

أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى
The impact of organizational culture on the performance of employees at the Youth and Sports
Directorate of Ain Defla Province.

حنان بلال

hanane belal

جامعة التكوين المتواصل مركز عين الدفلى (الجزائر)، h-belal@ufc.dz

تاريخ النشر : 2025.07.21

تاريخ القبول : 2025.06.18

تاريخ الاستلام : 2025.06.05

مستخلص : يهدف هذا البحث إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى على الأداء الوظيفي لموظفيها، من خلال مكوناتها المتمثلة في القيم، التوقعات، والمعتقدات التي يتقاسمها الموظفون في منظماتهم باعتبار أنها تؤدي دورا هاما في الحفاظ على هوية المنظمة ورسالتها. ولتحليل بيانات هذه الدراسة واختبار فرضياتها وتفسير نتائجها تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية اصدار (SPSS 16.0) وذلك باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، معامل الارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرومباخ. فكانت النتائج المتوصل إليها أنه توجد علاقة ذات أثر ايجابي بين الثقافة التنظيمية السائدة (القيم، التوقعات) و الأداء الوظيفي، والذي كان نتاجه سيادة عنصر القيم عن باقي العناصر الأخرى. كما أظهرت النتائج بأن هناك تأثير معنوي ايجابي للمتغيرات الديموغرافية (الأقدمية، المستوى العلمي) على أداء موظفي المديرية. وهذا يعكس ضرورة تعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية، لتصبح سلوكا مكتسبا يمارسه الموظفون بصورة يومية مما يجعلهم يحسنون من جودة أدائهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، مديرية الشباب والرياضة.

تصنيف JEL : D23، P17، J62

Abstract : This research aims to highlight the impact of the prevailing organizational culture in the Directorate of Youth and Sports of Ain Defla Province on the job performance of its employees, through its components represented by the values, expectations, and beliefs shared by employees in their organization, considering that they play an important role in preserving the organization's identity and mission. To analyze the data of this study, test its hypotheses and interpret its results, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 16.0 was used, using the simple linear regression test, Pearson's correlation coefficient and Cronbach's alpha coefficient. The results revealed a positive relationship between the prevailing organizational culture (values, expectations) and job performance, resulting in the dominance of the value component over all other components. The results also showed a significant positive impact of demographic variables (seniority, educational level) on the performance of the directorate's employees.

Keywords: Organizational culture, job performance, Youth and Sports Directorate SPSS16.0.

JEL classification Codes : D23, P17, J62.

المؤلف المرسل : حنان بلال، h-belal@ufc.dz

1. مقدمة

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في مجالات السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة، باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، والتي ينبغي أن نفهمها جيدا، باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها ومع موظفيها.

فالثقافة التنظيمية تكسب المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، من خلال التأثير على سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل لقيامها بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث.

ومهما كانت الجهود المبذولة من حوافز وترقيات، وزيادات في الأجور من أجل تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية، فإنها غير كافية لوحدها نظرا لوجود عامل آخر يؤثر في مستوى أدائهم الوظيفي ألا وهي: مكونات الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات وتوقعات تنظيمية، والتي تعد من أهم الروابط الأساسية التي تربط الشخص بوظيفته، ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

"كيف تؤثر مكونات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية عين الدفلى؟"

ولدراسة الموضوع من مختلف جوانبه الأساسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للأفراد ؟
 - كيف تؤثر مكونات الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات والتوقعات) على أداء موظفي المديرية ؟
 - ما هو المكون الأكثر تأثيرا من مكونات الثقافة التنظيمية على أداء موظفي المديرية ؟
 - ما مدى تأثير البيانات الديمغرافية (المستوى العلمي، الأقدمية) على أداء موظفي المديرية ؟
- ولمعالجة هذا الموضوع والاجابة عن الاشكالية والاسئلة الفرعية حاولنا صياغة الفرضيات التالية في:
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للأفراد ؛
 - توجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للأفراد ؛
 - القيم الأخلاقية التنظيمية هي أكثر الجوانب تأثيرا على الأداء الوظيفي للأفراد ؛
 - يمكن للمتغيرات الديمغرافية أن تؤثر على الأداء الوظيفي خاصة من حيث الأقدمية والمستوى العلمي.
- كما تكمن أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في معرفة مدى تمتع منظماتنا بثقافة تنظيمية تسودها قيم أخلاقية، تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه.

ونهدف من خلال هذا البحث الى التحقق من صحة الفرضيات المعتمدة من أجل الخروج بنتائج ايجابية وكذا السعي لفهم وتبسيط هذا الموضوع باعتباره موضوعا معقدا في وسط المجتمع الجزائري، من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات الموظفين، والرفع من مستوى أدائهم الوظيفي.

وفي اطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية البحث، ويهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة سابقا، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي وذلك بتطبيق برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (إصدار SPSS 16.0) باستخدام أداة الدراسة التي كانت عبارة عن استبيان.

حيث قسمت الدراسة إلى ثلاثة محاور فتمثل الأول والثاني في إعطاء الجوانب الأساسية للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. فيما تمثل المحور الثالث على الدراسة التطبيقية لأثر الثقافة التنظيمية على أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية عين الدفلى.

2. عموميات حول الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها الموظفون في المنظمة، هذه العناصر تؤدي دورا هاما في الحفاظ على هوية المنظمة ورسالتها، من خلال خلق مناخ تنظيمي ملائم يشمل جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري للمنظمة، التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي بشكل ملائم وفعال، والذي يسهم في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل توضيح مصطلح الثقافة التنظيمية لابد من التطرق إلى تعريف الثقافة :

حيث عرفها تايلور (1871) بأنها "تمثل الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة، المعتقدات، الأخلاق، والعادات، التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع" (غيات، 2003، صفحة 06).

أما الثقافة التنظيمية فلقد عرفت عدة تعاريف مختلفة ومتنوعة نذكر منها ما يلي :

تعرف على أنها "مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المنظمة، وتنعكس على السلوك اليومي للموظفين، ويتم تناقلها عبر الأجيال، فهي التي تصيغ شخصية الفرد واهتماماته" (برنوطي، 2007، صفحة 489).

كما تعرف على أنها "عبارة عن مجموعة من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها الموظفون فيما بينهم داخل المنظمة" (جرينبرج، 2009، صفحة 627).

و يقصد بها أنها "مجموعة من القيم المشتركة التي تربط أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف خارج المنظمة، و التي يمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة" (بكر، 2007، صفحة 406).

2.2. أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إبراز لأهمية الثقافة التنظيمية من خلال تشكيل كلمة بيت أو HOME، على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا بالتوحد العائلي المترابط، والمتمثلة في النقاط التالية: (حسين، 1997، صفحة 445)

- بناء إحساس بالتاريخ، تمثل الثقافة العريقة منهجا تاريخيا تسرد فيه قصص الأداء والعمل والأفراد البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد، تقوم الثقافة بتوحيد سلوكيات الأفراد وتعطي معنى للأدوار، كما أنها تقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء، تتعزز العضوية ضمن مجموعة كبيرة من نظم العمل التي تعطي استقرارا وظيفيا.
- زيادة التبادل بين الأعضاء، وهو الذي يسمح بالمشاركة في القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بينهم.

3.2. مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر تعمل على توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، تتمثل فيما يلي :

القيم التنظيمية : تعتبر القيم أهم مكونات الثقافة التنظيمية، وهي تعبر عن مجموع المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للموظفين، والقيم هي الجزء غير الظاهر الذي يوجه سلوك الأفراد إلى ما يمكن أن تصنفه المنظمة بالسلوك المتسق، والسلوك غير المتسق مع الاتجاه العام للقيم ومع الثقافة التي ترغبها المنظمة، والقيم هي المحرك الأساسي للاتجاهات والمدرجات والحاجات والدوافع في بيئة العمل. (عصفور، 2008، صفحة 83) فكلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم

الأفراد، كلما أدى ذلك إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيمة مشتركة، والعكس صحيح. (الغفيلي، 2001، صفحة 06).

المعتقدات التنظيمية : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (العميان م.، 2005، صفحة 313).

التوقعات التنظيمية : وهي تتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال على ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيبي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (العميان م.، 2005، صفحة 313).

3. ماهية الأداء الوظيفي

قبل التطرق الى مصطلح الأداء الوظيفي لابد من الاشارة إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ يعرف الأداء بأنه كل فعل مبذول أو نشاط تم انجازه نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص. وتعرف الوظيفة بأنها عبارة عن مجموعة من المهام المترابطة التي يقوم الشخص بالوفاء بها وصولا الى تحقيق أهداف معينة. (سميع وزيد، 2009، صفحة 112)

3.1. تعريف الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، 2004، صفحة 209)

ويلقي توماس جلبرت، وهو أحد العلماء البارزين في الميدان، الضوء على هذا المصطلح ويقول أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج، أو نتائج كتقديم خدمة محددة أو نتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز. (درة، 2003، صفحة 25)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن: "الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات والأنشطة الوظيفية التي يظهرها الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وذلك تحقيقا لنتائج محددة مسبقا وتتفق مع الأهداف التنظيمية".

3.2. محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: (حسن، 2004، صفحة 210)

الجهد : ويشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات : وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

إدراك الدور أو المهمة : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

3.3. أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال عدة جوانب نذكرها فيما يلي:

1.3.3 علاقة الثقافة التنظيمية بالعمل : تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة نذكر منها ما يلي: (خلوف، 2013، صفحة 271)

الحرية : وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أية مقاومة في الانضمام الى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما؛

المساواة : وتستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات ؛

الأمن: يشكل الأمن هاجسا رئيسيا لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاءة وإخلاص وضمن .

2.3.3. أثر الثقافة التنظيمية على الفرد : يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد من خلال النقاط التالية

تحقيق الدافعية : الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية، ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل. (متولي، 2006، صفحة 543)

تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة : حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الافكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

تنمية الشعور بالأمن : تسعى المنظمة الى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن الا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة

انتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين. (صالح و حسن ، 2009، صفحة 72)

ونستخلص مما سبق أن المؤسسات الناجعة ذات الأداء الجيد هي من لديها ثقافة تنظيمية قوية، لأن أهم ما يميزها هو أن جميع موظفيها يعملون داخل اطار قيمي واحد، واضح ومفهوم.

4. الدراسة التطبيقية

1.4. التعريف بالمديرية ميدان الدراسة

تعتبر مديرية الشباب و الرياضة من المؤسسات الهامة التي لها أثر ايجابي كبير في المجتمع، من خلال أنشطتها وبرامجها الموجهة لفئة الشباب، وسيتم التعرف عليها أكثر من خلال ما يلي:

1.1.4 لمحة تاريخية عن إنشاء المديرية : هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، أنشأت سنة 1990 بموجب مرسوم تنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 28/07/1990، الذي تم فيه تحديد قواعد تنظيم وتسيير مصالح ترقية الشباب في الولاية، تم تجميع كل من مصلحة الشباب والرياضة ومصلحة الثقافة ضمن مديرية ترقية الشباب. وفي سنة 1993 تم تغيير التسمية من مديرية ترقية الشباب إلى مديرية الشباب والرياضة، بموجب مرسوم تنفيذي رقم 93-283 المؤرخ في 23/11/1993، مع الاحتفاظ على نفس التنظيم الهيكلي السابق المشار إليه في المرسوم رقم 90-234.

وسنة 2006 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 28/09/2006، الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، تم إحداث تنظيم هيكلي جديد، فأصبحت مديرية الشباب والرياضة تضم أربع (04) مصالح كل مصلحة تحتوي على ثلاث (03) مكاتب وهي الصيغة التي تسير عليها.

4.2. طرق وأدوات جمع المادة العلمية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على اتباع طرق وأدوات من بينها المقابلة والملاحظة وكذا الاستبيان الذي كان عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة تم وضعها في استمارة وجهت إلى موظفي المديرية ميدان الدراسة، من أجل الحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها والتي سلمت عن طريق اليد مباشرة، وقد تضمن الاستبيان ثلاثة (03) محاور تمثلت فيما يلي :

- محور البيانات الشخصية: تصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية.
- محور الثقافة التنظيمية: هو عبارة عن متغير مستقل اشتمل على عبارات تضم أربع (04) عناصر هي: القيم، المعتقدات، التوقعات والأعراف. حيث كان الهدف من عبارات هذا المحور معرفة مدى انتشار مكونات الثقافة التنظيمية بين الموظفين داخل الإدارة، ومدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي.
- محور الأداء الوظيفي: هو عبارة عن المتغير التابع الذي يضم عبارات من (1-6)، تهدف إلى: معرفة مدى توفير بيئة تنظيمية ملائمة تقل فيها عوائق الأداء، وتوفير الدعم والاهتمام بالموارد البشري باعتباره العامل الرئيسي للأداء الأمثل.

4.3. درجات اختبار مقياس ليكرت الخماسي

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بإعطاء درجات متدرجة من 01 إلى 05 في الفقرات، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، وتوزعت درجة الإجابات على النحو التالي :

الجدول 1. (درجات اختبار ليكرت الخماسي)

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة.

4.4. عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلًا علميًا وتفسير نتائجها، والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بنيت عليها واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الإصدار (SPSS 16.0) والذي يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الانحدار الخطي البسيط، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرومباخ.

1.4.4. المعالجة الإحصائية للبيانات الشخصية: سيتم فيما يلي عرض جداول إحصائية تمثل توزيع أفراد العينة حسب كل من الجنس، العمر، المستوى العلمي، والأقدمية.

الجدول 2. (توزيع عينة الدراسة حسب الجنس)

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	20	47.60
أنثى	22	52.40
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

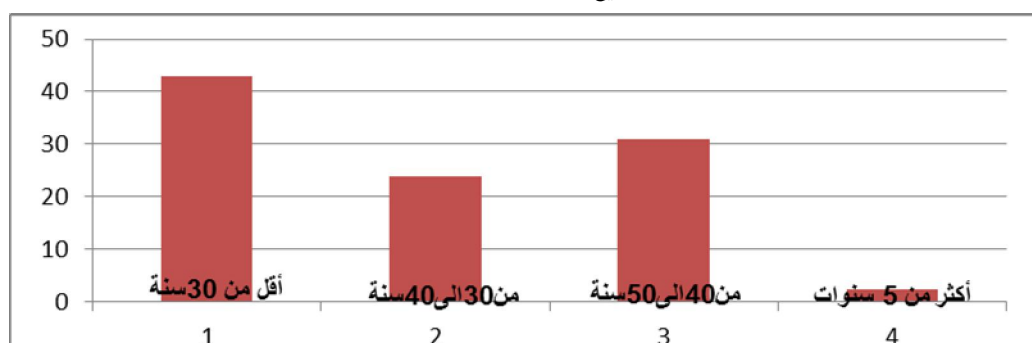
يتضح لنا من نتائج الجدول 2 أن نسبة الذكور في عينة الدراسة متقاربة مع نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 47,6% في حين بلغت نسبة الإناث 52,4%، مما يعني أن المرأة تميل إلى الأعمال والأنشطة ذات طابع إداري بحث غير مجهد (ليس صناعي أو إنتاجي).

الجدول 3. (توزيع عينة الدراسة حسب العمر)

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	42.9
من 30 إلى 40 سنة	10	23.8
من 40 إلى 50 سنة	13	31
أكثر من 50 سنة	1	2.4
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل 1. (توزيع عينة الدراسة حسب العمر)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

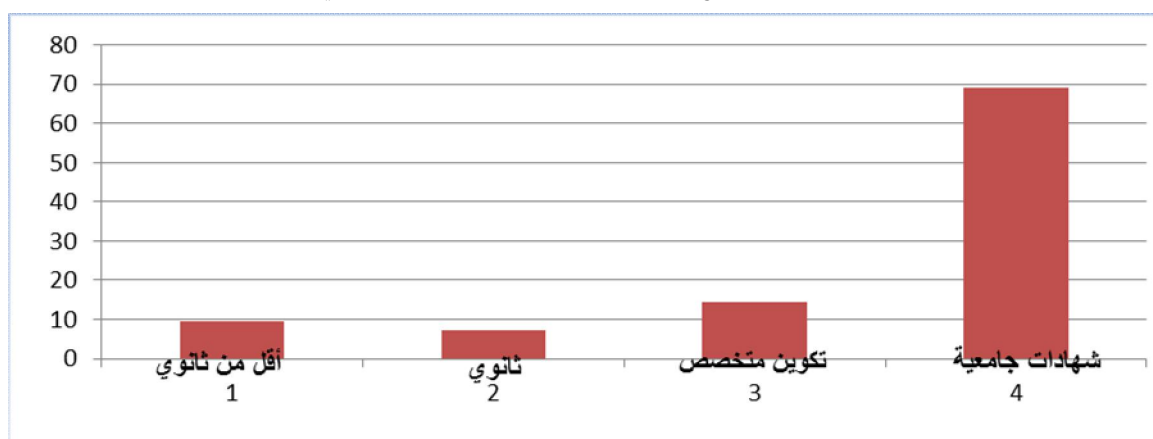
يتضح من نتائج الجدول 3 والشكل أعلاه أن أكبر نسبة من العينة كانت للفئة العمرية الأقل من 30 سنة بما يعادل 42,9%. يلهمها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 31%، ثم الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 23,8%، أما أقل نسبة فكانت للفئة العمرية الأقل من 50 سنة وذلك بـ 2,4%. وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة هم فئة شباب.

الجدول 4. (توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي)

المستوى العلمي	العدد	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	4	9.4
ثانوي	3	7.1
تكوين متخصص	6	14.3
شهادات جامعية	29	69
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل 2. (توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

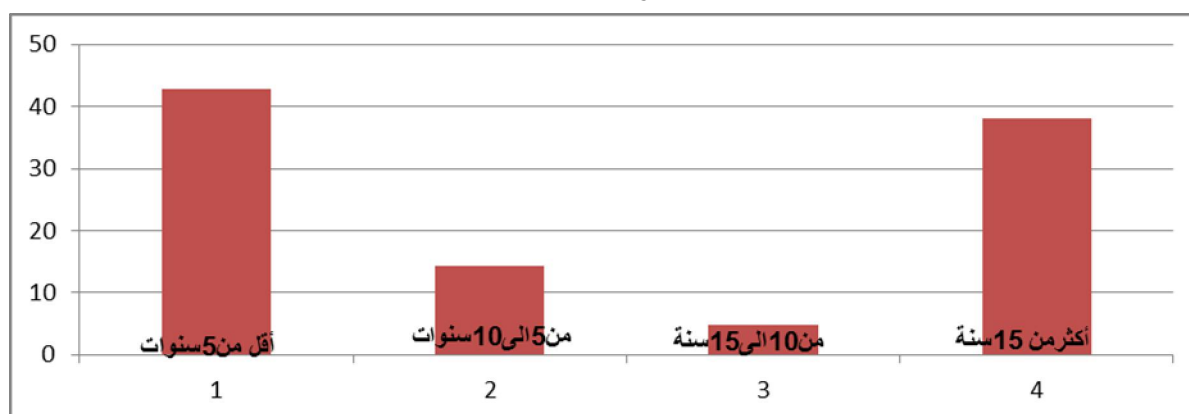
نلاحظ من خلال الجدول 4 والشكل 2 أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم شهادات جامعية بنسبة 69% في حين أن النسب الأخرى متدنية جداً، مما يدل على وجود مستوى ثقافي عالي لدى أغلب الموظفين بالمديرية. وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على انجاز مهامهم بجودة وفعالية.

الجدول 5. (توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية)

الأقدمية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	42.9
من 5 إلى 10 سنوات	6	14.3
من 10 إلى 15 سنة	2	4.8
أكثر من 15 سنة	16	38.1
المجموع	42	100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل 3. (توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول 5 الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية أن الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يمثلون نسبة 42,9% من مجموع أفراد العينة، أما الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات فيمثلون نسبة 14,3% في حين أن النسبة الباقية فقد توزعت بين الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة بنسبة 4,8% والموظفين

الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة بنسبة 38,1%، ونلاحظ من الجدول أن نسبة 24% من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن 5 سنوات فما فوق، مما يدل أن جزء كبير من الموظفين لديهم سنوات خبرة طويلة ومتنوعة في المديرية، وهذا يعني أن لديهم المعرفة والدراية عن طبيعة عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية تدفعهم إلى تقديم إجابات صحيحة حول موضوع الدراسة.

2.4.4. التحليل الإحصائي الوصفي للثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

ثبات الاستبيان : سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل الثبات ألفا أكبر من (0.60)، كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة. وبعد إدخال عبارات محوري الاستبيان ظهرت النتائج التالية :

الجدول 6. (معاملات الثبات الخاصة بعبارات محور الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي)

المتغيرات	معامل الثبات
محور الثقافة التنظيمية	0.827
محور الأداء الوظيفي	0.694
الاستبيان	0.867

المصدر : من إعداد الأستاذة بالاعتماد على مخرجات spss.

لقد تبين من خلال الجدول 6 أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) بالنسبة للاستبيان ككل يقدر بـ 0,867 وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة، هذا يعني أن هناك ثبات في محاور الاستبيان وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

5.4. عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة (محاور الاستبيان)

ويتم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات محاور الاستبيان وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام. وبناء على ذلك يتم تحديد درجة موافقة أو عدم موافقة الأفراد نحو الفقرات التي تعكس متغيرات الدراسة بحيث يتم تقييم مستوى المتوسط الموزون حسب الجدول التالي :

الجدول 6. مستوى المتوسط الموزون والفئة التي ينتمي إليها ومستوى درجة الموافقة

مستوى المتوسط الموزون	مستوى درجة الموافقة
2-1	كبيرة
3-2	متوسطة
5-3	قليلة

المصدر: من إعداد الباحثة.

1.5.4. نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة المستقلة (محور الثقافة التنظيمية) : والتي سنقوم من خلالها بعرض نتائج التحليل الإحصائي لكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، التوقعات) على حدى.

جدول 7. (نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للقيم التنظيمية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تنظر إدارة المنظمة إلى الموظف بأنه من أهم الموارد المتاحة لديها.	2.36	1.008	متوسطة
2	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند لمبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام	1.69	0.468	كبيرة
3	يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف إذ لديهم القدرة على تحمل المسؤولية	2.95	1.209	متوسطة
4	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات المنظمة مما يساهم في تعزيز مكانتها وتطورها.	2.24	1.031	متوسطة
5	يلتزم الموظفون بالمنظمة بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.	2.62	1.125	متوسطة
6	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.	2.50	1.348	متوسطة
	القيم التنظيمية	2.3929	0.6583	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول 7 أن العبارة رقم 2 تحصلت على درجة موافقة كبيرة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 1,69، مما يدل على وجود علاقات عمل طيبة بين الموظفين تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل، أما العبارات رقم: 1، 4، 6 فحصلت على متوسط حسابي أقل من 2,5 مما يدل على وجود درجة موافقة متوسطة من طرف الموظفين على أن الإدارة تعتبر الموظفين من أهم مواردها، وهي تمنح لهم حرية تقديم الأفكار الجديدة، مما يدفعهم إلى المحافظة على ممتلكات المديرية والمساهمة في تعزيز مكانتها أما باقي العبارات فحصلت على متوسط حسابي أكبر من 2,5 وهو يشير إلى ضرورة الإشراف على الموظفين نظرا لنقص قدرتهم على تحمل المسؤولية، وكذا نقص الالتزام بمواعيد العمل الرسمية. وهذه النتائج تدل على وجود قيم تنظيمية سائدة بالمديرية يؤكدها المتوسط الحسابي المحسوب للقيم التنظيمية والذي يساوي: 2,3929.

الجدول 8. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	2.76	1.008	متوسطة
8	هناك معتقدات لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.	1.81	0.833	كبيرة
9	يعتقد الموظفون بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم.	1.83	1.080	كبيرة
10	يتوفر لدى الموظفين اعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين مختلف المستويات الإدارية لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.	1.98	0.680	كبيرة
	المعتقدات التنظيمية	2.0952	0.58161	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن جميع العبارات عرفت درجة موافقة كبيرة، فيما عدا الفقرة (7) فدرجة الموافقة عليها متوسطة نوعا ما، حيث أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار منخفضة في الإدارة مما يؤثر سلبا على جودة القرارات المتخذة، ولكن بالرغم من هذا إلا أنه يوجد لباقي الفقرات درجة عالية من الموافقة حيث يوافق الموظفون على أن الرضا الوظيفي والدعم المادي والمعنوي، إضافة إلى تطوير علاقات الموظفين فيما بينهم يساهم في تجسيد روح التعاون والتكامل، وهو دافع قوي لإنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة. وهذه النتائج تدل على وجود معتقدات تنظيمية سائدة بالمديرية يبينها الوسط الحسابي المحسوب للمعتقدات التنظيمية والذي يساوي: 2,0952.

الجدول 9. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للتوقعات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	تنظر إدارة المنظمة إلى الموظف بأنه من أهم الموارد المتاحة لديها.	2.36	1.008	متوسطة
12	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام	1.69	0.468	كبيرة
13	يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف حيث لديهم القدرة على تحمل المسؤولية	2.95	1.209	متوسطة
14	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات المنظمة مما يساهم في تعزيز مكانة المنظمة وتطورها.	2.24	1.031	متوسطة
15	يلتزم الموظفون بالمنظمة بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.	2.62	1.125	متوسطة
16	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.	2.50	1.348	متوسطة
	التوقعات التنظيمية	2.3929	0.6583	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين لنا من الجدول 9 أن الفقرات 12، 13، 14، 16 تحصلت على متوسط حسابي أقل من 2,5، مما يدل أن الموظفون يتوقعون أن المديرية توفر لهم الأمان الوظيفي، وكذا كافة حقوقهم الوظيفية، مما يدفعهم إلى بذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المديرية، إلا أنهم يتوقعون أن الإدارة مقصرة نوعاً ما في تلبية توقعاتهم، وأنها لا تأخذ بعين الاعتبار جهود الموظفين، وهذا ما تشير إليه الفقرتين 11 و 15. وتدل هذه النتائج على وجود توقعات تنظيمية سائدة بالمديرية مرتفعة، ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب للتوقعات التنظيمية وقدره: 2,4127.

الجدول 10. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للثقافة التنظيمية

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
القيم التنظيمية	2.3929	0.6583	متوسطة
المعتقدات التنظيمية	2.0952	0.58161	متوسطة
التوقعات التنظيمية	2.4127	0.59161	متوسطة
الثقافة التنظيمية	2.3492	0.4578	متوسطة

المصدر: من إعداد الأستاذة بالاعتماد على مخرجات spss.

تظهر نتائج الجدول 10 أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالعناصر الثلاثة (3) للثقافة التنظيمية هي أقل من 3، مما يعكس تصور إيجابي نسبي للأفراد عن العناصر الثلاثة وهي القيم، المعتقدات، التوقعات، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الإجمالي المحسوب للثقافة التنظيمية ككل و المقدّر بـ: 2,3492، كما أن الانحراف المعياري الإجمالي هو 0,4578 وهو أقل من الواحد مما يترجم إلى عدم وجود تباين في تصورات الأفراد، رغم وجود تباينات في إجابات الأفراد بالنسبة لكل عنصر على حدى.

2.5.4. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التابع: (الأداء الوظيفي)

الجدول 11. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	2.24	0.932	متوسطة
2	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	2.19	0.994	متوسطة
3	تقدم المنظمة برامج تدريبية للموظفين لتساعدهم على انجاز المهام بمهارة وكفاءة	2.88	1.194	متوسطة
4	يوجد اهتمام و متابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يقدمها المرؤوسون والخاصة بجودة الأداء.	2.57	1.016	متوسطة
5	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام	2.12	0.861	كبيرة
6	هناك توجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.	2.07	0.677	
7	يتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمي.	2.71	1.255	متوسطة
	الأداء الوظيفي	2.3980	0.59744	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم 11 أن العبارات رقم 1، 2، 3، 4 حصلت على متوسط حسابي أقل من 2,5 مما يدل على وجود درجة موافقة متوسطة نوعا ما من قبل الموظفين، وهذا نتيجة الاعتقاد بأن الموظفين لديهم المهارة والقدرة على انجاز الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة وفي الوقت المحدد مع توجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل. أما العبارات رقم 5، 6، 7 هي الأخرى حصلت على متوسطات حسابية أكبر من 2,5 ما يبين وجود درجة موافقة متوسطة، وهذا ما يفسر بعدم تركيز إدارة المنظمة على توفير برامج تدريبية لرفع كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي، مع نقص الاهتمام باقتراحات المرؤوسين، هذا ما يعكس قلة استعداد ورغبة الموظفين للعمل خارج أوقات العمل الرسمي. وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الإجمالي المحسوب للأداء الوظيفي ككل والمقدر بـ 0,59744.

3.5.4. نتائج اختبار الفرضيات حول أثر الثقافة التنظيمية على أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة: بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبين مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

- الفرضية الأساسية: التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة. حيث يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط Analysis Simple Regression والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول 12. نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية				المتغير التابع
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة (F)	احتمال فيشر
الأداء الوظيفي	0.66	0.436	0.861	30.86	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة إحصائية 0,05

يتبين من الجدول 12 أن قيمة معامل الارتباط ($R=0,66$)، وهذا يدل على أنه هناك علاقة ارتباط طردية قوية نوعاً ما بين الثقافة التنظيمية السائدة والأداء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,436$) مما يدل أن تطبيق الثقافة التنظيمية لها قدرة على تفسير التغير في الأداء الوظيفي بـ (43,6%)، وتشير قيمة معامل الانحدار ($\beta=0,861$) إلى أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي هي علاقة ذات تأثير معنوي إيجابي، أي أن تطبيق الثقافة التنظيمية له تأثير كبير على أداء موظفي المديرية. كما يتضح من الجدول أن قيمة F لفيلشر تساوي (30,86) باحتمال فيشر ($\text{sig}=0,000$) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0,05) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية لعدم وجود تأثير أو علاقة ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

الجدول 13. نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.

المتغير المستقل	القيم التنظيمية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة (F)	احتمال فيشر	نتيجة
المتغير التابع							الفرضية
الأداء الوظيفي	0.706	0.499	0.641		39.775	0.000	مرفوضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود ارتباط قوي بين عنصر القيم التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط التي بلغت ($R=0,706$)، أما قيمة معامل الانحدار التي بلغت بالتقريب ($R^2=0,5$) فهي تدل على أن عنصر القيم يفسر (50%) من التغير في الأداء الوظيفي، وتعتبر قيمة معامل الانحدار ($\beta=0,641$) عن اتجاه وقوة تأثير القيم كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. كما أن قيمة F لفيلشر تساوي (39,775) باحتمال فيشر ($\text{sig}=0,000$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر القيم على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر المعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية الشباب والرياضة.

الجدول 14. نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفي.

المتغير المستقل	المعتقدات التنظيمية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة (F)	احتمال فيشر	نتيجة
المتغير التابع							الفرضية
الأداء الوظيفي	0.284	0.081	0.292		3.519	0.068	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R=0,284$)، وهي قيمة ضعيفة تدل على ضعف الارتباط بين عنصر المعتقدات كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2=0,081$)، مما يدل على أن عنصر المعتقدات يفسر التغير في الأداء الوظيفي بنسبة (8%)، وتدل قيمة معامل

الانحدار ($\beta=0,292$) عن اتجاه وضعف تأثير عنصر المعتقدات على مستوى الأداء الوظيفي. كما أن قيمة F لفيشر هي (3,519) باحتمال فيشر ($\text{sig}=0,068$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر المعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة

الجدول 15. نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي.

التوقعات التنظيمية						المتغير المستقل
المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة (F)	احتمال فيشر	نتيجة الفرضية
الأداء الوظيفي	0.440	0.194	0.444	9.603	0.004	مرفوضة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

يظهر من النتائج أعلاه أن هناك ارتباط متوسط (ضعيف نوعا ما) بين التوقعات التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما تدل عليه قيمة معامل الارتباط التي تقدر بـ ($R=0,44$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0,194$) مما يدل أن عنصر التوقعات التنظيمية يفسر (19,4%) من التغير في مستوى الأداء الوظيفي، وتشير قيمة معامل الانحدار ($\beta=0,444$) إلى درجة وقوة تأثير عنصر التوقعات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. كما أن قيمة F لفيشر تساوي (9,603) باحتمال فيشر ($\text{sig}=0,004$) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي.

اختبار الفرضية العامة: والتي تنص على أن هناك تأثير للمتغيرات الديمغرافية على الأداء الوظيفي. على ضوء نتائج التحليل السابق يمكن اختبار الفرضية العامة، والتي تقول أن المتغيرات الديمغرافية خاصة بالنسبة (الأقدمية، والمؤهل العلمي) تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المديرية.

اختبار الفرضية الخاصة بالأقدمية: والتي تنص على أن هناك تأثير لعنصر الأقدمية على الأداء الوظيفي. حيث يتبين لنا من الجدول رقم (4) أن أغلب أفراد عينة الدراسة تزيد سنوات خبرتهم عن خمس سنوات، حيث تبلغ نسبتهم الكلية (57,1%)، مما يدل على أن هؤلاء الأفراد اكتسبوا من خلال مساهمهم المهني مهارات وقدرات، تمكنهم من التعامل مع مختلف المواقف التي تواجههم، وتقليل حجم الأخطاء الممكن الوقوع فيها، كما تسمح لهم هذه الخبرة من تنمية مهارات وقدرات زملائهم الأقل خبرة عن طريق الإرشاد والتوجيه.

اختبار الفرضية الخاصة بالمستوى العلمي: والتي تنص على تأثير المستوى العلمي على الأداء الوظيفي.

يتبين لنا من الجدول (3) أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم شهادات جامعية، حيث قدرت نسبتهم بـ (69%) من المجموع الكلي، هذا يدل على وجود رصيد ثقافي عالي لدى أغلب الموظفين بالمديرية، يمكنهم من التكيف مع أساليب العمل المتجددة والمتطورة باستمرار من أجل تحقيق كفاءة وجودة عالية في الأداء.

5. خاتمة

تعد الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، فهي الرابط الأساسي بين المنظمة والموظفين بها، حيث تؤثر على سلوكيات وأداء موظفيها، كما أنها تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، لأن المنظمة الناجحة هي التي تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

حيث أصبحت من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم، معتقدات وتوقعات تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم. وبالتالي تحسين كفاءتهم وفعاليتهم في أدائهم الوظيفي، وقد توصلنا في الدراسة التطبيقية من خلال اختبار فرضيات البحث إلى ما يلي :

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية للقيم التنظيمية على الأداء الوظيفي فرضية صحيحة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي للقيم التنظيمية السائدة في المديرية على الأداء الوظيفي، والتي تظهر في مدى اهتمام إدارة المديرية بالموارد البشري على أنه أهم مورد متاح لديها، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تسودها علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.

أما الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أنه يوجد تأثير لعنصر المعتقدات التنظيمية على الأداء الوظيفي. توصلنا إلى عدم صحة الفرضية، حيث وجدنا أن قيمة معامل الارتباط يقدر بـ $R=0.284$ وهي قيمة ضعيفة جدا مما يدل على وجود أثر ضعيف للمعتقدات التنظيمية السائدة في المديرية على الأداء الوظيفي.

كما نصت للفرضية الفرعية الثالثة أنه يوجد تأثير لعنصر التوقعات التنظيمية على الأداء الوظيفي. وظهرت النتيجة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عنصر التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث قدر معامل الارتباط بـ $R=0.440$ وهي قيمة متوسطة نوعا ما. حيث أن الموظفين بحاجة إلى دعم مادي ومعنوي من قبل إدارة المديرية يساهم في تطوير القدرات والمهارات الذاتية، والتي تعمل على زيادة الكفاءة الإدارية للمنظمة.

من أجل زرع الثقافة التنظيمية في وسط المؤسسات العمومية و الاقتصادية عامة والمديرية خاصة، وبما يتماشى ومتطلبات تأهيل هذه المؤسسات وتطويرها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات :

- ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للموظفين في المنظمة، لتصبح سلوكا مكتسب داخليا يمارسه الموظف بتلقائية وبصورة يومية، مع توعية الموظفين بسياسات العمل المتبعة بحدود واجباتهم؛

- يجب أن تقتنع إدارات العليا بضرورة توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للموظفين، من خلال إقامة لقاءات وملتقيات وتربصات وتشجيع الطقوس الجماعية، والذي من شأنه أن يعزز من روابط الصداقة والأخوة والمحبة بين الموظفين، وإقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء والرضا؛

- القيام بتكوين الموظفين وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات، وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة، لتوسيع مداركهم حول أصول المهنة؛

- الاهتمام بالموظفين من خلال خلق ظروف عمل جيدة وتعزيز الشعور بالولاء والانتماء تساهم في تحسين علاقاتهم وتعزيز ثقافتهم في إطار العمل.

6. قائمة المصادر المراجع

- إبتهال شكري شبير. (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر (رسالة ماجستير). غزة، كلية إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- ابراهيم فهد الغفيلي. (2001). العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والاسلامي. الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية-الرؤى والتحديات. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أمل مصطفى عصفور. (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بوفلجة غيات. (2003). القيم الثقافية والتسيير (الإصدار ط 2). الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- جيرالد جرينبرج. (2009). إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: دار المريخ.
- حريم حسين. (1997). سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسن سميع، و صالح زيد. (2009). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي اليمني (رسالة ماجستير). القاهرة، كلية إدارة الأعمال، مصر: جامعة حلوان.
- رواية حسن. (2004). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- رواية حسن. (2004). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- زهرة خلوف. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد (العدد 09).
- زيد صالح، و سميع حسن. (2009). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير). القاهرة، كلية إدارة الأعمال، مصر: جامعة حلوان.
- سعاد نائف برنوطي. (2007). إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد (الإصدار ط 3). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عبد الباري ابراهيم درة. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- متولي السيد متولي. (2006). السلوك التنظيمي. القاهرة: مكتبة عين الشمس.
- محمود سلمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الإصدار ط 3). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمود سليمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الإصدار ط 3). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مصطفى محمود أبوبكر. (2007). التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة. الاسكندرية، مصر: 406.

للاستشهاد بهذا المقال وفق طريقة (APA) :

حنان بلال (2025). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية عين الدفلى. مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 16 / العدد 02/2025.