

**الثقافة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الأداء المتميز
لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة
-دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة-**

أ/د : أحمد بوسكرة
أ/ سالم العياشي
(جامعة المسيلة)



ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة، وباستخدام المنهج الوصفي، وتطبيق استبيان كأداة لجمع البيانات من إعداد الباحثين، على عينة مسحية قوامها (50) إطارا يعملون بمختلف المديريات الفرعية بوزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية)، تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.
- 2- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.
- 3- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.
- 4- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء المتميز، الإدارات، وزارة الشباب والرياضة.

Abstract:

The purpose of this study was to investigate the contribution of organizational culture characterized by teamwork, creativity, participation in decision-making and the ability to adapt so as to achieve outstanding performance of the Ministry of Youth and Sport's Cadres, and using the descriptive method, and the application a questionnaire as a tool to collect data prepared by researchers on a sample survey of (50) cadres working with various sub-directions of the Ministry of youth and Sports in Algiers (central administration).

The results showed the following :

- 1-Organizational culture characterized by teamwork contributes in achieving outstanding performance of the Ministry of Youth and Sport's cadres.
- 2- Organizational culture characterized by innovation contributes in achieving outstanding performance of the Ministry of Youth and Sport's cadres.
- 3- Organizational culture characterized by participation in decision-making contributes in achieving outstanding performance of the Ministry of Youth and Sport's cadres.
- 4- Organizational culture characterized by the ability to adapt contributes in achieving outstanding performance of the Ministry of Youth and Sport's cadres.

Keywords: Organizational culture, outstanding performance, Cadres, the Ministry of Youth and Sports.

مقدمة:

يشكل الإنسان العنصر الأساس للمنظمات الاجتماعية المتنوعة التي يجد في انتمائه إليها وتواجده فيها ضرورة إنسانية ، منبثقة من طبيعة سلوكه الاجتماعي السوي المبني على أساس ديمومة وجود الفرد في الجماعة ، كي يتسنى له الوصول إلى بعض أهدافه التي يعجز عن تحقيقها بمفرده ، ويتمكن من ذلك في ظل تعاونه وتفاعله مع باقي أفراد هذه المنظمات فيعمل ويتميز بأدائه في ذلك عن باقي أفرادها.

هذا، ويعتبر التميز في الأداء رفعا لمستوى الكفاءة والفعالية في العمل لدى العمال والإطارات مهما كان نوع المنظمة التي ينتمون إليها ، مثل: (القدرة على العمل ضمن

فريق، والقدرة على الإبداع وتطوير أساليب العمل، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، والتحسين والتطوير المستمر للمهارات...الخ). غير أن التميز في الأداء تقف وراءه عوامل كثيرة، كالثقافة التنظيمية التي هي مجموعة الممارسات و القيم والمعتقدات السائدة بين أفراد المنظمات، والتي تحكم إطار العمل وتحكم تصرفاتهم، وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم.

في ضوء هذا، تأتي هذه الدراسة الميدانية على عينة من إطارات مختلف المديريات الفرعية على مستوى مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية).

أولا/ الجانب النظري

1/ إشكالية الدراسة:

تعتبر المنظمة الرياضية مجتمعا مصغرا، يضم مجموعة من الأفراد داخل بناء هرمي في اتصال وتفاعل مستمر، بما يحمله كل فرد من قيم ودوافع ومبادئ، واتجاهات وطرق تفكير، ومستمداً أساساً من خواص وسمات المجتمع الذي ينتمي إليه، وهذا التفاعل المستمر تتبلور عنه جملة من القيم والمفاهيم المشتركة، تجمع بين أغلب هذه الأفراد على اختلاف طموحاتهم ومساعدتهم؛ كل هذا، يشكل لنا ما أصبح يعرف مؤخراً بمصطلح الثقافة التنظيمية. وأن تحقيق الأداء المتميز في العمل أصبح مطلب كل منظمة رياضية، لأنه يعنى تحقيق الأهداف والتطلعات الموضوعة، لكن عند الحديث عن كيفية تحقيق الأداء المتميز في العمل خاصة في بعض الإدارات العمومية الرياضية، لابد أن نتطرق إلى واقع بيئة العمل في قطاع الشباب والرياضة في الجزائر، فهناك أغلب الموظفين يعرفون واجباتهم، لكنهم قد لا يعيرون أهمية لمسألة التميز في الأداء على اعتبار أن العمل الحكومي عمل غير ربحي، وقد يكتفون فقط بالقيام بمسؤولياتهم حسب المعايير المحددة للأداء، ومع ذلك، يوجد كثير من الموظفين المتميزين في أدائهم وأخلاقياتهم.

وتعتبر وزارة الشباب والرياضة الفاعل الرئيس في تطوير قطاع الرياضة في الجزائر، فقد بذلت جهوداً معتبرة، ويتجلى ذلك من خلال برامج التنمية الشاملة للموارد البشرية لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال الرياضي، محاولة بذلك خلق ثقافة تنظيمية

تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بها، وتحسين أدائها في خدمة المجتمع، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- هل تسهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة؟
- 2- هل تسهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة؟
- 3- هل تسهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة؟
- 4- هل تسهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة؟

2/ الفرضيات:

- 1- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.
- 2- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.
- 3- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.
- 4- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.

3/ أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من محاولة الباحثين التعريف بمفاهيم ونظريات الثقافة التنظيمية التي تمثل جانبا مهما من البيئة الداخلية لأي تنظيم، وتوفير إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه الأداء للوصول إلى درجة التميز، وقد تساعد نتائجها المسؤولين في وزارة الشباب والرياضة في استكشاف الوضع الراهن للثقافة التنظيمية السائدة من حيث إيجابياتها

فتعززها ، ومن حيث سلبياتها فتعالجها، ومن ثم ،محاولة العمل على تطوير وخلق ثقافة تنظيمية قوية دافعة لتحسين أداء إدارات الوزارة ،وذلك بغية تحقيق توقعات المجتمع ككل.

4/ تحديد المفاهيم والمصطلحات إجرائيا:

- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: هي مجموعة الممارسات والقيم والمعتقدات السائدة بين إدارات وزارة الشباب والرياضة والتي تحكم إطار العمل وتحكم تصرفاتهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم.

- التعريف الإجرائي للأداء المتميز: التميز في الأداء هو رفع مستوى الكفاءة والفعالية في العمل لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة مثل: (القدرة على العمل ضمن فريق، والقدرة على الإبداع وتطوير أساليب العمل، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، والتحسين والتطوير المستمر للمهارات...الخ).

- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي: هي بيئة العمل التي تزكي روح التعاون والتفاعل بين إدارات وزارة الشباب والرياضة للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف.

- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع: هي بيئة العمل التي تهتم بتوفير مناخ يتميز بالحرية العالية التي تسمح لإدارات وزارة الشباب والرياضة بالمبادرة وطرح الأفكار لتطوير العمل.

- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات: هي بيئة العمل التي تشجع القيادة فيها على المشاركة الفعالة لإدارات وزارة الشباب والرياضة في اتخاذ القرارات.

- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف: ومنه هي بيئة العمل التي تهتم بتطوير وتدريب الإدارات العاملة في وزارة الشباب والرياضة لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل.

5/ الدراسات السابقة:

- دراسة أسامة مرنيز (2010/2011): بعنوان، "التنظيم وعلاقته بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية"، التي هدفت إلى معرفة أهم المستويات المكونة للتنظيم وموضوع الأداء في المؤسسة الرياضية، ومعرفة العلاقة الترابطية بين التنظيم الإداري

وأداء العاملين والإسهام في دراسة المعوقات والعراقيل التي تحدّ من تحقيق أداء متميز في المؤسسة الرياضية.

- دراسة دروازي (2010/ 2011): بعنوان ، "الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الإدارات الرياضية"، التي هدفت إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة، وشملت العينة (24) موظفاً من مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو ، و التي توصلت إلى أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي السائد في المديرية توجهات ايجابية، وبينت مقدرة العاملين على انجاز أعمالهم بدقة وبسرعة مناسبة، وقدرتهم على تصحيح أخطاء العمل ،وبذلهم الجهد الكافي لانجاز الأعمال بصورة صحيحة.

- دراسة عبد الرحيم ناصر أحمد عمر(2008/ 2009): تحت عنوان ، "معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على اتخاذ القرارات بالاتحادات الرياضية اليمنية"، التي هدفت إلى تحديد المعوقات التي تحول دون استخدام النظم الإدارية الحديثة وشملت العينة (146) من (30) اتحادا، وكان من نتائجها : نقص توفر الأجهزة والتقنيات الحديثة ووسائل الاتصال في الاتحادات، بالإضافة إلى نقص التدريب والتأهيل على النظم الإدارية الحديثة، وكذا وجود اجتماعات ،ولكن معظمها تعقد على مستوى القيادات فقط.

- دراسة شلاي محمد(2008/2009): بعنوان، "التنمية التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموظفين بالمنظمة الرياضية"، التي هدفت إلى معرفة إسهام التنمية الإدارية في تحسين أداء الموظفين وشملت العينة (80) موظفاً من مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة، ومن النتائج المتوصل إليها: اقتصار الاستفادة من البرامج التدريبية على فئة الإطارات، ووجود استراتيجية تنمية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة، إلا أنها تفتقر إلى الفعالية من جهة ، وبعدها عن مفهوم التنمية الإدارية من جهة أخرى.

- دراسة أمراسي زهية (2008/2009): بعنوان ، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة"، التي هدفت إلى معرفة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في مواجهة تحديات العولمة، وشملت العينة خمسين فردا (50) من الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، وتوصلت

نتائجها إلى أن النظام الإداري المتبع لا يسمح باستغلال الكفاءات التي يملكها الموظفون ولا يشجعهم على إبراز مختلف قدراتهم وكفاءتهم المهنية، هذا بالرغم من توفر الوسائل التقنية، إلا أنها تفتقر إلى التكنولوجيا المتطورة التي تسهل للموظف القيام بمهامه.

- دراسة بعيط عيسى (2008/2009): بعنوان، "أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد"، التي هدفت إلى التركيز على أهمية التسيير بفرق العمل كأسلوب جيد في التسيير، ومعرفة رغبات العمال ضمن فريق العمل، والأنشطة التي يمكن أن توطد علاقتهم ببعضهم البعض، وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث شملت العينة (65) فردا من أقسام التربية البدنية، وتوصلت نتائجها إلى أن: الاتصال الجيد والفعال يقفز بمستوى العلاقات الاجتماعية من علاقات عمل إلى علاقات صداقة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء، وأن نظام العمل كفريق يزيد من أداء الأفراد وينمي مهاراتهم الشخصية والجماعية، والقيادة الرشيدة والتحفيز الجيد وينمي روح التعاون ويزيد من تماسك الجماعة في العمل.

- دراسة قارح مبروك (2007/2008): بعنوان، "التنمية الإدارية ودورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر"، التي هدفت إلى تشخيص واقع التسيير الإداري لوزارة الشباب والرياضة، من خلال إبراز الدور الذي تلعبه التنمية الإدارية في نجاح عملية التسيير، وذلك بإتباعها للطرق والاستراتيجيات العلمية، وشملت العينة (25) إطارا من الوزارة، ومن النتائج المتوصل إليها: توافر مقومات التنمية الإدارية التي من شأنها أن تفضي إلى تحسين التسيير الرياضي بالجزائر، وارتباط مستوى التنمية الإدارية بالعوامل الاجتماعية والفكرية والتكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية.

- تعقيب على الدراسات السابقة: استعرض الباحثان مجموعة من الدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ولم يجدا من بينها دراسة واحدة تعرضت للموضوع، أو تناولته كوحدة واحدة (المتغيرين معا)، لكنهما استفادا من نتائج وتوصيات هذه الأخيرة من الناحيتين النظرية والتطبيقية في تكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع البحث، وكذا في اختيار المنهج والأداة المناسبة، إضافة إلى اختيار عينة الدراسة وتحديداتها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

ثانيا/ الجانب الميداني

6/ الإجراءات الميدانية للدراسة:

1-6/ الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من بين الركائز الأساسية والمتينة التي يستند إليها الباحث وهذا عن طريق المعرفة الشاملة والكافية والوافية ، وكذا الدراية لجميع الجوانب والأطر المتعلقة بالدراسة الميدانية . ويعرف جيدير ، (2004: 26) الدراسة الاستطلاعية بأنها دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.

وعلى هذا الأساس ، تم إجراء الدراسة الاستطلاعية، حيث تم من خلالها التعرف والاطلاع على الوثائق والسجلات الخاصة بعينة الدراسة عن طريق التنقل بين مكاتب مقرر الوزارة ، ومقابلة مجموعة من الموظفين والنقاش معهم حول مختلف جوانب الدراسة، وتناولت هذه الدراسة عينة عشوائية متكونة من (12) إطاراً بوزارة الشباب والرياضة.

2-6/ منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية.

6- 3/ عينة الدراسة: في هذه الدراسة تم حصر كل العناصر الذين تتوفر فيهم إمكانية التطبيق بطريقة مسحية من الإطارات العاملة بمختلف المديريات الفرعية على مستوى مقرر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية)، وكان عددهم 50 إطاراً. 6- 4/ أدوات جمع البيانات والمعلومات: من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم إعداد استبيان.

- خطوات بناء الاستبيان: بعد الاطلاع على أدبيات الثقافة التنظيمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة في المجال الرياضي، وتحديد مجالات الاستبيان وفقراته، ثم صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال، لإعداد الاستبيان في صورته الأولية، بعدها تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، وذلك من خلال توزيعه على

مجموعة من الأساتذة لإبداء ملاحظاتهم حول بنائه، وشكله الظاهري (الألفاظ، العبارات، تراكيب وصياغة الجمل.....الخ) وعليه، تكونت أداة الدراسة من 39 عبارة، تحتل 05 مستويات اختيار، تراوحت بين : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة، ووزعت العبارات على أربعة أبعاد، كما هي موضحة في الجدول رقم(01):

الجدول رقم (01) يوضح عدد عبارات كل محور من محاور الاستبيان.

رقم العبارات	البعد
من 01 إلى 09	الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي
من 10 إلى 19	الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع
من 20 إلى 28	الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات
من 29 إلى 39	الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف
39	المجموع

- مفتاح الأداة: تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي" لتقدير درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وكانت التقديرات والتدرجات على الشكل التالي:

الجدول رقم (02) : يمثل درجات الاستبيان

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01 درجة	02 درجتين	03 درجات	04 درجات	05 درجات

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي مستوى، يتم حساب طول المدى (1-5) =4، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $5/4=0.8$.

- تحديد طول خلايا المقياس: لأجل القدرة على تحديد قيمة قطعية يمكن من خلالها القول بأن مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة على عبارة ما، قمنا بوضع المجالات التالية وفقا للمتوسطات الحسابية:

(من 1 إلى 1.80 تقابله درجة قليلة جدا)، (من 3.41 إلى 4.20 تقابله درجة كبيرة)، (من 1.81 إلى 2.60 تقابله درجة قليلة)، (من 4.21 إلى 5 تقابله درجة كبيرة جدا)، (من 2.61 إلى 3.40 تقابله درجة متوسطة).

- صدق الاستبيان:

- صدق المحكمين: تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق التحكيم ، وبناء على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية على أساتذة محكمين ، بلغ عددهم (08) أساتذة حسب الاختصاص، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبيان، ومدى ارتباطها بكل مجال من مجالاته، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية.

- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتمي إليه ، من خلال معامل الارتباط "بيرسون" كما هو موضح في الجدول رقم (03):

الجدول رقم (03): يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور الأربعة للاستبيان والدرجة الكلية لها

المحول الأول		المحول الثاني		المحول الثالث		المحول الرابع	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.752	10	0.636	20	0.867	29	0.839
02	0.695	11	0.759	21	0.842	30	0.863
03	0.643	12	0.617	22	0.840	31	0.793
04	0.782	13	0.702	23	0.720	32	0.825
05	0.621	14	0.768	24	0.641	33	0.739
06	0.815	15	0.680	25	0.840	34	0.631
07	0.760	16	0.810	26	0.837	35	0.675

0.729	36	0.611	27	0.743	17	0.761	08
0.898	37	0.776	28	0.662	18	0.773	09
0.885	38			0.818	19		
0.899	39						
0.815	الدرجة الكلية	0.810	الدرجة الكلية	0.776	الدرجة الكلية	0.788	الدرجة الكلية

تبين نتائج الجدول رقم (03) قيمة معاملات الارتباط بين كل عبارات الاستبيان والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,611 ، 0,899)، وبذلك تعتبر عبارات الاستبيان صادقة.

- ثبات الاستبيان: تم استعمال معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات الاستبيان حسب الجدول رقم (04):

الجدول رقم (04) : معامل الثبات لاستبيان الثقافة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الأداء المتميز.

قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
0.722	09	الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي
0.840	10	الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع
0.808	09	الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات
0.886	11	الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف
0.859	39	المجموع

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (04) أن معاملات "ألفا كرونباخ" جميعها تفوق قيمة (0.722)، وأن معامل الثبات الكلي بلغ (0.829) مما يدل على الدرجة العالية لثبات الاستبيان.

- إجراءات تطبيق الاستبيان: في الفترة الممتدة من (2013/04/01 - 2013/04/17) قام الباحثان بتوزيع الاستبيان ، يد بيد مع كافة المشاركين في الدراسة لإعطائهم فكرة عن الهدف من هذه الدراسة، وتم توزيع (65) استمارة استبيان، وتم استرداد (54) استمارة ، وبعد فحص الاستمارات تم استبعاد (04) استمارات بسبب عدم الإجابة على كل عبارات الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (50) استبياناً.

7/ عرض وتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

- الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على إسهام الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة، وللتحقق من صحة هذه الأخيرة، تم استخدام "كا²"، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (05):

الجدول رقم (05): يبين قيمة "كا²" الإحصائية لبعد إسهام الثقافة التنظيمية التي

تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	مستوى الدلالة 0,05
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
01	موظفو الوزارة يعملون كفريق منسجم لضمان السرعة والدقة في انجاز المهام	ك	14	26	10	00	00		4,08	0,695	8,32	0,016 دال
		%	28	52	20	00	00					
02	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة رغبة في تطوير قدراتهم واكتساب المزيد من المهارات	ك	09	22	09	09	01		3,58	1,052	22,80	0,000 دال
		%	18	44	18	18	02					

0,000 دال	25,40	0,953	3,70	01	04	14	21	10	ك	يتم تشكيل فرق عمل جماعية من المتميزين على مستوى الوزارة حرصا على زيادة كفاءة استغلال الوقت في انجاز المهام	03
				02	08	28	42	20	%		
0,014 دال	10,64	0,937	3,98	00	03	13	16	18	ك	العمل ضمن فريق يدفع الموظفين لبذل جهود إضافية وينفس مستوى الأداء المرتفع	04
				00	06	26	32	36	%		
0,000 دال	19,92	0,867	3,94	00	04	08	25	13	ك	يتقاسم الموظفون المعلومات والمعارف لتخطي العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة	05
				00	08	16	50	26	%		
0,000 دال	31,44	0,700	3,86	00	01	13	28	08	ك	توجد مشاركة جماعية في القيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتفادي المشاكل والأخطاء	06
				00	02	26	56	16	%		
0,000 دال	33,36	0,699	3,96	00	01	10	29	10	ك	يوجد حرص من القائمين على الوزارة على العمل بروح الفريق لأداء المهام	07
				00	02	20	58	20	%		
0,000 دال	22,48	0,808	3,86	00	03	11	26	10	ك	يتناقش الموظفون فيما بينهم بهدف فهم متطلبات الوظائف والتخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام	08
				00	06	22	52	20	%		
0,006 دال	12,40	0,880	3,96	00	02	14	18	16	ك	يقدم الموظفون العون والمساعدة لبعضهم البعض في الوزارة لقدرتهم على التخفيف من التعقيدات وتبسيط الإجراءات	09
				00	04	28	36	32	%		
0,05	26,8	0,843	3,88	المجموع (المتوسط العام)							

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (05) أن قيمة "كا²" المحسوبة لبعد "إسهام الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز" تقدر بـ (26,80)، أما "كا²" المجدولة فقد بلغت (4,99) عند مستوى الدلالة (0,05)، من خلال المقارنة بينهما، تبين أن "كا²" المحسوبة أكبر من المجدولة، مما يعني أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الأول، وهذا ما يتفق مع محتوى الفرضية؛ وعليه، فإن الفرضية الأولى تحققت.

تتفق نتائج هذه الفرضية مع أهم ما ركزت عليه المدرسة الكمية للإدارة و، هي التأكيد على أهمية النشاطات الجماعية والتعاونية للتغلب على محدودية قدرات الأفراد على الأداء. وفي نفس السياق أكد كل من الباحثين "كينيكى وكرينتر" بأن من وظائف الثقافة التنظيمية تعزيز استقرار النظام الجماعي، من خلال التشجيع على الانسجام والتعاون بين أعضاء المنظمة (حريم، 2003: 17)، كما تتفق مع نتائج دراسة دروازي، (2011)، والتي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي السائد في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو بأبعاده (المسؤولية، الثقة، التعاون) وأداء الموارد البشرية، واتفقت أيضا مع نتائج دراسة مرنيوز، (2011)، التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جماعية العمل وأداء الموارد البشرية في الرابطة الجهوية لكرة القدم.

- الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة، وللتحقق من صحة هذه الأخيرة، تم استخدام "كا²" فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (06):

الجدول رقم (06): يبين قيمة "كا²" الإحصائية لبعد اسهام الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					مستوى الدلالة 0,05	
			النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		غير موافق بشدة
10	يتسم الموظفون في الوزارة بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات لفهمهم العميق بمجال عملهم.	ك	05	18	18	08	01	23,60 0,942	3,36
		%	10	36	36	16	02		
11	تستثمر الوزارة الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين رغبة في تقديم مبادرات إبداعية لتطوير العمل	ك	05	21	18	04	02	31,00 0,837	3,46
		%	10	42	36	08	04		
12	يتم مساندة الموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة لانجاز العمل مساندة مادية ومعنوية وإتاحة الفرصة لتجربتها	ك	05	20	12	07	06	15,40 0,952	3,22
		%	10	40	24	14	12		
13	ينظر القائمون على الوزارة إلى الابتكارات والأساليب الجديدة في انجاز المهام نظرة تقدير عالية	ك	06	17	18	06	03	19,40 0,885	3,34
		%	12	34	36	12	06		
14	تناسب الوظيفة التي يمارسها الموظفون مع مؤهلاتهم العلمية	ك	06	22	14	06	02	25,04 0,843	3,48
		%	12	44	28	12	04		

0,000 دال	18,64	0,800	3,82	00	02	15	23	10	ك	15	عادة ما يقوم الموظفون في الوزارة باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها
				00	04	30	46	20	%		
0,000 دال	27,80	0,923	3,62	01	04	16	21	08	ك	16	يلقى الموظفون التشجيع على ما يقومون به من مساهمة في الجهود التطوعية التي تنظمها الوزارة
				02	08	32	42	16	%		
0,000 دال	22,60	0,868	3,50	02	06	14	21	07	ك	17	تساعد الإمكانيات المتاحة في الوزارة على انجاز ما يسند إلى الموظفين من أعمال بشكل متجدد
				04	12	28	42	14	%		
0,004 دال	15,40	0,916	3,48	03	08	10	20	09	ك	18	يتولى الموظفون المبادرة بتقديم اقتراحات للأفكار والطرق المستحدثة في الاجتماعات لمناقشتها
				06	16	20	40	18	%		
0,021 دال	9,680	0,910	3,78	00	04	15	19	12	ك	19	يشجع العمل في الوزارة الموظفين على بذل أقصى ما لديهم من جهد ذهني وبدني في انجاز المهام المكلفين بها
				00	08	30	38	24	%		
0,05	11,80	0,887	3,50	المجموع (المتوسط العام)							

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (06) أن قيمة "كا²" المحسوبة لبعد "مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز" تقدر بـ (11,80)، أما "كا²" المجدولة فقد بلغت (4,99) عند مستوى الدلالة (0,05)، من خلال المقارنة بينهما تبين أن "كا²" المحسوبة أكبر من المجدولة، مما يعني أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الثاني، وهذا ما يتفق مع محتوى الفرضية، وعليه، فإن الفرضية الثانية تحققت.

تتفق نتائج هذه الفرضية مع ما أكدت عليه نظرية "الأداء الظافر" حيث أكد كل من "كليفور و كافين" أن السبب في تميز بعض المؤسسات بالقدرة الإبداعية العالية يرجع إلى سمات تميز بيئتها التنظيمية، ومن هذه السمات وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين، وكذا تنمية وتطوير قدراتهم وحفزهم للأداء المتميز والإبداع (بطرس، وعبوي، 2006: 39).

كما يحدد "بيتر ووترمان" ركائز للتفوق والإبداع من أهمها: معاملة العاملين بكرامة وإنسانية وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة وأيا كان المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع، فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع، ذلك أن هناك البعض منهم وراء إبداع مؤسسة ما، وجمود مؤسسة أخرى. (حسين، 2009: 38)

وهذا ما يتفق كذلك مع ما استخلصه "دركر" في العوامل الستة التي تتبناها الإدارة المبدعة، وهي: الدعم المنظمي، أي الدعم التي تقدمه المؤسسة للعاملين، سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية. وتتفق هذه النتيجة أيضا مع إحدى نتائج دراسة زدام عمار (2011)، التي خلصت إلى أن عدم تشجيع روح الابتكار لدى العاملين يؤثر سلبا على كفاءة أدائهم.

- الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على اسهام الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة، وللتحقق من صحة هذه الأخيرة، تم استخدام "كا²" فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (07):

الجدول رقم (07): يبين قيمة "كا²" الإحصائية لبعد مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في الأداء المتميز

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					التكرار		مستوى الدلالة 0,05
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %	قيمة كا ²	
20	تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار والمقترحات في سبيل تحقيق نتائج متميزة	05	30	13	02	00	ك	35,44	0,718
		10	60	26	04	00	%		
21	يلجأ المسؤولون إلى الموظفين لطلب رأيهم حول مسائل تخص العمل لفهمهم العميق في مجال عملهم	08	24	13	03	02	ك	31,00	0,996
		16	48	26	06	04	%		
22	تمنح الصلاحيات الكاملة للموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة لقدرتهم على التصرف وتحمل المسؤولية.	06	22	15	06	01	ك	24,60	0,985
		12	44	30	12	02	%		
23	تتاح للموظفين فرصة اتخاذ معظم القرارات دون الرجوع إلى المسؤولين لقدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة	08	25	15	02	00	ك	21,52	0,789
		16	50	30	04	00	%		

0,000 دال	27,60	0,993	3,42	02	05	16	23	04	ك	تتاح الفرصة للموظفين في الإشراف على بعض الأعمال القيادية لقدرتهم على التأثير الايجابي في الآخرين	24
				04	10	32	46	08	%		
0,001 دال	19,00	1,048	3,26	02	09	16	20	03	ك	توجد ثقة بين الموظفين والمسؤولين تشجعهم على التخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية	25
				04	18	32	40	06	%		
0,000 دال	38,80	0,712	3,82	00	02	11	31	06	ك	يوجد تفويض كاف للسلطة في الوزارة يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية وعدم انتظار التعليمات للقيام بالمهام الضرورية	26
				00	04	22	62	12	%		
0,000 دال	35,00	1,015	3,58	02	05	11	26	06	ك	يهتم المسؤولون في الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لقدرتهم على إدارة الوقت وتحديد الأولويات في العمل.	27
				04	10	22	52	12	%		
0,000 دال	35,92	0,710	3,72	00	02	14	30	04	ك	يشعر الموظفون في الوزارة بالالتزام في أداء عملهم لأنهم يشاركون في وضع أهداف المنظمة	28
				00	04	28	60	08	%		
0,05	22,40	0,885	3,62	المجموع (المتوسط العام)							

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن قيمة "كا²" المحسوبة لبعد "اسهام الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الأداء المتميز"، تقدر بـ (22,40)، أما "كا²" المجدولة فقد بلغت (4,99)

عند مستوى الدلالة (0,05)، من خلال المقارنة بينهما تبين أن "كا²" المحسوبة أكبر من الجدولة، مما يعني أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الثالث، وهذا ما يتفق مع محتوى الفرضية وعليه، فإن الفرضية الثالثة تحققت.

تتفق هذه النتيجة مع ما أكدته نتائج دراسة بن سعد، (2008: 88) والتي أفضت إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم الايجابي في تسيير أمور المنظمة ومسؤوليتهم تجاه الجماعة وتجاه القرار المتخذ، فيبذل كل منهم ما في وسعه لتنفيذ القرار وتحقيق الهدف المرجو من ورائه.

ويرى دولنغ (2001: 198) أن عالم الاجتماع "فرانسيس ليكرت" يعتبر أن أفضل القرارات تنتج عن المشاركة، وأن المشاركين في صنع هذه القرارات يكونون أكثر التزاما في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها، كما يرى بوستر كوزس، (2004: 282) أن المشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي.

كما تتفق أيضا مع إحدى نتائج دراسة بعيط، (2009) التي خلصت إلى أن نظام التسيير بفرق العمل زاد من اسهام الأفراد في اتخاذ القرارات الجماعية، وأن السمة السائدة في التعامل بين أعضاء الفريق هي اللارسمية، وهذا ما يزيد من فاعلية الأداء

- الفرضية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على اسهام الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة، وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام "كا²" فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (08):

الجدول رقم(08):يبين قيمة "كا" الإحصائية لبعدها اسهام الثقافة التنظيمية التي تنسم بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز

رقم العبارة	العبارة	التكرار					درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	مستوى الدلالة 0,05
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة				
29	يهتم المسؤولون بمعتقدات وأهداف الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها رغبة منهم في تطوير قدراتهم وإكسابهم المزيد من الخبرة	ك	10	20	09	10	01			3,56	1,091	18,20	0,001 دال
		%	20	40	18	20	02						
30	تناسب القواعد والتعليمات المطبقة في الوزارة مع متطلبات التطوير والتغيير لتحقيق الأداء المتميز	ك	09	17	11	11	02			3,40	1,143	11,60	0,021 دال
		%	18	34	22	22	04						
31	يهتم المسؤولون بالتطورات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية وتعمل على التكيف معها بتدريب العمال على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل	ك	13	20	10	04	03			3,72	1,126	19,40	0,001 دال
		%	26	40	20	08	06						
32	يعمل المسؤولون بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات والأجهزة لضمان السرعة والدقة في انجاز المهام	ك	07	18	13	09	03			3,34	1,118	13,20	0,010 دال
		%	26	38	24	08	04						
33	الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية القيام بأداء متميز	ك	09	28	07	05	01			3,78	0,932	44,00	0,000 دال
		%	18	56	14	10	02						
34	يبادر الموظفون ذاتيا بالالتحاق	ك	13	19	12	04	02			3,74	1,065	19,40	0,001 دال

دال				04	08	24	38	26	%	بدورات تدريبية رغبة في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم	
0,000	22,20	1,054	3,54	02	07	11	22	08	ك	تساعد المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية الموظفين على زيادة إتقانهم لعملهم	35
دال				04	14	22	44	16	%		
0,000	47,60	0,634	3,92	00	01	09	33	07	ك	يملك الموظفون في الوزارة مهارات فنية وتقنية تمكنهم من طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	36
دال				00	02	18	66	14	%		
0,001	28,40	0,853	3,92	01	06	07	23	13	ك	يتمتع الموظفون بسرعة التحرك والقدرة على الاستجابة لتغير الأولويات	37
دال				00	06	22	46	26	%		
0,001	16,24	1,065	3,74	00	03	11	23	13	ك	يهتم المسؤولون بالتأثير على الموظفين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة	38
دال				02	12	14	46	26	%		
0,000	55,44	,654	3,98	00	02	05	35	08	ك	تتوفر للموظفون فرص التكوين والترقي بغرض الاحتكاك واكتساب خبرات لرفع من كفاءة أدائهم	39
دال				00	06	22	46	26	%		
0,05	18,32	0,972	3,70	المجموع (المتوسط العام)							

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن قيمة "كا²" المحسوبة لبعد "اسهام الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيفي تحقيق الأداء المتميز" تقدر بـ (18,32)، أما "كا²" المجدولة فقد بلغت (4,99) عند مستوى الدلالة (0,05)، من خلال المقارنة بينهما تبين أن كا² المحسوبة أكبر من المجدولة، مما يعني أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات المحاور الرابع، وهذا ما يتفق مع محتوى الفرضية وعليه، فإن الفرضية الرابعة تحققت.

تتفق هذه النتيجة مع ما أكدته نتائج دراسة، جودة. (2001: 31) التي خلصت بأن عملية التدريب تكتسب أهمية كبيرة في المنظمات. وعلى الرغم من ذلك ينظر بعض

المديرين إلى التدريب على أنه نشاط غير منتج ويحاولون اختصار النفقات المتعلقة به إلى أقل حد ممكن، لكن هذا لا يمنع من أن عددا كبيرا من المنظمات تنفق أموالا طائلة على تدريب موظفيها لأنها تعي أن نفقات التدريب هي عبارة عن استثمار في العنصر البشري. ويضيف على ذلك "ادكار شاين" أن "ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية". (جوادي، 2009: 272)

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شلاي، (2011)، التي خلصت إلى وجود إستراتيجية تنموية لمديرية الشباب والرياضة، إلا أنها تفتقر إلى الفعالية من جهة وبعدها عن مفهوم التنمية الإدارية من جهة أخرى، ومن منطلق أنه يتضمن عدة مناهج لها أساليبها وأدواتها في عملية تحسين أداء الموظفين، مما دفع بالباحث إلى لقول بأن التنمية التنظيمية تبقى مجرد مفهوم نظري لم يلق بعد التجسيد، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة قارج، (2008)، التي خلصت إلى أن التنمية الإدارية لها دور في فعالية التسيير من خلال تحديث وتحسين القوانين الصادرة، بالإضافة إلى اتفاقها مع كل من نتائج دراسة ناصر، (2009) التي أفضت إلى أن استخدام النظم الإدارية الحديثة يتطلب تكوينات خاصة بها، واتفقت أيضا مع نتائج دراسة أمراسي، (2009)، التي خلصت إلى ضرورة اعتماد الاستراتيجيات، سواء القبلية من عملية التوظيف حسب المؤهلات العملية، أو الاستراتيجيات البعيدة، من التدريب والتكوين للموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة.

8-استنتاج عام:

- في الأخير يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:
- تسهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.
- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.
- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.

- تساهم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة.

ونستنتج أيضا: من خلال ما سبق في هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني، وفي حدود عينتها ومجتمعها، وجود حرص من القائمين على الوزارة للعمل بروح الفريق لأداء المهام. ووجود تفويض من السلطة يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية. وعدم انتظار التعليمات للقيام بالمهام الضرورية، كما أن الوزارة تهتم بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، وتعمل بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات لضمان السرعة والدقة في انجاز المهام، وأنه يُتوفر للموظفين فرص التكوين والتربص بغرض الاحتكاك واكتساب الخبرات لرفع كفاءة أدائهم، ويفوض لهم بالصلاحيات الإدارية للقيام بأداء متميز.

9/ إقتراحات:

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق التفوق والنجاح.
- ضرورة اعتقاد القادة في المنظمة بأهمية قيمة القدوة لدى الأفراد، إذ هم مطالبون بتقديم المثل الحسن.
- وضع برامج تدريبية تعمل على تعليم العاملين المهارات التي تساعد على تعلم كيف يعملون كأعضاء فريق بدلا من العمل كأفراد.
- الاهتمام بعامل التحفيز لتشجيع العاملين المتميزين من خلال مكافأة الأداء المتميز لكونه يعمل على رفع المعنويات، ويدفع لمزيد من النشاط، وبالتالي يؤدي إلى كفاءة إدارية عالية.
- ضرورة مشاركة الأفراد في صنع القرارات ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم قيم الاعتراف والتقدير للعاملين، ويقوي دافعيتهم للأداء المتميز.
- إعداد برامج ودورات تكوينية يشرف عليها أساتذة جامعيون من أهل الاختصاص، لأجل تجديد معارف العاملين وتحسين مستويات أدائهم.
- توثيق الصلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغية الاستفادة من خبرات ومعارف الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية.

- الاهتمام بدراسة القيم والمعتقدات والاتجاهات عند اختيار الموظفين الجدد حتى يمكن اختيار العناصر القادرة على التكيف مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ومع أي تغيرات يمكن إدخالها في مجال العمل.

- قائمة المراجع:

- 01- بوستر كوزس: القيادة تحد : ترجمة مكتبة جرير، ط3، الرياض، 2004.
- 02- حسين حريم: إدارة المنظمات- منظور كلي - ، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
- 03- رانجيت سبينج مالي: تعزيز الجودة الشخصية، مكتبة جرير، السعودية، 2005.
- 04- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
- 05- كند رسلي دولنغ: ديناميكيات العمل كفريق، ط1، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، 2001.
- 06- ماثيو جيدير: منهجية البحث العلمي، ترجمة من الفرنسية ملكة ابيض، ب ط، 2004.
- 07- مصطفى محمود أبوبكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 08- خالد جوادي: توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009.
- 09- زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 10- صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 11- محفوظ أحمد جودة: تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2001.