



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل
المنشأة الرياضية

دراسة ميدانية لعمال ديوان المركب المتعدد الرياضات منشأة العالية-بلدية بسكرة-

إشراف الأستاذ(ة) :

جيماوي نتيجة

إعداد الطالب :

وليد مرابط

السنة الجامعية: 2015 / 2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين أجمعين
اللهم صل على محمد
وعلى آل محمد
الذين هم خير البرية
اللهم صل على محمد
وعلى آل محمد
الذين هم خير البرية
اللهم صل على محمد
وعلى آل محمد
الذين هم خير البرية

قال تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"اقرأ باسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق(2) اقرأ وربك الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم (5) "

صدق الله العظيم

سورة العلق الآية: 1 إلى 5.

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

"تعلموا العلم ,فإن تعلمه لله خشية, وطلبه عبادة, ومذاكرته تسبيح"

رواه البخاري.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم والشكر لله على نعمته وعونه في إتمام هذا العمل وما يزال الرجل عالما ما طلب العلم فإن ظن أنه قد علم فقد جهل.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام والامتنان الى الأستاذة الفاضلة المشرفة جيماموي نتيجة التي لم تبخل عليا بمعلوماتها القيمة وآرائها النيرة والصائبة وتشجيعاتها المتواصلة لإخراج هذا العمل بشكله النهائي، كما أشكرها على الوقت الذي خصصته للإطلاع على كل كبيرة وصغيرة في إنجاز هذا العمل المتواضع .

كما أتوجه بالشكر إلى كافة مسؤولي وأساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية على كل ما قدموه لي من تسهيلات وحسن معاملة في مشواري الدراسي .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال ديوان مركب العالية على ما قدموه لنا من دعم لإتمام هذه الدراسة

وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل وإلى كل من علمنا حرفا وأنار لنا دريا.

وما توفيقنا إلا بالله .

دفعة 2015 / 2016 م

ألف شكر.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

مقدمة

أ- ب

الاطار العام للدراسة

الفصل الأول

الصفحة

- 1-الإشكالية 5
- 2-الفرضيات 6
- 3-أهداف البحث 6
- 4-أسباب اختيار الموضوع 7
- 5-أهمية الموضوع 7
- 6-تحديد المفاهيم والمصطلحات 8
- 7-الدراسات السابقة 12
- 8- التعليق على الدراسات السابقة 13

الجانب النظري

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

16.....	تمهيد.....
17.....	1- الخصائص والأهمية والأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية.....
17.....	1-1 خصائص الثقافة التنظيمية.....
18.....	1-2 أهمية الثقافة التنظيمية.....
19.....	1-3 الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية.....
20.....	2- مستويات الثقافة التنظيمية مكوناتها وأنواعها.....
21.....	2-1 مستويات الثقافة التنظيمية.....
21.....	2-2 مكونات الثقافة التنظيمية.....
24.....	2-3 أنواع الثقافة التنظيمية.....
26.....	3- مصادر و وظائف الثقافة التنظيمية.....
26.....	3-1 مصادر الثقافة التنظيمية.....
27.....	3-2 وظائف الثقافة التنظيمية.....
28.....	4- خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها.....
28.....	4-1 اختيار الموظفين.....
29.....	4-2 ممارسات الإدارة العليا.....
29.....	4-3 التنشئة و التطبيع.....
29.....	4-4 الطقوس والرموز واللغة.....
31.....	خلاصة.....

الفصل الثالث : العلاقات الاجتماعية

- 33.....تمهيد
- 34.....1- أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية
- 35.....2- تصنيفات العلاقات الاجتماعية
- 35.....1-2 العلاقات الاجتماعية قصيرة الأجل وقصيرة الأمد
- 35.....2-2 العلاقات الاجتماعية المباشرة وغير مباشرة
- 35.....2-3 العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية
- 35.....2-4 العلاقات الاجتماعية الايجابية والسلبية
- 36.....3- مستويات العلاقات الاجتماعية
- 36.....1-3 العلاقات اللاتبادلية
- 36.....2-3 علاقات الاتجاه الواحد
- 36.....3-3 العلاقات شبه التبادلية
- 37.....4-3 العلاقات المتوازنة
- 37.....5-3 العلاقات المتبادلة غير المتناسقة
- 37.....6-3 العلاقات التبادلية
- 38.....4- أنواع العلاقات الاجتماعية
- 38.....1-4 العلاقات الأولية والثانوية
- 39.....2-4 العلاقات الأفقية والرأسية
- 39.....3-4 العلاقات المجمعة والمفرقة
- 40.....5- أنماط العلاقات الاجتماعية عند بعض العلماء
- 40.....1-5 العلاقة الاجتماعية الأولية والتفاعل الاجتماعي عند ايميل دوركايم
- 41.....2-5 أنماط العلاقات الاجتماعية عند تشارلز كولي
- 41.....3-5 أنماط العلاقات الاجتماعية والتفاعل
- 42.....4-5 أنماط العلاقات الاجتماعية عند كنجولي دافيز
- 42.....6- العوامل المتحكممة في العلاقات الاجتماعية

42.....	1-6 القيم
44.....	2-6 المعايير
45.....	7 بعض الاتجاهات السوسولوجية حول العلاقات الاجتماعية
45.....	1-7 الاتجاه الفردي في دراسة العلاقات الاجتماعية
45.....	2-7 الاتجاه الاجتماعي الواقعي
45.....	3-7 الاتجاه التفاعلي
47.....	خلاصة

الفصل الرابع : المنشآت الرياضية

49.....	تمهيد
50.....	1- تاريخ المنشآت الرياضية
51.....	2- أنواع المنشآت الرياضية
51.....	3- مكونات المنشآت الرياضية
53.....	4- المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية
57.....	5- مراحل تخطيط المنشأة الرياضية
59.....	6- نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر
61.....	7- نمط تسيير المنشآت الرياضية
65.....	8- نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية
68.....	خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس : الاجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

71	تمهيد.....
72	1-الدراسة الاستطلاعية.....
72	2-المنهج المستخدم في الدراسة.....
73	3- مجتمع الدراسة.....
73	4-ضبط العينة.....
74	5-أداة الدراسة.....
74	5-1 الاستبيان.....
74	5-2 صدق الأداة (الصدق الظاهري).....
75	6- متغيرات الدراسة.....
75	7- مجالات الدراسة.....
76	8- الأساليب الاحصائية المستخدمة.....
77	خلاصة.....

الفصل السادس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

79	1-عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية.....
82	2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....
91	3-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....
101	4-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.....
109	5- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
109	6- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
110	7-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....

111.....	الاستنتاج العام
112.....	الاقتراحات والتوصيات
114.....	خاتمة
116.....	قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح الجنس للمبحوثين	78
02	يوضح السن للمبحوثين	78
03	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	79
04	يوضح المنصب الحالي للعمال	79
05	يوضح سنوات الخبرة لعمال المركب	80
06	يوضح العلاقة بين المنصب بمشاركة العمال في اتخاذ القرار	81
07	يوضح علاقة المنصب بديمومة اتخاذ القرار	82
08	يوضح علاقة الخبرة بدور القرارات المتخذة في تقوية العلاقات الاجتماعية	83
09	يوضح علاقة المستوى التعليمي بالأسباب التي تؤدي إلى تقوية العلاقات الاج	84
10	يوضح علاقة الخبرة بتقديم اقتراحات لحل بعض المشاكل المهنية	85
11	يوضح علاقة المنصب بمدى أخذ آراء العمال بعين الاعتبار	86
12	يوضح علاقة الجنس بالمشاركة في بعض الأنشطة الرياضية	87
13	يوضح علاقة الجنس بمكان اقامة الأنشطة الرياضية	87
14	يوضح علاقة المنصب بما تساهم القرارات	88
15	يوضح علاقة الجنس بوقت الالتحاق بالعمل	90
16	يوضح علاقة المنصب بالتغيب عن العمل	91
17	يوضح علاقة السن بالظروف التي تؤدي إلى التغيب عن العمل	92
18	يوضح علاقة الخبرة بالتأخر عن العمل يخلق خلافات مع من	94
19	يوضح علاقة السن بالانضباط في العمل	95
20	يوضح علاقة المستوى التعليمي بأسباب احترام مواعيد الدخول والخروج ومدة العمل	96
21	يوضح علاقة المنصب بانجاز المهام في وقتها	97
22	يوضح علاقة الخبرة بتضييع الوقت بعد التوقيع على ورقة الحضور اليومي	98
23	يوضح علاقة الجنس بالتوقف عن العمل للتحدث مع الزملاء	99
24	يوضح علاقة الخبرة بمدى مراعاة الإدارة للظروف الاجتماعية للعمال	100
25	يوضح اخلاص العمال وكسب الثقة داخل المنشأة الرياضية	101

101	يوضح علاقة الجنس باحترام الإدارة لعادات وتقاليد مجتمعات العمال	26
102	يوضح علاقة الجنس بمدى تقبل الإدارة تعاون العمال في الأعمال التطوعية بين الحين والآخر.	27
103	يوضح علاقة المستوى التعليمي بكيفية حل الإدارة المشاكل بين العمال	28
104	يوضح علاقة المنصب باستغلاله لتحقيق علاقات اجتماعية	29
105	يوضح علاقة الخبرة بإرشاد والتوجيه العمال الأقل خبرة	30
106	يوضح علاقة الجنس بوجود علاقات اجتماعية خارج المنشأة	31
107	يوضح علاقة الجنس بطبيعة العلاقات الاجتماعية خارج المنشأة	32

مقدمة:

أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبارها من المحددات لنجاح المنظمات أو فشلها ، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ولعل أهم ما يميز العالم المعاصر هو سرعة التحول والتغيير وما أنجر عنه من حدة المنافسة بين المؤسسات وتماشيا مع هذه التغييرات وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف معها لكي تسمح لها بالاستمرار والتطور وهذا من خلال تبني ثقافة تنظيمية متطورة.ولكن هذا التحول لم يمس جانبا محددًا من الجوانب المتعلقة بتسيير المنشآت الرياضية العالمية بل مس الجانب العلائقي للعمال فعلاقات العمال فيما بينهم تغيرت وأصبحت نتاجا للنمط الثقافي السائد.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع ، جاءت نظرية الثقافة التنظيمية لتفسير مجموعة من القيم التنظيمية وسلوكات وممارسات العمال داخل التنظيم وكذا الطقوس والروايات والقصص المنتشرة وعلاقتها بشكل العلاقات الاجتماعية سواء علاقات الصراع أو التماسك الاجتماعي الذي يسود الجماعات الاجتماعية المكونة لنظام المنشأة الرياضية.وقد برز إشكال جوهري يتمحور حول مدى مساهمة بعض القيم التنظيمية في تعزيز أو تدعيم شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية كالمشاركة في اتخاذ القرارات وقيم احترام الوقت والمعتقدات والأعراف التنظيمية والدور الذي تلعبه في تحقيق الانسجام والانتماء المطلوب بالمنشأة الرياضية وكذا تحسين أداء العمال والتحكم في منظومة العمل وكلها تعبر عن نموذج ثقافي مكرس ومشجع لهذا النمط من العلاقات أو العكس وهو الأمر الذي حاولنا التأكد منه من خلال عملنا الميداني في ديوان مركب المتعدد الرياضات منشآت العالية بلدية بسكرة.

و لقد برز إشكال جوهري محوره مدى مساهمة بعض القيم التنظيمية في تعزيز أو تدعيم شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية كالمشاركة في اتخاذ القرارات و قيم احترام الوقت والمعتقدات التنظيمية والأعراف والدور الذي تلعبه في تحقيق الانسجام و الانتماء المطلوب بين العمال بالمنشأة الرياضية و كذا تحسين الأداء والتحكم في منظومة العمل و كلها تعبر عن نموذج ثقافي مكرس و مشجع لهذا النمط من العلاقات أو العكس وهو الأمر الذي حاولنا التأكد منه من خلال عملنا الميداني في ديوان مركب المتعدد الرياضات ببسكرة .

انطلاقاً مما سبق فإن الدراسة الحالية لموضوع بحثنا هو تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية بين عمال المركب الرياضي بالعالية بلدية بسكرة حيث تم تقسيم البحث إلى ثلاثة جوانب : الجانب التمهيدي (الاطار العام للدراسة) - الجانب النظري والجانب التطبيقي.

ففي الاطار العام للدراسة حاولنا من خلاله التطرق إلى إشكالية وتساؤلات الدراسة وفرضيات الدراسة وكذلك أهداف الدراسة والأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع وأهميته وصولاً لتحديد مصطلحات الدراسة و في الأخير التطرق إلى الدراسات والتعليق عليها.

أما الجانب النظري والذي اشتمل على ثلاثة فصول ففي الفصل الثاني تم التطرق إلى الثقافة التنظيمية من حيث الخصائص و الأهمية والأبعاد ومستوياتها ومكوناتها وأنواعها ومصادرها ووظائفها وخلقها وكيفية الحفاظ عليها أما الفصل الثالث فتم التركيز على العلاقات الاجتماعية من خلال أهمية دراستها ، تصنيفاتها ومستوياتها ثم أنواعها وأماطها ومختلف الاتجاهات المفسرة لها وفي الأخير العوامل المتحكمة فيها أما في الفصل الرابع تم تسليط الضوء على المنشآت الرياضية من خلال تطورها التاريخي و أنواعها ومكوناتها ومبادئ ومراحل تخطيطها ثم نمط تسييرها في بلادنا .

أما الجانب التطبيقي والذي تضمن فصلين حيث تضمن الفصل الخامس على الاجراءات المنهجية للدراسة والدراسات الاستطلاعية والمنهج المتبع و أدوات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وتم التطرق إلى متغيرات الدراسة بالإضافة إلى تحديد مجالاتها والوسائل الاحصائية ، أما في الفصل السادس تطرقنا إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج واحتتمت بالاستنتاج العام والاقتراحات والتوصيات وخاتمة.

الفصل الأول

1-الإشكالية

2-الفرضيات

3-أهداف البحث

4-أسباب اختيار الموضوع

5-أهمية الموضوع

6-تحديد المفاهيم والمصطلحات

7-الدراسات السابقة

8-التعليق على الدراسات السابقة

1-الإشكالية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تحث الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدرتهم ومهاراتهم الإبداعية وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة تحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنشأة الرياضية الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنشأة الرياضية ، فالإجماع الواسع على القيم و المعتقدات و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنشأة الرياضية كما يزيد من قوة التواصل والعلاقات الاجتماعية بينهم فإذا كانت العلاقات الاجتماعية هي مجموعة الروابط المتبادلة والآثار التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك أو موقف فالواقع الاجتماعي أكد إن هذه العلاقات قد تكون بين فرد وفرد آخر أو فرد و جماعية رياضية أو جماعة رياضية وجماعية رياضية أخرى كما قد تكون رسمية أو غير رسمية ايجابية أو سلبية، سببية أو وظيفية بحسب الواقع و الحاجة والدافع علما أن التفاعل الاجتماعي هو أساس العلاقات الاجتماعية بجميع المنشآت الرياضية .

والحديث عن العلاقات الاجتماعية يدفعنا إلى ضرورة الحذر في التعامل مع مؤشرات خاصة إذا حاولنا ربطها بموضوع لثقافة التنظيمية .

من مجمل ما سبق تنطلق الدراسة الراهنة من اعتبار أن للثقافة التنظيمية دورا في العلاقات الاجتماعية داخل المنشأة الرياضية و يمكن تحديد هذا الدور من خلال الانطلاق من اعتبار أن القيم التنظيمية مكون للثقافة التنظيمية بالمنشأة الرياضية.

وتعد المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية أكثر فعالية من القرار الذي يتخذه فرد واحد لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن توفر ميزات منها تنوع و تكامل المعلومات والخبرات وتكوين علاقات بين العمال من خلالها ، بطريقة موضوعية يخلق نوع من الرضا بين العمال اتجاه المسؤولين ، لتتكون من خلالها علاقات يسودها الاحترام والالتزام في الأداء ، ما يجعل العمال في تواصل فيما بينهم داخل المنشأة أو خارجها.

كما أن احترام الوقت من العناصر الهامة في ميدان التفاني في العمل فهو بالنسبة لأي عامل داخل المنشأة محدد بساعات فلهاذا عليه أن يبذل أقصى جهده لاستغلاله من أجل انهاء كل أعماله اليومية التي كلف بها بذل تأجيلها.

وتعتبر المعتقدات التنظيمية والأعراف من القيم المهمة التي تقوي وتحسن العلاقات الاجتماعية بين العمال خاصة إذا احترمت الإدارة عادات وتقاليد العمال.

ويعد ديوان مركب المتعدد الرياضات بالعالية من المنشآت الرياضية الفعالة بولاية بسكرة، والذي يعرف ثقافة تنظيمية خاصة به والذي يشهد جملة من الوظائف التي لها علاقة ودور في طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال.

ومن هنا نصيغ التساؤل الرئيسي التالي :

- كيف تساهم الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية؟

ومن أجل الإلمام بجوانب الموضوع، وتحري بوضوح ودقة أكبر، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في الحفاظ على العلاقات بين العمال داخل المنشأة الرياضية؟

2- كيف يساهم احترام الوقت في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية؟

3- كيف تساهم المعتقدات التنظيمية والأعراف في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة؟

وكإجابة مؤقتة لما ورد ذكره يمكن طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- تساهم الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

1 تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية.

2 يساهم احترام الوقت في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية.

3 تساهم المعتقدات التنظيمية و الأعراف في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية.

3-أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

-التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية .

-توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية والكشف عن تأثيراتها في العلاقات الاجتماعية داخل المنشأة الرياضية

-الكشف عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بالمنشآت الرياضية

-الكشف عن واقع اتخاذ القرار وآثاره على العلاقات الاجتماعية .

-الكشف عن قيمة احترام الوقت لدى عمال المنشأة الرياضية .

-محاولة الكشف عن المعتقدات التنظيمية و الأعراف السائدة بالمنشأة الرياضية.

4-أسباب اختيار الموضوع :

من الأسباب التي دعت إلى اختيار و معالجة هذا الموضوع دون غيره :

-صلاحيه المشكله للدراسة النظرية و التطبيقية .

-قلة البحوث النظرية و التطبيقية للثقافة التنظيمية في المجال الرياضي .

-تخبط المنشأة الرياضية ، في أزمات تنظيمية و تسييرية أدت إلى شعور العامل بالإحباط و تدني الروح المعنوية

وحالة الاغتراب إضافة إلى فقدان روح المسؤولية مما يؤثر على العلاقات الاجتماعية بين العمال .

-فشل المنشآت الرياضية في ترسيخ قيم الولاء و الانتماء لها مما خفض من قوة العلاقات والروابط بين العمال

وينذر بنشوب صراعات بين العمال .

-الميل المعرفي و العلمي نحو دراسته خصوصا أنه يتمتع بكثير من الديناميكية.

5-أهمية الموضوع:

ترجع أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية.

-قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم مدى أهمية الثقافة التنظيمية في المنشأة الرياضية محل الدراسة.

-الكشف عن القيم التنظيمية السائدة بالمنشأة الرياضية و المتحكمة في طرق تسييرها و عملياتها التنظيمية من

اتخاذ القرار و تأثيرات ذلك في العلاقات الاجتماعية بالمنشأة الرياضية من تماسك اجتماعي وصراعات تنظيمية

بين العمال من المفترض أن تؤثر في فعالية و قدرة و كيفية المنشأة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

-قوة القيم التنظيمية كالمشاركة في اتخاذ القرار و تعزيز التماسك الاجتماعي و كذا الحد أو التقليل من الصراعات

التنظيمية .

-تبيين الأثر الايجابي للثقافة التنظيمية داخل المنشأة الرياضية على علاقات العمال فيما بينهم .

6 - تحديد المفاهيم و المصطلحات:

الثقافة التنظيمية:

يعد التعريف الذي قدمه (شان) من بين التعاريف الأكثر شيوعا و شمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية حيث يعرفها بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة ، و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام و التكامل الداخلي ، هذه المبادئ يتم تعلمها كل عضو جديد وذلك على أنها الطريقة الملائمة و المثلى للقدرة على التفكير و الإحساس بالمشاكل المتعلقة و الناتجة عن العمل الجماعي ، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز و عادات و تقاليد و أساطير وغيرها من العناصر الأخرى . (عبد السلام أبو قحف ، 2002، ص 243)

حيث يرى (هوفستد) أن الثقافة التنظيمية هي " البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى " (عبد الله البريدي ، 2005 ، ص 2)

كما تعرف على أنها " مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة و القيم و العادات و التقاليد و معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة ، و بالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة و لا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين و المنظمة ككل . (أحمد ماهر، 2005 ص 435)

وجعل ديشباني وبستر (1989) تعريفا للثقافة التنظيمية هي " نمط من القيم و المعتقدات المشتركة التي تساعد الأعضاء في المنظمة في فهم السير التنظيمي و بالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في المنظمة .

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها " نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة و اللباس و القيم و المشاعر الاتجاهات و التفاعلات و المعايير التي تحكم سلوك الأفراد " .

وتعرف بأنها " جميع التقاليد و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة و تؤثر في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير و تنتقل عبر الأجيال و يكون تغييرها بطيئا . (بسام محمد أبو حشيش 2009 ص 4)

كما تعرف على أنها " عبارة عن مجموعة من القيم و المبادئ التي تشكل اتجاهات و سلوك الموظف ، و كعنصر من عناصر التنظيم غير الرسمي فإن الثقافة المشتركة لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر ، و مع ذلك يمكن توصيلها من خلال الروايات عن النجاحات السابقة و الاحتفالات و المناسبات الخاصة و شعارات و الرموز الموحدة .

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني و الرموز، و المعتقدات، القيم، الطقوس و الممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن، أصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أفراد التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه . (محمد قاسم القوي، 2000، ص 286).

وعرفها العالم Gibso بأنها تعني شيئاً متشابهاً لثقافة المجتمع ، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان ، وأنماط سلوكية مشتركة وأن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية.

ومهما تعددت تعاريف الثقافة فالجميع اتفق على أن الثقافة التنظيمية ركزت على مجموعة القيم و الافتراضات والاعتقادات التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة.(زاهد محمد ديري،2011،ص312).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مهمة من الناحية الأخلاقية لأن الثقافة تعكس القيم المشتركة والتي بدورها توجه وتقود سلوك العاملين ، فالثقافة ليست مجرد أداة تنظيمية تؤثر على الأخلاق بل هي القوة الرئيسية لأنها تقوم بتعريف العاملين بالقيم التي تدعمها المنظمة أو تلك التي لا تسمح بها ، وهناك أدوات تنظيمية أخرى كالقوانين و السياسات الواضحة ، ونظام المكافآت و درجة اهتمام المنظمة بالعاملين ونظام الاختبار ، والتركيز على المعايير القانونية والمهنية أنماط القيادة و اتخاذ القرارات ، فإنها جميعها تؤثر على القيم الأخلاقية و اتخاذ القرارات و بالتالي تحدد ثقافة المنظمة.(كامل محمد المغربي،2007،ص511).

التعريف الإجرائي: هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم بها أعضاء المنظمة وتمتد إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي.

العلاقات الاجتماعية:

حيث يعرف أحمد زكي نبوي العلاقات الاجتماعية بأنها : " أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة ، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون ، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة ،وقد تكون فورية أو آجلة ،(أحمد زكي بدوي،1993،ص 262)

كما تنطوي العلاقات الاجتماعية على خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية ، للعاملين وزيادة الإنتاج ، وهذه العلاقة هي الأساس الأول لجميع العمليات الاجتماعية. "(نفس المرجع 1993،ص 352)

وهناك من يعرف العلاقات الاجتماعية بأنها : " تفاعل فرد معين مع أفراد آخرين متأثراً بهم ومؤثراً فيهم وهذه العلاقات قد تكون واضحة أو خفية ، أولية أو ثانوية ، مباشرة أو غير مباشرة .(جلال عبد الوهاب،1984 ص 229)

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا أن أي تفاعل اجتماعي سواء كان بين (فرد و فرد) أو (فرد وجماعة) يسمى علاقات اجتماعية ، وهذا ما يحدد فيما بعد العمليات الاجتماعية ، المكونة للعلاقات الاجتماعية للأفراد داخل الجماعات أو المجتمعات ككل.

كما تعرف العلاقات الاجتماعية بأنها : " نسق من التفاعل المنظم بين شريكين على أساس خطة محدودة .(جابر عوض سيد،1996،ص184)

أما زنانكي فيعرفها على أنها : "نسق معين ثابت يشمل طرفين (سواء كان فردين أو جماعتين) تربطهم مادة معينة أو مصلحة أو اهتمام معين ، أو قيمة معينة تشكل قاعدة لتفاعلهم ، نسق معين من الواجبات والمسؤوليات أو وظيفة مقننة للطرفين بحيث يكون كل طرف ملزم بأدائها نحو الطرف الآخر " (جابر عوض سيد، 1996، ص 150)

كما أن هناك من يرى بأن العلاقات الاجتماعية " تركز على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية ، كما أنها تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها الظروف المواتية للعمل ، وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في الوقت نفسه ، وهي تفهم عميق لقدرات الناس و طاقاتهم وإمكاناتهم و ظروفهم وواقعتهم وحاجاتهم ، واستخدام كل هذه العوامل في تحفيزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم و التعاون " (جودة بني جابر 2004،ص123،122).

ويعرف أحد الباحثين العلاقات الاجتماعية في جوهرها بوجود استجابات ومنبهات ، حيث يؤكد على أن جوهر العلاقات الاجتماعية هو وجود استجابة من فرد نحو آخر أو مؤسسة ، فإذا لم توجد علاقة بعبارة أخرى يحدث منبه يؤدي إلى استجابة أخرى من الطرف المنبه ، وهذا ما يدفع بنا إلى القول أن العلاقات تعني التفاعل مهما كان نوعه " .(سموك علي،ص11)

وهناك من يعرف العلاقات الاجتماعية في العمل بأنها " تلك العلاقات التي تنشأ بين الناس بفضل إشراكهم وارتباطهم معا في عملية الإنتاج التعاوني ، وتساهم كل من التكنولوجيا وتقسيم العمل في تشكيل هذه الأنماط من العلاقات ، وعلى سبيل المثال تختلف العلاقات الاجتماعية في المصنع اليدوي عن العلاقات الاجتماعية في المصنع الذي تستخدم فيه الآلات و هكذا.(السيد عبد العاطي سيد،1985،ص132)

من جانب آخر ، يمكن النظر إلى العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة بأنها " مرحلة من مراحل البناء التنظيمي وتعد من المراحل المهمة ، فهي علاقات تنشأ بين العاملين وبين الأقسام و الوحدات الإدارية ، ويعتمد التنظيم على هذه العلاقات ارتباطا وثيقا بوظائف الإدارة " (موسى اللوزي،2002،ص38).

التعريف الإجرائي للعلاقات الاجتماعية : " هي علاقة أو رابطة تربط فرد بفرد أو فرد بجماعة ، أو جماعة بجماعة أخرى ، في إطار منظم وهو ما يعرف بالعلاقات الرسمية التي تضبطها اللوائح والقوانين الداخلية ، أو إطار غير منظم لا يمكن ضبطها بالقوانين واللوائح بل تكون تلقائية ، قد تكون ايجابية ، ومن أشكالها التماسك الاجتماعي الناتج عن ولاء و اندماج ورضا الأفراد داخل الجماعة ، وقد تكون سلبية ، ومن أشكالها الصراع الناتج عن التنافس اللافعال وعدم المشاركة وانعدام الثقة و الاحترام بين العمال " .

المنشآت الرياضية:

هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية و الاجتماعية والروحية والصحية والترويحية في إطار السياسة العامة للدولة ".(عصام بدوي،2001،ص17)

أو هي ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا ومستقبلا.(محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشقارين 2012 ص 14)

أو هي ذلك المكان المجهز بالوسائل و الامكانيات الرياضية والمخصص لتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا أو مستقبلا كالمدرن الرياضية أو الصالات المغلقة ومراكز الشباب والساحات الشعبية وملاعب الأطفال.

وتختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن لممارسة الرياضة من ملاعب وصالات وحمامات السباحة وغير ذلك... (أحمد بن محمد الفاضل، ص3 ، 2016).

التعريف الاجرائي :

"هي الهياكل والميادين التي يتم فيها ممارسة النشاط البدني الرياضي بكافة أنواعه ، بما في ذلك من معدات وتجهيزات ضرورية ،حيث يجب أن تكون المنشأة الرياضية قائمة على أسس ومعايير دولية وأن تتماشى مع التطورات الحادثة ،وتعتبر الأساس في ممارسة النشاط البدني الرياضي وتأثر على مردوده " .

7-الدراسات السابقة و المشابهة:

1-دراسة سامية معاوي:(2008-2009) بعنوان الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة) رسالة ماجستير في تخصص علم الاجتماع كلية الآداب والعلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة باجي مختار عنابة وكانت اشكالية الباحثة هي كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟ وتفرعت عنه التساؤلات الجزئية التالية :

- هل يساهم الاتصال في رفع مستوى الانسجام بين العمال؟
 - هل تساهم المشاركة في صيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح الانتماء بين العمال؟
 - هل تلعب معايير الجودة دورا في تحسين الأداء بين العمال؟
 - هل ينمي نشر ثقافة احترام الوقت التحكم في منظومة العمل عند العمال؟
- وقد اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة

نتائج الدراسة :

- تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعنية بالدراسة بالكثير من الخصوصية.
- ساهمت الثقافة التنظيمية المميزة للمؤسسة في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة على التفاعل الايجابي.
- تقوم سياسات المؤسسة على العقلانية من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات .
- قامت ادارة الموارد البشرية بلعب دور محوري في ترسيخ قيم احترام الوقت بين العمال .

2- دراسة الياس سالم:(2006/09/13) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة Eera بالمسيلة رسالة ماجستير في العلوم التجارية جامعة المسيلة وكانت اشكالية الباحث هي : كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

وتفرعت عنه التساؤلات الجزئية التالية :

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين ؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام و العمل الجاد على أداء الموارد البشرية ؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة :

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين .
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين .
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار و الابداع على أداء العاملين .
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية .

8-التعليق على الدراسات السابقة:

نلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة انها لها علاقة بالدراسة الحالية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقاً للهدف العام لكل دراسة.

من حيث المنهج:

فمن حيث المنهج استخدمت سامية معاوي منهج دراسة الحالة أما دراسة الياس سالم فاعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وهو نفس المنهج المتبع في دراستنا.

من حيث الأدوات:

أما من حيث الأدوات فجندها كلها اعتمدت على الاستمارة المقابلة والملاحظة اضافة إلى القياس السوسيومتري والوثائق والسجلات في دراسة سامية معاوي في حين سنعتمد في دراستنا على الاستمارة فقط.

أما من حيث المعالجة الاحصائية فنجد دراسة الياس سالم استعمل النسب المئوية وهو نفس المعتمد في دراستنا.

والاستفادة من الدراسات السابقة تتجلى في:

-كيفية صياغة فرضيات الدراسة الحالية.

-كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة.

-تحديد المنهج المستخدم في الدراسة .

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

تمهيد

1- الخصائص والأهمية والأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

2- مستويات الثقافة التنظيمية مكوناتها وأنواعها

3- مصادر و وظائف الثقافة التنظيمية

4- خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها

خلاصة

تمهيد:

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدارسين والمهتمين بالإدارة الرياضية و علم الاجتماع وعلم النفس وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المنشآت.

فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وتستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المنشآت. كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المنشأة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الاحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين بالمنشأة يشعرون أنهم جزء من الكل.

وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد بالمنشأة الرياضية، وتعزز التزام كل من ينتمي اليها بقيمها وأهدافها.

والثقافة التنظيمية تسيطر على سلوك من ينتمون اليها وتتحكم في رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المنشأة.

1- الخصائص والأهمية والأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

1-1: خصائص الثقافة التنظيمية :

تفاوت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي كونها:

1-1-1 نظام مركب : حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي (العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم) بالإضافة الى جانب مادي (تشمل المباني والأدوات والمعدات).

1-1-2 نظام متكامل : فهي تتجه الى باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

1-1-3 نظام تراكمي : (مستمر ومتصل) حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة ، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل في هذه الأخيرة .

1-1-4 نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمراريتها لاتعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .

1-1-5 لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية .

وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو سلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص والسمات هي:

- درجة المبادرة الفردية : وما يتمتع بها العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف .

-درجة قبول المخاطرة : وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .

-درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .

-درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .

-مدى دعم الادارة العليا للعاملين .

-شكل ومدى الرقابة المتمثل في الاجراءات والتعليمات وإحكام الاشراف الدقيق على العاملين.

-مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية .

-طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أو على الوساطة والمحسوبية

-درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.

-طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

وكل ما نلاحظ في هذه الخصائص أن تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا ان الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ونلاحظ أن خصائص المنظمة تزيد من ايضاح الفروق بين المنظمات فبالإضافة إلى المظاهر المادية الملموسة فإن ما تتميز به منظمة قد لا تتميز به منظمة أخرى وحتى المنظمة الواحدة في نفس الفترة أو بعد مرور مرحلة زمنية معينة .

تعتبر هذه مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها، وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات وتشكل مدارك العاملين والمدبرين و تزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم. (بو الشرش كمال ، عمان 2014 ، ص 51،50،49)

1-2 أهمية الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الاجراءات والسياسات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة .

وتنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات

وقد تكون هذه الثقافة مصدرا لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات (اليابانية والأمريكية) .

وقد تكون الثقافة مصدرا بضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية مثل " العميل دائما على حق " (خضير كاظم حمود الفريجات،موسى سلامة اللوزي،أنعام الشهابي،الأردن،2009،ص 266 ،265).

1-3- الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية :

إن الآراء تختلف في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية ، والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية :

1-3-1 مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية و الخارجية .

1-3-2 طبيعة العمل : ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرس الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه الى التجربة والابتكار والإبداع .

1-3-3 التركيز على الانجاز : حيث أن معظم المشروعات تؤكد الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم .

1-3-4 أهمية التنمية الادارية والتدريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين فلا استثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي إلى تقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع .

1-3-5 أنماط السلطة : إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها الى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد اقتراح حلول والمشاركة في اتخاذ القرارات .

1-3-6 أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة : فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط التعامل معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق، والأمانة، وتعاملهم بالمثل، تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم .

1-3-7 أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب او تعديله فالمكافأة تعطى للمنجز ولتقليل التغيب، والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب، وغير المنجز، والمستهتر بالقانون والنظام .

1-3-8 الأمن الوظيفي : وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء . (شكري شبير ابتهال، فلسطين ، 2007 ، ص 19-20).

وبرأي عبد الإله (2006) فإن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في:

- 1- المبادرة الفردية: وهي درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطر: أي مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين.
- 3- التوجه : أي مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أداءية واضحة.
- 4- التكامل : أي مدى تشجيع المنظمة لوحدات العمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة : ويعني ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة ، ومساعدة ، ودعم ومؤازرة لمؤسسيهم.
- 6- الرقابة : وتبين مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم .
- 7- الهوية : وتعني مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.
- 8- نظام المكافأة : أي مدى توزيع المكافآت (الرواتب ، الزيادات ، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
- 9- التسامح مع الصراع : أي مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.
- 10- أنماط الاتصال: أي مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.(عبد الإله، سمير يوسف محمد 2006، ص 26).

2- مستويات الثقافة التنظيمية ، مكوناتها ، وأنواعها :

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولا بمستوياتها ثانيا بمكوناتها، ثالثا بأنواعها وهذا ما سيتم التطرق له.

2-1 مستويات الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو المجتمع مع خصائص المنظمة وفيما يلي نوضح هذه المستويات :

2-1-1 ثقافة المجتمع : تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري لدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق أهدافها . (أبو بكر مصطفى محمود، 2005 ص 417).

2-1-2 ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي اليه المنظمة : حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويهني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل نشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها . (أبو بكر مصطفى محمود ، مرجع سبق ذكره، ص 392) .

2-1-3 الثقافات الفرعية : إن المنظمات العامة والكبيرة يكون لديها ثقافات مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل المنظمة ، حيث تتكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة في المنظمة وتتكون داخل أقسام أو إدارات المنظمة ، ويلاحظ على مستوى المنظمة أن ثقافة المنظمة في التسويق تختلف عن ثقافتها في الإنتاج . (الماضي محمد المحمدي و الهواري ، مبروك عبد المولى ، 2004 ص 392) .

2-2 مكونات الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية، فثقافة المنظمة تحوي على عدة مكونات، والتي يمكن تقسيمها إلى المكونات المادية وغير المادية والموروث الثقافي:

2-2-1 المكونات المادية للثقافة التنظيمية : وتتمثل في :

أ - الطقوس والعادات التنظيمية : وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي، فترات استراحة لتناول القهوة وهذا يؤدي الى تعميق الترابط والتكامل بين العمال.

كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو اجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين و بالتالي زيادة الشعور بالانتماء الى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية . (السكارنة بلال خلف ، 2009، ص 373) .

ب- الرموز : هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء التي تكتسب معانيها من التقاليد و الأعراف (السالم مؤيد السالم 2004، ص 236) .

كما أنها : " عبارة عن أفعال أو أشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل الشعارات ، منها ما هو عبارة عن صور رمزية ممثلة للمنظمة ، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري ... كل هذه تحمل معاني للمنظمة." (الشريف علي ، 2000، ص 108) .

2-2-2 المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية : وتتمثل في :

أ- القيم التنظيمية : القيم التنظيمية فهي تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة و متعارف عليها، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ (بحر يوسف عبد عطية، والعاجز، ايهاب فاروق مصباح 2012، ص 27-82) .

ب-المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الاجتماعي أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (النسور، مروان محمد ، 2012، ص 210 187) .

2-2-3 الموروث الثقافي للمنظمة : وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات الى بعض العيوب أثناء مراحل انتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق (السكارنة بلال خلف، مرجع سابق ، ص 374) .

ويشمل الموروث الثقافي مايلي:

أ- **المؤسسون:** فثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة المؤسسين فهم من يقومون بإرساء القواعد ووضعها كما ويحددون الأنظمة و الأساليب التي تبقى سارية مدة حياة المنظمة. (ماهر أحد، 2007، ص 437) .

ب- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة. فالعمال مدركون تماما أن الارتقاء الوظيفي مرهون بمحاكاة سلوك القادة، ومن المؤكد أن العمال يتأثرون بأفعال القادة وأقوالهم. إذن يمكن القول أن ثقافة المنظمة تتشكل من خلال أفعال و ممارسات الإدارة العليا. (القيوتي محمد القاسم، 2000، ص 293) ومن أهم المتطلبات التي يجب على قادة المنظمة القيام بها للنجاح و التأثير في ثقافة المنظمة.

- تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة وملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الالتزام النموذجي بالمعتقدات الأساسية ، ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يدعم ازدهار الثقافة.

- الاستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المنظمة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات، ومشاركة فاعلة لكافة الموظفين بالمنظمة .

- استخدام الموروث الثقافي للمنظمة لدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي في صقل الحاضر وتقبل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل ولا يهمل الماضي.

- تشجيع التصرفات التي تؤثر على جميع عناصر الأداء التي تسهم في الارتقاء بالمنظمة ككل وفقا للتوقعات الإستراتيجية التي تضعها القيادة . (فريدمان مايك ترجمة عبد الرحمان جمعة، 2006، ص 277) .

ج- **الأبطال :** وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، وتميزوا بإنجازات أعمال، أفكار أخلاق استثنائية وهم عادة المؤسسون أو بعض العمال العاديين ممن فاجئوا المنظمة بأفكار إبداعيه (إدريس وائل، والغالي الطاهر 2011، ص 152)

ويرى فاضل عباس أن الثقافة التنظيمية تتكون من:

أ- **القيم:** هي نمط سلوكي مرغوب يحمل صفة الالتزام لمجموعة معينة.

ب- **المعتقدات:** هي نمط لتفكير المجموعة وكيف تتصرف على أرض الواقع.

ج- **الافتراضات:** وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها.

د- **الطقوس:** هي جميع الممارسات التي تؤديها مجموعة في مناسبات معينة.

هـ- **الرموز:** تعني الأشخاص والدلالات التي تحمل معنى وتشكل أساسا لفهم الأشياء.

و-المعايير: هي القواعد والإجراءات التي توجه الأفراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها.

ي-الاتصالات: وهي العملية التي تهدف الى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات. (فاضل عباس، 2010، ص221، ص225).

2-3 أنواع الثقافة التنظيمية: أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية فهي تختلف من قطاع إلى قطاع ، ومن منظمة إلى أخرى وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأنواع:

2-3-1 الثقافة القوية: وهي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفرادها الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمتها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات عملاءها، مما يساعد المنظمة في إزالة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق أهدافها. (أبو بكر، مصطفى محمود، 2005، ص412).

مؤشرات الثقافة المتميزة القوية: وتتحدد قوة الثقافة وتميزها في العديد من النقاط التي تضمن للثقافة خاصيتي الانتشار والأثر، وتجعل منها مكونا رئيسا من مكونات المنظمة غير المادية، ومن أهم المؤشرات التي ينبغي توافرها في الثقافة المتميزة القوية ما يأتي:

-انسجام الثقافة مع المعتقدات والقيم الدينية التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، مما يخلق دافعا داخليا نحو احترام وتقدير هذه الثقافة، وجعلها سلوكا عمليا يتسم بالثبات، ويسع الموظف من خلاله لتحقيق الإشباع المعنوي، ويعتبر هذا المؤشر من العوامل المهمة في قوة الثقافة.

-اجماع العاملين ومشاطرتهم للقيم والاعتقادات الحيوية نفسها في المنظمة، فكلما كان الإجماع أكبر على هذه القيم ومدى انتشارها أوسع كلما كانت هذه الثقافة أقوى وأعمق وتسهم في تكوين وحدة للفهم والاتجاه، ويتوقف ذلك على نشاط المنظمة في نشر القيم وإقناع العاملين بها، ثم تحفيزهم ومكافأتهم على الالتزام بهذه القيم.

-قدرة الثقافة على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المناظرة، مما يزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي المنسجم مع متطلبات التطور الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.

-قدرتها على تحفيز العاملين، وتعبئتهم نحو تحقيق الأهداف ، فالقيم المشتركة تجعل من العاملين سعداء وهم يؤدون العمل، وتحقق فيهم إخلاص والانتماء والرقابة الذاتية . (الدخي ايد علي ، 2011، ص178، 177).

2-3-2 الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة لإعشاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم هذا ما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك المشترك بالقيم والعادات والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو أهدافها وقيمها. كما أن الأفراد يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. (أبو بكر محمود ، 2005 ، ص 412) .

ذكر العاجز في 2011 بان ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل:

أ-حجم المنظمة:تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات وأشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بين يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

ب-العمر التنظيمي: غالبا مايتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

ج-التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء .

د-النشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من النشئة التنظيمية والتي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديها فكلما نشطة المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

هـ- التغيير التنظيمي:التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

و-البيئة الخارجية:استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة. (العاجز،ايهاب فاروق مصباح ، 2011،ص 28،29) .

ويرى العريقي '2009' أن الثقافة التنظيمية أربعة أنواع تتمثل في:

1-ثقافة الأداء:هي تلك الثقافة التي تقيم وتتمن كلا من الأداء الفردي والأداء التنظيمي عاليا،وتعمل على تحقيق الفعالية و الكفاءة.

2-ثقافة العلاقات:هي الثقافة التي تعطي أهمية كبيرة لقيم الخير والسعادة، وتركز على الاتصالات المفتوحة، والعدالة، والعمل الجماعي وتقاسم الجميع لجزء كبير من الحياة التنظيمية.

3-ثقافة الرقابة:هي الثقافة التي تقيم عاليا دور المديرين القدامى في المنظمة، وتعطيهم الأولوية وهدفها هو جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة.

4-ثقافة الاستجابة:هي الثقافة التي تعطي أهمية عالية للتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية، ويشمل ذلك البقاء كمنافس قوي في السوق، والتحقق من الفرص الجديدة. (العريقي،منصور محمد،الأردن ص 137).

3- مصادر الثقافة التنظيمية، ووظائفها.

3-1 مصادر الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية أدوارا مهمة للمنظمة تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والاعتزاز مما يمكن اعتباره محفزا للأداء الجيد، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها باعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المنظمة، لذا يستمد العاملون داخل التنظيم رؤيتهم حول نوعية القيم والاتجاهات المرغوبة أنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر(الغالي ،طاهر ،العامري ، صالح ، 2005،ص 183).

ذكرى الشلوي أن أهم مصادر الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

3-1-1 العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية ، حيث تؤثر في شخصية الفرد،ونمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

3-1-2 الطقوس والاحتفالات والمناسبات : هي العادات التي تحرص المنظمة عليها، من خلال فعاليات متتابعة تسعى المنظمة، من ورائها الى التعبير والتعزيز من قيمتها الأساسية، كما أنها تعبر من خلالها عن القيم الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، ويقصد بها أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الادارية في بعض المنظمات ،وتتمثل الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمنظمات، بعد عودة الموظفين الى العمل والتقائهم ببعض في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين اتقلوا الى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس كذلك في، حفلات جوائز للموظفين المثاليين،والجدين وحفلات الرحلات وحفلات التخرج أو النشاطات الاجتماعية.

3-1-3 قصص التراث:وهي التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الانسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.(العاجز،ايهاب فاروق مصباح ، مرجع سابق ص 15،16) .

3-1-4 الطرائف والنكت والألعاب : تعتبر أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف الصراعات وضغوط العمل، وتنقية القلوب في المشاحنات أو عدم الثقة، وتعد الطرائف، والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل انسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات ، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة وتهدف الى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

3-1-5 الشخصيات البطولية: وهم شخصيات الأسطورة الذين بسبب شخصياتهم أفعالهم ومواقفهم دخلوا في أسطورة المنظمة، لأنهم ليس فقط بسبب كفاياتهم المهنية ولكن كذلك لأنهم أصبحوا رموزا قيادية تحرك قيم المنظمة وتؤثر فيها جاعلة إياها قيما يتقاسمها أفراد المنظمة ككل.(عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة محفوظ أحمد 2010 ص 119 ص 156).

3-1-6 القصص والحكايات : تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق تطور، ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء انشائه مقارنة بوضعه الحالي ، ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صبغرا، وطريقة كفاحه ومعاناته في الدراسة والحياة حتى أصبح وزيرا، أو رجل أعمال مشهورا، أو مديرا ناجحا يضرب به المثل.

لذا فإن ثقافة المنظمة يمكن التعرف عليها من خلال مواقف معينة لأفراد عملوا فيها حتى بقت مواقفهم كمبادئ يؤمن بها العاملون و يتوارثونها، ومن خلال القيم التي تحتويها شعاراتها والتي تضعها عادة في أماكن ظاهرة بالمنظمة بل وحتى من خلال الحفلات التي تقيمها المنظمة لموظفيها بمناسبة ترقيةهم أو نجاحهم أو تقاعدتهم.(الشلوي حمد بن فرحان، مرجع سابق ذكره، ص18)

3-2 وظائف الثقافة التنظيمية:

3-2-1 دورها في تحديد هوية المنظمة: يكون للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى، حيث أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.

3-2-2 تحديد نوع من الهوية للعاملين: إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مما يقارب بينهم.

3-2-3 تسهيل التزام الأجيال: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه.

3-2-4 تعزز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو أن يفعلوا.

3-2-5 تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور من حولهم: حيث توفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض: ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل. (حسين حريم مرجع سابق ص 331).

4- خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها: إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أكثر وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمن بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن أصغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل غرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي:

- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

- يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم.

- يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجا للدور والذي يشجع العاملين على التوحد معهم ، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضاؤهم في المنظمة . (العطية ماجدة ،مرجع سابق،ص 334).

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية للمحافظة على الثقافة التنظيمية تتمثل في:

4-1 اختيار الموظفين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة، والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها . (القريوتي محمد القاسم مرجع سابق،ص 184) .

بمعنى آخر لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة، لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين. (السكرانة بلال ،مرجع سابق،ص 162) .

4-2 ممارسات الإدارة العليا: لابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها . ويجب أن تعزز أفعال الإدارة بأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة . (حريم حسين مرجع سابق ص 269) .

إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكشف العاملون ان الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز ، لمن لهم علاقات خاصة مع الرؤساء ، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجرى التكنم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الاعلام، بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي ، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية ، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق . (القيروني، محمد القاسم مرجع سابق ذكره ص 185) .

4-3 التنشئة والتطبيع:

ويقصد بالتطبيع تعليم قاعدة اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر الثقافة المنظمة الى العاملين بصورة مستمرة، فالعاملون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة . (الفريجات خيضر كاضم حمود وآخرون مرجع سابق ص 268) ويلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين ان تهتم المنظمات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الاخرى . وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات او ايام حسب نوعية وحجم المنظمة . ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب ان تبدأ حال تعيين الموظفين ، ان يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكون اقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة .

4-4: الطقوس والرموز واللغة:

تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم ، بقصد القاء الضوء على القيم التي يحرس التنظيم على تعزيزها ومن الأمثلة عن ذلك ما يتداوله موظفوا البنك العربي عن حياة عبد الحميد شومان مؤسس البنك العربي ، من حيث عصاميته ، والتزامه بالعمل ، وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل ، ومن ذلك الاهتمام بتفقد المكاتب قبل الخروج

والتأكد من عدم نسيان المكاتب المضاعة ، وعن كونه يداوم مبكرا ويغادر متأخرا. ولي هناك من شك أن هذه القصص تؤكد للموظفين اهمية الاقتداء بهذا السلوك، واعتبار ذلك قيمة أساسية مهمة يهتم بها البنك العربي . أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها . ومن الأمثلة عن ذلك اقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية وعقد اللقاءات الغير رسمية وتنظيم الرحلات الاجتماعية . (القريوتي محمد القاسم، مرجع سابق، ص 186) .

خلاصة:

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، ولهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها، من خلال التعرف على أسباب الاهتمام بها، خصائصها، أهميتها والعوامل المحددة لها والأبعاد الرئيسية لها مستوياتها، مكوناتها، أنواعها، مصادرها، وظائفها، وبما أن الثقافة التنظيمية بمثابة الاسمنت الذي يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل تطرقنا إلى أثرها على فاعلية المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمة والانتماء. وتناولنا إلى جانب ذلك كيفية خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

الفصل الثالث : العلاقات الاجتماعية

تمهيد

1- أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية

2- تصنيفات العلاقات الاجتماعية

3- مستويات العلاقات الاجتماعية

4- أنواع العلاقات الاجتماعية

5- أنماط العلاقات الاجتماعية عند بعض العلماء

6- العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية

7- بعض الاتجاهات السوسولوجية حول العلاقات الاجتماعية

خلاصة

تمهيد:

إن الإنسان عنصر في الحياة الاجتماعية هذا العنصر يتفاعل ويتعايش مع الآخرين ، هذا التفاعل يؤدي إلى وجود علاقات اجتماعية تنمو وتتطور إلى أن تؤدي بدورها إلى تشكيل نظم اجتماعية ومنه تتكون ما يسمى بالجماعة الاجتماعية .

فالأفراد عندما تتحدد مصالحهم وتتبادل أفكارهم ينشأ عنه علاقات اجتماعية وقواعد وأسس ودوافع هذه الدوافع هي القائم العام الذي يسمى بالنظام الاجتماعي الذي ينظم حياة الأفراد والجماعات داخل المنشأة الرياضية .

1- أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية :

يثار تساؤل مهم عن سبب اهتمام الأفراد بضرورة خلق علاقات اجتماعية ولقد أجاب على هذا التساؤل مارفن عندما أرجع ذلك إلى الدوافع المختلفة لتحقيق ذلك إلى الدوافع المختلفة لتحقيق ذلك وقد ذكرها مارفن على سبيل الهدف :

1-1 الجزء الذاتي : حيث أن الأفراد يسعون لخلق علاقات أخرى لأنها تسبب في اشباع مظاهر النفس.

2-1 الاهتمامات العامة: لأن العلاقات الاجتماعية تمد الأفراد بالأساس الاجتماعي المستمد من

الاهتمامات المشتركة بين الجماعات .

3-1 التوقع والاضطرار: حيث يشعر الفاعلون الاجتماعيون تجاه بعضهم البعض.

4-1 الاعتماد المتبادل: فالحياة الاجتماعية تقوم على الاعتماد المتبادل ، فالمنبع الأصلي في صورته

النهائية لم يكن ليصل إلى هذه الصورة لولا سلسلة من العمليات الانتاجية التي قام بها مجموعة من المهارات الانسانية ومن ثم فمن المتصور أن سلسلة من العلاقات الاجتماعية وغالبا ما تنشأ بين الصناع والمصدرين والمستهلكين.

5-1 المعتقدات: الدين يطالب الفرد بالتعاون وكذا تشجيع العمليات الاجتماعية الايجابية كالتوافق

والانسجام والتناسق والمؤازرة و الافتخار

6-1 القوة: إذا العلاقات الاجتماعية في الغالب تحتاج الى هذا العنصر وذلك باعتباره كعملية اجتماعية ضابطة

لسلوك الأفراد والجماعات من أجل سيادة علاقات سوية .(جابر عوض سيد،1996،ص 146-147).

تجدر الإشارة في هذا السياق أن أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة تعود الى أهمية العلاقات الناجمة عن ممارسات العمال في حد ذاتها ، وهذا يعود كما أكد العديد من المختصين إلى طبيعة الثقافة السائدة في

المجتمع والتي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم خارج المؤسسة وكذا داخلها .

2- تصنيفات العلاقات الاجتماعية :

لقد صنف العلماء العلاقات الاجتماعية إلى أربعة أصناف تتمثل فيما يلي:

1-2 علاقات اجتماعية طويلة الأجل وقصيرة الأمد:

1-1-2 العلاقات الاجتماعية طويلة الأجل : هي نموذج تفاعل متبادل الذي يستمر لفترة معينة من الزمن تؤدي إلى ظهور مجموعة توقعات اجتماعية ثابتة وتعتبر علاقة الدور المتبادل بين الزوج والزوجة والعلاقة بين الأب والابن من العلاقات الاجتماعية طويلة الأجل .

2-1-2 العلاقات الاجتماعية قصيرة الأمد: هي نموذج التفاعل المتبادل الذي لا يستمر إلا فترة قصيرة من الزمن ، كما هو الحال بالنسبة لقائد السيارة الذي يريد إقناع رجل الشرطة بأنه لم يكن مخطأ .

2-2 العلاقات الاجتماعية المباشرة والغير مباشرة : إن تواجد العلاقات الاجتماعية بين الناس لا يعني بالضرورة دخولهم في مواجهة مباشرة سوية ، وإنما يمكن أن تتم هذه العلاقات بطريقة غير مباشرة بشكل المؤسسات التنظيمية العامة التي تشمل المجتمع ككل ، وبالتالي فإن الواجبات المتبادلة تتم بدون اللجوء إلى الاحساس الذاتي بالواجب نحو الطرف الآخر ، وأيضاً بدون أن يكون الهدف هو الحفاظ على استمرار هذه العلاقة وإنما يتم في إطار المؤسسات التنظيمية العامة.

3-2 العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية : وتتمثل العلاقات الاجتماعية الداخلية في علاقات الأعضاء داخل الجماعة والعواطف التي بينهم .

وتتمثل العلاقات الاجتماعية الخارجية في علاقات الجماعة مع البيئة المحيطة بها.

ولقد تناول هذين النوعين من العلاقات بالتفصيل العالم الأمريكي "جورج هومانز" عند تحليله للتفاعل في الجماعات الصغيرة ، وهو من الرواد المؤسسين لنظرية التفاعل.

4-2 العلاقات الاجتماعية الايجابية والسلبية : العلاقات الاجتماعية الايجابية تؤدي إلى الاتفاق أو الاجماع، وهذا النوع من العلاقات يساهم في تماسك ووحدة وتكامل المجتمع ، ومن أمثلة هذه العلاقات، العلاقات التعاونية أساسها التعاون .(جابر عوض سيد،مرجع سابق،ص 153-154).

بينما العلاقات الاجتماعية السلبية أو المفرقة هي التي تؤدي إلى عدم الاتفاق وعدم الاجماع ، وهذا النوع من العلاقات يساهم في عدم التماسك والتفكك في المجتمع ، ومن أمثلتها : التنافس والصراع .

3- مستويات العلاقات الاجتماعية :

الأساس في العلاقات الاجتماعية هو تبادل للتأثير والتأثر، ويعد التبادل بهذا المعنى أعلى مستويات التبادل الاجتماعي. حيث تتطور العلاقات في مستويات متتابعة، ومن أهم هذه المستويات مايلي:

1-3 العلاقات اللاتبادلية:

في هذا النوع من العلاقات اللاتبادلية لا يتزامن "أ" مع وجود "ب" ولا يؤثر "أ" في "ب" ولا يتأثر به. ومعنى هذا أنه يوجد "أ" و يوجد "ب" ولا يوجد بينهما تفاعل اجتماعي حقيقي، أو يوجد "أ" وتوجد بيانات عن "ب" ويطلب من "أ" أن يحكم على سلوك "ب" من تلك البيانات فكأن استجابات تتأثر في أحكامها بمعلوماته عن "ب".

2-3 علاقات الاتجاه الواحد:

في هذا المستوى لا يتزامن وجود "أ" مع وجود "ب"، ويتأثر "أ" في سلوكه بسلوك "ب"، ولا يتأثر "ب" بسلوك "أ"، مثلا أن يشاهد "أ" برنامجا في التلفزيون يعده ويقدمه "ب" فيتأثر "أ" بسلوك "ب" لكنه يؤثر فيه ولا يحدث بينهما تفاعل حقيقي .

حيث أن "ب" تكون له تأثيرات عديدة على الكثير من الأفراد، بينما الأفراد الآخريين لا يستطيعون أن يؤثروا في "ب" لأنها ليست علاقة مباشرة ولا تبادلية بل مقيدة ومحدودة. (فؤاد البهي السيد، وسعيد عبد الرحمان، 1999 ص 149) .

3-3 العلاقات شبه التبادلية:

تتم العلاقة في هذا المستوى بين "أ" و "ب" وفق خطة مرسومة أو حوار مكتوب، حيث يواجه الفرد "أ" الفرد "ب" ويتخذ منه سلوكا محددًا وفق نظام دقيق لا يجيد عنه.

فهنا يبدو أن هناك تفاعل اجتماعي بينهما ولكن في الحقيقية ما هو إلا قيام الفردين بدورهما المنوط بهما تبعا لتوجهات الإدارة أو المسؤول عنهما، والشكل التالي بين التفاعل والتبادل الحادث بين "أ" و "ب" حيث يبين الخططين اللذين في كل منهما سهم اتجاه التأثير ويحاط كل سهم بخططين يدلان على أن التأثير يمتد وفق نظام دقيق لا يجيد عنه .

3-4 العلاقات المتوازنة:

يتوازن في هذا المستوى وجود "أ" مع وجود "ب" ، ويجمع بينهما موقف واحد ، حيث يتحدث "أ" إلى "ب" وهذا الأخير لا ينصت إليه وكذلك الحال بالنسبة ل "ب" ، حيث يتحدثان في نفس الوقت ولا ينصت الواحد إلى الآخر .(فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمان ، مرجع سابق،ص 149).

3-5 العلاقات المتبادلة غير المتناسقة: تعتمد الاستجابات في هذا المستوى على فرد واحد حيث يحدث تفاعل بين "أ" و "ب" ولكن عندما "أ" يحدث تفاعل فإن "ب" يستجيب على حسب سلوك "أ" بينما "أ" لا يعتمد في استجابته على سلوك "ب" ، هذا ما يحدث في اختبارات المقابلة وخاصة عندما تكون الأسئلة معدة من قبل و محددة .

فعندما يسأل الباحث الفرد "أ" فإن استجابته تتأثر بأسئلة "ب" ، ولكن "ب" لا تتأثر أسئلته باستجابات "أ"

3-6 العلاقات التبادلية :

يعتبر هذا المستوى أصح صور العلاقات الاجتماعية، حيث أن هذا المستوى من العلاقات يتزامن مع وجود الفردين أو الأفراد أثناء عملية التفاعل الاجتماعي ، ويعني التبادل تحول اتجاه التأثير من فرد لآخر، فكلما يؤثر فرد ما في غيره فإنه أيضا يتأثر بهم ، فيصبح بذلك مؤثرا ومستجيبا معه ، ويمكن ان يكون التبادل بين فردين أو بين جماعتين .(فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمان ، مرجع سابق،ص 152-151) .

وبما أن العلاقات المتبادلة تعتبر من أهم انواع العلاقات الاجتماعية فإنها تمثل الصرح الذي يقوم عليه علم النفس الاجتماعي ، ولهذا فقد قسمت الى ثلاثة أنواع سنوردها بالتفصيل فيما يلي:

3-6-1-العلاقة المتبادلة بين فردين:

وهي علاقة بين أزواج من الأفراد ، يوجد بين كل زوج رغبة متبادلة أو تقوم بينها جاذبية متبادلة ، يعني هذا أن العلاقات تحدث عند تزامن وجود فردين في موقف تفاعل واحد ، فيؤثر "أ" في "ب" ويتأثر به والعكس صحيح ، ويسمي العلماء الجماعة التي تنشأ من العلاقات المتبادلة بين فردين بالجماعة الثنائية وتعد هذه الجماعة الأساس العلمي لدراسة الجماعات المختلفة .

3-6-2-العلاقات بين فرد و جماعة :

الفرد يؤثر بالجماعة ويتأثر بها ، ويختلف دور الفرد في تأثيره تبعا لكونه عضوا بالجماعة، فالفرد ليس عضوا في الجماعة ولذا لا يقيم بينه وبين كل فرد من الجماعة الثنائية علاقات متبادلة لأن معنى وجود علاقات اجتماعية هو تكوين جماعات ثنائية أخرى بين "أ" و "ب" وبين "أ" و "ج" .

وهذا يعني عضوية الفرد "أ" في الجماعة التي تصبح بعضويته جماعة ثلاثية ، والجماعة الثلاثية هي جماعة مكونة من ثلاث أفراد والتي تقوم بينهم علاقات متبادلة .(عبد الرحمان محمد عيسوي ، 1995 ، ص 409)

وغالبا ما يجد الفرد مدخلا إلى احد أفراد الجماعة ثم إلى بقية الأفراد ويصبح بذلك عضوا في الجماعة ، وذلك خلال تفاعله معها وكثيرا ما يحدث هذا التحول في حياتنا اليومية ، فيصبح تفاعل الفرد خارج الجماعة مع الذين بداخلها تفاعلا لفرد داخل الجماعة مع بقية أعضاء الجماعة .

3-6-3- العلاقات المتبادلة بين جماعتين:

تؤثر جماعة في جماعة أخرى وتتأثر بها بطرق مختلفة ، فقد يكون تبادل التأثير والتأثر عن طريق الحوار، وذلك حينما تنقسم الجماعة الخماسية مثلا إلى جماعتين إحداهما ثلاثية تمثل الأغلبية والأخرى ثنائية تمثل الأقلية ، فعندما تريد جماعة ما أن تتخذ قرارا ما ، فيجب عليها أن تتقنع الجماعة الأخرى بوجهة نظرها ، وعن طريق هذا يمكن أن يتحول موقف المعارضة إلى موافقة ، وتعود الجماعة نتيجة لهذا جماعة خماسية مرة أخرى .

وقد يكون التأثير والتأثر عن طريق المنافسة حيث الجماعة الأولى انتاج وعمل المجموعة الثانية فيخلق هذا تنافسا . وتوسع الجماعة الأولى لأن تعمل أكثر من الجماعة الثانية ، وهناك أيضا تبادل عن طريق العدوان والنبذ للجماعة الثانية وظهور الصراعات فيما بين الجماعتين .(فؤاد البهي السيد ، مرجع سابق، 154-155)

4- أنواع العلاقات الاجتماعية: وضعت تصنيفات متعددة للعلاقات الاجتماعية ، وترجع كثرة التصنيفات وتعددتها إلى اختلاف الأسس والمعايير التي يتخذها العلماء أساسا للتصنيف فمنهم من يصنف العلاقات وفقا لأشكال وطبيعة المجتمعات ومنه من يتخذ أساسا أخرى لتصنيف تتصل بطبيعة العلاقة الاجتماعية ذاتها مثل : نشأة العلاقة ، وعموميتها ، واستمرارها... وسنعرض فيما يلي أهم الأنواع التي حددها العلماء:

4-1- العلاقة الأولية والثانوية: حاول بعض العلماء تصنيف العلاقات وفقا لنوع الاتصال والتفاعل بين الأفراد نذكر من بين هؤلاء العلماء الأمريكي تشارلز كولي الذي ألف كتاب التنظيم الاجتماعي ميز فيه بين نوعين من العلاقات هما : العلاقات الأولية والثانوية .

4-1-1- العلاقة الأولية: هي كما يعرفها كولي علاقة الوجه للوجه ، وبعبارة أخرى هي علاقة مباشرة تنشأ عن طريق الاتصال بين عدد محدود من الأفراد. تتسم بالعمق والخصوصية ، والكليية، و الدوام النسبي ، فضلا عن أنها تعتبر غاية في ذاتها بمعنى انها لا تكون وسيلة لتحقيق منفعة مادية او مصلحة خاصة.

إلا أن الزويرث يذهب الى القول بأن الاتصال المباشر وان كانت له أهمية في نشأة العلاقة الأولية إلا أنه ليس ضروري في بعض الأحيان لقيام هذه العلاقة .

من نتائج هذه العلاقة المباشرة الاندماج الكلي بين الأعضاء بحيث يجد الفرد نفسه جزءاً لا يتجزأ من الجماعة التي ينتمي إليها ، فتغنى شخصيته في شخصية الجماعة ولا يتحدث عنها إلا بكلمة نحن أو جماعتنا .

4-1-2 العلاقة الثانوية : هي علاقة غير مباشرة، تتحكم فيها القواعد الموضوعية والنظم القائمة في الجماعة تتصف بالسطحية ، و العمومية ، والنفعية والجزئية .

4-2 العلاقات الأفقية و الرأسية: لما كان بناء الجماعة يشمل على مراكز متدرجة فإن طرق الاتصال وأنماط التفاعل ، وأشكال العلاقات تتحدد تبعاً لذلك ، وقد جرت العادة على تقسيم العلاقات الاجتماعية وفقاً لبناء المراكز وأساليب الاتصال في الجماعة الى نوعين .

4-2-1 العلاقات الأفقية : وينشأ هذا النوع من العلاقات بين الفئات الاجتماعية المتماثلة أو بين الأشخاص الذين يشغلون مراكز متجانسة كجماعات الأصدقاء ورفقاء العمل.

4-2-2 العلاقات الرأسية : تنشأ بين أصحاب المراكز العليا والدنيا في الجماعة (أو التنظيم).

ومن المعروف أن تنظيم العمل في أغلب المنظمات والمؤسسات الحديثة يسير وفقاً للتنظيم البيروقراطي الذي يعتمد على توزيع الأعمال والاختصاصات ، وتحديد المسؤوليات بحيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن أداء واجباته بصورة فعالة ، وإتباع مبدأ تسلسل السلطة بشكل هرمي يجعل كل وظيفة تخضع لحكم وإشراف وظيفة أعلى منها. والخضوع للوائح والأحكام المطلقة خضوعاً تاماً ، وأداء العمل بروح رسمية بعيدة عن الاعتبارات الرسمية الشخصية ولذلك فإن نمط الاتصال في هذه المنظمات يتم بطريقة محددة ، فالفرد يتصل برئيسه المباشر ، وهذا الأخير يتصل برئيسه الأعلى ، والرئيس الأعلى يتصل بما هو أعلى منه في المكانة وهكذا ، ورئيس المنظمة إذا اتخذ قراراً أبلغه إلى المراكز السفلى عن نفس الطريق ولكن في الاتجاه العكسي .

وبهذه الصورة تصبح العلاقات الرأسية النمط السائد بالمنظمات البيروقراطية وتتسم بوجود بعد اجتماعي بين الأشخاص الذين يشغلون مراكز متفاوتة في التنظيم.

4-3 العلاقة المجمعمة والمفرقة: اتجه فريق من العلماء الى التفرقة بين العلاقات على أساس ما تحدثه من تقارب أو تباعد بين الأفراد والجماعات ، نذكر من بين هؤلاء علم الاجتماع الأمريكي "وليام جراهام سامنر" الذي يذهب للقول بوجود نوعين من العلاقات هما:

4-3-1 العلاقات المجمعمة: هذه العلاقات تؤدي الى تقوية الروابط بين أفراد الجماعة الداخلية حيال الجماعات الخارجية .

4-3-2 العلاقات المفردة : هذه العلاقات تعبر عن مشاعر واتجاهات أفراد الجماعة الداخلية حيال الجماعات الخارجية .

ومعنى هذا أنه في إطار الجماعة الواحدة أو التنظيم الواحد توجد علاقات مجمعة تربط بين أفراد الجماعة أو التنظيم وتعمل على تحقيق التكامل الداخلي وتساعد على استقرار الجماعة أو التنظيم ، وفي نفس الوقت توجد علاقات متفرقة تعبر عن مشاعر العداة لأفراد الجماعة الأخرى داخل نفس التنظيم .(عبد الباسط محمد حسن، د س ص 226-231).

5- أنماط العلاقات الاجتماعية عند بعض العلماء : فيما يلي سنتعرض للمحاولات المختلفة لتنميط العلاقات الاجتماعية ، وذلك على النحو التالي:

5-1 العلاقة الاجتماعية الأولية والتفاعل الاجتماعي عند "اميل دوركايم": ويأتي إسهام "اميل دوركايم" في هذا الصدد منطلقاً من تحليله لنمطي التضامن الاجتماعي في المجتمع ، وهما التضامن الآلي والتضامن العضوي، وعلاقة تقسيم العمل في المجتمع بكل من نمطي التضامن الاجتماعي . حيث يكون تقسيم العمل البسيط في المجتمع الذي يسوده نمط التضامن الآلي والذي يتمثل في الوعي الأخلاقي العام والمشارك بين جميع أعضاء المجتمع والذي يولد لدى كل عضو من أعضاء المجتمع البسيط ضميراً جمعياً أو عقلاً جمعياً .

لتنصهر فيه جميع عقول الأفراد الذين يشكلهم بمقتضى هذا العقل الجمعي، وذلك العقل الجمعي الذي يخلق لدى الأفراد عواطف ومشاعر مشتركة ومشاركة و اجماع عام حول القيم والمعايير في المجتمع وبذلك تكون العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي في نطاق التضامن الآلي موجهة بالعواطف والمشاعر والقيم المشتركة التي يقوم عليها الضمير الجمعي أو المجتمع.

في حين أن العلاقات الاجتماعية في مجتمع التضامن العضوي موجهة بالتباين والتنوع في الوظائف و الأدوار ويسوده تقسيم العمل الدقيق والتحديد الدقيق للوظائف ، وبالتالي يقوم على هذا التنوع بين الوظائف المتكاملة .

ومع نمو تقسيم العمل في المجتمع يختفي التشابه الفكري والأخلاقي بين الأفراد وتزداد الفردية على حساب الضمير الجمعي وتتأثر بذلك معتقدات الأفراد وأخلاقياتهم و أذواقهم التي تحكم العلاقات الاجتماعية والتفاعل الذي يدور في نطاق المجتمعات الحديثة التي يقوم التكامل فيها على التخصص والتنوع في الوظائف وما سيتبعه من قيام التبادل كأساس للعلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي ، هذا بالإضافة إلى تمايز المكافآت الاجتماعية وغلبة حالة اللاتجانس على سلوك الأفراد وتفاعلاتهم.

وبتدعيم نمط العلاقات الاجتماعية القائمة على الاعتماد المتبادل يصبح للتعاقدات قوة مؤثرة في تنظيم العلاقات الاجتماعية ، وتوجيهه للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات في المجتمع.

5-2 أنماط العلاقات الاجتماعية عند " تشارلز كولي": نظر تشارلز للمجتمع على أنه الكل المعقد يتكون من العمليات والصور التي تحقق وجودها ونموها من خلال تفاعلها مع بعضها .

كما أنه اهتم بتحليل أنماط العلاقات الاجتماعية وعلاقتها بنمو شخصية الإنسان ويرجع ذلك لكون الذات عند كولي تنمو في سياق العلاقات الاجتماعية وداخل نطاقها ، إذا أن الذات والآخر عنده لا يتحققان كوقائع منفصلة بصورة تامة ، وقد جاء اكتشاف كولي للذات الاجتماعية مؤكداً أن العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي وخاصة العلاقات ذات الجماعة الأولية ، حيث تنقسم العلاقات فيما يلي:

- إن العلاقات الاجتماعية بداخل الجماعات الأولية تقوم على المواجهة المباشرة والوثيقة .

- تستمد العلاقات الاجتماعية على حرية التعبير عن الشخصية والعواطف .

وتتمثل الجماعة الأولية في الأسرة ، جماعة اللعب ، وجماعة الجيرة .

وفي المقابل يأتي نمط العلاقات الاجتماعية داخل الجماعات الثانوية وهي رغم ما لها من أهمية و تأثير على الشخصية والتفاعل الاجتماعي ، إلا أن نمط العلاقات الاجتماعية بداخلها لم ينل من الاهتمام ما أولاه كولي للعلاقات الاجتماعية داخل الجماعات الأولية. ويرجع ذلك لفاعلية الدور الذي تقوم به الجماعات الأولية من حيث تشكل الطبيعة الإنسانية لدى الشخصية ونموها ، التأثير على خبرات الفرد ، تدعيم المثاليات الاجتماعية العامة ، تأكيد الامتثال للمعايير الاجتماعية ، تدعيم الحرية لدى الشخص .

في حين أن الجماعات الثانوية التي تمثلها المدرسة وتنظيمات العمل.... الخ فهي رغم ما لها من دور وظيفي فعال عند كولي إلا أنها لا تعادل في أهميتها الوظيفية أهمية الجماعات الأولية التي أولاه كولي جل اهتمامه في التحليل السوسولوجي في التفاعل الاجتماعي.

5-3 أنماط العلاقات الاجتماعية والتفاعل : وهذا عند "فرديناند توينز" أكد عالم الاجتماع الألماني توينز على أهمية العلاقات الاجتماعية في التحليل السوسولوجي للمجتمع البشري وتنظيماته وذلك لما تتسم به تلك العلاقات من أهمية في نشأة الكيان الاجتماعي ، إذ تعتبر العلاقات الاجتماعية عنده بمثابة تجليات أو مظاهر لنمطي الإرادة ، المتمثلين في : الإرادة الطبيعية والإرادة العاقلة . فيما يخص الإرادة الطبيعية فهي تشير

للتعبير التلقائي عند دوافع الإنسان ورغباته وهنا تتوفر كل العناصر ، الحب، الولاء ، الشرف والصدقة وما الى ذلك في المجتمع المحلي ومن ثم اكتسبت هذه الإرادة صفة الإرادة المتكاملة وتلقائية التعبير .

والإرادة العاقلة هي تلك الإرادة التي تشكل بصورتها الأولية العملية المتعمدة للذهن الرشيد ، كما أن الإرادة الرشيدة توجهنا للتضامن مع أفراد لا نشعر بالضرورة نحوهم بالانجذاب .

بناء على هذا يرتبط نمطي الإرادة عند توينز بنمطين من العلاقات الاجتماعية:

- علاقات اجتماعية تعاطفية بين أعضاء الجماعة التي تسودها الإرادة الطبيعية حيث يكون للعلاقات الاجتماعية قيمة في حد ذاتها .

- نمط العلاقات الاجتماعية العمدية أو القصدية أي الرشيدة فهو يرتبط بنمط الإرادة العاقلة. وعندما تقوم العلاقة على أساس التعاطف نتيجة لسمات طبيعية ونفسية مشتركة ، يتكون المجتمع و مع وجود تنظيم وظائف الأفراد ، يتسع نطاق الكيان الاجتماعي والذي يحكم هذه الجماعات البشرية و أنماط العلاقات الاجتماعية بداخلها وتطورها.

4-5 أنماط العلاقات الاجتماعية عند " كنجولي دافيز " يعتبر الوضوح النظري بأبعاد الفروق التصورية لأنماط العلاقات الاجتماعية مطلباً ضرورياً لتحقيق القياس الدقيق للعلاقات الاجتماعية وتحقيق تراكم لبيانات دقيقة وواقعية حول أنماط العلاقة الفعلية بين أطراف التفاعل.

ويشكل فهم الجوانب الكمية والكيفية للعلاقات الاجتماعية ركيزة أساسية لتحقيق الفهم العلمي لتلك العلاقات حيث تشير الجوانب الكمية إلى:

- عدد الأشخاص المشاركين في نسق الفعل.

- تركيز المشاركين في التفاعل في منطقة معينة.

- كثافة تفاعل المشاركين في التفاعل مع بعضهم.

- الاستمرار النسبي للعلاقات والارتباطات فيما بينهم ، هذه هي الجوانب الكمية للعلاقات الاجتماعية في موقف التفاعل الاجتماعي وبالنسبة للجوانب الكيفية للعلاقات الاجتماعية .(السيد علي شتا، 2000، ص 42- 48).

6 - العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية : تنشأ بين الأفراد علاقات اجتماعية وهذه الأخيرة تتحكم فيها عدة عوامل نوردتها فيما يلي :

1-6 القيم : تمثل القيم الاتفاق السائد بين أعضاء الجماعة والذي يختص بتحديد نمط سلوك الأفراد بها والتي تعتمد على المشاعر والمعتقدات العامة، فالقيم تشكل نسقاً يجعل أفراد ينظرون الى أعمالهم على أنها محاولات إلى تحقيق الأهداف ، لا على أنها محاولات لإشباع الرغبات. قد تظهر هذه القيم منذ فترة طويلة عند أعضاء التنظيم فيكون الأفراد الذين يدينون بنفس القيم أكثر تفاعلاً من بعضهم البعض، في حين تكون بعض القيم تكونت عند الأفراد عند تفاعلهم، فتكون نتيجة بدلا من السابقة . (عبد الغفور يونس، 1997، ص 105).

وتشتمل القيم على كل الموضوعات والظروف التي أصبحت ذات معنى من خلال تجربة الإنسان الطويلة كالشجاعة ، القوة ، ضبط النفس ، الحرية ، العدالة... الخ والقيم ليست هذه الصفات فقط بل هي أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم، وتتغير القيم تحت ضغط العوامل كالتغيير التكنولوجي، انتشار السكان... الخ فتختلف من منطقة لأخرى، وترتبط أكثر بالتنظيمات حيث تضفي على السلطة الكاريزمية مثلاً صفة شرعية، فيعتبر القائد مزود بقوة مقدسة خارقة للطبيعة ، ويصبح يمثل القيم والمثل الأعلى أو الجيدة .

كما قلنا سابقاً إن التنظيمات تحدد بالقيم السائدة في المجتمع كاحترام الذي يظهره المشرف نحو العامل كبير السن، وهناك من تحدد بالقيم التقليدية السائدة في المنظمة كأن لا يخاطب الشخص ذو المكانة العالية باسمه المجرد من اللقب ، فبعض العلماء قسم القيم الى قسمين قيم تقليدية في مقابل قيم بيروقراطية رشيدة ، في هذه الأخيرة تمنح السلطة التنظيمية لأصحاب المهارة والكفاءة على عكس القيم الاجتماعية التقليدية فتتطلب منح السلطة لكبار السن دون صغارهم أو للذكور دون الإناث .

يمثل عنصر تماثل القيم نوع من الثقافة التنظيمية السائدة في العمل وأنماط التفاعل التي تظهر فيه ، فتدعم السلوك والتماسك الذي يشير إلى عمق الروابط والصلات الاجتماعية بين الأعضاء في محيط العمل وهذا من أجل الحفاظ على البناء الاجتماعي وإلا أصابه التفكك ، ففي كل هذه العملية القيم تكون حاضرة ، وتتأثر بمؤثرات ومعايير اجتماعية .(فاروق مدرس، 2002، ص 67) .

هناك أنواع من القيم وهي كالتالي :

6-1-1 القيم الروحية و الدينية: وهي القيم التي تربط بها سلوك الدين و العقيدة ، والإيمان بالغيب.

6-1-2 القيم الاجتماعية: ويتصل بها سلوك التجمع والبحث عن الرفاق والأصدقاء ، والهروب من العزلة والاهتمام بالطاعة الاجتماعية والمسيرة وتدعيم النظم الاجتماعية.

6-1-3 القيم العلمية: ويتصل بها سلوك الشك والبحث عن الحقيقة وكذلك السلوك الاختياري وغير ذلك مما يتصل بطبيعة العلم والنظرية.

6-1-4 القيم السياسية: تمثل سلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز الزعامة والقيادة ... الخ.

6-1-5 القيم الاقتصادية : ويتصل بها سلوك التوفير في جميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت والجهد... الخ.

6-1-6 القيم الجمالية : ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم ، موسيقى ، شعر وغير ذلك مما يمكن لفرد أن يتذوق فيه من جمال .

وللقيم أثر واضح على علاقة الفرد بالآخرين ، فعندما تقوى وتشتد فإنها تصبح من عموميات النسيج الاجتماعي ومن إلزاميات توجيهه تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ، فالقيم ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب ، وتخضع كل من يخرج عليها للجزاءات الاجتماعية ، ولذلك يمثل الفرد لها ويتقبلها نظرا لضرورتها الثقافية وديمومتها وانتشارها اجتماعيا .

تقوم القيم بإحداث التوازن وتحقيق التكيف ، حيث أن فقدان الفرد لقيمه يؤدي الى فقدان التوازن فيشعر بالضيق والضرر، والملل بمعنى أن انعدام القيم يفضي إلى القلق والتوتر وفي بعض الأحيان الصراع، ولذلك تزول القيم النفسية وتتبدد بمجرد الإشباع ، كي تظهر بعدها قيم ومطالب أخرى مرغوب فيها .

إذا فالقيم تساعد على عملية التكيف الثقافي وعلى فهم النظم والأدوار وأنماط السلوك، ولذلك كانت عملية اكتساب القيم من العمليات الثقافية التي تؤكد الشعور بالتماسك . (أحمد ماهر، 2003، ص من 40-93).

6-2 المعايير: يرى بعض العلماء أن المعايير هي قواعد من السلوك نالت القبول والرضى الشرعي ، قررتها زمرة من الأفراد لضبط وتنظيم سلوك الأفراد من حيث تنظيم علاقاتهم ببعضهم البعض فالمعايير تمثل قوة ضغط تؤثر على سلوك الأفراد وخاصة الجدد منهم .

تظهر المعايير عندما يتفاعل أفراد لهم دوافع واهتمامات مشتركة لفترة كافية من الوقت ، فتطبيق هذه المعايير من أجل المحافظة على السلوك القائم ، والتعرف عليه ، والمحافظة على التفاعل المستمر نسبيا بين الأفراد فالمعايير عبارة عن تصورات والأفكار تزود الفرد من ثقافته ومجتمعه .

تمثل المعايير القواعد الضمنية والخفية من الاتفاقيات غير المعلنة بين اعضاء التنظيم حيث يكون لكل عضو معاييره الخاصة به والتي يمكن أن تكون مشتركة بين عدد من الأفراد ، بهذا فلن يكون بحاجة إلى مناقشة هذه المعايير بل تطبق وفي أغلب الأحيان لن ينتبه عليها لأنها تصبح من العادي جدا العمل بها .

هذا فيما يتعلق بالمعايير الخاصة بالفرد أما المعايير الخاصة بالتنظيم فهي تزيد من كفاءة الاتصال بين أعضائه فعندما يكون الفرد غير راض عن قاعدة معينة فإن أمامه أحد البديلين : إما يحاول قبول هذه القاعدة ويعمل على تحقيق أقصى استفادة منها، وإما أن يثور عليها .

7- بعض الاتجاهات السوسولوجية حول العلاقات الاجتماعية:

اختلف العلماء والمفكرون حول الرؤية النظرية التي من خلالها يمكن دراسة العلاقات الاجتماعية، فهناك من يؤكد على ضرورة دراستها من جانب سوسولوجي كونها من مكونات المجتمع ، ومن دون شبكة العلاقات الاجتماعية لا يمكن الحديث عن المجتمع ، وهناك من فضل دراستها من جانب بيسيولوجي بالعودة إلى الدوافع والحاجات النفسية التي تميز الفرد عن غيره من المخلوقات، وهناك من حاول الربط بين الاتجاهين السابقين فيما يعرف بالاتجاه التكاملي .

7-1 الاتجاه الفردي في دراسة العلاقات الاجتماعية: يرى أنصار هذا الاتجاه أن الفرد أسبق في الوجود من المجتمع، وأن المجتمع ليس إلا من وحي الخيال وبناء على هذا فان النتيجة المنطقية المترتبة على هذا أن حياة الفرد في محور الحياة الاجتماعية، والعلاقات الاجتماعية غالباً تأتي من تناول حياة الفرد وأن المشكلات المختلفة إنما ظهرت لأنها مشكلات أفراد بالأساس، ومن تجمع مشكلات الأفراد ظهرت المشكلات الاجتماعية ومن ثم أيضاً يصبح من المنطقي أن تكون الغاية من العلاقات الاجتماعية هي تحقيق السعادة الفردية .

ومن ثم فإننا نعتقد أن هذا الفريق من العلماء حاولوا تطوير هذه النظرة حيث تصبح أكثر قبولا مع التطورات الاجتماعية التي حدثت وتحدث باستمرار، رغم تباين الأجزاء والجماعات.

7-2 الاتجاه الاجتماعي الواقعي : يرى أن المجتمع أسبق في الوجود من الفرد وغايتهم هو تذويب الفردية في إطار الإرادة الكلية، ومن أشهر زعماء هذا الاتجاه "جورج سيميل" (جابر عوض سيد ، نفس المرجع ، ص 160-164)

وهناك مذهب الدراسة الأمريكية الاجتماعية التي نادى بتفاعل العلاقة بين الفرد والمجتمع، وهناك المذهب الروحي الذي يعطي الأهمية للعنصر الروحاني في العلاقات الاجتماعية ومن أبرزهم "تشارلز كولي" الذي يعتبر التجاذب الروحي هو أساس العلاقات الاجتماعية .

7-3 الاتجاه الاجتماعي التفاعلي: هذا الاتجاه لا يعير المناقشات في الجدل الذي لا ينتهي حول أيهما أسبق في الوجود، وهذا الاتجاه لا يعطي أدانا لهذه المناقشات على ظهور العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الجميع ومن ثم فإن هذا الاتجاه لا يهتم عن كان الفرد أسبق في الوجود عن المجتمع أو العكس ، ويطالبون بأن يتم التركيز على دراسة العلاقات الإنسانية التي تنشئها الجماعات البشرية ولهذا الاتجاه مذاهب شتى مثل الوراثة البيولوجية الاجتماعية ، وهناك الدراسات الأنثروبولوجية ، التي تفسر العلاقة الاجتماعية في ضوء الاعتبارات العنصرية أو السلالية ، وهناك مذهب دراسة العلاقات الإنسانية التي تقسم إلى المظهر العادي والمظهر الروحي ، حيث أن المظهر العادي يظهر فيه الانفراد في صورة جماعات في عشائر أو مدن ، أما المظهر الروحي وهو ما يسميه "ماكيفر" بعاطفة الجماعة وهو مظهر يدفع الأفراد إلى الإسهام المشترك ، ويكرس تقاليد وعادات الجماعات لدى

الأفراد ، في هذا الاتجاه برز العالم الفرنسي " جوزنيش " حيث يرى أن هناك علاقات اجتماعية تسود فئات بسيطة التركيب وجعلها موضوعا لدراسة مستقلة أطلق عليها MICROSOCIOLOGIC ويعني بدراسة العلاقات الاجتماعية المباشرة في نشأتها التلقائية عن طريق التفاعل أهم ما يميزها روح الزمالة ويعتبر المركز الاجتماعي أبسط عناصر البناء الاجتماعي ، فالجماعات تتألف من شبكة من المراكز ويرتبط كل مركز بشبكة من العلاقات . (جابر عوض سيد مرجع سابق، ص 165-164).

أما النمط الثاني من العلاقات MACROSOCIOLOGIC وهو يعني بدراسة مظاهر الروح الاجتماعية التي تقوم وفقا لقواعد منتظمة وعادات مترسخة في التنظيمات الاجتماعية التي تقوم بوظائف مرسومة ويحدد لها هدف واضح .

إن حديثنا عن الاتجاهات المفسرة للعلاقات الاجتماعية يقودنا إلى قول ما يلي:

-الاختلاف في المنظمات النظرية لتفسير الظاهرة المدروسة .

-الانسجام والتوافق في هذا التفسير

-محدودية النظرة للعلاقات الاجتماعية.

-في حين أن العلاقات الاجتماعية هي أعمق و أشمل ،فهي منظومة علاقاتية تظم منظومات مختلفة الأنساق والرؤى والتصورات والقيم والاتجاهات .

وعلى هذا الأساس لا بد من التأكيد على أن الاتجاه التكاملي في دراسة العلاقات الاجتماعية قد وفق إلى حد ما في تفسيره لها ، خصوصا إذا نظرنا إلى ما يعرف بالجماعات الأولية بمختلف علاقاتها الاجتماعية ، والتي تنطبق كذلك على المنشآت الرياضية .(جابر عوض سيد نفس المرجع ص 164-165) .

خلاصة:

ومن خلال كل ما سبق نخلص الى القول بأن العلاقات الاجتماعية هي وليدة اجتماع الأفراد وتبادل أفكارهم واتحاد مصالحهم بصفة تلقائية ، وهي بذلك دليل على التوحد والتفاعل والتعايش والتبادل للأفكار فيما بين الأفراد والجماعات أثناء سعيهم المستمر لتحقيق أهدافهم ومساعدتهم في المجتمع هذا التفاعل يكون في شكل تعاون أحيانا وحياد أحيانا أخرى ، كما يكون في شكل تنافس أو حتى صراع في أحيانا أخرى.

الفصل الرابع : المنشآت الرياضية

تمهيد

1- تاريخ المنشآت الرياضية

2- أنواع المنشآت الرياضية

3- مكونات المنشآت الرياضية

4- المبادئ لعامة لتخطيط المنشآت الرياضية

5- مراحل تخطيط المنشأة الرياضية

6- نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر

7- نمط تسيير المنشآت الرياضية

8- نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية

خلاصة

تمهيد :

تعد المنشآت من الملاعب والمساحات والمرافق الرياضية من جهة ، والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي .

إن اتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية وهامة، كزيادة القيمة التربوية المتصلة خاصة بالألعاب الرياضية، فهذه الأخيرة تعتبر من الطرق الفعالة.

كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي، فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق والسرور ، وهي تزيد من إبراز مواهب و إبداعات المراهقين .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المنشآت الرياضية وأسباب اتساع دائرة استعمالها وكذا دورها في تنمية الممارسة الرياضية، إلى جانب كيفية توظيف واستغلال هذه المساحات والمعدات الرياضية المتوفرة.

1-تاريخ المنشآت الرياضية: يعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية الى الإغريق حيث كانوا أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الالعاب الأولمبية القديمة التي اقيمت في عام 648 قبل الميلاد ، فنظرا لكثرة أعداد مشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية تمخضت فكرة انشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكبر عدد ممكن من المشاهدين لاستمتاع بالمنافسات الرياضية وتشجيع الأبطال .فقد استمرت منافسات الألعاب الأولمبية القديمة لمدة خمسة أيام نظرا لكثرة عدد اللاعبين المشاركين من كافة المقاطعات الإغريقية .ومنذ تلك الفترة استمر تعمير وإنشاء ملاعب رياضية وتحديدا في عصر الحضارة الرومانية، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية .

بني أول مجمع رياضي في التاريخ في القرن الخامس قبل الميلاد في اولمبيا باليونان وكان يحتوي على عدة أبنية رياضية منها : "الستاد" الملعب المدرج و"الباليسترا" مجال الرماية و"الغمنازيوم" ألعاب القوى والمسبح إضافة الى الحمامات .

بعد أفول شمس الحضارة اليونانية ويزوغ شمس الإمبراطورية الرومانية بني المدرج الروماني Amphitheatre لتمارس على حلبته ما يسمى الرياضة دموية القتال حتى الموت - مصارعة الوحوش ،وليستمع الجمهور ويشاهد هذه الرياضة جالسا على مدرجاته. وقد أستخدمت فيه تغطية خفيفة من القماش والحبال علق على دعائم في أعلى المدرج لتقي الجمهور أشعة الشمس .

بنيت أول صالة رياضية مغلقة في العصر الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية في التسعينات من القرن التاسع عشر، وكانت صالة كبيرة متعددو الاستعمالات، تحوي أماكن مؤقتة لجلوس الجمهور.

وفي العشرينيات من القرن العشرين ظهرت صالات رياضية، وأخذت تتطور تدريجيا حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم.وقد كانت كلمة استاد رياضي تطلق في بادئ الأمر على مضمار الجري،ثم على الملعب الكبير،وبعد ذلك وتحديدا في العصر الروماني أطلقت على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تحتوي على ملاعب متعددة.

ويعتبر عام 1980م تاريخ إعادة تنظيم الألعاب الأولمبية هو البداية الحقيقية للتقدم العلمي في المنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية على تطويرها ،حيث انتشرت المنشآت وبفنون معمارية متقدمة ومتطورة تدريجيا في بعض الدول الأوروبية فنلندا ،ألمانيا ، ايطاليا ثم انتقلت تلك التقنية تكنولوجيا والتجهيزات الرياضية الى الدول الغربية الاخرى إنجلترا،امريكا ،فرنسا،ودول أخرى.ومازال التطور والتقدم في فن وتقنية العمارة الرياضية مستمر حتى وقتنا الحاضر ،ويتضح هذا التطور المتميز في عمارة المنشآت الرياضية من خلال تتبع دورات الألعاب الأولمبية منذ بدايتها الحديثة 1896م بأثينا ومرورا بالدورة التي أقيمت بميونخ 1972م وحتى آخر دورة أولمبية . حيث يلاحظ مدى تطور الذي نجم من خلال التنافس بين الدول لاستضافة الألعاب الأولمبية وإظهار ما لديها من تقنيات حديثة في فن العمارة وتجهيز المنشآت الرياضية.(محمد حسن الشواش،محمد عبد الله الشقارين، مرجع سابق،ص

2- أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها البعض بناء على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

-الأهداف : منشآت تنافسية ، منشآت تدريبية ، منشآت ترويحية ، تعليمية ، علاجية ... الخ .

-الشكل العام : منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة)

-الرياضة (اللعبة) : رياضة جماعية (قدم ، سلة ، طائرة... الخ) .

رياضات زوجية (تنس ،... الخ)

رياضات المنازلات (دفاع عن النفس ، مصارعة، ... الخ) .

رياضات مائية (سباحة ، غطس ،... الخ) .

رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز ،... الخ) .

رياضات الأطفال (ملاعب الحي ... الخ) .

-القانونية : منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية) ، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويح) .

-التباعية : منشآت حكومية (مدارس ، جامعات ، ساحات شعبية ...) ، منشآت أهلية / خاصة (شركات أندية...) ، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة : دفاع عن النفس ، لياقة بدنية ، بولينج ... الخ) .

-نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية ، صناعية ، مدكوكة، أسفلت أو بلاط ، خشبية ، جليدية ، رملية ، فلينية ... الخ) . (أحمد الفاضل ، 2009، ص 4)

3 - مكونات المنشأة الرياضية:

3-1 الملعب الرئيسي: يشمل ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار اللعب للعدو مسافته 400 م ويحتوي على عدد من 6 إلى 8 حارات مع التجهيزات الخاصة بميدان ألعاب القوى مع الوثب بأنواعه ، القفز بالزانة الرمي بأنواعه ، مدرجات المتفرجين والتي تتسع لأكثر من 65000 ألف متفرج ومقصورة لكبار الزوار ومكان مجهز خاص بوسائل الإعلام ، وتستغل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات مثل المداخل و المخارج ،الاستراحات وصلالات الاستقبال ،غرف التدليك ، دورات المياه ، وورش الصيانة والمخازن .

3-2 الصالة المغطاة: يجب أن لا تقل أبعاد الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 متر طولاً و 27 متر عرضاً، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة، بالإضافة إلى وجود مدرجات تتسع لحوالي 100000 متفرج وتستغل منطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات وغيرها . كما يجب ان تلحق بهذه الصالات الرئيسية صالة أخرى تمارس فيها أنشطة متنوعة ، ومدرج للاجتماعات وصالة أخرى لمشاهدة التلفزيون وكافيتيريا تتوفر على على مختلف الخدمات .

3-3 الملاعب المفتوحة: من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المنشأة الرياضية ، تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم ، كرة الطائرة ، كرة اليد ، بالإضافة إلى توفير ملاعب جيمز مفتوحة ملاعب أخرى مفتوحة لكرة السلة ، التنس ، هذا مع توفير مدرجات خاصة بكل ملعب تتسع على الأقل ل 500 متفرج .

3-4 حمام السباحة والغطس: يجب توفير حوض سباحة أولي (50 / 21) متراً بعمق واحد طوله 10، 2 متر بالإضافة إلى حوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 / 12) متراً ، بعمق متدرج يبدأ ب 3،5 متراً مزوداً بسلاسل للقفز مختلفة الارتفاع أعلاه يقدر ب 10 متر، ومصعد مع توفير حوض للتدريب أبعاده 12،5 / 20 متراً وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات ، أبعاده 4 / 6 متراً ، مع توفير مدرجات حول حوض السباحة الأولي ، تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس ، مرشات ، دورات المياه، غرف التدليك مخازن إلى غير ذلك .

3-5 مناطق الإقامة: وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية اللازمة ، بالإضافة إلى أهمية توفير الخدمات الهاتفية والإذاعة والتلفزيون وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ، ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو ، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكذا كل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طوال فترة إقامتهم .

3-6 الخدمات المركزية: هي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت الرياضية بإمدادها للكهرباء والمياه التكفل بالظروف الصحية والاتصالات والخدمات العمومية ،الفاكس والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة في المدينة أماكن انتظار السيارات والمراكز التجارية والخدمات الأخرى السياحية ،البريدية ،الاستعلامات ، الأمن إلى غير ذلك .

3-7 مراكز الشباب والساحات الخضراء: يعد توفير مركزا للشباب أو السياحة الرياضية في كل حي أو منطقة أمراً في غاية الأهمية حيث تكون بمثابة المكان المخصص لاستثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراتهم بصقلها

وتطويرها، وقبل البدء في اقامة هذه المنشآت يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على إعداد المستفيدين منها. (عفاف عبد المنعم درويش ، 2003 ، ص 23) .

4- المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية: لتجنب في أخطاء قد تحدث او تقلل من فاعلية المنشأة في أداء رسالتها وتحقيق هدفها الذي أنشئت من أجله ، فإن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها والاهتمام بها أثناء مراحل التصميم والتخطيط لإنشاء المنشأة الرياضية والتي من أهمها ما يلي :

4-1 اختيار الموقع: يعتمد اختيار الموقع على العديد من العوامل والتي يأتي في مقدمتها نوع المنشأة الرياضية المراد إنشائها ملاعب صغيرة أو مراكز تدريب أو استاد رياضي ... الخ والمساحة المتاحة / المتوفرة لتلك المنشأة ومسافة بعدها عن المناطق السكنية وسهولة المواصلات فمثلا : طول أضلاع المنطقة الملائمة للملاعب او مراكز تدريب الشباب يجب أن لا تقل عن 750 م وتبعد عن المناطق السكنية بمسافة 4 كم تقريبا بينما الأستاذ الرياضي يتطلب مساحة لا يقل طول أضلاعها عن 1500 م تقريبا ، وكذلك يجب مراعاة بعض من العوامل الأخرى مثل : النمو السكاني مستقبلا ، وسائل المواصلات وجاهزية الطرق المؤدية إلى الموقع و توفر الخدمات العامة ... الخ.

4-2 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات: يجب أن تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة ، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية ... الخ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها . كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب ، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الاتصال وإنجاز المهام بكفاءة .

4-3 العزل : هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل ، ومنها ما يلي :

-عزل المنشأة عن أماكن الخطورة و الإزعاج مثل : مصانع ، مطارات ... الخ.

-عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى (مثل : ميادين الرماية ، الجمباز ... الخ)

-عزل ملاعب الكبار عن الصغار / الأطفال .

-عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بجواجز لا تعيق ولا تشوه الملاعب.

-مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام .

-عزل المدرجات عن بعضها البعض (تقسيم) مع الاستقلالية في المداخل والسلام.

-تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيدا عن العبث .

4-4 الأمن والسلامة : هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها ومنها على سبيل المثال .

-يجب أن تكون هناك مساحات كافية وحالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب .

-يجب أن يكون عند الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين ، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تفاديا للازدحام .

-ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرضيات الملاعب .

-يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية .

-تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني .

4-5 الصحة العامة : يجب الاهتمام بالعوامل التالية :

-تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية .

-العناية بمصادر مياه الشرب ، وبالصرف الصحي وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية .

-الاهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية .

-العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين .

4-6 نواحي الإشراف: هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها :

-يجب ان تكون اماكن الإشراف تسهل عملية الاتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة .

-يفضل أن تكون أماكن وحجرات الإشراف مطلة على ميادين المنشأة وبزاوية رؤية جيدة (واجهاتها من زجاج)

-يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية .

-يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها .

4-7 الاستغلال الأمثل : يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد ، والاستفادة القصوى منها ما أمكن هو

القاعدة الذهبية . فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة ، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية

الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس ، أي لا يكون عامل الطقس عائقا لاستمرارية الاستخدام ، ولذا يجب مراعاة مايلي :

- الاستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض .
- إنشاء أكثر من ميدان رياضي للاستفادة القصوى من المساحات .
- استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر .
- تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات .

4-8 النواحي الاقتصادية: يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة التالي :

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة .
- وضع خطة تنمية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير) .
- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء و التشغيل .
- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء) .
- استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها .

4-9 القانونية: للهندسة المعمارية قوانين يجب اتباعها ، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية ، ولهذا يجب مراعاة التالي :

- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة .
- إتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة .
- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية .
- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة) .

4-10 إمكانية التوسع مستقبلا: عملية التوقع التوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلا أمر محتمل الحدوث ، خصوصا في عصر التقنيات الحديثة ، ولهذا يجب مراعاة ما يلي :

- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية .

-مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية .

-مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية .

-مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً .

4-11 الناحية الجمالية: الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف و أحاسيس الافراد عامة والمستفيدين خاصة (المشتركين والمشاهدين) ، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها ، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة ، ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها :

-توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم .

-زيادة المساحات / المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جميلة متنوعة مع الاهتمام بالزراعة / الحدائق .

- الاهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب .

-استخدام الزهور والنفورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال .

الناحية الجمالية للمنشأة الرياضية مرتبطة بشعور وإحساس وخبرات المشاهد ، إذ أن الحكم على الجانب الجمالي للمنشأة يعتمد أساساً على ما يتوقعه الفرد وقارنته بما هو موجود. وهذا من مسؤولية المصمم المعماري الذي عليه ان يحاكي ويثير الأحاسيس والمشاعر، على الرغم من الصعوبة في الجمع بين الأحاسيس والوظيفة الأدائية للمنشأة إضافة إلى التعامل مع أذواق العديد من الأفراد. وبشكل عام هناك العديد من العناصر المتداخلة في الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية .وهي كالتالي :

المجتمع: تمثله الدائرة يتداخل ويتفاعل مع المنشأة وبالتالي تؤثر في نظرهم وحكمهم على المنشأة .

المصمم: يجب على المصمم استخدام جميع خبراته في تصميم المنشأة لتحقيق التكامل من حيث وظيفة المنشأة والناحية الجمالية لها ،وعليه أن يتفاعل مع المجتمع بصفة عامة ومع الأفراد الذين يستخدمون المنشأة مشترك / مشاهد بصفة خاصة .

المشترك: يعتبر المشترك من أهم العناصر التي يجب مراعاتها والاهتمام بها في مراحل التخطيط للمنشآت الرياضية حيث يجب أن يحصل على قدر من المتعة وصفاء الذهن والتركيز وكل ما من شأنه الوصول إلى أفضل مستويات الأداء ومواصلة العطاء فنقص الناحية الجمالية قد يعرض المشترك لشعور عكسي وإحباط قد يؤدي إلى عدم الاستمرار في المشاركة .

المشاهد : يتفاعل المشاهد بطرق عديدة مع المنشأة الرياضية ، كمتابع لخدماتها والأنشطة التي تمارس بها وكمركز تروحي لأفراد مجتمعه وكمعلم حضاريا في مدينته ... الخ . فإذا كانت المنشأة الرياضية على قدر متميز من الناحية الجمالية فهي ستمنحه الاحساس بالفخر والاعتزاز الذي سيؤدي إلى دفاعه عنها والتمسك بها وربما دعمها .

المنشأة الرياضية ذاتها : على المصمم أن يعمل جاهدا إلى الوصول بالمنشأة إلى درجة عالية من جمال تبعث السرور في النفس ، ويتحقق ذلك من خلال مراعاته للعوامل التي تؤدي إلى تكامل المنشأة من الناحية الوظيفية والناحية الجمالية . (محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشقارين، مرجع سابق، ص 27 إلى 33).

5- مراحل تخطيط المنشأة الرياضية:

التخطيط للمنشأة الرياضية ضرورة لا بد منها سواء كان لغرض منشأة جديدة أو إضافة جزء أو أجزاء منشأة قائمة ويشمل التخطيط جميع الإجراءات الضرورية التي بواسطتها يمكن التوصل إلى الوضع المرغوب في المستقبل، وحيث أن هذا العمل متعلق بمنشأة تخدم مجال التربية البدنية والرياضية فإن للمتخصص في التربية البدنية دور رئيس في جميع عمليات التخطيط التي تعتمد في الغالب ، من حيث الجهد والفترة الزمنية ، على حجم المنشأة الرياضية المزمع إقامتها . (أحمد فاضل، مرجع سابق، ص 07) .

5-1 الفكرة : جميع المنشآت الرياضية الموجودة هي نتاج لفكرة أتت من حاجة شعر بها أو اكتشفها أحد العاملين فيها وقام ببلورتها ومتابعتها حتى خرجت إلى حيز الوجود، وذلك بعد دراستها من جميع الجوانب لكي تكون فكرة جيدة ومقنعة للمسؤولين .

5-2 عرض الفكرة على مجلس الإدارة :

بعد بلورت الفكرة يتم عرضها مدعومة بالمعلومات على مجلس الإدارة (إدارة المدرسة، إدارة الهيئة الرياضية... الخ) الذي بدوره يتخذ القرار بناء على أهمية هذه المنشأة من النواحي التربوية والعلمية ، وفي حال الموافقة المبدئية يتم تكوين لجنة لإجراء دراسة شاملة للفكرة (تقدير التكلفة ، الموارد المالية ، جميع البيانات وغير ذلك) .

5-3 وضع الأهداف التربوية :

في هذه المرحلة يقوم أخصائي التربية البدنية بوضع الأهداف التربوية التي سوف يتم تحقيقها من المنشأة بالإضافة إلى ذلك عليه مراعاة ما يلي :

-تحديد الفائدة من المنشأة .

-تحديد المستفيدين من المنشأة.

- علاقتها بالهدف العام للمدرسة أو الهيئة .
- مراعاتها لفلسفة التربية البدنية العامة في المدينة أو المنطقة .
- مراعاتها لذوي الاحتياجات الخاصة .
- مدى تحقيقها لتطوير جميع جوانب شخصية المستخدمين (بدنية ،عقلية ، مهارية ، اجتماعية...الخ).

4-5 لجنة التخطيط :

- يشكل مجلس الإدارة أعضاء لجنة التخطيط بحيث تمثل جميع مستويات المجتمع المحيط بالمنشأة ، بما فيهم أخصائي التربية البدنية وبعض الأفراد الذين سيستخدمون المنشأة ،ومن أهم مهام هذه اللجنة ما يلي:
- تقدير التكلفة المالية للمنشأة وحساب الميزانيات وتحديد مصادر التمويل (على الرغم من أن حساب التكلفة المبدئية يعتبر من مسؤوليات المصمم).
- اختيار الموقع حسب الهدف وطبيعة المنشأة ، مع مراعاة إمكانية التوسع في مستقبل والنمو السكاني وكذلك توفر الخدمات الأساسية (ماء ، كهرباء ، هاتف ، صرف صحي ، شبكة موصلات ، البعد عن مصادر الإزعاج و التلوث...الخ).
- اختيار المصمم المعماري المناسب الذي سيعمل مع اللجنة ومع أخصائي التربية البدنية ،وعلى أعضاء اللجنة زيارة بعض المنشآت المتشابهة لتفادي العيوب والسلبيات . (أحمد فاضل ، مرجع سابق،ص 16) .
- ومن أهم صفات وخصائص المصمم ما يلي:
- أن يكون مصرح له بمزاولة المهنة كمصمم .
- اتساع الإدراك والأفق والقدرة على الابتكار .
- القدرة على التعاون والتفاهم مع المكتب الاستشاري .
- القدرة على ترجمة الأهداف التربوية إلى أعمال إنشائية محسوسة .
- أن تكون لديه الخبرة السابقة في تصميم المنشآت الرياضية .
- الامام بكل ما هو جديد ومتعلق بالمنشآت الرياضية .
- أن يكون من سكان نفس المنطقة وملما بطبيعتها وظروف العمل فيها .

- الامام بمواصفات وقواعد البناء في المنطقة والدولة .

-اختيار المكتب الاستشاري الملائم الذي يضم نخبة من المتخصصين في مجالات التربية البدنية المختلفة ويرأسهم مستشار في لديه الخبرة الهندسية والمعرفة الرياضية ،ومن مهامه زيارة المنشآت المشابهة وتقديم المشورة الفنية والتنسيق مع المصمم .(حسن الوشاح،محمد عبد الله الشقارين،مرجع سابق ص 35-36) .

6- نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر:

نظرة عامة : تمثل المنشآت الولائية الممولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحضائر المتعددة الرياضات وهي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر خصوصا في تنظيم تسيير الممارسة الرياضية التنافسية والجماهيرية والمدرسية والجامعية ، بالإضافة إلى الهيئات العسكرية وقد تأخذ جميعها شكلا واحدا عبر كافة ولايات الوطن ، نأخذ مثلا حول نظام تسيير هذه المنشآت ونستخلص منه الجوانب المتعلقة بذلك .

6-1 النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية: (الحضائر المتعددة الرياضات)

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدد من الوحدات والأقسام .إن القسم هو بناء هنا القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم . أما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية،تسير الوحدة من طرف رئيس الوحدة ، وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما :

أ-قسم الإدارة والمالية مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية للمكتب.

ب- قسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات (الجريدة الرسمية 1977 المادة 6-7).

6-2 التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضات:

نحاول تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأحوال اللازمة من أجل تسيير الحضائر المتعددة الرياضات ،كما نشير إلى أن المحاسبة مهيكلت على الشكل الإداري .

إن أموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يأتي:

• عن طريق المداخل :

أ- مداخل عادية : نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية ثقافية ،تنظم في هذه المرافق الرياضية والتي تمثل سوى 25% من المداخل الاجمالية .

- مداخل ناقصة عن طريق الخدمات والإشهار .

- الأموال المخصصة للتجهيز والعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية وعن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

ب- مداخل غير عادية : ناتجة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف والنفقات العمل والتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية للعمل والتجهيز من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المركب .

- ونلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بالإضافة إلى تقديم المساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

6-3 استعمال المنشآت الرياضية:

لقد تم تحدد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية: ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنوادي المستعملة وهي المرتبة على النحو التالي:

أ- من أجل المنافسات :

1-التظاهرات الرياضية الدولية

2- البطولات الوطنية المدنية الجامعية ،العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية .

3-مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية.

4-اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية.

5-اللقاءات الجهوية بين الفرق الجهوية والشرفية للرياضات الجماعية والفردية .

6 - اللقاءات المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية .

7- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم منافسات في المجال المدرسي.

8- نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

ب- استعمال المنشآت الرياضية من أجل تدريبات :

1- الجمعيات الوطنية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم.

2- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرفي لها الحق في حصتين مدة كل حصّة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع .

3 - المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لخصتين في الأسبوع كل حصّة حوالي ساعة ونصف .(الجريدة الرسمية ، مرجع سابق).

4 - مؤسسة تربوية ، جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوي على منشآت رياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم والتربية الرياضية ويجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال .

5- الجمعيات الرياضية المحلية.

ج- استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

حصص التربية العملية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة في حالة القيام بالتربصات لتكوين الإطارات هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحظائر المتعددة الرياضات، بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواء كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية وقد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولوية .

7 - نمط تسيير المنشآت الرياضية :

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى، فقد حرصت أهداف وأسس، لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية ، فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95.09 على : احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية .

ومن خلال هذه يثبت لنا تأييد الدولة على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية ، كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09.

وهي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضية"

وعندما تتمكن فيما جاء في هذه المادة نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه ، وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها و إنما أقلمتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات.(الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 فبراير 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها ص 32) .

7-1 وضعية المنشآت الرياضية الحالية :

من خلال نمط التسيير للمنشأة الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية ، وان كان يشمل تمويله أساسا على ارادات ومساعدات دولية فان مجال التجهيزات والصيانة يعرف صعوبات عديدة ومن بين الاسباب التي أدت الى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي :

- أدت التكاليف المالية للاستقلال الباهظة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت .

-ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير وتهاون المسيرين .

-أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية .

-نسبة الضرائب أدى الى نقص في ايرادات المنشآت الرياضية .

-تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة وارتفاع نسبة تكاليف استعمال الاجهزة (الطاقة الكهربائية والمياه) .

-سوء الصيانة الذي مس جميع المنشآت الرياضية والذي يرجع بدرجة أولى الى سوء الاهتمام والمراقبة .

-بعد المسؤول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا التجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها .

وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللإقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الأثر الواضح .

- كذلك ضعف الاقتصاد الوطني والعجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل، إلى جانب هذا إنحياز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها.

فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الاقتصاد الوطني حيث تقل المداخيل. (الأمر رقم 95-09 مرجع سابق ص 32).

7-2 محاولة إعطاء البديل :

إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير والمسايرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا في طرف تطبيقه ومواد نظيره.

ولهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو إيجاد البديل لإعادة إصلاح هذه المنشآت والدفع بها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الإجراءات منها.

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الارادات والمداخيل.

- الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية.

- ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية.

- إعادة النظر في موارد المنشآت عن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.

- تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والإيرادات.

- الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المردودية و الانتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية.

- توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية.

كذلك العمل من أجل التصدي إلى لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي، وذلك بالقيام ب:

- إعادة اتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الاقتصاد خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.

- تشجيع إنشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركة والضريبة.

- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب ، الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي.

- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيض رسوم الضريبة.

3-7 تنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية:

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها، ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي 90.48 لسنة 1990.

المعدل والمتمم للأمر 71.71 المتضمن إحداث المركب الأولمي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم ان مكتب المركب الأولمي الذي يدعي في صلب النص المكتب هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي.

نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية ، خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية .

حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقلة أن تتمتع بالشخصية المعنوية والتي تصبح تسري عليها قواعد القانون التجاري وبالتالي تخولها القدرة على اكتساب الحقوق، والتحمل بالالتزامات وهذا ما يدعم استقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عنها أرباح وتراكم في الأموال.

إن الشخصية المعنوية هي عامل إسناد الملكية ، كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالاعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة ، وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة . (الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ في 2 يناير 1990 المادة 2 المعدل والمتمم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 71 المتضمن احداث المركب الأولمي ، العدد، 1، 5 فيفري 1990).

كذلك تتمتعها بالأهلية القانونية أي ان المؤسسة لها حق الاشتراط ، الالتزام والتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة اجهزتها المؤهلة لهذا الغرض ، لكن كماليتها ليست مطلقة بحيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد إنشائها أو المقررة من طرف القانون.

أما فيما يخص الشطر الأول من المادة و المتمثل في الطابع التجاري والصناعي لهذه المنشآت فمبدأ المتاجرة يتعلق بوظيفة ونشاط المؤسسة من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة الخاضعة إلى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها.

من ناحية التنظيم فهي منظمة على شكل الشركة ويمكن اعتبار المنشآت الرياضية هي من هذا الشكل مساهمة عامة لمساهمة الدولة في تسيير شؤون هذه المنشآت بأموالها ، أما من الناحية الوظيفية فإنها تقوم بأعمال تجارية طبقا لما تبرمه من عقود تجارية توخيا للسرعة والإئتمان والإقلاع من الشكليات ، واحترام القوة الملزمة للعقود وتشديد الجزاء على عدم التنفيذ.

أما من الناحية المالية للمؤسسة ذات الطابع التجاري فالنظام القانوني الحاكم لأموال وممتلكات المؤسسة يرتد إلى أحكام النظام التجاري لإخراجها من نطاق فكرة الأموال العامة ، وبالتالي تبقى خاضعة لأحكام القانون الخاص من حيث التصرفات عليها في تكوينها أو تسييرها ، فإن رأس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا ومدفوعا بكامله حسب الأشكال التي نصت عليه قواعد التسيير المالي .

أما من ناحية التسيير فإن أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري منعدمة على نظام التسيير المالي والمحاسب التجاري ، وبالنسبة لأموال التشغيل فإنها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة، فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع ، وتنازل وإيجار... الخ وهذا خلافا للوضع السابق ، أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة ولا يمكن التصرف فيها ، أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية المبنية المبسطة على الأموال العمومية ، حفاظا على استمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها. (المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير 1990 المادة 2 المعدل والمتمم للأمر 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971 المنضم إحدث المركب الأولي العدد 5،1 فيفري 1990).

8 - نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية:

بعدما مرت الجزائر بعدة مراحل في تسيير المؤسسات ابتداء من فترة الاستقلال إلى غاية فترة الثمانينات حيث لجأت الدولة إلى انتهاج منهج جديد في تسيير منشآتها ومؤسساتها والذي تدعمه بقانون 1988 والذي ينص في جميع قواعده على مبدأ الاستقلالية باعتباره الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد ، فهو منبثق من النصوص والمواثيق الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 والذي ينص لدى تحديده على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية لهذه المؤسسات العمومية قصد تحسين أكثر لفعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وذلك عن طريق احترام المعايير والتحكم أفضل في قواعد التسيير .

وكذلك مختلف النصوص الأساسية التي كانت تلح على مبدأ الاستقلالية خاصة المؤتمر الاستثنائي لسنة 1980م الخاص بالقضايا الاقتصادية والمتعلق بلائحة التسيير والتنظيم إلى إصلاح وسائل إعادة التنظيم لممتلكات الدولة وإثراء نظم التخطيط ولا مركزية وديمقراطية الاقتصاد في اتجاه تطوير المؤسسات واستقلالية التسيير على جميع مستويات الجهاز الاقتصادي والاجتماعي .

لهذا فقد انتهج المشرع الجزائري هذا المبدأ في التسيير للمؤسسات كما لاقتة مختلف أنماط التسيير في الجزائر من فشل كان كامن في طريق تطبيقه ومواد تنظيمه ، وقد جاء هذا النظام الجديد لينعش ويعيد ويعطي نفس لانطلاقة

جديدة لهذه المؤسسات والمنشآت والدفع بها إلى التكور والازدهار والتحسين من مستوياتها والخروج بها من أزمتها والذي كان مالها الفشل والإفلاس لا محالة من جراء ضعف وسوء التسيير السابق . (محمد الصغير بعلي، 1992، ص 10).

8-1 ضرورة الفعالية والكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضية:

يقوم المسير بأعماله في إطار من الفعالية والكفاءة حيث تعني هذه الأخيرة إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياس ذلك بمدى تقديم هذه المنشآت الرياضية بخدماتها الرياضية ، أما الكفاءة فتعني إنجاز المهام بطريقة سليمة ، فعلى سبيل المثال تخفيف تكلفة الوحدة المنحزة مع المحافظة على النوعية وهذا يدل على زيادة الكفاءة . (أحمد رفيق الطيب، 1992، ص 16-17).

من خلال هذا نلح على ضرورة التحلي بالكفاءة في التسيير في الأوضاع الحالية لتسيير المنشآت الرياضية وذلك حفاظا على تقديم الخدمات بتكاليف معقولة نتيجة للوضعية الاجتماعية السيئة التي تميز بها بلادنا.

نعني بذلك أن الأندية الرياضية وحتى الرياضيين لا يمكنهم استعمال المنشآت الرياضية ، ومنه الكفاءة والفعالية والتسيير يعود بالفائدة المشتركة على كلا الطرفين من جهة وعلى التسيير الحسن لهذه المنشآت الرياضية من جهة أخرى ، حيث يكون استثمار وزيادة من حيث الزبائن ، أين يكون المستفيد هو المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى .

8-2 آفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية:

على حسب ما جاء في النصوص والمواثيق القانونية التي تحث على توفير وتهيئة المنشآت الرياضية ، وضرورة نشرها عبر كافة المناطق السكنية وهذا من أجل مساعدة أكبر عدد ممكن من الشباب الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولذا فقد قامت الدولة بعمل رائد مشجع.

لكن ونظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا لهذه المنشآت فقد واجهتها مشاكل وعراقيل آلت دون الوصول إلى الأهداف المسطرة ، ومن ثم فقد قامت السلطات بالتفكير في شيء جديد يعطي الدعم والنفس القوي للنهوض بها من جديد وانتهاج نظام آخر في تسيير هذه المنشآت الرياضية ، والقائم على مبدأ الاستقلالية للتسيير ، بما فيه من أسس تشجع على العمل في إطار مستقل بعيد كل البعد عن الضغوطات والمراهقة من طرف الدولة في الحدود المتفق عليها من أجل سير ناجح ، وحتى تكون مثلا لكل التنظيمات والمنشآت السابقة الفاشلة ، إن طموحات آفاق الممارسة الرياضية محدودة في إطار عمل هذه المنشآت الرياضية التي تعتمد على نظام أو المبدأ التجاري مثل كافة المؤسسات الأخرى .

لكن في إطار عمل الأندية التي تستفيد من تمويل من طرف مؤسسات اقتصادية عمومية ، وحتى الخاصة منها وهذا من أجل أهداف مشتركة ومتبادلة وإن زاح هذا النظام على مبدأ هذا فسوف يخلق مشاكل تؤثر سلبا على الرياضة الجزائرية وخصوصا الرياضات الجماهيرية وحتى الفئات الصغرى وعليه فمن واجب السلطات المعنية ، اتخاذ

تدابير و اجراءات استعجاليه حتى لا تقع في مثل هذه الأزمات والتخفيف من حدة المشاكل التي تعاني منها الرياضة الجزائرية خاصة والأندية الرياضية عامة.

كذلك يجب العمل من أجل أن يكون ارتفاع في مستوى الممارسة الرياضية في ظل هذا النظام الجديد للتسيير لهذه المنشآت وإزاحة الدهنيات القديمة التي طرحت عدة مشاكل فيما يخص تسييرها.

وهنا نبين عمل الدولة والقائم على تسيير الندية الرياضية وتمويلها أو على تسيير المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها، وإن كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية، فلم تذهب إلى خصوصيتها مباشرة بل أقلمتها مع النصوص الأساسية لاستقلالية المؤسسات وذلك بتقليص دعمها المالي لها وإعطائها طابع تجاري في تعاملها مع الرياضيين، من أجل إعطاء حماس ودفع للنهوض بالممارسة الرياضية ودفع المستوى البدني وبالتالي الارتقاء

للمستويات الأعلى و لمالا في ظل العمل المتواصل لهذه المنشآت والمؤسسات العمومية. (أحمد رفيق الطيب، مرجع سابق ص 18).

خلاصة :

إن المنشآت الرياضية هي تلك الهياكل والبنىات التي تم إنشائها بغرض الممارسة الرياضية ولقد تطورت الألعاب حتى أصبحت على ما هي عليه اليوم.

فأصبحت شريكا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه ومقياس هاما لمستوى حجم الثقافة الرياضية والبدنية لدى البلدان والدول.

لكن لا بد من القول أن وجود هذه المنشآت الرياضية دون تسيير فعال وعاقل ينعكس بالسلب تماما على الرياضيين والرياضة بصفة عامة يصبح وجودها منعدم.

والجزائر كغيرها من البلدان أدركت أن بناء المنشآت الرياضية والعناية بها سياسة ضرورية يجب انتهاجها ، كون أن قطاع الرياضة لا يقل أهمية عن باقي القطاعات الأخرى ، فالرياضة هي من تصنع لنا المجتمع السليم والحيوي ولذلك سعت الدولة والمشرع الجزائري إلى وضع قوانين ولوائح تضبط وتنظم عمل ودور هذه المنشآت .

الفصل الخامس

الاجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- المنهج المستخدم في الدراسة

3- مجتمع الدراسة

4- ضبط العينة

5- أداة الدراسة

6- متغيرات الدراسة

7- مجالات الدراسة

8- الأساليب الاحصائية المستخدمة

خلاصة

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري ، الذي يتناول الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث والذي يضم ثلاثة فصول وهي : الثقافة التنظيمية ، العلاقات الاجتماعية ، المنشآت الرياضية.

ومنه الانتقال الى الجانب التطبيقي " الميداني " لدراسة الموضوع دراسة ميدانية وذلك لإيجاد حل للإشكال المطروح من خلال إثبات صحة الفروض ولكي يتسنى ذلك ينبغي تحديد مجالات الدراسة –المجال المكاني والمجال الزمني والتي تلائم موضوع البحث، ثم القيام بتحديد عينة الدراسة الممثلة للمجتمع المدروس ، وكل دراسة ميدانية لا بد من اعتماد منهج معين وتحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات التي تخدم موضوع البحث .

وعليه سوف أتطرق في هذا الفصل إلى جميع هذه النقاط وبالتفصيل.

1 - الدراسة الاستطلاعية :

تعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية تهدف إلى التعرف على المشكلة ، وتقوم الحاجة الى هذا النوع من البحوث ، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق اليها ، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها قليلة أو الضعيفة .

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث ، ولهذا قمت بدراسة استطلاعية على مستوى ديوان مركب متعدد الرياضات بالعالية بسكرة ، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة المنشأة الرياضية لموضوع الدراسة.

2- المنهج المستخدم في الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي):

تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية ، تبعاً للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له ارادة في اختيار هذا المنهاج ، بل كان له أن يخضع لما يميله عليه طبيعة الدراسة وخصوصياته إلا أن المناهج على اختلافها تسع بشكل صحيح ومسطر الى وضع الموضوع في اطاره الايجابي ، قصد التحكم في حيثياته وتبسيطها قدر الامكان ، فالمنهاج العلمي عموماً هو:

"فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار ، إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون . (بوداود عبد اليمين، 2010، ص 26) .

حيث يؤدي الاستعمال الأمثل لتقنيات والمناهج الى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة فيها ، أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها ، لدى فان الحرص على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناء على ما سبق. و تم الاستعانة بهذا المنهج كونه يساهم في الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول الى فهم أفضل وأدق ، ويهدف هذا المنهج الى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالتها (الرفاعي حسين أحمد 1996، ص 122) ويساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة ، بطريقة منظمة والبحث عن الاتجاهات والميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث ، وتستخدمه العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة الى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات . وقد استخدم هذا المنهج لاعتبارات التالية :

1-امكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئة المدروسة وخاصة علاقتهم الاجتماعية، والتي تتمثل في الموارد البشرية المتواجدة داخل المنشأة الرياضية .

2-تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقات الاجتماعية بين العمال ومدى اهتمام إدارة هذه الاخيرة بتلك العملية .

3-تهيئة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى لدراسة .

3-مجتمع الدراسة:

يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم،2000 ، ص 137).

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفي ديوان المركب المتعدد الرياضيات منشآت العالية بلدية بسكرة وملحقاتها والبالغ عددهم 67 عامل حسب إدارة ديوان المركب متعدد الرياضيات وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

4-ضبط العينة :

من خصائص المجتمعات صغيرة الحجم ان الباحث يختار المجتمع الكلي للبحث لكي يحاول ان يحيط بمختلف خصائص و متغيرات الظاهرة المدروسة،رغم الصعوبات التي يواجهها الباحث تجاه هذا النوع من الدراسات والتي تتطلب الامام بطبيعة الموضوع من مختلف جوانبه لكي يتسنى للباحث الاحاطة بالموضوع ،ونظرا لحجم المجتمع الاصلي فقد تحتم حصر عينة البحث ،حيث نجد ان العدد الاجمالي للعمال داخل ديوان المركب المتعدد الرياضيات منشآت العالية بلدية بسكرة هو 67 عامل بين اطارات و،إداريين ، ومهنيين .

- عمال ديوان مركب متعدد الرياضيات منشآت العالية بلدية بسكرة وملحقاته هي:

-إدارة الديوان (23)

-الملعب المتعدد الرياضيات 18 فبراير بالعالية (11)

-القاعة المتعددة الرياضيات محمد الطاهر بن مهدي (05)

-المسبح الأولمبي بالعالية (12)

-جناح الإيواء والاسترجاع بالعالية (16)

5- أداة الدراسة :

اختلفت الأدوات المستعملة في الدراسة لجمع البيانات والوصول الى نتائج باختلاف الغرض من هذه البيانات من حيث جمعها وعرضها وتحليلها ويعتمد الباحث على هذه الأدوات في جمع البيانات اللازمة وتفسيرها مركزاً على أن تكون هذه التقنيات تتماشى وطبيعة الموضوع وفي هذا البحث الذي يخص بدراسة دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل المنشأة الرياضية تم اعتماد بعض الأدوات المختلفة وهي :

5-1 الاستبيان :

"هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على المعلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين". (ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، 2000 ، ص 82).

ويتكون الاستبيان من محور للبيانات الشخصية (5) و ثلاث محاور هي :

- المحور الأول : دور اتخاذ القرار في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بالمنشأة الرياضية (9)

- المحور الثاني : دور احترام الوقت في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال (9)

- المحور الثالث : دور المعتقدات التنظيمية والأعراف في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية (9)

5-2-صدق الاداة (الصدق الظاهري) :

وللتأكد من صدق الدراسة قمت باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له حيث قمت بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة بسكرة (3 أساتذة) ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور ، والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات او حذفها وكذلك توجيهاتهم في ما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قمت بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر.

6-متغيرات الدراسة :

يشتمل موضوعنا على نوعين من التغيرات هما:

المتغير التابع	المؤشرات	المتغير المستقل
العلاقات الاجتماعية	احترام الوقت	الثقافة التنظيمية
	المعتقدات والأعراف	
	التنظيمية	
	اتخاذ القرار	

7-مجالات الدراسة :

1:المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات منشآت العالية بلدية بسكرة.

وقد أنشأت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في 1977/8/6 والمتعلق بإحداث مكاتب المركبات المتعددة الرياضات والذي عدل في ما بعد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 492/05 والمؤرخ في : 2005/12/22.

أحدث ديوان المركب المتعدد الرياضات بموجب القرار الوزاري رقم 1 المؤرخ في 1998/12/30 تطبيقا للمرسوم للمرسوم التنفيذي السالف الذكر، ودخل حيز العمل الفعلي خلال سنة 2002 .

ديوان المركب المتعدد الرياضات ببسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تشرف على تسيير المنشآت الرياضية الملحقه لها بموجب قرارات وزارية .

تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب وقاعات رياضية ، بالإضافة إلى المسابح وجناح الإيواء والاسترجاع .

يسير الديوان مجلس إدارة أنشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في 2001/07/22 الصادر عن والي الولاية والذي كان آخر تجديد له له بموجب القرار رقم 612 المؤرخ في 2013/02/14.

2:المجال الزمني:وقد اجريت دراستي هذه بين شهري مارس و أبريل حيث قمت باستغلال إجرائي للتربص الميداني بالمركب.

8-الأساليب الاحصائية المستخدمة :

تستعمل المعالجة الاحصائية كإحدى أدوات البحث الأساسية في الدراسة الميدانية لما تساهم فيه من تأكيد مدى صحة النتائج التي توصلت اليه هذه الدراسة عن طريق الاسئلة المكونة للاستبيان .

اما بالنسبة لطريقة المعالجة الاحصائية فقط اعتمدت على طريق فرز النتائج المحصل عليها وفق الطريقة العادية

النسبة المئوية = عددالتكرارات×100/مجموع افراد العينة

خلاصة :

ان ضبط وتحديد مجال الدراسة الميدانية يعتبر العنصر المهم والسبيل الأنجع للوصول الى النتائج وقد قمت بدراستي هذه بضبط مجال الدراسة الميدانية على أساس الفروض التي وضعتها والتي أود الوصول الى تحقيقها. وقد اتبعت في جمع البيانات على الاستمارة المكونة من مجموعة أسئلة الموزعة على عمال المركب من اداريين ومهنيين وإطارات ومن خلال الاستمارة تحصلت على جملة نتائج والتي سأقوم بتحليلها في الفصل الخامس.

الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

5- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

6- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

7- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

الاستنتاج العام

الاقتراحات والتوصيات

1 : تحليل البيانات الشخصية :

جدول رقم (1) : يوضح الجنس للمبحوثين :

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الجنس
86.56%	58	ذكور
13.43%	9	إناث
100%	67	المجموع

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول أعلاه يبين أن نسبة 86.56 % من مجموع أفراد العينة تمثل الذكور وهي نسبة أكبر من نسبة الإناث والتي تقدر بـ 13.43 % ويرجع هذا لطابع المنشأة الرياضي والذي يميل إليه الذكور أكثر من الإناث.

ومنه نستنتج أن أغلب عمال ديوان المركب هو من فئة الذكور.

جدول رقم (2) : يوضح السن للمبحوثين :

النسبة المئوية %	التكرار	السن
8.95%	6	[25-18]
26.86%	18	[33-26]
28.35%	19	[41-34]
20.89%	14	[49-42]
14.92%	10	[59-50]
100%	67	المجموع

يوضح الجدول أعلاه سن العمال داخل ديوان المركب حيث نجد أن أعلى نسبة تقدر بـ 28.35 % والتي تكون الفئة العمرية بين [41-34] سنة تليها مباشرة نسبة 26.86 % والتي تكون الفئة العمرية بين [26-33] سنة ثم تأتي نسبة 20.89 % والتي تكون الفئة العمرية [49-42] سنة ثم تأتي نسبة 14.92 % والتي تقابل الفئة العمرية [49-50] سنة وفي الأخير نسبة 8.95 % والتي تقابل الفئة العمرية بين [25-18] سنة

ومنه نستنتج أن أعمار عمال ديوان المركب هي خليط بين الشباب والكهول والكبار في السن .

الجدول رقم (3) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين :

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
5.97%	4	ابتدائي
23.88%	16	متوسط
34.32%	23	ثانوي
35.82%	24	جامعي
100%	67	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه المستوى التعليمي لعمال ديوان المركب حيث نجد أن أعلى نسبة هي 35.82% يمثلها ذوو المستوى الجامعي تم تليها نسبة 34.32% يمثلها ذوي المستوى الثانوي ، ثم نسبة 23.88% يمثلها ذوي المستوى المتوسط ، وآخر نسبة هي 5.97% والتي تقابل المستوى الابتدائي .

ومنه نستنتج أن أغلب العمال هم من المستوى الجامعي والثانوي وهذا يعني أنهم من الطبقة المثقفة والواعية .

الجدول رقم (4) : يوضح المنصب الحالي للعمال :

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة
7.46%	5	مدير
7.46%	5	رئيس مصلحة
40.29%	27	عامل إداري
44.77%	30	عامل مهني
100%	67	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه مناصب عمال ديوان المركب وملحقاته بالعالية حيث نجد ان أعلى نسبة تتمركز في فئة العمال المهنيين بنسبة 44.77% ثم تليها نسبة 40.29% لفئة الإداريين ثم نسبة 7.46% للإطارات

ومنه نستنتج أن أكبر نسبة للعمال هم المهنيين نظرا ل يتكون على عدة وحدات دائما تحتاج إلى أعمال صيانة.

الجدول رقم (5) : يوضح سنوات الخبرة لعمال المركب :

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
25.37%	17	أقل من 5 سنوات
37.31%	25	من 5 إلى 10 سنوات
14.22%	10	من 11 إلى 15 سنة
22.38%	15	أكثر من 15 سنة
100 %	67	المجموع

يوضح لنا الجدول خبرة العمال بالمركب حيث نجد أن أكبر نسبة تتمركز في فئة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 37.31% ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 25.37% ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 22.38% ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 14.22%

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال هم من فئة الشباب والتي لديها طموح أكبر للنهوض بالقطاع الرياضي.

2 : تحليل الفرضية الأولى:

جدول رقم (6) : س (3-6) يوضح العلاقة بين المنصب بمشاركة العمال في اتخاذ القرار .

المجموع		لا		نعم		الاقتراحات
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	المنصب
100	5	/	/	100	5	مدير
100	5	/	/	100	5	رئيس مصلحة
100	27	22.22	6	77.77	21	عامل إداري
100	30	36.66	11	63.33	19	عامل مهني
100	67	25.37	17	74.62	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 74.62 % للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات ثم نسبة 25.37 % الذين صرحوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأنها تشارك في اتخاذ القرارات نجد أن أعلى نسبة هم الإطارات (مدير - رؤساء المصالح) بنسبة 100% وهذا لكونهم أصحاب القرار الأول و الأخير والمسؤولين عن إدارة الديوان.

ثم تليها نسبة 77.77 % للإداريين وهذا راجع لكونهم يتقيدون بالقرارات . ثم تليها نسبة 63.33% للمهنيين وهذا لتقيدهم بتنفيذ القرارات .

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بعدم مشاركتها في اتخاذ القرارات نجد أعلى نسبة هي 36.66% للمهنيين كون مهامهم تنفيذ الأوامر . ثم تليه نسبة 22.22 % وهذا راجع لعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار.

ومنه نستنتج أن الاطارات (مدير - رئيس مصلحة) هم أصحاب السلطة في اتخاذ القرارات و اصدارها عكس الإداريين والمهنيين الذين يكتفون في أغلب الأوقات بتنفيذ القرارات المتخذة .

جدول رقم (7) س(4-7) يوضح علاقة المنصب بديمومة المشاركة في اتخاذ القرار من عدمها.

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		الاقتراحات	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	المنصب
100	5	/	/	/	/	100	5	مدير
100	5	/	/	/	/	100	5	رئيس مصلحة
100	27	11.11	3	48.14	13	40.70	11	عامل إداري
100	30	43.33	13	30	9	26.66	8	عامل مهني
100	67	23.88	16	32.83	22	43.28	29	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي 43.28% للفئة التي تصرح بأنها تشارك باستمرار في اتخاذ القرار ثم تليها نسبة 32.83% والتي صرحت بأنها في بعض الأحيان ما تشارك في اتخاذ القرار وفي الأخير نجد نسبة 23.88% والتي لا تشارك أبدا في اتخاذ القرارات.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بإستمراريتها في المشاركة في اتخاذ القرار نجد أن أعلى نسبة هم المدراء ورؤساء المصالح بنسبة 100% وهذا يرجع كونهم يدركون بأن الكلمة الأخيرة تعود لهم وهم المسؤولون عن القرارات الاستراتيجية التي تخدم المنشأة. ثم تليها نسبة 40.70% للإداريين كونهم يعلمون أن مشاركتهم باستمرار تجعلهم يفرضون أنفسهم كونهم مورد ذو كفاءة مهنية تسمح لهم بمعايشة واقع المنشأة والدفاع عن مصالحها وفي الأخير نجد المهنيين بنسبة 26.66% وهذا لأنهم يريدون كذلك معايشة واقع المؤسسة والمساهمة باقتراحاتهم.

أما بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت بأنها أحيانا ما تشارك في اتخاذ القرار نجد أعلى نسبة هم الإداريين بنسبة 48.14% كونهم يدركون أن آرائهم لا تأخذ دائما بعين الاعتبار ثم تليها نسبة 30% للمهنيين لأنهم يعلمون كذلك بأن آرائهم لا تطبق دائما ولا تأخذ مأخذ الجد.

أما بالنسبة للفئة الثالثة والتي صرحت بأنها لا تشارك أبدا في اتخاذ القرار حيث نجد أن أعلى نسبة هم للعمال المهنيين بنسبة 43.33% وهذا يرجع إلى أن دورهم يقتصر على الخضوع و الطاعة للأوامر وتعليمات المسؤولين ثم يأتي الإداريين بنسبة 11.11% والدين يرون كذلك أن دورهم يقتصر على تنفيذ الأوامر.

ومنه نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرارات دائما ما تكون للمسؤولين على حساب العمال الآخرين.

جدول رقم (8) س (5-8) يوضح علاقة الخبرة بدور القرارات المتخذة في تقوية العلاقات الاجتماعية.

المجموع		لا		نعم		الاقتراحات
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	الخبرة المهنية
100	17	17.64	3	82.35	14	أقل من 5 سنوات
100	25	16	4	84	21	من 5 إلى 10 سنوات
100	10	20	2	80	8	من 11 إلى 15 سنة
100	15	40	6	60	9	أكثر من 15 سنة
100	67	22.38	15	77.61	52	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 77.61% والتي صرحت بأن القرارات المتخذة تشجع على تقوية العلاقات الاجتماعية في حين أن نسبة 22.38% والتي صرحت بعكس ذلك.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأن القرارات المتخذة تشجع على تقوية العلاقات الاجتماعية نجد أن أعلى نسبة هي 84% لفئة أقدمية في العمل من 5 إلى 10 سنوات تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 82.35% وهذا ما يدل على رغبة الشباب في فرض أنفسهم داخل المنشأة ثم تليها نسبة 80% لأصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة وهذا راجع إلى الكفاءة والخبرة في فهم آراء العمال وتوجهاتهم وفي الأخير نجد نسبة 60% لأصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي بأن القرارات المتخذة لا تشجع على تقوية العلاقات الاجتماعية نجد أن أكبر نسبة هي 40% لأصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة وهذا راجع إلى الخبرة والكفاءة ولا يطمحون إلى مصالح شخصية تم تليها نسبة 20% لأصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة ثم تليها نسبة 17.64% لأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات وفي الأخير نجد نسبة 16% لأصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات.

ومنه نستنتج أن القرارات الايجابية المتخذة تشجع على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال وهذا ما نلاحظه من خلال نتائج الجدول.

جدول رقم (9) س (3-9) يوضح علاقة المستوى التعليمي بالأسباب التي تؤدي إلى تقوية العلاقات الاج

المجموع	التعاون		الدعم المادي لإتمام المهام		التشاور في بعض الأمور		الاقتراحات		المستوى التعليمي
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	
100	4	100	/	/	/	/	/	/	ابتدائي
100	16	56.25	1	6.25	/	/	6	37.5	متوسط
100	23	26.08	7	30.43	1	4.34	9	39.13	ثانوي
100	24	41.66	7	29.16	2	8.33	5	20.83	جامعي
100	67	43.28	15	22.38	3	4.47	20	29.85	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح علاقة المستوى التعليمي بالأسباب التي تؤدي إلى تقوية العلاقات الاجتماعية نجد أن أعلى نسبة تتمركز في الفئة التي تفر بالتعاون بنسبة 43.28% ثم تليها نسبة 29.85% والتي صرحت ب التشاور في بعض الأمور ثم تأتي الفئة التي صرحت بأمور أخرى بنسبة 22.38% وفي الأخير يأتي الدعم المادي لإتمام المهام بنسبة 4.47% .

بالنسبة للفئة التي صرحت أن للتعاون دور في تقوية العلاقات الاجتماعية نجد أن أكبر نسبة 100% يقابلها أصحاب المستوى الابتدائي وهذا راجع إلى قيمهم الأخلاقية و الوازع الديني رغم أنهم ليس لديهم مستوى تعليمي وثقافي، وتليها نسبة 56.25% لأصحاب المستوى المتوسط ثم تليها نسبة 41.66% رغم أن لديهم مستوى تعليمي وفي الأخير نسبة 26.08% والتي تقابل أصحاب المستوى الثانوي.

أما بالنسبة للفئة التي صرحت ب التشاور في بعض الأمور فنجد أعلى نسبة تتمركز في 39.13% لفئة المستوى الثانوي ، ثم تليها نسبة 37.5% لفئة المستوى المتوسط وهذا راجع لكونهم يدركون بأن التشاور في ابداء الآراء واتخاذ القرارات الصائبة هو للمصلحة العامة ، ثم تليها نسبة 20.83% للمستوى الجامعي

أما الفئة التي صرحت بأمور أخرى فأكبر فئة تتمركز عند أصحاب المستوى الجامعي بنسبة 30.43% تليها نسبة 29.16% لأصحاب المستوى الثانوي وأخيرا نسبة 6.25% لأصحاب المستوى الابتدائي .

أما بالنسبة للفئة التي صرحت بالدعم المادي لإتمام المهام فأكبر نسبة هي لأصحاب المستوى الجامعي بنسبة 8.33% وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي ثم تليها نسبة 4.34% لأصحاب التعليم الثانوي.

ومنه نستنتج أن وجود التعاون والتشاور يشجعان على تقوية العلاقات الاجتماعية مع جميع العمال وهذا ما يساهم في الفعالية التنظيمية داخل المنظمة.

جدول رقم (10) س (5-10) يوضح علاقة الخبرة بتقديم اقتراحات لحل بعض المشاكل المهنية

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		الاقتراحات	
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	الخبرة المهنية
100	17	41.17	7	41.17	3	17.64	3	أقل من 5 سنوات
100	25	36	9	52	3	12	3	من 5 إلى 10
100	10	10	1	30	6	60	6	من 11 إلى 15 سنة
100	15	6.66	1	26.66	10	66.66	10	أكثر من 15 سنة
100	67	26.86	18	40.29	22	32.83	22	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة للمبحوثين هم الذين صرحوا بأنهم يقدمون اقتراحات في بعض الأحيان بنسبة 40.29% تليها نسبة 32.83% والذين صرحوا بأنهم دائما يقدمون اقتراحات لحل بعض المشاكل المهنية وفي الأخير نجد الذين صرحوا بأنهم لا يقدمون اقتراحات أبدا بنسبة 26.86% .

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأنها أحيانا تقدم اقتراحات نجد أن أعلى نسبة هي 52% تقابله الفئة من 5 إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة 41.17% والتي تقابل الفئة أقل من 5 سنوات خبرة إلا أنهم لا يخلون بأرائهم واقتراحاتهم لحل المشاكل حسب ما يملكون من خبرة مهنية قصيرة في ميدان العمل. وتليهم نسبة 30% والتي تقابل الفئة من 11 إلى 15 سنة خبرة ثم في الأخير نسبة 26.66% أكثر من 15 سنة خبرة وهذا للخبرة الطويلة في الميدان يعرفون بأن هناك من لا يجب التدخل في أموره الشخصية.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأنها دائما تقدم اقتراحات لحل بعض المشاكل المهنية نجد أن أعلى نسبة هي 66.66% للفئة أكثر من 15 سنة خبرة وهذا يعكس تجربتهم الطويلة في الميدان ثم تليها نسبة 60% للفئة التي لها خبرة من 11 إلى 15 سنة وهذا راجع لامتلاكهم خبرة وكفاءة عالية في العمل ثم تلي نسبة 17.64% للفئة أقل من 5 سنوات و نسبة 12% للفئة من 5 إلى 10 سنوات وهذا يرجع إلى نقص الخبرة في الميدان.

أما الفئة الثالثة والتي صرحت بأنها لا تقدم اقتراحات أبدا لحل بعض المشاكل المهنية فنجد أكبر نسبة هي 41.17% وهذا لعدم امتلاكهم الخبرة للتدخل في أمور لا تعينهم ثم تليها نسبة 36% للفئة من 5 إلى 10 سنوات ثم تأتي نسبة 10% للفئة من 11 إلى 15 سنة وفي الأخير نسبة 6.66% للفئة أكثر من 15 سنة وهذا رغم امتلاكهم للخبرة إلا أنهم لا يقدمون اقتراحات بسبب لعدم استغلالهم المناصب الجيدة ويدركون أن آرائهم لن تأخذ بعين الاعتبار.

ومنه نستنتج أن الخبرة لها دور كبير في حل المشاكل المهنية بين العمال وهذا ما توضحه نتائج الجدول أعلاه .

جدول رقم 11 س(11-4) يوضح علاقة المنصب بمدى أخذ آراء العمال بعين الاعتبار.

الاقترحات المنصب	دائما		أحيانا		أبدا		المجموع
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	
مدير	5	100	/	/	/	/	100
رئيس مصلحة	3	60	1	20	1	20	100
عامل إداري	13	48.14	9	33.33	5	18.51	100
عامل مهني	4	13.33	18	60	18	26.66	100
المجموع	25	37.31	28	41.79	14	20.89	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين أقرروا بأن آراء العمال أحيانا ما تأخذ بعين الاعتبار بنسبة 41.79% تليها نسبة 37.31% وهي الفئة التي صرحت بأن آراء العمال تأخذ دائما بعين الاعتبار وفي الأخير نسبة 20.89% وهم الذين صرحوا بأن آراء العمال لا تأخذ أبدا بعين الاعتبار.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأن آراء العمال تأخذ في بعض الأحيان نجد أن أعلى نسبة هم فئة المهنيين بنسبة 60% وذلك لأنهم يعلمون أن آرائهم لن تطبق على أرض الواقع ثم تأتي نسبة 33.33% للإداريين وأخيرا نسبة 20% لرؤساء المصالح

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأن آراء العمال تأخذ دائما بعين الاعتبار فنجد أن أعلى نسبة تركزت عند المدراء بنسبة 100% وذلك لأنهم لديهم احتكاك مباشر مع العمال ويحترمون آرائهم ثم تليها نسبة 60% لرؤساء المصالح وذلك لأنهم يحترمون آراء العمال ثم يأتي الإداريين بنسبة 13% وفي الأخير المهنيين بنسبة 13.33% وهذا راجع لأن مناصبهم غير حساسة

أما الفئة الثالثة والتي ترى بأن آراء العمال لا تأخذ أبدا بعين الاعتبار فنجد أن أكبر نسبة تتركز عند المهنيين بنسبة 26.66% ثم الإداريين بنسبة 18.51% وهذا يرجع لكونهم مسؤولين ثم في الأخير نجد رؤساء المصالح بنسبة 20% .

ومن هنا نستنتج أن المنصب لديه الأثر الكبير في الأخذ بآراء العمال وهذا ما توضحه نتائج الجدول.

جدول رقم (12) س(1-12) يوضح علاقة الجنس بالمشاركة في بعض الأنشطة الرياضية.

المجموع		لا		نعم		الاقتراحات
تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	الجنس
58	100	7	12.06	51	87.93	ذكر
9	100	4	44.44	5	55.55	أنثى
67	100	11	16.41	56	83.58	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هم الذين صرحوا بأن العمال يشاركون في الأنشطة الرياضية بالمنشأة بنسبة 83.58% في حين نجد هناك من قال أن العمال لا يشاركون في الأنشطة الرياضية بنسبة 16.41%.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأن العمال يشاركون في الأنشطة الرياضية نجد أن أعلى نسبة هي 87.93% وهم الذكور وهذا راجع لأن الذكور أكثر حب ورغبة إلى ممارسة النشاط الرياضي ثم تليها نسبة 55.55% للإناث وهذا يرجع أن هذه الفئة تحب الرياضة .

بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأن العمال لا يشاركون في الأنشطة الرياضية حيث نجد أن أكبر نسبة هي 44.44% وهي للإناث وهذا راجع لان الاناث لا يجبون ممارسة الرياضة رغم أنهم يعملون في منشأة رياضية. تليها نسبة 12.06% للذكور .

ومنه نستنتج أن الذكور أكثر ميل و رغبة من الاناث في ممارسة الأنشطة الرياضية وهذا ما توضحه النتائج .

جدول رقم (13) س(1-13) يوضح علاقة الجنس بمكان اقامة الأنشطة الرياضية.

المجموع		خارج المنشأة		داخل المنشأة		الاقتراحات
تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	الجنس
58	100	19	32.75	39	67.24	ذكر
9	100	/	/	9	100	أنثى
67	100	19	28.35	48	71.64	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يوضح لنا أن أكبر نسبة تتمركز عند الذين صرحوا أن الأنشطة الرياضية تقام داخل المنشأة الرياضية بنسبة 71.64% ثم تأتي نسبة 28.35% وهم الذين صرحوا بأن الأنشطة تقام خارج المنشأة.

بالنسبة للفئة الأولى والتي تقول بأن الأنشطة الرياضية تقام داخل المنشأة نجد أن أكبر نسبة تتمركز عند الاناث بنسبة 100% وهذا راجع إلى أنهم يمارسونها خلال التظاهرات والأعياد الوطنية والعالمية ثم تأتي نسبة 67% وهم الذكور وهذا لأنهم يمارسونها باستمرار وخلال التظاهرات المقامة على مستوى المركب

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي تقول أن الأنشطة الرياضية يمارسونها خارج المنشأة الرياضية فنجد أكبر نسبة لدى الذكور بنسبة 32.75% وهذا لأنهم يمارسونها خلال الدورات التي تقام بين العمال.

ومنه نستنتج أن غالبية الأنشطة الرياضية تقام داخل المركب لأنه يتوفر على كل الامكانيات لاحتضانها.

جدول رقم (14) س (4-14) يوضح العلاقة بين المنصب بما تساهم القرارات.

المجموع		أخرى		توطيد العلاقات		الحوافز		الترقية		الاقتراحات
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	المنصب
100	5	/	/	/	/	40	2	60	3	مدير
100	5	/	/	40	2	40	2	20	1	رئيس مصلحة
100	27	3.70	1	70.37	19	11.11	3	14.81	4	عامل إداري
100	30	13.33	4	73.33	22	/	/	13.33	4	عامل مهني
100	67	7.46	5	64.17	43	10.44	7	17.91	12	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يوضح لنا أن أكبر نسبة تتمركز عند الذين صرحوا بأن القرارات المدرجة من طرف العمال تساهم في توطيد العلاقات بنسبة 64.17% ثم تأتي نسبة 22.38% للذين صرحوا بوجود أمور أخرى ثم تليها الفئة التي تقول بالترقية بنسبة 17.91% وفي الأخير نجد الذين صرحوا بوجود حوافز بنسبة 10.44%.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأن للقرارات الايجابية المدرجة تساهم في توطيد العلاقات نجد أن أكبر نسبة تتمركز عند المهنيين بنسبة 73.33% وهذا راجع إلى منصبهم كونهم مسؤولين وكذلك كسب ثقة الجميع .

ثم تليها نسبة 70.37% للعمال للإداريين ثم نسبة 40% لرؤساء المصالح

بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأن القرارات الايجابية المدرجة من طرف العمال تساهم في الترقية نجد أن أكبر نسبة تتمركز عند المدراء بنسبة 60% ثم تليها نسبة 20% لرؤساء المصالح ثم تليها نسبة 14.81% للإداريين و 13.33% للمهنيين.

أما بالنسبة للفئة الثالثة والتي ترى بأن القرارات الايجابية المدرجة تساهم في الحوافز حيث نجد أن أكبر نسبة تتمركز عند المدراء ورؤساء المصالح بنسبة 40% وهذا لأنهم يرون بأن الحافز مهما كان ماديا أو معنويا يشجع العمال على القيام بمهامهم على أكمل وجه بدون تقصير ثم يأتي الإداريين بنسبة 11.11%.

بالنسبة للفئة الأخيرة والتي صرحت بأن القرارات الايجابية المدرجة تساهم فيها أمور أخرى نجد أن أكبر نسبة تتمركز عند المهنيين بنسبة 13.33% ثم تليها نسبة 3.70% للإداريين.

ومنه نستنتج أن القرارات الايجابية المدرجة من طرف العمال دائما تساهم في الاستمرارية والفعالية.

3 : تحليل نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم (15) س(1-15) يوضح علاقة الجنس بوقت الالتحاق بالعمل.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الاقتراحات
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	الجنس
100	58	/	/	15.51	9	84.48	49	ذكر
100	9	/	/	22.22	2	77.77	7	أنثى
100	67	/	/	16.41	11	83.58	56	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل علاقة الجنس بوقت التحاقهم بالعمل نجد أن أعلى نسبة 83.58% تقابل الفئة التي صرحت بأنها دائما تلتحق بالعمل في الوقت المحدد ثم تليها نسبة 16.41% تقابل الفئة التي صرحت بأنها أحيانا ما تلتحق بالعمل في الوقت المحدد وفي الأخير نجد نسبة 00% للذين قالوا أبدا.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأنها دائما تلتحق بالعمل في الوقت المحدد نجد أكبر نسبة تتمركز عند الذكور بنسبة 84.48% وهذا راجع إلى الحرص والانضباط في العمل ثم تليها نسبة 77.77% للإناث وهذا يرجع للرجبة والانضباط في العمل.

بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأنها أحيانا تلتحق بالعمل في الوقت المحدد حيث نجد أن أكبر نسبة تتمركز عند الإناث بنسبة 22.22% ويرجع تأخر الإناث إلى بعض الظروف كالنقل وإلى بعض الظروف الاجتماعية الخاصة ثم تليها نسبة 15.51% للذكور ويرجع ذلك إلى عدم وجود رقابة صارمة ومحابة بعض المسؤولين للعمال.

ومنه نستنتج أن أغلب العمال يلتحقون بعملهم في الوقت المحدد إلا نسبة قليلة وهذا يرجع إلى بعض الظروف.

جدول رقم 16 س(1-16) يوضح علاقة المنصب بالتغيب عن العمل.

الاقتراحات المنصب	دائما		أحيانا		أبدا		المجموع
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	
مدير	/	/	1	20	4	80	5
رئيس مصلحة	/	/	2	40	3	60	5
عامل إداري	/	/	20	74.07	7	25.92	27
عامل مهني	4	13.33	15	36.66	15	50	30
المجموع	4	5.97	34	50.74	29	43.28	67

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين علاقة المنصب بالتغيب عن العمل نجد أعلى نسبة 50.74% والذين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل في بعض الأحيان ثم تليها نسبة 43.28% للذين صرحوا بأنهم لا يتغيبون عن العمل وفي الأخير نسبة 5.97% للذين يتغيبون دائما عن العمل.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأنها تتغيب عن العمل في بعض الأحيان نجد أن أكبر نسبة تتمركز عند الإداريين بنسبة 74.07% ثم تليها نسبة 40% لرؤساء المصالح ثم تليها نسبة 36.66% للمهنيين ثم تليها نسبة 20% للمدراء وهذا راجع إلى كونهم المسؤولين ويتغيبون إلا لظروف مهنية أو صحية.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بعدم تغيبها عن العمل أبدا فنجد أكبر نسبة هي 80% للمدراء وهذا يدل على وجود انضباط في العمل من قبل المسؤولين . ثم تليها نسبة 60% لرؤساء المصالح وهذا راجع إلى كونهم المسؤولين عن المراقبة داخل المنشأة وأن أغلب المشاكل العمال والتقنية هم المكلفون بها ، ثم تليها نسبة 50% للمهنيين وفي الأخير نجد الإداريين بنسبة 25.92%.

أما بالنسبة الأخيرة والتي صرحت بأنها دائما تتغيب عن العمل فنجد أكبر نسبة تتمركز عند المهنيين بنسبة 13.33% للمهنيين وهذا راجع إلى عدم الانضباط عند البعض أو لظروف خاصة أما عند المدراء والإداريين و رؤساء المكاتب فكانت النسبة 00% .

ومنه نستنتج أن العمال داخل المركب الرياضي ملتزمين بعملهم مما يؤدي إلى زيادة الفعالية في التسيير وما يعكس ذلك أيضا على تحسين العلاقات بين العمال و أدائهم المهني ويتغيبون إلا لوجود أسباب.

جدول رقم (17) س (1-17) يوضح علاقة السن بالظروف التي تؤدي إلى التغيب عن العمل .

السن	اجتماعية		صحية		مهنية		أخرى		المجموع	
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
-18]]25	/	/	/	/	2	33.33	4	66.66	6	100
-26]]33	4	22.22	2	11.11	7	38.88	5	27.77	18	100
-34]]41	5	26.31	1	5.26	10	52.63	3	15.78	19	100
-42]]49	5	35.71	6	42.85	2	14.28	1	7.14	14	100
-50]]59	3	30	5	50	1	10	1	10	10	100
المجموع	17	25.37	14	20.89	22	32.83	14	20.89	67	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل بسبب الظروف المهنية بنسبة 32.83% ثم تليها نسبة 25.37% للذين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل لأسباب صحية وفي الأخير يأتي الذين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل لأسباب صحية وظروف أخرى بنسبة 20.89%.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأنهم يتغيبون عن العمل لأسباب مهنية نجد أكبر نسبة تتمركز عند الفئة من [41-34] سنة بنسبة 52.63% وهذا يرجع إلى مهام العمل خارج المنشأة تم تليها نسبة 38.88% لفئة ما بين [33-26] سنة تم نسبة 33.33% لفئة ما بين [25-18] سنة تم تليها نسبة 14.28% لفئة ما بين [49-42] سنة وفي الأخير نجد نسبة 10% لفئة ما بين [59-50] سنة.

بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأنهم يتغيبون عن العمل لأسباب اجتماعية حيث نجد أكبر نسبة عند الفئة

[49-42] سنة بنسبة 35.71% وهذا راجع إلى ظروف عائلية ثم تليها نسبة 30% لفئة ما بين [59-50]

سنة تم نسبة 26.31% لفئة ما بين [41-34] سنة وفي الأخير نجد نسبة 22.22% لفئة ما بين [33-26]

سنة.

بالنسبة للفئة الثالثة والتي صرحت بأنهم يتغيبون عن العمل لظروف صحية حيث نجد أكبر نسبة هي 50% للفئة ما بين [59-50] وهذا راجع إلى التقدم في السن المعانات من بعض الأمراض المزمنة ثم تأتي نسبة 42.85% لفئة ما بين [49-42] سنة وهذا لمعانات بعضهم من الأمراض ثم تليها نسبة 11.11% لفئة ما بين [26-33] سنة وفي الأخير نجد نسبة 5.26% لفئة ما بين [41-34] سنة.

أما بالنسبة للفئة الأخيرة والذين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل لظروف أخرى فنجد أكبر نسبة تتمركز عند الفئة ما بين [25-18] سنة بنسبة 66.66% وهذا راجع إلى أن البعض مزال يدرس في الجامعة ثم تأتي نسبة 27.77% للفئة ما بين [33-26] سنة وهذا راجع كذلك إلى أن البعض مزال يكمل دراسته العليا.

ثم تأتي نسبة 15.78% للفئة ما بين [41-34] سنة ثم تليها نسبة 10% للفئة ما بين [59-50] سنة وفي الأخير نجد نسبة 7.14% للفئة ما بين [49-42] سنة.

ومنه نستنتج أن غياب العمال عن العمل دائما بسبب وجود ظروف.

جدول رقم (18) س (5-18) يوضح علاقة الخبرة بالتأخر عن العمل يخلق خلافات مع من.

الاقتراحات الخبرة	مع المسؤولين		مع الزملاء		لا يوجد خلافات		أخرى		المجموع	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
أقل من 5 سنوات	9	52.94	5	29.41	2	11.76	1	5.88	6	100
من 5 إلى 10 سنوات	13	52	9	36	3	12	/	/	18	100
من 11 إلى 15 سنة	6	60	3	30	1	10	/	/	19	100
أكثر من 15 سنة	7	46.66	3	2	2	13.33	3	20	14	100
المجموع	35	52.23	21	31.34	7	10.44	4	5.97	67	100

من خلال الجدول أعلاه يوضح لنا أن أعلى نسبة هم الذين صرحوا بأن التأخر عن العمل يؤدي إلى خلق خلافات مع المسؤولين بنسبة 52.23% ثم تليها نسبة 31.34% للذين صرحوا بأنه توجد خلافات مع الزملاء ثم تأتي نسبة 10.44% للذين صرحوا بأنه لا يوجد خلافات ثم تأتي نسبة 5.97% للذين صرحوا بأمور أخرى.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأن التأخر عن العمل يؤدي إلى خلق خلافات مع المسؤولين نجد أكبر نسبة تتمركز عند أصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 60% وهذا راجع إلى الأوامر الكثيرة من المسؤولين وتصرفاتهم اتجاه العمال ، ثم تليها نسبة 52.94% لأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات ثم نسبة 52% لأصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وفي الأخير نجد نسبة 46.66% لأصحاب الخبرة الأكثر من 15 سنة.

بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأن التأخر عن العمل يؤدي إلى خلق خلافات مع الزملاء نجد أن أكبر نسبة لدى أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 36% وهذا راجع إلى تراكم الأعمال على حساب عامل آخر ثم تليها نسبة 30% لأصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة وهذا راجع إلى الخبرة الطويلة في الميدان ثم تليها نسبة 29.41% لأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى نقص الخبرة في التعامل والتفاهم مع الزملاء وفي الأخير نجد نسبة 20% لأصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة وهذا راجع إلى محاباة بعض العمال المقربين للإطارات العليا بالمنشأة.

أما الفئة الثالثة والتي صرحت بأنه لا يوجد خلافات في حالة التأخر عن العمل حيث نجد أن أكبر نسبة هي 13.33% لأصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة وهذا راجع إلى المحاباة والخبرة في التعامل والتفاهم من العمال والمسؤولين تم تليها نسبة 12% لأصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات ثم نسبة 11.76% لأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات وفي الأخير نجد نسبة 10% للذين يمتلكون خبرة من 11 إلى 15 سنة .

بالنسبة للفئة الأخيرة والتي صرحت بوجود أمور أخرى فنجد أكبر نسبة هي 20% لأصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة مثل مستخدمي المنشأة ثم تليها نسبة 5.88% للذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة.

ومنه نستنتج أن التأخر عن العمل يسبب الخلافات بين العمال وبالتالي يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة ونقص الفعالية في التسيير وفي أداء العمال .

جدول رقم (19) س(19-2) يوضح علاقة السن بالانضباط في العمل

المجموع		أخرى		رضا الزملاء		رضا المسؤولين		الاقتراحات
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	السن
100	6	/	/	33.33	2	66.66	4	[25-18]
100	18	/	/	33.33	6	66.66	12	[33-26]
100	19	15.78	3	36.84	7	47.36	9	[41-34]
100	14	14.28	2	50	7	35.71	5	[49-42]
100	10	40	4	30	3	30	3	[59-50]
100	67	13.43	9	37.31	25	49.25	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هم الذين صرحوا بأن الانضباط في مواعيد العمل يخلق رضا المسؤولين بنسبة 49.25% ثم تليها نسبة 37.31% للذين صرحوا بأن الانضباط يخلق رضا الزملاء وفي الأخير نجد نسبة 13.43% للذين صرحوا بأمور أخرى.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأن الانضباط في العمل يخلق رضا المسؤولين نجد أكبر نسبة تتمركز عند الفئة ما بين [25-18] سنة و [33-26] سنة بنسبة 66.66% وهذا راجع إلى أن اللوائح والقوانين التنظيمية تنص على ذلك تفاديا لأي مشكلة أو مسائلة قد تنجم عن عدم الانضباط إضافة إلى الحيوية والفعالية لهذه الفئة ثم تليها نسبة 47.36% للفئة ما بين [41-34] سنة ثم تليها نسبة 35.71% و 30% للفئة العمرية ما بين [49-42] سنة و [59-50] سنة .

بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأن الانضباط في العمل يخلق رضا زملاء فنجد أكبر نسبة هي 50% للفئة ما بين [42-49] سنة وهذا راجع إلى الخبرة والتجربة الطويلة في ميدان العمل وكيفية التعامل مع الزملاء ثم تليها نسبة 36.84 % للفئة ما بين [34-41] سنة الذين يرون أن الانضباط يخلق رضا زملاء ثم تليها الفئة ما بين [18-25] سنة و [26-33] بنسبة 33.33% وفي الأخير نجد نسبة 30% للفئة ما بين [50-59] سنة وهذا راجع لقلة الاحتكاك مع الزملاء ووجود صراعات في العمل حسب الخبرة الطويلة المكتسبة.

بالنسبة للفئة الأخيرة والتي صرحت بأمور أخرى نجد أكبر نسبة هي 40% للفئة ما بين [50-59] ثم تليها نسبة 15.78% للفئة ما بين [34-41] سنة وفي الأخير نجد نسبة 14.28% للفئة ما بين [42-49] سنة مثل رضا الله عز وجل ورضا النفس... الخ.

ومنه نستنتج أن نجاح العملية التنظيمية داخل أي إدارة ومهما كان طابعا يرتكز على عدة عوامل والتي من أهمها الانضباط في العمل ذلك لأن عدم توفر هذا العامل سيؤدي حتما إلى خلق جو من الفوضى الأمر الذي يجعل استمرارية المنشأة مستحيلا .

جدول رقم (20) س (20-3) يوضح علاقة المستوى التعليمي بأسباب احترام مواعيد الدخول والخروج ومدة العمل.

المجموع	دينية		أخلاقية		وجود رقابة		الاقتراحات	
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	المستوى التعليمي
100	4	50	2	50	/	/	/	ابتدائي
100	16	25	4	43.7	7	31.25	5	متوسط
100	23	39.13	9	47.82	11	13.04	3	ثانوي
100	24	33.33	8	58.33	14	8.33	2	جامعي
100	67	34.32	23	50.74	34	14.92	10	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هم الذين صرحوا بأن احترام مواعيد الدخول والخروج واحترام مدة العمل يرجع إلى أسباب أخلاقية بنسبة 50.74% ثم تليها نسبة 34.32% للذين صرحوا بأن احترام الدخول والخروج واحترام مدة العمل يرجع إلى أسباب دينية وفي الأخير نجد نسبة 14.92% والذين أرجعوا ذلك إلى وجود رقابة.

بالنسبة للفئة الأولى والتي أرجعت احترام الدخول والخروج واحترام مدة العمل يرجع إلى أسباب أخلاقية نجد أكبر نسبة هي 58.33% للمستوى الجامعي وهذا راجع إلى أنهم يعتبرون الوقت قيمة أخلاقية والذي يعكس

مستواهم التعليمي ثم تليها نسبة 50% لأصحاب المستوى الابتدائي هذا راجع لنشأتهم وأخلاقهم الحميدة ثم تأتي نسبة 47.82% لأصحاب المستوى الثانوي وفي الأخيرة نجد نسبة 43.7% للمستوى المتوسط.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي أرجعت احترام الدخول والخروج واحترام مدة العمل لأسباب دينية حيث نجد أكبر نسبة هي 50% لأصحاب المستوى الابتدائي وهذا إلى الوازع الديني ثم تأتي نسبة 39.13% لأصحاب المستوى الثانوي ثم تليها نسبة 33.33% لأصحاب المستوى الجامعي.

أما بالنسبة للفئة الأخيرة والتي أرجعت احترام الدخول والخروج واحترام مدة العمل يرجع إلى وجود رقابة نجد أكبر نسبة لأصحاب المستوى المتوسط بنسبة 31.25% وهذا راجع إلى نقص في الكفاءة العلمية ثم تأتي نسبة 13.04% لأصحاب المستوى الثانوي وفي الأخير نجد أصحاب المستوى الجامعي بنسبة 8.33%

ومنه نستنتج أن احترام الدخول والخروج واحترام مدة العمل نابع من مجموعة القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية وأن الوقت لدى الأفراد تمثل عقيدة بالنسبة لهم.

جدول رقم (21) س (21-4) يوضح علاقة المنصب بانجاز المهام في وقتها .

المجموع		لا		نعم		الاقتراحات
تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	المنصب
5	100	/	/	5	100	مدير
5	100	/	/	5	100	رئيس مصلحة
27	100	14	14.81	23	85.18	عامل إداري
30	100	2	6.66	28	93.33	عامل مهني
67	100	6	8.95	61	91.04	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يوضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم بانجاز المهام في وقتها بنسبة 91.04% ثم تليها نسبة 8.95% وهم الذين صرحوا بعدم انجاز المهام في وقتها.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بانجاز المهام في وقتها نجد أعلى نسبة هي 100% للمدراء ورؤساء المصالح وهذا راجع للمسؤولية الملقاة عليهم وحساسية المنصب ثم يأتي المهنيين بنسبة 93.33% وهذا راجع إلى أنهم مرؤوسين ومهمتهم تنفيذ الأوامر وفي الأخير نجد نسبة 85.18% للإداريين .

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأنها لا تقوم بانجاز المهام في وقتها حيث نجد أكبر نسبة عند الإداريين بنسبة 14.81% ثم تأتي نسبة 6.66% للمهنيين .

ومنه نستنتج أن أغلب العمال ينجزون أعمالهم في وقتها مهما كانت المناصب التي يشغلونها خاصة الاطارات وهذا ما يساهم في الحفاظ على الاستمرارية و تحقيق النتائج المرجوة .

جدول رقم (22) س (22-5) يوضح علاقة الخبرة بتضييع الوقت بعد التوقيع على ورقة الحضور اليومي.

المجموع		لا		نعم		الاقتراحات
تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	الخبرة المهنية
17	100	12	70.58	5	29.41	أقل من 5 سنوات
25	100	21	84	4	16	من 5 إلى 10
10	100	9	90	1	10	من 11 إلى 15 سنة
15	100	15	100	/	/	أكثر من 15 سنة
67	100	57	85.07	10	14.92	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يوضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يضيعون الوقت بعد التوقيع على ورقة الحضور اليومي بنسبة 85.07% ثم تليها نسبة 14.92% وهي للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم يضيعون الوقت بعد التوقيع على ورقة الحضور اليومي.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرح بعدم تضييع الوقت بعد التوقيع على ورقة الحضور اليومي نجد أعلى نسبة هي 100% للذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة ويرجع هذا إلى الأقدمية وأن تضييع الوقت ليس في مصلحة المنشأة ثم تليها نسبة 90% للفئة من 11 إلى 15 سنة وهذا راجع كذلك إلى الخبرة الطويلة في ميدان العمل ثم تأتي نسبة 84% للفئة من 5 إلى 10 سنوات وفي الأخير نسبة 70.58% للذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى الوعي الإداري لهذه الفئة رغم نقص الخبرة.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأنها تضيع الوقت بعد التوقيع على ورقة الحضور اليومي حيث نجد أن أكبر نسبة تتمركز عند الفئة التي لديها أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 29.41% وهذا راجع إلى نقص الخبرة وكذلك عدم شغل للمناصب الحساسة عند هذه الفئة ثم تليها نسبة 16% لأصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وفي الأخيرة نسبة 10% للذين لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة.

ومنه نستنتج أن أغلب العمال لا يضيعون الوقت بعد التوقيع على ورقة الحضور اليومي خاصة أصحاب الخبرة.

جدول رقم (23) س (2-23) يوضح علاقة الجنس بالتوقف عن العمل للتحديث مع الزملاء.

المجموع		لا		نعم		الاقتراحات
تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	الجنس
58	100	33	56.89	25	43.10	ذكر
9	100	6	66.66	3	33.33	أنثى
67	100	39	58.20	28	41.79	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يتوقفون عن العمل للتحديث مع الزملاء بنسبة 58.20% ثم تليها نسبة 41.79% للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتوقفون عن العمل للتحديث مع الزملاء.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأنهم لا يتوقفون عن العمل للتحديث مع الزملاء حيث نجد أكبر نسبة هي 66.66% للإناث وهذا راجع إلى الجدية في العمل وعد إضاعة الوقت تليها نسبة 56.66% للذكور.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأنها تتوقف عن العمل للتحديث مع الزملاء حيث نجد أكبر نسبة عند الذكور بنسبة 43.10% وأرجعوا ذلك إلى حرصهم على إرضائهم لأنهم ذلك لأن عدم التحديث معهم من شأنه أن يعكس صفو العلاقة فيما بينهم ثم تليها نسبة 33.33% للإناث.

ومنه نستنتج أن كثير من العمال لا يتوقفون عن العمل للتحديث مع الزملاء وحتى أن توقف شريطة أن لا يأخذ من الوقت الكثير.

4 : تحليل الفرضية الثالثة :

جدول رقم (24) س(24-5) يوضح علاقة الخبرة بمدى مراعاة الإدارة للظروف الاجتماعية للعمال.

المجموع		لا		نعم		الاقتراحات
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	الخبرة المهنية
100	17	35.29	6	64.70	11	أقل من 5 سنوات
100	25	28	7	72	18	من 5 إلى 10
100	10	20	2	80	8	من 11 إلى 15 سنة
100	15	/	/	100	15	أكثر من 15 سنة
100	67	22.38	15	77.61	52	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة تراعي الظروف الاجتماعية للعمال بنسبة 77.61% ثم تليها نسبة 22.38% للمبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تراعي الظروف الاجتماعية للعمال.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأن الإدارة تراعي الظروف الاجتماعية للعمال نجد أكبر نسبة هي 100% للمبحوثين الذين تفوق خبرتهم أكثر من 15 سنة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تشغل المناصب الحساسة بالمنشأة ولخبرتهم الطويلة وتقديرهم لظروف العمال ثم تأتي نسبة 80% و 72% للمبحوثين الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة ومن 5 إلى 10 سنوات على التوالي و في الأخير نجد نسبة 64.70% لأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأن الإدارة لا تراعي الظروف الاجتماعية للعمال نجد أكبر نسبة هي للمبحوثين أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 35.28% وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تعتبر بأن هناك تمييز في مراعاة الظروف الاجتماعية للعمال بينهم وبين أصحاب الخبرة ثم تليها نسبة 28% لأصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وفي الأخير نجد نسبة 20% لأصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة.

ومنه نستنتج أن الإدارة تراعي الحالة الاجتماعية للعمال وخاصة لأصحاب الخبرة بسب تقدمهم في السن.

جدول رقم (25) س (25) يوضح اخلاص العمال وكسب الثقة داخل المنشأة الرياضية .

النسبة المئوية%	التكرارات	الاقتراحات
29.85	20	المسؤولين
8.95	6	الزملاء
56.71	38	معا
4.47	3	أخرى
100	67	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يوضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بأن الاخلاص في العمل يؤدي إلى كسب الزملاء والمسؤولين معا بنسبة 56.71 % ثم تليها نسبة 29.85% للذين صرحوا بأن الاخلاص في العمل يؤدي إلى كسب ثقة المسؤولين وهذا راجع إلى أن البعض يراعي المصالح الشخصية ثم تليها نسبة 8.95% للذين صرحوا بأن الاخلاص في العمل يؤدي إلى كسب ثقة الزملاء وهذا يرجع قوة العلاقة فيما بينهم.

ومنه نستنتج أن الاخلاص في العمل يكسب به العامل ثقة المسؤولين والزملاء معا وهذا ما تبينه نتائج الجدول من خلال النتائج بنسبة 56.71%.

جدول رقم (26) س (26-1) يوضح علاقة الجنس باحترام الإدارة لعادات وتقاليد مجتمعات العمال.

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		الاقتراحات	
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
100	58	/	/	63.79	37	36.20	21	الجنس ذكر
100	9	/	/	66.66	6	33.33	3	أنثى
100	67	/	/	64.17	43	35.82	24	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة أحيانا ما تحترم عادات وتقاليد مجتمعات العمال بنسبة 64.17% ثم تليها نسبة 35.82% للمبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة دائما تحترم عادات وتقاليد مجتمعات العمال بينما لم يصرحوا بأن الإدارة لا تحترم عادات وتقاليد مجتمعات العمال.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأن الإدارة أحيانا ما تحترم عادات وتقاليد مجتمع العامل نجد أكبر نسبة هي 66.66% للإناث ثم تليها نسبة 63.79% للذكور وهذا راجع إلى أن الإناث أكثر تحفظ من الذكور ويدركون أن الإدارة لن توافق على الغياب المتكرر تفاديا لتسيب العمال وللمحافظة على التنظيم داخل المركب

بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأن الإدارة دائما تحترم عادات وتقاليدهم مجتمع العامل حيث نجد أكبر نسبة هي للذكور بنسبة 36.20% وهذا راجع إلى أن هذه الفئة لديهم أكثر حرية ثم تليها نسبة 33.33% للإناث.

ومنه نستنتج أن الإدارة تحترم عادات وتقاليدهم المجتمع الذي يعيش فيه العامل لكن تبقى ترفض في بعض الأحيان وهذا للحفاظ على الانضباط بين العمال داخل المركب الرياضي.

جدول رقم (27) س (1-27) يوضح علاقة الجنس بمدى تقبل الإدارة تعاون العمال في الأعمال التطوعية بين الحين والآخر.

المجموع		لا		نعم		الاقتراحات
تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	الجنس
58	100	/	/	58	100	ذكر
9	100	/	/	9	100	أنثى
67	100	/	/	67	100	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن جل العمال صرحوا بأن الإدارة تقبل تعاون العمال في الأعمال التطوعية بين الحين والآخر بنسبة 100% بينما لم يصرح أي عامل بأن الإدارة لا تقبل تعاون العمال في الأعمال التطوعية بين الحين والآخر .

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بأن الإدارة تقبل تعاون العمال في الأعمال التطوعية بين الحين والآخر فنجد أن كلا الجنسين صرحوا بذلك بنسبة 100% وهذا راجع إلى التعاون والتآزر فيما بينهم بالنسبة للفئة الثانية والتي نلاحظ بأن المبحوثين من كلا الجنسين لم يصرحوا ب لا.

ومنه نستنتج أن الإدارة لا تمنع تعاون العمال في الأعمال التطوعية بين الحين و الآخر وهذا ما نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه وهذا ما يدل على التعاون بين العمال.

جدول رقم (28) س(28- 3) يوضح علاقة المستوى التعليمي بكيفية حل الإدارة المشاكل بين العمال .

المجموع	الأسلوبين معا		غير رسمي		رسمي		الاقتراحات المستوى
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	
100	4	25	1	25	2	50	ابتدائي
100	16	43.75	7	37.5	3	18.75	متوسط
100	23	26.08	6	52.17	5	21.73	ثانوي
100	24	29.16	7	45.83	6	25	جامعي
100	67	31.34	21	44.77	16	23.88	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة تقوم بحل المشاكل بين العمال بشكل غير رسمي بنسبة 44.77% ثم تليها نسبة 31.34% للمبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة تحل المشاكل بين العمال بالأسلوبين معا وفي الأخير نجد نسبة 23.88% للمبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة تحل المشاكل بين العمال بشكل رسمي.

بالنسبة للفئة الاولى والتي صرحت بأن الإدارة تحل المشاكل بين العمال بشكل غير رسمي نجد أكبر نسبة هي 52.17% لأصحاب المستوى الثانوي وهذا راجع إلى إدراكهم بشكل غير رسمي في حل المشاكل ثم تليها نسبة 45.83% لأصحاب المستوى الجامعي وهذا راجع إلى مستواهم العلمي وثقافتهم العريضة في حل المشاكل بعيدا عن الإجراءات الرسمية ثم تليها نسبة 37.5% لأصحاب المستوى المتوسط وفي الأخير نجد نسبة 25% لأصحاب المستوى الابتدائي وهذا راجع إلى مستواهم العلمي وثقافتهم الضعيفة في التعامل على حل المشاكل بالإجراءات الغير الرسمية.

بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأن الإدارة تحل المشاكل بين العمال بالأسلوبين معا (رسمي وغير رسمي) حيث نجد أن أكبر نسبة هي 43.75% لأصحاب المستوى المتوسط وهذا راجع لإدراكهم أن المشاكل تحل حسب خطورتها ثم تأتي نسبة 29.16% لأصحاب المستوى الجامعي وهذا راجع إلى الوعي الإداري وطريقة التعامل مع العمال حسب صعوبة المشكلة واستخدام الشكل المناسب ثم تليها نسبة 26.08% لأصحاب المستوى الثانوي وفي الأخير نجد نسبة 25% لأصحاب المستوى الابتدائي.

بالنسبة للفئة الأخيرة والتي صرحت بأن الإدارة تحل المشاكل بين العمال بشكل رسمي حيث نجد أكبر نسبة هي 50% لأصحاب المستوى الابتدائي وهذا راجع إلى نقص المستوى العلمي ودليل على وجود صراعات بين العمال ثم تليها نسبة 25% لأصحاب المستوى الجامعي ثم تليها نسبة 21.73% لأصحاب المستوى الثانوي وفي الأخير نجد نسبة 18.75% لأصحاب المستوى المتوسط.

ومنه نستنتج أن الإدارة تعتمد على حل المشاكل بين العمال بالأسلوب الغير الرسمي في أغلب الحالات إلا في بعض الحالات الاضطرارية التي تستدعي الاجراءات الرسمية.

جدول رقم (29) س (29-4) يوضح علاقة المنصب باستغلاله لتحقيق علاقات اجتماعية.

الاقتراحات المنصب	دائما		أحيانا		أبدا		المجموع
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	
مدير	4	80	1	20	/	/	100
رئيس مصلحة	3	60	2	40	/	/	100
عامل إداري	6	22.22	11	40.74	10	37.03	100
عامل مهني	6	20	9	30	15	50	100
المجموع	19	28.35	23	34.32	25	37.31	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بعدم استغلال منصبهم مطلقا لتحقيق علاقات اجتماعية بنسبة 37.31 % وتليها نسبة 34.32% للذين صرحوا باستغلال منصبهم في بعض الأحيان وفي الأخير نجد نسبة 28.35 % للذين صرحوا باستغلال منصبهم دائما لتحقيق علاقات اجتماعية.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بعدم استغلال منصبهم تماما نجد أعلى نسبة هي 50% والذين هم عمال مهنيين وهذا لكونهم عمال لا يشغلون مناصب حساسة والمركز المتدني في الهيكل التنظيمي ثم تليها نسبة 37.03 % للإداريين وهذا راجع إلى العمل الإنساني والشفافية في العمل .

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت باستغلال منصبهم في بعض الأحيان من أجل تحقيق علاقات اجتماعية نجد أعلى نسبة هي 40.74% للإداريين وهذا راجع إلى أن الإداريين وسطاء بين الإدارة والعمال ثم تليها نسبة 40% لمنصب رئيس مكتب وهذا يرجع كذلك أنهم وسطاء بين العمال والمسؤولين ثم تأتي 30% للمهنيين وفي الأخير نجد نسبة 20% للمدراء.

أما بالنسبة للفئة الثالثة والتي صرحت بأنها دائما تستغل منصبها الوظيفي من أجل تحقيق علاقات اجتماعية حيث نجد أكبر نسبة هي 80% للمدراء و 60% ل رئيس مصلحة وهذا راجع إلى المنصب الحساس الذي يشغلونه ثم تليها نسبة 22.22% للإداريين و 20% للمهنيين وهذا راجع إلى أن البعض يريد فرض نفسه رغم المنصب المتدني في الهيكل التنظيمي وكذلك والبعض الآخر يريد تحقيق مزايا شخصية .

ومنه نستنتج أن المنصب الحالي للعامل لديه تأثير مباشر لمدى استغلال العامل لمركزه الوظيفي في المركب وذلك من أجل تحقيق علاقات اجتماعية.

جدول رقم (30) س (30-5) يوضح علاقة الخبرة بإرشاد والتوجيه العمال الأقل خبرة.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الاقتراحات
تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	الخبرة المهنية
17	100	2	11.76	9	52.94	6	35.29	أقل من 5 سنوات
25	100	/	/	14	56	11	44	من 5 إلى 10
10	100	1	10	3	30	6	60	من 11 إلى 15 سنة
15	100	/	/	7	46.66	8	53.33	أكثر من 15 سنة
67	100	3	4.47	33	49.25	31	46.26	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بأن العمال الأكثر خبرة أحيانا ما يرشدون ويوجهون الأقل منهم خبرة بنسبة 49.25% ثم تليها نسبة 46.26% للعمال الذين صرحوا بأن العمال الأكثر خبرة دائما ما يرشدون العمال الأقل منهم خبرة وفي الأخير نجد نسبة 4.47% للعمال الذين صرحوا بعدم ارشاد العمال الأكثر خبرة للعمال الأقل منهم خبرة.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت ب أحيانا ما يرشد ويوجه العمال الأكثر خبرة للعمال الأقل منهم خبرة نجد أكبر نسبة تتمركز عند أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 56% ثم تليها نسبة 52.94% لأصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى نقص التواصل والفعالية مع الذين أكثر منهم خبرة ثم تليها نسبة 46.66% لأصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة وفي الأخير نجد أصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بأن العمال الأكثر خبرة دائما ما يرشدون ويوجهون العمال الأقل منهم خبرة نجد أكبر نسبة هي 60% عند أصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة ونسبة 53.33% وهذا راجع إلى خبرتهم التي جعلتهم يدركون أن توجيههم و ارشادهم لزملائهم الأقل منهم خبرة يساعد على حل المشاكل المهنية وتحسين العلاقات الشخصية بين العمال ثم تليها نسبة 44% لأصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وهذا راجع إلى اكتسابهم خبرة معتبرة جعلتهم يدركون أهمية نصيح و توجيه زملاء الأكثر خبرة وفي الأخير نجد نسبة 35.29% لأصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات.

بالنسبة للفئة الثالثة والتي صرحت بأن العمال الأكثر خبرة لا يرشدون العمال الأقل منهم خبرة نجد أكبر نسبة هي 11.76% لأصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى نقص خبرتهم التي تجعلهم يلجأ إلى

إلى الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم كما أنهم يرون أن توجيه بعض الزملاء هو لتكبير ثم تليها نسبة 10% لأصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة .

ومنه نستنتج أن أغلب العمال يشيدون بدور الإرشاد والتوجيه في تحقيق النضج والوعي الإداري.

جدول رقم (31) س (1-31) يوضح علاقة الجنس بوجود علاقات اجتماعية خارج المنشأة.

المجموع		لا		نعم		الاقتراحات
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	الجنس
100	58	/	/	100	58	ذكر
100	9	/	/	100	9	أنثى
100	67	/	/	100	67	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بوجود علاقات اجتماعية مع الزملاء خارج المنشأة بنسبة 100% بينما لم يصرح أحد بأنه لا توجد علاقات اجتماعية مع الزملاء خارج المنشأة.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بوجود علاقات اجتماعية مع الزملاء خارج المنشأة نلاحظ أن المبحوثين من كلا الجنسين أجابوا بنعم بنسبة 100% وهذا ما توضحه نتائج الجدول الذي يدل على وجود علاقات اجتماعية.

أما بالنسبة للفئة الثانية نلاحظ أن المبحوثين من كلا الجنسين لم يصرحوا بأنه لا توجد علاقات اجتماعية وهذا ما تبينه نتائج الجدول.

ومنه نستنتج أن الفئة التي صرحت بوجود علاقات اجتماعية خارج المنشأة قد استحوذت على كامل التصريحات وهذا ما يدل على وجود علاقات خارج إطار العمل.

جدول رقم (32) س (32-1) يوضح علاقة الجنس بطبيعة العلاقات الاجتماعية خارج المنشأة.

المجموع		علاقات عابرة أو سطحية		تبادل للزيارات		الاقتراحات
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	الجنس
100	58	36.20	21	63.79	37	ذكر
100	9	22.22	2	77.77	7	أنثى
100	67	34.32	23	65.67	44	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للمبحوثين الذين صرحوا بوجود علاقات اجتماعية عن طريق تبادل للزيارات بنسبة 65.67% ثم تليها نسبة 34.32% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود علاقات اجتماعية خارج المنشأة والتي هي مجرد علاقات عابرة أو سطحية.

بالنسبة للفئة الأولى والتي صرحت بوجود علاقات خارج المنشأة عن طريق تبادل للزيارات نجد أكبر نسبة عند الإناث بنسبة 77.77% وهذا راجع لقلتهم وطبيعة الإناث الاجتماعية ثم تليها نسبة 63.79% وهذا راجع إلى علاقات الصداقة بين بعض العمال.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي صرحت بوجود علاقات اجتماعية خارج المنشأة لكنها تبقى مجرد علاقات عابرة أو سطحية نجد أكبر نسبة هي 36.20% عند الذكور وهذا راجع إلى عددهم الكبير إضافة إلى أن الذكور أقل اجتماعية.

ومنه نستنتج أنه توجد علاقات اجتماعية أكثر خارج المنشأة عن طريق تبادل للزيارات خاصة في الأفراح والأفراح لكن أكثر عند الإناث وهذا ما يساهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال.

مناقشة نتائج الدراسة:

5 : مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الأولى والتي تتمحور حول مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الجداول وهذا ما أكدته أغلبية العمال من خلال أجوبتهم على أسئلة الاستمارة حيث أكدوا لنا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات داخل المنشأة الرياضية وذلك من خلال النسب المتحصل عليها من أجوبة الباحثين على الفرضية الأولى حيث كانت النسبة 74.62% حول مشاركتهم في اتخاذ القرارات و 77.61% حول بأن القرارات المتخذة تشجع على تقوية العلاقات الاجتماعية و 34.28% حول التشاور والتعاون من بين أهم الأسباب التي تؤدي الى تقوية العلاقات الاجتماعية و 64.17% حول أن القرارات الايجابية المدرجة من طرف العمال تساهم في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال ومن هنا تحققت نتائج الفرضية الأولى.

6 : مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الثانية والتي تتمحور حول مساهمة احترام الوقت في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الجداول وهذا ما أكدته أغلبية العمال من خلال أجوبتهم على أسئلة الاستمارة وذلك من النسب المتحصل عليها من أجوبة الباحثين على الفرضية الثانية حيث كانت النسبة 83.58% حول أن العمال دائما يلتحقون بعملهم في الوقت المحدد و 43.28% حول بأن العمال لا يتغيبون عن العمل و 83.57% بأن التأخر عن العمل يؤدي إلى وخلق خلافات مع المسؤولين والزملاء و 91.04% حول أن العمال ينجزون مهامهم في الوقت المحدد و 85.07% حول أن العمال لا يضيعون الوقت بعد التوقيع على ورقة الحضور اليومي ومن هنا تحققت الفرضية الثانية.

7 : مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الثالثة والتي تتمحور حول مساهمة المعتقدات التنظيمية والأعراف في تفعيل العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الجداول وهذا ما أكدته أغلبية العمال من خلال الاجابة على أسئلة الاستمارة وذلك من النسب المتحصل عليها من أجوبة المبحوثين على الفرضية الثالثة حيث كانت النسبة 77.61% حول أن الإدارة تراعي الظروف الاجتماعية للعمال و 100% حول أن الإدارة تقبل تعاون العمال في الأعمال التطوعية بين الحين و الآخر ونسبة 44.77% حول أن الإدارة تعتمد على حل المشاكل بين العمال على الأسلوب الغير رسمي ونسبة 100% بأنه يوجد علاقات اجتماعية خارج المنشأة وهذه العلاقات هي تبادل للزيارات بنسبة 65.67% ومن هنا تحققت الفرضية الثالثة.

الاستنتاج العام:

من خلال دراستي الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال وبعد تحليل لنتائج الفرضيات تم استخلاص النتائج التالية.

- مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات لكن يبقى المسؤول صاحب القرار الأخير والعامل منفذ.
- المشاركة في اتخاذ القرار يبرز قدرات ومواهب العمال.
- للأقدمية والخبرة دور كبير في حل المشاكل المهنية بين العمال.
- انضباط العمال واحترامهم للمواعيد يؤدي إلى تقوية العلاقات فيما بينهم .
- العلاقات القوية بين العمال لا يعني خلوها من الصراعات الداخلية.
- احترام وتقدير الإدارة للحالة الاجتماعية للعمال.
- احترام الإدارة لعادات وتقاليد العمال مجتمع العمال.
- وجود علاقات اجتماعية خارج اطار العمال.

الاقتراحات و التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت اليها الدراسة يمكن تقديم عدد من الاقتراحات والتوصيات وهي كما يلي :
- وضع طرق أكثر فاعلية وإيجابية لاتخاذ القرارات بالمنشأة الرياضية.
 - وضع الصراعات و الحسابات الشخصية جانبا من أجل ألا ينعكس سلبا على أداء العمال.
 - ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات.
 - العمل على ترسيخ فكرة أن الجدية والانضباط في العمل وقيام كل عامل بمهامه من أهم العوامل التي تساعد على حسن سير الإدارة وبالتالي فإنها تنعكس ايجابا على العامل في حد ذاته.
 - التركيز والعمل على برمجة على برمجة الأنشطة الرياضية والترفيهية لأنها تجدد الحيوية لدى العامل مما تنعكس ايجابا على علاقتهم الاجتماعية.
 - تشجيع الطقوس الجماعية والتي من شأنها أن تعزز من روابط الصداقة والأخوة والمحبة بين العمال وإقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء والرضا.
 - اجراء مزيد من الدراسات حول موضوع الثقافة التنظيمية في المجال الرياضي
 - ضرورة استفادة المنشآت الرياضية من نتائج البحوث الجامعية خاصة الدراسات العليا (ماستر -ماجستير - دكتوراه)



خاتمة:

لقد عملنا في بحثنا هذا على ابراز أهم الأدوار التي تلعبه الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية و حتى خارجها، ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني وعن طريق المنهج الوصفي المعتمد بالدراسة ، والأداة المستخدمة (الاستبيان) لجمع البيانات لها ، ساعدنا في الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بمؤشرات الدراسة ومن تم التوصل إلى عدة نتائج مهمة عن واقع الثقافة التنظيمية السائدة داخل ديوان المركب الرياضي بالعالية بلدية بسكرة ومساهماتها في تفيل وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال ومن خلالها نؤكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتهيئة بيئة تنظيمية تمكنه من اطلاق قدراته ومهاراته التفكيرية والإبداعية وكذا اشراكه في التسيير واستشارته مما يشعره بأنه رقم مهم في المعادلة التنظيمية ويدعم من ولائه وإخلاصه في عمله اضافة إلى تحفيزه ومكافأته على مجهداته ونؤكد على ضرورة تجاوز الحواجز النفسية بين الرؤساء والمرؤوسين ونشر جو من العلاقات الانسانية، إضافة إلى ذلك تتضح أهمية حرص المسؤولين في المؤسسات الرياضية بضرورة الاهتمام وتأهيل الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية باعتبارها من أهم مؤشرات تحسن العلاقات الاجتماعية بين العمال.

وفي الأخير يمكن أن نشير بأن بحثنا هذا بداية تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال الإدارة الرياضية لهذا أشير إلى مؤشرات أخرى متعلقة بالثقافة التنظيمية يمكن أن تكون تساؤلات رئيسية أو جزئية مكملة لموضوع بحثنا ومنطلق للدراسات مستقبلية كتكنولوجية التنظيم ، الطقوس الاجتماعية والثقافة التنظيمية.

فان الله
المرحوم

فان الله

1 : الكتب :

- أحمد ماهر، (2005) التنظيم، الإسكندرية (مصر) ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- أحمد ماهر ، (2007)،التنظيم،الاسكندرية مصر ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- أبو بكر مصطفى محمود (2005) التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، ط 1 الاسكندرية مصر ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- أحمد ماهر، (2003) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مصر ، الدار الجامعية .
- أحمد زكي بدوي ، (1993) ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت،لبنان مكتبة لبنان .
- أحمد رفيق الطيب ، (1992) ، التسيير و التنظيم و المنشآت ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية .
- ادريس وائل والغالي الطاهر ، (2011) ، الادارة الاستراتيجية المفاهيم – العمليات ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- اللوزي موسى ، (2002) التنظيم و اجراءات العمل ، ط 1 ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر والطباعة .
- الماضي محمد المحمدي والهوارى ،مبروك عبد المولى(2004)،السلوك التنظيمي، ط 2 القاهرة مصر(ب، د، ن).
- السالم مؤيد سالم ، (2004) أساسيات الادارة الاستراتيجية ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر .
- الشريف علي ، (2000) ، الادارة المعاصرة ، الاسكندرية مصر ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- القيوتي محمد قاسم ، (2000) ، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط 1 ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- القيوتي محمد القاسم ،السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال .
- القيوتي محمد القاسم ، (2008)،نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 3 ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- الغالي طاهر،العامري ،(2005) صالح،المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الاعمال ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر.
- الفاغوري رفعت عبد الحميد ، (2005) إدارة الابداع التنظيمي ، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- الفريجات خيضر كاظم حمود وآخرون،(2009) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1 عمان الأردن ، اثناء للنشر والتوزيع.
- العطية ماجدة ، (2003) سلوك المنظمة سلوك:سلوك الفرد والجماعة ، ط 1 ، عمان الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع.
- السكارنة بلال خلف ،(2009) دراسة إدارية معاصرة ، ط 1 عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السيد علي شتا، (2000)،التفاعل الاجتماعي، والمنظور الظاهري ، ط 1، الاسكندرية مصر ، دار المعارف.
- بو الشرش كمال ،(2014) الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، ط 1 عمان الأردن ، دار الأيام للنشر والتوزيع .
- بوداود عبد اليمين (2010) ،مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي ،الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية .
- جلال عبد الوهاب ، (1984) العلاقات الانسانية والإعلام ، الكويت ، منشورات دار السلاسل .
- جودة بني جابر، (2004) علم النفس الاجتماعي ، ط 1 ، عمان الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- جابر عوض السيد ، (1996) التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية ، السويس مصر ، دار المعرفة الجامعية .
- حسين حريم ، (2010) ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع .
- حسين حريم ، (د ، سنة نشر)السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد والجماعات ،في منظمات الأعمال ،(د ، د ، ن)
- خيضر كاظم ، حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، أنعام الشهابي ، (2009) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ط 1 ، عمان الأردن ، اثناء للنشر والتوزيع .
- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، (2008)، مناهج أساليب البحث العلمي ، ط 1، عمان الأردن دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- زاهد محمد ديري ، (2011) ، السلوك التنظيمي ، عمان الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- عبد السلام أبو قحف ، (2002) ، إدارة الأعمال الدولية ، الاسكندرية ، مصر ، دار الجامعة الجديدة.
- عبد الباسط محمد حسن ، " بدون سنة نشر " علم الاجتماع المدخل ، دار غريب للطباعة والنشر.

- عبد الرحمان محمد عيسوي ، (1995) ، دراسات في علم النفس الاجتماعي ، مصر ، دار المعرفة الجامعية .
- عبد الغفور يونس ،(1997)، نظريات التنظيم والإدارة ، مصر ، المكتب العربي الحديث .
- عفاف عبد المنعم درويش ،(2003) ، كتاب الامكانيات في تربية البدنية والرياضية ، دار النشر للمعرفة .
- عصام بدوي ،(2001) موسوعة التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، ط 1 القاهرة مصر، دار الفكر العربي .
- فاروق مداس ، (2002) ، التنظيم وعلاقات العمل ، الجزائر ، دار مدني للنشر والتوزيع .
- فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمان،(1999)علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة ، مصر، دار الفكر العربي.
- كامل محمد المغربي الإدارة ، (2007) ، عمان الأردن ، دار الفكر للنشر والتوزيع .
- محمد حسن الوشاح ، محمد عبد الله الشقارين،(2012 ، 1433 هـ) المنشآت والملاعب الرياضية ط 1 عمان الأردن ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)،(1992)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية .

2:المجلات العلمية :

- أبو حشيش بسام ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، (2009) ، مجلة الجامعة الاسلامية ،جامعة الأقصى ، فلسطين .
- العريقي منصور محمد ،(2009) ، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين ،دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين للجمهورية اليمنية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج 5 ، ع 2 الجامعة الأردنية .
- النسور مروان محمد ، (2012) ، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية مج 20 ع 2 ، فلسطين.
- بحر يوسف عبد عطية ، والعاجز ،ايهاب فاروق مصباح ،(2012) ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ،دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مج 5 ، ع 2 فلسطين.
- عبد الله البريدي ،(2005) آفاق في السلوك التنظيمي ، ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية ،مجلة التدريب والتقنية ،المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، ع 71 ، الرياض.

-عبد اللطيف عبد اللطيف ، جودة محفوظ أحمد ، (2010) ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مج 26 ، ع 2 سوريا .

3 -الرسائل الجامعية :

-الدنجي إياد علي ، (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، أطروحة دكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس ، غير منشورة ، سوريا جامعة دمشق كلية التربية .

-الشلوي حمد بن فرحان ، (2005) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، المملكة العربية السعودية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا .

-العاجز ايهاب ، فاروق مصباح ، (2011) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي ، محافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، فلسطين الجامعة الإسلامية كلية التجارة.

-عبد الإله ، سمير يوسف محمد ، (2006) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات ، دراسة مقارنة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة فلسطين ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة .

-سموك علي العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وإشكالية تأسيس هوية عمالية سوسيولوجية علم صراع التمثلات والنتائج ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر جامعة عنابة ، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع .

-شكري شبير ابتهال، (2007) ، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة ، فلسطين الجامعة الإسلامية كلية التجارة.

-طه بركات منال ، واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة ، في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العامة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، فلسطين ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة.

4 : القوانين والمراسيم :

-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المرسوم التنفيذي 90-48 المؤرخ في 30 يناير 1990 ، المادة 2 المعدل والمتمم للأمر رقم 71،71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971 المتضمن احداث المركب الأولمبي 5،1 فيفري 1990 .

-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : وزارة الشباب والرياضة ، الأمر 117،77 ، المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعدد الرياضات 06 أوت 1977 .

-الأمر رقم 95 -09 المؤرخ في 25 رمضان 1415 الموافق ل 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة و تطويرها ، وزارة الشباب والرياضة .

5- المحاضرات :

- أحمد بن محمد الفاضل ، (بدون تاريخ) محاضرات حول المنشآت الرياضية ، كلية التربية البدنية ، جامعة الملك سعود ، السعودية (bdf) .





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية

قائمة الأساتذة المحكمين

للاستبيان والمقابلة في الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل المنشأة الرياضية

دراسة ميدانية لعمال ديوان المركب المتعدد الرياضات منشأة عالية بلدية - بسكرة -

تحت اشراف : جيماموي نتيجة .

إعداد الطالب: مرابط وليد .

الإمضاء	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ (ة)
.....	أستاذ محاضر (أ)	1 بن ققة سعاد
.....	أستاذ محاضر (ب)	2 عثمانى عبد القادر
.....	أستاذ محاضر (أ)	3 فنوش نصير

السنة الجامعية: 2015 / 2016

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد التربية البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير منشآت رياضية بعنوان دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ
على العلاقات الاجتماعية داخل المنشأة الرياضية

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية لعمال ديوان المركب المتعدد
الرياضات ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة ، حيث أن
صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجاباتكم ، لذلك أتمنى أن تولوا لهذه الاستمارة اهتمامكم
فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

وأحيط علمكم أن جميع اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ (ة)

جيمايي نتيحة

اعداد الطالب :

مرابط وليد

السنة الجامعية 2015 / 2016

البيانات الشخصية :

- 1 الجنس : ذكر أنثى
- 2 السن:] 25-18 [] 33-26 [] 41-34 [
- 3 المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4 المنصب الحالي : مدير رئيس مصلحة عون عامل إداري عون عامل مهني
- 5 عدد سنوات الخبرة :
- أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الأول : دور اتخاذ القرار في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بالمنشأة الرياضية

- 6 : هل تشارك في اتخاذ بعض القرارات ؟
- نعم لا
- 7 : وهل مشاركتك في اتخاذ القرارات تكون ؟
- دائما أحيانا أبدا
- 8 : هل القرارات المتخذة بالمنشأة الرياضية تشجع على تقوية العلاقات الاجتماعية ؟
- نعم لا
- 9: إذا كانت القرارات تشجع على تقوية العلاقات الاجتماعية فهل هي من خلال ؟
- التشاور في بعض الأمور التعاون الدعم المادي لإتمام المهام أخرى
- 10 : هل تقدم اقتراحات لحل بعض المشاكل المهنية بعيدا عن الاجراءات الرسمية؟
- دائما أحيانا أبدا
- 11 : هل آراء العمال تؤخذ بعين الاعتبار ؟
- دائما أحيانا أبدا

12 : هل يشارك كل العمال في بعض الأنشطة الرياضية بالمنشأة ؟

نعم لا

13 : هل تقام الأنشطة الرياضية ؟

داخل المنشأة خارج المنشأة

14 : هل القرارات الايجابية المدرجة من طرف العمال تساهم في؟

ترقية الحوافز توطيد العلاقات أخرى

المحور الثاني: دور احترام الوقت في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال

15 : هل تلتحق بعملك في الوقت المحدد ؟

دائما أحيانا أبدا

16: هل تتغيب عن العمل ؟

دائما أحيانا أبدا

17 : هل تغييرك عن العمل ناتج عن ظروف ؟

ظروف اجتماعية ظروف صحية ظروف مهنية أخرى

18 : في رأيك هل التأخر عن العمل يؤدي الى ؟

خلق خلافات مع المسؤولين خلق خلافات مع الزملاء لا يوجد خلافات أخرى

19 : هل الانضباط التام في مواعيد العمل يخلق ؟

رضا المسؤولين رضا الزملاء أخرى

20 : هل احترامك لمواعيد الدخول والخروج واحترام مدة العمل يرجع الى أسباب ؟

وجود رقابة أخلاقية دينية

21 : هل تقوم بإنجاز المهام في الوقت المطلوب ؟

نعم لا

22 : هل تضع الوقت بعد التوقيع على ورقة الحضور اليومي ؟ نعم لا

23 : هل تتوقف عن العمل للتحدث مع الزملاء ؟ نعم لا

المحور الثالث : دور المعتقدات التنظيمية والأعراف في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية

24 : هل تراعي ادارتك الظروف الاجتماعية للعمال ؟

نعم لا

25: في رأيك هل الاخلاص في العمل يؤدي الى كسب ثقة؟

المسؤولين الزملاء معا أخرى

26: هل تحترم الادارة عادات وتقاليد مجتمعتك ؟

دائما أحيانا أبدا

27 : هل تقبل ادارتك تعاونك في الأعمال التطوعية بين الحين و الآخر داخل المنشأة ؟

نعم لا

28 : كيف تحل ادارتك المشاكل الناجمة بين العمال بشكل؟

رسمي غير رسمي الأسلوبين معا

29: هل تستغل منصبك لتحقيق علاقات اجتماعية ؟

دائما أحيانا أبدا

30 : هل يقوم العمال الأكثر خبرة بإرشاد وتوجيه العمال الأقل خبرة ؟

دائما أحيانا أبدا

31 : هل توجد علاقات اجتماعية مع زملاء العمل خارج المنشأة ؟

نعم لا

32 : هل العلاقات الاجتماعية الموجودة بين العمال خارج إطار العمل هي ؟

تبادل للزيارات علاقات عابرة أو سطحية

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل المنشأة الرياضية.

أهداف الدراسة : التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية .

مشكلة الدراسة : كيف تساهم الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشآت الرياضية؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : تساهم الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية :

1- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنشأة الرياضية .

2- يساهم احترام الوقت في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال بالمنشأة الرياضية .

3- تساهم المعتقدات التنظيمية والأعراف في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمنشأة الرياضية .

إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة : تم اختيار عينة بحثنا بشكل مسحي وشمل جميع عمال المركب الرياضي بالعالية بلدية بسكرة هو 67 عاملا بين إطارات و إداريين ومهنيين .

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير منشآت العالية بلدية بسكرة.

المجال الزمني: وقد اجريت دراستي هذه بين شهري مارس و أبريل حيث قمت باستغلال إجرائي للترصص الميداني بمنشآت العالية.

المنهج المتبع : استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي التحليلي .

الأدوات المستخدمة في الدراسة : الاستبيان وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والمعلومات.

النتائج المتوصل إليها :-احترام الوقت والانضباط في العمل رغم اللامبالاة عند البعض .

-مشاركة الجميع في اتخاذ القرار رغم أن الإدارة العليا ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط وأراء العمال مجرد اقتراحات .

-القيم والتقاليد والأعراف التي يتمتع بها العمال من شأنها تفعيل العلاقات الاجتماعية بينهم والولاء للمنشأة الرياضية .

الاقتراحات والتوصيات:

-وضع طرق أكثر فاعلية وإيجابية لاتخاذ القرارات بالمنشأة الرياضية .

-وضع الصراعات و الحسابات الشخصية جانبا من أجل ألا ينعكس سلبا على أداء العمال .

-ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات والآراء .

-العمل على ترسيخ فكرة أن الجدية والانضباط في العمل من أهم العوامل التي تساعد على حسن سير الإدارة .

-التركيز والعمل على برمجة على برمجة الأنشطة الرياضية والترفيهية لأنها تجدد الحيوية لدى العامل مما تنعكس إيجابا على علاقاتهم الاجتماعية .

-اجراء مزيد من الدراسات حول موضوع الثقافة التنظيمية في المجال الرياضي .