الموسومة بعنوان: القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية، المنشورة بمجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، حيث يرى الباحث في خاتمة دراسته أن الثقافة التنظيمية تشييد جماعي تمتلك القيادة الإدارية وسائل وآليات لتكوينها وإحداث تعزيز وتطوير لسلوكيات مروؤسيها، كما أشار الباحث إلى أن السلوكيات الاجتماعية المكونة لثقافة المؤسسة التنظيمية تتشكل من علاقة القيادة الإدارية بمروؤسيهم نتيجة علاقة اجتماعية لبناء مشترك للسلوك الواعي.

كما يتفق ما تم التوصل إليه مع ما توصلنا إليه "بلحمو خديجة وعلي شريف حورية" في دراستهما (2022) الموسومة بعنوان: دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، المنشورة بمجلة التنمية الاقتصادية، حيث توصلت الباحثتان إلى وجود ارتباط بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بنسبة 60.5%، ووجود تأثير عالي للقيادة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية بذات المؤسسة بمقدار 36.6%.

هذا التطابق في النتائج يقودنا إلى القول بأن الفرضية الجزئية الثانية تحققت.

3.3.6. مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثالثة:

جاءت إحصائيات نتائج عبارات المحور الثالث كما يلي:

الجدول رقم (60): الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الثالث " التحسين المستمر "

نتائج المحور الثالث الخاصة بالاستبيان						
التوزيع العبارات	الإجابة	النسبة (%)	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
العبرة (23)	غير موافق	00(%)	37.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	43.08(%)				
	موافق بشدة	56.92(%)				
العبرة (24)	غير موافق	09.23 (%)	32.05	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	63.08 (%)				
	موافق بشدة	27.69 (%)				
العبرة (25)	غير موافق	16.92 (%)	11.45	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	49.23 (%)				
	موافق بشدة	33.85 (%)				
العبرة (26)	غير موافق	16.92 (%)	11.45	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	49.23 (%)				
	موافق بشدة	33.85 (%)				
العبرة	غير موافق	00 (%)				

(27)	موافق إلى حد ما	43.08 (%)	37.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
		56.92 (%)				
العبارة (28)	غير موافق	00 (%)	37.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	43.08 (%)				
	موافق بشدة	56.92 (%)				
العبارة (29)	غير موافق	00 (%)	39.85	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	40 (%)				
	موافق بشدة	60 (%)				
العبارة (30)	غير موافق	09.23 (%)	21.85	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	53.85 (%)				
	موافق بشدة	36.92 (%)				
العبارة (31)	غير موافق	00 (%)	42.85	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	36.92 (%)				
	موافق بشدة	63.08 (%)				
العبارة (32)	غير موافق	00 (%)	46.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	66.15 (%)				
	موافق بشدة	33.85 (%)				
العبارة (33)	غير موافق	00 (%)	59.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	26.15 (%)				
	موافق بشدة	73.85 (%)				
العبارة (34)	غير موافق	00 (%)	59.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	26.15 (%)				
	موافق بشدة	73.85 (%)				
العبارة (35)	غير موافق	10.77 (%)	19.05	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	52.31 (%)				
	موافق بشدة	36.92 (%)				

بعد تفريغ البيانات وعرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي وزع على موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط بالبوية والمنشآت التابعة له، تم التوصل إلى صحة وأهمية الطرح الذي جاءت به

الفرضية الثالثة والتي نصت على أن: التحسين المستمر له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية، هذا بناء على مختلف النتائج المتحصل عليها والجدول أعلاه والمؤكددة بطريقة إحصائية علمية، نرى من خلال العبارتين رقم (23. 28) سعي المؤسسة للتحديث المستمر للأدوات والوسائل المستخدمة في ممارساتها كما تهتم بتنمية التوجهات والقيم التنظيمية لموظفيها باستمرار، هذا ما يدل على وعيهم بالدور الذي تلعبه عملية التحسين المستمر للأدوات والوسائل والتوجهات للموظفين، فكانت إجابة الغالبية (56.92%) بموافق بشدة، فضلا على ذلك عند تطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة (37.65) اكبر من قيمة كا² المجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم في العبارتين.

كما نرى من خلال العبارات رقم (24. 25. 26. 30. 31) أن ما يقارب أو يفوق (50%) من إجابات عينة الدراسة يوافقون إلى حد ما، بالإضافة إلى أكثر من (30%) يوافقون بشدة على أن مؤسساتهم تعمل على تحديث أساليب العمل ونظامها الإداري باستمرار وتقديم دورات تدريبية لترسيخ السلوكيات التنظيمية الهادفة وتحسين الممارسات الإدارية باستمرار كما تهتم بزيادة فرص تطوير المستقبل المهني للعامل المتميز تنظيميا، فضلا على ذلك عند تطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة في بيانات العبارات الخمس اكبر من قيمة كا² المجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

في ذات السياق نجد في العبارات (27. 29. 33. 34) أن ما يفوق (55%) من الإجابات توافق بشدة على عمل إدارة المؤسسة لتجنب الأخطاء التنظيمية وعلاج المشاكل التنظيمية باستمرار من خلال القيام بجلسات عمل وتطوير أساليبها في العمل وقيام القادة بعملية التقويم المستمر للممارسات الإدارية وتقبل مناقشتها مع المرؤوسين، نفس الأمر بالنسبة للعبارتين (32. 35) نجد أكثر من (50%) من الإجابات تتقبل ملاحظات زملاء العمل وتهتم باحتياجات ورغبات المستفيدين من موظفين وعملاء كأداة للتحسن المستمر للممارسات الإدارية، فضلا على هذا عند تطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة في بيانات العبارات الأربعة اكبر من قيمة كا² المجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق والمؤكددة بطرق علمية إحصائية، التي تفيد بأن التحسين المستمر له دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، هذا ما جاء مطابقا لفرضية الباحث وهو ما تم تأكيده من خلال نتائج المقابلة التي أجريت في الدراسة الميدانية، حيث أن ربط المؤسسة لقيمتها وممارساتها الإدارية مع عامل التحسين المستمر كمتطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة له دور في تطوير ثقافة المؤسسة التنظيمية وتفتحها على الأفكار الجديدة والمختلفة وما يمكنها من ذلك يكون عن طريق القيام الدوري والمستمر بأيام دراسية ودورات تكوينية لتزويد موظفيها بالقيم والممارسات التنظيمية المرغوبة أو عن طريق النقل الوظيفي أو التوظيف الخارجي مع مراعاة القدرات والمؤهلات الفردية للمرشح دون إهمال عنصر الثقافة التنظيمية له والتي يجب توافقها مع قيم ومعتقدات التنظيم السائد بالمؤسسة.

هذا ما يتفق مع ما جاء به "بوزقرة ياسين وحدوش فاطمة الزهرة" في دراستهما (2023) الموسومة بعنوان: التعلم الثقافي بين النماذج التقليدية والتطوير المستمر، المنشورة بمجلة دفاتر البحوث العلمية، في شرحه للفلسفة اليابانية للتكوين المستمر من جانبها الاجتماعي كايزن وهي كلمة يابانية متكونة من كلمتين: KAI تعني التغير، ZEN تعني الأفضل، وهي تسمية "فلسفة إستراتيجية تركز على التحسين المستمر بدون توقف، بحيث ما نفعله اليوم يجب أن يكون أفضل من الأمس، والغد أفضل من اليوم"، وهي فلسفة تستعمل المعرفة العلمية والكثير من الحس الجماعي الإيجابي المستمر لبلورة ثقافة تنظيمية والتشجيع على التحلي بالقيم والعادات التنظيمية التي تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المؤسسة. (بوزقرة ياسين، حدوش فاطمة الزهرة، 2023، ص636)

هذا ما يتفق مع ما توصلت إليه "ساسبي فضيلة" في دراستها (2023) الموسومة بعنوان: التكوين وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، المنشورة بمجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين (التحسين المستمر لإمكانيات ومهارات الموظفين) والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة. (ساسبي فضيلة، 2023، ص17)

هذا التطابق في النتائج يقودنا إلى القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت.

4.3.6. مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الرابعة:

جاءت إحصائيات نتائج عبارات المحور الرابع كما يلي:

الجدول رقم (61): الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الرابع "المشاركة في اتخاذ القرار"

نتائج المحور الرابع الخاصة بالاستبيان						
التوزيع	الإجابة	النسبة (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
العبارة (36)	غير موافق	00(%)	59.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	26.15(%)				
	موافق بشدة	73.85(%)				
العبارة (37)	غير موافق	00 (%)	141.25	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	00 (%)				
	موافق بشدة	100 (%)				
العبارة (38)	غير موافق	09.23 (%)	21.85	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	53.85 (%)				
	موافق بشدة	36.92 (%)				
العبارة (39)	غير موافق	00 (%)	35.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	50.77 (%)				
	موافق بشدة	49.23 (%)				
العبارة (40)	غير موافق	10.77 (%)	19.05	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	52.31 (%)				
	موافق بشدة	36.92 (%)				
العبارة (41)	غير موافق	10.77 (%)	19.05	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	52.31 (%)				
	موافق بشدة	36.92 (%)				
العبارة (42)	غير موافق	10.77 (%)	19.05	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	52.31 (%)				
	موافق بشدة	36.92 (%)				
العبارة (43)	غير موافق	09.23 (%)	21.85	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	53.85 (%)				
	موافق بشدة	36.92 (%)				

العبارة (44)	غير موافق	00 (%)	35.85	5.99	0.05	دالة إحصائيا
	موافق إلى حد ما	52.31 (%)				
	موافق بشدة	47.69 (%)				
العبارة (45)	غير موافق	10.77 (%)	19.05	5.99	0.05	دالة إحصائيا
	موافق إلى حد ما	52.31 (%)				
	موافق بشدة	36.92 (%)				
العبارة (46)	غير موافق	00 (%)	141.25	5.99	0.05	دالة إحصائيا
	موافق إلى حد ما	00 (%)				
	موافق بشدة	100 (%)				
العبارة (47)	غير موافق	00 (%)	35.85	5.99	0.05	دالة إحصائيا
	موافق إلى حد ما	52.31(%)				
	موافق بشدة	47.69(%)				

بعد تقرير البيانات وعرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي وزع على موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط بالبويرة والمنشآت التابعة له، تم التوصل إلى صحة وأهمية الطرح الذي جاءت به الفرضية الرابعة والتي نصت على أن: المشاركة في اتخاذ القرار لها دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية، هذا بناء على مختلف النتائج المتحصل عليها والجدول أعلاه والمؤكد بطريقة إحصائية علمية، نرى من خلال العبارة رقم (36) أن المؤسسة تهتم بتشكيل فرق العمل، هذا ما يدل على وعيهم بالدور الذي تلعبه المشاركة الجماعية في كل صغيرة وكبيرة تخص الأمور التنظيمية داخل المؤسسة، فكانت إجابة الغالبية (73.85%) بموافق بشدة، فضلا على ذلك عند تطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة (59.65) اكبر من قيمة كا² الجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

كما نرى من خلال العبارات رقم (37. 46) أن كل الإجابات جاءت بالموافقة بشدة على أن مؤسساتهم تهتم بحث روح الفريق في نفوس الموظفين انطلاقا من مبدأ تحقيق الأهداف مسؤولية الجميع ما أجمعوا على سعي العمال للمشاركة في مناقشة القرارات الروتينية بمؤسساتهم، في ذات السياق نجد إجابات عينة الدراسة على العبارتين (38. 43) أن (53.85%) يوافقون على اهتمام المؤسسة بتدريب فرق العمل على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار كما تسمح للموظفين بمناقشة بدائل قراراتها

التنظيمية، تجدر بنا الإشارة إلى أن تدريب فرق العمل على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار هو اجتهاد فردي من بعض المدراء ورؤساء المصالح وليس بوجود دورات تدريبية رسمية، فضلا على ذلك عند تطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة في بيانات العبارتين (38.43) مساوية لـ (21.85) اكبر من قيمة كا² المجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

نفس الأمر بالنسبة للعبارات (39.44.47) جاءت الإجابات بما يفوق (50%) بالموافقة إلى حد ما على السماح للموظفين بمناقشة مشاكل الممارسات التنظيمية الداخلية للمؤسسة كما يتشاركون مع إدارتهم لتحسينها، ما يجعل المسؤول يفوض بعض الصلاحيات لمروؤوسيه، هذا يظهر تجسيد روح التعاون الوظيفي والمشاركة الجماعية في قرارات المؤسسة وهو ما يحسن من ثقافة المؤسسة التنظيمية.

في حين نجد في العبارات (40.41.42.45) أن (52.31%) من الإجابات ترى أن المؤسسة تعمل على المشاركة الجماعية في اقتراح المعلومات حول مشاكل ممارساتها التنظيمية وتشجع على مناقشة المعلومات المتعلقة بتحديد بدائل هذه الممارسات كما تسمح لجميع الموظفين باقتراح البدائل خاصتهم دون أي التمييز أو إقصاء بالإضافة إلى عمل إدارة المؤسسة على توفير ما تتطلبه البدائل التي يقترحها الموظف وأقنعت بطبيعة الحال الإدارة العليا للمؤسسة، بتطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة في بيانات العبارات الأربع (19.05) اكبر من قيمة كا² المجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق والمؤكد بطرق علمية إحصائية، التي تفيد بأن المشاركة في اتخاذ القرار له دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، هذا ما جاء مطابقا لفرضية الباحث وهو ما تم تأكيده من خلال نتائج المقابلة التي أجريت في الدراسة الميدانية، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة هو استثمار حقيقي في أهم مورد لها المورد البشري من شأنه تحسين مستواهم وإمكانياتهم المعرفية الوظيفية أما بالنسبة للموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية فهو حافز مهم من خلاله يشعرون بأهميتهم في بيئة العمل ويزيد انتماءهم وولائهم لها ويحققون حاجتهم في تقدير الذات، هذا ما يحسن الثقة والتقارب الفكري الثقافي بين الموظفين ومديريهم في العمل ما يخلق ويطور الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

هذا يتفق مع ما توصلنا إليه الباحثان "بلحمو خديجة وعلي شريف حورية" في دراستهما (2022) الموسومة بعنوان: دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، المنشورة بمجلة التنمية الاقتصادية، حيث توصلت الباحثتان إلى وجود ارتباط إيجابي بين مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع معسكر، بما مقداره 65.4% من الإجابات.

هذا ما يتفق مع ما جاء به مصطفى كافي وفنار كافي (2020)، في كتابهما "مدخل إلى الإدارة الرياضية"، حيث أشار الباحثان في هذا الصدد أن المشاركة في اتخاذ القرار مزايا عدة وهي قبول القرار لدى العاملين، تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد الهيئة الرياضية من ناحية وبين الهيئة الرياضية والجمهور الذي يتعامل معها من ناحية أخرى، كما تنمي القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، تزيد الإحساس بالمسؤولية وتفهم لأهداف التنظيم المعمول به، تجعل العمال أكثر استعداد لتقبل علاج المشاكل كما ترفع الروح المعنوية لأفراد الهيئة الرياضية وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات لديهم، كل هذه العوامل من شأنها تطوير القيم والمعتقدات التنظيمية والممارسات الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية.

هذا التطابق في النتائج يقودنا إلى القول بأن الفرضية الجزئية الرابعة تحققت.

5.3.6. مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الخامسة:

جاءت إحصائيات نتائج عبارات المحور الخامس كما يلي:

الجدول رقم (62): الدلالة الإحصائية لنتائج عبارات المحور الخامس "جودة الوسائل"

نتائج المحور الخامس الخاصة بالاستبيان						
التوزيع	الإجابة	النسبة (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
العبرة (48)	غير موافق	00(%)	59.65	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	26.15(%)				
	موافق بشدة	73.85(%)				
العبرة (49)	غير موافق	00 (%)	35.85	5.99	0.05	دالة إحصائية
	موافق إلى حد ما	29.23 (%)				

				70.77 (%)	موافق بشدة	
العبارة (50)	دالة إحصائية	0.05	5.99	141.25	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
العبارة (51)	دالة إحصائية	0.05	5.99	39.85	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
العبارة (52)	دالة إحصائية	0.05	5.99	141.25	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
العبارة (53)	دالة إحصائية	0.05	5.99	21.45	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
العبارة (54)	دالة إحصائية	0.05	5.99	35.65	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
العبارة (55)	دالة إحصائية	0.05	5.99	42.85	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
العبارة (56)	دالة إحصائية	0.05	5.99	141.25	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	
العبارة (57)	دالة إحصائية	0.05	5.99	141.25	غير موافق	
					موافق إلى حد ما	
					موافق بشدة	

بعد تفريغ البيانات وعرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي وزع على موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات رابح بيطاط بالبويرة والمنشآت التابعة له، تم التوصل إلى صحة وأهمية الطرح الذي جاءت به الفرضية الخامسة والتي نصت على أن: جودة الوسائل لها دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات

الرياضية، هذا بناء على مختلف النتائج المتحصل عليها والجدول أعلاه والمؤكددة بطريقة إحصائية علمية، نرى من خلال العبارة رقم (48) أن المؤسسة تسعى لتحديث الوسائل المستعملة في ممارساتها التنظيمية عملاً بمبدأ جودة الوسائل هذا ما يبرز وعيهم بأهمية جودة الوسائل في مختلف قيمهم وممارساتهم التنظيمية، فكانت إجابة الغالبية (73.85%) بموافق بشدة، فضلاً على ذلك عند تطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة (59.65) أكبر من قيمة كا² المجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

كما نرى من خلال العبارات رقم (49. 51. 55) أن ما يفوق (60%) من إجابات عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن أحسن الوسائل تحقق أفضل الممارسات التنظيمية وتساعد في نشر الممارسات التنظيمية المرغوبة في المؤسسة كما تدعم جودة الوسائل نمو واستمرار النظام الاجتماعي للمؤسسة من خلال ترغيب الموظف للعمل وزيادة ولائه للمؤسسة والرغبة في الاستمرار بها، نفس الأمر بالنسبة للعبارتين (53. 54) جاءت الإجابات بالموافقة إلى حد ما لما يقارب ويفوق (50%) على أن جودة الوسائل تحفز الموظف على اكتساب وتجديد قيمه التنظيمية كما تساعد الموظف على التكيف مع المعتقدات التنظيمية الجديدة للمؤسسة وهو ما يحسن من ثقافة المؤسسة التنظيمية.

في حين نجد في العبارات (50. 52. 56. 57) أن (100%) من الإجابات ترى أن جودة الوسائل تساعد المؤسسة في تغيير العادات التنظيمية السائدة بها وغير المرغوبة والوقاية من ضغوط العمل كما تحقق التكامل بين الموظف والممارسات التنظيمية داخل المؤسسة وتساعد على التكيف مع البيئة التنظيمية الخارجية للمؤسسة وحاجات ورغبات العملاء، بتطبيقنا لاختبار كا²، نجد قيمة كا² المحسوبة في بيانات العبارات الأربعة أكبر من قيمة كا² المجدولة (5.99) ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تدعم إجاباتهم.

استناداً إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق والمؤكددة بطرق علمية إحصائية، التي تفيد بأن جودة الوسائل له دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، هذا ما جاء مطابقاً لفرضية الباحث وهو ما تم تأكيده من خلال نتائج المقابلة التي أجريت في الدراسة الميدانية، المقصود بالوسائل هنا الوسائل المادية والمالية، التكنولوجيا، العنصر البشري وكل ما تستعمله المؤسسة الرياضية في عملها وتحقيق أهدافها، حيث أن جودة الوسائل تعمل على تكييف الممارسات الإدارية للموظف مع

البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة كما تجعلها أكثر مرونة في التعامل وسرعة في الاستجابة لديه وترفع سقف التوقعات التنظيمية لديه ما يزيد تأقلمه مع متطلبات التنظيم وتوضيح الأدوار والصلاحيات وخلق التوازن في ظروف العمل ما يدعم نمو واستمرار المؤسسة ويحقق ميزة التنافسية لها، من ناحية أخرى جودة الوسائل تقلل حوادث العمل التي في حال انتشارها تجعل الموظف غير مرتاح في عمله وتزيد من الضغط والإرهاق النفسي لديه، هذا ما يبرز دور جودة الوسائل في تطوير ثقافة المؤسسة التنظيمية وتفتحها على آفاق جديدة.

هذا ما يتفق مع ما جاء به مصطفى كافي وفنار كافي (2020)، في كتابهما " مدخل إلى الإدارة الرياضية "، حيث أشار الباحثان في هذا الصدد أن "دراسة الإمكانيات والموارد (الوسائل المستخدمة في أعمال المؤسسة) تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم"، أي أن الباحثان هنا يشيران إلى الدور الهام الذي تلعبه الوسائل بالمؤسسة الرياضية لزيادة الحماس لدى العاملين أي تحسين القيم والممارسات التنظيمية كرفع الرغبة في العمل وزيادة الدافعية لديه وتحقيق الانتماء والولاء لدى العامل، فحماس العامل لتقديم الإفادة الكاملة والسليمة للتنظيم المؤسساتي المنتمي إليه هو دليل إيمانه وقناعاته بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، من هذا المنطلق نستنتج دور جودة الوسائل في تزويد المؤسسة بالعوامل المختلفة والأسباب التي ترفع حماس العمال وبالتالي رفع قيم المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي لديهم أي تطوير ثقافة المؤسسة التنظيمية.

هذا التطابق في النتائج يقودنا إلى القول بأن الفرضية الجزئية الخامسة تحققت.

4.6. مناقشة ومقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة:

الجدول رقم (63): مقابلة نتائج الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة.

الفرضية	صياغتها	النتيجة
الفرضية الجزئية الأولى	التركيز على المستفيد له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.	تحققت
الفرضية الجزئية الثانية	للقيادة الإدارية دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية .	تحققت

تحققت	التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.	الفرضية الجزئية الرابعة
تحققت	التركيز على جودة الوسائل لتحقيق الأهداف له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.	الفرضية الجزئية الخامسة
تحققت	لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.	الفرضية العامة

من قراءتنا لما يظهر من نتائج في الجدول رقم (63) يتبين لنا أن الفرضيات الجزئية الخمس التي اقترحها الباحث كحلول لمشكلة البحث تحققت، هذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي استعملنا فيها أداتي الاستبيان والمقابلة.

في مستهل الحديث لما جاء في هذا الفصل نتطرق لنتائج الاستبيان الموزع على موظفي ديوان المركب الرياضي والمنشآت التابعة له، التي بيننا من خلاله النقاط التي تجمع العلاقة بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، توصلنا من عبارات المحور الأول والثاني إلى وجود اهتمام وتركيز على المستفيد كذلك وجود قيادة إدارية ديمقراطية تهتم بالجوانب الاجتماعية في علاقتها مع المستخدمين، كما تعمل على توفير بيئة عمل عادلة وهذا ما يساعد في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية.

في ذات السياق توصلنا لوجود عمل على التحسين المستمر للوسائل والإمكانيات وأساليب العمل وتنمية التوجهات عملا بمتطلبي التحسين المستمر وجودة الوسائل، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرار كل حسب مستواه وصلاحياته بطبيعة الحال، هذا ما ساعد على التطوير الثقافي للمؤسسة وتحسين القيم والمعتقدات والممارسات لموظفيها.

جدير بنا أيضا ذكر ما خلصت إليه نتائج المقابلة حيث توصلنا من خلالها إلى أن متطلبات التركيز على المستفيد والتحسين المستمر وجودة الوسائل يبرز دورها في تطوير الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل الحاصل بين المؤسسة وعملائها وعملها على تحسين إمكانياتها وأساليبها في العمل

وتسهيل عمل موظفيها وجعلها أكثر مرونة لمساعدتها على التكيف ومواكبة تطلعات المستفيد منها، هذا ما يساعد في تطوير القيم التنظيمية والممارسات الإدارية كالعامل الجماعي.

نفس الأمر بالنسبة لمتطلبي القيادة الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرار، فالإداري القائل للتغيير التنظيمي لديه سلوكيات وأفعال وأقوال يستعملها بمختلف الأساليب للحث والتشجيع على القيم والممارسات التنظيمية المرغوبة كالمكافآت والتقدير والشكر الترقية إلى غير ذلك من الأساليب، كذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ينمي لدى الموظف الولاء والانتماء للمنظمة ويزيد من القيم الحسنة كاحترام، الثقة والمواطنة التنظيمية ويقلص حجم الصراعات التنظيمية.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره نجد تطابق في ما توصلنا إليه من نتائج مع نتائج دراسات سابقة واستنادا على الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة يتضح أن الفرضية العامة للدراسة **تحققت** والتي نصت على أن " لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية". وهو ما يمكننا من القول أن **النتائج المتحصل عليها جاءت لتبين صحة الفرضيات المقترحة.**

.

خلاصة:

خلاصة القول لهذا الفصل أو الجانب الميداني تمكنا من إبراز العلاقة الحقيقية التي تجمع متغيرات دراستنا في الواقع والتي أثبتناها بطريقة علمية إحصائية، فيلاحظ من خلال قراءتنا للنتائج المتوصل إليها دور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية، في هذا الإطار تم دراسة دور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على المستفيد، القيادة الإدارية، التحسين المستمر، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وأخيرا جودة الوسائل، والدور الذي تلعبه في تطوير الأبعاد الثلاث المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الرياضية وهي القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الممارسات الإدارية.

حيث أننا ومن خلال هذا الفصل تمكنا من إثبات فروض الدراسة الفرعية والفرض العام لها، ذلك بإبراز دور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة سالفة الذكر في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية، نفس الأمر في أهمية الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها للمؤسسة الرياضية في دعم سلاسة العمل وتحقيق الأهداف ونمو المؤسسة كنظام اجتماعي متماسك ومتقارب الفكر الثقافي التنظيمي.

الاستنتاج العام

❖ الاستنتاج العام:

في ضوء فروض البحث وأهدافه وما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية والخطوات المتبعة فيها، بناءً على النتائج المتوصل إليها في طريقنا لإيجاد حل لمشكلة البحث وتحليلنا للبيانات والمعلومات المتحصل عليها، استنتجنا ما يلي:

- التركيز على المستفيد له دور في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية.
- القيادة الإدارية لها دور في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية.
- التحسين المستمر له دور في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية.
- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- جودة الوسائل لتحقيق الأهداف له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.

فوجود متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة سائلة الذكر له دور في تطوير لثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية، حيث أن التركيز على المستفيد والقيادة الإدارية تهتمان بتحقيق رضا المستفيد ورغباته من جهة وبالجوانب الاجتماعية في علاقتها مع المستخدمين من جهة أخرى، كما تعمل على توفير بيئة عمل عادلة وإذا ما يساعد في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية.

التحسين المستمر للوسائل والإمكانيات وأساليب العمل وتنمية التوجهات عملاً بمتطلبي التحسين المستمر وجودة الوسائل، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرار يساعد على التطوير الثقافي للمؤسسة وتحسين القيم والمعتقدات التنظيمية والممارسات الإدارية لموظفيها.

التركيز على المستفيد والتحسين المستمر وجودة الوسائل يبرز دورها في تطوير الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل الحاصل بين المؤسسة وعملائها وعملها على تحسين إمكانياتها وأساليبها في العمل وتسهيل عمل موظفيها وجعلها أكثر مرونة لمساعدتها على التكيف ومواكبة تطورات المستفيد منها، هذا ما يساعد في تطوير القيم التنظيمية والممارسات الإدارية كالعامل الجماعي.

القيادة الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرار، يبرز دورهما في أن الإداري القائد للتغيير التنظيمي لديه سلوكيات وأفعال وأقوال يستعملها بمختلف الأساليب للحث والتشجيع على القيم والممارسات التنظيمية المرغوبة كالمكافآت والتقدير والشكر الترقية إلى غير ذلك من الأساليب، كذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ينمي لدى الموظف الولاء والانتماء للمنظمة ويزيد من القيم الحسنة كالاحترام، الثقة والمواطنة التنظيمية ويقلص حجم الصراعات التنظيمية.

في الأخير يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها دور في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية، نفس الأمر في أهمية الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية والأدوار المهمة التي يلعبانها في دعم سلسلة العمل وتحقيق الأهداف ونمو المؤسسة كنظام اجتماعي متماسك ومتقارب فكريا ثقافيا من الناحية التنظيمية قادر على منافسة غيره من المؤسسات الناشطة في المجال.

الخاتمة

❖ خاتمة:

استنادا على ما سبق ذكره وما توصلنا إليه من خلال جمعنا للمادة العلمية المكونة للخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، واطلاعنا على مجموعة الدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا، وما توصلنا إليه من قيامنا بجمع البيانات في دراستنا الميدانية وتحليلها وتفسيرها بطرق علمية إحصائية، خلصنا إلى مجموعة نتائج ومعارف حول أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، والدور الذي تلعبه في توجيه مختلف القيم والمعتقدات والممارسات المكونة للثقافة التنظيمية للمؤسسة بما يتماشى وثقافة الجودة فيها.

فنجد أن تفاعل المؤسسة الرياضية وعملها لتكييف قيمها وممارساتها الإدارية مع المستفيدين سواء كانوا جمهور خارجي مدربين رياضيين موظفين بالمؤسسة، له دور في تطوير ثقافة المؤسسة التنظيمية وفتحها على أفكار جديدة ومختلفة تمكنها من تبني التجديد والتغيير الثقافي للتنظيم بالمؤسسة.

كما أن للقيادة الإدارية أيضا دور فعال في تطوير ثقافة المؤسسة الرياضية تنظيما، شريطة فتح المجال لمرؤوسيه لمشاركة أفكارهم ومقترحاتهم ومناقشتها مع الدعم المعنوي والتشجيع ليحقق الأهداف بطريقة ذكية بأقل تكلفة وجهد ووقت وبدون صراعات تنظيمية، بطريقة ديمقراطية إنسانية في تعامله مع الموظفين، وأن يفكر فيما بعد تحقيق الأهداف وكيف حال من ساعدوه في تحقيق الأهداف هل مرهقين أم راضين وظيفيا هل يحتاجون لمكافآت وتحفيز عطل إلى غير ذلك من المحفزات، وما يمرره لمرؤوسيه في شكل أفعال وأقوال وسلوكيات صادرة منه، بعيدا كل البعد عن القيم الذميمة كالصراخ والعصبية والعقوبات الخ، فالذكاء الاجتماعي للقائد يمكنه أن يكون منضبطا وحازما من جهة وإنساني من جهة أخرى يساعد في الحفاظ على اليد العاملة للمؤسسة هذا ما يبرز دور القائد في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

بالإضافة أن ربط المؤسسة لقيمها وممارساتها الإدارية مع عامل التحسين المستمر كمتطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة له دور في تطوير ثقافة المؤسسة التنظيمية، هنا الحديث عن التحسين المستمر للمورد البشري للمؤسسة الرياضية فتفتحها على الأفكار الجديدة والمستجدات والعمل على مواكبتها يقودها لتحسين قدرات ومهارات موظفيها وتوجهاتهم

وسلوكياتهم التنظيمية، هذا التحسين المستمر يمكن أن يكون عن طريق القيام الدوري والمستمر بأيام دراسية ودورات تكوينية لتزويد موظفيها بالقيم والممارسات التنظيمية المرغوبة، النقل الوظيفي أو التوظيف الخارجي للاستفادة من خبرات وقدرات ومؤهلات جديدة دون إهمال التوجهات التنظيمية للفرد المرشح للوظيفة.

أيضا نجد دور المشاركة في اتخاذ القرار في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث أن سماح المؤسسة بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار هو استثمار حقيقي في موردها البشري من شأنه تحسين مستواهم وإمكانياتهم المعرفية الوظيفية أما بالنسبة للموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية فهو حافز مهم من خلاله يشعرون بأهميتهم في بيئة العمل ويزيد انتماءهم وولائهم لها ويحققون حاجتهم في تقدير الذات، هذا ما يحسن الثقة والتقارب الفكري الثقافي بين الموظفين ومديريهم في العمل ما يخلق ويطور الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

نفس الأمر بالنسبة لجودة الوسائل والمقصود بها كل الوسائل المادية والمالية، التكنولوجية، العنصر البشري وكل ما تستعمله المؤسسة الرياضية في عملها وتحقيق أهدافها، حيث أن جودة الوسائل تساعد في تكييف الممارسات الإدارية للموظف في بيئة عمله كما تجعلها أكثر مرونة في التعامل وسرعة في الاستجابة لديه وترفع سقف التوقعات التنظيمية لديه ما يزيد تأقلمه مع متطلبات التنظيم وتوضيح الأدوار والصلاحيات وتخلق التوازن في ظروف العمل ما يدعم نمو واستمرار المؤسسة ويحقق ميزة التنافسية لها، من ناحية أخرى جودة الوسائل تقلل حوادث العمل التي تجعل الموظف غير مرتاح في عمله وتزيد من الضغط والإرهاق النفسي لديه، هذا ما يبرز دور جودة الوسائل في تطوير ثقافة المؤسسة التنظيمية وتفتحها على آفاق جديدة.

في الختام يمكننا القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، القيادة الإدارية، التحسين المستمر، المشاركة في اتخاذ القرار، جودة الوسائل) لها دور في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية

اقتراحات وفروض مستقبلية

❖ اقتراحات وتوصيات الدراسة:

خلصت دراستنا بجانبها النظري والتطبيقي لجملة من التوصيات والمقترحات التي نأمل أن تكون مساعدة للمؤسسات الرياضية المختلفة في تحسين ثقافتها التنظيمية وحسن تسييرها من خلال تبني فكر إدارة الجودة الشاملة، نذكرها بالشكل التالي:

- سن قوانين تشجع تطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الرياضية لما لها من دور في تطوير الثقافة التنظيمية بها.
- صياغة قوانين داخلية أو النظام الداخلي للمؤسسات الرياضية يحترمها ويتقيد بها الكل داخل المؤسسة، انطلاقاً من مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية والممارسات الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية المرغوبة في نشرها.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمؤسسات الرياضية فهي استثمار حقيقي في المورد البشري تسمح بتطويره تنظيمياً والحفاظ عليه وتحقيق رضاه الوظيفي.
- التركيز على اهتمامات المستفيدين في المؤسسة الرياضية، من موظفين مدربين ورياضيين، فهم محور عمل المؤسسة الرياضية.
- تحلي المدراء ورؤساء المصالح بالذكاء الاجتماعي في معاملاتهم مع مرؤوسيه، والعمل بفكرة كبير القوم خادمهم أي عمل القائد على توفير جميع عوامل نجاح الموظف فنجاح الموظف هو نجاح المدير والمؤسسة الرياضية ككل.
- العمل على الاستمرارية في التحسين لإمكانات وعمليات المؤسسة الرياضية، من إمكانيات وموارد مالية ومادية وبشرية ما يعود إيجاباً على مخرجات المؤسسة وثقافتها التنظيمية.
- العمل الجماعي أو المشاركة الجماعية في كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة الرياضية، حسب المستوى والتخصص بطبيعة الحال لزيادة الولاء والثقة والتقارب الثقافي بالمؤسسة.
- الاهتمام بجودة الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة في عملها، فجودة الوسائل عامل مهم في جودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات وجودة ثقافة المؤسسة التنظيمية.
- الاهتمام بعلاقات العمل والجانب الإنساني في المعاملات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة الرياضية، فالموظف قبل أن يكون موظف هو إنسان له حاجات أساسية ذات علاقة

- بوظيفته يسعى لتحقيقها منها كالحاجات الاجتماعية منها التواصل مع الآخرين والتقبل لديهم، حاجات الأمان والاستقرار الوظيفي، الحاجة للتقدير والاحترام وتقدير الذات.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية والتشجيع على المبادرة والابتكار، والعمل على توفير العدالة التنظيمية.
 - تنظيم أيام دراسية وتكوينية لتحسين سلوكيات وتوجهات الموظفين التنظيمية.
- وفي الأخير نوصي بأن تكون هذه الدراسة بوابة لدراسات أخرى تبرز علاقة الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى وطرق وسبل تطويرها، فالثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة في تطوير التنظيم بالمؤسسات الرياضية، كما نشير إلى الاهتمام بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها من دور كبير لتطبيق فكر إداري حديث أثبت نجاحه في مختلف المؤسسات سواء كانت مؤسسات إنتاجية تجارية خدماتية أو رياضية وتعليمية.

البيبلوغرافيا

❖ قائمة المصادر:

- القرآن الكريم

❖ قائمة المراجع:

1. الكتب:

- أحمد حسين، عبد العزيز. (2019). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية. (ط1). الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- أحمد يوسف، دودين. (2018). إدارة الجودة الشاملة. (ط1). الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- بلال سيد، هاشم حسين. (2018). السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية. (ط1). الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي. (2016). إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات. (ط1). القاهرة، مصر: شركة روابط للنشر والمعلومات القاهرة.
- بوداود عبد اليمين، عطاء الله أحمد. (2009). المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- حسن أحمد، الشافعي. (2006). معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنغام الشهابي. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. (ط1). الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- رفيقة، حروش. (2016). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: محاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي باستخدام التحليل النظامي (الجزائر نموذجاً). (ط1). مصر: دار الكتاب الحديث.
- رياض، عثمان. (2014). معايير الجودة البحثية في الرسائل الجامعية، (ط1). بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
- عبد الله، عيد مبارك الغصاب. (2016). اقتصاديات إدارة المؤسسات الرياضية في ضوء المتغيرات الاجتماعية _ الاقتصادية _ السياسية. (ط1). مصر: مؤسسة عالم الرياضة للنشر.

- علي إبراهيم، علي عبيدو. (2014). جودة البحث العلمي. (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
 - علية عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي. (2009). إستراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة. (ط1). الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
 - عمر نصر الله، قشطة. (2011). إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي بالاتحادات الرياضية الفلسطينية، (ط1). الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
 - عمر وصفي، عقيلي. (2009). مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. (ط2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
 - فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي، (ط1). الإسكندرية، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
 - فداء، حامد. (2015). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. (ط1). عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
 - كريم محمد محمود، الحكيم. (2015). إدارة المؤسسات الرياضية. (ط1). مصر: مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة.
 - محمد حافظ، حجازي. (2009). إدارة الموارد البشرية. (ط2). مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة.
 - محمد نصر الدين، رضوان. (2002). الإحصاء الوصفي في علوم التربية البدنية والرياضية. (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
 - محمود صديق، عبد الواحد. (2015). الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية). (ط1). مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
 - مصطفى يوسف كافي، فنار كافي. (2020). مدخل إلى الإدارة الرياضية. (ط1). الجزائر: الدار الجزائرية، الأردن: مؤسسة الوراق، طبع مشترك.
 - معن خليل العمر، (2016). مدخل إلى علم الاجتماع، (ط1). بيروت: دار الكتاب الجامعي.
2. أطروحات والدكتوراه ورسائل الماجستير:
- بشير عشوش. (2020/2019). الثقافة التنظيمية وآثارها على الدافعية للإنجاز. جامعة الجزائر 02، الجزائر: أطروحة دكتوراه.

- بن عيسى الشريف عبد القادر. (2019/2018). نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للإدارة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، جامعة الجزائر 03، الجزائر: أطروحة دكتوراه.
- بوعريوة الربيع. (2017/2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. جامعة بومرداس، الجزائر: أطروحة دكتوراه.
- خيرة ميهوبي. (2013/2012). الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الانتماء التنظيمي للمورد البشري. جامعة الأغواط، الجزائر: رسالة ماجستير.
- شعيب دين. (2015/2014). بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر: رسالة ماجستير.
- عجراد شربيل. (2018). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. جامعة الجزائر 3، الجزائر: أطروحة دكتوراه.
- مشنان بركة. (2016/2015). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. جامعة باتنة، الجزائر: أطروحة دكتوراه.
- يزيد قادة. (2012/2011). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري. جامعة تلمسان، الجزائر: رسالة ماجستير.

3. المقالات العلمية:

- أوعيل عبد الصمد، زحاف محمد. (2020). الإدارة الالكترونية وإسهاماتها في العمل الإداري بالمؤسسات الرياضية. مجلة رصين للدراسات الأنشطة الرياضية وعلوم الحركة: المجلد 01، العدد 02.
- إبراهيم علي صالح غراب، بن قناب لحاج. (2018). استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية. مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 01، العدد 13.
- بلحمو خديجة، علي شريف حورية. (2022). دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة. مجلة التنمية الاقتصادية: المجلد 07، العدد 02.
- بوزقرة ياسين، حدوش فاطمة الزهرة. (2023)، التعلم الثقافي بين النماذج التقليدية والتطوير المستمر. مجلة دفاتر البحوث العلمية: المجلد 11، العدد 01.

- تومي مباركة صونيا، لعجال يحي. (2022). أهمية الثقافة التنظيمية في المحافظة على العلاقات الاجتماعية داخل المنشآت الرياضية، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية: المجلد 07، العدد 02.
 - حسين بركاتي. (2021). دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: المجلد 14، العدد 02.
 - حشروف أسامة، لعجال يحي. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية: المجلد 19، العدد 01.
 - دحية نبيلة. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة لدى الأستاذ الجامعي. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية: المجلد 07، العدد 01.
 - ساسي فضيلة. (2023). التكوين وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية: المجلد 11، العدد 01.
 - شلال محمد، بوسكرة أحمد. (2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية التنظيمية في المنظمات الرياضية. مجلة المحترف: المجلد 05، العدد 02.
 - عزوز محمد. (2015). تطوير العلاقة بزبائن المؤسسة الرياضية على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. مجلة المحترف: المجلد 05، العدد 03.
 - قوريي خالد، زحاف محمد. (2015). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية. مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية والرياضية والفنية: المجلد 04، العدد 02.
 - وهاب يوسف، كمال عكوش. (2020). إستراتيجية تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات. المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية: المجلد 17، العدد 01 (مكرر).
 - يحي عبد المالك. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد. جامعة الجلفة، مجلة آفاق للعلوم: العدد السادس.
 - يوسف جغلولي. (2014). القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية: المجلد 02، العدد 01.
-

4. مراجع أجنبية:

- christopher robert david wagstaff, suzanna burton wylie. (2018). **organisational culture in sport: a conceptual, definitional and methodological review**. sport and exercise psychology review. vol 14, n01.
 - poul de knop, jo van hoecke, veerle de bosscher. (2004). **Quality management in sports clubs**. sport management review.
-

الملاحق

الملحق (01)



البويرة في: ١٨.٠٤.٢٠٢٢

الرقم: 061/م ع ت ن ب ر / 2022

إلى السيد(ة): م. م. د. ديوان الميرك
المعهد الرياضي البويرة

الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): ق. م. د. عبد الحق

رقم التسجيل: MANOM / 2021

تاريخ ومكان الميلاد: 25 / 04 / 1994 بالجزيرة

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2021/2022، الذي يندرج ضمن التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج



الملحق (02)

استمارة تحكيم

من إعداد الطالب الباحث: قرصان عبد الحق. إشراف أستاذ التعليم العالي: طراد توفيق.

عنوان الأطروحة: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية.

السنة الجامعية: 2023 / 2024.

الرقم	اسم ولقب المحكم	المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	الملاحظات إن وجدت	الإضاء
01	طوبى سليمان	جامعة البويرة	أستاذ جامعي	أرائم مقبولة موجودة	
02	زريق سليمان	جامعة البويرة	أستاذ جامعي	مقبول مع بعض التعديلات	
03	لوحاس عبد الله	جامعة البويرة	أستاذ جامعي	مقبول مع بعض التعديلات	
04	لوحاس عبد الله	جامعة البويرة	أستاذ جامعي	مقبول مع بعض التعديلات	
05	حسيني عبد الرزاق	جامعة البويرة	أستاذ جامعي	مقبول مع بعض التعديلات	

الملحق (03)

جامعة البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

استمارة استبيان

يسرني أن أقدم إلى سيادتكم هذا الاستبيان الذي يعالج موضوع "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية" وذلك استكمالا لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي.

ويسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة أملا منكم في التعاون معنا والإجابة عنها بما لديكم من معلومات، وإن مساعدتكم هته سيكون لها الأثر الكبير في نجاح الدراسة وتحقيق أهدافها، هذا وسنستخدم البيانات التي يتم جمعها بواسطة الاستبانة في أغراض البحث العلمي. في الختام نقدم لكم الشكر والتقدير سلفاً على حسن تعاونكم و عظيم مساندتكم. ملاحظة هامة: طريقة الإجابة تكون بوضع علامة X أمام العبارة التي تناسبك.

إشراف أستاذ التعليم العالي:

طراد توفيق

إعداد طالب الدكتوراه:

قرصان عبد الحق

2023/2024

الرقم	العبارة	الاختيار	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
المحور الأول: التركيز على المستفيد					
01	من ثقافة المؤسسة التنظيمية أن العميل والمستفيد من خدماتها يعتبر شريكا مهما لها				
02	تهتم مؤسستكم بجمع المعلومات لمعرفة حاجات ورغبات المستفيد				
03	تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية للأنشطة الإدارية على ضوء احتياجات المستفيد				
04	تتعامل مؤسستكم بجدية مع شكاوي واقتراحات المستفيدين من خدماتها				
05	ملاحظات عملاء ومستفيدين مؤسستكم وسيلة لتحسين جودة عملكم				
06	تضع مؤسستكم دفتر خاص بالشكاوي في مصالحكم الإدارية				
07	ترى أن تطوير المؤسسة لعلاقتها بعمالها والمتعاملين معها هي تجسيد لروح التعاون الوظيفي				
08	تشعر بوجود ثقة بين مؤسستكم والمستفيدين من خدماتها				
09	تتقبل ملاحظات المستفيدين لممارساتك الإدارية بصدر رحب				
10	تعمل على إيجاد حلول لملاحظات المستفيدين لممارساتك الإدارية				
11	ترى أن الالتزام بمتطلبات المستفيد يحسن القيم التنظيمية لمؤسستكم				
المحور الثاني: القيادة الإدارية					
12	تدعم المؤسسة عملها في ممارساتهم الإدارية اليومية				
13	تقوم إدارة المؤسسة بتسطير برامجها وفق نظرة مشتركة مع مستخدميها.				
14	تعمل القيادة الإدارية للمؤسسة على توفير بيئة تنظيمية عادلة				
15	تشجع القيادة الإدارية للمؤسسة على القيم التنظيمية الإيجابية				
16	تدعم إدارة المؤسسة عملها من خلال تلبية الحاجيات التي يتوقعها العامل منها				
17	يشترك عمال المؤسسة وقيادتهم الإدارية في قيمهم وتوقعاتهم التنظيمية				
18	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير قدرات القادة المتميزين من خلال ممارساتهم الإدارية				

19	تشجع الموظفين المتميزين قياديا على وضع برامج إدارية وظيفية بما يتماشى وثقافتهم التنظيمية		
20	توفر إدارة المؤسسة الحوافز بما يحسن قيمهم ومعتقداتهم التنظيمية تجاه المؤسسة		
21	تسمح إدارة المؤسسة لمنتسبيها بالمشاركة في تحديد الممارسات الإدارية		
22	ترى أن الممارسات والقيم التنظيمية تحظى بالقبول في مؤسستكم		
المحور الثالث: التحسين المستمر			
23	تسعى المؤسسة لتحديث المستمر للوسائل المستخدمة في ممارستها التنظيمية		
24	تعمل إدارة المؤسسة على تحديث أساليب العمل		
25	تعمل إدارة المؤسسة على تقديم دورات تدريبية لترسيخ السلوكيات التنظيمية الهادفة		
26	تهتم المؤسسة بزيادة فرص تطوير المستقبل المهني للعامل المتميز تنظيميا.		
27	تهتم إدارة المؤسسة بالتطوير المستمر لأساليبها في العمل لتجنب الأخطاء التنظيمية.		
28	تهتم المؤسسة بتنمية التوجهات والقيم التنظيمية السائدة لموظفيها باستمرار.		
29	تهتم إدارة المؤسسة بعلاج المشاكل التنظيمية جماعيا للتحسين المستمر لأدائها.		
30	تعمل إدارة المؤسسة على التحديث المستمر لنظامها الإداري (الممارسات التنظيمية).		
31	تعمل إدارة المؤسسة على تحسين الممارسات الإدارية باستمرار.		
32	تقبل ملاحظات زملائك في العمل كأداة للتحسن الوظيفي المستمر.		
33	يقوم مسؤولك في العمل بالتقويم المستمر لتحسين الممارسات الإدارية في مؤسستكم.		
34	يتقبل مسؤولك في العمل مناقشة المقترحات للتحسين المستمر للممارسات الإدارية.		
35	تهتم المؤسسة باحتياجات المجتمع والعملاء في تحسين ممارستها الإدارية باستمرار.		
المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار			
36	تهتم المؤسسة بتشكيل فرق العمل.		
37	تهتم المؤسسة ببحث روح الفريق في نفوس الموظفين انطلاقا من مبدأ تحقيق الأهداف مسؤولية الجميع.		
38	تقوم المؤسسة بتدريب فرق العمل على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.		
39	تسمح المؤسسة للموظفين بمناقشة مشاكل ممارستها التنظيمية الداخلية.		

40	تسمح المؤسسة بالمشاركة الجماعية في اقتراح المعلومات حول مشاكلها التنظيمية.		
41	تشجع المؤسسة على مناقشة المعلومات المتعلقة بتحديد بدائل الممارسات التنظيمية.		
42	تسمح المؤسسة لجميع الموظفين باقتراح بدائل الممارسات التنظيمية دون أي التمييز.		
43	تسمح المؤسسة للموظفين بمناقشة بدائل قراراتها التنظيمية.		
44	يتشارك الموظفون مع إدارتهم تحسين الممارسات الإدارية بمؤسستهم.		
45	تعمل إدارة المؤسسة لتوفير ما تتطلبه البدائل التي يقترحها الموظف.		
46	يسعى العمال للمشاركة في مناقشة القرارات الروتينية.		
47	يفوض المسؤول بعض الصلاحيات لمؤوسيه.		
المحور الخامس: جودة الوسائل			
48	تسعى المؤسسة لتحديث الوسائل المستعملة في ممارساتها التنظيمية عملاً بمبدأ جودة الوسائل.		
49	ترى أن أحسن الوسائل تحقق أفضل الممارسات التنظيمية.		
50	تساعد جودة الوسائل المؤسسة في تغيير العادات التنظيمية السائدة بها.		
51	تساعد جودة الوسائل في نشر الممارسات التنظيمية المرغوبة في المؤسسة.		
52	تساعد جودة الوسائل المؤسسة في الوقاية من ضغوط العمل.		
53	جودة الوسائل تحفز الموظف على اكتساب وتحديد قيمه التنظيمية.		
54	جودة الوسائل تساعد الموظف على التكيف مع الممارسات التنظيمية للمؤسسة.		
55	تدعم جودة الوسائل نمو واستمرار النظام الاجتماعي للمؤسسة.		
56	جودة الوسائل تحقق التكامل بين الموظف والممارسات التنظيمية في المؤسسة.		
57	تساعد جودة الوسائل على تكيف الموظف مع البيئة التنظيمية الخارجية للمؤسسة.		

الملحق (04)

جامعة البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

استمارة مقابلة

يسرني أن أقدم إلى سيادتكم استمارة المقابلة هته التي تعالج موضوع "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية" وذلك استكمالا لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي.

ويسعدنا أن نضع بين أيديكم استمارة المقابلة هته أملا منا في تعاونكم معنا والإجابة عنها بما لديكم من معلومات، وأن مساعدتكم في الإجابة عن هذه الأسئلة سيكون لها الأثر الكبير في نجاح الدراسة وتحقيق أهدافها، هذا وسنستخدم البيانات التي يتم جمعها بواسطة المقابلة في أغراض البحث العلمي.

في الختام نقدم لكم الشكر والتقدير سلفاً على حسن تعاونكم و عظيم مساندتكم.

إشراف أستاذ التعليم العالي:

إعداد طالب الدكتوراه:

طراد توفيق

قرصان عبد الحق

2023/2024

السؤال الأول: هل يرى شخصكم أن التركيز على المستفيد له دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية؟

إذا كانت الإجابة بنعم وضح كيف يتم ذلك:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثاني: هل يرى شخصكم أن للقيادة الإدارية دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية؟

إذا كانت الإجابة بنعم وضح كيف يتم ذلك:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث: هل يرى شخصكم أن التحسين المستمر في المؤسسات الرياضية له دور في تطوير ثقافتها التنظيمية؟

إذا كانت الإجابة بنعم وضح كيف يتم ذلك:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الرابع: هل يرى شخصكم أن لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار دور في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الرياضية؟

إذا كانت الإجابة بنعم وضح كيف يتم ذلك:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الخامس: هل يرى شخصكم أن جودة الوسائل المتاحة بالمؤسسات الرياضية له دور في تطوير الثقافة التنظيمية لها ؟

إذا كانت الإجابة بنعم وضح كيف يتم ذلك:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وفي الأخير كل الشكر والامتنان على تعاونكم.

الملحق (05)



الموظفون الإداريون لدى إدارة ديوان المركب متعدد الرياضات:

ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة		
الرقم	اسم الوحدة الرياضية	عدد الإداريين المتواجدين على مستوى الوحدة
	إدارة الديوان	18
01	المسبح النصف أولمبي البويرة	03
02	الملعب الأولمبي رابح بيطاط	03
03	ملعب الريش	02
04	المسبح النصف أولمبي حيزر	05
05	القاعة متعددة الرياضات حيزر	03
06	المسبح النصف أولمبي سور الغزلان	01
07	المسبح النصف أولمبي عين بسام	04
08	القاعة متعددة الرياضات عين بسام	02
09	المسبح الجوّاري بئر اغبالو	02
10	القاعة المتخصصة ديرة	02
11	المسبح النصف أولمبي الاخضرية	01
12	المسبح النصف أولمبي امشدالة	01
المجموع		47

مجموع الإداريين على مستوى الوحدات الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة 47 موظف من أصل 65 إداري موظف.

الأسلاك البيداغوجية و العمال المهنيون:

الرقم	السلك	العدد
01	الأسلاك البيداغوجية	84
02	العمال المهنيون	147
المجموع		231

الملحق (06)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	57

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

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	122.3000	888.642	.758	.985
VAR00002	122.3000	890.853	.706	.985
VAR00003	122.2500	891.987	.728	.985
VAR00004	122.3000	886.853	.728	.985
VAR00005	122.4000	887.411	.709	.985
VAR00006	122.3000	892.116	.676	.985
VAR00007	122.2500	891.987	.728	.985
VAR00008	122.1500	883.397	.886	.985
VAR00009	122.4000	887.411	.709	.985
VAR00010	122.3000	886.853	.728	.985
VAR00011	122.4000	887.411	.709	.985
VAR00012	122.2500	881.461	.895	.985
VAR00013	122.3000	886.853	.728	.985
VAR00014	122.2500	891.987	.728	.985
VAR00015	122.2500	888.303	.822	.985
VAR00016	122.1500	898.450	.595	.986
VAR00017	122.3000	892.116	.676	.985
VAR00018	122.3000	892.116	.676	.985
VAR00019	121.9000	895.253	.716	.985
VAR00020	121.9500	896.050	.696	.985
VAR00021	122.1000	888.305	.840	.985
VAR00022	122.0500	893.418	.692	.985
VAR00023	122.2500	891.987	.728	.985
VAR00024	122.2500	891.987	.728	.985

VAR00025	122.3000	886.853	.728	.985
VAR00026	122.1500	893.082	.737	.985
VAR00027	122.1500	894.555	.620	.986
VAR00028	122.1000	894.516	.679	.985
VAR00029	122.2000	889.537	.688	.985
VAR00030	122.1500	892.766	.662	.985
VAR00031	122.1500	883.397	.886	.985
VAR00032	122.3000	892.116	.676	.985
VAR00033	122.3000	886.853	.728	.985
VAR00034	122.3000	892.116	.676	.985
VAR00035	122.2500	891.987	.728	.985
VAR00036	122.1500	883.397	.886	.985
VAR00037	122.1000	890.305	.788	.985
VAR00038	122.1000	890.305	.788	.985
VAR00039	122.2500	891.987	.728	.985
VAR00040	122.1000	890.305	.788	.985
VAR00041	122.1500	892.766	.662	.985
VAR00042	122.4000	887.411	.709	.985
VAR00043	122.1500	883.397	.886	.985
VAR00044	122.4000	887.411	.709	.985
VAR00045	122.2500	888.408	.735	.985
VAR00046	122.3000	886.853	.728	.985
VAR00047	122.3000	892.116	.676	.985
VAR00048	122.0500	890.050	.778	.985
VAR00049	122.1500	892.766	.662	.985
VAR00050	122.1500	883.397	.886	.985
VAR00051	122.1500	892.766	.662	.985
VAR00052	122.3000	890.116	.723	.985
VAR00053	122.1500	883.397	.886	.985
VAR00054	122.2000	883.853	.814	.985
VAR00055	122.1500	892.766	.662	.985
VAR00056	122.1500	892.766	.662	.985
VAR00057	122.3000	890.853	.706	.985

Requirements for applying total quality management and its role in developing organizational culture in sports institution

A field study on the multi-sport complex "rabah bitat " bouira and its affiliated facilities

Preparing the student researcher:

***Korsane abd elheq**

supervised by a professor:

***trad tawfiq**

The research aim to highlight the requirements for applying comprehensive quality management and its role in developing organizational culture in sports institutions through the requirements of focusing on the beneficiary, administrative leadership, continuous improvement, participation in decision-making and quality of means, We relied on the descriptive approach in our research on a study sample that included (65) employees from various sports institutions affiliated with the Multi-Sports Complex "Rabeh Bitat", selected randomly. We prepared questionnaire and interview tools, and a number of statistical methods: such as percentages and a squared test, to analyze obtained data.

The research found that the requirements for applying total quality management, focusing on the beneficiary and administrative leadership, are continuous improvement, participation in decision-making, and the quality of means, it has a role in developing organizational culture in sports institutions, Based on the results of the research, the researcher recommends applying the idea of total quality management in our sports institutions to develop their organizational culture focusing on the needs, desires of employees and customers. Heads of sports units and departments should have social intelligence and reconcile discipline at work with the human aspect in their dealings with their subordinates, Continuity improvement with university participation in this improvement to achieve the quality of means, capabilities and practices necessary to achieve the objectives of the sports institution.

Keywords: comprehensive quality management, organizational culture, sports institutions, focus on the beneficiary, administrative leadership, continuous improvement, participation in decision-making, quality of means