

### المحاضرة الثامنة: الثقافة التنظيمية في الأندية والهيئات الرياضية

أولاً: مدخل عام إلى مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية من أكثر المفاهيم تعقيداً وأهمية في علم الاجتماع التنظيمي، لأنها تمثل الجانب غير المرئي من التنظيم، لكنها في الوقت نفسه الأكثر تأثيراً في سلوك الأفراد وطرق تفاعلهم. فالقوانين والهياكل لا تعمل في فراغ، بل تُفَعَّل من خلال ثقافة سائدة توجه الممارسات اليومية داخل التنظيم. ويُقصد بالثقافة التنظيمية:

منظومة القيم، المعتقدات، المعايير، الرموز، وأنماط السلوك المشتركة بين أفراد التنظيم، والتي تشكل طريقة تفكيرهم وتصرفهم.

في المجال الرياضي، تظهر الثقافة التنظيمية في:

- أسلوب العمل الإداري
- طريقة التعامل مع اللاعبين
- احترام القوانين أو تجاوزها
- العلاقة مع الجماهير

ثانياً: إسهام إدغار شاين في تحليل الثقافة التنظيمية

يُعد إدغار شاين (Edgar Schein) من أبرز منظري الثقافة التنظيمية، حيث قسمها إلى ثلاثة مستويات متداخلة:

#### 1. المستوى الظاهر (Artifacts)

يشمل:

- الشعارات
- الألوان
- اللباس الرياضي
- الطقوس والتقاليد

#### 2. القيم المعلنة (Espoused Values)

تشمل:

- الخطاب الرسمي
- الأهداف المعلنة
- مبادئ النادي

لكن غالباً ما توجد فجوة بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية.

#### 3. الافتراضات الأساسية

تمثل:

- المعتقدات غير الواعية
- المسلمات التنظيمية

مثل:

- مركزية القرار
- تقديس الرئيس
- تبرير التجاوزات باسم النتائج

ثالثاً: الثقافة التنظيمية كسلوك اجتماعي

من منظور سوسيولوجي، لا تُفرض الثقافة التنظيمية بالقوانين، بل تُبنى من خلال:

- التفاعل اليومي
- القدوة القيادية
- الثواب والعقاب

ويرى بيير بورديو أن الثقافة التنظيمية تشكل "الهابيتوس" الذي يوجه سلوك الأفراد تلقائياً.

رابعاً: أنماط الثقافة التنظيمية في الأندية الرياضية

1. ثقافة الانضباط والالتزام

- احترام القوانين
- وضوح المسؤوليات
- غالباً ما تظهر في الأندية المحترفة.

2. ثقافة العلاقات الشخصية

- تغليب الولاءات
- تدخل غير رسمي
- منتشرة في العديد من الأندية الجزائرية.

3. ثقافة النتائج

- التركيز على الفوز
- تبرير السلوكيات السلبية

4. ثقافة المشاركة

- إشراك اللاعبين
- تشجيع الحوار

خامساً: دور القيادة في بناء الثقافة التنظيمية

القائد هو الفاعل الأساسي في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال:

- سلوكه اليومي
- أسلوب اتخاذ القرار
- طريقة تعامله مع الأزمات

ويرى ماكس فيبر أن نمط السلطة يؤثر مباشرة في الثقافة السائدة.

### سادساً: الثقافة التنظيمية والانتماء الرياضي

تسهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في:

- تعزيز الولاء للنادي
- رفع الروح المعنوية
- تقليل الصراعات

### في الفرق الرياضية:

الثقافة القوية تجعل اللاعب يدافع عن ألوان النادي حتى في الظروف الصعبة.

### سابعاً: الثقافة التنظيمية والتغيير

يُعد تغيير الثقافة التنظيمية من أصعب عمليات التغيير، لأنه يمس:

- القيم الراسخة
- المصالح
- التقاليد

ويرى كورت لوين أن التغيير الثقافي يمر بمراحل:

1. إذابة الثقافة القديمة

2. التغيير

3. إعادة التثبيت

### ثامناً: تحديات الثقافة التنظيمية في الوسط الرياضي الجزائري

من أبرز التحديات:

- غياب ثقافة الاحتراف
- ضعف الالتزام بالقوانين
- سيادة منطق العلاقات
- مقاومة التغيير

### تاسعاً: آفاق تطوير الثقافة التنظيمية

لتطوير الثقافة التنظيمية، يجب:

- تعزيز الشفافية
- ترسيخ القيم الرياضية
- تكوين القيادات
- ربط الثقافة بالهوية الوطنية

### خلاصة المحاضرة الثامنة

الثقافة التنظيمية في الأندية والهيئات الرياضية تمثل الروح الخفية للتنظيم، وهي العامل الحاسم في نجاح أو فشل السياسات والهيكل. ولا يمكن إصلاح التنظيم الرياضي في الجزائر دون تغيير ثقافي عميق يرسخ قيم الاحتراف، الانضباط، والمسؤولية:.