

ISSN: 2392-5442, EISSN: 2602-540X		مجلة المنظومة الرياضية
المجلد: 08 العدد: 03 السنة: 2021		مجلة علمية دولية تصدر بجامعة الجلفة - الجزائر
الصفحات: 246 - 262		تاريخ الإرسال: 2021/06/20 تاريخ القبول: 2021/08/11

المسألة الثقافية وتفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية لموظفي مديرية الشباب والرياضة بالجلفة

The cultural issue and the activation of the organizational strategy of sports institutions - Field study for the staff of the Department of Youth and Sports of Djelfa

ثامر عمراني^{1*}، الهاشمي مقراني²

¹ جامعة أبو القاسم سعد الله/مخبر علم الاجتماع والمنظمات والمناجمت بالجزائر، tasameur.omrani@univ-alger2.dz

² جامعة أبو القاسم سعد الله/مخبر علم الاجتماع والمنظمات والمناجمت بالجزائر، hmokrani@hotmail.com

ملخص:

يعتبر البعد الثقافي عامل إستراتيجي في المؤسسة وتراهن عليه من أجل بلوغ أقصى الفعالية وتفعيل العملية التعاونية وتحقيق الاستقرار للعامل وللمؤسسة ، وتهدف دراستنا الى معرفة مدى فعالية المؤسسة في إرساء وإقامة التعاون والتوافق بين المسألة الثقافية والإستراتيجية المتبناة في المؤسسة الجزائرية، واخترنا المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لمجتمع الدراسة المتكون من 32 موظف بمديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة أما العينة تم إختيار أسلوب المسح الشامل واستعملنا الاستمارة كأداة لجمع المعلومات وتوصلنا بها أن الرأس المال الثقافي الذي يمتلكه الفرد في المجتمع والمسألة الثقافية ينعكسان على تفعيل الإستراتيجية المعتمدة التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها. كلمات مفتاحية: المسألة الثقافية، الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المؤسسة الرياضية.

Abstract:

The cultural dimension is considered a strategic factor in the institution and is betting on it in order to achieve maximum effectiveness, activate the cooperative process and achieve stability for the worker and the institution. It consists of 32 employees in the Directorate of Youth and Sports in the state of Djelfa, As for the sample, the comprehensive survey method was chosen, and we used the questionnaire as a tool for collecting information, and we concluded that the cultural capital owned by the individual in the community and the cultural issue are reflected in the activation of the approved strategy that the institution seeks to reach.

Keywords: cultural issue; strategy; organizational culture; sports organization.

*المؤلف المرسل

تسعى المنظمات إلى بلوغ الأهداف المسطرة من خلال الإستراتيجية المتبناة وهذا باستغلال كل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مالية وبشرية لتطوير قيم المنظمة وتوجيهاتها فتشكل ثقافتها وهويتها، فالمسألة الثقافية ليست معطاة إلى الأبد إنما يبنها الفرد و يعيد بناءها طيلة حياته، والتي توجه سلوك العامل والمنظمة من أجل رفع الفعالية والخطط البعيدة الأمد لتحقيق وتلبية الحاجيات يجب أن تصاغ الإستراتيجية بصورة واضحة وبسيطة مرنة، ومساعدة للعمال لفهم مسار المؤسسة وفق المسألة الثقافية من أجل تحقيق انسجام وتعاون بين العمال، فالمسألة الثقافية تعتبر عنصرا مهما في المنظمة و هي مجموعة المبادئ والاتجاهات والمعتقدات والتوجهات والافتراضات الأساسية التي تلي حاجات الإنسان وتحكم تصرفاته، وتشكل ركائز لكل ما هو سائد بين الناس داخل المجتمع، المسألة الثقافية صناعة إنسانية تراكمية، تنمو في المجتمع وتتطور بحسب قوانين معينة داخلية وخارجية مرتبطة بالوعي الاجتماعي وأنواعه المتعددة والقيم كما يعرفها روكيش ميلتون:

" هي عبارة عن تصورات من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي، كما أنها تعتبر بمثابة معايير للاختيار من بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في موقف ما، ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق مع تلك القيم." (Rokeach Milton, 1973, p 115) فالتغيرات في جميع الجوانب للمؤسسة لم يعطي النتائج، فهذا الإخفاق المتواصل في الدور والاهتمام تعاقب السياسات الإصلاحية جُعلنا نتساءل ونبحث عن المعوق الفعل الذي يقف وراء ذلك (بنعيسى محمد المهدي، 2004، ص05)

و في الواقع العديد من تنظيماتنا ومؤسساتنا في الجزائر تشير إلى أنها تعيش وضعا اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا غير قادر على تحقيق فعاليتها من خلال العملية التعاونية و نجاعتها وزيادة مردوديتها فبدل أن تكون هذه المؤسسات هي قاطرة التنمية والتطور في جميع الميادين أصبحت تشكل ثقلا وعبئا على كاهل الدولة جراء خسائرها المتكررة وأصبحت عاجزة عن تبني نماذج تسيير عقلانية تتماشى والطبيعة الثقافية للعمال والتي تحد من أشكال الانحراف والتسبب التي تتجلى بعض مظاهرها في التأخر والتغيب عن الحضور إلى أماكن العمل أو الحضور الصوري فقط دون إنجاز المهام الموكلة الخروج أثناء العمل، اللامبالاة، عدم احترام الأوامر وتعليمات الرؤساء التمارض، عدم التمتع بروح المبادرة والمسؤولية في العمل بدأت المؤسسات تهتم بالبعد الثقافي من خلال تعاملها مع أعضائها باعتبارهم حاملين قيم و معارف ثقافية من بينهم الأولى وتنشئتهم الاجتماعية والتي تؤثر في طرق تفكيرهم وإدراكهم وتحدد اتجاهاتهم من أجل جعل المؤسسة بيئة ثقافية محفزة للسلوك وداعمة له في الاتجاه الذي يخدم أهداف المؤسسة والأعضاء ومراعات متطلبات واهتمامات وأهداف البيئة المحيطة، كما تحددها ثقافتها وتُعامل معها بما يحقق الهدف. (ناصر دادي عدون، 2004، ص59)

إذن وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المشكل يكمن في عجز النظام الثقافي على إنتاج قيم ثقافية تنظيمية قادرة على تحقيق توافق بين المسألة الثقافية للعامل والإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها.

وتعتبر المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات تسعى الى تفعيل استراتيجياتها وفق القيم الثقافية لعمالها والاستفادة من مواردها البشري والذي يمثل الطاقة الحية والنشطة في المؤسسة وكمورد هام لها.

من خلال ما سبق ذكره يطرح التساؤل العام التالي:

- هل تساهم المسألة الثقافية في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية في الجزائر؟

التساؤلات الجزئية:

- هل تساهم العملية التعاونية بين الفاعلين الاجتماعيين (العمال) في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية في المؤسسة الرياضية في الجزائر؟

- هل دوران العمل بين العمال وفق اتجاهاتهم له دور في تفعيل إستراتيجية المؤسسة الرياضية؟
الفرضيات:

- تساهم المسألة الثقافية في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية في الجزائر

- تساهم العملية التعاونية بين الفاعلين الاجتماعيين (العمال) في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية للمؤسسة الرياضية.

- دوران العمل بين العمال وفق اتجاهاتهم له دور في تفعيل إستراتيجية المؤسسة الرياضية.

إن الهدف من هذا المقال هو إبراز أهمية المعطى الثقافي في التنظيمات، وأهمية السلوك التنظيمي والموارد البشري كقيمة ثمينة تضاف للموارد المادية والمالية لتحقيق الهدف الطويل الأمد والمخطط له مسبقاً.

* محاولة معرفة اتجاهات العمال للمسألة الثقافية وبعدها في الأداء للعمال وأهمية العملية التعاونية، وتبادل الأدوار لتفعيل الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

* محاولة معرفة توافق المسألة الثقافية التي يحملها الموظف وأهمية العملية التعاونية في التنظيم.

* محاولة معرفة أهمية البعد الثقافي في إدارة سلوك الأفراد وإمتداده الاجتماعي والثقافي.

إن أهمية الشعور بالتعاون والتوافق و الترابط بين الأفراد و الجماعات كقيمة يسعى إليها العمال والمؤسسة، وهذا هو الهدف الكامن بالنسبة لهما، وتختلف القيم الثقافية للعمال من منظمة إلى أخرى، كما تختلف درجة الالتزام بهذه القيم من مؤسسة إلى أخرى غير أن هناك إجماعاً على أهمية القيم الثقافية و ضرورتها بالنسبة للكيان الإنساني في محيط عمله ، كما و في مقام آخر فإن القيم الثقافية يمكن اعتبارها مجموعة من المعايير و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد في عمله و توجيهه و تشكل معيار للصواب و الخطأ أو الحلال و الحرام و يعتبر الخروج عليها تحت طائلة المسؤولية.(محمد حسن محمد حمادات، 2006، ص 27)

كما تتضح لنا أهمية الموضوع من خلال:

* معالجة موضوع في غاية الأهمية، كونه يتعلق بالمسألة الثقافية والتعاون العمالي في وسط المورد البشري هذا الأخير الذي يمثل فئة حساسة من فئات المجتمع باعتباره المحرك الفاعل و يمثل الرأسمال البشري الثقافي الذي تسعى مختلف الأنساق الفرعية إلى تنميته ليساهم بدوره في تنمية الاقتصاد الوطني.

المسألة الثقافية وتفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية

2. تحديد المفاهيم

1.2 المسألة الثقافية:

اصطلاحاً : "هي مجموعة المبادئ والاتجاهات والمعتقدات والتوجهات والافتراضات الأساسية التي تلي حاجات الإنسان وتحكم تصرفاته، وتشكل ركائز لكل ما هو سائد بين الناس داخل المجتمع، فالمسألة الثقافية صناعة إنسانية تراكمية تنمو في المجتمع وتتطور بحسب قوانين معينة داخلية وخارجية مرتبطة بالوعي الاجتماعي وأنواعه المتعددة .
تعريف إجرائي: نقصد بالمسألة الثقافية على أنها مجموعة المبادئ المعنوية والاتجاهات والمعتقدات والتوجهات والافتراضات الأساسية التي تتوافق و حاجات العمال بمديرية الشباب والرياضة بالجلفة وتحكم وتنعكس في تصرفاتهم وسلوكياتهم وتشكل ما هو متعارف عليه بين العمال.

2.2 إستراتيجية المؤسسة:

اصطلاحاً : عرفها شاندرلر "بأنها تحديد الأهداف والأغراض الرئيسة بعيدة المدى للمنظمة، وتبنى الأنشطة وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف." (p286SCOTT W. R, 1995) ,
تعريف إجرائي: نقصد بإستراتيجية المؤسسة على أنها الخطط البعيدة المدى والتي تصاغ وفق الإمكانيات المتاحة ومراعاة التكيف مع الموارد المادية والبشرية، وملائمتها مع المحيط الداخلي والخارجي بمديرية الشباب والرياضة بالجلفة ، وهذا لتحقيق الغايات والأهداف الأساسية المخطط لها لتحقيق تلك الأهداف.

3.2 الثقافة التنظيمية:

اصطلاحاً : عرفها غيبسون على أنها "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع ، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير و أشياء من صنع الإنسان ، وأنماط سلوكية مشتركة إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد. (حسين حريم، 2003، ص 85)
تعريف إجرائي: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والاعتقادات والمدركات التي يشترك فيها عمال مديرية الشباب والرياضة بالجلفة ، وتمثل إطاراً يوجه سلوكهم وعلاقاتهم ببعضهم وبالآخرين من خارج وكالهم.

4.2 المؤسسة الرياضية:

هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة.(مرنيز أسامة، سعودي أيوب، 2020، ص 94)

3. المسألة الثقافية في المؤسسة:

يعمل المجتمع على إنتقاء القيم الثقافية و غرسها في الأفراد من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية فالمجتمعات التي تملك درجة عالية من الاستقرار و كفاءة عالية في ممارسة التنشئة الاجتماعية هي التي تستطيع أن توفر منظومة قيمية تميل إلى الاحتفاظ بخصائصها الأساسية على الرغم مما يعترض المجتمع من تغيرات، أما المجتمعات الأقل استقراراً فإنها لا توفر ذلك لأفرادها.(مراد زعيبي، 2004، ص 184-185)

الثقافة وسلوك تنظيم العمل:

تعتمد المنظمات الكبيرة على إستراتيجية تقوم من الأعلى إلى الأسفل، مؤكدة على أهمية التخطيط الاستراتيجي، كما تركز الإستراتيجية فيها على الانتقال إلى النوعية و الواقعية و تكون أنظمة القياس فيها موجودة، كما يتم توجيه أنشطة التطورات المستمرة فيها إلى الإنتاج، و التركيز على أن سعر المنتج و وقت إيصاله هما الأهم في العمل. تهتم هذه المنظمات اهتماما كبير بإستراتيجية تطوير وتكوين الموظفين ضمن قيم موجبة، و يميل اتخاذ القرار فيها إلى اللامركزية، كما يوجد فيها وسائل قياس مختلفة و خطوط للتغذية الراجعة، و تمتاز بالسرعة و المرونة في الإستراتيجيات الهامة فيها.

إن البعد الثقافي الاجتماعي للفرد الذي يشكل حجر الزاوية في نجاح الأعمال، فالثقافة تضع وعي الأفراد بالأشياء وتحريك لهم تصوراتهم و من ثم مواقفهم وسلوكياتهم.

فالتطوير الاستراتيجي غير المقيد حيث تكون الأهداف قليلة و تركز على المدى القصير وتعمل على تطوير النوعية و تكون أنظمة القياس في هذه المنظمات محدودة.

4. أثار اختلافات المسألة الثقافية داخل المؤسسة:

تؤدي تناقضات المسألة الثقافية إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على أسبابها القيمة فقد يؤدي سوء تكييف العمال مع الواقع الثقافي والقيمي للتنظيم بدفعهم إلى مجموعة من العمليات تندرج حسب درجة التناقض وقوة الضغوط من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات البشرية، ثم الصراع أو الانسحاب وأقوى رد فعل وأخطره التخريب. (بوفلجة غيات، 2015، ص16)

فدول العالم الثالث تعيش مشاكل كثيرة ومتنوعة في التسيير وتنظيم مؤسساتها بأنواعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، فاعتمدت على استيراد طرق مختلفة تسييرية سواء للموارد المادية والبشرية إلا أنها لم ترقى إلى الأهداف المسطرة والمستهدفة في تفعيل التنظيمات وإستراتيجياتها، وهذا بإهمال المورد البشري وما يحمله من القيم الثقافية المستمد من المجتمع والتنشئة والقيم الاجتماعية للعامل وعدم مراعاة المحيط الثقافي والاجتماعي للعامل وهويته الثقافية.

فالواقع القيمي الثقافي للعامل له بعد استراتيجي للمؤسسة وتراهن عليه من أجل بلوغ أقصى الفعالية وضمن الاستقرار الوظيفي للعامل وللمؤسسة الاستمرارية والديمومة في ظل التطورات والتغيرات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الراهنة، فتعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين متطلبات وتمثلات العمال القيمة الثقافية وتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية التنظيمية والتسييرية، وهذا بتوفير الظروف العمل المناسبة لتحقيق الرضا وتوفير بيئة عمل مناسبة ومستقرة تتماشى مع الخطط لتحقيق النتائج المرجوة والتي تتوافق مع رسالة المؤسسة وأهدافها من خلال تبني إستراتيجية تنظيمية تتماشى مع القيم الثقافية للعامل بالمؤسسة وفق ما تملكه من الموارد والإمكانات المادية والبشرية، التي تتوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية.

1.4 مستويات التعامل مع الآخرين :

يعتبر تقديم العون للزملاء ودون انتظار أي مقابل في الحال ويسمى بالمعاونة (جيرالد جرينبرج، تعريب رفاعي محمد رفاعي، 2004، ص461) ويساهم التعاون في تحقيق دورا مهما في تحسين أداء المنظمة ويضمن للطرفين عمال سواء كانوا أفرادا أو جماعات أو منظمات بتبادل المنافع مع الطرف الآخر ، فالإيثار الخالص يعني به أن يتبرع الشخص بتقديم العون للآخرين دون انتظار مقابل مما ينهي الشعور الطيب وينعكس على السلوك المواطن الصالح الذي يقدم أكثر ما تتطلبه الوظيفة المشتغلة وهذا يدعم العناصر الثلاثة للمواطن الصالح وهي :

ما يقوم به العامل يتجاوز المطلوب منه بموجب وصف الوظيفة التي يشتغلها.

– القيام بهذه الأنشطة متروكا بطبيعته للعامل تطوعا.

- الأنشطة قد لا يكون معترف بها ضمن هيكل نظم التعويض بالمؤسسة.

2.4 الأشكال التي يأخذها المواطن الصالح بالمنظمة:

هناك عدة صور تأخذها السلوكيات المهنية في الوسط المهني نذكر منها مايلي :

* أنواع السلوك التي يترتب عليها معونة الآخرين وتبدو عليها صفة الإيثار.

* أنواع السلوك التي يبرز دور الضمير فيها.

* أنواع السلوك التي تظهر الاهتمام بحياة المنظمة.

* أنواع السلوك التي تظهر الروح الرياضية

* السلوك المهذب.

3.4 العوامل الفردية المؤثرة على التعاون :

هناك المشكلة الاجتماعية داخل بيئة العمل وتعارض المصالح في الوسط العمالي فالتعامل يكون بالمثل ، فتبادل المنفعة هو ميل الناس الى معاملة الآخرين بمثل ما عوملوا به ، وهناك اختلاف بين التنافس والتعاون وتختلف الفروقات في السلوك بين عامل وآخر كل بحسب ثقته بالعدالة في التعاملات بين المرؤوسين الرؤساء مما يخلق الشعور الودي الذي يتماشى مع أهداف الجماعة والمنظمة وينعكس على تحسين مستوى الأداء والتنسيق.

4.4 أهمية فريق العمل في العملية التعاونية:

سعت المنظمات في السنوات الأخيرة الى بناء فرق عمل بالمنظمة انطلاقا من مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضى العملاء وتمكها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها.

تعريف فريق العمل :هو جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. (جيرالد جرينبرج، تعريب رفاعي محمد رفاعي، 2004، ص316)

لم تكن العملية التعليمية في منأى عن تأثيرات التغيرات العالمية المتسارعة حيث سارعت المجتمعات في مختلف بلدان العالم الى المطالبة بإعادة النظر في مخرجات العملية التعليمية وذلك لتواءم مع متطلبات المراحل الحالية

والمستقبلية والمدرسة لا يمكن النظر إليها بشكل مختلف عن بقية منظمات المجتمع عندما يتطلب الأمر تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارتها للتأثير في المخرجات النهائية لها ، فالطالب كمخرج نهائي للمدرسة أو الجامعة يتأثر بعدة عوامل وينظر المجتمع وكذلك كافة الأسر الى المدرسة كموقع مهم لصقل مواهب الأبناء وإكسابهم المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع متطلبات العصر الحديث بعد تخرجهم والتحاقهم بسوق العمل، وأن تكون المدرسة على درجة عالية من المرونة تمكنها من التوافق المستمر مع الطلبات والتوقعات والتغيرات التي تحدث داخل وخارج المجتمع.

أهداف بناء فرق العمل:

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- 1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- 2- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- 3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- 5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- 6- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- 7- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- 8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- 9- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توجي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم

المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

- 1- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- 2- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- 3- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- 4- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- 5- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- 6- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- 7- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- 8- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- 9- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- 10- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

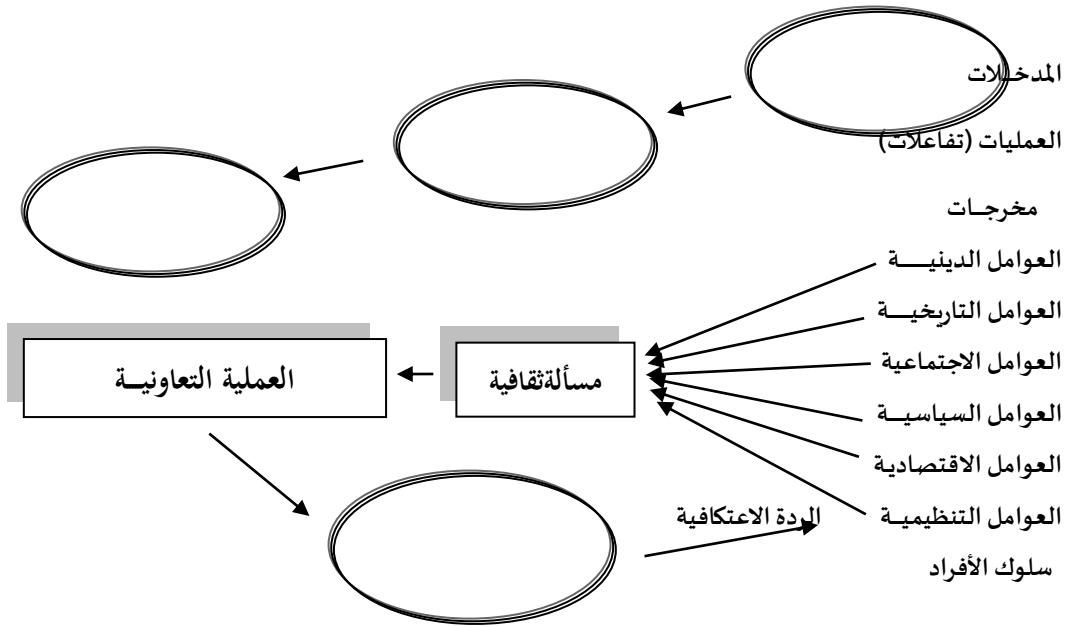
كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

5. المسألة الثقافية داخل بيئة التنظيم:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة، حيث نجد أننا في عصرنا الحديث أصبحت المنظمات تعطيه بالغ الأهمية من هنا ظهرت الحاجة الملحة للتعرف على الأبعاد الثقافية للعامل ودراسته في محيطه الاجتماعي من أجل فهمه و حسن تحفيزه وتسييره، لهذا ليس من المنطقي الاستمرار في استهلاك الطرق الغربية في التسيير البشري، وأصبح من الضروري البحث في أساليب جديدة للتسيير، انطلاقاً من القيم و ثقافة مجتمع وواقعه التاريخي و عقدي و نسقه القيمي.(بوفلجة غيات، 2010، ص 17)

الشكل رقم: 01- يمثل النسق القيمي للمسألة الثقافية.



- من إعداد الباحث.

6. الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة :

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة الاستعمال ، وذلك لتزايد أهميتها في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات، باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية المحيطة * مدرسة هارفرد لإدارة الأعمال: فتعرف الاستراتيجية بأنها : " أهداف السياسة الطويلة المدى للمؤسسة وبناء خطط تنفيذية وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها". (العيساوي وآخرون، 2012، ص95)

7. مستويات الإستراتيجية :

لقد فرق مؤلفو الإدارة الإستراتيجية بين ثلاث مستويات للإستراتيجية وهي:

1.7 استراتيجية المؤسسة : تنفرد الإستراتيجية العامة للمؤسسة بالإجابة عن السؤال الخاص بتحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمي إليها المؤسسة. (أي : إستراتيجية المؤسسة، تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمي إليها).

2.7 إستراتيجية وحدات الأعمال : حيث تركز على كيفية المنافسة على صناعة معينة، أو قطاع منتج.

3.7 إستراتيجية الوظائف : حيث تركز على تنظيم إنتاجية الموارد المتاحة.

وبالرغم من اختلاف هذه الأنواع من الاستراتيجيات تبعاً لمستويات التنظيم المعدة لها، فيجب أن تنسجم مع بعضها بطريقة متماسكة ومتلائمة لتحقيق نجاح المؤسسة.

8. أهمية إستراتيجية في المؤسسة الرياضية

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة

- تحديد العناصر والإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق الأهداف

- رسم السياسات وتحديد القواعد والإجراءات التي توجه سلوك العاملين

- تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات

- تقديم الميزانيات وتحديد الموارد والأسلوب الأمثل لترشيد الطاقات والنفقات

- تطوير الخطة وتعديلها بما يتلاءم والظروف المستجدة

- وضع خطط بديلة ذات مرونة ودقة أكبر

- التنبؤ بالمشكلات المستقبلية و وضع الحلول المناسبة لها(مصطفى حسين باهي، احمدكمالناصري، 2006، ص88)

9. البدائل الإستراتيجية:

يتمثل الاختيار الاستراتيجي في اختيار الإستراتيجية المنافسة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة للوصول إلى الغايات التي ترمي إليها المؤسسة.

وتنحصر البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاختيار فيما بينها على مستوى المؤسسة، في أربع استراتيجيات نوعية رئيسية هي : - إستراتيجية النمو المستقر - إستراتيجية النمو السريع - إستراتيجية الانكماش - إستراتيجية التشكيلية.

1.9 إستراتيجية النمو المستقر:

وتعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت أي تحتفظ بوضعها الحالي مع قيامها بتغيرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق. إلا أنه يمكن أن تكون استراتيجية مختلطة والتي تكون ثنائية أو ثلاثية التوجه أي تجمع بين استراتيجيات (هجوم، دفاع...) ومن بدائل هذه الاستراتيجيات: استراتيجية النمو التدريجي، استراتيجية الريح أو الحصاد، استراتيجية النمو الممكن المحافظة عليه، بالإضافة إلى استراتيجية عدم التغير وإستراتيجية الحركة مع الحذر.

2.9 إستراتيجية النمو السريع:

تقوم المؤسسة بإتباع هذا النوع من الإستراتيجية، بإتباع هذا النوع من الإستراتيجية في الحالات التالية:

- إذا رفعت في مستوى الأهداف المحققة عن مجرد كونها امتداد نحط أداءها الماضي في المستقبل عن طريق زيادة حصتها السوقية بنسبة عالية مثلاً.

الجانب التطبيقي :

10. المنهج المعتمد:

إن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتشاف الحقيقة المتعلقة بموضوع بحثه، (عمار بوحوش، محمد محمود، 1995، ص89) إن اختيار المنهج الذي يتناسب وطبيعة موضوعه سواء من حيث الفروض التي أعتمد عليها أو من حيث الأهداف التي حددها من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة، وانطلاقاً من طبيعة مقالنا والمتمثل في محاولة التعرف عن المسألة الثقافية وتفعيل الاستراتيجية فإن دراستنا اقتضت منا استخدام المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه:

" الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة ومتعلقة بظاهرة، أو موقف أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها. " (محمد شفيق، 1985، ص84)

ومن أهم العناصر الأساسية المعتمدة في مقالنا هذا ركزنا على:

المسألة الثقافية في المؤسسة، أثر التعاون داخل المؤسسة، الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة .

الجدول رقم 01: يمثل تعاون العمال وأصدقائهم في العمل بالمديرية.

النسبة المئوية	التكرار	تعاون العمال
87.5%	28	نعم
12.5%	4	لا
100.0%	32	المجموع

المسألة الثقافية وتفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين حول تعاون العمال وأصدقائهم في العمل كانت نسبة 87.5% و 28 مبحوث يرون أنه هناك تعاون بين العمال وأصدقائهم في العمل مقارنة بالذين قالوا أنهم لا يوجد تعاون بين العمال وأصدقائهم في العمل ونسبة 12.5% و 4 مبحوثين.

تعاون العمال وأصدقائهم في العمل موجود بالمديرية، فالعملية التعاونية لها دور في تحسين أداء عمل بالمديرية في تقديم خدماتها فكلما زاد عدد جماعات العمل في الأعمال التي تضاف الى بعضها كلما زاد من إنتاجية العمل إن إنتاجية عمل جماعة من العاملين تكون أكبر من إنتاجية عامل منفردا، المعاونة وهي تقديم يد العون للآخرين دون أن ننتظر المقابل في الحين، فكثرة الأيدي تخفف عبئ العمل وتجعل العمل موزع بين العمال ولا يشعر العمال بالجهد.

الجدول رقم 02: يمثل المستوى التعليمي وتقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال

المجموع	جيدة	حسنة	متوسطة	ضعيفة	تقييم الأهداف
					المستوى التعليمي
1	0	1	0	0	متوسط
%100	%0	%100	%0	%0	
18	1	5	10	2	ثانوي
%100	%5.5	%27.77	%55.55	%11.11	
7	0	1	5	1	جامعي
%100	%0	%14.28	%71.42	%14.28	
4	1	1	2	0	دراسات عليا
%100	%25	%25	%50	%0	
2	/	/	/	/	بدون إجابة
%100	/	/	/	/	
30	2	8	17	3	المجموع
%100	%6.66	%26.66	%56.66	%10	

من خلال منطوق الجدول رقم 02 المتعلق بالمستوى التعليمي وتقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال نجد بأن الاتجاه العام للمبحوثين كانت تصريحاتهم أن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال متوسطة وهذا بنسبة 56.66% و تدعمها نسبة 71.42% من المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي الجامعي و تلمها نسبة 55.55% من أصحاب المستوى الثانوي و تلمها نسبة 50% من المبحوثين أصحاب مستوى الدراسات العليا، و بالمقابل صرح 26.66% أن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال حسنة و يدعم هذا الإتجاه نسبة 100% من المبحوثين أصحاب المستوى المتوسط تلمها نسبة 27.77% من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي تلمها نسبة 25% من المبحوثين أصحاب مستوى

الدراسات العليا و تليها نسبة 14.28% من المبحوثين الجامعيين، كذلك صرح 10% أن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال ضعيف و يدعم هذا الإتجاه نسبة 14.28% من المبحوثين الجامعيين تليها نسبة 11.11% من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي أما المبحوثين الذين صرحوا أن تقييم الأهداف الجماعية الموضوعة من طرف العمال جيد فيمثلون نسبة 6.66% من المبحوثين و يدعم هذا الإتجاه نسبة 25% من المبحوثين أصحاب مستوى الدراسات العليا تليها نسبة 5.5% من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

يتضح لنا أن الفئة العمالية التي تحمل المستوى الجامعي ويلها ذوي المستوى التعليمي الثانوي تحمل تصورات عن الأهداف الجماعية الموضوعة من طرفهم بأنها متوسطة ولم ترقى لتطلعاتهم، وهذا لما يحمله العمال من اعتقاد بحكم المستوى التعليمي مما يدل على أن الأهداف غير واضحة وغير مشتركة وهذا الاختلال لا يرجع للإدارة بل للعامل وتصوراته للأهداف الجماعية ربما لاختلاف للقيم الثقافية وللإستراتيجية لكل عامل ودور التنشئة والتباين في المستويات التعليمية، ونظرة كل عامل للأهداف في بيئة العمل داخل مديرية الشباب و الرياضة بالجلفة.

إن البيئة داخل المؤسسة تشكل ثقافة عمل ربما تقف كحاجز ضد ثقافة التنظيم في حد ذاته، فعند وضوح الأهداف يتحرك العمال باتجاه واحد ويحقق نفس الأهداف.

كما يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المنظمة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة وتسم هذه العملية "إعادة الهندسة"، وتأقلم العمال مع الأهداف الجماعية في وقت قصير وبمرونة منسجمة مع التمثلات التي يحملها العمال ومتوافقة مع كل المستويات التعليمية المختلفة في البيئة التنظيمية بالوكالة، إذ نلاحظ بأن العمال الذين يحملون المستوى الثانوي يرون بأن الأهداف الجماعية الموضوعة من طرفهم بأنها متوسطة ولم ترقى لتطلعاتهم.

11. نتائج الدراسة الميدانية:

سمحت لنا الدراسة الميدانية التأكد من صحة الفرضيات و صدقها حيث توصلنا من خلال تحليل نتائج الدراسة ما

يلي:

- بينت دراستنا بأن هناك تعاون بين العمال وأصدقائهم في العمل فالعملية التعاونية لها دور في تحسين أداء عمل بمديرية الشباب في تقديم خدماتها فكلما زاد عدد جماعات العمل في الأعمال التي تضاف إلى بعضها كلما زاد من مردود العمل فعمل جماعة من العاملين تكون أكبر من مردود عامل منفردا، المعاونة وهي تقديم يد العون للآخرين دون أن ننتظر المقابل في الحين، فكثرة الأيدي تخفف عبئ العمل وتجعل العمل موزع بين العمال ولا يشعر العمال بالجهد.

- توصلنا بأن مديرية الشباب و الرياضة بالجلفة تحترم عمالها من خلال المعاملة داخل الوكالة بحسب الثقافة الفردية المحلية الموجودة فيها فالمجتمع المحلي معروف بالقيم المترسخة والمتداولة اليومية كالاحترام و الترحيب عند الدخول للعمل والمساعدة في تقديم الخدمة والاستخلاف في العمل عند الحاجة من طرف زملاء العمل، تعمل المديرية وإدارتها في تحسين المناخ التنظيمي والرفع من الأداء وهذا بالمعاملة الجيدة وترسيخ ثقافة الاحترام والتحية، فالعمال من خلال إجاباتهم نرى أن هناك احترام متبادل بين العمال وهذا ما يجسده السلوك في الترحيب عند دخول العمل وهذه القيم الثقافية تدل على الوعي بأن الترحيب ثقافة وسلوك حضاري فالترحيب ينعكس داخل التنظيم وفي المعاملات بين العمال.

المسألة الثقافية وتفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية

- بينت الدراسة أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يتصورون بأن الآليات المناسبة لتنمية شعور العامل بالانتماء لمؤسسته هي معنوية، وفئة أخرى معتبرة ترى بأن الجانب المادي يعزز الولاء والانتماء بمديرية الشباب والرياضة بالجلفة، تعتبر الإجراءات المنتهجة من طرف الوكالة في تنمية شعور عمالها بالولاء بالمديرية مهمة وضرورية فاتخذت على عاتقها توفير الظروف المادية والمعنوية للعمال، من أجل تحقيق الولاء بالمديرية ليسمح لها ببقاء العمال وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة ومنسجمة مع أهداف عمالها وتحقيق الارتباط بالمديرية والانغماس فيها فهذه المواقف الايجابية تعني الالتزام بأهداف وقيم المؤسسة.

- تصورات العمال عن وجود ثقافة العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة نجد أن أغلبية العمال كان راضي إن توافق التصورات الحسنة للعمال حول العلاقة الجيدة بين الزملاء داخل العمل مما يزيد من جهود الجماعة وتحقق الاستقرار فينتج شعورا طيبا تجاه العضوية والانتماء وإظهار التزاما أكبر للمؤسسة.

- أثبتت الدراسة أن العمال يتمثلون نحو تشجيع الموظفين على دوران العمل وأنه يساهم في تفعيل الإستراتيجية داخل المديرية، إن بناء خطط تنفيذية في إجراءات العمل وتوفير الشروط المناسبة في ظروف العمل، كتحقيق وتسهيل دوران العمل بين العمال بمرونة مما يشعر العامل بأن كل الأعمال الخاصة بمديرية الشباب و الرياضة تهمه وتخصه وهذا ما يعزز التعاون العمالي ويؤثر على الاستراتيجية المنتهجة بالمؤسسة.

- أثبتت النتائج بأن العمال يرون بأن تعدد الوظائف يعمل على سد النقص في المهارات ويفعل من إستراتيجية المؤسسة داخل مديرية الشباب و الرياضة بالجلفة، فالاشتغال في وظائف متنوعة ينتج الحماس والإثارة التي تظهر في الوسط العمالي نتيجة للإحساس بقيمة الأعمال التي يقدمها العامل والتنوع في الوظائف وسد النقائص المحتملة عند الغياب لبعض العمال أو كثرة الأعمال بمصلحة دون غيرها.

- في ضوء هذه النتائج نستنتج أن أغلبية المبحوثين يعترفون ضمنيا بولائهم للمسألة الثقافية في المؤسسة التي يعملون بها وهذا نتيجة العلاقات الإنسانية السائدة والسير الفعال لكل الأدوار التي تفرضها الوظائف، وهذا ما أفرزته الأساليب الإدارية المعتمدة بمديرية الشباب و الرياضة بالجلفة، لأن الإستراتيجية التنظيمية الهادفة تعمل على ترشيد علاقات الأفراد مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف مستهدفة تسعى إليها المؤسسة، وهذا ما نجحت فيه مؤسسة الشباب والرياضة بالجلفة، إن تميز أغلبية العمال بالالتزام الذاتي للعمل والتعاون وتبادل الأدوار إلى مؤسستهم من خلال الولاء التنظيمي حتى يتحقق التكامل بين أعضائها وتقريب وجهات النظر في مسائل المتعلقة بالعمل.

- يرون العمال دوران العمل يساعد في نجاح وديمومة المؤسسة وتقبل الأوامر والشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالانتماء مما يعني روح المسؤولية اتجاه العمال والمؤسسة ويزيد من الالتزام التنظيمي ويكسب الخبرات في المصالح من خلال دوران العمل في مختلف المصالح مما يحقق أهداف المؤسسة ووضع شخص المناسب في المكان المناسب.

12. خاتمة :

إن المسألة الثقافية هي من أهم العوامل المؤثرة على البعد الاستراتيجي للتنمية الوطنية فهناك إجماعاً على أهمية المسألة الثقافية، وضرورتها بالنسبة للكيان الإنساني في محيط عمله وهنا تحتاج المؤسسة إلى اختيار الأفراد أو مجموعة من الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط قوة التأثير لضمان المرونة في تنفيذ المهام، إن المؤسسة ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست كذلك نماذج وهياكل رسمية بل إنها تتشكل كذلك من روابط اجتماعية معقدة، وعلى هذا الأساس فنجاح المنظمات في تنفيذ خططها وبلوغ الاستراتيجية المستهدفة يعتمد أساساً على وجود إدارة واعية بأفراد التنظيم الذين هم مصدر العمليات في كافة المستويات التنظيمية تتحرك بواسطتهم العمليات الاجتماعية و التعاملات والأنشطة وفي غيابهم تبدو المنظمة وكأنها جسد بدون روح فالمسألة الثقافية السائدة داخل مديرية الشباب و الرياضة بالجلفة ومن خلال الملاحظة والمقابلات الخاصة والاحتكاك بالفاعلين الاجتماعيين(العمال)، وهم بدورهم كانوا زملاء في الدراسة مما سمح لنا بفهم السلوك العمالي الثقافي التنظيمي بالوكالة ومعرفة المسألة الثقافية التي يحملها العمال اتجاه الاستراتيجية المعتمدة بمديرية الشباب و الرياضة بالجلفة.

ونقترح جملة من التوصيات يجب مراعاتها والعمل على تفعيلها في التنظيمات باختلاف أهدافها:

- * العمل على جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة و تحسيس الجميع بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة، من خلال خلق جو تنافسي بين العمال كمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون و أن يكون هناك اعتراف و لو شفهيًا بالمجهدات المبذولة و إدخال أنماط جديدة لتسيير العلمي الحديث للمؤسسات ومحاولة خلق الجو المناسب لمشاركة العمال في إبداء الرأي و المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- * مراعاة الجانب الثقافي في التوظيف واستقطاب المورد البشري المؤهل والذي يحمل سلوكيات ايجابية اتجاه العمل والعمال وهذا من أجل تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة.
- * التركيز على الجوانب المعنوية والإنسانية للعامل لبلوغ أقصى الأهداف الاستراتيجية المرجوة.
- * تحقيق توافق وانسجام بين أهداف واتجاهات العمال والمؤسسة.
- * توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة للعملية التعاونية وخلق روح الفريق بين العمال وتسهيل عملية دوران بين مختلف المناصب المشغلة بالمديرية.
- * تعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية للمسألة الثقافية كالولاء والتعاون وتبادل الأدوار بين العمال.
- * الاستفادة من الدراسات الأكاديمية ذات الاهتمام بالجانب السلوكي التنظيمي وذات المعطى الثقافي.
- * ضرورة اعتماد نظرية التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى، ويمكن المؤسسة من التكيف مع التحولات المعاصرة، و إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية.

13. قائمة المراجع :

أولاً: المؤلفات باللغة العربية :

1. أحمد بن مويزة، (2013)، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري، عمان، الأردن.
2. أسامة مرينز، أيوب سعودي، (2020)، التكوين المستمر ودوره في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مجلة التحدي، جامعة أم البواقي، المجلد 12، العدد 02.
3. جيرالد جرينبرج، تعريب رفاعي محمد رفاعي، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية.
4. حسين حريم، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الأردن.
5. زكريا عبد العزيز محمد، (2002)، التلفزيون و القيم الاجتماعية للشباب و المراهقين مركز الكتاب، الإسكندرية، مصر.
6. عمار بوحوش، محمد محمود، (1995)، تقنيات ومناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. العيساوي وآخرون، (2012)، الإدارة الاستراتيجية والمستدامة، دار الوراق، الأردن.
8. غيات بوفلجة، (2010)، القيم الثقافية وفعاليات التنظيم، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، وهران، الجزائر.
9. غيات بوفلجة، (2015)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر.
10. كمال التابي، (1985)، الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم و التنمية، دار المعارف، مصر.
11. محمد المهديين عيسى، (2004)، ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه علم إجتماع، جامعة الجزائر.
12. محمد حسن محمد حمادات، (2006)، قيم العمل و الالتزام الوظيفي و العمل الاجتماعي، دار الحامد، الأردن.
13. محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، (2015)، السيناريو الاستراتيجي، دار الرضوان، الأردن.
14. محمد شفيق، (1985)، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، دار المكتب الجامعي، مصر.
15. مراد زعيبي، (2004)، علم الاجتماع - رؤية نقدية، مؤسسة الزهراء، قسنطينة، الجزائر.

16. مصطفى حسين أحمد باهي، أحمد كمال نصاري، (2006)، مهارات القيادة في المجال الرياضي، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، مصر.
17. ناصر دادي عدون، (2004)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر.

ثانيا : المؤلفات باللغة الأجنبية :

18. Mohamed Seghir Djetli ,(2001), Marketing Stratégique, Ibn Sina 14 edition, Alger.
19. Rokeach Milton, (1973), The nature of human values, Macmillan publishing, New York, USA.
20. SCOTT W. R, (1995), Institutions and Organizations, Foundation for Oganizational Science, A Sage Publications Series, Californie, USA.