

# تسيير المؤسسة بين الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

دراسة ميدانية على مستوى مسبح واد تليلات 25 مترا نموذجاً

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاجتماعية.  
قسم علم الاجتماع والانثروبولوجيا.  
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

بعنوان:

تسيير المؤسسة بين الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية  
دراسة ميدانية على مستوى: مسبح واد تليات 25 مترا نموذجا

إشراف الأستاذة  
بريجة شريفة

إعداد الطالب  
لحمر مهدي

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة وهران 2	بن عاشور سالم
مشرفا ومقررا	جامعة وهران 2	بريجة شريفة
ممتحنا	جامعة وهران 2	حساين محمد



# إهداء

اهدي هذا العمل إلى روح الوالدين، اللذان كانا لهما الفضل  
الكبير بعد الله سبحانه وتعالى في النجاح الذي حققته والذي  
سأحققه في حياتي باذن الله وفي مشواري الدراسي.

كما اهدي هذا العمل إلى زوجتي وأطفالي محمد وسيم وخديجة  
ياسمين ومهدي اياد.

والى عائلتي كبيرهم و صغيرهم وكل اصدقائي ومن يعرفني.

" لحرر مهدي "



# شكرو عرفان

بفضل الله و عونه تمكنا من إنهاء هذا العمل، ومن خلال هذه المناسبة أتقدم بعبارات الشكر والاحترام والتقدير إلى الأستاذة المؤطرة "بريجة شريفة" على جميع النصائح والانتقادات والملاحظات حول العمل.

كما أود أن أعبر عن امتناني العميق وشكري الصادق لصديقي الصدوق الأستاذ العربي ميلود على المساعدة القيمة والدعم الذي قدمتموه لي منذ أن بدأت صداقتنا.

لقد كانت تجربة رائعة ومثمرة بفضل توجيهات ونصائح الأستاذ زمور و صديقي الاستاذ شليح توفيق. من خلال توجيهاتكم وتعليماتكم، استفدت بشكل كبير وتعلمت الكثير. لقد ساعدتم في توجيهي نحو الطريق الصحيح وتوجيه جهودي نحو تحقيق أهداف.

الى لكل هؤلاء، والى جميع الذين اشرفوا على تدريسي في قسم علم الاجتماع خاصة أساتذة علم الاجتماع تنظيم وعمل، لا يمكنني إبداء كمية الامتنان الكافية لكم. شعرت دائماً بالدعم والتحفيز منكم، وهذا ساهم بشكل كبير في تحقيقي للنجاح في مشروع. أعتز بفرصة التعلم منكم والعمل معكم.

مرة أخرى، شكراً جزيلاً لكم على كل ما قدمتموه لي.

"مع أطيب التمنيات لحمر مهدي"

## الفهرس

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1.....	المقدمة:
1.....	الدراسات السابقة:
3.....	الإشكالية:
4.....	الفرضية:
5.....	أسباب اختيار موضوع البحث:
6.....	أهمية الدراسة:
7.....	أهداف الدراسة:
7.....	منهجية البحث:
9.....	صعوبات البحث:
9.....	تحديد مجال الدراسة:
9.....	النظرية المعتمد عليها:
9.....	تحديد المفاهيم:

### الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية

13.....	تمهيد:
14.....	المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في المؤسسات:
14.....	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:
21.....	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية:
28.....	المبحث الثاني: مفهوم الثقافة المحلية وتأثيرها على العمليات المؤسسية:
28.....	المطلب الأول: مفهوم الثقافة المحلية:
31.....	المطلب الثاني: تأثير الثقافة المحلية على العمليات المؤسسية:

المبحث الثالث: مقارنة بين العوامل الرئيسية للثقافة التنظيمية والثقافة المحلية وكيف يمكن التمييز بينهما .....	32
المطلب الأول: مقارنة بين العوامل الرئيسية للثقافة التنظيمية والثقافة المحلية .....	32
المطلب الثاني: كيف يمكن التمييز بين الثقافة التنظيمية و المحلية داخل المؤسسة؟.....	33
خلاصة الفصل: .....	36
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية والمحلية على تسيير المنشأة الرياضية مسبح واد تليلات نموذجاً	
المطلب الأول: مفهوم التسيير والمسبح: .....	38
المطلب الثاني: تسيير المؤسسة الرياضية: .....	40
المطلب الثالث: تسيير المسابح .....	43
الدراسة الميدانية: .....	45
الهيكل التنظيمي: .....	49
نتائج الدراسة: .....	57
الخاتمة: .....	58
المراجع: .....	60
الملاحق .....	61

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

## المقدمة:

تتجذر الثقافة بشكل رئيسي في النسيج الاجتماعي والثقافي، وتتأثر بعوامل عديدة مثل ثقافة الفرد وقيمه الشخصية، والمفاهيم التي يحملها في ذهنه. عندما ينضم الفرد إلى منظمة معينة، يبدأ في تلقي تأثير من ثقافتها المؤسسية والتنظيمية، وبالتالي يبدأ في تطوير انتماؤه والتأثير على تفكيره وسلوكه وأسلوب عمله وتفاعله مع زملائه في العمل.

ومع مرور الوقت وتقدم الفرد في مساره المهني، تندمج ثقافة المنظمة مع ثقافة المجتمع الأوسع الذي ينتمي إليه. يتعامل الفرد مع هذه التفاعلات المعقدة بين مكونات ثقافته الشخصية وثقافة المنظمة وثقافة المجتمع بمراعاة التوازن بينها لتحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية على حد سواء.

هذا التفاعل المعقد بين الثقافات يمكن أن يكون مصدر إثراء وتجديد للمنظمة وللأفراد على حد سواء، حيث يتيح للمؤسسة استفادة من تنوع وخلفيات موظفيها، وفي الوقت نفسه يساهم في تطوير قدرات ومهارات الفرد وتوجيهه نحو تحقيق النجاح والتفوق في بيئة العمل.

ومن خلال البحث ساعدتنا مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية في صياغة تصورنا العام عن موضوع دراستنا الذي يدور حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية والتأثير الذي ينجم عنهما في تسيير وإدارة المؤسسة.

هناك دراسات كثيرة أجريت في مجال علم الاجتماع وخاصة بعلم الاجتماع الرياضي تشير إلى أهمية المؤسسات المسبحية ودورها في المجتمعات. إليك أهم الدراسات والأبحاث البارزة التي تناولت هذا الموضوع:

## الدراسات السابقة:

## (أ) الأجنبية:

- “The Impact of Swimming Pool Attendance on Social Capital: A Multilevel Analysis of Young People in England” (2018):

هذه الدراسة قام بها باحثون في جامعة ستراثكلويد في المملكة المتحدة، وقاموا بتحليل كيفية تأثير حضور حمامات السباحة على رأس المال الاجتماعي للشبان. وجدوا أن السباحة قد ساهمت في بناء علاقات اجتماعية وزيادة الانخراط الاجتماعي للشباب.

• “The Social Benefits and Health Impact of Sport and Physical Activity” (2004):  
أجرت منظمة الصحة العالمية هذه الدراسة التي استعرضت فوائد النشاط الرياضي والنشاط البدني على الصحة والعلاقات الاجتماعية. تم التأكيد على دور المسابح والأنشطة المائية في تحقيق هذه الفوائد.

• “Swimming Pools, Noise, and Pollution” (2016):  
هذه الدراسة نشرت في مجلة "Environmental Health Perspectives"، وتناولت التأثيرات البيئية والصحية للمساح العامة والسباحة. تسلط الدراسة الضوء على الأثر الإيجابي للسباحة على اللياقة البدنية والصحة.

• “The Economic Value of Public and Private Swimming Pools in the United States” (2008):  
هذه الدراسة تم إجراؤها من قبل مجموعة بحثية في جامعة واشنطن، وقد ناقشت القيمة الاقتصادية للمساح العامة والخاصة في الولايات المتحدة. أظهرت الدراسة أهمية المسابح كمورد اقتصادي ومصدر للترفيه والنشاط البدني.

• “The Social and Economic Value of Sport and Recreation in Canada” (2017):  
قدمت هذه الدراسة من قبل "Sport Matters Group" تقديراً للقيمة الاقتصادية والاجتماعية للرياضة والترفيه في كندا. وأشارت إلى دور المسابح والأنشطة المائية في تحسين الصحة وتعزيز التواصل الاجتماعي.

• “The Social Benefits and Health Impact of Sport and Physical Activity” (2004):  
أجرت منظمة الصحة العالمية هذه الدراسة التي استعرضت فوائد النشاط الرياضي والنشاط البدني على الصحة والعلاقات الاجتماعية. تم التأكيد على دور المسابح والأنشطة المائية في تحقيق هذه الفوائد. هذه الدراسات تسلط الضوء على دور المؤسسات المسبحية في تحقيق الفوائد الاجتماعية والصحية والاقتصادية في المجتمعات، وتظهر أهميتها كمورد ثقافي ورياضي مهم.

## (ب) العربية:

"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات السعودية" للباحث محمد النحوي والذي تم تقديمه في المؤتمر الدولي للإدارة والاقتصاد عام 2016. هذا البحث يعكس أهمية دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في السعودية، ويمكن أن يكون له تأثير كبير على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي في المؤسسات السعودية ويستند إلى استبيانات ومقابلات مع موظفين وإداريين في الشركات.

**البحث:** "التغيير التنظيمي وتأثيره على الثقافة التنظيمية": دراسة حالة في الشركات السعودية".

**الباحث:** عبد الرحمن الصغير.

**المصدر:** المجلة العربية للإدارة، 2015.

**الخلاصة:** يبحث هذا البحث في كيفية التغيير التنظيمي يمكن أن يؤثر على الثقافة التنظيمية في الشركات السعودي.

**الإشكالية:**

تعتبر المؤسسات الرياضية جزءاً أساسياً من البنية الاجتماعية والثقافية في المجتمعات، من حيث تعزيز الصحة ولياقة البدن و توفير المسابح الرياضية يسهم في تشجيع الأفراد على ممارسة النشاط البدني والسباحة، مما يعزز في الحفاظ على الصحة الجسدية. هذا أولاً إضافة الى: **تعزيز التواصل الاجتماعي:** المسابح توفر منصة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد وتعزز التواصل والعلاقات الاجتماعية، سواء كان ذلك من خلال الأنشطة الرياضية أو الفعاليات التي تنظم في المسابح.

**تقديم فرص للتعلم:** المؤسسات الرياضية المسبحية توفر فرصاً لتعلم مهارات السباحة والغطس، وهذا يمكن أن يكون مفيداً للأفراد من جميع الأعمار.

**تعزيز الهوية والانتماء المجتمعي:** المسابح الرياضية تشكل جزءاً من الهوية المحلية والثقافة المجتمعية، وتسهم في تعزيز انتماء الأفراد إلى مجتمعهم وترسيخ قيمهم وتقاليدهم.

تعزيز النشاط الاقتصادي: تشغيل وصيانة المسابح يخلق فرص عمل للمجتمع المحلي ويسهم في النشاط الاقتصادي.

تعزيز التنافسية الرياضية: المسابح توفر مكانا لتدريب الرياضيين والسباحين، مما يعزز التنافسية الرياضية على المستوى المحلي والوطني والدولي.

فتشغيل وإدارة مثل هذه المؤسسات يتطلب فهما عميقاً لعدة عوامل، منها الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية.

تكمن أهمية دراسة العلاقة بين هاتين الثقافتين في القدرة على تحقيق التوازن والتفاهم لضمان تنفيذ الأهداف والرؤية بنجاح

فالثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز مؤسسة الرياضة المسبحية. إنها تحدد كيفية تنظيم العمل واتخاذ القرارات والعلاقات بين الموظفين والإدارة. والفهم العميق للثقافة التنظيمية يمكن أن يساهم في تحسين الفاعلية التنظيمية وتعزيز أداء المؤسسة.

والثقافة المحلية تشمل العادات والتقاليد والقيم في المجتمع المحلي الذي تعمل فيه المؤسسة الرياضية المسبحية. إنها تلعب دورا كبيرا في تحديد توقعات واحتياجات الجمهور والمجتمع المحلي. فهم هذه الثقافة يمكن أن يساعد في تكييف البرامج والخدمات وتعزيز التفاعل الإيجابي مع المجتمع المحلي. ومن هذا المنطلق تبلورت لدينا الإشكالية الآتية:

**هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الثقافة المحلية في تسيير المؤسسة الرياضية؟؟ وكيف يمكن فهم وتحليل هذا التأثير؟**

**الفرضية:**

الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الثقافة المحلية في تسيير المؤسسة، ولكن هناك تغذية راجعية على الثقافة التنظيمية مستمدة من الثقافة المحلية ويمكن فهم وتحليل هذا التأثير من خلال دراسة تفاعلات بين العناصر الرئيسية للثقافتين وتقدير تأثير هذه التفاعلات على سلوك الموظفين وأداء المؤسسة.



## أسباب اختيار موضوع البحث:

بحكم ان الباحث فاعل في تسيير المنشآت الرياضية، وقد لاحظ أن طريقة التسيير داخل هذه المؤسسات مختلفة من منشأة الى اخرى رغم أنها تصب كلها من مشكلة سلطة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية وهران، هذا الاختلاف نجم عنه فروقات متفاوتة بشكل واضح وملحوظ من حيث:

- المردودية سواء المادية أو الرياضية.
- الالتزام التنظيمي.
- الالتزام الوظيفي.
- الصراعات العمالية.

فاستفز ذلك الباحث وقام بتحريرات أولية اعتمد فيها على تقنية الملاحظة بالمشاركة وما أثار انتباهه إن الثقافة المحلية أي ثقافة الفاعلين (موظفين، عمال مهنيين، منخرطين....) والالتزام التنظيمي والوظيفي يختلف من منشأة الى أخرى.

لذلك توجه الباحث في هذا العمل الى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية و المحلية ومدى تدخلهما في تسيير المنشآت بالإضافة إلى كون موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة نسبيا والتي لم تعطى لها الأهمية المناسبة مقارنة بحجم ومستوى تأثيرها وتحديدها لكثير من المسارات والنتائج والأهداف التنظيمية، سواء من جانب الأكاديميين أو من جانب المسيرين على مستوى المؤسسات الجزائرية.

وتم اختيار هذا البحث للأبعاد ذات العلاقة بموضوع البحث ومجال تطبيقه، وتأثيراته المتزايدة الأهمية في الوقت الحاضر بحكم توجهات الإرادة السياسية بالاهتمام بالجانب الرياضي وذلك لتحقيق مكتسبات من بينها الانفتاح نحو العالم الذي فرضته العولمة الحديثة و ذلك بالتسويق لصورة البلد داخليا وخارجيا مثال: العاب البحر المتوسط البطولات العربية المختلفة، كأس إفريقيا للمحليين، المنافسة على كأس إفريقيا 2025 ...الخ.

لذلك بغرض الإدراك بأهمية الثقافة التنظيمية في التسيير، دفعت إلى الاهتمام بعناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة والداعمة لمختلف شروط نجاح المنظمات وتطورها.

وهو الأمر الذي دفع الباحث لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة ومستواها بين الثقافة التنظيمية وتسيير المنشآت الرياضية

بالإضافة إلى الرغبة في إضافة عنوان جديد إلى مكتبتنا يشكل استفادة حقيقية سواء للباحثين أو العاملين في المجال.

### أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة هي محاولة لإثراء المكتبة برصيد معرفي متميز من حيث إبراز الدور المهم الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تسيير المنشآت الرياضية فتكون بذلك اضافته جديده وإيجابياتها وسلبياتها شكلا ومضمونا يمكن البناء عليها مستقبلا لتحسين جودة التسيير وايضا ان تكون ذات أهمية للمسير أو متخذ القرار إن أغلب المهتمين والدارسين للموضوع في بيئتنا يجمعون على أن جل المؤسسات الجزائرية تواجه مشكلات تنظيمية في الأساس تعيق وبشكل ملحوظ عملية تطويرها وتقدمها، ولعل من أبرز هاته المشاكل سعيها الدائم للبحث عن آليات إشاعة وترسيخ ثقافة المؤسسة لدى منتسبيها بإبراز الأهمية والحيوية العلاقة بين المتغيرين من جهة ومن جهة أخرى تضمين بعض التوصيفات والمظاهر والعناصر التنظيمية في تسيير المسابح سواء الجانب البشري والتقني التي لها عالقة بالموضوع والتي يمكن أن تؤثر فيه؛ هاته العناصر يكون في غالب الأحيان غير مدرك لأهميتها و أدوارها في السلوك التنظيمي عامة، كما يمكن لهذه الدراسة أن تعطي فرصة للقائمين على المؤسسة بفهم دقيق الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها ومكوناتها وخصائصها، كذلك تعطيهم فكرة عن مستويات الالتزام التنظيمي لدى موظفيها وعمالها، ومواقع الخلل إن وجدت، وبالتالي إمكانية تداركها وتصحيحها والعمل على تحسين وتعزيز ما يمكن أن يساعد في ذلك.

## أهداف الدراسة:

**فهم الثقافة التنظيمية:** يمكن للبحث أن يساعد في فهم القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تسود داخل المؤسسة الرياضية المسيحية. يمكن استكشاف كيفية تكونت هذه الثقافة وكيف يمكن تصويبها وتطويرها.

**تحليل تأثير الثقافة التنظيمية:** يمكن للبحث أن يساعد في تحليل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الرياضية وموظفيها. وكيف تساهم القيم والمعتقدات التنظيمية في تحقيق الأهداف والكفاءة.

**فهم الثقافة المحلية:** يمكن للبحث أن يساهم في فهم العوامل الثقافية المحلية التي تؤثر على سياق تسيير المؤسسة الرياضية المسيحية. مثل العادات والتقاليد المحلية وكيفية تأثيرها على سلوك الموظفين والزبائن.

**تحليل التفاعل بين الثقافتين:** يمكن للبحث أن يستكشف كيفية تفاعل الثقافة التنظيمية مع الثقافة المحلية وكيف يمكن تحقيق التوازن بينهما. هل هناك توافق أو تناقضات بين القيم والمعتقدات في الثقافتين؟

**اقتراح التوصيات:** يمكن للبحث أن يختتم بتقديم توصيات لتحسين إدارة المؤسسة الرياضية المسيحية استناداً إلى الفهم الأعمق للعلاقة بين الثقافتين. مثلاً، كيف يمكن تعزيز التواصل والتفاهم بين موظفي المؤسسة والزبائن بناء على هذه العلاقة؟

**دعم اتخاذ القرارات:** يمكن للبحث أن يساعد قادة المؤسسة في اتخاذ قرارات أفضل بناء على الفهم الأعمق للثقافة التنظيمية والثقافة المحلية. مثلاً، كيف يمكن تحسين استراتيجيات التوظيف والتدريب بناء على هذا الفهم؟

## منهجية البحث:

لقد فرض علينا موضوع هذا البحث استعمال دراسة حالة، معتمدين على تقنية الملاحظة بالمشاركة وتقنية المقابلة. وقد كان متعدد الخطوات و ذلك للحصول على نتائج حقيقية وموثوقة فيما يلي خمس خطوات أساسية لمنهج البحث:

**01- مراجعة الدراسات السابقة:**

- لقد بدأنا الدراسة بمراجعة للدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والثقافة المحلية في مجال الرياضة والمؤسسات الرياضية.
- تحليل الأبحاث السابقة التي قام بها أشخاص آخرون حول هذا الموضوع واستخدامها كمصدر للفهم والإلهام.

**02- جمع البيانات:**

- المقابلات، وملاحظات بالمسبح النصف أولمبي وادي تليلات.
- عينة البحث:

قمنا بتحديد المبحوثين في الدراسة والمتغيرات التي ستدرسها (الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية) وكيفية التحليل، وقد شملت عينة البحث 16 مبحوث من الموظفين والعمال المهنيين في المؤسسة الرياضية المسيحية، وأعضاء النوادي الهاوية المحلية المعنية بالرياضة بحيث اشتملت على موظفتين استقبال، ثلاثة أعوان مهنيين واحد درجة أولى وواحد درجة ثانية وواحد درجة ثالثة اضافة الى عاملة نظافة وكان المجموع 06 عمال تابعين للمسبح، و05 رؤساء نوادي رياضية 5 مدربين.

وقمنا بجمع البيانات من خلال مقابلات مع موظفي و عمال المؤسسة ورؤساء الاندية المعنية، ومراقبة ميدانية، ومراجعة الوثائق المؤسسية.

**03- تحليل البيانات:**

استخدمنا أساليب تحليل البيانات المناسبة للأسئلة البحثية، بالتحليل النوعي إذ كنا نرغب في فهم السياق والتفاصيل العميقة لدراستنا.

**04- تقديم النتائج:**

- قمنا بتلخيص النتائج الرئيسية وقدمناها بشكل منهجي ومنطقي.
- استنتجنا من النتائج التوصيات الملائمة لتحسين إدارة المؤسسة الرياضية المسيحية استنادا إلى فهمنا للعلاقة بين الثقافتين.

## صعوبات البحث:

- الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة لعدم القدرة على التحكم وقياس جميع أبعادها و بالتالي عدم القدرة في الحكم عليها اختلاف الدراسات السابقة حول اعتمادها في أبعاد الثقافة التنظيمية التي تسند إلى وجهات نظر مختلفة للمهتمين والمتخصصين والكتاب.
- التجرد من صفة المسير وخاصة أثناء التواصل مع المبحوثين والذين بدورهم كانت إجاباتهم منطوية حول أن الباحث ليس إلا رئيسهم في العمل.

## تحديد مجال الدراسة:

**المكاني:** الدراسة عبارة عن بحث ميداني على مستوى وحدة مسبح وادي تليلات 25 متر الواقعة رقم 01 حي الياسمين دائرة وادي تليلات ولاية وهران والتابعة إداريا بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية وهران.

**الزماني:** من: 2022/09/01 الى غاية 2023/05/15.

## النظرية المعتمد عليها:

النظرية المستخدمة هي نظرية النسق لتالكوت بارسونس تعتبر هذه النظرية من الإضافات التي قدمها تالكوت بارسونز لنمو وتطور النظرية البنوية الوظيفية. إن نظرية النسق التي بلور معالمها تالكوت بارسونز تدرس الأنساق الثلاثة وهي الثقافة، والشخصية، والنظام الاجتماعي.

## تحديد المفاهيم:

## لغة:

**الثقافة:** الثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والسلوكيات التي تميز مجتمعا معينا أو مجموعة من الأفراد. تتضمن الثقافة العادات واللغة والفنون والديانات والتفكير والأساليب التي تميز مجتمعا وتشكل هويته الفريدة. إن الثقافة تلعب دورا حاسما في توجيه سلوك الأفراد وتشكيل تفكيرهم وتأثيرهم على بيئتهم ومجتمعهم.

**التنظيم:** التنظيم هو عملية ترتيب وتنسيق العناصر والموارد بشكل منهجي ومنظم لتحقيق أهداف معينة. يمكن أن يكون التنظيم متعلقاً بأنشطة وعمليات مؤسسة أو مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق الفعالية والكفاءة. تشمل عناصر التنظيم تحديد الهيكل التنظيمي، وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات، وتخصيص الموارد، وتطوير إجراءات وسياسات، وتحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها. يعتبر التنظيم أحد مكونات الإدارة والإدارة الفعالة تتطلب قدرة جيدة على التنظيم والتخطيط<sup>1</sup>.

**المحلي:** مفهوم "المحلي" يشير إلى ما هو متعلق بالمكان أو السياق القريب أو البيئة القريبة. يستخدم هذا المصطلح للدلالة على الأمور والظروف التي تنتمي إلى منطقة محددة أو مكان معين، وعادة ما يشمل هذا المفهوم الأمور المحلية والمعتقدات والقيم والعادات والتقاليد التي تميز مجتمعاً معيناً أو مكاناً محدداً.

يمكن أن يشير "المحلي" إلى الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية التي تختلف من منطقة إلى أخرى، والتي تتأثر بتأثير كبير بالعوامل المحيطة بالمكان والزمان الخاص بها. هذا المفهوم يبرز أهمية فهم التفاصيل والسياق الثقافي والاجتماعي للمناطق المحلية لضمان التفاعل الفعال مع المجتمعات وتنفيذ السياسات والبرامج بشكل مناسب وفعال.

**التسيير:** مصطلح "التسيير" يشير إلى عملية إدارة وإشراف الأنشطة والموارد بطريقة منهجية ومنظمة لتحقيق أهداف معينة. يستخدم هذا المصطلح عادة في سياق الإدارة والأعمال ويشمل عدة جوانب.

**المنشأة:** المنشأة هي كلمة تستخدم بشكل عام للإشارة إلى مكان أو مبنى أو مؤسسة أو منظمة أو شركة أو مؤسسة أو مشروع أو هيكل يتم إنشاؤه أو تأسيسه لأغراض معينة. يمكن أن تكون المنشأة تجارية أو صناعية أو حكومية أو غير ربحية. الكلمة تستخدم بشكل واسع في مجموعة متنوعة من السياقات والمجالات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصغير التغيير التنظيمي وتأثيره على الثقافة التنظيمية: دراسة حالة في الشركات السعودية" المجلة العربية للإدارة، 2015.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الصغير، مرجع سابق، 2015.

المؤسسة: المؤسسة هي مصطلح يستخدم للإشارة إلى هيكل أو منظمة أو مؤسسة تأسست لتحقيق أهداف محددة. يمكن أن تكون المؤسسة تجارية أو غير ربحية أو حكومية، وهي تتنوع في الأحجام والأغراض.

**الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات والتوجهات التي تميز وتشكل هوية وشخصية منظمة معينة. إنها الطريقة التي يفهم بها أعضاء المنظمة القواعد غير المكتوبة والمستمرة التي تحدد كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية.

**الثقافة المحلية:** الثقافة المحلية تشير إلى القيم والعادات والتقاليد والعناصر الثقافية الفريدة التي تميز مجتمعاً محدداً أو منطقة جغرافية أو مجموعة إنسانية معينة. هذه العناصر الثقافية تشمل عدة جوانب من حياة الناس في تلك المنطقة، مثل اللغة والديانة والعادات الاجتماعية والفنون والمأكولات والملابس والعمارة والتقاليد وغيره.

### التعريف الإجرائي:

#### مفهوم الثقافة التنظيمية و التنظيم داخل المنشأة الرياضية "المسبح".

"التنظيم الداخلي في منشأة رياضية مسبح هو الهيكل والنظام الذي يسير عملياتها وأنشطتها بشكل فعال، بحيث تتماشى مع أهدافها ورؤيتها. وتشمل هذه العمليات توجيه وإدارة الموارد البشرية والمالية، وتقديم الخدمات والبرامج الرياضية بشكل متسق مع متطلبات المشتركين والعاملين داخل المنشأة. وتعزز هذه التنظيم من خلال ثقافة التنظيم الداخلية، التي تشمل المبادئ والقيم والسلوكيات التي تميز البيئة الداخلية للمنشأة وتوجه تصرفات الفريق والموظفين نحو تحقيق أهدافها."<sup>1</sup>

هذا التعريف الإجرائي يشير إلى أهمية البنية التنظيمية والثقافة الداخلية في تحقيق الأهداف وضمان الفعالية داخل منشأة رياضية مسبح.

<sup>1</sup> Smith, A.C.T, Stewart, B, & Spracklen, K. (Eds.). (2015). Sport, Récréation and Social Justice. Routledge.

## الفصل الثاني

### الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية



**تمهيد:**

إن الثقافة التنظيمية تمتلك دوراً أساسياً في كافة النشاطات والمستويات داخل المنظمة الإدارية، إذ تسهم بشكل كبير في خلق بيئة تنظيمية تعزز من تطوير الأداء بفعالية وكفاءة. يتمثل هذا الأداء في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

**المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في المؤسسات.**

الثقافة التنظيمية عبارة عن مزيج فريد من القيم والمعتقدات والسلوكيات والاتجاهات التي تميز وتشكل هوية المنظمة بشكل مميز. إنها العامل الذي يحدد كيفية تفكير وتصرف أفراد المنظمة وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع البنية التنظيمية والأنظمة المتبعة.

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأنظمة والقوانين التي تؤثر في سلوك العاملين وفي الأسلوب الذي يمارسونه في إدارة المنظمة واتخاذ القرارات فيها، من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية.

هذا السياق الثقافي يلقي بظلاله على جميع العمليات والمبادرات داخل المنظمة، ويساهم في تحديد هويتها ومسارها. تنمو وتتطور الثقافة التنظيمية عبر التفاعل المستمر بين الأفراد والهياكل التنظيمية، وهي تلعب دوراً بارزاً في تحقيق الاستدامة والنجاح في سياق.

**المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.**

**أ. تعريفات الثقافة التنظيمية من قبل الباحثين الاجانب:**

هناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية من قبل باحثين مختلفين، والتي تعكس التفاوتات في التفهم والتركيز على مختلف جوانبها. إليك بعض تلك التعاريف لبحثين أجانب:

**تعريف إدغار شايينين (Edgar Schein):**

يعتبر أحد رواد دراسة الثقافة التنظيمية. وفقاً له، الثقافة التنظيمية هي "الأنماط المشتركة للتفكير والشعور والسلوك التي يتبناها أعضاء المنظمة وتميزهم عن غيرهم. يقسم شايينين الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات: القيم والعقائد والسلوكيات.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر يقول إن الثقافة التنظيمية تشمل "القيم والمبادئ التي توجه العمليات الإدارية والسلوك في المؤسسة وتؤثر في تكوين الهوية والتواصل وتحديد الأولويات."

**تعريف الباحث تشارلز هاندي (Charles Handy):**

<sup>1</sup> Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons.

يعرف الثقافة التنظيمية بأنها "الطريقة التي نفهم بها ما نقوم به هنا، ولماذا نفعل ذلك، وكيف يجب أن نفعله." يشير هاندي إلى أن الثقافة تلعب دوراً مهماً في تحديد هوية المؤسسة وتوجيه سلوك موظفيها<sup>1</sup>.

يذكر (robbins) أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمات ترجع إلى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى.

وقد عرف (mainiero & tromley) الثقافة التنظيمية بأنها "تتكون من قيم ومعتقدات و تصورات مشتركة وتحدد سلوك أعضاء المنظمة، حيث كلما زاد استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات وكانت مشتركة كلما كانت أقوى لثقافة المنظمة، ويكون لها أثر كبير في تحديد السيطرة على سلوك المنظمة<sup>2</sup>.

كما تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال ملائمتها مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات الملائمة الداخلية، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات".

ب. تعريفات الثقافة التنظيمية من قبل الباحثين العرب:

تعريف الثقافة التنظيمية من قبل الباحثين العرب من مختلف جوانبها.

إليك بعض تعريفات الثقافة التنظيمية من قبل الباحثين العرب:

محمد النحوي: يعرف الثقافة التنظيمية بأنها "السمات المشتركة التي تجمع أفراد المنظمة والتي تتضمن القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات والرموز المشتركة، والتي تؤثر على تفكيرهم وسلوكهم في سياق العمل داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Handy, C. (1993). Understanding organizations. Penguin UK.

<sup>2</sup> mainiero & tromley, 1989, p.382.

<sup>3</sup> النحوي محمد. الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على عينة من موظفي الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية 2014.

فاروق الكرمي: يرى أن الثقافة التنظيمية هي "النمط السائد للقيم والمعتقدات والتوجهات

والسلوكيات في المؤسسة، والتي تؤثر في الأداء والتفاعلات بين أفراد المؤسسة.<sup>1</sup>

نصر حداد: يعرف الثقافة التنظيمية بأنها "الأنماط المشتركة للتفكير والسلوك داخل المؤسسة،

والتي تؤثر في تفاعلات الموظفين مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل.<sup>2</sup>

عبد الله الزغبيني: يرى أن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة القيم والمعتقدات والتوجهات والسلوكيات

المشتركة التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتؤثر في تكوين هويتها وأدائها."<sup>3</sup>

ويذكر القريوتي أن الثقافة التنظيمية هي "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة

معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى

ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة

تخدم الأهداف الرسمية.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك معا بأنها تركز على

القيم والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى

الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساس لتقييم

مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات.

### ب. خصائص الثقافة التنظيمية:

لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة، إذ نجد أن هنالك

ثقافة سائدة (**Dominant Cultur**) وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة،

وهنالك أيضا ثقافات فرعية لوحدات أو مجموعات وظيفية (مثل المهندسين والمحاسبين...).

وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة ممكن أن تضعف المنظمة إذا كانت

تتعارض مع الثقافة السائدة والأهداف العامة للمنظمة، ولكن الواقع عكس ذلك فالكثير من الثقافات

<sup>1</sup> فاروق الكرمي، الإدارة الحضرية بين الثقافة التنظيمية والاستدامة: دراسة تحليلية للتجربة البلدية بالدوحة. 2010.

<sup>2</sup> نصر حداد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، 2003.

<sup>3</sup> الزغبيني عبد الله، الثقافة التنظيمية وأثرها على تطوير الأداء التنظيمي، 2006.

الفرعية تكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة.

إن وجود ثقافات معاكسة **Counter cultures** وهي الثقافات التي تمارس فلسفة وقيمة تتعارض مع الثقافة السائدة، تنشأ من الاندماجات أو الاستحواذات لمنظمتين لأن موظفي إحدى المنظمتين ومديريها قد يحملون قيمة وافتراسات تتعارض مع نظرائهم من المنظمة الأخرى، وهذا ما يعرف بصراع ثقافات المنظمة.

وتتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن حصر أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

1. قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك، مثل تحقيق جودة عالية، والغياب القليل، والكفاءة العالية.<sup>1</sup>
2. تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.
3. الثقافة هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، وتمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المساعد وحريم، 2006، ص 230-231.

<sup>2</sup> أبو بكر، 2000، ص 132-133.

4. التزام وتبني كافة العاملين في المنظمة السلوكيات ومعايير واتجاهات محددة تسهم بنجاح وفاعلية وحداتهم التنظيمية.

5. الثبات أو ما يسمى بالتكامل المعياري والذي يشير إلى تبني سلوكيات واتجاهات ومعايير بصورة تتصف بالديمومة وعدم التذبذب.<sup>1</sup>

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة.<sup>2</sup> ان من أهم خصائص الثقافة التنظيمية اهتمامها بالعنصر الإنساني لأنه المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية، كما أنها ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد من خلال التفاعل والاحتكاك مع الآخرين، ومن ثم تصبح هذه الثقافة جزء من سلوكه. وأيضاً لا بد أن تكون ثقافة المنظمة مرنة قابلة للتكيف مع أهداف المنظمة ومطالب البيئة المتغيرة.

### مستويات الثقافة التنظيمية:

وفقاً لما ذكره بيرفايز، يفهم الثقافة التنظيمية على أنها تتألف من عناصر واضحة وعناصر ضمنية، وهو يقوم بتقسيمها إلى مستويات مختلفة ويشرح التداخل بينها.<sup>3</sup> يمكن توضيح هذه المستويات بشكل مفصل. كما يلي:

يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات رئيسية:

**المستوى الأول الثقافة الظاهرة (Explicit Culture):** يمثل هذا المستوى العناصر والجوانب الواضحة والملموسة في الثقافة التنظيمية. يشمل ذلك الجوانب التي يمكن مشاهدتها وقياسها بسهولة مثل التكنولوجيا المستخدمة، والفنون المعروضة، والرموز الرسمية للمنظمة، وأنماط السلوك الإنساني الملموسة.

**المستوى الثاني الثقافة الضمنية (Implicit Culture):** يتعامل هذا المستوى مع العوامل الأكثر عمقاً في الثقافة التنظيمية. يشمل القيم والمعتقدات والمعايير الغير ملموسة التي

<sup>1</sup> pervaize, 1999, p.88

<sup>2</sup> الساعاتي، 1998، ص93.

<sup>3</sup> بيرفايز، 1999، ص73.

تهيمن على سلوك الأفراد داخل المنظمة. هذه العوامل تشكل الأسس الكامنة التي تتجذر في العقلية والتفكير الجماعي.

**المستوى الثالث البديهيات الأساسية (Basic Assumption):** يمثل هذا المستوى الأفكار والافتراضات الأساسية التي يستند إليها أفراد المنظمة في تفسيرهم للعالم وكيفية تفاعلهم مع المنظمة والبيئة الخارجية. تشمل هذه البديهيات الأساسية تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكيفية التعامل مع التحديات والمشكلات الرئيسية التي تواجهها.

هذه الثلاث مستويات تشكل مع الثقافة التنظيمية الشاملة التي تؤثر على سلوك الأفراد وأداء المنظمة بشكل عام.

يمكن مقارنة مستويات الثقافة التنظيمية بصورة مشابهة لتشبه جبل جليدي،<sup>1</sup> حيث تتغير ملامحها بين الحين والآخر. تتضمن هذه المستويات:

**مستوى القمة:** يمكن اعتباره الجزء الظاهر من الثقافة التنظيمية، حيث تظهر العناصر الملموسة والمرئية بوضوح. يشمل هذا المستوى الرموز البارزة مثل المراسم والاحتفالات التنظيمية، والقصص والحكايات التي تسرد داخل المنظمة، والشعارات التي تمثل هويتها، بالإضافة إلى سلوكيات الموظفين وكيفية تقديمهم لأنفسهم وللمنظمة من خلال ملابسهم ووضعهم المادي.

**المستوى المغمور:** يشمل هذا المستوى العوامل الأعمق والأكثر عمقاً في الثقافة التنظيمية. يشمل القيم التي تتجذر في القلوب والعقول، والافتراضات التي تتحكم في تفكير الأفراد داخل المنظمة، والمعتقدات والاتجاهات التي تتسلل إلى سلوكهم. هذه العوامل تشكل القواعد والأسس العميقة التي توجه تصرفات واختيارات الأفراد.

هذه المستويات تتفاعل مع بعضها البعض بشكل معقد، حيث تكون العوامل المظهرية مجرد نقطة الجليدة التي ترتفع عن سطح الماء، بينما تكمن معظم القيم والاعتقادات العميقة في الجزء المغمور من الثقافة التنظيمية وتؤثر بشكل كبير على كيفية تفاعل الموظفين وتصرفهم.

<sup>1</sup> Bowman, 1995, p.150-160.

## أبعاد الثقافة التنظيمية:

تظهر الدراسات التي أُجريت من قبل مختلف الباحثين أبعاداً متعددة للثقافة التنظيمية، وهذه الأبعاد تشمل:

- أ. البعد الإداري والعمل: المدير الجيد، المشرف الجيد، الموظف الجيد، العمل الجيد للموظفين، تأثر الموظفين، مراقبة الأنشطة، قواعد إنجاز المهام، ما يوفره العمل، روح الفريق، المنافسة، الصراع، تنفيذ القرارات، تدفق الاتصالات، والاستجابة للبيئة.<sup>1</sup>
  - ب. القيم: الطقوس، الشعائر، شبكات العمل الثقافية، الروتين، وبيئة العمل.<sup>2</sup>
  - ج. صنع القرار: الرقابة التنظيمية، التدخل الحكومي، معنوية الدور الإداري، معتقدات الوصول إلى السلطة السياسة المحافظة، والحماية وضمان الحقوق الشخصية.<sup>3</sup>
  - د. الاتجاهات والأولويات: التركيز الخارجي مقابل التركيز الداخلي، التركيز على المهمات مقابل التركيز الاجتماعي، الأمان مقابل المخاطرة، التماسك مقابل التفكك، الفردية مقابل الجماعية الانفراد في القرارات مقابل المشاركة الجماعية، المركزية مقابل اللامركزية، الحدس مقابل التخطيط، الثبات مقابل الإبداع، التعاون مقابل المنافسة، البساطة مقابل التعقيد، الإجراءات الرسمية مقابل الغير رسمية، والجهل مقابل المعرفة.<sup>4</sup>
  - هـ. شبكات العمل والمكافآت: القيم، البطولات، الطقوس، الشعائر، تجميع الموارد، المكافآت، تنوع العلاقة، الترتيب الهرمي، الممارسات الإدارية، وشبكات العمل الثقافية.<sup>5</sup>
  - و. الروتين والطقوس: الروتين، الطقوس، الشعائر، الرموز، القوة، وأنظمة الرقابة.<sup>6</sup>
- هذه الأبعاد تشكل مجموعة متنوعة من الجوانب التي تميز الثقافة التنظيمية وتؤثر على تفاعل الموظفين داخل المنظمة وأدائهم.

<sup>1</sup> Harrison, 1978, p119-128.

<sup>2</sup> Deal & Kennedy, 1982, P.12-24.

<sup>3</sup> Jenner, 1982, P.307-325.

<sup>4</sup> Reynolds, 1986, p.334-336.

<sup>5</sup> Dubrin, 1988, p.395-397.

<sup>6</sup> Jonson & Scholes, 1989, p.50-61



ويشير الباحثون إلى أن الأبعاد الآتية: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، تمتاز بالتأثير الكبير على أنماط السلوك التنظيمي.

أ. **القيم التنظيمية:** تعرف القيم بأنها مجموعة من المبادئ والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الأفراد ويتفوقون عليها في تصرفاتهم المادية والمعنوية. هذه القيم لا تأتي من العدم، بل تشكل عبر التعليم والتنشئة والتأثيرات الاجتماعية والثقافية المحيطة بالفرد. وتعتبر القيم مرجعا أساسيا لاتخاذ القرارات والسلوك داخل المنظمة.

ب. **المعتقدات التنظيمية:** تشمل المعتقدات التنظيمية أفكارا مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال التنظيمية. تساهم هذه المعتقدات في تشكيل توجهات الموظفين نحو المشاركة في صنع القرارات والعمل الجماعي، مما يؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

ج. **التوقعات التنظيمية:** تعبر التوقعات التنظيمية عن التعاقد السيكولوجي بين الموظف والتنظيم. يشمل ذلك توقعات الموظفين من رؤسائهم وزملائهم في التنظيم، وكذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين. يظهر التقاهم والاحترام المتبادل بين الأفراد داخل التنظيم، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية ومناخ يلبي احتياجات الموظفين، تأثيراً إيجابياً على أداء المنظمة.

تلك الأبعاد تشكل مكونات الثقافة التنظيمية الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمي.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في سياق المنظمات، حيث تمنح الأفراد داخل المنظمة إحساسا بالهوية والانتماء. يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون مصدرا للمعاني المشتركة التي تساهم في تفسير الأمور والسلوكيات داخل المنظمة. إليك أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية كما وردت في البحوث العلمية:

أ. تشكيل السلوك: تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه السلوك وتحديد كيفية تصرف الأفراد داخل المنظمة. توفر لهم إطاراً مشتركاً لفهم الأمور والتفاعلات داخل المنظمة.

ب. المرجعية: تعتبر الثقافة التنظيمية مرجعية للأفراد عند مواجهة حالات غير واضحة أو معقدة داخل المنظمة. تساهم في توجيههم واتخاذ القرارات.

ج. تعزيز الاستقرار: تساعد الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستقرار داخل المنظمة من خلال تعزيز الهوية والانتماء لدى العاملين.

د. تعزيز الالتزام: تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام برسالة المنظمة. تجعل الأفراد يشعرون بأن انتمائهم للمنظمة أكبر من اهتماماتهم الشخصية.

هـ. الرقابة التنظيمية: تعمل الثقافة التنظيمية كنظام للرقابة التنظيمية من خلال تحديد المعايير والقواعد التي يجب الالتزام بها داخل المنظمة.

و. تعزيز التماسك: تسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق التماسك بين الأفراد من خلال إنشاء منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات.

ز. توجيه السلوك: توفر الثقافة التنظيمية إطاراً مشتركاً للأفراد لفهم ما يدور حولهم وتحديد السلوك المناسب في سياق المنظمة.

ح. تعزيز الانتماء والتفاعل: تعزز الثقافة التنظيمية الشعور بالانتماء للمنظمة وتعزز التفاعل الإيجابي بين الأفراد.

هذه الوظائف والأهمية تظهر واضحة داخل البحوث العلمية وتعكس أهمية فهم وتطبيق الثقافة التنظيمية في سياق المنظمات.

### أنواع الثقافة التنظيمية:

اتفق الكتاب على تقسيم الثقافة التنظيمية لعدة أنواع تختلف من مكان إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ويمكن حصر أهم هذه الأنواع كما يلي:

أ. ثقافة النفوذ أو القوة: إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين وتكون القوة والنفوذ بيد من يتحكم بالمنظمة ويشبهه لحد كبير نسيج العنكبوت.

ب. ثقافة المشروع (المهمة): وتتسم بأنها موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج، وقوتها تعتمد على خبرة أفرادها ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة، وهناك صلة وثيقة بين أقسامها، لذا فهي تشبه الشبكة.<sup>1</sup>

ج. ثقافة عضوية: يكون فيها إدراك العاملين للقيم والمعتقدات والاتجاهات الإدارية مرتفع، ومن خصائصها التوجه نحو العلاقات العاطفية والائتلافية، واحترام الفردية، وتحمل المخاطرة والولاء الداخلي.<sup>2</sup>

د. ثقافة إبداعية: تتركز في المنظمات التي يبعث العمل فيها على الإنجاز والمخاطرة وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى توتر وإرهاق العاملين وتكون مجازفة كونها خلاقية ومتحدية.

هـ. ثقافة داعمة: حيث تتسم بالتفاعل والتماسك كالعامل بروح الفريق، والتوجه نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل.<sup>3</sup>

و. ثقافة بيروقراطية: تعتمد على التمسك بالروتين، وانعدام الثقة بين القائد ومرؤوسيه لوجود الشك وعدم الاستقرار في العمل، إذ تتسم هذه الثقافة بالجمود والرقابة الشديدة، أما قاداتها فهم يحتاجون للسيطرة والرقابة والهيمنة بدون مبررات موضوعية، ويميلون إلى العلاقات الاجتماعية وتتسم قراراتها بأنها غير حاسمة.<sup>4</sup>

ز. ثقافة العمليات: وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيمية، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

<sup>1</sup> Harrison, 1978, p.525.

<sup>2</sup> Tichy, 1983, p.253-254.

<sup>3</sup> Wallsh, 1983, p.29-36.

<sup>4</sup> الصرايرة، 2003، ص197-198.

ح. ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

ط. ثقافة مساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.<sup>1</sup>

الخاتمة مقترح كما أن الثقافة التنظيمية القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمالة، حيث تؤدي لانخفاض معدل دوران العمالة. إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عالي بين العاملين حول ما تمثله المنظمة

ففي الثقافة التنظيمية القوية يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، وكلما ازداد قبول الأعضاء للقيم الجوهرية، وازداد تمسكهم بهذه القيم، يكون لها تأثير أكبر على سلوك العاملين بسبب الدرجة العالية من المشاركة، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك.

ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التماسك والولاء والالتزام التنظيمي، مما يؤدي لتقليل ميل العاملين لترك المنظمة.<sup>2</sup>

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

فالثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمنون بها إيماناً عميقاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Bouno & Lewis, 1995, p.482.

<sup>2</sup> Robbins, 2003, p.233.

<sup>3</sup> العميان، 2005، ص316-317.

## آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

يمكن خلق الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث خطوات أوردتها العطية كما يلي:

1. يقوم المؤسسون بتوظيف العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
2. يحاول المسؤولون أن ينشئوا هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.
3. السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجا للدور والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة، وحينما تنجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتضح الشخصية الكلية للمؤسسين في الثقافة التنظيمية.

ويمكن حصر الآليات الرئيسة للمحافظة على الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1. ممارسات الإدارة العليا: رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي للطبيعة الثقافية التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك الذي يتم مكافأته والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين.
2. اختيار العاملين: تعتبر عملية اختيار العاملين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها. فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> القريوتي، 2000، ص 163.

3. **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.<sup>1</sup>

### العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

تؤثر على الثقافة التنظيمية عوامل عدة أورده كما يلي:

1. **تعاقب الأجيال:** يؤثر في الأنماط الإدارية والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، والطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.

2. **القيادة الإدارية:** التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

3. **النمط الإداري السائد:** الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي العاملين في المنظمة.

4. **استخدام التقنية:** ويترتب على تشجيع استخدام التقنية زيادة الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تقديم خدمات ومنتجات أفضل.

ولكي توفر المنظمة ثقافة تنظيمية طويلة الأمد لابد لها من التركيز على الجوانب التالية لما لها من تأثير واضح على استمراريتها:

1. **الوضوح التنظيمي:** فهم واستيعاب العاملين في المنظمة لأهدافها وخططها الآنية والمستقبلية، ودرجة مساهمتهم في وضعها وتنفيذها.

2. **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** توفير المرونة اللازمة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح لمراكز اتخاذ القرار، لتيسير عملية اتخاذ القرار.

3. **التكامل التنظيمي:** مدى التعاون والاتصال الفاعل بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.

<sup>1</sup> العميان، 2002، ص319.

4. تاريخ المنظمة: مدى إلمام العاملين بتاريخ المنظمة وأساليب العمل بها وقدرتها على تجاوز الأزمات والمشكلات.

5. الأسلوب الإداري: التوازن والاستقرار الإداري الذي يشجع العاملين على التعبير عن آرائهم بحرية، لاستثمار قدراتهم ومواهبهم ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.<sup>1</sup>

6. البناء التنظيمي: نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوكيات العاملين.

7. التشجيع: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل الرؤساء والمشرفين لمرؤوسيهـم.

8. الانتماء: درجة انتماء العامل للمنظمة وليس لجماعة أو مهنة.

9. درجة تحمل الخلاف والصراع: مدى توافر التضارب والخلافات بين العاملين والمجموعات، وقابلية العاملين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السهلي، 2009، ص 37-38.

<sup>2</sup> المربع، 2008، ص 78.

المبحث الثاني: مفهوم الثقافة المحلية وتأثيرها على العمليات المؤسسية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة المحلية.

الثقافة المحلية هي مجموعة القيم والتقاليد والعادات والتصورات التي تتشكل داخل مجتمع معين أو منطقة جغرافية معينة. إنها الثقافة التي تميز مجتمعاً معيناً وتعبر عن تاريخه وهويته الفريدة. تشمل الثقافة المحلية العديد من الجوانب الثقافية مثل اللغة والعادات والتقاليد والديانة والفنون والعلوم والعمارة والأعراف الاجتماعية.

خصائص الثقافة المحلية:

1. تنوع: الثقافة المحلية قد تكون متنوعة بشكل كبير حتى داخل نفس المنطقة الجغرافية.

يعكس هذا التنوع تاريخاً طويلاً من التفاعلات والتأثيرات الثقافية.

2. تغير مع الزمن: الثقافة المحلية ليست ثابتة، بل تتغير مع مرور الزمن وتأثير العوامل

الاجتماعية والاقتصادية والثقافية العالمية.

3. تأثير البيئة: البيئة الجغرافية والطبيعية للمنطقة تؤثر على الثقافة المحلية. مثلاً، يمكن

أن تكون طريقة حياة المجتمعات الريفية مختلفة عن تلك في المناطق الحضرية.

أنواع الثقافة المحلية:

1. الثقافة العرقية: تشمل القيم والتقاليد التي تميز مجموعة عرقية معينة. مثال على ذلك

هو الثقافة الأفريقية أو الثقافة الهندية.

2. الثقافة الجغرافية: تعبر عن الثقافة المحلية لمناطق جغرافية معينة. مثال على ذلك هو

الثقافة المحلية في منطقة البحر الأبيض المتوسط.

3. الثقافة الدينية: ترتبط بالمعتقدات والممارسات الدينية. مثال على ذلك هو الثقافة

المسلمة أو الثقافة المسيحية.

الأبعاد المؤثرة على الثقافة المحلية:

الثقافة المحلية تتأثر بعدة أبعاد تشكل طابعها وتؤثر على تصرفات وقيم الأفراد. إليك بعض

أبعاد الثقافة المحلية مع الاستشهاد بالمصادر العلمية الموثوقة:



## 1. اللغة:

- اللغة تلعب دورا حاسما في تشكيل الثقافة المحلية، حيث تنقل القيم والمعتقدات والمعرفة.
- الاختلافات في اللغة يمكن أن تؤدي إلى تفسيرات وثقافات مختلفة لنفس الأفعال والأحداث.<sup>1</sup>

## 2. الديانة والمعتقدات الدينية:

- الديانة والمعتقدات الدينية تؤثر بشكل كبير على القيم والسلوكيات والتقاليد في المجتمعات المحلية.

- يمكن أن تكون الشعائر الدينية والاحتفالات جزءا أساسيا من الثقافة المحلية.<sup>2</sup>

## 3. القيم والمعتقدات:

- القيم والمعتقدات تشكل نواة الثقافة المحلية وتحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة.
- يمكن أن تتضمن القيم المحلية القيم الاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية.

## 4. التقاليد والعادات:

- التقاليد والعادات هي الأفعال والممارسات التي يقوم بها الأفراد والمجتمعات بانتظام.
- يمكن أن تشمل هذه التقاليد الزفاف والجنائز والاحتفالات المحلية وغيرها.<sup>3</sup>

## 5. التفاعل الاجتماعي والترتيب الاجتماعي:

- تتأثر الثقافة المحلية بكيفية التفاعل الاجتماعي والترتيب الاجتماعي داخل المجتمع.
- يمكن أن تشمل هذه العوامل الهرم الاجتماعي والأدوار الاجتماعية ومفهوم العائلة والعلاقات الاجتماعية.

## الاقتصاد والتنظيم الاقتصادي:

- يمكن أن تتأثر الثقافة المحلية بطرق الإنتاج وتوزيع الثروة والاقتصاد العام.
- تلعب القيم المتعلقة بالعمل والنجاح الاقتصادي دورا هاما في تشكيل الثقافة المحلية.

<sup>1</sup> Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations.

<sup>2</sup> Geertz, C. (1973). The Interpretation of Cultures

<sup>3</sup> Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions.

تأثير هذه الأبعاد يمكن أن يكون متشابكا ومعقدا ويتغير مع مرور الزمن. تفهم هذه الأبعاد يساعد في التعامل مع التحديات الثقافية وفهم سلوك الأفراد والمجتمعات في سياقات مختلفة.

الثقافة المحلية تتكون من مستويات وأبعاد متعددة تؤثر على سلوك وتفكير الأفراد والمجتمعات. إليك ملخصا للمستويات والأبعاد الرئيسية للثقافة المحلية مع استشهد بالمصادر:

**1. المستوى الوطني/الإقليمي:** هذا المستوى يتعلق بالثقافة التي تشترك فيها مجموعات كبيرة من السكان داخل بلد أو منطقة جغرافية معينة.

يمكن أن تكون اللغة الوطنية والعادات والتقاليد الوطنية جزءا مهما من هذا المستوى.

**2. المستوى القبلي/العشائري:** يتعلق هذا المستوى بالثقافة التي تكون فرعية للثقافة الوطنية وتشترك فيها مجموعات صغيرة مثل العائلات أو القبائل أو العشائر.

يمكن أن تكون لديها عادات وتقاليد محددة تختلف عن تلك في المجتمع الوطني الكبير.

**3. المستوى الشخصي:** هذا المستوى يعبر عن الاختلافات الثقافية بين الأفراد داخل نفس المجتمع أو العائلة.

يتضمن القيم والمعتقدات الشخصية والتصورات والخبرات الفردية

**4. الأبعاد الثقافية:** تعتمد عدة أبعاد للثقافة تشكل طابع الثقافة المحلية. مثل اعتبار الزمان (التاريخ) والمكان (المكان) والمجتمع والديانة واللغة والقيم والمعتقدات.

يمكن أن تتفاعل هذه الأبعاد معا لتشكيل ثقافة متنوعة وفريدة.

**5. الأبعاد الاجتماعية:** يشمل هذا الجانب الاقتصاد والسياسة والتعليم والنوع الاجتماعي والقوى الاجتماعية الأخرى التي تؤثر على الثقافة المحلية.

يمكن أن تؤثر الظروف الاقتصادية والاجتماعية على تطور الثقافة المحلية وتشكيلها.

فهم هذه المستويات والأبعاد المختلفة للثقافة المحلية يمكن أن يساعد الأفراد والمنظمات على التفاعل بشكل أفضل مع المجتمعات المحلية وتكييف استراتيجياتهم وأساليبهم بشكل فعال.

## المطلب الثاني: تأثير الثقافة المحلية على العمليات المؤسسية:

الثقافة المحلية تلعب دورا كبيرا في تأثير العمليات المؤسسية داخل المنظمات. سأقدم لك بعض النقاط المهمة مع استشهاد بمصادر علمية:

1. القيم والمعتقدات: الثقافة المحلية تتضمن قيما ومعتقدات تؤثر على تشكيل القرارات والأولويات داخل المنظمة. مثلاً، إذا كانت الثقافة المحلية تولي اهتماما كبيرا للعائلة والتواصل الاجتماعي، فقد تجد المنظمة تشجع على الفعاليات والأنشطة التي تعزز التواصل بين الموظفين.

2. أسلوب الاتصال: يمكن أن يؤثر اللغة وأساليب الاتصال المشتركة في الثقافة المحلية على كيفية تبادل المعلومات داخل المنظمة.<sup>1</sup>

3. الهرم الاجتماعي: تؤثر هيكلية الهرم الاجتماعي في الثقافة المحلية على هيكل السلطة والتفوق داخل المنظمة.<sup>2</sup>

4. العلاقات الاجتماعية: العلاقات بين الموظفين داخل المنظمة تتأثر بشكل كبير بالعلاقات والتواصل الاجتماعي في الثقافة المحلية.<sup>3</sup>

5. التفضيلات في توجيه الأعمال: قد تؤدي الثقافة المحلية إلى تفضيل أنواع معينة من الأعمال أو الاستراتيجيات الاقتصادية على أخرى.<sup>4</sup>

6. التعامل مع التنوع: الثقافة المحلية يمكن أن تكون لها تأثير على كيفية تعامل المنظمة مع التنوع واحتياجات موظفيها المتنوعة.<sup>5</sup>

باختصار، الثقافة المحلية تؤثر بشكل مباشر على السلوك والعمليات داخل المنظمات، وهذا يجعل فهمها وإدارتها بشكل فعال أمرا حيويا لنجاح المنظمة. تتطلب هذه العملية النظر في عوامل متعددة تشمل القيم، والعلاقات، والاتصال، وهيكل السلطة، وتوجيه الأعمال، والتعامل مع التنوع.

<sup>1</sup> Hall, 1976

<sup>2</sup> Hofstede, 1980

<sup>3</sup> Schein, 1985

<sup>4</sup> Trompenaars & Hampden-Turner, 1997

<sup>5</sup> Cox & Blake, 1991

المبحث الثالث: مقارنة بين العوامل الرئيسية للثقافة التنظيمية والثقافة المحلية وكيف يمكن التمييز بينهما

المطلب الأول: مقارنة بين العوامل الرئيسية للثقافة التنظيمية والثقافة المحلية

الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية هما عوامل مهمة في تشكيل السلوك واتخاذ القرارات داخل المؤسسات والمجتمعات المحلية على حد سواء. سأقوم بمقارنة العوامل الرئيسية لكل منهما مع الإشارة إلى المصادر:

### 1. الأصول والجذور:

- الثقافة التنظيمية: تتأى من القيم والمعتقدات التي تميز المؤسسة عن الأخرى وتشكل هويتها التنظيمية.
- الثقافة المحلية: تستند إلى التاريخ والتقاليد والقيم التي تميز المجتمعات والمناطق الجغرافية.

### 2. القيم والمعتقدات:

- الثقافة التنظيمية: تتعامل مع قيم تنظيمية تشجع على التعاون أو التنافس، وتحفز على الابتكار أو الالتزام بالتقاليد، وتوجه نحو التميز أو الاستقرار.
- الثقافة المحلية: تعكس قيم ومعتقدات تركز على العلاقات الاجتماعية والأخلاق والدين والأخلاقيات الشخصية.

### 3. اللغة والرموز:

- الثقافة التنظيمية: تستخدم لغة ورموز معينة داخل المؤسسة للتعبير عن القيم والأهداف التنظيمية.
- الثقافة المحلية: تشمل لغة المنطقة المحلية والرموز والعبارات التي تحمل معانٍ ثقافية خاصة.

## 4. التفضيلات في التعامل:

■ الثقافة التنظيمية: تؤثر على كيفية التفاعل بين الموظفين داخل المؤسسة وكيفية التعامل مع القضايا المهنية.

■ الثقافة المحلية: تؤثر على سلوك الأفراد في التعامل مع الآخرين وكيفية التفاعل اليومي.<sup>1</sup>

## 5. التأثير على السياسات والقوانين:

■ الثقافة التنظيمية: تتسلل إلى السياسات والإجراءات الداخلية للمؤسسة وقوانين العمل والتوظيف.

■ الثقافة المحلية: تؤثر على القوانين واللوائح المحلية والقوانين الاجتماعية.

## 6. التأثير على الاتصال والتفاعل الاجتماعي:

■ الثقافة التنظيمية: تؤثر على سلوك الموظفين في التفاعل مع زملائهم وقادتهم داخل المؤسسة.

■ الثقافة المحلية: تؤثر على طرق التواصل والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المجتمع المحلي.<sup>2</sup>

هذه المقارنة تبرز الاختلافات والتشابهات بين الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية، وكيف تؤثر كل منهما على مختلف جوانب الحياة الاحترافية والشخصية. يجب على المؤسسات والأفراد فهم هذه العوامل وتأثيرها لضمان التفاعل الفعال والنجاح في بيئات متعددة الثقافات.

**المطلب الثاني: كيف يمكن التمييز بين الثقافة التنظيمية و المحلية داخل المؤسسة؟**

لتمييز بين الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية داخل المؤسسة، يمكن الاعتماد على مجموعة من العوامل والمؤشرات. فيما يلي كيفية التمييز بينهما مع الاستشهاد بالمصادر:

<sup>1</sup> Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business.

<sup>2</sup> Schneider, B., & Barsoux, J. L. (1997). Managing Across Cultures. Prentice Hall.

**1. المدى الجغرافي والمجتمع المستهدف:**

- **الثقافة التنظيمية:** تعكس قيم ومعتقدات تنظيمية تتعلق بسلوك وأداء موظفي المؤسسة داخل بيئتها الداخلية. تؤثر على العمليات والهيكل التنظيمي.
- **الثقافة المحلية:** تتعلق بالقيم والعادات والتقاليد التي تكون جزءا من المجتمعات في المنطقة المحلية حيث تقع المؤسسة. تؤثر على سلوك الأفراد في حياتهم اليومية خارج المؤسسة.

**2. الأهداف والرؤية:**

- **الثقافة التنظيمية:** تسهم في تحديد أهداف ورؤية المؤسسة وتوجيه جميع موظفيها نحو تحقيقها. تمثل توجيهها استراتيجيا داخل المؤسسة.
- **الثقافة المحلية:** تتعامل مع القيم والعادات التي تكون مهمة بشكل خاص للأفراد والمجتمعات في المنطقة المحلية، ولا ترتبط مباشرة بأهداف المؤسسة.

**3. العمليات والسياسات:**

- **الثقافة التنظيمية:** تؤثر على السياسات والإجراءات الداخلية للمؤسسة، مثل سياسات التوظيف والترقيات وإدارة الأداء.
- **الثقافة المحلية:** لا تؤثر بشكل مباشر على هذه السياسات والعمليات الداخلية للمؤسسة.

**4. اللغة وأساليب الاتصال:**

- **الثقافة التنظيمية:** يمكن أن تتضمن لغة ومفردات خاصة بها تستخدم داخل المؤسسة للتعبير عن قيمها ومبادئها التنظيمية.
- **الثقافة المحلية:** تشمل اللغة وأساليب الاتصال التي تستخدمها المجتمعات المحلية في المنطقة التي تقع فيها المؤسسة.

**5. الاحترام والانفتاح على التنوع:**

- **الثقافة التنظيمية:** تتعامل مع قضايا الاحترام والتنوع داخل المؤسسة وتشجع على توجيه مفهوماتها الخاصة لهذه القضايا.

■ **الثقافة المحلية:** تعكس مفهومات المجتمع المحلي لقضايا الاحترام والتنوع في السوق العام.

#### 6. التأثير على السلوك الشخصي:

■ **الثقافة التنظيمية:** تؤثر على سلوك الموظفين داخل المؤسسة وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول.

■ **الثقافة المحلية:** تؤثر على سلوك الأفراد في حياتهم اليومية خارج المؤسسة وتحدد قيمهم وعلاقاتهم.

توضح هذه النقاط كيف يمكن التمييز بين الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية داخل المؤسسة من خلال النظر في مدى تأثير كل واحدة على الهيكل والأهداف والعمليات واللغة والتنوع والسلوك الشخصي. تأخذ الثقافة التنظيمية في الاعتبار السياق التنظيمي، بينما تعتمد الثقافة المحلية على سياق المجتمع والمنطقة المحلية.

## خلاصة الفصل:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في حياة المنظمات، حيث تلعب دوراً حاسماً في توجيه سلوك العاملين وتشكيل البيئة التنظيمية. تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في توفير إطار للقيم والمعتقدات والتوجهات التي توجه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة. إن الثقافة التنظيمية الإيجابية تشجع على التفاعل الإيجابي والابتكار وتعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية يظهر أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب ثقافة تنظيمية متجددة ومبتكرة تستوعب التحولات والتطورات التكنولوجية. الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تشجيع قبول وتبني تقنيات الإدارة الإلكترونية وضمان نجاح تطبيقها. على سبيل المثال، يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مفتوحة للابتكار والتغيير وتعزز من روح الفريق والتعاون. البحث أيضاً يظهر أن الثقافة التنظيمية تمثل معياراً لقبول أو رفض تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة. إذا لم تكن الثقافة متجاوبة مع مفاهيم الإدارة الإلكترونية، فإن التنفيذ قد يكون صعباً.

بشكل عام، يظهر هذا البحث أهمية توجيه العناية نحو بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية المناسبة لتحقيق التطور التكنولوجي ونجاح استخدام الإدارة الإلكترونية داخل المنظمات. وفي الختام، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية هي أحد العوامل الرئيسية في نجاح أي تغيير أو تطبيق جديد داخل المنظمة، بما في ذلك تطبيق.

كما تتأثر الثقافة المحلية بعدة أبعاد تشكل طابعها وتؤثر على تصرفات وقيم الأفراد، مثل اللغة والديانة والقيم والمعتقدات والتقاليد والعلاقات الاجتماعية والاقتصاد. فهي تشكل مجتمعاتنا وتؤثر على تفكيرنا وسلوكنا.

الثقافة المحلية تؤثر بشكل كبير على العمليات المؤسسية داخل المنظمات. تلعب القيم والمعتقدات وأسلوب الاتصال والهرم الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية وتفضيلات توجيه الأعمال والتعامل مع التنوع دوراً حاسماً في تشكيل العمليات المؤسسية. الفهم الجيد للثقافة المحلية يمكن أن يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها بفعالية والتفاعل بنجاح مع الموظفين والعملاء من خلفيات ثقافية متنوعة.



## الفصل الثالث

الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية والمحلية على تسيير المنشأة  
الرياضية مسبح واد تليلات نمونجا

## المطلب الأول: مفهوم التسيير والمسير:

هو مصطلح يستخدم بشكل شائع في مجال إدارة المنظمات والمؤسسات، وهو يشير إلى العمليات والجهود التي يتم تنظيمها وإدارتها لتحقيق الأهداف والأداء المرجو من قبل المنظمة. التسيير يشمل العديد من الجوانب والنشاطات التي تساهم في تنظيم وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والعمليات اليومية للمنظمة.

في سياق التسيير، تدار المنظمة بفعالية من خلال تخطيط وتنظيم ورصد وتقييم الأنشطة والمشاريع والموارد. تشمل عمليات التسيير أيضاً اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.

التسيير يعتمد على مجموعة من المبادئ والمفاهيم مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، والقيادة، وتخصيص الموارد، وضمان الجودة، والسياسات والإجراءات الداخلية. يهدف التسيير إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وضمان استدامتها ونموها على المدى البعيد. يعتبر التسيير مفهوماً شاملاً يشمل جميع جوانب إدارة المنظمة، سواء كانت تجارية أو غير ربحية أو حكومية، وهو يعكس الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف وتطوير الأداء.

أما المسير والتسيير هما مصطلحان يستخدمان بشكل مترادف للإشارة إلى مفهوم إدارة المنظمات والمؤسسات. إليك شرح للمبادئ والخصائص والأهداف والوظائف المشتركة بين المسير والتسيير:

والتسيير:

المبادئ:

**1. تحقيق الأهداف:** المسير والتسيير يهدفان إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة

بكفاءة وفعالية. هذا يتضمن وضع أهداف واضحة وقياسية للأداء.

**2. التخطيط:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي أو التكتيكي جزءاً أساسياً من المسير والتسيير.

يتعين على القادة والإداريين وضع استراتيجيات وخطط لتحقيق الأهداف المحددة.

**3. التنظيم:** يتعين على المنظمة تنظيم مواردها بشكل فعال لضمان تنفيذ الخطط بنجاح.

هذا يتضمن تخصيص الموارد البشرية والمالية والمادية بطريقة مناسبة.

## الخصائص:

1. التوجيه والقيادة: يشجع على وجود قيادة فعالة في المسير والتسيير لتوجيه وتحفيز الفرق والموظفين نحو تحقيق الأهداف.
2. التنسيق: يتعين على المسير والتسيير تنسيق الجهود والأنشطة المختلفة داخل المنظمة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
3. الرصد والتقييم: يتعين على المنظمة تتبع وقياس الأداء والنتائج بشكل دوري للتحقق من تقدم تحقيق الأهداف واتخاذ التدابير التصحيحية عند الحاجة.

## الأهداف:

1. تحقيق النجاح المؤسسي: الهدف الرئيسي للمسير والتسيير هو تحقيق النجاح المؤسسي من خلال تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.
2. زيادة الكفاءة: يهدف المسير والتسيير إلى زيادة كفاءة العمليات واستخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق أقصى قدر من النتائج.

## الوظائف:

1. التخطيط والاستراتيجية: تطوير خطط واستراتيجيات تحقيق الأهداف المؤسسية.
  2. التنظيم والتوجيه: تنظيم الموارد وإدارة العمليات بشكل فعال وتوجيه الفرق والموظفين.
  3. المراقبة والتقييم: مراقبة الأداء وتقييم النتائج واتخاذ التدابير التصحيحية.
  4. اتخاذ القرارات: اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية لتحقيق الأهداف.
  5. التواصل والتفاعل: التفاعل مع مختلف الأطراف داخل وخارج المنظمة والتواصل الفعال.
- المسير والتسيير هما جوانب مهمة في إدارة المؤسسات والمنظمات، وهما يعملان معا لضمان تحقيق الأهداف وتحقيق النجاح المستدام.

### المطلب الثاني: تسيير المؤسسة الرياضية:

#### لمحة تاريخية عن المؤسسة الرياضية

#### المنشآت الرياضية في العصر القديم:

المنشآت الرياضية قد تمتد جذورها إلى العصور القديمة حيث كانت تمثل جزءاً هاماً من الحضارات القديمة وثقافتها. فيما يلي نبذة عن المنشآت الرياضية في العصور القديمة:

#### المنشآت الرياضية في العصر الإغريقي:

■ الإغريق القدماء كانوا مشهورين بحبهم للرياضة والألعاب البدنية. أقيمت الألعاب الأولمبية القديمة في منطقة أوليمبيا في اليونان حوالي القرن الثامن قبل الميلاد، وكانت تعتبر مناسبة رياضية كبرى تجمع بين الرياضيين من مختلف المدن الإغريقية.

■ كان هناك مجموعة متنوعة من الألعاب الرياضية في اليونان القديمة، بما في ذلك الجري والمصارعة والرماية ورياضات القوى.

■ المنشآت الرياضية الشهيرة في اليونان تشمل الاستاد والجمناسيوم والهيبيودروم.

#### المنشآت الرياضية في العصور الرومانية:

■ في عهد الإمبراطورية الرومانية، تم تطوير المنشآت الرياضية بشكل كبير. بنيت ساحات كبيرة للألعاب الرياضية والمصارعة والسباقات.

■ الاستاد الروماني كان من بين أشهر المنشآت الرياضية في هذا العصر. كان يستخدم لسباقات الحراس والسباقات الكبرى وغيرها من الفعاليات الرياضية. وأهم المنشأة الرومانية ملعب البنتاثون، ملعب الهيبيودروم، البالاسترا الليونيديون، الكولوسيوم.

#### المنشآت الرياضية في مصر القديمة:

■ كان هناك اهتمام بالألعاب الرياضية في مصر القديمة، وكانت العديد من المنشآت تستخدم لتدريب الرياضيين والقتال.

■ تميزت مصر بممارسة رياضات مثل المصارعة ورياضات القتال، وكان لديها منشآت تدريب واستعراض رياضي.

تشهد المنشآت الرياضية في العصور القديمة على أهمية الرياضة والألعاب البدنية في تلك الحضارات وكيف أصبحت جزءاً من الحياة اليومية و الثقافة و الترفيه.

### المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

في العصر الحديث، شهدت المنشآت الرياضية تطوراً هائلاً وتنوعاً في جميع أنحاء العالم. إليك نظرة عامة على المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

#### 1. الملاعب والاستادات:

- الملاعب والاستادات الرياضية تمثل جزءاً أساسياً من المنشآت الرياضية الحديثة. تقام عليها معظم الأحداث والفعاليات الرياضية، مثل المباريات الرياضية والألعاب الأولمبية.
- يتم تصميم هذه المنشآت بعناية لضمان سلامة الجماهير وراحة اللاعبين. تحتوي على مقاعد جلوس ومرافق صحية وتكنولوجيا متطورة.

#### 2. الصالات الرياضية:

- الصالات الرياضية هي منشآت داخلية تستخدم لممارسة الرياضات الداخلية مثل كرة السلة وكرة الطائرة والجمباز والتزلج على الجليد.
- تأتي الصالات الرياضية بأحجام وأشكال مختلفة وتكون مجهزة بأنظمة تهوية وإضاءة مناسبة.

#### 3. المسابح:

- المسابح تستخدم للسباحة والألعاب المائية والتدريبات الرياضية المائية.
- تتوفر مسابح داخلية وخارجية، وتعتمد على المناطق الجغرافية والمناخ.

#### 4. ملاعب الجولف:

- ملاعب الجولف هي منشآت خاصة تستخدم لممارسة لعبة الجولف. تحتوي على مجموعة من الحفر والأماكن المخصصة للتسجيل.
- تتميز ملاعب الجولف بتصميمها الجميل والطبيعي.

## 5. مراكز التدريب الرياضي:

- هذه المنشآت تستخدم لتدريب الرياضيين المحترفين والهواة. تضم معدات تمرين متطورة ومساحات لتدريب القوة واللياقة البدنية.
- يتم تصميم مراكز التدريب الرياضي لتلبية احتياجات الرياضيين والمدربين.

## 6. الملاعب المتعددة الاستخدام:

- هذه الملاعب تصمم لاستضافة مجموعة متنوعة من الألعاب الرياضية والفعاليات. يمكن استخدامها لكرة القدم والكريكت والتنس وغيرها.
  - تعتبر ملاعب متعددة الاستخدام مكاناً مرناً يلبي احتياجات مجتمعات متنوعة.
- تشهد المنشآت الرياضية في العصر الحديث تطورات تكنولوجية مستمرة، مما يجعلها أكثر أماناً وراحةً للجماهير والرياضيين على حد سواء. تلعب هذه المنشآت دوراً هاماً في تعزيز النشاط البدني والرياضة في مختلف أنحاء العالم
- مفهوم تسيير مؤسسة رياضية:**

تسيير مؤسسة رياضية هو العملية الشاملة لإدارة وتنظيم مؤسسة أو منظمة تعنى بالأنشطة والفعاليات الرياضية. يتضمن تسيير المؤسسة الرياضية العديد من الجوانب والمهام التي تهدف إلى تحقيق أهداف الرياضة وتعزيز النجاح والاستدامة في مجال الرياضة. إليك بعض الجوانب الرئيسية لمفهوم تسيير مؤسسة رياضية.

## التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الرياضية:

- يتضمن وضع رؤية وأهداف واضحة للمؤسسة الرياضية.
  - التخطيط للبرامج والأنشطة الرياضية بناء على احتياجات الفرق واللاعبين.
  - الاعتماد على أفضل الممارسات في مجال الإدارة الرياضية.
- إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية:**

- توظيف وتدريب المدربين والموظفين والمتطوعين.
- إدارة الفرق واللاعبين وتقديم الدعم لهم.

▪ الحفاظ على بيئة عمل صحية ومحفزة.

### التمويل وإدارة الميزانية:

▪ جمع التمويل من مصادر مختلفة مثل التذاكر والرعاة والمشجعين.

▪ إعداد وإدارة الميزانية بشكل فعال لتمويل الأنشطة والمشاريع الرياضية.<sup>1</sup>

### التسويق وجذب الجماهير:

▪ تطوير حملات تسويقية لزيادة الجماهير والمشجعين.

▪ استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والعلاقات العامة للترويج للفعاليات الرياضية.

### القانون والتشريعات الرياضية:

▪ الامتثال للقوانين واللوائح الرياضية المحلية والدولية.

▪ حماية حقوق الفرق واللاعبين والمؤسسة الرياضية.

### تقييم الأداء والتحسين المستمر:

▪ مراقبة أداء المؤسسة الرياضية وقياس تحقيق الأهداف.

▪ اتخاذ إجراءات لتحسين الأداء والاستجابة للتحديات.

### المطلب الثالث: تسيير المسابح

تسيير المسابح يشمل إدارة وتنظيم جميع الأنشطة المتعلقة بالمسبح بما في ذلك الصيانة

والسلامة وتوفير خدمات للزوار. إليك نظرة عامة على مفهوم تسيير المسابح وما يتضمنه:

#### 1. الصيانة والنظافة:

▪ يجب الحفاظ على المسبح نظيفاً وصالحاً للاستخدام في جميع الأوقات. يتضمن ذلك

تنظيف المياه وتصفية الحمأة واختبار جودة المياه بانتظام.

<sup>1</sup> Gratton, C., Shibli, S., Coleman, R., & Booth, D. (2006). Sport and Economic Regeneration in Cities. Routledge.

## 2. السلامة:

- يجب أن تكون مسابح السباحة مكاناً آمناً للزوار. يتعين وضع إجراءات سلامة محددة وتوفير مراقبة للسباحين والمعدات اللازمة للإسعافات الأولية.

## 3. التصميم والهندسة:

- يجب تصميم المسبح بشكل يلبي احتياجات الزوار والأنشطة المقررة فيه. هذا يتضمن تحديد حجم المسبح وعمقه ونوع الأماكن المحيطة به.

## 4. الإدارة المالية:

- يتطلب تشغيل مسبح توجيه الموارد المالية بحكمة. يجب تحديد تكاليف الصيانة والتشغيل وتحديث المعدات.

## 5. برامج الأنشطة:

- يمكن تقديم برامج متنوعة في المسبح، مثل دروس السباحة والألعاب المائية والأنشطة الرياضية المائية. يجب تنظيم وجدولة هذه الأنشطة.

## 6. تقديم الخدمات:

- يجب توفير مرافق للزوار مثل غرف تغيير الملابس والدش والحمامات وكراسي الاستلقاء. يتعين تقديم خدمات إضافية مثل المأكولات والمشروبات.

## 7. التسويق والترويج:

- يجب الترويج للمسبح وجذب الزوار من خلال استخدام وسائل التسويق المناسبة وتنظيم الفعاليات والأنشطة الترويجية.

## 8. الامتثال للقوانين واللوائح:

- يجب أن تتماشى إدارة المسبح مع جميع اللوائح والقوانين المحلية والوطنية المتعلقة بسلامة المياه والصحة العامة.



## 9. المسؤولية البيئية:

■ يجب أن تهتم المسابح بالاستدامة البيئية من خلال استخدام تقنيات توفير المياه ومعالجة المياه والتخلص من المخلفات بشكل صديق للبيئة.

■ إدارة المسابح تتطلب مهارات إدارية وتنظيمية قوية لضمان تقديم تجربة سباحة آمنة وممتعة للزوار.

### الدراسة الميدانية:

قمنا بالدراسة الميدانية بمسبح واد تليلات بهدف معرفة الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية وعلاقتها معاً في تسيير هذه المؤسسة فقمنا بالخطوات التالية:

استخدام تقنية المقابلة والملاحظة بالمشاركة:

### 1. تحديد الأهداف والأسئلة البحثية:

■ قبل البدء في الدراسة، حددنا أهداف البحث والأسئلة التي نرغب في الإجابة عنها. مثال على أسئلة بحثية (أنظر الملحق)

### 2. تصميم الجدول الزمني:

■ قم بإعداد جدول زمني يحدد المراحل والمهام المختلفة في الدراسة، بما في ذلك مراحل المقابلات والملاحظات.

### 3. اختيار المشاركين:

■ قم باختيار مجموعة متنوعة من المشاركين في المنشأة، بما في ذلك الموظفين ورؤساء النوادي. هذا سيساعد في الحصول على آراء متنوعة.

### 4. تنفيذ المقابلات:

■ قمنا بإجراء مقابلات مع المشاركين باستخدام أسئلة موجهة نحو فهم الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية. سجلنا الملاحظات بعناية.

### 5. المشاركة في الملاحظة:

■ شاركنا في أنشطة المنشأة وقمنا بملاحظة السلوكيات والتفاعلات داخل المسبح.

## 6. تحليل البيانات:

■ قم بتحليل المعلومات التي جمعتها من المقابلات والملاحظات بعناية.

## 7. تقديم النتائج:

## 8. التفسير والنقاش:

## 9. التقييم:

## مسبح وادي تليلات:

مسبح واد تليلات النصف اولمبي الذي تم تدشينه في 25 رجب 1435 هـ الموافق لـ 25 ماي 2014 من طرف معالي وزير الرياضة السيد توهامي محمد. بدأ نشاطه الفعلي في سبتمبر 2013 حيث عرف انطلاقة جيدة وذلك من خلال تظاهرة المسابقة التي أجريت على مستوى المسبح و منذ ذلك و هو في عمل متواصل إلى يومنا هذا.

يستقبل مسبح واد تليلات يوميا منخر طيه من نساء و رجال كما يضم عدة نوادي تنشط بداخله أين يهيأ لها فضاء واسع للقيام بنشاطاتها الرياضية على أحسن وجه مع أبناء المنطقة و خارجها.

حيث يبلغ عدد النوادي الناشطة بداخله ( 09 نوادي رياضية) هي كالتالي:

01- نادي الأفاق

02- نادي رواد السباحة

03- نادي السلام

04- نادي اولمبيك تليلات

05- النادي المائي وهران

06- نادي الحسانية

07- نادي الإرادة

08- النادي الرياضي الجيل الصاعد تليلات

09- الدرك الوطني.

### جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة:

01- جمعية حسيبة بن بو علي

02- جمعية الأمل

03- جمعية كافل اليتيم

04- جمعية محمد بوضياف.

### فروع رياضية لمؤسسات الدولة:

- مدرسة الشرطة، مدرسة أبناء الشرطة، طيران طفراوي، السرب الجوي للدرك الوطني، الحماية المدنية، معهد التربية البدنية والرياضية لجامعة العلوم و التكنولوجيا
- المنخرطين الأحرار من نساء ورجال.

### الطاقم الإداري

الرتبة	المنصب
مستشار في الرياضة	مدير المركب الرياضي
لا يوجد	نائب مدير
عون مكتب	الأمانة

### أعوان الأمن و التنظيف

الوظيفة
03- اعوان أمن ديوان المركب مستوى اول
01 عون نظافة

جدول يبين عدد الحصص الفعلية لكل نادي رياضي وجمعية رياضية كل موسم رياضي

متوسط عدد السباحين	عدد الحصص المنجزة	تسمية النادي أو الجمعية
10	168 حصة	C.s.n.o فريق المنافسة
40	137 حصة	c.s.n.o مدرسة
10	163 حصة	الأفاق الرياضي منافسة
15	164 حصة	الأفاق الرياضي زعانف
20	54 حصة	حسانية مدرسة
04	65 حصة	حسانية منافسة
40	37 حصة	السلام مدرسة
30	53 حصة	Opow مدرسة
35	47 حصة	الشرطة مدرسة
08	29 حصة	رواد السباحة
30	15 حصة	سونا لغاز مدرسة

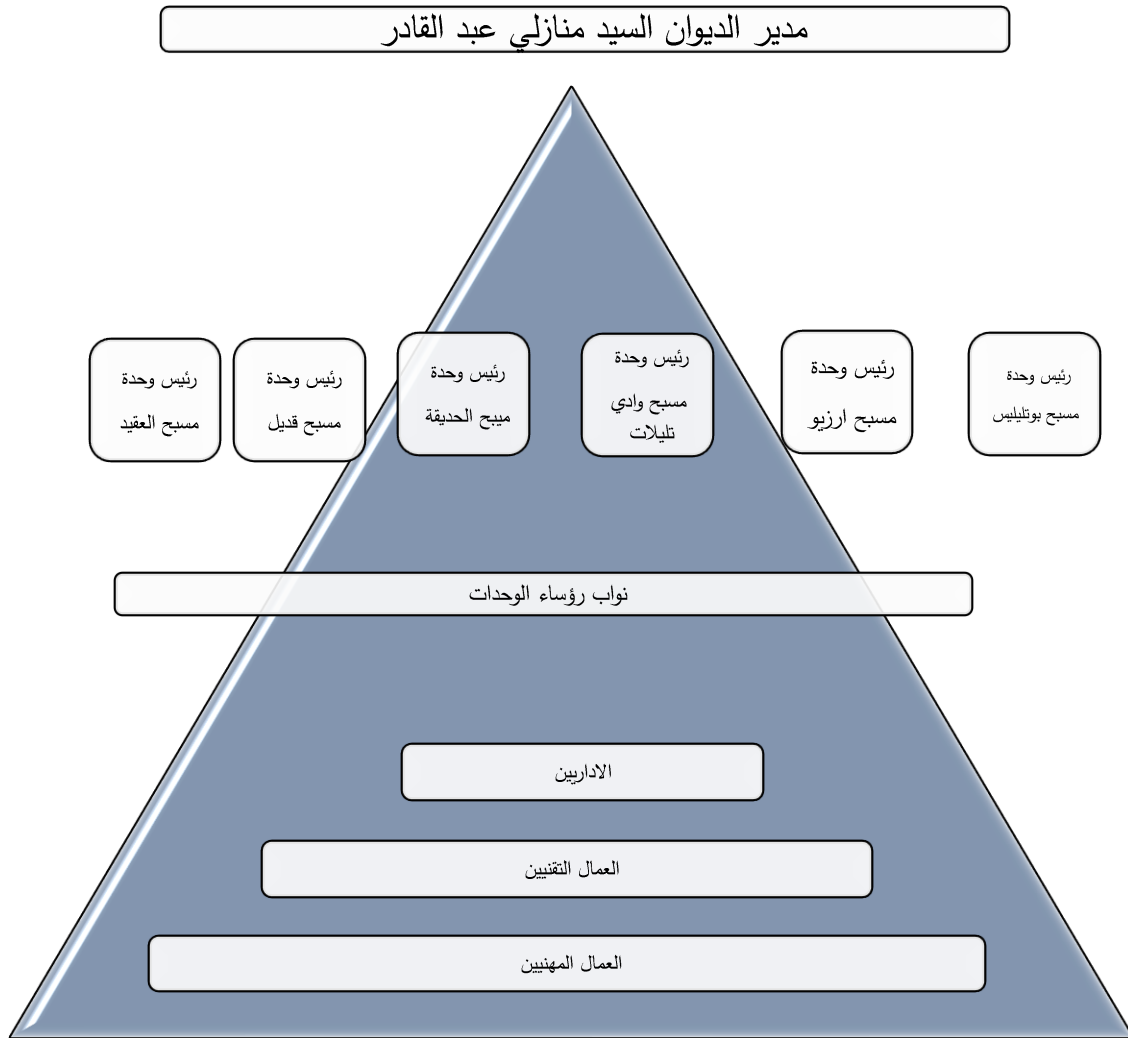
جدول يبين عدد الحصص الفعلية للهيئات المتعاقدة مع المركب المتعدد الرياضات

متوسط عدد السباحين	عدد الحصص	التسمية
15	48 حصة	الشرطة
30	17 حصة	طافراوي للطيران
40	24 حصة	معهد التربية البدنية و الرياضة
08	19 حصة	السرب الجوي للدرك الوطني
12	19 حصة	الحماية المدنية
16	20 حصة	الدرك الوطني
00	0 حصة	جمارك نساء
00	0 حصة	كافل اليتيم

جدول يبين عدد الحصص الفعلية لجمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة

متوسط عدد السباحين	عدد الحصص	التسمية
15	37 حصة	نادي الإرادة
08	23 حصة	نادي الأمل للمكفوفين
00	0 حصة	نادي حسيبة بن بوعلي
00	0 حصة	نادي محمد بوضياف

الهيكل التنظيمي:



## المحاور:

بناء على الأسئلة الموجهة إلى عمال المسبح للبحث حول علاقة الثقافة التنظيمية والمحلية في تسيير منشأة رياضية مسبحية، هذه أهم محاور بحثية من أجل تنظيم المقابلات مع عمال المسبح وتحليل البيانات لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعناصر المحلية في تسيير المنشأة الرياضية المسبحية وتأثيرها على أداء ورضا الموظفين و أيضا نوعية الثقافة التنظيمية: أسئلة نصف موجهة للعمال:

### السؤال الأول: تقييم الارتباط بين مكان الإقامة والرضا عن العمل:

▪ دراسة العلاقة بين مكان إقامة العاملين في المسبح ومدى رضاهم عن بيئة العمل أي البيئة التنظيمية نوعها.

### السؤال الثاني: تأثير عملية التوظيف على تسيير المؤسسة:

▪ تحليل كيفية تأثير عملية التوظيف لاكتشاف الثقافة المؤثرة في المسبح.

### السؤال الثالث: استخدام التكنولوجيا في تسيير المسبح:

▪ تقييم مدى تحسين إدارة المسبح باستخدام التكنولوجيا وتأثيرها على الثقافة المحلية.

### السؤال الرابع: إدارة الأعطال التقنية:

▪ تحليل كيفية التعامل مع الأعطال التقنية في المسبح ومدى تأثير ذلك على كفاءة التنظيمية.

### السؤال الخامس: الامتثال للقوانين واللوائح:

▪ تقييم مدى الامتثال للقوانين واللوائح في تسيير المسبح ومدى تأثيرها على سلوك الموظفين. أي على الثقافة المحلية.

### السؤال السادس: الوعي بأهداف المؤسسة والاستراتيجيات:

▪ دراسة مدى وعي العمال بأهداف واستراتيجيات المؤسسة وتأثير ذلك على تفاعلهم مع المهام والأهداف. أي مدى استيعاب العمال للثقافة التنظيمية.

### السؤال السابع: التفاعل والتعاون بين الزملاء:

▪ تحليل كيفية التفاعل والتعاون بين العمال وزملائهم في المسبح وأثر ذلك على الأداء.

### السؤال الثامن: التحفيز والمكافآت في العمل:

- تقييم كيفية تحفيز المؤسسة للعمال مادياً أو معنوياً وتأثير ذلك على أداءهم ورضاهم.

### السؤال التاسع: التواصل والإشراف من قبل المسؤولين:

- دراسة كيفية تواصل العمال مع مسؤوليهم ودور المسؤولين في إشراف العمل.

### السؤال العاشر: استشارة العمال في اتخاذ القرارات:

- تقييم مدى استشارة رئيس المسبح للعمال قبل تنفيذ المهام الجديدة وتأثير ذلك على مشاركتهم.

### أسئلة نصف موجهة لرؤساء الأندية:

هذه الأسئلة يمكن أن تساعدك في استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحلية في تسيير المسابح والأندية المسبحة.

بناء على الأسئلة المذكورة، يمكنك استخراج محاور بحثية لتحليل العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والعوامل المحلية في تسيير المسبح كالتالي:

### 1. وصف الثقافة التنظيمية للنادي داخل المسبح:

- دراسة وتحليل العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية داخل المسبح وكيف تتجلى هذه العناصر في سلوك الموظفين واتخاذ القرارات.

### 2. تأثير البيئة المحلية والثقافة المحلية:

- تقدير تأثير البيئة المحلية والعوامل الثقافية المحلية على عمليات إدارة وتشغيل المسبح، وتحليل كيفية التفاعل مع هذه العوامل.

### 3. التطبيق العملي للقوانين التنظيمية:

- دراسة كيفية التعامل مع القوانين واللوائح المحلية التي تؤثر على تشغيل المسبح ومدى تطبيقها في العمل اليومي.

### 4. استراتيجيات الأندية المسبحة المحلية و هل هي في تنسيق مع التنظيم المسبحة:

- تحليل الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الأندية المسبحة المحلية لتحسين أداء المسبح وخدمة المجتمع المحلي.

## 5. التفاعل مع السلطات المحلية والمؤسسات:

▪ دراسة كيفية التفاعل مع السلطات المحلية والمؤسسات المحلية الأخرى لتحسين بيئة المسبح وتطويره.

## 6. توجيه وتشجيع العاملين على اتباع الثقافة التنظيمية:

▪ تقييم كيفية توجيه وتشجيع العاملين داخل المسبح على اتباع وتطبيق الثقافة التنظيمية للنادي.

## 7. تأثير الثقافة المحلية على العلاقات الجماهيرية:

▪ دراسة كيفية تأثير الثقافة المحلية على علاقة الأندية المسبحية مع المجتمع المحلي والجمهور.

## 8. برامج التواصل والتفاعل المحلية:

▪ تقييم البرامج والمبادرات المحلية في المسبح التي تهدف إلى تعزيز التواصل والتفاعل مع المجتمع المحلي.

## 9. تحسين التنسيق مع الهيئات المحلية:

▪ دراسة كيفية تحسين التنسيق والتكامل بين الأندية المسبحية والهيئات التنظيمية لتحقيق أهداف مشتركة.

باستخدام هذه المحاور، يمكنك إجراء تحليل شامل للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والعوامل المحلية في تسيير المسبح وتوجيه أسئلتك.

## تحليل وتأويل البيانات المجموعة من أجوبة المبحوثين العمال:

### تحليل السؤال الأول:

استنادا إلى إجابات الأشخاص المستجوبين حول مكان إقامتهم، يمكن تحليل ذلك على النحو التالي:

1. المبحوث الأول والثاني أجابوا ب "نعم": يشير ذلك إلى أن هؤلاء الأفراد يعيشون في دائرة وادي تليلات. يمكن أن يكون لديهم تأثير أكبر على الثقافة التنظيمية في المسبح لأنهم يعيشون محليا وربما يشعرون بانتمائهم القوي للمجتمع المحلي.



**2. المبحوث الثالث والرابع يقطنون خارج المنطقة:** هؤلاء الأفراد يعيشون خارج دائرة وادي تلييات، وهذا يمكن أن يؤثر على تفاعلهم مع البيئة المحلية والثقافة التنظيمية للمسبح بطرق مختلفة. قد يكون لديهم تأثير أقل مباشر على القرارات المحلية والثقافة التنظيمية بسبب عدم قربهم الجغرافي.

تحليل مكان إقامة العاملين في المسبح يساهم في فهم تأثير البيئة المحلية والمجتمع على ثقافة المسبح ومدى اندماج العاملين فيه إذ لاحظنا ان المبحوثين المقيمين في نفس البيئة المحلية أكثر تأثير على سير النظام

### تحليل السؤال الثاني:

سؤال "كيف وظفت على مستوى المسبح" يطرح في سياق معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمحلية لأنه يساهم في فهم كيف تؤثر العوامل المحلية على عملية التوظيف وبالتالي على الثقافة التنظيمية للمسبح. إليكم سبب طرح هذا السؤال:

**1. تأثير البيئة المحلية على التوظيف:** إن كيفية توظيف الأفراد في المسبح قد يكون مرتبطاً بالظروف والاحتياجات المحلية. على سبيل المثال، قد يكون هناك تفضيل لتوظيف السكان المحليين لتعزيز التفاعل مع المجتمع المحلي. وهذا ما حصل إذ كانت عملية التوظيف موجهة المبحوث الاول و الثاني إذ اجابوا بحكم سكنهم بالقرب من المسبح و تواصلهم المستمر مع المسؤولين في التوظيف

**2. الثقافة التنظيمية وتكيفها:** كيف تم التوظيف يمكن أن يؤثر على تشكيل الثقافة التنظيمية. إذا تم توظيف الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والقيم المطلوبة للمسبح وتوجيههم نحو تطبيق هذه القيم، فقد يتم تكيف الثقافة التنظيمية بشكل أفضل مع البيئة المحلية.

**3. تقييم تأثير العمليات المحلية:** من خلال معرفة كيف تم التوظيف وكيفية تأثير العناصر المحلية على عملية التوظيف، يمكن للباحث تقييم تأثير العوامل المحلية على ثقافة المسبح وتنظيمه.

### تحليل السؤال الثالث:

المبحوث الأول والثاني راضيين عن العمل في المسبح بينما المبحوث الثالث والرابع والخامس غير راضين، يمكن تحليل هذا كمؤشر على تباين في تجربة العمل داخل المسبح بين الأفراد. يمكن أن تعكس آراؤهم التفاوت في الثقافة التنظيمية وكيفية تفاعلها مع العاملين. قد يكون لديهم انطباعات مختلفة حول كيفية تطبيق اللوائح والسياسات داخل المسبح أو كيفية التعامل مع القضايا التقنية والإدارية.

بشكل عام، يمكن أن يشير هذا التباين في الرضا إلى وجود تحديات في إدارة المسبح قد تكون مرتبطة بالثقافة التنظيمية. من الممكن أن يكون هناك حاجة لمراجعة السياسات والإجراءات داخل المسبح لتحسين تجربة العاملين وتعزيز الرضا.

سؤال المذكور:

السؤال: كيف تقيم اللوائح والقوانين التي تسيير المسبح؟

الإجابة بالإيجاب: الإجابة تشير إلى تقدير اللوائح والقوانين، ذلك علامة على أن هناك اتفاقاً وتوافقاً بين العملة والقوانين التي تسيير المسبح. يمكن أن يعني ذلك أن الثقافة التنظيمية والمحلية متناسقة وتسهم في تعزيز امتثال العمال للقوانين واللوائح.

السؤال: هل لديك علم وإدراك بخطط وأهداف واستراتيجيات المؤسسة؟

الإجابة بالإيجاب: العمال يملكون معرفة بخطط وأهداف المؤسسة، فهذا يمكن أن يساعد في تعزيز التفاهم بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحلية. يمكن للعمال الإسهام بشكل أفضل في تحقيق أهداف المؤسسة عندما يكونون على علم بالخطط والاستراتيجيات.

السؤال: كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل؟

الإجابة بالإيجاب: هناك علاقات إيجابية وتعاونية بين العمال في المسبح، فقد يشير ذلك إلى تفاعل جيد بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحلية. يمكن أن تؤدي علاقات جيدة إلى تعزيز التواصل والتفاهم بين الأطراف.

السؤال: هل المؤسسة تحفز العمال مادياً أو معنوياً؟

■ الإجابة بالإيجاب: المؤسسة تقدم تحفيزا ماديا ومعنويا للعمال، فقد يكون ذلك عاملاً إيجابياً يعزز من رضا العمال والالتزام بالثقافة التنظيمية. يمكن أن يكون هذا عاملاً هاماً في تشجيع العمال على دعم وتنفيذ أهداف المؤسسة.

السؤال: كيف تتصلون على مستوى المؤسسة؟

■ الإجابة بالإيجاب: هناك وسائل فعالة للاتصال المباشر الشفهي خاصة داخل المؤسسة، فقد يكون هذا عاملاً مهماً في تعزيز التفاهم والتواصل بين العمال وإدارة المسبح. يمكن أن يسهم في تنسيق جهود العمل بشكل أفضل.

السؤال: هل مسؤولك يشرف على العمل أم يكتفي بإعطاء الأوامر؟

■ الإجابة بالإيجاب: مسؤول العمل يشرف بفعالية على العمل ويشارك في توجيه العمل، فقد يكون ذلك عاملاً إيجابياً يشجع على تفعيل الثقافة التنظيمية. تشجيع المشاركة والتوجيه من قبل الإدارة يمكن أن يعزز من التفاعل الإيجابي.

السؤال: هل يستشيرك رئيسك في العمل قبل تأدية المهام الجديدة؟

■ الإجابة بالإيجاب: يتم استشارة العمال واستفسارهم قبل تنفيذ المهام الجديدة، فقد يكون ذلك علامة على التفاعل بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحلية. يمكن أن يسهم ذلك في تعزيز التعاون والشراكة بين العمال والإدارة.

باختصار، الإجابات على هذه الأسئلة يمكن أن تكون مؤشرات على تفاعل إيجابي بين

الثقافة التنظيمية والبيئة المحلية.

تحليل وتأويل البيانات المجموعة من أجوبة المبحوثين الرؤساء:

الأجوبة إيجابية من رؤساء النوادي داخل المسبح لكل من هذه الأسئلة تقريبا نفسها، مع

توضيح أمثلة على الإجابات:

السؤال: كيف يمكنك وصف الثقافة التنظيمية داخل نادي السباحة الخاص بك؟

■ الإجابة: نحن نتميز بثقافة تنظيمية مفتوحة ومشاركة. نعتبر جميع أعضائنا والعاملين جزءاً من عائلتنا المسبحية. نشجع على التعاون والتواصل المفتوح بين الجميع. على سبيل المثال، نقوم بعقد اجتماعات دورية للموظفين والأعضاء لمناقشة التحسينات والأفكار الجديدة.

**السؤال:** هل تعتقد أن هناك تأثير للبيئة المحلية والعمال على إدارة وتشغيل المسبح؟

■ **الإجابة:** بالطبع، نحن نعترف بأن البيئة المحلية وفريق العمل لهما تأثير كبير على إدارتنا.

نحن نعمل على بناء علاقات جيدة مع السلطات المحلية ونستمع إلى احتياجات وآراء أعضائنا.

على سبيل المثال، نقوم بتنظيم أنشطة مجتمعية مشتركة لزيادة التفاعل مع المجتمع المحلي.

**السؤال:** هل هناك قوانين أو لوائح محلية تؤثر على تشغيل المسبح، وكيف يتم التعامل معها؟

■ **الإجابة:** نعم، هناك قوانين محلية تنظم تشغيل المسبح. نحن نلتزم بامتثال هذه القوانين

بحذافيرها. على سبيل المثال، نقوم بتكوين فريق لضمان التزامنا باللوائح المحلية ونجري عمليات

تدريب دورية للعاملين حولها.

**السؤال:** هل تتبنى الأندية المسبحية استراتيجيات محلية مخصصة لتحسين أداء المسبح وخدمة

المجتمع المحلي؟

■ **الإجابة:** نعم، نحن نولي اهتماما خاصا لتحقيق أهداف محلية. على سبيل المثال، قمنا بتنظيم

برامج تعليم السباحة المجانية للأطفال في المنطقة لزيادة الوعي بأهمية السباحة وتعزيز الصحة.

**السؤال:** كيف يتم توجيه وتشجيع العاملين داخل المسبح على اتباع الثقافة التنظيمية للنادي؟

■ **الإجابة:** نقوم بتوجيه وتحفيز موظفي المسبح على اتباع الثقافة التنظيمية من خلال توجيهات

واضحة وإشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة. يتم تقديم دورات تدريبية للعاملين حول القيم والأهداف

الخاصة بالنادي.

**السؤال:** هل تقوم الأندية بتوجيه العاملين على تفهم وتطبيق اللوائح والسياسات للنادي؟

■ **الإجابة:** نعم، نوجه العاملين على فهم وتنفيذ اللوائح والسياسات بدقة. نحرص على توفير

التوجيه والتدريب المستمر لضمان الامتثال الكامل للقوانين واللوائح.

هذه الإجابات توضح كيف يمكن للنادي داخل المسبح تعزيز الثقافة التنظيمية والبيئة

المحلية لتحقيق أهدافهم بشكل إيجابي. من الجدير بالذكر أن تحليل هذه الإجابات يمكن أن يتم

عن طريق تقييم مدى توافقها مع قيم النادي ومدى تنفيذ الإجراءات الفعالة لتعزيز هذا التوافق.

## نتائج الدراسة:

توصلنا إلى نتائج التالية من خلال البحث حول علاقة الثقافة التنظيمية والبيئة المحلية في تسيير المسابح. كانت الإجابات تشير إلى التفاعل الإيجابي بين الثقافة التنظيمية والمحلية، وكيف تساهم هذه العلاقة في تحسين أداء المسابح وتعزيز خدمة المجتمع المحلي. بالإضافة إلى ذلك، تم التأكيد على الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية وتوجيه العاملين لاتباع الثقافة التنظيمية. كما استنتجنا بأن:

- البحث قام بتحليل مهم حول تأثير الثقافة التنظيمية والبيئة المحلية على إدارة وتشغيل المسابح. تم استخدام أساليب استقصائية.
- تمثل الإجابات الإيجابية دليلاً على التزام المنظمة المسبحية بتطوير ثقافة تنظيمية تعزز العمل الجماعي وتلبي احتياجات المجتمع المحلي.
- يظهر البحث أهمية الالتزام بالقوانين المحلية وتوجيه العاملين لفهمها والامتثال لها.
- يظهر البحث أيضاً أن هناك فهماً جيداً لخطط وأهداف واستراتيجيات المؤسسة، وهو عامل مهم في تحقيق الأهداف.

## الخاتمة:

في الختام، يمثل هذا البحث استقصاء مهما حول علاقة الثقافة التنظيمية والبيئة المحلية في تسيير المسابح.

كما توصلنا إلى تأكيد الفرضية:

اذ يمكن بلا شك التأكيد على أن الفرضية التي تقول إن "الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الثقافة المحلية في تسيير المؤسسة، وأن هناك تغذية راجعية على الثقافة التنظيمية مستمدة من الثقافة المحلية" تجسد واقعا يشهد على تفاعل ديناميكي بين هاتين العنصرين الحيويين. إن تفهم هذا التفاعل والقدرة على تحليله يعزز من قدرتنا على توجيه سلوك الموظفين وتحسين أداء المؤسسة.

قد أظهرت الأبحاث والدراسات السابقة أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تلعب دورا كبيرا في تشكيل سلوك الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وفي الوقت نفسه، يظهر أن الثقافة المحلية والقيم والمعتقدات التي تتميز بها تلعب دورا أيضا في تشكيل الثقافة التنظيمية وتوجيهها. هذا التفاعل المتبادل يساهم في خلق بيئة مؤسسية تتميز بالتفاهم والتنوع والابتكار. و بالتالي، يجب أن يكون لدينا رؤية شاملة وشفافة لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الثقافة المحلية والعكس صحيح. هذا التفهم العميق للتفاعلات بين هاتين العناصر يساعد المنشآت الرياضية والمسابح على تحسين إدارتها وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وبأسلوب يعكس التواصل الجيد والتفاهم المشترك.

بحيث نتائج البحث أكدت أهمية التفاعل الإيجابي بين هذين العنصرين في تحسين أداء المسابح وخدمة المجتمع المحلي. تم استخدام أساليب استقصائية فعالة لجمع البيانات، وتمثل الإجابات دليلاً على الالتزام بتطوير ثقافة تنظيمية تعزز العمل الجماعي وتلبي احتياجات المجتمع المحلي.

## الخاتمة

من خلال تقييم هذه النتائج، تم توجيه مجموعة من الاقتراحات والتوجيهات المستقبلية لتحسين إدارة المسابح وزيادة تأثيرها على المجتمع المحلي. من الممكن أن يكون هذا البحث مساهمة مهمة للأبحاث المستقبلية في هذا المجال وقاعدة لتحسين مجال إدارة المسابح. وبناء على النتائج والاقتراحات المقدمة في هذا البحث، يعتقد أنه يمكن تحسين تسيير المسابح وتقديم خدمات أفضل للمجتمع المحلي. يمكن أن يكون هذا البحث نقطة الانطلاق للمزيد من الدراسات والتحسينات في مجال إدارة المسابح وتطويرها بشكل مستدام.

المراجع:

المراجع الاجنبية

- "The Impact of Swimming Pool Attendance on Social Capital: A Multilevel Analysis of Young People in England" 2018
- "The Social Benefits and Health Impact of Sport and Physical Activity" 2004
- "Swimming Pools, Noise, and Pollution" 2016 "Environmental Health Perspectives
- "The Economic Value of Public and Private Swimming Pools in the United States" 2008
- "The Social and Economic Value of Sport and Recreation in Canada" 2017

المراجع باللغة العربية

- احمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " دار لجامعة مصر 2001
- أحمد ماهر "السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات " الدار الجامعية مصر 2003
- بورحلة علال "تحليل المنظمات" مكتبة الرشاد الجزائري، الجزائر 2006
- جمال الدين مرسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – الإبراهيمية 2006
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة 2002
- سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر الأردن 2006
- صلاح الدين عبد الباقي "مبادئ السلوك التنظيمي 12 " شارع غنيم الإبراهيمية مصر 2002



المهنة داخل المسبح	الجنس	السن	رقم المبحوث
ع.مهني م 01	ذكر	42 سنة	المبحوث رقم 1
ع.مهني م 01	ذكر	56 سنة	المبحوث رقم 2
ع.مهني م 03	ذكر	28 سنة	المبحوث رقم 3
منظفة	انثى	35 سنة	المبحوث رقم 4
الامانة	انثى	31 سنة	المبحوث رقم 5
رئيس نادي	ذكر	62 سنة	المبحوث رقم 6
رئيس نادي	ذكر	42 سنة	المبحوث رقم 7
رئيس نادي	ذكر	44 سنة	المبحوث رقم 8
رئيسة نادي	انثى	56 سنة	المبحوث رقم 9
رئيس فرع	ذكر	45 سنة	المبحوث رقم 10

دليل المقابلة نصف موجهة

■ الجنس:.....

■ السن:.....

■ المستوى الدراسي:.....

■ الوظيفة:.....

الأسئلة نصف موجهة الى عمال المسبح.

01- هل تقطن في دائرة واد تليلات.

02- كيف وظفت على مستوى المسبح.

03- هل أنت راض عن بالعمل على مستوى المسبح.

04- هل تحسن استعمال الوسائل التقنية في تسيير المسبح.

05- في حال وجود خلل تقني في المسبح ما هي الاجراءات المتبعة "الاتصال بالمسؤول ام معالجة الخلل".

## الملاحق

06- كيف تقيم اللوائح و القوانين التي تدير المسبح.

07- هل لديك علم و ادراك بخطط و اهداف و استراتيجيات المؤسسة.

08- كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل.

09- هل المؤسسة تحفز العمال ماديا أو معنويا.

10- كيف تتصلون على مستوى المؤسسة.

11- هل مسؤولك يشرف على العمل أم يكتفي بأعطاء الأوامر.

12- هل يستشيرك رئيسك في العمل قبل تأدية المهام الجديدة.

أسئلة نصف موجهة الى رؤساء النوادي:

01- كيف يمكنك وصف الثقافة التنظيمية داخل نادي السباحة الخاص بك؟

02- هل تعتقد أن هناك تأثير للبيئة المحلية والعمال على إدارة وتشغيل المسبح؟

03- هل هناك قوانين أو لوائح محلية تؤثر على تشغيل المسبح، وكيف يتم التعامل معها؟

04- هل تتبنى الأندية المسبحية استراتيجيات محلية مخصصة لتحسين أداء المسبح وخدمة

المجتمع المحلي؟

05- كيف يتم توجيه وتشجيع العاملين داخل المسبح على اتباع الثقافة التنظيمية للنادي؟

06- هل تقوم الأندية بتوجيه العاملين على تفهم وتطبيق اللوائح والسياسات للنادي؟

07- هل تؤثر الثقافة المحلية على علاقة الأندية مع المجتمع المحلي والجمهور؟

08- هل توجد مبادرات أو برامج محلية في المسبح تهدف إلى تعزيز التواصل والتفاعل مع

المجتمع المحلي؟

09- كيف يمكن تحسين التنسيق والتكامل بين الأندية المسبحية والهيئات المحلية لتحقيق أهداف

مشتركة؟



صورة للمسبح