

الثقافة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة

*د/ أحمد فتحي علي محمد

المقدمة ومشكلة البحث:

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. (١: ٢٦-٣٤)

لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين، فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية. ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات. (٩)

ويرى "نلسون وكويك Nelson & Quake (١٩٩٦م) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط.

** أستاذ مشارك بجامعة الحدود الشمالية، عرعر، المملكة العربية السعودية

سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كإنها نظام رقابة داخلي، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة (٢٤).

وتشير "إيمان صابر عبد الرحمن" (٢٠٠٨م) إلى أن إيمان العاملين بالمنظمات الرياضية بأهمية الثقافة التنظيمية له تأثيراً إيجابياً على تحقيق الأهداف المرجوة بالمنظمات الرياضية، حيث تحتاج هذه المنظمات إلى ثقافة تساعد على تدعيم قدرتها على الابتكار والتفوق، فالثقافة التنظيمية قد تعكس سبب نجاح بعض المنظمات وفشل البعض الأخر، أي أن الثقافة التنظيمية قد تكون مصدر قوة أو مصدر ضعف. (١: ٣-٤)

وتشير "عايدة خطاب" (٢٠٠١م) إلى أن ثقافة المنظمة هي نسيج من اللغة التي تتعامل بها والعادات التنظيمية الخاصة بها، والقانون الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً، وتنعكس ثقافة المنظمة في الهيكل التنظيمي القائم وفي النمط الإداري السائد ونظام الاتصال والمعلومات وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرار وتقييم الأداء ولكل منظمة ثقافتها المميزة لها وقد تكون هذه الثقافة مصدر القوة للمنظمة (١٤: ١١).

فاتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن

الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسئولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. (٤٥ : ٤)

ولما كان الإنسان كائن لا يتأثر فقط في معاملاته بالخصائص الشخصية التي يحوزها بل يتأثر بأسلوب العمل ولوائحه ونظمه والأنماط السلوكية للأفراد الذين يتعامل معهم، لذا نجد أن ثقافة المنظمة تعد المدخل الإداري المناسب للتعرف على العوامل المختلفة المؤثرة على اتخاذ القرار بالاتحاد المصري لكرة السلة باعتبار أي إنجاز للاتحاد المصري لكرة السلة للارتقاء بمستوى الأنشطة المختلفة بها ما هي إلا حصيلة لمدى ثقافة المنظمة بداخل تلك الاتحادات.

ومن خلال إطلاع الباحث علي الدراسات السابقة التي تناولت العمل الإداري داخل الاتحاد المصري لكرة السلة تبين أنه لا تعقد دورات إدارية تسعى للارتقاء بمستوى العاملين، بينما تقتصر الدورات المقدمة من الاتحاد على كل من دورات التدريب ودورات التحكيم فقط. وإغفال الدورات التي تتناول مفهوم الثقافة التنظيمية وما تشمله من قواعد وسلوكيات ونظم وأسلوب للعمل والحياة داخل المنظمة والتي تساعد على توفر بيئة صحية تتسم بالإبداع لكثير من العاملين وتؤثر على أسلوب أدائهم لعملهم وعلى كيفية إدارة العمل بالمنظمة لأنها تشمل جميع العاملين بالمنظمة بدءاً من قمة

التنظيم حتى أدنى مستوى به، وتؤثر أيضاً على قدراتهم ومهاراتهم وخاصة مع التحديات والتغيرات الحادثة في الآونة الأخيرة نتيجة الصراعات التي تواجه المنظمات في معظم دول العالم، التي نتجت عن العولمة وما أحدثته من تغيير في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية، الأمر الذي لم تنهياً له منظماتنا وهيئاتنا للإعداد لمجابهة ومسايرة هذه التغيرات.

ولإيمان العاملين بالمنظمات الرياضية بأهمية الثقافة التنظيمية لما لها من تأثيراً إيجابياً على تحقيق الأهداف المرجوة بها حيث تحتاج هذه المنظمات إلى ثقافة تساعد على تدعيم قدراتهم على إتخاذ القرارات فالثقافة التنظيمية قد تعكس نجاح بعض المنظمات وفشل البعض الأخر أي أن الثقافة التنظيمية قد تكون مصدر قوه أو مصدر ضعف للمنظمة.

لذا تواجه منظمات العمل-على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها- العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في الأسلوب الأمثل لإتخاذ القرارات الإدارية التي غالباً ما تكون الطريق لحل كثير من المشكلات.

ومن هنا يتضح أن الثقافة التنظيمية تشكل تحدياً لأي تنظيم نظراً لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم، ما ينعكس سلباً أو إيجاباً على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام.

ولأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير هذه الثقافة على قدرة العاملين على إتخاذ القرارات في المؤسسات العامة.

ومما سبق يرى الباحث ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية على إتخاذ القرار بالاتحاد المصري لكرة السلة حيث أن التعرف على طبيعة هذه العلاقة قد يكون مؤشراً إيجابياً للدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في القدرة على إتخاذ القرار في حالة نجاح الاتحاد أو سلبى

في حاله فشلها، ومحاولة تدعيم هذا الدور الايجابي في الاتحاد إن وجد أو تعديله ليصبح أكثر فاعليه إذا كان سلبياً.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإتخاذ القرار لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة السلة.

تساؤلات البحث:

- ١- ما الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة؟
- ٢- ما الواقع الفعلي لاتخاذ القرار لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة السلة؟
- ٣- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وإتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة؟
- ٤- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمحاور الثقافة التنظيمية (الثقة، التعاون، الرؤية المشتركة، تأثير ممارسة الإدارة، المعايير الثقافية المشتركة) على إتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة؟

التعريف بمصطلحات ومفاهيم البحث:

- الثقافة التنظيمية: (Organization Culture)

هي إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وتتمثل في نغمة التنظيم وإنشاء ثقافة على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون (١٠: ١٥٢)

- إتخاذ القرار: (Decision Making)

تجميع البدائل المختلفة مع إجراء العديد من الاقتراحات والأفكار لتحديد مدى تحقيق القرار لصالح العام للمنظمة. (١٦: ٢٩٩)

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية).

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة وفروعه والبالغ عددهم (٥٧) موزعين كالتالي: الهيكل الإداري بالاتحاد (٢٥)، مديري أفرع الاتحاد بالمحافظات (٣٢)
عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية للعاملين بالفرع الرئيسي بالاتحاد، والعاملين بأفرع الاتحاد، تم توزيع الاستمارات عدد ٥٧ استمارة لهم جميعاً إلا أن الباحث استطاع أن يحصل على ٤١ استمارة كما هو مبين بجدول (١)

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

العدد		الفرع	م	العدد		الفرع	م
العينة	المجتمع			العينة	المجتمع		
١	٢	البحيرة	١٠	٢٠	٢٥	الفرع الرئيسي	١
١	٢	السويس	١١	-	٢	القاهرة	٢
٢	٢	أسيوط	١٢	-	٢	الإسكندرية	٣
٢	٢	قنا	١٣	١	٢	الغربية	٤
٢	٢	بور سعيد	١٤	٢	٢	الدقهلية	٥
٢	٢	المنيا وبنى سويف	١٥	١	٢	الجيزة والفيوم	٦
٢	٢	سوهاج	١٦	٢	٢	القليوبية	٧
-	٢	أسوان	١٧	١	٢	الشرقية والإسماعيلية	٨
٤١	٥٧	المجموع		٢	٢	كفر الشيخ	٩

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات لاستيفاء بيانات البحث.

استمارات الاستبيان:

- استمارة الاستبيان الأولى: (من تصميم الباحث)

يهدف التعرف على الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة وفروعه بجمهورية مصر العربية. قام الباحث بالإطلاع على بعض المراجع العلمية المتخصصة في علم الإدارة والمرتبطة باستخدام الثقافة التنظيمية ومن خلال ذلك توصل إلى سبعة محاور، ثم عرضها على الخبراء لإبداء الرأي فيها ومن ثم فقد اختار الباحث عدد من الخبراء بلغ (١٠) خبيراً مرفق (١) لإبداء الرأي من حيث مدى موافقة الخبراء على المحاور، ومدى كفاية هذه المحاور، وتعديل أو حذف أو إضافة محاور وبلغت النسبة المئوية للمحاور من (٥٠% : ١٠٠%)، وبلغت النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للمحور الأول تراوحت ما بين (٥٠% إلى ١٠٠%)، وفي ضوء ما ارتضى به الباحث من نسبة موافقة ٧٠% فأكثر تم حذف العبارات التي تم تحصل على النسبة التي اترضها الباحث وعلى ذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان (٧٥) عبارة.

وللتعرف على المعاملات العلمية لاستمارة الإستبيان فقد استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان (بين العبارات ومجموع المحور المنتمية إليه، وأيضاً بين المحاور والمجموع الكلى للاستمارة) وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة مجموع قوامها (١٠) من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وحصلت على ما بين (٠.٧٠ : ٠.٩١).

واستخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق لحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان، وتم التطبيق على عدد (١٠) أفراد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية و تراوحت ما بين (٠.٩٢ : ٠.٩٨) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستمارة.

- استمارة الاستبيان الثانية: (اعداد: محمد عمر كامل ٢٠١٤م) (٢١)
 بهدف التعرف على الواقع الفعلي للمشاركة في اتخاذ القرار لدى
 العاملين بالإتحاد المصري لكرة السلة وفروعه بجمهورية مصر العربية
 فقد استعان الباحث باستمارة استبيان اتخاذ القرار (اعداد: محمد عمر كامل
 ٢٠١٤م)، وتم تقنين هذه الاستمارة على مجتمع البحث الحالي.
 وللتعرف على المعاملات العلمية للإستبيان فقد استخدم الباحث صدق
 الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للإستبيان (بين العبارات ومجموع
 المحور المنتمية إليه، وأيضاً بين المحاور والمجموع الكلي للاستمارة) بهدف
 التحقق من صدق استمارة الاستبيان، وتم تطبيق الاستبيان على عينة مجموع
 قوامها (١٠) من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، وتراوحت
 ما بين (٠.٧٠ : ٠.٩٨) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى
 (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستمارة.
 واستخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق لحساب معامل
 الثبات لاستمارة الاستبيان، وتراوحت ما بين (٠.٨٩ : ٠.٩٨) وهى معاملات
 ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستمارة،
 وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية ويضم (٣٤) عبارة.
- تطبيق الاستبيان:

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبيانات وأصبحا في
 صورتيهما النهائية تم تطبيق الاستبيانات على عينة البحث وذلك في الفترة
 من ٢٠١٨/١١/١٥م وحتى ٢٠١٩/١/١م، بحيث كانت الإجابة على استبيان
 الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية وفقاً لميزان تقدير خماسي (موافق بشدة-
 موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة)، والإجابة على استبيان
 الواقع الفعلي للمشاركة في اتخاذ القرار وفقاً لميزان تقدير ثلاثي، وتم تجميع
 البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفي حدود ما توصل إليه الباحث من بيانات من خلال التحليل الإحصائي يحاول الباحث عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها كما يلي:

التساؤل الأول: ما الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة السلة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام الوزن النسبي كأسلوب إحصائي في تحديد الواقع الحالي للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة السلة.

جدول (٢)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة في المحور الأول لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية (ن=٤١)

م	العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	يدرك الموظفون بالإتحاد وفروعه أنهم مسئولون عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي.	١٣٣	٦٤.٨٨
٢	يغلب على العلاقات بين الموظفين بالإتحاد وفروعه روح الأخوة والزمالة.	١٤٥	٧٠.٧٣
٣	يتبادل الموظفون بالإتحاد وفروعه الأفكار والآراء لتطوير العمل.	١٥٦	٧٦.١٠
٤	يتسم أداء الموظفون بالإتحاد وفروعه بدافعية كبيرة دون تدخل من الإدارة	١٤٦	٧١.٢٢
٥	يحرص مجلس الإدارة على استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعية للفئات المختلفة العاملة بالإتحاد.	١٤٤	٧٠.٢٤
٦	الثقة المتبادلة بين الأفراد القائمين على العمل بالإتحاد هي أحد الصفات التي تميز الإدارة التابع لها.	١٥٧	٧٦.٥٩
٧	تحرص الإدارة العليا (مجلس الإدارة) على إخبار جميع الفئات المختلفة العاملة بالإتحاد وتعريفهم بكل ما يحدث داخل الإتحاد.	١٤٠	٦٨.٢٩
٨	يهتم مجلس الإدارة بإقامة علاقات طيبة ومفيدة مع كل المستفيدين مع الإتحاد داخليا وخارجيا.	١٤٥	٧٠.٧٣
٩	المساواة هي الأساس الذي يتعامل به مجلس الإدارة مع كل الفئات المختلفة العاملة بالإتحاد بغض النظر عن انتمائهم أو قرابتهم أو مستواهم.	١٣٦	٦٦.٣٤

تابع جدول (٢)
الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات العينة في المحور الأول
لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية (ن=٤١)

م	العبارة	الدرجة المقدره	الوزن النسبي
١٠	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفين بالاتحاد وفروعه.	١١٦	٥٦.٥٩
١١	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الموظفين وبعضهم بالاتحاد وفروعه.	١٥٠	٧٣.١٧
١٢	هناك ثقة والتزام بين القائمين على العمل داخل الاتحاد.	١٤١	٦٨.٧٨
١٣	مجلس الإدارة يتق في قدرات ومهارات الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد وتمنحهم مساحة من السلطة.	١٣٢	٦٤.٣٩
١٤	لدى الموظف استعداد للمشاركة مع زملائه دون خوف من فقدان وظيفته.	١٣٦	٦٦.٣٤
	مجموع المحور	١٩٧٧	٦٨.٨٩

يتضح من جدول (٢) أن الوزن النسبي لآراء عينة البحث في المحور الأول الثقة لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة السلة تراوح ما بين (٥٦.٥٩% : ٧٦.٥٩%).

فقد حصلت العبارة "الثقة المتبادلة بين الأفراد القائمين على العمل بالاتحاد هي أحد الصفات التي تميز الإدارة التابع لها" على أعلى وزن نسبي بلغ (٧٦.٥٩%)، بينما حصلت العبارة "تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفين بالاتحاد وفروعه" على أقل وزن نسبي بلغ (٥٦.٥٩%)، وقد يرجع تباين هذه النتيجة إلى أن العبارة التي حصلت على أقل وزن نسبي بها فروع الاتحاد وهذا قد يعني أن الثقة ضعيفة بين الموظفين في الاتحاد وبين الموظفين في فروع الإتحاد.

ويرى الباحث أن هذه النسبة تعتبر ضعيفة إلى حد ما في الهيئات الشبابية والرياضية ويرجع ذلك إلى تنوع وتباين طبيعة الموظفين المتواجدين داخل الاتحاد وفروعة نظراً لتعدد البيئات المختلفة والتي تتواجد فيها الأفرع، وكذلك أيضاً قد يرجع السبب إلى عدم حرص الإدارة العليا (مجلس الإدارة)

على إخبار جميع الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد وتعريفهم بكل ما يحدث داخل الاتحاد مما لا يوفر لهم عامل الثقة عند إنجاز العمل، وقد يكون السبب ضعف التعاملات بين العاملين في الاتحاد وفروعه وضعف العلاقات إلا على المستوى الرسمي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة "كندة علي ديب، علي البهلول" (٢٠١٧م) (١٩) في أن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى الثقة المتبادلة بين العاملين، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر إنخفاض مدى الثقة المتبادلة بين العاملين.

جدول (٣)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة في المحور الثاني
لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية (ن=٤١)

م	العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	تمثل سيادة روح الفريق والتعاون إحدى السمات الهامة بين القائمين بالعمل في الاتحاد.	١٢٧	٦١.٩٥
٢	يعمل الموظفون بالاتحاد وفروعه معا بشكل جماعي.	١٥٩	٧٧.٥٦
٣	يتعاون القائمين على العمل بالاتحاد في إنجاز المهام المطلوبة دون الحاجة لفرص ذلك عليهم.	١٤٤	٧٠.٢٤
٤	تتشرك الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	١٣٩	٦٧.٨٠
٥	يخضع الموظف بالاتحاد وفروعه أهدافه لأهداف الجماعة.	١٦٣	٧٩.٥١
٦	يضع الموظفون بالاتحاد وفروعه الأهداف بصورة جماعية.	١٥٤	٧٥.١٢
٧	التنافس بين الموظفين بالاتحاد وفروعه في العمل تسوده روح المنافسة الشريفة البعيدة عن الصراعات.	١٥٨	٧٧.٠٧
٨	تتبادل الأقسام الإدارية بالاتحاد خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها.	١٥٨	٧٧.٠٧
٩	يعتبر العمل الجماعي هو أساس نجاح الاتحاد.	١٥١	٧٣.٦٦
١٠	تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين بالاتحاد وفروعه.	١٣٩	٦٧.٨٠
١١	يكلف الموظفون في قسم معين القيام بإنجاز أعمال تخص أقسام أخرى.	١٤٠	٦٨.٢٩
١٢	يشارك الموظفون بالاتحاد وفروعه في أقسام مختلفة في فرق عمل.	١٥٢	٧٤.١٥
	مجموع المحور	١٧٨٤	٧٢.٥٢

يتضح من جدول (٣) أن الوزن النسبي لآراء عينة البحث في المحور الثاني التعاون لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة السلة تراوح ما بين (٦١.٩٥% : ٧٩.٥١%). ويرى الباحث أن هذه النسبة تعتبر ضعيفة نسبياً فقد حصلت العبارة "يخضع الموظف بالاتحاد وفروعه أهدافه لأهداف الجماعة" على نسبة متوسطة فقد بلغ الوزن النسبي لها (٧٩.٥١)، بينما حصلت العبارة "تمثل سيادة روح الفريق والتعاون إحدى السمات الهامة بين القائمين بالعمل في الاتحاد" على أقل وزن نسبي حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦١.٩٥%). وقد يرجع الباحث ذلك إلى أنه قد يكون بعد المسافة بين أفرع الإتحاد مما يقلل من فرص التعاون بين الموظفين وبعضهم البعض على الرغم من نفس طبيعة العمل.

وهذا يتفق مع دراسة "بسام بن مناور العنزي" (٢٠٠٤م) (٢) حيث أشار إلى أن آراء عينة البحث تتفق حول قيمة فرق العمل وأهميتها وذلك حسب قيمة المتوسط الحسابي البالغة (٣.٣٦) مع وجود تشتت في الاستجابات حول ذلك حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٧٨) إلا أن الذين يرون توفر هذه القيمة أكبر من الذين لا يرون توفرها وذلك حسب قيمة معامل الالتواء البالغة (-٠.٢٥).

جدول (٤)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة في المحور الثالث
لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية (ن=٤١)

م	العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	يهتم مجلس الإدارة بوضوح الرؤية المستقبلية للاتحاد أمام الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد.	١٠٨	٥٢.٦٨
٢	لدى الموظفين بالاتحاد وفروعه منظومة عادات مشتركة حول العمل.	١٤١	٦٨.٧٨
٣	لدى الموظفين بالاتحاد وفروعه إدراكات مشتركة حول العمل.	١١٩	٥٨.٠٥
٤	يسود فهم متبادل بين الموظفين بالاتحاد وفروعه.	١٤٠	٦٨.٢٩

تابع جدول (٤)
الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات العينة في المحور الثالث
لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية (ن=٤١)

م	العبارة	الدرجة المقدره	الوزن النسبي
٥	يدرك مجلس الإدارة بالاتحاد أن حتمية التغيير في البرامج (الإدارية - التدريبية) أمر وارد وطبيعي في ظل المستجدات العالمية.	١٦٣	٧٩.٥١
٦	يتخاطب الموظفون بالاتحاد وفروعه في أمور العمل بمفاهيم مشتركة.	١٤٨	٧٢.٢٠
٧	يتبادل الموظفون بالاتحاد وفروعه سرد قصص النجاح والإبداع في العمل.	١٣٨	٦٧.٣٢
٨	يتم عمل اجتماعات دورية يُدلي فيها الموظفون بأرائهم نحو العمل.	١٥٣	٧٤.٦٣
٩	يهتم مجلس الإدارة بوضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات والمخاطر والأزمات التي تواجه الاتحاد.	١٣٥	٦٥.٨٥
١٠	لدى الموظفين بالاتحاد وفروعه رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤديه.	١٣٤	٦٥.٣٧
١١	لدى الموظفين بالاتحاد وفروعه أهداف مشتركة.	١٤٣	٦٩.٧٦
١٢	يشترك مجلس الإدارة مع الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد في وضع خطط الاتحاد.	١٣٦	٦٦.٣٤
	مجموع المحور	١٦٥٨	٦٧.٤٠

يتضح من جدول (٤) أن الوزن النسبي لآراء عينة البحث في المحور الثالث الرؤية المشتركة لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة السلة تراوح ما بين (٥٢.٦٨% : ٧٩.٥١%) ويتضح أيضاً أن عبارة "يدرك مجلس الإدارة بالاتحاد أن حتمية التغيير في البرامج (الإدارية - التدريبية) أمر وارد وطبيعي في ظل المستجدات العالمية" على أعلى نسبة استجابة من قبل عينة البحث حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٩.٥١%)، بينما حصلت العبارة "يهتم مجلس الإدارة بوضوح الرؤية المستقبلية للاتحاد أمام الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد" على أقل وزن نسبي بلغ (٥٢.٦٨%).

ويرى الباحث أن هذا قد عدم وجود فرص حقيقية تجمع بين موظفين الإتحاد وفروعه، الأمر الذي أدى إلى عدم وضوح الرؤى بينهم وقلل من احتكاكهم الوظيفي.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة "فيصل بن مصطفى الجابري" (٢٠٠٩م) (١٨) حيث أشار إلى أن أهم ملامح الرؤية المشتركة لدى الموظفين والتي لها تأثير على أداء الأفراد هو أن هناك فهم متبادل بين الموظفين وهناك رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤديه الموظفون كذلك الموظفون يتخاطبون في أمور العمل بلغة مشتركة ويسمح لهم بإبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بوظيفتهم وأيضاً لدى الموظفين أهداف مشتركة.

جدول (٥)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة في المحور الرابع لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية (ن=٤١)

م	العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	يهتم مجلس الإدارة بعقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار المبتكرة بين الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد وتطويرها.	٩٥	٤٦.٣٤
٢	يحرص مجلس الإدارة بتنظيم وبعقد برامج تدريبية لجميع الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد بهدف تنمية التفكير الابتكاري.	١٠٥	٥١.٢٢
٣	شكاوى ومقترحات الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد تتال اهتمام مجلس الإدارة الذي يقوم بدراستها وتقديم الجيد منها.	٩٧	٤٧.٣٢
٤	يهتم القائمين على العمل بالاتحاد بالكشف على المخالفات ونقاط التهديد والخطر التي تواجه الاتحاد والتصدي لها.	٩٧	٤٧.٣٢
٥	مجلس الإدارة يحاول تطبيق أفكار وطرق جديدة عند القيام بحل مشكلة خاصة بالإدارة في الاتحاد.	٩٩	٤٨.٢٩
٦	مجلس الإدارة يعتقد أن الابتكار مطلب أساسي وهام لنجاح الاتحاد وتطويره.	٩٦	٤٦.٨٣
٧	يهتم مجلس إدارة الاتحاد بنقل الممارسات الأفضل من قسم إلى آخر.	٩٩	٤٨.٢٩
٨	يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة في الاتحاد.	١١٠	٥٣.٦٦
٩	يهتم مجلس إدارة الاتحاد بتدوير الموظفين بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع.	٩٣	٤٥.٣٧

تابع جدول (٥)
الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة في المحور الرابع
لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية (ن=٤١)

م	العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١٠	يتم إطلاع كافة الموظفين بالاتحاد وفروعه على خطط التطوير الخاصة بالاتحاد.	٩٥	٤٦.٣٤
١١	يشجع مجلس الإدارة الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد على حضور وعمل مؤتمرات علمية لمناقشة الابتكارات المقترحة وإمكانية تطبيقها.	٩٨	٤٧.٨٠
١٢	يحرص مجلس إدارة الاتحاد على عدالة تقارير تقييم الأداء للموظفين.	٩٩	٤٨.٢٩
١٣	نظام الثواب والعقاب المتبع من مجلس الإدارة يحفز الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد على التطوير والتقييم والتفويض المستمر لخطة الاتحاد وخطوات تنفيذها.	٩٨	٤٧.٨٠
١٤	يهتم مجلس إدارة الاتحاد بأي مشكلة تحدث للاتحاد، ويتعاون في إيجاد الحلول لها.	١٠٠	٤٨.٧٨
١٥	العلاقات الإنسانية في الاتحاد يغلب عليها جو من الود والتفاهم.	١٠٣	٥٠.٢٤
١٦	يحرص مجلس إدارة الاتحاد على عمل برامج تدريبية للأعضاء الجدد المنضمين للاتحاد (حكام - مدربين - إداريين) لإعادة تأهيلهم.	٩٩	٤٨.٢٩
١٧	يهتم مجلس إدارة الاتحاد بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين بالاتحاد وفروعه.	٩٣	٤٥.٣٧
١٨	يعطى مجلس الإدارة اهتماما كبيرا بعنصر القدرة على الابتكار عند اختيار الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد لتولى الأماكن القيادية.	٩٣	٤٥.٣٧
	مجموع المحور	١٧٦٩	٤٧.٩٤

يتضح من جدول (٥) أن الوزن النسبي لآراء عينة البحث في المحور الرابع تأثير ممارسة الإدارة لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة تراوح ما بين (٤٥.٣٧% : ٥٣.٦٦%)

ويتضح أيضاً أن العبارة "يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة في الاتحاد" حصلت على أعلى نسبة استجابة من قبل عينة البحث حيث بلغ

الوزن النسبي لها (٥٣.٦٦%)، بينما العبارات "يهتم مجلس إدارة الاتحاد بتدوير الموظفين بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع" و"يهتم مجلس إدارة الاتحاد بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين بالاتحاد وفروعه" و"يعطى مجلس الإدارة اهتماماً كبيراً بعنصر القدرة على الابتكار عند اختيار الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد لتولى الأماكن القيادية" حصلت على أقل نسبة استجابة من قبل عينة البحث حيث بلغ الوزن النسبي لهم (٤٥.٣٧%) ويرى الباحث أن هذا قد يرجع إلى أن الإدارة لا تدير منظومة الإتحاد وفقاً لأسلوب عملي واضح على الرغم من تحديد المهام وكذلك عدم القدرة على حل المشكلات، أيضاً قصور في النواحي التدريبية وتأهيل الموظفين وتطويرهم.

وهذا لا يتفق مع نتائج دراسة "فيصل بن مصطفى الجابري" (٢٠٠٩م) (١٨) حيث أشار إلى أن ممارسات الإدارة تؤثر على أداء الأفراد وتهتم بتطوير الموظفين من خلال التدريب، وتحرص على أن تكون تقارير تقييم الأداء للموظفين تتم بصورة عادلة، وتهتم بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين، وكذلك تهتم بتحفيز الموظفين على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف العمل.

جدول (٦)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات العينة في المحور الخامس
لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية (ن=٤١)

م	العبارة	الدرجة المقدره	الوزن النسبي
١	تعتبر الأخطاء مصدرا للتعلم.	٧٤	٣٦.١٠
٢	يتم تشجيع الابتكار والتجديد في أساليب أداء العمل بالاتحاد.	٨٦	٤١.٩٥
٣	يشجع مجلس الإدارة الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد لبذل أقصى جهد ممكن في العمل.	٧٥	٣٦.٥٩
٤	مجلس الإدارة يتقبل النقد من الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد لأرائها وأفكارها وقراراتها في مجال الإدارة بصدر رحب.	٨٢	٤٠

تابع جدول (٦)
الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة في المحور الخامس
لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية (ن=٤١)

م	العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
٥	تتطلب مهام الوظيفة بالاتحاد وفروعه المزيد من التطور في المعارف.	٧٨	٣٨.٠٥
٦	يتم التسامح مع الأخطاء غير المقصودة.	٨٢	٤٠
٧	يتقبل الموظف بالاتحاد وفروعه انتقادات الآخرين له.	٨٦	٤١.٩٥
٨	تبدي جميع الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد استعدادها للبقاء لوقت متأخر في حالات الضرورة لإنهاء العمل المطلوب.	٨٤	٤٠.٩٨
٩	يشجع مجلس الإدارة الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل.	٨٧	٤٢.٤٤
١٠	تتاح الفرصة من المدير المباشر للتعرف على مستوى إنجاز الموظف لمهام عمله.	٩٠	٤٣.٩٠
١١	يتقبل مجلس الإدارة اقتراحات الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد ويتم الاهتمام بها داخل الاتحاد.	٧٤	٣٦.١٠
١٢	يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها.	٨٧	٤٢.٤٤
١٣	الموظف بالاتحاد وفروعه منفتح على الأفكار والمعارف الجديدة.	٦٧	٣٢.٦٨
١٤	مجلس الإدارة يناقش صحة الأفكار والقيم السائدة في الاتحاد مع الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد.	٨٩	٤٣.٤١
١٥	يقوم مجلس الإدارة بالاتحاد بتشجيع الأداء المبتكر لدى الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد.	٧٧	٣٧.٥٦
	مجموع المحور	١٢١٨	٣٩.٦١

يتضح من جدول (٦) أن الوزن النسبي لآراء عينة البحث في المحور الخامس المعايير الثقافية المشتركة لاستمارة الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة تراوح ما بين (٣٢.٦٨% : ٤٣.٩٠%)

ويتضح أيضاً أن العبارة "تتاح الفرصة من المدير المباشر للتعرف على مستوى إنجاز الموظف لمهام عمله" حصلت على أعلى نسبة استجابة من قبل عينة البحث حيث بلغ الوزن النسبي لها (٣٢.٦٨%)، بينما العبارة

"الموظف بالاتحاد وفروعه منفتح على الأفكار والمعارف الجديدة" حصلت على أقل نسبة استجابة من قبل عينة البحث حيث بلغ الوزن النسبي لها (٣٢.٦٨%).

ويرى الباحث أن هذا قد يرجع إلى أن الإدارة لديها قصور في غرس بعض المفاهيم الثقافية لدى الموظفين تساعدهم على أداء وظيفتهم بصورة مثالية.

وهذا يختلف مع نتائج دراسة "فيصل بن مصطفى الجابري" (٢٠٠٩م) (١٨) حيث أشار إلى أن المعايير الثقافية المشتركة تؤثر على أداء الأفراد من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للتعرف على مستوى إنجازهم لمهام عملهم، والسماح لهم باستعمال تقديرهم الشخصي في طريقة تنفيذ العمل، وكذلك يتقبل الموظف انتقادات الآخرين له، وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول والذي ينص على "ما الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة؟".

التساؤل الثاني: ما الواقع الفعلي للمشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام الوزن النسبي كأسلوب إحصائي في تحديد الواقع الحالي للمشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة.

وتراوح الوزن النسبي لآراء عينة البحث في استمارة الواقع الفعلي للمشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة تراوح ما بين (٣٦.٥٩% : ٩٩.١٩%)

من خلال النتائج الإحصائية السابقة والتحليل الإحصائي لمحاوَر اتخاذ القرار تبين حصول محور مفهوم اتخاذ القرار على نسبة ٩٤.٣١% من عينة البحث مما يؤكد على المفهوم الحقيقي لدى العاملين عن اتخاذ

القرار السليم والجيد داخل المنظمة ولكن تواجه بعض القصور مثل اليات التنفيذ والمتابعه.

وحصل محور مراحل اتخاذ القرار ومحور الصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار على نسبة ٨٢.١١% وهى نسبة عالية ومقبوله مما يؤكد على أهمية البناء العلمى السليم لاتخاذ القرار الفعال مع صياغه الحلول داخل المنظمة وهنا نجد أن مراحل اتخاذ القرار تمر بمجموعه من الصعوبات مثل صعوبة تحديد البدائل وطبيعته القوانين واللوائح فى المنظمة والتي تعوق عملية اتخاذ القرار.

وحصل محور المشاركة فى اتخاذ القرار على نسبة ٨٥.٦٤% وهى نسبة عالية ومقبوله أيضاً حيث تتم عملية المشاركة من قبل العاملين داخل الاتحاد المصري لكرة السلة سواء بالتصويت أو الاجتماعات، وتمكن المشكلة فيما بعد من أن القرار بعد صدوره غالباً ما يكون غير مرضى للجميع.

ويؤكد ذلك حيث أشار "ماجد بن سفر السفىاني" (٢٠١٢م) إلى إن المشاركة فى صنع القرار تساعد على تحسين نوعية القرار وترشيده حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد فضلاً على أن المشاركة فى صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين القرار وولائهم وعدم معارضتهم. (٢٠: ٧٥)

وحصل محور أساليب اتخاذ القرار على نسبة ٧٦.١٥% وهى نسبة مقبولة حيث أن تعدد استخدام أساليب اتخاذ القرار لدى الاتحاد المصري لكرة السلة يساعد على سرعة إتخاذ القرار وكذلك استخدام الأسلوب العلمى فى دراسة المشكلات التي يتعرض لها الإتحاد للوصول إلى الحلول الصحيحة والمقبولة لدى الإدارة.

ويؤكد ذلك "مصطفى عطية إبراهيم مصبح" (٢٠١١م) حيث أشار إلى اتفاق كثير من علماء الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها القادة

الإداريون في اتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسيين هما: الأساليب النظرية والأساليب العلمية ويضم كل منها عدد من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات فيشمل القسم الأول: الخبرة، البديهية، الحكم الشخصي، الآراء والاقتراحات بينما يشمل القسم الثاني على بحوث العمليات، نظرية المباريات، نظرية الاحتمالات ونظرية شجرة القرارات. (٢٢: ١٦-١٧)

وحصل محور المهارات الشخصية لمتخذى القرار على نسبة ٧٧.٣٧% وهذه نسبة مقبولة داخل المنظمة من خلال عقد الاجتماعات والمناقشات للتوصل للنتائج الايجابية للقرار الإداري الجيد ولكن تواجه بعض الصعوبات التي قد تؤثر في مستوى القرارات الإدارية بعد عمليات التنسيق بين كافة المستويات الادارية المختلفة.

وحصل محور العلاقة بين متخذى القرار والمرؤوسين ٩٣.٩٦% وذلك حاله طيبة لمتخذى القرار الفعال داخل الاتحاد المصري لكرة السلة ولكن تواجه بعض المشكلات الخاصة بمتخذى القرار مثل عملية إصدار الأوامر المباشرة للعاملين دون مناقشتها وأن عمليات تقييم القرارات تكون سريعه وغير مفهومه.

وحصل محور تقييم اتخاذ القرار ٨٨.٤١% وهي نسبة مقبولة حيث أن تفعيل وتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها، ومتابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بشكل مستمر، وكذلك معرفة آراء ومقترحات العاملين في القرارات الصادرة.

وهذا ما أكدته دراسة "علي بن حمد" (٢٠٠٣) (١٧) حيث أشار إلى أن عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة وذلك لتأثير القرارات الصادرة على قطاعات عديدة من المجتمع، لما لها من تأثير مباشر على مستوى الخدمات العامة المقدمة لأفراد الشعب ورفاهية المجتمع ووضوح مفهوم اتخاذ القرار من قبل العاملين كما أن عملية القدرة على اتخاذ القرار تكون جيدة ومرضية.

كما أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل رئيسية لا بد من أن يمر بها ويعرفها كلاً من المرؤوسين والمديرين لكي تساهم في بناء القرارات الإدارية الجيدة وتعتبر هي نقطة البداية في صنع القرار وهذا ما أشارت إليه الدراسة الحالية.

وهو ما يتفق مع دراسة "هشام قرني" (٢٠٠٤)(٢٥) بأن عملية تحديد المشكلة ومعرفة البيانات والمعلومات اللازمة للمشكلة من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار الإداري ويعني تعريف المشكلة أن يتم تحديدها بدقة من كافة النواحي وبشكل كامل. إذ أن عدم تحديدها بشكل دقيق قد يؤثر على اتخاذ القرار.

كما تبين من خلال النتائج ضعف مستوى المشاركة في اتخاذ القرار نتيجة لقلّة البدائل التي تسهل المشاركة في اتخاذ القرار وعدم وفرة البيانات والمعلومات المطروحة مع عدم تشجيع الإدارة للعاملين لمشاركتهم في صنع القرار. كما يشعر العاملون بان أرائهم ليست بذات قيمة وأن الرأي يؤخذ من شخصيات معينة

ويرى الباحث أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى المساهمة في إيجاد الحلول، وتساعد على الالتزام بتنفيذه بكفاءة، كما تساعد على توحيد المجموعة أو المنظمة، وتساعد أساليب المشاركة في ربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة وأن صحة القرارات الجماعية تكون أعلى مما في حالة القرارات الفردية، وأن التقبل والرضا يكون أفضل في حالة اتخاذ القرار من قبل الجماعة.

كما أن عملية تقييم اتخاذ القرار تتم بصفة منتظمة عقب كل قرار يصدر، ولكن نفتقر إلى استخدام الأساليب العلمية المتبعة في تقييم اتخاذ القرار.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "منيرة أبودقة" (٢٠١٢) (٢٣) بأهمية وجود ثقة متبادلة بين جميع الأطراف في العملية الإدارية داخل

المنظمة أو الإدارة وأكدت الدراسة على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالنفس واتخاذ القرار.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "Stacy" (٢٠٠٣) (٣٠) على أهمية المشاركة الذاتية في بناء القرارات الإدارية بطريقة مناسبة بين الرئيس والمرووسين في جميع الأعمال الإدارية وتؤكد هذه الدراسة على أن هناك علاقة بين مستوى الفاعلية الذاتية لصنع القرار على مجرى حياة طلاب السنة الرابعة من حيث الجنس وعدد المرات التي يغير فيها الطالب تخصصه واختيار التخصص في الكلية.

وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة "جمال محمد على" (٢٠٠٠) (٥) ودراسة "علي بن حمد بن سليمان النوشان" (٢٠٠٣) (١٧) ودراسة "حسن السيد" (٢٠٠٨) (٧)

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني والذي ينص على "ما الواقع الفعلي للمشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة؟".

التساؤل الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة؟

ومن خلال المعاملات تبين وجود علاقة دالة إحصائية بين جميع محاور الثقافة التنظيمية وجميع محاور المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة قيد البحث حيث تراوحت قيمة ر المحسوبة ما بين (٠.٦٩ : ٠.٩٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ...٥

ويرى الباحث أنه رغم توفر بعض الكتابات عن الثقافة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار إلا أن العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين إلا عن طريق الإشارات غير المباشرة.

كما يرى اي وليام وال فرانسيسكوتي **E.Williams, and L. Francescutti** (٢٠٠٩م) (٢٨) أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم. وقد أوجد الناس ما يسمى بالثقافات والتي يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها، لذا يجب على المديرين فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان والتروي في أنشطتهم اليومية والإستراتيجية، إضافة إلى ذلك فإن المديرين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم يمكنهم العمل على تغييرها إذا كان ذلك ضرورياً.

وبهذا يكون الباحث قد توصل إلى الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على "هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة؟".

التساؤل الرابع: هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمحاور الثقافة التنظيمية (الثقة، التعاون، الرؤية المشتركة، تأثير ممارسة الإدارة، المعايير الثقافية المشتركة) على اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة؟

وجاءت جميع المتغيرات المستقلة والتي تعبر عن محاور الثقافة التنظيمية تؤثر على المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يتضح أن الثقة والرؤية المشتركة كانت أكثر وأهم المتغيرات التي أثرت على اتخاذ القرار حيث بلغت نسبة المشاركة ٩٢% يليه التعاون بنسبة مشاركة بلغت ٩٠%، يليه تأثير ممارسة الإدارة بنسبة مشاركة بلغت ٧٩%، يليه المعايير الثقافية المشتركة بنسبة مشاركة بلغت ٧٤%.

وهذا يؤكد ما أشارت إليه عائشة شتاتحه (٢٠٠٩م) في أن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة حيث تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة إتصال فعالة

ومفتوحة وبعدها إتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات إتخاذ القرارات الإدارية ما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات، لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لإتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار، ما يسمح لها بالإصغاء إلى عملائها ومورديها والعاملين فيها والمتعاملين معها وذلك بالاستفادة من المعلومات التي توفرها لها صفة الإنفتاح فتكون أي خطوة أو قرار تتخذه مدروساً وتحكمه ظروف معينة ما يسمح لها بإبعاد عدم التأكد عن الظروف المحيطة بها. (١٥ : ١)

الاستنتاجات:

في ضوء مناقشة وتفسير النتائج وفي حدود عينة البحث استنتج الباحث ما يلي:

- ١- حصل محور التعاون على أعلى إستجابة من عينة البحث كأحد محاور الثقافة التنظيمية حيث بلغ الوزن النسبي له ٧٢.٥٢%.
- ٢- حصل محور الثقة كأحد محاور الثقافة التنظيمية على الترتيب الثاني في استجابات عينة البحث حيث بلغ الوزن النسبي له ٦٨.٨٩%.
- ٣- حصل محور الرؤية المشتركة كأحد محاور الثقافة التنظيمية على الترتيب الثالث في استجابات عينة البحث حيث بلغ الوزن النسبي له ٦٧.٤٠%.
- ٤- حصل محور تأثير ممارسة الإدارة كأحد محاور الثقافة التنظيمية على الترتيب الرابع في استجابات عينة البحث حيث بلغ الوزن النسبي له ٤٧.٩٤%.
- ٥- حصل محور المعايير الثقافية المشتركة كأحد محاور الثقافة التنظيمية على الترتيب الخامس والأخير في استجابات عينة البحث حيث بلغ الوزن النسبي له ٣٩.٦١%.

٦- وجود علاقة دالة إحصائياً بين محاور الثقافة التنظيمية ومحاور اتخاذ القرار.

٧- جاء ترتيب الأثر الإيجابي لمحاور الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار على التوالي (الثقة، الرؤية المشتركة، التعاون، تأثير ممارسة الإدارة، المعايير الثقافية المشتركة).

التوصيات:

في ضوء ما أظهرته نتائج هذه الدراسة للثقافة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

١- أن تهتم إدارة الاتحاد بتنمية قدرات الموظفين وتحفيزهم وأن تهتم بدور العلاقات الإنسانية ومدى قدرتها على خلق بيئة إدارية جيدة لدى الموظفين.

٢- إعطاء الموظفين المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء عملهم بكفاءة.

٣- إيجاد برنامج لتحفيز الموظفين الذين يساهمون في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل.

٤- تكريس الثقافة التنظيمية المتعلقة بالممارسات الإدارية ذات الاهتمام المتوازن بالعمل والعاملين.

٥- العمل على تنمية نواحي القوة في خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لاتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالقيم أو الممارسات الإدارية.

((المراجع))

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- إيمان صابر عبدالرحمن: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٨م.

- ٢- **بسام بن مناور العنزي:** الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤م.
- ٣- **بشار عبدالمجيد المجالي:** أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين من وجهة نظر الإدارة الوسطى (دراسة حالة مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني)، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الثاني، العدد (٧)، ٢٠١٦م.
- ٤- **تغريد رشيد كاظم الجابري:** المناخ التنظيمي وعلاقته بالمشاركة باتخاذ القرار لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق ٢٠٠٦م.
- ٥- **جمال محمد علي:** أثر ظاهرة الشكاوى على سلوك متخذ القرارات بمديريات الشباب والرياضة، مجلد أبحاث، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٠م.
- ٦- **جودت عزت عطوي:** الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١م.
- ٧- **حسن حلمي محمود السيد:** الأساليب المعرفية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة سوهاج، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٠٨م.
- ٨- **حسين محمد حسين:** أثر ثقافة المنظمة على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعه عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦م.

- ٩- خالد محمود عزيز، ثابت إحسان أحمد، علاء الدين عبد الإله: الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث (ج٢)، المجلد الخامس، العراق، ٢٠١٢م.
- ١٠- رفعت عبدالحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥م.
- ١١- سامية فريد محمد: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، المجلة العلمية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- ١٢- سليمان الروبي: اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والازمات، عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
- ١٣- شيماء عزت محمد موسى: أثر الثقافة التنظيمية على فعالية عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على بعض المنظمات الحكومية بمحافظة القليوبية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٨م.
- ١٤- عايدة سيد خطاب: العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية، القاهرة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١م.
- ١٥- عائشة شتاتحه: ثقافة المنظمة كأحد للعوامل المؤثرة في صنع القرار، الملتقى العلمي الولي صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، جامعة بوضياف، الجزائر، ٢٠٠٩م.
- ١٦- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: الاتجاهات الحديثة فى دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة ، ٢٠٠٩ م.

- ١٧- علي بن حمد بن سليمان النوشان: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م.
- ١٨- فيصل بن مصطفى الجابري: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ٢٠٠٩م.
- ١٩- كندة علي ديب، علي البهلول: الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة البعث، المجلد (٣٩)، العدد (٤٣)، العراق، ٢٠١٧م.
- ٢٠- ماجد بن سفر السفياي: درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، ٢٠١٢م.
- ٢١- محمد عمر كامل: المناخ التنظيمي بالإدارة العامة لرعاية الشباب وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٤م.
- ٢٢- مصطفى عطية إبراهيم مصبح: القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الإجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١١م.
- ٢٣- منيرة هندي أبو دقة: الثقة بالنفس وعلاقتها باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١٢م.
- ٢٤- نبيل محمد المرسى: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- ٢٥- هشام مصطفى قرني: المناخ التنظيمي وأثره على كفاءة العمل ورضا طالب كلية الشرطة عن مستوى الخدمات الرياضية

المقدمة له، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة
حلوان، ٢٠٠٤م.

٢٦- وافي محمد الخليل: قوة الأنا وعلاقتها باتخاذ القرار، رسالة ماجستير،
كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١١م.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

27- Deborah Ann Johnson: The development and role of organization culture in voluntary associations, a study of the National Association of Student personal Administrators, the University of Toledo, (232), 2005.

28- E. Williams, and L. Francescutti: Impact of Culture on Commitment, Satisfaction, and Extra-role Behaviors among Canadian ER Physicians, Leadership in Health Services, Vol. 20, No. 3, 2007, pp. 147-158.

29- M. Alvesson: Understanding Organizational Culture, London, Sage, 2002.