جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأنبار
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
برنامج الماجستير

محاضرات الإدارة الرياضية

المحاضرة الثانية

الثقافة التنظيمية الرياضية

إعداد
الأستاذ المساعد الدكتور
ياسين علي خلف

٢٠٢١ – ٢٠٢٢

الثقافة التنظيمية الرياضية

مفهوم ومعنى الثقافة التنظيمية:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية ، فهي تعتبر عنصرا هاماً في تكوين منظمات الأعمال ، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة ، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع ، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين , كما تؤدي الثقافة التنظيمية دورا هاما في التأثير في سلوك العاملين الفردي ، و ذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء والعمل الجماعي واحترام الوقت والإخلاص في العمل , وتوفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنشر بعد ثقافتها ولم تتًرسخ في نفوس العاملين الجدد.

لم يتفق العلماء والمفكرين على تعريف أو معنى واحد للثقافة التنظيمية مثلما لا يتفقون على طريقة قياسها أو التعرف عليها , فمنهم من يركز على القيم التنظيمية السائدة , في حين يهتم آخرون بتحليل الممارسات اليومية ومدى ادراك أبعادها , وأن الأقوال والأفعال والأحوال هي من يفسر الثقافة التنظيمية ومفهومها.

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها (**مجموعة القيم السائدة التي تساعد العاملين في المنظمة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات الغير مقبولة**).

وتعرف ايضاً بأنها (**النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير وتصرف العاملين داخل المنظمة نحو المشكلات والفرص الموجودة**).

واذا كانت الثقافة التنظيمية بمثابة منظومة القيم والاعتقادات فأنها ترتبط ببيئة المنظمة وأساسها الفكري والفلسفي الذي ينعكس بمجموعة عمل شخصية العاملين وسلوكهم , وأن لكل مؤسسة أو منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن المنظمات الاخرى , مستمدة من منظومة قيم ومعتقدات المنظمة نفسها ومرتكزاتها الفكرية , وعليه فأن القول يصح ويتوافق تماماً بأنه طالما توجد منظمات مختلفة الثقافات فأن الثقافة التنظيمية تتنوع , وهذا بمجمله ينعكس على السلوك التنظيمي للعاملين , فالثقافة التنظيمية للمؤسسة تتولد عنها سلوك يميز العاملين فيها عن العاملين في المؤسسات الأخرى.

ابعاد الثقافة التنظيمية:

هناك أربعة ابعاد للثقافة التنظيمية هي:

١- **ثقافة الرقابة:** وهي الثقافة التي تهدف إلى جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة , كما تعطي القيمة للدور الخاص الذي يقوم به كبار المديرين في إدارتهم للمنظمة.

٢- **ثقافة العلاقات:** وهي الثقافة التي تعطي قيمة عالية لقيم التربية والتنشئة والخير والسعادة والرفاهية وتركز على الاتصالات المفتوحة والعدالة والعمل الجماعي ومشاركة الجميع للحياة داخل التنظيم.

٣- **ثقافة الأداء:** هذه الثقافة تقيم الأداء الفردي والأداء التنظيمي , وتكافح من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية.

٤- **ثقافة الاستجابة:** عطي هذه الثقافة أهمية كبيرة للتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية ويشمل ذلك التنافس وخلق فرص جديدة.

نظريات الثقافة التنظيمية:

أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وهي كالآتي:

١- **نظرية القيم :** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة , كما أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

٢- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من خلال المعطيات الثقافية ، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

٣- **نظرية التفاعل مع الحياة :** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ، والتي يعرف القادة بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ، والتي يؤدي القائد من خلاها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي ، و إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية و تعكس هذه الصورة قيم

الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

٥- **نظرية سجية الثقافة :** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتَّركة ، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، و هذه الفكرة تنمو خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم تشكيل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وظائف الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية وظيفتين أساسيتين هما:

١- **إحداث التكامل و النسق الداخلي :** إذ تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول و غير المقبول.

٢- **التكيف الخارجي مع البيئة :** إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم و المنافسين وطرائق التعامل معهم.

الثقافة التنظيمية الرياضية

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل مفهوم الثقافة التنظيمية الرياضية عن المفهوم العام للثقافة التنظيمية , لأنها جزء لا يتجزأ منها تتفق في سماتها وأحكامها , غير أن الثقافة التنظيمية الرياضية تأخذ منحى تخصصي ذا صفة رياضية تجمع بين الفكر والحركة.

تعرف الثقافة التنظيمية الرياضية بأنها (المعاني والقيم والاتجاهات المشتركة التي تميز العاملين في الوسط الرياضي وتسهم في تكوين شخصياتهم وتوجيه سلوكهم ليطغى على المنظمة الرياضية سلوك شخصية واضحة), فالعاملين في أقسام ومعاهد وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة يتسمون بنمط من الثقافة التنظيمية الرياضية العالية تنتقل إلى كافة مفاصل الوحدات الرياضية التخطيطية والتنفيذية بصيغة أفكار ومشاعر تتفاعل جميعها بصورة الثقافة التنظيمية الرياضية.

كما أن الثقافة التنظيمية الرياضية تعتبر مجموعة من السلوكيات النابعة من منظومة القيم والتقاليد الخاصة بالمنظمة الرياضية وتعمل على تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها , كما أنها صفة

مهمة وكبيرة لكل من يعمل في المجال الرياضي ويتصدر هؤلاء المستوى الأول في القيادة الرياضية وهم رؤساء اللجان الأولمبية والاتحادات والأندية الرياضية وهيئاتها القيادية ومستشاريها ومن يتصل بهم من لجان تهيأ لاتخاذ القرار الرياضي الأول على مستوى سياسة البلد الرياضية وعلاقتها بالاتحادات واللجان العالمية , وكذلك تشمل الثقافة التنظيمية الرياضية من هم في المستوى الثاني من العاملين في القيادة الرياضية وصولاً إلى المدربين والإداريين والمساعدين وحتى اللاعبين والفرق الرياضية , فهو مفهوم يشمل الجميع ويرسم لهم أطار وسياسة العمل التنظيمي الرياضي والسلوك المناسب لهذا العمل.

أهمية الثقافة التنظيمية الرياضية

أذا اعتبرنا أن الثقافة التنظيمية الرياضية متغير مهم في عمل المؤسسات الرياضية فإن أهميتها تتجسد في تعدد المهام والوظائف التي يؤديها هذا المتغير فهو يوجه السلوك التنظيمي للعاملين ويسهل نجاح المؤسسة لتحقيق قيمها ومفاهيمها التي تدفع العاملين للالتزام والانضباط وأداء الأعمال والمهام والابتكار والابداع والمساهمة في اتخاذ القرارات وحسن تنفيذها , فالثقافة التنظيمية الرياضية تصنف حسب المهام والمواقع القيادية في الحركة الرياضية وتتصاعد بشكل واضح , فالإدارة القيادية العليا للحركة الرياضية يجب أن تتمتع بأعلى درجات الثقافة التنظيمية الرياضية لأنها مطالبة بخلق مناخ تنظيمي صحيح تسوده القيم المشتركة والايمان بأهمية الأهداف العليا للرياضة والانجاز المبدع لرياضة المستويات العليا , كما أن الثقافة التنظيمية الرياضية تعتبر استباقية , فالوعي بالأنظمة واللوائح ومنظومة العلاقات وإدامة الاتصالات وفهم المتغيرات وتوظيف الإدارة التكنولوجية الحديثة لخدمة أهداف وبرامج وخطط الحركة الرياضية هي ما يميز القيادة الرياضية الوطنية ذات الثقافة التنظيمية الرياضية الجيدة.

وتتجسد أهميتها في :

١- هي بمثابة الإطار الفكري لكافة العاملين في الوسط الرياضي.
٢- هي من تشكل الدليل العام لمستويات الإدارة الرياضية والعمل الجماعي.
٣- تعبر عن هوية المنظمات والمؤسسات الرياضية بمهامها وواجباتها.
٤- تساعد الثقافة التنظيمية الرياضية على تحقيق الأهداف.
٥- أهم ما يميز الثقافة التنظيمية الرياضية هو التنوع , فهي تتضمن قيماً ومفاهيماً تربوية واجتماعية وجمالية , فالرياضي يأخذ من الجانب البدني والترويحي القسط الأوفر من العمل , وبذلك فأن ثقافة العاملين على قيادة وإدارة الأنشطة الرياضية تكون على قدر كبير من المعرفة والتأهيل بقواعد وقوانين واخلاقيات الحركة الرياضية وتأثيرها ومستوياتها دولياً وإقليميا ومحلياً , ليتسنى لهم وضع وصياغة الخطط والبرامج التدريبية للعمل مع الرياضيين وقيادتهم وتوجيه قدراتهم لتحقيق أفضل النتائج والأهداف.

٦- كما أنها ثقافة ابداعية توفر بيئة جيدة للعمل وتشجع الابداع , وهي ثقافة ساندة وجاذبة لا طاردة أو معرقلة للعمل وهي ثقافة جامعة لأجواء العمل والنتائج لا تعني بجانب واحد بل شمولية لكافة عناصر التميز والابداع , فهي ثقافة المهام وثقافة النتيجة وثقافة البدايات الصحيحة.

٧- هي ثقافة الإدارة الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا وترى في التخصص عنصر مهم لتحقيق الانجاز الرياضي العالمي على مستوى الاتصالات والمعلومات.

٨- توفر الثقافة التنظيمية الرياضية المهارات للعمل والتعامل مع مستويات عمرية وعقلية وثقافية متنوعة رياضيين وإداريين وفنيين.

مجالات الثقافة التنظيمية الرياضية

أن الثقافة التنظيمية الرياضية تأخذ مجالات ومساحات اكاديمية ومعرفية عديدة لأهميتها وشمولها وتنوعها لتشمل حقول المعرفة والعلوم والمهارات الشخصية وما يتعلق منها بالتحصيل العلمي والأكاديمي والوعي الصحي والغذائي للرياضيين وتعزيز مهارات العاملين , فهي لا تقتصر على التأهيل والتحصيل العلمي والاكاديمي بل تشمل جوانب المحافظة على الصحة العامة ومنع المنشطات ومخاطر المكملات الغذائية واساليب التعامل التربوية الصحيحة للزملاء والعاملين الرياضيين , وان مهمة الثقافة التنظيمية الرياضية تمتد إلى ضمان التنشئة والاعداد والتثقيف للرياضيين وتحصينهم تربوياً ونفسياً واجتماعياً وغرس المفاهيم الوطنية الصحيحة ومن مجالاتها هي:

١- **المجال المعرفي:**
وهي مجموعة كل المعارف الرياضية لدى الفرد وتشمل معرفة الأنظمة والقوانين وخطط الألعاب التي تخص المجال الرياضي.

٢- **المجال الصحي:**
قدرة الرياضي على الاهتمام بسلامة جسمه والعناية به وإشباع حاجاته العضوية وتحقيق حالة من الاتزان بين الوظائف الجسمية المختلفة.

٣- **المجال التربوي:**
اعداد الفرد وتقييم سلوكه جسمياً ونفسياً واجتماعياً وفنياً واكتسابه الخصائص والسمات البيولوجية والأخلاقية والاجتماعية والفنية والعلمية والاقتصادية عن طريق الرياضة.

٤- **تنشئة الأفراد** وتثقيفهم رياضياً وتعليمهم للسلوك المقبول اجتماعياً فضلاً عن تلقيهم المعارف والمفاهيم الرياضية التي تشكل بيئتهم الثقافية والاجتماعية والحضارية نحو الرياضة.

الخصائص الرئيسية للثقافة التنظيمية الرياضية

١- إن الثقافة التنظيمية الرياضية نظام متعدد من الثقافات الفرعية فهي جزءاً من الثقافة التنظيمية العامة , وهي تتشكل من ثقافة السلوك والتصرف وثقافة قبول الآخر وثقافة الحوار واحترام الأنظمة وثقافة الصدق والأمانة والمحافظة على المال العام وصيانته.

٢- إن الثقافة التنظيمية الرياضية بناء متصل ومستمر يؤثر في العاملين ويتأثر , وأن أي تغير يحصل لأحد مكوناتها فأنه ينتقل إلى الاجزاء الاخرى , وأنها عبارة عن سلسلة متصلة من الأجيال يكمل احدها الآخر ويوصل رسالته للجيل الذي يليه من خلال ما تعلمه من مهارات.

٣- الثقافة التنظيمية الرياضية متجددة وتتطور , وأن ما تشهده الإدارة الرياضية الحديثة من مظاهر تكنولوجية ينعكس حتماً علة الثقافة التنظيمية الرياضية ومقتضيات العصر , فهي تنتقل وتتجدد ولكن لا تفقد التراث التراكمي والقيمي للمجتمع.

٤- إن الثقافة التنظيمية الرياضية لديها مرونة عالية للتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل والمنظمة فهي تستجيب لمتغيرات المحيط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي لما يضمن مصالح الحركة الرياضية العليا واحتياجاتها.

الثقافة التنظيمية الرياضية عامل مهم في الإدارة الرياضية الحديثة

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية الرياضية من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة الرياضية , ويعكس هذا المفهوم المعرفة والافكار لدى المجتمع الرياضي , فلا يمكن فصل الثقافة التنظيمية الرياضية عن الإدارة الرياضية الحديثة , فكل مفردات وسمات الإدارة الرياضية الحديثة تدخل في مكون من مكونات الثقافة التنظيمية الرياضية.

فالإطار العام للثقافة التنظيمية الرياضية يعتبر دليل عمل وأساس فكري للإدارة الرياضية الحديثة ومرجع نظري وفلسفي لهذه الإدارة , فهو الذي يوجه العاملين ويوحد اهتماماتهم وانجازاتهم الإدارية والتخطيطية والفنية , كما انها تحدد الواجبات والمهام وتحدد عمل كل عنصر أو قسم أو منظمة رياضية وتمنع التعارض والتقاطع بأداء الأعمال وهو ما تسعى اليه الإدارة الرياضية الحديثة.

فالإدارة الرياضية الحديثة تسعى لتسخير العلوم والتكنولوجيا لخدمة اعمالها وواجبات اقسامها , بل أن الإدارة الرياضية الحديثة لا يمكنها أن تحقق أهدافها الا بتوظيف التكنولوجيا الحديثة وهذه سمة وعنصراً مهماً من عناصر الثقافة التنظيمية الرياضية التي تسهل مهمة الإدارة من مدربون ومشرفون واعضاء وقيادات تضفي على السباقات والمنافسات طابعاً ودياً يؤمن أن السباق فوز وخسارة بعيداً عن التعصب والتشنج والروح الرياضية البعيدة عن جمال وقيمة الرياضة.